

Tunnusluvut johtamiseen

OPAS ASIAANTUNTIJAYRITYKSILLE

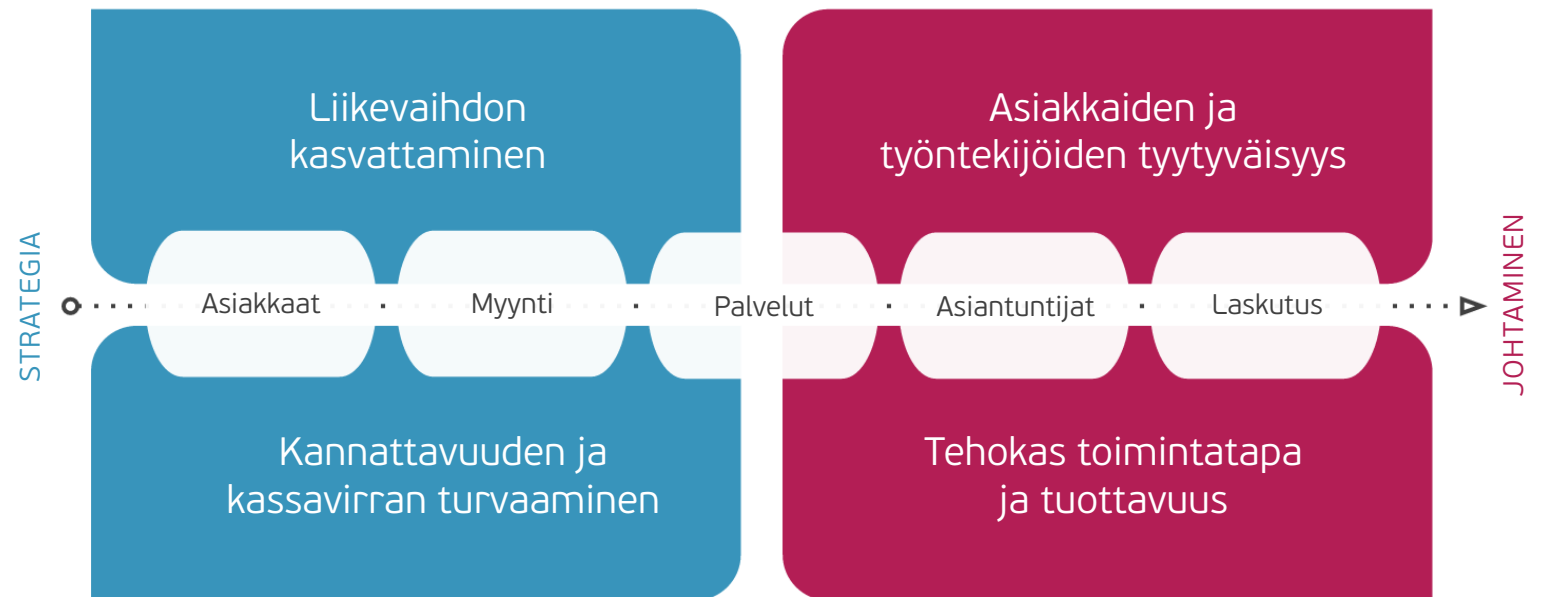


Johdanto

Asiantuntijayritysten johtamiseen sisältyy oleellisia tunnuslukuja, joihin keskittymällä johtaminen kirkastuu ja toiminta tehostuu.

Strategisten valintojen tärkeimpinä elementteinä ovat liikevaihdon, kassavirran ja kannattavuuden kehittäminen, joita voidaan seurata usealla eri tasolla.

Strategisten valintojen kautta päivittäisen johtamisen ja vaikuttamisen tulisi kohdistua asiakastyytyvyyden ja tehokkuuden parantamiseen koko toimitusketjussa.



Sisältö

VALITSE TUNNUSLUVUT OIKEIN.....	03
NÄKÖKULMAT TUNNUSLUKUIHIN	04
ASIAANTUNTIJAYRITYSTEN TULOS YKSINKERTAISTETTUNA	05
LIIEKEVAIHTO JA KÄYTTÖASTE	06
TYTYTYVÄISET ASIAKKAAT OSTAVAT ENEMMÄN	07
MYNTITYÖ LUO LIIEKEVAIHDON.....	09
LASKUTUS JA TYÖN ARVO	10
PROJEKTIN KULUT JA MYNTIKATE.....	11
KANNATTAVUUDEN SEURANTA	12
MITTARIT TEHOKKUUDEN SEURANTAAN	13
OPERATIIVINEN KANNATTAVUUS	14
TYTYTYVÄISET TYÖNTEKIJÄT, TYTYTYVÄISET ASIAKKAAT	15
TUNNUSLUVUT JA OKR-MALLI JOHTAMISESSA	16
ASIAANTUNTIJAYRITYKSEN OKR-MALLI	17
VISMA SEVERA & VALUEFRAME.....	18
LÄHTEET.....	19

If you can't measure it,
you can't improve it.

