

Tulostulva®

# TÄYSKÄÄNNÖS

*Eli miten karata kultaisesta kuritushuoneesta?*



JANNE K. JÄÄSKELÄINEN

Janne K. Jääskeläinen

# **Tulostulva® täyskäännös**

*Eli miten karata kultaisesta kuritushuoneesta?*

Copyright © Janne K. Jääskeläinen

# Sisällysluettelo

<b>Aluksi</b>	<b>3</b>
Kenelle tämä opas on?	5
Oletko valmis muutokseen?	5
Mitä tämä opas sisältää?	7
<b>T1: Tilannekuva – missä ollaan nyt?</b>	<b>9</b>
Mistä tiedät, että olet kusessa?	9
Mikä on kuumottavin ongelmiasi?	11
Tätä taitoa kirjanpitäjäsi ei halua sinun oppivan	12
<b>T2: Talous – luvut eivät valehtele</b>	<b>15</b>
Sotakassa kuntoon	16
Anna asiakkaille kenkää	18
Lopeta pankkitoiminta	18
Myy vähemmän	19
Tämä tulostulva on niin tehokas, että sen pitäisi olla laitton	20
<b>T3: Tuote – myytkö oikeita asioita oikeille asiakkaille?</b>	<b>24</b>
Torppaa tuottamattomat tuotehankkeet	24
Tämä tapa tuhoaa tuloksesi	26
Tuotteista sisäänheittotuote	28
Möyhennä markkinointiasi	29
Millainen kasvukone yritystäsi kiihdyttää?	30
<b>T4: Toteutus – puksuttaako puljusi ilman pullonkauloja?</b>	<b>32</b>
Miten avata myynnin ja tuotannon kaksoiskierre?	32
Haluaisitko vuoteen lisäkuukauden?	34
Työ näkyväksi Kanban-taululla	36
Priorisoi ja tee selkeät työsäännöt	38
Standardoimaton työ on työajan tuhlausta	39
<b>T5: Tekijät – ovatko tekijät tyytyväisiä vai toinen jalka kilpailijalla?</b>	<b>41</b>
Kerääntykö firmaasi kuonaa vai kultahippuja?	41
Kumppaneita vai kulueriä?	43
Miten valita vaikeista vaihtoehdoista?	44
Elokuva-ajattelu vääristää maailmankuvasi	46
Yrityksesi alipalkatuin ja aliarvostetuin työntekijä	49
<b>Viimeinen ja tärkein vinkkini</b>	<b>52</b>

## Aluksi

Olin kusessa.

Seisoin tulikuumassa suihkussa otsa kaakelia vasten. Limainen suihkuverho takertui jalkaa vasten kuin känniääliö baarissa, mutta se ei edes rekisteröitynyt kunnolla tajuntaani. Kipu oli sietämätöntä. Se poltti syvällä selässä ja vatsassa. Tuntui kuin selkärankani olisi täynnä tulikuumia metallilastuja. Kipu tuli aaltoina, jokainen aalto edellistä pahempaan.

Sitten se loppui.

Ja alkoi uudestaan. Ja uudestaan.

Ikinä ei tiennyt, alkaisiko pian uusi aalto vai oliko tämä nyt tässä. Toistin aaltojen tahtiin mielessäni lausetta *"this too, shall pass"* ja yritin hengittää. Kivun pahentuessa lausekin puuroutui tunnistamattomaksi thistoooshapaah -mantraksi. Lopulta hokema päättyi oksentamiseen, kun kipu yltyi sietämättömäksi. Tulikuuma vesihöyry, aaltoileva kipu ja oksennuksen lemu sekoittuivat jonkinlaiseksi absurdiksi kellertäväksi näytelmäksi.

Kun kohtaaminen meni viimein ohi, makasin suihkun lattialla sikiöasennossa ja kuuntelin voimattomana veden levollista lirinää. En jaksanut avata silmiäni tai nousta ylös. Iho oli arka ja kaikkiin lihaksiin sattui. Olo oli hirveä. En kuollut tuolloin, vaikka välillä toivoin sitä.

Kohtaukset loppuivat lopulta yhdellä tehokkaalla leikkauksella, mutta fyysinen kipu ei ollut pahinta, mitä tuohon aikaan jouduin sietämään. Surkeaan sappirakkoon tepsä kirurgin veitsi, mutta vaikeaan vitutukseen ei auttanut alkoholikaan.

**Olin nimittäin juuri tajunnut, miten olin rakentanut yrityksestä itselleni kultaisen vankilan.**

IT-firmani oli sen verran iso taloudellinen ja henkinen investointi, että sitä ei voinut noin vain lopettaa, vaikka kuinka olisi tehnyt mieli. Yritys tuotti nipin napin elannon ja vähän tulosta, mutta vastapainoksi jouduin pitämään päiväkotia ihmisille, joita ei olisi pitänyt ikinä edes palkata. Ja toisin kuin työntekijäni, en vain voinut heittää irtisanomislappua pöydälle ja rallatella uusien haasteiden pariin.

Tunsin olevani epäonnistunut kaikessa: tulos näykki nollaviivaa, työntekijöiden kanssa joutui jatkuvasti varomaan sanojaan ja läskiäkin oli kertynyt vyötärölle stressin seurauksena pienen ranskalaisen vaatemallin verran. Arki kului itse aiheutettujen tulipalojen sammuttelussa ja isoimmat strategiset linjaukset piti pohtia öisin keltaisten katulamppujen loisteessa.

Olin uupunut, poikki, kaput.

Yhtenä sapanmakuisena yönä sitten totesin itsekseni, että *thistoooshapaah*, perkele.

Lopetin turhan puuhastelun. Karsin palveluita ja pistin tuotteistusprojektin käyntiin. Opettelin kieltäytymään epämääräisistä yhteistyöprojekteista ja tuumailin tosissani, ketkä ovat asiakkaitamme ja miksi. Vetelin isolla pensselillä suunnitelmat seuraaviksi vuosiksi. Minusta tuli pahimman luokan kassavirtafanaatikko.

Ja se toimi.

Lopulta sain tiputettua firman avaimet ostajan pöydälle ja lähdin lomalle. Olisin voinut myös jatkaa firman pyörittämistä, koska olin rakentanut yrityksestäni hyvin hyrräävän tulokoneen. En vain halunnut. En enää ikinä halunnut joutua tilanteeseen, jossa joutuisin valitsemaan perheeni ja jonkun kiukuttelevan työntekijän tarpeiden välillä.

Ei. Koskaan. Enää.

Nyt firma on myyty ja elän elämäni onnellisinta aikaa. Ylipaino on sulanut, aamuisin ei vituta nousta sängystä ja saan tehdä töitä rakastamieni asiakkaiden kanssa. Lomailen silloin kun huvittaa, eikä minun tarvitse ottaa enää jokaista ovesta sisään änkeävää renkaanpotkijaa asiakkaaksi.

En valehtele. Se on mahtava tunne.

En kerro tätä rehvastellakseni, vaan siksi, että se on mahdollista sinullekin. Haluan auttaa myös sinua pääsemään tilanteeseen, jossa yrityksestäsi tulee riippakiven sijasta joko tuottoisa yrityskauppa tai elämää vakauttava vaurauden lähde.

Jokainen menestynyt yritys on omistajilleen miellyttävä tulokone, kun taas jokainen yrmeä yrittäjä on pistänyt firmansa solmuun hieman eri tavalla. Siksi ei kannatakaan keskittyä siihen, miksi sinun firmasi asiat ovat solmussa, vaan siihen, miten niiden

pitäisi olla. Sinä olet kuitenkin oman yrityksesi paras asiantuntija. SINÄ tiedät ihan varmasti, mikä firmassasi mättää, kunhan ensin näet, miten hyvin asiat voisivat olla.

Onneksesi korjausprosessi on yksinkertainen.

### **Kenelle tämä opas on?**

Tämä opas on kaikille niille yrittäjille, jotka ovat kyllästyneet kitkuttamaan toimeentulon ja jaksamisensa rajoilla.

Syy, miksi monikaan yritys ei pysty parantamaan itseään vaikka tietäisi mitä tehdä on se, että yrittäjille oma yritys on kuin oma lapsi. Siksi menestyneeseen täyskäännökseen tarvitaan ulkopuolista osaamista, jota ei rasita sinun henkilökohtaiset ajatusväärityksesi. Vain ulkopuolinen turnaround-osaaja pystyy kertomaan sinulle ilman henkilökohtaista painolastia, mitä täytyy tehdä seuraavaksi ja miksi.

*Kirjoitin Kim Väisäsen ja Katleena Kortesuon kanssa vuonna 2020 kirjan siitä, miten yrityksen saa hiottua myyntikuntoon. **Voit tilata sen tästä.** Siinä missä kyseinen kirja keskittyy pidemmän aikavälin muutokseen ja yrityksen myyntikuntoon laittamiseen, tämä opas on suunnattu nopeampaan toimintaan.*

### **Oletko valmis muutokseen?**

Oletko oikeasti valmis tähän? Sattuuko sinuun niin paljon, ettet saa unta? Vituttaako ajatus konkurssin mahdollisuudesta niin paljon, että näkökenttäsi sumenee?

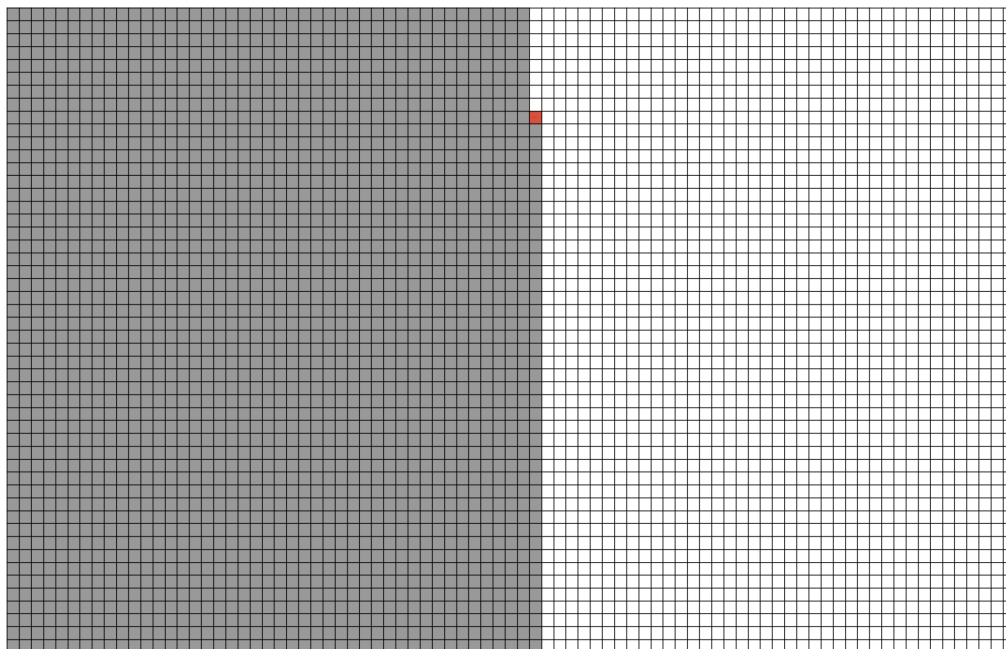
Jos noudatat tämän oppaan ohjeita vain puolivillaisesti, siirrät vain vääjäämätöntä eteenpäin. Noudatat joko kaikkia ohjeita, tai sitten teet mitä huvittaa. Valitettavasti tässä suhteessa ei ole keskitietä: kuten ihminen, firmakin joko kasvaa tai sitten se tekee kuolemaa.

Saat itse valita, kumpaa firmaa ohjaat.

Meillä on taipumuksena tuhlaata sellaista, minkä kuvitellaan riittävän loputtomiin. Siksi tuhlaamme aikaa kaikkeen turhanpäiväiseen, vaikka joskus olisi hyvä pysähtyä miettimään vähän tarkemmin, mitä elämältä oikein haluaa.

Asiaa voi hahmottaa visuaalisesti helposti oheisen kuvan avulla, jossa yksi neliö vastaa yhtä viikkoa. Tällainen neljäkymppin rajapyykin ylittänyt mies voi kellottaa

elinajaodotteen mukaisesti vielä karkeasti 14 000 aamua. Se on aika vähän, eikä jäljellä olevasta ajasta jää ihan hirveästi maanantai-aamuja kampaan katkottavaksi.



*Suomalaisen miehen keskimääräinen elinikä viikkoina. Punainen neliö on nykyhetki.*

Aika on siis armottoman arvokasta valuuttaa, eikä sitä saa mistään lisää. Extrakuumotusta aiheuttaa sekin, että kukaan ei voi olla varma, milloin oma lähtö tulee. Tämän vuoksi ei kannata odotella muutosten kanssa.

Aloita muutokset tänään. Älä odottele huomiseen.

### **Mitä tämä opas sisältää?**

**Tulostulva® täyskäännös** on turnaround-framework yrityksille, joiden täytyy saada käännettyä laivan suunta tällä viikolla eikä vasta ensi vuonna. Tulostulva® täyskäännös perustuu viiden kohdan prosessiin:

- **T1:** tilannekuva.
- **T2:** talous.
- **T3:** tuote.
- **T4:** toteutus.
- **T5:** tekijät.

Yrityksen menestys rakentuu näiden viiden kohdan ympärille. Muuta ei tarvita, ja yleensä kaikki muu on ylimääräistä.



**T1 eli tilannekuva** -vaiheessa käymme läpi nykytilanteen ja mittarit, joiden mukaan yrityksesi tilaa voidaan arvioida.

**T2 eli talous**-kohdassa keskitytään olennaiseen, eli firman talouteen. Käymme läpi kassavirran merkityksen ja tuloksenteon perusteet.

**T3 eli tuote** on se tuote tai palvelu, jota firma myy. Vaikka olisitkin myymässä palvelua, sekin kannattaa tuotteistaa mahdollisimman tuotemaiseksi.

**T4 eli toteutus** sisältää prosessien, systeemien ja tuotannon vaiheiden tuunaamisen mahdollisimman kovaan kuntoon.

**T5 eli tekijät** ovat ihmiset, jotka mahdollistavat tämän kaiken. Tekijät sisältävät johtamisen, rekrytoinnin, HR-asiat ja myös yrittäjän oman pääkopan ja ajan hallinnan.

Oletko valmis? Käydään hommiin!



## T1: Tilannekuva – missä ollaan nyt?

Bisneskirjoissa yrittäjiä tykätään verrata ferrariin ja muihin muskeliautoihin. Totta kai minäkin haluaisin sanoa, että olet kuin huippuunsa viritetty ralliauto. Se olisi tosin valehtelua ja vähättelyä. Bisnestä ei nimittäin tehdä hyvin hoidetuilla radoilla tai motareilla. Bisnes tehdään siellä, missä se täytyy tehdä. Ferrarilla ei tee yhtään mitään niissä maastoissa, joissa sinä olet tottunut rypemään.

Vitut ferrarista.

Sinä olet MONSTERIAUTO. Ja vielä sellainen monsteriauto, joka saa viisivuotiaan lapsen tuijottamaan silmät soikeina, kun lyttää kilpailijoiden ladat lätyiksi.

Se on myös iso ongelma.

Jos nimittäin olisit ferrari, ajaisit vain kiltisti nopeusrajoitusten mukaan samaan suuntaan kuin kaikki muutkin. Mutta kun käsissäsi on monsteriauton ratti, tilanne on aivan toinen. Sillä pääsee kaikkialle, mutta mistä helvetistä tietää, mihin suuntaan kannattaa mennä? On pikkuisen hankala kaasuttaa pisteestä A pisteeseen B, jos ei tiedä, missä se piste B on, tai miltä se edes näyttää.

Seuraavaksi kerron, miten opit näkemään kirkkaasti reitin pisteeseen B ja tekemään rivakoitakin korjausliikkeitä kuin ammattilainen. Mutta ensin meidän täytyy selvittää, missä pisteessä nyt ollaan.

### **Mistä tiedät, että olet kusessa?**

Tämä voi olla hämmentävä otsikko, mutta omat kokemukseni ovat osoittaneet, että monikaan zombiefirma ei edes tajua olevansa kuolemassa. Mistä sinä sitten tiedät, että firmasi on kusessa? Esimerkiksi nämä antavat viitteitä siitä, että firmasi tekee hidasta kuolemaa:

1. Firmsi kasvaa toimialaa hitaammin.
2. Et tiedä paljonko firmsi tilillä pitäisi olla rahaa.
3. Firmsi tilillä ei ole tarpeeksi rahaa.
4. Toimistolla ei uskalleta kertoa hauskoja juttuja, koska joku voisi loukkaantua.
5. Sinun on vaikeaa saada osaavaa väkeä töihin.
6. Olet läski ja stressaantunut jatkuvasti.
7. Et ole vuosiin ehtinyt viettää aikaa perheesi kanssa tai harrastuksesi parissa.

Mistä tiedän? Ja miksi olen näin ilkeä puheissani? Koska puhun myös itsestäni. Olen käynyt kaikki veemäiset yrityksen vaiheet läpi konkurssista onnistuneeseen exittiin, ja tiedän miltä epäonnistuminen ja onnistuminen tuntuu.

Ennen kuin firma lopulta kippaa, sillä on paljon pieniä oireita, joista kasaantuu lopulta kuolettava cocktail. Jos firma olisi ihminen, nouseva kuume olisi ensimmäinen selkeä varoitusmerkki siitä, että kaikki ei ole hyvin.

Kuumeen toteaminen ihmisellä on helppo toimenpide. Kuumemittari on halpa, helppo ja nopea tutkimusväline. Muutamassa sekunnissa pystyy selvittämään, onko potilaalla kuumetta vai ei. Onneksi kaltaisellani kassavirtakonsultilla on vastaavanlainen instrumentti käytössä. On paljon fiksumpaa tehdä karkea pikatesti elävälle potilaalle kuin supertarkka ruumiinavaus korisevalle raadolle.

