

# Projektijohtamisen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa

Organisaatiot ja johtaminen  
Maisterin tutkinnon tutkielma  
Pasi Lehtinen  
2011

## **Projektijohtamisen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa**

Tutkimuksessa tavoitteenani on kuvata sitä, kuinka asiantuntijaorganisaatiossa voidaan kehittää projektijohtamista ja organisaation toimintaa. Keskityn havainnoissani nuorempien asiantuntijoiden oppimisen kehittämiseen ja yrityksen strategisen kilpailukyvyyn parantamiseen organisaation kehittämisen kautta. Tutkimus on tehty toimeksiantona Kreab Gavin Anderson Suomen toimistolle ja työn tavoitteena on kehittää organisaation toimintamalleja. Tutkin työssäni koko asiantuntijaorganisaation toimintaa, projekti- ja asiakastyöskentelyä sekä nuorten asiantuntijoiden kehittymistä. Tutkimukseni avainkysymyksiksi nousi projektityöskentelyn kehittäminen, osaamisen siirtyminen nuorille asiantuntijoille ja tehokkaan asiakas- ja projektiportfolion hallinnan kehittäminen.

Projektijohtamisen kehittämistä varten toteutin kvalitatiivisen tutkimuksen tapaustutkimuksena Kreab Gavin Andersonin toimintamalleista koskien työn sisältöä, projektien johtamista ja työssä kehittymistä. Halusin nimenomaan ymmärtää projektin hallinnan merkitystä tuloksen teossa ja sitä, miten konsultit voivat itse kehittää työtään. Toimeksiantajaa kiinnosti myös se, kuinka konsultit voivat kehittyä työssään nopeammin. Toteutin kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelut yrityksessä vuonna 2010, lisäksi käytössäni oli yrityksen strategiaan liittyvää materiaalia ja osallistuin yrityksen suunnittelupäiville.

Tutkimukseni perusteella pienissä asiantuntijaorganisaatioissa ei ole tarpeeksi vahvasti keskitytty projektijohtamisen kehittämiseen ja resurssien suunnitteluun. Työntekijät ovat olleet yleisesti tyytyväisiä yrityksen perehdyttämiseen, mutta työntekijöiden pidemmän sitouttamisen onnistumiseksi asiantuntijaorganisaatiossa tulisi suunnitella paremmin nuorien asiantuntijoiden osuutta strategian ja myynnin kehittämisessä. Kansainvälisen yrityksen luoman verkoston hyödyntäminen nähtiin vahvana mahdollisuutena, niin myynnin kuin sisäisen kehittämisen ja kilpailukyvyyn näkökulmasta. Asiantuntijaorganisaation avoin työympäristö nähtiin tärkeänä tekijänä yrityksen kehittymisen kannalta. Tällaisessa ympäristössä nähtiin mahdollisuus edistää projektityöskentelyä ja saada aikaan tehokas työilmapiiri, jossa partnereiden tehtäväksi jää strategian kirkastaminen.

Avainsanat: projektijohtaminen, asiantuntijaorganisaatiot, projektiportfoliojohtaminen, henkilöstön kehittäminen

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO</b> .....	<b>3</b>
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET .....	4
1.2 KESKEISET KÄSITTEET .....	5
1.3 METODOLOGIA .....	7
1.4 TUTKIMUSRAPORTIN RAKENNE .....	8
<b>2. PROJEKTIJOHTAMINEN</b> .....	<b>9</b>
2.1 MIKÄ ON PROJEKTI? .....	9
2.1.1 Projektin johtaminen, elinkaari ja haasteet.....	11
2.2 ASiantuntijaorganisaatio.....	14
2.2.1 Ryhmien muodostaminen ja johtamisen haasteet organisaatiossa .....	18
2.2.2 Projektinhallinta strategisista lähtökohdista.....	20
2.3 PROJEKTIJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN .....	22
2.3.1 Yrityksen projektinhallinnan strateginen kehittäminen.....	28
2.3.2 Projektijohtajaksi kasvaminen.....	30
2.4 YHTEENVETO.....	32
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>35</b>
3.1 TEEMAHAASTATTELUJEN TOTEUTTAMINEN .....	35
3.2 AINEISTON ANALYYSI .....	38
3.3 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA .....	39
<b>4. CASE: KREAB GAVIN ANDERSON – PROJEKTIJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN ASIAKASTOIMEKSIANNOISSA</b> .....	<b>42</b>
4.1 TUTKIMUSKOHDDE .....	42
4.1.1 Viestintätoimistojen toimiala Suomessa.....	42
4.1.2 Kreab Gavin Anderson maailmanlaajuisesti.....	46
4.1.3 Kreab Gavin Andersonin toiminta Suomessa.....	48
4.1.4 Taustatietoa haastateltavista .....	49
4.2 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	50
4.2.1 Nuoren asiantuntijan kehittyminen projektijohtajaksi.....	53
4.2.2 Kuinka myynti- ja asiakastyötä johdetaan .....	57
4.2.3 Kansainvälisen verkoston hyödyntäminen .....	59
4.2.4 Miten projektit on organisoitu.....	61

<b>5. JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>65</b>
5.1 KESKEISET LÖYDÖKSET SUHTEESSA AIKAISEMPAAN KIRJALLISUUTEEN .....	66
5.2 KEHITTÄMISEHDOTUKSET KOHDEYRITYKSESSÄ .....	69
<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>72</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>76</b>
Liite 1 Haastattelut.....	76
Liite 2 Teemahaastattelurunko .....	77

## **KUVAT**

Kuva 1. Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin prosessi.....	17
Kuva 2. Viisi tapaa lähestyä konfliktia.....	25
Kuva 3. Päivittäisen ryhmätyöskentelyn strategia.....	27
Kuva 4. Muutosten määrä projektiportfoliossa ja niiden vaikutus.....	29
Kuva 5. Viestintäalan SWOT- analyysi.....	45
Kuva 6. Kreab Gavin Andersonin toimipisteet maailmalla.....	47

## **TAULUKKO**

Taulukko 1. Viiden suurimman viestintätoimiston myyntikate ja henkilöstö vuonna 2009.....	44
---	----

# 1. JOHDANTO

Työmarkkinoilla tuntuisi olevan varsin vahva trendi hakea töihin projekti-nimikkeellä olevia henkilöitä, töitä etsiessäni olenkin usein törmännyt tehtävänimikkeisiin kuten, ”projektiassistentti”, ”projektsihteeri”, ”projektihenkilö”, ”projektkoordinaattori” ja ”projektipäällikkö tai – johtaja”. Pelkän tehtävänimikkeen pohjalta on todella vaikea tietää työn varsinaista sisältöä ja useimmiten tehtäväkuvaukset ovatkin olleet aivan muuta kuin aluksi nimen perusteella kuvittelemani. Yhteistä kaikille kuitenkin on se että tehtävän täyttämiseksi, tulee hakijan useimmiten olla tehtävään liittyvän alan ammattilainen ja asiantuntija.

Projektissa työskennellään usein ryhmässä, joka muodostuu oman alansa asiantuntijoista, työhaastatteluissa olen usein joutunutkin vastaamaan kysymykseen ”miten hallitset projektityöskentelyn?”. Ei riitä että hallitsee oman alansa, vaan on myös kyettävä työskentelemään ryhmässä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Kun mietin omaa työhistoriaani, niin oikeastaan jokainen työtehtävä onkin ollut sidottuna johonkin projektiin tai työtehtävä on koostunut useasta samanaikaisesta projektista erilaisissa projektiryhmissä.

Toisen näkökulman työn muuttumiselle antaa asiantuntijoiden yhä tärkeämpi merkitys ja asiantuntijapalveluiden käytön lisääntyminen. Tietotaidon ulkoistaminen yrityksissä kasvattaa tällaisten asiantuntijapalveluiden kysyntää, kun yhä useampi yritys keskittyy vain ydinliiketoiminnan harjoittamiseen. Odotukset asiantuntijayrityksen osaamista kohtaan ovat suuret ja yritysten välinen kilpailu kiristää kamppailua hyvistä osaajista. Osaamisen kehittäminen tulee myös olemaan yksi tutkielman tärkeimpiä teemoja. Luonnollisesti asia kiinnostaa minua siksi, että olen itse siirtymässä asiantuntijatehtäviin valmistumiseni myötä ja henkilökohtainen työssä kehittyminen on erittäin tärkeä asian koulun päätyttyä.

Mielestäni aihe on hyvin ajankohtainen siksi että kilpailun kiristyessä on asiantuntijaorganisaatioiden keskityttävä kehittämään toimintaansa ja erityisesti omaa ja asiakkaan välistä suhdetta. Yksi tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen löydös on projektiportfoliossa tapahtuvien muutosten vaikutusten mittaamiseen

tarkoitettu malli (Petit, Hobbs, 2010). Tämän avulla yritys voi helposti selvittää toiminnan kannalta tärkeät kehittämiskohteet. Toisena huomiona on valmennustyön merkitys kannustimena ja pysyvyyden lisääjänä (DeLong, Gabarro & Lees, 2008).

Tutkimukseni tarkoituksena on nostaa esille erilaisia tapoja kehittää työn ja työtehtävien sisältöä asiantuntijayrityksessä. Lähestyn tutkimuskohdetta varsin laaja-alaisesta perspektiivistä, sillä mielestäni asiantuntijaorganisaatioissa on paljon yhdenmukaisuuksia, vaikka ne toimivat monilla eri toimialoilla. Yhteistä näille kaikille onkin se että asiantuntijat toimivat erilaisissa rooleissa yrityksen eri projekteissa ja pienissä yrityksissä projektijohtaminen näyttää tärkeää roolia jo hyvin varhaisessa vaiheessa nuoren asiantuntijan kehitystä. Työ kiinnostaa varmasti kaikkia projektien kanssa työskenteleviä, sillä se antaa varsin laajan perspektiivin siitä, mitä projektissa täytyy oikeastaan ottaa huomioon ja miten asiakastyöhön tulisi suhtautua.

## **1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET**

Tutkielmani taustalla on vuonna 2007 valmistunut opinnäytetyöni, jossa tutkin projektijohtamisen sähköisiä sovelluksia. Olen toiminut vuodesta 2007 eteenpäin erilaisten projektien koordinaattorina ja asian ja kiinnostukseni projektin sisäistä tehostamista kohtaan on kasvanut. Sain mahdollisuuden toteuttaa aihetta käsittelevän työn toimeksiantona samalla yritykselle kuin kandidaatin tutkielmani. Työssäni pyrin syventämään ymmärrystäni projektinhallinnan inhimillisestä puolesta ja nostamaan asiantuntijaorganisaation erityistarpeet tarkempaan analyysiin.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää projektityöskentelyn johtamisen kehittämiskohteita, partnereiden johtamaa myyntityöskentelyä sekä tiedon välittymistä organisaation eri asteille. Kiinnitän erityishuomiota asiantuntijatyöhön sekä palveluorganisaation johtamiseen ja siihen liittyvään tutkimukseen (Maister, 1993). Syvennän tutkimustani koskemaan projektiportfoliojohtamista ja projektijohtajan kehittymistyötä, sillä esimerkkiyrityksessä asiakasprojektien onnistuminen ja asiantuntijoiden kehittyminen ovat menestymiselle ja ennen kaikkea onnistumiselle avainasemassa.

Empiirisen tutkimuksen toteutin viestintätoimisto Kreab Gavin Anderson Helsingille, paneudun tarkastelemaan projektinhallinnan toimintamalleja ja organisaatorakennetta. Toteutin työn haastattelemalla projekteissa toimivia konsultteja ja partnereita, kuvaamalla organisaatorakenteeseen sekä tutustumalla yrityksen strategiaan ja strategiatyöhön. Tutkimuksen tavoitteena on löytää kehitysideoita tehostamaan projektityöskentelyä ja edistämään osaamisen ja tiedon siirtymistä nuoremmille konsulteille. Tämän lisäksi tutkin organisaation toimintaa ja erilaisia tapoja tehostaa strategiatyötä ja asiakasportfolion hallintaa.

Pääpainoni tutkimuksessa on nimenomaan edistää projektien hallintaa parantamalla tiedon kulkua ja käyttöä. Tehtävä on kuitenkin haasteellinen, sillä viestinnän luonteesta johtuen projektit eivät aina ole samankaltaisia vaan vaativat huomattavasti projektikohtaista suunnittelua sekä oikeanlaista osaamista. Tutkimukseni kannalta olennaisimmat tutkimuskysymykset ovat:

- Miten projektityöskentelyä voidaan kehittää?
- Miten osaamista voidaan siirtää nuoremmille konsulteille?
- Mitä tapoja on tehostaa strategista asiakas- ja projektiportfolion hallintaa?

## **1.2 KESKEISET KÄSITTEET**

Tutkimuksessa käsitellään projektijohtamista, asiantuntijaorganisaation johtamista ja projektinhallintaa sekä asiantuntijoiden kehittymistä työssään. Tämän vuoksi kirjallisuuteni perustuu hyvin pitkälle projektijohtamista käsitteleviin teoksiin. Projektin elinkaarta ja johtamista olen tutkinut kandidaatin tutkielmassani ja luku 2.1 toimii pohjana jatkotutkimukselleni, jossa syvennyn käsittelemään projektijohtamista asiantuntijaorganisaatiossa ja sen kehittämistä organisaation eri asteilla.

Asiantuntijaorganisaatioiden projektijohtamista on käsitelty yleisesti verrattain vähän, olen kuitenkin löytänyt kaksi keskeistä teosta ”Managing the Professional Service Firm” (Maister, 1993) ja ”Professional Services Firm Bible” (Baschab & Piot 2004). Asiantuntijaorganisaation määrittämisessä olen lisäksi käyttänyt apuna Uolevi Lehtisen ja Satu Niinimäen (2005) teosta Asiantuntijapalveluiden markkinoinnista.

Projekti- ja projektiportfoliojohtamista ja kehittämistä varten kävin läpi huomattavan määrän aineistoa. Tämän alan tutkimuskirjallisuutta on saatavilla kohtuullisesti. Ihmisjohtaminen oli erittäin tärkeässä osassa projektijohtamista suunniteltaessa (Maister, 1993, Lewis, 1998, Thomas, 1997). Minua ilahdutti erityisesti se että asiakas- ja projektiportfolion johtamisesta on viime vuosina kirjoitettu ahkerasti ja tutkimuksessa olenkin käyttänyt asiakas- ja projektiportfolion suunnitteluun muutamaa keskeistä artikkelia (Homburg, Steiner & Totzek, 2009, Petit & Hobbs, 2010). Henkilökohtaisten ominaisuuksien kehittämisessä otan esille valmentamisen tärkeyden kehittämisessä (DeLong, Gabarro & Lees, 2008).

Seuraavaksi esittelen tutkimukseni kannalta neljä keskeisintä käsitettä ja niiden lyhyet määritelmät:

### *Projektijohtaminen*

Projektijohtaminen (Project Management) on tutkimuksen tärkein käsite ja sen kehittäminen ja projektijohtajaksi kasvaminen tutkimustyön kannalta avainasemassa. Projektijohtaminen on kaikkien projektin osa-alueiden hallitsemista ja työn koordinoimista. Projektijohtajan tulee kyetä hallita ryhmän muodostumista ja sisällä syntyviä ristiriitatilanteita, raportoida asiakkaalle ja yrityksen johdolle projektin etenemisestä, pitää sovitusta aikataulusta kiinni ja varmistaa projektin taloudellinen hyöty (Baguley 2003, Burke 2003, Lewis, 1998, Thomas, 1997).

### *Asiantuntijaorganisaatio*

Asiantuntijaorganisaatio tai asiantuntijapalveluorganisaatio (Professional Service Firm) määritellään erikoisosaamiseen perustuviksi hyötyä tuottavaksi toimijoiksi. Ne voivat tuottaa erilaisia aineettomia hyödykkeitä kuten ohjeita ja neuvoja, mutta ne voivat myös olla konkreettisia kuten piirustukset tai sopimukset (Lehtinen & Niinimäki, 2005). Asiantuntijapalveluista voidaan myös käyttää nimitystä tieto- tai osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut (Knowledge Intensive Business Services, KIBS). Näillä tarkoitetaan yrityksille suunnattuja palveluita, joiden tarjoamiseen tarvitaan usein erillinen toimilupa tai niiden osaaminen on hyvin erikoistunutta (Lith, 2003).



### *Dynaaminen projektiportfoliojohtaminen*

Projektiportfoliojohtamisella (Project Portfolio Management, PPM) tarkoitetaan partnereiden työtä hyödyntää useiden projektien tuomaa synnergiaetua ja yrityksen liiketoimintamallin mukaisen strategian toteuttamista (Bonham, 2008). Portfoliolla tarkoitetaan joukkoa yksittäisiä projekteja, joihin yritys jakaa resursseja ja tekee toteuttamispäätöksiä projektiin kohdistuvien taloudellisten riskien mukaan. Dynaaminen projektiportfoliojohtaminen ottaa huomioon asiakassuhteiden pitkän aikavälin kannattavuuden ja yksittäisten projektien kohdalla taloudellisen kannattavuuden seuraamisen (Petit & Hobbs, 2010).

### *Valmentaminen*

Valmentamisella tarkoitetaan työkokemukseltaan vanhemman asiantuntijan opetustyötä, jonka avulla nuorempi asiantuntija oppii työskentelemään projekteissa ja saa tätä kautta uusia haastavampia tehtäviä. Valmentustyössä on tärkeitä että henkilökohtaiset tavoitteet ja oma työkuva ovat selviä, niin että valmentamiselle voidaan asettaa tietyt tavoitteet. Oppimisen tulisi tapahtua vuorovaikutuksessa molempiin suuntiin ja asiantuntijaorganisaatiossa kunkin asiantuntijataso tulisi toimia valmentavassa roolissa alempana olevan kanssa (DeLong, Gabarro & Lees, 2008).

## **1.3 METODOLOGIA**

Tutkimukseni kannalta oli tärkeää ymmärtää asiantuntijaorganisaation toimintatapoja ja yrityksen osalta, sille tyypillisiä piirteitä ja mahdollisia ongelmia. Tein kvalitatiivisen tutkimuksen tapaustutkimuksena Kreab Gavin Andersonin toimintamalleista koskien työn sisältöä, projektien johtamista ja työssä kehittymistä. Halusin nimenomaan ymmärtää projektin hallinnan merkitystä tuloksen teossa ja sitä, miten konsultit voivat itse kehittää työtään. Toimeksiantajaa kiinnosti myös se, kuinka konsultit voivat kehittyä työssään nopeammin.

Toteutin kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelujen ja yrityksen kirjallisen materiaalin avulla. Yrityksen kirjallista materiaalia koostettiin käyttööni yhteistyössä. Pääosin materiaali sisälsi muistiinpanoja strategiapäiviltä, mutta myös vanhempia, partnereiden omia analyysejä ja huomioita. Tämän lisäksi seurasin kevään aikana yrityksessä järjestettyjä strategiapäiviä ja osallistuin näihin raportoimalla omia tutkimustuloksiani.

#### **1.4 TUTKIMUSRAPORTIN RAKENNE**

Raportin seuraava luku muodostaa tutkimuksen kannalta oleelliseen kirjallisuuskatsauksen. Ensiksi tutkin sitä, kuinka projektijohtaminen on noussut tärkeäksi toimintamalliksi liikemaailmassa ja alaluvussa 2.1 tutkin projektijohtamiseen liittyviä käsitteitä ja projektin elinkaarta. Syvennän tutkimustani koskemaan erityisesti asiakas- ja projektiportfoliohallinnan ja operatiivisen johtamisen kehittämistä luvussa 2.2, tässä luvussa korostan myös asiantuntijaorganisaatioille tyypillisten partnereiden roolia projektien hallinnassa ja myynnissä. Luvussa 2.3 laajennan tutkimustani koskemaan asiantuntijaorganisaatiossa tapahtuvaa projektijohtamista ja projektiryhmien muodostamista sekä projektijohtajaksi kehittymistä. Lopuksi teen yhteenvedon kirjallisuuskatsauksesta.

Luvussa 3 esittelen tutkimuksen toteuttamisessa käytettyä teemahaastattelumenetelmää ja kuvaan tutkimusmenetelmiä haastattelusta analysointiin. Lopuksi tutkin aineiston luotettavuutta ja validiteettia eri näkökulmista.

Tutkimuksen empiirisessä osassa luvussa 4, esittelen viestintätoimistojen toimialan Suomessa ja kohdeyrityksen toimintoja Suomessa ja maailmalla. Tämän jälkeen käyn läpi tutkimukseni tuloksia vertailemalla niitä tutkimuskirjallisuuteen. Lähestyn tuloksia teemojen kautta, jotka olen jakanut projektien organisointiin, johtamiseen ja kehittämiseen. Johtopäätöksiä käsittelen luvussa 5, jossa tuon esille oleellisia näkemyksiä kirjallisuudesta ja tutkimuksestani. Tämän lisäksi annan tutkimukseni kannalta oleellisia kehittämisideoita ja jatkosuunnitelmaluonnoksen yrityksen projektijohtamisen tehostamiseksi.

## **2. PROJEKTIOHTAMINEN**

Tämän luvun tarkoituksena on luoda teoreettinen viitekehys projektien- ja projektijohtamisen tutkimukselle asiantuntijaorganisaatioissa. Aluksi esittelen projektijohtamisen merkitystä nykyajan liiketoiminnalle ja organisaatioiden muodostamiselle. Seuraavassa alaluvussa esittelen projektin ominaispiirteitä, riskejä ja projektijohtamisen haasteita. Tämän jälkeen otan esille asiantuntijaorganisaation erityispiirteet projektityöskentelyssä ja sen johtamisessa (Maister 1993). Tutkin erityisesti ryhmän muodostumiseen liittyviä tekijöitä, joiden lisäksi kiinnitän huomiota projektiportfolion hallintaan ja partnereiden työskentelyyn. Viimeisenä tarkastelen työvälaineitä projektien kokonaisvaltaista kehittämistä ja tehostamisen keinoja varten. Pysin nostamaan esille työni ja tutkimukseni kannalta oleellisia asioita projektijohtamisen kehittämisestä nykypäivän kilpailussa.

### **2.1 MIKÄ ON PROJEKTI?**

Projektilla on selkeä alku ja loppu, mikä erottaa sen normaalista työskentelystä (Lundin & Söderholm, 1995, Webb, 1996, Lewis, 1998). Alan Webb (1996) lisää kirjassaan projektien perusidean pysyneen samana jo vuosituhansia, pyramidit ja Kiinan muuri ovat esimerkkejä vanhoista projekteista, joita on kuitenkin johtanut isompi joukko alan eri asiantuntijoita. Projektijohtaja termiä on alettu kuitenkin käyttämään vasta kun on ymmärretty projektien läpiviemisen vaativan tietyn tyyppistä osaamista.

Projektityöskentelystä on tullut ajan myötä yhä yleisempi liiketoiminnan muoto. Yrityksiä, joiden toimintamalli perustuu projekteihin, on yhä enemmän. Nostan esille erityisesti asiantuntijaorganisaatiot, joissa työskentely perustuu pitkälle projekteihin. Tämä johtuu siitä että asiakkaita on useita ja toimeksiannot hyvin erilaisia. Onnistunut projekti takaa usein myös uusia projekteja asiakkaalta. Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa myynti- ja markkinointityö perustuu projektien asiantuntijatyöhön (Lehtinen, 2005, Maister, 1993).

Projektien tuotoksena voi syntyä erilaisia tuotteita, palveluita tai sovelluksia eri menetelmiä käyttämällä. Tärkeintä projektissa kuitenkin on sitä tekevien projektihenkilöiden työpanos, ”projekteja ei ole tai ne eivät tapahdu ilman ihmisiä”, kirjoittaa Rodney Turner (2008). Yksi tärkeä tekijä projektien yleistymiselle on niiden selkeä projektielinkaari, jonka avulla liiketoimintaa voidaan hahmottaa ja suunnitella paremmin (Baguley, 2003).

Ääritapauksessa kokonainen organisaatio saatetaan perustaa vain yhtä tiettyä projektia varten, tällainen niin kutsuttu väliaikaisorganisaatio voi olla esimerkiksi jokin tapahtuma, yhä useammin kuitenkin väliaikaisorganisaatio on voitu perustaa tehostamaan pysyvän organisaation toimintaa ja tukemaan sitä. Väliaikaisorganisaatiot ja projektit edustavat monella tavalla nykypäivän toimintamalleja, ennen kaikkea kun organisaatiossa halutaan tehdä muutoksia. Nämä muutokset toteutetaan useimmiten projekteina. Projektien valvontaan ja toteutumiseen voidaan asettaa erilaisia ohjaus- ja hallintoryhmiä. Väliaikaisorganisaation syntymisen taustalla näyttäisi olevan yhteiskunnallinen ja taloudellinen tarve. Väliaikaisorganisaation perusta on hyvin usein varsin rajatussa osaamisessa ja siksi myös ratkaisujen tai vastausten asettaminen on haastavampaa. Sen toimintaa määrittelee tietty määrä hyvin yksityiskohtaisia tehtäviä, joita varten se on perustettu. Toimintaa ohjaa vahvasti tekeminen ja päämäärän saavuttaminen, kun taas pysyvissä organisaatioissa toiminta perustuu ennen kaikkea päätöksenteolle. Organisaation toiminnan suunnittelusta ja toteutuksesta vastaa siihen määritelty tiimi (Lund & Söderholm, 1995).

