



Onnistuen taantumassa

Vihjeitä asiantuntijapalveluja myyville yrityksille miten toimia taantumassa.

Heikki Luoma
Actional Oy

Onnistuen taantumassa

Vihjeitä asiantuntijapalveluja myyville yrityksille miten toimia taantumassa.

Taloudellisessa taantumassa korostuu kaksi seikkaa. Esimmäinen on, että yrityksen taloudesta on huolehdittava yrityksen elinkyvyn säilyttämiseksi. Toinen on, ettei taloudesta huolehtiminen vaaranna yrityksen strategiaa, jolle yrityksen tulevaisuuden menestys perustuu.

Keräsin tähän “Onnistuen taantumassa” vihjeitä avuksi onnistumiseen. Kuten nimi viittaa, olen suunnittelemassa seuraavaa osaa, joka ilmestyy aikanaan kun ehdin kirjoittaa sen.

Lue ja arvioi esittämiäni vihjeitä ja jos ne vaikuttavat yritykseen sopivilta, toteuta ne. Vihjeet on suunnattu yrityksille, jotka myyvät asiantuntijapalveluja, jota myös monet tuotemyyjät tekevät toimitusten yhteydessä.

“Onnistuen taantumassa” kuuluu Actional Oy:n taloustilannetta koskevaan kirjoitussarjaan. Muut kirjoitukset ovat:

Ota taantumasta etua
Onnistuen taantumassa
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

VIHJE 1

Keskity myynnin suorituskykyyn

Jotain asioita ei voi mitata liikaa ja myynti on yksi sellainen. Ilman asiakkaille tapahtuvaa myyntiä ei ole liiketoimintaa eikä mitään arvoa.

Mittaa myyntiä markkinasegmenteittäin, asiakkaittain, projekteittain, konsulteittain, tiimeittäin jne. Mittaa viikoittain ja laita tuloksista laaditut kuvaajat näkyvälle paikalle toimistossa. Keskity myynnin suorituksiin kaikissa johdon kokouksissa ja palkitse ja anna tunnustusta hyvästä suorituksesta. Tee myynnin kasvusta kaiken muun ylittävä mantra kaikelle henkilökunnalle. Tee se nyt ja näet myynnin kasvavan.

VIHJE 2

Nosta EBIT 20 %:iin nyt

Sijoittajat saavat tuloksensa tulevasta voiton kasvusta. Ilman voiton kasvua, osakkeen arvo on matala. Ilman voittoa loppuu kassa nopeasti.

Analysoi viimeisten kahden vuoden tuloslaskelmista yksityiskohtaisesti käyttökate (EBIT) ennen korkoja ja veroja. Kasvaako se? Onko se yli 20 %, joka on monen asiantuntijapalveluita myyvän alan normi? Tunnista asiat, joiden avulla voit nostaa katteen 20 %:iin kuten palkkiot, käyttöaste, palkat, yleiskustannukset. Mittaa niitä kuukausittain johtoryhmässä ja tähtää 20 %:iin mahdollisimman nopeasti. 20 % tarjoaa puskurin, jonka avulla suojaat itsesi laman aiheuttamien odottamattomien myynnin menestysten vaikutuksilta.

VIHJE 3

Pidä viikottaiset myyntikokoukset

Kasvun jatkuvuus ja tasaisuus on tärkeä osakkeen arvon rakentamiseksi taantuman aikana. Älä anna myynnin ja tuloksen laskea. Helpommin sanottu kuin tehty, mutta tässä on yksi vihje avuksi.

Älä tyydy siihen, että alle suunnitellun jäänyt myynti saataisiin myöhemmin kurottua kiinni. Et saa! Laskevassa markkinassa on melkein mahdollonta saada menetys kurottua kiinni. Pidä viikottaiset myyntikokoukset ja varmista, että jokainen myyntimahdollisuus käytetään ja kaikki mahdollinen henkilökunta tekee laskutettavaa työtä.