Tämä **kolmen kysymyksen kuumemittari** kertoo enemmän yrityksestäsi kuin Asiakastiedon rating-raportti, tase, tuloslaskelma tai mikään muukaan maaginen kirjanpidon hokkuspokkuspaperi. Sen avulla voimme nopeasti selvittää, miten hyvin tai huonosti firmallasi menee.

Tungetaanpas tämä kuumemittari nyt firmsi kainaloon\*.

**Vastaa rehellisesti seuraaviin kysymyksiin (Kyllä = 1 piste, Ei/En = 0 pistettä):**

Selitys	Vastaus	Pisteet
1. Saisitko parempaa palkkaa, jos menisit kilpailijalle tekemään samaa työtä?	Kyllä/ei	
2. Saisitko sijoitetulle pääomalle parempaa tuottoa osakemarkkinoilta kuin omasta yrityksestäsi?	Kyllä/ei	
3. Olisiko sinulla vähemmän kiire, jos olisit kilpailijalla töissä?	Kyllä/ei	

Tulkinta-asteikko:

Pisteet	Tulkinta
0	<b>Miksi ihmeessä sinä tätä teosta luet?</b> Sinulla on jo käsissäsi kateutta herättävä kultakaivos.
1	<b>Onneksi olkoon, firmasi on normaalia paremmassa hapessa.</b> Sinulla voi olla välillä vähän kiire, mutta ainakin firmasi tuottaa hyvän elannon. Jatka lukemista, niin saat lisävinkkejä vapaa-aikasi lisäämiseen.
2	<b>Aijai, nyt alkaa jo vähän poltella takapuolen alla.</b> Joko sinulla on kroonisesti liian kiire, tai et saa firmastasi riittävästi elantoa ja tuottoa. Jatka lukemista, niin pääset vähän väljemmille vesille.
3	<b>Auts.</b> Vaihtoehtosi ovat 1) pistää firma pakettiin, mennä kilpailijalle töihin ja laittaa ylimääräiset rahat passiivisiin indeksirahastoihin tai 2) jatkaa lukemista.

*\*) Tästä syystä tämä mittari ei ole erityisesti startupeille suunniteltu: lapsifirmoilta tarkemman lukeman nimittäin saa tunkemalla kuumemittarin... no, tiedät kyllä, minne.*

No niin, miltäs nyt tuntuu? Pistetäänkö firma pakettiin vai aletaanko tiristämään firmastasi tuloskonetta?

Koska vielä luet tätä, haluat selvästi jatkaa. Hyvä.

Jos yrityksesi tuottaa edes jonkun verran liikevaihtoa vuodessa, **sinulla on käsissäsi potentiaalinen kultakaivos**. Olet jo osoittanut, että sinulla on kaikki tarvittavat tiedot ja taidot, joilla pystyt flippaamaan yrityksesi viiltiketjusta kultamitalitasolle. Sinulla on draivia, osaamista, kokemusta, asiakkaita ja tuote tai palvelu, joka käy kaupaksi.

### **Mikä on kuumottavin ongelmasi?**

Oikeastaan minun ei tarvitse edes arvata. Firmasi ei tuota tarpeeksi tulosta, vaikka kaikki on periaatteessa ihan ok: nenä pysyy pinnalla, palkat tulee maksettua ja asiakkaatkin soittelevat. Viivan alle ei jää silti tarpeeksi. Isoin ongelma on tällöin kassavirta, tai pikemminkin sen puute. Voit kuvitella, että ongelma on jossain muualla, mutta todellisuudessa yrityksellä on aika harvoin mitään muita kriisejä kuin kassakriisejä.

Moni kokenutkin yrittäjä puskee töitä niska limassa ja hirveällä hulinalla, mutta hommasta ei silti jää käteen muuta kuin pullopanttirahoja ja pahaa mieltä. Mutta miksi näin? Mikä on, kun firma ei toimi?

Syynä on tietenkin *tulosvaje*.



**Terve firma tuottaa aina tulosta.** Jos tulot ovat suuremmat kuin menot, viivan alle jää tulosta. Tuolla tuloksella sitten voi tehdä kaikkea kivaa, kuten rahoittaa kasvua, säästää kassaa pahan päivän varalle tai maksaa muhkeita osinkoja.

**Puhtaasti omistajanäkökulmasta ajatellen firman tulisi tuottaa aina paremmin kuin pörssiin sijoittaminen.** Firman tulosprosentin tulisi olla reippaasti yli 10 % silloinkin, kun maksat itsellesi kilpailukykyistä palkkaa. Jos näin ei ole, pulju kannattaa pistää pakettiin ja mennä kilpailijalle päivätöihin. Ylimääräiset massit voi sitten sijoittaa vaikka passiivisiin indeksirahastoihin.

Lisää tulosta jää viivan alle enemmän joko:

- nipistämällä menoja
- tai myymällä enemmän JA paremmalla katteella.

Jos firmalla menee päin prinkkalaa, nopeimmat ja tehokkaimmat korjausliikkeet löytyvät yleensä myynnin puolelta. Mitä enemmän firman ovipumppu laulaa, sitä enemmän on käteistäkin käytössä. Siksi tässäkin oppaassa keskityn enemmän myynnin lisäämiseen kuin leikkauslistojen tekemiseen: pelkästään leikkaamalla ei yksikään firma ole kasvanut kukoistukseen.

Ennen sitä meidän täytyy kuitenkin saada käsitys firmasi taloudellisesta tilanteesta: mistä raha tulee ja minne se menee.

### **Tätä taitoa kirjanpitäjäsi ei halua sinun oppivan**

Olen saarnannut kassavirran kriittisyydestä niin kauan, että Suomen kovin tuotteistaja Jari Parantainen antoi minulle lempinimen Janne ”Kassavirta” Jääskeläinen (se on se ”K.” nimessäni). Lisänimessä on vinha perä. Kerron kohta, mistä se juontaa juurensa.

Vaikka tilitoimistot mielellään lähettelevät sinulle tulos- ja taselaskelmia, **et tee niillä arjessa hevon helvettiäkään.** Yhtään yritystä ei nimittäin johdeta peruutuspeiliä tuijottamalla. Lisäksi tulos- ja taselaput ovat yleensä monta kuukautta vanhoja, kun ne saapuvat sinulle. Katse on pidettävä tiukasti tulevissa kurveissa. Muuten kosla karkaa kuusikkoon alta aikayksikön. Tyypillisin syy firman kuolonkorahdukseen on tänäkin päivänä se, että todelliset rahat loppuvat kesken, ei se, mitä tuloslaskelmaan

on kirjattu. On siis ihan turha miettiä jotain investointeja, yrityskulttuurin kehittämistä tai toimiston sisustamista, jos kassa kolisee tyhjyyttään.

Miten tällaisen kohtalon sitten voi välttää?

Vastaus on kassavirtalaskelma tai toiselta nimeltään kassavirtaprojektio.

Kassavirtalaskelma on yrityksesi tärkein taloudellinen dokumentti. Se kertoo, mihin saakka yritykselläsi riittää käteiskiitorataa ennen konkurssia. Se näyttää tältä:

Viikko:	5	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Kassa viikon alussa:	32 000	18 800	20 600	20 400	30 000	17 496	11 046	-13 154	-1 854	-13 854	-41 054
<b>Saatavat</b>	<b>0</b>	<b>15 000</b>	<b>27 000</b>	<b>22 800</b>	<b>14 696</b>	<b>6 750</b>	<b>3 000</b>	<b>24 500</b>	<b>1 200</b>	<b>0</b>	<b>2 588</b>
Laskutetut	11 000	15 000	12 000	5 800	50	5 550	1 800	12 000	0	0	0
Kesken	0	0	15 000	17 000	2 646	0	0	0	0	0	0
Myydyt	0	0	0	0	12 000	1 200	1 200	12 500	1 200	0	2 588
<b>Vastattavat</b>	<b>13 200</b>	<b>13 200</b>	<b>27 200</b>	<b>13 200</b>	<b>27 200</b>	<b>13 200</b>	<b>27 200</b>	<b>13 200</b>	<b>13 200</b>	<b>27 200</b>	<b>13 200</b>
Kiinteät menot	11 000	11 000	25 000	11 000	25 000	11 000	25 000	11 000	11 000	25 000	11 000
Palkkakustannukset	25 200	0	0	0	25 200	0	0	0	25 200	0	0
Investoinnit	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200
<b>Kassa</b>											
Nettokassavirta	-13 200	1 800	-200	9 600	-12 504	-6 450	-24 200	11 300	-12 000	-27 200	-10 612
Loppusaldo	18 800	20 600	20 400	30 000	17 496	11 046	-13 154	-1 854	-13 854	-41 054	-51 666

Kuvassa: kassavirtataulukko.

Luultavasti et ole koskaan edes nähnyt tällaista vapaana luonnossa. Siihen on syynsä. Jos yritystäsi johdettaisiin kassavirtalaskelman avulla, sinun ei tarvitsisi kysellä paniikissa kirjanpitäjältäsi, riittävätkö rahasi ja mihin saakka. Jos yritystäsi johdettaisiin kassavirtalaskelman avulla, et joutuisi joka kerta nuolemaan jonkun itseäsi tärkeämmän asiantuntijan persettä selkeiden vastausten toivossa. Jos yritystäsi johdettaisiin kassavirtalaskelman avulla, voisit tehdä fiksua päätöksiä itsekseksi.

Et tietenkään ole yksin.

Olin aloittaessani aika keho yrittäjä. En tajunnut kirjanpidosta mitään ja söin kynnet toista niveltä myöten pähkiessäni pankkitilin saldoa. Kaikki kuitenkin muuttui, kun rakensin itselleni kassavirtalaskelman. Sen avulla onnistuin välttämään vararikon, osasin investoida oikeaan aikaan ja tiesin koko ajan, mihin suuntaan yritykseni oli menossa. Tuntui, että ensimmäistä kertaa minä ohjasin firmaa, eikä firma minua.

Pystyin vastaamaan yhdeltä istumalta esimerkiksi näihin kysymyksiin:

1. Miten firmalla menee?
2. Tarvitsenko lainaa tai limiittiä pankista? Kuinka paljon?
3. Kuinka paljon tilillä on rahaa lomien jälkeen? Selvitääkö lomasta ilman lomautuksia tai lainaa?



4. Voinko palkata tuon kultakimpaleen, joka käveli juuri työhaastatteluun? Paljonko säästäisin rahaa, jos antaisin kenkää tuolle lusmulle?
5. Onko minulla varaa korottaa palkkaani, nostaa osinkoa tai pitää firmalle pikkujoulut?

Kassavirtalaskelman ansiosta pelottavan tulevaisuuden ennustamisesta tuli suorastaan tylsän tehokasta taulukkolaskentaa. Ilman kassavirtalaskelmaa firmaani ei olisi ikinä myyty hyvään hintaan, vaan se olisi ulosmitattu aikoja sitten.

Kassavirtalaskelma on se salainen kastike, joka erottaa menestyjät munaajista. Kun päivität kassavirtalaskelman kaksi kertaa viikossa, mikään vero tai lasku ei enää yllätä sinua housut kintuissa.

En kerro tässä yksityiskohtaisesti miten kassavirtadokumentti rakennetaan. Sen sijaan pidä pieni paussi tämän dokumentin kanssa ja avaa aikaisemmin kirjoittamani **Kiireisen yrittäjän kassavirtaopas** (älä huoli, se on ilmainen). Kun olet täyttänyt oman kassavirtadokumenttisi, voit jatkaa lukemista eteenpäin.

Nyt kun pystyt kontrolloimaan kassavirtaa ja sinulla on kirkas näkymä tulevaisuuteen, kerron seuraavaksi, miten pystyt nostamaan yrityksesi nollatuloksesta platinaluokkaan.

## T2: Talous – luvut eivät valehtele

Firman täyskäännökseen voi mennä vuosia. On kuitenkin joitain asioita, joita voit tehdä jo parissa viikossa. Aloitetaan siivous ensin siviilielämän puolella.

Selvitä itsellesi raivorehellisesti, missä tilanteessa oma elämäsi on: Onko sinulla velaton asunto? Onko puolisollassi työpaikka? Elättekö yli vai ali varojenne (ei tarvitse oikeastaan vastata, elätte kuitenkin yli varojenne, kuten suurin osa ihmisistä). Onko edessä isoja remppoja, rahanmenoa tai muuta kriisiä tai kuluja, jonka voisi estää nyt vähällä työllä? Selviääkö taloutenne, jos et voi nostaa muutamaan kuukauteen palkkaa tai osinkoa yrityksestäsi?

Muutamia selkeitä vinkkejä:

1. **Jos pystyt välttämään isoja menoeriä seuraavien vuosien aikana, tee se.** Älä liisaa kallista Teslaa, vaan aja vielä pari vuotta sillä ruosteisella riisikupilla.
2. **Jos puolisollassi on jo työpaikka, suosittelen pitämään ns. pään vähän muita alempana.** Ei kannata lähteä mukaan muiden kitinäkerhoihin, vaan keskittyä näyttämään arvonsa työnantajan silmissä. Jos puolisollassi ei ole työpaikkaa, nyt on aika etsiä sellainen.
3. **Jos olette etsimässä isompaa asuntoa, nyt ei ole se hetki.** Myykää mieluummin vanhaa roinaa pois, että tilaa on enemmän.
4. **Jos pystytte nipistämään kotimenoista, aloittakaa säästäminen.** On paljon helpompi hengittää, kun säästöissä on vaikka puolen vuoden edestä pätäkkää.
5. **Jos sinulla on luottokorttivelkoja tai muuta velkaa, hoida ne helvettiin ja vähän äkkiä.** Kaikki velka on pienyrittäjälle yhtä hyödyllistä kuin betonista valettu pelastusrengas.

Olen itsekin toiminut näiden vinkkien mukaan vaikeina aikoina. Seuraat ohjeita tietenkin omalla vastuullasi ja omaa järkeäsi noudattaen. Tarkoituksena ei ole kitkuttaa kaurapuurolla koko loppuelämää, vaan antaa työrauha yrityksesi

kehittämiseen. Sitten kun firmasi takoo tulosta Sammon tavoin, voit palkita kotiväen paremmalla elintasolla.

## Sotakassa kuntoon

Jos uskoit tähän mennessä tärkeintä neuvoani, sinulla on kassavirtadokumentin täyttämisen myötä selkeä käsitys yrityksesi kuluista. Toivottavasti löysit samassa yhteydessä joitain sellaisia kuluja, joiden olemassaolosta et edes tiennytkään. Nyt on hyvä hetki sitten tsekata kululistaa leikkuuveitsi kädessä.

Mistä kannattaa sitten aloittaa taloudellinen tervehdyttäminen? Alla on muutama hyvä esimerkki:

- **Älä maksa osinkoja:** Tiedän. Olisi kiva, jos saisit firmasta rahaa. Siksi kerroinkin ensimmäiseksi, että oma talous kannattaa hoitaa kuntoon. Kun ei tarvitse huolehtia omasta kotipesästä, ei ole painetta lypsää firman kassaa tyhjäksi silloin, kun sitä tarvitaan kaikkein kipeimmin.
- **Pankkisuhteet plussalle:** viimeistään nyt on hyvä varmistaa, että suhteet pankkiin ovat kunnossa. Jos yritykselläsi ei ole käytössä tililimiittiä, ota yhteyttä pankkiisi ja pyydä tarjous. Jos firmasi kassa on kunnossa, sen ei pitäisi olla ongelma. Tililimiittiä on paljon mukavampi käydä neuvottelemassa silloin kun sitä ei vielä tarvitse.
- **Kulukuri käyttöön:** Nyt on hyvä hetki katsoa uudestaan yhteismatkoja konferensseihin ja miettiä muutenkin, mistä kohtaa vielä realisoitumattomia kuluja saisi kuritettua pienemmiksi. Jos toimitilasi on tällä hetkellä sopiva, älä missään nimessä ala etsiä uusia kohteita, vaikka ihmiset kuinka kitisisivät jostain pikkuasioista. Todennäköisesti ihmiset vain seuraavat kateellisena, kun kilpailijasi hassaa rahaa brändätyihin artesaanioluihin ja etäjoogaretriitteihin.
- **Leikkaa läskit:** en tarkoita, että antaisit ylipainoisille kenkää. Yrityksessäsi on kuitenkin taatusti paljon asioita, joista voitte hyvin luopua ilman, että oikeasti menetätte mitään. Kun opettelet käyttämään kassavirtadokumenttia, löydät nopeasti listalle leikattavia kohteita. Tällaisia ovat esimerkiksi käyttämättömät tai tarpeettomat softalisenssit, lehtitilaukset ja muut sellaiset pennien pikkuhaavat, joista vuodat useita tonneja vuodessa.
- **Neuvottele sopimuksia uudestaan:** Samalla kun saat tuotannosta lisää tehoja irti, siitä tulee myös säästöjä. On aika ottaa puheeksi sopimusten uudelleen neuvottelu alihankkijoiden kanssa. Käy keskustelu rakentavassa hengessä, ja kerro, että harkitset palvelun vaihtoa kustannussyistä. Anna alihankkijalle mahdollisuus vastaehdotukseen. Jos firmassasi on esimerkiksi paljon puhelinliittymiä, pelkällä operaattorin vaihdolla voi säästää tonneja.
- **Vähennä varastoja:** jos yrityksesi varastossa jostain syystä makaa käyttökelpoista tavaraa, suosittelisin tässä vaiheessa vähentämään varastoa. Sen lisäksi, että varastoon on sitoutunut yleensä melkoinen määrä pääomaa,



mikään ei enää takaa, että tavara liikkuu myöhemmin entiseen malliin. Pahimmassa tapauksessa yrityksestäsi tulee kalliin rojun loppusijoituspaikka.

