



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# PALVELUKESKUSMALLIN MENESTYSTEKIJÄT

Case: KPMG Oy Ab

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto  
Opinnäytetyö  
Syksy 2014  
Essi Ahola

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

AHOLA, ESSI:

Palvelukeskusmallin menestystekijät  
Case: KPMG Oy Ab

Taloushallinnon opinnäytetyö, 64 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2014

TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää palvelukeskusmallin aineettomia menestystekijöitä. Tavoitteena oli luoda tutkimuksen toimeksiantajalle menestystekijöihin kytkeytyvä suorituskyvyn mittaristo. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena ja tutkimusmenetelminä käytettiin osallistuvaa havainnointia ja haastattelua. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna kesäkuussa 2014 ja havainnointi samana vuonna tammi-huhtikuussa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta osasta: Ensimmäisessä osassa käsitellään palvelukeskusmallin ominaisuuksia ja sen eroavaisuuksia muihin liiketoimintamalleihin sekä kuvataan lyhyesti mallin käyttöönottoon liittyviä haasteita. Toisessa osassa tarkastellaan suorituskykyä ja sen mittaamisessa yleisimmin käytettyjä mittaristomalleja sekä mittaamisen käytäntöjä palvelukeskuksissa. Lisäksi muodostetaan käsitys palvelukeskuksen menestystekijöistä suorituskykyyn vaikuttavina osatekijöinä.

Empiirisen osuuden alussa esitellään tutkimuksen toimeksiantoyritys KPMG Oy Ab ja tutkimuskohteena oleva sisäinen palvelukeskus. Tutkimusaineisto käydään läpi haastatteluaineiston hankinta ja käsittely -kappaleessa. Havainnointiin ja haastatteluun perustuvat tulokset on koottu tutkimuksen johtopäätökset-kappaleen SWOT-analyysiin. Lisäksi johtopäätöksissä esitetään tutkimustuotoksena syntynyt suorituskyvyn mittaristo.

Tutkimustuotoksina syntyi SWOT-analyysi ja menestystekijöiden mittaristo suosituksena suorituskyvyn mittaamiselle KPMG Oy Ab:n sisäisessä palvelukeskuksessa. Mittaristo rakennettiin soveltamalla Karl-Erik Sveibyn aineettoman pääoman mittaristo -mallia. Mittaristo voidaan ottaa käyttöön sellaisenaan määrittelemällä mittaamismenetelmät ja vastuut tai sitä voidaan hyödyntää palvelukeskuksen suorituskyvyn mittaamisen kehittämisessä.

Asiasanat: palvelukeskusmalli, suorituskyky, menestystekijät

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

ESSI, AHOLA:

Shared Services and the measures  
of success  
Case: KPMG Oy Ab

Bachelor's Thesis in  
Financial Administration

64 pages, 2 pages of appendices

Autumn 2014

ABSTRACT

---

The purpose of this study was to find out the intangible success factors of the shared service center model. The aim was to create a performance measurement system for the client organisation based on these factors. This study is qualitative and the methods used were participant observation and interviewing. The interview was carried out in June 2014 and observations during January-April the same year.

The theoretic framework of the study consists of two parts: The first part discusses the defining qualities of shared services and the differences of the model in comparison with other business models. It also takes a look at the challenges regarding the implementation of the model. The second part focuses on performance measurement including the most frequently used measurement models and the used practises in shared service centers. In addition the success factors of the shares services are established as components of overall performance.

The empirical part of the study begins with an introduction to the client company KPMG Oy Ab and the internal shared service center. The gathered study material is presented and analyzed in the interview section of the empirical part. The interpretations based on the interview and participant observation are presented in the SWOT-analysis of the conclusions section. The conclusion section also includes the measurement system constructed as a result of the study.

As a result of the study SWOT-analysis and a performance measurement system were constructed for the internal shared service center of KPMG Oy Ab. Karl-Erik Sveiby's intangible assets monitor -model was applied. The measurement system can be implemented or alternatively utilized in the development of performance measurement in the shared service center.

Key words: shared services, performance measurement, success factors

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusmenetelmät	1
1.2	Liiketoimintamallin synty	4
1.3	Konseptin alueellinen leviäminen	7
2	PALVELUKESKUSMALLI	9
2.1	Määritelmä ja keskeiset ominaisuudet	10
2.2	Eroavaisuudet muihin liiketoimintamalleihin	12
2.3	SWOT-analyysi	15
2.4	Mallin käyttöönotto	17
3	SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN	20
3.1	Palvelukeskuksen menestystekijät	21
3.2	Suorituskykymittaristot	26
3.2.1	Tasapainotettu mittaristo	27
3.2.2	Suorituskykyprisma	29
3.2.3	Aineettoman pääoman monitori	30
3.2.4	Avaintulosmittarit	35
3.3	Suorituskyvyn mittaaminen palvelukeskuksissa	36
4	CASE: KPMG OY AB	38
5	YHTEENVETO	39
	LÄHTEET	42

## 1 JOHDANTO

Palvelukeskuksen menestys on lähtöisin sen suorituskyvystä ja sitoutumisesta korkean suorituskyvyn saavuttamiseen jo tehdyistä parannuksista huolimatta. Toiminnan jatkuva kehittäminen edellyttää suorituskyvyn mittaamista huomioiden ne tekijät, jotka vaikuttavat olennaisesti menestymiseen.

### 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää palvelukeskusmallin menestystekijöitä ja kehittää mittaristo menestystekijöiden kannalta olennaisille palvelukeskuksen suorituskykyyn vaikuttaville osa-alueille. Tutkimuksen toimeksiantaja on KPMG Oy Ab:n sisäinen palvelukeskus.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Millainen mittaristo soveltuu palvelukeskusmallin aineettomien menestystekijöiden mittaamiseen?

- 1) Mitkä ovat palvelukeskusmallin aineettomat menestystekijät?
- 2) Mitkä mittarit soveltuvat aineettomien menestystekijöiden mittaamiseen?

Tutkimusongelma on rajattu koskemaan ainoastaan kohdeyrityksen palvelukeskuksen aineettomia menestystekijöitä. Tavoitteena on luoda näitä tekijöitä tukeva suorituskyvyn mittaristo.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän keskiössä on pyrkimys selittää ja kuvata tutkittavaa ilmiötä. Tutkijan tavoitteena ei siis ole yleistää tutkimustuloksia, vaan saavuttaa mahdollisimman kokonaisvaltainen ymmärrys siitä, miten tutkimukseen osallistuneet henkilöt kokevat tutkittavan kohteen. (Maykut & Morehouse 2005, 40.)

Tapaus- eli case-tutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapahtumaa, rajattua kokonaisuutta tai yksilöä eri tutkimusmenetelmien avulla. Tutkijan tavoitteena on selittää tai kuvata tutkimuskohdetta systemaattisesti, tarkasti ja totuudenmukaisesti. Ta-

paustutkimus voidaan toteuttaa myös kvantitatiivisena, vaikka tarkoituksena ei olekaan hypoteesien testaaminen tai ennusteiden tekeminen. Kvalitatiivisuus ilmenee kuitenkin case-tutkimuksen arvioinnissa sekä tutkimustulosten yleistettävyydessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

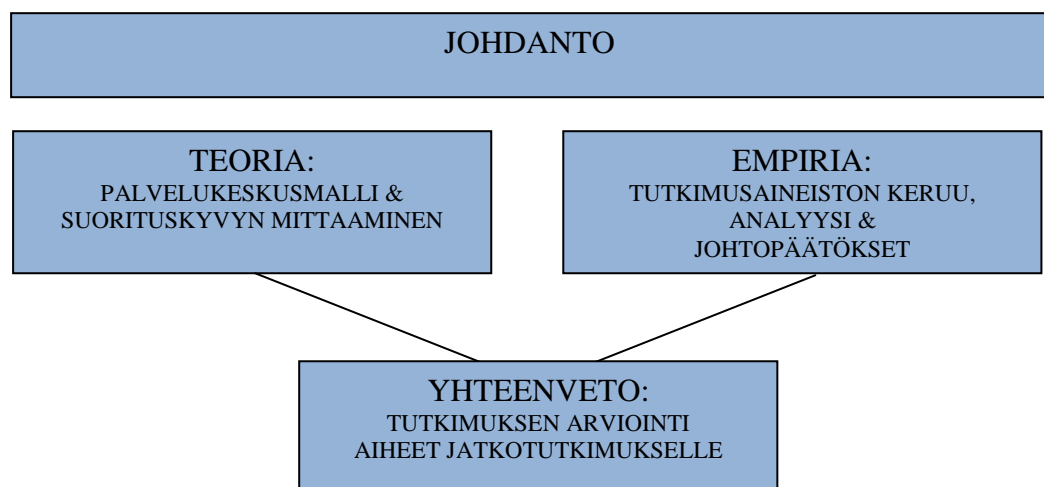
Tämän tutkimuksen empiirinen osuus perustuu kesäkuussa 2014 tehtyyn haastatteluun sekä tutkijan havaintoihin työharjoittelun ajalla, tammi-huhtikuussa 2014. Tutkimuksessa haastateltiin KPMG Oy Ab:n sisäisen palvelukeskuksen päällikköä. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, jossa haastattelun aiheet on rakennettu tutkimuskysymysten pohjalta. Teemahaastattelu valittiin haastattelumenetelmäksi, koska se antaa tutkijalle tilaa edetä joustavasti tilanteen mukaan ja tutkija voi vaikuttaa haastattelun laajuuteen. Lisäksi tutkimukseen osallistuvien henkilöiden mahdollisuus tuoda aiheista esille oma tulkintansa ja merkityksenantonsa paranee. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)



KUVIO 1. Haastattelun teemat

Haastateltavat henkilöt on valittu huomioimalla otannan variabiliteetin eli vaihtelevuuden. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän otannassa variabiliteetin saavuttamiseksi valitaan laaja joukko satunnaisia henkilöitä; Kvalitatiivisen tutkimusotteen otannassa sen sijaan valitaan suhteellisen pieni joukko henkilöitä tarkoituksenmukaisesti edustamaan todenmukaista vaihtelevuutta tutkittavassa ilmiössä. (Maykut & Morehouse 2005, 40–41.) Haastattelun tavoitteena oli selvittää palvelukeskuksen strategiaan ja visioon kytkeytyviä menestystekijöitä. Haastattelun teemat on kuvattu kuviossa 1. Haastattelun tarkempi rakenne ja apuna toimineet tutkimuskysymykset löytyvät haastattelulomakkeesta, tutkimuksen liitteestä 1.

Havainnointia on hyödynnetty tutkimuksessa haastattelun tukena. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on fyysisesti läsnä tutkimuskohteessa joko aktiivisessa tai passiivisessa roolissa. Aktiivisena havainnoijana tutkija pyrkii vaikuttamaan tutkittavaan ilmiöön, kun taas passiivisena havainnoijana tutkija rinnastetaan muihin osallistujiin. Oli tutkijan rooli sitten aktiivinen tai passiivinen, hänen on kyettävä arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta ottamalla huomioon läsnäolonsa vaikutukset tutkimustilanteisiin. (Anttila 1998, Metodixin mukaan.)



KUVIO 2. Työn rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu johdannosta, tutkimuksesta ja johtopäätöksistä (ks. kuvio 2). Johdannon jälkeinen teoriaosuus jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa eli luvussa kaksi määritellään palvelukeskusmalli liiketoimintamallina sisältäen mallin keskeiset ominaisuudet. Luvussa pohditaan myös mallin vahvuuksia ja heikkouksia sekä eroavaisuuksia muihin liiketoimintamalleihin. Lopussa arvioidaan mallin käyttöönoton kannalta tärkeitä menestystekijöitä. Toinen osa sisältää teoreettisen pohjan palvelukeskuksen suorituskyvyn mittaamiselle menestystekijöiden valossa. Luvussa käydään läpi yleisimpiä suorituskyvyn mittaamisen käytettäviä malleja ja lisäksi tarkastellaan suorituskyvyn mittaamista palvelukeskuksissa.

Teoriaosuuden jälkeen seuraa työn empiirinen osuus, jonka alussa esitellään tutkimuskohde ja tämän toimiala. Kappale 4.3 käsittelee tutkimuskohteena olevan palvelukeskuksen strategiaa ja visiota tutkimuksessa tehdyn haastattelun pohjalta. Johtopäätöksissä arvioidaan palvelukeskuksen menestystekijöitä SWOT- analyysin kautta ja esitetään empiirisen tutkimustyön tuloksena syntynyt aineettoman pääoman mittaristo. Tutkimuksen viimeisessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteetta sekä aiheita jatkotutkimukselle.

## 1.2 Liiketoimintamallin synty

Palvelukeskusmalli on syntynyt viime vuosikymmenien keskittämisen ja hajauttamisen ristipaineessa sekä ulkoistamisen puolesta ja vastaan käydyn keskustelun tuloksena. Mallin juuret ovat Yhdysvalloissa, josta sen soveltaminen on levinnyt Eurooppaan, Aasiaan, latinalaiseen Amerikkaan sekä globaaleiksi palvelukeskukseksi (Davis 2005, 4). Mallin kautta pyritään ratkaisuun, jossa saadaan hyöty keskittämisen taloudellisista säästöistä, tinkimättä hajauttamisen etuihin luetuista eduista, kuten laadultaan erinomaisesta ja asiakkaan tarpeen mukaan räätälöidyistä palvelusta (Schmidt 1997, 46). Palvelukeskusmallin argumentti ulkoistamista vastaan on, että mallin kautta saavutetaan yhtäläiset edut säilyttämällä kuitenkin organisaation rakenteiden sisäpuolella palvelujen valvonta sekä palveluihin liittyvä tietämys (Herbert & Seal 2009, 44).

Keskittäminen kukoisti 1970-luvulla, jolloin tietojenkäsittely vauhditti kehitystä kohti yhtenäisempää organisationaalista hallintoa. Keskustietokoneet toivat ylimmän johdon saataville ajantasaisempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa kuin aikaisemmin, mikä puolestaan mahdollisti proaktiivisen osallistumisen organisaation osastojen toimintaan. Toimintojen vieminen yhden katon alle minimoi myös organisaation sisäisiin liiketoimiin liittyviä kustannuksia. Kuilu keskitettyjen toimintojen ja liiketoimintayksikköjen välillä vähensi kuitenkin saavutettuja kokonaisyötyjä. Keskittämisen haitat korostuivat, kun 1980–90-luvuilla syntyi tarve paikallisemmalle ja asiakaskeskeisemmälle liiketoiminnalle. Hierarkiasta ja ylimääräisesti byrokratiasta johtuva tehottomuus päätöksenteossa sekä sisäisen kommunikoinnin hitaus oli ensin voitettava. (Herbert & Seal 2009, 43–44.)



Tienä kohti uutta organisaatiota johtavat hallinnon konsultit nostivat esiin desentralaation, keskittämisen vastakohtaan (Cacciaguidi-Fahy, Currie & Fahy 2002, 13): Keskitetyt tukifunktiot jaettiin liiketoimintayksiköille, jotta ne sijaitsisivat lähempänä näiden tarpeita sekä loppuasiakasta (Schmidt 1997, 45). Jokaisella liiketoimintayksiköllä oli näin ollen omat tukifunktionsa, kuten kirjanpito-, palkanmaksu- ja IT-toiminnot (Shah 1998, 4).

Malli takasi sujuvan tiedonkulun liiketoimintayksiköiden johtajien ja tukifunktioiden henkilöstön välillä, jotka puolestaan pystyivät tuottamaan tarpeiden mukaisia, räätälöityjä ratkaisuja ja palveluja liiketoimintayksiköille (Schmidt 1997,46). Etuna oli myös organisaation sisäiseen ydintoimintaan kuulumattoman sekä tuottamattoman toiminnan tunnistaminen, jolloin tällaisista toiminnoista voitiin luopua (Cacciaguidi-Fahy, Currie & Fahy 2002, 13).

Markkinoiden globalisoitumisesta johtuen alettiin yhä enemmän kiinnittää huomiota toiminnan tehokkuuteen ja resurssien johtaminen siirtyi osastoista organisaation johdolle. Omaksuttu organisaatiomalli ei enää täyttänyt muuttuvan liiketoimintaympäristön tarpeita. Tavoitteena oli nyt kustannusten vähentäminen standardisoitujen toimintatapojen ja kaksinkertaisten prosessien eliminoinnin kautta. Tämä oli myös uusien IT-järjestelmien, kuten yrityskohtaisten intranettien ja yritysten resurssienhallintajärjestelmä ERP:n kehittämisen tavoitteena. (Herbert & Seal 2009, 44.) Desentrelaatio oli käytännössä saanut aikaan lähes itsenäisten yksiköiden syntymisen, joten organisaation laajuudella myös työn määrä oli kaksinkertaistunut. Resurssien käyttö oli tuhlailevaa, kun samoja prosesseja toteutettiin eri tavalla ja samoihin ongelmiin sovellettiin useampaa eri ratkaisua. (Schmidt 1997,46; Shah 1998, 4.)

