



# Millä on arvoa tässä taloustilanteessa?

Heikki Luoma Actional Oy

Talouden kuva muuttui dramaattisesti syksyn 2008 aikana. Kuulimme monesta yrityksestä, että heidän asiakkaansa siirtävät investointipäätöksiä. Tulevaisuuden kuva muuttui muutamassa viikossa sumeammaksi kuin mitä se oli vielä muutama viikko aikaisemmin.

Kysyimme 14 teknologiaa ja asiantuntijapalveluja myyvältä yritykseltä *“Millä on yrityksellenne eniten ja toiseksi eniten arvoa tässä taloustilanteessa?”*

Keräsimme vastaukset ja teimme niistä tämän yhteenvedon. Yhteenvedon tavoite on olla avuksi ja hyödyksi, miettiessäsi mahdollisia toimenpiteitä omassa yrityksessäsi.

Kysely kuuluu Actional Oy:n taloustilannetta koskevaan kirjoitussarjaan., johon kuuluvat kirjoitukset ovat:

Ota taantumasta etua  
Onnistuen taantumassa. Osa I  
Millä on arvoa tässä taloustilanteessa?  
Navigointia laskusuhdanteessa

Ne ovat saatavissa Actional Oy:n internet-sivulta <http://www.actional.fi/artikkelit.html>

Heikki Luoma  
Actional Oy

# I Oman yrityksen suorituskyky

Kyselyyn vastanneet yritysjohtajat nimesivät useimmin arvokkaimmiksi asioiksi yrityksen sisäisen suorituskyvyn ylläpitämiseen tai kasvattamiseen liittyviä seikkoja. Oma suorituskyky on asia, johon yritysjohto voi vaikuttaa omilla toimillaan. Tähän ryhmään kuuluvien vastausten suuresta määrästä voi arvella, että yrityksissä ollaan valmiita tarttumaan toimeen - mitä se sitten kulloinkin on - eikä vain jäädä talouslamatuleen makaamaan.

*“Oma suoritus on selkeästi tärkein.”*

Normaalissa hyvässä taloustilanteessakin myynnin ennakoitavuus on asia, joka ei aina ole sillä tolalla, mitä yrityksen johdossa toivotaan. Tässä tilanteessa ennustettavuus on heikentynyt ja tilauskannan seurannan arvo korostuu.

*“Pystyisi näkemään reaaliaikaisesti tilauskannat ja laskutukset ja saatavien hallinta.”*

*“Mennään tämän hetkisen kysynnän mukaan. Voi yrittää lukea ennusteita, mutta niiden tekijät ovat hukassa. Oleellista olisi saada luotettavaa informaatiota päätöksenteon pohjaksi.”*

Ennustettavuutta voi parantaa mm laajentamalla asiakaskontaktirajapintaa. Myyjä saa laajemman ja siten luotettavamman kuvan asiakkaan päätöksenteon tilanteesta.

Usein myyntiputki sisältää liikaa optimismia ja varsinkin tässä tilanteessa liika optimismi voi kostautua negatiivisina yllätyksinä. Realistinen myyntiputkessa olevien hankkeiden arviointi lisää ennusteiden osuvuutta.

Suuri arvo on yrityksen taloudellinen kannattavuus, mikä ei ole yllättävää. Rahaa on tultava sisään enemmän kuin menee ulos.

*“Varmaankin kulurakenne.”*

*“Sisään tulevan ja ulos menevän suhde oltava positiivinen.”*

*“Eniten arvoa on kassavirralla.”*

Kuukausipalkat muodostavat usein suurimman osan kustannuksista. Kuukausipalkat ovat kiinteitä kustannuksia kiinteitä eivätkä ne muutu asiakastoimitusten muuttuessa. Kannattavuuden parantamiseksi on kaksi suuntaa: laskea kiinteitä kustannuksia tai lisätä asiakasarvoa.

