

17.1.2014

PRE-KEHITTÄMISOHJELMA

Loppuraportti

Työsuojelurahaston hanke nro 111206, Prizztech Oy

PRE – työn kehittäminen

1. Tausta kehittämiselle

Prizztech Oy on suomalaisen innovaatioympäristön keskeinen toimija. Yrityksen tavoitteena on parantaa elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä. Prizztech Oy toteuttaa tehtävänsä kehitysohjelmien ja -hankkeiden avulla. Yhtiön toiminta jakaantuu neljään eri osa-alueeseen; Kehittämis- ja tutkimusyksiköt, ohjelmaperustainen kehittäminen, kasvu- ja innovaatiopalvelut ja palvelutoiminta.

Toimintaa ohjaavat asiakastarpeet. Elinkeinoelämän kilpailukyvyn kehittäminen ja uuden liiketoiminnan synnyttäminen on mahdollista vain asiakaslähtöisellä ja innovatiivisella toimintatavalla. Sovellamme työssämme uusinta teknologiaa ja toimintamalleja.

Toimintansa luonteen vuoksi Prizztech Oy ja sen asiantuntijat ovat tiiviissä yhteydessä asiakasorganisaatioihin ja näiden henkilöstöön. Kehitys- ja projektityö toteutetaan tiiviissä yhteistyössä, jolloin yhteistyösuhteet ovat tyypillisesti hyvin syvällisiä ja usein myös pitkäkestoisia.

Kehittäjäorganisaation luonteeseen kuuluu, että yritys soveltaa ja käyttää uusimpia toimintatapoja ja – menetelmiä, usein ensimmäistä kertaa. Näin uusia käytäntöjä luodaan yhdessä tekemällä. Tämä toimintaympäristö tekee Prizztechistä erityisen houkuttelevan kehittämiskohteen; Uudet ja innovatiiviset työtavat ja menetelmät leviävät yhteistyön kautta asiakas- ja kumppaniyrityksiin, eivätkä jää ainoastaan Prizztechin asiantuntijoiden työkaluiksi.

Vuonna 2011 Prizztech valmistautui historiansa suurimpiin muutoksiin. Yhtiöön fuusioitiin kaksi muuta asiantuntijaorganisaatiota, ja samalla muutettiin uusiin toimitiloihin. Tämän muutosprosessin tueksi ja onnistumisen varmistamiseksi käynnistettiin *PRE – kehittämisohjelma*, joka toteutettiin 1.8.2011-1.9.2013. Ulkopuolisena toteuttajana toimi Soile Aho Psykologipalvelu Fokka Oy:stä.

2. Millaisia tavoitteita asetettiin?

Keskeisimpänä tavoitteena oli rakentaa työyhteisöön muutosarkkitehtuuri, joka ohjaa ja tukee organisaatiota sen muutoksessa. Hankkeen alkaessa valmistauduttiin tilanteeseen, jossa kolme asiantuntijaorganisaatiota yhdistyvät ja muuttavat kaikille uuteen, yhteiseen toimitilaan. Alatavoitteiksi asetettiin potentiaalisten synergiaetujen hyödyntäminen, ja niiden myötä kehittyvä asiakastyytyväisyys.

Prizztech ja sen henkilöstö toimii asiantuntijana asiakasyritystensä kehittämisessä, joten tavoitteena oli myös luoda uutta ja oppia uusia, asiakasorganisaatioissa hyödyntämiskelpoisia menetelmiä muutosprosessien läpivientiin.

Edellisissä tavoitteissa onnistuminen uudistaa organisaatiokulttuuria ja tekee siitä entistä muutokkykyisemmän. Tämän avulla tulevaisuuden muutoksista ja haasteista selvittää helpommin. Yhteenvetona keskeisimmät tavoitteet olivat:

1. Yhteistyön mahdollistava organisaatorakenne
2. Yhteistyötä edistävät työskentelymuodot
3. Asiakassuuntautuneisuuden kasvattaminen
4. Asiantuntijatyön tuotteistaminen ja sen kautta asiakastyöskentelyn kehittäminen

3. Mitä yhdessä tehtiin?

Kehittäminen aloitettiin keskustelemalla koko henkilöstön kanssa hankkeen tavoitteista ja siitä millaisiin haasteisiin tulevat muutosprosessit asettavat koko organisaation ja sen henkilöstön. Johdantamismallia ja –tapaa uudistettiin perustamalla poikkiorganisatoriset prosessiryhmät kehittämään menestyksen kannalta keskeisimpiä prosesseja. Johtoryhmän kokoonpano uudistettiin ja sille lähetettiin rakentamaan uusia työskentelytapoja.

