

INTERPERSONAN NEWS LETTER 3/2005 27.4.2005

Tässä numerossa:

Deloitte kasvaa

Deloitteen toimitusjohtaja Teppo Rantanen (kuvassa) on luotsannut yrityksensä voimakkaalle kasvupolulle. Kolmessa vuodessa liikevaihto on viisinkertaistunut. Menestystekijöistä tärkeimpänä hän pitää tsemppihengen istuttamista organisaatioon. (s. 2)



Viisi kysymystä johtajuudesta SEB:n tulevalle konsernihoitajalle Annika Falkengrenille

Suurpankki SEB:n konsernihoitajan tehtävät ensi vuodenvaihteessa vastaanottava Annika Falkengren (kuvassa) lausuu mielipiteitään m.m. hyvästä ja huonosta johtajuudesta. (s. 4)



Johtamisen ja tiimihengen kehittämisen tuotti tuloksia Global Challengessa

Kovaan purjehduskisaan osallistuvan SAIC La Jollan kippari Eero Lehtinen raportoi kisan 4. etapista Sydney-Kaupunkipunkki. Kiitos tehokkaiden johtamisvalmistelujen tiimi pärjäsi hyvin huolimatta kipparin kolme viikkoa kestäneestä sairaudesta. (s. 5)



Myyntimiestä aina tarvitaan!

Mats Kockbergin toteaa tämänkertaisessa kolumnissaan myyntiorganisaatioiden olevan taas yritysjohtajien mielenkiinnon kohteena. Ilman henkilökohtaista myyntityötä ei saada kauppoojia aikaiseksi. Mutta myyntitiimeiltä vaaditaan samalla entistä enemmän. (s. 9)



Myyntijohdon Mittarit 2005: Uusiasiakasmyynti ontuu!

Interpersona on kyselytutkimuksen avulla selvittänyt mikä askarruttaa 500 suurimman suomalaisyrityksen myyntijohtoa keväällä 2005: kaksi suurinta ongelma-alueita ovat ontuvat kontaktit uusiin asiakkaisiin ja puutteet kannustinjärjestelmissä. (s. 10)

Pankinjohtajat: Kysyntä vilkastuu edelleen alhaisesta korkotasosta johtuen

Interpersona Suomen 50. suurimman osuuspankin toimitusjohtajalle suunnatun kyselyn tulosten mukaan pankinjohtajat uskovat korkotason säilyvän ennallaan seuraavan 6 kuukauden aikana. Eryyisesti rahasto-osuuksien kysyntä tulee kasvamaan (s. 11)

Kirja-arvostelu: Retoriikka ja johtaminen

Kahdessa tuoreessa ruotsalaisessa kirjassa puututaan retoriikan merkitykseen johtamisen kannalta. Retoriikan merkitys korostuu mediayhteiskunnassa mutta samalla on tärkeitä pystyä johtamaan retoriikkaa oikealla tavalla (s. 12)



Kirja-arvostelu: Strategiseen uusajatteluun



Blue Ocean Strategy-kirja selvittää kuinka tärkeitä strategisissa pohdinnoissa on, että asioita ajatellaan uudella ja ennakkoluulottomalla tavalla. Pelkkä tämänhetkiseen kovaan kilpailuun keskittyvä pohdinta ei johda kasvuun (s. 13)

Newsletterin tilaukset ja yhteydenotot (s. 14)

P Interpersona

Deloitte kasvanut määrätietoisilla satsauksilla:

Tsemppihengen istuttaminen ollut johtamisen keskeinen haaste!

- Voimakkaan kasvuhakuisuuden istuttaminen yrityksen eri osiin edellyttää monia asioita. Jos jonkun menestystekijän kuitenkin pitää nostaa muiden edelle valitsen ehdottomasti hyvän fiiliksen. Se luo pohjan kehitykselle, sitoutumiselle ja oikealle taisteluhengelle, toteaa Deloitteen toimitusjohtaja Teppo Rantanen, joka on johtanut yritystä vuodesta 2002.

Interpersona on viimeiset kolme vuotta toiminut Deloitteen neuvonantajana eri kehitysprojekteissa sekä avainhenkilöiden arvioinneissa ja coachauksessa.

Deloitteen liiketoiminta on Teppo Rantasen toimitusjohtajakautena kehittynyt voimakkaasti: liikevaihto on viisinkertaistunut seitsemästä miljoonasta eurosta 35 miljoonaan ja henkilökunta kasvanut 70:stä työntekijästä 250:een. Samalla toiminta on laajentunut. Aiemmin Deloitte oli melko puhdas tilintarkastusyhteisö kun se nyt on laajalla rintamalla toimiva asiantuntijapalveluyritys. Tarjonta kattaa konsultoinnin, tilintarkastuksen, laki- ja veropalvelut ja rahoitussektorin asiantuntijaneuvonnan.

