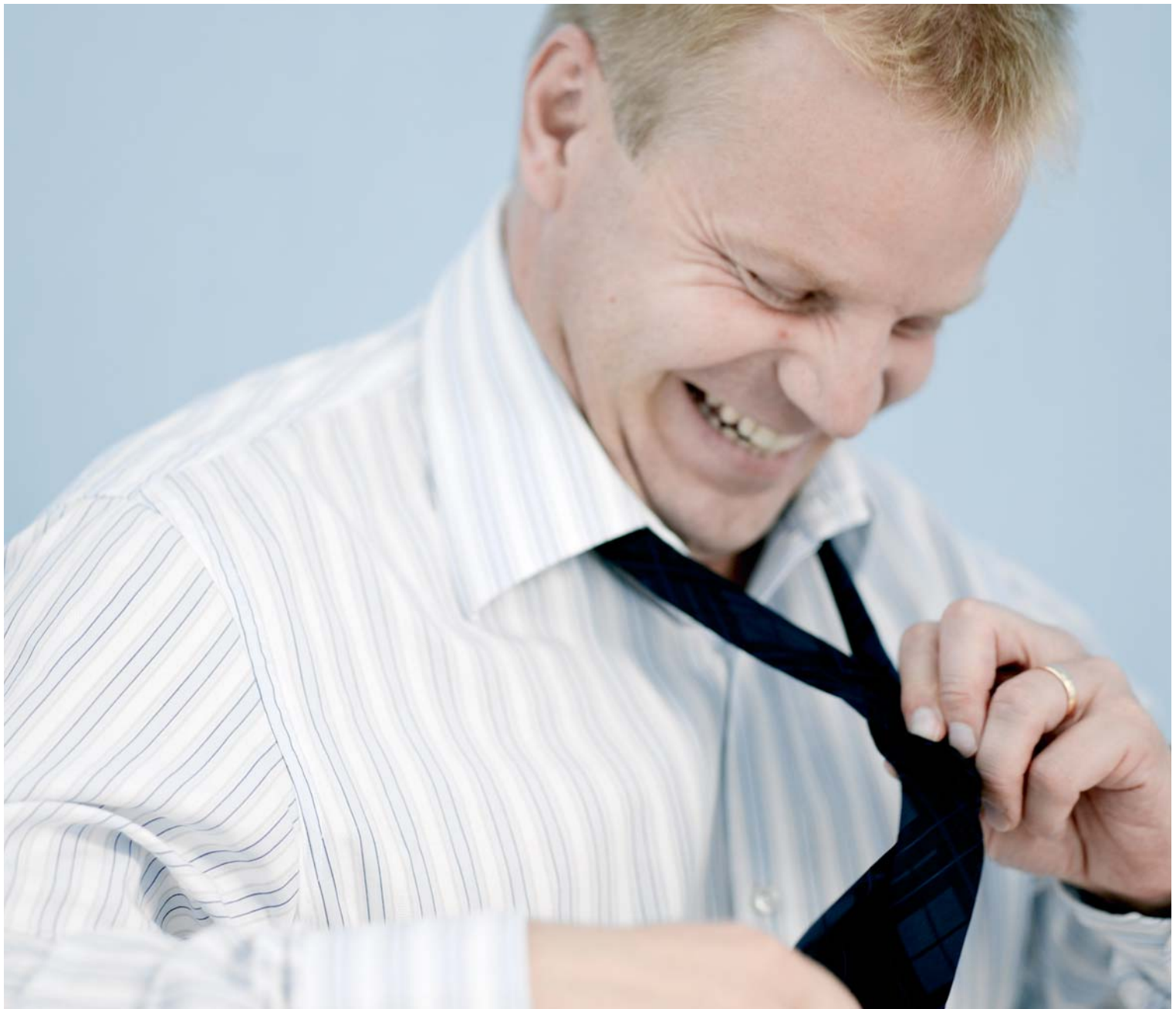


Oivalluksia ja

2009

# TULOKSIA



The Switch kasvaa tuulen voimalla **SIVUT 3-5**

Agcon Jussi Iltanen saa valmennuksesta lentokorkeutta johtamiseen **SIVU 6**

Valmennus kasvatti Canonin ja Rautakeskon lisämyyntiä **SIVUT 7-8**

Johtamiskompassi näyttää suuntaa Ixonosissa **SIVUT 10-11**

”Haasteiden kasvaessa korostuu pitkäjänteinen huippuvalmennus kehittymisen tukena”

Pekka T. Järvinen



## Haastavat ajat edellyttävät johtajuutta ja joukkupelaamista

Kansainvälisen talouskriisin aiheuttama hyökyaalto on pyyhkäissyt ylitsemme. Kukaan ei vielä osaa sanoa, kuinka monta kertaa aallot tulevat uudestaan ja millä voimakkuudella - ehkä se ei olekaan nyt olennaisinta. Tärkeintä organisaatioissa on nyt ehkäistä kriisin aiheuttama lamaantumisen löytämällä työn iloa ja onnistumisen kokemuksia niistä asioista, joihin voimme vaikuttaa. Se on arjen johtajuutta, ja juuri sellaiselle on havaintojemme mukaan tällä hetkellä suuri tarve.

