

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Taloushallinto

2010

Maarit Haapanen

TALOUSHALLINNON PROSESSIEN SIIRTO TALOUDEN PALVELUKESKUKSEEN

Case Kesko Oyj



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous | Taloushallinto

Maaliskuu 2010 | Sivumäärä 58

Ohjaaja Hanna Kärkkäinen

Maarit Haapanen

TALOUSHALLINNON PROSESSIEN SIIRTO TALOUDEN PALVELUKESKUKSEEN

Talouden palvelukeskusmallilla tarkoitetaan yrityksen eri yksiköiden taloushallinnon prosessien ja strategioiden yhtenäistämistä ja keskittämistä maantieteellisesti yhteen paikkaan. Palvelukeskusmalli kasvattaa suosiotaan yritysten keskuudessa niin Yhdysvalloissa kuin Euroopassakin. Palvelukeskusmallin ansiosta yritykset voivat saavuttaa huomattavia kustannussäästöjä. Lisäksi prosesseja voidaan hoitaa entistä tehokkaammin, kun talouden asiantuntijat tekevät niitä keskitetysti yhdessä paikassa.

Kesko Oyj:ssä halutaan keskittää ja yhdenmukaistaa koko konsernin taloushallinnon toimintoja. Tämän vuoksi konserni yhtiöitti entisen Ruokakeskon talouden palvelukeskuksen omaksi yhtiökseen, K - talouspalvelukeskukseksi. Useiden Kesko - konserniin kuuluvien yhtiöiden taloushallinnon prosesseja hoidetaan kyseisessä palvelukeskuksessa Tampereella. Kun palvelukeskus yhtiöitettiin omaksi yhtiökseen, alettiin palvelukeskuksen toimintaa tehostaa. Taloushallinnon prosessien jatkuva kehittäminen ja niiden tehokkuuden mittaaminen ovat yhä tärkeämmässä roolissa palvelukeskuksessa.

K - talouspalvelukeskuksen asiakaskunta on lisääntynyt vuosien varrella. Palvelukeskuksella ei ole kuitenkaan ollut yhtenäistä mallia, jonka mukaan uusi asiakas otetaan haltuun palvelukeskukseen. Palvelukeskukseen haluttiin vakioitu malli, jonka avulla mahdolliset tulevat haltuunotot voidaan toteuttaa. Kevään 2009 aikana toteutettiin haltuunottoprojekti, jonka tuloksena syntyi yhtenäinen haltuunottomalli. Haltuunottomallin tarkoituksena on toimia apuna, kun uusien asiakasyhtiöiden prosesseja siirretään hoidettaviksi palvelukeskukseen.

Tutkielmani tarkoituksena on tutkia talouden palvelukeskusmallia ja talouden prosessien hoitamista palvelukeskuksessa. Erityisesti tutkin, miten prosessit siirretään hoidettavaksi asiakasyhtiöstä palvelukeskukseen mahdollisimman tehokkaasti. Olin mukana haltuunottoprojektissa, ja käsittelen taloushallinnon prosessien siirtoa pohjautuen projektiimme, sen etenemiseen ja tulosten tarkasteluun. Kesko Oyj:n materiaalit, projektiryhmämme kokoukset ja tekemäni haastattelut ovat merkittävimpiä lähteitä tutkielmassani.

ASIASANAT:

taloushallinto, palvelukeskukset, tehokkuus, prosessit, asiakassuhde, muutosjohtaminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | Financial Management

March 2010 | Total number of pages 58

Instructor Hanna Kärkkäinen

TRANSFER OF FINANCIAL MANAGEMENT PROCESSES TO THE SHARED SERVICE CENTRE

Shared Service Centers (SSC's) model refers to the concentration and centralisation of the company's financial management processes and strategies to one place geographically. The model of shared services expands its popularity among the companies in the United States as well as in Europe. Thanks to the model of shared services, the companies can reach considerable cost savings. Furthermore, the processes can be more effectively than before when the experts of economy perform them concentratedly in one place.

Kesko PLC wants to concentrate and standardize the financial management functions of the whole conglomerate. Because of this, the conglomerate corporatised the former shared service centre of Ruokakesko as its own company called K- talouspalvelukeskus Ltd. The financial management processes of several companies which belong to Kesko PLC are managed in the K - talouspalvelukeskus which is located in Tampere. When the SSC was corporatised as its own company, enhancing the operational efficiency of the SSC was begun. The constant developing of the financial management processes and the measurement of their effectiveness plays an increasingly important role in the SSC.

The clientele of the K - talouspalvelukeskus has grown along the years. However, the SSC has not had a uniform model according to which a new customer's financial management processes are transferred to the SSC. SSC needed a standardised transition model which can be used in every transition in the future. The transition project was conducted in spring of 2009. The result of the project was the transition model which serves as the help when the processes of the new customers' are transferred to the K - talouspalvelukeskus.

The purpose of my thesis was to study the SSC model and the management of the financial management processes in the SSC. I studied especially the ways the processes are transferred from the customer to the SSC. I took part in the transition project of Kesko and deal with the transfer of the processes based on our project, on its progress and examination of the result. The materials of Kesko PLC, the meetings of our transition project group and interviews conducted by me were the most significant sources in this thesis.

KEYWORDS:

financial management, service centers, effectiveness, processes, customer relationship, management of change

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen taustaa	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet	2
1.3 Rajaus ja menetelmä	3
2 TALOUDEN PALVELUKESKUSMALLI	4
2.1 Mitä talouden palvelukeskuksilla arkoitetaan ja miten ne toimivat?	4
2.1.1 Talouden palvelukeskuksen määritelmä	4
2.1.2 Palvelukeskusmallin taustaa	4
2.1.3 Palvelukeskuksen toiminta	5
2.1.4 Palvelusopimus	7
2.2 K - talouspalvelukeskus Oy	8
2.2.1 Taustaa K - talouspalvelukeskus Oy:stä	8
2.2.2 Palvelukeskuksen prosessit ja asiakkaat	10
2.2.3 Prosessin omistaja	15
2.2.4 Tulevaisuuden näkymät	16
3 HALTUUNOTTOMALLI	17
3.1 Yrityksen haltuunotto	17
3.1.1 Mitä yrityksen haltuunotolla tarkoitetaan?	17
3.1.2 Miten yrityksen haltuunotto tapahtuu?	18
3.1.3 Haltuunoton vaikutukset henkilöstöön	20
3.1.4 Haltuunotto ja lainsäädäntö	20
3.2 Haltuunottoprojekti- osa koko konsernin suurta palvelukeskusprojektia	21
3.3 Miten projekti toteutetaan käytännössä?	22
3.4 Projektin tulokset	24
3.4.1 Miten haltuunotto etenee?	24
3.4.2 Haltuunoton organisaatio ja vastuuhenkilöt toimenkuvittain	27
3.4.3 Haltuunottoon liittyvät riskit	31
3.4.4 Indoor Group Oy- palvelukeskuksen uusi asiakas	32
4 HALTUUNOTTODOKUMENTIT	33
4.1 Prosessitransitio	33
4.2 Henkilöstötransitio	37
4.3 Mittarit	42
5 YHTEENVETO JA POHDINTA	49

LÄHTEET **57**

KUVIOT

Kuvio 1. Talouspalvelut	10
Kuvio 2. Liiketoiminnan ydin- ja tukiprosessit	11
Kuvio 3. Prosessit ja asiakkaat	13
Kuvio 4. Haltuunoton vaiheet	18
Kuvio 5. Haltuunoton rakenne	25
Kuvio 6. Haltuunoton parissa työskentelevät henkilöt	28
Kuvio 7. Prosessitransitio	34