- Meidän liiketoiminnassamme inhimilliset voimavarat ovat kaikki kaikessa. Ihmisten osaaminen ja kokemus muodostavat pohjan jolle toiminta rakentuu. Tämä ei kuitenkaan riitä vaan me tarvitsemme ihmisiä joilla on halua ja kykyä kehittää ja kehittyä. Hyvä fiilis luo edellytykset oikealle tsemppihengelle joka puolestaan on ehdoton edellytys liiketoiminnan kasvulle ja tehostumiselle. Kasvu ei synny itsestään – se täytyy tehdä, joka päivä, tähdentää Rantanen.
- Olemme tehneet läheistä yhteistyötä Interpersonan kanssa koko toimitusjohtajakauteni aikana. Kaikki alkoi siitä kun Mats Kockberg toimi fasilitaattorina partnereidemme laatiessa liiketoimintasuunnitelmaa toukokuussa 2002. Sen jälkeen projekteja on ollut useita ja tälläkin hetkellä meillä pyörii monia yhteisiä kehityshankkeita.



Teppo Rantasen vuonna 2002 alkaneella toimitusjohtajakautena asiantuntijapalveluyritys Deloitteen henkilökunnan lukumäärä on kasvanut 70:stä yli 250:een.

Management Auditeista coachaukseen

Interpersona on mukana Deloitteen partner- ja directorvakanssien nimitysprosesseissa. Vastuuna on erilaisten työkalujen avulla arvioida potentiaalisten ehdokkaiden kapasiteettia ja potentiaalia erityisesti johtamisen alueella ja niiltä osin varmistaa, että yrityksellä riittää johtamisvoimaa myös tulevia haasteita ajatellen.

- Näillä Leadership Assessment-ohjelmilla on suuri merkitys rakentaessamme entistä vahvempaa tiimiä. Tarvitsemme avainhenkilöitä joilla riittää kykyä ja halua johtaa vaativia asiantuntijaryhmiä ja samalla kannattavasti rakentaa liiketoimintaa. Kokemuksemme näistä



kattavista arvioista ovat erittäin rohkaisevia. Niistä saa tärkeätä tietoa koskien yksilöitä mutta myös vahvuuksista ja kapeikoista organisaation rakenteissa, prosesseissa ja asenteissa.

Useat Deloitte'n johtotehtävissä olevat henkilöt saavat myös henkilökohtaista valmennusta johtamisen, organisoinnin ja kehittämisen alueilla.

- Nämä coaching-ohjelmat ovat varsin tehokas keino parantaa yksilöiden fokusointia, vaikuttamistaitoja ja jokapäiväiseen johtamiseen liittyviä käytännön valmiuksia. Perinteinen esimiesten kurssitus ei näiden kysymysten osalta ole kovin tehokasta. Coachaus sitä vastoin on sitä mitä suurimmassa määrin, toteaa Teppo Rantanen.
- Tässä on tärkeätä, että neuvonantajalla on hyvä tuntemus harjoittamastamme liiketoiminnasta ja siinä vallitsevasta ansaintalogiikasta. Mats Kockbergillä on pitkä kokemus asiantuntijaorganisaatioiden avustamisesta ja näinollen voimme liikkua varsin käytännönläheisellä tasolla niissä hankkeissa joita me hänen avustamana viemme eteenpäin. On tärkeätä, että tavoitteet ja tulokset ovat konkreettisia. Teoriatieto voi olla mielenkiintoista mutta ilman kouriintuntuvia toimenpiteitä asiat eivät etene. Arvostan Interpersonan toiminnassa siinä yhdistyvää bisneksen ja ihmisten tuntemista.

Deloitte.

Interpersona toimii Deloitte'n johdon neuvonantajina monella sektorilla: Management Audit-ohjelmat (avainhenkilöiden johtamispotentiaalin ja – kapasiteetin arviointi), henkilökohtainen coaching ja erilaisten liiketoiminnan kehittämisprosessien fasilitointi.



P Interpersona

Viisi kysymystä johtajuudesta SEB:n tulevalle konsernijohtajalle ANNIKA FALKENGRENILLE

Interpersonan Uutiskirje esitti viisi kysymystä johtajuudesta ja johtamisesta SEB:n konsernijohtajana ensi vuodenvaihteessa aloittavalle Annika Falkengrenille. Hän on Ruotsin talouselämän valovoimaisia vaikuttajia ja on tähänastisessa tehtävässään SEB Merchant Bankingin johtajana ansioitunut tehokkaana tuloksentekijänä ja määrätietoisena johtajana.



Annika Falkengren ottaa vastaan SEB:n konsernijohtajan tehtävät Lars Thunellin seuraajana vuoden 2006 alussa. Falkengren on tähän asti toiminut SEB Merchant Banking-liiketoiminta-alueen johtajana.

Mitkä ovat hyvän johtajuuden tärkeimmät tunnuksset?

- Hyvä johtajuus koostuu integriteetistä ja selkeydestä – molempia tarvitaan. Hyvät johtajat johtavat usein hyviä yrityksiä tai organisaatiota. Asiat kulkevat käsi kädessä. Hyvällä johtajalla on vahva usko omaan yritykseensä ja hän pystyy lisäksi välittämään vision ja strategian selkeällä tavalla koko organisaatiolle.

Mitkä ovat huonon johtajuuden pahimmat piirteet?

- Aivan kuten elämässä muutenkin huonon johtajuuden tunnusomaisia ilmenemismuotoja ovat valheet ja epärehellisyys sekä alhainen moraalinen ja etiikka. Viimeisten vuosien aikana olemme nähneet monia esimerkkejä siitä miten juuri tällaiset seikat ovat kaataneet menestyvimpiäkin yrityksiä.

