

### Tässä numerossa:

#### Viisi kysymystä johtajuudesta Peter Fagnäsille

Peter Fagnäs on Hermitage & Co:n toimitusjohtaja ja toimii hallitusammattilaisena mm. Fortumin hallituksen puheenjohtajana.



(s. 2)

#### Ihminen ostaa aina ihmiseltä

Tehokas ja tuloksellinen myyntityö on pitkälti kiinni ihmisten tekemisistä, toteaa toimitusjohtaja Sven-Erik Nyberg



(s. 3)

#### The Leadership Challenge – johtamisen tehopaketti

Eero Lehtisen ja Mats Kockbergin johtamista ja tiimin kehittämistä käsittelevä ”normaaliin” työelämään sovellettu seminaari on lanseerattu.



(s. 5)

#### Uudella projektityökalulla lisää tehoa, toimivuutta ja turvallisuutta

Interpersona on toimeksiannoissaan ottanut käyttöön InnoCasa Oy:n kehittämän InnoProject-työkalun projektien hallinnoinnissa.



(s. 7)

#### Susanne Stenfors – uusi Interpersonan konsultti

KTM Susanne Stenfors aloitti liikkeenjohdon neuvonantajana Interpersonassa huhtikuun alussa.



(s. 9)

#### Kolumni hallitustyön arvioinnista ja kehittämisestä

Mats Kockberg puuttuu kolumnissaan yritysten hallitustyön arviointiin ja tehostamiseen.



(s. 10)

#### Kolumni arkisten työprosessien kehittämisestä

Tuottavuuden nostaminen on päivän sana, toteaa Nina Henricson kolumnissaan.



(s. 11)

#### Kirja-arvostelu: Turkki. Eurooppaa ja Aasia.

Turkki on entistä merkittävämmässä määrin keskustelun kohteena. Turkista puhutaan EU:n laajentumisen yhteydessä, kiehtovana matkailukohteena mutta myös paljon mahdollisuuksia tarjoavana markkina-alueena.



(s. 12)

#### Kirja-arvostelu: Wonderboy

Wonderboysta on Norjassa tullut lähes kulttikirja joka kertoo Oslon mediabisneksistä, vallasta ja vallanhimosta



(s. 13)

#### Myyntijohtajat toteavat kannustinjärjestelmien petteävän

Interpersona kysyi suomalaisilta myyntijohtajilta missä mennään kun on kyse myyntitiimien tilasta ja toiminnasta.

(s. 14)

#### Pankinjohtajat: asuntoboomi ei enää voimistu

Kyselytutkimuksen mukaan Suomen suurimpien osuuspankkien toimitusjohtajat uskovat asuntomarkkinoiden pikkuhiljaa rauhoittuvan nousevan korkokannan seurauksena

(s. 15)

#### Yritysjohtajat: työvoimapula uhkaa

JohtajuusBarometri 2006 -kyselytutkimuksen mukaan suomalaisten suurten yritysten toimitusjohtajat pelkäävät työvoimapulan hankaloittavan toimintaa lähiaikoina.

(s. 16)

#### Uutiskirjeen tilaukset ja Interpersonan yhteystiedot

(s. 17)

## Viisi kysymystä johtajuudesta PETER FAGERNÄSILLE

*Hyvästä johtajasta on tulossa tavallaan kapellimestari, jonka täytyy saada monenlaisista soittimista ja soittajista irti paras suoritus, mutta vieläpä sellainen, että lopputulos on hieno kokonaisuus. Haastetta siinä on, mutta onnistuessaan se kuulostaa ihan Mozartilta. Näin toteaa Peter Fagnäs Interpersonan Uutiskirjeen haastattelusarjassa "Viisi kysymystä johtajuudesta".*

Peter Fagnäsillä on vankka liikkeenjohdollinen kokemus. Tällä hetkellä hän toimii mm. Fortumin hallituksen puheenjohtajana ja Finnlinesin hallituksessa sekä Hermitage & Co:n toimitusjohtajana.

### Mitkä ovat hyvän johtajuuden tärkeimmät tunnuksat?

Hyvä johtaja on aito itsensä, rehellinen ja selkeä. Hänen on osattava tehdä päätöksiä ja vastata niistä. Hänen on kyettävä sitouttamaan tiimensä tavoitteisiin ja saamaan porukasta kaiken irti. Johtaja ei ole yksilösuorittaja. Parhaiten menestyneillä yrityksillä on yleensä hyvin yhteen hitsautunut johtotiimi, jossa työnjako ja roolit täydentävät toisiaan.

Hyvä johtaja myös luottaa omiin joukkoihinsa ja uskaltaa delegoida valtaa ja vastuuta. Varsinkin nykyaikainen asiantuntijayrityksen johtaminen vaatii sekä yksilön kunnioittamista, innoittamista että samaan aikaan selkeiden tavoitteiden asettamista.

### Mitkä ovat huonon johtajuuden pahimmat piirteet?

Ilman selkeää strategiaa ja sitoutumista siihen yritys on ajopuu. Ihmisten on tiedettävä, mihin pyritään ja se on kyettävä kommunikoidaan ymmärrettävästi. Epäonnistuminen näissä vie perikatoon.

Vaarallista on myös epäluottamuksen, päättämättömyyden ja intrigoinnin viljely yrityksessä. Ihmisten aikaa ja energiaa kuluu silloin väärin asioihin.

### Tärkein johtamiseen liittyvä kokemuksenne omalla urallanne?

New Yorkin pankkikonttorin perustaminen ja sen johtaminen toiminnan ensimmäisinä vuosina 80-luvun puolessa välissä.. En tiedä oliko se tärkein, mutta mielenkiintoisin ja haastavin kyllä. Kansallispankki oli päättänyt perustaa oman konttorin USA:han. Markkina oli pankille uusi ja perustajaksi lähetettiin nuori mies Lontoon konttorista. Olin silloin 32-vuotias ja ihailen tänäkin päivänä esimiesteni riskinottoa.



Yksiköille piti rakentaa konttori, strategia ja tavoitteet. Vaikeinta oli kuitenkin oikean henkilöstön löytäminen. Oma aikanani konttori kasvoi 60 hengen organisaatioksi, jossa oli toista kymmentä eri kansalaisuutta monenlaisista yrityskulttuureista. Neljän hengen johtoryhmän avulla ( kaksi suomalaista, yksi ranskalainen ja yksi tanskalainen) onnistuimme luonaan oman kulttuurimme, jolla tavoitteet saavutettiin. Tätä kokemusta olen voinut myöhemmin hyödyntää muita yhtiöitä – kuten Prospectus ja Conventum Oy:tä - perustettaessa.

### Onko teillä esikuvia johtamisen alueella?

Onneni on ollut, että uran alkuvaiheessa kohdalleni osui esimiehiä, jotka ovat antaneet tilaa ja kannustaneet. Olen arvostanut heitä kaikkia esimerkkinä ja esikuvana. Mainitsen kuitenkin tässä vain yhden ja hän on Jaakko Lassila. Perimmiltään hän oli ehkä enemmän visionäärinen tiedemies kuin liikkeenjohtaja, mutta veraton innostajana ja kannustajana. Pääjohtajana hän kantoi urhoollisesti vastuun alaistensa tekemisistä.

### Huomisen johtamisen tärkeimmät haasteet?

Johtaminen tulee vaatimaan yhä enemmän monilahjakkuutta. Hyvästä johtajasta on tulossa tavallaan kapellimestari, jonka täytyy saada monenlaisista soittimista ja soittajista irti paras suoritus, mutta vieläpä sellainen, että lopputulos on hieno kokonaisuus. Haastetta siinä on, mutta onnistuessaan se kuulostaa ihan Mozartilta.