Talouden ilmiöt ovat pitkälle samankaltaisia kuin säätilat. Havainnoimme ne, mutta meillä on vain mahdollisuus sopeutua niihin. Se, mihin pystymme vaikuttamaan, ovat omat ajatuksemme ja

asenteemme. Johtajuutta on toimia mahdollisimman ratkaisukeskeisesti. Sen lisäksi, että ratkaisukeskeisyys on älyllisesti järkevää, se tekee työelämästä myös inhimillisesti innostavampaa. Päätä ei kannata laittaa pensaaseen ja liittyä maailmanlopun vaikertajien kuuroon, koska negatiiviset tunteet vain pahentavat tilannetta. Jos ratkaisuhakuinen ilmapiiri menetetään työyhteisössä, voidaan kysyä, mitä sen jälkeen jää jäljelle?

Nyt on suuri tarve johtajuudelle organisaatioiden kaikilla tasoilla – kyvylle vastata haasteisiin ratkaisuhakuisesti jäämättä historian vangiksi. Tarvitaan uusia ideoita ja rohkeita strategioita, joille tuleva menestys rakennetaan. Hyvä uutinen on se, ettei siinä tarvita pop-

pakosteja vaan oivalluksia asiakkaille tuotettavasta arvosta kustannustehokkaalla tavalla. Juuri vaikeina murrosaikoina kylvetään tulevaisuuden onnistumisten siemenet.

Aito joukkupelaaminen on jokaisen menestyksen ytimessä. Paraskin yksilö on ilman joukkuetta yksin. Toisaalta jokainen joukkue tarvitsee myös huippuja ja ratkaisijoita. Strateginen uudistuminen ja joukkueena kehittyminen eivät tapahdu itsestään vaan edellyttävät valmentautumista. Tässä lehdessä asiakkaamme kertovat kokemuksistaan valmennusohjelmistamme ja niiden hyödyistä. Viesti on selkeä: Haasteiden kasvaessa korostuu pitkäjänteinen huippuvalmennus kehittymisen tukena.

# Hyvä strategia ja oikeat ihmiset vievät kasvu-uralle

*Suomalainen uusiutuvan energiantuotannon teknologiapioneeri The Switch on viisinkertaistanut liikevaihtonsa kahdessa vuodessa. Huikean kasvun taustalta löytyy kasvuyrittäjyysvalmennusta, huolellisesti tehdyt suunnitelmat ja osaavat ihmiset.*

The Switchin kasvutarinan yksi osa sai alkunsa vuonna 2003, kun kolme kaverusta ja kaksi yritystä, suomalainen Vacon ja saksalainen Semikron perustivat Verteco Oy:n. Taustavoimien uskottavuus auttoi rahoitusjärjestelyissä. – Saimme Tekestä rahallista ja henkistä tukea. He pitivät liiketoimintasuunnitelmaamme erinomaisena. Kassan riittävyys tuotti luonnollisesti päänvaivaa, mutta onnistuimme neuvottelemaan ennakkomaksua

asiakastoimituksista, muistelee yrityksen perustajajäsen, nykyinen The Switchin tuulivoimaliiketoiminnan johtaja **Reijo Takala**.

Yrityksen liikeidea oli hyödyntää olemassa olevaa Vaconin kehittämää tekniikkaa uudella bisnesalueella uusiutuvassa energiantuotannossa. Ensimmäiseksi painopistealueeksi valittiin tuulivoima. – Ei lähdetty halaamaan koko maailmaa, vaan otettiin tiukka fokus sille, mitä tehdään. Se on ollut todella hyvä päätös.

The Switch syntyi vuonna 2006 kun Verteco, Rotatek Finland ja amerikkalainen Youtility yhdistivät voimansa. Alalla käynnissä oleva teknologiamurros on vauhdittanut yhtiön kasvua. The Switchin valmistamalla tehonmuokkainjärjestelmillä tuulivoimaloiden hyötysuhdetta voi-

daan parantaa huomattavasti. Vuonna 2008 yhtiön liikevaihto oli 53 miljoonaa euroa. – Viime vuonna kolminkertaistimme yrityksen liikevaihdon sekä henkilöstön määrän.