Tärkein johtamiseen liittyvä kokemuksenne omalla urallanne?

- Minulle on ollut tärkeätä, että ympärilläni on ollut vahva ja hyvä tiimi. Minulla kesti muutamia vuosia ennen kun ymmärsin, ettei minun johtajana tarvitse osata kaikkea ja ehtiä kaikkialle itse. Jos sinulla on lojaaleja ja lahjakkaita alaisia voit saada paljon aikaan yrityksellesi tai organisaatiollesi.

Onko teillä esikuvia johtamisen alueella?

- Minulla ei sillä tavalla ole idoleja mutta ei ole mikään salaisuus, että esimieheni SEB:ssä, Lars H Thunell ja aikaisemmin Mats Larsson, ovat merkinneet minulle paljon jotta olen uskaltanut ottaa vastaan minulle tarjottuja esimiestehtäviä.
- Ne jotka ovat työskennelleet kanssani jonkin aikaa tietävät myös, että olen hankkinut inspiraatiota management guru Jim Collinsilta ja ehkä ennen kaikkea Jack Welchiltä, GE:n monivuotiselta värikkäältä toimitusjohtajalta. Hänen kirjassaan "Straight from the gut" on useita ajattelun aiheita antavia lukuja. Hän, aivan kuten minäkin, näkee HR:n avaintekijänä ja tämä riippumatta siitä, valmistetaanko turbiineja tai harrastetaanko pankkitoimintaa.

Huomisen johtamisen tärkeimmät haasteet?

- Maailma pyörii vuosi vuodelta nopeammin. Tämä asettaa valtavia vaatimuksia toimintaympäristön seuraamiselle ja joustavuudelle. Asiakkaiden vaatimukset ja preferenssit kehittyvät salamannopeasti. Työntekijät asettavat aivan toisenlaisia vaatimuksia kuin aikaisemmin. On pidettävä itsensä ja organisaationsa nälkäisenä ja valppaana jotta pysymme mukana nopeassa kehityksessä. Samalla yritystoimintaa ohjaavat vaatimukset ja säännöt tulevat entistä tiukemmiksi. Tämä ei ole mikään helppo yhtälö – mutta se on ratkaistava.



Eero Lehtisen raportti SAIC La Jollan neljänestä etapista Global Challengeessa:

Vastuun jakaminen ja delegointi kantavat hedelmää

Eero Lehtisen kipparoima SAIC LA Jolla on nyt kokonaiskilpailussa neljäntenä Global Challenge 2004-2005 maailmanympäripurjehduksessa. Tässä Interpersonan uutiskirjelle laatimassaan raportissa Eero kertoo neljännen osapurjehduksen tapahtumista. Etappi oli hyvin rankka kipparin ollessa kolme viikkoa sairaana korkeassa kuumeessa ja voimakkaan lääkityksen alla. Tässä tilanteessa hänen huolellinen valmistautumisensa erityisesti johtamiseen ja tiimihenkeen liittyvissä asioissa osoittautui erittäin hyödylliseksi – asiat sujuivat hyvin vaikka kapteeni oli suuren osaa ajasta huonokuntoisena hytissään.

Interpersona toimii SAIC La Jollan ja Eero Lehtisen neuvonantajana coachaukseen, johtamiseen ja tiimihengen vahvistamiseen liittyvissä haasteissa. SAIC La Jolla on 72-jalkainen teräsrunkoinen purjeverne, jonka miehistöön kuuluu 18 henkilöä. Global Challengeen osallistuu yhteensä 12 venekuntaa identtisillä aluksilla.

Eero Lehtisen raportti Interpersona-Newsletterille:

Neljäs osuus herätti kaikissa miehistöissä pelonsekaista kunnioitusta ja sunnuntai-aamuna 27. helmikuuta miehistöt kohtasivat toisensa poikkeuksellisen vakavina ja mietteliäinä ennen köysien irrottamista ja siirtymistä starttialueelle Sydneyn kiireiseen satamaan. SAIC La Jollan kahdeksantoista sinivalkoisiin sonnustautunutta soturia asettuivat keulakannelle riviin laivueen perinteistä siunaamista ja lähtöseremoniaa varten. Norjalainen merimiespappi piti lyhyen mutta asiantuntevan alustuksen, miehistöt rukoilivat yhdessä korkeampien voimien myötätuntoa kovalla osuudella ja lopulta toivottivat toisilleen turvallista matkaa. La Jolla -miehistö muodosti vielä tiukan ringin keulakannelle, muutama sana kipparilta, tiukka tiimihalaus ja sotahuuto "JA JOLLA" latasivat kaikille tarvittavan adrenaliiniannoksen pikku jännityksestä ja tunneryöpyistä eroon pääsemiseksi. Tiimilaulujen raikuessa veneet irrottautuivat yksitellen laiturista.