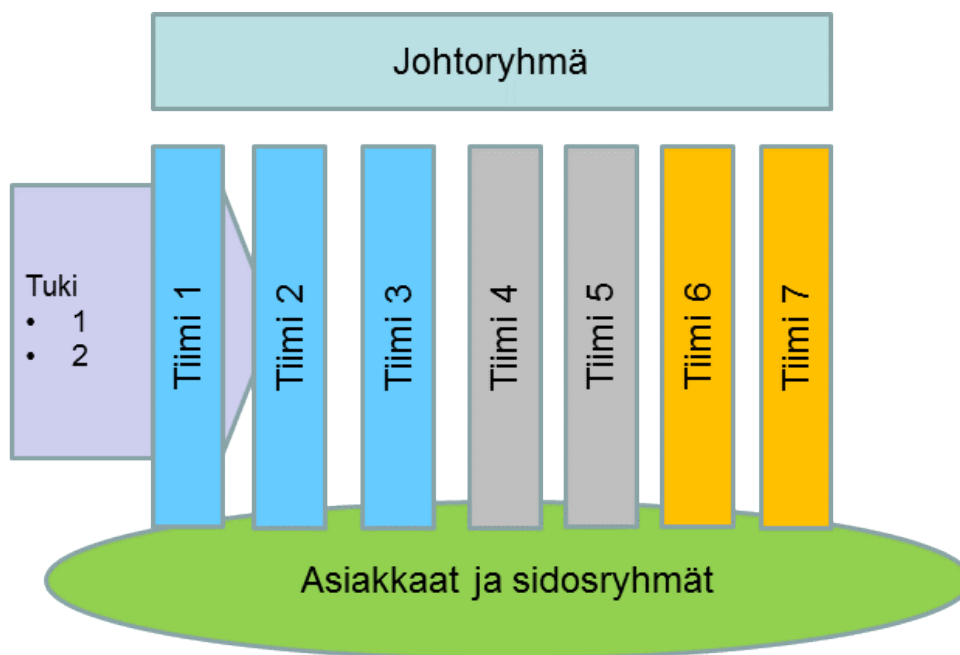
Tukena ja valmentajana toimi ulkopuolinen asiantuntija, jolla oli laaja kokemus vastaavien muutosprosessien läpiviennistä erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Hankkeelle perustettiin ohjausryhmä, johon valittiin kaikkien henkilöstöryhmien edustajia. Kehittäminen ja valmentaminen toteutettiin valmentamalla johtoryhmää, prosessiryhmiä ja olemassa olevia tiimejä. Tasaisin väliajoin pidettiin koko henkilöstöä koskevia tilaisuuksia, joissa keskityttiin informaation jakamiseen edellä mainittujen ryhmien valmennuksista sekä palautteen keräämiseen toteutuksesta.

Tavoitteissa eritellyissä kehittämiskohdissa edettiin seuraavasti.

3.1. Yhteistyön mahdollistava organisaatorakenne ja yhteistyötä edistävät työskentelymuodot

Organisaatorakenne oli yrityksessä muotoutunut kuvan 1 kaltaiseksi. Keskeistä oli vahvat ja itsenäiset yksiköt, jotka olivat varsin toiminto- tai teknologiaorientoituneita. Positiivista tässä rakenteessa oli yksiköiden vahva yhteishenki, ja niiden hyvät kontaktit ja suhteet asiakkaisiin ja sidos-

ryhmiin. Kuitenkin erityisesti suurimpien yhteistyökumppanien kanssa saattoi työskennellä useampi yksikkö erilaisten teemojen kanssa, mutta koko Prizztechin tasolla asiakaskohtainen tieto kehittämiskokonaisuudesta saattoi olla hataraa. Sisäisen tehokkuuden näkökulmasta yksiköissä saatettiin tehdä päällekkäisiä tehtäviä, ja tukipalveluista, kuten talousosastolta saatettiin tilata päällekkäisiä tehtäviä. Samoin yksiköillä oli vakiintuneet toimintatavat, mutta yritystasolta yhtenäiset käytännöt osittain puuttuivat.