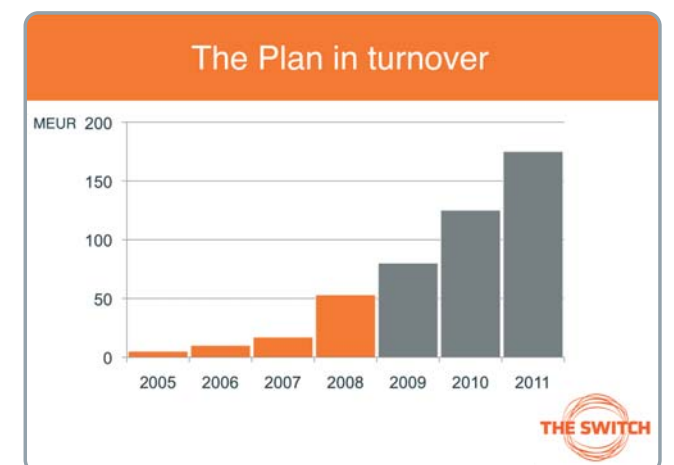
### Hyvin tehty taustatyö palkitsee

Kasvuyrityksen johtaminen on tasapainottelua strategian, asiakashankinnan ja henkilöstöresurssien välillä. – Jos perusvalinnat ovat kirkkaina mielessä, strategian tekeminen ei ole vaikeaa. Aina, kun teemme suunnitelman, mietimme valmiiksi, mitä asiakkaita tavoittelemme. Tiedämme, kuinka paljon asiakkuuksien on tarkoitus tuottaa.

Vuonna 2008 The Switch rakensi toimitaloja, moninkertaisti tuotantonsa ja palkkasi sata uutta osaajaa joukkoonsa. Nel-

JATKUU >>>

”Viime vuonna kolminkertaistimme yrityksen liikevaihdon sekä henkilöstön määrän.”



The Switchin liikevaihdon kasvunäkymät.



*Henkilöstö omistaa neljänneksen The Switchistä. – Me teemme työtä tosissamme, mutta hyvällä fiiliksellä, sanoo Reijo Takala.*

jänneksen omistusosuus yhtiön osakkeista sitouttaa henkilöstöä. – Kyllä sen vaikutuksen huomaa. Me teemme työtä tosissamme, mutta hyvällä fiiliksellä. Kasvun vaatima venyminen ei olisi muuten mahdollista.

#### Asiakkaan tarpeita kuunnellaan

The Switch on pärjännyt kilpailussa suuryhtiöitä vastaan omilla vahvuuksillaan. – Emme voi kilpailla voimalla. Meidän etujamme ovat joustavuus, keskittyminen ydinosaamiseen ja nopea päätöksentekokyky.

Myyntityössä kilpailuetua tuovat korkeatasoinen tekninen osaaminen, tuotteiden räätälöinti ja kilpailukykyiset toimitusajat. – Emme mene asiakaspalaveriin keuhmaan omia tuotteitamme, vaan kysymme asiakkaalta, millaisen generaattorin tai tehonmuokkaimen he tarvitsevat. The Switch on toimittanut räätälöityjä järjes-

telmiä nopeammin kuin kilpailijat pystyvät toimittamaan standardilaitteita. Yhtiön toiminta perustuu vahvasti verkottumiseen. – Volyymituotanto haetaan kumppaneiden kautta. Tämä on meidän filosofia kaikessa.

#### Tulevaisuus näyttää aurinkoiselta

Vuonna 2008 tuulivoimamarkkina oli lähes 50 miljardia dollaria. Viime vuosina kasvu on ollut niin voimakasta, että markkina on tuplaantunut joka kolmas vuosi. The Switchin tavoitteena on viisinkertaistaa liikevaihto kolmessa vuodessa. – Emme tarvitse isoa markkinaosuutta päästäksemme 250 miljoonan euron tavoitteeseen vuonna 2012.

Yhtiö aikoo hyödyntää tuulivoimaliiketoiminnan tuomia oppeja laajentaessaan toimintaansa aurinkovoimaan ja varavoimailaitoksiin. – Halusimme opetella kasvun ensin yhdellä liiketoiminta-alueella.

Onnistumisen edellytyksiä ovat perusteellinen taustatyö, usko omaan ideaan ja osaava henkilöstö, Takala kiteyttää.

The Switch High Power Converters Oy:n edeltäjän Verteco Oy:n perustajat osallistuivat Balentorin kasvuyritysohjelmaan vuonna 2004.

#### **The Switch**

*The Switch luo ainutlaatuisia sähköjärjestelmiä hajautettuun energiantuotantoon ja teollisuuden prosesseihin. Asiakkaamme käyttävät tehonmuokkaimiamme, kestomagneettigeneraattoreitamme ja muita sähkölaitteitamme osana omia koneitaan tai järjestelmiään. Ratkaisujamme hyödynnetään muun muassa tuuliturbiineissa ja muissa uusiutuvan energian sovelluksissa. Tuemme taistelua ilmastonmuutosta vastaan ja autamme säästämään energiavaroja.*

# Kasvuyritysohjelman tavoitteena yrityksen arvon kehittäminen

Miten kasvatat yritykseni arvoa, laajenan uudelle markkina-alueelle tai kehitän asiakassuhteita? Kasvuyritysohjelma tarjoaa vertaistukea ja vauhdittaa kasvua yrityksen omista lähtökohdista.

Suomalainen yhteiskunta tarvitsee menestyviä ja kasvukykyisiä yrityksiä, joiden merkitys korostuu haastavina aikoina. Vallitseva suhdannetilanne onkin otollinen liiketoiminnan ja avainhenkilöiden kehittämiseen.

