

AKO-E3420 Organisaation kehittäminen Case 1 kevät 2021

Case on tarkoitettu oppimateriaaliksi ko. opintojaksolle. Casen kopiointi, levittäminen ja käyttö on kielletty ilman tekijän suostumusta.

Lue seuraava kuvaus huolella ja mieti vastauksia lopussa esitettyihin kysymyksiin. Luonnostelee itsellesi muistiinpanot casen käsittelyä varten. Caseluennolla 9.3.2021 työskentelemme pienryhmissä ja jatkamme tapauskuvauksen tilanteen työstämistä.

Ympäri mennään ja yhteen tullaan – asiakkuuden hallintayksiköiden yhdistäminen

Olet organisaation kehittäjä ja työskentelet yritysten muutoshallinnan konsultointiin erikoistuneessa konsulttiyrityksessä. Potentiaalinen asiakasorganisaatio on ottanut yhteyttä yritykseenne ja pyytänyt teitä alustavaan neuvotteluun kehittämishankkeesta. Kehittämishankkeen kohteena on kahden fuusioituvan organisaation asiakkuuksien hallintayksiköiden yhdistäminen. Sinä ja kollegasi olette matkalla neuvotteluun asiakkaan tiloihin. Matkalla keskustellette informaatiosta, jota teillä tilanteesta on tässä vaiheessa.

Tiedotusvälineille fuusiosta on tiedotettu edellisellä viikolla. Uutisoinnin perusteella tiedätte tapahtumista seuraavaa.

TAUSTATIEDOT

Fuusioituvat organisaatiot, Alpha Oy ja Beta Oy ovat palveluorganisaatioita, joiden tuotevalikoima on osittain samanlainen mutta pääasiassa toisiaan täydentävä. Tieto fuusiosta on julkistettu edellisellä viikolla ja sitä on mediassa pidetty järkevänä liikkeenjohdollisena päätöksenä - molempien organisaatioiden pörssikurssi on ollut

pienoisessa nousussa uutisoinnin jälkeen. Fuusio toteutetaan osakkeenvaihtona ja julkisuudessa molempien organisaatioiden suurimmat omistajat ovat ilmoittaneet tukevansa päätöstä. Vaikka Alphan liikevaihto ja henkilöstömäärä on Betaa suurempi, on Betan kannattavuus Alphaa parempi. Yritysten toimitusjohtajat kuvaavatkin yhdistymistä pörssitiedotteessa 'samanarvoisten järkiavioliittona'. Fuusion toteutumisen ennustearvoa pidetään korkeana.

Yritykset ovat fuusion neuvotteluvaiheessa sopineet ja julkistaneet henkilökunnalleen ja tiedotusvälineille seuraavia päätöksiä: Yrityksen toimitusjohtajaksi nousee Alpha Oy:n nykyinen toimitusjohtaja. Beta Oy:n toimitusjohtaja jatkaa uudessa yrityksessä ja ottaa vastaan talousjohtajan tehtävät. Yritysten kaikkia toimintoja ei integroida. Integrointi koskee myyntiä, markkinointia ja tukitoimintoja (henkilöstöhallinto, talous, ylin johto ja esikunta), varsinaiset palveluyksiköt jatkavat nykyisillä toimintamalleilla. Ylin johto on myös ilmoittanut, että ketään ei tulla irtisanomaan yhdistymisprosessin takia. Myös yrityksen uudet toimitilat ovat selvillä: Betan henkilöstö tulee muuttamaan Alphan tiloihin, joita on mahdollista laajentaa helposti.

Yritykseesi otettiin yhteyttä heti fuusiopäätöksen julkistamisen jälkeen. Puhelimessa käydyssä keskustelussa Alpha Oy:n henkilöstöjohtaja Kari Levola kertoi sinulle seuraavia tietoja.

Alphan ja Betan johtoryhmistä on muodostettu hankkeen toteutumisesta vastaava integraatiojohtoryhmä. Tämä ryhmä on hyväksynyt yhdistymistä koskevan toteuttamissuunnitelman. Toteuttamissuunnitelmassa on sovittu yritysten yhdistymisen operatiivisen vaiheen laajuudesta ja aikataulusta. Sinä ja edustamasi yritys liittyy yhteen operatiivisen vaiheen osahankkeeseen eli yritysten asiakkuuksien hallintatoimintojen yhdistämiseen.