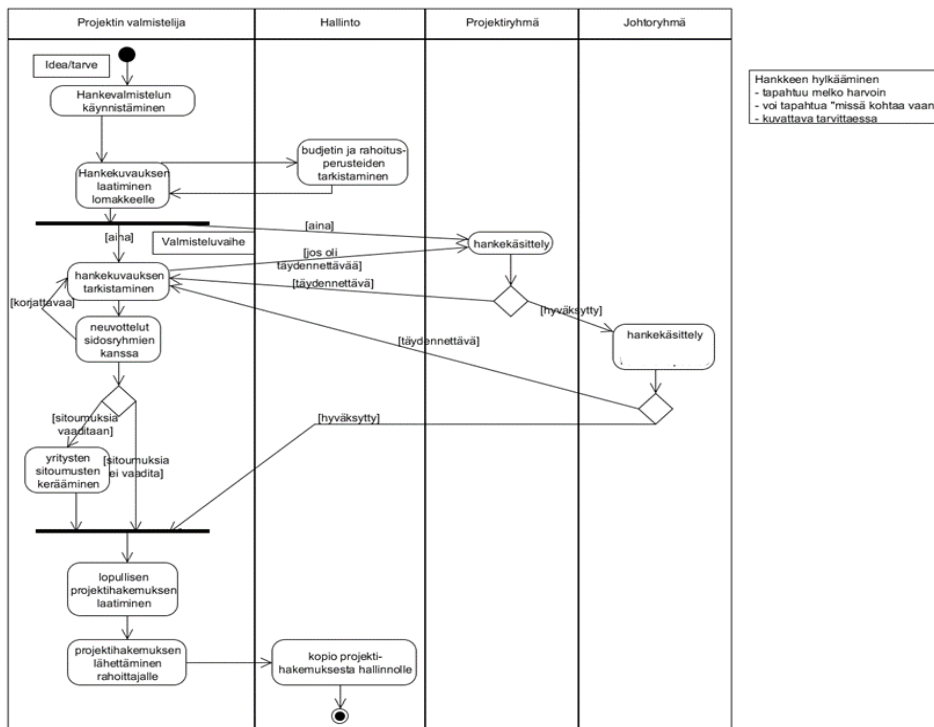


Kuva 1. Vanha organisaatiorakenne.

Organisaatiorakenteen ja sen tukemana toiminnan uudistaminen aloitettiin tunnistamalla toiminnan avainprosessit. Tätä työstettiin yhteisissä workshoppeissa. Tuloksena muotoiltiin kuvan 3 mukaisesti yhdeksän prosessia, jotka läpileikkaavat koko organisaatiota ja jotka näkyvät kaikkien yksiköiden toiminnassa. Näille prosesseille valittiin prosessien vetäjät, jotka kokosivat oman ryhmän mahdollisimman poikki-organisatorisesti. Ryhmät työskentelivät itsenäisesti, ja priorisoivat kehittämiskohteet, joiden kanssa työskenneltiin. Työn edetessä prosessiryhmät jakoutuivat eri suuntiin. Osa ryhmistä lopetti toimintansa, kun akuutit ongelmat oli ratkaistu. Näissä kohdin todettiin, että ongelmien, haasteiden tai muutosten ilmaantuessa on "iskuryhmä" valmiina tarttumaan työhön tarpeen niin vaatiessa. Tiettyjen ryhmien toiminta ja erityisesti yhteisesti sovitut yritystason pelisäännöt siirtyivät osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa.