Balentor järjestää valtakunnallisia ja

maakunnallisia kasvuyritysohjelmia yhteistyössä kehitysyhtiöiden ja teknologia-keskusten kanssa. Yritysvalmentajat käsittelevät ohjelmaan osallistuvien yritysten yhteisissä työpajoissa kasvuyritysten kannalta keskeisiä teemoja, kuten kasvua tukevaa strategiaa, markkinointia, johtamista, rahoitusta ja myyntiä. Tavoitteena on liiketoimintaosaamisen syventäminen, vertaisoppiminen sekä tarvittavien kasvun edellytysten luominen.

Valmennusohjelman alussa tehdään

kasvuanalyysi, jonka pohjalta laaditaan yrityskohtaiset kehityssuunnitelmat. Kun kannattavan kasvun strategia on laadittu, suunnitelmaa lähdetään toteuttamaan ohjatuksi. Ohjelma kestää noin vuoden ajan, minkä jälkeen yritysten etenemistä seurataan säännöllisesti.

Kasvuvalmennus soveltuu kaiken kokoisille kasvuhakuisille yrityksille toimialasta riippumatta. Ohjelman keskeisimpänä päämääränä on auttaa yritystä kasvattamaan omaa arvoaan merkittävästi.



#### YHTEISET KASVUKLINIKAT

- Strategia
- Markkinointi
- Myynti
- Talous ja toiminnot

#### YRITYSKOHTAISET VALMENNUKSET

- Strategian kirkastus
- Johtoryhmätyön ja johtamisen sparraukset
- Toimintojen ja tuottavuuden parantaminen
- Myynnin johtamisen ja myyntitaitojen sparraus
- Markkinoinnin ja innovatiivisuuden kehittäminen

*Kasvuyritysohjelman tavoitteena on auttaa yritystä kasvattamaan omaa arvoaan.*

## BALENTOR VUONNA 2009

- toteuttaa toimitusjohtaja- ja kasvuyritysohjelmia valtakunnallisesti seitsemällä alueella
- valittiin pääkumppaniksi Työ- ja elinkeinoministeriön yritysneuvojen liiketoimintaosaamisen valmennusohjelmaan kymmenen maakunnan alueella.
- käynnisti uutena palveluna yritysjohtamisen erikoisammattitutkinnon valmennusohjelmat

# Jussi Iltaselle ennakointi on johtamisen A&O

Kun **Jussi Iltanen** kilpaili nuorena pika-juoksussa, valmentaja auttoi häntä parantamaan suorituskykyään. Nyt, kun Iltanen johtaa maailman kolmanneksi suurimman maatalouskonevalmistaja Agcon Euroopan, Afrikan ja Lähi-idän alueen jakeluverkon kehittämistä, suorituskyvyn parantamisessa auttaa henkilökohtainen yritysvalmentaja.

Iltasen mielestä on loogista käyttää valmentajaa, kun haluaa osata jonkun asian paremmin. – Työssä urautuu helposti. Valmentaja auttaa näkemään asioita ylhäältä käsin.

Yhteistyö Balentorin yritysvalmentaja **Hannu Laakkosen** kanssa käynnistyi pari vuotta

sitten tenniskentältä. Tenniksen ja johtajuuden henkisen valmennuksen saloihin perehtynyt Laakkonen hioi ensin Iltasen peruslyöngejä ja peliajattelua, minkä jälkeen sparraamista päätettiin jatkaa bisnespuolella. Iltanen työskenteli tuoloin jakeluverkon kehittämispäällikkönä Valtrassa, jonne hän oli alun perin tullut diplomityötään tekemään 1997.

Vuonna 2008 hän sai jakeluverkon johtajan paikan Valtran emoyhtiöstä Agcosta. Hänen tehtävänä on etsiä tehokain reitti kuljettaa yhtiön koneita, niiden osia tai palvelutuotteita asiakkaille. Iltasen toimipaikka on Schaffhausenissa Sveitsissä. Hän matkustaa lähes viikoittain maahantuojien, johdon tai tiimin tapaamiseen eri puolilla maailmaa.

## Kokonaisvaltainen konsepti

Valmennuksen aluksi Iltaselle tehtiin lähtö- ja tavoitetila-analyysi sekä pitkän aikavälin toimintasuunnitelma. Keskeisiksi kehitysalueiksi osoittautuivat strateginen ajattelu ja ajankäytönhallinta. – Ennakointi on kaiken a ja o. Yhtä lailla kuin urheilussa, ensin täytyy tuntee pelikenttä ja vastustaja sekä valmistautua kohtaamiseen niin, että siitä selviää voittajana, Iltanen kuva.

Miehet tapaavat muutaman kuukauden välein. – Me keskustelemme ja piirrämme kuvia ajatusten kirkastamiseksi. Olemme käyneet myös kuntotestissä ja urheilukentällä. Hannulla on tehokkaat konseptit käytössään. Valmennuksessa Iltanen on oppinut suhteuttamaan asioita eri tasoille. – Työ ei ole niin

kuluttavaa, kun tiedän, miten asioihin tulee reagoida ja missä järjestyksessä.