Tietyissä organisaatioissa projekteja johdetaan erityisen projektijohtamiseen keskittyneen yksikön avulla (Project Management Office, PMO). Jerry Julianin (2008) mukaan projektijohtamiseen keskittyneen yksikön juuret ovat 1900-luvun puolenvälin Amerikkalaisessa sotateollisuudessa, jossa yksikön tehtävänä on ollut vastata suurten projektien läpiviennistä. Projektijohtamiseen keskittyneen yksikön etuna on, että se voi hyödyntää syntyvää tietotaitoa paremmin tulevissa projekteissa ja samalla kehittää organisaatiota. Jatkuva tiedon lisääntyminen onkin yksi tärkeimmistä syistä yksikön olemassaololle. Osaaminen ei kuitenkaan parane ellei organisaation tiedonkulkuun ja osaamisen johtamiseen suunnata tarvittavia resursseja. Riskinä voi

kuitenkin olla, että projektijohtamiseen keskittynyt yksikkö vain lisää organisaation byrokratiaa.

Projektitiimit voivat myös epäonnistua, jos sisäistä yhteistyötä ei ole suunniteltu tarpeeksi hyvin. Morten Hansen (2009) nostaa artikkelissaan esille hänen ja kahden muun tutkijan tutkimuksen myyntiorganisaatioiden sisäisen yhteistyön tehottomuudesta. Hänen mukaansa johtajien lähestyminen projektiryhmien muodostamiseen on vääränlainen, kysymys ei ole ryhmän yhteistyön tehostamisesta vaan siitä, tuottaako yhteistyö todella lisäarvoa ja millä tavalla?

### **2.1.1 Projektin johtaminen, elinkaari ja haasteet**

Projektijohtamiseen liittyvät ne kaikki koordinoinnin ja vastuujon kysymykset, jotka projektijohtaja ottaa huolehtiakseen sitoutuessaan projektiin. Kokonaisuutta voidaan havainnollistaa projektijohtajan kuuden katseen säännöllä (Briner, Hastings & Geddes 1996). Ensinnäkin projektijohtajan on kyettävä katsomaan sekä ylös että alaspäin. Ylöspäin on kyettävä ohjailemaan asiakasta, jotta saavutetaan toimintarauha ja projektiin sitoutunut asiakas. Alaspäin toimiva vuorovaikutus on tärkein käytännön toimi, eli ohjata projektihenkilöitä niin yksilöllisesti kuin kollektiivisesti. On tärkeä huomioida myös kyky toimia huomaamatta ja huomattusti, ja ennakoida kulttuuriset vaikutukset. Projektia tulee myös katsoa sisältä - ja ulkoapäin, ensimmäisessä itsekriittisyys ja itsetuntemus johtajan roolissa, ja kuinka hyvin itse suoriutuu tehtävistä. Ulospäin on osattava näyttää eri sidosryhmille, kuten asiakas, käyttäjä tai osakkeenomistaja, että projekti toimii ja täyttää sille asetetut odotukset. Projektijohtajan kannalta tärkeintä on kuitenkin kyky tarkastella projektin kulkua nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Mennyttä tulee verrata asetettuihin tavoitteisiin, jotta mahdolliset poikkeamat voidaan havaita. Tulevaisuutta ajatellen realististen aika- ja tulostavoitteiden asettaminen sekä kyky ohjata voimavaroja vaikuttaa projektin onnistumiseen ja taloudelliseen menestykseen hyvin voimakkaasti.

Edelliseen liittyen on hyvin tärkeää hallinnan kannalta, että projektijohtaja osaa tunnistaa riskit ja epävarmuuden projektiin liittyen. Johtajan on kyettävä tunnistamaan riskin tyyppi, taso ja lähde sekä pystyttävä arvioimaan vaikutukset.

Tyypillisesti riski aiheutuu projektin ulkopuolisista tekijöistä, epävarmuudesta, tiedonpuutteesta ja ennalta arvaamattomista muutoksista. Riskialttiimpiin projekteihin ovat yleensä valmiita vain suuremmat, voittoa tuottavat yritykset. Taloudellista riskiä sisältävistä päätöksistä vastaavatkin usein yrityksen taloushallinnon edustajat, joilla on luonnollisesti paras tuntemus resursseista. (Baguley 2003).

Projektinhallintaan liittyy myös kyky ohjata projektia organisaatiossa, kommunikoida muiden johtajien kanssa, jakaa vastuuta, rooleja ja toimintoja. Tämän lisäksi tulee projektinjohtajalla olla selkeä kuva siitä: mikä on projektin lopputulos, kustannukset, kesto ja vaatiiko se uusia toimintoja, teknologiaa. On myös hyvä huomioida asiakasyrityksen valmiudet ja osaaminen ja perustaa oma valmisaste tämän mukaisesti (Baguley 2003).

Projektin aloittamiselle ja menestykselliselle loppuunsaattamiselle on edellytyksenä hyvä suunnittelu, mitä projektinhallinnan kirjallisuus myös painottaa. (Burke 2003, Baguley 2003, Briner Hastings & Geddes 1996) Projektinhallinnassa pätee vanha sanonta: "Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty", ja sen tulee kattaa kaikki projektin osa-alueet. Burke mainitsee kirjassaan projektisuunnittelun askeleet projektisopimuksesta alkaen, hän painottaa lähestymistavan ja organisaatorakenteen merkitystä suunnittelussa, kuten ulottuvuuden- (scope management) ja toimintatavan (build method) hallintaa. Baguley puolestaan tähdentää toimintalähtöistä ajatusta siitä kuinka, mistä, milloin ja kuka ottaa projektissa vastuun. Suunnittelun osalta on olennaista, että toiminta osataan rytmittää oikein, jotkut projektin osa-alueet eivät voi edetä ennen kuin aiemmat on saatu päätökseen (Baguley 2003). Tästä voidaan käytännön esimerkkinä pitää talonrakennusta, jonka on edettävä järjestyksessä pysyäkseen kasassa.

Suunnittelu voidaan jakaa myös kahteen osaan, jolloin puhutaan esisuunnittelusta ja tarkemmasta suunnittelusta. Lisäksi esisuunnittelu on myös nähty riskienkartoitusvaiheena, jolloin päätös mahdollisesta projektin perumisesta voidaan myös tehdä. Suunnitteluun liittyy projektin strategian valitseminen, tähän voivat vaikuttaa yhtiön politiikka ja päällekkäiset projektit, toimintamallit, säännökset ja sisäinen viestintä.

Projektin johtajan kannalta olennaista on resurssien ohjaaminen ja tukeminen. Resursseilla tarkoitetaan kaikkea sitä työvoimaa, investointeja, kalustoa ja aikaa, mitä projekti tarvitsee. Pitkällä aikavälillä on myös otettava huomioon resurssien tarve koko projektin elinkaaren aikana (Baguley, 2003).

Suunnittelun yksi osa on projektin realististen tavoitteiden asettaminen ajankäyttöön nähden. Tämä merkitsee projektin erittelyä osiin ja ”maalien” asettamista (Andersen, Grude & Haug, 2004). Näitä ”maaleja” voidaan projektista riippuen asettaa useampia, jotta tilanteen ja aikataulun seuraaminen helpottuisivat. Projektin jakamisella osiin päästään myös tarkemmin tutkimaan siihen vaikuttavia tekijöitä ja mahdollisia ongelmakohtia. Aikataulussa pysymiseksi, on projektijohtajan huolehdittava vaadittujen tehtävien valmistumisesta. Tämä vaatii myös aikataulun ja työn sovittamista mahdollisten ylitöiden ennakoimiseksi (Angus, 2000). Tällä voi olla merkitystä jo tarjouskilpailun aikana, ja se vaikuttaa taloudelliseen tuottoon.

Toinen lähtökohta tässä on tarkastella projektissa toimivien ihmisten osuutta, jakamalla ja ohjaamalla vastuu tehtävien mukaan (Angus, 2000). Roland ja Frances Bee (1997) tutkivat ihmisten vaikutusta projektipohjaisessa toiminnassa. He ottivat esille Belbinin (1981) julkaiseman tutkimuksen ryhmän toiminnan parantumisesta erilaisten persoonien ollessa tekemisissä toistensa kanssa. Projektiryhmän tehokkuutta lisäsi myös se, jos sen jäsenet kykenivät toimittamaan montaa eri roolia samanaikaisesti ja tekemään näin projektityöstä pro-aktiivista (Bee, 1997).

Projekti päättyy kun se saavuttaa selkeän päämääränsä. Tällöin kaikki toiminta projektin kohdalla loppuu ja projektin ympärillä työskennelleet ihmiset siirtyvät uusiin tehtäviin tai uuden projektin suunnitteluvaiheeseen. Päätösvaihe on monella tavalla yksi projektin haastavimpia osuuksia ja yhtäläillä osoittaa projektivastaavan johtamistaitoja. Päätösvaiheessa vähenevän ryhmän motivointi ja kiinnostuksen ylläpitäminen ovat isoja haasteita kuin myös johdon mukanaolo ja päätöstenteko. Suuremmissa ja monimutkaisemmissa projekteissa, joissa päättäminen vaatii paljon projektinvetäjän huomiota, voidaan palkata kokonaan projektin päättämiseen erikoistunut vetäjä. Hänellä on tällöin myös etäisempi suhde projektiin, mikä tekee asiasta helpomman (Baguley, 2003).

Projektin päättymisessä on otettava huomioon monia asioita, kun projekti on viety loppuun ja tulokset ovat saatavilla. Projektin loppuminen merkitsee myös useiden eri prosessien analysointia. Sisällön, henkilöiden, tilastojen, huomioiden ja muodollisen käytännön läpikäynnin sulkemisvaiheessa pitäisi antaa palautetta projektista. Näistä käyvät ilmi projektin saavutukset, hyöty, lopputulos, informaatio ja projektin tuomat edut. Keskenäiseksi tai ennen aikojaan lopetettu projekti on myös syytä analysoida yhtälailla, jotta epäonnistumisista osataan ottaa oppia. Ihmisten työn päättyminen projektissa on haaste projektijohtajalle. Yrityksen tehtäväksi tulee vastata kysymykseen, mitä projektihenkilöt tulevat tekemään jatkossa? Organisaatioissa, missä ihmisiä irrotetaan heidän omista tehtävistään projekteihin, voi palautuminen omaan työtehtävään olla helpompaa, mutta projektiperusteisessa ympäristössä suunnitelmat on tehtävä pidemmällä aikavälillä ja ennakoiden (Baguley, 2003).

Projektista on myös syytä tallentaa loppuraportti. Se sisältää aikajanan, keskeiset tapahtumat ja tiedot siitä, mikä meni hyvin ja mikä huonosti. Myös tieto siitä, millä työmäärällä tehtävistä selvitettiin, on tärkeä jatkoa ajatellen, sillä se säästää huomattavasti aikaa projektissa. Tässä voidaan listata myös niitä tekijöitä, joita projektin aikana ei saatu hoidettua tai selvitettyä. Menestyvien projektijohtajien voidaan olettaa etenevän organisaatioissa hyvinkin nopeasti, sillä he ovat organisaation avaintekijöitä (Meredith, 2006).

## **2.2 ASIAANTUNTIJAORGANISAATIO**

Olen nyt käsitellyt projekteja ja projektijohtamista yleisellä tasolla. Tämän luvun tarkoituksena on syventyä tutkimaan asiantuntijaorganisaatioita ja niiden ominaispiirteitä, sekä projektiryhmien muodostamista tällaisessa ympäristössä. Lisäksi nostan esille projektinhallinnan merkityksen yrityksen toiminnalle ja sen strategisen kehittämisen mahdollisuudet.

Kuten projekteja, myös asiantuntijatehtäviä voidaan katsoa olleen olemassa jo vuosituhansia, mutta pääasiassa kehitys on tapahtunut yhdessä teknologisen vallankumouksen kanssa. Tähän on johtanut tarve yhä keskitetymmän osaamisen hallitsemisesta ja yrityksen tarpeista käyttää ulkopuolisia asiantuntijapalveluita



(Baschab & Piot, 2004). Uolevi Lehtinen ja Satu Niinimäki (2005) määrittelevät kirjassaan asiantuntijapalvelut ”hyötyä tuottaviksi vaihdon välineiksi, jotka ovat erikoisosaamiseen perustuvia aineettomia toimintoja ja jotka oleellisilta osin tuotetaan, markkinoidaan ja kulutetaan samanaikaisesti”. Palveluihin liittyvä erikoisosaaminen tekee Lehtisen mukaan palveluista asiantuntijapalveluita. Asiakkaan ongelman ratkaisemiseen kehitetyt välineet, prosessit ja tietotaito ovat asiantuntijaorganisaation toiminnan edellytys. Useimmiten asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset tarvitsevat luvan toiminnan harjoittamiseen ja työntekijöillä tulee olla toimeen tarvittava pätevyys (Baschab & Piot, 2004).

Asiantuntijapalveluista voidaan myös käyttää nimitystä tieto- tai osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut, näitä käsittelemme tarkemmin luvussa 4.1. Asiantuntijapalveluihin luetaan suuri joukko erilaisia palveluntarjoajia. Suurimpia ovat tilitoimistot, asianajotoimistot, johdon konsultointipalvelut sekä mainos- ja rakennuspalvelutoimistot (Von Nordenflycht, 2010). Lehtisen ja Niinimäen (2005) mukaan asiantuntijapalvelut eroavat muista palveluista ennen kaikkea luonteensa vuoksi. Ne ovat usein kaikkein aineettomimpia palveluita, kuten ohjeita ja neuvoja. Niiden taustalla voi kuitenkin olla hyvinkin pitkä kehittämisprosessi. Konkreettisia tuloksia palveluista voivat olla esimerkiksi: ”piirustukset, mainokset, reseptit, suunnitelmat, omaisuuden kartoittaminen ja oikeuden päätökset”.

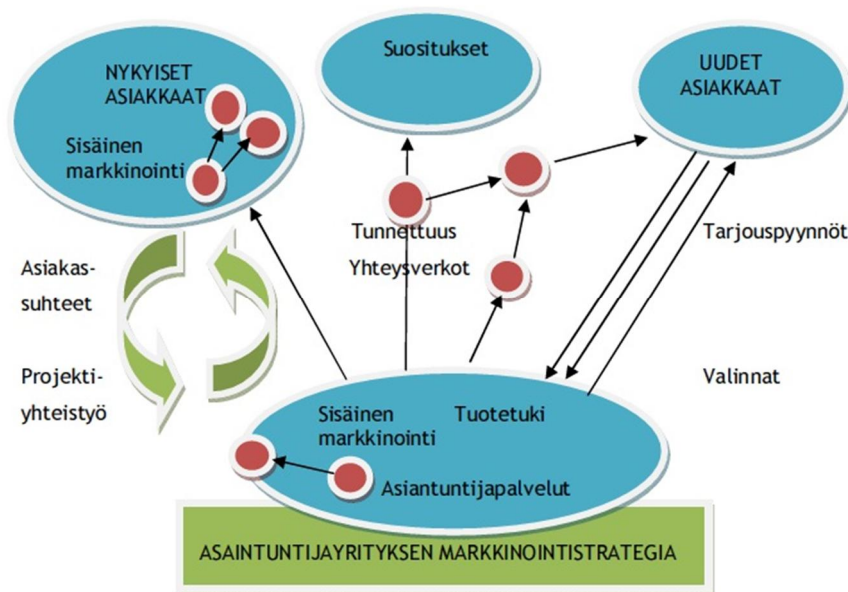
Ominaispiirteidensä vuoksi asiantuntijaorganisaatioilla on hyvin suuri merkitys sen asiakkaisiin, ja palveluihin liittyvät riskit voivat olla hyvinkin suuria. Epäonnistuneen analyysin tai suunnitelman vuoksi yrityksen tulevaisuus voi olla vaarassa, toisaalta asiakkaan hyvä tuloskehitys näkyy todennäköisesti ostetuissa asiantuntijapalveluissa myös tulevaisuudessa (Lehtinen & Niinimäki, 2005).

Yrityksen etsiessä ratkaisua ongelmaan, on sille ensisijaisen tärkeää löytää oikeaa osaamista, asiantuntijuutta ja tehokkuutta, josta se on valmis maksamaan (Maister, 1993). Asiantuntijaorganisaatiot käyttävätkin varsin yhdenmukaista hinnoittelua palveluissaan, kun taas niiden asiakasyrityksissä tuotteita ja palveluita myydään enemmän volyymin ja kysynnän mukaisesti (Gerson, 2005).

Asiantuntijaorganisaatioita on hyvin monenlaisia, yleisimmin asiantuntijaorganisaatiota voidaan ajatella pieninä, muutaman hengen työllistävinä yrityksinä, jonka on useimmiten perustanut alan asiantuntija. Näiden yritysten perustaminen onkin vaatinut enemmän henkistä, kuin taloudellista pääomaa (Lehtinen & Niinimäki, 2005). Usein kuitenkin asiantuntijaorganisaatio saattaa olla hyvinkin suuri ja kansainvälinen yritys, joka on huomattavasti asiakasyritystä suurempi, kuten tili- tai konsulttitoimisto. Niiden johto- ja toimintamalli on kuitenkin varsin samantapainen. Yrityksen omistajina ja johtajina toimii tietty määrä partnereita (Maister 1993) ja yrityksessä työskentelee pääsääntöisesti asiantuntijoita. Siirtyminen asiantuntijaorganisaatioksi on myös keino kilpailun lisääntyessä, esimerkiksi tietokonevalmistaja IBM tunnetaan nykyään paremmin liike-elämän konsultointipalveluista kuin tietokoneista (Gerson, 2005).

Toimintaa leimaa usein hyvin vahva side asiakasorganisaatioon, jota ilman asiantuntijatyön onnistuminen voi olla hankalaa. Yhteistyö perustuu tietojen vaihtoon ja voi olla hyvinkin luottamuksellista. Tämä asiantuntijatyön erityispiirre vaikuttaa myös asiakkaiden ja asiantuntijayritysten välisiin hankintasuhteisiin. Lehtisen ja Niinimäen (2005) mukaan asiantuntijaorganisaatiot eivät ole markkinoineet palveluitaan, sillä sen ei ole katsottu olleen tarpeellista. Kilpailun kiristyminen ja kansainvälistyminen on kuitenkin muuttanut tilannetta ja asiantuntijaorganisaatioidenkin on täytynyt alkaa etsiä markkinointivälineitä. Lehtinen ja Niinimäki esittelevät konsultti Jorma Sipilän mallin asiantuntijapalveluiden markkinoinnin prosesseista (Sipilä, 1996).

**Kuva: 1, Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin prosessi (Sipilä, 1996)**



Asiantuntijapalveluiden myynti perustuu ennen kaikkea olemassa olevien asiakkaiden palvelemiseen uusien projektien muodossa. Asiakassuhdetta voidaan kehittää kahdella eri tavalla. Asiantuntijaorganisaatio voi markkinoida palveluitaan tilatun projektin yhteydessä tai esitellä osaamistaan erilaisissa asiakastilaisuuksissa (Lehtinen & Niinimäki, 2005). Maister (1993) esittää sisäisen markkinoinnin toisen lähestymistavan, jossa tarkoituksena on kutsua asiakas kertomaan oman liiketoiminnan haasteista ja tulevaisuuden näkymistä. Näin asiantuntijayritys voi käyttää tietoa hyväkseen suunnitellessaan asiakkaalle lisäarvoa tuottavia palveluita. Käyttämällä hyväksi molempia lähestymistapoja voidaan varmistaa pro -aktiivinen asiakassuhde.

Tunnettuus ja verkostot ovat yksi asiantuntijaorganisaation tärkeimpiä tekijöitä asiakashankinnassa. Yrityksen onkin osattava keskittää osaamista ja kehitettävä välineitä oikeanlaisen näkyvyyden luomiseksi. ”Asiantuntijapalvelujen markkinoinnin pitää olla varsin omaleimaista ja perustua asiakkaiden erityispiirteisiin”. Näiden avulla yritys voi kehittää tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelmaansa (Lehtinen & Niinimäki, 2005). Asiakassuhteen kehittämistä puhun tarkemmin kappaleessa 2.2.2 asiakasportfoliojohtamisen yhteydessä.

### 2.2.1 Ryhmien muodostaminen ja johtamisen haasteet organisaatiossa

Ryhmien muodostaminen asiantuntijaorganisaatiossa tuo oman haasteensa organisaation toiminnalle. Pienissä asiantuntijaorganisaatioissa konsultit työskentelevät usein monissa eri projekteissa samanaikaisesti. Organisaatorakenne on näissä yrityksissä varsin matala ja poikkeaa varsin suuresti perinteisestä organisaatiomallista (Maister, 1993, Baschab & Piot, 2004). Työtehtävien määrä ja sisältö lisääntyy hyvin nopeasti nuoren asiantuntijan perehdyttyä työhön. Ympäristö, jossa työn itsenäinen suorittaminen lisääntyy, voidaan mahdollistaa, jos kaikki osapuolet ymmärtävät velvollisuutensa. Avoin työympäristö voi myös kasvattaa työtehokkuutta oikein johdettuna (Baschab & Piot, 2004).

Ryhmän muodostaminen ja sen kehittyminen tapahtuu klassisen ryhmän kehittymisen elinkaaren mukaisesti (The Classic Team Development Cycle). Aluksi muodostusvaiheessa ryhmän sisäinen käyttäytyminen on korostuneen kohteliasta ja jännittyneitä, sillä ryhmän jäsenten roolit ovat vasta muodostumassa. Toisessa, kaaosvaiheessa ryhmä kohtaa ongelmia, joista sen on vaikea päästä yli ja ryhmän sisäinen valtataistelu voi olla kiivasta. Tunnetasolla kaaosvaiheessa ryhmän työskentely häiriintyy ja mahdollisia eteenpäin vieviä ratkaisuja ei tahdo löytyä. Kolmannessa vaiheessa tilanne normalisoituu ja ryhmä kykenee keskittymään sille annettuihin tehtäviin, ryhmän keskinäinen hierarkia selkeytyy ja tehtäväjako toimii asianmukaisesti. Viimeinen vaihe on niin kutsuttu suorittava vaihe, jossa ryhmän työteho ja energia ovat korkeimmillaan. Ryhmä on saavuttanut avoimen ja kannustavan ilmapiirin ja kaikki sen jäsenet osallistuvat ryhmän kehittämiseen (Thomas, 1997).

Projektijohtaminen asiantuntijaorganisaatiossa voi olla hyvinkin haasteellista. Projektijohtajan voi olla vaikeata luoda auktoriteettia pienessä asiantuntijaryhmässä, jossa tehtävät vaihtelevat projektista toiseen. Sen sijaan vastuu voi olla hyvinkin suuri ja vaatii henkilöltä varsin laajaa perehtyneisyyttä projektin eri osa-alueisiin (Lewis, 1998). Maister (1993) keskittyy huomioimaan projektijohtajan lisäämän hyödyn merkitystä asiantuntijatyössä. Tämä hyöty näkyy asioiden oikeanlaisessa ja kauaskatseisessa priorisoinnissa. Päivittäisten rutiinien lisäksi oikeanlainen

johtamisote on myös asiakastyön, kouluttamisen ja innovaation kehittämistä ja niihin puuttumista.

Yksi asiantuntijaorganisaation ja erityisesti projektijohtajan tärkeimmistä seurantatehtävistä on aikatauluttamisen suunnittelu ja kehittäminen. Yksittäisillä aikataulutuksilla ei ole varsinaista merkitystä, mutta kun koko yrityksen toiminnot on aikataulutettu tehokkaasti, voi tästä olla hyvin suuri hyöty. Ennen kaikkea tehokkaalla aikataulutuksella tehostetaan työn määrään liittyviä kustannuksia, sillä voidaan parantaa työn laatua ja ennakoida työn valmistumista (Maister, 1993). Lewis (1998) taas puhuu ajan säästämistä ryhmien toiminnan kehittämisen kautta. Näissä voidaan käyttää esimerkkinä armeijan tai urheiluseuran tapaa kehittää omaa toimintaansa monitoroimalla aikaisempaa suoritusta. On kuitenkin oltava tarkkana siitä, kuinka asia ilmaistaan niin, ettei monitorointi saa negatiivista sävyä. Toisena keinona hän näkee kokousten ja tapaamisten tehostamisen. Huolellisella valmistautumisella ja kokousten suunnittelulla voidaan projektityöskentelyä tehostaa huomattavasti.