- **Keskustele kirjanpitäjän kanssa:** kerro, mitä haet takaa. Kirjanpitäjä osaa yleensä auttaa paljonkin, jos olet selkeäsanainen. Pyydä myös kirjanpitäjää ilmoittamaan sinulle proaktiivisesti, jos he huomaavat jotain, missä voisit säästää rahaa helposti.

Koska raha ei riitä kaikkeen, joudut yrittäjänä päättämään, mitä ostat ja mitä et. Jokainen hankinta täytyy pystyä perustelemaan, vaikka se olisi kuinka yleishyvään tarkoitettu. Yrityksen tavoitteena kun on tuottaa voittoa, ja se ei onnistu jos rahat poltetaan tarpeettomiin hankintoihin.

Näihin ei esimerkiksi kannata polttaa rahaa:

- **Mainoskyltit, kynät ja muu hilpetööri:** Vaikka moni mainoskampe eläkin pidempään kuin yritys jonka logo siihen on leimattu, ei se tarkoita että mainostavaroista olisi mitään taloudellista hyötyä. Jos yrityksesi perusasiakashankinnan muoto eivät ole sattumalta sisäänkävelevät asiakkaat, viisitoistametriset valotaulut ovat pelkkää egon jatketta.
- **Jos haluaa jossain säästää, pöydät ja huonekalut ovat hyvä kohde.** Halvimmat ja siedettävimmän näköiset Ikean kamat riittävät ihan hyvin, ellei kyseessä ole edustustila. Nämäkin rahat kannattaa laittaa ergonomiseen tuoliin tai seisomapöytään.
- **Hupikamat:** Vaikka työpaikalla voi ollakin hauskaa kuin lastentarhassa, ei sen silti tarvitse näyttää siltä. Kaikenlaiset hyvältä tuntuvat ideat (hassut lamput, pehmolelut, hassut tuolit, pelit ja vermeet) maksavat rahaa ja ne maleksivat nurkissa siihen saakka kun velkoja kärrää ne pihakirppikselle.
- **Kaikenlainen viihde-elektroniikka** happanee viimeistään kahdessa vuodessa, joten rautaan ei kannata kiintyä.

Tietokoneitakin voi muuten liisata. Sitä varten tosin yrityksen (ja sinun) luottotietojen täytyy olla kunnossa. Liisaus tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että maksat koneesta tietyn osan käteisellä ja loput lainaa liisausyritys. Maksat sitten joka kuukausi laitteen lainasta lyhennyksiä, ja vastineeksi saat käyttää konetta. Kun liisausaika loppuu, luottoyhtiö tarjoaa konetta lunastettavaksi nimelliseen hintaan.

Ensiajatukselta voisi ajatella että tämä on pölä idea. Nykyinen tehokyky taantuu kuitenkin parissa vuodessa nyhkyttäväksi nuhapumpuksi ja sen todellinen käyttöarvo lähenee nolaa. Siinä vaiheessa on vain helpotus, kun joku muu ottaa ongelmajätteen riesakseen.

Työkalujen täytyy olla kunnossa, mutta tarpeettomiin turhakkeisiin rahaa ei kannata tuhlaa. Tämän päivän kuumimmat kampeet kun ovat ensi vuonna lasten leikkikaluna.

## Anna asiakkaille kenkää

Osoitan nyt omat taikurin taitoni. Oletko valmis? Lupaen, että tämä on helppo taikatempu. Siinä on vain kolme osaa.

1. Listaa vähintään 10 yrityksesi liikevaihdollisesti suurinta asiakasta (tai vaikka kaikki) isoimmasta liikevaihdosta pienimpään.
2. Sulje nyt silmäsi, tökkää sormella näyttöä ja sano “yrittäjä on kuningas” kolme kertaa peräkkäin. Avaa sitten silmäsi.
3. Nyt taika on valmis. (Ja sinulla on tahra näytöllä. Sori siitä. Oli ihan pakko kokeilla. 😊)

Kun lasket, huomaat, että 15-25 % noista yrityksistä muodostaa 75-85 % koko joukon liikevaihdosta.

Whoa! Taikuutta?

Ei sentään, vaan Pareton lakina tunnettu 20/80 -laki. Sen mukaan 20 prosenttia tekijöistä aiheuttaa 80 % vaikutuksista.

Aika hieno tempu, mutta mitä iloa siitä nyt on?

No, sama idea toimii myös pohjasakkaan. Jos listaat firman tuottavimmat asiakkaat, 15-25 % pohjalla olevista yrityksistä tuottaa 75-85 % kaikista ongelmista. Ne ovat yleensä myös kannattamattomimpia ja vaikeimpia kusipäitä. Laske itse, jos et usko.

Mitäs luulet, että yrityksesi tulokselle, työntekijöidesi fiiliksellä ja Rennien kulutukselle tapahtuisi, jos antaisit pahimmille pohjamonneille kenkää?

Niinpä.

Tästä harjoituksesta on myös mainio lisähyöty: kun olet löytänyt parhaiten tuottavat 20 % asiakkaistasi, voit nyt luoda unelma-asiakkaastasi tarkemman profiilin, ja tykittää markkinointimassit kohdennetusti superprospekteille.

## Lopeta pankkitoiminta

Tämä on yksinkertainen juttu, mutta liian moni yrittäjä ei tunnu tajuavan sitä. Pieni kertaus on siis paikallaan: **mitä nopeammin laskun lähetät ja mitä nopeammin asiakas sen maksaa, sitä nopeammin raha on sinun tililläsi.** Sinun tehtävänäsi ei ole toimia muiden firmojen pankkeina. Firmallasi on siihen ihan liian pieni tase ja osaaminen. Mitä nopeammin saat kelattua käteiset korporaatioosi, sitä parempi.

Ja lähetä hyvänen aika ne laskut heti, kun vain voit.

**Annan esimerkin:** tilasin kämppääni lattian hionnan ja maalauksen. Pertsä perusyrittäjä tuli marraskuussa, hoiti homman, lähti veks ja lähetti laskun marraskuussa. Nimittäin seuraavan vuoden marraskuussa.

Siinä oli jo aika kova luotto asiakkaaseen ja mukava koroton maksuaika näin ostajan näkökulmasta, mutta tyhmää se oli yrittäjän näkökulmasta.

Älä sinä ole Pertsä perusyrittäjä.

## **Myy vähemmän**

Tässä kohdassa yrittäjä yleensä hieraisee silmiään. “Myy vähemmän? Mitä helvettiä, minunhan pitää myydä enemmän, että saan enemmän rahaa!”

Tuo on aloittelijan ajattelua, ja se kannattaa lopettaa heti alkuunsa.

Minkään tuotteen tai palvelun tekeminen ei ole ilmaista. Aina kuluu joko rahaa, tekijöiden aikaa tai ihmisen hermoja. Moni firma on mennyt konkurssiin vain sillä, että liian iso tilaus ja möhköt maksuehdot johtivat yrityksen kippaavaan kassakriisiin.

**Sinun täytyy myydä vähemmän, mutta paremmalla katteella.** Kannattamatonta palvelua ei kannata myydä, ellei ole pakko. Joskus kuulee, että joku yrittäjä ottaa keikkaa sisään vaikka tappiolla vain siksi, että tyypeillä olisi töitä. Ei siinä ole mitään järkeä, kun ottaa huomioon vaihtoehtokustannukset: jos sadan tonnin projektista ei jää viivan alle pennin jeniä, samalla vaivalla kannattaa pitää tyytit töissä vaikka pelaamassa pingistä, odottamassa tuottavamman keikan kotiutumista.

Kauppaa täytyy kuitenkin tehdä, tai kuolema koittaa pian. Mitä sitten kannattaa myydä? Tietenkin sitä paraskatteista kamaa, jota kaupastasi löytyy.

Ja jos katteet eivät ole kohdillaan, on aika nostaa hintaa.

Saarnaan usein hinnoittelun merkityksestä. Hinta on yksi tärkeimmistä laatusignaaleista. Liian halpa hinta yksinkertaisesti karkottaa laatu-tietoisemmat asiakkaat, vaikka he muuta väittäisivätkin.

Hinta on sitä kriittisempi laatusignaali, mitä kalliimmasta tai tärkeämmästä palvelusta on kysymys. Jos olet eri mieltä, voit miettiä, ostaisitko sydämen ohitusleikkauksesi mieluummin kirurgilta jonka tuntihinta on 20 euroa vai 2000 euroa? En tiedä sinusta, mutta itse en antaisi kahdenkymppin kirurgin sorkkia edes paahtopaistia, saati sitten sydäntäni.

Yrittäjät tietenkin myyvät itseään ihan liian halvalla. On tietysti ihan ymmärrettävää, että liiketoimintaa aloittaessa joutuu hyödyntämään kaikki edut mitä vain voi.

Esimerkiksi kilpailijoita alhaisempi hinta on ihan järkevä tapa hankkia asiakasreferenssejä jos referenssejä ei ole vielä näytettäväksi asti. Mutta sitten kun

asiakkaita alkaa kertyä, on aika miettiä hintapolitiikkaa uudestaan. Muuten maalaa tahtomattaan itsensä väärään nurkkaan.

Moni yrittäjä myy työtään tunteina, päivinä tai tuotantokustannuksiin perustuen.

Tämä on täysin väärin, tyhmää ja kauheaa. **Asiakasta ei kiinnosta**

**hevonnehumpaa se, miten kauan sinulla meni asiaan aikaa tai vaivaa.**

Asiakasta kiinnostaa oikeasti vain se, mitä investointi tuottaa, milloin se on valmis ja paljonko se maksaa. Näillä asioilla ei ole MITÄÄN yhteyttä palvelun tai tuotteen tuotantokustannuksiin.

Jos et usko minua, usko Warren Buffettia:

*“Price is what you pay. Value is what you get.”*

Näin se on. Jos kalenterisi on täynnä, stressimittarisi on punaisella ja viivan alle kertyy vain miinusta, syynä on yleensä liian halpa hinta.

Aina kun ehdotan yrittäjälle hinnankorotusta, ensin väri pakenee yrittäjän kasvoilta, sitten yrittäjä katsoo minua kuin tyhmää ja seuraavaksi alkaa vastaan väittäminen. En ikinä työnnä tässä kohtaa liian napakasti vastaan. Myyjän ensimmäinen asiakas on oma mieli. Jos yrittäjä ei itse usko itsekään työnsä arvoon, ei siihen usko asiakaskaan.

Onneksi on yksinkertainen tapa nostaa hintoja JA poistaa ostamiseen vaikuttavia esteitä. Sen taikatempon nimi on **tuotteistaminen**. Kirjoitan tuotteistamisesta myöhemmin tässä oppaassa.

## **Tämä tulostulva on niin tehokas, että sen pitäisi olla laiton**

Aikaisemmin kerroin, että tuloslaskelma on arjen johtamisessa aivan turha. Se on totta, mutta on siitä sentään jotain iloa. Tuloslaskelma nimittäin kertoo armottomasti, miten hyvä firma sinulla on käsissäsi. Pieni liikevoittoprosentti (alle 5) yleensä kertoo, että firmasi kippaa pian, tai että ainakin saisit sijoitusvaroillesi parempaa vastinetta vaikka passiivisista indeksirahastoista. Yli 10:n liikevoittoprosentti on yleensä hyvä. Jos liikevoittoprosentti on yli 15, voit jo taputella itseäsi selkään.

Yksinkertaistettuna voittoa saadaan, kun tuloista vähennetään menot. Voiton osuus kasvaa, kun menot pienenevät tai tulot suurenevat työmäärän pysyessä suunnilleen samana. Liikevoittoa voi katsella sitten pari kuukautta kunkin kuukauden päättymisen jälkeen, kun kirjanpidosta tulee tuloslaskelma.



Mutta miten saada enemmän voittoa viivan alle ilman, että oma selkä katkeaa kuin kuiva tulitikku?

Tähän on olemassa yksi nerokas kikka, joka on niin toimiva, että sen oikeasti pitäisi olla laitton. Älä huoli, onneksi se ei ole. Kerron sen nyt.

Tyypillinen tuloslaskelma on tällainen:

### Liikevaihto

- Materiaalit ja palvelut
- Henkilöstökulut
- Poistot ja arvonalentumiset
- Liiketoiminnan muut kulut

**= Voitto**

Viimeisellä rivillä on sitten liikevoitto, jos sitä jää jäljelle.

Tämä on tietenkin loogista kirjanpidollisessa mielessä, jossa voitto ajatellaan lopputuloksena. Eli kun firma (sinä) tuottaa arvoa, ensin siitä ottaa osansa verottaja, sitten päältä viedään henkilöstökulut, materiaalikulut, toimitilakulut, YELit, YLEt ja mitä ikinä. Lopuksi voittoa jää jäljelle, jos jää.

Jos ja jos.

FUCK that shit. Ei se ole mikään luonnonlaki, että asiat menevät noin.

On aika ottaa ohjat omiin käsiin ja jättää arvailu amatööreille. Sinähän päätät ihan itse, paljonko firmasi tekee voittoa. Seuraavaksi kerron, miten.

Koko tuloslaskelma käännetään ensin pääläelleen: jos haluaa tehdä tulosta, sen on oltava ensimmäinen ja tärkein asia. Eli näin:

## Liikevaihto

---

- Voitto

---

- Materiaalit ja palvelut

---

- Henkilöstökulut

---

- Poistot ja arvonalentumiset

---

- Liiketoiminnan muut kulut

---

= 0 €

Whoa! Mitä ihmettä tapahtui? Mikäs himskutin tuloslaskelma tämä tällainen on?

No sellainen, jota ei ainakaan kannata näyttää kirjanpitäjälle. Kirjanpitäjäsi pää räjähtäisi sisäänpäin ja joutuisit luultavasti etsimään itsellesi uuden kirjanpitäjän.

Pidetään siis tämä meidän välisenä salaisuutena, ainakin toistaiseksi.

Muistatko, kun mittasimme firmaltasi kuumeen? Yhtenä kriittisenä mittarina oli kysymys “*Saisitko sijoitetulle pääomalle parempaa tuottoa osakemarkkinoilta kuin omasta yrityksestäsi?*”. Tämä auttaa siihen kysymykseen, ja isosti. Kun laitat tuloksen ykkösprioriteetiksi, koko firmasi on PAKKO alkaa toimimaan tulos pohjaisesti.

### Tulos tulee siis ensin, sitten muut.

Käytät jo kassavirtalaskelmaa, eikö vain?

Käytännössä homma toimii seuraavasti: kun tsekkaat joka maanantai ja perjantai asiakkaiden maksamat laskut, siirrät niistä aivan ensimmäiseksi päättämäsi voittoprosentin verran erilliselle tulostilille. Kyllä, ihan kokonaan erilliselle tilille. Alkuun esimerkiksi 10 % on järkevä määrä. Hoida vielä siten, että rahat menevät mieluummin kokonaan eri pankkiin, tai vähintään siten, että tulostili ei näy kirjanpito-ohjelmassasi ollenkaan.

Tämä voi tuntua täydeltä hörhöilymagialta, mutta takaan, että se toimii. Ihmismieli on nimittäin ihmeellinen kapistus. Kun tilillä on nolla euroa, ei tule keksittyä niin paljon tuhlauskohteita kuin silloin, kun tilillä on tuhansia euroja ajalehtimassa turhan panttina. Kun voitot ovat vaikeasti saavutettavassa paikassa, niitä ei tule tuhlettua niin helposti.

***Voisinpa ottaa tästä kikasta kunnian itselleni, mutta valitettavasti en voi. Kikan takana on Mike Michalowiczin kirja [Profit First](#). Osta se, lue se ja kiitä minua myöhemmin.***

Huomaathan, etten sano, että sinun pitäisi varastaa firmasta rahaa tai siirtää rahaa kirjanpidon ulkopuolelle. Se olisi a) aivan vitun tyhmää ja b) laitonta. Sinun täytyy



siirtää voittorahat sellaiseen paikkaan, että ne ovat kirjanpidossa, mutta et pääse niihin helposti käsiksi. Silloin niitä ei tule myöskään tuhlattua.

Ja BOOM! Firmasi muuttui juuri kertalaakista kannattavaksi.

Mutta entä sitten, jos voiton jemmaamisen jälkeen ei ole enää varaa maksaa palkkaa työntekijöille, liisata autoa, ostaa limukkaa tai mennä Nordic Business Forumiin “verkostoitumaan”? Noh, miten tämän nyt sanoisin fiksusti... Odotas, se on ihan kielen päällä. Aivan, tähän se oli:

*Boo-fucking-hoo.*

Voitto tulee tästä lähtien ensin, sitten vasta muut. Jos firmassasi on liikaa läskiä henkilöstössä, on aika pistää tuottamatonta jengiä pihalle. Aina ei myöskään tarvitse ostaa kaikkein kalleinta kapistusta. Joka vuosi ei tarvitse mennä hummailemaan messuille.

Jokaisesta firmasta löytyy ylimääräistä läskiä leikattavaksi. **Paras paikka leikata on silloin, kun olet juuri tekemässä ostosta tai tilausta.** Pysähdy siis aina ennen hankintaa miettimään, auttaako se sinua pääsemään lähemmäs vapauttasi, vai tuottaako se yrityksellesi vain pidempää miinusta tuloslaskelmaan.

Jos aidosti haluat paeta kultaisesta vankilastasi, yrityksesi TÄYTYY tehdä voittoa joka tilikausi. Voitto määrittelee, onko sinulla käsissäsi bisnes vai harrastus. Bisnes tuottaa rahaa, harrastus kuluttaa sitä. Voitollisen yrityksen voi myydä hyvään hintaan myöhemmin tai sen voi pitää lypsylehmänä. Tappiollisesta firmasta taas ei pääse eroon edes eroosiolla.

Edessäsi on voitto tai tappio. Vapaus tai vankila. Oma valintasi.