Esimerkiksi yhdysvaltalainen monialayhtiö General Electric (GE) oli toteuttanut mallia vuosia, kunnes 1980-luvun puoliväliin mennessä, toiminnan laajentumisen johdosta 50:lle eri sijannille, yrityksen laskentatoimen henkilöstömäärä oli moninkertaistunut. Lisäksi laskentatoimen käytännöt ja toimintavat olivat äärimmäisen moninaisia, mikä näkyi myös tietokoneohjelmistojen käytössä: palkanlaskennassa näitä oli 34, ostoreskontrassa 45, kirjanpidon pääkirjoja oli 44 ja pysyvien vastaavien laskentajärjestelmiä 37. Niinpä vuonna 1984 General Electric keskitti yhtiön Yhdysvaltain laskentatoimen yhteen talouspalveluiden yksikköön. GE:n

palvelukeskuksen tarkoituksena oli mittakaavaetujen saavuttamisen lisäksi avustaa yhtenäisen järjestelmän kehittämisessä aiemmin monella eri tavalla toteutetuille laskentatoimen toiminnoille. (Davis 2005, 2, 4.)

Tietotekniikkavalmistaja Digital Equipment Corporation (DEC) sai aikaan 40–50 miljoonan dollarin kustannussäästöt perustaessaan 80-luvun puolivälissä palvelukeskuksen. Työntekijöiden määrä putosi 450 henkilöllä kaksinkertaisen ja tarpeettoman työn karsimisen kautta. Lisäksi DEC poisti käytöstä 150 päällekkäistä järjestelmää ja loi palvelukeskukseen yhtenäiset talouspalveluiden järjestelmät. Yhtiö oli myös ensimmäisten joukossa keskittäessään johdon raportoinnin ja taloudellisen informaation saatavaksi yrityksen tietoverkon kautta. (Davis 2005, 4.)

Tarpeettomien ja päällekkäisten toimintojen poistaminen on välttämätöntä, jotta organisaatio voisi toimia globaalisti: On pystyttävä hyödyntämään parhaat teknologiat ja toteuttamaan prosessit mahdollisimman alhaisella kustannustasolla. (Schmidt 1997, 46; Cacciaguidi-Fahy, Currie & Fahy 2002, 13.) Niinpä organisaatiot yhä enenevässä määrin toteuttavat palvelukeskusmallia, jossa keskittämisen mittakaavaedut yhdistyvät desentrelaation tuoman asiakaskeskeisyyden sekä palvelujen laadukkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kanssa (Schmidt 1997, 46; Paavola 2014, 3).

Alussa palvelukeskusmallia sovellettiin lähinnä tukifunktioissa suoritettaviin back office- toimintoihin, kuten talous-, tieto- ja henkilöstöhallintoon. Myöhemmin konseptin soveltaminen on laajentunut myös muille osa-alueille, kuten monimutkaiseen ohjelmointiin ja liiketoimintayksiköiden strategiaan hankintoihin. (Forst 1999, 5; Taylor 2013, 46.) Esimerkiksi 1990-luvun alkupuolella Kraft Foods laajensi toimintamallia koko arvoketjun kattavaksi keskittämällä johdon tietojärjestelmät, tilausten hallinnan, hankintatoimen, inventaarion valvonnan, varaston hallinnan sekä tavaroiden jakelun ja toimituksen kansalliseen palvelukeskukseen (Davis 2005,5). Samoin 90-luvun loppupuolella BP Amoco, nykyisin yksi maailman johtavista öljy- ja bensiiniä tuottavista yrityksistä, sovelsi palvelukeskusmallin mukaista ajattelua sekä sisäisiin henkilöstöpalveluihin että tukitoimintoihin (Forst 1999, 5). Samaan aikaan kasvava määrä muita yrityksiä omaksui mallin, mukaan lukien muun muassa Baxter, Lockheed, American Express, Hewlett-Packard ja Motorola (Schmidt 1997, 46).

### 1.3 Konseptin alueellinen leviäminen

Yksi ensimmäisiä eurooppalaisista palvelukeskuksista oli kosmetiikkayrityksen, Elisabeth Arden Internationalin, perustama. Tavoitteena oli etenkin Euroopan laajuisen strategian jalkauttaminen. Maahatuonti, jakelu, varastonhallinta ja markkinointi tuottivat tehottomuutta ja hankaloittivat yhtenäisen strategian toteuttamista. Esimerkiksi markkinointi, itsenäisten tytäryhtiöiden toteuttamana, johti ristiriitaiseen viestintään brändistä sekä korkeisiin kustannuksiin. Genevan palvelukeskukseen yhdistettiin Euroopan tytäryhtiöiden toiminnot ja näin myös strategia yhdenmukaistettiin. Markkinoinnin osalta muun muassa brändinhallinta ja jälleenmyynnin edistäminen toteutettiin jatkossa palvelukeskuksessa. Palvelukeskuksen käyttöönotto puolitti yhtiön käyttöpääoman ja alensi yhtiön hallinnollisia kuluja yhteensä 30 % ja henkilöstön määrä väheni 60 %. Myös muut yritykset, esimerkiksi American Express ja Whirlpool ovat perustaneet palvelukeskuksen Eurooppaan. (Davis 2005, 5–6.)

Palvelukeskusten perustamista Aasiaan vauhditti alueen 1990-luvun loppupuolen taloudellinen kriisi, joka johti yrityksiä etsimään uudenlaisia hallinnollisia ratkaisuja tukipalveluiden kustannusten vähentämiseksi. Internetin lisääntynyt käyttö sekä tietoliikenteen infrastruktuurin kehitys tukivat siirtymistä palvelukeskusmallin käyttöönottoon. Vuonna 1999 Anixter Asia Pacific keskitti Aasian Singaporen palvelukeskukseen laskentatoimen, ostoreskontran, palkanlaskennan sekä hankintatoimen, jotka aiemmin oli hoidettu alueen 10 tytäryhtiön maissa.

Aasiaan perustetuilla palvelukeskuksilla on pyritty parantamaan myös ulkoisen asiakkaan palvelua. Alueen Call Centerit, puhelinpalvelukeskukset, eivät ainoastaan toimi yrityksen sisäisen asiakkaan tukena vaan vastaavat myös ulkoisten asiakkaiden tilausten vastaanottamisesta. Muun muassa American Express ja GE palvelevat englanninkielisiä asiakkaitaan Intiassa sijaitsevan Call Centerin kautta. Intiassa Call Center -työt ovat korkeapalkkaisempia kuin esimerkiksi Britanniassa ja houkuttelevatkin siksi motivoituneita ja korkeastikoulutettuja hakijoita. Call Center -palvelukeskuksen perustaminen Aasiaan ei ainoastaan vähennä kiinteitä kustannuksia vaan myös usein parantaa palvelun laatua. (Davis 2005, 6–7.)

Latinalaisessa Amerikassa palvelukeskusten perustamista on vaikeuttanut epäluotettava paikallinen telekommunikaatio, joten palvelukeskuksia on perustettu alueelle vain vähän. Vakuutus- ja finanssipalveluja tarjoavan Metlifen palvelukeskus Brasiliassa palvelee maan lisäksi Argentiinan ja Uruguayn tytäryhtiötä. Vastaavasti yhtiön eri maantieteellisillä alueilla toimivilla tytäryhtiöillä on omat palvelukeskuksensa sekä Euroopassa että Aasiassa. Näiden alueellisten palvelukeskusten toiminta on nopeuttanut yhtiön kuukausittaisen tilinpäätöksen valmistumista ja samalla myös johdon päätöksentekoa tukevaa raportointia. Ennen palvelukeskusten käyttöönottoa kirjanpidon tilien sulkeminen maailmanlaajuisesti kesti 30 päivää; palvelukeskusten kautta tilien sulkeminen pystytään suorittamaan kolmessa päivässä. Johto voi nyt reagoida nopeammin alueiden hintatasoissa ja valuuttojen kurssissa tapahtumiin muutoksiin sekä suojelemaan paremmin yrityksen varoja. (Davis 2005, 7.)

Suurin osa globaaleista palvelukeskuksista on perustettu vähentämään ulkomaisien valuuttojen vaihdosta syntyviä kustannuksia ja alentamaan vaihtoon liittyvää riskiä. Deere & Co. perusti palvelukeskuksen ennakoimaan ja hallitsemaan yhtiön kansainvälisiä valuuttatarpeita keskitetysti. Säästöjä saatiin aikaan sekä valuuttahinnoissa että pankkien veloittamissa maksuissa. Globaalisti toimivaa palvelukeskusta on hyödynnetty yrityksissä myös näiden sisäisiin liiketoimiin liittyvien maksutapahtumien keskittämisessä. (Davis 2005, 8.)

## 2 PALVELUKESKUSMALLI

Yli 20 vuoden kehityksen jälkeen palvelukeskusmalliin kohdistuvat odotukset ovat yhä korkealla. Palvelukeskusmalli on kypsynyt kustannussäästö- ja keskittämismallista organisaation liiketoiminnan strategiseksi kumppaniksi tämän kasvun sekä kilpailukyvyn muodostamisessa. Palvelukeskusmalli ei vielä täysin näy liike-elämässä organisaation menestyksen vauhdittajana, koska suurin osa palvelukeskuksista on vasta vähissä määrin hyötynyt mallin kokonaisuudesta. (Accenture 2011, 3.)

Samalla, kun nykyinen kehitys suuntaa organisaatiota toteuttamaan liiketoimintastrategioita palvelukeskuksen kautta ja yhtenäistämään palvelukeskuksen toimintaa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa, palvelukeskukset monipuolistuvat ja niiden toiminta laajenee (Deloitte Development LLC 2013). Shared Services & Outsourcing Networkin tutkimuksessa (2014, 7) 60 % vastaajista määritteli palvelukeskuksensa useamman palvelun monitoiminnolliseksi keskuksiksi.

Palvelukeskuksen tuottamat hyödyt riippuvat organisaation omaksuman palvelukeskusmallin kypsyystasosta. Rajoittamalla palvelukeskusmallin ainoastaan kustannussäästöstrategiaksi organisaatiot saavuttavat pienimmän osan mallin todellisesta potentiaalista. Enemmän hyötyvät ne organisaatiot, jotka tavoittelevat kustannussäästöjen lisäksi parannuksia toiminnan tehokkuudessa, tuottavuudessa ja hallinnassa. Organisaatiolle eniten arvoa tuottaa palvelukeskus, jonka tarkoituksena on toimia organisaation strategisena kumppanina. Nämä korkean suorituskyvyn omaavat palvelukeskukset keskittyvät organisaation kilpailukyvyn parantamiseen ja tukemaan tätä liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista. (Kapoor 2014.)

## 2.1 Määritelmä ja keskeiset ominaisuudet

Liiketoimintamallin määrittely on siksi vaikeaa, että mallin tulkintaan ja merkityksenantoon vaikuttaa yritysjohto, liiketoiminnan luonne, toimialan rajoitukset ja vaatimukset sekä muuttuva markkinaympäristö. Bryan Bergeron pyrkii mallin määrittelyssä kiteyttämään sen tarkoituksen. (Bergeron 2003, 3.) Hän kuvaa palvelukeskusmallia (engl. *shared services*) seuraavasti:

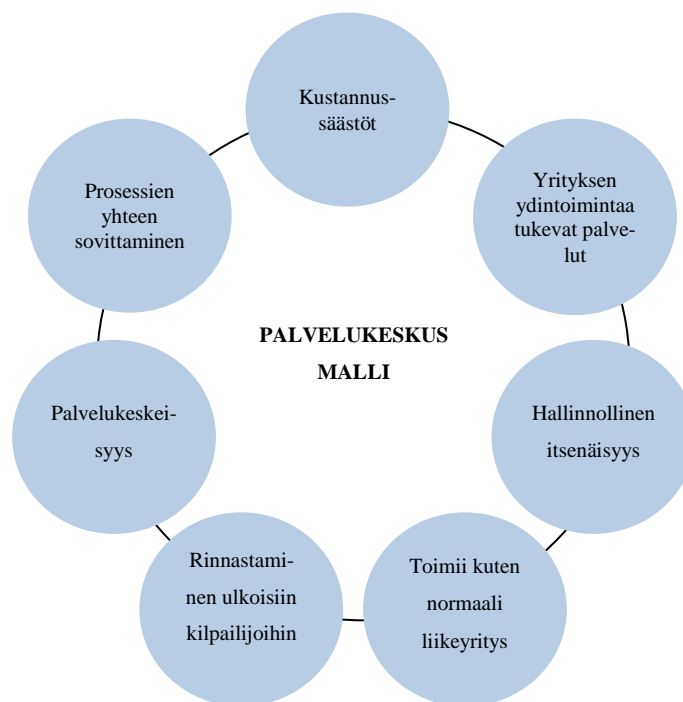
*Palvelukeskusmalli on yhteistyöhön perustuva strategia, jossa joukko olemassa olevia liiketoiminnan toimintoja keskitetään uuteen, puoliksi itsehallinnolliseen yksikköön, jonka hallintorakenne on suunniteltu edistämään tehokkuutta, arvon tuotantoa ja kustannussäästöjä sekä paranneltua palvelua pääyhtiön sisäisille asiakkaille, samalla tavoin kuin vapaille markkinoilla toimiva liikeyritys. (käännetty lähteestä: Bergeron 2003, 3.)*

Tähän tutkimukseen sovelletaan Bergeronin määritelmää palvelukeskusmallikäsitteestä. Määritelmistä uudemmat, kuten Bergeronin määritelmä, ovat tieteenharjoittajien laatimia, kun taas vanhemmat määritelmät juontuvat ammatinharjoittajien kirjoittamista julkaisuista. Suurin osa määritelmistä on yksityisen sektorin julkaisuissa, johtuen kenties mallin syntyperästä. Vasta viime vuosikymmenen aikana malli on pyritty määrittelemään myös julkisen sektorin puolella. Julkisen ja yksityisen sektorin palvelukeskus-määritelmien merkittävä ero liittyy palvelukeskuksen rinnaistamiseen ulkoisen palveluntarjoajan kanssa sekä palvelukeskusyksikön johtamiseen liiketoimintayksikkönä. Julkisen sektorin määritelmät eivät tunnusta näitä ominaisuuksia osaksi palvelukeskusmallia. (Schulz & Brenner 2010, 217.)

Palvelukeskusmallille ei ole siis olemassa yhdenmukaista määritelmää tai tieteellistä näkökulmaa, joka kattaisi kaiken käytännön soveltamisen. Määritelmien ominaisuus ilmenee myös palvelukeskusmallin tulkinnassa sekä käytännössä että tutkimuksellisessa kontekstissa. Merkitysten eroavaisuuksien selvittämiseksi Veit Schulz ja Walter Brenner kokosivat yhteen kirjallisuuskatsauksen, jossa he toivat esiin sellaiset palvelukeskuksen ominaisuudet (ks. kuvio 3), jotka olivat yhteisiä kaikille aiheesta julkaistuille aineistoille.

Palvelukeskusmallissa on ennen kaikkea kyse resurssien, kuten henkilöstön, pääoman ja ajankäytön, optimoinnista. Mallin ytimessä on siten yhteistyön tuloksena

syntynyt strategia, vaikkakin palvelukeskus on hallintorakenteensa perusteella lähellä itsehallinnollista liiketoimintayksikköä. Palvelukeskuksen tuottavuutta mitataan sen palveluja vastaanottavan yrityksen näkökulmasta: Pyrkimyksenä on siis ensisijaisesti yrityksen arvontuotannon ja kustannussäästöjen maksimointi. Tässä mielessä tavoite ei ole erillinen menestyksekkäs liiketoimintayksikkö, vaikka palvelukeskus rinnastetaankin normaaliin, vapailla markkinoilla toimivaan liiketoimintayksikköön. Rinnastuksessa viitataan sen sijaan ympäristöön, jossa kilpailuun perustuva paine johtaa päämäärätietoiseen toiminnan tehostamiseen ja arvontuotannon lisäämiseen. (Bergeron 2003, 4–6.)



KUVIO 3. Palvelukeskusmallin ominaisuudet

Bergeronin (2003, 4) mukaan palvelukeskusmallia voidaan soveltaa mihin tahansa liiketoimintaan, mutta tyypillisesti sitä käytetään strategisten toimintojen sijaan niitä tukeviin toimintoihin. Bhavesh Shah (1998, 5) pitää korkeaa erikoistumista yhtenä mallin tunnusmerkeistä, johtuen siitä, että palvelukeskuksessa tyypillisesti käsitellään rutiininomaisia, toistuvia tehtäviä. Hän kuvaakin palvelukeskusmallia back office -liiketoimintojen sisäisenä ulkoistamisena, lisäten kuitenkin, että mallin soveltaminen alkaa yleensä näistä toiminnoista ja voi laajentua myös muille alueille, kuten päätöksiä tukeviin prosesseihin (Shah 1998, 5).