## Suunnitelmallisuus tuo tasapainoa

Hän on oivaltanut myös suorituksen ja levon välisen rytmin merkityksen. – Kun on tiukkoja tilanteita, täytyy pystyä hengähtämään välillä. Henkinen tasapaino syntyy suunnitelmallisuudesta ja rytmityksestä.

Iltanen myöntää, että balanssin ylläpitäminen ei ole aina helppoa. – Tavoitteena on saada hommat hoidettua niin, että perheelle, harrastuksille ja leppämiiseenkin jää aikaa.

Miehen perheeseen kuuluu unkarilainen juristivaimo **Anett** ja 1,5-vuotias **Christian**. Christian polskuttelee tehokkaassa kielikylvyssä, kun hän kuulee kotona suomea, unkaria ja englantia sekä päiväkodissa sveitsinsaksaa. Iltasten koti sijaitsee Schaffhausenissa 450 metriä merenpinnasta. Alueen kaunis ja mäkinen maasto tarjoaa urheilulliselle perheelle upeat puitteet pyöräilyyn ja vaeltamiseen.

## AGCO

*Yhdysvaltalainen AGCO-yhtymä on yksi maailman suurimmista maatalouskoneita ja niiden varaosia suunnittelevista, valmistavista ja myyvistä yrityksistä. Challenger®, Fendt®, Massey Ferguson® ja Valtra® ovat AGCON kansainvälisiä tuotemerkkejä. Yhtiön tuotteita myy yli 2800 jälleenmyyjää yli 140 maassa. Vuonna 2008 AGCON liikevaihto oli 8,4 miljardia dollaria.*



Jussi Iltanen uskoo, että tuloksia syntyy, kun ymmärtää kokonaisuudet ja johtaa pienempiä asioita niiden kautta.

”Osallistujat pitivät erityisesti siitä, että valmentaja loi heihin henkilökohtaisen yhteyden.”



Jukka Rantala.

# Fiksulla asiakaspalvelulla lisämyyntiä

*Jos haluaa lisätä myyntiä, täytyy myydä enemmän. Mutta miten tämä onnistuu ilman tyrkyttämistä? Fiksulla asiakaspalvelulla.*

Se, että myydään vain ostaville asiakkaille tai huolletaan vain kopiokone, on taakse jäänyttä asiakaspalvelua. Lisämyynti syntyy siitä, että asiakasta palvellaan kokonaisvaltaisesti: otetaan häneen kontakti, keskustellaan, selvitetään tarpeet ja haetaan niihin ratkaisuja.

Keväällä 2008 Suomen Canon päätti panostaa huoltohenkilöstönsä asiakaspalvelutaitoihin ja saada sitä kautta lisämyyntiä. – Tavoitteenamme oli ensisijaisesti käynnistää uusi lisämyyntiin tähtäävä toimintamalli ja kehittää huollon

asiantuntijoiden asiakaspalveluosaamista. Ilksemme lisämyyntimme on kuitenkin moninkertaistunut, kertoo Canonin HR Business Partner **Laura Leminen**.

Fiksu asiakaspalvelu -valmennukseen Canon valitsi kumppanikseen Balentorin. – Pidimme heidän uudenlaisesta, ihmislähtöisestä ja käytännönläheisestä toimintatavastaan, Leminen sanoo.

## Valmennettavat osa Canonin strategiaa

Balentorin yritysvalmentaja **Jukka Rantala** tutustui huoltoteknikoiden työhön keskustelemalla heidän kanssaan ja osallistumalla asiakaskäynneille. Näin hän sai kokonaiskuvan nykytilanteesta ja rakensi luottamuksellisen suhteen val-

mennettaviin. – Osallistujat pitivät erityisesti siitä, että valmentaja loi heihin henkilökohtaisen yhteyden ja käytti valmennuksessa paljon käytännön esimerkkejä. Hänet otettiin hyvin avoimin mielin vastaan. Valmentajan persoonalla oli todella suuri vaikutus lopputulokseen, Leminen tiivistää.

Rantala raportoi Canonin johdolle valmennuksen aikana syntyneistä havainnoista ja sai heiltä välitöntä palautetta. – Esteitä poistettiin pala palalta. Kaksisuuntaisuus oli tulosten kannalta ratkaisevaa. Rahallinen palkitseminen varmasti motivoi valmennettavia, mutta sitäkin tärkeämpää oli johdon arvostus. Valmennettavat kokivat olevansa osa Canonin strategiaa, hän sanoo.

Myös Leminen pitää johdon sitoutu-

JATKU >>>

mista keskeisenä. – Olemme havainneet, että ilman johdon esimerkkiä asioita ei tapahdu.