Peter Drucker

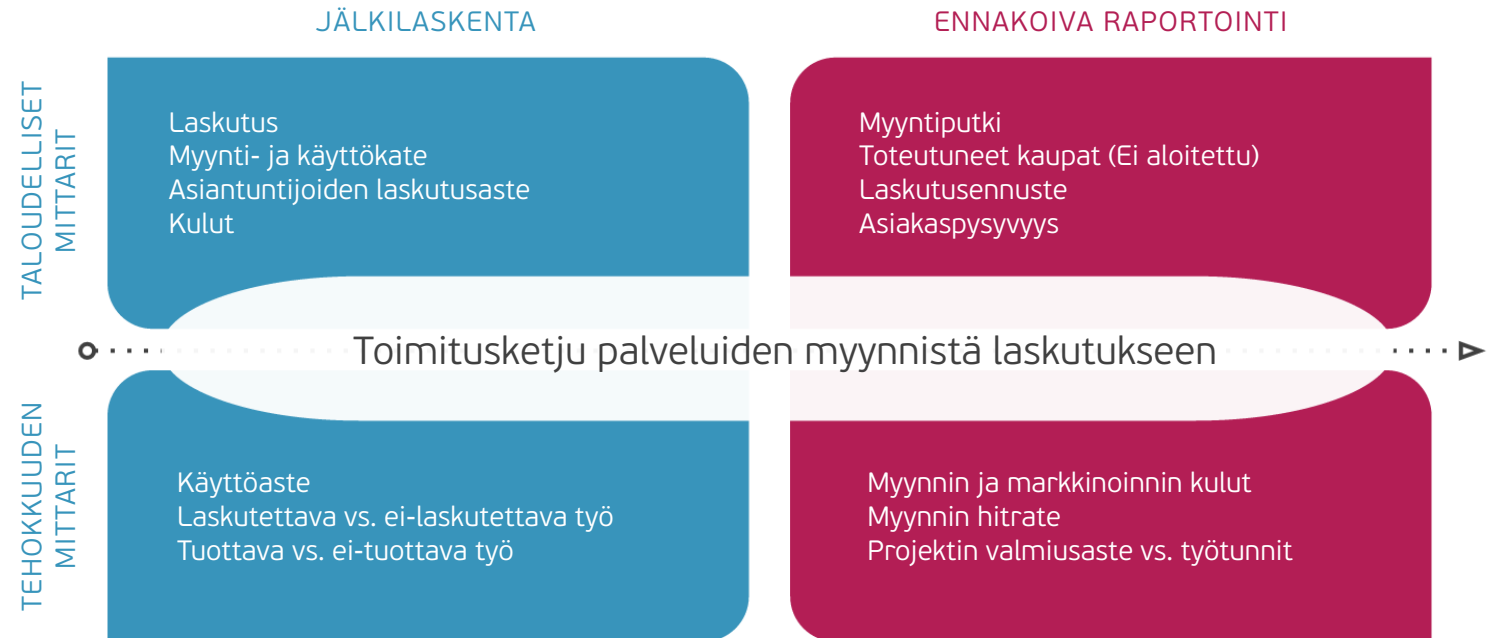


Valitse tunnusluvut oikein

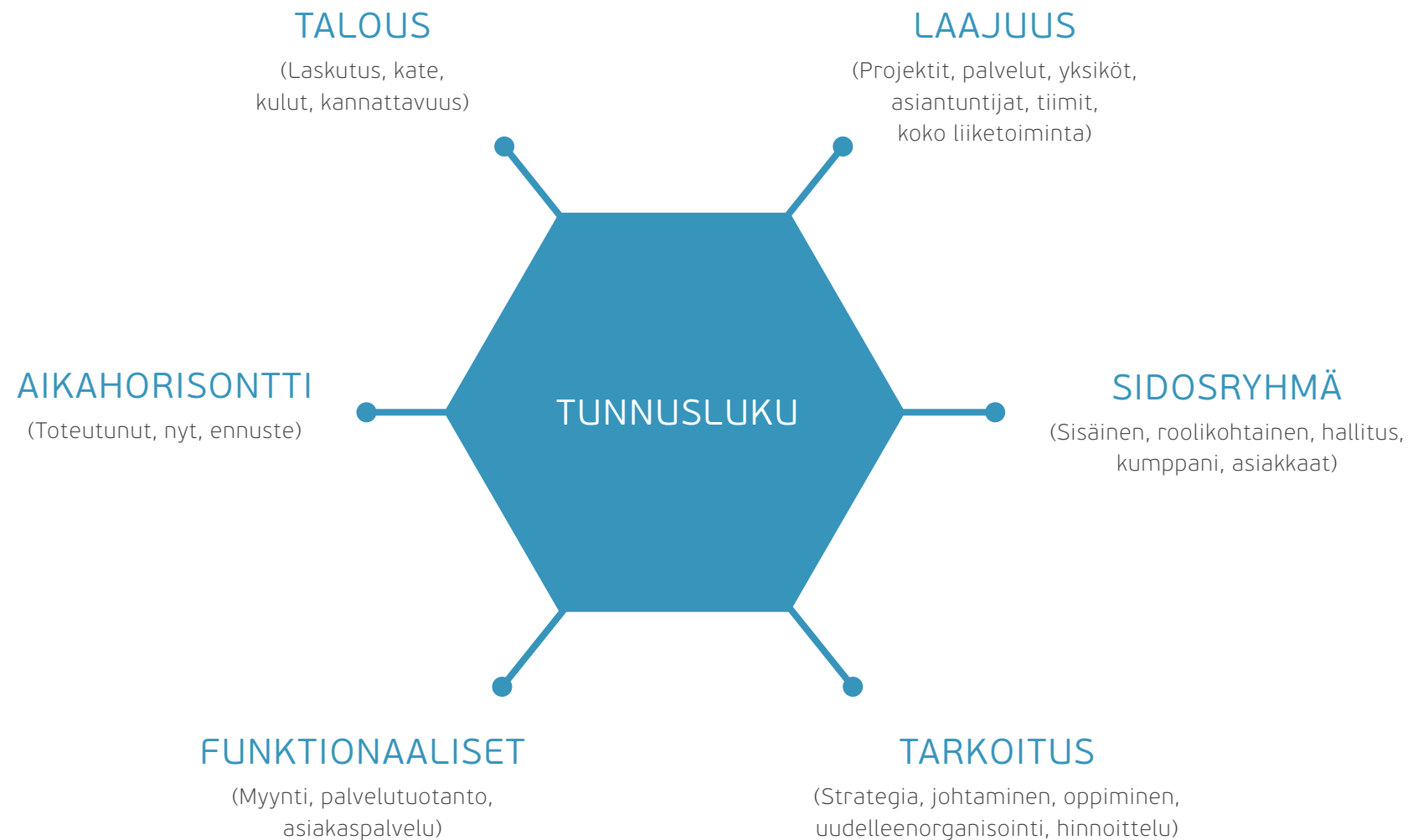
Valitse seurattavat tunnusluvut siten, että liiketoimintaan ei jää pimeitä kulmia.

Valitse riittävä määrä jälkilaskennan ja ennakoivan raportoinnin tunnuslukuja. Huomioi sekä taloudelliset että tehokkuuteen liittyvät näkökulmat.