TAULUKOT

Taulukko 1. Luovuttavan yhtiön lähtötason tilanne	43
Taulukko 2. Kustannusten seuraaminen	44
Taulukko 3. SSC:n tunnit ja hinnat	45
Taulukko 4. Irtisanomiskustannukset	46
Taulukko 5. Perehdytyskustannukset	47
Taulukko 6. Haltuunoton töiden tilanne	48

LIITTEET

Liite 1. Prosessitransitio	
Liite 2. Henkilöstötransitio	
Liite 3. Jarmo J. Virtasen haastattelu 13.10.2009	
Liite 4. Katri Kuupon haastattelu 8.2.2020	
Liite 5. Jarmo J. Virtasen haastattelu 16.2.2010	

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Kesko Oyj:ssä on parhaimmillaan käynnissä SSC (Shared Service Centre) -projekti. Projektin tarkoitus on yhdistää konsernin koko taloushallinnon palveluja sekä harmonisoida taloushallinnon prosesseja niin Suomessa kuin ulkomaillakin. Projektiin kuuluu muun muassa yhtenäisen haltuunottomallin luominen. Mallin avulla konserniin kuuluvien yhtiöiden taloushallinnon prosesseja siirretään hoidettavaksi talouden palvelukeskukseen eli K - talouspalvelukeskus Oy:n. Haltuunottomallin tarkoitus on tehdä haltuunotoista mahdollisimman yhdenmukaiset, selkeät ja järjestelmälliset.

Pääsin mukaan kyseiseen haltuunottoprojektiin, koska työskentelen K - talouspalvelukeskus Oy:ssä. Olen työskennellyt siellä kahtena kesänä ja kesän 2009 jälkeen olen jäänyt sinne osa- aikaiseksi työntekijäksi. Noin 170 henkilöä työllistävä K - talouspalvelukeskus sijaitsee Tampereella ja sillä on laaja asiakaskunta, joka koostuu konserniin kuuluvista yhtiöistä.

Keväällä 2009 toteutettuun haltuunottoprojektiin kuului kolmen haltuunottodokumenttipohjan tekeminen. Pohjiin kerätään uuden asiakkaan tietoja ja muita haltuunottoon liittyviä asioita ennen haltuunottoa, haltuunoton aikana sekä haltuunoton jälkeen. Prosessitransitiodokumenttipohja on enimmäkseen sanallisesti täytettävä, ja se toimii apuna asiakkaan prosesseihin perehdyttäessä. Henkilöstötransitiodokumenttipohjan avulla perehdytään asiakkaan henkilöstöasioihin sekä suunnitellaan mahdollisia henkilöstöä koskevia muutostilanteita. Kolmas pohja keskittyy haltuunottoon liittyvien ja siitä johtuvien kustannusten laskentaan ja seurantaan. Tämä dokumentti on nimeltään mittaristo.

Opinnäytetyöni aiheen sain tästä projektista. Pääsin mukaan projektiryhmään toteuttamaan kyseistä projektia. Minun tehtäväni haltuunottoprojektissa oli erityisesti edellä mainitsemieni haltuunottodokumenttipohjien tekeminen. Opinnäytetyössäni perehdyn koko haltuunottoprojektiin ja erityisesti näihin kolmeen haltuunottodokumenttiin.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksellani on kaksi päätavoitetta. Haluan tutkia palvelukeskustoimintaa ja etenkin asiakasyhtiöiden prosessien siirtoa palvelukeskuksiin. Tavoitteeni on tutkia palvelukeskusmallia tutustumalla aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja artikkeleihin. Lisäksi haastattelen palvelukeskuksen johtohenkilöitä. Haluan tutkia, miten prosessien siirtäminen asiakasyhtiöstä palvelukeskukseen etenee. Mitä asioita prosessien siirtoon liittyy? Mitä asioita tarvitsee selvittää, jotta prosessien siirto onnistuisi? Mitä mahdollisia riskejä haltuunottotilanteisiin liittyy? Tutkimukseni tarkoituksena ei ole perehtyä yrityksen haltuunottoihin esimerkiksi yrityskauppatilanteissa. Perehdyn tilanteeseen, jossa konsernin sisäiseen talouden palvelukeskukseen siirretään samaan konserniin kuuluvan yhtiön taloushallinnon prosessit.

Toinen tavoitteeni liittyy haltuunottoprojektiin. Perehdyn tutkimuksessani haltuunottoprojektin toteutukseen. Tarkoituksena on kertoa projektimme etenemisestä ja tarkastella saamiamme tuloksia. Tutustun haltuunottoihin liittyvään kirjallisuuteen, mutta erityisesti tarkastelen haltuunottotilannetta projektiryhmämme päätymien ratkaisujen kannalta. Tarkoituksena on kuvata myös tekemäni haltuunottodokumentit. Dokumenttien tutkimisen yhteydessä haluan tuoda esille niitä tärkeitä asioita, jotka katson kaikkein merkittävimmiksi. Erityisesti painotan asioita, jotka minun mielestäni ovat tärkeimpiä asioita haltuunottotilanteissa. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi henkilöstöön vaikuttavat tekijät haltuunottotilanteessa tai haltuunottoon liittyvien kustannusten laskeminen ja seuraaminen.

1.3 Rajaus ja menetelmät

Pohtiessani tutkimukseni laajuutta päädyin siihen, että pyrin selvittämään ensisijaisesti projektiryhmän tekemää haltuunottomallia ja siihen liittyviä käsitteitä ja muita tärkeitä asioita. Minun ei ole tarkoitus käsitellä erityisen laajasti koko SSC - projektia. Käsittelen sitä vain päällisin puolin, jotta lukijalle selviää, minkälaiseen kokonaisuuteen haltuunottoprojektimme kuului. Haltuunotto on erittäin laaja käsite ja haltuunottoja voi olla monenlaisia. Perehdyn työssäni kuitenkin vain sellaisiin haltuunottotapauksiin, joissa talouden palvelukeskus ottaa haltuunsa uuden asiakkaan. Tarkastelen kyseisiä tapauksia teoreettisesti, jonka jälkeen paneudun erityisesti haltuunottoprojektiin.

Tutkimukseni on kvalitatiivinen case - tutkimus, jossa lähteinä käytän erilaisia aiheeseen liittyviä teoksia ja ammattilehtiartikkeleita. Merkittävimmät lähteeni ovat projektiryhmämme kokoukset ja tekemäni haastattelut. Merkittävä osa lähdeaineistosta on koottu Kesko Oyj:n materiaaleista. Erityisesti hyödynnän kaikkea palvelukeskuksesta löytynyttä materiaalia.

2 Taloushallinnon palvelukeskusmalli

2.1 Mitä talouden palvelukeskuksilla tarkoitetaan ja miten ne toimivat?

2.1.1 Talouden palvelukeskuksen määritelmä

Taloushallinnon palvelukeskusmallilla tarkoitetaan yrityksen eri yksiköiden tai konsernin eri yhtiöiden taloushallinnon toimintojen sekä strategioiden keskittämistä ja yhtenäistämistä. Kyseisen mallin tarkoituksena on keskittää taloushallinnon toimintoja maantieteellisesti yhteen paikkaan esimerkiksi Suomen tai Euroopan tasolla. Toiminnan on tarkoitus olla mahdollisimman kustannustehokasta ja säästää kustannuksia verrattuna tilanteeseen, jossa yksiköiden taloushallinnon toiminnot hoidettaisiin jokaisessa yksikössä erikseen. Palvelukeskukset voivat olla joko yrityksen sisälle perustettuja yksiköjä, tai ne voivat toimia itsenäisinä, konsernin sisäisinä yhtiöinä. (Bergeron 2003, Cecil 2000; 3, Kuuppo 2010. Trapp 1998.)