### Aikaisemmat haastattelut sarjassamme:

PAAVO LIPPONEN, Interpersonan Uutiskirje 2/2005  
ANNIKA FALKENGREN, Interpersonan Uutiskirje 3/2005  
RENNY HARLIN, Interpersonan Uutiskirje 4/2005  
KAI SEIKKU, Interpersonan Uutiskirje 5/2005  
SIRKKA HÄMÄLÄINEN, Interpersonan Uutiskirje 1/2006

Toimitusjohtaja Sven-Erik Nyberg, Bewator Oy:

## Ihminen ostaa aina ihmiseltä

*Myyntin kehittäminen on ollut keskeisesti esillä Bewatorilla viimeisen vuoden aikana. Fokus on ollut ennen kaikkea tavoitteellisuudessa, uusasiakashankinnassa ja suunnittelu- ja seuranta-järjestelmien kehittämisessä. Ja näkyvää jälkeäkin on syntynyt, viime tilikaudella onnistuimme kasvattamaan sekä liikevaihtoa että tulosta yli kymmenellä prosentilla, toteaa turva-alalla toimivan yrityksen toimitusjohtaja Sven-Erik Nyberg tyytyväisenä.*

*Interpersona on toiminut johdon neuvonantajana Bewator Oy:n myyntitoiminnan kehittämisessä keväältä 2005 lähtien.*

*Nykyisessä muodossaan Bewator Oy näki päivänvalon kun ruotsalainen kansainvälinen turvajärjestelmiä tuottava Bewator-konserni hankki omistukseensa Flexim-liiketoiminnan Aldatalta. Uusi omistaja pystyi täten oleellisesti vahvistamaan läsnäoloaan Suomen markkinoilla. Fleximin liikevaihto oli vanhaan Bewatorin Suomen tytäryhtiöön verrattuna moninkertainen ja suomalaisten kehittämän yhdistetyn kulunohjaus- ja ajanhallintajärjestelmän, Fleximin, myötä konserni sai myös tärkeän lisän tuote- ja osaamiskkuunsa.*

*- Tässä tilanteessa myyntiprosessien hallinta ja kehittäminen olivat ensimmäisiä haasteita. Myös kahden erilaisen yrityskulttuurin omaavan myyntitiimin yhdistäminen, toiminnan järjevä priorisointi, vuorovaikutustaitojen kehittäminen ja tehokkaan, uuden myyntin suunnittelu- ja seurantajärjestelmän hankinta ja käyttöönotto olivat päällimmäisiä asioita. Tässä työssä, aivan kuten uuden myyntijohtajan rekrytoinnissa, saimme asiantuntevaa ja konkreettista lisäarvoa tuottavaa apua yhteistyökumppaniltamme Interpersonalta, kertoo Nyberg.*

### **Erilaiset toimintakulttuurit**

*Yhdistämisessä ei ollut kyse pelkästään erilaisista yrityskulttuureista vaan myös toiminnallisista eroavaisuuksista. Toinen yksikkö oli tottunut myymään suoraan loppuasiakkaalle, toinen puolestaan jälleenmyyjille. Uuden yhteistaipaleen alkaessa myyntitiimi otti tavoitteekseen toiminnan selkeän aktivoinnin jonka tukemiseksi johto päätti panostaa myös markkinoinnin lisäämiseen.*



*Myyntitoiminnan kehittäminen on viimeksi kuluneen vuoden aikana ollut korkealle priorisoitu asia Bewator Oy:ssä, kertoo toimitusjohtaja Sven-Erik Nyberg.*

*- Myyntitoiminnan peruslähtökohta on edelleen, tai tarkemmin sanottuna entistä suuremmassa määrin, se tosiasia, että ihminen ostaa aina ihmiseltä. Niinpä on tärkeitä satsata verkostoitumiseen ja luottamuksellisten suhteiden luomiseen Bewatorin ja asiakkaiden välillä. Vanhat asiakkaat ovat perinteisesti olleet vahvaa aluettamme ja haluamme edelleen vaalia ja syventää tätä kanssakäymistä.*

*- Mutta samalla uusasiakasmyyntiin on perehdytty määrätietoisesti. Tämän elävöittämiseksi uudistimme osittain myyntipiirejä, mikä onkin osoittautunut varsin aktiiviseksi ja tehokkaaksi keinoksi. Myynnissä on selvästi aiempaa enemmän vipinää. Kun tähän lisää, että uusi asiakkuuksien hallintajärjestelmä on otettu hyvin vastaan myyjien keskuudessa ja että se on päivittäisessä käytössä, voimme todeta saaneemme paljon aikaiseksi.*

## *Palkitsemisjärjestelmä tukemaan uusasiakashankintaa*

*Bewator on myös kehittänyt palkitsemisjärjestelmäänsä uusasiakasmyyntiä tukevalla tavalla. Viime syksynä yhtiössä myyntijohtajana aloittaneella Nina Jacobylla onkin ollut kädet täynnä kehittämistyötä. Muutoksia ei saa aikaan pelkästään ajattelemalla ja päättämällä vaan – toimimalla ja tekemällä työtä.*

*- Turvallisuusmarkkinat kasvavat Suomessa selvästi, mutta samalla kilpailu kovenee. Olemme toimijoista suuremmasta päästä ja uskon, että meillä on kaikki eväät menestyä jatkossakin entistä paremmin. Meillä on siihen tarvittavat resurssit ja osaavat ihmiset, niin myyntitiimissä kuin muutenkin, toteaa Sven-Erik Nyberg.*

*Bewator-konserni, jonka kotipaikka on Ruotsissa, oli aikaisemmin pääomasijoittajan omistama. Viime syksynä konserni myytiin Siemensille, mutta toiminta jatkuu ja kehittyy entisellä organisaatorakenteella. Suomalaisen Bewator Oy:n liikevaihto oli vuonna 2005 noin 8 miljoonaa euroa. Henkilökuntaa on nelisenkymmentä.*



# BEWATOR

A Siemens Business

*Bewator Oy on Suomen johtavia turvallisuusalan yrityksiä*

Yritysmailmaan sovellettu paketti on nyt valmis. Eero Lehtisen ja Interpersonan/Mats Kockbergin välinen yhteistyöprojekti Global Challenge -maailmanympäripurjehduksen yhteydessä on pohjana puolen päivän mittaiselle tiimivalmennusseminaarille.

## **Kuinka The Leadership Challenge sai alkunsa ja mitä sillä saavutettiin?**

Interpersona ja Eero Lehtinen ovat nyt lanseeranneet puolen päivän mittaisen "The Leadership Challenge"-koulutuspaketin. Siinä käydään läpi vaativan Global Challenge-maailmanympäripurjehduskisan tärkeimmät tapahtumat, haasteet ja ongelmatilanteet liittyen johtamiseen ja tiimihengen rakentamiseen. Seminaariin voidaan myös liittää käytännön workshop, jonka aikana valmennettava ryhmä ankkuroi johtamisopit omaan tilanteeseensa ja tavoitteeseensa. "The Leadership Challenge"-koulusseminääri soveltuu erinomaisesti johto- ja myyntitiimien kehittämiseen ja esim. asiakastilaisuuksien ohjelmanumeroksi.

Minut valittiin syksyllä 2003 350 hakijan joukosta neljättä kertaa purjehditun Global Challenge 04/05 -kisan kkipariksi. Kuhunkin keskenään identtiseen 12 veneeseen palkattiin ammattikkipari huolehtimaan amatöörimiehistöstä ja Challenge Business Ltd:n omistamasta 72-jalkaisesta veneestä. Lähes vuoden päivät kestäneessä hakuprosessissa päähuomio kiinnittyi hakijoiden johtamistaitoihin ja persoonallisiin ominaisuuksiin, purjehdustaidot varmistettiin monipuolisten pätevyysvaatimusten, suositusten sekä Solentin vesillä käytyjen päivän kestäneiden purjehdustestien avulla.