## 2.2 Eroavaisuudet muihin liiketoimintamalleihin

Ennen palvelukeskusmallin yleistymistä 1980–90-luvuilla ulkoistaminen nähtiin vaihtoehtona tukipalveluiden tuottamiselle keskitetysti. Keskittämisen sijaan ennen liiketoimintayksiköittäin tuotetut palvelut yhdenmukaistettiin ja hankittiin edullisimman hinnan tarjoavalta taholta. Ulkoistaminen ei ollut uusi ilmiö, mutta vähitellen alkoi nousta palveluntarjoajia, joiden asiantuntijuus ja toiminnan laajuus mahdollisti uusien IT-järjestelmien hyödyntämisen. Tämän vuoksi liiketoimintojen ulkoistamista alettiin soveltaa enenevässä määrin. Sekä julkisella että yksityisellä sektorilla ulkoistamista pidettiin avaimena prosessien ja organisaation toiminnan tehostamiseen. (Herbert & Seal 2009, 44.)

Palvelukeskusmalli nähdään nykyisin ulkoistamisen kanssa kilpailevana vaihtoehtoina, jonka eroavaisuus muista organisaatiomalleista ei kuitenkaan ole itsestään selvä. Kritisoijat pitävät palvelukeskusmallia vain yhtenä uutena ilmaisutapana keskittämiselle; Mallin puolestapuhujien mukaan muun muassa palvelukeskusten kautta saavutettava asiakaskeskeisyys haastaa perinteisen keskittämismallin mukaisen ajattelutavan. (Herbert & Seal 2009, 45; Shah 1998, 5.) Shah (1998, 5) korostaa palvelukeskusmallin näkökulman eroavaisuutta liiketoiminnalle tulosta tuottavana yksikkönä, kun taas keskitetyssä ratkaisussa tukipalveluja pidetään välttämättöminä, kustannuksia lisäävinä sekä voittoa tuottamattomina toimintoina.

Kuviossa 4 kuvataan palvelukeskusmallin ja perinteisen keskittämismallin eroja Ian Herberin ja Will Sealin mukaan (2009, 45) liittyen toiminnan luonteeseen, tavoitteisiin, johtamiseen, sisäiseen kulttuuriin, fyysiseen sijaintiin, sisäisiin veloituskäytäntöihin sekä käytettäviin IT-järjestelmiin. Merkittävää on muun muassa palvelutuotannon asiakaskeskeisyys palvelukeskuksessa, mikä heijastuu johtamisjärjestelmään yrityksen sisäisten suhteiden uudelleenmuotoutumisen kautta. Palvelukeskusmalli mahdollistaa myös prosessien tehostamisen ja yhdenmukaistamisen, kun keskitetyssä mallissa painopiste on prosessikeskeisyyden sijaan yrityksen johdon kontrolloimassa toiminnassa.

Palvelukeskuksessa on kyse yrityksen sisäisestä asiakaspalveluyksiköstä, joka on liiketoimintamallina lähempänä ulkoistamista kuin keskittämistä. Sekä ulkoinen palveluntarjoaja että palvelukeskus vastaa toiminnastaan ensisijaisesti liiketoimin-



tayksiköille yrityksen johdon sijaan. Tavoitteena on toiminnan jatkuva kehittäminen ja erinomaisuus palveluntuotannossa, jonka työkaluja ovat muun muassa suorituskyvyn mittarit, palvelusopimukset sekä palvelujen kustannuslaskenta.

	<b>Perinteinen malli</b>	<b>Palvelukeskusmalli</b>
<i>Toiminnan luonne</i>	Itseään palveleva (yritysjohtoa) Toimintokeskeinen	Asiakaskeskeinen (osastot asiakkaina) Prosessikeskeinen
<i>Sijainti</i>	Pääkonttorin yhteydessä	Erillinen, etäinen sijainti
<i>Hallinto</i>	Hierarkinen	Käsivarren pituudella
~ <i>Suhde osastoihin</i>	Muodollinen, persoonaton Ei mukaudu osastojen tarpeiden mukaan	Palvelusopimukseen perustuva, jonka tukena henkilökohtaiset suhteet Osastoilla vaikutusvaltaa palvelukeskukseen tai päätösvalta palveluntarjoajan suhteen
~ <i>Suhde johtoon</i>	Raportointi usealle johtajalle	Lähes autonominen yksikkö Raportointi usealle osaston yhteyshenkilölle Raportointi yhdelle hallintojohtajalle
<i>Tavoitteet</i>	Kontrolli ja yhteistyö	Prosessien tehostaminen
<i>Kulttuuri</i>	Passiivinen back-office Taitojen ja järjestelmän riittävän tason ylläpitäminen	Reagoiva back office sekä proaktiivinen front-office Jatkuvan kehityksen periaate
<i>Kustannusten veloitus-tapa</i>	Käsitellään joko keskitettyinä kuluina tai jaetaan osastoille	Toiminnan tai tuotoksen mukaiset yksikköperusteiset veloitus hinnat Jaetaan osastoille
<i>IT-järjestelmät</i>	Tavoitteena järjestelmien yhteensovittaminen Taulukkolaskenta ja osastojen parhaiden järjestelmien hyödyntäminen	Yrityksen laajuinen toiminnanohjausjärjestelmä (ERP) Syötteiden, tuotoksien ja prosessien yhdenmukaistaminen

KUVIO 4. Perinteisen mallin ja palvelukeskusmallin eroavaisuudet (Herbert & Seal 2009, 45)

Keskitettyssä mallissa näiden käyttö on harvinaista. Myös palveluyksikön sijainti ja hallinnollinen itsenäisyys eroavat keskittämismallista. (Deloitte MCS Limited 2011, 4-5.)

Ulkoistamisen ja palvelukeskusmallin samankaltaisuuksien vuoksi nämä sekoitetaan usein keskenään, vaikka ovatkin toisistaan eroavia malleja. Ulkoistamisessa on kyse palvelutuotannon viemisestä yrityksen ulkoiselle toimijalle; Palvelukeskusmallissa yrityksen työntekijät toimivat yhä palvelun tuottajina ja järjestelmät yhdenmukaistetaan liiketoimintayksiköiden prosessien ja järjestelmien kanssa. (Shah 1998, 6; Deloitte MCS Limited 2011, 4.)

Yksi palvelukeskusmallin puolestapuhujien argumenteista onkin, että mallin kautta varmistetaan prosesseihin ja toiminnan tuotoksiin liittyvän valvonnan ja siten myös tiedon pysyminen yrityksen sisällä (Deloitte LLC 2009, 2; Herbert & Seal 2009, 44; Bergeron 2003, 18). Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun kysymyksessä on toiminta, joka on tiiviissä yhteydessä yrityksen strategiaan tai toiminta, jota sitovat tiukat sisäiset ohjeistukset. Yrityksen sisäisessä palvelukeskuksessa suhde asiakkaaseen on läheisempi, joten palvelutuotannossa voidaan herkemmin reagoida liiketoimintayksiköiden tarpeisiin. Toisaalta ulkoisen palveluntarjoajan prosessit ja valvonta saattavat olla korkeampitasoisia ja niiden hyödyntäminen voi auttaa yritystä strategisten päämäärien saavuttamisessa ja minimoida myös toiminnan valvontaan liittyviä riskejä. (Deloitte LLC 2009, 2.)

Ulkoistamisen haaste on palveluja ulkoistavan yrityksen tavoitteiden ja palveluntarjoajan eroavien intressien yhteensovittaminen (Deloitte Development LLC 2009, 2; Shah 2001, 6). Suhde palveluntarjoajaan on kriittinen varsinkin arkaluontoista informaatiota käsiteltäessä. Valvonnan puutteeseen vastataan yleensä sopimuksellisilla toimenpiteillä (Bergeron 2003, 20). Parhaimmillaan ulkoinen palveluntuottaja voi saada aikaan uudenlaisia, innovatiivisia ratkaisuja yritykselle tuotettavissa palveluissa (Deloitte Development LLC 2009, 2). Tiivis suhde voi kuitenkin johtaa riippuvuuteen palveluntarjoajasta, mikä puolestaan voi olla haitallista palveluja vastaanottavalle yritykselle (Bergeron 2003, 20).

Väittely mallien välillä on edelleen vilkasta, huolimatta siitä, että kumpikaan malli ei ole ilmiönä uusi. Muuttuva markkinaympäristö saa yritysjohtajat kyseenalaiseen yrityksessä käytössä olevia toimintamalleja ja hakemaan uusia ratkaisuja vanhojen tilalle. Vaikka ulkoistamisen ja palvelukeskusmallin nähdään usein kilpailevan keskenään, niiden ei tarvitse välttämättä olla toisiaan poissulkevia vaihtoehtoja. (Deloitte LLC 2009, 1, 3.) Ulkoistaminen ja palvelukeskusmalli on kui-

tenkin tarpeen erottaa toisistaan erillisinä liiketoimintamalleina, varsinkin liiketoimintamallin valintaan liittyvässä päätöksenteossa (Deloitte 2011, 4).

### 2.3 SWOT-analyysi

Palvelukeskusmallin SWOT-analyysi (ks. kuvio 5) on luotu aiheen lähdemateriaalin pohjalta. SWOT-analyysi on strategisessa suunnittelussa käytetty työkalu, jota voidaan soveltaa esimerkiksi organisaatioon tai jonkin idean hyödynnettävyyteen. Analyysi on rakenteeltaan nelikenttämatriisi, jonka ulottuvuuksia ovat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Vahvuudet ja heikkoudet ovat arvioinnin kohteen sisältälähteviä ominaisuuksia, kun taas mahdollisuudet ja uhat kytkeytyvät ympäröivään maailmaan ja tulevaisuuteen. (OK-opintokeskus 2013.)

Paavolan (2014, 1) mukaan syy siihen, että yritykset eivät ole saavuttaneet kaikkia palvelukeskusmallin hyötyjä ja sen tuomia mahdollisuuksia, piilee mallin tuoman muutoksen laajuuden sekä johdolta vaadittavan panostuksen aliarvioinnissa. Bergeron (2003, 18) pitääkin mallin keskeisimpänä heikkoutena korkeiden aloituskustannusten lisäksi mallin käyttöönoton edellyttämää muutosta yrityskulttuurissa. Jatkuvan kehittymisen tarve asettaa haasteita palvelukeskustoiminnalle: investointien ja säästöjen kohdentuessa väärin asioihin parannusta suorituskyvyssä ei saada aikaan. Henkilöstöllä on olennainen rooli palvelun laadun parantamisessa, joten investointien tulisi kohdentua palvelukeskuksen työntekijöiden osaamisen kehittämiseen, uramahdollisuuksien parantamiseen ja tekijöihin, jotka parantavat työntekijöiden työmotivaatiota. (Paavola 2014, 2, 5.) Accenturen palvelukeskuksiin kohdentuvassa tutkimuksessa 73 % vastanneista arvioivat parhaiden työntekijöiden säilyttämisen suurimmaksi ratkaisevaksi tekijäksi palvelukeskuksensa lähitulevaisuuden menestyksen varmentamisessa (Fass & Duncan 2009, 14). Niinpä suuri henkilöstövaihtuvuus asettaa myös merkittävän uhan palvelukeskuksen menestykselle.

Paavola (2009, 9) näkee huonot prosessit ja standardoimattomat järjestelmät palvelukeskuksien menestyksen kompastuskivinä. Toinen tärkeä investointien kohde on palvelukeskuksessa käytettävä teknologia (Paavola 2014, 5). Teknologialla on

yhteys prosessien kehittämiseen ja prosessien parantamisen kautta asiakkaan saaman palvelun laatu paranee (Bergeron 2003, 104, 7). Resurssit keskittävä palvelukeskusmalli kuitenkin mahdollistaa uusimman teknologian käyttöönoton, joka parhaimmillaan vaikuttaa myös sisäisen asiakkaan tyytyväisyyteen.

VAHVUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vähemmän byrokratiaa</li> <li>- Yhtenäiset standardit</li> <li>- Asiakaskeskeisyys</li> <li>- Keskittyminen ydinosaamiseen</li> <li>- Soveltuu monenlaisiin toimintoihin</li> <li>- Yhteistyö yrityksen muun liiketoiminnan kanssa</li> <li>- Jatkuva kehittyminen</li> <li>- Mittakaavaedut</li> <li>- Joustavuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aikaa vievä käyttöönotto vaihe</li> <li>- Hyötyjen realisoituminen pitkällä aikavälillä → Ei toimi nopeana ratkaisuna ei sovellu kriisitilanteissa</li> <li>- Ei sovi kaiken kokoisille yrityksille</li> <li>- Edellyttää: <ul style="list-style-type: none"> <li>• muutosta yrityskulttuurissa</li> <li>• panostusta ja sitoutumista johdolta sekä käyttöönotto- että toimintavaiheessa</li> <li>• investointeja → Yleensä korkeat kustannukset toiminnan alkuvaiheessa</li> <li>• jatkuvaa kehittämistyötä</li> <li>• henkilöstön kouluttamista</li> </ul> </li> </ul>
MAHDOLLISUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arvoa tuottamattoman toiminnan eliminointi</li> <li>- Kustannussäästöt</li> <li>- Tarvittavan henkilöstöluvumäärän väheneminen</li> <li>- Tuottavuuden ja tehokkuuden paraneminen</li> <li>- Prosessien tehostaminen</li> <li>- Palvelun laadun paraneminen</li> <li>- Tiivis yhteistyön muun organisaation kanssa</li> <li>- Asiakaspalvelun paraneminen</li> <li>- Uusimman teknologian hyödyntäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Johdon sitoutumattomuus</li> <li>- Muutoksen aliarviointi</li> <li>- Epärealiset odotukset</li> <li>- Vääränlainen hinnoittelu</li> <li>- Heikko käyttöönottostrategia</li> <li>- Riittämättömät tai väärin kohdennetut investoinnit</li> <li>- Suorituskyvyn riittämättömyys</li> <li>- Eristäytyminen muusta liiketoiminnasta</li> <li>- Liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamattomuus</li> <li>- Henkilöstön heikko työmotivaatio</li> <li>- Henkilöstön korkea vaihtuvuus</li> <li>- Epäonnistuminen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• muutosjohtamisessa</li> <li>• sisäisessä markkinoinnissa</li> <li>• asiakkaan odotusten täyttämässä</li> <li>• prosessien standardisoinnissa</li> </ul> </li> <li>- Puuttuvat tekijät: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiset kumppanit</li> <li>• Yhteistyö muun organisaation kanssa</li> <li>• Palvelusopimus</li> <li>• Joustavuus</li> </ul> </li> </ul>

KUVIO 5. Palvelukeskusmallin SWOT-analyysi (koottu lähteistä: Bergeron 2003, 6–7, 12, 18, 21–22, 26, 50; Paavola 2014, 1–3, 5, 8–9)

Palvelukeskusmalli soveltuu monenlaisiin toimintoihin esimerkiksi talous-, tieto- ja henkilöstöhallinnon saralla. Malli luo joustavuutta, sillä toimintoja on helppo

mukauttaa yrityksen kasvu- ja supistamistarpeiden mukaan. (Paavola 2014, 4–5.) Mallin toimivuuden kannalta käyttöönottoa harkitessa tulee ottaa huomioon organisaation koko: isommissa organisaatioissa esiintyy enemmän hajautettuja prosesseja ja moninkertaista työmäärää, jolloin palvelukeskus malli on todennäköisimmin sovellettaessa (Bergeron 2003, 25).