Vaikka tämä vinkki johtaakin välttämättä tarpeettomien kulujen kitkemiseen, yhtään yritystä ei ole kasvatettu menestykseen vain leikkaamalla. Kakkua täytyy kasvattaa. Seuraavassa osassa kerron, miten saat helpoiten yrityksesi tilille lisää rahaa ilman, että ryöstät pankkia tai rikot lastesi säästöpossuja.

## T3: Tuote – myytkö oikeita asioita oikeille asiakkaille?

Puhun tuotteesta, vaikka firmasi olisikin palvelubisneksessä. Siihen on syynsä. Vaikka olisitkin myymässä palvelua, se kannattaa tuotteistaa mahdollisimman tuotemaiseksi. Mitä helpommin palvelu on ostettavissa, sitä enemmän pankkitilillesi tippuu rahaa.

### Torppaa tuottamattomat tuotehankkeet

Jos minun pitäisi valita vain yksi yrittämisen lempisynneistä, se olisi ehdottomasti *sähellys*. Eikä vain mikä tahansa sähellys, vaan systemaattinen sähellys. Siis sellainen sähellys, jota on harjoitettu antaumuksella vuositolkulla, ilman että kukaan on tajunnut pistää hommalle stoppia.

Hämmentävän monta yrittäjää on itkenyt minulle, miten yrityksessä on tehty kaikki mahdollinen, mutta loppu kuitenkin häämöttää. Sitten kun on vähän mennyt tonkimaan konepellin alta asioita, paljastuu mitä ihmeellisempiä rahareikiä.

Surullisin sähellyksen muoto on tietenkin erilaiset zombieprojektit.

E erityisen tuttuja tuholaisia nämä ovat ohjelmistoyrityksissä, mutta esiintyy niitä muissakin firmoissa. Jos yrityksesi taistelee olemassaolostaan, lopeta nämä ainakin toistaiseksi:

1. Tarpeeton tuotekehitys
2. Laajentuminen eri liiketoiminta-alueelle
3. Kansainvälistymishankkeet
4. Messut ja tapahtumat, joista ei ole oikeasti viivan alle mitään vaikutusta.
5. Juu, se on juuri SE projekti. Tiedät kyllä.



Kun katsoo minkä tahansa taloudellisesti tokkuroivan firman tietoja, taustalta on yleensä lepsun taloudenpidon lisäksi aina joku edellä mainituista syistä. Olen itsekin aikanaan syyllistynyt kaikenlaiseen tarpeettomaan puuhasteluun: duunasin esimerkiksi firman laskutettavien päivätöiden ohessa erilaisia SaaS-projekteja, joista periaatteessa olisi voinut tulla ihan hyviäkin lypsylehmiä. Todellisuudessa niin ei tietenkään käy kuin todella harvoin tai tuurilla. Kun lopulta annoin kannattamattomille sivuprojekteille kirvestä, tulos parani yleensä yhdessä yössä.

E erityisen ajankohtaista tämä on silloin, kun firmat kipuilevat kassavirran kanssa. Nopeita voittoja ei enää välttämättä ole saatavissa, mutta tarpeettomat zombieprojektit teurastamalla firma saa helposti lisää elinaikaa. Suosittelen noudattamaan Stephen Kingin linjaa:

*“Kill your darlings, kill your darlings, even when it breaks your egocentric little scribbler’s heart, kill your darlings.”*

King on tunnettu kauhukirjailija, jonka kirjoja on myyty huimat 350 miljoonaa kappaletta. Voi siis sanoa, että mies tietää kauhun ja kokkelin lisäksi jotain myös kirjoittamisesta. Vaikka lainaus liittyykin kirjoittamiseen, se soveltuu mainiosti myös bisneksen täyskääntöhommiin.

Rakastumme nimittäin omiin tekeleisiimme liian helposti. Rakastamme niitä vielä silloinkin, kun ne pitäisi jo potkia maailmalle tai työntää silppuriin. Jos nilkuttava liikeidea toimii edes välttävästi, ei vain tunnu humaanelta antaa sille lopetuspiikkiä persuuksiin (tai hopealuotia päähän, riippuu tapauksesta).

Mutta mistä sitten tietää, että aika on tullut? Entä jos asiat eivät ole ihan niin kauheasti persiillään kuin ne voisivat olla? Nenä on ikään kuin pinnalla, kaapissa on vielä purkki kuivaruokaa eikä kukaan raivoa puhelimessa. Mistä tietää, että on aika pistää homma pakettiin?

**Jos firma, liikeidea tai tuotos ei selkeästikään ota tuulta alleen ja kasva, se tekee kuolemaa.** On nimittäin paljon helpompi tunnistaa kasvun puute kuin kituminen. Tiedät siis lopun koittaneen, jos et tunnista enää selkeää kasvua. Ja jos kuolema on joka tapauksessa edessä, on parempi tehdä se harkiten ja armotta kuin odottaa, että valot sammuvat muiden toimesta.

Mikä on se sinun yrityksesi zombie, joka kaipaa aimo annoksen kirvestä kalloon?

Tiedät, mitä tehdä.

## Tämä tapa tuhoaa tuloksesi

On yksi strateginen virhe, minkä lähes jokainen asiantuntijayritys tekee. Se maksaa firmalle tuloksen ja työtyytyväisyyden. Ei, se ei ole luottamusmies, Toton Africa tai lähikahvilan lounassalaatti.

Tuloksen tuhoaja on tunti-laskutus.

Se on typerintä, mitä voit firmassasi verottajan jekuttamisen jälkeen tehdä. Tunti-laskutus on niin tyypillinen osa bisnestä, että harva edes miettii vaihtoehtoja. Se on tuttu ja turvallinen tapa, koska niinhän kaikki muutkin tekevät ja niin on aina tehty.

Tunti-laskutuksessa on kuitenkin viisi isoa ongelmaa:

1. **Arvonlisä sulaa.** Kuvitellaan, että yritys tekee työtä vuosikausia samalla henkilöstöllä ja samoilla työkaluilla. Voisi olettaa, että vuosien kuluessa sama homma hoituisi kerta toisensa jälkeen nopeammin ja tehokkaammin. Samojen ammattilaisten palkat tietenkin nousevat, mutta tyypit laskuttavat kuitenkin samasta työstä edelleen tunteja, vaikka työ valmistuisi 10 kertaa nopeammin kuin vuosia sitten. Arvonlisä haihtuu ilmaan.
2. **Reklamaatioherkkyys.** Asiakas yleensä ymmärtää tunteja, mutta ei sitä mitä niillä saa. Tyypillinen reaktio laskuun on *"ei tähän voi mennä näin montaa tuntia"*, vaikka asiakas ei tajuaisi itse työstä tuon taivaallista. Ja mitä kauemmin lasku roikkuu maksamattomana, sitä kauemmin sinä saat odottaa omia rahojasi.
3. **Epätarkkuus ja vaihtelu.** Kuka maksaa vessatauot, matkustuksen ja raportoinnin? Entä miten huomioidaan ihmisten erilaiset tavat kirjata tehdyt tunnit? Tai miten tunti-laskutuksessa eritellään työntekijöiden keskinäiset tehokkuuserot? Lopputulos on, että firmassa ei ole keskenään kahta samanlaista tapaa kirjata tunteja. Nopea ja virheettömiä suorituksia tuottava työntekijä voi vaikuttaa paperilla paskalta, koska tämän laskutusaste on alhainen. Samaan aikaan vieressä istuva häslääjä voi kellottaa kovempaa tunti-laskutusta, vaikka tämän tekemät toteutukset olisivat tuhnaa ja muut joutuvat sitten korjailemaan lopputuloksia.
4. **Lupausten pettäminen.** Asiakas pyytää yleensä aina etukäteen työn tunti-arviota, joka muurautuu asiakkaan ajatuksissa työn maksimihinnaksi. Toimittajan päässä se taas muuttuu minimihinnaksi. Lopputuloksena on joko tyytymätön asiakas tai toimittaja.
5. **Työntekijöiden zombifikaatio.** Fiksummat lukijani tietenkin tuumivat, että miksi sitten työntekijöille maksetaan pelkästä paikallaolosta kuukausipalkan muodossa? Se onkin hyvä kysymys. Kuukausipalkkaa kun koskevat samat ongelmat kuin tunti-laskutustakin. Jos työntekijälle maksetaan pelkästä

paikallaolosta, mikä motivaattori hänellä on tehdä asioita nopeammin ja paremmin? Ei tietenkään mikään.

Verrattuna esimerkiksi kiinteä- tai kausihintaisiin toteutuksiin tuntiperusteinen laskutus on siis suorastaan strategista tunarointia. Mutta miksi sitä edelleen käytetään melkein alalla kuin alalla? Syy löytyy alla olevan taulukon oikeasta alakulmasta:

Tyyppi	Lisäarvo laskutettavissa?	Etumaksu mahdollinen?	Reklamaatioherkkyys	Kuka maksaa ylitykset
Kiinteähintaiset projektit	<b>Kyllä</b>	<b>Kyllä</b>	Keskitasoa	Toimittaja
Kausihintainen laskutus	<b>Kyllä</b>	<b>Kyllä</b>	<b>Pieni</b>	Toimittaja
Tuntiperusteinen laskutus	Ei	Ei	Suuri	Asiakas

Ei vaikuta kauhean reilulta tavalta. Mutta mitä sitten tilalle?

Aivan ensimmäiseksi sinun täytyy päästää irti ajatuksesta, että tunti-laskutus on jotenkin pakollinen paha. Ei se ole. Siihen on vain totuttu. Vaikka tunti-laskutus tuntuu *sinusta* helpolta ja selkeältä, asiakkaan näkökulmasta tilanne on aivan toinen. Ei hammaslääkärille makseta tunteista, vaan kivun katoamisesta. Ei putkimiehelle makseta tunteista, vaan puhtaasta juomavedestä ja vetävästä vessanpöntöstä. Ei kultasepälle makseta vasaran nakutuksesta, vaan luovasta lopputuloksesta.

### Asiakas tilaa aina tuloksia, ei tunteja.

Onneksi pääset tunti-laskutuksen kanssa turaamisesta helposti eroon esimerkiksi näin:

1. **Lopeta se.** Aloita vaikka kevyemmin esimerkiksi siirtymällä tunti-laskutuksesta päivä-laskutukseen (htp, henkilötyöpäivä) ja anna kaikki työmääräarviot henkilötyöpäivinä.
2. **Tuotteista.** Suurin osa asiakaspalvelutyöstäkin on tuotteistettavissa. Tuotteistaminen helpottaa myyntiä, pakottaa standardoimaan työvaiheita ja helpottaa laskutusta.
3. **Rakenna järkevä bonusmalli.** Maksa työntekijöillesi alhaisempaa peruspalkkaa ja rakenna palkan päälle bonusjärjestelmä, joka palkitsee ruhtinaallisesti oikeasta toiminnasta. Oikea toiminta on tietenkin sitä, että

asiakkaan tilaama työ valmistuu mahdollisimman nopeasti ja virheettömästi. Tuo ”ja” -sana on tärkeä: et todellakaan halua, että työtä hutiloidaan nopeuden toivossa tai että työtä hinkataan tarpeettoman kauan.

Joissain asioissa tuntilaskutus on tietenkin varteenotettava valinta. Esimerkiksi kilowattitunnit on edelleen järkevää laskuttaa tuntipohjaisesti. Jos bisnekseksi on jotain muuta kuin muuntajien vuokrausta, tuntilaskutus on tökerö tapa laskuttaa tehdystä työstä.

Tuntilaskutus on pääsääntöisesti kusetusta. Riippuen työn kestosta ja kämmien karseudesta, kusetuksen kohteeksi joutuu joko asiakas tai yrittäjä itse.

## Tuotteista sisäänheittotuote

Helpompi elämäsi alkaa tuotteistuksesta. Kun palvelutarjontasi on selkeää, yrityksesi palveluja on helppo ostaa ja myydä. Tuotteistetuilla palveluilla on paremmat katteet, niiden laatua on helpompi mitata ja työvaiheet on helpompi standardoida. Varaudu kuitenkin vastarintaan, koska ainakin asiantuntijayrityksissä tuotteistaminen koetaan helposti asiantuntijoiden osaamisen aliarvioimisena ja väheksymisenä.

Helpoimmin pääset tuotteistuksen makuun, kun tuotteistat yksinkertaisen ja edullisen sisäänheittotuotteen. Siis sen työvaiheen, jonka normaalisti teet asiakkaalle ilmaiseksi osana tarjouksentekoprosessiasi jo muutenkin. Tällainen tuote voi olla esimerkiksi auditointi, määrittelytyöpaja tai vaikka kuukausihintainen peruspalvelu.

Tuotteistamiseen liittyy karkeasti seuraavat vaiheet:

1. **Selvitä polttava ongelma:** esimerkiksi “asiakas repii peliverkkarinsa aina kun asia x menee rikki. Se maksaa asiakkaalle aikaa, kasvot ja rahaa.”
2. **Anna törkeä tuotelupaus:** esimerkiksi “jos emme löydä tonnin edestä säästöä, saat auditoinnin ilmaiseksi.”
3. **Kirjoita selkeä sisältö:** lyhyt, kappaleen mittainen kuvaus ja pidempi tuotokuvaus. Keskity asiakkaan saamiin etuihin. Älä valehtele, mutta älä vähättelekään.
4. **Hinnoitele ostamisesta helppoa:** esimerkiksi Sorcolorin mainio esimerkki: “yksiön maalaus maksaa tonnin, kaksion maalaus kaksi tonnia ja kolmion...” arvaat varmaan, paljon kolmion ja neliön maalaus maksaa?
5. **Keksi tuotteelle tarttuva nimi:** esimerkiksi “Tulostulva® Täyskäännös” tai “Noste® Suolakaivos”.

Näiden vaiheiden jälkeen sitten kasaat konkreettisesti seuraavat asiat:

- Myyntiesitys.
- UKK eli usein kysytyt kysymykset (ja tietenkin niihin vastaukset).
- Visuaalinen roadmap siitä, miten tuote etenee tilauksesta toimitukseen.

- Esite.
- Nettisivu(sto).

Tuotteistamisprosessi voi vaikuttaa vaikealta, mutta oikeasti tuotteistaminen on aika yksinkertaista. Jos kyseessä on palveluliiketoiminta ja olet oman yrityksesi yksinvaltiias, voit tuotteistaa sisäänheittotuotteen vaikka yhdessä iltapäivässä. Se on oikeasti vain omasta halusta kiinni. Sinun ei tarvitse välttämättä tarvitse tehdä valmiiksi edes esitettä tai sivustoa. Riittää, että keksit tuotteellesi nimen, tuotelupauksen, hinnan ja toimitusehdot. Sitten vaan alat luukuttaa tuotetta potentiaalisille asiakkaille.

Tämän metodin hyötynä on se, että pystyt muuttamaan tuotteen myyntipuhetta ja liikkuvia osia lennosta. Sitten kun asiakkaat alkavat tarttua tarjoamaan, voit stressata toteutuksesta.

*Jos tuotteistaminen tuntuu vaikealta, lue Jari Parantaisen kirjoittama **Palvelun tuotteistamisen käsikirja** (kyllä, se on ilmainen). Jari on unohtanut tuotteistamisesta enemmän kuin muut edes muistavat, ja se näkyy tiukan oppaassa timanttisena sisältönä.*

Tuotteistaminen on pelastanut omat pekonini niin usein, ettei se ole enää edes hauskaa. Erityisesti palvelubisnes on ankeaa ylämäkeen polkemista niin kauan, kun jokainen projekti hoidetaan vähän eri tavalla – tai mikä pahinta, tuntiperusteisesti. Tarvitset tuotteistusta, jos mielit nousta mutakuopasta menestykseen.

## **Möyhennä markkinointiasi**

Olipa kerran kaksi murobrändiä. Talouden taantumassa toinen firmoista päätti vähentää markkinointiin menevää rahaa ja se toinen on Kellogg's.

Vitsi on vanha, mutta ajatus on kuitenkin pätevä: kun kilpailija (Post) leikkasi markkinointikulujaan, Kellogg's puolestaan tuplasi mainosbudjettinsa ja lähti sen lisäksi aggressiivisesti radiomainontaan mukaan uudella tuotelanseerauksella.

Post kippasi, Kellogg's selvisi.

Samaa suosittelen sinullekin. Muiden vähentäessä markkinointi- ja mainoskulujaan ankeiden aikojen koittaessa, sinun kannattaa laittaa isompaa vaihdetta silmään. Et tietenkään voi vain heitellä rahaa joka suuntaan ja toivoa, että se toimii. Sinun täytyy tietää, miten markkinointi- ja myyntiputkesi toimii. Vain siten voit pistää paukkuja sinne, mistä raha oikeasti tulee.

Tuotteistaminen auttaa myös markkinoinnissa. Kun tuotelupaus on selkeä, voit markkinoida tuotetta tai palvelua huomattavasti helpommin. Samalla säästät myös

markkinoinnissa aikaa ja rahaa, kun pystyt tiivistämään viestisi oikealle kohderyhmälle räätälöidyllä tuotteella, ilman että ammut rahaa kaikkiin kanaviin sokeasti.

Markkinointia mystifioidaan tarpeettomasti, sillä kyseessä on oikeasti varsin yksinkertainen asia. Markkinoinnin tarkoitus on joku näistä kolmesta (tärkeysjärjestyksessä):

1. Tuottaa laadukkaita liidejä myynnille.
2. Parantaa yrityksen mainetta työnantajana.
3. Tuoda brändiä tunnetuksi kohdeyleisön mielessä.

Tästä voi tietenkin väitellä niin kauan kuin haluaa, mutta yrittäjänä sinun tulee keskittyä siihen, että massia virtaa tilille. Massia ei tule, ellei asiakkaita klousaudu. Asiakkaita ei klousaudu, ellei myynnillä ole riittävästi laadukkaita liidejä myyntiputkessa. Laadukkaita liidejä ei tule myyntiputkeen, ellet panosta markkinointiin.

**Ergo: jos haluat lisää massia, sinun täytyy laittaa lisää massia markkinointiin.**

Mutta mihin markkinointikanavaan niitä taaloja sitten kannattaa lapioida?