Ryhmien ja organisaation toiminnan turvaamiseksi Mark Thomas (1997) esittää seitsemän sääntöä, joiden perusteella organisaation tulisi toimia. Ensinnäkin ryhmien ja siinä toimivien henkilöiden roolien täytyy olla kaikille selkeät ja työympäristössä pitää vallita avoin ja informatiivinen ilmapiiri. Projektien kehittymistä tulee seurata jatkuvasti työaikojen ja projektiraporttien muodossa. Onnistumisista täytyy palkita tasapuolisesti työmäärään nähden ja niistä on annettava huomiota ja palautetta projektien jo ollessa käynnissä. Lisäksi ryhmien aikaansaaman työn hyödyt täytyy pystyä implementoimaan organisaatioon niin, että kaikki voivat jatkossa hyötyä jo tehdystä työstä. Donna Summers (2005) painottaa ryhmän ja työntekijöiden keskinäisen kommunikaation olevan avainasemassa esimiestyössä. Tämä on erityisen tärkeä ottaa huomioon myös asiantuntijatyössä.

Ryhmien muodostamiseen ja johtamiseen liittyy hyvin tärkeänä osana työntekijöiden motivointi. Työntekijöillä on myös entistä suuremmat odotukset työnantajaa kohtaan. Työntekijöiden viihtyvyydellä on myös ymmärretty olevan suuri merkitys työtehokkuuden parantumisessa (Lewis, 2002). Asiantuntijaorganisaatioissa tämä on merkinnyt myös nuorten konsulttien yhä suurempia odotuksia työtä kohtaan. Enää ei

olla valmiita uhrautumaan osakkuuden toivossa, vaan asiantuntijaorganisaatioidenkin on täytynyt alkaa pohtia muita keinoja työntekijöiden viihtyvyyden parantamiseksi. Näiden seikkojen laiminlyönti voi myös tulla yritykselle hyvin kalliiksi menetettyjen asiakassuhteiden ja uudelleen koulutuskustannusten muodossa (Maister, 1993).

## **2.2.2 Projektinhallinta strategisista lähtökohdista**

Jotta asiantuntijaorganisaatio voi menestyä, on sen kyettävä myymään jatkuvasti palveluita asiakkailleen. Partnereiden työ on perinteisesti ollut ennen kaikkea toimia uusasiakashankinnassa, mutta myös kehittää vanhoja asiakassuhteita. Nämä tehtävät muodostavat yhdessä asiakas- ja projektiportfoliohallinnan, joka on tärkeä osa yrityksen strategista kehittämistä. Projekti ja portfolio eroavat toisistaan siinä, että projektissa on kyse puhtaasti sen aikana syntyvästä tuotteesta tai palvelusta. Projektin kesto ja tavoitteet on määritelty projektikohtaisesti. Portfolio tarkoittaa joukkoa yksittäisiä projekteja, jotka kaikki noudattavat yrityksen strategiaa ja joiden riskit ja resurssit ovat tasapainossa. Tämän tasapainon avulla pyritään maksimoimaan portfolion hyöty ja taloudellinen etu (Bonham, 2008).

Projektiportfoliojohtaminen (Project Portfolio Management, PPM) esiteltiin ensimmäisen kerran käsitteenä 1960-luvulla ja se pohjautuu Harry Markowizin moderniin portfolioteoriaan (Modern Portfolio Theory, MPT). Sen keskeisimpiä havaintoja ovat investointiportfoliossa: hallitsevan riippuvuussuhteen syntymisen estäminen, epävarmuuden vähentäminen, strategian linjaaminen ja tuottojen maksimoiminen. Tuottoja ei voida maksimoida, jos kolme ensimmäistä seikkaa eivät toteudu keskenään. Koska kyse on investointiportfoliosta ja riskit ja päätöksenteko keskittyvät investointisuunnitteluun, on teoriaa hieman muokattava projektikäyttöön sopivaksi. Projekteissa on lisäksi otettava huomioon ihmisjohtaminen, työvälineiden käyttö ja toimittajasuhdetyöskentely. Näiden avulla voidaan varmistaa kustannustehokas projektityöskentely (Bonham, 2008).

Liiketoiminnan kannalta on erityisen tärkeätä, että yrityksen suorituskyky on yhdenmukainen yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa. Projektiportfoliojohtamista tulee hallita niin että, niin että käytettävillä työkaluilla ja prosesseilla voidaan ohjata

useita projekteja samanaikaisesti ja yrityksen strategian mukaisesti. Lisäksi projektiportfolion hallinnan kannalta asiakastyytyvyyden ja suorituskyvyn mittareiden on oltava ajan tasalla (Sanchez & Robert, 2010).

Yrityksen strategisilla päätöksillä on hyvin suuri merkitys asiantuntijaorganisaation toiminnalle. Mainonta & Markkinointi lehdessä (08/10) olleessa artikkelissa esiteltiin viestintätoimistoiden varsin rajujakin suhdannemuutoksia vuoden 2009 aikana. Yritykset, jotka olivat keskittyneet tarjoamaan strategista ja nopeaa viestintää olivat menestyneet paremmin muuttuvassa liiketoimintakentässä. Asiakas- ja projektiportfolion hallinnalla asiantuntijaorganisaation johto voi vaikuttaa tulevien toimeksiantojen sisältöön ja rakenteeseen.

Homburg, Steiner ja Totzek (2009) puhuvat dynaamisesta asiakasportfolion analysoinnista, jossa asiakkaat tai asiakassegmentit jaotellaan nykyisen ja mahdollisen tulevan arvon mukaisesti. Tyypillisesti viestintätoimistoiden toteuttamat projektit ovat suhteellisen lyhytkestoisia, joten asiakassuhteen arvon määrittäminen voi olla työläämpää. Dynaamisessa asiakasportfoliohallinnassa on tärkeä tunnistaa asiakkaiden potentiaali nimenomaan pitkällä tähtäimellä ja kyetä tunnistamaan toimialojen erityispiirteet.

Toisaalta voidaan puhua myös dynaamisesta projektiportfoliojohtamisesta. Se eroaa asiakasportfoliojohtamisesta siinä että mahdolliset riskit projektin onnistumisesta kohdistuvat nimenomaan projektikohtaiseen päätöksentekoon. Riskitekijöinä ovat myös projektijohtamisen epäonnistuminen, epävarmuus ja muut ulkoiset muuttujat, joiden vuoksi erityisesti projektijohtajien tulee osata toimia joustavasti ja luovasti. Projektiin kohdistuvat riskit voivat siis vaikuttaa koko asiakassuhteen olemassaoloon ja sen kehittymiseen (Petit & Hobbs, 2010).

Hynuk Sanchez ja Benoit Robert (2010) määrittelevät mittariston strategisen projektinhallinnan seurantaan. Ensinnäkin on mitattava ne todelliset hyödykkeet, kuten tietotaito ja riskitekijät, joita portfolio tuottaa ja toiseksi portfoliolla saavutettavat liiketoiminnalliset hyödyt. Mittariston määrittelemisen tapahtuu kriittisten menestystekijöiden seulonnalla (Critical Success Factors, CSFs), jotka perustuvat yrityksen strategiaan. Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan ”niitä harvoja ja

määrättyjä tekijöitä, joiden tyydyttävä suoritustaso takaa menestyksekkään suoritustason organisaation kilpailukyvyssä”. Näiden lisäksi seurantaan voidaan käyttää perinteisimpiä portfoliomittareita, jotka perustuvat projektien taloudelliseen onnistumiseen ja aikataulussa pysymiseen (Sanchez & Robert, 2010). Priorisoinnissa projektit asetetaan järjestykseen niiden riskialttiuden perusteella, jolloin esimerkiksi kriisitilanteessa on helpompi arvioida taloudellisesti epävarmempien kohteiden karsimista (Bonham, 2008).

## **2.3 PROJEKTIJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN**

Edellisessä luvussa 2.2 kävin läpi ryhmän muodostamiseen ja johtamiseen, sekä projektiportfolion hallintaan liittyviä peruselementtejä. Projektijohtamisen kehittämisessä nostan esille ihmisjohtamisen kehittämisen ja projektiryhmän toiminnan kehittämisen. Tämän jälkeen käsittelen projektiportfolion hallinnan strategista kehittämistä, miten strategiaa voidaan hioa, niin että projektiportfolio olisi mahdollisimman tuloksellinen.

Useassa tutkimuksessa käyttämissäni lähteissä kirjoittajat puhuvat tuloksen tekemisestä ihmisten kautta (Baschab & Piot 2004, Lewis 1998, 2002, Maister 1993, Pfeffer 1994, 1998, Summers 2005, Thomas 1997). Näillä ihmisillä tarkoitetaan myös sitä voimaa, jolla yritys voi varmistaa menestyksensä kasvavassa kilpailussa. Lewisin (1998) näkemyksen mukaan yrityksen on tehostettava prosesseja niin, että tuotteet saadaan markkinoille entistä nopeammin. Tämän toteuttamiseksi on tiimien prosesseja, kuten esimerkiksi päätöksentekoa, kokouksia, sisäistä viestintää ja projektikirjanpitoa tehostettava.

Ihmiset tuloksen tekijänä – näkökulman esittää Donna Summers (2005). Menestyminen luodaan hänen mukaan organisaatiokulttuurissa ja yksittäisen työntekijän tasolla siinä, miten mielekkääksi hän kokee oman työnsä. Organisaatiotasolla tämä merkitsee sitä, että esimiestyössä kannustetaan positiiviseen ajatteluun ja omien heikkouksien kohtaamiseen. Kirjoittajan mukaan omaan osaamiseen negatiivisesti suhtautuminen on pohjana koko yrityksen huonolle menestymiselle. Tämän vuoksi työntekijöitä tulee kannustaa ja rohkaista kehittymään työssään.



Esimiestyön lisäksi myös partnereiden tulee rohkaista ja toimia projektijohtajien tukena. Proaktiivinen yhteistyö partnereiden ja projekteista vastuussa olevien henkilöiden kanssa edesauttaa aikaisemmin mainittua projektiportfoliojohtamista ja tuottojen maksimoimista. Partnerityö on myös tärkeää silloin, kun asiakas on yritykselle erityisen tärkeä ja sen merkitys dynaamiselle asiakasportfoliollahinnalle tulee syystä tai toisesta ajankohtaiseksi (Petit & Hobbs, 2010). Esimerkkinä voisi olla tilanne, jossa myöhästymisvaarassa olevaan projektiin otetaan lisää konsultteja talon sisältä muista projekteista.

Johtamista ja kehittymistä tukevassa organisaatiossa partnerin työ on kuitenkin vielä pidemmälle vietyä ja suunniteltua. Partnerit toimivat yrityksensä yhtenä tärkeimmistä neuvonantajista ja heidän tulisi ennen kaikkea varmistaa, että heidän tekemällään työllä voidaan varmistaa asiantuntijoiden paras mahdollinen työteho. Partnerin työn ei tulisikaan perustua vain menneiden asioiden läpikäyntiin, vaan tulevaisuuden näkemysten rakentamiseen. Tällaisen käytännön toteuttaminen hektisessä työympäristössä voi olla haasteellista. Maister (1993) listaa tekijöitä, joiden avulla johtamista ja projektityöskentelyä voidaan parantaa yrityksessä:

- Viimeisten vuosien saavutuksista oppiminen
- Rakentavan palautteen kerääminen työntekijöiltä
- Oman uran kehittämisen suunnittelu ja realististen henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen

Henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen on varmasti mielenkiintoisin näkökulma, sillä sen tarkoituksena on kasvattaa työntekijän osaamispääomaa, niin että samalla myös yritys hyötyy. Yrityksen avoin ja rohkaiseva ilmapiiri auttaa ennen kaikkea partnereita kehittämään yrityksen toimintaa ja parantaa näin myös työtyytyväisyyttä, kun työntekijät pääsevät oikeasti vaikuttamaan työpaikkansa asioihin.

Projektijohtajien motivoinnin ja kehittymisen edellytyksistä onkin monia hyviä esimerkkejä. Kehittymiseksi on kyettävä vastaamaan itselleen siihen, mitä oikeastaan on oppinut. Ryhmän kesken voidaan tehdä samanlainen

kysymyksenasettelu. Asiakkaalta kysyttäessä vastaukseen saadaan haluttua objektiivisuutta ja perspektiiviä. Toisaalta voidaan myös vertailla muiden henkilöiden tuloksia samalla aikavälillä. On kuitenkin muistettava että oppiminen on yksilöllistä (Maister, 1993).

Projekteja varten asiantuntijaorganisaatioissa perustettavat tiimit ovat yksi avainkehityskohteista. Aikaisemmin kirjoitin klassisesta ryhmän kehittymisen elinkaaresta (Thomas, 1997). Lewis (1998) tuo esille elinkaaren kehittymisen hallitun johtamisen ja kehityksen. Muodostamisvaiheen haasteet on hänen mukaansa paras hoitaa selkeällä ja riittävällä viestinnällä sekä antamalla ryhmän jäsenille aikaa tutustua toisiinsa. Lisäksi on hyvä antaa mahdollisuus ryhmän jäsenten myös suunnitella projektin toteutusta yhdessä. Projektin alkaessa on myös hyvä varmistua siitä että kaikkien roolit ovat selkeät ja ryhmä tiedostaa projektijohtajan roolin. Myös asiantuntijaorganisaatioissa osa toimivan ryhmän jäsenten työpisteistä saattaa sijaita maantieteellisesti kaukanakin toisistaan. Asiakkaan edustajat ovat esimerkki ryhmän jäsenistä, joiden kanssa ei olla yleisesti päivittäin kasvokkain tekemisissä. Etä- ja videokokoustekniikan kehittymisestä huolimatta Lewiksen mielestä on tärkeää ryhmän toiminnan kannalta tavata myös kasvokkain projektin aikana projektijohtajan harkinnan mukaisesti. Näin projektin tuloksellisuus ja onnistuminen paranevat ja tapaamisten avulla myös projektissa mukana olevat henkilöt osaavat suhtautua työhönsä tehokkaammin.

Muodostamisvaihetta haastavammaksi tehtäväksi tulee kaaosvaiheen johtaminen ja toiminnan normalisoiminen ja edelleen suorittavan vaiheen saavuttaminen. Kaaosvaihetta ei pidä ohittaa vähättelemällä tai kiistämällä sitä, vaan erimielisyyksistä täytyy löytää ryhmän toiminnan kannalta paras ja innovatiivisin näkökulma toimia. Tämä tulisi kuitenkin saavuttaa siten, ettei se vaikuta ryhmän jäsenten keskinäisiin suhteisiin (Lewis, 1998).

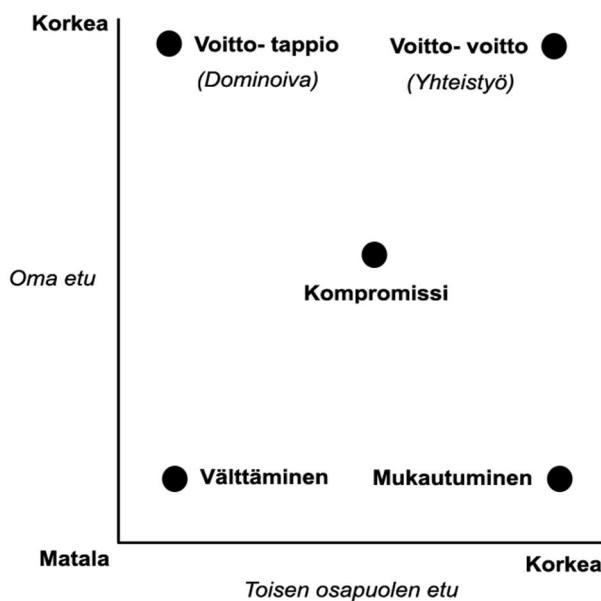
Ryhmän keskinäistä dynamiikkaa voidaankin parantaa, jos ryhmän jäsenet kuuntelevat ja auttavat toinen toisiaan. Usein ongelmat voivat johtua siitä, että riidan osapuolet eivät todella ole kuunnelleet mitä toisella on sanottavana, vaan puolustaneet vain omaa näkemystänsä. Ryhmässä toimiessa on muistettava että

ryhmän jäsenten kanssa ei voi kilpailla ja tehdä yhteistyötä samanaikaisesti, niin että projekti ei kärsisi (Lewis, 2002).

Kaaosvaiheessa syntyvien erimielisyyksien selvittämiseksi voidaan hahmottaa kuvan 2. mukainen toimintakaavio. Syntyvää konfliktia voidaan lähestyä viidestä eri ratkaisumallista. Näitä ovat: voitto-tappio, voitto-voitto, kompromissi, mukautuminen ja välttäminen. Projektijohtajan tulee valita sopivin lähestymistapa vastaamalla kahteen kysymykseen, joilla selvitetään oma lähtökohta konfliktissa:

- Kuinka tärkeänä näen oman edun saavuttamisen konfliktin ratkaisussa?
- Kuinka tärkeänä näen toisen osapuolen edun saavuttamisen konfliktin ratkaisussa?

**Kuva: 2, Viisi tapaa lähestyä konfliktia** (Lewis, 1998)



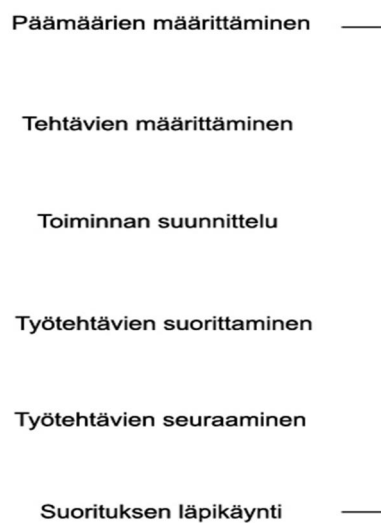
Kuvasta voimme havaita, että mitä suurempi etu toiselle osapuolelle syntyy, sitä helpompi projektijohtajan on mukautua tai tehdä yhteistyötä asian ratkaisemiseksi. Jos konfliktin synty ja ratkaisu ei varsinaisesti tuo etua kellekään, on tilanne parempi välttää kokonaan ja keskittää ryhmän huomio oleellisempiin asioihin. Vaikka kompromissi voi kuulostaa parhaalta valinnalta niin ongelmaksi voi muodostua

jännittynyt ilmapiiri, jos kompromississa osapuolten omia etuja on jouduttu karsimaan, nämä menetetyt etuudet jäävät myös paremmin mieleen, kuin kompromississa saavutetut. Kun oman edun saavuttaminen nähdään muiden etua tärkeämpänä, ollaan voitto-tappio asetelmassa. Vaarana kuitenkin on että oman edun tavoittelu syventää konfliktia ja tulos on molemmille osapuolille tappiollinen.

Projektijohtajana konfliktin syntymistä voi välttää ottamalla ainakin seuraavia tekijöitä huomioon: pyrkiä aina näkemään ja toimimaan asioissa mahdollisimman objektiivisesti ilman ennakkokäsityksiä, pyrkiä ratkaisemaan asioita ja niiden ongelmia henkilöimättä niitä kehenkään, harjoitella kuuntelemaan mitä muilla on sanottavaa, omien vaatimusten esittäminen pyyntönä muille, pyrkiä ratkaisemaan yksi konflikti tai asia kerrallaan, olla tekemättä lupauksia joita ei voi pitää ja viimeisenä säilyttää jokaisen henkilön kasvot tilanteesta riippumatta (Lewis, 1998).

Projektijohtajan rooliin kuuluu vahvana osana nimenomaan ryhmän ja ryhmähengen rakentaminen. Asiantuntijaorganisaatiossa ryhmän jäsenillä saattaa olla monta samanaikaista projektia päällekkäin, mikä luonnollisesti vaikuttaa tehtävien priorisointiin. Projektijohtajan tärkeimpiä tehtäviä ryhmää perustettaessa on arvioida työmäärää, ja käydä tehtäväkohtaisesti jokaisen kanssa läpi projektiin liittyvät odotukset ja velvoitteet. Samalla ryhmän jäsenille tulee antaa mahdollisuus itse kommentoida ja antaa palautetta siitä, miten he näkevät ryhmän toiminnan mahdollisuudet ja uhat? Projektin päämäärän ja strategian on oltava selkeitä kaikille ryhmän jäsenille ja projektin aikana eteen tuleviin ongelmiin on myös oltava tilannekohtaisia toimintamalleja. Kuvan 3. kaaviossa on esitettyä päivittäisen ryhmätyöskentelyn strategia (Thomas, 1997).

### Kuva: 3, Päivittäisen ryhmätyöskentelyn strategia (Thomas, 1997)



Päivittäisen ryhmätyöskentelyn strategia lähtee realistisesta päämäärien ja tehtäväkuvien määrittämisestä. Toiminnan suunnittelussa on tärkeä huomioida ajankäyttöä ja olemassa olevia resursseja. Aikataulutuksessa tulee ottaa esille aiemmin portfoliohallinnassa mainittuja seikkoja, kuten valinta siitä haetaanko lyhyen vai pitkänajan hyötyä, asiakkaiden priorisoiminen, oman henkilökunnan kehittyminen ja voiton saavuttaminen mahdollisen laadun kustannuksella (Maister, 1993).

Työtehtävien suorittamisen ja seuraamisen aikana voidaan resursseja mahdollisuuksien mukaan muuttaa projektin tuloksen optimoimiseksi. Projektin onnistumista voidaan mitata asettamalla sille joukon kysymyksiä kuten: saavutettiinkö asetetut päämäärät? mitä olisi voitu tehdä toisin? olivatko tavoitteet realistisia? ja miten ryhmä suoriutui tehtävästä? Näiden kysymysten avulla, projektipäällikkö voi kehittää omaa suhtautumistaan projekteihin ja arvioida paremmin resurssitarpeita jatkoa ajatellen (Thomas, 1997).

Jotta yritys voisi jatkuvasti kehittyä sen on motivoitava ja koulutettava työntekijöitään. Maister (1993) ja Summers (2005) ottavat tämän esille puhuessaan henkilöstön kehittämisestä. Koulutuksen on lähdettävä siitä, että sen avulla voidaan täyttää asiakkaiden odotukset parhaasta osaamisesta. Samalla yrityksen sisäisten prosessien hallintaa voidaan kouluttaa niin, että yrityksen strategia:

projektijohtaminen, -työkalut ja yrityksen ansaintalogiikka tulevat tutuiksi. Myös kehittymisen seuraamista tulee tukea, niin että työntekijä voi itse arvioida omaa kehittymistään ja kehitysalueitaan (Summers, 2005).

Menestyäkseen kilpailussa, on asiantuntijaorganisaation panostettava työntekijöidensä motivoimiseen. Asiantuntijatyössä sekä laatu ja että työn tuottavuus ovat vahvasti sidoksissa työntekijöiden motivaatioon. Tätä voidaan edesauttaa sitouttamalla työntekijöitä strategiatyön, suunnittelun ja myynnin eri tehtäviin. Päivittäisessä työssä palautteen antaminen ja onnistuneesta työstä palkitseminen ovat osa motivointia. Vaikutusmahdollisuuksien antaminen ja itsenäisen työskentelyn mahdollistaminen ovat asiantuntijaorganisaatioissa perusedellytyksiä. Myyntityön tekeminen on tärkeä osa asiantuntijan työtä ja tällöin henkilö pääsee myös suunnittelemaan myytävää konseptia jo alkumetreilla. Tämän avulla yrityksessä myös mahdollistetaan uusien innovaatioiden syntyminen ja jatkuva kehittyminen (Maister, 1993).

