



Strategia oli hyvä – jäi vain toteuttamatta

*Operaatio täyskäännös 2.0 -
Diskuteerauksesta tekemiseen*

***Juho Lipsanen
ValCrea AG***

11.11.2010

Arc Technology Oy - Taloussanomat


ValCrea AG



cfo 10 years
ceo 12 years
partner 3 years



ABB Ltd  
1993

TeliaSonera 
2005

ValCrea 
2008

1986 1988
UPM ABB Oy

2002
AlmaMedia

Juho Lipsanen & Hannu Laakso

OPERAATIO TÄYSKÄÄNNÖS

Lipsanen • Laakso

OPERAATIO TÄYSKÄÄNNÖS



[The Art of Turnaround]

Miksi johto tottuu ongelmiinsa? Eikö ongelmia tunnisteta vai eikö niitä tunnusteta?

Kaikki yritykset kohtaavat jossain vaiheessa tilanteen, joka edellyttää strategista käännöstä. Silloin tarvitaan taitoa tehdä osuvia fakta- ja tunneratkaisuja sekä kykyä uudistaa kaupallista ja sosiaalista kassavirtaa tuottavaksi. Loistava asenne on tärkeä onnistuneen yrityksen perustaksi. Jos olet valmis muuttamaan vanhaa kulttuuria ja ottamaan uuden Kulttuurin, onnistumisen sijaan, tekeillisen sisältää koostaa organisaation perustamisesta.

Tämä kirja haastaa laittamaan tiedot, taidot ja asenteen kuntoon tarjoamalla toimivia työkaluja ja rohkeita tarinoita siitä, kuinka organisaatioissa tehdään onnistunut strateginen käännös vastustuksen keskellä.

- miten heikkous muuttuu voimaksi, ja miten uutta voimaa löydetään vanhoista voimista.
- miten tehdään oikeat päätökset, resurssit, ja miten ne toteutetaan.
- miten nymyllä ja nopeudella muutetaan teollinen liiketoimintakulttuuri asiakas- ja palvelulolipailukulttuuriksi.
- tunteet voittavat faktat, mutta voiko tunteita johtaa.
- sinisilmäistä vai sinivalkoista johtamista.

Bisneksessä(kin) saat sen minkä haluat – et ikinä enempää.



ISBN 978-951-0-36199-5

69.1

WSOYpro

Ratkaisuja osaamisen kehittämiseen

WSOYpro

WSOYpro

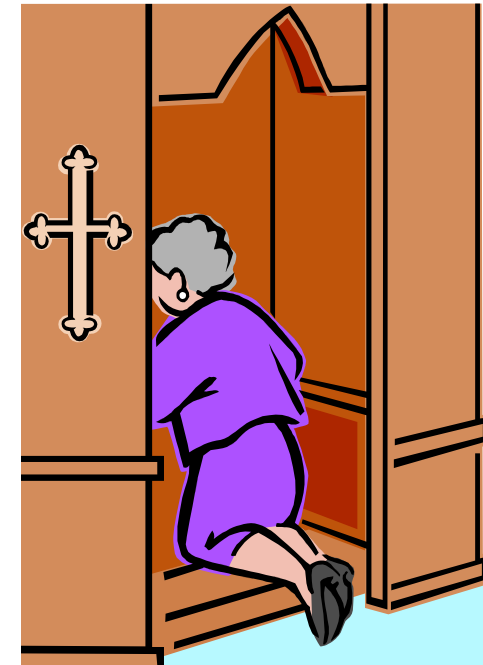
Agenda

1. Operaatio Täyskäännös – Näkemyksiä
2. Strategian toteuttaminen - Tekemistä
3. Tentti – Kertaus on täyskäännöksen Äiti



Operaatio Täyskäännös I Osa - Tiedot

”Tunnustus”



I Osa – Tiedot ”Tunnustus”

- Miksi johto tottuu ongelmiinsa?
- Eikö ongelmia tunnisteta vai eikö niitä tunnusteta?
- Oikein paikallistettu juurisyy on (tai tulisi olla) kaiken alku.



I Osa – Tiedot ”Tunnustus”

- Myy ensin ongelma, vasta sitten ratkaisu
- Kun ongelma lopulta nähdään, nähdäänkö se samalla tavalla koko organisaatiossa?
- Ratkaisua ei voi olla, jos ei ole ongelmaa

- Houston, we have a...