2.1.2 Palvelukeskusmallin taustaa

Palvelukeskusmallin juuret vievät aina 1950 - luvulle saakka, jolloin yritykset alkoivat perustaa talousosastoja, joille taloushallinnon toimintoja keskitettiin. Kehitys jatkoi kulkuaan ja vähitellen alkoi syntyä talouden palvelukeskuksia. 1980- luvun puolessa välissä palvelukeskusmallia alettiin pitää maailmalla hyvänä strategiana. Näihin aikoihin palvelukeskusmallin käyttöönotto alkoi myös yleistyä. Nykyään palvelukeskusmalli on tullut suosituksi niin Yhdysvalloissa kuin Euroopassakin. Eniten tätä suositaan kuitenkin Australiassa ja Uudessa Seelannissa, vaikka maat ovat väestöluvultaan melko pieniä. Ulkomaisista yhtiöistä palvelukeskusmallin ovat ottaneet käyttöönsä esimerkiksi Coca Cola, Siemens ja Shell. (Cecil 2000; Malcolm 1999; Trapp 1998.) Suomessa palvelukeskusmalli on käytössä Keskon lisäksi esimerkiksi Fortumilla, UPM:llä sekä Metsolla.

Palvelukeskusmallin käyttöönotto on tullut mahdolliseksi tietotekniikan kehittyessä vuosien varrella. Erityisesti integroidun ERP - (Enterprise Resource Planning) teknologian eli toiminnanohjauksen kehittyminen on mahdollistanut

kyseisen mallin käyttöönoton. ERP - teknologialla tarkoitetaan sitä, että yrityksellä on yksi ohjelmisto, jolla yhdistetään kaikki eri yksiköiden tietovirrat, jotka liittyvät henkilöstö- tai taloushallintoon sekä asiakkaisiin tai jalostusketjuun. ERP - järjestelmä on siis yrityksen kokonaisvaltainen toiminnanohjausjärjestelmä, jonka avulla yrityksen taloushallinnon toimintoja voidaan hoitaa keskitetysti ja kustannustehokkaasti, koska kaikilla yksiköillä ei ole enää omia, keskenään erilaisia järjestelmiä. Näin yrityksen taloushallinto on selkeämpää ja yhdenmukaisempaa, vaikka yritykseen kuuluisikin eri yksiköitä. Tällaisia toiminnanohjausjärjestelmiä ovat esimerkiksi SAP ja Epicor. Toiminnanohjausjärjestelmän lisäksi myös taloushallinnon sähköistyminen on osaltaan tukenut yritysten siirtymistä palvelukeskusmalliin. (Aubrey 2001; Granlund ja Malmi 2004, 19, 32, Stratman Oy.)

2.1.3 Palvelukeskuksien toiminta

Toiminnanohjausajattelun myötä on syntynyt talouden palvelukeskuksia (Shared Service Centers, SSCs), joiden tehtävänä on säästää taloushallinnon kustannuksissa, sekä toimia mahdollisimman tehokkaasti yhtenäistämällä yrityksen eri yksiköiden taloushallinnon toimintoja. Palvelukeskusmallin käyttöönoton ansiosta saavutetut säästöt ovat todella merkittäviä. Kustannussäästöt voivat usein olla jopa 30 - 40 %. Yhdysvalloissa voidaan tavoitella jopa yli 50 %:n kustannussäästöjä. Lisäksi palvelukeskus luo hyvät mahdollisuudet taloushallinnon prosessien sekä koko yrityksen toimintojen kehittämiseksi. Palvelukeskus ei kuitenkaan yleensä ole näin tuottava heti toiminnan alettua. Kustannussäästöt ja tavoitteet saavutetaan yleensä kaksi, kolme vuotta palvelukeskuksen perustamisen jälkeen, koska palvelukeskuksen perustamiseen liittyy paljon kertaluontoisia kustannuksia. Vasta, kun perustamisvaihe on ohitettu, kustannussäästöjen tavoittelu on mahdollista täydellä teholla.

Joillakin yrityksillä palvelukeskuksia on useita ja joillakin vain yksi. Toisilla yrityksillä on esimerkiksi yksi palvelukeskus Euroopassa, toisilla niitä taas on joka maassa. Toiset yritykset ovat halunneet perustaa monta palvelukeskusta, jotta taloushallinnon eri osa - alueiden, kuten reskontrien tai rahoituksen

erityisosaajat olisi keskitetty yhteen ja samaan paikkaan, niin että esimerkiksi yksi palvelukeskus olisi tarkoitettu pelkästään rahoitustoimintojen hoitamiseen. Palvelukeskusmalleja ei siis ole olemassa vain yhtä, vaan eri yritykset ovat luoneet mallista omia variantteja, jotta malli palvelee parhaiten juuri omaa yritystä ja omia taloushallinnon toimintoja ja niiden tehokasta hoitamista. (Bergeron 2003, 3; Cecil 2000; Jarman 1998; Trapp 1998.)

Yrityksen yksikkö, josta taloushallinnon toiminnot tai osa niistä on siirretty palvelukeskukseen, lopettaa näiden toimintojen itsenäisen pyörittämisen ja yksikkö siirtyy näin palvelukeskuksen asiakkaaksi. Asiakkaan ja palvelukeskuksen välille syntyy asiakassuhde, joka määritellään kirjallisella palvelusopimuksella. Sopimuksessa määritellään esimerkiksi se, mitä taloushallinnon toimintoja palvelukeskukseen siirtyy. Siirrettävä toiminto voi olla esimerkiksi kirjanpito, myynti- ja ostoreskontra, taloushallinnon raportointi, IT-palvelut, rahoitus tai henkilöstöhallinto. (Aubrey 2001, Granlund ja Malmi 2004, 19.)

Yleensä palvelukeskukset tavoittelevat nollatulosta. Nollatuloksella tarkoitetaan sitä, että kustannukset pystytään kattamaan sisäisillä veloituksilla. Palvelukeskuksen asiakas siis maksaa palvelukeskukselle toimintojensa hoitamisesta siten, että palvelukeskus saa katettua kaikki asiakkaasta koituvat kustannukset, eikä siis jää tappiolle, mutta ei tee kuitenkaan merkittävää voittoa hoitaessaan asiakkaansa prosesseja. Nämä sisäiset veloitukset on määriteltävä asiakkaan ja palvelukeskuksen tekemässä palvelusopimuksessa. Siirtohinnoittelun ehdot on huomioitava erityisesti, kun toimitaan kansainvälisessä ympäristössä.

Kustannustehokkuuden lisäksi palvelukeskusta perustettaessa on otettava huomioon myös maantieteellinen sijainti. Palvelukeskuksen on hyvä sijaita paikassa, jossa osaavan henkilöstön rekrytoiminen on mahdollista, ja liiketoiminnan johto on lähellä. Palvelukeskusmallissa henkilöstö on usein hyvin motivoitavissa, koska erityisosaamisen kasvattaminen on yleensä johdonmukaista sekä tuloksekasta, kun osaaminen on keskitetty yhteen

paikkaan. (Fischer 2008, Granlund ja Malmi 2004, 19, Kiiskinen ym. 2002, 72, Kuuppo 2010.)