#### 2.4 Mallin käyttöönotto

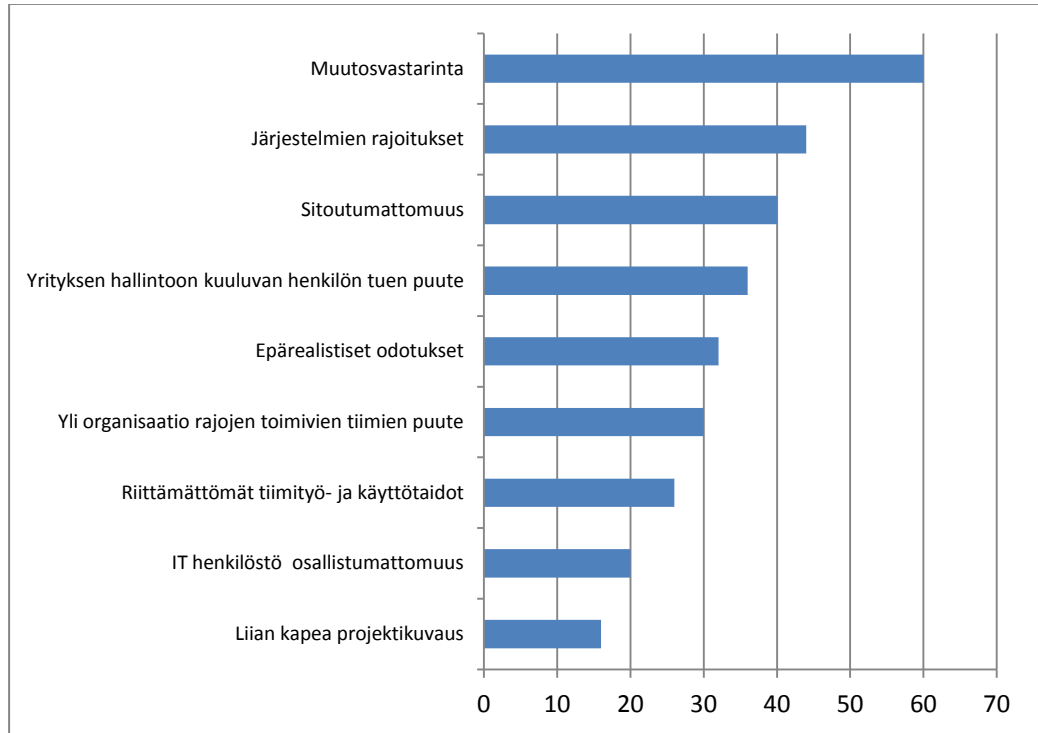
Monet yritykset, jotka pyrkivät saavuttamaan palvelukeskusmallin hyötyjä eivät osaa ennakoida tai eivät huomioi sen tuoman muutoksen laajuutta, joka ilmenee sekä organisaatiokulttuurissa että muutosvastarintana. Palvelukeskusmallin omaksuminen vaatii tukea ja panostusta yrityksen johdolta, koska kyseessä on organisaation laajuinen toiminnan uudelleenmuotoutuminen. KPMG:n tutkimuksen mukaan jopa kolmannes mallia soveltaneista katsoo epäonnistuneensa liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Paavola 2014, 4–5.)

Muutosvastarinnan murtamisessa auttaa sen takana olevien syiden ymmärtäminen. Vastarinnan taustalla voi olla haluttomuuden sijaan esimerkiksi tietämättömyys muutostarpeesta tai kykenemättömyys muutokseen. Näiden ihmisten kohdalla muun muassa viestinnällä ja koulutuksella voidaan vahvistaa kykyä ja ymmärrystä muutoksen aikaansaamiseksi. (Deloitte MCS Limited 2011, 36.)

Mallin käyttöönotto vaatii yrityksen johdolta sitoutumista muutosjohtamiseen. Deloitte (ks. kuvio 6) mukaan suurimpia esteitä menestykselle muutosvastarinnan lisäksi käyttöönottovaiheessa ovat käytössä olevien järjestelmien rajoitukset sekä yritysjohton sitoutumattomuus. Mallin soveltamiseen liittyvät odotukset voivat myös olla epärealistisia, esimerkiksi toiminnan tuloksellisuuden suhteen. Palvelukeskusmallin tuomat hyödyt toteutuvat yleensä pitkällä aikavälillä ja vaativat huomattavia alkuinvestointeja (Fass & Duncan 2009, 12–13).

On erittäin tärkeää, että organisaation hallinto tukee projektia. Palvelukeskusmalli perustuu yhteistyöhön ja tämä tulisi aloittaa jo projektin alkuvaiheessa palvelukeskuksen visiota suunniteltaessa. Yhteinen visio syntyy organisaation johtoryhmän ja hankkeen projektitiimin yhteistyön tuloksena. Samalla käsitellään myös

hankkeeseen kohdistuvia odotuksia ja muodostetaan yhteinen ymmärrys muun muassa palvelukeskuksen tavoitteista ja hyödyistä organisaatiolle. (Deloitte MCS Limited 2011, 31.)



KUVIO 6. Esteet menestykselle muutosvaiheessa (mukailtu lähteestä: Deloitte MCS Limited 2011, 26)

Hankkeen menestyksen kannalta suuri haaste läpi projektin on oikeanlaisen projektitiimin rakentaminen ja ylläpitäminen. Projektitiimin tulisi koostua henkilöistä, joilla on oikeanlainen osaaminen tehtävään, sopivan verran kokemusta sekä tarpeeksi ymmärrystä organisaatiosta. Hanke vaatii myös tiimin jäseniltä ensisijaista sitoutumista projektiin muiden vastuiden ja roolien rinnalla. Tiimin tehokkuutta voidaan parantaa sopimalla vastuista ja rooleista hankkeen toteutuksessa sekä säännöllisistä oppimis- ja palautekeskusteluista. (Deloitte MCS Limited 2011, 33.)

Käyttöönottovaiheessa muutoksen läpi täytyy viedä organisaatiokulttuurin lisäksi liiketoimintaprosessit sekä käytössä oleva teknologia. Työntekijät on sitoutettava palvelukeskusmalliin muun muassa koulutuksen ja palkkiojärjestelmien kautta. Mikäli perustettavan palvelukeskuksen henkilöstö koostuu organisaation nykyis-

tä työntekijöistä työntekijöiden keskinäiset suhteet muuttuvat luonteeltaan asiakaskeskeisimmiksi ja työnteko toimintoihin perustuvasta järjestelmästä prosessipohjaiseksi. (Shah 1998, 7.)

Palvelukeskuksen prosessien suunnittelussa yrityksen on arvioitava nykyisiä prosessejaan ja mahdollisesti suunniteltava uusia prosesseja, jotka vastaavat liiketoimintayksikköjen tarpeita. Prosessien on oltava hyvin määriteltyjä ja niiden arvon viestimiseen täytyy rakentaa tarpeelliset mittarit. IT-järjestelmien arvioinnissa on huomioitava niiden soveltuvuus palvelukeskusympäristöön: yhteensovittamistarpeen vuoksi käyttöönotettavat järjestelmät, kuten käyttöliittymät ja tietokannat muodostuvat usein koko organisaation kattaviksi ratkaisuuksi. (Shah 1998, 8.)

Palvelukeskushankkeen laajuus on määriteltävä selkeästi ja ymmärrettävästi, ja hanke on hyväksyttävä organisaation johtoryhmässä. Projektin laajuuden suunnittelussa huomioitavia asioita ovat muun muassa palvelukeskuksen toiminnallinen laajuus, prosessit ja niiden mukauttaminen sekä järjestelmien hyödyntäminen ja mahdollinen räätälöinti. (Deloitte MCS Limited 2011, 31.)

Suorituskyky nousee olennaiseksi tekijäksi palvelukeskuksen menestyksen arvioinnissa pitkällä tähtäimellä. Vaarana on, että käynnistämisen jälkeen palvelukeskus jää organisaatiossa sivusakatsojan rooliin, ja palvelun laadun parantamisen sijaan keskitytään ainoastaan kustannushyötyjen saavuttamiseen. KPMG:n tutkimuksen mukaan viidesosa palvelukeskusmallin omaksuneista organisaatioista pitää palvelukeskuksensa suorituskykyä huonona huolimatta siitä, että useimmilla palvelukeskuksilla on olemassa ohjelma toiminnan jatkuvalla kehittämiselle. (Paavola 2009, 4–5, 9.)

### 3 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

Suorituskyvylle ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää vaan sen merkitys määrittyy kunkin organisaation tai liiketoiminnan luonteen pohjalta. Suorituskyvyn maksimoinnissa on otettava huomioon niin omistajien, asiakkaiden kuin yritysjohdonkin tarpeiden tyydyttäminen. On tavallista, että ymmärrys siitä, mitä suorituskyky pitää sisällään, on erilainen esimerkiksi organisaation johtoryhmä- ja henkilöstötasolla. Suorituskyvyn synonyymina käytetään myös termiä suoritus. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 21.)

Perinteisen käsityksen mukaan suoritus syntyy kykyjen ja työhön laitettun panostuksen seurauksena ja on määriteltävissä saavutettujen tavoitteiden kautta (Kane 1996, 125). Tässä tutkimuksessa suorituskyvyllä tarkoitetaan menestymistä eli kykyä saavuttaa asetettuja tavoitteita. Määritelmä on hyvin laaja, koska menestyminen voidaan käsittää eri lailla riippuen siihen vaikuttavista osatekijöistä. Toisaalta määritelmä on käyttökelpoinen juuri sen laajuuden vuoksi, koska tällöin suorituskyky määrittyy suhteessa organisaation menestystekijöihin.

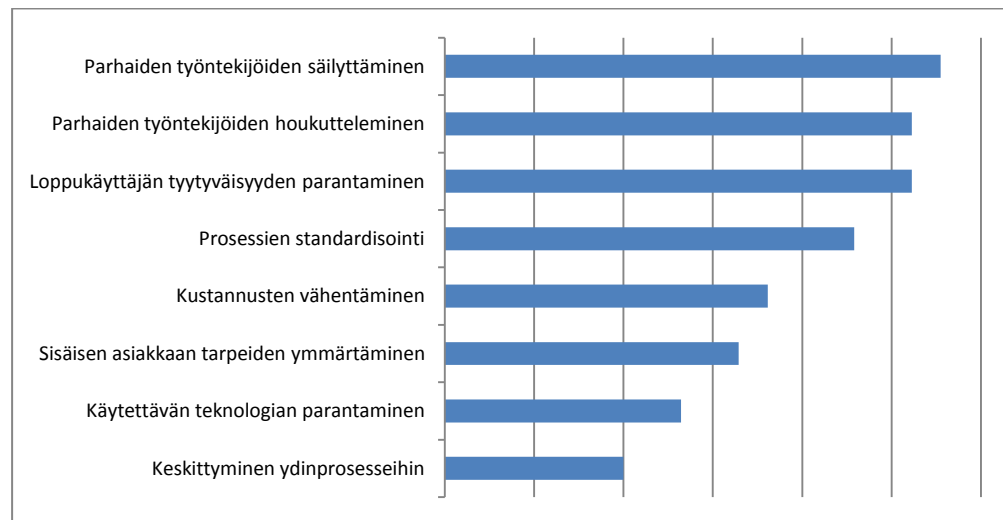
Menestystekijöiksi kutsutaan suorituskyvyn osa-tekijöinä mitattavia asioita, jotka ova keskeisiä liiketoiminnallisen menestyksen kannalta. Menestystekijät ovat yhteydessä organisaation strategiaan ja ne voidaan luokitella taloudellisiin sekä ei-taloudellisiin tekijöihin. Esimerkiksi kannattavuus on taloudellinen menestystekijä ja asiakastyytyväisyys ei-taloudellinen menestystekijä. Organisaation menestystekijät eivät ole toisistaan erillisiä asioita, vaan vaikuttavat toisiinsa syy-seuraussuhteiden kautta. (Lönnqvist ym. 2006, 22–23.)



### 3.1 Palvelukeskuksen menestystekijät

Kansainvälinen ja alallaan johtava yhtiö Accenture Plc selvitti tutkimuksessaan ominaisuuksia, jotka yhdistävät palvelukeskusmallin soveltamisessa menestyneitä yrityksiä. Kyselytutkimukseen osallistui 275 palvelukeskuksen johtamisesta vastaavaa henkilöä eri puolelta maailmaa, eri yhtiöistä ja 20:lta eri alalta. Mielenkiintoista on, että menestyviä yrityksiä ei yhdistänyt jokin palvelukeskusmallin ulkoinen tekijä, kuten yrityksen koko, toimiala tai maantieteellinen sijainti. Yhteistä oli sitoutuminen palvelukeskusmallin toteuttamiseen ja korkean suorituskyvyn periaatteeseen palvelukeskuksen johtamisessa. (Fass & Duncan 2009, 1–2.)

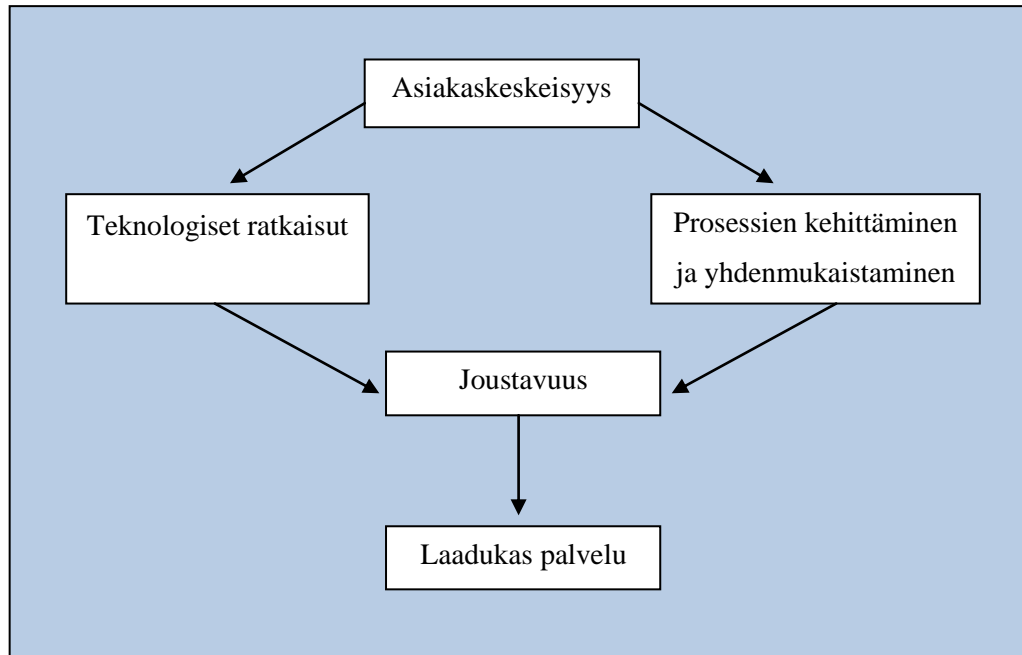
Kuvioon 7 on koottu Accenturen tutkimuksen kautta selvinneet tärkeimmät tekijät, joita tutkimukseen osallistuneet yritykset pitivät välttämättöminä palvelukeskuksensa lähitulevaisuuden menestymisen kannalta. Kuvio 8 havainnollistaa menestystekijöiden välisiä syy- ja seuraussuhteita.



KUVIO 7. Palvelukeskusmallin tärkeimmät menestystekijät (mukailtu lähteestä: Fass & Duncan 2009, 21)

Parhaiden työntekijöiden houkutteleminen ja pitäminen on ensijaisen tärkeää palvelukeskuksen menestymisen kannalta (Fass & Duncan 2009, 21). Samalla henkilöstön suuri vaihtuvuus muodostaa yhden suurimmista uhista mallin menestymiselle (Cacciaguidi-Fahy, Currie & Fahy 2002, 38). Työskentely palvelukeskuksessa muodostuu yleensä rutiininomaisista tehtävistä, mikä asettaa haasteita työmoti-

vaation säilyttämiselle. Vaihtelevuutta työhön saadaan aikaan esimerkiksi kierrättämällä työtehtäviä tai prosesseja (Paavola 2014, 6; Deloitte MCS Limited 2011, 56). Tehtävankierto voidaan toteuttaa myös palvelukeskuksen ja asiakasorganisaation kesken. Tämä on erityisen hyödyllistä, kun halutaan varmistaa palvelukeskuksen ja asiakasorganisaation tiiviin yhteistyön ylläpitäminen. (Paavola 2014, 6, 9.)



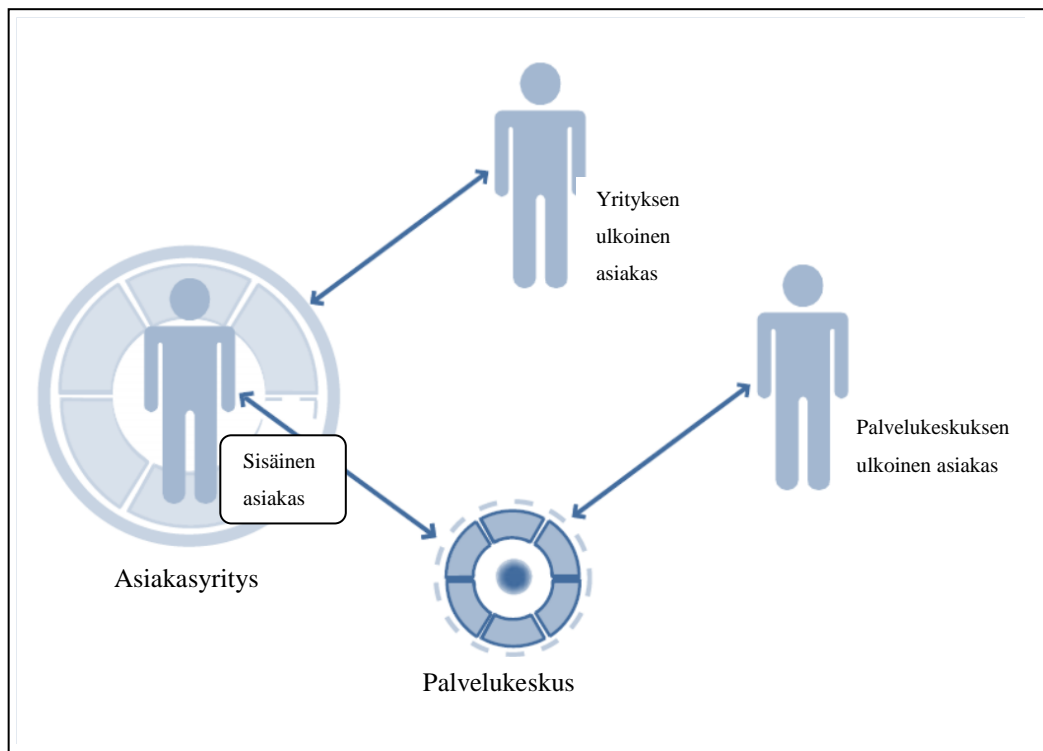
KUVIO 8. Esimerkki menestystekijöiden välisistä syy- ja seuraussuhteista (Paavola 2014, 2, 5–6)

Palvelukeskuksen henkilöstön tulisi ymmärtää palvelukeskuksen rooli organisaatiossa ja sen toiminta osana organisaation vision saavuttamista (Deloitte MCS Limited 2011, 57). Paavolan (2014, 9) mukaan palvelukeskusmallista hyödytään eniten silloin, kun palvelukeskus nähdään kiinteänä osana organisaation liiketoimintaa.