Sydneystä lähdettiin hyvin valmistautuneina ja kunnolla levänneinä



Kapkaupungissa SAIC La Jollan kippari Eero Lehtinen tapasi nelihenken perheensä ensimmäistä kertaa yli puoleen vuoteen

Pysäkki Sydneyssä oli käytetty tehokkaasti hyväksi, vene oli jälleen huippukunnossa, miehistö hyvin rentoutunut ja huolelliset ennakovalmistelut tehtynä niin säätiötojen, taktiikan kuin turvallisuustekijöiden suhteen. Turvallisuuden edelleen kehittämiseksi olin antanut miehistölle ns. What if – ryhmätöitä, joissa oli käsitelty erilaisia kauhuskenaarioita mies yli laidan, maston alastulon, tulipalon, runkovuodon, vaikean loukkaantumisen sekä muiden ei-toivottujen tilanteiden varalle. Onneksi mitään näistä tilanteista ei tullut eteemme tälläkään osuudella, mutta meidän konservatiivinen ja sekä miehistöä että venettä säästävä filosofia edesauttoi nousujohteista suoritustamme johtaen muita venekuntia vähäisempiin loukkaantumisiin sekä välinevaurioihin.

P Interpersona

Tunnelmat Kapkaupunkiin saapuessamme olivat silminnäkijöiden mukaan La Jollan kannella selvästi kilpailijoitamme iloisemmat ja tiimin yhtenäisyys alkaa olla yleinen puheenaihe flitit keskuudessa.

Karnea aallokko Tasmanian eteläpuolella

Osuus alkoi meiltä makeasti, kun jo ensimmäisenä yönä olimme johdossa hiipiessämme aivan pitkin Australian itärannikkoa pitkin etelään päin. Myöhemmin juutuimme kuitenkin ulompana merellä edenneitä kilpailijoitamme kevyempiin tuuliin ja ylitimme Bassin salmen flitit puolenvälin huonommalla puolella. Kelit olivat alkuun miellyttävän lämpimät ja lämmin merivirta vei meitä vauhdikkaasti etelää kohti ja hidasti kelien viilenemistä aina Tasmanian kaakkoiskulmaan saakka. Sitten oli aika kohdata todellisuus, joka olosuhteiden osalta säilyi sitkeän vaativana seuraavien reilun kolmen viikon ajan. Tuulet puhalsivat lähes



Southern Oceanilla olosuhteet olivat välillä erittäin raskaat

poikkeuksetta 20-40 solmun voimalla,

suurimman osan ajasta vastaisilta suunnilta ja näin ollen olosuhteet olivat kylmät ja kosteat muutamaa poikkeuspäivää lukuun ottamatta.

Tasmanian eteläpuolella aallokko oli todella karnea, kun purjehdimme mannerlaatan yli, missä valtavat aallot ja vesimassat pakkautuvat matalampaan veteen, aallokolla on monta eri suuntaa, rytmiä ja aallonkorkeutta – kaikki toiminta kannella muodostuu vaaralliseksi ja kaatumistilanteet myös veneen sisällä aiheuttavat vakavia vaaratilanteita. Team Save the Children joutui kääntymään takaisin, kun eräs miehistönjäsenistä loukkaantui vakavasti omassa punkassaan! Suuri aalto rysäytti veneen voimalla aallonpohjaan ja punkassaan nukkunut kovan onnen miehistön jäsen putosi tyhjän päältä alumiiniputkea vasten murtaen lonkkansa, jonka jälkeen ainoa vaihtoehto oli palata rannikkovartioston ulottuville ja toimittaa potilas sairaalaan nopeinta mahdollista tietä.



SAIC La Jollan purjehdus jatkuu vappuna: viidennen osuuden maali on Boston Yhdysvaltain itärannikolla.

Omalta osaltani osuudesta tuli pitkä ja tuskainen kun toisella viikolla sairastuin ja jouduin viettämään kolme viikkoa kannen alla ja siitä lähes kaksi viikkoa kovassa kipulääkityksessä omassa punkassani. Positiivista tässä oli se, että miehistölle tilanteesta muodostui kaikkien aikojen tiimityöskentelyharjoitus. Aikainen vastuun jakaminen ja delegointi kantoivat nyt hedelmää, kun kakkosmieheni John Wilkinson otti kipparin roolin harteilleen ja miehistö ajoi venettä vahtipäälliköiden johdolla ja vastuulla. Yhtä epäonnistunutta purjeenvaihtoa lukuun ottamatta (staysail repeytyi pahoin kolmosyankeen skuuttikulman iskiessä sitä vasten, tilanne missä keulakansimiehistön, skuuttaajien ja

ruorimiehen yhteistyön on sujuttava mutkattomasti, jotta vaaratilanteilta vältytään) Team SAIC La Jolla selviytyi urakasta mallikkaasti ja kipparin kriisi kääntyi jopa voitoksi ajatellen valmiuttamme kisan edetessä. Pahimmillaan kävin vain pari kertaa vuorokaudessa lyhyen keskustelun Johnin kanssa siitä missä mennään ja mitä tuleman piti. Noudatimme tuttua lyhimmän reitin politiikkaamme ja koitimme malttaa pysyä kilpailijoiden lähellä. Afrikkaa lähestyessämme lisääntyneet korkeapaineet antoivat meille toivottuja kiinniottomahdollisuuksia, jotka onnistuimmekin käyttämään varsin hyvin hyväksemme. Käristimme välittömästi takanamme uhannet Barclaysin, Samsungin, Me to Youn ja BG Spiritin turvallisen välimatkan päähän ja kirimme kiinni johtoviisikon ja etenkin Pindarin etumatkaa. Save the Children ja Vaio olivat tässä vaiheessa jo auttamattoman kaukana muiden takana.