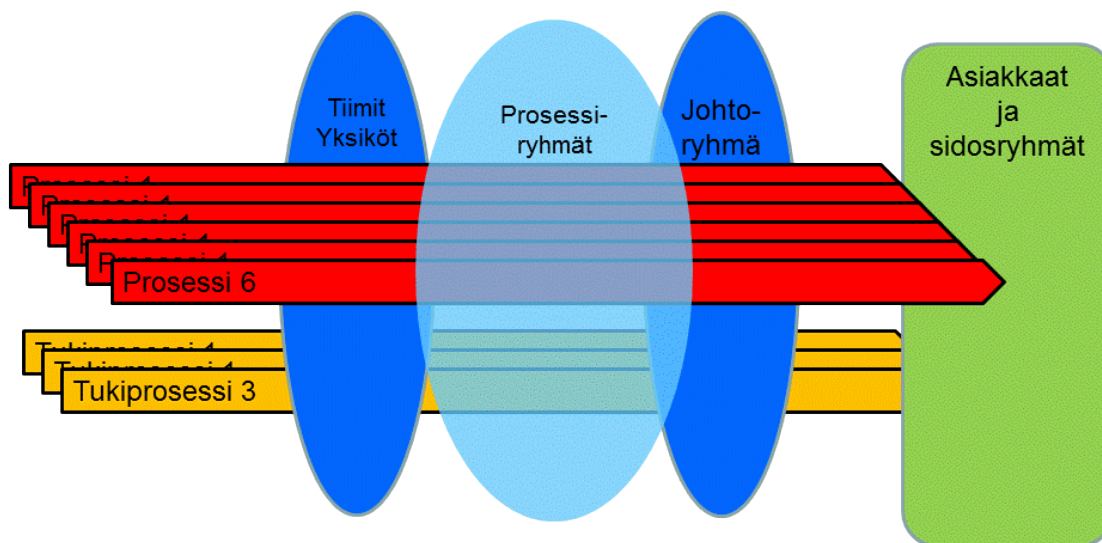
Suurin harppaus toiminnan kehittämisessä tehtiin projektiryhmän työssä. Aikaisempi yksikkökohtainen työskentely muuttui yhtenäiseksi, johdetuksi ja aikataulutetuksi toiminnaksi, joka nopeuttaa

ja selkeyttää asiantuntijoiden työskentelyä, ja ennen kaikkea tuottaa laadukkaampaa ja yhtenäisempää asiakaslaatua. Ryhmä kartoitti projektinvalmisteluun liittyvät käytännöt ja dokumentoinnin, mallinsi niiden pohjalta yhtenäisen toimintamallin ja jalkautti sen läpi organisaation. Kuvassa 2 on esitetty ryhmän määrittelemä prosessikaavio projektinvalmisteluun.



Kuva 2. Projektinvalmistelun prosessikaavio.

Vanhojen yksikkörajojen hälventyessä päästiin myös aloittamaan tehokkaampi resurssisuunnittelu ja yksiköiden välisten toteutusten valmistelu. Tämä on ensiarvoisen tärkeää, sillä vuosista 2014-2015 on odotettavissa taloudellisesti niukkoja, jolloin resurssikäytön optimointi korostuu.



Kuva 3. Uusi organisaatiorakenne ja avainprosessit.

Johtoryhmän kokoonpano uudistettiin hankkeen aikana. Uudella kokoonpanolla lähdettiin myös kehittämään toimintatapoja. Keskeisiä haasteita olivat työskentelyn ja päätöksenteon dokumentoinnin parantaminen ja johtoryhmän ja koko henkilöstön välisen yhteyden ja tiedottamisen parantaminen. Kehittämiskohteita käsiteltiin ulkopuolisen asiantuntijan vetämissä workshoppeissa, näin saatiin näkemyksiä, kokemuksia ja käytäntöjä myös oman yrityksen ulkopuolelta. Kehittämistyön tuloksena uusi johtoryhmä myös hitsautui yhteen ja loi itselleen työskentelykulttuurin. Uusiina käytäntöinä ja toimintamalleina otettiin käyttöön:

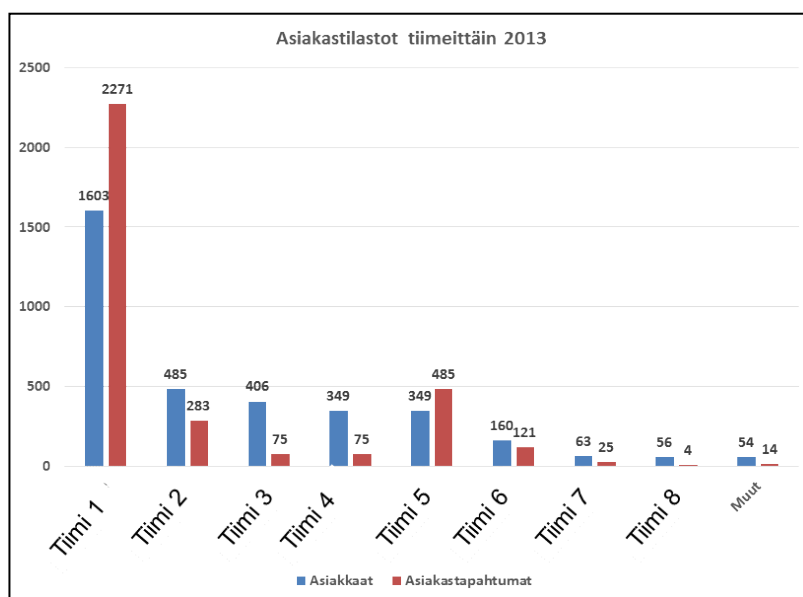
- Prosessiryhmän jäsenet osallistuvat säännöllisesti johtoryhmän kokouksiin.
- Sovittiin käytännöistä joilla henkilöstö voi esittää asioita johtoryhmän käsiteltäväksi.
- Johtoryhmän päätökset dokumentoidaan ja talletetaan intraan jossa ne ovat kaikkien nähtävillä.
- Muun tiedottamisen lisäksi toimitusjohtaja kirjoittaa päätöksistä ja niiden taustoista sisäiseen Yammer –bloggausjärjestelmään.

3.2. Asiakassuuntautuneisuuden kasvattaminen ja asiantuntijatyön tuotteistaminen

Edellisessä kappaleessa kuvattu organisaatiouudistus oli rakenteellinen ratkaisu, joka tuki ja mahdollisti entistä asiakassuuntautuneemman tekemisen. Toinen rakenteellinen uudistus oli "asiakkuuden hallinta" –prosessin käynnistäminen ja sen vetäjän valinta. Tärkeäksi kehittämiskohteeksi valikoitui nopeasti asiakashallintajärjestelmän (CRM) määrittelytyö, ja toimittajan valinta. Järjestelmä otettiin käyttöön helmikuussa 2013, ja sitä on päästy hyödyntämään käytännön työssä koko vuoden ajan. Järjestelmän hyötyjä ovat mm:

- Tieto asiakaskohtaisesta tekemisestä organisaation kaikilla tasoilla.
- Oman työn suunnittelu ja seuranta kehittyä
- Yksilöiden ja tiimien johtamisen työkalu käytössä
- Raportoinnin helpottuminen ja laadun parantuminen

Esimerkki järjestelmän tuottamasta tiedosta kuvassa 4, jossa näkyvillä yksikkökohtaista tietoa asiakas- ja tapahtumakohtaisista lukumääristä.