### **Millainen kasvukone yritystäsi kiihdyttää?**

Jokaisessa yrityksessä on taustalla prosessi, jonka kautta yritys kasvaa. Kun yritys esimerkiksi investoi x euroa mainontaan ja saa sen avulla y uutta asiakasta, osa tuotoista investoidaan takaisin mainontaan. Lopputuloksena on positiivinen kasvusykli – tai toiselta nimeltään kasvukone eli *growth engine*. Jokaisen kasvavan yrityksen taustalla on yksi tai useampi kasvukone.

Tällaisena aikana voi tuntua turhalta edes ajatella kasvua, kun moni firma kamppailee pelkästä selviytymisestään. Mutta juuri siksi kasvu on tärkeämpää nyt kuin koskaan aikaisemmin: jos yritys ei kasva, se kuolee. Kasvun ja kuihtumisen välillä tasapainoileva yritys ei vapailta markkinoilla pitkään pulikoi. Jos ei muuta, niin inflaatio nakertaa pääoman.

Moni yrittäjä kasvattaa yritystään ikään kuin huomaamattaan ja vähän vasurilla. Esimerkiksi uusia ihmisiä rekrytoidaan sitä mukaa kun tilauksia tulee. Todella monelle yrittäjälle kasvu on täysi mysteeri, joka tuntuu samalla tavalla hallitsemattomalta luonnonvoimalta kuin vaikka sää. Prosessin ei kuitenkaan tarvitse olla hallitsematon ja suunnittelematon. Itse asiassa on paljon parempi asia, jos kasvu on suunniteltua ja järjestelmällistä.

Helpoiten kriittiset kohteet markinointimasseille löytää, jos ajattelee kasvua prosessina tai vaikka koneistona. Esimerkiksi itse käyttämäni ja monelle projektityötä tekevälle asiantuntijayritykselle soveltuva kaava on seuraava:

1) *Asiakas tilaa työn.* → 2) *Työ tehdään niin hyvin, että asiakas on tyytyväinen.* → 3) *Työstä tehdään referenssi, jota jaetaan somessa orgaanisesti ja maksetulla mainonnalla.* → 4) *Prospekti tulee sivustolle ja osa prospekteista konvertoituu asiakkaiksi.*

Jokaisesta casesta syntyvää rahaa investoidaan takaisin kasvukoneeseen laadukkaiden referenssien ja maksetun mainonnan muodossa. Ja sama kehä toistuu.

Samaan tyyliin kasvukone toimii esimerkiksi verkkokaupassa:

1) *Asiakas ostaa verkkokaupasta tuotteen.* → 2) *Osa viivan alle jääneestä rahasta investoidaan takaisin maksulliseen mainontaan.* → 3) *Prospekti näkee mainoksen ja tulee sivustolle.* → 4) *Osa prospekteista konvertoituu maksaviksi asiakkaiksi.*

Yrityksessä voi olla erilaisia kasvukoneita käynnissä samaan aikaan. Kasvuhakkerit ovat tehneet kasvusta hienosti skaalautuvaa tiedettä. Kasvua varten rakennetaan hypoteesi, jonka toimivuutta sitten testataan mahdollisimman pienellä, mutta riittävän merkityksellisellä, budjetilla. Toimivimmat teoriat sitten jalostetaan skaalautuvan liiketoiminnan pohjaksi.

Jos nyt sitten stressaat yrityksesi kasvattamista paniikkihiki ohimoilta virraten, mieti ensin, millainen kasvukoneisto sinulla on käsissäsi ja miten voit sitä vauhdittaa. Voit käyttää vaikka tätä perusmetodia:

1. **Laske uuden asiakkaan arvo.** Jos tämä ei ole tiedossa, laske viimeisen tilikauden kaikkien asiakkaiden tuottama liikevaihto jaettuna asiakkailla.
2. **Rakenna hypoteesi.** Esimerkiksi: “*Suurin osa uusista asiakkaistamme löytää meidät Facebookin kautta.*”
3. **Valmistele mittaustilanne.** Esimerkiksi viikon ajan ajettava 300 euron Facebook -kampanja, jolle teet oman laskeutumissivun.
4. **Analysoi tulokset** ja laske konversio.
5. **Toista** kunnes löydät toimivimman kanavan ja metodin ja pystyt laskemaan asiakkaalle selkeän hankintahinnan.

Nyt sinulla on käsissäsi suhteellisen yksinkertainen kasvuyhtälö: laittamalla x euroa valittuun kanavaan saat tietyssä ajassa lisää liikevaihtoa y euroa, josta tulosta jää viivan alle z euroa. Tästä rahasta voi sitten siirtää haluamansa määrän kasvuun.

Kun tunnistat oman yrityksesi kasvukoneen, pystyt kohdistamaan markkinointirahasi sinne, missä se tuottaa parhaan mahdollisen tuoton. Kun olet tunnistanut kasvukoneen, kaada sinne rahaa niin paljon kuin pystyt – ja muista koko ajan hioa kasvukonetta tehokkaammaksi iteraatio kerrallaan.

## T4: Toteutus – puksuttaako puljusi ilman pullonkauloja?

Kuvittele mielessäsi seuraavanlainen työpäivä: tulet töihin, haet kahvia ja vaihdat kuulumiset hymyilevien työkavereiden kanssa. Tultuasi työhuoneeseesi näet yhdellä vilkaisulla työtaululta, miten kiireinen työpäivä on tulossa. Luettuasi sähköpostit kirjaat uudet työtehtävät työtaululle. Seuraavaksi alat tehdä työtehtäviä yksitellen ja rauhallisesti. Välillä huoneesi ovella käväisee työkavereita, mutta he vain vilkaisevat työtaulua ja näkevät itse, että heidän työnsä etenevät hyvää vauhtia, eikä heillä ole tarvetta keskeyttää sinua. Työpäivä soljuu kevyesti lounaaseen saakka, ja iltapäivä jatkuu yhtä yllätyksettömissä merkeissä. Stressi ja kiire loistavat poissaolollaan, mutta tuloksia tulee entistä tehokkaammin.

### Miten avata myynnin ja tuotannon kaksoiskierre?

Todennäköisesti edellinen kappale kuulosti sinulle joltain hippien pilvipöhinältä. Tyypillisen yrityksen arki on sellaista mukavaa vuoristorataa, jossa yrittäjä välillä yrjööä liian kovasta kyydistä ja välillä taas hoputtaa vaunuille lisävauhtia kuin viisivuotias. Vaikka yrittäjän arki on monenlaisia haasteita täynnä, kaikki isommat ongelmat juontuvat yleensä yhdestä ainoasta juurisyystä: myynnin ja tuotannon vaihtelusta:

- **Kun tilauksia on liikaa**, työntekijät ovat tiukalla ja yrittäjä kääntelee naapurifirmojenkin kivet tekijöiden löytämiseksi.
- **Kun tilauksia ei ole tarpeeksi**, yrittäjä laukkaa kylillä myymässä haaroväli vaahdoten kunnes tilauskirjasta ratkeaa kannet.

Kuulostaako tilanne tutulta?



No, minulla on hyviä uutisia. Tuo myynnin ja tuotannon nokkapokka ei ole ollenkaan paha asia. Sitä nimittäin kutsutaan orgaaniseksi kasvuksi. Todellisia ongelmia tulee vasta, jos rekrytään ihmisiä liian aikaisin tai myydään liikaa. Molemmissa tapauksissa on edessä helposti kassakriisi: liian ison palan haukkaaminen nostaa tuotantokustannukset kattoon ja yleensä myös pidentää saatavien kotiutumisaikaa. Liian etupainotteisesti palkkaaminen taas pitää ihmisiä tyhjäkäynnillä, ja palkkakulut juoksevat vaikka töitä ei olisi.

Mutta miten sitten lähteä ratkomaan tällaista vaurastumisen vuoristorataa? Alla viisi pikavinkkiä:

1. **Jaksota töitä myynnin avulla.** Isoin osa firmojen aikatauluongelmista on itse aiheutettuja: otetaan asiakkaan stetsonista kiskaisema aikataulu kiveenhakattuna moosestauluna, tai sitten itse myydään töitä liikaa päällekkäin. Tätä voi helpottaa sillä, että ei pistä maailmalle tarjouksia, joissa luvataan aloittaa kaikki työt samaan aikaan.
2. **Standardoi tuotantoa ja toimintoja.** Mitä enemmän asioita tehdään yhdessä sovittujen standardien mukaan, sitä helpompaa uusien työntekijöiden *onboarding* on, ja sitä helpompaa toisten on paikata tarvittaessa muita poissaolojen koittaessa. Standardoiminen ja hyvien työtapojen dokumentointi työohjeiksi kannattaa aloittaa jostain helposta, esimerkiksi myyntilaskujen lähettämisestä, ja siirtyä sitten asteittain muualle organisaatioon.
3. **Varaudu rekrykustannuksiin.** Ennen uutta rekryä huolehdi siitä, että sinulla on yrityksesi kassassa 3-6 kk verran puskuria ylimääräiselle työntekijälle. Varaudu myös siihen, että työntekijä ei ota juoksulähtöä heti ekasta päivästä lähtien. Yleensä kannattavaan tuotantokykyyn voi mennä useitakin kuukausia. Tähänkin auttaa kassavirtalaskelma. Se auttaa sinua ennakoimaan kustannuksia ja varautumaan asianmukaisesti.
4. **Palkkaa mieluummin generalisteja** kuin kapean osaamisen spesialisteja. Vaikka yrityksesi olisikin erikoistunut johonkin erityiseen toimialaan, liiketoiminta luistaa paljon jouhevammin, jos jokainen pystyy tiukan paikan tullen tekemään jotain muutakin kuin vain omaa työtehtäväänsä.
5. **Selvitä liiketoimintasi pullonkaulat.** Mitä isommaksi yrityksesi kasvaa, sitä suuremmaksi myös pullonkulariskit muodostuvat. Yritys on tasan niin vahva kuin heikoin lenkki – tai toisin sanoen, yritys tuottaa arvoa vain niin nopeasti kuin pullonkaula pystyy toimimaan. Lean-metodeista hukan poistamiseksi ei myöskään ole mitään iloa, ellei hukkaa poisteta pullonkaulasta. Tyypillisesti pullonkaula on pienissä yrityksissä yrittäjä itse. Tällöin kannattaa lähteä ensimmäiseksi liikkeelle yrittäjän viipaloinnista. Palaamme tähänkin aiheeseen vielä myöhemmin, oppaan lopussa.

Kasvukipuja on aina. Olennaista on hallinnoida kasvua systemaattisesti ja harkiten. Liian isot kasvuharppaukset johtavat helposti vaikeuksiin ja paikalleen jääminen on kohtalokkaampaa kuin kasvukipuilu.

## Haluaisitko vuoteen lisäkuukauden?

Olisiko kiva, että sinulla olisi firmassasi pankki, josta voisit aina nostaa ilmaiseksi lisää aikaa, silloin kun tarvitset? Veikkaan myös, että tekisit myös mielelläsi 13 kuukauden edestä tulosta 12 kuukaudessa. Sinunkin yrityksessäsi on piilossa tällainen ylimääräinen kuukausi. Mutta missä se piilottelee?

Kuten aina, vastaus on aivan nenäsi edessä.

Se kiireen tuntu, mikä sinulla ja työntekijöilläsi on, juontaa juurensa tehottomuudesta. Tehottomuutta syntyy, kun asioita tehdään päin helvettiä. **Jopa 80 % normaalista asiantuntijatyöstä on vikakysyntää.** Se tarkoittaa töiden uudelleen tekemistä, virheiden korjaamista, ylilaaatua, puuttuvien tietojen etsimistä ja niin edelleen. En tiedä sinusta, mutta minusta 80 % hukattua työtä on ihan helvetin iso luku.

Onneksi tähän tehottomuuteen on vastalääke: lean.

Mutta mitä se lean sitten on?

*“Lean on tieteellinen ja ihmiskeskeinen johtamisfilosofia, jonka tavoitteena on tuottaa asiakkaille maksimaalista arvoa vähentämällä hukkaa ja vaihtelua yhdessä työntekijöiden kanssa.”*

Tämä määritelmä pitää sisällään kaikki olennaiset leaniin liittyvät asiat:

1. **Tieteellisyys ja ihmiskeskeisyys:** ihmisiä ja prosesseja pitää johtaa kerättyyn dataan ja tieteellisiin tosiasioihin perustuen.
2. **Ihmisten kunnioittaminen:** lean ei ole vain keino säästää kuluissa, vaan leanista hyötyvät kaikki. Hyöty näkyy turvallisena ja stressittömämpänä työympäristönä, jossa kaikki on selkeämpää ja kiireettömämpää.
3. **Asiakkaalle tuotettavan maksimaalisen arvon** tuottamisen täytyy säteillä kaikkeen toimintaan. Markkinoinnissa on keskityttävä asiakkaan arvolupauksen selkeään esilletuomiseen. Myynnissä on ymmärrettävä, mikä on tuotteen tai palvelun arvo asiakkaalle. Tuote- ja prosessikehityksessä on mietittävä vain asiakkaalle syntyvää todellista arvoa. Tuotannossa on keskityttävä asiakkaan tarpeisiin, ei ulkoiisiin trendeihin.
4. **Hukan minimointi:** kaikissa prosesseissa ja työpaikoissa on hukkaa, eikä siitä pääse ikinä kokonaan eroon. Hukan tyyppejä on kahdeksan, ja ne kaikki

aiheuttavat kuluja ja viivästyksiä. Niiden minimoimiseksi työpaikoilla pitää aina pyrkiä prosesseihin ja käytäntöihin, jotka minimoivat turhan työn. Se on myös työntekijöiden ihmisarvon kannalta oikein.

5. **Vaihtelun minimointi:** vaihtelu aiheuttaa suurimman osan stressistä ja turhista kustannuksista työpaikoilla. Vaihtelun minimoiminen ei onnistu ilman tieteellisen johtamisen ymmärrystä, ja vaihtelun huomiotta jättäminen johtaa joko alitehoiseen työskentelyyn tai ihmisten uupumiseen. Oli ala mikä hyvänsä, vaihtelua voi ja täytyy hallita siten, että se ei johda lisäkustannuksiin, laatuvirheisiin ja henkilöstön uupumiseen.

Moni ymmärtää leanin koskevan vain prosessiteollisuutta tai autojen rakentamista, vaikka se on helposti sovellettavissa myös asiantuntijayrityksiin.

Ennen leaniin tutustumista firmani kasvu oli pelkkää kompurointia. Minulla oli käsissäni asiantuntijayritys, jossa työtä tuli asiakkailta epäsäännöllisinä aaltoina. Epäsäännöllinen kysyntä taas aiheutti vaihtelua. Vaihtelu puolestaan johti kiireeseen, virheisiin ja stressiin. Samaan aikaan kipuilin ihmisten tuottavuuden kanssa. Kuvittelin, että mitä parempi laskutusaste työntekijällä on, sitä parempi. Tämä on tietenkin aivan väärä ajattelumalli.

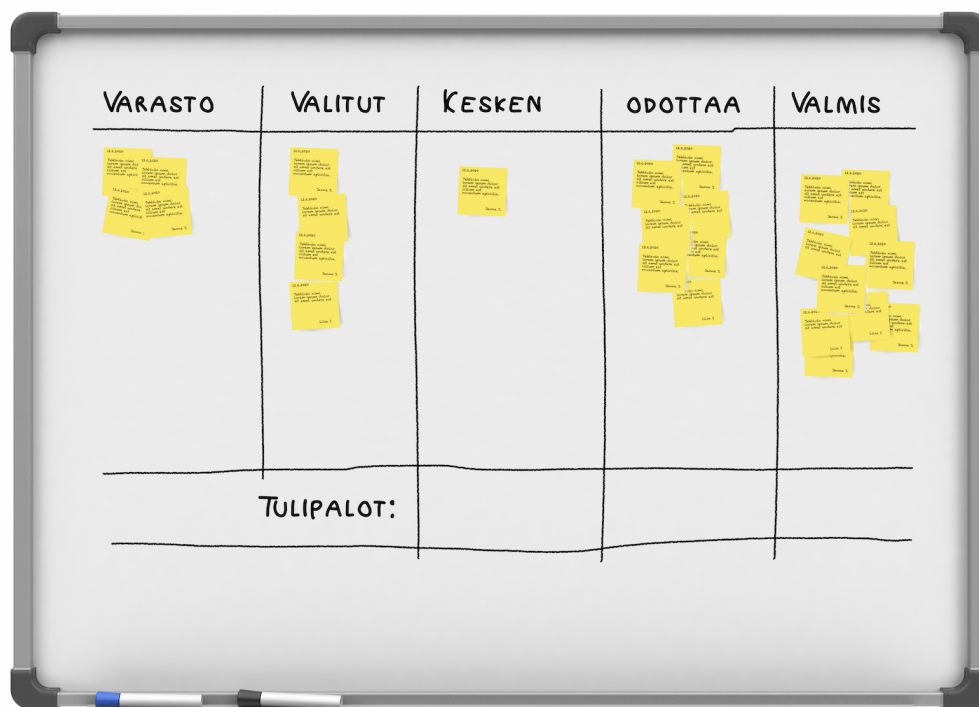
Kun aloin avaamaan prosesseja ja käänsin suhtautumiseni lean-lähtöiseksi, pystyin käyttämään energiani syyttelyn ja mikromanageroinnin sijasta prosessien ja työn kehittämiseen. Se oli uskomattoman vapauttavaa. Aina kun eteen tuli uusi ongelma, aloin ensimmäiseksi kaivella prosessia ja etsiä juurisyitä: miksi tämä tapahtui? Mikä johti olosuhteiden syntymiseen? Oliko työntekijällä kaikki tarvittavat taidot, työkalut ja tiedot tehtävän suorittamiseen? Jos ei, mitä olisi voitu tehdä toisin?