Saadessani tiedon valinnastani, olin melko sekavissa tunnelmissa. Tiesin, että tehtävän hoitaminen merkitsi käytännössä 18 kuukauden erossa oloa perheestäni. Purjehtiminen kokemattoman ja toisilleen entuudestaan tuntemattoman amatöörimiehistön kanssa vastatuuleen läpi Southern Oceanin kuulosti sekin aika vaativalta ajatukselta. Mitä enemmän asiaa maistelin ja mitä lähemmäksi hommaan ryhtyminen tuli, sitä enemmän pohdiskelin mahdollisia henkilökemiaongelmia, johtamista vaikeissa oloissa ja tilanteissa. Miten ihmeessä onnistuisin pitämään kaikki tyytyväisinä ja kuinka omat hermoni kestäisivät erilaisten paineiden alla? Ulkopuolinen apu kisan aikana oli kiellettyä, mutta missään ei kielletty valmentautumista ja osuuksien välissä tapahtuvaa konsultointia ja coachausta. Itse asiassa jopa kisan aikana oli tarvittaessa mahdollista keskustella miehistöasioista aivan samoin kuten tilanteissa missä tarvittiin lääkärin apua. Kenties keskustelu silloin tällöin johtamiscoachin kanssa jopa vähentäisi akuuttia tarvetta ottaa yhteyttä lääkäriin...? Ajatus omasta mentorista ja coachista alkoi kirkastua. Saamani vinkin ansiosta otin yhteyttä Interpersonan Mats Kockbergiin ja vastaanotto oli heti innostunut ja positiivinen.

### **Sain oman coachin**

Käytyämme jonkun verran keskusteluja ja meilikirjeenvaihtoa saatoimme laittaa asian sopimusmuotoon. Minä sain Matsista kaipaamani coachin, hänen johtamiskokemus ja ihmistuntemus sekä purjehtijan tausta antaisivat hänelle loistavat lähtökohdat purjehtia kansani maailman ympäri omassa toimistossaan. Lisäksi Interpersona tuli mukaan henkilökohtaiseksi kommunikationsponsoriksi, kalliit satelliittiyhteydet veneestä olivat myös kipparin osalta rajoitettu kisan viralliseen yhteydenpitoon ja henkilökohtaisen kommunikaation kulut jokaisen piti maksaa itse. Oman mielenterveyteni kannalta oli keskeisen tärkeää, että saatoin olla jatkuvasti sähköpostiyhteydessä perheeseeni ja ystäviini maissa ja tarvittaessa saatoin tarttua myös satelliittipuhelimeen. Todettakoon tässä, että puhelutarve jäi lopulta muutama soittoon kotiin ja vanhemmilleni, varsinaista kriisipuhelinta en koskaan tarvinnut. Sähköpostilla olin säännöllisesti yhteydessä Matsiin ja satamaan päästyämme kävimme pidempiä keskusteluja ja junailimme miehistökyselyt sekä kipparin palautepalaverit koko miehistön kanssa sekä one-to-one -keskustelut. Interpersonan kannalta tämä amatööripurjehtijoiden kisa maailman ympäri tarjosi ainutlaatuisen tilaisuuden osallistua miehistöni valmennukseen ja kisasta saatujen kokemusten soveltamiseen yritysmailmassa ja liikennejohdossa. Jälkikäteen voidaan sanoa, että tulokset olivat rohkaisevia. Asioihin tarttuminen jo ennen ongelmien syntyä, hyvä valmistautuminen, aktiivinen päivittäisjohtaminen ja avoin tiedonkulku edesauttoivat Team SAIC La Jollan läpi vaativan reitin ilman mitään suurempia kriisejä tai pettymyksiä.



18-henkinen miehistö koostui eri-ikäisistä miehistä ja naisista monesta eri maasta

## Coachauksesta konkreettista hyötyä

Tulokset olivat tavoitteisiin nähden erinomaiset. Vene-kuntamme ylsi tulostaulukossa vähimmäistavoitteesensa, eli viiden parhaan joukkoon vaikkakin niukka putoaminen kärkikolmikosta maistui päätöspäivänä karvaalta. Mutta sijoitustakin oleellisempina saavutuksina tässä konseptiltaan ainutlaatuisessa kisassa voitaneen pitää loppuun asti yhtenäistä ja hymyilevää miehistöä, pahoilta loukkaantumisilta välttymistä sekä 12 laivueen joukossa parhaassa kunnossa lähtösatamaan palannutta venettä. Taktisestikin SAIC La Jolla purjehti asetetun (konservatiivisen) tavoitteen mukaisesti – kisan lyhyimmän reitin maailman ympäri.

Interpersonan ja minun välinen yhteistyö ei loppunut kisan päättämiseen. Joululomien päättymisen kunniaksi valmistui presentaatiomateriaali, joka kantaa nimeä The Leadership Challenge. Sen tarkoituksena on tarjota johtoryhmille ja tiimeille näköalapaikka kisassa hankittujen kokemusten sekä opittujen, yrityselämässäkin toimivien, toimintatapojen äärelle. Leadership Challenge tuottamisvaiheessa on hyödynnetty joka satamassa tehdyn SAIC La Jolla miehistöbarometrin tuloksia, SAIC La Jolla miehistökäsikirjaa, eri kippareiden toimintatapoja selvittävää kyselyä sekä ennen kaikkea kokemuksiani 24-henkisen (perusmiehistö + osuuspurjehtijat) miehistön kanssa. Kisan maaliintulon jälkeen saatoin todeta, että omalla kohdallani valmistautumisvaiheen paras toimenpide oli yhteydenotto Matsiin ja siitä alkanut intensiivinen ja kannustava yhteistyö!

Eero Lehtinen



Coach Mats Kockberg ja coachattava Eero Lehtinen Portsmouthin satamassa päivää ennen Global Challenge starttia.

### Yhteydenotot ja lisätiedot:

Eero Lehtinen, +27-72-1433102,  
eero.lehtinen@interpersona.fi

Mats Kockberg, 0400-508776,  
mats.kockberg@interpersona.fi



Interpersona ottaa käyttöön InnoSmartToolsin

## Uudella projektityökalulla parempaa tuottavuutta, toimivuutta ja turvallisuutta

Interpersona on talven aikana ottanut käyttöön InnoCasa Oy:n kehittämän InnoProject-tökalun, jota tästedes tullaan hyödyntämään kaikissa asiakastoimeksiannoissa. Näin pystymme oleellisesti parantamaan projektien hallintaa ja tehostamaan sekä omaa että asiakkaiden työskentelyä yhteisissä hankkeissa. Lisäksi tietoturva nousee aivan uudelle tasolle.

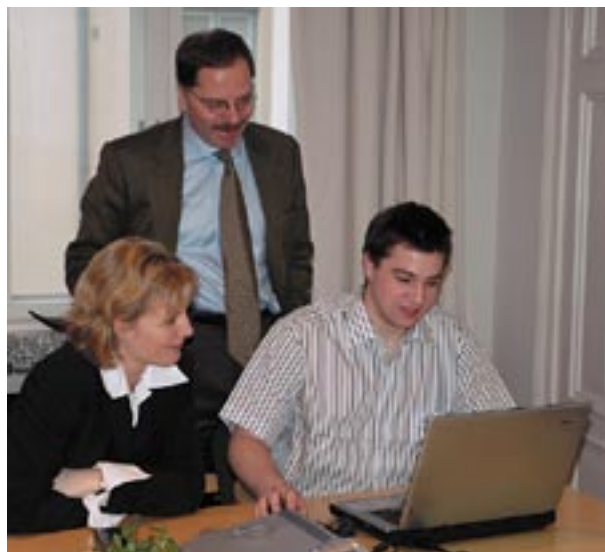
- Liiketoimintamme tähtäessä konkreettisen hyödyn tuottamiseen asiakkaillemme tärkeimpänä valttikorttina on tietenkin konsulttiemme osaaminen, kokemus ja sitoutuminen. Mutta tärkeätä osaa näyttelee myös toimiva ja tehokas työkalupakki. Tätä taustaa vasten lähdimme etsimään projektinhallintatyökalua jossa helpokäyttöisyys, hankekohtainen sovitettavuus ja laadukas teknologia yhdistyvät, kertoo Interpersonan projektipäällikkö Nina Henricson.

- Eri vaihtoehtoja tutkittuamme päädyimme InnoCasa Oy:n verkkopohjaiseen InnoProject-ratkaisuun.

Työkalu on osa InnoSmartTools-työkaluperheestä ([www.innosmarttools.com](http://www.innosmarttools.com)) johon projektinhallinnan lisäksi kuuluu muita ratkaisuja joiden avulla voidaan parantaa eri työhön liittyviä prosesseja ja siten lisätä tuottavuutta.