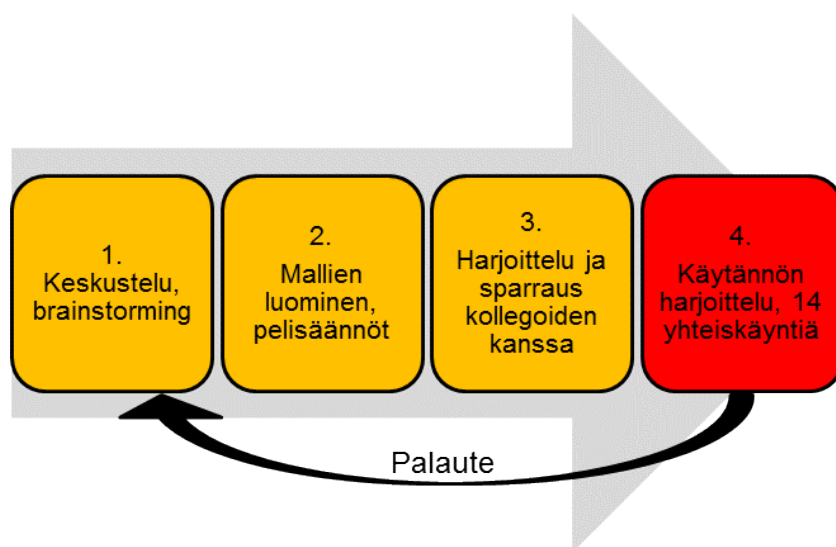


Kuva 4. Asiakashallintajärjestelmän tuottamaa tietoa.

Tärkeimmät muutokset asiakassuuntautuneisuudessa saavutettiin kuitenkin tekemisen tasolla. Toiminta on perustaltaan aina ollut asiakkaiden tarpeista lähtevää, nyt tärkeimmiksi kehityskohdiksi valikoituivat:

- Runsaasta määrästä asiakaskohtaisia räätälöityjä ratkaisuja voidaan tuotteistaa kokonaisuuksia, joista on helpompi keskustella ja joita asiakkaan on helpompi arvioida.
- Asiantuntijatyö ja –ratkaisu tulee lopulta myydä asiakkaalle aivan samoin kuin yksityisen kuluttajan kulutushyödykkeet. Mitä opittavaa asiantuntijalla voisi olla myynnin perusperiaatteista?
- Miten monimutkainen ja useita työvaiheita sisältävä ratkaisu esitellään asiakkaalle?
- Asiakkaat kyllä kertovat kaikkein kriittisimmät ja kiireisimmät ongelmansa, mutta miten kartoitetaan ja saadaan selville mahdolliset muut, piilevämmät haasteet joissa voitaisiin tehdä yhteistyötä?

Kuvassa 5 esitetään kehittämistyön peruseriaate. Erityisesti asiakastyön ja –lähtöisyyden kehittämisessä periaatteeksi otettiin kaikkien hyvien ideoiden testaaminen käytännössä. Luokkahuoneessa tai workshopissa voi olla helppo teoretisoida asiakkaan tarpeiden kuuntelusta, mutta kun asia sovelletaan käytännössä, opitaan todella jotain uutta. Tiimikohtaisissa workshoppeissa (1) koottiin edellä mainittuja kehityskohteita, ja tehtiin niistä yhteenvedot. Tämän pohjalta ryhmätöissä työstettiin tyypillisistä asiakasratkaisuksista tuotteistettu (2) esitys. Ryhmät esittivät nämä yhteisesti kaikille valmennukseen osallistuville (3). Näin saatiin palautetta ja lisäideoita. Samalla luotiin viitekehys yhteiselle ja yhtenäiselle asiakaskohtaamistavalle. Valmennuksen lopuksi sovittiin kokeneempi-nuorempi –työparit, jotka suorittivat yhteensä 14 yhteiskäyntiä asiakkaisiin (4) tavoitteena uudet yhteistyösopimukset. Näistä koottiin kokemukset jatkotyöstöä varten.

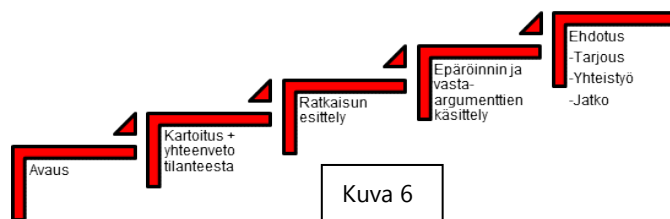


Kuva 5. Peruseriaate asiakassuuntautuneisuuden kehittämisestä, keskustelun ja teorian kautta käytännön soveltamiseen.