Tällaisesta juurisyiden etsimisestä tuli miellyttävä osa arkeani.

Löysin leanin myötä myös sisäisen lapseni (en sitä, joka tekee neliraajaraivarit eteisessä kiireisenä kouluaamuna, vaan sen aurinkoisen version). Hyökkäsin ongelmia päin varustautuneena uteliaisuudella ja systemaattisuudella. Kaikkitietävä ja käskyttävä pomo vaihtui sparraavaan kyselijään. Ero yrityksen ilmapiirissä oli silmiinpistävä. Jo ensimmäisten muutosten jälkeen yrityksessä vallitsi kiireen sijasta rauhallinen tekemisen meininki.

Miten leania sitten kannattaa ottaa käyttöön?

Jos olisi pakko valita vain kaksi leaniin liittyvää metodia, toinen olisi ehdottomasti **kanban** ja toinen olisi **standardointi**.



Kuvassa: Kanban-taulu.

## Työ näkyväksi Kanban-taululla

Työn visualisoinnissa kanban-taulu on eräs parhaista työkaluista. Et tarvitse mitään monimutkaista ohjelmaa, vaan alkuun riittävät valkotaulu, muistilaput ja tusseja.

Kanban-taulun ajatuksena on, että työ kulkee vaiheittain vasemmalta oikealle. Yksittäinen työtehtävä on aina oma muistilappunsa, eikä se enää pala takaisin, kun se on kerran aloitettu. Tähän on monta syytä. Tärkein syy on, että keskeneräinen työ on eräs pahimmista työn hidasteista ja stressin aiheuttajista. Kun keskeneräistä työtä (oli se sitten aloitettuja projekteja tai keskeneräisiä tuotteita) kasautuu mihin hyvänsä järjestelmään, se maksaa aikaa, rahaa ja vaivaa. Mitä enemmän tällaista keskeneräistä työtä on, sitä pidempään kestää ennen kuin seuraava vaihe valmistuu. Tämä tarkoittaa odottavia asiakkaita, lähetettävien laskujen viivästymistä ja pidentyneitä maksuaikoja.

Vuositasolla euromäärät kasvavat huikeiksi. **Siksi aloitettu työ pitäisi aina tehdä kerralla valmiiksi yhdellä rykäisyllä ja mahdollisimman huolellisesti.** Tämä takaa sen, että työtä ei tarvitse enää korjailia, jolloin se ei ilmesty seuraavina viikkoina tai myöhemmin keskeyttämään tulipalona normaalia työtä.

Kanban-taulu toimii visuaalisena työohjausjärjestelmänä kaikille. Lappujen määrästä ja sijainnista näkee yhdellä vilkaisulla, missä mennään. Alla muutamia esimerkkejä:

- Jos taululla on paljon lappuja kohdassa “Valittu tehtäväksi” mutta vähän kohdassa “Odottaa hyväksyntää”, se kertoo, että jostain syystä töitä on paljon kesken. Odotettavissa on, että töiden valmistuminen viivästyy.
- Jos lappuja on keskeneräisten sarakkeessa enemmän kuin työntekijöitä, tiedät, että ainakin yhdellä työntekijällä on käsissään ongelma, joka pakottaa keskittymään liian moneen asiaan yhtä aikaa.
- Jos taululla on lappu tai useampi kaistalla “tulipalot”, tiedät ihan keneltäkään kysymättä, että jossain on ongelma joka tarvitsee apua tai työrauhaa.

Ensin valmistellaan taulu. Piirrä tällainen härveli valkotaululle:

VARASTO	VALITTU TEHTÄVÄKSI	KESKEN	ODOTTA HYVÄKSYNTÄÄ	VALMIS
TULIPALOT:				

- **Varasto:** tämä on se paikka, jonne listataan kaikki työtehtävät, jotka tulevat tehtäväksi. Täällä voi säilyttää työtehtäviä, joita tehdään silloin, kun “oikeilta töiltä” ehditään.
- **Valittu tehtäväksi:** tähän sarakkeeseen valitaan ne tehtävät, jotka on valittu seuraavaksi tehtäväksi. Jos priorisoit itse työsi, laita laput aina tärkein ylimmäiseksi.
- **Kesken:** kun työtehtävä on tässä sarakkeessa, se tarkoittaa, että työ on oikeasti jollain kesken.
- **Odottaa hyväksyntää:** tämä vaihe riippuu täysin työpaikasta ja työstä. Joskus tehtävät tarvitsevat sisäisen hyväksynnän ennen kuin ne voi lähettää asiakkaalle.
- **Valmis:** kun työ on valmis, se laitetaan tähän sarakkeeseen.

KAPOW! Nyt meillä on visuaalinen, ilmainen ja ennen kaikkea toimiva projektinhallintajärjestelmä. Mutta mitäs himskatin iloa siitä on? No, tyhjänä siitä ei ainakaan ole mitään iloa.

Nyt taulu täytyy täyttää.

Tee jokaisesta keskeneräisestä työstäsi oma lappunsa ja lätki ne oikeille paikoilleen. Lopputulos on luultavasti hirveä läjä muistilappuja sarakkeessa “Kesken” tai “Odottaa hyväksyntää”.

**Vinkki:** Valitse jokaiselle työn tyypille oman värisensä muistilappu. Jos työttyyppejä on paljon, erottele vain normaali työ, korjaukset ja kiireelliset, toisistaan eli kolme eriväristä lappua.

Tuossa työkasassa onkin visualisoituna kiireidesi juurisyy.

### **Priorisoi ja tee selkeät työsäännöt**

Kanban-aulun lisäksi tarvitaan vielä selkeät säännöt, jotta tästä kaikesta olisi jotain hyötyä. Hyväksi koettuja työsääntöjä ovat:

1. Työ virtaa aina vasemmalta oikealle, eikä palaa takaisin. Työ tehdään kerralla valmiiksi kun se on aloitettu.
2. Kun uusi työ saapuu tehtäväksi, se menee oletuksena “Valittu tehtäväksi” -sarakkeen alimmaiseksi.
3. Työtä ei laiteta “Valittu tehtäväksi” -sarakkeeseen, ellei työtehtävään liittyviä pohjatietoja ole saatu (tämä koskee erityisesti työn vastaanottajia, joita monessa organisaatiossa kutsutaan myyjiksi).
4. Jokaiseen lappuun kirjataan päivämäärä ja kellonaika, jolloin työtehtävä saapui, työn tilaaja (esimerkiksi nimikirjaimet), lyhyt kuvaus työstä ja työn mahdollinen deadline.
5. Työntekijä ottaa vain yhden tehtävän kerrallaan tehtäväksi “Valittu tehtäväksi” sarakkeesta. Jos työ keskeytyy jostain syystä, lappu jää siihen vaiheeseen, missä se on.
6. Työt otetaan aina järjestyksessä, eli päällimmäinen (tärkein) ensin.
7. Kun työ etenee, työntekijä käy heti itse siirtämässä työlapun seuraavaan vaiheeseen. Lappuja ei siirretä päivän päätteeksi, vaan heti, kun työ siirtyy seuraavaan vaiheeseen.
8. Kun työ valmistuu, työntekijä laittaa lapun “Valmis” pinkkaan, kirjaa siihen valmistumispäivämäärän ja kellonajan.
9. Kun TULIPALOT-kaistalle tulee työ, se aloitetaan ennen kuin otetaan mitään uutta työtä “Valittu tehtäväksi” -sarakkeesta. Voitte tiimin kesken sopia myös, että tulipalokaistalle tuleva työ keskeyttää kaiken muun työn.

Suosittelen, että printtaat tämän työsääntölapun jokaisen työntekijän nähtäväksi, ja käy läpi asian jokaisen tilaisuuden tullen, esimerkiksi kerran viikossa. On tärkeää, että työsääntöjä noudatetaan – ja jos se on mahdotonta, sinun täytyy selvittää syyt

mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta voit auttaa työntekijöitäs tekemään työnsä mahdollisimman hyvin.

Täydellisessä maailmassa työt tehdään siinä järjestyksessä kuin ne tulevat, eikä kukaan etuile jonossa. Emme kuitenkaan elä täydellisessä maailmassa: jotkut asiakkaat ovat tärkeämpiä kuin toiset, ja toisten työpyynnöillä on isompi painoarvo kuin toisilla.

Kanban-taulun hyvä puoli on se, että kun työkuorma on visuaalinen, se on kaikkien näkyvissä. Jos joku haluaa etuilla jonossa, se sopii kyllä. Sitten vain valitaan, kenen työ siirtyy alemmas. **Ei nimittäin voi olla kuitenkaan kahta prioriteettia, vaan töillä on aina organisaation sisäinen tärkeysjärjestys.** Sinun tehtäväsi johtajana on luoda selkeät säännöt sille, millä perusteella työt priorisoidaan – se ei ole alaistesi tehtävä.

En tietenkään tarkoita, että alkaisit mikromanageroimaan sadan hengen organisaatiossa kaikkien työtä. Tarkoitan, että sinun täytyy rakentaa yritykseen johtamiskulttuuri, jossa työn priorisointi on eräs tärkeimmistä johtajapalveluista, joihin työntekijöillä on oikeus. Se on myös sinun etusi yrityksen omistajana.

Kun totutte kanban-taulun käyttöön, voitte ryhtyä tekemään tauluun omiin tarpeisiin soveltuvia muutoksia ja siirtyä seuraavalle ninjatasolle. Tyypillisiä muutoksia ovat esimerkiksi:

- Sarakkeiden määrä ja nimeäminen todellisten työvaiheiden mukaisesti.
- Maksimimäärä lappuja per sarake (lean-kirjallisuudessa tätä kuvataan lyhenteellä *WIP limit – Work In Progress Limit*). Tällä estetään työruuhkan syntyminen, kun kaistalle ei pääse kuin sovittu määrä työtehtäviä kerrallaan. Rajoituksen ideana on yksinkertainen matemaattinen periaate, jonka mukaan *läpimenoaika* (työn valmistumisaika) kasvaa eksponentiaalisesti käyttöasteen (montako työtä on samaan aikaan keskeneräisenä) kasvaessa. Leanissa optimoidaan läpimenoaikaa, ei resurssitehokkuutta.
- Kasvokuvalliset magneetit osoittamaan, kuka mitäkin tehtävää on tekemässä.
- Työmäärien ennustaminen SPC-käyrillä perustuen lapuista viikoittain kerättävään tietoon. (Tämä on jo mestaritason tavaraa!)

Ja niin edelleen. Kehittämismahdollisuuksia on vaikka kuinka paljon, ja lisää vinkkejä löytyy vaikka googlettamalla.

## **Standardoimaton työ on työajan tuhlausta**

Yleensä jokaisessa organisaatiossa on niin monta erilaista työntekotapaa kuin on työntekijääkin. Jos kyseessä on sama työtehtävä, sitä ei kuitenkaan voi tehdä aina eri tavalla. Muuten asiakas saa joka kerta vähän erilaisen lopputuloksen, eikä kukaan voi

ikinä hoitaa toisen aloittamia työtehtäviä kunnialla loppuun. Myös työn mittaaminen ja kiireen vähentäminen ovat mahdotonta, jos kaikki tekevät samaa työtä eri tavalla.

Työn vaihteluun auttaa työn standardointi. Työn standardoimisen ei tarvitse olla mikään megaprojekti. Standardointiin riittää, että jokainen työtä tekevä ymmärtää, millainen on *oikea työsuoritus*. Tässä mikään ei toimi paremmin kuin **SOP, eli Standard Operating Procedure**.

SOP sisältää esimerkiksi seuraavat tiedot:

1. **Työvaiheen nimi.** (Esimerkiksi “hilavimputtimen lähetys asiakkaalle”.)
2. **Mistä työpyyntö tulee?** (Esimerkiksi “työpyyntö saapuu asiakaspalvelun sähköpostilaatikkoon tai soittona asiakaspalvelijalle”.)
3. **Pakolliset pohjatiedot.** (Esimerkiksi “asiakkaan nimi, hilavimputtimen deadline, kenelle ilmoitetaan, kun hilavimputin on valmis, mistä lisätiedot löytyvät”.)
4. **Työvaiheet kuvattuna.** (Esimerkiksi “Lue kaikki taustamateriaali järjestelmästä x, tarkista asiakkaan sopimussuhde ja tuntihinnat, kirjoita hilavimputtimen dokumentti käyttäen tätä pohjaa”.)
5. **Viittaukset muihin ohjeisiin.** (Esimerkiksi “muista tarkistaa, että tietosuojaohjeistusta numero se ja se on noudatettu”.)
6. **Milloin työ on valmis?** (Esimerkiksi “työ on valmis, kun hilavimputin on lähtenyt asiakkaalle”.)
7. **Minne työ viedään/siirretään, kun se on valmis?** (Esimerkiksi “kun hilavimputin on tehty, se varastoidaan ja valmistumisesta ilmoitetaan sähköpostilla työn tilaajalle”.)

SOPit kannattaa säilyttää sähköisenä esimerkiksi firman verkkolevyllä tai intranetissä. Niitä tulee myös päivittää sitä mukaa, kun työtavat muuttuvat. Tavoitetilanteessa kaikista työtehtävistä on olemassa ajantasainen SOP. Sen lisäksi, että SOPit parantavat työn laatua, ne helpottavat myös uusien työkavereiden kouluttamista.

Tässä kohtaa on hyvä hetki tehdä jokaisesta keskeneräisestä SOPista oma muistilappunsa tuonne Kanban-taulun “Varasto”-sarakkeeseen. Jos käy niin onnellinen tilanne, että työt hetkellisesti loppuvat kesken, varastosta voi sitten ottaa heti tärkeän SOP-ohjeen kirjoituksen tehtäväksi.

Standardoimalla työvaiheet ja ottamalla käyttöön kanban-taulun pääset jo tuotannon liinauksessa hyvään alkuun. Olen avannut lean-metodien käyttöönottoa tarkemmin omassa oppaassaan. Voit ladata sen tästä: [Kiireisen\\* toimistoninjan lean-opas](#). Ja kyllä – sekin opas on ilmainen.



## T5: Tekijät – ovatko tekijät tyytyväisiä vai toinen jalka kilpailijalla?

*”...employees are offering a very important part of their life to us. If we don't use their time effectively, we are wasting their lives”*

*- Eiji Toyoda*

Olemme päässeet viimeiseen ja tärkeimpään T-kirjaimeen, eli tekijöihin. Tekijöiksi lasken työntekijät, muut osakkaat ja sinut.

### **Kerääntykö firmaasi kuonaa vai kultahippuja?**

Minua on aina ihmetyttänyt, miksi joidenkin firmojen kulttuureista tulee toksisia. Syyksi voi tietenkin sanoa huonon johtamisen, mikä on tietenkin totta. Mutta kuten aina, se ei ole koko totuus.

Nuoruudessani oli vaihe, kun kaivoin kultaa Lapissa isäni yrityksessä. Työ oli kovaa ja hanurista. Homman juju oli yksinkertaisuudessaan siinä, että maata ajetaan virtaavan veden avulla rihlojen yli. Vesi irroittaa painovoiman pyörityksessä painavamman materiaalin rihlojen väleihin. Maata kaivetaan lapiovoimin tai koneella koko päivän, samalla kun rakot kasvavat ja itikat kuppaaavat sinusta viimeisetkin veret. Päivän päätteeksi rihloihin tarttunut materiaali sitten huuhdellaan sankoihin, ja rikastunut maa-aines vaskataan käsin. Vaskaus tehdään hyisesessä tunturivedessä, ja pikkuhiljaa kevyempi tavara huuhtoutuu yli vaskoolin laidan. Lopulta pohjalle jää ihanan kiiltelevät kultahippuset.



Firmissa tehdään tätä samaa, mutta prosessin seurauksena firman rihloihin takertuu kultahippujen sijasta kuonaa. Ihmettelin usein, miksi näin käy. Kunnnes vuosia sitten törmäsin tapaukseen, joka avasi silmäni.

Eräässä firmassa oli kaksi työntekijää, sanotaan heidän nimekseen nyt sitten vaikka **Pate** ja **Pirkko**. Heidän esimiehenään toimi HR-vastaava **Erik**.

Firmassa oli mielenkiintoinen ongelma.

Patén työteho- ja motivaatio oli laskenut tasaisesti vuoden. Patén työssäviihtymistä oli yritetty parantaa erilaisilla toimilla, mutta mikään ei oikein tuntunut toimivan. Samaan aikaan Pirkko otti selkeää kaulaa kaikkiin muihin. Itse asiassa, Pirkko oli sen verran hyvä työssään, että tämä alkoi vituttaa kaikkia muita. Tilanne kärjistyi sitten lopulta siihen pisteeseen, että HR esitti ratkaisuksi Patelle palkankorotusta ja Pirkolle hellää puhuttelua, ettei muilla olisi niin paha mieli.

Ensimmäisen kerran kun kuulin casesta, minulta oli lentää kahvit kaarella suusta. Katsoin yrittäjää silmiin ja kysyin:

– "Ymmärsinkö nyt oikein: Pate on perseillyt töissä, ja HR haluaa antaa siitä palkankorotuksen ajatuksella, että Pate varmaan parantaisi työtehoaan ja asennettaan?"

– "Joo."

– "Ja Pirkolle pitäisi pitää puhuttelu, koska hän tekee liian hyvää työtä ja liian nopeasti, ja siitä tulee muille paha mieli."

–"Joo."

–"No ei helvetissä! Sä palkitset Pirkon palkankorotuksella ja ylennyksellä, ja Pate saa parantaa käytöstään tai suksia v\*ttuun. Ja HR-tyypille vois pitää pienen puhuttelun."

HR-tyypin ratkaisu oli tietenkin loogisesti ajateltuna juuri sellainen kuin voi odottaakin: halutaan, että kaikilla on hyvä mieli ja kivaa töissä. **Hyvää tarkoittava ratkaisu oli tietenkin niin väärä kuin se vain olla.** Jos huonosta käytöksestä palkitaan ja hyvästä käytöksestä rangaistaan, mitä luulet, että firmassa tapahtuu?