Asiakkuuksien hallinta on molempien organisaatioiden toiminnan kannalta erittäin tärkeä toiminto. Yksi fuusiolle asetetuista tavoitteista on fuusioituvien yritysten toisiaan täydentävä tuote- ja palvelutarjoama. Tulevaisuudessa Alphan tuotteita ja palveluita on

mahdollista tarjota Betan vanhoille asiakkaille ja toisinpäin. Jotta tämä strateginen kilpailuetu toteutuisi, tulee organisaatioiden asiakastietojärjestelmät ja niitä hallitsevat organisaatiot yhdistää mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Tätä työtä halutaan tukea asiantuntijavoimin ja siksi teihin on otettu yhteyttä. Teidän tehtävänne rajataan kuitenkin koskemaan henkilöstöä, organisaatioiden, tehtäväkuvien ja johtamisjärjestelmän integrointia valitussa yksikössä.

Asiakastietojärjestelmien osalta on jo valmisteluvaiheessa päätetty, että tulevaisuudessa uusi yritys AlphaBeta Oy käyttää Alpha Oy:n nykyisin käyttämää CRM-järjestelmää ja että Beta Oy:n asiakkuustiedot siirretään tähän järjestelmään. Henkilöstöjohtajan mukaan tämä päätös on tehty, koska Alphan järjestelmä on Betan järjestelmää helppokäyttöisempi, uudempi ja monipuolisempi sekä paremmin soveltuva lisääntyvän tietomassan hallitsemiseen. Betan järjestelmä on ollut sopivampi pienemmän ja yksityiskohtaisemman asiakastiedon hallintaan, mutta ei kuulemma vastaa tulevan organisaation tarpeita. CRM-järjestelmäintegraatiosta huolehtii tehtävään erikoistunut IT-yritys, mutta se epäilemättä linkittyy vielä tuntemattomalla tavalla organisaatioiden yhdistämistyöhön.

Alphan asiakkuustoiminnoissa työskentelee 25 henkilöä ja Betassa 15 henkilöä. Molemmissa yksiköissä toimintaa johtaa osastopäällikkö, Alphassa Riitta Järvinen ja Betassa Kaisa Virtanen. Asiakkuuksien hallinnassa tehtävä työ, ”asiakaspalvelu” kuten sitä asianomaiset kutsuvat, koostuu asiakaspalvelusta sekä yritys- että yksityisasiakkaille puhelimitse ja verkossa, asiakastietojen ylläpidosta ja päivityksestä (asiakasrekisteri), sekä yritysten myynnin ja markkinoinnin tuesta. Asiakaspalvelu pitää sisällään asiakkaiden tilausten vastaanottoa, neuvontaa, laskutukseen liittyvien asioiden selvittelyä jne. Markkinoinnin tuki sisältää yritysten asiakas- ja markkinatiedon analysointia, mm. erilaisten raporttien koostamista markkinoinnille. Lisäksi yksiköihin kuuluu muutama IT-järjestelmätuesta vastaava henkilö. Vaikka Alphan ja Betan asiakkuuden hallintatoiminnot ovat tehtäväkentältään ja rakenteeltaan varsin samanlaisia, on niiden toiminnassa myös eroja. Beta on yrityksenä Alphaa pienempi ja sen tapa organisoida asiakashallinta poikkeaa Alphan tavasta. Betassa henkilöstöllä on asiakashallinnan lisäksi

muitakin tehtäviä. Betassa asiakaspalvelussa työskentelevien henkilöiden toimenkuvat ovat näin ollen laajempia ja työtehtävät 'rikkaampia'. Alphassa asiakkuuden hallinta on funktionaalisemmin organisoitu: asiakaspalvelu yritys- ja yksityisasiakkaille, laskutusasiat ja markkinoinnin tuki on jaettu eri tiimeille.