Asiakastyön haasteita ja hahmottamista lähestyttiin tutustumalla myynnin peruseriaatteisiin. Asiantuntijaorganisaatioille ja asiantuntijoille myynti jo terminä on usein varsin vieras. Runsaasta saatavilla olevasta materiaalista etsittiin viitekehyksiä asiakastyön tueksi, tässä keskityttiin B2B-myyntin kokemuksiin. Lähtökohdan ja taustoja tarjoaa esimerkiksi Juha Herralan opinnäytetyö "Aina liian kallista" (2010)

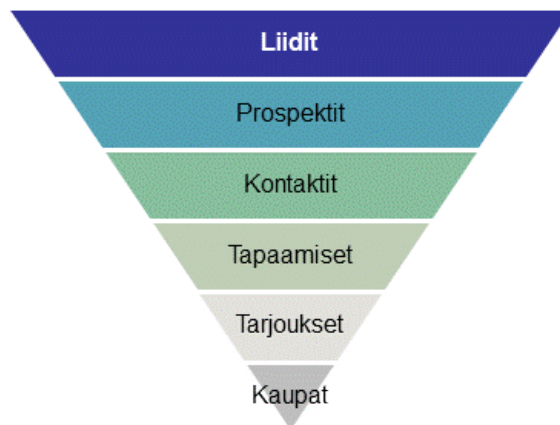
(<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/12487/Herrala.Juha.pdf?sequence=2>). Myynti- ja asiakastyön malleista taustamateriaalina toimi mm.:

- Myynnin portaat: miten hahmotetaan ratkaisuun ja yhteistyöhön suuntaava laadukas keskustelu asiakkaan tai yhteistyökumppanin kanssa? Mitä tulee huomioida, mitä kriittisiä vaiheita voidaan tunnistaa? Mitkä kohdat ovat itselle tai oman organisaation ratkaisuille kaikkien tärkeimpiä?



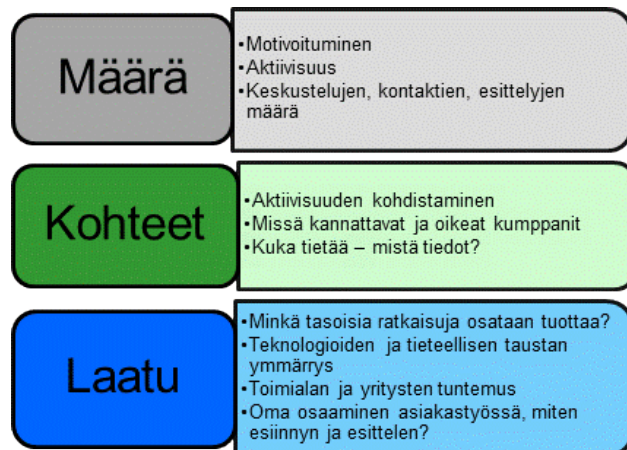
Kuva 6

- Myyntisuppilo tai myynnin "pipeline", miten asiakastyötä voidaan suunnitella, ja mitä tulee huomioida kun tähdätään esimerkiksi tiettyyn määrään toimeksiantoja?



Kuva 7

- Miten muodostuu menestyksellinen asiakastyöskentely? Millaista tekemistä edellytetään yksilö- ja ryhmätasolla, kun tähdätään tiettyihin tavoitteisiin? Mistä löytyvät tärkeimmät kehityskohteet?



Kuva 8

4. Mitä saatiin aikaiseksi?

Yhteistyö saatiin käyntiin yli vanhojen organisaatorajojen. Tämän avulla pystyttiin ottamaan käyttöön uusia palveluja ja toimintamalleja, joista puolestaan hyötyvät asiakkaat ja sidosryhmät. Lähi-tulevaisuudessa tämä asia nousee keskeiselle sijalle, kun palveluita ja toimintaprosesseja täytyy muuttuvassa toimintaympäristössä kehittää edelleen. Samoin muuttuviin asiakastarpeisiin vastaaminen edellyttää tulevaisuudessa projekti- ja palvelukohtaisten tiimien kokoamista. Tällöin yhteistyökyky on avainasemassa. Johtamisen ja viestintään saatiin uusia näkemyksiä ja toimintatapoja, joita edelleen kehitetään.