Aivan. Parhaat lähtevät muualle, ja firmasta tulee C-tason tyyppien loppusijoituspaikka.

Jos sinulla on firmassasi A-luokan pelaajia, tehtävänäsi on saada C-luokan kaverit vaihtamaan firmaa nopeasti (mielellään jo koeajalla) ja saada B-tason tyypit nostamaan tasoaan rivakasti.

Samaan aikaan sinun täytyy pitää A-luokan kavereista kiinni kynsin ja hampain. Muuten tuomitset firmasi negatiiviseen kierteeseen, jossa alisuoriutumisesta tulee ainoa hyväksyttävä standardi.

**Saat nimittäin yrityksessäsi juuri sen mitä siedät.**

## **Kumppaneita vai kulueriä?**

Yrityksissä on yksi virhe, jonka korjaaminen jälkikäteen on todella hankalaa tai mahdotonta.

Puhun tietenkin vähemmistöosakkaista.

Parhaimmillaan vähemmistöosakkaat ovat vahvasti yrityksen toimintaan sitoutuneita omistajia, joilla on selkeä tahto yrityksen kasvattamiseksi ja kehittämiseksi. Tällöin pienosakkaat miettivät enemmän yrityksen hyvinvointia ja tuovat tervettä moniäänisyyttä päätöksentekoonkin.

Pahimmillaan vähemmistöosakkaat taas ovat yrityksen nisässä roikkuvia loisia, joista ei pääse eroon edes luusahalla. Kun eron aika koittaa, yrittäjä yleensä sitten joutuu kaivamaan kuvetta ja sen lisäksi vielä siivoamaan lähteneen osakkaan sotkutkin.

Jälkimmäinen tapaus on valitettavasti paljon yleisempi kuin ensimmäinen, ja niistä ongelmista ei paljon kylillä huudella. Syynä typerään tilanteeseen on yleensä yrittäjän hyväntahtoisuus ja sinisilmäisyys. Puutteellisesti laaditut osakassopimukset eivät myöskään auta asiaa – jos niitä yleensäkin on olemassa.

Mutta entä sitten, jos vahinko on jo tapahtunut? Mitä tehdä, jos osakkaana on myrkyä tihkuva laiskajaakko, joka tekee kaikkien muiden elämästä helvettiä?

Ensimmäiseksi tietenkin kannattaa katsastella läpi yrityksen osakassopimukset ja yhtiöjärjestys. Jos niistä ei ole apua riippakivestä irtaantumiseen, vaihtoehtona on sovittelu. Yleensä huonompikin neuvottelutulos on parempi kuin oikeudessa riitely, ja se tulee terveydelle ja lompakolle halvemmaksi. Tunteille ei tuolloinkaan kannata antaa valtaa.

Kannattaa siis miettiä tarkkaan, kenelle haluaa yrityskakkaa jakaa. Tehtyä päätöstä ei ole helppoa korjata myöhemmin. Jos kuitenkin pohdit uusien osakkaiden mukaan ottamista, muista ainakin nämä viisi asiaa:

1. **Älä ota yritykseen omistajaksi ystävää tai sukulaista.** Jos haluat osakkaan ja ystävän, voit valita jommankumman – molempia et pitkässä juoksussa saa.
2. **Älä ota osakkaaksi sellaista henkilöä, jolle et uskaltaisi antaa kotisi avaimia.** Luottamusta joko on tai sitä ei ole. Kaikista ei ole myöskään yrityksen omistajiksi, vaikka he olisivat kuinka hyviä työntekijöitä.
3. **Jos otat yritykseen osakkaan, ole selkeäsanainen ja tarkka sen suhteen, mitä velvoitteita osakkuus tuo mukanaan.** Pienemmissä yrityksissä osakkuus ei tarkoita vain oikeutta nauttia osinkoja, vaan yleensä se tarkoittaa myös velvollisuutta tehdä töitä yrityksen eteen korvauksetta. Tämä ei sovi läheskään kaikille.
4. **Omistusoikeudet yrityksessä eivät ikinä saisi mennä tasan,** vaan jollain täytyy olla aina päätösvalta, vaikka se olisikin sitten vain yhden prosenttiyksikön erolla. Jaettu vastuu tarkoittaa vain, että vastuuta ei ole kenelläkään.
5. **Jos otat osakkaan, muista osakassopimukset!** Älä yritä räpeltää niitä itse, vaan ota avuksi asiansa osaava lakiasiantuntija osakassopimusten tekoon. Kyllä, se maksaa. Mutta vielä enemmän maksaa, jos asioista joutuu riitelemään myöhemmin.

Näillä neuvoilla vältät jo 90 % isoimmista ongelmista. Edellisten lisäksi kannattaa myös muistaa, että pienosakkailla on ihan samat oikeudet kuin pääosakkaallakin, joten oma suhtautuminen yrityksen pyörittämiseen täytyy muuttua ammattimaisemmaksi. Siihen auttaa esimerkiksi HHJ-kurssi.

### **Miten valita vaikeista vaihtoehdoista?**

Elämäni aikana olen tehnyt useita kivuliaita päätöksiä: isäni velkojen takaaminen, parit irtisanomiset ja irtisanoutumiset, yrityksen perustaminen, avioero, yrityksen myyminen ja erinäisistä ihmissuhteista irtaantuminen. Näiden päälle sitten hirveä kasa vähän pienempiä päätöksiä, joissa on saanut tasapainoilla taloudellisten seurausten ja loukattujen tunteiden välillä. Osalla päätöksistä on ollut pitkäaikaisia taloudellisia ja henkisiä vaikutuksia, osalla ei.

Olen oppinut vuosien varrella kirkastamaan kompleksiset olosuhteet ja tilanteet yksinkertaisiksi ja selkeiksi valinnoiksi, joihin on helppo tarttua. Vaikka tämä onkin arvokas taito, sitäkin tärkeämpi taito on päätöksentekotarpeen arviointi.

Kun huomaan pohtivani isoa päätöstä, kysyn itseltäni nämä kysymykset:

1. **Mikä on oma tunnetilani?** Olenko väsynyt, kiukkuinen, nälkäinen, onko minua kohdeltu juuri huonosti, olenko huolissani, liian optimistinen, henkisesti etäällä puoliosastani vai olenko suht neutraalissa mielentilassa? Oman mielentilan selvittäminen on tärkeää, koska se vaikuttaa valtavasti tehtäviin päätöksiin. Väsyneenä ja kiukkuisena olen skeptisempi ja saatan sanoilla vastauksia, joita kadun myöhemmin. Liian tyytyväisenä saatan hyväksyä riskejä, joita en muuten ottaisi.
2. **Miksi nyt?** Mistä kiireen tai paineen tunne tulee? Onko se joku ihminen, tapahtuma, uutinen vai tilanne? Mikä aktivoi tämän ajatuksen? Miksi minusta tuntuu, että minun pitää tehdä päätös? Onko kyseessä pidempään kasvanut paine vai hetkellinen impulssi? Jos se on impulssi, odotan päätöksen kanssa. Jos se on pidempään kasvanut paine, alitajunta luultavasti yrittää kertoa jotain, ja silloin on syytä kuunnella.
3. **Ketä päätös koskee?** Kuka tulee mieleeni, kun ajattelen päätökseen liittyviä seurauksia? Mikä heidän roolinsa on? Kenen tunteita pelkään loukkaavani? Miksi sillä on väliä?
4. **Mitä en näe?** Mikä kulma minulta jää huomaamatta? Mitä pelureita tilanteessa on, joita en näe? Kuvittelenko yhteyksiä, joita ei ole olemassa? Onko selkeitä todisteita yhteyksistä, joiden olemassaoloa en ole aikaisemmin huomannut? Onko jokin muuttunut?
5. **Mikä oikeastaan on kysymys?** Siis spesifi kysymys, jota olen ratkaisemassa? Se ei voi olla löysä ”*miksi en ole onnellinen*”, vaan ”*miksi omalle tililleni tulee vain x euroa kuukaudessa, kun firman liikevaihto kuitenkin on y euroa?*”. Mitä selkeämpi kysymys, sitä selkeämpi vastaus.

Kun minulla on mielessäni selkeä kysymys (esimerkiksi ”*pitäisikö minun myydä firmani nyt vai vasta myöhemmin*” tai ”*pitäisikö Pertti-Jalmarille antaa potkut*”), voin alkaa ratkaista päätöstä erilaisten työkalujen avulla. Tällaisia työkaluja ovat esimerkiksi painotettu päätöksentekomatriisi, panos/tuotto -arvio ja päätöksentekopuu. Itse suosin kompleksisemmissä ongelmissa painotettua **päätöksentekomatriisia**. Se näyttää suunnilleen tältä:

Tehdäkö X vai Y?		Kriteeristö											Total
		Oma onnellisuus	Oma vapaus	Oma kiire ja stressi	Pitkäaikaisvaikutus talouteen.	Lyhytaikainen vaikutus talouteen.	Vaikutus maineeseen	Vaikutus henkilö X	Vaikutus henkilö X	Vaikutus henkilö X	Vaikutus henkilö X	Vaikutus työntekijät	
Vaihtoehdot (1. minimiaalinen 3. suurin)	<b>Painotus (1-10, 10 paras):</b>	5	10	9	8	7	6	0	2	2	2	1	
	Vaihtoehto 1	3	1	3	1	4	3	4	4	5	2	4	132
	Vaihtoehto 2	3	4	4	2	4	3	4	4	5	5	4	185
	Vaihtoehto 3	3	2	3	4	5	3	5	4	1	2	4	165
	Vaihtoehto 4	5	5	5	4	1	5	5	1	1	5	1	204
	Vaihtoehto 5	1	4	1	5	3	4	5	5	2	4	5	166

Vaikka tässä vaiheessa minulla on jo iso kasa hyviä vaihtoehtoja, en kuitenkaan yleensä hyppää suoraan parhaalta vaikuttavaan vaihtoehtoon. Päätöksenteko voi helposti nimittäin tuntua karkealta kyllä/ei -valinnalta, mutta se harvoin on sitä. Lopputulos tietenkin voi olla tyyliin ”voitin/en voittanut lotossa”, mutta todellisuudessa päätös on sarja pienempien päätösten seurauksia. Siksi on viisasta olla sulkematta itseään ulos vaihtoehdoista liian aikaisessa vaiheessa.

Kun kaikki on valmista Isoa Päätöstä varten, kysyn vielä itseltäni yhden kysymyksen:

### ***Mikä on pienin ja nopeimmin tehtävä asia, joka ei sido minua pysyvästi vain yhteen lopputulokseen?***

Tämä auttaa minua tarttumaan **heti** työhön ja tekemään jotain sellaista, joka ei todennäköisesti kavenna mahdollisuuksiani myöhemmin. Yleensä erilaisissa vaihtoehdoissa on jotain yhteisiä tekijöitä, joita voi alkaa edistämään heti, ilman että isompaa päätöstä tulee vielä lukinneeksi. Tämä auttaa minua keskittymään tekemiseen, ilman että sössin mitään isosti vain silkkaa kärsimättömyyttäni.

Monesti päätöksiä joutuu silti tekemään nopeasti ja heikoilla lähtötiedoilla. Silloin on vain tehtävä päätös ja hyväksyttävä se, että lopputulos ei välttämättä ole täydellinen tai edes hyvä.

### **Elokuva-ajattelu vääristää maailmankuvasi**

Voit varmaan ihmetellä, miksi kirjoitan tässäkin oppaassa yllättävän paljon tunteista ja fiiliksistä. Sille on syynsä. Suurin osa yrittäjän ongelmista on nimittäin johdettavissa tunteilla tehtyihin paskoihin päätöksiin.

Tunteet vaikuttavat meihin kaikkiin, mutta kaikkein surullisimmat kohtaamani kohtalot ovat olleet yrittäjän oman mielenmaiseman tuotoksia. Tunteet ovat yleensä tuloksen ja hyvän elämän tiellä.

Moni yrittäjä kokee uransa aikana hetkiä, jolloin joko liikekumppani, asiakas, työntekijät tai kaikki nämä samaan aikaan vetävät yrittäjää poikittaisella mailalla selkään. Tuolloin ensimmäisenä reaktiona on usein antautua tunteiden valtaan ja

kilahtaa. Näen usein kohtaloita, joissa yrittäjän sisäinen levyraati on jäänyt junnaamaan mollivoittoista kostolaulua. Se on surullista seurattavaa. Viha syö ihmisen sisältä sydänjuuria myöten. Mukaan kuvioon tulee sitten uhriutumisen tunne ja halu maksaa potut pottuina – tai korkojen kera.

Jos mietin omaa historiaani, ei ole yhtään konfliktia, joka olisi parantunut kiukustumalla. Olen saanut myös usein palautetta siitä, että käyttäydyin joissain tilanteissa liian pehmeästi, kun pitäisi käyttäytyä jotenkin aggressiivisemmin. Olen kuitenkin oppinut hillitsemään tunteeni, koska vihaan ja koston liittyvistä tunnereaktioista bisneksessä (tai muussakaan elämässä) ei oikeastaan koskaan seuraa mitään hyvää. Ihmisillä on silti usein sellainen olo, että ”näin minun pitäisi käyttäytyä,” aivan kuin toimintaa seuraisi joku ulkopuolinen tuomioistuin tai yleisö.

Kutsun tätä *elokuva-ajatteluksi*.

Olemme kaikki tietenkin nähneet elokuvissa tilanteita, joissa työntekijä irtisanoutuu mulkun pomon johtamasta työpaikasta tai yrittäjä karkaa kohti vapautta ja auringonlaskua. Olemme tottuneet siihen, että kaikissa tarinoissa on hyviksiä ja pahiksia, ja että paha saa aina palkkansa. Ihmisillä on siksi usein sellainen olo, että ”olen oman elämäni päätähti.” Aivan kuin arki olisi elokuvaa, jossa pahiksen pitää saada päähänsä ja sankarin voittonsa.

Tuntuu siksi vähän tyhmältä sanoa tämä ääneen, mutta **todellisuus ei ole elokuvaa**. Tuollainen elokuva-ajattelu on suorastaan vaarallista:

1. **Puukotettiinkö sinua selkään?** Ei, ei ole fiksumuuta huutaa asiasta naama punaisena twitterissä tai suunnitella koston. On parempi ottaa opikseen ja opetella tunnistamaan mulkerot aikaisemmin, jotta voi välttyä samanlaiselta kohtalolta myöhemmin.
2. **Sanoiko joku sinulle pahasti?** Ei, ei ole fiksumuuta suoltaa vielä pahempia loukkauksia takaisin. Jokainen pisara vihaa tai raivoa vie sinulta energiaa ja on voitto vastapuolelle. Ole aikuinen ja hillitse itsesi, voit taatusti paremmin.
3. **Varastiko joku sinulta rahaa, aikaa tai energiaa?** Ei, ei ole fiksumuuta varastaa toiselta autoa jos toinen varasti sinulta laiturin. On parempi minimoida vahingot, tehdä mitä voi ja siirtyä eteenpäin.
4. **Menikö projekti perseelleen?** Ei, ei ole fiksumuuta syyttää työntekijöitä tai asiakkaita, vaikka syy olisikin siellä suunnassa. On usein fiksumuuta vain sovittelua asia, huolehtia että sama ei toistu ja mennä eteenpäin.
5. **Kiukutteleeko asiakas aiheuttomasti laskusta?** Ei, ei ole fiksumuuta alkaa tappelemaan jokaisesta sentistä. Jos syy on oikeasti asiakkaassa, tee hiljainen päätös hankkiutua asiakkaasta eroon, ja siirry sitten miettimään rakentavampia asioita.

”Suorien sanojen sanominen” tai aggressiivinen vastareaktio ei oikeastaan ikinä johda samaan lopputulokseen kuin elokuvissa. **Päinvastoin, tunteella tunteeseen vastaaminen johtaa aina negatiiviseen kierteseen**, jossa omat voittamisen todennäköisyydet laskevat jokaisen kierroksen myötä. Voittaja ei ole se, joka huutaa kovempaa.

Mutta mitä sitten voi tehdä, jos vituttaa kuin pientä oravaa, jonka käpy on jäässä? Otetaan avuksi pieni pala stoalaisuutta. Tämä oivallus on auttanut minua käsittelemään vitutusta ja ahdistuneisuutta jo useamman vuoden:



On hyvin vähän asioita, joihin oikeasti voimme itse vaikuttaa:

- Emme voi vaikuttaa siihen, millainen keli on ulkona.
- Emme voi vaikuttaa siihen, ketä onni suosii ja ketä ei.
- Emme voi vaikuttaa siihen, miten meitä kohdellaan.



Suurin osa pahasta mielestä syntyy muiden ihmisten käytöksestä ja ympäristön aiheuttamista ongelmista. Valtaosa näistä asioista on kuitenkin sellaisia, että meillä ei ole niihin mitään kontrollia – ainoastaan siihen, miten itse suhtaudumme niihin.

Tämä on oikeasti aika voimauttava ajatus. Se tarkoittaa, että **voimme itse valita, olemmeko uhreja vai emme.**

### **Yrityksesi alipalkatuin ja aliarvostetuin työntekijä**

Yrittäjänä päätyy helposti onnettomaan oravanpyörään, jossa aika tuntuu koko ajan loppuvan kesken. Periaatteessa hommia voisi delegoida muillekin, mutta käytännössä se kuitenkin tuntuu mahdottomalta.

Olet varmaan pari kertaa kiroillut itsekseksi, että voisitpa kloonata itsesi, niin ei tarvitsisi tapella henkilöstön ja laatuongelmien kanssa. No, kloonaminen ei nykyteknologialla onnistu, mutta seuraavaksi paras kikka on yrittäjän viipaloiminen.