Jatkossa kaikki Interpersonan asiakasprojektit siirretään InnoProjectiin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että projektien suunnittelu, hallinta, aikataulut, kirjeenvaihto, prosessikaaviot, raportit ja muut asiakirjat tallennetaan internetin kautta avattavaan järjestelmään. Näinollen projektin kaikki asianosaiset henkilöt – sekä asiakkaan päässä että Interpersonassa – asioivat verkossa. Jokaiselle annetaan käyttäjätunnus ja salasana joiden avulla järjestelmään päästään käsiksi – joko kokonaisuudessaan tai rajatuilla alueilla sen mukaan mitä kunkin kohdalla päätetään.

- Tämä mahdollistaa sen, että dokumentit ovat saatavilla ja työstettävissä milloin ja missä tahansa kunhan tietokone tai mobiililaitte ja verkkoyhteys ovat käytettävissä. Projektiryhmän jäsenet ovat toisin sanoen riippumattomia oman työpaikan serveristä ja tiedostoista. Tämä fyysinen riippumattomuus parantaa oleellisesti toimeksiantojen suorittamisen joustavuutta ja tehokkuutta. Sekä asiakkaalla että meillä, sanoo Nina.



Nina Henricson Interpersonasta sekä Torsten Bergeheim ja Christoffer Nordström InnoCasasta käyvät läpi InnoProjectin käyttöönottoon liittyviä yksityiskohtia.

### Sähköpostiliitteet ovat turvariski

- Lisäksi voimme luopua sähköpostiliitteiden lähettämisestä. Kun projektimappiin viedään uusia asiakirjoja asianosaiset saavat joko lyhyen sähköpostiviestin tai tekstiviestin kännykkään. Siinä kerrotaan, että kansiota on täydennetty jonka jälkeen uusi dokumentti nopeasti on poimittavissa verkosta.

- Sähköpostiliitteisiin liittyy myös huomattavia riskejä salassapidon kannalta eikä arkaluontoisia dokumentteja pitäisi lähettää tällä tavalla lainkaan. Nettipohjaisen InnoProject-työkalun tietoturva on sitä vastoin sama kuin pankkien käyttämä SSL-suojaus, eli kaikki liikenne sivustolle on salattua. eli käytännössä sataprosenttinen. Myös tämä luo jatkossa lisäarvoa toimeksiantajillemme, toteaa Nina.



*InnoSmartTools-perheeseen kuuluu useita moduleja. Interpersona ottaa kevään mittaan käyttöönsä myös patteriston muita osia.*

*InnoProject juontaa juurensa parin vuoden takaisesta InnoCasan suorittamasta laajasta asiakasprojektista.*

*- Teimme eräälle suuryhtiölle nettivuosikertomusta. Hanke oli mittava. Siihen osallistui useita henkilöitä sekä meiltä että asiakkailta, asiakirjojen määrä oli suuri ja aikataulu kireä. Projektin tehokkaan hoitamisen kannalta syntyi tarve kehittää sopiva työkalu ja kun ratkaisu osoittautui toimivaksi päätimme käynnistää uuden tuotteen varsinaisen kehitystyön, sanoo InnoCasan toimitusjohtaja Torsten Bergenheim.*

*- Tavoitteena oli kehittää projektinhallintatyökalu joka olisi helppokäyttöinen ja asiakaskohteisesti räätälöitävissä ja joka ei edellytä, että asiakkaat hankkivat omia ohjelmia. Me vastaamme ylläpidosta ja päivityksistä. Ratkaisu on browser-pohjainen ja soveltuu yhtä hyvin Microsoft kuin Mac-maailmaan. InnoProjectin käyttäjä pystyy tehostamaan työtään, sotkujen lukumäärä vähenee ja asioita on helpompi löytää eikä kalliita ohjelmistoinvestointeja tarvitse tehdä.*

*InnoSmartTools työkaluperheeseen kuuluu useita moduleja InnoProjectin lisäksi. Ne ovat helposti keskenään yhteensovitettavissa. Tarjolla on mm. asiakkuuksien hallintajärjestelmä, kokousten tehostamiseen tähtäävä ratkaisu ja kuvapankki.*

Globalisaatio merkitsee uusia haasteita johtamiselle

## Susanne Stenfors Interpersonan konsulttitiimiin

Olen erityisen kiinnostunut kansainväliseen johtamiseen liittyvistä kysymyksistä. Globalisaatio on johtanut monikulttuurisiin johtoryhmiin ja tiimeihin ja tämä asettaa johtamiselle aivan uusia vaatimuksia. Kun puhutaan kansainvälisten kulttuurien yhteensovittamisesta katseet kohdistuvat usein eri kulttuureiden peruspiirteisiin, tapoihin ja etikettiin. Toki nämä ovat tärkeitä asioita mutta kansainvälinen toimintaympäristö edellyttää myös uusia otteita johtamiselta. Näitä voisi niputtaa yhteisen nimikkeen EQ:n, eli tunneälyn, alle, kertoo Interpersonan uusi liikkeenjohdon neuvonantaja Susanne Stenfors.

Susanne aloitti uudessa tehtävässään huhtikuun alussa toimittuaan ennen tätä Ernst & Young Globalin Lontoon konttorissa johtotason kansainvälisissä HR-tehtävissä vuodesta 2001. Ennen tätä kauppatieteiden maisteri Stenfors toimii Arthur Andersenilla mm. maajohtajana Kazakhanissa ja Kirgisiassa ja rahoitustoimialaan erikoistuneena Audit Partnerina Moskovassa. Kaiken kaikkiaan hän on viimeiset 11 vuotta luonut kansainvälistä uraa.

- Pikku hiljaa ajatus siirtyä takaisin Suomeen kypsyi päässäni ja asetin tavoitteekseni löytää haastavan työn missä voisin hyödyntää 20 vuoden kokemuksiani johtotehtävistä kahdessa maailmanlaajuisessa tilintarkastusyhteisössä. Viime vuosina tehtäväni ovat pitkälti liittyneet strategiaan HR-kysymyksiin, kansainväliseen resurssisuunnitteluun, johtamiseen ja seuraaja-problematiikkaan.

### Interpersona on tuttu vuodesta 1988

- Yhteistyö Mats Kockbergin kanssa juontaa juurensa jo vuodesta 1988 jolloin hän avusti meitä erään yritysfuusion yhteydessä. Ja kun minulla Andersenin Kazakhanin ja Kirgisiassa konttorien johtajana oli tiettyjä ongelmia johtoryhmäni kanssa pyysin häntä avukseni. Maailmassa on paljon konsultteja mutta tiesin että Matsin varsin suorasanaainen lähestymistapa sopii meidän kansainväliselle tiimille, sanoo Susanne.

Susanne Stenfors tietää omasta kokemuksestaan, että kehitys tämän päivän globaalissa maailmassa on varsin nopeata ja kansainvälisten johtajien kehittäminen



Kauppatieteiden maisteri Susanne Stenfors on Interpersonan uusi liikkeenjohdon neuvonantaja. Hän otti uudet tehtävät vastaan huhtikuun alusta mutta tuntee yrityksen asiakkaan ominaisuudessa hyvin – aina vuodesta 1988!

onkin asia, joka usein on järkevää antaa ulkopuolisten asiantuntijoiden hoidettavaksi. Nämä markkinat ovatkin voimakkaassa kasvussa. Toinen uusi trendi liittyy nuorten työntekijöiden suhtautumiseen työhön ja työnantajiin.

- Opiskelijat ympäri maapalloa hakevat haasteita ja vaihtelua ja haluavat usein työskennellä kansainvälisessä ympäristössä, mikä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että he haluaisivat muuttaa ulkomaille. Uusi ikäpolvi tulleeikin vaihtamaan työtä ja työnantajaa useammin kuin vanhempi kaarti samalla kun työn ja vapaa-ajan täytyy olla terveessä tasapainossa. Yritysten pitää tarkkaan pohtia miten parhaita työntekijöitä houkutellaan, motivoidaan ja pidetään talossa.

### Vapaa-ajasta puheen ollen. Mitä sinä teet toimistolta kotiin lähtiessäsi?

- Tällä hetkellä päällimmäisinä askareina ovat pienet käytännölliset ongelmat jotka syntyvät muuttaessa kotiin ja maata. Suomen kesä myötävaikuttaa paljolti siihen, että halusin palata tänne ja nyt odotankin suvikautta ja perheen mökkiä. Ja kohta on myös aika kaivaa golfmailat esiin!