### **2.3.1 Yrityksen projektinhallinnan strateginen kehittäminen**

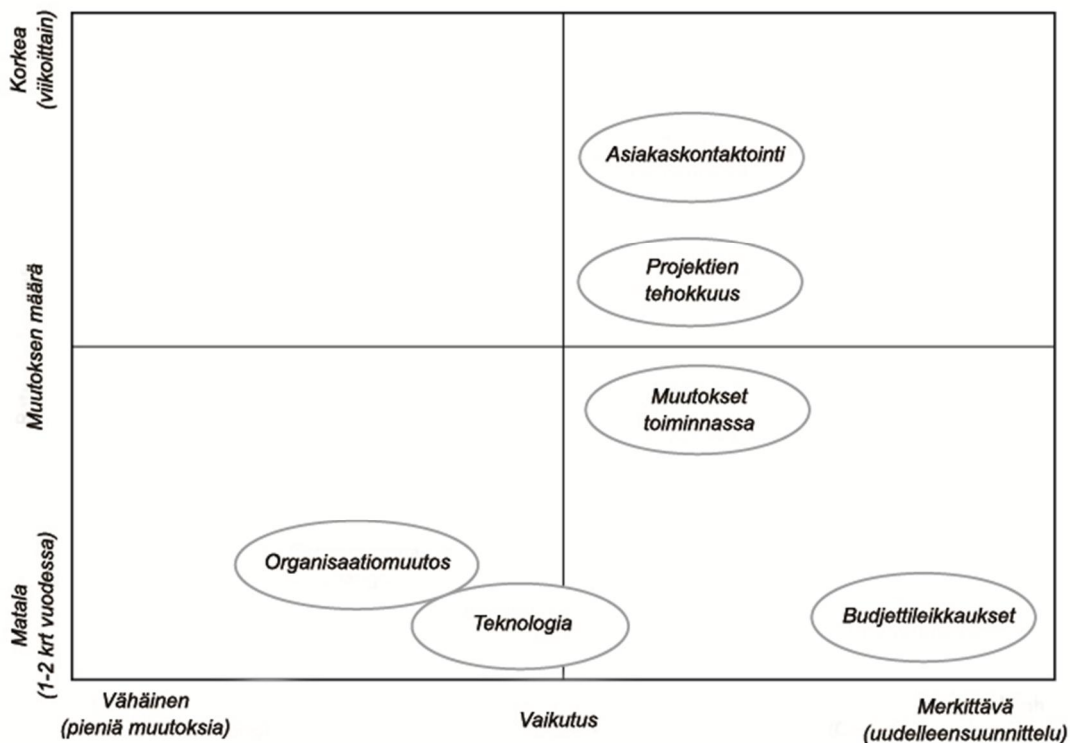
Projektinhallintaan liittyy monia yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä seikkoja, joten kehittämistyössä tulee ottaa useita tekijöitä huomioon. Esittelin luvussa 2.2.2 Bonhamin (2008) projektiportfoliojohtamismallin, jossa hän esitteli projektinhallintaan liittyviä elementtejä. Projektinhallinnan kehittämisessä tulisi ottaa tämän lisäksi huomioon yrityksen resurssien johtaminen projektien välillä ja aiemmin mainittu projektien priorisointi riskien ja asiakkaiden mukaan. Projektinhallinnan tehostamiseen ja resurssien hyödyntämiseen voidaan käyttää sähköisiä sovelluksia, mutta se vaatii yritykseltä investointeja ja koulutusta.

Yksi keino tehostaa projektinhallintaa on keskittää projektiportfoliojohtaminen erityiselle projektijohtamiseen keskittyneelle yksikölle (Project Management Office, PMO) (Julian, 2008). Pienemmissä asiantuntijaorganisaatioissa tämä ei kuitenkaan ole resurssien puolesta mahdollista eikä taloudellista. Erillisen yksikön perustamisessa tulee harkita organisaation koosta riippumatta ja sen perustamiseksi

on hyvä ottaa mallia jo olemassa olevista projektijohtamisen yksiköistä (Bonham 2008).

Yksi merkittävä tapa selvittää yrityksen kykyä projektinhallintaan ja toiminnan eri osa-alueiden kehittämiseen on mitata Yvan Petitin ja Brian Hobbsin (2010) toteuttamalla analyysillä yritykseen kohdistuvia muutoksia ja niiden vaikutuksia (Kuvan 4 esimerkki).

**Kuva: 4, Muutosten määrä projektiportfoliossa ja niiden vaikutus** (Petit, Hobbs, 2010)



Pystyakselilla mitataan muutosten määrää eri aikaväleillä ja vaaka-akselilla muutoksen vaikutuksen suuruutta. Näin voidaan havainnollistaa kuvan mukaisesti organisaation muutosta, prosessin uudistamista, teknologian kehittämistä, tuotteen kehittämistä, kykyä tehdä asiakaskohtaisia ratkaisuja, hankintasopimusten kilpailutusta, kykyä löytää uusia markkinoita ja ennen kaikkea projektien tuloksen vaikutusta suhteessa annettuihin muuttujiin. Sitä voidaan käyttää myös projektikohtaisesti käyttämällä projektin kannalta olennaisia mittareita. Analyysi on

mielenkiintoinen myös siitä syystä, että se on hyvin ala- ja yrityskohtainen. Mielestäni se toimii hyvin yhdessä SWOT-analyysin kanssa ja osoittaa yrityksen kehittämistarpeet.

Projektinhallinnan seurantaan varten luotuja mittareita olen käsitellyt jo aiemmin. Niitä voidaan edelleen kehittää kun otetaan huomioon, miten projektiportfoliohallinnan mittarit muuttuvat yhdessä yrityksen strategian kanssa. Sanchez ja Robert (2010) esittävät että portfoliossa olevat projektit ovat syntyneet yrityksen liiketoiminnan, vision ja strategian seurauksena. Toisinpäin voidaankin sanoa että ”portfolion avulla voidaan toteuttaa strateginen suunnitelma ja saavuttaa strategiset tavoitteet”. Vertailtaessa useampaa projektia samanaikaisesti, on niistä löydettävä yhteisiä tuottavuustekijöitä, jotta portfolion olemassaolosta olisi todellista hyötyä.

Projektinhallinnan strategisen kehittämisen taustalla on kysymys myös siitä, kuka projektiportfoliota tulevaisuudessa hallitsee? Partnerit on perinteisesti nähty yrityksen myynti- ja projektinhallintotehtävissä. Nopeasti muuttuva yritysmaailma ja kasvava kilpailu pakottavat kuitenkin asiantuntijaorganisaatiot jakamaan yhä enemmän vastuuta ylemmälle johtoportaalille, sillä osaaminen tietyissä yksiköissä voi olla hyvinkin kapea-alaista. Yksi tapa jakaa asiantuntijaorganisaation ylimmän johdon toimintoja on jakaa partnereiden hallinnollisia ja taloudellisia tehtäviä erikseen nimettävälle johtajalle. Tämä vapauttaa partnereiden resursseja asiakastyöhön ja nimenomaan strategiseen kehitystyöhön (Maister, 1993).

### **2.3.2 Projektijohtajaksi kasvaminen**

Olen aikaisemmin puhunut työntekijöiden motivoinnista ja johtamisesta. Nyt keskityn selvittämään niitä tekijöitä, joiden avulla uransa aloittavaa asiantuntijaa tai konsulttia voidaan kouluttaa niin, että osaamisesta olisi yritykselle mahdollisimman suuri hyöty. Nuoren asiantuntijan aloittaessa asiantuntijaorganisaatiossa, on otettava huomioon nuoren työntekijän ura- ja koulutussuunnittelu (Baschab & Piot, 2004), mahdollinen siirtyminen talon ulkopuolelle liian vähäisten haasteiden vuoksi (DeLong, Gabarro & Lees, 2008) ja oman työkuvan ymmärtäminen, tavoitteet ja sen mahdollinen kirkastaminen (Thomas, 1997).



Maister (1993) toteaa älyllisen pääoman olevan asiantuntijaorganisaation tärkein investointikohde ja sen olevan jatkuvan kehittämisen tarpeessa, jonka lisäksi sillä voidaan saavuttaa oikein suunniteltuna huomattavaa strategista etua. Vanhempaa asiantuntijaa, joka kouluttaa nuorempaa kutsutaan valmentajaksi. Valmentaminen on erittäin tärkeä osa uuden työntekijän perehdyttämistä yrityksen toimintaan ja ennen kaikkea se toimii tärkeänä työntekijän sitouttamisen kannalta. Valmentaminen on kuitenkin yhä haastavampaa, sillä se on räätälöitävä yksilölliseksi. Haastavaksi työn tekee myös se että valmentaminen tulisi toteuttaa kaikilla asiantuntijaorganisaation tasoilla. Yksi tärkeä osa valmennusta onkin se, että molemmat osapuolet voivat oppia yhteistyöstä ja näin tietoa siirrettään organisaatiossa ylhäältä alaspäin ja päinvastoin (DeLong, Gabarro & Lees, 2008).

Asiantuntijaorganisaation tehokkaamman toiminnan kannalta olisi hyvä, jos kaikkien asiantuntijoiden osaaminen ja potentiaali olisi mahdollisimman tehokkaasti hyödynnetty. Uuden työntekijän kohdalla tämä tarkoittaa sitä että osaamisalueet ja niiden vahvistaminen, samoin kuin heikkouksien kartoittaminen tulisi aloittaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tämä voidaan toteuttaa kahdella tavalla samanaikaisesti, ensinnäkin työntekijän kehittymistä tulee tarkkailla ja asettaa selkeitä tavoitteita osaamisen kehittämiseksi. Kehittymistä tulee seurata useammassa eri kategoriassa, joihin kuuluu työskentelymallien hahmottamista, asiakastyöskentelyä ja tapaa kehittää ja kehittyä eri työtehtävissä (Baschab & Piot, 2004). Mark Thomas (1997) näkee kehittymisen lähtevän työntekijän omasta analyysistä. Työntekijän tulee tunnistaa ne haasteet ja koulutustarpeet, jotka hän näkee oman kehittymisensä kannalta olennaisena. Luonnollisesti tällöin voi syntyä ristiriita siitä, kenen etujen mukaisesti kehityksen tulisi tapahtua – yrityksen vai työntekijän?

Projektijohtajaksi kasvamista ja vastuun lisäämistä tulee tukea yksilön kehittymisen myötä. Kehitystä tulee tukea yksilöllisesti ja vanhemmat asiantuntijat sitoutettava mukaan kehitystyöhön. Maister (1993) ja DeLong, Gabarro ja Lees (2008) puhuvat molemmat työroolien merkityksestä kehitykselle. Vaikka asiakkaiden projekteja tulee ennen kaikkea valmistella asiakaslähtöisesti, on yrityksen silti syytä suunnitella nuorten asiantuntijoiden projektityöskentelyä. Mitä monipuolisemmin aloittava

työntekijä pääsee kokemaan projektityöskentelyn eri vaiheet, sitä nopeammin hän kykenee johtamaan myös itse projekteja. Maisterin huoli nuorten työntekijöiden osaamisen liian vähäisestä hyödyntämisestä toistui Delongin, Gabarron ja Leesin näkemyksissä. Heidän mukaansa liian vähäinen työnkierto ja hidas kehittyminen saattavat vaarantaa työmotivaation ja halun työskennellä yrityksessä. Valmentamisen hyödyntäminen on avainasemassa työn mielenkiinnon lisäämisessä, silloin kun kehittyminen on muuten hetkellisesti hitaampaa.

Toinen keino kehittää henkilöstöä ja sitouttaa sitä, on ottaa nuoria asiantuntijoita mukaan tutkimus- ja kehitystyöhön. Erilaiset myyntiprojektit, IT-sovellusten parempi hyödyntäminen ja projektinhallintatyökalujen käyttö ja kehittäminen ovat esimerkkejä työtehokkuuden parantamisesta oman henkilöstön kouluttamisen kautta. Valmentamisessa myös molemminpuolinen oppiminen on avainasemassa ja kehittyminen voidaan nähdä myös tätä kautta. Vastavalmistuneilla ja työuransa aloittaneilla voi olla paljonkin tekniikkaan ja työskentelymalleihin liittyvää osaamista, jonka hyödyntämisestä voi olla suuri apu kilpailussa (DeLong, Gabarro & Lees, 2008). Partnereiden tehtäväksi tulisi kehittää toimiva valmennusohjelma, jossa molemminpuolista oppimista tuettaisiin ja palkittaisiin.

Projektijohtajaksi kasvaminen on yksi tärkeä askel asiantuntijatyössä ja perusedellytys uran kehittymisen kannalta. On kuitenkin työntekijän ja yrityksen molemminpuolinen etu, että työntekijän tavoitteet vastaavat yrityksen pidemmän aikavälin tavoitteita. Kehityskeskusteluilla saadaan hyvä kuva siitä, kuinka työntekijää tulisi tukea ja millaisia odotuksia hänellä on omasta työstään.

## **2.4 YHTEENVETO**

Olen nyt käsitellyt laajasti projektin johtamista eri muodoissa ja toiminnan kehittämistä. Asiantuntijaorganisaatiossa tapahtuva projektityöskentely ja johtamisen kehittäminen ovat tutkimukseni kannalta avainasemassa. Tärkeintä itse projektissa on kuitenkin liiketoiminnassa tapahtuvat muutokset ja toimintamallien muuttuminen, mikä ajaa yrityksiä toimimaan yhä projektikeskeisemmin (Lundin & Söderholm, 1995, Webb, 1996, Lewis, 1998). Yksi syy tähän on varmasti se että projektissa voidaan

asettaa selkeä alku ja loppu, jolloin tavoitteille voidaan asettaa aikataulu. Ääriesimerkkinä voi olla ainoastaan projektin ajaksi syntynyt väliaikaisorganisaatio, jonka olemassaolo päättyy projektin valmistumisen myötä (Lundin & Söderholm, 1995).

Asiantuntijaorganisaatio on nostettu työssä esille erityisesti siksi, että case yritys Kreab Gavin Andersonin lisäksi useissa asiantuntijayrityksissä liiketoimintamalli perustuu erilaisiin projekteihin. Myös asiantuntijayrityksen myyntityö perustuu aikaisempien projektien onnistumiseen ja vahvaan partnerityöskentelyyn (Baschab & Piot, 2004, Maister, 1993). Partnerit toimivat asiantuntijaorganisaatiossa ensisijaisesti yritystensä myyntijohtajina. Tätä työtä olisi kuitenkin siirrettävä nuoremmille ja senioritason asiantuntijoille, jotta partnerit voisivat keskittyä liiketoiminnan kehittämiseen ja strategian toteuttamiseen.

Pienten ja suurten asiantuntijaorganisaatioiden erona on, että pienissä organisaatioissa projektin johtaminen tehdään osana muita työtehtäviä, kun isommassa yrityksessä projektien johtamiseen saattaa olla kokonaan oma organisaationsa (Bonham 2008, Julian, 2008).

Projektinjohtajan roolin kantaminen vaatii hyvin paljon organisaatiotaitoja ja rohkeutta tarttua asioihin. Asiantuntijaorganisaatiossa projektijohtajalta vaaditaan vahvan asiaosaamisen lisäksi kykyä myydä projekti asiakkaalle ja johtaa muita asiantuntijoita projektin aikana (Thomas, 1997). Projektit tulee myös kyetä sisäistämään yksilöllisesti, sillä muutostekijät ovat projekteissa erilaiset (Lewis, 1998). Riskienhallinta onkin tärkeä osa projektijohtajan työtä ja usein kompastuskivenä ensimmäisten projektien kohdalla. Kokemuksen karttuessa projektijohtajan on hallittava usein yhä merkittävämpiä projekteja ja samalla opittava ymmärtämään projektien merkitys yrityksen liiketoiminnassa (Maister, 1993).

Yrityksen projektiportfolion hallinnassa korostuu sekä yrityksen strategia että asiakasportfolion hallinta. Projektinhallinnan kehittämisellä pyritään löytämään niitä projekteille yhteisiä elementtejä, joita yhtenäistämällä saadaan projektiportfoliosta suurin mahdollinen hyöty. Näitä voivat olla ihmisiin, työvälineisiin ja toimittajiin kohdistuvat kehitystoimet (Bonham, 2008).

Homburg, Steiner ja Totzek (2009) puhuvat dynaamisesta asiakasportfolion hallinnasta, tällä tarkoitetaan yrityksen potentiaalia asiakkaana ja projektien soveltuvuutta asiantuntijaorganisaation strategissa. Toisaalta on otettava huomioon projektikohtainen riskienhallinta ja projektijohtajan merkitys yksittäisessä projektissa. Projektiportfolionhallinnassa yksittäisten projektien onnistumisella voi olla suurikin merkitys asiakassuhteelle (Petit & Hobbs, 2010). Projektinhallinnan strategisen kehittämisen merkitys kasvaa kilpailun kiristyessä. Partnerityön tulisi kohdistua ennen kaikkea strategiatyöhön ja dynaamisen asiakas- ja projektiportfolion hallintaan ja keskittää myyntityötä nuoremmille asiantuntijoille (Maister 1993)

Asiantuntijaorganisaatiossa tapahtuvan oppimisen ja kehittymisen merkitys on ollut avainasemassa kohdeyritys Kreab Gavin Andersonin näkökulmasta. Tutkimukseni tulee perustumaan pitkälle asiantuntijoiden omiin näkemyksiin toiminnan kehittämisestä. Työuransa aloittavan asiantuntijan kehittämisen kannalta on kuitenkin ymmärrettävä yksilölliset kehitystarpeet (Baschab & Piot, 2004) ja työtehtävien haasteellisuuden varmistaminen (DeLong, Gabarro & Lees, 2008). Omien ja yrityksen tavoitteiden tulee olla yhtäläiset, jotta kehittymiselle on edellytyksiä. Työkuvan ja haasteiden ymmärtäminen ja kehittäminen ovat tärkeä osa jokaisen asiantuntijan työtä ja sitä voidaan ohjata valmennuksen avulla (Thomas, 1997).

Haastattelujen analysointia ja tutkimuksen tuloksia käyn läpi tutkielmani neljännessä luvussa. Seuraavan, kolmannen luvun pääpaino on tutkimuksen toteuttamisen kuvaamisessa.

### **3. METODOLOGIA**

Projektijohtamisen kehittämistä kuvaavan tutkimukseni perustaksi toteutin kvalitatiivisen haastattelututkimuksen joukolle viestintätoimisto Kreab Gavin Andersonin Suomen henkilökunnasta. Haastattelun tavoitteena oli selvittää työntekijöiden näkökulmasta projektien tehokkuutta ja sitä, miten kehittää yrityksen projektien johtamista ja edistää nuorten konsulttien työssä oppimista. Tutkimus on tehty toimeksiantona yrityksen toimitusjohtajan ja partnerin pyynnöstä. Haastattelujen tuloksia esittelen luvussa 4.2 käsitellessäni projektien toteutusta yrityksen toiminnassa. Projektijohtamisen kehittämisen lisäksi tutkin projektijohtamista asiantuntijaorganisaatiossa yleisellä tasolla ja strategista projektiportfolion hallintaa. Haastattelujen lisäksi olen käyttänyt tutkimuksessani Kreab Gavin Andersonin markkinointi- ja strategiamateriaalia sekä toimialakatsauksia.

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä tutkimusprosessia, ensimmäiseksi esittelen haastattelujen toteuttamista yrityksen henkilökunnalle. Toisessa osassa tutkin aineiston analyysiä ja viimeisenä tulosten luotettavuutta. Tutkimuksessa minun on huomioitava, että haastattelujen jälkeen Kreab Gavin Andersonin organisaatiossa on myös tapahtunut muutoksia, joilla on vaikutusta tutkimuksen tulosten arvioinnissa.

#### **3.1 TEEMAHAASTATTELUJEN TOTEUTTAMINEN**

Tutkimushaastattelut on toteutettu käyttäen avuksi puolistrukturoitua haastattelumenetelmää eli ns. teemahaastattelua. Tutkimushaastattelut on jaoteltu kolmeen ryhmään, sen perusteella miten tutkija on haastattelussa osallisena. Näistä puolistrukturoidun malli edustaa keskivaiheen menetelmää. Haastattelutyyppejä on lisäksi strukturoitu haastattelu ja syvähaastattelu. Strukturoidun eli jäsennellyn haastattelun tarkoituksena on useimmiten tuottaa kvantitatiivista aineistoa ja sen teossa käytetäänkin pääasiassa lomakepohjia. Syvähaastattelussa eli strukturoimattomassa haastattelussa käytetään ainoastaan avoimia kysymyksiä ja haastattelijan vaikutusta haastattelun ohjaamiseen pyritään välttämään. (Koskinen, 2005, Hirsjärvi & Hurme, 2010)

Teemahaastattelu soveltui tutkimukseeni parhaiten vuorovaikutuksellisuutensa vuoksi. Sen tehokkuus perustuu nimenomaan haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutukseen haastattelutilanteessa. Teemahaastattelun runko on valmiiksi rakennettu erilaisten asiaan liittyvien teemojen ja kysymysten ympärille. Haastattelun runko toimii ohjaavana tekijänä kaikille haastateltaville, mutta kysymysten järjestys, sisältö tai painoarvo voi vaihdella haastattelusta toiseen. (Koskinen, 2005, Eskola & Suoranta, 2008) Haastattelijan asettamien kysymysten lisäksi myös haastateltava voi tuoda esiin uusia kysymyksiä tai poiketa teemoista. (Eskola & Suoranta, 2008) Haastattelijan tulee myös olla valppaana ja esittää tarvittaessa jatkokysymyksiä esille tulevista asioista.

Teemahaastattelulla pystyin toteuttamaan hyvin laajamittaisen haastattelun koskien erilaisia teemoja yrityksen toiminnassa. Haastattelin yhteensä seitsemää Kreab Gavin Andersonin Suomen toimiston työntekijää. Molempien partnereiden lisäksi haastattelin neljää viestinnän konsulttia ja yhtä visuaalisen puolen asiantuntijaa.

Sovimme haastateltavat henkilöt yhdessä yrityksen toimitusjohtaja- partnerin kanssa. Valittu joukko edusti taustoiltaan hyvin monipuolisella tavalla yrityksen työntekijöitä. Tutkimuksen kannalta minun oli kuitenkin huomioitava että haastateltu joukko edusti vain kolmasosaa yrityksen henkilökunnasta. Tästä johtuen pyrin ohjaamaan haastatteluja yhtäläisen rungon mukaisesti, esittämällä samoja tarkentavia kysymyksiä. Lisäksi kannustin haastateltavia kertomaan näkemyksistä yleisellä tasolla ja siitä miten työyhteisössä asioita on käsitelty.

Tutkimuksen päämääränä oli selvittää Kreab Gavin Andersonin projektinhallinnan kehittämisen edellytyksiä. Partnereiden lisäksi haastattelin vasta yrityksessä aloittaneita ja pidempään olleita. Kaikilla haastateltavilla olikin varsin vahvoja mielipiteitä ja he olivat myös halukkaita keskustelemaan kehitysideoista.

Toteutin haastattelut huhti- ja toukokuussa 2010, Samalla sovimme että toteuttaisimme täydentävän sähköpostikyselyn toimitusjohtaja- partnerille syksyllä 2010, tämä toteutettiin lokakuun puolella välissä.

Tutkimuksen teemoja koskevat tarkentavat kysymykset kävimme partnerin kanssa läpi ja teimme niihin muutoksia. Teemat olin käynyt läpi tutkimuksen ohjaajan kanssa. Haastattelurungon teemat muodostuivat kolmesta kantavasta teemasta: oman työn tunnistaminen, projekteissa toiminen ja itsensä ja projektityön kehittäminen. Tein kaksi ensimmäistä haastattelua yrityksen partnereille. Näiden haastattelujen avulla pystyin tarkentamaan kysymyksiä ja nostamaan esille tärkeäksi katsomiani teemoja. Tällä haastattelurungolla toteutin loput haastattelut. Haastattelurunko löytyy tutkielmani liitteenä.

Aloitin työntekijöiden haastattelun viikko partnereiden haastattelujen jälkeen. Olin varannut kultakin haastateltavalta noin tunnin tapaamisen, jota partneri oli alustanut olemalla yhteydessä kuhunkin haastateltavaa ja kertomalla työni taustoista. Tästä oli suuresti hyötyä ja työhöni suhtauduttiinkin hyvin positiivisesti. Toteutin työntekijöiden haastattelut kolmella tapaamiskerralla. Kysyin kaikki kysymykset kultakin haastateltavalta ja annoin heidän antaa hyvin vapaasti mielipiteitään ja ennen kaikkea kehitysehdotuksia. Haastattelin kolmessa erityyppisessä roolissa toimivia ihmisiä, joten haastattelun painoarvoissa oli luonnollisesti suuriakin vaihteluita teemojen osalta.

Nauhoitin kaikki haastattelut ja tein samalla muistiinpanoja itselleni haastattelun kuluessa lisäkysymysten esittämiseksi. Myöhemmin kesällä aloitin materiaalin analysoinnin litteroimalla ensin aineiston. Syksyllä toteuttamani sähköpostihaastattelu toimitusjohtaja- partnerille toimii myös tutkimukseni materiaalina, kuten yrityksen strategiapäivillä keräämäni materiaali.

Yksittäisiä näkökantoja lukuun ottamatta vastauksista muodostui hyvin yhteneväisiä. Uskon näkemysten samankaltaisuuden johtuneen pienestä organisaatiosta ja matalasta organisaatioshierarkiasta. Katson myös saavuttaneeni haastatteluilla tarvittavan määrän aineistoa henkilöstön kokoon nähden, ja aineiston saavuttaneen saturaation eli kylläntymisen -aineiston riittävyys laadullisessa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta, 2008).

Tutkimuksen kirjallisessa raportissa on otettava huomioon yrityksen toiminnan kannalta tärkeiden asioiden pysyminen salassa. Luottamuksellisiksi asioiksi olen tässä työssä katsonut asiakkaisiin ja yrityksen strategiaan kohdistuvat kehitystoimet. Samalla olen pyrkinyt minimoimaan yksilölliset mielipiteet työstäni. Lainaamani näkemykset ovat edustaneet useamman henkilön mielipidettä tai näkemystä asiasta.