Jo rekrytointi vaiheessa organisaation tulisi tunnistaa työssä tarvittavat taidot ja sitä kautta palvelukeskuksen henkilöstön profiili (Cacciaguidi-Fahy, Currie & Fahy 2002, 40). Työntekijöiden kehittämis- ja koulutusmahdollisuuksiin panostamista ei tule unohtaa työn rutiininomaisuudesta huolimatta. Kouluttaminen on tärkeää muun muassa prosessien parantamisen mahdollistamiseksi ja kehitysmah-

dollisuudet vaikuttavat puolestaan henkilöstön työmotivaation. Työntekijöille voidaan antaa myös erilaisia vastuutehtäviä tai -asemia, esimerkiksi maa-, tiimi-, tai prosessivastuullisina. (Deloitte MCS Limited 2011, 84, 56.)

Accenturen tutkimuksen mukaan epäonnistuminen ammattitaitoisten työntekijöiden pitämisessä kasvaa yhä esteenä palvelukeskuksien menestykselle, kun taas muut tekijät, kuten muutosvastarinta, menettävät merkitystään. Tutkimukseen vastanneista palvelukeskuksista 89 % sanoi kiinnittävänsä yhä enemmän huomiota työntekijöiden sitouttamiseen ja 51 % aikoi ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin jo kyselyä seuraavana vuotena. (Fass & Duncan 2009, 18, 22.)



KUVIO 9. Palvelukeskuksen asiakkaat (mukailtu lähteestä: Bergeron 2003, 35)

Asiakashallinta palvelukeskuksissa on erityisen haastavaa, koska siinä on huomioitava kolme eri asiakastyyppeä, kuten esitetty kuviossa 9. Bergeronin (2003, 37) mukaan monimutkainen asiakassuhde on palvelukeskuksen ja sisäisen asiakkaan välillä, jonka odotuksia saatetaan joutua mukauttamaan realistisimmiksi. Dave Ulrich korostaa asiakkaan merkitystä palvelukeskusten menestymisessä. Hän ehdottaa, että asiakkaan sitouttaminen mahdollistetaan ottamalla tämä mukaan palvelukeskuksen tuotoksien määrittämiseen. (Ulrich 1995, 19.) Asiakaskeskeisyys on palvelukeskusten keskeinen menestystekijä, jonka tulisi näkyä sekä henkilös-

tön toiminnassa että teknologisissa ratkaisuissa. Laadukas palvelu saavutetaan palvelukeskuksissa asiakaslähtöisen lähestymistavan kautta eikä niinkään sopimuksellisten ehtojen tiukalla noudattamisella. (Cacciaguidi-Fahy, Currie & Fahy 2002, 28, 44–45.)

Suuri henkilöstön vaihtuvuus voi vaikeuttaa myös toimivien asiakassuhteiden rakentamista ja heikentää palvelun laatua, kun asiakkaan odotuksia ei tunneta riittävällä tasolla. Asiakasnäkökulman tärkeys heijastuu palvelukeskuksien tavoitteisiin, joista tärkeimmäksi Accenturen tutkimuksessa koettiin sisäisen asiakkaan odotusten täyttäminen (Fass & Duncan 2009, 14).

Palvelun laadun parantamiseen pyritään palvelukeskusmallissa myös prosessien kehittämisen ja yhdenmukaistamisen kautta. Prosessien sekä niihin liittyvän teknologian standardisointi on tärkeää, jotta palvelussa saadaan aikaan joustavuutta. Parhaimmillaan prosessit ja tietojärjestelmät on yhdenmukaistettu globaalilla tasolla. Prosessien suunnittelussa ja kehittämisessä on otettava huomioon asiakasnäkökulma, koska palvelukeskuksen tuottama palvelu on aina osa sisäisen asiakkaan kokonaisprosessia. (Paavola 2014, 2, 5–6.) Lisäksi yrityksen sisäiset viestintäkanavat tulee mukauttaa vastaamaan palvelukeskuksen prosessien vaatimuksia (Bergeron 2003, 67).

Koska palvelukeskus on prosessipohjainen organisaatio, on prosessien kehittämisen myös merkittävässä asemassa palvelukeskuksen menestymisen kannalta. Olennaista ei ole toteutetaanko prosessien yhdenmukaistaminen ennen palvelukeskusmallin käyttöönottoa vai sen toimintavaiheessa, vaan uskallus kyseenalaistaa käytettäviä toimintatapoja ja muuttaa niitä systemaattisesti edeten (Paavola 2014, 9). Palvelukeskuksen kyky uudistaa prosesseja vastaamaan sisäisen asiakkaan tarpeita riippuu myös sen hallinnon itsenäisyyden tasosta suhteessa yrityksen johtoon (Bergeron 2003, 37). Prosessien parantaminen mahdollistaa kustannussäästöt tinkimättä palvelun laadusta. Yli 90 % Shared Services & Outsourcing Networkin tutkimukseen osallistuneista palvelukeskuksista on sisällyttänyt prosessien kehittämisen osaksi toimintaansa ja yli kolmannes vastanneista on perustanut tiimin kehittämistyötä varten (SSON 2014, 19–20).

Palvelukeskukseen siirrettävissä prosesseissa saavutettavat kustannushyödyt liittyvät volyymietuihin, taitoetuihin ja ulkoistusetuihin. Suuremmat volyymit alentavat kustannuksia esimerkiksi yhteisten kehittämisohjelmien ja alhaisimpien yleiskustannusten kautta. Taitoedut tarkoittavat kustannushyötyjä, jotka johtuvat muun muassa asiantuntijuudesta ja prosessien yhdenmukaistamisen kautta saavutettavasta toiminnan tehostamisesta. Ulkoistusedut liittyvät esimerkiksi kustannusten läpinäkyvyyteen ja niiden parempaan hallittavuuteen. Vaikka kustannussäästöt ovat yhä yksi merkittävimmistä tavoitteista mallia soveltavien organisaatioiden keskuudessa niin, mallin kautta pyritään ennen kaikkea kustannustehokkuuteen kustannusten paremman hallittavuuden kautta. (Paavola 2014, 2, 3–4.)

Bergeron yhdistää kustannussäästöihin keskittymisen palvelukeskuksen toiminnan alkuvaiheeseen: Mitä kypsemmässä vaiheessa toiminta on, sitä enemmän painopiste siirtyy kustannuksista palvelun laadun parantamiseen ja lopulta toiminnan tuottavuuden kasvattamiseen. Palvelukeskusmalli on kuitenkin alun perin kehitetty kustannussäästöjä varten ja toimii edelleenkin niiden mahdollistajana. (Bergeron 2003, 94, 15, v.) Paavolan (2014, 9) mukaan kustannussäästöjen sijaan pitäisi keskittyä palvelun laadun parantamiseen palvelukeskuksen menestyksen takaamiseksi.

Palvelukeskuksen käyttöönottoon liittyvät kustannukset ovat yleensä korkeita verrattuna esimerkiksi ulkoistamiseen (Bergeron 2003, 26). Tämä johtuu muun muassa tarpeesta huomattaville teknologiainvestoinneille. Bergeronin (2003, 20) mukaan ajantasaisen teknologian hankkiminen voi olla ratkaisevassa asemassa palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden parantamisessa. Liian pienet teknologiset investoinnit huonontavat palvelukeskuksen suorituskykyä ja toisaalta huonosti toteutettuna parannuksia ei saada aikaiseksi (Paavola 2014, 5).

Investointien toteutuksessa pitäisi ottaa huomioon palvelun keskeytymättömyys palvelukeskuksessa sekä teknologian soveltavuus ja yhdenmukaisuus asiakasorganisaation kanssa (Bergeron 2003, 49). Parhaimmillaan teknologiset ratkaisut vastaavat asiakasorganisaation tarpeita ja vahvistavat asiakashallintaa. Whirlpoolin tapauksessa moderni ja edullinen teknologia oli avain Irlantiin perustetun palvelukeskuksen menestykseen. (Cacciaguidi-Fahy, Currie & Fahy 2002, 49, 57.) Accenturen tutkimuksessa menestyvien palvelukeskusten eniten käytettyihin tek-

nologisiin järjestelmiin kuului muun muassa raportoinnin ja taloudellisen tiedon yhteensovittamisen työkalut, työnkulun seurantajärjestelmät, ERP-järjestelmät, dokumenttien kuvantamisjärjestelmät sekä tietovarastot (Fass & Duncan 2009, 28).

### 3.2 Suorituskykymittarit

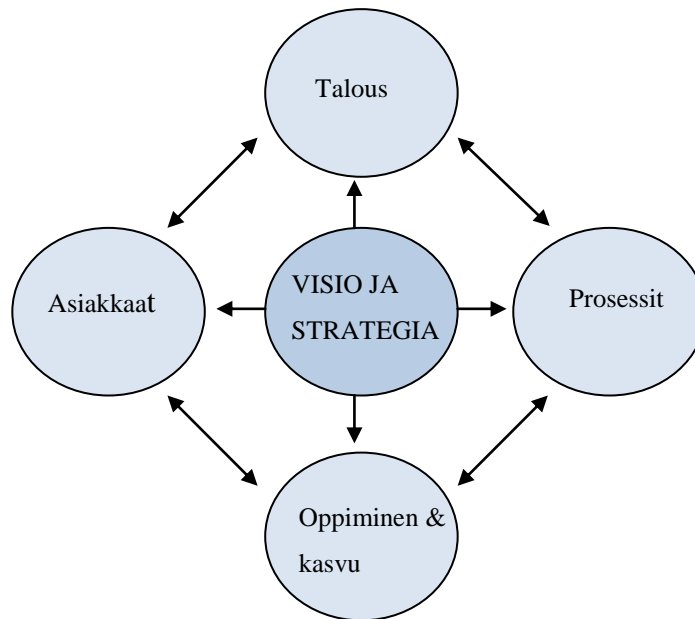
Impact of performance measurement and management systems -tutkimuksessa havaittiin suorituskyvyn mittaamisen vaikutuksen ulottuvan muun muassa organisaation strategiseen hallintoon, sen kyvykkyyksiin, asenteisiin ja käytäntöihin sekä operationaalisiin tekijöihin. Kyselytutkimukseen osallistui 500 satunnaisesti valittua organisaatiota Iso-Britannian tuotanto- ja palvelusektoreilta. (Martinez, Kennerley, Harpley, Wakelen, Hart & Webb 2008, 7.)

Valmistajista 69 % ja palveluntuottajista 62 % kokivat suorituskyvyn mittausjärjestelmien parantavan keskittymistä liiketoiminnan ihmissuhteisiin. Tuotantoalan organisaatioista 72 % oli sitä mieltä, että mittausjärjestelmät rohkaisivat työntekijöitä osallistumaan keskusteluun organisaation suorituskyvyn parantamisesta. Tästä huolimatta vain 39 % valmistajista ja 29 % palvelun tuottajista totesi järjestelmien vaikuttavan työntekijöiden suorituskykyyn. Yli puolet vastaajista yhdisti mittausjärjestelmien käytön henkilöstötyytyväisyyteen. Asiakassuhteiden, -tyytyväisyyden ja -vaihtuvuuden paranemisesta oltiin kohderyhmissä yhtä mieltä, mutta vain palvelusektorilla vastaava vaikutus koettiin muiden sidosryhmien kohdalla. Suorituskyvyn mittaamisen todettiin vaikuttavan positiivisesti myös avaintavoitteiden saavuttamiseen sekä toiminnoista saatuun palautteeseen ja viestintätaitoihin. (Martinez ym. 2008, 7-8.)

Organisaatiot perustavat suorituskyvyn mittaamisen eri seikoille: tuottavuuden seuranta, strategian viestiminen ja arviointi, kustannusten vähentäminen, palkitsemisjärjestelmien tukeminen ja toimintojen valvonta ovat joitakin syitä mittausjärjestelmän rakentamiselle (Martinez ym. 2008, 4). Suorituskyvyn mittarit koostuvat mittareista, jotka ovat mittauskohteen kannalta olennaisia. Mittaristo voidaan rakentaa jonkin mittaristomallin, kuten Balanced Scorecardin pohjalta. Mittarit kuvastavat menestystekijöiden suorituskykyä, ja ne ovat täsmällisesti määriteltyjä suorituskyvyn mittaamisen menetelmiä. (Lönqvist ym. 2006, 29.)

### 3.2.1 Tasapainotettu mittaristo

Tasapainotettu mittaristo eli Balanced Scorecard on Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittämä johdon työkalu (ks. kuvio 10), joka oli alun perin suunniteltu viitekehyyksi organisaation suorituskyvyn mittaamiselle. Perinteisten taloudellisten mittarien lisäksi tasapainotetun mittaamisen katsottiin käsittävän myös ei-taloudellisia suorituskyvyn mittareita. (Balanced Scorecard Institute 2014.)



KUVIO 10. Tasapainotetun mittariston viitekehys (mukai ltu lähteestä PKY Laatu 2013)

Nykyisin mittaristosta puhuttaessa korostetaan sen merkitystä strategian tuomisessa käytännön tasolle, organisaation operatiiviseen toimintaan (Rampersad 2004, 32; Balanced Scorecard Institute 2014). Tasapainotettu mittaaminen perustuu neljään näkökulmaan, joita ovat talous, asiakkaat, sisäiset prosessit sekä osaamisen ja oppimisen näkökulma (Rampersad 2004, 32; Balanced Scorecard Institute 2014). Balanced Scorecard Institute puhuu tasapainotetusta mittaristosta strategisen suunnittelun ja johtamisen järjestelmänä, jonka tehtävänä ei ole ainoastaan seurata suorituskyyä vaan asettaa yrityksen liiketoiminta samalle linjalle sen vision ja strategian kanssa sekä parantaa sisäistä ja ulkoista kommunikointia (Balanced Scorecard Institute 2014).

Taloudellisen näkökulman mittarit koostuvat organisaation pitkän tähtäimen tavoitteista. Liiketoiminnan kypsyydestä riippuen mittaamisessa korostuu eri asiat: esimerkiksi alkuvaiheessa olevalle liiketoiminnalle tärkeää voi olla nopea kasvu, kun taas vakiintuneempi yritys voi hyötyä enemmän kassavirran maksimoinnista. Taloudelliset tavoitteet ovat siis erilaisia liiketoiminnan kypsyyden mukaan kasvuvaiheen tavoitteista, toiminnan ylläpitämisvaiheen ja investointien palautumisvaiheen tavoitteisiin. Kaikissa vaiheissa taloudellista kehitystä voidaan tarkastella aihealueittain kokonaistulojen kasvun ja koostumisen, kustannussäästöjen ja tuotavuuden paranemisen sekä omaisuuserien hyödyntämisen ja investointistrategian mittaamisen kautta. (Kaplan & Norton 1996, 56–57.)

Asiakasnäkökulma pitää yleensä sisällään asiakasryhmittäin määritellyjä suorituskyvyn tavoitetasoon suhteutettuja mittareita. Nämä liittyvät tavanomaisiin tulostulomittareihin, kuten asiakastyytyväisyyteen, -vaihtuvuuteen, uusien asiakkaiden hankintaan ja markkinaosuuteen. Mittarit tulisi kuitenkin räätälöidä vastaamaan kunkin asiakasryhmän yksilöllisiä tarpeita. (Kaplan & Norton 1996, 58.)

Sisäisten prosessien mittaamisessa tulisi keskittyä kriittisiin prosesseihin, jotka tuottavat arvoa asiakasryhmille ja täyttävät omistajien taloudellisen tuoton odotukset. Toisin sanoen asiakastyytyväisyys ja taloudelliset tavoitteet on huomioitava mittareiden valinnassa. Tavoitteet ja mittarit kytkeytyvät sekä pitkänaikavälin innovaatioihin että lyhyen aikavälin toimintaan. (Kaplan & Norton 1996, 62–63.)