Kolumni:

## Hallitustyöskentelystä se kaikki alkaa...

*Kiristyvää kilpailu edellyttää määrätieoisuutta yritysten omistajilta ja operatiiviselta johdolta. Liiketoimintaa, johtamista ja organisaatiota on kehitettävä entistä ammattimaisemmin ja foku-soidummin. Inhimillisiä voimavaroja, prosesseja, asenteitajarakenteita arvioidaankin työyhteisöissä yhä enenevässä määrin säännöllisesti ja yksityiskohtaisesti. Vain tarkastelemalla kriittisesti eri yksilöiden ja tiimien toimintaa, tuloksellisuutta, potentiaalia ja kapasiteettia saamme vastauksia eräisiin tulevaisuuden kannalta keskeisiin kysymyksiin. Teemeko oikeita asioita? Teemmekö asiat oikein? Onko meillä oikeat tekijät ja oikea osaaminen? Mitä tulisi tehdä toisin ja paremmin? Ja miten tämä tehdään?*

*Analyttinen inhimillisten voimavarojen arviointi ja siihen perustuvat täsmälliset kehitystoimet ovat viime aikoina yleistyneet koko yritys kentässä. Tämän olemme huomanneet Interpersonassakin: useat viime aikoina hoitamamme toimeksiannot ovat koskeneet eri avainryhmien ja –henkilöiden toiminnallisen tehokkuuden arviointia ja kehittämistä. Käytännössä tämä on osoittanut olevansa tehokas keino tuottavuuden nostamiseksi. Työ tehdään joka työpaikassa ihmisten toimesta ja johdolla olipa tuotantokoneisto muuten millainen tahansa. Niinpä myös kehittäminen edellyttää konkreettisia toimia yksittäisen yksilön tasolla. Ilman itsensä ja oman työnsä kehittämistä tiimin suoritustaso ei nouse puhumattakaan koko yrityksen toiminnasta.*

*Esimerkiksi johto- ja myyntiryhmien kohdalla voimme lähteä siitä, että säännölliset, usein ulkopuolisen asiantuntijan tekemät suoritusarvot yleistyvät. Ilman jäseneltyä tietoa organisaation pullonkauloista ja hyödyntämättömistä mahdollisuuksista on vaikea tehdä oikeita päätöksiä tulevasta. Täsmäämunta ei onnistuu jos tavoitteet ovat hämärän peitossa!*

*Operatiiviset esimiehet, johtavat asiantuntijat ja kaikki muutkin työntekijät ovat keskeisiä kilpailutekijöitä yrityksessä kuin yrityksessä jakehitämisfokus on pitkälti näissä ryhmissä. Vähemmälle huomiolle on sen sijaan jäänyt hallituksen rooli. Joisakin suuremmissa yrityksissä hallitukset tosin mittaavat omaa työtään itsearvion muodossa ja hyvän hallintotavan henkeä noudattaen. Käytännössä itsearvioon liittyy kuitenkin eräs puute: näkökulma on helposti liian ”sisäsiittoinen” eikä kaikkiin kehityskohtiin syystä tai toisesta tohdita*



*puuttua. Tehokas ja tulokellinen hallitustyöskentely on kuitenkin kaikkien etujen mukaista ja siinä oleviin kapeikkoihin on syytä puuttua aivan kuten yrityksen johtamisessa yleensäkin. Interpersona onkin suorittanut tähän liittyviä toimeksiantoja ja asiakkaiden mielenkiinto näyttäisi kasvavan. Tehokas ja mielekäs hallitustyö edellyttää hyvää johtamista, selkeitä pelisääntöjä ja prosesseja, määriteltyjä vastuita ja valtuuksia, hyvää dokumentointia ja tiukkaa seuranta sekä avoimuutta ja luovuutta vain muutamia asioita mainitakseni. Hallituksen jäseniltä puolestaan odotetaan omistajien etujen valvomista. Keskeinen rooli tässä on mitat täyttävä kontribuutio hallituksen työskentelyyn. Tämä arvioimisessa ja kehittämisessä riittää työskentää sekä meille että muille kun havahdutaan huomaamaan, että hallitustyöstähän se kaikki alkaa...*

**Mats Kockberg**  
liikkeenjohdon neuvonantaja  
INTERPERSONA toimitusjohtaja

Kolumni:

## Sanelupolitiikka kunniaan!

*Viimekuukausien aikana olen pohdiskellut miten haastavaa ajan hallinta on? Mihin kaikki tunnit kuluvat ja ovatko ne järkevästi ja tehokkaasti käytetty? Tämä pohdinta liittyy viime kädessä jokaista työyhteisöä koskevaan ajankohtaiseen kysymykseen tuottavuuden nostamisesta. Tämä problematiikka askarruttaa monia Interpersonan asiakkaita mutta myös meitä itseämme. Miten arkisia työprosesseja voidaan tehostaa ja järkevöittää?*

Tuottavuuden nostaminen ei ole sama asia kuin ihmisten hiostaminen tai itse työmäärän lisääminen. Päinvastoin. Kyseessä on tavoitehakuisuuden korostaminen työssä ja työtapojen kehittäminen entistä sutjakkaimmiksi. Silloin toiminnan mielekkäisyys kasvaa ja ihmiset ovat paremmin motivoituneita. Tällöin myös onnistumisen toteaminen käy mahdolliseksi mikä taas on omiaan lisäämään viihtyvyyttä.

Nykyään puhutaan paljon työssä uupumisesta ja työpahoinvoinnista. Julkinen keskustelu on taipunut korostamaan näiden ilmiöiden johtuvan työn määrän absoluuttisesta kasvusta ja kohtuuttomien paineiden säilyttämisestä yksittäisen työntekijän kannettavaksi. Mielestäni tämä analyysi on väärä. Oireet johtuvat havaintojeni mukaan puutteellisesta johtamisesta ja kehittymättömistä työprosessista. Kokonaistavoitteet ovat monessa työyhteisössä hakusessa eikä yksilö oikein tiedä rooliaan tässä – ”missä on maali ja mikä on minun tehtäväni siihen pääsemisessä”.

Työtavat puolestaan ovat usein sekavat. Kaaosmaisuus, sähläykset ja virheet aiheuttavat ärtymistä ja stressiä mikä puolestaan uuvuttaa henkilökuntaa. Tuottavuuden nostaminen työtä kehittämällä on näinollen kaikkien etujen mukaista. Yritysjohdon vastuu on tässä suuri mutta myös jokaisen tiimin ja yksilön tulisi omalta kohdaltaan miettiä mitä voisi tehdä paremmin?

Tietotekniikka on mullistanut työnteon työpaikassa kuin työpaikassa. Tänä päivänä oletetaan, että jokainen työntekijä osaa käyttää IT-ohjelmia kuten muunoin kynää ja paperia. Nopeasti ja tehokkaasti. Aikaa ja työvoimaa säästetään. Kun jokainen kirjoittaa omat kirjeensä, memonsa ja raporttinsa itse ei tarvita sihteereitä eikä assistentteja samassa määrin kuin aikaisemmin kun jokaisella itseään kunnioittavalla esimiehellä oli henkilökohtainen apurinsa. Mutta miten on, osaavatko kaikki todella käyttää ohjelmia niin tehokkaasti ja nopeasti kuin oletetaan? Onko tuottavuus joka toiminnossa kohdallaan kun on kyse informaation hallinnasta ja



dokumenttien tuottamisesta. Omien, eri työyhteisöissä tekemiäni havaintojen mukaan vastaus on ei.

Monet ovat toki ohjelmien monitaitureita ja meidän jokaisen vastuulla on oman osaamisensa kehittäminen myös näiltä osin. Mutta olen kerta toisensa jälkeen pannut merkille, että asiat puuroutuvat kohtuuttomalla tavalla johtuen avainhenkilöiden puutteellisista IT-taidoista. Tämä ei palvele tuottavuuden nostamistavoitteita.