VIHJE 4

Nosta myyntikate yli 50 %:n

Myyntikate on asiakkaalta saadun palkkion ja suorien kulujen erotus. Myyntikatteen tulee olla yli 50 % konsulttien ja projektien osalta.

Varmista että mittaat myyntikatetta. Jos on varaa laskea sitä 10 %:ia ali-työllistettyjen konsulttien osalta, niin mittaa myös lasketun katteen osalta. 40%:n myyntikatteesta on silti mahdollista saada 20 % yleiskustannuksia varten ja 20 % käyttökatetta (EBIT) ja virhemarginaalia vaikeisiin aikoihin varautumisessa.

VIHJE 5

Laske yleiskustannuksia parantaaksesi käyttökatetta

On aika keskittyä kustannuksiin. Myyntikatteesta riippumatta et selviä lamasta generoimatta rahaa ja käyttökatetta. Käyttökäteen ja myyntikatteen erotus on "yleiskustannukset".

Analysoi "yleiskustannuksesi" viimeiseltä kahdelta vuodelta ja arvio ne kriittisesti. Keskity tilakustannuksiin, erilaisiin kuluihin ja hallintoon, jotka eivät kasvata myyntiä. ÄLÄ leikkaa myynti ja markkinointikuluja. Tarvitset ne lisätäksesi ja ylläpitääksesi myyntiä. Tee suunnitelma kulujen karsimiseksi siten, että saat 20 %:n käyttökatteen.

VIHJE 6

Nosta palkkioita

Myytkö liian halvalla? Tehokkain ja nopein keino kasvattaa kannattavuutta ja kassavirtaa on nostaa palkkiotasoa. Myös lamassa!

Analysoi ensin mikä on asemasi markkinassa. Heikosti kannattavat yritykset usein myyvät liian halvalla. Käsitys oikeasta hinnasta on usein toimitajatahon pään sisäinen ajatus, eikä asiakkaan. Palkkion suuruus riippuu miten esität hyödyt ja arvon asiakkaalle. Tavoittele palkkiotason nostoa välittömästi uusille asiakkaille ja arvio uudelleen miten myynnissäsi esitetään hyödyt ja arvo.

VIHJE 7

Ole tiukka käyttöasteen suhteen

Käyttöaste on usein avaintekijä voiton ja tappion välillä asiantuntijapalveluja myyvissä yrityksissä. Pienet muutokset käyttöasteessa aiheuttavat suuren muutoksen kannattavuudessa ja kassavirrassa.

Mittaa käyttöastetta per konsultti, päällikkö, projekti ja asiakas. Mittaa viikoittain. Palkitse suoraan jokainen konsultti heidän käyttöasteestaan. Nosta perikiantamattomasti käyttöaste kannattavalle tasolle. Peukalo-sääntönä alle 60%:n käyttöaste on huono ja yli 80 %:n on hyvä.

VIHJE 8

Kasvata asiakashankkeiden kokoa.

Isot yritykset käyttävät junioreita katteen parantamiseen. Se toimii, mutta vain jos on kyse isosta brändistä tai menetelmistä joita juniorit kykenevät työssään käyttämään hyväksi.

Paranna ymmärrystäsi asiakashankkeiden koon ja asiakaskannattavuuden välillä. Mittaa asiakashankkeiden keskikoko ja ohjaa sitä suuremmaksi jokaisessa kokouksessa, keskustelussa ja tarjouksessa.

VIHJE 9

Ole tiukka ulkopuolisten alihankkijoiden suhteen

Ulkopuoliset alihankkijat ansaitsevat enemmän, koska he ottavat riskin omasta käyttöasteestaan. Taloudellisessa taantumassa riski on jaettava tasaisemmin.