Integraatiohankkeen tavoitteeksi Alphan henkilöstöjohtaja kuvasi puhelimesta seuraavat asiat. Yhdistyminen pitäisi saada toteutumaan mahdollisimman jouhevasti ja nopeasti, uuden asiakashallintayksikön pitää olla toimintakuntoinen mahdollisimman nopeasti. Yhdistymisen yhteydessä olisi myös syytä tarkastella toimintaprosesseja ja järjeistää toimintoja. Henkilöstöjohtajan sanoin: ”Tässä vaiheessa on paras mahdollisuus miettiä kenen toimintatapoja käytetään milläkin osa-alueella”. Lisäksi henkilöstöjohtaja kertoi, että Alphassa asiakaspalveluyksikön esimies on saanut henkilökunnalta kritiikkiä johtamistoiminnastaan ja että yksikön sairaslomien määrä on tavallista korkeampi. Tätä puolta voitaisiin myös parantaa etsimällä toimintamalleja, joissa asiakaspalvelutehtävissä toimivien henkilöiden tehtäväkuva olisi rikkaampi kuin entisessä Alphassa.

Tässä vaiheessa kysyit, että miten nämä asiat mahtoivat olla Betan organisaatiossa, mutta siihen Alphan henkilöstöjohtaja ei osannut vastata. Hän oli kuitenkin kertonut, että Alphan ja Betan osastopäälliköt ovat perustaneet integraatiota varten projektiryhmän, joka oli kokoontunut muutaman kerran miettimään toimintojen yhdistämistä. Hän viittasi, että mikäli hanke toteutuu, liittyvät konsultit tähän ryhmään.

KOKOUS

Palaverissa kohtaatte ensin Alphan henkilöstöjohtajan. Paikalla on myös Alphan henkilöstöpäällikkö Ville Lahtinen. Hän on järjestänyt tilaisuuden siten, että ensin te konsultit palaveroitte heidän kahden kanssa ja sitten tilaisuuteen liittyvät Alphan ja Betan asiakashallinnasta vastaavien osastojen päälliköt.

Henkilöstöjohtaja toistaa jo puhelimesta kertomansa asiat ja antaa teille mahdollisuuden kysellä lisätietoja. Kysyessäsi miksi he haluavat ulkopuolisia kehittäjiä hankkeeseensa, ”onhan teillä talon sisällä osaamista toiminnan kehittämistä”, vastaa henkilöstöpäällikkö: ”Siihen on monia syitä. Meidän kehittämisresurssit ovat kiinni muissa integraatioprojekteissa. Tällä hankkeella on niin kiire, ettei me voida odottaa, että joku vapautuu. Lisäksi minä olen vetänyt meidän asiakashallinnassa toissa vuonna yhtä kehittämishanketta, ja se ei oikein edennyt. Alphan yksikön henkilöstö on sitä mieltä, että heidän kehittämisideansa hyllytettiin siinä hankkeessa ja että se on minun syyntä. Siitä syystä minun läsnäoloni hankkeessa voisi saada aikaan antipatiaa koko kehittämistä vastaan, ja sellaista leimaa emme tälle hankkeelle halua. Sitten vielä tässä on sellainen tilanne, että yksiköiden vetäjät ovat keskenään jo yrittäneet kartoittaa yksiköiden toimintatapoja ja niiden eroja. Meidän yksikön vetäjältä Riitta Järviseltä tulee semmoista viestiä, että kehittämistyö ei oikein etene tyydyttävästi. Betan yksikön vetäjä pistää kuulemma kapuloita rattaisiin, eikä suostu ymmärtämään mistä tässä on kysymys. Ilmiriita ei ole ollut kaukana. Joten neutraali kolmas osapuoli voisi edesauttaa prosessin etenemistä. Vielä neljäs syy on se, että kun ajattelee tätä meidän omaa yksikköä, niin Riitta ei ole ollut kovin kehittämismyönteinen. Hän on vähän liian manageri-luonteinen, eikä ole ollut halukas näkemään henkilöstössä olevaa kehittämispotentiaalia. Yksi tavoite mielestäni olisi se, että uuden yksikön henkilöstön töitä rikastetaan tässä prosessissa. Tässä voimme mielestäni ottaa mallia Betasta. Riitta ei ole lämmennyt tälle ajatukselle, hän näkee rikastamisen esteenä teknisiä yksityiskohtia. Meidän mielestä henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeä tavoite, joten jos pystytte viestimään Riitalle rikastamisen tärkeydestä ja vähän kääntämään hänen päätään, niin se on kaikki kotiinpäin”