Tiukka taistelu Kapkaupungin edustalla

Viimeisen viikon aikana pääsin itsekin taas enemmän osalliseksi purjehdushommiin ja koko ajan nousujohteisesti sujunut loppusuutemme huipentui tiukkaan taisteluun viidennestä sijasta Pindar-venekunnan kanssa. Pindar oli vielä viikko ennen osuuden päättymistä 60-70 mpk edellämme (karkeasti välimatka Helsingistä Hankoon), mutta viimeiset päivät rako välillämme vaihteli vajaan



Kuuden viikon purjehduksen jälkeen vastaanotto Kapkaupungissa oli lämmin!

meripeninkulmasta viiteen ja taistelu päättyi vasta aivan loppusuoralla, kun Pindar onnistui lipumaan todella kevyissä tuulissa kuusi minuuttia ennen meitä yli maalilinjan. Viikkoa myöhemmin järjestys kuitenkin muuttui, kun Pindar sai 40 minuutin aikasakon käytettyään moottoriaan osuuden aikana päästäkseen eroon raskaasta merilevästä, joka oli takertunut veneen peräsimeen. Näin meidän sitkeä takaa-ajo tuotti sittenkin toivotun tuloksen ja saimme tärkeän listapisteen, mikä nosti meidät neljännelle sijalle kokonaistilanteessa. Me olemme nyt neljä pistettä kolmantena olevaa BG Spiritia jäljessä ja pisteen viitosta (Samsung) edellä. Jäljellä olevilla kolmella osuudella voi vielä tapahtua paljon ja ainakin mielenkiintoa pitäisi riittää loppuun saakka.

Kapkaupunkiin saapuminen 38 vuorokauden purjehduksen jälkeen oli minulle monessa mielessä erittäin tunteikas kokemus. Illan pimentyessä juuri ennen maaliin tuloamme Waterfrontista lähestyi useita katsojaveneitä ja niiden kansilla oli paljon tuttuja sekä ennen kaikkea vaimoni Tonya ja kolme lastamme, Alex, Edu ja Hanna. Edellisestä tapaamisestamme oli kulunut jo yli puoli vuotta ja viimeisen reilun vuoden aikana olimme olleet yhdessä vain yhden viikon. Keskittyminen viimeisiin tuulenpuuskiin herpaantui lopullisesti, kun pimeydestä alkoi kuulua tauoton kolmiääninen kannustushuuto "Daddy, Daddy, Daddy..." Sekä työnantajani Challenge Business että oma miehistöni ovat suoneet minulle ylimääräistä vapaa-aikaa perheen parissa ja olen käyttänyt joka hetken tehokkaasti hyväksi. Vapunpäivänä on taas aika heiluttaa perheelle hyvästit ja jatkaa kisa kohti Bostonia. Pitkä osuus tulee olemaan varmasti taktisesti vaativa, tuskaisen kuuma ja tuuliltaan kaikkea

P Interpersona

mahdollista. Purjegarderoobimme on parhaassa kunnossa koko fliitin osalta, meillä on jopa yksi aivan käyttämätön keskituulien spinnu ottaa esille tässä vaiheessa. Uskon, että Team SAIC La Jolla ei ole vielä sanonut viimeistä sanaansa ja nousujohteiset otteemme saavat toivon mukaan jatkoa jo tulevalla viidennellä osuudella!

Parhain terveisin aurinkoisesta Kapkaupungista,

Eero Lehtinen
Kippari, SAIC La Jolla

Neljännän osapurjehduksen tulokset:

1. Spirit of Sark / purjehdusaika 37 vuorokautta, 9 tuntia, 24 minuuttia
2. BP Explorer / 37 vuorokautta, 10 tuntia, 13 minuuttia
3. Team Stelmar / 37 vuorokautta, 10 tuntia, 52 minuttia
- ...
6. SAIC La Jolla / 38 vuorokautta, 4 tuntia, 41 minuuttia

Koko kisan tilanne neljän purjehditun osuuden jälkeen:

1. BP Explorer-50 p.
2. Spirit of Sark 48 p.
3. BG Spirit 46 p.
4. SAIC La Jolla 42 p.

Purjehduskilpailun viides osuus Kapkaupunki-Boston alkaa 1. toukokuuta. Sen arvioidaan kestävän n. viisi viikkoa. Sen jälkeen kisassa on vielä kaksi etappia: Boston-La Rochelle ja La Rochelle-Portsmouth. Kisan on arvioitu päättyvän 16. tai 17. heinäkuuta.

Raportoimme uutiskirjeissämme Global Challengin etenemistä ja tilanteen kehittymistä SAIC La Jollan tiimihengen ja johtamisen osalta. Kiinnostuneet voivat seurata kisaa myös järjestäjien virallisella sivustolla www.globalchallenge2004.com tai Eero Lehtisen oman venekunnan sivustolla www.teamsaic.com

Myyntimestä aina tarvitaan!