Osaamisen ja oppimisen näkökulma kuvastaa organisaation sisäisiä rakenteita, jotka toimivat edellytyksinä pitkänaikavälin kasvulle ja kehitykselle. Kasvu ja oppiminen perustuvat organisaation järjestelmiin, käytäntöihin sekä henkilöstöön. Kuilu taloudellisten, asiakasnäkökulman ja sisäisten prosessien tavoitteiden sekä organisaation omaamien kyvykkyyksien välillä pyritään kuromaan yhteen osaamisen ja oppimisen näkökulman tavoitteiden kautta esimerkiksi investointien tai järjestelmien uusimisien muodossa. (Kaplan & Norton 1996, 63–64.)

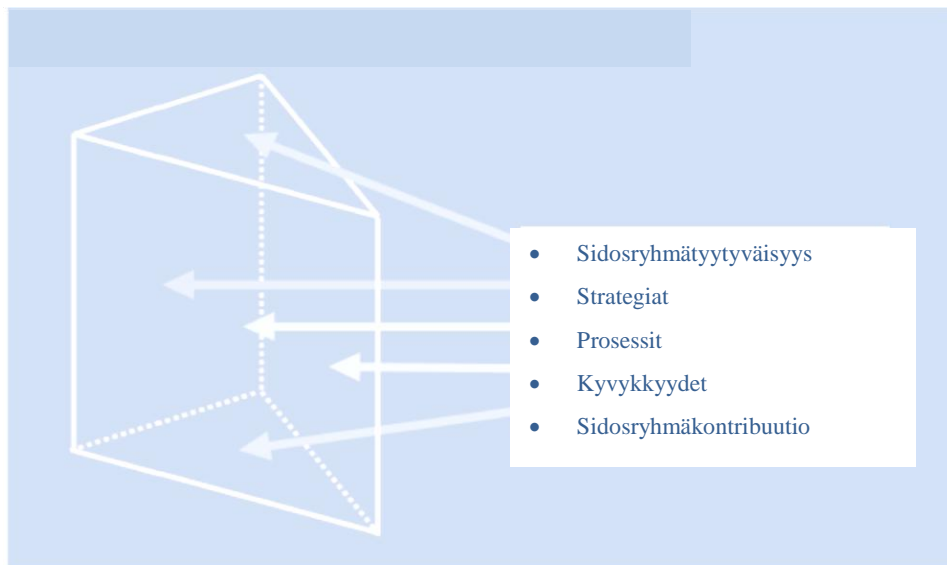
Kriittisten menestystekijöiden avulla luodaan näkökulmiin perustuvia strategisia tavoitteita ja niihin liittyviä tulostulomittareita sekä suorituskyvyn mittareita. Organisaation kuhunkin kriittiseen menestystekijään voi liittyä useampi strateginen tavoite ja yhdessä nämä muodostavat koko strategian kattavan syy- ja seurausket-



jun. (Rampersad 2004, 39–40.) Kaplanin ja Nortonin mukaan parhaat tasapainotetut mittaristot ovat enemmän kuin taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden kokoelmia. Mittareiden tulisi koostua tulosmittareista sekä suorituskyvyn mittareista, jotka ovat yhteydessä toisiinsa syy- ja seuraussuhteiden kautta. (Kaplan & Norton 1996, 64–65.)

### 3.2.2 Suorituskykyprisma

Andy Neelyn, Chris Adamsin ja Paul Crowen kehittämän suorituskykyprisman alkuperäisenä tarkoituksena oli taloudellisen arvon parantaminen suorituskyvyn mittaamisen ja seurannan kautta yrityshankintojen ja fuusioiden yhteydessä. Mallissa pyritään kokonaisvaltaiseen mittaamiseen viiden, toisiinsa yhteydessä olevan, näkökulman kautta (ks. kuvio 11).



KUVIO 11. Suorituskykyprisman viisi näkökulmaa (mukailtu lähteestä: Neely, Adams & Crowe 2001, 12)

Jokainen näkökulma sisältää alakategorioita, esimerkiksi strategioita voidaan tarkastella eri tasoilla ja kyvykkyyksiä muun muassa ihmisten, käytäntöjen ja teknologian kannalta. Tavoitteena on tunnistaa avainmenestystekijät sekä riskit suorituskykyprisman näkökulmiin liittyvien keskeisten kysymysten kautta. Keskeiset kysymykset ovat seuraavat:

1. Keitä ovat avainsidosryhmät ja mitä he haluavat ja tarvitsevat?
2. Mitä strategioita tavoittelemme täyttääksemme nämä halut ja tarpeet?
3. Mitä prosesseja on tarpeen asettaa näiden strategioiden saavuttamiseksi?
4. Mitä kyvykkyyksiä tarvitaan näiden prosessien parantamiseen?
5. Mitä haluamme ja tarvitsemme sidosryhmiltä kyvykkyyksien ylläpitämiseen ja kehittämiseen? (Neely & Adams 2000, 20–21.)

Mallissa korostuu sidosryhmälähtöisyys mittaamisen keskipisteenä: tarkoituksena on määrittää sidosryhmien odotukset ja tarpeet sekä myös huomioida, millaista panostusta yritys haluaa ja tarvitsee sidosryhmiltä. Suorituskykyprisma käsittelee sidosryhmiä laajemmin kuin tasapainotettu mittaristo, sillä osakkeenomistajien ja asiakkaiden lisäksi malliin on sisällytetty muun muassa työntekijät, toimittajat sekä yhteisöt. (Neely & Adams 2000, 19–20.)

Suorituskykyprisman kehittäjien mukaan malli on toisen sukupolven mittaamisen viitekehys, joka soveltuu paremmin nykyiseen liiketoimintaympäristöön kuin suosittu Kaplanin ja Nortonin tasapainotettu mittaristo. He näkevät suorituskykyprisman ainutlaatuisena verrattuna muihin malleihin, koska se tunnistaa organisaation ja sen sidosryhmien välisten suhteiden vastavuoroisuuden. (Neely, Adams & Crowe 2001, 6–7.)

### 3.2.3 Aineettoman pääoman monitori

Aineettoman pääoman arvo tunnustetaan nykyisin enenevässä määrin keskeisenä organisaation kilpailukyvyn kasvattamisessa ja menestyksen takaamisessa (Grgic & Simundza 2012, 1143; Kamath 2007, 52). Erityisesti tietopohjaisissa asiantuntijaorganisaatioissa on ymmärretty aineettoman pääoman mittaamisen, arvioinnin ja raportoinnin potentiaali organisaation arvontuottajana (Kamath 2007, 52). Painetta aineettoman pääoman arvioinnille on lisännyt myös sidosryhmien vaatimat strategiset päämäärät, jotka ovat yhä useammin yhteydessä organisaation aineettomiin omaisuuseriin. Aineettoman pääoman kartuttaminen on välttämätöntä organisaation menestyksen kannalta, sillä ainutlaatuisuuden vuoksi nämä etuudet ovat vaikeasti kopioitavissa. (Grgic & Simundza 2012, 1144.) Aineettomille etuuksille ei ole yhtenäistä määritelmää eikä standardia, jonka mukaan niitä tulisi mitata (Sveiby & Barchan 2000, 46). Sveiby (2001a) jakaa aineettoman pääoman organisaation ul-

koiseen ja sisäiseen järjestelmään sekä henkilöstön kyvykkyyksiin. Aineettoman pääoman monitori (ks. taulukko 1) käsittää edellä mainittujen kokonaisuuksien kasvu-, innovaatio-, tehokkuus- ja pysyvyysmittarit.

TAULUKKO 1. Aineettoman pääoman monitori (mukailtu lähteestä: Sveiby 2001a)

<b>AINEETTOMAN PÄÄOMAN MONITORI</b>				
	<b>Markkina-arvo</b>			
	Aineellinen pääoma	Aineeton pääoma		
		Ulkoinen järjestelmä	Sisäinen järjestelmä	Kyvykkyydet
Kasvu				
Innovaatio				
Tehokkuus				
Pysyvyys				

Monitorin mittarit tulisi luoda vastaamaan organisaation tarpeita ja vallitsevia olosuhteita. Esimerkiksi aineettomaan pääoman innovaatiota voidaan mitata myynneillä uusille asiakkaille, uusien palvelujen tai tuotteiden osuudella muista tuotteista ja koulutuskulujen määrällä. Innovaation mittaaminen ulottuu näin kaikkiin aineettoman pääoman osa-alueisiin. Sveiby'n mukaan mittariston ei tule ylittää yhtä sivua ja jokaiseen kategoriaan tulisi valita 1–2 mittaria (Sveiby 2001a). Täten valmis mittaristo sisältää yhteensä 12–24 mittaria.

Monitorin ulkoinen järjestelmä pitää sisällään organisaation sidosryhmät sekä brändit, tavaramerkit ja maineen (Sveiby & Barchan 2000, 46). Mallia soveltaessa tulee valita ne sidosryhmät, jotka ovat kullekin organisaatiolle olennaisia (Sveiby 2001a). Sisäinen järjestelmä koostuu muun muassa patenteista ja malleista sekä tietokone- ja hallintojärjestelmistä. Kyvykkyydet viittaavat niihin taitoihin, koulutukseen, kokemukseen ja arvoihin, joita organisaation henkilöstö tarvitsee erilaisissa tilanteissa toimimiseen (Sveiby & Barchan 2000, 46).

Kuviossa 12 on esimerkkejä kasvun mittareista. Orgaaninen kasvu kuvaa kuinka hyvin organisaation liiketoiminta-konsepti vastaanotetaan markkinoilla. Yrityshankinnoista johtuvan kasvun vaikutus eliminoidaan, sillä sitä ei voida pitää merkinä menestyksestä. (Sveiby 2001c.) Investoinnit sisäisiin järjestelmiin toimii kasvun osoittajana, sillä monilla toimialoilla sitä pidetään etenemisen mittarina organisaation tarkoitukseen liittyvien tavoitteiden saavuttamisessa. (Sveiby 2001d.) Sisäisiin rakenteisiin tehtyjä investointeja voidaan mitata niiden osuudella liikevaihdosta tai tuotetusta arvosta. Kyvykkyyksindeksi on esimerkki kyvykkyyksiin liittyvästä kasvun mittarista.

Orgaaninen kasvu = kasvu laskutuksessa – yrityshankinnoista syntyneet tulot

Kyvykkyyksindeksi = vuodet ammatissa \* koulutustaso\* vanhemmuus

KUVIO 12. Kasvun mittareita (Sveiby 2001b; Sveiby2001c)

Myös kyvykkyyksiliikevaihto (ks. taulukko 2) kuvaa kasvun kehitystä organisaation omaamissa kyvykkyyksissä. Kyvykkyyksiliikevaihto lasketaan esimerkin mukaisesti rekrytoitujen ja lähteneiden työntekijöiden sekä näitä korvaavan henkilöstön kokemusvuosien yhteisvaikutuksena.

TAULUKKO 2. Esimerkki kyvykkyyksiliikevaihdosta (mukailtu lähteestä: Sveiby 2001b)

Kokemusvuodet	1995	% kaikista kyvykkyyksistä
Kasvun kautta lisätyt kokemusvuodet	+ 150	+ 1
Lähteneiden vuoksi menetetyt kokemusvuodet	- 132	- 1
Korvaavan henkilöstön kautta lisätyt kokemusvuodet	+ 330	+ 2
<b>Kyvykkyyksien nettoliikevaihto</b>	<b>+ 348</b>	<b>+ 2</b>

Aineettomien menestystekijöiden innovaatiota voidaan mitata esimerkiksi uusien asiakkaiden osuudella laskutuksesta. Mittari kuvaa organisaation kykyä tavoittaa uusia asiakaskuntia. Vaihtoehtoisesti voidaan samalla periaatteella mitata myyntiä uusille markkina-alueille. (Sveiby 2001c.) Sisäisen järjestelmän innovaatiota mitataan uusien palvelujen tai tuotteiden osuus laskutuksesta ja uusien käyttöönotettujen prosessien lukumäärä. (Sveiby 2001d.) Koulutuskustannukset on esimerkki

kyvykkyyden innovaatiomittarista. Erityisesti tietopohjaisissa organisaatioissa investoinnit kyvykkyyksiin ovat tärkeitä. Koulutuskustannukset voidaan laskea prosentuaalisena osuutena liikevaihdosta tai koulutuspäivien lukumäärällä työntekijää kohden. (Sveiby 2001b.)

TAULUKKO 3. Esimerkki työntekijän tuottamasta arvosta (mukailtu lähteestä: Sveiby 2001b)

Arvontuotannon laskelma		Perinteinen tuloslaskelma	
Liikevaihto	100	Liikevaihto	100
Ostot ulkoisilta toimittajilta	-5	Ostot ulkoisilta toimittajilta	-5
Tilavuokrat	-3	Tilavuokrat	-3
Kaluston vuokrat	-1	Kaluston vuokrat	-1
<b>Tuotettu lisäarvo yhteensä</b>	<b>91</b>	Palkat ja työntekijämaksut	-65
		Muut henkilöstöetuudet	-5
Palkat ja työntekijämaksut	-65	<b>Käyttökate</b>	<b>21</b>
Muut henkilöstöetuudet	-5	Poistot	-10
Poistot	-10	<b>Tulos poistojen jälkeen</b>	<b>11</b>
Korot	-5	Korot	-5
		<b>Tulos ennen veroja</b>	<b>6</b>
<b>Tulos ennen veroja</b>	<b>6</b>		
Työntekijöiden lukumäärä	70		
Asiantuntijoiden lukumäärä	60		
Tulos tuotetusta lisäarvosta (%)	7 %	Käyttökate %	21 %
Tuotettu lisäarvo/työntekijä	1,30	Tulos %	6 %
Tuotettu lisäarvo/asiantuntija	1,52	Tulos/työntekijä	0,09
Tulos/asiantuntija	0,10		

Tehokkuuden mittareita ovat muun muassa myynnin määrä asiakasta kohden, tukihenkilöstön lukumäärä, työntekijän tuottama arvo ja erikoistuneiden työntekijöiden osuus kaikista työntekijöistä (Sveiby 2001a). Myynti asiakasta kohden saadaan jakamalla kokonaismyynti asiakkaiden lukumäärällä (Sveiby 2001c). Mittari tulkitsee organisaation nykyisen asiakasverkoston tehokkuutta. Kustannusnäkökulmasta on kannattavampaa pyrkiä lisäämään nykyisiin asiakkaisiin kohdistuvaa myyntiä uusien asiakkaiden hankinnan sijaan. (Sveiby 2001c.) Työntekijän tuottama arvo lasketaan johtamalla tarvittavat luvut organisaation tuloslaskelmasta. Esimerkkilaskelmassa (ks. taulukko 3) mittarin tulos on 1,3, joka on saatu jakamalla tuotettu kokonaisarvo (91) työntekijöiden lukumäärällä (70).

Toiminnan pysyvyyttä ulkoisen järjestelmän näkökulmasta kuvaa muun muassa sitoutuneiden asiakkaiden osuus, joka lasketaan jakamalla pitkäaikaisten asiakkai-

den lukumäärä kaikkien asiakkaiden lukumäärällä. Toiminnan alkuvaiheessa suhdeluku on luontaisesti alhainen. Isojen asiakkaiden osuus saadaan samalla laskentaperiaatteella. Järjestelmä ja asema ovat heikkoja, mikäli riippuvuus isoista asiakkaista on suuri. Asiakastytyväisyysindeksi voidaan luoda esimerkiksi asiakaskyselyiden pohjalta. Tärkeintä on, että kysely toistetaan säännöllisin väliajoin, käyttämällä samoja käytäntöjä ja määritelmiä, jotta kerätty tieto olisi vertailukelpoista. (Sveiby 2001c.)

Sisäisen järjestelmän pysyvyyden mittareina toimivat esimerkiksi arvo- ja asennekyselyt, organisaation ikä, tukihenkilöstön liikevaihto sekä henkilöstön vanhemmuus. Vanhemmuudella tarkoitetaan yli kaksi vuotta työsuhteessa olevien työntekijöiden osuutta kaikista työntekijöistä. Halutessa voidaan käyttää vastalukua eli aloittelevien työntekijöiden osuutta kaikista työntekijöistä. Pitkäaikaiset työntekijät luovat vakautta, sillä henkilöstövaihtuvuus on yleensä suurempaa aloittelijoiden joukossa. (Sveiby 2001d.)