### Oma ajattelu olennaista

Haasteellisinta valmennuksessa oli huoltoteknikoiden asiantuntijaroolin kääntäminen myynnillisemmäksi. Kun he oivalsivat, että myyminen ei tarkoita tyrkyttämistä, vaan asiakkaan auttamista, he alkoivat kehittää toimintamalleja itse.

Huoltohenkilöstön asenne asiakkaita kohtaan on muuttunut olennaisesti. Nyt

he eivät enää korjaa vain asiakkaan ongelmaa, vaan ottavat kokonaistilanteen hallintaansa kysellen ja kuunnellen. Ja laskuttavat huoltosopimukseen kuulumatomista töistä, joista jättivät aiemmin laskuttamatta.

Menestyksellistä valmennuskonseptiä on laajennettu jo muillekin asiakaspalvelutyötä tekeville osastoille. Konsepti on herättänyt mielenkiintoa myös Canonin kansainvälisessä koulutusorganisaatiossa, jonka kautta valmennusta ollaan viemässä myös muihin Canon-maihin.

### Canon Oy

*Canon Oy toimittaa ammatti- ja toimistotulostamisen sekä dokumentinhallinnan ratkaisuja ja palveluja julkiselle sektorille, yrityksille ja yhteisöille sekä digitaalisen kuvantamisen tuotteita ja palveluja kuluttajille. Canon on markkinajohtaja lähes kaikilla edustamallaan tuote- ja palveluratkaisuilla. Vuonna 2008 Canonin markkinamyyni Suomessa oli 164,9 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä 400.*



# Palveleva myynti kilpailuedun lähteenä

*Aiemmin asiakas sai rautakaupasta vain niitä tuotteita, joita hän tarvitsi. Nyt, kun asiakas tulee ostamaan kaakeleita, hän voikin saada samasta kaupasta koko kylpyhuoneremontin. Kokonaisuuteen sisältyy remontin suunnittelu ja asennus aikataulutettuna ja rahoitettuna.*

*Palvelumyyntimallia ollaan viemässä Rautakeskon ulkomaan toimipaikkoihin. – Malli on rakennettu suomalaisten kuluttajien tarpeista, mutta se sopii myös muihin maihin, usko Jarkko Iitiä.*



*Jukka Rantala kannustaa Canonin huoltoasiantuntijoita omaan ajatteluun asiakaspalvelussa. – Voima syntyy omista oivalluksista.*

Mitä on tapahtunut K-instituutin avainasiakaspäällikkö **Jarkko Iitiä**? – Ihmiset haluavat tiiviisti paketoituja palveluita yksittäisten tuotteiden sijaan. Siksi heille tarjotaan kokonaisratkaisuja.

Ilmiön taustalla on sukupolvien välillä tapahtunut muutos. – Aiemmin ihmiset rakensivat ja remontoivat paljon itse. Nykyään tähän ei ole aikaa, eikä osaamista. Asiakkaat arvostavat sitä, että heille tarjotaan muutakin kuin tuotteita. Palvelumyyntiin siirtymiseen on vaikuttanut myös se, että pelkillä tuotteilla ja hinnalla vähittäiskaupassa ei pystytä saavuttamaan kilpailuetua – Asiakkaille täytyy tarjota enemmän virikkeitä ja helppoutta, Iitiä kertoo.

### Osaamista osastorajojen yli

Palveluiden myyminen edellyttää rautakaupan myyjältä laajempien kokonaisuusosaamista kuin ennen. Enää ei riitä, että hän kertoo asiakkaalle tuotteen ominaisuuksista, vaan hänen on hallittava koko remonttirakentamisen prosesryhmän koulutusorganisaatiossa K-instituutissa kehitetään myyjien osaamista niin,

että se ulottuu osastorajojen yli. – Jos myyjä on aiemmin toiminut laattapuolella, hänen pitää hallita kokonaisuuksia myös kalusteista ja eristeistä, sanoo Iitiä.

Vastatakseen myyntityössä tarvittavaan monimuotoisempaan osaamiseen K-instituutti on rakentanut tuekseen kumppaniverkoston. – Toimimme yhteistyössä Suomen parhaiden yritysvalmentajien kanssa. Meillä on jokaiseen osaamisalueeseen paras kumppani.

### Valmennus kiinni arjessa

Balentor on tehnyt pitkäkestoista valmennusyhteistyötä K-ryhmän eri yksiköiden johdon, kauppiaiden ja henkilöstön kanssa jo vuosia. K-instituutin kanssa yhteistyö syventyi kumppanuudeksi vuonna 2008, jolloin Balentor käynnisti palvelumyyntivalmennuksen Rautakeskoon kuuluvissa kauppaketjuissa.

Balentorin tarkoin räätälöidystä valmennuksesta on Iitiän mukaan ollut rautakaupoille suuri hyöty. – Haluamme jatkossa yhä enemmän pois yleisestä luokkahuonekoulutuksesta, joka on usein

aika kaukana arjesta. Koska ongelmat ovat kauppakohtaisia, valmennukset on pidettävä kaupassa, lähempänä myyjän arkea. Tulemme jatkossa kiinnittämään yhä enemmän huomioita myyjien työn seurantaan ja eri myyntitilanteiden tarkasteluun.