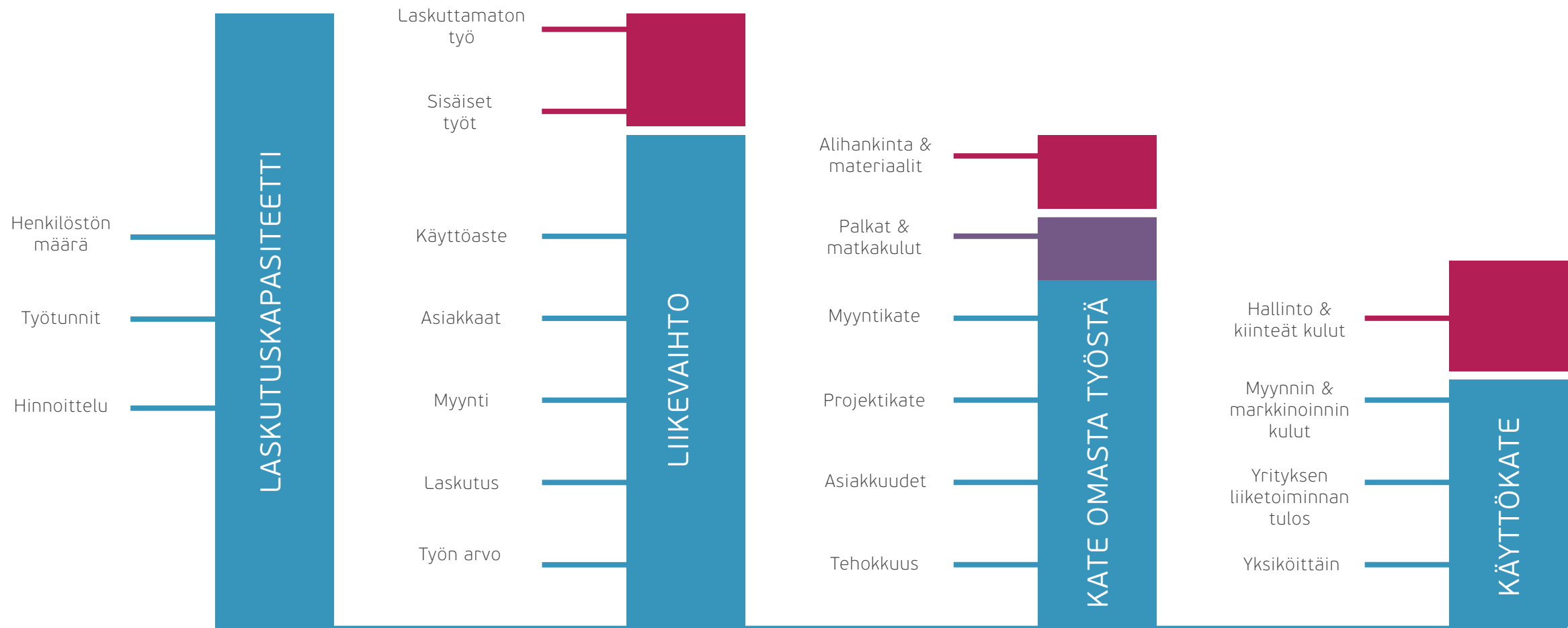
Näiden lisäksi kannattaa huomioida eri näkökulmia, jotka esitellään seuraavalla sivulla.



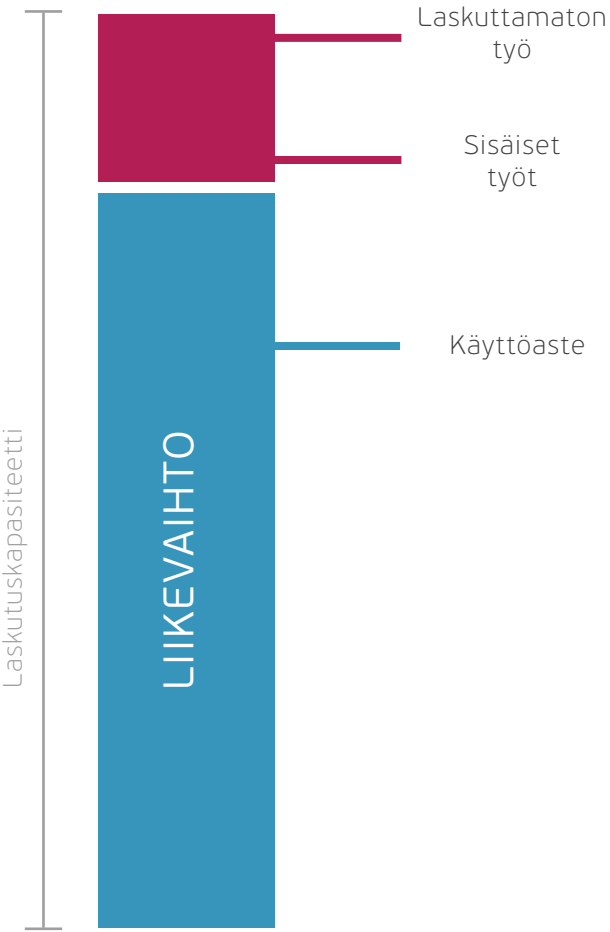
Ota huomioon eri näkökulmat



Asiantuntijayrityksen tulos yksinkertaistettuna



Liikevaihto ja käyttöaste



Laskutuskapasiteetti

(Henkilöstön määrä x työtunnit x listahinta)

Laskutuskapasiteetti toimii vertailulukuna käyttöasteen mittaamiseen. Käytännössä se tarkoittaa laskutuksen arvoa, joka saataisiin, jos kaikki yrityksessä tehdyt tunnit pystyttäisiin laskuttamaan listahinnoilla.

Sisäiset työt ja laskuttamaton työ

Laskuttamaton työ on hyvä jakaa tuottaviin ja ei-tuottaviin töihin. Tuottava työ voi olla esimerkiksi myyntityötä, jota ei laskuteta. Sen lisäksi työntekijöillä saattaa olla tehtäviä, jotka eivät ole erityisen tuottavia (osa palavereista, pikkujoulujen järjestäminen). Laskuttamatonta työtä aiheuttaa myös tyhjäkäynti, mikäli asiakastoimeksiantojen väliin jää liikaa vapaita aikoja.

Käyttöaste (%)

$(100 * \text{Toteutunut laskutus} / (\text{Henkilöstön määrä} * \text{työtunnit} * \text{listahinta}))$

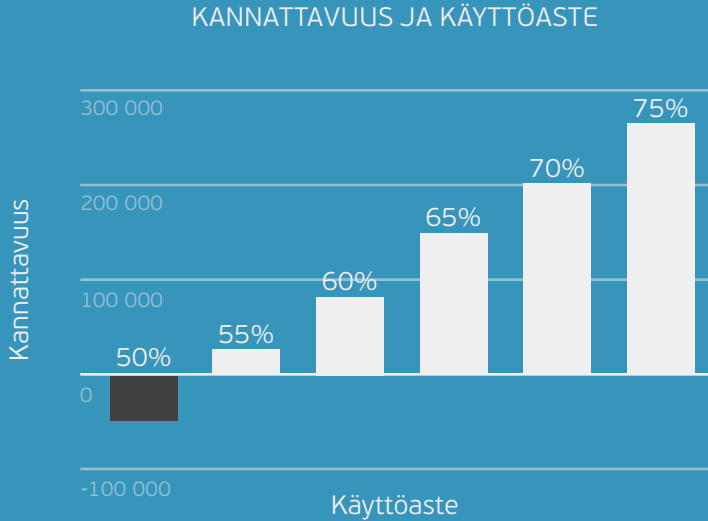
Tunnusluku kertoo, miten iso osa koko henkilöstön käyttämästä työajasta pystytään laskuttamaan. Tunnuslukuun vaikuttaa negatiivisesti alhainen myynti, liian tuhti hallinnollisten ihmisten määrä, sisäiset projektit sekä resurssien tyhjäkäynti.