Yksi harkinnan arvoinen seikka on asiakasarvon kasvattaminen tarkistamalla hinnoittelua taloustilannetta vastaavaksi. Vuosituhannen alun laskusuhdanteessa monet yritykset laskivat työn yksikköhintoja, lisäsivät kuormitusastetta ja saivat pidettyä henkilökunnan kunnes tilanne aikaa myöten parani. Palkkakulujen vähennys ei ole ainoa vaihtoehto, vaan yleensä on muitakin, jotka saattavat edellyttää tähän asti pidettyjen periaatteiden muuttamista.

Keinot miten yrityksen talous pidetään kunnossa tässä taloustilanteessa sai vähän mainintoja. Toiminnan laatu on eräs mainittu keino.

*“Kun talous laskee, tulee kassavirta tärkeäksi ja laadulla tehdään kassavirta.”*

Keinoista ja panostuskohteista olisi odottanut enemmän vastauksia. Taloustilanteen heikkenemisen tuoreus voi olla yksi syy, ettei keinovalikoima tullut vastauksissa vielä voimakkaasti esille. Tuoreus näkyy mm seuraavassa kommentissa.

*“Se miten toiminta suunnataan eli mennäänkö tiukalla fokuksella vai mennäänkö laajemmalla strategialla? Siihen ei ole yhtä kantaa.”*

Yrityksissä on hyvä miettiä, mitkä ovat ne kohteet, joissa saadaan helpoiten ja nopeimmin tuloksia.

Usein mainittiin myös suunnitelmallisen toiminnan merkitys, joka korostuu tässä tilanteessa.

*“Suorittaa oma tehtävä hyvin ja strategian mukaan.”*

*“Meillä on selkeä pläni.”*

*“Oman toiminnan fokustaminen tulevaisuuden menestykseen.”*

*“Meidän on pidettävä kiinni linjauksista ja periaatteista”*

Vaikka tässä tilanteessa voidaan joutua karsimaan kuluja, on hyvä varmistua, ettei karsinta vaaranna tulevaisuuden menestymismahdollisuuksia.

Joistakin vastauksista ilmenee, ettei sisäinen suorituskyky ole asia, jolle pystyisi tekemään paljoo.

*“Sisäisille jutuille on kovin vähän tehtävissä.”*

Yrityksessä kannattaa laajentaa piiriä, joka pohtii keinoja tilanteen parantamiseksi. Hyvin harvoin tilanne on sellainen, ettei sitä voisi jotenkin parantaa.

Nyt kun tilanne koetaan vaikeaksi, pidetään arvossa tulevaisuuden uskoa.

*“Jokainen käy selvitymistaistelua.”*

*“Tulevaisuuden usko. On nähtävä sakkauksen yli.”*

On hyvä uskoa tulevaisuuteen, mutta se ei saa jäädä pelkäksi uskon asiaksi, vaan usko on luotava teoiksi, jotka näkyvät yrityksen asiakasrajapinnassa ja sisäisen toiminnan tehostamisena sekä pitkän tähtäimen strategian toteuttamisena.

## 2 Asiakassuhteet

Toiseksi eniten mainintoja sai olemassa olevat asiakassuhteet. Tiedetään että tässä tilanteessa uusia asiakkaita on entistä vaikeampi saada, joten suhteet vanhoihin asiakkaisiin korostuvat.

*“Pitkäjänteisillä asiakassuhteilla on helpompi myydä.”*

*“Asiakkailta on tilauskanta hävinnyt. Näkyy selvästi. Tärkeää on löytää vanhoista asiakkaista lisää tilauksia.”*

*“On elinehto, että on hyvät asiakassuhteet.”*

*“Vanhat hyvät asiakassuhteet. Yritykset joutuvat skarppaamaan ja meidän tuote auttaa siinä.”*

*“Pitkäaikaiset asiakassuhteet, tarjoama ja osaaminen.”*

Hyvät ja pitkät asiakassuhteet ovat arvokkaita, mutta on syytä olla varuillaan. Taloudellisen laskusuhdanteen aikana asiakkaat saattavat karsia toimittajien määrää ja vanha pitkäaikainen asiakassuhde voi yht’äkkiä tulla entiseksi asiakassuhteeksi. Näin tapahtui edellisen laskusuhdanteen aikana monelle.