Puhutte myös aikatauluista. Integraatioprosessin johtoryhmä on asettanut yhdistymisen yleiset tavoitteet ja koordinoi eri osahankkeiden toteutumista. Hankkeella on kova kiire. Fuusio tullaan virallisesti hyväksymään kuukauden päästä ja siitä hetkestä kolmen kuukauden kuluttua uuden organisaation on oltava toiminnassa. ”Neljän kuukauden kuluttua Betan väki muuttaa tänne meille ja Betan asiakastiedot on siirretty Alphan järjestelmään, CRM-järjestelmä on silloin toimintakäytössä. Sitä ennen meillä pitää siis

olla tiedossa millainen on uusi organisaatio ja toimintamalli ja -prosessit, hyväksytetty se integraatioprosessin johtoryhmässä, perehdytetty henkilöstö uusiin tehtäviinsä ja oltava valmiina vastaamaan asiakkaiden tiedusteluihin.”

”Entä miksi keskustelemme nyt vain Alphan ihmisten kanssa”, kysyt. ”Miten Betan johto ja kehittämisestä vastaavat henkilöt suhtautuvat tähän hankkeeseen?”. Henkilöstöjohtaja sanoo, että tämä hankkeen käynnistäminen on jo hyväksytty integraatioprosessin johtoryhmässä. Siellä on sovittu, että ennen kuin uusi organisaatio on juridisesti olemassa, vastaa Alpha integraatiohankkeiden käytännön organisoinnista, mm. laskutukseenne järjestetään Alphan organisaation kautta. ”Betalaiset tulevat mukaan sitten varsinaisen hankkeen myötä”, henkilöstöpäällikkö täydentää.

”Entä oletteko jo päättäneet miten esimieskuviot järjestetään asiakkuushallintayksikön osalta uudessa organisaatiossa?”, kysyt henkilöstöjohtajalta. ”Ei, ratkaisuja ei ole vielä tehty, integraatioryhmä rakentaa uutta organisaatiota koko ajan ja keskitason esimiesvalintoja ei ole vielä tehty. Mielellämme kuulemme teidän näkemyksenne nykyisten osastopäälliköiden vahvuuksista tämän hankkeen kuluessa”, kommentoi henkilöstöjohtaja.

Tässä vaiheessa palaveriin liittyvät osastopäälliköt Riitta Järvinen ja Kaisa Virtanen. Esittäytymisten jälkeen he esittelevät asiakkuuksien hallinnan yhdistämistyöryhmän työn tuloksia. Osastopäälliköt ovat kokoontuneet kolmesti keskenään ja kerran sittemmin laajennetulla projektiryhmällä tarkastelemaan Alphan ja Betan toimintaprosessien eroja ja yhtäläisyyksiä. Työn tulokset vaikuttavat teistä melko vaatimattomilta: ryhmä näyttää lähinnä listanneen erilaisia yksityiskohtia, eikä kokonaisuudesta välity kovinkaan selkeätä kuvaa. Tulokset näyttävät olevan kovin kaukana niistä tavoitteista, joita henkilöstöjohtaja hankkeella kuvasi olevan.

Kysyessänne osastopäälliköitä mitä odotuksia ja toiveita heillä on kehittämishankkeen ja teidän mukanaolonne suhteen, vastaavat he seuraavalla tavalla.

Riitta Järvinen Alphasta sanoo, että ”hyvä kun saamme apua, tässä tarvitaan systemaattista lähestymistapaa ja käsitystä siitä mitä kaikkea tässä on saatava aikaan lyhyessä ajassa. On hyvä, että saamme lisäresursseja kartoitusten ja analyysien tekoon. Hirveä kiirehän tässä tietysti tulee, neljässä kuukaudessa pitää ehtiä tehdä todella paljon”.