Kyvykkyyksien pysyvyyden mittaamisessa voidaan tarkastella henkilöstön asiantuntijoiden vaihtuvuutta, suhteellista palkkatasoa verrattuna kilpailijoihin ja vanhemmuutta. Yksinkertaisimmillaan henkilöstövaihtuvuus lasketaan jakamalla vuoden aikana lähteneiden henkilöiden lukumäärä rekrytoitujen henkilöiden lukumäärällä. Se voidaan kuitenkin halutessa jakaa sisäiseen ja ulkoiseen vaihtuvuuteen, jolloin sisäisen vaihtuvuus kuvaa rotaatiota eli työn vaihtamista organisaation sisällä. Äkilliset muutokset henkilöstövaihtuvuudessa voivat johtua organisaation sisäisistä muutoksista. Hyvin alhainen, alle viiden prosentin, suhdeluku ei välttämättä kuvasta parasta mahdollista tilannetta, mutta liian suuri suhdeluku sen sijaan kielii yleensä henkilöstön tyytymättömyydestä. (Sveiby 2001b.)

Aineettomattoman pääoman arvostaminen ja seuranta on haasteellista, koska usein aineettomat etuudet ovat huomaamattomia ja eikä niitä voida suoraan mitata. Mittaamismenetelmän tulisi olla tarpeeksi tarkka ja antaa luotettava kuva etuuksien todellisesta arvosta. (Grgic & Simundza 2012, 1144.) Grgicin ja Simundzan (2012, 1148) mukaan aineettoman pääoman mittaaminen on sekä vaikeaa että kallista ja mittaamisen tulokset ovat epävarmoja. Vain harvat yritykset pyrkivät päämäärätietoisesti toteuttamaan aineettoman pääoman mittaamista ja siihen liit-

tyvä ulkoista raportointia (Sveiby & Barcha 2000, 46). Sveiby ja Barcha (2000, 46) huomauttavat, että tämä ei tee mittaamisesta mahdotonta eikä poissulje sen välttämättömyyttä.

#### 3.2.4 Avaintulosmittarit

Avaintulosmittareilla mitataan organisaatiolle strategisesti tärkeitä asioita, kuten henkilöstön sitoutuneisuuden tasoa, myyntiä neliometreittäin tai kustannuksia tuotantoyksiköittäin. Toteutunutta suorituskykyä mitataan ja analysoidaan suhteessa avaintulosmittareiden tavoitearvoihin. Avaintulosmittarit toimivat perustana liiketoiminnallisten tavoitteiden asettamiselle, joten niiden rakentamisessa tulisi huomioida sosiaalisen vastuun näkökulma ja organisaation sidosryhmien vaatimukset. (Armstrong 2009, 233–234.)

Toimiala saattaa vaikuttaa mittarien valintaan, mutta sen ei pitäisi olla määräävä tekijä. Olennaista on se, että mittarit ovat relevantteja kullekin organisaatiolle. Organisaation johdon pitää pystyä perustelemaan mittarien valinta niiden yhteydellä organisaation strategiaan. Koska jokaisen organisaation strategia on ainutlaatuinen, on mahdotonta määritellä mittarien lukumäärää, joka sopisi kaikille organisaatiolle. (PriceWaterhouseCoopers 2014, 4–5.)

Avainmittareita on kuitenkin valittava pieni määrä, jotta suorituskyvyn mittaamisesta saatu tieto olisi helposti ymmärrettävissä (Marr 2014). Kansainvälisen, asiantuntijapalveluita tarjoavan PriceWaterhouseCoopersin kokemuksen mukaan 4–10 mittaria ovat useimmille yrityksille avainasemassa suorituskykyä mitattaessa (PriceWaterhouseCoopers 2014, 5). Operationaalisella tasolla avaintulosmittarit tukevat johdon päätöksentekoa ja ohjaavat työntekijöitä toiminnan parantamiseen. Avaintulosmittareita voidaan käyttää myös organisaation ulkoisessa viestinnässä. On suositeltavaa erottaa ulkoisen viestinnän avaintulosmittarit sisäisesti hyödynnettävistä mittareista epäselvyyksien välttämiseksi ja tietomäärän minimoimiseksi. (Marr 2014.)

### 3.3 Suorituskyvyn mittaaminen palvelukeskuksissa

Suorituskyvyn mittaamisen merkitystä vahvistaa Accenturen tutkimuksessa tulokset palvelukeskusten parhaista käytännöistä, joista yleisimmin käytetyksi sijoittuivat avaintunnusluvut suorituskyvyn mittareina. Toiseksi yleisin käytäntö oli henkilöstön koulutus- ja palkitsemisohjelmat ja kolmantena henkilöstön tyytyväisyyden tai sitoutuneisuuden mittaaminen. Palvelukeskusmallin asiakaskeskeisyys näkyy myös palvelukeskusten parhaiksi koetuissa käytännöissä: Asiakastyytyväisyyden mittaaminen oli 15 tekijän listalla neljäntenä edellä mainittujen seikkojen jälkeen. Muita mittaamiseen liittyviä käytäntöjä oli muun muassa benchmarking-arviointi eli organisaation suorituskyvyn vertaaminen alan kilpaileviin yrityksiin, laadunhallintohjelmat, tasapainotettu mittaristo sekä voice of customer -asiakaskyselyt ja asiakasvaihtuvuuden mittaaminen. (Fass & Duncan 2009, 16.)

Accenturen tutkimukseen osallistuneet palvelukeskukset arvioivat lisäksi lähitulevaisuudessa eniten lisääntyviä mittaamisen käytäntöjä: Näitä olivat jatkuvan parantamisen malli (12 %), asiakasvaihtuvuuden (12 %) sekä -tyytyväisyyden (8 %) seuranta sekä tasapainotetun mittariston käyttö (11 %). Tällä hetkellä yleisimmin käytettyjen menetelmien, kuten avaintunnuslukujen, henkilöstötyytyväisyyden ja -sitoutuneisuuden mittaamisen sekä voice of customer -kyselyjen käytön odotettiin kasvavan vähiten. (Fass & Duncan 2009, 16.)

Shared Services & Outsourcing Networkin (2014, 14) palvelukeskusalaan koskevassa tutkimuksessa kysyttiin parasta mittaria osoittamaan palvelukeskuksen vaikutusta liiketoimintaan: tärkeimmäksi vaikuttavaksi tekijäksi nousi asiakas.

ACCA:n tutkimuksen mukaan menestyksekkäät palvelukeskukset raportoivat suorituskyvystään säännöllisesti asiakkailleen. Asiakastyytyväisyyttä mitataan muun muassa kyselyillä, joiden avulla kartoitetaan ja ratkaistaan ongelma-alueita. (Caciaguidi-Fahy, Currie & Fahy 2002, 46.)

Asiakkaiden lisäksi myös organisaation johto on kiinnostunut palvelukeskuksen suorituskyvystä. Suorituskyvyn mittareiden tulee täyttää luotettavuuden ja kustannustehokkuuden vaatimukset. Käytettävistä mittareista voidaan sopia palvelukeskuksen ja asiakasorganisaation välisessä palvelusopimuksessa. Tyypilliset mittarit koskevat esimerkiksi palvelujen laatua, volyyymia ja ajantasaisuutta. Suoritusky-

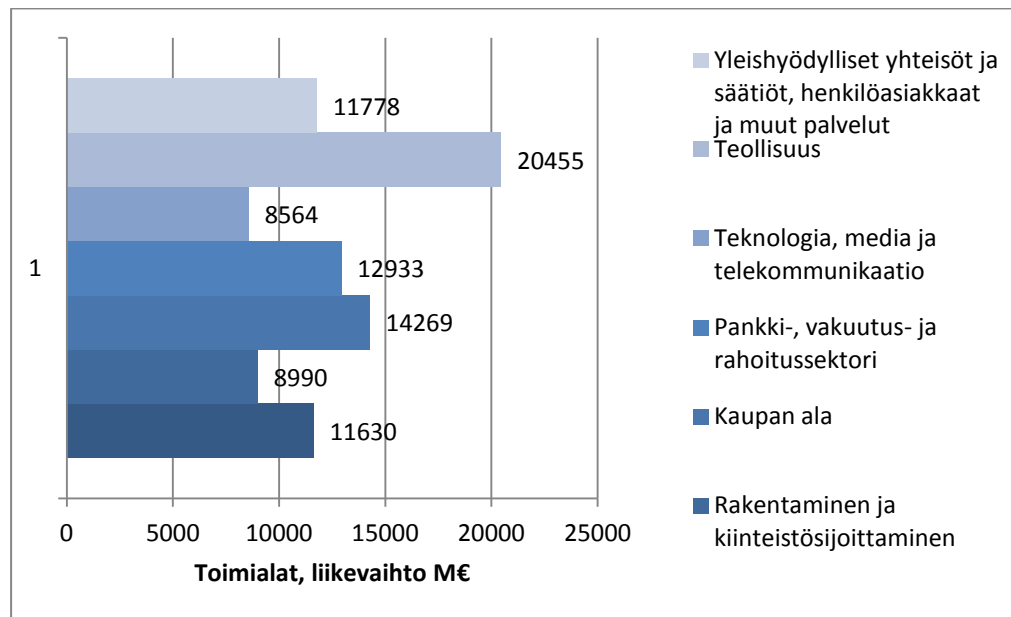


kyyn liittyviä puutteita ja odotuksia voidaan kyselyjen kautta käsitellä palvelukeskuksen ja organisaation yhteisissä kokouksissa. (Cacciaguidi-Fahy ym. 2002, 46.)

Palvelukeskuksen arvolupaukseen vaikuttaa asiakastyytyväisyys sekä panostus organisaation liiketoiminnan tuloksiin ja talouteen (SSON 2014, 16). Arvolupaus kertoo asiakkaalle, miksi palvelukeskuksen palvelut tuottavat enemmän arvoa tai ratkaisevat asiakkaan ongelman paremmin kuin vaihtoehtoiset palvelut (Investopedia 2014). Arvolupauksen lunastamista voidaan mitata muun muassa asiakastyytyväisyydellä, keskeisten sidosryhmien määrittelemien avaintulosmittarien tavoitearvojen saavuttamisella tai suoralla panostuksella liiketoiminnan tuloksiin ja taloudellisiin päämääriin (SSON 2014, 16). Voidaan siis sanoa, että suorituskyky on organisaation näkökulmasta merkittävä tekijä palvelukeskushankkeen menestymisessä.

#### 4 CASE: KPMG OY AB

KPMG Oy Ab on tilintarkastus-, vero- ja neuvonta-alalla toimiva asiantuntijapalveluja tarjoava yritys, joka kuuluu kansainväliseen 155 maata kattavaan KPMG International -osuuskunnan jäsenistä muodostuvaan yhteistyöverkoston. Jäsenyritykset ovat juridisesti itsenäisiä ja erillisiä yhteisöjä. KPMG:n palveluksessa on maailmanlaajuisesti 155 000 henkilöä, joista Suomessa työskentelevän henkilöstön määrä on yli 800. (KPMG Oy Ab 2014c; KPMG Oy Ab 2014d.) Suomen pääkonttori sijaitsee Helsingissä, mutta liiketoimintaa harjoitetaan pääkaupunkiseudun lisäksi neljällä eri alueella ja yhteensä 18 paikkakunnalla (Riihimäki 2013, 8). KPMG Oy Ab:n asiakaskunta koostuu yhteisöistä ja organisaatioista monilta eri toimialoilta (ks. kuvio 13).



KUVIO 13. Liikevaihto toimialoittain (mukailtu lähteestä: KPMG Oy Ab 2014a)

Yhtiön liikevaihto oli vuonna 2013 93,4 milj. euroa ja liikevoiton (8,2 milj. euroa) osuus liikevaihdosta oli 8,8 % (KPMG 2014b). Tilintarkastuspalvelut muodostivat lähes puolet (49 %) liikevaihdosta, neuvontapalvelut 28 % ja veropalvelut loput 23 % (KPMG Oy Ab 2014a).

## 5 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää palvelukeskusmallin aineettomia menestystekijöitä. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona KPMG Oy Ab:n sisäiselle palvelukeskukselle. Tutkimuksen teorian ensimmäisessä osassa käsiteltiin palvelukeskusmallin keskeisiä ominaisuuksia ja eroavaisuuksia suhteessa muihin liiketoimintamalleihin, kuten keskittämiseen ja ulkoistamiseen. Mallista esitettiin myös tutkimuslähteisiin perustuva SWOT-analyysi, jonka kautta pyrittiin avaamaan palvelukeskusmallikäsitettä. Lisäksi kuvailtiin lyhyesti mallin käyttöönottoon liittyviä haasteita ja siinä huomioitavia tekijöitä.

Teorian toinen osa sisälsi pohjan tutkimuskohteen suorituskyvyn mittariston luomiselle. Suorituskykyä määriteltäessä käsite kytkettiin organisaation menestyseen eli kykyyn saavuttaa asetettuja tavoitteita. Niinpä palvelukeskusmallin menestystekijät käsiteltiin suorituskykyyn vaikuttavina osatekijöinä. Suorituskyvyn mittaristomalleista käytiin läpi yleisimmin käytetyt mallit. Lopussa tarkasteltiin suorituskyvyn mittaamisessa käytettyjä menetelmiä palvelukeskuksissa.

Tutkimuksen empiirisen osuuden alussa esiteltiin tutkimuksen toimeksiantoyritys sekä tutkimuskohteena oleva palvelukeskus. Kesäkuussa 2014 toteutetun teema-haastattelun tutkimusaineisto käsiteltiin haastatteluaineiston hankinta ja käsittely -kappaleessa. Haastattelussa keskityttiin KPMG Oy Ab:n sisäisen palvelukeskuksen strategian ja vision kartoittamiseen aineettomien menestystekijöiden määrittelymiseksi.

Tutkimuksen johtopäätöskappale koostui tutkimuskohteen SWOT-analyysistä ja tutkimustuotoksena syntyneestä suorituskyvyn mittaristosta. SWOT-analyysi luotiin haastattelun sekä tutkijan tekemien havaintojen pohjalta. Havainnointi toteutettiin vuoden 2014 tammi-huhtikuun ajalla tutkijan ollessa työharjoittelijana KPMG Oy Ab:n palvelukeskuksessa. SWOT-analyysin perusteella määriteltiin palvelukeskuksen aineettomat menestystekijät, jotka pyrittiin huomioimaan suorituskyvyn mittariston luomisessa

Tutkimuksen validiteettia arvioitaessa on palattava tutkimusongelmaan, joka jakautui kahteen alakysymykseen. Ensiksikin haluttiin selvittää, mitkä ovat palvelukeskusmallin menestystekijät ja toiseksi mitkä mittarit soveltuvat menestysteki-

jöiden mittaamiseen. Menestystekijät pyrittiin selvittämään palvelukeskuksen vision ja strategian kautta. Haastattelun aiheeseen nojautuen oli luontaista haastatella palvelukeskuksen päällikköä, joka vastaa palvelukeskuksen strategian suunnittelusta. Haastattelun osallistujat on siis valittu kvalitatiivisen tutkimustavan mukaan tarkoituksenmukaisesti.

Palvelukeskusmallin menestystekijät johdettiin tutkijan tulkinnan mukaan aihetta koskevan teorian sekä palvelukeskuksen vision ja strategian pohjalta. Validiteettia vahvistaa se, että palvelukeskusmallia koskevaan teoriaan on perehdytty huolellisesti. Lisäksi tutkijan tekemät havainnot auttoivat ymmärtämään tutkimuskohteen erityispiirteitä menestystekijöiden määrittämisessä. Tutkimusmenetelmät tukivat siis hyvin tutkimusongelman ratkaisemista. Palvelukeskusmallin menestystekijöiden tunnistamista tutkimuskohteessa hankaloitti se, että palvelukeskuksen toiminta on aloitettu vasta lähivuosina. Toisin sanoen palvelukeskuksen menestystekijöiden validiteettia heikentää se, että niitä ei voida perustella toteutuneeseen menestykseen vaikuttavina osatekijöinä. Mittareiden soveltuvuutta ei myöskään päästy testaamaan käytännössä, mikä heikentää tutkimuksen validiteettia.

Tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta parantaa useamman kuin yhden tutkimusmenetelmän hyödyntäminen. Toisaalta tutkimuksessa käytettyä osallistuvaa havainnointia voidaan pitää reliabiliteettia heikentävänä tekijänä, koska tutkimusmenetelmässä tutkija vaikuttaa läsnäolollaan tutkittavaan ilmiöön. Tässä tutkimuksessa tutkijan läsnäololla ei kuitenkaan ole vaikutusta tutkimusongelman ratkaisuun, sillä palvelukeskuksen visio, strategia ja menestystekijät ovat tutkijasta riippumattomia asioita. Luotettavuutta vahvistaa tutkimuksessa käytettyjen keskeisten käsitteiden selkeä määrittely sekä käytettyjen tutkimusmenetelmien ja tutkimusaineiston hyödyntämisen läpinäkyvyys. Tutkimusprosessi on siis mahdollista toistaa ja tutkijan tekemien tulkintojen johtaminen aineistosta voidaan jäljittää.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tukee hyvin empiirisessä osuudessa käsiteltäviä asioita. Tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä, sillä palvelukeskusmallin menestystekijät riippuvat sitä soveltavan organisaation erityispiirteistä eivätkä täten koskaan vastaa täysin toisiaan. Tutkimuksessa on päästy tavoitteeseen eli rakennettu mittaristo Karl-Erik Sveibyn aineettoman pääoman monitori -malliin

perustuen suosituksena suorituskyvyn mittaamiselle KPMG Oy Ab:n palvelukeskuksessa. Tutkimustuotoksena syntyneitä suorituskyvyn mittaristoa on mahdollista hyödyntää tutkimuskohteessa. Käyttöönotto vaatii kuitenkin huolellista suunnittelua, sillä mittaamisen menetelmät, säännöllisyys ja vastuuhenkilöt on määriteltävä. Mittaristo toimii myös hyvänä pohjana suorituskyvyn mittaamisen kehittämiseksi palvelukeskuksessa.