Neuvottele uudelleen alihankkijoiden sopimukset, että päivähinta on alle 50 % asiakkaan maksamasta hinnasta. Käytä taantumaa suoma mahdollisuutta ja muuta alihankkijasuhdetta johdatellaksesi myyntikatteen korkeammaksi. Aseta päivähinta prosenteissa asiakkaalta saadusta hinnasta, jotta molemmat osapuolet ajavat asiakkaan maksamaa hintaa ylöspäin.

VIHJE 10

Takaa lyhyen aikavälin hyödyt

Useimmat puhuvat ominaisuuksista ja palveluistaan. Säästöt ovat hyötyjä. Asiakkaat haluavat kuulla hyödyistä ja, että hyödyt ovat suuremmat kuin aiheuttamasi kulut.

Taantumassa asiakkaiden hyötyjen saamisen aikaväli lyhenee vuoteen. Viisi tai kolme vuotta ei riitä, vaan takaisinmaksu on tapahduttava saman vuonna. Asiakkaat haluavat, että takaat hyödyt tekemällä palkkiosi niistä riippuvaisiksi. Laadi arvolupaus, jossa on maksimissaan yhden vuoden takaisinmaksuaika.

VIHJE 11

Älä kilpaile hinnalla.

Jos palvelusi on sama kuin kilpailijoilla, vain hinta määrittää kenet asiakas valitsee.

Yritä olla ainutlaatuinen tarjoaja asiakkaan kokeman arvon suhteen. Voi olla että olet ainoa, joka takaa asiakkaan hyödyt. Voi olla että sinulla on aineettomia oikeuksia (IP) joita kenelläkään muulla ei ole. Mitä tahansa erottava tekijä onkin, tee tarjouksestasi ainutlaatuinen äläkä kilpaile hinnalla.

VIHJE 12

Ryhdy asiantuntijaksi

Asiakas on huolissaan miten hän selviytyy taantumasta. Kehen hän voi luottaa saadakseen apua? Älykäs palvelutarjoaja tuntee asiakkaan ainutlaatuiset tarpeet ja hänellä on kokemusta toimialasta. Harmaatukat pärjäävät hyvin taantumassa.

Keskity markkinaan jossa sinulla on suurin asiantuntemus ja kokemus. Asiakkaat eivät halua riskiä, vaan välttää sitä. Varmista että sinut mielletään jossain asiakasryhmässä asiantuntijaksi ja keskitä myyntiponnistelut sinne.

VIHJE 13

Esittele osaamistasi

Haluat tehdä vaikutuksen olemassa olevien ja uusien asiakkaiden keskuudessa, jossa sinulla on kovin kokemus. Olet ehkä hyvä, mutta olet alan suurin salaisuus. Hyvä keino on puhua ja kirjoittaa aiheista, joissa ratkaiset alan ongelmia varsinkin jos se liittyy tarjoamiisi palveluihin.

Tunnista oman sektorisi kuuma ongelma ja kirjoita siitä tai käy puhumassa tilaisuuksissa, joissa profiloidut yritykseksi, joka osaa ratkaista nuo ongelmat. Tee se hyvin ja odota puhelinsoittoja.

VIHJE 14

Rakenna nykyisten asiakasomistumisten varaan

Auttavatko tuoteesi ja palvelusi asiakkaasi liikevaihdon kasvua?

Jos olet toimittanut hankkeita, joiden tuotto on ollut yli 200 % tietyissä hankkeissa, niin entä jos toistat saman jokaiselle asiakkaallesi? Arvioi menestystä viimeisimpien asiakkaiden kanssa ja paketoit tarjous uusille asiakkaille edellisissä toimivaksi osoittautuneiden - mutta nyt sinun vielä paremmaksi viilaamien mallien pohjalta. Takaa tulokset asiakkaalle.

VIHJE 15

Kehitä arvolupaukseen enemmän arvoa

Sadan euron seteleitä on helppo myydä 50 €:lla. Asiakkaita tulvii sisään ovista ja ikkunoista. Todellista taituruutta on myydä satasella 50 €:iä. On vaikeaa myydä edes yhtä seteliä.