Kun olemassa olevat asiakassuhteet ovat tärkeitä, on hyvä aika varmistua, että avainasiakasprosessit toimivat asiakassuhteen pitämiseksi unohtamatta suhteen laajentamista ja syvällistämistä. Laskusuhdanne on mahdollisuus ottaa osuutta kilpailijalta, jos asiakas päättää vähentää toimittajiensa määrää.

Jo edellisen laskusuhdanteen aikana yritykset, joilla oli asiakkaina julkinen sektori, pärjäsivät kohtuullisesti. Julkisen sektorin investointeihin lama ei vaikuta yhtä nopeasti ja yllättävästi kuin yritysinvestointeihin.

*“Tällä hetkellä suurin arvo on julkishallinnon asiakaskunta.”*

*“Tärkein on kuntatalous, koska se on meille merkittävin asiakaskunta.”*

Jos yrityksessäsi julkinen sektori on avainasemassa, kannattaa varautua siihen, että kilpailu kovenee, koska myös ne yritykset, jotka ovat aikaisemmin keskittyneet yrityksiin, tunkevat mielellään apajille.

### 3 Uudet asiakkaat ja liidit

Tässäkin taloustilanteessa uusien asiakkaiden hankinta on vastausten perusteella arvokas asia. Uusien asiakkaiden saamisen epävarmuus on kuitenkin kasvanut talouden heikennyttyä.

*“Varmaan keskeisintä on liidien hankinta.”*

*“Liidit tärkeitä, että saadaan myyntiä.”*

*“Uusia asiakkaita, mutta epävarmuus on suuri.”*

Entisten laskusuhdanteiden perusteella yritykset myynnin kuluja säästäessään säästävät helposti liikaa uusasiakashankinnasta, joka kostautuu talouden kääntyessä suotuisammaksi. Kilpailevien yrityksen karsiessa uusasiakasaktiviteettejaan helpottaa se yrityksen mahdollisuuksia rakentaa uusia asiakassuhteita.

Usein pohja markkinaosuuksien ja volyymin kasvuun luodaan laskusuhdanteessa toteutetuilla myyntikampanjoilla. Tässä tilanteessa myyntisykliä pitempiä todennäköisesti kasvaa, mutta hyvin hoidettu asiakastarpeiden selvittäminen ja ratkaisun visiointi yhdessä asiakkaan kanssa luovat pohjan voimakkaallekin kasvulle kun asiakkaiden taloustilanne paranee.

*“Kysymys on miten business vetää. Kaivetaan kauppaa sieltä mistä se on otettavissa.”*

Kasvun aktiivinen hakeminen uusista asiakkaista asettaa haasteita myynnin kannattavuudelle. Myynnin on pystyttävä tunnistamaan asiakkaiden ostoaikheet nopeasti ja realistisesti ja hyväksyttävä, että ellei yksi asiakas etene hankkeessa on etsittävä toinen. Yritysjohdolle uusasiakashankintaan panostaminen merkitsee, että on myyntivoimaa on ohjattava etsimään yhä uusia asiakaskohteita ja hankkeita.

*“Pyrimme kasvattamaan myyntiä sillä, että yrityksillä kun menee huonosti, me voimme auttaa säästämään.”*

Hyvä strategia asiakkaiden karsiessa omia kustannuksiaan on olla asiakkaille hyödyksi kustannusten karsimisessa. Laskusuhdanteessa kustannusten karsiminen voi olla pelastusrenkas, jonka asiakas tarvitsee heti. Nourusuhdanteessa kustannusten karsiminen ei ole yhtä ajankohtaista kuin nyt, mutta hyvässä taloustilanteessa asiakkaille on usein tärkeämpää kasvutavoitteiden saavuttaminen.