Cecilin (2000) mielestä palvelukeskuksen henkilöstön pitää olla paitsi asiantuntevaa myös tiimityöskentelytaitoista. Usein palvelukeskuksissa toimitaan tiimeissä ja tämän takia tiimityöskentelytaidot ovat arvokkaita. Henkilökunnan pitää olla myös asiakaspalveluultista, koska palvelukeskuksen toiminta perustuu asiakaslähtöiseen toimintaan ja asiakaspalvelulaatuun. Palvelukeskustoiminnassa on siis tärkeää, että henkilöstö pidetään hyvin motivoituneena. Kun yritys valitsee palvelukeskusmallin, se voi usein johtaa henkilökunnan vähennyksiin. Työpaikat katoavat yksiköstä, josta taloushallinnon toiminnot siirretään palvelukeskukseen. Jos henkilökunta ei halua tai sen ei ole mahdollista siirtyä työskentelemään palvelukeskukseen, voi siis tapahtua henkilöstöleikkauksia. Toisaalta taas henkilöstöä tarvitaan töihin palvelukeskukseen hoitamaan uusien asiakkaiden toimintoja, jolloin palvelukeskukseen syntyy uusia työpaikkoja. Kun henkilökunta kohtaa näin suuria muutoksia, pätevä muutosjohtaminen on yrityksessä erittäin tärkeässä asemassa. (Kurtz 1998.)

2.1.4 Palvelusopimus

Aikaisemmin tässä luvussa mainitsin kirjallisen palvelusopimuksen, joka tehdään palvelukeskuksen sekä asiakkaan välillä. Tämä palvelusopimus on erittäin tärkeä, koska siinä määritellään palvelukeskuksen ja asiakkaan välinen asiakassuhde. Kun palvelusopimusta laaditaan, kiinnitetään erityisesti huomiota palvelun sisältöön sekä lopputuloksiin. Sopimuksessa on tärkeää määritellä myös palvelun toimittamisen prosessi, eli tapa, jolla palvelukeskus hoitaa asiakkaansa toiminnot, jotta haluttuihin lopputuloksiin päästäisiin. Tämä jää yleensä kuitenkin vasta toissijaiseksi, koska asiakas maksaa palvelukeskukselle tietenkin tuloksista eikä siitä, miten tulokset on saatu aikaiseksi.

K - talouspalvelukeskuksessa on jatkossa tarkoitus laatia sopimuksille KPI (Key performance indicators) - tavoitetasot. Näiden tavoitetasojen avulla voidaan mitata ja seurata sopimuksissa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista sekä

prosessien tehokkuutta. Mittareiden avulla asiakkaalle voidaan osoittaa, onko haluttuihin lopputuloksiin päästy, ja onko toiminta ollut riittävän tehokasta.

Sopimuksessa kuvataan tarkasti myös rajat, poikkeukset sekä vastuuhenkilöt. Olennaista on myös määrittää selkeästi vastuun siirtymisen aika ja paikka. Palvelukeskuksen kannalta on myös tärkeää, että sopimuksessa on merkintä siitä, mitä materiaaleja ja tietoja asiakas on velvollinen luovuttamaan palvelukeskukselle. Palvelukeskuksella tarvitsee nimittäin olla tiedossa kaikki merkittävät asiat, jotka koskevat palvelukeskuksen toimintoja. Palvelusopimukset kuitenkin voivat muuttua ajan myötä asiakassuhteen kehittyessä ja siksi niitä on päivitettävä tarpeen mukaan. (Aubrey 2001; Kiiskinen ym. 2002, 162, Kuuppo 2010.)

2.2 K - talouspalvelukeskus Oy

2.2.1 Taustaa K- talouspalvelukeskus Oy:stä

K - talouspalvelukeskus Oy on Kesko Oyj:n kuuluva talouden palvelukeskus, SSC (Shared Service Centre), jossa hoidetaan konsernin yhtiöiden taloushallinnon prosesseja. Palvelukeskus on toiminut vuodesta 2002 alkaen, jolloin sitä ei kuitenkaan vielä ollut yhtiötetty erilliseksi yhtiöksi. Aluksi palvelukeskus toimi Ruokakeskon alaisena yksikkönä, jota kutsuttiin nimellä Ruokakeskon talouden palvelukeskus. Palvelukeskuksessa hoidettiin Ruokakeskon laskutusta, ja työntekijöitä oli noin 30.

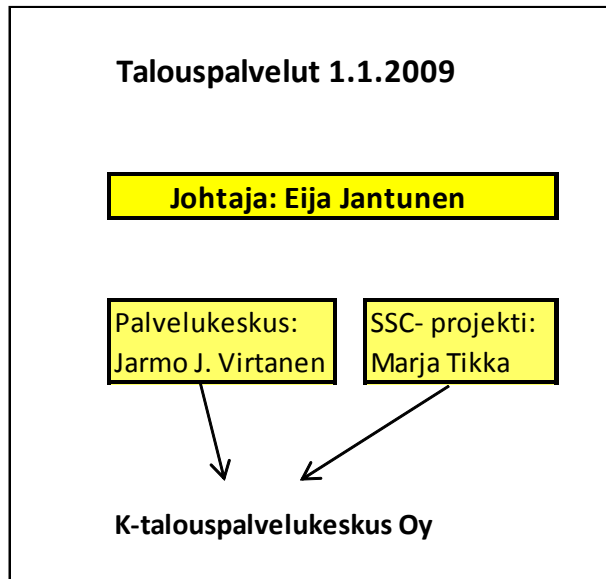
Ruokakesko järjesti laskutustaan Tampereella jo ennen 2000-lukua, mutta silloin yksikkö ei vielä toiminut talouden palvelukeskuksena. Vuonna 2004 toiminta alkoi kasvaa Ruokakeskon rajojen ulkopuolelle, ja palvelukeskus sai asiakkaita myös Ruokakeskon ulkopuolelta. Tästä kehitys on jatkunut ja asiakaskanta lisääntynyt. Vuonna 2007 alettiin suunnitella konsernitason SSC -projektia, jonka tarkoituksena oli kehittää ja yhdenmukaistaa koko konsernin taloushallinnon toimintoja. Projektin seurauksena palvelukeskus yhtiöitettiin osaksi konsernin emoyhtiön toimintoja 1.1.2009 alkaen. Näin syntyi K - talouspalvelukeskus Oy, jonka tarkoituksena on hoitaa konsernin sisäisten yhtiöiden taloushallinnon prosessit mahdollisimman kustannustehokkaasti sekä

asiakaskeskeisesti. Vielä toistaiseksi K - talouspalvelukeskus Oy on ainoa konsernin talouden palvelukeskus. Jatkossa palvelukeskuksia on tarkoitus kuitenkin perustaa myös muihin maihin, joissa konsernilla on toimintaa.

K - talouspalvelukeskuksessa hoidetaan suurin osa koko konsernin taloushallinnon prosesseista (kirjanpito, laskutus, reskontrat), mutta ainakin toistaiseksi jotkut konsernin yhtiöt haluavat hoitaa taloushallinnon toimintonsa itsenäisesti. Jotkut yhtiöt taas ovat siirtäneet osan toiminnoistaan palvelukeskukseen ja osan ne hoitavat itse. Palvelukeskuksessa laaditaan myös konserniin kuuluvien yhtiöiden IFRS (International Financial Reporting Standards) - ja FAS (Financial Accounting Standards) - tilinpäätökset.