### **3.2 AINEISTON ANALYYSI**

Eskola ja Suoranta tiivistävät näkemyksensä analyysistä aineiston selkeyttämiseen tähtäävänä prosessina, jossa aineistoa tiivistetään kadottamatta alkuperäistä merkityspäästä. Heidän mukaansa tekstin informaatioarvoa pyritään nostamaan selkeyttämällä aineistoa (Eskola & Suoranta, 2008). Analyysivaihe voidaan aloittaa jo haastatteluvaiheessa, kvalitatiivinen tutkimus eroaakin kvantitatiivisesta siinä, että haastateltavien omat mielipiteet ohjaavat tulkintaa. Tutkija käyttää analyysissä päättelyä, jonka avulla tutkija pystyy tekemään johtopäätöksiä. Induktiivisessa prosessissa tutkimus tapahtuu aineistolähtöisesti, aineistosta esiin tulevat teemat auttavat tutkijaa viitekehyksen luomisessa. Deduktiivisessa tutkimuksessa tutkija käyttää aikaisempia teorioita ja tutkimuksia, joita hän testaa omaan empiriseen aineistoonsa (Hirsjärvi & Hurme, 2010).

Kun aineisto on teknisesti käsiteltävässä muodossa, voidaan se järjestellä analysointia varten. Eskola ja Suoranta (2008) esittävät kolme eri vaihtoehtoa analyysin tekemiseen. Ensimmäinen on aineiston purkamisen ja jaottelun jälkeen intuitioon perustava suora analyysi. Toinen tapa on jaotellun aineiston koodaaminen ja sen pohjalta tapahtuva analyysi. Kolmannessa vaihtoehdossa purkamis- ja koodaamisvaiheet yhdistetään, jonka jälkeen teksti analysoidaan.

Mielestäni haastatteluaineistoni koodaamisella ei olisi saavutettu tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Tämän vuoksi käytin aineiston analysointiin induktiivista mallia (Koskinen, 2005, Hirsjärvi & Hurme, 2010). Aineisto on jaoteltu teemoittain. Haastatteluista esille tulleet näkökohdat jäsentyivät varsinaisesti vasta luettuani litteroinnit läpi huolellisesti. Aloitin aineiston jaottelun teemoittain toisen lukukerran aikana, jolloin nostin esille myös haastatteluissa useimmiten toistettuja sanoja.



Teemat noudattelevat pääsääntöisesti haastattelurungon muodostamia teemoja. Kvalitatiivisen haastattelun ominaispiirre on kuitenkin haastattelujen varsin erilainen painotus haastateltavan omien vastausten perusteella. Lisäksi haastateltavien taustat olivat hyvin erilaiset ja heidän tehtävänsä yrityksessä vaihtelivat. Tämän vuoksi teemojen sisältö vaihteli suurestikin.

Aineiston läpikäynnin ja teemojen analysointivaiheen jälkeen katsoin saaneeni aikaiseksi riittävästi johtopäätöksiä. Haastattelujen lisäksi olen käyttänyt tutkimuksessani lähdekirjallisuutta asiantuntijaorganisaatioista ja projektijohtamisesta. Johtopäätöksissäni vertailen ja tuon esille yhdenmukaisuuksia ja ristiriitaisuuksia tutkimustyöstä, joiden avulla kykenen vastaamaan tutkimuksen kannalta oleellisiin kysymyksiin: onko projektijohtaminen ja nuorten konsulttien oppiminen ollut yrityksessä tehokasta? ja miten projektijohtamista ja oppimista voitaisiin kehittää paremmin?

### **3.3 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA**

Tieteellistä tutkimusta arvioidaan yleensä sen validiteetin ja reliabiliteetin osalta. Validiteetti kuvaa sitä, kuinka tehdyt väitteet, tulkinnot tai tutkimuksen tulokset ilmentävät sitä kohdetta, joihin niillä on tarkoitus viitata. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten ristiriidattomuutta, eli kuinka luotettavasti ja toistettavasti menetelmä tarkastelee tutkimustuloksia. Validiteetin ja reliabiliteetin käyttöä suositaan ennen kaikkea kvantitatiivisessa tutkimustyössä. Ne ovat yleisesti käytössä myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa, vaikka ne eivät täysin siihen sovellukaan (Koskinen ym., 2005).

Reliabiliteetilla voidaan havainnoida neljää eri tekstin ilmiötä kun taas validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla mitataan loogisuutta ja ristiriidattomuutta ja ulkoisella tutkimuksen yleistettävyyttä. Reliabiliteetissa tarkastellaan taas kongruenssia eli indikaattoreiden yhdenmukaisuutta. Instrumentin tarkkuutta taas verrataan sillä, että sama lopputulos saavutetaan kysymällä asia eri muodossa useamman kerran. Instrumentin objektiivisuutta voidaan verrata ottamalla avuksi useampi tutkija havainnoimaan samaa asiaa.

Jatkuvuutta havainnoidaan tekemällä tutkimus eri aikoina, tarkoituksena on välttää ilmiön ainutkertaisuus (Koskinen ym., 2005).

Tutkittaessa yritystä ja organisaatiota on luonnollisesti hankalaa todentaa ilmiön ainutkertaisuutta, sillä organisaatiomuutokset voivat tapahtua hyvinkin nopeasti ja siksi mitattavien asioiden tarkoituksena muuttua. Holstein ja Gubrium (1995) toteavatkin ettei voida olettaa, että tietyssä tilanteessa tapahtunutta haastattelua voitaisiin toistaa, sillä haastattelulle on hyvin ominaista sidos sen tuottamisolosuhteisiin.

Haastatteluaineiston luotettavuus on kiinni sen laadusta, haastateltavien otannan, teknisen laadun ja litteroinnin tulee olla moitteettomia (Hirsjärvi & Hurme, 2010). Eskola ja Suoranta toteavat lisäksi että pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline (Eskola & Suoranta, 2008). Arvioitaessa luotettavuutta on myös otettava huomioon haastatteluihin ja tutkimukseen liittyvien valintojen avoimuus ja johdonmukaisuus. Omassa tutkimuksessani sain vastausten perusteella hyvin selkeän kokonaiskuvan case yrityksen projektijohtamisen haasteista. Aineiston analysoinnissa olen käyttänyt paljon suoria lainauksia, joiden avulla voidaan muodostaa kokonaiskuva. Lisäksi olen haastatellut kolmasosan koko yrityksen työntekijöistä eri tehtävistä. Kaikki yrityksen työntekijät ovat myös olleet tietoisia tutkimuksestani.

Laadullisen tutkimuksen yksi tärkeä kriteeri onkin sen yleistäminen (Koskinen ym., 2005). Yleinen kritiikki liittyy havaintomäärän vähyyteen suhteessa siitä tehtäviin johtopäätöksiin ja ratkaisuihin. Pienelle yritykselle tehtyä seitsemän haastattelun tutkimusta ei voida yleistää, mutta sen merkitys yrityksen sisällä voi olla suuri. On kuitenkin muistettava, että haastattelut pohjautuvat yksittäisten ihmisten subjektiivisiin mielipiteisiin. Tutkijana työhöni vaikuttaa myös se, että teen tutkielman toimeksiantona ja keskityn vain tietyntyyppisten ongelmien ratkaisemiseen. En kuitenkaan ole työskennellyt yrityksessä, joten mielestäni pystyin säilyttämään hyvin objektiivisen näkökulman tutkimustyöhöni. Havainnoin tutkimukseni aikana myös muita yrityksessä tapahtuvia ilmiöitä, mutta en nosta niitä esille, koska ne eivät vastaa ongelmanasetteluuni. Työn yhtenä tehtävänä on myös tuottaa minulle tietoa siitä, miten vastavalmistuneen tai vasta hetken työelämässä olleen kehittymistä

voidaan tukea yrityksen taholta. Uskon että tutkimukseni tuloksilla voidaan auttaa pienempien asiantuntijaorganisaatioiden projektijohtamista ja nuorempien asiantuntijoiden tehokkaampaa työhön perehdytystä.

Työn kokonaisuutta tarkasteltaessa on hyvä muistaa että luotettavuuden arvioimiselle ei ole yksiselitteisiä ohjeita. Olen pyrkinyt tekemään tutkimuksesta mahdollisimman luotettavan tekemällä sen haastateltaville mahdollisimman selkeäksi, pyrkimällä välttämään omaa vaikutusta työn luonteeseen ja raportoimalla tutkimuksen tuloksia ymmärrettävästi ja niitä muuttelematta (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Haastattelujen selkeys merkitsee sitä että haastateltavat ovat saaneet mahdollisuuden tutustua kysymyksiin etukäteen. Heidän vastauksensa on esitetty hyvin yleisessä ja selkeässä muodossa ja osa vastauksista löytyy myös tutkimuksesta suoraan lainattuna. Myös tutkimuksen rakenne ja esitysmuoto on perinteinen ja selkeä seurata.

Ulkoista validiteettia eli siirrettävyyttä on tutkittu osana tutkimuksen seurattavuutta (Koskinen ym., 2005). Ainutkertaisuuden siirrettävyyden lisäksi asiaa hankaloittaa vallitseva tarvetila yrityksen kasvattamiselle ja sille, millaista osaamista yrityksessä tarvitaan. Oma tutkimukseni on keskittynyt erityisesti nuorten henkilöiden osaamisen kehittämiseen. Jos yrityksessä kuitenkin suunnitellaan kokeneempien tai johtotason rekrytointeja, ei tutkimuksellani voida saavuttaa suurtakaan hyötyä. Uskon kuitenkin, että tutkimuksellani voidaan vastata niihin kysymyksiin, jotka nousevat esiin asiantuntijaorganisaatiossa nuorempia asiantuntijoita rekrytoitaessa ja etsittäessä vastauksia projektinhallinnan haasteiden voittamiseen ja projektijohtamisen kehittämiseen.

## **4. CASE: KREAB GAVIN ANDERSON – PROJEKTIJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN ASIAKASTOIMEKSIANNOISSA**

Tässä luvussa esittelen empiirisen tutkimukseni tuloksia ja havaintoja. Olen jakanut luvun kahteen osaan. Aloitan ensimmäisen osan esittelemällä viestintätoimialaa Suomessa ja kilpailutilannetta vuonna 2009. Tämän jälkeen kuvailen kohdeyrityksen Kreab Gavin Andersonin toimintaa Suomessa ja maailmanlaajuisesti. Ensimmäisen osan lopuksi kuvaan organisaation projektityöskentelymallin ja nuorempien asiantuntijoiden perehdytysohjelman.

Luvun toisessa osassa esittelen haastattelujen ja kirjallisen materiaalin pohjalta muodostetut arviot projektien tehostamisen, kehittämisen ja konsulttien perehdytyksen onnistumisen saavutuksista. Esittelen myös tutkimuksessani esille tulleita kehittämisideoita ja näkemyksiä.

### **4.1 TUTKIMUSKOHDDE**

#### **4.1.1 Viestintätoimistojen toimiala Suomessa**

Viestintätoimistojen palveluihin kuuluvat erilaiset talous-, sijoittaja- ja yritysviestintään liittyvät toiminnot. Palveluiden määrä on kuitenkin kasvanut ja monipuolistunut kysynnän myötä ja katsaus suurimpien Suomalaisten viestintätoimistojen palveluntarjontaan osoittaa toiminnan olevan hyvin laaja-alaista. Perinteisen yritysviestinnän, vuosikertomusten, yritysjärjestelyjen ja yritysesittelyjen rinnalle on noussut yhteiskuntavastuu-, kriisi- ja taktinen viestintä. Näiden lisäksi digitaalisen viestinnän merkitys ja erilaisten sosiaalisten medioiden käyttö viestintäratkaisuihin on korostumassa.

Viestintätoimistot kuuluvat myös niin kutsuttuihin osaamisintensiivisten liike-elämän palvelujen toimialaan (knowledge-intensive business services, KIBS). Innovointi ja työskentely eivät tapahdu vain asiantuntijan kautta, vaan palveluun liittyy vahva vuorovaikutus asiakkaan kanssa. Tämän vuorovaikutussuhteen on nähty vahvistuvan ja asiakkaalta odotetaan myös omaa panosta yhteistyössä (Kempilä & Mettänen, 2004). KIBS alat ovat myös toimineet pitkään talouden vetureina ja niiden merkitys

on kasvanut. Ne ovat kuitenkin suhdanneherkkiä ja kuten Pekka Lith Tilastokeskuksen Tietoaika julkaisussa toteaa: ”Useat KIBS-alat ovat herkkiä suhdannemuutoksille, sillä niiden tuottamien palvelujen kysyntä on riippuvainen asiakastoimialojen menestyksestä niiden omilla markkinoilla. Talouskasvun hidastuminen esimerkiksi vuosina 2001- 2003 on vaikuttanut välittömästi teknisten suunnittelupalvelujen ja mainospalvelujen (markkinointiviestintä) kysyntään.” Tästä huolimatta ne ovat kovia kilpailussa, sillä ”KIBS-yritysten osaamisintensiivinen luonne näkyy vahvasti niiden omassa innovaatiotoiminnassa, sillä toiminnan kehittäminen on liike-elämää palveleville yrityksille tärkeää.” (Lith, 2003).

Viestintäsuunnitteluun erikoistuneita yrityksiä on Suomessa useita ja niistä kaksikymmentä suurinta yritystä työllistää noin 10– 20 henkeä yritystä kohden, suurimmissa yrityksissä työskentelee lähemmäs 40 henkeä. Työntekijät muodostuvat perinteisesti viestintäkonsulteista ja partnereista, viestintäsuunnittelijoista ja graafisen suunnittelun ammattilaisista. Pienemmät yritykset ovat useimmiten erikoistuneet tietyn viestinnän toteuttamiseen ja esimerkiksi sosiaalisen median kasvu on tuonut alalle uusia yrityksiä. Liikevaihdolla mitattuna alaa hallitsee viisi suurta yritystä. Useimmat yritykset ovat asiantuntijayritykselle ominaisella tavalla partneriomistuksessa (Maister, 1993).

Viiden suurimman yrityksen joukossa oleva Hill & Knowlton Finland on osa kansainvälistä Hill & Knowlton ketjua ja on myynniltään selvästi kilpailijoitaan edellä. Myös Kreab Gavin Anderson Finland on osa kansainvälistä viestintätoimistoketjua. Viestintätoimisto Pohjoisranta ja Soprano ovat molemmat solmineet strategisen yhteistyösopimuksen kansainvälisten verkostojen kanssa. Pohjoisranta on osa kansainvälistä Burson-Marsteller yhteistyöverkostoa ja Soprano kuuluu osaltaan kansainväliseen markkinointiviestintäyritysten 27&More verkostoon. Suurimmista yrityksistä vain Miltton ei Internet sivujensa mukaan ole osana kansainvälistä verkostoa. Kaikki suurimmat viestintätoimistot ovat keskittyneet pääkaupunkiseudulle, kuten suurin osa muistakin keskisuurista viestintätoimistoista. (lähde: yritysten Internet-sivut)

Suurimmat yritykset kertovat hyvin samankaltaisia palveluista viestinnän eri osa-alueilla Internet sivuillaan. Osa yrityksistä kuten Kreab Gavin Anderson ja Hill &

Knowlton Finland tarjoavat erityisosaamista vaikuttajaviestinnässä. Monet yritykset ovat myös ottaneet viestinnän koulutuksen ja johdon konsultoinnin palvelutarjontaansa. Internet sivut antavat yrityksistä hyvin samanlaisen kuvan ja ne eivät juuri erottaudu toisistaan sivujen perusteella.

Markkinointi & Mainonta lehdessä (08/10) vertailtiin suurpien viestintätoimistojen myynnin muutosta vuonna 2009. Taulukossa 1 on nähtävissä näistä viiden suurimman yrityksen myyntikatteessa tapahtuneet muutokset ja henkilöstömäärä. Taulukosta voimme nähdä viestintätoimistojen myynnin olevan hyvin tasaväkistä ja keskinäisten muutosten olevan hyvin pieniä. Suurimmista yrityksistä Soprano ja Kreab Gavin Anderson menettivät molemmat markkina-asemiaan kun taas Pohjoisranta oli ainoa viisikon kasvussa ollut yritys. Artikkelin mukaan viestinnän tarpeiden muutoksella voidaan selittää osa keskisuurten viestintätoimistojen kasvusta. Yhdeksänneksi suurin Viestintätoimisto Deski on keskittynyt taktisen ja nopeasti toimivan viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen, tämä toi yritykselle hyvin vahvan myyntikehityksen vuonna 2009.

**Taulukko 1: Viiden suurimman viestintätoimiston myyntikate ja henkilöstö vuonna 2009.** (Lähde MTL / M&M 08/10)

Viestintätoimisto	Myyntikate 2009 (tuhatta €)	Muutos %	Henkilöstö 2009
Hill & Knowlton Finland	4 318	-8,4	34
Pohjoisranta	3 375	8,5	27
Miltton	3 267	-0,3	35
Soprano	2 434	-11,7	28
Kreab Gavin Anderson	2 325	-19,3	22

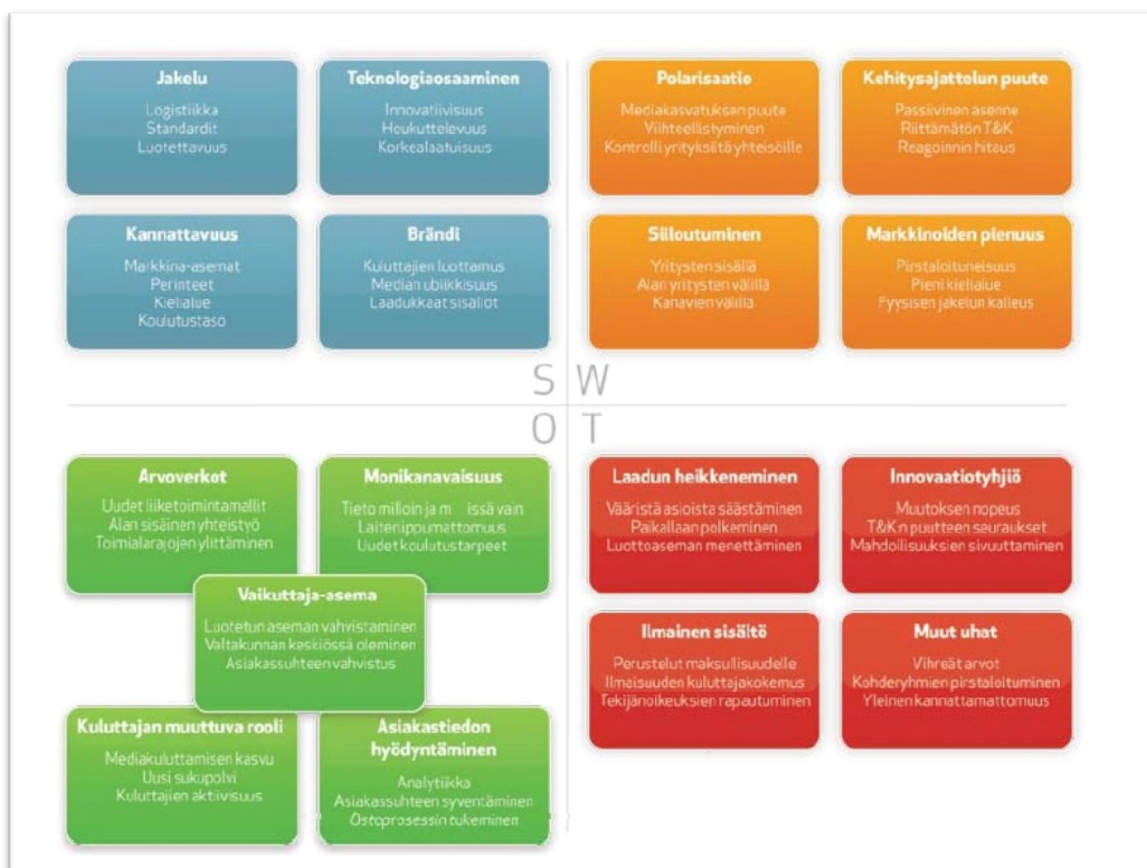
Viestinnän keskusliitto on vahvasti mukana kehittämässä eri viestintäalojen, mukaan lukien viestintätoimistojen tulevaisuutta ja liito onkin julkaissut viestintäalojen strategiaa ja kehitystä koskevan julkaisun ja SWOT- analyysin. Viestinnän keskusliiton mukaan meneillään olevasta viestinnän murroksesta on osattava löytää uusia toimintamalleja ja kyseenalaistettava nykyisiä. Liitto nostaa esille kolme kantavaa strategista teemaa, joilla kuvataan positiivista tahtotilaa toimia:

1. Asiakasymmärryksen syventäjä
2. Tuote- ja palvelukehityksen edelläkävijä
3. Dynaaminen ja ketterä liiketoimintakumppani

Viestinnän keskusliiton tekemä SWOT- analyysi (kuva 5.) vuodelta 2009 antaa hyvin kattavan kuvan toimialan nykytilasta. Nostan asian esille siksi että voin myöhemmin vertailla analyysiä toimeksiantajayrityksen Kreab Gavin Andersonin liiketoiminnan haasteisiin ja tulevaisuuden strategialinjauksiin. On kuitenkin huomioitava että Viestinnän keskusliiton julkaisema SWOT- analyysi koskee koko toimialaa ja siksi kaikki sisältö ei koske viestintätoimistojen sektoria. (Viestinnän keskusliitto)

Alan vahvuudet ja mahdollisuudet liittyvät vahvasti liiketoiminnan kehittymiseen, median ja viestinnän määrän kasvuun ja innovaatiotyöhön. Myös osaaminen ja koulutus nähdään vahvana tekijänä tarjotessa uusia viestintäpalveluja tulevaisuuden sukupolville. Heikkoudet ja uhat sen sijaan liittyvät markkinoiden pieneen kokoon, kehitysmäärärahojen vähyteen ja ennen kaikkea kuluttajien maksuhalukkuuteen. Liiton mukaan alaa uhkaa myös passiivinen asenne muutoksen nopeutta kohtaan. (Viestinnän keskusliitto)

**Kuva 5: Viestintäalan SWOT- analyysi (Viestinnän keskusliitto)**



#### **4.1.2 Kreab Gavin Anderson maailmanlaajuisesti**

Konsultti- ja viestintätoimisto Kreab Gavin Anderson syntyi helmikuussa 2009, kun Ruotsalainen Kreab Group ja Yhdysvaltalainen Gavin Anderson & Company yhdistyivät. Yritys on keskittynyt erityisesti yritys- ja sijoittajasuhdeviestintään ja on alallaan yksi suurimmista. Fuusion myötä yrityksen verkosto on kasvanut 25 maahan ja se työllistää noin 350 henkilöä maailmanlaajuisesti.

Ennen fuusiota Kreab Groupin päämarkkina-alueena oli Eurooppa, tämän lisäksi sillä oli toimipisteitä Yhdysvalloissa ja Kiinassa. Sen pääkonttori sijaitsi Tukholmassa, missä yritys oli myös perustettu 1970. Kaikkiaan yrityksen toiminta laajeni 11 eri maahan. Yritysstrategia ja kasvu perustuivat pohjoismaisten yritysten viestintäsuhteiden parantamiseen maailmalla ja kykyyn toimia asiantuntijana pohjoismaista kiinnostuneille ulkomaisille yrityksille. Kreab Group oli Euroopan 10. suurimman ja Pohjoismaiden suurimman yhteiskuntasuhteiden konsulttiyrityksen joukossa vuonna 2006. Sen asiakkaat muodostuivat pörssi- ja PK- yrityksistä sekä julkisyhteisöistä.

Gavin Anderson & Company perustettiin Yhdysvalloissa New Yorkissa 1981, ja se sai nimensä perustajansa mukaan. Yritys keskittyi yritys- ja talousviestinnän lisäksi tarjoamaan sijoittajasuhdepalveluita kansainvälisille yrityksille. Gavin Anderson & Company laajentui nopeasti Euroopan ja Aasian markkinoille 1980-luvulla. Myöhemmin 1990-luvun lopulla se laajentui Australiaan ja ennen fuusiota vuonna 2009 se laajeni Lähi-itään.

Kreab Groupin ja Gavin Anderson & Companyn yhdistymisellä on siis ollut strateginen merkitys laajentaa yrityksen toimintaympäristö käsittämään kaikki maailman merkittävät talousalueet. Jokainen yksikkö toimii kuitenkin itsenäisesti, eikä yrityksellä ole pääkonttoria. Pääjohtaja Richard Constant ja talousjohtaja Gene Golembeski työskentelevät Lontoossa ja muut johtoryhmän jäsenet varatoimitusjohtaja Charlotte Erkhammar ja yritysuhdejohtaja Calle Emilsson Tukholmassa.



Kreab Gavin Andersonin omistusrakenne on asiantuntijaorganisaatiolle tyypillinen (Maister, 1993), sen omistavat yrityksen yli 70 partneria, jotka työskentelevät yrityksen eri toimipisteissä. Lisäksi yrityksen omistajiin kuuluvat Ruotsalainen perheyritys Magnora AB ja Yhdysvalloissa listattu pörssiyritys Omnicom/DAS. Magnoran perustaja ja omistaja Peje Emilsson perusti Kreab Groupin 1970, lisäksi yritykseen kuuluu mielipidemittauksia tekevä Demoskop, joka toimii Ruotsissa. Omnicom ryhmään kuuluu useita mainos- ja mediatoimistoja ja se omisti Gavin Anderson & Companyn. Kreab Gavin Andersonin hallituksen puheenjohtajana toimii Peje Emilsson, hallituksessa istuu johtoryhmän lisäksi neljä henkilöä.