## 4 Henkilökunta

Henkilökunnan arvon vastaajat mainitsivat ennakko-odotuksia harvemmin. Ehkä vastauksissa näkyy, että kuluja - eli kuukausipalkkoja - saatetaan joutua karsimaan.

*“Sitoutunut henkilökunta.”*

*“Meidän menestys muodostuu henkilöstöstä ja tuotteista.”*

*“Arvoa on, että henkilökunta kasvaa ja kehittyy.”*

Hyvästä henkilökunnasta kannattaa pitää kiinni nyt, mutta on hyvä muistaa, että jos yrityksessä syntyy joutokäyntiä, on hyvä nopeasti suunnata energiaa yrityksestä ulospäin tapahtuviin aktiviteetteihin. Voimavaroja ei saa pitää jouten odottamassa jotain tapahtuvaksi, vaan aloitteellisesti keksittävä tuottavaa ja tuloksellista työtä. Yleensä tuottavinta on työ, joka suuntautuu asiakkaisiin päin, mikä tarkoittaa käytännössä asiakkaalle laskutettavaa työtä tai työtä, jonka seurauksena voi syntyä laskutettavaa.

## 5 Ulkoiset tekijät

Vastauksissa mainittiin myös ulkoiset tekijät ja toive investointien liikkeelle lähtemisestä.

*“Että teolliset investoinnit lähtisi liikkeelle.”*

*“Se miten meidän asiakkailla menee. On ostokieltoja ja kehittämiskieltoja.”*

Tavallisesti ulkoiset tekijät ovat yrityksen vaikutusmahdollisuuksien ulottumattomissa. On syytä arvioida miten ulkoiset tekijät tulevat kehittymään ja toimia yrityksessä arvioinnin tulosten mukaisesti. Riskialteinta on tuudittautua odottamaan mitä tulevaisuus tuo mukanaan.

## 6 Muut asiat

Muita vastaajien mainitsemia asioita, joilla heidän mielestään on suuri arvo tässä tilanteessa on mm tuotteet.

*“Kilpailukykyiset tuotteet.”*

Tuotteiden harvat maininnat johtunevat siitä, että uusien tuotteiden kehittäminen ei ole nopea eikä riskitön vaihtoehto useimmille yrityksille. Kun investoinnit tuotteeseen ja sen myyntiin ovat pienet, ovat tuotteet varteen otettava vaihtoehto tässäkin taloustilanteessa.

## 7 Yhteenveto

Haastatelluilla yritysjohtajilla on erilaisia painotuksia laskusuhdanteesta selviämiseen. Yrityksen suorituskyvystä huolehtiminen, vanhojen asiakassuhteiden hoitaminen ja uusasiakashankinta ovat kolme tärkeintä painopistealuetta.

Asioita mietittäväksi johtoryhmässänne:

- + paranna myynnin ennustettavuutta
- + nosta asiakasarvoa
- + keskity tuloksiin, älä tekemiseen
- + suunnittele ja toimi
- + osallistuta useampia, käytä henkilökunnan potentiaalia
- + avainasiakasprosessit kuntoon
- + tunnista asiakkaiden ostoaikomukset realistisesti
- + etsi uusia asiakkaita ja sen jälkeen etsi uusia asiakkaita
- + suuntaa redundantit voimat yrityksestä ulospäin tehtäviin, jotka edistävät myyntiä
- + älä odota passiivisesti ulkoisten olosuhteiden muuttuvan paremmiksi

Haluatko kertoa mielipiteesi tästä raportista? Soita minulle numeroon 040 5509200 tai lähetä s-postia osoitteeseen heikki.luoma@actional.fi.

Toivon että tästä raportista oli sinulle ja yrityksellesi hyötyä.

Voit jakaa tätä raporttia eteenpäin.

Heikki Luoma  
Actional Oy