Kesko Oyj:n konsernitalous sijaitsee Helsingissä. Konsernitaloudessa laaditaan konsernin tilinpäätös. Lisäksi konsernitalous hoitaa konsernin raportoinnin. Konserniin kuuluvien yhtiöiden konsernitilit täsmäytetään palvelukeskuksessa ennen konsernitalouden suorittamaa eliminointia ja konserniraporttien muodostamista. Konsernin tuloksen julkaiseminen tapahtuu myös Helsingistä käsin.

K - talouspalvelukeskus Oy toimii tällä hetkellä Tampereen Nekalassa. Uudet tilat kehittyvälle ja kansainvälistyvälle keskukselle ovat kuitenkin parhaillaan rakenteilla Tampereen keskustan tuntumassa. Muuton uusiin tiloihin pitäisi tapahtua toukokuussa 2010. Palvelukeskuksen johtajana (SSC Hub Leader) toimii Jarmo J. Virtanen. Hänen mielestään Tampere on otollinen paikka palvelukeskukselle muun muassa siksi, että Tampereella on paljon osaavaa työvoimaa, ja myös henkilökunnan sitouttaminen voi olla Tampereella helpompaa kuin esimerkiksi Helsingissä. Lisäksi Tampereen sijainti on sellainen, että muuttohalukkuus sinne on hyvää ja näin osaavaa henkilökuntaa on mahdollisuus saada tarvittaessa myös kaupungin rajojen ulkopuolelta. Seuraavan kuvion avulla haluan selventää koko Kesko Oyj:n talouspalvelujen organisaatorakennetta. (Jantunen 2009; Virtanen 2009. K-talouspalvelukeskus, yksikköpalaveri, Kuuppo 2010.)



Kuvio 1. Talouspalvelut

Koko Kesko Oyj:n talouspalveluista vastaa toimitusjohtaja Eija Jantunen. Hänen vastuullaan palvelukeskuksen lisäksi on SSC - projekti, vähittäiskaupan laskenta sekä korttikehitys. Tässä tutkimuksessa keskityn kuitenkin vain palvelukeskukseen sekä SSC - projektiin.

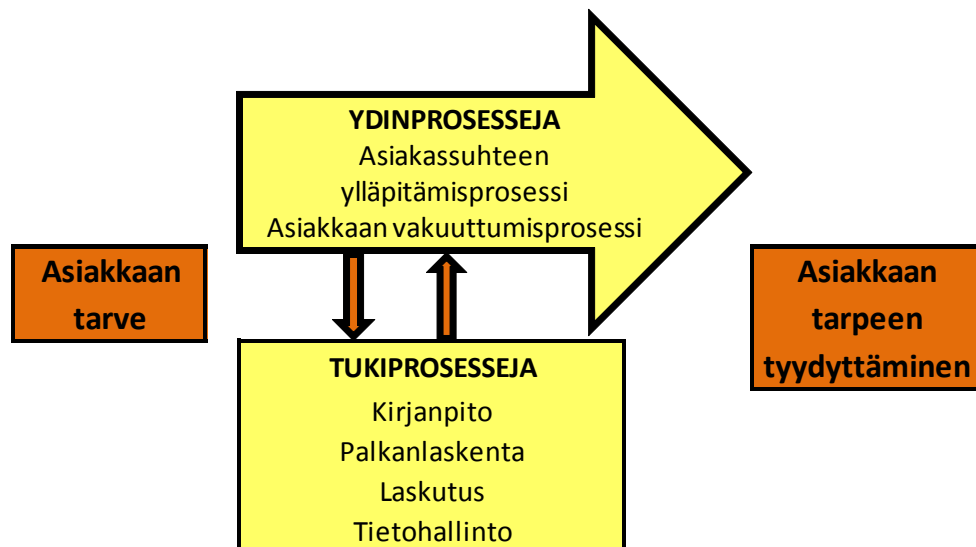
2.2.2 Palvelukeskuksen prosessit ja asiakkaat

Nykyään noin 170 henkilöä työllistävän palvelukeskuksen tehtävänä on tuottaa konsernin eri yhtiöille ja yksiköille taloushallinnon palveluja tehokkaasti, luotettavasti sekä yhdenmukaisesti. Tehokkuuden lisäämiseksi K - talouspalvelukeskuksen toiminta on organisoitu prosesseittain. Prosessilla tarkoitetaan erilaisten toimintojen ketjua sekä niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saavutetaan halutut tulokset.

Puhuttaessa taloushallinnon prosessista, sillä tarkoitetaan jotakin prosessia, esimerkiksi kirjanpitoa, joka kulkee yrityksen osastojen sekä yritysrajojen ylitse. Prosessiajattelussa lähdetään siis liikkeelle asiakkaasta ja sen tarpeista. Seuraavaksi suunnitellaan prosessi eli toimenpiteet ja resurssit, joilla haluttu tulos saadaan aikaiseksi. Samalla selvitetään, mitä tietoja ja materiaaleja prosessin toteuttamisessa tarvitaan ja mistä ne hankitaan. Prosessin viimeisessä vaiheessa asiakas vastaanottaa valmiin tuotteen tai palvelun.

Oleellista prosessiajattelussa on siis se, että prosessi lähtee aina asiakkaasta ja päättyy aina asiakkaaseen.

Liiketoiminnan prosessit voidaan jakaa selkeästi kahteen eri ryhmään, jotka ovat ydin- ja tukiprosessit. Ydinprosessilla tarkoitetaan esimerkiksi asiakassuhteen ylläpitämistä. Jotta ydinprosessi onnistuisi, tarvitsee se rinnalleen luonteeltaan sisäisiä tukiprosesseja, kuten kirjanpito tai palkanlaskenta, jotka luovat edellytykset varsinaisen ydinprosessin toiminnalle. (Jokela 2009; Kiiskinen ym. 2002, 28; Laamanen 2005, 19–21, 55–57; Tuominen 1999, 164–165.) Seuraavan kuviolla haluan vielä havainnollistaa tätä koko prosessiajattelu- määritelmää.



Kuvio 2. Liiketoiminnan ydin- ja tukiprosessit

Kuten kuviosta ilmenee, prosessit lähtevät aina liikkeelle asiakkaan tarpeesta, ja niiden tarkoituksena on asiakkaan tarpeen tyydyttäminen. Asiakassuhde on toimiva, kun sitä ylläpidetään jatkuvasti tukiprosessien huolellisella ja viimeistellyllä suorittamisella. Asiakkaan kuuntelu, ja halu täyttää asiakkaan tarpeet ovat avaimia onnistuneelle asiakaspalvelulle.

Puhuttaessa taloushallinnon prosesseista, eikä vain yksittäisistä toiminnoista, selkiytetään taloushallinnon organisoimista ja kokonaisuuden ymmärtämistä.

Yksittäisistä toiminnoista puhuminen ei ole yhtä suoraviivaista. K - talouspalvelukeskukselle on kehitetty erilaisia mittaristoja, joiden avulla prosessien tehokkuutta ja kustannuksia pystytään mittaamaan luotettavasti. Näin taloushallinnon kokonaiskustannusten laskeminen helpottuu ja selkeytyy. Kun prosesseja arvioivia mittareita on tehty, on otettu huomioon myös se, että niitä voidaan jatkossa soveltaa mahdollisissa uusissa konsernin sisäisissä talouden palvelukeskuksissa ulkomailla. Näin prosessit ja niiden mittarit olisivat yhtenäisiä koko konsernissa ja sen kaikissa talouden palvelukeskuksissa. (Virtanen 2009.) Tuomisen (1999) mukaan prosessien jatkuva kehittäminen on erityisen tärkeää. Kehittäminen kohdistuu prosessien tehokkuuteen ja asiakassuhteiden parantamiseen. Asiakassuhteen laatua sekä yhteistyötä pitää kehittää jatkuvasti. Seuraava Tuomisen kirjoittama fraasi kuvaa hyvin sitä, miten prosessi saadaan toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla:

”Tehokas kokonaisuus ei synny optimoimalla osia erikseen.