Liiketoimintaa ei menestyksekkäästi pysty harjoittamaan ilman toimivaa myyntiä. Eikä kauppia saada aikaiseksi ilman hyviä myynti-ihmisiä. Tämä perustotuus pääsi monessa yrityksessä takavuosina ainakin osittain unohtumaan. Tilausjärjestelmiä on kehitetty entistä sofistikoitummiksi, verkon merkitys tuote-esittelyn ja hintavertailun alueilla on korostunut, kaupan esteitä on purettu ja yleisesti kaupanteon läpinäkyvyys ja reaaliaikaisuus on muuttanut liiketoiminnan reunaehdoja.

Tällaisessa toimintaympäristössä oli helppoa aliarvioida henkilökohtaisen myyntityön, vaikuttamisen ja verkottautumisen merkitystä. Monet kysyivät mihin myyntimestä tai –naista oikeastaan tarvitaan? Viime aikoina käsitykset ovat kuitenkin muuttuneet. Digitalisoituneessa maailmassakin tarvitaan ihmisiä solmimaan ja ylläpitämään asiakassuhteita - ja tekemään kauppia. Tietoyhteiskunnassa henkilökohtaisten ja luottamuksellisten suhteiden merkitys itse asiassa korostuu.

Niinpä ennustammekin, että lähivuosina yritysjohton fokus tulee olemaan myynnissä ja sen kehittämisessä. Tehokas myyntitoiminta edellyttää toimivaa myynnin ohjausjärjestelmää jonka turvin toimenpiteitä voidaan suunnitella, toteuttaa ja seurata. Myyntitiimien täytyy osata luoda ja ylläpitää toimivia suhteita ja niiden kautta tarkasti tietää mitä asiakkaat ajattelevat ja miten ne kehittävät toimintaansa? Vain asiakkaan tarpeisiin vastaaminen entistä nopeammin muuttuvassa maailmassa mahdollistaa menestymisen.

Myyntitoimintaa ei kuitenkaan saada tehokkaaksi vain kehittämällä järjestelmiä. Jatkossa tullaan myös asettamaan suurempia ja suurempia vaatimuksia yksittäiselle myyntiedustajalle, vanhoilla eväillä ei pärjätä. Hänen toiminnassaan tulee jatkossa korostumaan aivan erityisesti kaksi seikkaa: **tiukka fokuointi** – oikeita asioita tulee tehdä oikealla tavalla ja **vaikuttamistaidot** – edustajan olemassaolon oikeutus on kiinni hänen kyvyistään luoda ja ylläpitää suhteita ja vaikuttamaan muihin ihmisiin.

Menneen talven aikana huomattava osa suorittamistamme toimeksiannoista on liittynyt myyntiorganisaatioiden toiminnallisen tehokkuuden arviointiin ja kehittämiseen. Johton kiinnostus myyntitoimintaa kohtaan on entistä suurempaa ja viesti on selkeä: myynnin tärkeys on huomattu ja siihen ollaan valmiita satsaamaan. Mutta samalla myös vaatimukset kasvavat: myynnistä on kerta kaikkiaan saatava enemmän irti! Myyntimestä tullaan tulevaisuudessakin tarvitsemaan mutta hänen on kehitettävä osaamistaan ja toimintaansa jotta hän jatkossakin lunastaa paikkansa.



Mats Kockberg

liikkeenjohton neuvonantaja, INTERPERSONAN toimitusjohtaja

P Interpersona

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 2005”-tutkimuksesta.

Muita pullonkauloja tiimien toiminnassa ovat myyntiprosessien 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 2006.

Keskiarvo

- 8.4 **Tuotetuntemus.** Missä määrin tiimi tuntee omat tuotteenne?
- 8 **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 yrityksen strategian?
- 7.7 **Markkinoiden tuntemus.** Missä määrin tiimi tuntee markkinat ja niiden kehityksen?
- 7.7 **Sisäinen yhteistyö.** Miten hyvin suhteet myynnin ja yrityksen muiden yksikköjen 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?



Osuuspankkijohtajat näkevät rahasto-osuuksien kysynnän vilkastuvan alhaisten korkojen johdosta.

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 asiakaskunta sekä yrityksistä että yksityishenkilöistä. Suuren aluepankin johtajalla on herkäät tuntosarvet!

Osuuspankkijohtajat uskovat alhaisen korkotason jatkuvan kuluvaan kuuteen kuukauteen. Myös luottojen kysynnän kehitys nähdään hieman myönteisempänä kuin puoli vuotta sitten. Yhä useampi pankkiiri uskoo enemmän osakekurssien nousuun kuin staattiseen tilanteeseen mutta mielipiteet jakautuvat kuin on kyse pörssin kehityksestä.

Tässä yhteenveto tutkimuksesta (suluissa tulokset syyskuu 2004):

Kysymys 1: Miten luulette kulutusluottojen kysynnän kehittyvän pankkialueellanne seuraavan kuuden kuukauden aikana?

- kasvaa	43 %	(37 %)
- laskee	0 %	(0 %)
- ennallaan	57 %	(63 %)

Kysymys 2: Miten luulette asuntoluottojen kysynnän kehittyvän pankkialueellanne seuraavan kuuden kuukauden aikana?