**Kuva 6. Kreab Gavin Andersonin toimipisteet maailmalla** (lähde: Kreab Gavin Anderson Internet –sivut)



Kreab Gavin Andersonin toimipisteiden sijainneista voimme huomata, että maantieteellisesti yrityksellä on neljä vahvaa markkina-alueita. Yrityksen päätoiminta-alueena on Keski-Eurooppa, erityisesti Saksa ja Bryssel, jossa hoidetaan yrityksen EU-asioihin keskittyneitä projekteja. Lähi-itä ja Intian kauppa-alue ovat Aasian ohella toinen merkittävä ja kasvava toiminta-alue. Yrityksen toimipisteet Lähi-idässä tulivat Gavin Anderson & Companyn kautta. Aasiassa yritys palvelee suurimmissa kaupungeissa Kiinassa, Japanissa, Etelä-Koreassa ja Taiwanissa. Australian mantereella toimistoja on Australian suurimmissa kaupungeissa ja Uuden-Seelannin Auclandissa. Lisäksi yritys toimii Yhdysvaltojen itärannikolla, Brasiliassa, Singaporessa ja Jakartassa.

### 4.1.3 Kreab Gavin Andersonin toiminta Suomessa

Suomessa toimiva Kreab Gavin Anderson Oy on osa kansainvälistä yhtymää. Se on perustettu vuonna 1988 ja vuodesta 2001 eteenpäin yritystä on johtanut partneri ja toimitusjohtaja Matti Saarinen. Yritys toimi Kreab Helsinki nimellä helmikuuhun 2009, jolloin Kreab fuusioitui Gavin Anderson & Companyn kanssa. Ennen siirtymistään Kreabin palvelukseen, Saarinen on toiminut viestintäjohtajana Sampo konsernissa, Nesteellä ja Nokialla. Hänen lisäksi toisena partnerina Helsingissä on vuodesta 1998 asti toiminut Kenneth Bergenheim, joka on luonut pitkän uran rahoitussektorilla. Elokuussa 2010 yrityksen varatoimitusjohtajana ja partnerina aloitti Petra Thorén, hänellä on pitkä ura sijoittajasuhdeviestinnän alueelta.

Kreab Helsinki on keskittynyt toiminnassaan talous- ja yritysviestintään. Sen palveluksessa on yli kaksikymmentä asiantuntijaa ja graafikkoa, määrä on huomattava verrattuna muihin suomalaisiin viestintäyrityksiin. Merkittävä osa Suomen Kreabin toiminnasta keskittyy vuosikertomusjulkaisuihin, mitkä sitovat paljon työvoimaa. Tämä selittää myös asiantuntijoiden suhteellisen korkean määrän. Syitä toiminnan kehittymiseen tähän suuntaan on ollut aikaisemmin matala Suomaisten yritysten kansainvälistymisaste sekä Suomalainen yrityskulttuuri, jossa konsulttiapua on vierastettu. Nykypäivänä kehitys on muuttunut ja sen ohella viestinnän arvot ja tarpeet. Yhä useammin yritykset, joilla ei ole resursseja ylläpitää omaa viestintäorganisaatiota hoitavat viestinnän kokonaan konsulttien avulla, näin myös Suomessa.

Toinen merkittävä rooli yrityksellä on toimia osana kansainvälistä ketjua ja tarjota globaaleja ratkaisuita asiakkaille. Kreab Gavin Andersonin strategiana on toimia yritysviestinnän, talous- ja sijoittajaviestinnän sekä yhteiskuntasuhteiden toimikentissä ja niiden risteyskohdassa. Tämä näkyy myös yrityksen asiakaskunnassa, johon kuuluu suurten Suomalaisten yritysten lisäksi monia ulkomaalaisia yrityksiä sekä julkisen sektorin toimijoita. Yrityksen visio onkin luoda arvoa viestinnällä. Suomessa ajatusta on jalostettu ”sana ja kuva, ratkaisu ja tuotanto” – strategialla, joka partnerin mukaan on räätälöity pieniä markkinoita silmälläpitäen.

Yrityksen organisaatorakenne seuraa hyvin pitkälle perinteistä asiantuntijaorganisaation rakennetta (Maister, 1993), jossa organisaation yläpäässä työskentelee huomattavasti vähemmän ihmisiä kuin organisaation suorittavalla tasolla. Asia nousi useassa haastattelussa esille, sillä viestinnän konsultit esittävät yleisellä tasolla huolensa riittävän osaamis- ja asiantuntijatason säilyttämisestä. Kreab Gavin Andersonin organisaatiossa tapahtuikin toivottuja muutoksia syksyn 2010 aikana kun yritykseen palkattiin esimerkiksi aiemmin mainittu varatoimitusjohtaja ja partneri Petra Thorén.

#### **4.1.4 Taustatietoa haastateltavista**

Haastattelin tutkimustani varten siis seitsemää Kreab Gavin Andersonin työntekijää. Kaksi haastateltavaa oli yrityksen partnereita, yksi graafikko ja 4 viestinnän konsulttia. Kaikki osallistuivat samantapaisiin projekteihin, projektikokoonpanosta riippuen. Molemmat partnerit ovat tehneet pitkän uran yrityksessä ja ovat molemmat tulleet yrityksen palvelukseen muualta yritysmaailmasta. Graafikolla on takanaan myös pitkä ura yrityksessä ja aikaisempaa kokemusta mainosmaailmasta. Kaksi viestinnän konsulttia on aloittanut yrityksen palveluksessa muutaman vuoden sisällä hyvin nopeasti valmistumisensa jälkeen. Kahdella muulla taas on hieman pidempi kokemus talossa olemisesta, mikä varmasti myös näkyi heidän vahvempina näkemyksinä.

Yleisellä tasolla Kreab Gavin Anderson edustaa perinteistä asiantuntijaorganisaatiota myös siinä, että viestinnän konsultit ovat korkeasti koulutettuja. He ovat usein valmistuneet joko valtiotieteellisestä tai kauppakorkeakoulusta pääaineenaan viestintä. Työkokemusta on usein kertynyt myös varsin laaja-alaisesti, vaikka henkilö olisikin vastavalmistunut. Pääosa haastateltavista oli naispuolisia, kuten suurin osa yrityksen henkilökunnasta.

Henkilöiden tunnistettavuuden välttämiseksi rajaan kannanotot kahteen ryhmään, eli partnereiden- ja muiden työntekijöiden ryhmään. Tarkoitukseni on nostaa erilaisia käsityksiä ja ristiriitoja mielipiteiden erotessa. Päämääränäni on kuitenkin tuoda kehittämisideoita pohdintojen, haastattelujen ja muun annetun materiaalin pohjalta.

## 4.2 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimustyötä varten toteutin haastattelut Kreab Gavin Andersonilla ja osallistuin samalla heidän vuoden 2010 strategiapäiville. Tarkoituksena oli havainnoida yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä kehityskohteita, ja tuoda esille konkreettisia ratkaisuja projektijohtajien kehittymiselle. Käytin tutkimukseni osana, haastattelujen lisäksi, yrityksen kirjallista materiaalia sekä yrityksen- ja sen kilpailijoiden kotisivuja. Samalla tarkastelin koko alan kehitysnäkymiä ja tein havaintoja siitä, miten yksittäiset ongelmat näyttäisivät heijastuvan koko alaan ja kuinka kilpailu on todella kiristynyt. Keskityn kuitenkin avaamaan tutkimustuloksiani tutkielmani aihepiirin sisältä.

Haastatteluissa pyrin tuomaan kehityskohteita esille määrättyjen teemojen kautta, joilla pyrin kuvaamaan nykytilannetta ja kehitysideoita. Neljä tärkeintä teemaa joiden avulla avaan haastatteluni tuloksia ovat, ensinnäkin projektijohtajan kehittäminen, eli se kuinka aloittava henkilö perehdytetään työtehtäviin ja miten hänen kehittymisensä varmistetaan pitkällä tähtäimellä. Toisena teemana on myynti- ja asiakastyön johtaminen, se tulee ajankohtaiseksi hyvin nopeasti nuoren asiantuntijan työssä perehdyttämisen jälkeen ja tämän tasapainottelu projektijohtamisen kanssa on tärkeässä roolissa kehittymisen kannalta. Kolmanneksi tarkastelen kansainvälisen verkoston merkitystä ja sen luomia mahdollisuuksia yksilön ja projektien osalta. Viimeisenä tarkastelen projektien ja sitä kautta koko organisaation rakentumista ja siihen liittyviä kehitysideoita.

Syy siihen miksi teemat on valittu, löytyy yrityksen kehittämiskohteista, joita partnerit ovat tuoneet esille havainnollistaessaan yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia. Aikaisemmin mainitsemani yrityksen organisaatorakenteen rinnalle on noussut haasteeksi ylimmän johdon ikärakenne. Tämä onkin kriittisin seikka yrityksen jatkuvuuden kannalta, sillä osaamista ja myyntityötä tulisi kyetä siirtämään nuoremmille konsulleille. Tästä nousi myös haastatteluissa esille erilaisia näkemyksiä. Yrityksen nykyinen malli on ollut tyypillinen asiantuntijaorganisaatiolle ja myyntityö on ollut hyvin partnerilähtöistä (Baschab & Piot, 2004). Myyntityön lisäksi peräänkuulutettiin myös tarvittavaa projektinjohtamiskykyä ja selkeämpiä tulevaisuuden suuntaviivoja. Yhtenä tärkeänä osana voidaan tietysti pitää yrityksen henkilöstöpäätöksiä ylemmällä asiantuntijatasolla.

Partnereilta näyttäisi ainakin materiaalin perusteella löytyvän henkilöstömuutosten lisäksi tahtotila nimenomaan toiminnan dynaamisempaan kehittämiseen ja kokonaisuuksien hallintaan. Tämän takia myös tutkielmani nähtiin ajankohtaisena yrityksen toiminnan kannalta.

*No se on tietysti yks haaste et jos pystyisi semmosen kokemuksen mitä on esimerkiksi 30 vuoteen karttunu ni siirtämään jollekin jonain tällöisenä pakettina.*

Kummatkin partnerit olivat yksiselitteisesti sitä mieltä että tekemällä oppii työn kaikkein parhaiten ja viestintätoimiston kohdalla on ennen kaikkea opittava käsittelemään laajoja kokonaisuuksia. Siksi työni nähtiinkin haasteellisena tehtävänä. Kuitenkin keskittyminen juuri projektiluontoiseen työskentelyyn antoi minulle mahdollisuuden tutustua alan tieteelliseen lähestymiseen asiasta ja jatkaa kandidaatin tutkielmani aihepiirin käsittelyä. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioita käsittelevistä teoksista oli mielestäni helppo poimia asioita, joihin esimerkkiyrityksessä oli myös kiinnittänyt huomiota, näistä mainittakoon Baschab & Piot (2004) ja Maister (1993).

Kun otetaan huomioon yrityksen toimiala ja yritysviestinnän kannalta tärkeä kvartaalitalous, niin voidaan ajatella että työ painottuu selvästi kausittaiseen työskentelyyn. Tämä näyttäisi antavan ainakin teoriassa aikaa toiminnan kehittämiseen ja tulevien kiireellisten aikojen valmisteluun. Tämä antaa myös mahdollisuuden jäsenellä ryhmien toimintaa uudella tavalla.

Mahdollisuuksien kääntäminen vahvuudeksi on luonnollisesti yrityksen kehittymisen kannalta tärkeässä roolissa. Se voi toteutua esimerkiksi vahvistamalla nykyistä strategiaa. Kreab Gavin Andersonin asema Suomen yhtenä tärkeimmistä talousviestintätoimistoista (financial communication) lujittui entisestään, kun varatoimitusjohtajaksi valittiin Petra Thorén. Selkeällä strategisella linjalla voidaan erottautua helpommin kilpailijoista ja saavuttaa parempi markkina-asema.

Asiakkaiden olemassaolo on jokaisen yrityksen elinehto ja asiakassuhteen analysoinnista ovat puhuneet mm. Homburg, Steiner ja Totzek (2009).

*Meil on tyypillist se et me mennää projektista projektiin, et meil Suomes on paljon vähemmän ku tuolla esimerkiks Ruotsissa jo tai suures maailmas ni vuosisopimuksii tai jotain sen tyypisii.*

Asiakaslähtöisestä ajattelusta puhun enemmän myöhemmin, on kuitenkin tärkeä tiedostaa, miten merkittävästä asiasta on kysymys. Siksi on hyvä käsitellä olemassa olevia, menneitä ja mahdollisia tulevia asiakkaita ja tutkia, miten he käyttäytyvät ja millaista palvelua he mahdollisesti tarvitsisivat. Samalla on kuitenkin kartoitettava asiakkaisiin ja projektiportfolioon liittyvät riskit ja tuotto-odotus (Petit & Hobbs, 2010). Sukupolven vaihdoksessa työmaailmassa olisi hyvin tärkeitä turvata juuri tällainen jatkuvuus, jotta ymmärrys asiakkaan tarpeista säilyisi. Asiakkaan puolelta palkattu viestintäkonsultti voi olla yksi lähestymistapa, sillä tällöin henkilö voi avata tarpeita asiakkaan näkökulmasta.

Yksi tärkeä kysymys on myös alan yleinen tulevaisuus, viestinnän tarve kasvaa, mutta viestinnän muoto ja ilmaisutapa muuttuu. Sähköinen median nähtiin olevan tärkeässä roolissa tulevaisuudessa ja painotuotteiden kysynnän yhä laskevan. Kreab Gavin Andersoniin tämä ei suoranaisesti vaikuta, sillä kaikki painotuotanto on täysin ulkoistettua.

*Siis se mistä näkyy et täst voi tehdä jonkunlaisen elinkeinon, ni on se että viestinnästä tulee niin tärkeä. Sen merkitys kasvaa koko ajan, ja se merkitys ei suinkaan vähene vaik tulee jotain kriisejä.*

*Eli siinä mieles tän sorttisen viestinnän asema on vain kasvava. Ja se tietyst pystyykö siit tekemään semmosen elinkeinon että voi sitä pyörittää työkseen ni se on eri asia, mut mä luulen et näin on koska nää organisaatiot haluaa tämmöst palvelua jota ne pystyy joustavast hankkimaan sillon ku ne tarvii sitä.*

Kilpailun kannalta on kuitenkin kyettävä parantamaan osaamista ja erityisesti verkostoja, sillä pelkkä strategian kirkastaminen ei riitä. Gavin Andersonin ja Kreabin yhdistyminen laajensi kansainvälisiä verkostoja ja vahvisti yrityksen globaalia toimintakenttää. Yksi tärkeä merkitys kansainvälisellä yrityksellä on uramahdollisuuksien monipuolistuminen ja näin ollen paremmat mahdollisuudet kilpailla parhaista työntekijöistä. Kansainvälisen verkoston hyödyntämisen osiossa puhun tarkemmin sen tarjoamista mahdollisuuksista kehittymisen kannalta. Liiketoiminnan kannalta yhdistyminen on avannut uusia mahdollisuuksia.

*Gavin Andersonin ja meidän yhteen liittyminen on Suomen näkökulmasta tosi hyvä juttu, me vahvistutaan niillä paikoilla ja niillä paikkakunnilla joissa meillä aikasemmin ei ollu kovin hyvää tai uskottavaa osaamista, ennen kaikkea Lontoo ja NYC, ja sitten me ollaan saatu koko tää itä-, itäpuoli elikä Aasia jossa Gavin Andersonin puoli on, itse asiassa se on kotoisin Australiasta niin koko se puoli maailmaa tuli nyt sitten tarjottimella.*

#### **4.2.1 Nuoren asiantuntijan kehittyminen projektijohtajaksi**

Kuten asiantuntijaorganisaatioissa on tapana, myös Kreab Gavin Andersonilla halutaan panostaa asiantuntijoiden kehittymiseen ja antaa heille eväät toimia tietyn ajan jälkeen projektien vetovastuussa. Vastuun kasvattaminen on usein myös aloittavan asiantuntijan intresseissä. Jos yritys ei pysty tarjoamaan näitä haasteita, voi työmotivaatio laskea ja pahimmassa tapauksessa työntekijä siirtyä pois yrityksestä (DeLong, Gabarro & Lees, 2008). Työn oppiminen ei kuitenkaan ole yksiselitteistä, sillä viestintätyö on partnereiden mukaan kokonaisuuksien hallintaa.

*Viestintä on niin generalistista ni sit tämmösen viestijän pitää olla semmonen suuri generalisti. Et sen pitää tietää kaikest vähän jotakin. Pitäs tuntee tätä talousviestintää, pitäs tuntee yhteiskunta-asioita, pitäs tuntee kaiken näköstä. Ne taidot on niin siis monipuolisia ja moninaisia että se vaatii semmosta, aikamoist vireyttä, valppautta ja kiinnostusta yhteiskuntaan, talouteen, yrityksiin, ja näin pois päin.*

*Kysymys on siitä miten saa sitä tiimiä pidettyä kasassa ja ohjattua sitä ja suunnattua oikein ja käytettyä sen resursseja oikein.*

Miten nämä ominaisuudet voidaan parhaiten saada esille uudesta aloittavasta asiantuntijasta? Aikaisemmin mainittua valmennusta käytetään myös Kreab Gavin Andersonilla, jokaiselle aloittavalle asiantuntijalle osoitetaan niin sanottu tuutori, joka opastaa talon järjestelmien ja käytänteiden omaksumisessa. Partnereiden ja asiantuntijoiden mielestä toimintamalli on ollut nykyisellään hyvä, ja ihmiset ovat päässeet nopeasti käsiksi erilaisiin projekteihin. Haasteena on kuitenkin ollut liian vähäinen perehdytys meneillä oleviin projekteihin, nopeat resurssimuutokset projekteissa ja pidemmällä tähtäimellä suunnitelmallinen kehittyminen. Nuoren asiantuntijan jatkuvasta kehittämisestä ja kouluttamisesta on yritykselle erittäin suuri hyöty (Baschab & Piot, 2004).

*Tiettyjä juttuja ehkä tietysti ois voinu sillon, kun mä oon tullu taloon nii käydä tarkemmin läpi, niit tavallaan tipahtelee sit hiljalleen matkan varrelta.*

*Mut ehkä mä toivoisin et tavallaan ois semmonen laajempi työkuva käsittely. Et vaikka sä et siinä vaiheessa vielä teekään kaikkea, sulla ei oo omia projekteja, mut siihen kuuluu paljon sitä aikatauluttamista ja budjetin tekemistä ja semmosta.*

*Ihmiset on ymmärtäny et sen pitäis jatkua pidemmän aikaa, et alussahan se on tietysti perehdyttämistä käytäntöihin, mut sit taas se muokkautuu myös sellaseen, että miten voi tukee sitten sitä uralla edistymistä.*

Tietenkin valmennus- tai tuutorityön jatkuva ylläpitäminen syö pitkässä juoksussa resursseja, mutta tutkijoiden mukaan sen hyötynä on kuitenkin paremmin motivoitunut ja sitoutuneempi henkilöstö. Luonnollisesti tavoitteiden asettamisen tulee lähteä työntekijästä itsestään (Thomas, 1997) ja moni haastateltava myös nosti omat näkemyksensä kehittymisestä vahvasti esille, mutta myös yrityksen intressit on otettava huomioon. Partnerityön kannalta haasteeksi muodostuukin yksilöllisten tarpeiden ja toisaalta liiketoiminnan tarpeiden yhteensopivuus. Asiantuntijaorganisaatiossa kun ei todennäköisesti ole kahta samankaltaista rekrytointia, vaan aloittava henkilö kohtaa aina erilaisen tilanteen aloittaessaan yrityksessä.

*Siin on tiettyjä semmosii talon ja alan käytäntöjä. Niissäki pitäs olla aika innovatiivinen ja jokasen pitäs löytää semmonen oma tapansa tavallaan joka hänelle sopii.*

*Se joka on nuorempi niin, sanotaan vaikka me tehdään joku projekti jollekin asiakkalle ja se, kokemus sen meidän nuoremman osalta on rajallinen niin siitä huolimatta hän tekee sen vaikka mä vois in tehdä sen nopeemmin, ja oppii sitä kautta kun me sitten keskustellaan keskenämme.*

Ensimmäiset työtehtävät ovatkin yleisesti haastateltavien mielestä olleet haasteellisia ja työtahti hektinen sopivassa määrässä. Henkilöt ovat pääsääntöisesti työskennelleet osana suurempia projekteja erilaisissa tehtävissä, mutta toimineet myös pidemmissä projekteissa muun työn ohessa. Ensimmäisiä omia projekteja konsultit ovat alkaneet toteuttaa jonkin aikaa talossa oltuaan. Ensimmäisissä projekteissa tulee vastaan paljon sellaista tietoa, josta henkilö ei ole aikaisemmin osannut tai tiennyt kysyä.



*Sekin on ehkä vähän semmonen opettelukysymys et osaa päästää tiettyjä lankoja omista käsistä eikä oo semmonen tunne et täytyy hoitaa niitä.*

*Se tulee kyllä, parhaiten mun mielestä oman tekemisen kautta. Ja totta kai siis, varsinki ku teki jotain ensimmäisiä aikatauluja, kysyin siinä vaiheessa apuu jos tarvii. Mut, en mä siis oo kyllä mun mielestä sinänsä kaivannu.*

*Mä ihan tykkään myös siitä projektivastuusta, se on kiva pitää kaikkii lankoja käsissä ja hallita tavallaan sitä kokonaisuutta. Se, koska se on just semmonen asia mitä mä kaipasin ennen kun oli omia projekteja, kun se et sai jonkun pienen osasen itsellensä tehtäväksi ja sit sä teit sen, kun et hallitsee sitä kokonaisuutta. On paljon helpompi jotenkin tehdä töitä ku tietää tasan tarkkaan että missä mennään ja mistä on kyse et mitä voi tehdä, mitä halutaan ja tarvitaan.*

Projektijohtajan roolin sisäistäminen on erittäin tärkeä asia ja varsinkin partnereille projektijohtajuuden sisäistäminen nähtiin haasteena. Ei ihmekään, sillä pienessä ja matalahierarkkisessa organisaatiossa työn johtaminen ei korostunut haastateltavien näkemyksistä. Päinvastoin, omaa asemaa esimiehenä pyrittiin vähättelemään, sillä yleisesti ei haluttu nousta kenenkään yläpuolelle. Tämä onkin haasteellista sillä asiantuntijaorganisaatiossa esimiehen rooli on hyvin häilyvä. Asiantuntijatyötä ei myöskään mielletä helposti esimiestyöksi, varsinkaan pienissä yrityksissä, joissa projektikohtainen esimiestyö joudutaan hoitamaan työtehtävien ohessa, eikä varsinaista henkilöstöhallintoa, tai erillistä projektijohtoa ole kuten mahdollisesti isommissa asiantuntijayrityksissä (Bonham 2008, Julian, 2008).

Partnerit voivat omalla panoksellaan rohkaisemaan johtamis- ja projektinhallintataitojen syntymiseen. Tärkeintä on itse tiedon ja osaamisen välittyminen, mikä parhaiten tapahtuu vuorovaikutuksessa nuorempien asiantuntijoiden kanssa. Seuraavassa luvussa syvennyn tarkemmin käsittelemään vuorovaikutusta yritykselle elintärkeässä myyntityössä, mutta tätä ennen nostan esille muutamia kommentteja osaamisen kehittämisestä.

*Mä annan aika paljon tilaa ja ne saa tehdä virheensä ja ne saa presentoida itse tekemiänsä osuuksia, et mä en pyri mitenkään olemaan se joka on siinä pääasiallisesti framilla vaan se on meidän tiimi joka on se joka on siinä tarjoamas jotain asiakkaalle tai toteuttamas jotain asiakkaalle.*

*Mä mielellään otanki siihen jonkun, et se tuo jo monipuolisemman kuvan heti saman tien semmonen kombinaatio, semmonen kokoonpano. Et sillai se pitää, et kaikilla on näit omia vahvuuksia, joku ihminen on niin ku yritys omalla tavallaan, ja niit vahvuusii pitäs yhdistellä semmoseks kombinaatio-, optimaaliseksi miksi.*

Vastuun ja työmäärään lisääntyessä haastateltavat kokivat toimivansa hyvin paineen alaisena ja kykenevänsä priorisoimaan työtehtäviä. Ensimmäisissä työtehtävissä haastateltavat kertoivat usein toimineensa resurssiapuna ja näin ollen olleensa mukana useassa samanaikaisessa projektissa. Kehittymisen jälkeen projektien priorisointi painottui luonnollisesti omien projektien ja kriittisten asiakasprojektien valmiiksi saattamiseen. Varsinaisista työpiikeistä on päästy vuosien varrella eroon paremmalla suunnittelulla ja ulkopuolisen projektihenkilöiden avulla.