Esimerkki:

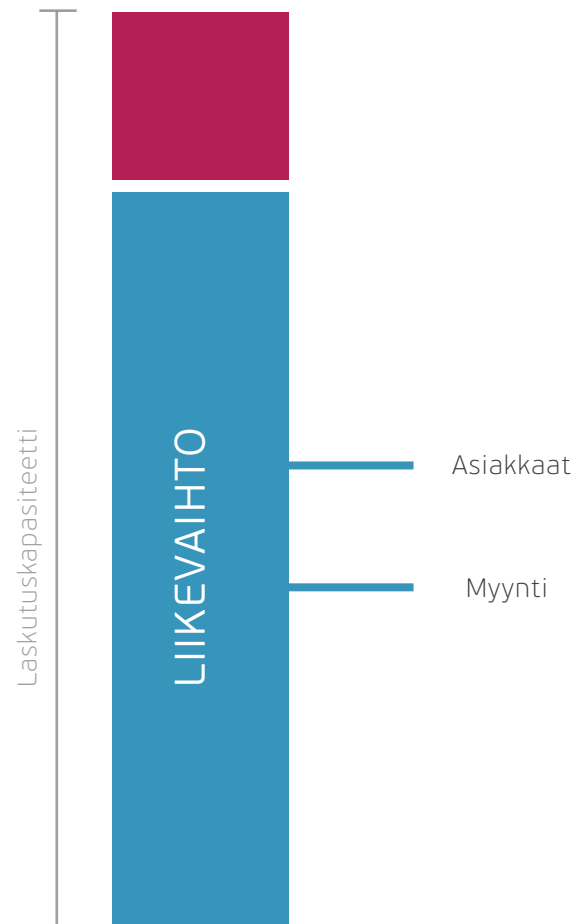
Yrityksessä työskentelee
7 laskutusta tekevää asiantuntijaa
1 myyjä
1 projektipäällikkö
1 toimitusjohtaja

Asiantuntijoiden laskutusaste on 80 %.

Tällöin yrityksen käyttöaste on kokonaisuudessaan 56 %.



Tyytyväiset asiakkaat ostavat enemmän



Asiakastyytyväisyys

Net Promoter Score (NPS) on yksi yleisimmistä ja yksinkertaisimmista tavoista mitata asiakkaiden tyytyväisyyttä ja lojaaliutta. Kysely pohjautuu kahteen kysymykseen. Kuinka todennäköisesti suosittelet meitä ystävillesi ja kollegoillesi asteikolla 0-10 ja mikä on päällimmäinen syy vastaukseen.

Asiakkaan elinkaaren arvo

(Myyntin arvo x Toistuvuus x Asiakaspysyvyys)

Asiakastyytyväisyys vaikuttaa merkittävästi asiakaspysyvyyteen ja asiakkaan elinkaaren arvoon. Koska koko elinkaaren arvon laskeminen voi olla hankalaa asiantuntijayrityksissä, kannattaa arvon laskeminen rajoittaa tietyllä ajanjaksolle (esim. 24-36 kk).

Uudelleen ostavat asiakkaat

Hyvä mittari asiakas- ja palvelutyytyväisyyden määrittämiseen on tarkastella uudelleen ostavien asiakkaiden määrää. Ostamisen lisäksi on hyvä seurata, kuinka paljon nykyasiakkuuksista saadaan tarjouspyyntöjä. Näin huomataan nopeammin mitä tapahtuu kilpailija- ja asiakaskentässä.

Palveluita per asiakas

Tunnusluku kertoo kuinka laajasti yrityksen tarjoamia palveluita ostetaan asiakkuuksissa. Tunnusluvun avulla voidaan huomata lisämyyntipotentiaalit tai luopua palveluista, jotka eivät tuota arvoa nykyasiakkaiden liiketoimintaan.

Asiakasyhteydenpito

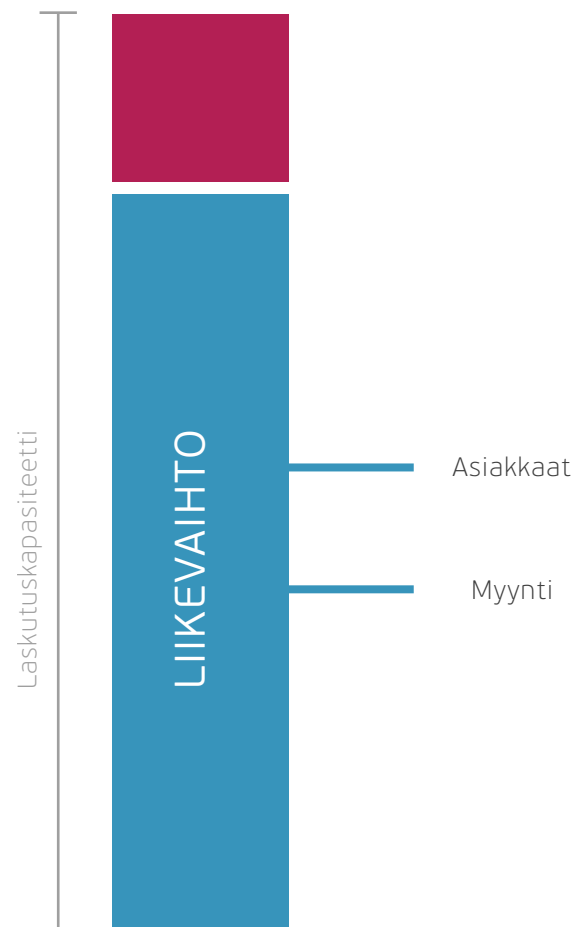
Kuinka usein olemme yhteydessä asiakkaiden henkilöihin ja minkätyyppisiä kontakteja ovat? Tapahtuuko yhteydenpito puhelimesta, tapaamisissa ja lähteekö yhteydenpito proaktiivisesti yrityksen sisältä vai asiakkaan aktiivisuudesta.

Asiakaspoistuma (Churn)

Asiakaspoistuma on asiakaspysyvyyden peilikuva. Tunnusluku kertoo, kuinka moni asiakas on lopettanut palvelun käyttämisen viimeisen vuoden aikana. (Poistuma 10 % = 10 vuoden elinkaari) Tunnusluku sopii jatkuvien palvelusopimusten seuraamiseen.

Asiakas on pitkällä aikavälillä tärkein
tunnuslukujen näkökulma liiketoiminnan
menestymisessä.

Myyntityö luo liikevaihdon



Myyntin aktiivisuus (puhelut, tapaamiset)

Kuinka aktiivisesti haemme myyntin mahdollisuuksia joko potentiaalisista uusista asiakkaista tai nykyasiakkuuksista? Myyjät käyttävät keskimäärin 90 minuuttia päivässä vuoropuheluun asiakkaan kanssa. Eli aikaan, jolloin asiakkaan ajatusmaailmaan vaikutetaan myyjän näkökulmasta. Tehokkaaseen myyntiin käytettyä aikaa on mahdollista lisätä järkevällä aktiivisuuden seurannalla.