Jos jaat minkä tahansa prosessin

yksittäisiin osiin ja

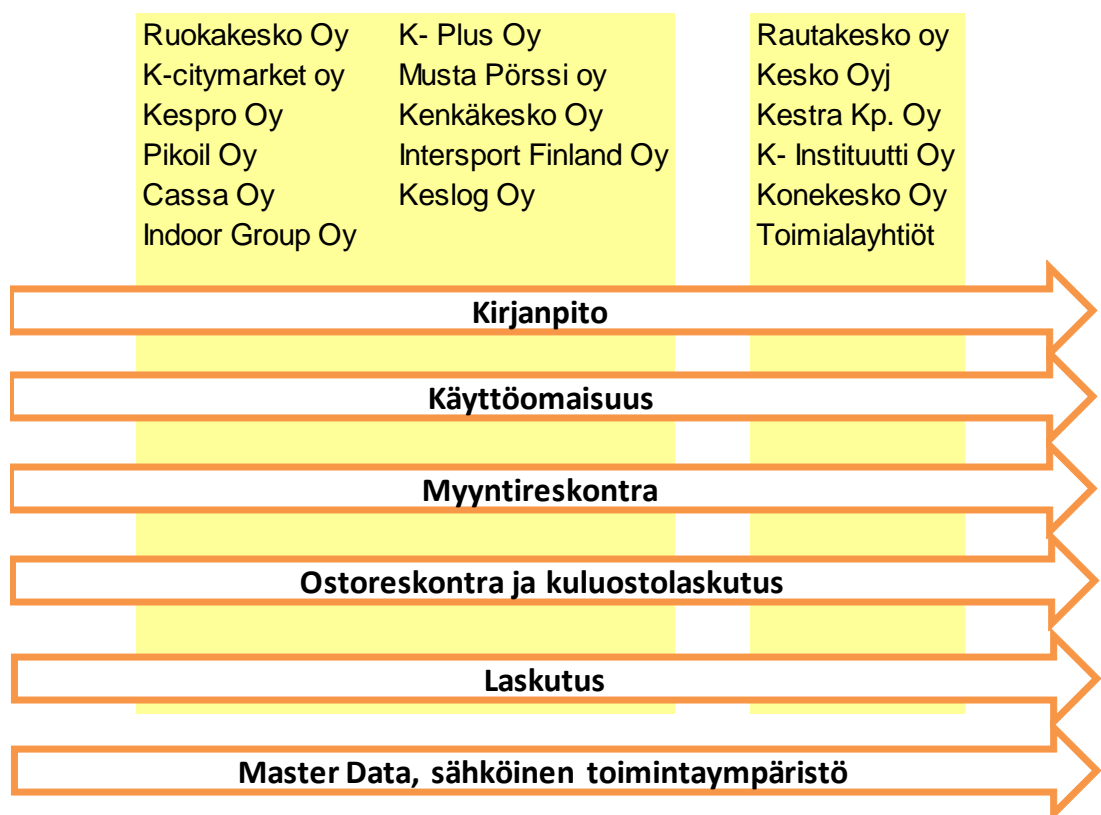
optimoit kunkin toiminnan erikseen,

koko prosessi ei toimi

parhaalla mahdollisella tavalla.”

Myös K - talouspalvelukeskuksessa prosessien kehittäminen ja niiden mittaaminen on tärkeässä asemassa. SSC - projektin yhtenä tarkoituksena on kehittää prosessien mittaamista entisestään. Projektin tuloksena syntyy paljon uusia eri osa-alueita ja kustannuksia seuraavia mittareita. K - talouspalvelukeskukselle asiakassuhteet ovat erittäin tärkeitä, ja niitä halutaan myös kehittää jatkuvasti. Kehittämisen halusta kertoo esimerkiksi se, että palvelukeskus teettää joka vuosi asiakkaillaan kattavan kyselyn toiminnastaan. Tämän kyselyn ansiosta saadaan tärkeää asiakaspalautetta ja kehitysehdotuksia, joiden avulla päästään entistä parempiin ja asiakasta tyydyttäviin tuloksiin.

K - talouspalvelukeskuksen prosessit toteutetaan käyttäen toiminnanohjausjärjestelmä SAP R/3:sta sekä laskutusohjelma Rondo. Rondo on kuitenkin poistumassa käytöstä. Tällä hetkellä palvelukeskukseen otetaan uusia asiakkaita, joilla on käytössään SAP R/3, tai ne ovat valmiita siirtymään kyseisen ohjelman käyttöön. Toiminta perustuu siis ainoastaan tämän yhden toiminnanohjausjärjestelmän käyttämiseen. (Virtanen 2009.) Seuraavan kuvion avulla haluan kuvata K- talouspalvelukeskuksen taloushallinnon prosessit. Kuviosta ilmenevät myös palvelukeskuksen tämän hetkiset asiakkaat.



Kuvio 3. Prosessit ja asiakkaat

Master Data - prosessin parissa työskentelevien keskeisin tehtävä on ylläpitää toiminnanohjausjärjestelmä SAP:n keskitettyä tavarantoimittaja- sekä plussamyntipisterekeriä. Kevään 2010 aikana Master Data - tiimi alkaa ylläpitää myös SAP:n asiakasrekisteriä sekä ulkoisen ja sen sisäisen laskennan perustietoja. Master Data:n tehtävä on siis ylläpitää SAP:n perustietoja niin, että palvelukeskuksen yksiköt voivat rekisteröidä liiketoiminnan tapahtumia

kirjanpitoon ja tuottaa asiakkaille, viranomaisille sekä osakkeiden omistajille talouden ohjauksen ja kirjanpidon tietoja.

Kaikille prosesseille on nimetty omat prosessin omistajat, jotka vastaavat oman prosessinsa tehokkuudesta ja toimivuudesta. Prosessin omistajien toiminnasta kerron enemmän seuraavassa kappaleessa. Palvelukeskuksen asiakkaat voivat hyödyntää näitä kaikkia palvelukeskuksen prosesseja tai halutessaan vain osaa niistä. Näiden prosessien lisäksi asiakkaan kanssa keskustellaan myös mahdollisista muista asiakkaan toiveiden mukaisista palveluksista.

Palvelukeskuksen henkilökunta on jaettu yksiköihin prosessien mukaisesti. Henkilökunnan työpisteet on sijoitettu palvelukeskukseen tiimikohtaisesti, ja samaan tiimiin kuuluvat työskentelevät siis lähellä toisiaan. Jokaisella tiimillä on oma Team Leader, joka toimii tiimin esimiehenä. Palvelukeskuksen tiimit ovat

- myyntireskontra
- ostoreskontra ja kuluostolaskutus
- laskutus
- vaihto - omaisuuskirjanpito
- käyttöomaisuuskirjanpito
- pääkirjanpito
- myynnin täsmäytys
- Master Data. (Kuuppo 2010, Pihlava 2009; Pihlava 2010; Ruokakesko Oy, talouden palvelukeskus; Virtanen 2009, haastattelu.)