Hyvänä jatkotutkimusaiheena seuraisi mittariston käyttöönottovaihetta käsittelevä tutkimus, jonka tutkimusongelmana olisi Sveibyn luoman mallin toimivuus suorituskyvyn mittaamisessa. Jatkotutkimus voisi myös kohdistua palvelukeskusmallin menestystekijöiden tarkastelemiseen laajemmalla tasolla. Aiheeseen liittyen voisi toteuttaa esimerkiksi vertailevan tutkimuksen eri aloilla toimivista palvelukeskuksista.

## LÄHTEET

Accenture. 2011. Trends in Shared Services: Unlocking the Full Potential [viitattu 15.7.2014]. Saatavissa:

<http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Trends-in-Shared-Services.pdf>

Armstrong, M. 2009. Armstrong's handbook of performance management. 4th edition. London: Kogan Page Limited.

Balances Scorecard Institute. 2014. Balanced Scorecard Basics [viitattu 23.6.2014]. Saatavissa:

<https://balancedscorecard.org/bscresources/aboutthebalancedscorecard/tabid/55/default.aspx>

Bergeron, B. 2003. Essentials of Shared Services. 1. painos. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons Inc.

Cacciaguidi-Fahy, S., Currie, J. & Fahy, M. 2002. Financial Shared Services Centres: Opportunities and Challenges for the Accounting Profession. ACCA Research Report No. 79 [viitattu 18.8.2014]. Saatavissa:

<http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/outsourcing-publications/rr-079-002.pdf>

Davis, T. 2005. Integrating shared services with strategy and operations of MNEs [viitattu 22.4.2014]. Journal of General Management. Vol. 31, Iss. 2, p. 1-17.

Saatavissa Business Source Elite -tietokannassa:

<http://search.ebscohost.com.aineistot.phkk.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=19626813&site=ehost-live>

Deloitte Development LLC. 2009. Which is Better?: Outsourcing or Shared Services? [viitattu 6.5.2014]. Saatavissa:

[http://www.deloitte.com/view/en\\_US/us/Insights/Browse-by-Content-Type/deloitte-debates/a5694bd9ff924210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Insights/Browse-by-Content-Type/deloitte-debates/a5694bd9ff924210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm)

Deloitte Development LLC. 2013. Organizations Seek to Align Shared Services Centers with Broader Business Strategy [viitattu 15.7.2014]. Saatavissa: [http://www.deloitte.com/view/en\\_US/us/press/c67ae28e961bd310VgnVCM3000003456f70aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/en_US/us/press/c67ae28e961bd310VgnVCM3000003456f70aRCRD.htm)

Deloitte MCS Limited. 2011. Shared Services Handbook: Hit the Road [viitattu 4.9.2014]. Saatavissa: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/SSC-Handbook-%20Hit-the-Road.pdf>

Fass, G. & Duncan, G. 2009. Achieving high performance through shared services: Lessons from the masters [viitattu 4.6.2014]. Accenture. Saatavissa: <http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-achieving-high-performance-through-shared-services-summary.aspx>

Forst, L. 1999. Outstanding Service Is an Inside Job [viitattu 22.4.2014]. Journal for Quality & Participation. Vol. 22, Iss. 2, p. 58. Saatavissa Business Source Elite -tietokannassa: <http://search.ebscohost.com.aineistot.phkk.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=1767354&site=ehost-live>

Grgic, D. & Simundza, M. 2012. Intangible Assets: Management Framework [viitattu 27.6.2014]. An Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings. p. 1143-1158. Saatavissa Proquest -tietokannassa: <http://search.proquest.com.aineistot.phkk.fi/docview/1350307904?accountid=16407>

Herbert, I. & Seal, W. 2009. The Role of Shared Services [viitattu 21.4.2014]. Journal of the Institute of Management Services. Vol. 53, Iss. 1, p. 43-47. Saatavissa Proquest-tietokannassa: <http://search.proquest.com.aineistot.phkk.fi/docview/234317290/fulltextPDF?source=fedsrch&accountid=11365>

Investopedia. 2014. Value Proposition [viitattu 18.8.2014]. Saatavissa: <http://www.investopedia.com/terms/v/valueproposition.asp>

Kamath G. 2007. Intellectual Capital Statements: What Do They Measure and Report? [viitattu 27.6.2014]. ICFAI Journal Of Accounting Research. Vol.6, Iss.4, p.52-64. Saatavissa Business Source Elite –tietokannassa:

<http://search.ebscohost.com.aineistot.phkk.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=27615436&site=ehost-live>

Kane, J. 1996. The conceptualization and representation of total performance effectiveness [viitattu 27.5.2014]. Human Resource Management Review. Vol 6, Iss. 2, p. 123-145. Saatavissa Business Source Elite -tietokannassa:

<http://search.ebscohost.com.aineistot.phkk.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=9712194843&site=ehost-live>

Kaplan R. S. & Norton D. P. 1996. Linking the balanced scorecard to strategy [viitattu 23.6.2014]. California Management Review. Vol 39, Iss. 1, p. 53-79.

Saatavissa Proquest-tietokannassa:

<http://search.proquest.com.aineistot.phkk.fi/docview/216142220/fulltext/9158AD8910F64779PQ/13?accountid=16407>

Kapoor, A. 2014. Making the Most of Shared Service Centers [viitattu 15.7.2014].

Saatavissa: <http://www.destinationcrm.com/Articles/Web->

[Exclusives/Viewpoints/Making-the-Most-of-Shared-Services-Centers-94688.aspx](http://www.destinationcrm.com/Articles/Web-Exclusives/Viewpoints/Making-the-Most-of-Shared-Services-Centers-94688.aspx)

Koistinen, J. 2013. KPMG Oy Ab. Sisäinen palvelukeskus. PowerPoint-esitys.

Sisäinen materiaali. KPMG Oy Ab.

Koistinen, J. 2014. Sisäisen palvelukeskuksen päällikkö. KPMG Oy Ab. Haastattelu 18.6.2014.

KPMG Oy Ab. 2014a. Palvelut [viitattu 17.6.2014]. Vuosikertomus 2013. Saatavissa: <http://www.kpmg.com/FI/fi/vuosikertomus/Sivut/index.html#/palvelut>

KPMG Oy Ab. 2014b. Tilinpäätös [viitattu 17.6.2014]. Vuosikertomus 2013. Saatavissa: <http://www.kpmg.com/FI/fi/vuosikertomus/Sivut/index.html#/tilinpaatos>

KPMG Oy Ab. 2014c. Organisaatio [viitattu 17.6.2014]. Saatavissa:

[http://www.kpmg.com/fi/fi/tietoakpmgsta/kpmgyrityksena/organisaatio/sivut/default.aspx?utm\\_source=mdd&utm\\_medium=link&utm\\_campaign=mdd-finland](http://www.kpmg.com/fi/fi/tietoakpmgsta/kpmgyrityksena/organisaatio/sivut/default.aspx?utm_source=mdd&utm_medium=link&utm_campaign=mdd-finland)



KPMG Oy Ab. 2014d. Tietoa KPMG:stä [viitattu 17.6.2014]. Saatavissa:  
<http://www.kpmg.com/fi/fi/tietoakpmgsta/Sivut/default.aspx>

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen: Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2.uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Marr, B. 2014. What is a Key Performance Indicator (KPI)? [viitattu 30.6.2014]. Saatavissa: <http://www.ap-institute.com/Key%20Performance%20Indicators.html>

Martinez, V., Kennerley, M., Harpley, R., Wakelen, R., Hart, K. & Webb, J. 2008. Impact of Performance Measurement and Management Systems [viitattu 1.7.2014.]. Cranfield School of Management. Saatavissa:  
<http://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/3091>

Maycut, P. & Morehouse, R. 2005. Beginning Qualitative Research: A Philosophic and Practical Guide [viitattu 26.5.2014]. Ellibs Library. Saatavissa:  
<https://masto.amkit.fi/vwebv/holdingsInfo?searchId=633&recCount=25&recPointer=1&bibId=129009>

Metodix. 2014. Osallistuva havainnointi [viitattu 14.8.2014]. Saatavissa:  
[http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/01\\_tutkimusprosessi/02\\_tutkimisen\\_taito\\_ja\\_tiedon\\_hankinta/09\\_tutkimusmenetelmat/06\\_osallistuva\\_havainnointi](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/06_osallistuva_havainnointi)

Neely A., Adams C. & Crowe P. 2001. The performance prism in practice [viitattu 24.6.2014]. Measuring Business Excellence. Vol. 5, Iss. 2, p.6-13. Saatavissa Emerald Insight- tietokannassa:  
<http://www.emeraldinsight.com.aineistot.phkk.fi/journals.htm?issn=1368-3047&volume=5&issue=2&articleid=843705&show=abstract&PHPSESSID=bhuqb2cvo6r0jii68lik4cr162>

Neely A. & Adams C. 2000. The performance prism to boost M&A success [viitattu 24.6.2014]. Measuring Business Excellence. Vol. 4 Iss. 3, p.19-23. Saatavissa:  
<http://www.emeraldinsight.com.aineistot.phkk.fi/journals.htm?issn=1368->

3047&volume=4&issue=3&articleid=843685&show=abstract&PHPSESSID=bhuqb2cvo6r0jii68lik4cr162#sthash.NWYV4NQ9.dpuf

OK-Opintokeskus. 2013. Swot-analyysi [viitattu 15.8.2014]. Saatavissa: <http://ok-opintokeskus.fi/swot-analyysi>

Paavola, U. 2014. Palvelukeskusmallin hyötyjen realisoiminen [viitattu 5.6.2014]. Johtamisen käsikirja. Kauppalehti. Saatavissa: <http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/talouden-ja-rahoituksen-johtaminen/taloushallinnon-rooli-ja-haasteet/palvelukeskusmallin>

PKY Laatu. 2013. Balanced Scorecard (BSC) -tasapainotettu mittaristo [viitattu 29.8.2014]. Saatavissa: <http://www.pkylaatu.fi/blogi/balanced-scorecard-bsc-tasapainotettu-mittaristo/>

PriceWaterhouseCoopers. 2014. Guide to key performance indicators [viitattu 30.6.2014]. Saatavissa: <http://www.pwc.com/gx/en/audit-services/corporate-reporting/corporate-reporting-guidelines/key-performance-indicators.jhtml>

Rampersad, H.K. 2004. Total Performance Scorecard. Johda ihmisiä, mittaa tuloksia. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

Riihimäki, M. 2013. KPMG:n esittely. PowerPoint-esitys. Sisäinen materiaali. KPMG Oy Ab.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Tapaustutkimus [viitattu 13.8.2014]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teemahaastattelu [viitattu 26.5.2014]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

Schmidt, J. 1997. Breaking Down Fiefdoms [viitattu 21.4.2014]. Management Review. Vol. 86, Iss. 1, p. 45-49. Saatavissa Business Source Elite -tietokannassa: <http://search.ebscohost.com.aineistot.phkk.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=9708045252&site=ehost-live>

Schulz, V. & Brenner, W. 2010. Characteristics of shared service centers Transforming Government: People, Process and Policy [viitattu 4.6.2014]. Vol. 4, Iss. 3, p. 210-219. Saatavissa Emerald Journals -tietokannassa:

<http://www.emeraldinsight.com.aineistot.phkk.fi/journals.htm?issn=1750-6166&volume=4&issue=3&articleid=1876058&show=abstract&PHPSESSID=vr6nq4pvor166h33jegodfh3>

Shah, B. 1998. Shared Services: Is it for you? [viitattu 4.9.2014]. Industrial Management. Vol. 40, Iss. 5, p. 4-8. Saatavissa Proquest-tietokannassa:

<http://search.proquest.com.aineistot.phkk.fi/docview/211617866/fulltextPDF?source=fedsrch&accountid=11365>

SSON, 2014. State of the Shared Services Industry Report [viitattu 18.8.2014].

SSON. Saatavissa: <http://www.ssonetwork.com/procurement/white-papers/2014-state-of-the-shared-services-industry-report/>

Sveiby, K. 2001a. Intangible Assets Monitor [viitattu 11.8.2014]. Saatavissa:

<http://www.sveiby.com/articles/CompanyMonitor.html>

Sveiby, K. 2001b. Measuring Competence [viitattu 27.8.2014]. Saatavissa:

<http://www.sveiby.com/articles/MeasureCompetence.html#Competence Turnover>

Sveiby, K. 2001c. Measuring External Structure [viitattu 27.8.2014]. Saatavissa:

<http://www.sveiby.com/articles/MeasureExternalStructure.html#New customers>

Sveiby, K. 2001d. Measuring Internal Structure [viitattu 25.8.2014]. Saatavissa:

<http://www.sveiby.com/articles/MeasureInternalStructure.html#Growth/Renewal>

Sveiby, K. & Barchan M. 2000. Measuring the presenting intangible assets: The intangible assets monitor [viitattu 27.6.2014]. Charter. Vol. 71, Iss. 7, p. 46-47.

Saatavissa Proquest-tietokannassa:

<http://search.proquest.com.aineistot.phkk.fi/docview/195574034?accountid=1640>

Taylor, N. 2013. The New Face of Shared Services [viitattu 22.4.2014]. Business Credit. Vol. 115 Iss. 4, p. 46-47. Saatavissa Business Source Elite -tietokannassa: <http://search.ebscohost.com.aineistot.phkk.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=86720044&site=ehost-live>

Ulrich, D. 1995. Shared services: From vague to value [viitattu 4.6.2014]. HR. Human Resource Planning. Vol 18, Iss. 3, p. 12-23. Saatavissa Business Suite -tietokannassa: <http://search.proquest.com/docview/224593674?accountid=1136>

## LIITE 1. Haastattelulomake

### Haastattelulomake

### **STRATEGIA**

#### **Toimialastrategia**

- Mitä kykyjä tarvitaan alalla toimimiselle?
- Mitä ovat asiakkaan vaatimukset?
- Miten alan säädökset vaikuttavat strategiaan?

#### **Palvelukeskuksen liiketoimintastrategia**

##### *Organisaatio*

- Miten organisaation strategia kytkeytyy palvelukeskuksen strategiaan?
- Mitkä ovat palvelukeskuksen strategiset tavoitteet suhteessa organisaatioon?
- Mitä esteitä muutokselle on olemassa strategian toimeenpanossa?

##### *Asiakas*

- Mikä on palvelukeskuksen strategia asiakkaan saavuttamiseksi?
- Mitkä ovat asiakasryhmät ja mikä on strategia palvelujen kohdentamiselle?
- Mitä ovat asiakkaan vaatimukset?
- Mitä ovat palvelukeskuksen keskeiset strategiset päämäärät ja tavoitteet suhteessa asiakkaisiin?

##### *Prosessit*

- Mitä ovat palvelukeskuksen strategiset prosessit?
- Mitä ovat palvelukeskuksen keskeiset strategiset päämäärät ja tavoitteet suhteessa prosesseihin?

(jatkuu)

## LIITE 1. (jatkuu)

- Mitä ovat strategian toteuttamiseksi vaaditut resurssit?
- Mitä ovat strategian toteuttamiseksi vaaditut teknologiat?

### *Taidot ja kyvykkyydet*

- Mitä taitoja/kyvykkyyksiä palvelukeskuksella on tällä hetkellä tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Vastaako jakelukanava ja palvelujen saatavuus strategisia tarpeita?
- Mikä on markkinoinnin, toiminnasta viestimisen ja brändäyksen, merkitys strategisten päämäärien saavuttamisessa?
- Miten asiakastytyväisyys säilytetään?

## **VISIO**

### **Palvelukeskuksen ydinideologia**

#### *Ydinarvot*

- Mitä ovat arvot ohjaavat palvelukeskuksen toimintaa?
- Mitkä arvot yhdistävät organisaatiota?
- Mistä arvoista pidetään kiinni läpi muutosten?

#### *Ydintarkoitus*

- Mitä varten palvelukeskus on olemassa?

### ***Palvelukeskuksen näky tulevaisuudesta***

- Miksi palvelukeskus haluaa tulla eli mikä on palvelukeskuksen toivoma imago?
- Mitä palvelukeskus haluaa toiminnallaan saavuttaa tai luoda?