Myyntiputken virtaus (Sales flow)

Tunnusluku kertoo kuinka paljon myyntitapahtumia menee eteenpäin myyntiputken vaiheissa kuukausi- tai viikkotasolla. Kuinka monta uutta tarjousta on tehty, kuinka monta uutta myyntitapahtumaa on lähtenyt liikkeelle? Tunnusluku kertoo loistavasti myyntin dynaamisuudesta pitkäjänteisesti.

Myyntiputki (Sales pipeline) ja ennuste

Kun myyntiputken virtaus kertoo dynaamisuudesta ja jatkuvuudesta, kuvaa myyntiputki enemmän tämän hetken myyntin tilannetta. Se auttaa ymmärtämään tämän hetken myyntimahdollisuuksien laajuuden ja ennustamaan lähitulevaisuuden myyntiä. Toisaalta se ei auta huomaamaan, mikäli myyntiputkessa on ns. "seisovaa vettä" ja myyntitulosten jatkuvuus on uhattuna.

Kauppojen keskiarvo

Tämän tunnusluvun tulisi vaikuttaa asiakasvalintaan myynnissä. Käytännössä kauppojen keskiarvo on usein peilikuva kauppojen kappalemäärälle. Sopivan tasapainon löytäminen on tärkeää tehokkaan ja kannattavan myyntin toteutumiselle.

Myyntin onnistumisprosentti (Hitrate)

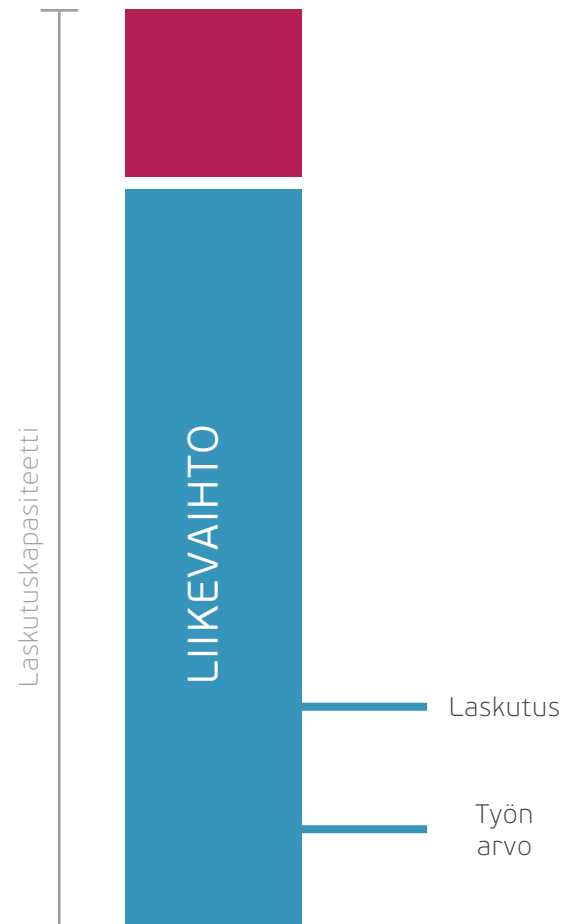
$(\text{Voitetut} / (\text{Voitetut} + \text{Hävityt}))$

Tunnusluku on voitettujen myyntitapahtumien osuus kaikista päätökseen menneistä (voitettu tai hävitty) myyntitapahtumista. Lukua kannattaa seurata niin euro- kuin kappalemääräisenä. Myyntin johtamisen näkökulmasta on hyvä seurata myös onnistumisprosenttia myyntin vaiheiden välillä, esimerkiksi kuinka monta prosenttia tarjouksista klousaantuu myynniksi (Closing rate). Tämä auttaa huomaamaan kehitystä vaativat myyntin vaiheet.

Myyntiprosessin kesto

Kuinka kauan myynti kestää myyntin aloituksesta päätökseen? Tunnusluvun analysointi auttaa tehostamaan myyjien ajankäyttöä sekä parantamaan myyntiprosessia.

Laskutus ja työn arvo



Laskutusaste

Asiantuntijoiden laskutettavaan työhön käyttämä aika prosentuaalisesti. Tunnuslukua pienentää sisäiset ja hallinnolliset työt, töiden vähyys sekä tyhjäkäynti.

Laskutuksen toteuma ja kehitys

Yrityksen budjetoinnin ja liiketoiminnan suunnitelmien kannalta on tärkeää seurata laskutusta kuukausitasolla. Suunnitelmasta jääminen aiheuttaa ennen pitkään haasteita yrityksen taloudelle. Asian korjaaminen kannattaa aloittaa juurisyiden (hinnoittelu, myynti, asiakastyytyväisyys, käyttöaste jne.) selvittämisellä, josta toteutunut laskutus on vain lopputulos.

Laskutettu vs. ei-laskutettu työ

Yrityksessä tehtävä työ jaoteltuna laskutettavaan työhön sekä työhön, jota ei laskuteta asiakkailta. Mieti, voidaanko työstä laskuttaa jatkossa tai onko työ turhaa?

Työn tuottavuus (Työn arvo)

Mitkä tiimit ja asiantuntijat ovat kaikkein tuottavimpia yritykselle?

Tuntilaskutettavissa projekteissa asiantuntijoiden tuottaman laskutuksen mittaaminen on helppoa. Kiinteähintaisissa projekteissa seuranta voidaan tehdä pilkkomalla kokonaislaskutus asiantuntijoiden kesken. Jakaminen voidaan tehdä tuntien, kulujen tai eri työtehtävien tunti-hinta-arvion mukaisesti. Työn arvon ja asiantuntijoiden tuottavuuden ymmärtäminen auttaa projektien järkevän hintatason asettamisessa sekä valitsemaan oikeanlaisia projekteja yrityksen myyntiin.

Projektien tuntihinta

Mikä on tuntihinnan keskiarvo tuotetuissa projekteissa? Tämä tunnusluku auttaa tekemään skenaarioita eri käyttöastetasoille. Mikäli lopputulos ei ole ruusuinen korkeallakaan käyttöasteella, on tavalla tai toisella pystyttävä nostamaan tuntikohtaista liikevaihtoa.

Laskuttamatta (backlog) ja laskutusennuste

Liiketoiminnan ohjaamisen kannalta on tärkeää tietää paljonko työtä on tällä hetkellä laskuttamatta ja tekemättä sekä mikä on laskutusennuste tuleville viikoille ja kuukausille. Näin yrityksen kassavirtaa voidaan aktiivisesti järjestellä.