2.2.3 Prosessin omistaja

K - talouspalvelukeskuksessa kaikille prosesseille on nimetty prosessin omistajat, jotka vastaavat oman prosessinsa toiminnasta sekä seurannasta. Prosessin omistajan profiilia ei ole helppo määrittellä, mutta tyypillistä prosessin omistajalle on ainakin kokonaisuuksien ja käsitteiden ymmärtäminen. Hänellä pitää olla myös vahva kokemus prosessin kattavasta toiminnasta, ja hänen pitää olla kyvykäs viemään kehitystä eteenpäin saaden samalla aikaan tulosta. Prosessin omistaja siis toimii näin ollen toiminnankehittäjän roolissa. Yleensä prosessin omistajat ovat aktiivisessa roolissa jossakin tukiprosessissa, esimerkiksi kirjanpidossa tai laskutuksessa. Prosessin omistajilla ei kuitenkaan aina ole esimiesasemaa organisaatiossaan. (Kiiskinen ym. 2002, 36–37; Laamanen 2005, 123–124) Tuomisen (1999) mukaan onnistuneelle prosessijohtamiselle on olemassa selviä tunnusmerkkejä, jotka ovat

- prosessien nimeäminen ja kuvaaminen
- asiakkaan odotusten määrittäminen sekä tyytyväisyyden mittaaminen
- prosessien omistajien sekä kehitysryhmien nimeäminen niin, että yhtiössä on selvillä, kuka prosessista vastaa ja ketkä sitä kehittävät
- jatkuva prosessin kehittäminen
- laatu- ja tehokkuustavoitteiden asettaminen sekä mittaus- ja palautejärjestelmien käyttäminen ja seuraaminen
- prosessien kehitystason nostaminen taso tasolta
- prosessien laatua ja tehokkuutta sekä niiden kehittämistä mittaavan palkitsemisjärjestelmän käyttäminen.

K - talouspalvelukeskuksessa prosessin omistajan tehtäviin kuuluu prosessin dokumentointi, prosessin toimintojen automatisoinnin edistäminen sekä prosessin ja siihen kuuluvan mittariston seuranta ja kehittäminen. Lisäksi prosessin omistaja vastaa prosessinsa parissa toimivien henkilöiden kouluttamisesta ja valmennuksesta. Hän myös valmistelee mahdollisten

prosessiaan koskevien muutosten täytäntöönpanon. Palvelusopimusten päivittäminen kuuluu myös prosessin omistajien tehtäviin. Usein päivitykset koskevat hinnastoa tai tehtävälistaa. (Kesko Oyj 2009, prosessin omistajuus; K-talousoalvelukeskus, Yhteenveto asiakkuuden hoidosta tällä hetkellä.)

K - talousoalvelukeskuksen kirjanpidon prosessin omistajan Katri Kuupon (2010) mukaan on olennaista, että prosessien omistajat ymmärtävät myös toistensa työt, eivätkä ajattele liikaa pelkästään omaa prosessiaan. On hyvä olla olemassa henkilöitä, jotka hallitsevat taloushallinnon kokonaisuudessaan, eivätkä vain jotakin tiettyä prosessia. Kuuppo pitääkin prosessien omistajien välisiä palaverieja erittäin hyödyllisinä ja tarpeellisina taloushallinnon kokonais kuvan hahmottamisen ja ymmärtämisen sekä rajapintojen kehittämisen kannalta.

2.2.4 Tulevaisuuden näkymät

Virtanen (2009) näkee K-talousoalvelukeskuksen tulevaisuuden valoisana ja kehittyvänä. Toiminta kansainvälistyy. SSC- projektin myötä käyttöön otettua uutta johtamismallia sekä palaverikäytäntöä kehitetään ja tehostetaan edelleen. Johtamismallin uudistumisen myötä muun muassa palvelukeskuksen palaverikäytäntö uudistui. Käytössä on nyt uusi standardoitu käytäntö, jonka mukaan palaverit ja henkilökunnan tiedottaminen erilaisissa tilanteissa hoidetaan. Myös ammattinimikkeet muutettiin kansainvälisemmiksi. Uusi johtamiskieli on englanti ja tulevaisuudessa myös muissa mahdollisissa konsernin palvelukeskuksissa on tarkoitus ottaa nämä samat nimikkeet käyttöön, jotta ne ovat yhdenmukaisia ja tasavertaisia jokaisessa palvelukeskuksessa. Kansainvälisten nimikkeiden tulo myötä esimerkiksi ammattinimike kirjanpitäjä muuttui niin, että se on nykyään Service Specialist, Accounting. Uusi palvelukeskus tarjoaa tulevaisuudessa henkilökunnalleen entistä enemmän erinomaisia kehitymis- ja kansainvälistymismahdollisuuksia.

Haltuunottomalli

3.1 Yrityksen haltuunotto

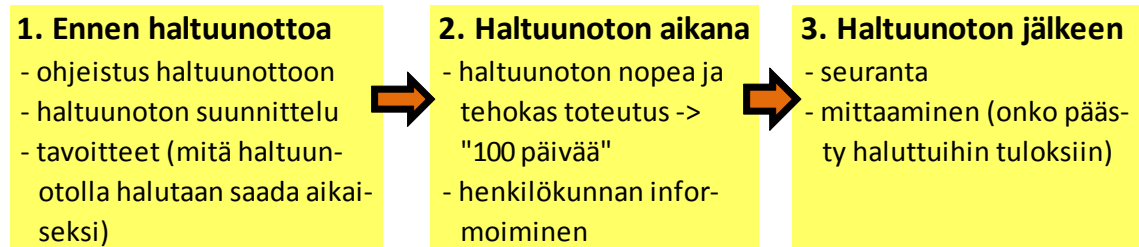
3.1.1 Mitä yrityksen haltuunotolla tarkoitetaan?

Haltuunotolla tarkoitetaan sitä, kuinka yritys toimintojensa sekä henkilöstönsä kera otetaan haltuun uuteen yritykseen esimerkiksi yrityskauppatilanteessa. Jos yritys X ostaa yrityksen Y, niin kaupan myötä yrityksen organisaatiot yhdistyvät. Yritysten yhdistyessä kahden yrityksen henkilöstöt sekä toiminnot liittyvät yhteen, ja näin kaksi yrityskulttuuria kohtaa ja yhdistyy yhdeksi kulttuuriksi.

Tutkimuksessani en kuitenkaan perehdy yrityskauppatilanteeseen vaan tilanteeseen, jossa talouden palvelukeskukseen siirretään samaan konserniin kuuluvan yhtiön taloushallinnon toimintoja. Havainnollistan tätä tilannetta seuraavalla esimerkillä: Konserniin kuuluu vähittäiskauppaketju, jonka oma henkilökunta hoitaa yrityksen taloushallinnon toiminnot. Konserniin kuuluu myös talouden palvelukeskus, joka hoitaa suuren osan konserniin kuuluvien yhtiöiden taloushallinnon toiminnoista. Vähittäiskauppaketju ei ole vielä siirtynyt palvelukeskuksen asiakkaaksi. Konsernissa tavoitteena on, että kaikkien konserniin kuuluvien yhtiöiden taloushallinnon toiminnot hoidetaan palvelukeskuksessa esimerkiksi kustannustehokkuuden parantamisen vuoksi. Konsernissa päädytään ratkaisuun, jonka mukaan vähittäiskauppaketjun taloushallinnon toiminnot siirretään palvelukeskukseen, eikä siis vähittäiskauppaketjun palkkaama henkilökunta enää hoida sitä. Tällaisessa ratkaisussa vähittäiskauppaketjun henkilökunnalle kuitenkin tarjotaan mahdollisuutta siirtyä työskentelemään palvelukeskukseen hoitamaan vanhoja työtehtäviään uudessa ympäristössä. Tutkimukseni siis kohdistuu tällaiseen yrityksen haltuunottotilanteeseen. Tällaiseen tilanteeseen perehdyimme myös projektiryhmässä tehdessämme haltuunottoprojektia Kesko Oyj:lle.