Kehittämiskohteina nähtiin työn suunnittelun ja resursoinnin edelleen kehittäminen ja talon sisäisten prosessien tehostaminen. Raportointi herätti varsin monenlaisia mielipiteitä, mutta tärkeimpänä kysymyksenä nähtiin se, onko raportoinnille todellista tarvetta, jos sen seuraamiseen ja analysointi tapahtuu vasta projektin päätyttyä. Työajan seuraaminen voikin olla hyvin ongelmallinen, sillä sen järjestelmällinen seuraaminen vaatii organisointikykyä. Maister (1993) näkee ratkaisun olevan nimenomaan tehokkaassa resurssien suunnittelussa. Tilanteet saattavat kuitenkin elää varsinkin asiakkaan puolella. Silloin on tärkeää, että ryhmän resursseja voidaan ohjata tehokkaasti muihin projekteihin, jos ryhmän yhteinen projekti ei etene ulkopuolisesta tekijästä johtuen. Nimenomaan ryhmän dynaamisella toiminnalla voidaan projektijohtamista tehostaa ilman lisäresursseja tai kuluja (Lewis, 1998).

Toinen varsin kiistanalainen kysymys koski sähköisten sovellusten hyödyntämistä omassa asiantuntijatyössä. Osa haastateltavista katsoi perusohjelmistojen riittävän tehokkaaseen työskentelyyn, kun taas osa katsoi pidemmällä tähtäimellä sen olevan hyvin tärkeä kilpailuvaltti. Yhtenä vaihtoehtona nähtiin erityisten työpajojen järjestäminen, joiden avulla tärkeimpiä sovelluksia saataisiin koulutettua kaikille samanaikaisesti. Luonnollisesti tällöin syntyviä kustannuksia tulisi verrata niihin säästöihin, mitä opetus mahdollisesti toisi projektien tehostumisessa.

#### 4.2.2 Kuinka myynti- ja asiakastyötä johdetaan

Asiakastyöskentely ja myynti ovat olleet hyvin paljon esillä tutkimuksessani. Aloittaessa tutkimustyöni en kuvitellut sen nousevan tärkeään asemaan, mutta kun ajattelen yrityksen näkökulmasta, on myyntityö ja sen kehittäminen avainasemassa tulevaisuuden henkilöstömuutosten myötä. Myyntityön tarkastelu jakautuu kolmeen kenttään. Ensimmäisenä on myyntityön oppiminen yhdessä vanhempien asiantuntijoiden kanssa. Toisessa vaiheessa luodaan itse omia kontakteja ja tarjouksia ja viimeisessä keskitytään asiakastyön hallintaan ja asiakassuhteen laajentamiseen (client extension), kuten toinen partnereista asian ilmaisi. Asiakassuhteen seuraaminen kaikissa vaiheissa on erityisen tärkeätä, tilannetta voidaan seurata erilaisilla tyytyväisyyttä kuvaavilla mittareilla (Sanchez & Robert, 2010).

Aluksi tutkin myyntityön merkitystä organisaatiossa ja asenteita sitä kohtaan. Partnereilla on asiasta hyvin selkeä ja tyypillinen näkökulma.

*Toimitusjohtaja on päämyyntimies aina, kaikissa firmoissa, ja sitte siin on semmonen käsite ku, et se hankkii, se avaa sen asiakasyhteyden ja siirtää sen sit jolleki tekijälle.*

*(Myyntityössä) se mun oma verkosto, sen hyödyntäminen.*

Tärkeänä osana myyntityön siirtämistä ja opettamista nuoremmille asiantuntijoille nähtiin nuorempien ottaminen mukaan myyntitilanteeseen. Näin myös varmistetaan sisäinen tiedon siirtyminen projektissa. Verkostojen luonnin kannalta partnerit näkivät asian myös tärkeänä, sillä nuoremmat pääsevät helpommin tekemisiin päättävän keskijohdon kanssa, kun taas partnerit keskittyvät vaikuttamaan yritysjohtoon. Nuoremmat asiantuntijat vaikuttivat vielä kiinnostuneemmilta myyntityön oppimiseen vaikka työ itsessään näyttäisi yhä keskittyvän partnereille. Tässä peräänkuulutettiin rohkeampia toimia ja asiakkaan lähestymistä. Se voi kuitenkin olla vaikeaa jos myyntityö on aikaisemmin perustunut partnereiden työskentelyyn. Tasapainottelu myyntivastuiden välillä ei ole täysin selkeä, partnereiden tulisi Maisterin (1993) mukaan keskittyä erityisesti strategian ja liikkeenjohdon tehtäviin ja ohjata asiakas- ja myyntityötä enemmän nuoremmille asiantuntijoille.

*Sitten taas se, että olemme kuitenkin asiantuntijaorganisaatio, ja täällä myöskin hyvin pitkälti pelataan henkilökohtaisilla kontakteilla.*

Oman myyntityön rakentamisen täytyy lähteä tuotteesta, suurin osa haastateltavista on saanut ensimmäisen kontaktin yritykseen ollessaan tekemisissä ensimmäisissä projekteissa. Projektijohtajaksi siirryttäessä luonne muuttuu täysin ja yrityksestä tulee potentiaalinen asiakas. Myyntityön johtaminen näyttäisikin olevan yrityksessä muutospaineen alla, sillä todelliselle asiakasjohtamiselle ei vielä ole asetettu sisäisiä tavoitteita.

*On tärkeää, että ottaa jo etukäteen selvää asiakkaasta, mitä se tekee. Jos tehdään vaikka vuosikertomusta, pitää tietää mitä vuosikertomus sille yritykselle merkitsee ja mitä sillä halutaan kertoa ja kenelle.*

*Se et asiakastyö on tottakai se tärkein, mut sit taas pitäis muistaa et se myynti on siitä asiakastyöstä vielä se tärkein.*

*Se vaatii aika paljon semmost innovatiivisuutta ja kekseliäisyyttä et osaa tunnistaa ne asiakkaan tarpeet ja sitte luoda niihin sopivia ratkaisuja.*

*Meidän työkalut myynnin tekemiseen on olemassa, ja myöskin sellast myyntivalmennusta, mut nyt on alettu hoitaa puhtaalt pöydältä sitä myyntiä.*

Yksi selkeä haaste nuorelle asiantuntijalle on tarjousten tekeminen ja laskeminen. Tämän oppimiseksi kustannuslaskentaan ja budjetointiin tulisi haastateltavien mukaan kiinnittää enemmän huomiota. Tämä olisi yksi tärkeä tekijä perehdytys ja valmennuksen suunnittelussa. Kustannustehokkuudella saavutetaan nopeasti tuloksia ja sen merkitys koko projektiportfoliossa on merkittävä (Bonham, 2008).

*Varsinki ku mä ekaa kertaa vedin projektia niin siis se on nyt aika lailla sen mukaan että mitä muissa on ollu ja miten about. Ja meiän puolelta se nyt ei oo niinkään ollu ongelma mutta sit on taas asiakkaita, jotka ei kaikki pysy aikataulussa.*

Asiakastyön hallinnasta ja dynaamisesta asiakasportfolion hallinnasta puhuttiin kappaleessa 2.2.2. Asiakkaan nykyarvon ja tulevan arvon määrittäminen oli käsitteen tärkein lähtökohta (Homburg, Steiner & Totzek, 2009). Vaikka varsinaista asiakasportfolioajattelua ei haastatteluissa tullutkaan ilmi, oli se selvästi otettu kuitenkin partnerityössä huomioon. Myynnillisestä näkökulmasta se tarjoaisi nuoremmille asiantuntijoille hyvän pohjan lähteä rakentamaan tietyn tyyppistä portfolioa. Impulssi asiakkaan saamiseksi voi lähteä itsestä tai tulla toisten

kontaktien kautta. Tärkeintä kuitenkin on kohdennettu markkinointi asiakasyrityksille. Myynnin onnistumisen tuleekin olla hyvin korkea, mikä kertoo siitä että asiakkaisiin käytetään suhteessa enemmän aikaa.

*Asiakastyö on siis se asiakkaan kanssa yhteydenpito, mut myöskin sit projektin johtoon, eli ollaan vähän niinku tietynlaisii suppiloita myös sen asiakkaan ja meidän graafikon kanssa siihen viestin viemiseen tietyllä tavalla.*

*Et mä en voi usko, et se ei ois paras vaihtoehto että mä tekisin tästä lähtien kaikki projektit yksin ja kehittyisin tavallaan siinä.*

Myyntitilanteisiin liittyikin haastateltavien mukaan haasteita, jos ryhmän koko kasvoi liian suureksi jo alkumetreillä. Myynti- ja asiakastyön tulisikin konsulttien mukaan perustua pieniin keskitettyihin ryhmiin, jotka sitten asiakkaan saatuaan alkaisivat haalia kasaan projektiryhmää työn varsinaiseen toteutukseen. Yksin oppimista ei nähty hyvänä ratkaisuna, vaan vertaistuella uskottiin olevan paras vaikutus kehittymiselle.

Toinen tapa tehdä kohdennettua myyntityötä yrityksille, on partnerin mukaan järjestää seminaari, johon yritys kutsuu asiakkaita kuuntelemaan ajankohtaisia aiheita. Tällä kyetään näyttämään yrityksen kyky pysyä kehityksessä mukana. Toisessa, jo aiemmin mainitussa mallissa asiakas pyydetään yritykseen kertomaan alan suhdanteista ja muutoksista (Maister, 1993). Yritys, joka on pidempään esimerkiksi suunnitellut nostavansa paremmin esille yhteiskuntavastuutaan erillisen kertomuksen muodossa voisi tällaisessa tapauksessa hakea näkemystä ja alan kilpailijoiden toimintamallia esimerkkiyritykseltä.

#### **4.2.3 Kansainvälisen verkoston hyödyntäminen**

Kreab Gavin Anderson tuo vahvasti kansainvälisyyttä ja kansainvälistä verkostoaan esille. Vertailemalla suurimpien viestintätoimistoiden Internet-sivuja, on Kreab Gavin Anderson ainoa, jolla sivut linkittyvät aluksi kansainväliselle sivulle. Kansainvälisyyttä siis korostetaan, samaan aikaan kuitenkin painotettiin viestinnän kansallisia ominaispiirteitä ja kulttuurin merkitystä. Yksi syy kansainväliseen painotukseen on varmasti se että iso joukko asiakkaista on kansainvälisiä yrityksiä ja tällöin viestintää myös halutaan mainostaa globaalista näkökulmasta.

Kreabin ja Gavin Andersonin yhdistymisen hyödyistä ja verkoston laajenemisesta oli puhetta jo aikaisemmin. Verkostoa voidaan käyttää myös koulutukseen ja ennen kaikkea asiantuntijoiden henkilökohtaiseen verkostoitumiseen.

*Katsotaan tätä Kreab Gavin Anderson -konsernimmre vuoden 2009 maaliskuussa maailmanlaaukseksi laajentunutta verkostoa, ja yritetään saada siitä irti.*

*No siis mä koen et siel työjaksolla oli sellasia henkilöitä, jotka vieläkin on yhteydessä muhun, ja sitä kautta on myös tullu projektejakin.*

*Mielenkiintosta nähä miten saman firman toinen yritys toimii ylipäättään, miltä näyttää tommonen konsulttifirman elämä toises maassa.*

Aktiivisuus kansainvälisen verkoston luomisessa nähtiin erittäin positiivisena asiana. Se on myös tapa parantaa kilpailuasetelmia, jos verkosto toimii oikein (Maister, 1993). Ulkomaisten vierailujen sisällön suunnitteluun olisi kuitenkin hyvä panostaa ja tuoda esille myynnillistä näkökulmaa. Nyt esimerkiksi omien graafikoiden työn hyödyntäminen kansainvälisissä projekteissa nousi esille, sillä muissa yrityksen toimipisteissä graafikoita ei yleensä talon sisällä ole. Työn oikeanlainen hyödyntäminen ja osaamisen sisäinen myyminen nähtiin varteenotettavina kehitystoimina.

Ulkomaankomennuksen nähtiin olevan yleisesti erittäin merkittävä lisäarvon tuottaja ja eräänlainen palkinto hyvin tehdystä työstä. Sen hyötyä yritykselle pidettiin myös korkealla. Tärkeintä kuitenkin on se, miten tällaisesta matkasta saisi lisäarvoa myös yksilön kehittymiselle. Henkilökohtaiset kontaktit ja mahdollisuus osallistua paikallisiin projekteihin nähtiin tärkeimpinä tekijöinä.

Toinen merkittävä tekijä kansainvälisessä yrityksessä on yhtenäisten järjestelmien ja prosessien integrointi. Kilpailuedun saavuttaminen helpottuu, kun koko yritys toimii samojen prosessien alla ja pystyy keskustelemaan samoista asioista. Viestintään liittyvät sovellukset ja ohjelmistot ovat myös tuntemattomampia tavalliselle tietokoneen käyttäjälle, joten on varmistuttava että oma henkilöstö kykenee niiden käyttöön.

Kansainvälinen verkosto on vaikuttanut myös partnereiden toimintaan. Laajempi verkosto Lähi- idässä ja Aasiassa tarjoaa partneritasolla mahdollisuuksia vaikuttajaviestinnän toteuttamiseen. Kansallisella tasolla muutoksella ei kuitenkaan nähty olleen merkitystä, sillä Gavin Anderson ei toiminut Suomen markkinoilla. Maister (1993) puhuu nimenomaan globaalien verkoston tehokkaasta käytöstä, on tärkeää, että yritykset voivat palvella globaaleja asiakkuuksia kansallisella osaamisella.

#### 4.2.4 Miten projektit on organisoitu

Viimeisessä kappaleessa nostan esille vielä projektien organisoinnin ja sisäiset kehitysehdotukset. Luottamuksellisista syistä käyn asioita kuitenkin tässä luvussa läpi hyvin yleisellä tasolla. Toimeksiantajalle toteuttava erillinen raportti sisältää kehityksen kannalta tärkeimpiä huomioita. Haastattelut projektien kehittämisen osalta olivat kiinnostavia ja jokaisella haastateltavalla oli hyvin erilaisia näkökulmia työnsä tehostamiseen. Pidempään talossa olleet näkivät asiat laajempina kysymyksenä, kun taas talossa myöhemmin aloittaneet keskittyivät enemmän pohtimaan omaan työhönsä vaikuttavia tekijöitä. Partnereille projektijohtamisen ja projektityöskentelyn kehittäminen oli merkittävässä roolissa.

*Se ajan organisoiminen ni se on yks aika vaativa taito, kyl must keskeinen juttu mikä meil nyt on se et jos me saadaan tehostettuu tätä, saadaan yleisiä käytäntöjä, jotka on hyviä näitten projektien pyörittämiseen.*

*No yks suuri ongelma on projekteissa on. - No ennen kaikkee tietysti on se että otetaan kaikesta oppia mitä on tehty ja yritetään sen pohjalta luoda systeemejä jotka paremmin toimii sitten esimerkiks tän ongelman ratkaisussa.*

Asiantuntijat taas näkivät roolinsa projekteissa hyvin monipuolisena. Suurin ero tuntuikin syntyvän juuri vastuun saamisesta. Henkilöt, joilla vastuuta oli vielä vähän näkivät oppimismahdollisuutensa ja kehittymisensä vahvempina kuin pitkään vastuullisissa projekteissa työskennelleet. Oman kehittymisen seuraaminen on tärkeä osa kehittymistä (Thomas, 1997). Myös yrityksen on asetettava odotuksia asiantuntijan kehittymisen osalta, näitä voidaan tukea valmennustyöllä ja kehittämisestä palkita erikseen (Baschab & Piot, 2004).

*Paras puoli viestintätoimistotyöskentelyssä on se että pääsee nimenomaan tekemään kaikkii erilaisii asioita.*

*Viimesen vuoden aikana on oppinu kaikkein eniten sen takia just ku on saanu enemmän sitä vastuuta ja on päässy ite tekemään, ni se on mun mielest ehdottomasti opettanu kaikkein eniten.*

*Ensimmäisinä vuosina meil oppii tosi paljon, ja sä opit sitten niiltä vanhemmilta kokeneemmilta et miten näit asioita hoidetaan.*

Projektijohtajien kannalta tilanne voi myös olla hankala, sillä nuorempia asiantuntijoita kyllä tarvitaan, mutta heidän kouluttamiseensa ja tuutorointiin projektissa voi olla hankala löytää aikaa. Projektien kannalta nuoremmista asiantuntijoista voi myös olla suurta apua, jos resursseja käytetään oikein.

*Nuoret ihmiset on epävarmempia siinä ja aina pitäis kehitellä näit ratkaisuja ja siin tietyst kokemus auttaa, mut toisaalt niil on raikkaampaa näkemystä et se on se, nää vahvuudet pitäis eri tahoilta yhdistää.*

*Jokanen hanke on yksilöllinen. Jollon se vaatii sen et siin pitää olla hyvin luova, siin pitää pystyä hoitamaan montaa asiaa yhtä aikaa, järjestää aikataulunsa, ja pitää nää hankkeet näpeissä.*

Projekteihin liittyvät prosessit nähdään toimivina ja erittäin kilpailukykyisinä. Aikatauluissa pysytään, sillä yleisellä tasolla haastateltavat olivat valmiita kohtaamaan haasteita ja pitämään sovituista aikatauluista kiinni. Yksi tärkeä tekijä ajankäytön tehostamisessa ja ennen kaikkea suunnittelussa oli oikeanlaisen delegoinnin oppiminen. Oman vastuun jakaminen koettiin vieraaksi aloittaneilla asiantuntijoilla, kun taas vanhemmilla oli selvä käsitys siitä, mihin heidän tulisi käyttää aika projektijohtajana.

*Se on käytännössä kaikkee, et on tarjouksen teosta ja aikatauluttamisesta ja sit miten täällä jakaa työn ja resursoi ja projektin kannattavuuden seuranta.*

*Asiakkaan tarpeiden saavuttavuus tai perus asiakkaiden yhteydenpito, jotta mä tiedän, että mitä he tarvii.*

Yrityksen visio ja tulosten saavuttaminen nähtiin tärkeässä roolissa, mutta sen ympärillä leijui uhkakuvia. Myynnin kokonaisvaltainen tehostaminen ja henkilöstön pitkäaikainen pysyvyys nähtiin haasteina pitkällä tähtäimellä. Toinen yrityksen toimintaan vaikuttava tekijä on kyky uudistua ja kehittyä. Asioita pitäisi



haastateltavien mukaan pitkällä tähtäimellä kyseenalaistaa ja toimintatapoja muokata.

Rohkeilla ja innovatiivisilla kokeiluilla voidaan saada hyviäkin tuloksia organisaation toimintamalleissa ja projektien toteutuksessa. Asiaa oli avattu vuoden 2010 strategiapäivillä ja samankaltaisia näkemyksiä tuli esille myös haastatteluissa. Projektioorganisaatiossa kuin kaikilla toimintamalleilla on suora vaikutus myös itse liiketoiminnan tekemiseen. Partnereiden mukaan hallinnolliseen työhön saa kulua vain viisi prosenttia työstä. Tämä kertoo asenteesta kehittää ydinliiketoiminnan muotoa, mutta sen on oltava tasapainossa strategisen kehittämisen kanssa.

Yhteisöllisyys ja tiedon aukoton kulkeminen organisaatiossa on erittäin tärkeitä erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa. Pienessä organisaatiossa asia on helppo ratkaista keskinäisellä kanssakäymisellä, mutta työmäärän ja projektien lisääntyessä kommunikointi voi olla käytännössä hankalampaa. Tärkeintä kuitenkin on että työyhteisö auttaa ongelmatilanteissa, tukee ja neuvoo.

*Aika paljon on sellast vertaispainetta, mut myöskin toimintaa, ei niinkään ehkä niin et meit johdetaan ylhäältä, vaan niin et konsultit johtaa sivuille.*

*Ongelmatilanteessa: miten nyt pitäis toimii tai muuta ni kyllä mä yleensä sitten käännyn täällä jonkun semmosen, joka on ollu pidempään töissä ja tietää et on pätevä tyyppi, ni kysyy sit sellaselta ja monesti ne osaa neuvoo. Tai sit jos ei ite osaa ni ohjaa jonkun kohdalle joka on vaikka käsitelly samanlaisia ongelmia.*

Asiantuntijapalveluorganisaation ja palvelun ohessa myydään itse tuotetta. Yksi konsulttien suurista haasteista onkin toimia projektien vetovastuun lisäksi myös viestinnän innovaattoreina ja viestin muodon ja esityksen tuottajina yhdessä graafikoiden kanssa. Asiaosaaminen, projektijohtaminen ja myyntityö ovatkin kaikki hyvän projektijohtajan ominaisuuksia (Thomas, 1997). Suunnittelu ja kehitystyö nousivat ensimmäisenä esille kysyttäessä, mihin aikaa tulisi käyttää enemmän? Luovan työn osuus on kuitenkin rajallinen ja ratkaisuiden pitää löytyä varsin nopeasti. Näiden ratkaisujen kehittämisen nähtiin olevan varsin tärkeä kilpailuvaltti.

*Ideointiin, siihen luovuuteen, sellaiseen ajatusten pallotteluun, ehkä se, sitä mä ehkä kaipaisin eniten.*

*Kyllähän meillä sellaiset vakituiset tavat niissä on. Luovuutta ja ideointia ollaan yritetty kehittää ja ollaan me siinä päästykin eteenpäin.*

Projektityöskentelyssä tietysti projekti ja sen toteuttaminen on pääasia. Asiantuntijaorganisaation, tai paremminkin asiantuntijapalveluorganisaation yksi tehtävä on tuottaa ratkaisun lisäksi palvelua (Maister, 1993). Se voidaan toki toteuttaa tuotteen muodossa, mutta ajatustasolla palvelun tulisi olla pitkäaikainen prosessi, joka liitetään osaksi projektia ja määrittää pidemmällä tähtäimellä asiakassuhteen. Varsinkin partnerit puhuvat palvelusta ja sen luonteesta. Asiakkaan lähestyminen palvelulähtökohdista on myyntikeinona myös houkuttelevampi.

Partneritasolla yksi keskeinen kysymys on varmasti projektiportfolion hallinnan jatko ja se, kuka vastaa mistäkin osa-alueesta. Tässä kohtaa olisi hyvä muodostaa sellainen järjestelmä, joka tukee yhteistä tekemistä ja synnyttää synnergiaetua. Nämä kehitystoimet ja organisaatiomuutokset voivat koskea resursseja niin ihmisten, työvälineiden kuin yrityksen sidosryhmien osalta (Bonham, 2008).

Kreab Gavin Anderson Helsingin esitteessä heidät esitetään osana suurempaa prosessia. Annetaan kuva, että oli kyse sitten yrityskaupasta tai vaikutusviestinnästä, he toimivat strategisena kumppanina näkymättä kuitenkaan suurelle yleisölle. Se on palvelua, jota tarvitaan juuri tämän kaltaisessa tilanteessa.

Kaiken kaikkiaan haastateltavien näkemykset yrityksen toiminnasta ja päämääristä olivat hyvin yhtenevät. Näkemuseroja syntyi lähinnä asioiden toimintamalleista ja siitä kenen ne kuuluisi tehdä. Nuoremmat asiantuntijat antoivat todella motivoituneen kuvan omasta työstään ja olivat valmiita kehittämään työympäristöä.

Haastattelujen valossa uskon että olen löytänyt niitä kehityskohteita, joista partnereiden kanssa keskustelimme työn alkuvaiheessa. Johtopäätöksissä tulen syventämään näkemyksiäni, sillä selvää on että muutoksia voidaan odottaa tapahtuvan. Näillä uskon myös olevan varsin positiivinen vaikutus työympäristössä, jota on varmasti parantanut uusien henkilöiden palkkaaminen ylempään johtoon.

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa olen tarkastellut toimeksiantajayritys Kreab Gavin Andersonin sisäistä projektityöskentelyä ja projektijohtamista. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut nostaa esille kehittämiskohteita, joilla nuorempia asiantuntijoita voidaan paremmin rohkaista heidän työssään ja millaisia ongelmia yrityksen projektityöskentelyssä yleisemmin esiintyy. Työtä varten olen seurannut yrityksen vuoden 2010 strategiapäiviä ja käyttänyt niiden materiaalia. Tämän lisäksi olen haastatellut seitsemää yrityksen työntekijää, molempia partnereita ja viittä viestinnän ammattilaista. Olen pyrkinyt mallintamaan sen, kuinka yritys tällä hetkellä toimii ja miten toimintaa voitaisiin kehittää. Tutkimus projektinhallinnan menetelmien kehittämisestä toteutettiin samaan aikaan yrityksen strategisen henkilöstölisäyksen kanssa.