- kasvaa	3 %	(6 %)
- laskee	22 %	(29 %)
- ennallaan	75 %	(65 %)

Kysymys 3: Miten luulette asuntotuotannon kehittyvän pankkialueellanne seuraavan kuuden kuukauden aikana?

- kasvaa	19 %	(26 %)
- laskee	8 %	(14 %)
- ennallaan	73 %	(60 %)

Kysymys 4: Miten luulette rahasto-osuuksien ja vakuutuslaitosten kysynnän kehittyvän pankkialueellanne seuraavan kuuden kuukauden aikana?

- kasvaa	70 %	(51 %)
- laskee	3 %	(9 %)
- ennallaan	27 %	(40 %)

Kysymys 5: Miten luulette korkotason kehittyvän seuraavan kuuden kuukauden aikana?

- nousee	3 %	(51 %)
- laskee	0 %	(0 %)
- ennallaan	94 %	(49 %)
- ei tiedä	3 %	(0 %)

Kysymys 6: Miten luulette HEX-indeksin kehittyvän seuraavan kuuden kuukauden aikana?

- nousee	43 %	(71 %)
- laskee	19 %	(3 %)
- ennallaan	38 %	(26 %)



Ajankohtaisia kirjoja johtamisesta

Johtamisen retoriikasta ja retoriikan johtamisesta

Ei käy kieltäminen, etteikö retoriikalla olisi suurta merkitystä yritysten ja muiden organisaatioiden johtamisen kannalta. Retoriikka on tapa vaikuttaa muihin ihmisiin, heidän tekemiin päätöksiin ja tapaan toimia. Puhutulla ja kirjoitetulla sanalla yritysjohtaja kohtaa päivittäin asiakkaita, alaisia, kilpailijoita, sijoittajia, median edustajia j.n.e. Kahdessa uudessa kirjassa valotetaan retoriikan olemusta ja merkitystä ajankohtaisin esimerkein.

Sota on monen opin äiti ja sen merkitys myös retoriikan kehitykselle on ollut suuri. Ruotsalainen valtiotieteilijä Rolf Hugoson selvittää kirjassaan ”Krig och retorik” miten arvoilla, argumenteilla ja faktoilla vaikutetaan sotilaallisten selkkausten alla, aikana ja jälkeen. Alkuosassa teos erittelee retoriikan eri osa-alueita ja ulottovuuksia ja näitä asioita käsittelevät luvut ovat kaikessa teoreettisuudessaan kirjan antoisimmat.

Kuwaitin sota ja viimeinen Irakin sota tarjoavat lukuisia esimerkkejä siitä, miten retoriikalla yritettiin vaikuttaa esimerkiksi kansalaisiin, sotilaihin, poliitikkoihin, vihollisiin, liitoutuneisiin ja lehdistöön ja Hugoson käykin näitä tilanteita läpi varsin seikkaperäisesti.

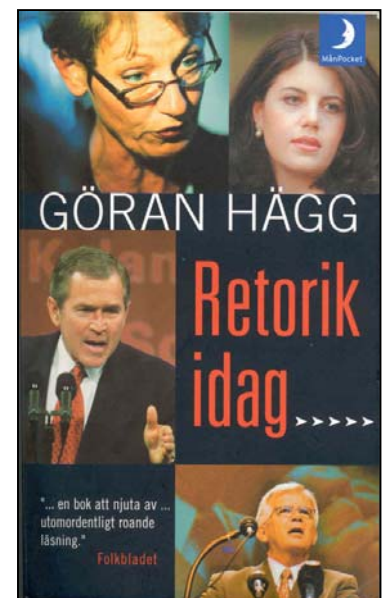
”Krig och retorik” ei ole suunnattu erityisesti yritysjohtajille mutta siitä huolimatta se on lukemisen arvoinen. Retoriikan merkitys korostuu median tullessa entistä tärkeämmäksi vaikutuskeinoksi. Tällöin tuhansien vuosien aikana kehitetyllä sotilaallisella retoriikalla voi olla jotakin annettavaa myös tämän päivän kiireiselle esimiehelle...

Toisen ruotsalaiskirjailijan – kirjallisuustieteilijä Göran Häggin – teoksen ”Retorik idag” ote on huomattavasti kevyempi. Kirjan lukee muutamassa tunnissa ja Hägg esittelee useita ajankohtaisia retorisia menestystarinoita ja katastrofeja. Miten Bill Clinton mestarillisesti osasi käyttää retoriikkaa mm. Lewinskyjupakan yhteydessä? Miten George W. Bush taitavasti on kyennyt rakentamaan itselleen yhdysvaltaisten enemmistöön vetoavan profiilin vaikka hänestä välittömästi huomaa, ettei spontaani retoriikka kuulu hänen vahvuuksiinsa? Ja miksi henkilökohtaisissa vaikuttamistilanteissa erittäin vahva ja tuloksia saavuttava Göran Persson televisiostudiossa muuttuu surkeaksi esiintyjäksi? Näitä ja muita julkisuuden henkilöitä Göran Hägg arvioi konkreettisin esimerkein vauhdikkaasti ja hauskaasti.