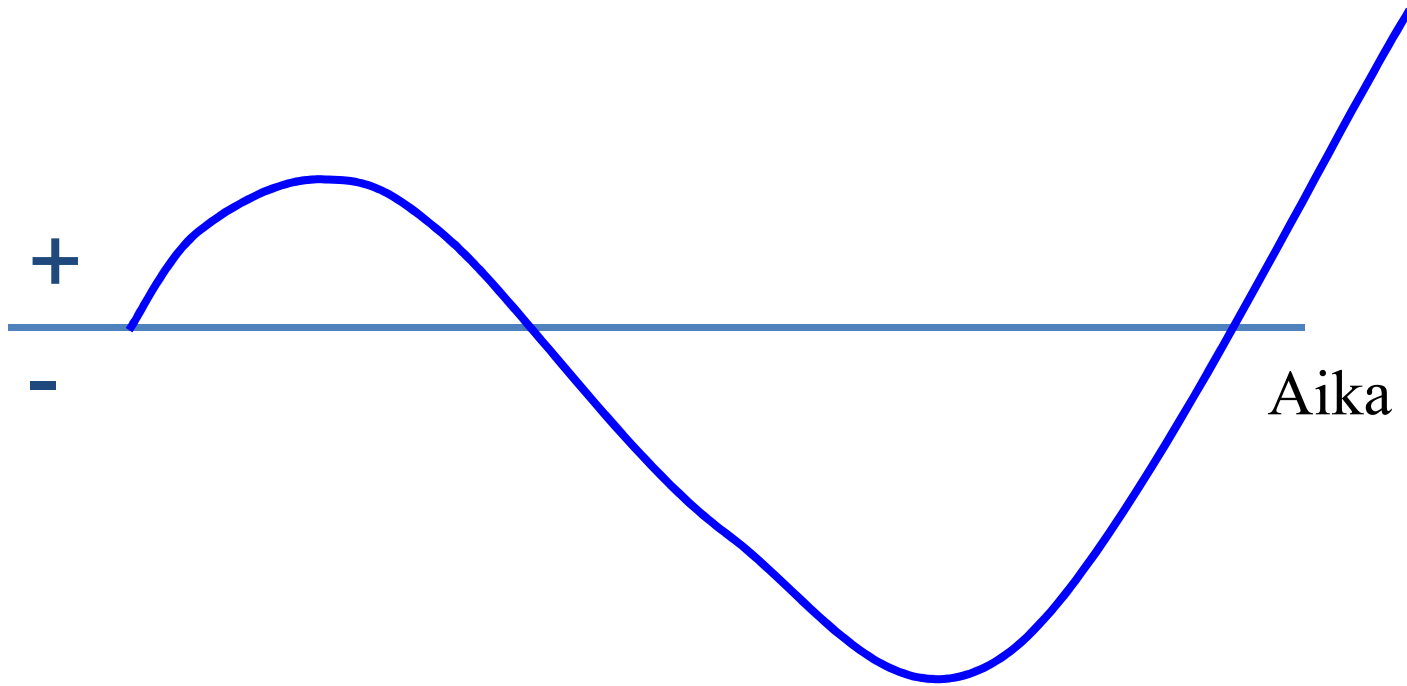


Operaatio Täyskäännös

II-Osa- Taidot
”Hymy ja Nopeus”



Muutosjohtamisen tunteet



ValCrea AG

Kulut on nyt leikattu, mitäs sitten?

- Rahoitus on realiteettien peili



- Täyskäännös on aina kokovartalolaji:

- Faktat
- Tunteet
- Poliitikka
- Rakenne



Tärkeintä on, että...

- Sankarin viitta
- First tough then nice...
- Tarina
- Hevonen ja ratsastaja



Liiketoiminnan haaste 2011

Teknologiasta palvelukilpailuun päin

HYMY

Strategia ja
kulttuuri



Voittajat

Looserit



NOPEUS

Struktuuri ja mittarit

ValCrea AG



Muutosjohtamisen työkalut

Mittaa sekä tekemistä ja tuloksia

Toimii AINA !





Suomen Strategisen Johtamisen Seura

”Talousjohtamisessa on modernit työkalut ja yhteisesti sovittuja periaatteita. Strategisessa johtamisessa ei ole edes yhteistä määritelmää”

Talouselämä 21.10.2010 SSJS Samuli Skurnik

Talousjohtamisessa seurataan tuloksia ja strategian johtamisessa tekemisiä

Strategiatyöskentelyn rakenne

- Strateginen agenda
- Kaupallinen agenda
- Operatiivinen agenda



Strategia ei toteudu ilman työkaluja

- "Trust is good control better"
- "What gets measured gets done"
- "Johtaminen on tuskan tuottamista"
- "Seuraa tekemisiä ja tuloksia"
- "Kuittaamisen kulttuuri tuo kurin"