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys perustuu asiantuntijaorganisaation ja projektinhallinnan kirjallisuus- ja artikkelilähteisiin, joista keskeisimpiä Baschab & Piot (2004), Maister (1993) ja Thomas (1997). Asiantuntijaorganisaation ja projektinhallinnan lisäksi tarkastelen erityisesti valmentamista sekä projekti- ja asiakasportfolion hallintaa. Erityisesti viimein kiinnostaa minua siitä syystä että sen merkitys strategiatyölle on erittäin tärkeä, mutta sen käyttöaste asiantuntijaorganisaatioissa on vielä varsin vähäinen.

Tutkimuskysymykset olivat:

- Miten projektityöskentelyä voidaan kehittää?
- Miten osaamista voidaan siirtää nuoremmille konsulteille?
- Mitä tapoja on tehostaa strategista asiakas- ja projektiportfolion hallintaa?

## 5.1 KESKEISET LÖYDÖKSET SUHTEESSA AIKAISEMPAAN KIRJALLISUUTEEN

Projektityöskentelyn kehittämisessä nostin esille projektin määritelmän; projektilla on selkeä alku ja loppu, mikä erottaa sen normaalista työskentelystä (Lundin & Söderholm, 1995, Webb, 1996, Lewis, 1998). Projektien tuotoksena syntyvät erilaisia tuotteita, palveluita tai sovelluksia eri menetelmiä käyttämällä. Tässä tapauksessa viestintätarkeitä, joiden toteuttamiseen on muodostettu erillisiä projektiryhmiä. Projekti syntyykin projektihenkilöiden työpanoksen avulla (Turner, 2008). Yksi tekijä projektien yleistymiselle on niiden selkeä projektielinkaari, jonka avulla liiketoimintaa voidaan hahmottaa ja suunnitella paremmin (Baguley 2003).

Projektijohtamisen peruskäsitteitä ja projektivaiheiden suunnittelua käytiin läpi varsin laajasti, esimerkkinä riskien kartoittaminen ja epävarmuuden torjuminen (Baguley 2003). Nämä toimivat kuitenkin taustatietona projektijohtamisen ja ennen kaikkea sen kehittämisen tutkimukselle, jota teemahaastattelut käsitelivät. Projektijohtamista ja sen kehittämistä sen sijaan käsiteltiin varsin laajasti niin empiirisessä, kuin kirjallisuusosiossa. Lähtökohtaisena tarkasteluna on projektijohtajan kuuden katseen sääntö (Briner, Hastings & Geddes 1996). Ideana on havainnollistaa projektijohtajan kykyä toimia projektissa ylös ja alaspäin. Kyetä katsomaan toimintaa sisältä ja objektiivisesti ulkopuolelta, sekä toimia yhdessä sidosryhmien kanssa. Tärkeintä on kuitenkin kyky tarkastella projektin kulkua nykyhetkeen ja tulevaisuuteen.

Monissa asiantuntijaorganisaatioissa projektityöskentely on yleisin toimintamalli, juuri asiakastoimeksiintojen vuoksi. Toimeksiantoyritys Kreab Gavin Andersonilla kaikki asiakastoimeksiannot perustuvat projekteihin ja niiden perusrakenne on projektielinkaarimallin mukainen. Asiantuntijaorganisaation määrittäminen on työn kannalta oleellista. Ne voidaankin määritellä ”hyötyä tuottaviksi vaihdon välineiksi, jotka ovat erikoisosaamiseen perustuvia aineettomia toimintoja” (Lehtinen & Niinimäki, 2005). Niiden toiminta rajoittuu usein myös hyvin rajatulle alueelle, kuten tässä tapauksessa viestintäpalveluihin ja siksi toiminta hyvin erikoistunutta (Baschab & Piot, 2004). Asiantuntijapalveluiden myynti perustuu olemassa olevien asiakkaiden palvelemiseen uusien toimeksiintojen muodossa. Useimmiten tämä tapahtuu partnereiden myyntityön kautta, kuten Kreab Gavin Andersonilla. Myynnin,

markkinoinnin ja asiakkaiden lähestymisen täytyy tapahtua suunnitellusti asiakkaan liiketoiminnan huomioon ottaen (Lehtinen & Niinimäki, 2005).

Asiantuntijaorganisaatioissa projektinhallintaan ja projektijohtamiseen kohdistuvat haasteet liittyvät usein ryhmän muodostamiseen ja ohjaamiseen. Esittelin Thomaksen (1997) klassisen ryhmän kehittymisen elinkaaren mallin, jossa erityisesti nuoria konsultteja näyttäisi haastavan kaaosvaihe. Asiantuntijaorganisaatioissa kun esimiesasema on näennäinen ja projektikohtainen. Asiantuntijoita ei johdeta ylhäältä vaan sivulta päin kuten yksi haastateltavista totesi. Pienessä yrityksessä toimintaa toki helpottaa se että ihmiset tuntevat toisensa, mikä helpottaa projektityöskentelyä. Haastateltavat mainitsivat työn priorisoinnin tärkeimmäksi asiaksi samanaikaisten projektien hallinnassa, priorisoinnilla saavutetaan etua ja pidemmällä tähtäimellä myös strateginen huomiokyky paranee (Maister, 1993).

Käsittelin ryhmän työskentelyä laajemmin ja nostin esille esimerkiksi organisaation toiminnan seitsemän säännön mallin (Thomas, 1997). Minusta ei kuitenkaan ole tarpeellista keskittyä niinkään ryhmän keskinäiseen toimintaan, sillä se ei nousut missään vaiheessa ongelmalliseksi. Henkilöstön viihtyvyys työssä on kuitenkin asiantuntijaorganisaatioissa erittäin tärkeää kilpailukykyisen henkilöstön säilyttämiseksi (Lewis, 2002). Asiantuntijaorganisaatiosta lähtevä konsultti voi viedä mukanaan arvokkaita asiakkaita ja näin aiheuttaa taloudellisia menetyksiä yritykselle (Maister, 1993).

Yksi merkittävä strateginen ja liiketoiminnallinen kysymys on partnereiden projektinhallinta. Tähän kuuluvat projekti- ja asiakasportfoliohallinta ja niiden kehittäminen. Tavoitteena projektiportfoliohallinnassa on saavuttaa synnergiaetuja projektien yhtäläisistä prosesseista (Sanchez & Robert, 2010). Vaikuttaisi siltä että aihetta ei ole pidetty kovin suurella arvolla asiantuntijaorganisaatioissa, vaikka sen strateginen merkitys on huomattava.

Dynaamisessa asiakasportfoliohallinnassa asiakkaat jaotellaan niiden nykyisen ja mahdollisen tulevan arvon mukaisesti (Homburg, Steiner & Totzek, 2009). Kreab Gavin Andersonilla tämä antaisi mielenkiintoisen elementin konsulttien työhön, jos asiakasportfolioita alettaisiin suunnitella esimerkiksi teollisuuden alan tai yrityksen

viestintätarpeiden mukaisesti. Tällöin voitaisiin hyödyntää myös paremmin synenergiaetuja, sillä dynaamisessa asiakasportfolioiden hallinnassa on hyvä tunnistaa asiakkaiden potentiaali nimenomaan pitkällä tähtäimellä ja pyrittävä tunnistamaan toimialojen erityispiirteet. Dynamiikkaa voidaan myös hakea projektiportfolion johtamisesta, jolloin tarkoituksena on nimenomaan tunnistaa projektiin kohdistuvia riskejä, kuten projektijohtaminen, aikataulut ja kannattavuus (Petit & Hobbs, 2010).

Viimeisessä kirjallisuutta käsittelevässä luvussa toin esille erityisesti kehittämisen näkökulman niin projektijohtamisessa kuin sen hallinnassa. Kysymys on ennen kaikkea yksilön kehitymisestä ja kyvystä kehittyä projektipäälliköksi. Partnerin mukaan projektipäällikkönä toimimista voidaan verrata toimitusjohtajan työhön, kaikki samat elementit ja tulosvastuu ovat läsnä yksittäisessä projektissa. Yrityksen tärkein voimavara ja kehittämisen kohde ovat siinä työskentelevät ihmiset, lähes kaikki työni keskeiset teokset (Baschab & Piot 2004, Lewis 1998, 2002, Maister 1993, Pfeffer 1994, 1998, Summers 2005, Thomas 1997) nostavat tämän esille.

Proaktiivinen yhteistyö partnereiden ja projekteista vastuussa olevien henkilöiden kanssa edesauttaa aikaisemmin mainittua projektiportfolioiden johtamista ja kehittää samalla työssä oppimista, jolloin myös työteho paranee. Partnerityö on myös tärkeää silloin, kun asiakas on dynaamisen asiakasportfolioiden hallinnan kannalta erityisasemassa (Petit & Hobbs, 2010). Partnerityön palautteen saaminen on erityisen tärkeää, toiminnan peilaaminen, kriittinen palaute ja työntekijöiden henkilökohtainen kehityssuunnittelu ovat näistä tärkeimpiä (Maister, 1993). Tämän toteutuminen Kreab Gavin Andersonilla näyttää onnistuneen, sillä asioista on alettu puhumaan rakentavasti ja asioiden muutokselle on asetettu tahtotila.

Projektiportfolion kehittämisen yksi tärkeimpiä löydöksiäni työtä varten on muutosten määrää ja vaikutusta portfoliossa mittaava malli (Petit, Hobbs, 2010). Pystyakselilla mitattavaa muutosten määrää eri aikaväleillä voidaan verrata vaakakselilla olevaan muutosten vaikutukseen. Näin voidaan selvittää yrityksen nykytila ja se, mitä prosesseja tulisi muuttaa. Tämä on erittäin hyvä työväline yrityksen strategisen ketteryyden mittaamiseen ja antaa välittömästi kuvan siitä, miten eri toimintoja painotetaan yrityksessä.

Projektijohtajan kehittymisen lisäksi yrityksen on kyettävä motivoimaan työntekijöitään. Tätä voidaan edesauttaa sitouttamalla työntekijöitä strategiatyön, suunnittelun ja myynnin eri tehtäviin. Myynnin kehittäminen auttaa nuorempaa asiantuntijaa myös kehittymään ja näkemään prosesseja, jolloin hänen panoksensa kehitykseen voi olla merkittävä (Maister, 1993). Tärkeintä on kuitenkin jatkuvan oppimaan kannustaminen ja kehittymisen seuraaminen ja tukeminen. Valmennuksessa vanhempi konsultti opettaa nuorempaa yhteisen suunnitelman mukaisesti, asiantuntijaorganisaatiossa oppiminen tapahtuu kaikilla organisaatioasteilla ja molempiin suuntiin (DeLong, Gabarro & Lees, 2008, Maister, 1993). Esimerkkiyrityksessämme jokaisella työntekijällä oli perehdytysvaiheen lisäksi mahdollisuus jatkuvaan vertaistukeen, mutta varsinaista suunnitelmallisuutta asian suhteen ei ollut.

## **5.2 KEHITTÄMISEHDOTUKSET KOHDEYRITYKSESSÄ**

Saadessani toimeksiannon, oli sen tehtävänanto varsin laaja. Lähdin itse keskittymään niihin kysymyksiin, joilla uskon olevan suurin vaikutus projektityöskentelyn kehittymiseen ja yrityksen toiminnan tehostumiseen. Olen itse hyvin samantyyppisessä tilanteessa urallani ja minun oli helppo samaistua ja ennen kaikkea nähdä se kehitys, mitä muutaman ensimmäisen vuoden työskentely tuo asiantuntijalle. Kaiken takana on luonnollisesti kokemuksen karttuminen ja sen avulla oppiminen. Mielestäni tärkeätä olisi kuitenkin oman kehittymisen tiedostaminen ja sen suunnitteleminen. Pelkkä kehityskeskustelu ei välttämättä riitä, jos tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan syvällisempää suunnittelua ja organisointia myös työnantajan taholta.

Oman kehittymisen lisäksi on organisaatiokulttuurin tuettava kehittymistä ja sen toimintamallien oltava muutoskeskeisiä. Samoihin kaavoihin pysähtyneen yrityksen on vaikea kilpailla nuorista kehittyvistä työntekijöistä, jos heille ei anneta mahdollisuutta vaikuttaa ja kehittyä ja kehittää työmenetelmiä. Asiantuntijaorganisaatiossa tämä seikka korostuu entisestään, sillä odotukset työtä kohtaan ovat korkeat.

Kreab Gavin Anderson ei tässä mielessä ole poikkeava yritys, asiantuntijat ovat korkeasti koulutettuja, organisaatiohierarkia on matala, mutta osaaminen on ollut hyvin kahtiajakautunutta nuorien asiantuntijoiden ja vanhemman johdon välillä. Asian kehittyminen myönteiseksi vuoden 2010 aikana on muuttanut yrityksessä paljon niitä asioita, joista vielä haastattelujen aikana haastateltavien kanssa keskustelimme. Vaikka henkilöstömuutoksilla ei ole suoranaista vaikutusta projektijohtamisen kehittymiselle, on sillä sitouttava vaikutus ja mahdollisen valmennuksen kautta myös hyvin suuri merkitys kehittymiselle pitkällä tähtäimellä.

Nyt kun puhutaan valmentamisesta ja kehittamisestä voidaan toki kysyä, milloin yrityksellä on aikaa keskittyä tämänkaltaiseen toimintaan? Viestintätoimiston toimeksiannot ovat hyvin kausiluonteisia ja työpiikkien jälkeen on usein rauhallisempia aikoja. Näiden tasoituslomien kylkeen voisi olla hyvä rakentaa sellainen suunnittelumalli, jossa seuraavan työrupeaman tehtäviä ja resursseja suunniteltaisiin yksilön kehittymisen kannalta paremmin ja tehokkaammin. Samalla mahdollinen ulkomaisen verkoston hyödyntäminen ja yhteisten projektien toteuttaminen nuoremman asiantuntijan lähettämällä toiseen toimistoon, saataisiin lisättyä yhteistoimintaa. Pitkällä tähtäimellä, sillä voitaisiin lisätä myös talon sisäisen tietotaidon käyttöä kansainvälisissä projekteissa.

Nuoren asiantuntijan osaamista on kuitenkin tuettava muutenkin kuin työssä oppimisen ja projektijohtamisen kehittämisen kautta. Henkilön on oltava kiinnostunut alasta ja ylipäättään ympäristöstä ja siinä tapahtuvista ilmiöistä. Partnerin mukaan vaatii vireyttä ja halua oppia uutta, jotta pystyy toimimaan viestinnän vaatimalla laajalla toimintakentällä. Tämä tulee tietenkin ottaa huomioon myös rekrytoinnissa, jossa henkilön kykyä kehittyä ja sitoutua tulee mitata. Yhteisten tavoitteiden asettaminen jo alussa takaa motivoituneen ja uskollisen työvoiman.

Kehittymisen varmistamiseksi on nuoremmalle asiantuntijalle annettava itselle mahdollisuus kokeilla ja oppia kokemuksen kautta. Samalla kuitenkin perusasioissa, kuten kustannusten, aikataulujen, suunnittelun ja erityisesti johtamisen suunnittelussa tulee luoda järjestelmä, joka tukee ja antaa mallia projektijohtajalle hänen ensimmäisissä projekteissaan. Tästä esimerkkinä voi olla esimerkiksi



projektikansio, johon aikaisempia projektipäiväkirjoja on kerätty, tai projekteja, joissa syntyneitä ongelmia on avattu jälkeinpäin oppimistarkoituksessa.

Asiakas- ja myyntityöskentely näyttäisi olevan asiantuntijaorganisaatiossa hankala osa-alue. Asiantuntijatyötä kun myydään pitkälle henkilökohtaisilla kontakteilla. Asiantuntijaorganisaatio, joka kykenee muuttamaan tämän kulttuurin niin, että jokaisella asiantuntijalla olisi asiakkaiden lisäksi myyntivastuu, muuttaisi ajatusmaailmaa toisenlaiseksi. Nyt partnerivetoinen myynti ei esimerkiksi esimerkkiyrityksessä voi ikärakenteen takia jatkua kauaa. Murrosvaiheessa myyntihengen kohottaminen ja tulosajattelun kehittäminen tuovat varmasti tulosta pitkässä juoksussa, aikaisempiin vuosiin vertaaminen ei auta, sillä markkinat ja sen toimijat muuttuvat kokoajan. Samalla asiakasjärjestelmien mukaan tuonti ja rekisteröinti vähentäisivät henkilöstövaihdoksista johtuvaa tiedon katoamista.

Kaikkea ei voi kerralla parantaa, mutta tiettyjä elementtejä muuttamalla, esimerkkiyrityksen tyyppinen asiantuntijaorganisaatio voi saada aikaan merkittävää kilpailuetua työntekijöidensä kautta. Perusedellytyksenä on että organisaatio on valmis muutokseen, parantaa tiedonkulkua ja kehittää valmentamista koko organisaation tasolla. Sitouttaa nuoria asiantuntijoita myynti- ja asiakastyöhön ja parantaa projektinhallintaan liittyvää koulutusta.

## LÄHDELUETTELO

Andersen E. S., Grude K. V. & Haug T., 2004, Goal Direct Project Management, Kogan Page Limited

Angus R. B., 2000, Gundersen N. A. & Cullinane T. P., Planning, Performing and Controlling Projects, Bowen's Publishing

Baguley P., 2003, Project Management, Hodder Education, London

Baschab J. & Piot J., 2004, Professional Services Firm Bible, John Wiley & Sons

Bee R. & Frances, 1997, Project Management, the People Challenge, Personnel and Development, London

Bonham S., 2008, Actionable Strategies Through Integrated Performance, Process, Project, and Risk Management, Artech House

Briner W., Hastings C. & Geddes M., 1996, Project Leadership, Gower Publishing, Hampshire

Burke R., 2003, Project Management Planning and Control Techniques, Wiley, West Sussex

Delong T., Gabarro J. & Lees R., 2008, Why Mentoring Matters in a Hypercompetitive World, Harvard Business Review, Vol. 86 Issue 1, p115-121

Eskola J. & Suoranta J., 2008, Johdatus laadulliseen tutkimukseen, Vastapaino

Gerson B., 2005, The Limits of Professional Behavior, Harvard Business Review, Vol. 83 Issue 4, p14-16

Hansen M. T., 2009, When Internal Collaboration Is Bad for Your Company, Harvard Business Review, Vol. 87 Issue 4, p82-88

Hirsjärvi S. & Hurme H., 2010, Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Gaudeamus Helsinki University Press

Holstein J. A. & Gubrium J. F., 1995, The Active Interview, Sage London

Homburg C., Steiner V. & Totzek D., 2009, Managing Dynamics in a Customer Portfolio, Journal of Marketing, Vol. 73 Issue 5, p70-89

Julian J., 2008, How Project Management Office Leaders Facilitate Cross-project Learning and Continuous Improvement, Project Management Journal, Vol. 39 Issue 3, p43-58

Kemppilä S. & Mettänen, P., 2004, Tietointensiiviset palveluyritykset, Tutkimuksen nykytila, Tutkimusohjelmassa ”Tietointensiivinen palvelutoiminta tietojohdamisen näkökulmasta”, Sitran raportti nro. 38 Edita Prima Oy, Helsinki

Koskinen, I., Alasuutari P. & Peltonen T., 2005, Laadulliset menetelmät kauppatieteissä, Vastapaino Tampere

Lehtinen U., Niinimäki S., 2005, Asiantuntijapalvelut – tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu, Werner Söderström Oy

Lewis, J., 2002, Working Together: 12 Principles for Achieving Excellence In Managing Projects, Teams, And Organizations, McGraw – Hill

Lewis, J., 1998, Team-Based Project Management, American Management Association

Lith, P., 2003, Osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut ovat tärkeitä kansantaloudelle, Osaamisintensiiviset liike-elämän palvelualat ja ammatit Uudellamaalla -tilastollinen tarkastelu, Helsinki 2003, Tilastokeskuksen julkaisuja, Tieto aika 12/2003

Lundin R. & Söderholm A., 1995, A Theory of the Temporary Organization, Scandinavian Journal of Management, Vol. 11 Issue 4, p437-455

Mainonta & Markkinointi 08/10, 16. vuosikerta, talentum

Maister D., 1993, Managing the Professional Service Firm, The Free Press

Meredith J. R. & Mantel S. J. Jr., 2006, Project Management a Managerial Approach, John Wiley & Sons, Asia

Petit Y. & Hobbs B., 2010, Project Portfolio in Dynamic Environments: Sources of Uncertainty and Sensing Mechanisms, Project Management Journal, Vol. 41 Issue 4, p46-58

Pfeffer J., 1998, Competitive Advantage Through People, Harvard Business School Press

Pfeffer J., 1994, The Human Equation, Building Profits by Putting People First, Harvard Business School Press

Sanchez H. & Robert B., 2010, Measuring Portfolio Strategic Performance Using Key Performance Indicators, Project Management Journal, Vol. 41 Issue 5, p64-73

Sipilä, J., 1996, Asiantuntijapalvelujen markkinointi, WSOY Helsinki

Summers D., 2005, Quality Management, Creating and Sustaining Organizational Effectiveness, Pearson Prentice Hall

Thomas M., 1997, Mastering People Management: Build a Successful Team; Motivate, Empower and Lead People, Thorogood Publishing

Tuomi J. & Sarajärvi A., 2009, Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi, Tammi

Turner R., 2008, Gower Handbook of Project Management, Ashgate Publishing Group

Viestinnän keskusliitto, 2009, SWOT-analyysi, Viestintäalan toimialastrategia  
[<http://www.vkl.fi/files/1011/SWOT.pdf>]

Viestinnän keskusliitto, 2009, Viestintäalasta voittaja, Viestintäalan toimialastrategia  
[[http://www.vkl.fi/files/588/Viestintaalasta\\_voittaja\\_-\\_viestintaalan\\_toimialastrategia\\_-\\_raportti.pdf](http://www.vkl.fi/files/588/Viestintaalasta_voittaja_-_viestintaalan_toimialastrategia_-_raportti.pdf)]

Von Nordenflycht A., 2010, What Is a Professional Service Firm, Toward a Theory And Taxonomy of Knowledge –intensive Firms, Academy of Management Review, Vol. 35 Issue 1, p155-174

Webb A., 1996, Managing Innovative Projects, International Thomson Business Press

## **Viestintäkonsulttitoimistot**

<http://www.hillandknowlton.fi/>

<http://www.pohjoisranta.fi/>

<http://www.miltton.fi/>

<http://www.soprano.fi/>

## **Kreab Gavin Anderson materiaali**

Tackling communications challenges worldwide -esite

Kreab Gavin Anderson Helsinki esite

Kreab Gavin Anderson Helsingin strategiapäivä materiaali

## LIITTEET

### Liite 1 Haastattelut

Partneri	15.4.2010
Partneri	16.4.2010
Viestinnän konsultti	28.4.2010
Viestinnän konsultti	28.4.2010
AD	3.5.2010
Viestinnän konsultti	4.5.2010
Viestinnän konsultti	4.5.2010
Osallistuminen vuoden 2010 strategiapäiville	6.5.2010
Partnerille osoitetut lisäkysymykset sähköpostilla	19.10.2010

## **Liite 2 Teemahaastattelurunko**

### **Taustaa: Oman työn kuvaaminen**

- Miten päädyit Kreabille ja mikä on taustasi?
- Kuvaile työnkuvaasi omin sanoin?
- Mitkä tehtävät koet itse tärkeimmiksi?

### **Teema 1. Vastuu organisaatiossa**

- Mitä uskot partnereiden odottavan omalta työltäsi?
- Miten näet partnereiden työn vaikuttavan omaan toimintaasi?
- Miten itse toteutat yrityksen strategiaa?

### **Teema 2. Ajankäyttö projektissa?**

- Millaisiin työnkuviin käytät eniten aikaa?
- Mihin työtehtäviin sinusta pitäisi olla enemmän aikaa?
- Miten tehostaisit työtäsi?

### **Teema 3. Tieto ja sen ohjaaminen projektin tarpeisiin**

- Millainen tieto ja osaaminen sinulle työssäsi on tärkeintä?
- Miten hyödynnät tietoa erilaisissa projekteissa?
- Kuinka varmistat tiedon välittymisen?

### **Teema 4. Projektityön kehittäminen**

- Miten koet oman kykysi panostaa työhön?
- Miten koko organisaatiota tulisi kehittää?
- Millaiset odotukset sinulla on tulevaisuuden osalta?
- Millaisia haasteita odotat jatkossa, miten haluaisit kehittyä?

### **Partnerille osoitetut lisäkysymykset sähköpostilla:**

-Millaiset tavoitteet projektinjohtamiselle tulisi asettaa pitkällä tähtäimellä?  
(painoarvo: tehokkuus, sisällön kehittäminen vai asiakassuhde)

-Miten sijoittajasuhdeviestintä tulee painottumaan tulevaisuuden projekteissa eli onko tällä saralla nähtävissä kasvua ja jos niin missä suhteessa nykyiseen?

- Mitä uusilla rooleilla ja ylennyksillä haluttiin vahvistaa?

-Mitä kevään strategiapäivien agendasta on nyt toteutettu ja olisiko siellä asioita, joita voitaisiin nostaa tässä työssä esille?