*Kuvassa: jokaisen yrittäjän haave on kloonata itsensä rekryämisen sijasta.*

Tiedän, että nikottelet jo tässä kohtaa, koska olet kontrollifriikki – kuten me kaikki muutkin yrittäjät. Sinun oma kontrollihalusi seisoo kuitenkin sinun ja taloudellisen vapautesi välissä. Niin kauan kun yrityksesi tarvitsee sinua ihan kaikkeen, sinulla ei ole oikeasti yritystä. Sinulla on lastentarha.

Mutta miten sitten valita ne työt, jotka voit työntää muille?

Ensinnäkin on oikeastaan vain kaksi asiaa, joita et ikinä saisi antaa muille kokonaan: **yrityksen kulttuurin johtaminen** (rekrytointi, kannustinjärjestelmät, valmennus ja

erottaminen) sekä **asiakkaiden hankinnan organisointi** (tuote/markkina -match, markkinoinnin ja myynnin johtaminen). Kaiken muun voit työntää muille.

Toisekseen sinun kannattaa aina keskittyä vahvuuksiesi hyväksikäyttämiseen. Jos olet neuroottinen numeroihminen ja rakastat taulukkolaskentaa, älä anna sitä muille.

Jos rakastat myymistä ja asiakaspalvelua, älä edes yritä työntää sitä muille. Jos saat nautintosi lakiasioista, hoida ne itse.

Jos nyt jostain syystä kuitenkin koet kriittiseksi osaksi työnkuvaasi esimerkiksi vessojen pesemisen, tee seuraava laskutoimitus:

$$\text{Tuntipalkkasi (€/h)} = \text{Yrityksen liikevaihto vuodessa (€)} / 1700 \text{ (h)}.$$

Eli jos firmasi liikevaihto on vaikka 1,2 miljoonaa euroa, tuntipalkkasi on karkeasti laskettuna 706 €/h. Tuo laskussa käytetty 1700 tuntia on keskimääräinen vuosituntimäärä.

Alla on esimerkkitaulukko tehtävien tunti hinnoista, joita sinunkin yrityksessäsi tyypillisesti pitäisi tehdä.

< 100 €/h	< 200 €/h	< 500 €/h	≈ 1000 €/h
Siivous	Tapaamisten bookkaus prospekteille	Myyntitapaamiset ja sopimusten klousaus	Product/Market -fitin miettiminen
Ostoksilla käynti	Tarjousten kirjoittelu ja lähettely	Markkinointiviestinnän suunnittelu (brändi, tone of voice, strategia)	Avainasiakkaiden ja kriittisten alihankkijoiden sopimusneuvottelut
Postittaminen ja tavaroiden nouto	Blogipostausten kirjoittaminen	Asiakassopimusten neuvottelu	Muut kriittiset sopimusneuvottelut (yrityssostot, myynti, kumppanuudet)
Autolla ajelu paikasta toiseen	Somettaminen	PPC-mainonnan suunnittelu ja testien tekeminen	Tärkeät ja näkyvät edustustilaisuudet sekä verkostoituminen
Blogipostausten oikeinkirjoituksen tarkistaminen	PPC-mainonnan pyörittäminen	Asiakaspalvelun kehittäminen	Rekrytointipäätökset ja ihmisten erottaminen
Matka- ja kululaskujen kirjoitus	Asiakastyytyväisyyskyselyt	HR-ongelmien ratkominen	Työpaikan kulttuurin parantaminen
Kuittien etsiminen ja materiaalin toimittaminen kirjanpitäjälle	Laskujen lähettäminen ja myyntireskontra	Kulujen karsiminen	Strategian suunnittelu
Tyhjänpäiväisiin yhteydenottoopyyntöihin vastailu	Työpaikan tapahtumien järjestäminen	Ostoneuvottelut kumppaneiden ja alihankkijoiden kanssa	Uusien tuotteiden ja palveluiden ideointi ja iterointi

Voit tietenkin ihan vapaasti tehdä niin paljon kuin haluat noita halvemman pään hommia, mutta onhan se nyt niin tyhmää, ettei ole tosikaan. Kauppareissun tai vessan pesun täytyy olla aika helkkarin mystinen prosessi, jos siihen on varaa pistää useampi tonni per laaki. On suoranaisten ihme, jos tuolla tunti hinnalla et löydä jotakuta muuta hoitamaan askareita puolestasi.



Voit siis tehdä, mitä vain haluat, mutta et ehdi millään tekemään kaikkea.

Sinun tehtäväsi on valita ne tärkeimmät asiat, joissa olet paras, ja työntää muut tehtävät toisille. Joudut aivan varmasti pettymään useaan otteeseen suorituksen laatuun, mutta tässä on sama homma kuin kasvatuksessa: jo pieni lapsikin tajuaa, että tahallaan hieman huonosti tekemällä kärsimätön aikuinen tekee hommat mieluummin itse, eikä nakki enää napsahda kohdalle uudestaan.

Sinun hommasi **ei ole** pestä firman vessoja ja juosta ostelemassa printteriin lisää paperia.

Sinun tehtäväsi on **johtaa**.

## Viimeinen ja tärkein vinkkini

Olen kertonut sinulle nyt tärkeimmät työkalut, joilla saat tehtyä yrityksessäsi täyskäännöksen:

**T1: Tilannekuva.** Ensimmäiseksi mitattiin yrityksesi tilanne ja arvioitiin, miten hyvä yritys sinulla oikeasti on käsissäsi. Seuraavaksi otettiin kassavirta haltuun. Sen avulla pystyt johtamaan yritystäsi kuin ammattilainen ilman, että sinun tarvitsee arvailla päätösten talousvaikutuksia.

**T2: Talous.** Seuraavaksi siivottiin tarpeettomat kulut, annettiin kannattamattomille asiakkaille kenkää ja parannettiin kassan kiertoaikaa. Lopulta käännettiin tuloslaskelma pääläelleen, jotta saat varmasti yrityksestäsi mieluummin voittoa kuin turskaa.

**T3: Tuote.** Tapoimme tuottamattomat zombieprojektit, teimme myynnistä kertaluokkaa helpompaa tuotteistamalla sisäänheittotutteen ja möyhensimme yrityksesi markkinointia vastaamaan kasvukoneen tarpeita.

**T4: Tuotanto.** Saimme tuotannosta lisää tehoja irti ottamalla leanin parhaita käytäntöjä mukaan. Aikaa vapautui kehitystyöhön ja työn priorisointi selkeytyi, mikä vähentää stressiä ja helpottaa työntekijöiden arkea – mikä taas tekee sinun arjestaasi helpomman.

**T5: Tekijät.** Teimme firman tulevaisuuden suhteen kipeitä päätöksiä. Rasittavista laiskottelijoista on hankkiuduttu eroon – olivat he sitten osakkaita tai työntekijöitä. Viipaloimme sinut, ja ulkoistimme kaikki sellaiset työt muille, jotka sinun käsistäsi voi antaa pois. Tämä vapautti sinulle lisää aikaa keskittyä olennaisiin hommiin.

Nyt on aika paljastaa viimeinen vinkkini, jolla saat työnnettyä firmasi pysyvästi kannattavalle kasvu-uralle.

Kerroin alussa, miten päädyin tilanteeseen, jossa vaihtoehtona oli joko totaalinen romahdus suihkussa tai firman tulokuntoon tahkoaminen.

Valitsin tulokunnon, koska luovuttaminen ei kuulu luonteeseeni. Ja koska luet tätä opasta, **olet hyvin luultavasti samanlainen kuin minäkin.**

Arvostan ponnistelujasi enemmän kuin arvaatkaan. Olen ollut yrittäjänä kohta 20 vuotta, ja sinä aikana aika harva vastaantulleista ihmisistä on ymmärtänyt sitä painetta, tuskaa ja taakkaa, jota yrittäjänä joutuu päivittäin kantamaan. Ilon ja menestyksen hetkinä sinua kadehditaan, tappion ja tuskan hetkinä sinua halveksitaan – tai vielä pahempaa, ei huomata ollenkaan. Yrittäjää ei vain ymmärrä kukaan niin hyvin kuin toinen yrittäjä.

Silti pitää jaksaa antaa itsestään kaiken, päivästä toiseen. Sitä ei kestä loputtomiin.

**Sinä** et kestä loputtomiin.

Suurin valhe, mitä meille yrittäjinä kerrotaan, on se, että yrittäminen on yksilölaji. Ei se ole. Ei kukaan jaksaa, ellei joku ole välillä tsemppaamassa, kannustamassa ja kyseenalaistamassa. Arjen kiireissä kokonaiskuva katoaa, isot asiat unohtuvat ja priorisointi puuroutuu. Elämä muuttuu uuvuttavaksi suorittamiseksi.

Väsyyksien tai vitutuksen vuoksi sinäkin teet vielä jonain päivänä tyhmän päätöksen, joka tulee sinulle kalliiksi. Päätöksen, jota et välttämättä olisi tehnyt, jos sinulla olisi ollut joku, jonka kanssa asiasta olisi voinut luottamuksellisesti keskustella ja pallorella muita vaihtoehtoja.

Tätä varten yrityksissä on hallitus. Tietenkin jokaisessa osakeyhtiössä on aina jonkinlainen hallitus. Mutta en puhukaan Aku Ankka -hallituksesta, jossa jäseninä ovat sinä ja koirasi, vaan oikeasta hallituksesta, joka koostuu yrityksen ulkopuolisista ammattilaisista.

Yrittäjänä voi tuntua turhalta ajatukselta ottaa hallituskin vielä omaa työlistää tukkimaan. Voin kuitenkin kokemuksesta kertoa, että ilman ulkopuolista näkemystä yritys tuskin tulee ikinä kasvamaan omien heikkouksien yli tai ohi. Näin jälkikäteen mietittynä hallituksen perustaminen oli ensimmäinen ja kriittinen askel sillä polulla, joka johti lopulta edellisen firmani menestyksekkääseen myyntiin.

Realiteetti kuitenkin on, että pienempään yritykseen ei kannata ostaa isoa hallitusta päällepäsmäröimään tekemistäsi. Se ei ole myöskään halpa harjoitus. Onneksi on muitakin vaihtoehtoja.

Yrittäjä, **ansaitset** parempaa kuin mitä sinulla nyt on.

Ansaitset turvallisen ympäristön, jossa voit kysyä tyhmiä, kertoa ongelmistasi ja löytää niihin ratkaisuja.



Ansaitset mentorin, neuvonantajan ja hallitusammattilaisen, joka voi auttaa sinua etenemään oikeaan suuntaan.

Ansaitset oman [Tulostulva® taskuhallituksen](#).

Kassakuohuja ja tulostulvia,

Turussa 7.3.2021,

Janne K. Jääskeläinen,  
Kassavirtakonsultti, tietokirjailija

# Tarkistuslista

Voit käyttää tätä 30 kohdan listaa, kun alat kääntää yrityksesi suuntaa turskatehtaasta tuloskoneeksi.

#	Vaihe	Sivu	Selitys	Tehty?
1	Selvitä yrityksesi nykytila	9	Arvioi kolmen kysymyksen kuumemittarilla, missä kunnossa yrityksesi on. Päätä mitä haluat. Tehdäänkö täyskäännös vai menetkö kilpailijalle töihin?	
2	<a href="#">Tee kassavirtataulukko</a>	11	Lataa ilmainen opas, ja tee yrityksesi tuloista ja menoista kassavirtalaskelma.	
3	Leikkaa tarpeettomia kuluja	14, 15	Älä käytä tähän puolta päivää pidempään. Tämän harjoituksen tulisi olla helppo sen jälkeen kassavirtalaskelman jälkeen.	
4	Aloittakaa säästäminen myös kotona	14	Jos pystytte perheessä nipistämään kotimenoista, aloittakaa säästäminen. Tehkää vähintään budjetti, jotta tiedät miten paljon tarvitset nettona rahaa perheen arjen pyörittämiseen.	
5	Kevennä velkakuormaa	14	Maksakaa luottokorttivelat ja kulutusluotot pois jos mahdollista.	
6	Älä jaa osinkoja	15	Älä jaa ylimääräisiä osinkoja, ennen kuin tilanne on stabiloitunut.	
7	Ota yhteyttä pankkiin	15	Ota yhteyttä pankkiin ja varmista, että käytettävissäsi on tarvittaessa esimerkiksi limiitti tai luottoa.	
8	Vähennä varastoja	15	Jos on akuutti rahantarve, myy tuotteita vaikka tuntuvalta alennuksella: tärkeintä on pitää nenä pinnalla. Varastossa pölyttyvät tuotteet eivät tuota mitään.	
9	Ota yhteyttä kirjanpitäjään	16	Kerro, että etsit selkeitä säästökohteita ja pyydä apua. Kerro, että olet tekemässä yrityksesi täyskäännösprosessia, johon tarvitset myös hänen apuaan.	
10	Tee 20/80 asiakaslistaus ja valitse irtisanottavat asiakkaat.	17	Anna vaikeille ja kannattamattomille asiakkaille kenkää. Jos et uskalla antaa kenkää suoraan, ilmoita tuntuvalta hinnankorotuksesta. Asiakas kyllä tajuaa vinkin.	

11	Lopeta pankkitoiminta	18	Lähetä laskut nopeasti ja muuta laskujen maksuehdoksi 7 päivää netto.	
12	Myy vähemmän mutta paremmalla katteella	18	Jos et osaa laskea tuotteiden tai tuoteryhmien katetta, tee se harjoitus ensin.	
13	Käännä tuloslaskelma ylösäläisin	19	Avaa uusi tili, ja muista kertoa kirjanpitäjälle mistä on kysymys, ettet sorru laittomuuksiin.	
14	Torppaa tuottamattomat tuotehankkeet	23	Katso kylmästi ulkopuolisen silmin, mitkä tuoteryhmät tai palvelut ovat tuottamattomia. Ulkoista ne mahdollisuuksien mukaan alihankkijoille.	
15	Lopeta tunti-laskutus	25	Lopeta tunti-laskutus tai vähintäänkin siirry htp-malliin (htp = 7,5 h).	
16	<u>Tuotteista sisäänheittotuote</u>	27	Tuotteista helposti ostettava sisäänheittotuote.	
17	Lisää markkinointia	28	Kerää yhteen tiedot, mistä kanavista asiakasliidit tulevat, mikä liidien closing-% on ja paljonko uuden asiakkaan hankkiminen maksaa.	
18	<u>Selvitä millainen kasvukone yrityksessäsi on</u>	29	Jos sinulla ei ole tietoa millainen kasvukone yritystäsi pyörittää, selvitä se. Alkuvaiheessa riittää, että piirrä sen vaikka karkeasti paperille.	
19	Aloita ensimmäinen kasvutesti	30	Kun tiedät millainen kasvukone yritystäsi pyörittää, ala heti kokeilemaan mahdollisimman matalalla kynnyksellä, miten saisit lisää asiakasliidejä. Kirjaa tulokset systemaattisesti ylös.	
20	Aloita töiden jaksottaminen	32	Jotta tuotantopuolesi ei räjähtäisi käsiin, jaksota töitäsi jo tarjousvaiheessa. Ei ole mitään syytä maalata itseään nurkkaan, jos voit välttää tämän jo tarjousvaiheessa.	
21	Aloita töiden standardointi	32	Listaa kaikki yrityksesi tuotannon työvaiheet ranskalaisilla viivoilla. Tämä on ensimmäinen vaihe työn standardoimiseksi.	
22	Selvitä yrityksesi pullonkaulat	32	Pullonkaulan tunnistaa siitä, että muut odottavat töitä pullonkaulasta, ja että pullonkaulan eteen kasvaa töitä (tai tietotyössä backlogia).	
23	<u>Lue Leanin perusteet</u>	33	Lue pari olennaista kirjoitusta	



			lean-johtamisesta tai katso vaikka <a href="#">videoesitykseni</a> aiheesta.	
24	<a href="#">Tee työ näkyväksi Kanban taululla</a>	35	Lue ilmainen Lean-opas, niin osaat rakentaa toimivan kanban-systeemin.	
25	Priorisoi ja tee selkeät työsäännöt	37	Sinun tehtävänäsi on selkeyttää työntekijöille, mitä töitä tehdään ja mitkä ovat esimerkiksi asiakkaiden prioriteetit. Printtaa työohjeet selkeiksi listoiksi, jotka jokainen näkee.	
26	Jatka töiden standardointia	38	Tee jokaisesta (kohdassa 21 tehdystä) listan vaiheesta tyhjä SOP-dokumentti, ja jaa työntekijöiden vastuulle tehdä nämä dokumentit.	
27	Selvitä yrityksesi työntekijöiden tila	40	Käytä ns. <i>greenfields</i> -metodia: jos saisit rakentaa organisaation nyt tyhjästä, kuka tekisi mitäkin?	
28	Jos yrityksessäsi on ongelmia aiheuttavia osakkaita, hankkiudu niistä eroon	42	Jos voit, hankkiudu tarpeettomista osakkaista eroon hyvässä hengessä ja rahalla. Isokin könttä käteistä tulee yleensä halvemmaksi mielenterveydelle ja kassalle kuin oikeudessa tappeleminen.	
29	Aloita itsesi viipalointi	48	Laske oma tuntipalkkasi. Listaa kaikki tehtävät, joita sinun täytyy tehdä. Jaottele tehtävät tärkeysjärjestyksessä ja v*ttumaisuuden mukaan. Delegoi heti kaikki sellaiset työt, jotka saavat sappesi kiehumaan ja joita muut voivat tehdä.	
30	<a href="#">Tilaa Tulostulva® taskuhallitus</a>	51	Jos omat taidot täyskäännöksen tekemiseksi eivät riitä, <a href="#">osta ulkoista apua</a> .	

# Tarvitsetko apua seuraavaan vaiheeseen?

[jannejaaskelainen.fi](http://jannejaaskelainen.fi)

[janne@jannejaaskelainen.fi](mailto:janne@jannejaaskelainen.fi)

040 577 0215