Projektin kulut ja myyntikate

Alihankinta

(Ulkopuoliset palvelut ja materiaalit)

Kulut, jotka kohdistuvat tuotettaviin palveluihin ja projekteihin. Käytännössä kysymys on työstä, joka kannattaa teettää kumppaneilla osaamisen tai aikataulujen vuoksi, tai projektin toimittamiseen tarvittavista aineista tai materiaaleista.

lhannetapauksessa alihankinnan käyttämisestä saatu kate siirtyy suoraan yritykselle. Valitettavasti projektinhallinnan sekavuus tai huono kommunikaatio osapuolten kesken voi aiheuttaa turhaa työtä ja syödä katetta merkittävästi.

Myyntikate (Gross Margin)

(Liikevaihto - muuttuvat kulut kuten alihankinta)

Myyntikate lasketaan eri toimialoilla hieman eri tavalla. Suurin ero on ajatellaanko laskutettavan työn aiheuttama palkkakulu muuttuvana vai kiinteänä kuluna.

Esimerkiksi mainos- ja viestintätoimistoissa palkkakulut ajatellaan aina kiinteinä kuluina. Näin myyntikate kertoo kuinka paljon laskutettavaa työtä yrityksen oma henkilöstö on saanut aikaiseksi.

Myyntikate tunnuslukuna on erittäin hyvä mittari läpi organisaation esimerkiksi palkitsemista ajatellen. Yritykselle on tärkeämpää, että myyjät myyvät myyntikatetta kuin liikevaihtoa. Projektipäälliköille myyntikatteen seuraaminen onkin jo luonnollisempaa.

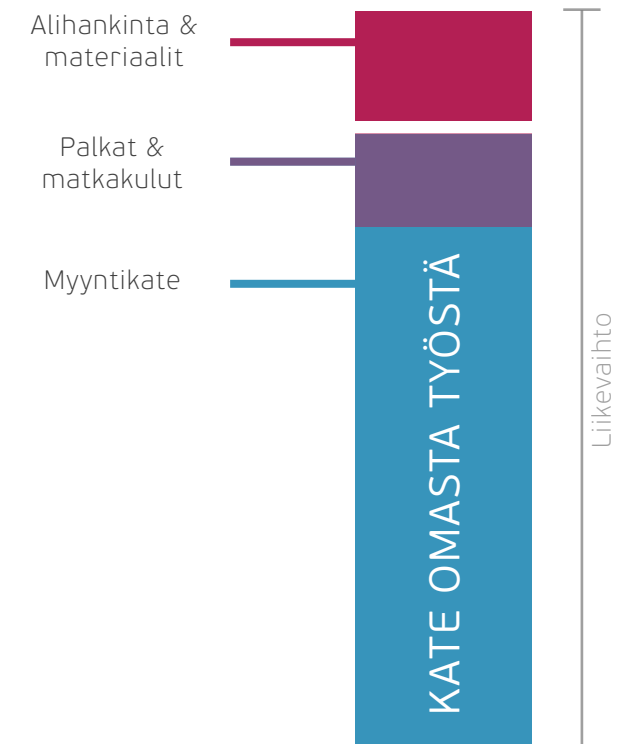
Myyntikate-%

($\text{Myyntikate-\%} = 100 \cdot \text{myyntikate} / \text{liikevaihto}$)

Myyntikate-% on yksi tärkeimmistä asiantuntijayritysten tunnusluvuista, ellei jopa tärkein. Myyntikatteen vertailussa kannattaa käyttää oman toimialan yrityksiä.

Voidaan karkeasti sanoa, että jos asiantuntijayrityksen myyntikate-% on 10 - 45 %, on käyttökate vastaavasti -20 - 20 %.

Oikea taso riippuu yrityksen strategiasta (kuten hintavetoinen kasvustrategia) ja kiinteiden kustannusten osuudesta.



Kannattavuuden seuranta

Kannattavuus

([Hinnoittelu x Käyttöaste - Kulut](#))

Käsite kannattavuus voidaan ajatella yksinkertaisesti tunnuslukuna, joka kertoo hinnoittelun ja käyttöasteen yhteisvaikutuksen kuluilla vähennettynä.

Palkat

Tehty työkustannus, joka vaaditaan palvelun tuottamiseen ja joka laskutetaan. Asiantuntijayritysten kannattaa seurata projektikohtaisesti työkuja tehtyjen työtuntien mukaan. Tämä auttaa katelaskennassa ja oikean hinnoittelun miettimisessä.

Matkakulut

Projektille kohdistuvat työntekijöiden matkakulut. Kuluja kannattaa seurata, jotta niiden osuus ei pääse rampauttamaan myynnin tai projektin katetta. Matkakulut tulisi huomioida projektien hinnoittelussa.

Projektin kannattavuus

([Projektin tulot - projektin kulut](#))

Yksittäisen projektin kate. Luku ei ota huomioon yrityksen kiinteitä kuluja tai hallinnon kuluja. Mikäli projektien myyntiprosessi on työläs,

kannattaa seurata myös myynnin kuluja osana projektikannattavuutta sekä huomioida tämä myyntiprosessin kehittämisessä ja hinnoittelussa.

Kannattavuus per tiimi tai palvelu

Kannattavuutta kannattaa vertailla myös isompina kokonaisuuksina. Mikä on eri yksiköiden tai tiimien kannattavuus, sekä mikä on erityyppisten palveluiden tai erilaisten projektityyppien kannattavuus kokonaisuutena.

Asiakaskannattavuus

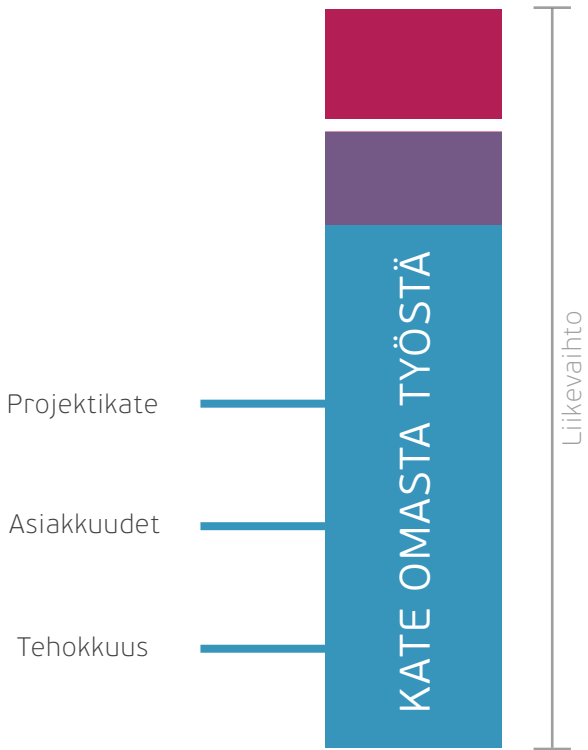
([Asiakaskohtaiset tulot - kulut](#))

Asiakaskannattavuutta kannattaa seurata varsinkin toimialoilla, joissa palveluita tuotetaan samoille asiakkaille toistuvasti. Yleensä asiakaskohtainen laskutus saa liian korkea painoarvon eikä asiakaskannattavuutta seurata lainkaan.