Haluan siksi tehdä kerettiläisen ehdotuksen: ottaakoon jo unholaan jäänyt asiakirjojen sanelu harkitusti käyttöön silloin kun se on järkevää. Ripeä ja asiansa osaava assistentti tuottaa tarvittavan dokumentin huomattavasti nopeammin ja virheettömämmin kymmen-sormijärjestelmällä PowerPointin ja muiden ohjelmien salat tuntien kuin etusormi sojossa nyhräävä ja tuska-televa kiireinen johtaja. Sanelupolitiikalla työprosessi nopeutuu ja kalliin esimiehen aikaa vapautuu tuottavimpiin töihin. Työpaikalla sanelu järjestyy helposti mutta toimenpide ei ole ajasta eikä paikasta riippuvainen useiden kännyköiden toimiessa tänään myös sanelukoneena.

**Nina Henricson**  
INTERPERSONAN projektipäällikkö

Kirja-arvostelu:

## Tietopaketti Turkista

Turkista keskustellaan tänään päivittäin. Kantoja esittää aktiivisesti maan EU-jäsenyyden puolesta ja sitä vastaan ja samalla arvioidaan keskeisiä jäsenyyskriteerejä ja missä määrin Turkki täyttää ne? Keskustelu tulee varmasti lisäämään eurooppalaisten mielenkiintoa tätä suurta, Euroopan ja Aasian rajamaastossa sijaitsevaa maata kohtaan. Yhä useampi liikemies ja turisti matkustanee lähivuosina Istanbuliin ja/tai Ankaraan muodostaakseen omakohtaisen käsityksen Turkista ja sen tarjoamista mahdollisuuksista.

Ennen matkalle lähtöä kannattaa tutustua Tom Kankkonen viime syksynä ilmestyneeseen kirjaan (n. 250 s.) ”Turkki. Eurooppaa ja Aasiaa”. Siinä hän varsin nasevasti käy läpi tärkeitä asioita jotka auttavat meitä ymmärtämään tätä monisäikeistä maata, jossa asuu yli 70 miljoonaa ihmistä. Kankkonen on hyvin perehtynyt Turkin historiaan ja kertoo sen tärkeimmistä virstanpylväistä hunnien valtakunnasta aina nykypäivään asti. Turkin uudistaja Kemal Atatürki pani alulle maan nykyaikaistamisen ja nyt – yli 80 vuotta myöhemmin – voi todeta kehityksen edelleen jatkuvan. Kemalistit halusivat rakentaa maata kansallishengen eikä uskonnon varaan ja eri uskontokunnat voivatkin elää rinta rinnan sulassa sovussa vaikka väestön valtaenemmistö onkin islamilaisia erilaisine lohkoineen ja sitoutumisasteineen. Tällainen rinnakkainelo oli toki tosiasia jo sulttaanien hallitessa maata ja Istanbulissa on useita kristittyjä ja juutalaisia pyhättöjä jotka juontavat juurensa vuosien takaa.

Kirjoittaja positiivisesti myös geopolitiisesti ja selvittää alueellista problematiikkaa ja maan osin jännittyneitä naapurisuhteita. Myös kurdeihin liittyvät ongelmat tuodaan esille seikkaperäisesti ja monipuolisesti. Samalla tavalla Kankkonen kertoo EU-hankkeesta. Turkin tie unionin jäseneksi on pitkä ja vaivalloinen – mutta ei mahdoton. Turkin eurooppalaistaminen ei ole viime vuosina keksitty asia vaan suunta on ollut selvä – ja monen Euroopan maan kannattama – jo puoli vuosisataa.

Kaiken kaikkiaan kirja on arvokas tietopaketti mielenkiintoisesta maasta. Historia, politiikka ja yhteiskunnal-

linen tilanne esitellään kattavasti. Sitä vastoin talouteen ja liiketoiminnan edellytyksiin Tom Kankkonen ei tarpeellisessa määrin ulota fokustaan. 70 miljoonan ihmisen maa on jo sellaisenaan mielenkiintoinen markkina-alue ja lisäksi turkkilaiset yritykset ovat vahvasti suuntautuneita itään ja siellä oleviin houkutteleviin luonnonvaroihin. Tästä olisi toivonut lisävalaistusta kuten myös turkkilaisesta työelämästä, johtajuudesta ja koulutustasosta. Näistä puutteista huolimatta suosittelen kirjaa jokaiselle Turkista kiinnostuneelle tai sinne matkaa suunnittelevalle. Kun itse viime talvena kävin Istanbulissa saatoin huomata tämän tietopaketin antaneen tärkeitä perustietoja ja auttaneen orientoitumisessa ja kanssakäymisessä tässä Bosporin salmen halkaisemassa miljoonakaupungissa.

Mats Kockberg

Kirjoittaja on INTERPERSONAN neuvonantaja

Tom Kankkonen: Turkki. Eurooppaa ja Aasiaa. Edita 2005.

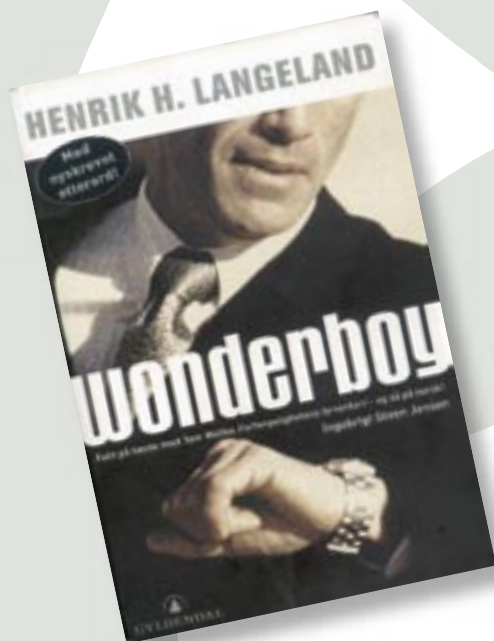


Kirja-arvostelu:

## Mediapeliä norjalaisittain

Tällä palstalla on tapana arvostella businekseseen, johtamiseen, yrityskulttuurin ja kehittämiseen liittyviä faktakirjoja. Tällä kertaa teemme poikkeuksen ja esittelemme romaanin. Norjassa vuonna 2003 ilmestyneestä Henrik H. Langelandin "Wonderboysta" tuli muutamassa kuukaudessa varsinainen hitti. Vuonna 1972 syntynyt kirjailija kertoo norjalaisessa mediateollisuudessa tapahtuvasta huikeasta yritysseikkailusta ja sen päähenkilöstä Christian van der Hallista.

Kirjan tapahtumat ajoittuvat vuoten 2000 ja liike-elämän seikkailuista mukaansatempaavalla tavalla kertovan Langelandin romaanin estradi on pääosin Oslon mediamiljöö. Hall yrittää keinoja kaihtamatta nerokkain yritys- ja rahoitusjärjestelyin luoda norjalaisen multimediakonsernin ja samalla itselleen mahtavan imperiumin jossa kirjojen kustannustoiminta ja internetin hyödyntäminen löytävät toisensa. Erikoisena ja jännittävänä erikoispiirteenä kirjassa on "oikeiden" yritysten esittäminen fiktiivisten kaappausten kohteena. Hallin haaveena on yhdistää vanhat ja arvokkaat Gyldendal- ja Aschehoug-kustantamot omaan mediataloonsa, jonka ylimpään johtoon hän kuuluu. Kirjailija kutsuu tätä lähestymistapaa "New Novelismiksi" jota hän pitää amerikkalaisen "New Journalismin" kaunokirjallisenä serkkuna.



Tästä kehkeytyy monisäikeinen tarina josta ei puutu dramatiikkaa, osloilaista jetsetelämää tai seksiä. Oman osansa saa myös päähenkilön ohdakkeinen perhe-elämä joka kärsii vakavia vaurioita Christianin vauhdikkaassa menossa. Media on tänään kovassa suosiossa ympäri maailmaa. Teknologiset mullistukset muuttavat nopeasti viestimien jakelukanavia ja kilpailu kuluttajista on äärimmäisen kovaa mikä on johtanut tuotteiden taitavaan positiointiin ja markkinointiin. Henrik Langeland työskenteli itse pari vuotta management traineena Schibstedin mediakonsernissa ja hän onkin pystynyt imaisemaan kokemuksestaan herkullisia mielikuvia tämän teollisuuden suurista linjoista ja herkullisista yksityiskohdista ja tilanteista.