Yrityksen menestyksen kannalta kriittisimmät toimintaprosessit tunnistettiin, ja erityisesti havaittiin niissä ilmenevät kehitystarpeet, joihin päästiin nopeasti kiinni. Tiimivalmennuksissa kehitettiin palveluja, tuotteita ja viestintätapoja entistä asiakaslähtöisemmiksi yksikkökohtaisesti. Asiakaskontaktointia alettiin tämän pohjalta toteuttaa entistä useampien henkilöiden toimesta. Tässä kohtaa ulkopuolisen asiantuntijan laaja kokemus ja näkemys olivat erityisen arvokkaita. Kehittämisohjelman aikana saatiin myös paljon kokemuksia ja luotiin uusia toimintamalleja, joita voidaan jatkossa hyödyntää omien asiakkaiden kehittämistyössä.

Yhteenvetona taulukossa alla keskeisimmät kehitystyön tulokset ja niistä saatavat hyödyt:

Kehityskohde	Tulos	Hyötyjät	Kuvaus
Johtoryhmätyöskentely	Johtoryhmän työskentelytapa, tiedonkulkuk	Johtoryhmä, henkilöstö	Kappale 3.1.
Uusi organisaatiomalli, funktionaalista prosessorientoituneeseen	Asiakassuuntautuneempi organisaatio. Huomio prosesseissa ja tekemisessä	Henkilöstö, asiakkaat, sidosryhmät	Kuvat 1 ja 3
Asiakastietojen hallinnan kehittäminen	Asiakastiedonhallintajärjestelmä käytössä. Asiakastyöskentelyn ja raportoinnin kehittyminen	Henkilöstö, asiakkaat, sidosryhmät	Kappale 3.2., kuva 4
Projektinvalmistelun tehostaminen ja tuloksista raportoinnin kehittäminen	Projektiryhmä vastaa koko organisaation osalta projektien valmistelusta	Henkilöstö, asiakkaat	Kuva 2
Asiantuntijatyön tuotteistaminen	Kehitettiin toimintatapa projektityön tuotteistamiseen	Henkilöstö, asiakkaat	Kappale 3.2.
Asiakas- ja ratkaisukeskeisyyden kehittäminen neuvotteluissa ja viestinnässä	Laajennettu näkemys asiakas- ja myyntityön keskeisistä tekijöistä	Asiakasrajapinnassa työskentelevät	Kuvat 6,7,8
Asiakastyöskentelyn suunnittelu, mitaaminen ja kehittäminen	Työkaluja asiakastyön suunnitteluun	Johto, asiakasrajapinnassa työskentelevät	Kuvat 6,7,8
Keskustelusta käytäntöön – toimintamalli uusien toimintatapojen halluunottoon. Tässä hankkeessa asiakastyöskentelyn kehittämisessä	Tapa viedä uudet toimintatavat käytäntöön asti	Henkilöstö	Kuva 5

Taulukko 1. Keskeiset tulokset.

Kehittämiskohteitakin hankkeen päätyttyä jäi vielä runsaasti. Hankkeen aikana tartuttiin kiinni ja ratkaistiin useita kiireisimpiä ongelmia, esimerkiksi projektinvalmistelu ja asiakastietojen hallinta olivat kehityskohteita, jotka saatiin käyttöön koko organisaatiota koskien. Tässä raportissa esiteltiin useita toimintamalleja tai kuvauksia, joita valmennuksessa luotiin. Jatkossa suuri haaste on saada niitä käyttöön yhä laajemmin koko yrityksen sisällä. Tiimit ja yksiköt olivat valmennukseen lähdetessä varsin erilaisissa lähtökohdissa, ja näin on luonnollista että edistymisessäkin oli eroja.

Prizztech Oy
Risto Liljeroos
Toimitusjohtaja

Lisätietoja antavat:

Risto Liljeroos, 044 7105310, risto.liljeroos@prizz.fi

Marko Lehtimäki, 044 7105346, marko.lehtimaki@prizz.fi