Asiantuntijoiden kannattavuus

([Laskutus - palkka- ja matkakulut](#))

Joillakin toimialoilla voi olla järkevää seurata kannattavuutta ja tuottavuutta myös henkilötasolla. Kuinka paljon henkilö saa laskutettavaa työtä aikaiseksi ja paljon ovat kulut?



Mittarit tehokkuuden seurantaan

Projektin aikataulujen toteutuminen

Hyvin myyty, suunniteltu, resursoitu ja kommunikoitu projekti pysyy hyvin aikataulussa. Mikäli projekteista osa myöhästyy jatkuvasti, syö se asiakkaiden luottamusta sekä aiheuttaa turhaa stressiä ja tuottamattomuutta työntekijöiden keskuudessa.

Työmääräbudjetissa pysyminen

Menestyvät ja osaavat asiantuntijayritykset myyvät asiakkailleen juuri oikeankokoisen ja mietityn kokonaisuuden. Tällöin työmääräbudjetti on mietitty etukäteen sopivaksi sekä asiakkaan että kannattavuuden näkökulmasta.

Projektin laatu

Kuten asiakastyytyväisyyttä myös projektien laatua voidaan mitata NPS-kyselyllä (sivu 7). Projektilla voi olla myös muita laadullisia kriteerejä, kuten tuloksellisuus tai tekninen laatu.

Ylitöiden määrä

Ylityöt kertovat yleensä resurssivajauksesta suhteessa tilauskantaan. Kyseessä voi olla myös osaamisen puute, stressin aiheuttama tuottamattomuus tai huono työn organisointi, jolloin päivästä osa menee tyhjäkäyntiin.

Toimialakohtaiset tehokkuusluvut

Asiantuntijayrityksillä voi olla myös toimialakohtaisia tehokkuuslukuja, jotka antavat hyvän kuvan tuottavuudesta ja tehokkuudesta. Esimerkiksi arkkitehtitoimistot käyttävät laajasti "suunnitellut neliöt/tunti" -tunnuslukua.

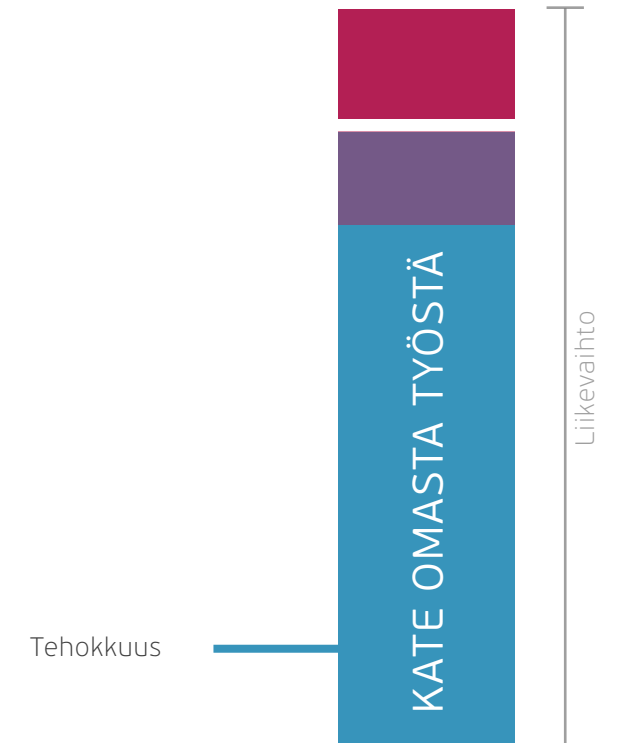
Suhdeluvut mittareista

Edellisillä sivuilla mainittuja tunnuslukuja voidaan käyttää myös työntekijäkohtaisina tehokkuusmittareina, jolloin niitä on helpompi verrata eri kokoisten yritysten välillä. Esimerkiksi liikevaihto/työntekijä, myyntikate/työntekijä jne.

Laskutuksen tehokkuus

Nopea laskutusprosessi sekä automatisoidut prosessit laskutushävikin minimoimiseksi auttavat turvaamaan yrityksen maksuvalmiutta ja kannattavuutta. Näiden parantamiseksi suosittelemme parhaiden käytäntöjen omaksumista muilta alan toimijoilta.

Lisäksi kannattaa seurata myyntisaamisten kotiutumista. Mikäli tässä on haastetta, hyvä keino on ottaa avuksi asiantunteva perintätoimisto.



Operatiivinen kannattavuus

Käyttökate

(myyntikate - kiinteät kulut, hallinnon sekä muiden tukitoimintojen kulut)

Yrityksen operatiivisen liiketoiminnan tulos ennen poistoja, rahoituseriä ja veroja. Tunnusluku kertoo, mikä on yrityksen toiminnan kannattavuus. Käyttökate pienentää ylisuuret kulut toimistotiloista, hallinnollisten ihmisten suuri määrä sekä myynti- ja markkinointikulut.

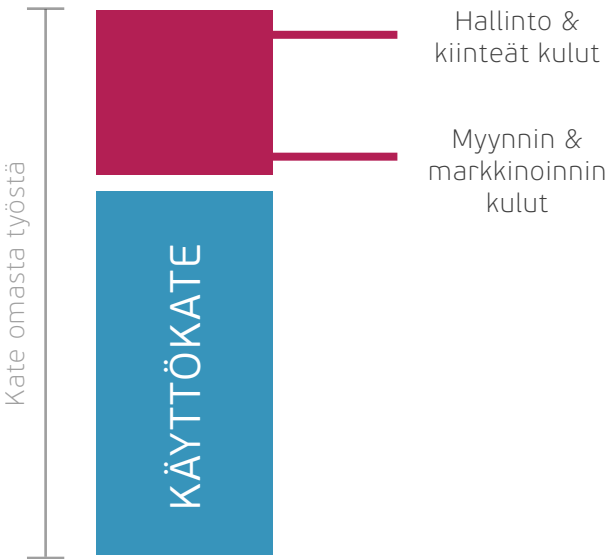
Käyttökate-%

($\text{Käyttökate-\%} = 100 \cdot \text{käyttökate} / \text{liikevaihto}$)

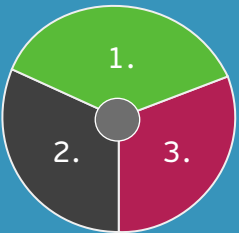
Kuten myyntikatteen osalta myös käyttökatteesta voidaan laskea sen osuus suhteessa liikevaihtoon.