Luonnollista on, että hän käyttää kirjailijan vapauttaa liioitella ja ylipainottaa tiettyjä asioita mediabusinessin arkidellisuudesta. Mutta siitä huolimatta – tai pikemmin sen takia, onhan kyseessä romaani – "Wonderboy" tarjoaa lukijalleen nautittavan rentouttavia hetkiä kirjan parissa. Paljastamatta yksityiskohtia voimme todeta, että tarinat (päähenkilön businessvisio ja privaattiasiat) eivät pääty onnellisesti mutta mistään itkuvirrestä ei sentään ole kyse, pikemmin huikeasta satiirista.

Lentokoneessa Osloon teosta ei ehdi lukea (pokkariiversio on 500 sivua paksu) mutta kieltämättä sitä kannattaa suositella henkilöille, jotka ovat tämän pienen ja vauraan öljyvaltion edustajien kanssa tekemisissä. Kirjasta voi helposti synnyttää mielenkiintoisen päivälliskeskustelun norjalaisen isäntänsä tai vieraansa kanssa. Suomen kielelle kirjaa ole ainakaan vielä käännetty – ruotsinkielisenä sitä on kuitenkin saatavana (kustantajana Norstedts). Mutta norjaa ei loppujen lopuksi ole kovin vaikea lukea ja alkuperäiskielinen versio välittääkin parhaiten vuonojen maan ja sen hektisen pääkaupungin mediailmapiirin. Akkurat!

Mats Kockberg

Kirjoittaja on INTERPERSONAN neuvonantaja ja toimitusjohtaja

Henrik H. Langeland: Wonderboy. Gyldendal Pocket (2004)

## **Palkitsemisjärjestelmien toimimattomuus ja uusien asiakkaiden hankkiminen askarruttaa myynnin johtoa**

Oman myyntitiimin liian vähäiset aktiviteetit uusien asiakkaiden hankkimiseksi ja palkitsemisjärjestelmissä havaitut puutteet ovat suomalaisten suurten ja keskisuurten yritysten myynnistä vastaavien johtajien keskeisiä huolenaiheita. Tämä ilmenee konsulttitoimisto Interpersonan tekemästä "Myyntijohdon Mittarit 2006"-tutkimuksesta.

Muita pullonkauloja tiimien toiminnassa ovat myyntiprosessin suunnitelmallisuuden ja toiminnan takkuilu sekä kilpailijoiden ja niiden tuotteiden heikohko tuntemus.

Myyntijohtajien mielestä hyvin toimivia osa-alueita ovat omien tuotteiden tuntemus, yhteydenpito nykyisiin asiakkaisiin ja tiimin käytössä olevien tietojärjestelmien hallitseminen. Myös tiimistä kokonaisuutena annettu arvosana on hyvä.

- Tutkimuksen tulokset osoittavat myyntiorganisaatioiden toiminnassa olevan vielä paljon kehittämistä. Avainkysymyksiä ovat vaikuttamistaitojen kehittäminen, suunnitelmallinen ja fokusoitu toiminta ja palkitsemisjärjestelmien hiominen tavoitteita tukevimmiksi, toteaa Interpersonan toimitusjohtaja Mats Kockberg.

Tutkimus suoritettiin maaliskuussa ja suunnattiin 570 suurimman suomalaisyrityksen myynnin johdosta vastaavalle henkilölle. Kohderyhmästä joka neljäs vastasi kyselyyn.

Seuraava Myyntijohdon Mittarit-tutkimus suoritetaan keväällä 2007.

### **KYSELYN TULOKSET**

#### **KESKIARVO**

- 8.4 **Tuotetuntemus.** Missä määrin tiimi tuntee omat tuotteenne?
- 8.0 **Kokonaisarvosana.** Mikä on tiimistänne antamanne kokonaisarvosana?
- 7.9 **Yhteydenpito – vanhat asiakkaat.** Miten aktiivisesti tiimi on yhteydessä nykyisiin asiakkaisiin?
- 7.9 **Tietojärjestelmien osaaminen.** Hallitseeko tiiminne käytössänne olevat järjestelmät?
- 7.8 **Tavoitteiden saavuttaminen.** Miten hyvin tiimi saavuttaa sille asetetut tavoitteet?
- 7.8 **Myyntihenkilöstön asenteet.** Ovatko tiimin asenteet kohdallaan?
- 7.8 **Asiakastuntemus.** Kuinka hyvin tiimi tuntee asiakkaan toiminnan ja tarpeet?
- 7.8 **Vaikuttamistaidot.** Millaisina koet tiimin jäsenten henkilökohtaiset vaikuttamistaidot?
- 7.7 **Strategian ymmärtäminen.** Miten hyvin tiimi ymmärtää yrityksenne strategian?
- 7.7 **Markkinoiden tuntemus.** Missä määrin tiimi tuntee markkinat ja niiden kehityksen?
- 7.7 **Sisäinen yhteistyö.** Miten hyvin suhteet myynnin ja yrityksen muiden yksiköiden välillä sujuu?
- 7.6 **Asiakaskunnan segmentointi.** Kuinka hyvin asiakaskuntanne on segmentoitu?
- 7.5 **Kilpailijatuntemus.** Missä määrin tiimi tuntee kilpailijat ja niiden tuotteet?
- 7.5 **Myyntiprosessien suunnitelmallisuus ja toimivuus.** Miten myyntiprosessi kokonaisuutena mielestänne toimii?
- 7.2 **Palkitsemisjärjestelmä.** Ovatko palkitsemisjärjestelmänne motivoivia ja tavoitteiden saavuttamista tukevia?
- 7.1 **Yhteydenotto – uudet asiakkaat.** Miten aktiivisesti tiimi kontaktoi uusia potentiaalisia asiakkaita?

Pankinjohtajat:

## TALOUSKYSELY

Kevät 2006

*Interpersona kysyy kaksi kertaa vuodessa 50 suurimman osuuspankin toimitusjohtajilta heidän mielipidettään rahoitusalan kehitysnäkymistä seuraavan puolivuotiskauden aikana. Tutkimus suoritetaan OKO:n Andelsbanknytt-lehdelle.*

*Kysely on mielenkiintoinen koska kohderyhmä on varsin lähellä markkinoita – koostuuhan pankin asiakas-kunta sekä yrityksistä että yksityishenkilöistä. Suuren aluepankin johtajalla on herkäät tuntosarvet!*

*Pankinjohtajien mielestä asuntomarkkinoiden raju kasvu hyytyy lähiaikoina eikä asuntolainojen kysyntä enää kasva. Tämä johtuu pitkälti siitä että korkojen odotetaan nousevan kesään mennessä. Kulutusluottojen kysyntä kasvaa pankinjohtajien mielestä edelleen jonkin verran kun taas rahasto-osuudet käyvät kaupaksi erittäin vilkkaasti.*

*Rahoitussektorilla kaikki hyvin seuraavan kuuden kauden aikana –siinä talven kyselyn ydin.*

*Tässä yhteenveto tutkimuksesta (suluissa tulokset syyskuulta 2005):*

### Kysymys 1:

*Miten luulette kulutusluottojen kysynnän kehittyvän pankkialueellanne seuraavan kuuden kuukauden aikana?*

- kasvaa	47 %	(41 %)
- laskee	3 %	(0 %)
- ennallaan	47 %	(59 %)
- ei tiedä	3 %	(0%)

### Kysymys 2:

*Miten luulette asuntoluottojen kysynnän kehittyvän pankkialueellanne seuraavan kuuden kuukauden aikana?*

- kasvaa	6 %	(20 %)
- laskee	26 %	(13 %)
- ennallaan	65 %	(67 %)
- ei tiedä	3 %	(0 %)

### Kysymys 3:

*Miten luulette asuntotuotannon kehittyvän pankkialueellanne seuraavan kuuden kuukauden aikana?*

- kasvaa	15 %	(33 %)
- laskee	12 %	(5 %)
- ennallaan	68 %	(62 %)
- ei tiedä	5 %	(0%)