Valmennuksen tuloksissa on selkeitä eroja kauppojen välillä. – On erittäin hyviä suorituksia ja on niitä, jotka ovat vasta heränneet muutokseen. Iso muutos ei onnistu sormia napsauttamalla, vaan edellyttää pitkäjänteistä asennetta kaikilta osapuolilta, Iitiä toteaa.

### K-instituutti Oy

*K-ryhmän koulutusorganisaatio K-instituutti Oy:n tehtävänä on tukea ketjuja asiakaslupausten toteuttamisessa kehittämällä osaamista ja tukemalla muutosprosesseja. K-instituutin asiakkaisiin kuuluvat kaikki Keskon toimialat. Keskon ketjutoimintaan kuuluu myös noin 2 000 kauppa Pohjoismaissa, Baltiassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. K-instituutti työllistää 46 henkilöä.*

Teppo Kuisman mielestä valmennuksen menetelmät olivat osallistavia ja motivoivia. – Yhteiset oivallukset on helppo ottaa käyttöön omassa työssä.



# Johtamis- kompassi näyttää suunnan Ixonosissa

Ixonosin projektitoiminnan vetäjä **Teppo Kuisma** hakee johtajasparrauksesta eväitä työhönsä suurasiakasmyynnissä. – Balentorin valmennus on siinä mielessä erilainen, että osallistajat tuovat istuntoihin sisältöä omasta arjestaan. Metodi on hyvin osallistava ja keskustelevalta eikä niin, että ensin käydään läpi joku menetelmä, jota koetetaan jälkeenpäin jalkauttaa.

Valmennukseen osallistui Kuisman ohella kuusi

Ixonosin kansainväliselle johtajapolulle valittua tulevaisuuden huippujohtajaa. Ixonos käytti räätälöityä johtajuusvalmennusta ensimmäistä kertaa. – Valmennuksen tärkein tehtävä on henkilöiden kasvun tukeminen. Tarvitaan erityisen taitavaa valmentajaa, jotta päästään ihmisten pään sisälle luomaan uskoa ja omaehtoista kehittymistä, sanoo Ixonosin varatoimitusjohtaja **Kari Liuska**.

**”Tämä valmennus on pystynyt menemään iholle.”**

## Jakaminen synnyttää ideoita

Valmennuksen alussa osallistujille asetettiin tavoitteet sekä liiketoiminnan että henkilökohtaisen kehittymisen osalta. Johtajuuskompassista valittuja painopistealueita työstettiin kerran kuussa kokouksissa pienryhmissä. – Ryhmätyöskentely on toiminut hyvin. Jokaisen osallistujan

on valmistauduttava huolella ja keskityttävä tilanteeseen täysillä. Oma johtajuutensa täytyy olla valmis avaamaan, jotta onnistutaan. Samalla oppii omista kollegoistaan paljon uutta, Kuisma kertoo.

Valmennuksessa esiin tulevat asiat ovat henkilökohtaisia. – Tämä valmennus on pystynyt menemään iholle. Johtajuus ammattina kysyy itsetuntoa, ja sparraus saakin olla vahvaa. Vaikka esillä on ollut myös vaikeita asioita, ilmapiiri ei missään vaiheessa ole ollut syyllistävää vaan tukeva ja sparraava, sanoo Kuisma.

Ylin johto on ollut valmennuksessa mukana avaamalla tilaisuuksia ja antamalla osallistujille liiketoimintalähtöisiä tehtäviä. – Koimme johdon osallistumisen merkittävänä. Se satoi meidän arkityön ja valmennuksen hyvin yhteen.

## Uudet mallit istuvat käytäntöön

Valmennuksen antamat työkalut on Kuisman mukaan helppo ottaa käyttöön omassa työssä. – Parasta tässä on ollut se, että oppeja ei ole tarvinnut erityisesti siirtää takaisin käytäntöön, kun sisältö on tullut suoraan reaaliajasta. Valmentajan johdolla on kehitetty parhaita toimintamalleja teoriaa ja käytäntöä yhdistämällä. Ixonosin valmennus on vasta puolivä-

lissä, mutta Liuska on investointiin tyytyväinen. – Ensimmäisen kerran jälkeen ihmiset olivat kriittisen epäileväisiä, mutta nykyään valmennusessiodotetaan. Se osoittaa, että sisältö on kohdallaan, ja ihmiset kokevat sen arvokkaaksi, Liuska toteaa.

Kuisma pitää valmennuksen pitkäkestoisuutta antoisana. – On ollut kiinnostavaa nähdä jatkumo ja peilata sitä omien työtapojen kehittymiseen. Huomaan antavani palautetta enemmän, ja olen saanut paljon uskonvahvistusta oman työn strategiaprosessin johtamiseen. Olen myös pystynyt keskustelemaan tehokkaammin kollegoiden kanssa siitä, millainen yritys meillä on ja mihin suuntaan haluamme sitä viedä.