Kehitä arvolupaus, joka on asiakkaasta 100 €:n arvoinen ja jonka toimittaminen maksaa vähän. Anna asiakkaan kokeilla ja maksaa vasta kun asiakas saavuttaa ennalta sovitut tulokset.

VIHJE 16

Etsi tutkimaton alue

Suuressa väkijoukossa menet sinne missä on tilaa. Yritysstrategiassa toimi samalla tavalla. Hae sellainen alue, jossa kilpailijat eivät rynni.

Selvitä ja tutki mitä asiakkaat tarvitsevat juuri nyt. Etsi alue, jossa ei ole tungosta, mutta asiakastarvetta. Siirry tutkimattomalle alueelle, ja paaluta se itsellesi. Kun kilpailijajoukko huomaa paalutuksesi, on jo liian myöhäistä. Sinulla on lainhuuto paaluttamallesi valtaukselle.

VIHJE 17

Kirjoita tarjous

Kysy keneltä tahansa, miksi hän hävisi tarjouksen ja hän kertoo, että hinnalla. Hänen tarjouksensa oli liian kallis. Ei se todennäköisesti liian kallis ollut, mutta tarjouksen tekijä ei tiedä sitä. Tarjouskilpailujen voittajat pelaavat korttinsa omaksi edukseen vaikuttamalla asiakkaaseen ennen tarjouskilpailua.

Sen sijaan että odottaisit tarjousasiakirjoja, tee asiakkaalle tarjous alueelta, jolla sinulla on kokemusta ja osaamista. Vaikka asiakkaan olisi avattava tarjouskilpailu, mahdollisuudet että vain sinun tarjouksesi täyttää tarjousvaatimukset on suuri.

VIHJE 18

Etsi neuvoja ja kuuntele muita

Oletko saavuttanut asemasi toimitusjohtajana siksi, että olet yrityksen perustaja ja omistaja, tai siksi että olit paras myyjä. Usein vastaus on kyllä ja taidot, kokemus ja osaaminen johtaa yritystä vaikeina aikoina puuttuvat.

Etsi sparraaja joka on käynyt läpi taantuman. Kyse voi olla muodollisesta partnerisuhteesta tai vapaamuotoisesta seurustelusta. Etsi joku yrityksen ulkopuolinen, jonka kanssa voit keskustella.

VIHJE 19

Palkkaa talousjohtaja

Monet omistaja toimitusjohtajat ovat liiketoiminnan kehittäjiä ja he huomioivat heikosti yksityiskohtia - myös taloudellisia. Yksityiskohtien huomiointi ei ole heidän vahvuutensa.

Palkkaa talousjohtaja ellei vielä ole. Yrityksen koosta riippuen tarvitset kokopäiväisen tai osa-aikaisen.

VIHJE 20

Johda edestä ja ota vastuu

Älä ota koko yrityksen henkilökuntaa mukaan strategian kehittämiseen. Kuuntele mutta sinä päätät. Jotkut asiat on oltava selkeästi johtoryhmän päätettäviä, tai yritys ajelehtii. Erityisesti vaikeina aikoina, kuten lamassa, on johdettava edestä.

Tee kaikille selväksi, että sinä ole ohjaimissa. Että yritys ei vain pysy hengissä, vaan entistä vahvempana ja valmiina nopeaan kasvuun. Jopa älykkäät, itseriittoiset asiantuntijat tarvitsevat suuntaa ja turvaa. Usein eniten juuri he.

VIHJE 21

Suunnittele tulevaisuus

Harvoin näkee hyviä suunnitelmia. Lamassa asioista tulee vaikeampia, herkempiä ja vaaditaan hyvää suunnittelua. Älä jätä sitä sattuman varaan.