Hallinnon ja tukitoimintojen palkkakulut

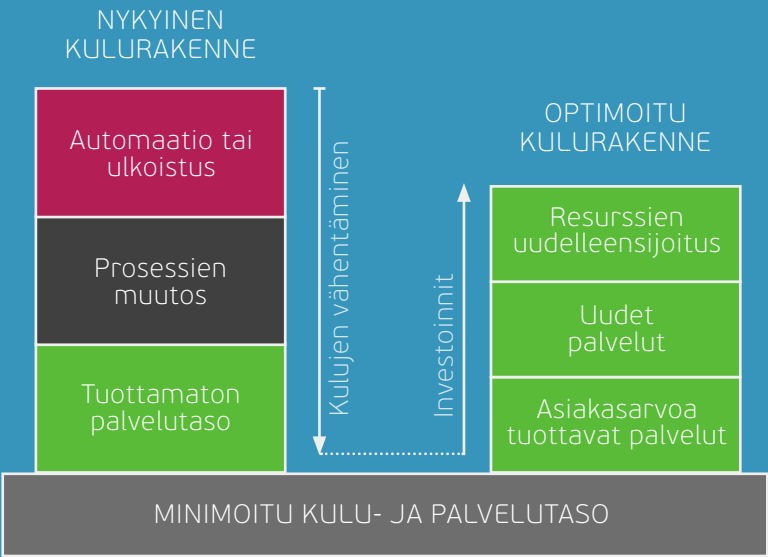
Suurin käyttökatteeseen vaikuttava tekijä asiantuntijayrityksissä on palkkakulut, jotka tarvitaan liiketoiminnan tukemiseen. Suuri määrä tukitoimintojen työntekijöitä vaikuttaa negatiivisesti käyttöasteeseen ja sitä kautta koko yrityksen kannattavuuteen.



Muuta kulurakennetta järkevästi



1. Suorat kulut asiakasarvon tuottamisessa
2. Kulut koordinoinnista ja virheiden korjaamisesta, kun tuotetaan asiakasarvoa
3. Sisäisten tukitoimintojen kulut, joilla ei ole yhteyttä asiakasarvoon





Tyytyväiset työntekijät, tyytyväiset asiakkaat

Työntekijöiden tyytyväisyys

Net Promoter Score (NPS) -kysymysasettelua voidaan käyttää myös työntekijöiden tyytyväisyyden mittaamisessa. Kuinka todennäköisesti suosittelet meitä työpaikkana ystävillesi ja kollegoillesi asteikolla 0-10 ja mikä on päällimmäinen syy vastaukseen?

Viikoittainen kysely (Mood index)

Pienempien muutostarpeiden selvittämiseen voi sopia viikoittain tehtävä kysely, jossa selvitetään, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat juuri nyt. Kysymys: Kuinka onnellinen olet juuri nyt (asteikolla 1-5)? Samalla työntekijöille annetaan mahdollisuus antaa palautetta, miksi olen onnellinen tai onneton. Kysely toimii hyvin pienten asioiden jatkuvassa parantamisessa.

Henkilöstön vaihtuvuus

Kyselyjen lisäksi on hyvä seurata henkilöstön vaihtuvuutta sekä syitä vaihtuvuuden takana. Vaihtuvuus vaihtelee toimialoittain. Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että vaihtuvuus ei saisi olla suurempaa kuin toimialalla yleensä.

Sairauspoissaolot

Selvitä työterveydenhuoltoa tarjoavalta kumppaniltasi, kuinka paljon työntekijäsi ovat sairaana suhteessa yritysten keskiarvoihin. Kannattaa seurata myös syitä sairaspöissaolujen taustalla. Nuhakuume tarttuu yrityskulttuurista riippumatta, mutta stressi ja työuupumus eivät.

Tunnusluvut ja OKR -malli johtamisessa

Tunnuslukujen aktiivinen seuraaminen ei ole vielä tae siitä, että yritys pystyy kehittämään liiketoimintaansa. On myös vaarana, että tunnuslukujen seuraamisesta ja ihmettelystä tulee itseisarvo vailla tavoitteellisuutta ja linkittymistä yrityksen päämäärään.

Johtamisvälineenä OKR -malli on käyttökelpoinen malli tunnuslukujen aktiivisempaan käyttöön. Mallissa tavoitteet asetetaan mitattavaksi sekä haastaviksi, mikä tarkoittaa sitä, että 70 % onnistumisaste on ns. "vanha normaali". Tavoitteet määritetään vuodeksi ja/tai kvartaaleittain.

[Seuraavalla sivulla](#) on esimerkkejä siitä, miten mallia voidaan hyödyntää asiantuntijayrityksissä.

O = Objectives (tavoitteet) &
KR = Key Results (avaintulokset)

OKR -malli on kehitetty Intelillä, mutta kuuluisaksi sen teki John Doerr työskennellessään Googlella. Nykyisin johtamismallia käyttävät yritykset kuten Facebook, Twitter, LinkedIn, Spotify ja monet muut kansainväliset huippuyritykset.

OKR -malli auttaa keskittämään yrityksen voimavarat tehokkaammin, asettamaan ja jalkauttamaan selkeitä tavoitteita, ylittämään odotuksia sekä parantamaan tiedonkulkua tavoitteisiin pääsemisessä.

Asiantuntijayrityksen OKR -malli

Tavoitteet ja avainluvut jaetaan edelleen seuraaville tasoille mallin mukaisesti sekä listataan toimenpiteet, joilla tavoitteisiin päästään. Mieti tavoitteiden ja avainlukujen valinnassa, mikä on pienin yhteinen nimittäjä, jolla päästään suorinta tietä päämäärään.



VISMA Severa & ValueFrame

Visma Severa ja ValueFrame on suunniteltu asiantuntijayritysten työn tehostamiseksi ja arjen helpottamiseksi. Yhdessä järjestelmässä yhdistät koko projektinhallinnan työkulun aina myynnistä laskutukseen.

Kaikki yrityksen työntekijät käyttävät samaa järjestelmää ja tieto on hyödynnettävissä monipuolisesti mm. liiketoiminnan suunnittelussa ja raportoinnissa. Johdolle, projektipäälliköille ja asiantuntijoille personoidut omat työpöytäkymät tukevat kullekin tehtävälle tyypillistä työntekoa.

Visma Severa ja Visma ValueFrame ovat pilvipalveluita ja toimivat kattavasti myös mobiilisti. Tiedon keskittäminen ja joustava käyttö pitää raportoitavan tiedon kattavana ja reaaliaikaisena.



Lähteet

Harold Kerzner: Project Management Metrics, KPIs and Dashboards

Thomas E. Lah: Mastering Professional Services

Maureen Broderick: The Art of Managing Professional Services

Service Performance Insight, October 2013

www.balanceconsulting.fi

www.businessinsider.com/googles-ranking-system-okr-2014-1?IR=T

Visma Severan tuotepäällikkö ja asiantuntijat

www.extensor.co.uk/articles/reduce_cost/reduce_cost.html