”Retorik idag” ei ole mikään retoriikan oppikirja vaan pikemmin ajatuksia herättävä pamfletti siitä, mikä merkitys retoriikalla on johtajuuden kannalta ja miten tärkeää on, että retoriikkaa(kin) johdetaan! (MK)



Rolf Hugoson: *Krig och retorik*.
Studentlitteratur 2004.



Göran Hägg: *Retorik idag*.
MånPocket 2004.

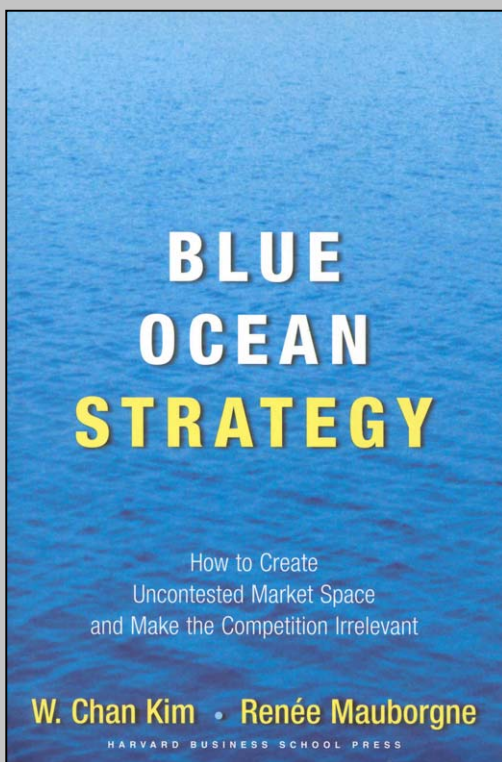
Strategiseen uusajatteluun

Tämän kevään mielenkiintoisiin kirjauutuuksiin kuuluu ilman muuta "Blue Ocean Strategy" – ajatuksia herättävä teos siitä, miten menestystä saavutetaan luomalla uusia markkinoita ja uutta kysyntää. "Verisestä kilpailusta uusiin sinisempiin segmentteihin joita kilpailijat eivät vielä ole löytäneet" on kirjan kantava viesti.

Kirjoittajina ovat kaksi INSEADin professoria: W. Chan Kim ja Renée Mauborgne. Heidän tapansa esittää asiansa on selkeä ja konkreettinen. Pelkkä olemassa olevaan kovenevaan kilpailutilanteeseen sopeutuminen ja kivenkova taistelu markkinaosuuksista ei kauas kannan marginaalien pienentyessä ja liiketoiminnan jossakin vaiheessa ehkä näivettyessä kokonaan.

Perustuen tutkimuksiinsa Kim ja Mauborgne väittävät, ettei huomispäivän menestystarinoita synnytetä sotimalla saman toimialan yrityksiä vastaan markkinoilla vaan luomalla "sinisiä valtameriä" joilla kasvu on nopeata ja kilpailu vähäistä. Kirjassa esitellään erilaisia työkaluja joilla pystytään systemaattisesti analysoimaan oman liiketoiminnan nykytila ja myös luomaan pohjaa strategiselle uusajattelulle. Pitkälti onkin kyse siitä, että perinteisistä ajatusmalleista tulisi päästä eroon jotta tulevat mahdollisuudet voitaisiin selkeämmin hahmottaa.

Professorit tarjoavatkin kuutta yritykselle kun yritykselle sopivaa työkalua uuden "blue ocean"-strategian laatimiseksi ja toteuttamiseksi: markkinoiden rajat täytyy piirtää uudestaan, fokus täytyy olla ehdottomasti "big picturessa", yrityksen on päästävä olemassa olevan kysynnän "taakse", uusille bisneksille on oltava selkeät arviointimenetelmät joilla minimoidaan riskit ja varmistetaan tuloksellisuus, organisaatiossa olevat raja-aidat täytyy kaataa ja toimeenpanon täytyy olla osa strategiaa.



Kimin ja Mauborgnen kirjassa esiintuodot ajatukset eivät sinänsä ole uusia ja maataamullistavia mutta siitä huolimatta kokonaisuutena kirja on arvokas sen kyseenalaistaessa monia perinteisiä ajatusmalleja. Kirjassa esitellään myös useita esimerkkitapauksia onnistuneesta strategisesta uusajattelusta. Ei kannata surra kovenevaa kilpailua vaan katsoa missä tervettä kasvua voi aikaansaada. (MK)

W. Chan Kim and Renée Mauborgne: Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business School Press, 2005.

Newsletter-tilaukset:

Interpersonan Newsletter ilmestyy nettiversiona 4-6 kertaa vuodessa. Uutiskirjeen voi maksutta tilata osoitteesta interpersona@interpersona.fi. Tähän tehdään myös osoitteenmuutokset ja peruutukset.

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

Yhteydenotot:

Kun haluatte lisätietoja palveluistamme tai jos haluatte käydä luottamuksellisen keskustelun yrityksessänne havaitsemistanne kehitystarpeista pyydämme ottamaan yhteyttä:

Toimitusjohtaja
Mats Kockberg
Oy Interpersona Ab
Uudenmaankatu 17 B
00120 HELSINKI
puhelin (09) 680 2992
telefax (09) 611 972
sähköposti: mats.kockberg@interpersona.fi
www.interpersona.fi