Rakenna suunnitteluprosessi, joka lähtee taloustilanteesta ja yhdistää suorituskyykyyn vaikuttavat tekijät kuten käyttöasteet ja myynnin ja markkinoinnin suunnitelmat. Älä osta uutta ERP-järjestelmää. Nyt ei ole oikea aika, vaan varmistu että laskentataulukot ja veppisivut kattavat tarvittavan ja saat mahdollisimman reaaliaikaisen tiedon.

VIHJE 22

Tee uudelleen järjestelyjä

Työskenteletkö yrityksessä vai työskenteletkö yrityksen eteen? Monet vain työskentelevät yrityksessä. Lamassa on syytä siirtää painopistettä yrityksen eteen työskentelyyn.

Tässä pikavinkki.

Osita yritys useisiin ”liiketoimintayksiköihin”. Ne voivat olla asiakkaiden, alueiden ja palvelujen ja tuotteiden pohjalta jaettuja. Nimitä parhaat ihmiset yksiköiden johtoon. Anna jokaiselle vastuu katteesta ja mene pois heidän tieltään. Mittaa onnistumista myyntikatteella. Yht’ äkkiä havaitset, että sinulla on runsaasti aikaa johtaa yritystä.

VIHJE 23

Puhuminen on hyvästä

Kommunikaation puute on yleinen ongelma normaalitilanteessa ja lamassa sen merkitys korostuu. Jokainen on huolissaan työpaikkansa säilyttämisestä. Et varmaan halua perättömien huhujen leviävän.

Käytä vapautunut aika (katso vihje 22) henkilökunnan kanssa keskustelemiseen ja heille puhumiseen. Tiedota uusista asiakkaista ja olen avoin myynnistä ja taloudellisesta tilanteesta. Puhu siitä, miten kukin voi auttaa ja osallistua tilausten saamiseen, kustannusten karsimiseen jne. Ennen kaikkea pidä myönteistä ilmapiiriä.

VIHJE 24

Pidä kriittinen tieto ajantasaisena

On huono asia, jos havaitset peräpeilistä, että kuusi viikkoa sitten käyttöaste oli 50% tai alle. Tieto on liian vanhaa. Tarvitset tiedon nopeasti.

Huolehdi siitä, että jokainen avainmittari näyttää tuoretta tietoa vain päivien tai enintään viikon viiveellä. Ellei näin ole, korjaa viipymättä. Et voi tehdä nopeita tietoon perustuvia päätöksiä, ellet tiedä.

VIHJE 25

Rekrytoi ja käytä alihankkijoita

Jatka rekrytointia ja valitset hyviä kandidaatteja nyt kun siihen on hyvä tilaisuus. Alihankkijoiden avulla voit korvata lähtijät ja samalla rakennat joustavaa alihankkijapoolia.

Rekrytoinnilla pidä yllä mielikuvaa menestyvästä yrityksestä, vaikka vähentäisitkin rekryyttien määrää. Toisaalta jos korvaat alihankinnalla lähtijöitä, pienennät kiinteitä kustannuksia. Varmistu että pidät yllä laatus-tandardejasi.

VIHJE 26

Käytä myös näitä

- * Vähennä kiinteän kuukausipalkan osuutta kokonaispalkkioista
- * Vaihda osakkeita kuukausipalkkaan ja uskollisuuteen
- * Vähennä kustannuksia ennen kuin parhaat lähtevät
- * Palkitse hyvästä työstä
- * Pidä henkilökunta kiireisenä, jotta työmoraali pysyy korkeana
- * On aika kouluttaa
- * Käytä laskusuhdanne osaamisen kartuttamiseen
- * Pidä yllä kiireen tuntua.
- * Hyödynnä kaikki vanhat ja olemassa olevat suhteet
- * Kohdistamarkkinointi markkinaosuuden kasvattamiseksi
- * Kysy asiakkailta lausuntoa ja kysy uudelleen
- * Seuraa tarkasti vanhoja liidejä

Mitä mieltä olet?

Kerro mielipiteesi tästä artikkelista ja 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 raportti eteenpäin.

Heikki Luoma
Actional Oy