Operaatio Täyskäännös III Osa – Asenne

”annas ku isäs näyttää”



III Osa – Asenne

- Yesbutter & Whynotters
- ,mutta...
- Mustanaamio-taktiikka
- Valaise - valaistu



ValCrea AG



Yrityksen henkilöstö seuraa sinua

1. tiedätkö ja tunnustatko, mitkä ovat ongelmat
2. onko sinulla ratkaisu ja työkalut
3. oletko riittävän kova tekemään täyskäännöksen
4. mitä tämä tarkoittaa minulle



2. Strategiasta totta tekemällä

Tarvitaan aina kaksi muutosta

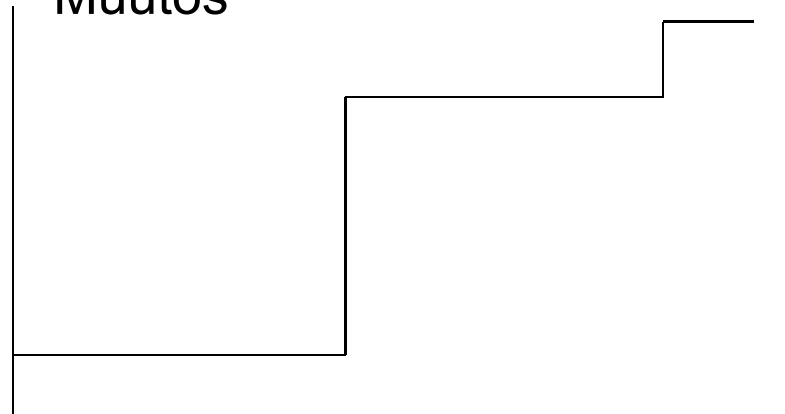
Muutos



Faktat

Aika

Muutos



Mielikuva

Aika

1- Strategia ongelmana

- Johtoryhmä, hallitus tottunut ongelmiinsa
 - Kielenkäyttö, ajankäyttö, älynkäyttö, rahankäyttö
- Ratkaistaan ainan vain viimeisintä ongelmaa
 - Juurisyy ei kiinnosta vaan ratkaisu
 - Peli, peili, denial
- Pelko, suru & epävarmuus
 - Pessimistien pelot



2- Strategia ratkaisuna

- Ripittäytyminen
 - Hampaan juurihoito
 - Tunnusta ongelmat
- Asenne
 - Yhteispeli vai yesbutterit
 - Pottuilu luo turvallisuutta
- Tarina - viestintä
 - ”Tikapuut” ja mitattavat asiakaslupaukset
 - Kulttuuri
- Palkitseminen
 - Mittarit
- Työkalut
 - Tekemisen seuranta tulosten ohella
 - Systemi ja rakenne voittaa



3- Strategian johtaminen

sarja päätöksiä – tavoitteet - keinot

1. Tutkit mihin hiiriin on totuttu
2. Etsit juurisyyt faktoista, tunteista, politiikasta ja rakenteesta
3. Myyt / ripität ensin ongelman selkeästi
4. Taidot ja kyky tärkeämpää kuin tiedot
5. Valitse sitten ratsastajat vain luonteen perusteella
6. Mutta hallitsetko viestinnän kuudella tavalla
7. Aseta tavoite äläkä kysy turhia – mittaa ja palkitse - Daavid
8. Johdat tunteet ja politiikka – eli tunnekaiverrus
9. Pelaa shakkia -..., ja koska..
10. Päätä kenelle kuuluu sankarin viitta – seuraa tekoja
11. Tärkeintä on hyvä johto, työkalut ja hyvä tarina
12. Varo yesbuttereita – ensimmäinen puukko tulee läheltä

LÖYTÄMINEN
KONSEPTOINTI
TEKEMINEN
KUITTAAMINEN

Strategia oli hyvä ja toteutettiin !

”Tehtiin 7 päätöstä johtoryhmässä ja seurattiin ensin tekemisiä ja sitten tuloksia”

Missio

Visio

Arvot

Strategia

1. Organisaatio

2. Kulttuuri

3. Tavoitteet

4. Mittarit

5. Palkitseminen

6. Prosessit

7.



Työkalut



ValCrea Contact

Juho Lipsanen

juho.lipsanen@valcrea.com

Office Manager Ursula Berner

ursula.berner@valcrea.com



ValCrea AG
Baarerstrasse 8
CH-6300 Zug
Tel. +41 (0)41 712 2515
Fax. +41 (0)41 712 2516
www.valcrea.com



Kiitos



"Kerro minulle tarinasi niin teen siitä ongelman"