### Ixonos Oyj

Ixonos on ICT-palveluyritys, joka tuottaa innovatiivisia mobiiliviestintä-, sosiaalisen median ja digitaalisten palvelujen ratkaisuja. Yhdessä asiakkaittemme kanssa luomme tuotteita ja palveluja, jotka tarjoavat elämyksellisiä digitaalisia kokemuksia, ajasta ja paikasta riippumatta. Ixonosin palveluksessa on yli 900 henkilöä. Yhtiön liikevaihto vuonna 2008 oli 75,1 miljoonaa euroa.

## Johtamisen **punainen lanka**

**Kiireinen organisaatioelämä kapeuttaa usein ajattelua. Johtajan tulisi kysyä itseltään, mikä omalla vastualueella on olennaista. Räätälöity johtamisvalmennus antaa työkaluja ajatusten kirkastamiseen.**

Johtamisvalmennus on todellisten työtilanteiden kohtaamista ja siihen liittyvien

haasteiden tunnistamista. Valmentaminen perustuu vuorovaikutukseen. – Työelämässä keskustellaan liian vähän. Syynä on yleensä kiire tai kyvyttömyys heittäytyä dialogiin, pohtii Balentorin toimitusjohtaja **Pekka T. Järvinen**. Vuorovaikutus on uudistumisen lähtökohta ja pisyvin kilpailuedun lähde. Valmennuksessa ihminen miettii omien vahvuuk-

siensa ja tavoitteidensa kautta, mitä voisi tehdä paremmin.

Suoraa rakentavaa palautetta jaetaan vain harvoilla työpaikoilla. Valmennuksessa tähän päästään kiinni 360 asteen johtamiskompassilla. Itsearviointin lisäksi esimies, kollegat ja alaiset arvioivat johtajan toimintatapoja. – Se herättää hyvin

## löytyy valmennuksessa

omien vahvuuksien ja kapeikkojen tunnistamisen. Ihminen saattaa esimerkiksi oivaltaa oman vuorovaikutustyylinsä olevan kova tai etäinen.

Sparraaminen menee henkilökohtaiselle tasolle, mutta kehittäminen tapahtuu vahvuuksien kautta. – Ihmisen itsetunto on toimintakyvyn ja kehittymisen ehto. Vahvuuksien kautta lähestyminen toimii paljon

paremmin kuin virheiden kaivaminen.

### Muutos tapahtuu pään sisällä

Valmennuksessa haetaan jatkuvasti takaisinkytkentää arkeen. – Mietimme paljon valmennuksen oppien siirtoa käytäntöön. Ideana on, että saavutamme pysyviä muutoksia, Järvinen toteaa. Pitkäkestoi-

suus on valmennuksen onnistumisen kannalta ratkaisevaa. Oman johtajuuden pohtiminen vaatii aikaa. – En usko, että alle vuoden kestäville ohjelmilla syntyy merkittävää kehitystä. Yksittäiset oivallukset matkan varrella ovat tärkeitä motivaation kannalta, mutta pään sisällä tapahtuva kehittyminen vie aikansa, jotta johtajuus voi kasvaa uudelle tasolle.

# Etsimme osaajia yritysvalmennuksen huipulle



Haasteellisina aikoina liiketoiminnassa tarvitaan rohkeita strategioita, oivalluksia ja näkemyksen kirkkautta. Keskittymällä asioihin, joihin voidaan vaikuttaa, löydetään ratkaisuja ja onnistutaan. Aktiivisella kehittämisellä luodaan pohja tulevaisuuden menestykselle. Näinä aikoina korostuu pitkäjänteisen huippuvalmennuksen merkitys organisaatioiden kehityksen tukena.

Huippuvalmentajat saavat aikaan huipputuloksia. Balentor on valmennus- ja konsultointiyritys, jonka vahvuus on asiantuntijatiimin monipuolisuus: valmentajillamme on yritysmaailmasta vahva käytännön kokemus, joka yhdistyy monitieteelliseen näkemykseen. Laaja-alaisella osaamisellamme voimme auttaa asiakkaitamme kokonaisvaltaisesti.

## HUIPPUVALMENTAJAT

**Nyt me etsimme uusia vahvoja osaajia yritysvalmennuksen huipulle. Oletko sinä uusi huippuvalmentajamme? Tai tiedätkö ihmisen, joka sopisi meille?**

Lue lisää:

**[www.huippuvalmentajat.fi](http://www.huippuvalmentajat.fi)**

*Balentor on kasvanut 15 vuodessa merkittäväksi liiketoiminnan kehittäjäksi Suomessa. Yhtiön asiakkaina on niin kasvavia pk-yrityksiä kuin kansainvälisiä pörssiyrityksiä. Balentor on kasvattanut liikevaihtoaan ja henkilöstömääräänsä keskimäärin 20 prosentilla vuosittain. Toimipisteemme ovat Helsingissä ja Jyväskylässä.*