Kaisa Virtanen Betasta on hetken vaiti ennen kuin vastaa kysymykseesi. ”Minusta tärkeintä tässä vaiheessa on saada neutraali osapuoli mukaan tähän työhön. Meidän organisaatiossa vallitsee suuri hämmennys ja epäluulo tästä fuusiotilanteesta. Vaikka ylimmän johdon lausunnoissa sanotaan, että ketään ei irtisanota ja että tämä on tasapuolisten liitto, niin ei se meille siltä näytä. Alpha on meitä isompi ja se näkyy tässä prosessissa. Meidän pitää sopeutua heidän järjestelmäänsä ja me olemme niitä jotka muuttavat uusiin tiloihin. Väkemme on sitä mieltä, että Alpha jyrää näissä järjestelyissä ja me olemme niitä, jotka joudumme taipumaan Alphan systeemeihin ja sitä kautta edelleen Alphan toimintamalleihin. Väki on huolissaan, että työstä tulee yksitoikkoista rutiinien pyörittämistä, tai ainakin niin Alphan tavasta järjestää asiakkuuksien hallinta on sanottu. Samoin on epäselvää mitä henkilöstöeduille käy, esimerkiksi meillä on lounassetelietu, mitä täällä ei ole. Nämä pienet asiat ovat henkilöstölle tärkeitä ja merkittäviä - jos mokaamme näissä, kärsii isojenkin asioiden läpivienti. Meillä levisi tieto, että joku alhalainen oli sanonut että oikeasti Alpha ostaa Betan ja että puheet fuusiosta ovat silmänlumetta, jolla yritetään pitää betalaiset tyytyväisinä. Muutos pelottaa väkeä ja epäluulot ovat syviä. Siksi musta on erittäin tärkeää, että saamme mukaan toimijoita, jotka todella voivat puolueettomasti arvioida mitkä toimintatavat ja ideat ovat toimivia, lähtöorganisaatiosta huolimatta.”

Palaverille varaamane aika päättyy. Sovitte, että saamane tiedon perusteella teette etenemissuunnitelman asiakkuuksien hallintayksiköiden yhdistämishankkeelle. Esitätte siinä, miten organisaatioiden yhdistäminen voitaisiin toteuttaa, eli mm. mitä toimenpiteitä se vaatii, millä aikataululla, miten kehittäminen tulisi organisoida, miten henkilöstölle tiedotetaan ja osallistetaan hankkeen toteutukseen, miten etenemistä seurataan ja mikä olisi teidän roolinne hankkeessa. Alustava tarjous hankkeesta tulisi olla ensi viikon alussa Alphan henkilöstöjohtajalla.

Lupaatte ryhtyä toimeen ensi tilassa ja tarpeen vaatiessa kysyä lisää informaatiota asianomaisilta puhelimitse. Sovitte myös, että potentiaalinen asiakkaanne käy paperinne läpi ensi viikolla ja ensi viikon lopussa kuulette kommentit hanke-esityksestänne.

Käyt kollegasi kanssa toimeen...

VALMISTAUTUMINEN CASETYÖSKENTELYYN

Tehtäväsi on suunnitella järkevä ja toteuttamiskelpoinen etenemissuunnitelma integraatioprojektille. Mieti mitä asioita kehittämishankkeen toteuttamisessa tulee ottaa huomioon ja mitä asetetuissa aikataulurajoissa on mahdollista saavuttaa ja mitä ei. Rajaa tarkastelustasi konsultointityön hinnoitteluun liittyvät kysymykset pois.

Seuraavat kysymykset voivat auttaa sinua työssäsi:

- Mitä tavoitteita integraatioprojektille kannattaa asettaa?
- Mitä vaiheita hanke sisältää ja mitä niissä tehdään?
- Miten organisoisit kehittämisen organisaatioissa?
- Mitkä ovat kehittäjien roolit ja tehtävät, entä muiden toimijoiden?
- Millaisia toimintatapoja hyödyntäisit kehittämisessä?
- Miten hankkeen etenemistä voisi seurata/mitata?
- Miten siitä tulisi viestiä/raportoida, entä kenelle?
- Millaisia riskejä hankkeessa on?
- Mitä muuta informaatiota tarvitset hankkeen projektisuunnitelman laatimiseen?

Valmistaudu casetilaisuuteen miettimällä etenemissuunnitelman sisältöä. Tee muistiinpanoja, joita voit hyödyntää ryhmätyöskentelyssä. Casen käsittelyssä työstimme pienryhmissä ryhmäkohtaiset etenemissuunnitelmat, esittelemme ne toisillemme ja keskustelemme niistä yhteisesti. Casetilaisuuden purku toteutetaan roolipelinä. Se tarkoittaa, että opiskelijat esittävät purussa konsultteja, jotka esittelevät oman etenemissuunnitelmansa integraatioprosessin johtoryhmälle. Kannattaa siis kiinnittää huomiota myös siihen, miten suunnitelmansa purkuhetkellä esittää.