### Kysymys 4:

*Miten luulette rahasto-osuuksien ja vakuutussijoitusten kysynnän kehittyvän pankkialueellanne seuraavan kuuden kuukauden aikana?*

- kasvaa	77 %	(77 %)
- laskee	0 %	(0 %)
- ennallaan	21 %	(23 %)
- ei tiedä	2 %	(0%)

### Kysymys 5:

*Miten luulette korkotason kehittyvän seuraavan kuuden kuukauden aikana?*

- nousee	59%	(23 %)
- laskee	3 %	(3 %)
- ennallaan	38 %	(74 %)
- ei tiedä	3 %	(0 %)

### Kysymys 6:

*Miten luulette HEX-indeksin kehittyvän seuraavan kuuden kuukauden aikana?*

- nousee	50 %	(54 %)
- laskee	9 %	(3%)
- ennallaan	38 %	(38 %)
- ei tiedä	6 %	(5 %)

JohtajuusBarometri 2006

## Mikä suomalaista yritysjohtajaa askarruttaa?

Yritysjohtajien huoli työvoimapulasta kasvaa jälleen. Kyselyn mukaan joka toisen johtajan mielestä pätevän työvoiman saatavuus on ongelma. "Tämä vahvistaa sen, mitä tiedetään eli työmarkkinat eivät ole tasapainossa. Kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa" sanoo Interpersonan toimitusjohtaja Mats Kockberg.

Aidosta tarjonnan vähydestä kertoo myös se, että samaan aikaan johtajat pitävät kyselyn mukaan rekrytointimenetelmiä toimivina.

Yleinen mieliala on selvästi parantunut viime vuodesta. Esimerkiksi yhteiskunnallista ilmapiiriä ongelmallisena piti vain 14 % kun osuus vielä vuosi sitten oli kolmannes.

Paineet tehdä aina vain parempaa tulosta ovat olleet vuosikaudet yritysjohtajien suurin huoli. Tänä vuonna 71 % kärsii tuloksentekopaineista. Osuus on kuitenkin parissa vuodessa laskenut.

Muutosvastarinta on johtajien mielestä kasvanut yrityksessä. Lähes joka toinen yritysjohtaja pitää sitä

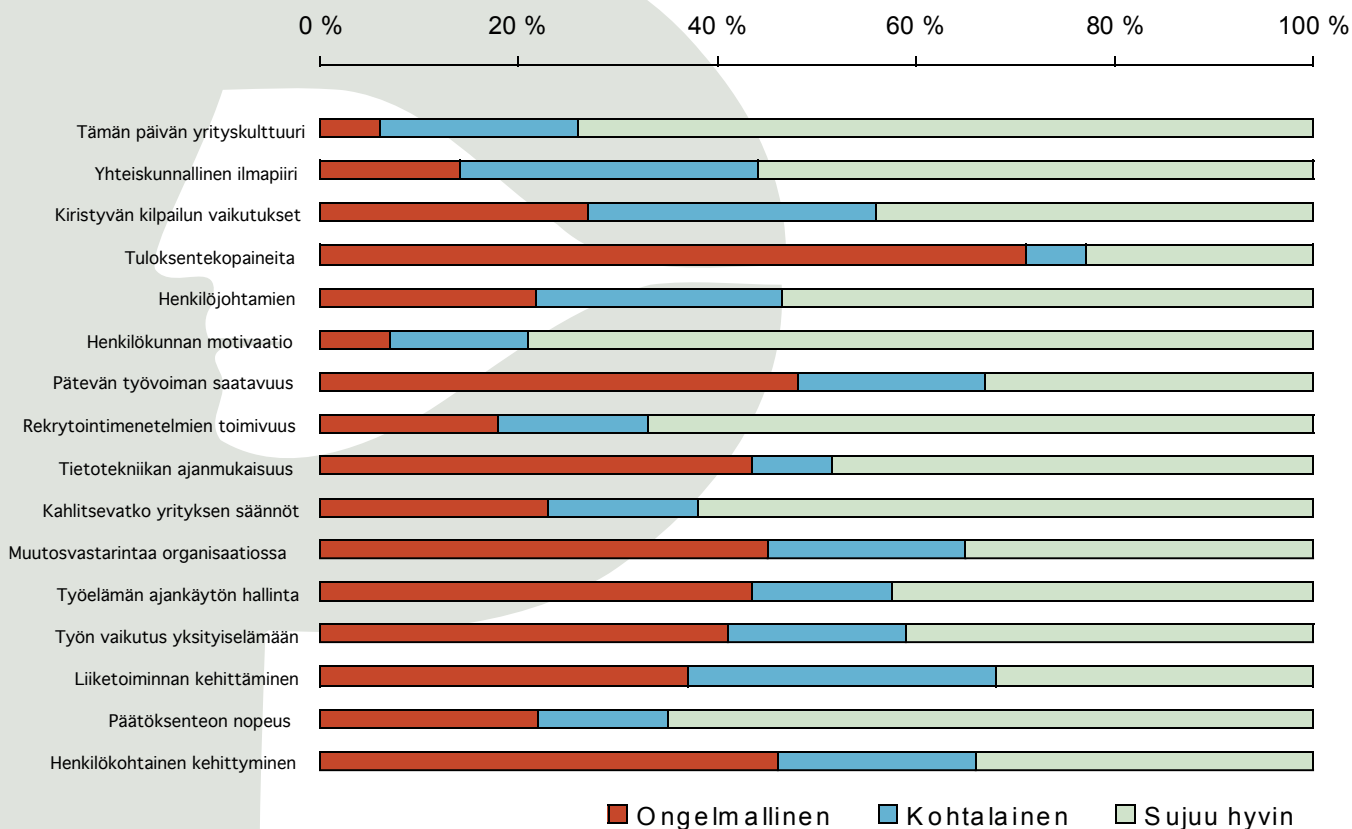
ongelmallisena. Muutosvastarintaa voi selittää vaatimustason nousu, mutta viime kädessä on johtajan vika, jos kaikkia ei saada lähtemään uudistuksiin. Olivat strategiat ja pelisäännöt kuinka hyvät tahansa, mikään ei auta, jos johtaja on huono.

Lähes 80 prosenttia yritysjohtajista on sitä mieltä, että työntekijät ovat hyvin motivoituneita. Yrityskulttuurikin on kehittynyt johtajien mielestä parempaan suuntaan, ongelmallisena sitä pitää vain kuusi prosenttia vastaajista.

**Lue lisää johtajuusbarometristä Interpersonan kotisivuilta: [www.interpersona.fi](http://www.interpersona.fi)**

### Näin kysely tehtiin:

Kohderyhmänä oli 470 ylimmän ja keskijohdon edustajaa eri puolilta Suomea. Kysely tehtiin seitsemännen kerran. Nettikysely tehtiin lokakuun puolessa välissä. Siihen vastasi 124 johtajaa. Vastaajat poimittiin konsulttiyhtiö Interpersonan rekisteristä.



## Interpersonan tiimi:



**JOHN BERGMAN**  
myyntivalmentaja



**NINA HENRICSON**  
projektipäällikkö



**KASIMIR KOCKBERG**  
projektiassistentti



**MATS KOCKBERG**  
neuvonantaja, tj



**EERO LEHTINEN**  
neuvonantaja



**SUSANNE STENFORS**  
neuvonantaja

### **Yhteystiedot:**

Oy Interpersona Ab  
Uudenmaankatu 17 B  
00120 HELSINKI  
puhelin 020 740 9570  
telefax 020 741 9571  
sähköposti [etunimi.sukunimi@interpersona.fi](mailto:etunimi.sukunimi@interpersona.fi)  
tai [interpersona@interpersona.fi](mailto:interpersona@interpersona.fi)  
[www.interpersona.fi](http://www.interpersona.fi)

### **Uutiskirjeen tilaukset:**

Interpersonan Uutiskirje ilmestyy nettiversiona 4-6 kertaa vuodessa. Uutiskirjeen voi maksutta tilata osoitteesta [interpersona@interpersona.fi](mailto:interpersona@interpersona.fi). Tähän tehdään myös osoitteenmuutokset ja peruutukset.

Uutiskirje julkaistaan suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi. Muista ilmoittaa mitä kieliversiota tilaus koskee!