3.1.2 Miten yrityksen haltuunotto tapahtuu?

Yrityksen haltuunoton vaiheet voi mielestäni jakaa karkeasti kolmeen osaan. Nämä kolme haltuunoton vaihetta on esitelty pääpiirteittäin seuraavassa kuviossa:



Kuvio 4. Haltuunoton vaiheet

Tutkimusta tehdessäni totesin, että yrityksen haltuunoton ensimmäinen vaihe eli suunnittelu on erittäin tärkeä osa haltuunottoa. Haltuunotto pitää olla hyvin suunniteltu ennen kuin se tapahtuu, jotta viivästyksiltä ja turhilta ongelmatilanteilta säästyttäisiin. Jo ennen haltuunottoa on hyvä olla olemassa jonkinlainen malli, jonka mukaan haltuunotto toteutetaan. Jos tällaista mallia ei ole haltuunottovaiheessa, aikaa kuluu paljon erilaisten haltuunottoon liittyvien asioiden selvittämiseen ja miettimiseen. Varsinkin, jos haltuunotoista ei ole vahvaa aikaisempaa kokemusta, mallilla voi olla suuri rooli haltuunottoa toteutettaessa. Suunnittelu on tärkeää myös henkilöstön kannalta, koska hyvän suunnitelman avulla henkilöstöä pystytään informoimaan selkeämmin ja säännöllisemmin.

Yrityksen haltuunotosta puhuttaessa käytetään yleensä käsitettä ” ensimmäiset 100 päivää”. Tutkimuksissa ja käytännön työssä on todettu, että tuo reilu kolmen kuukauden ajanjakso on aika, jonka organisaatiossa toimivat ihmiset kestävät epävarmuutta. Tämä tarkoittaa siis sitä, että 100 päivän kuluessa pitäisi olla selvillä

- uudet organisaatorakenteet
- uuden toiminnan päälinjat

- henkilöstömuutokset
- toimenkuvat ja vastuut.

Tämän ajanjakson aikana henkilöstö on saatava uskomaan uuteen strategiaan ja uusiin toimenkuviin. Haltuunoton aikainen viestintä on erittäin tärkeää, jotta henkilöstö saadaan pidettyä motivoituneena koko haltuunoton ajan. Tämän lisäksi K-talousohjelukeskuksessa on tehty huomio, että haltuunotot on koettu negatiivisina, jos ne ovat tapahtuneet osissa, eivätkä niinkään yhtäjaksoisesti. (Erkkilä 2001, 144–147; K-talousohjelukeskus, Yhteenveto asiakkuuden hoidosta tällä hetkellä.)

Ennen haltuunottoa vastaanottavan yhtiön on hyvä laatia päälinjat ja tavoitteet haltuunotolle. Suotavaa on, että myös luovuttava yhtiö osallistuu tähän haltuunottoa edeltävään vaiheeseen. Haltuunotolla on oltava ensinnäkin taloudelliset tavoitteet, jotka ovat pääosin samat kuin koko yrityskaupalle tai toiminnan luovutukselle asetetut tavoitteet. Haltuunotolle ja sitä seuraaville kuukausille voidaan kuitenkin määritellä tarkempia, esimerkiksi myynnillisiä tai yrityksen kassavirtatavoitteita. Niiden avulla voidaan mitata ja seurata liiketoiminnan kehittymistä suhteessa haltuunottoa edeltävään tilanteeseen.

Synergiaetuja tuovat tavoitteet liittyvät pääasiallisesti päällekkäisten toimintojen poistamisesta syntyviin säästöihin. Synergiaeduilla tarkoitetaan kahden tai useamman vaikuttavan tekijän yhteistyön avulla saavutettuja etuja. Päällekkäisyyksien poistaminen saattaa johtaa esimerkiksi henkilöstövähennyksiin, josta aiheutuvat kustannukset voivat olla aluksi kustannuksia aiheuttavia, jolloin säästöt tapahtuvat vasta myöhemmässä vaiheessa. Säästöihin johtavien toimenpiteiden voidaan odottaa tapahtuvan haltuunoton jälkeisten kahden kuukauden aikana, mutta käytännössä säästöjen toteutuminen voi viedä pidemmän aikaa.

On tärkeää luoda operatiivisten toimintojen yhdistämiselle asetetut tavoitteet. Operatiivisen toiminnan yhdistämisellä tarkoitetaan esimerkiksi sähköpostin yhdistämistä. Viimeinen tavoiteryhmä on liiketoiminnalliset tavoitteet. Tällaisilla

tavoitteilla tarkoitetaan esimerkiksi menettelytapojen yhdistymistä. (Erkkilä 2001, 146–147.)

3.1.3 Haltuunoton vaikutukset henkilöstöön

Haltuunottotilanteissa henkilöstö siirtyy uuteen yritykseen pääasiassa vanhoina työntekijöinä. Tällaisessa tilanteessa esimerkiksi työntekijöiden palkat ja luontaisedut säilyvät samanlaisina kuin ennen. Myös työsuhte katsotaan alkaneen vastaanottavassa yhtiössä samaan aikaan, kun luovuttavan yhtiön palveluksessa. Vastaanottavan yhtiön pitää olla valmis ottamaan vastaan kaikki siirtyvät työntekijät, vastaamaan palkanmaksuista ja luontaiseduista sekä eläkkeistä ja myyntikomissioista. Jos yhtiön fyysinen sijainti vaihtuu, niin uusi sijainti on oltava määriteltynä. (Erkkilä, 2001, 138–139.)

Tällaisissa tilanteissa tarvitsee ottaa huomioon, että henkilökunta ei ehkä ole valmis siirtymään konkreettisesti paikasta toiseen esimerkiksi maantieteellisistä syistä. Haltuunottoa suunniteltaessa on siis kiinnitettävä huomiota näihin kahteen erilaiseen tilanteeseen: joko henkilöstö siirtyy fyysisesti työskentelemään palvelukeskukseen, tai se ei ole halukas jatkamaan työskentelyään palvelukeskuksessa. Tämän vuoksi sekä luovuttavan että vastaanotettavan yhtiön on syytä olla hyvin perillä, miten henkilöstöä käsitellään haltuunottotilanteissa. Näitä molempia tilanteita tarkastelen lähemmin myöhemmässä luvussa. (Transitioprojektiryhmän kokoukset 2009.)

3.1.4 Haltuunotto ja lainsäädäntö

Lainsäädännön tunteminen on tärkeää haltuunotoissa. Lainsäädäntö vaihtelee maakohtaisesti, ja tämän takia paikallisiin määräyksiin pitää perehtyä hyvissä ajoin ja erityisen huolellisesti. Ehtojen muuttaminen on usein vaikea neuvotteluprosessi. (Erkkilä 2001, 138.) Haltuunottotilanteessa muun muassa yt- menettely (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä) on tunnettava hyvin, ja siksi on tärkeää muistaa seurata ajantasaista lainsäädäntöä sekä kehittyvää oikeuskäytäntöä. Työsopimuslakiin on syytä perehtyä hyvin tarkasti. Tehdessämme haltuunottomallia, jouduimme tutustumaan tarkoin Suomen lainsäädäntöön. Maakohtaisen lainsäädännön vaihtelun vuoksi tekemäämme

haltuunottomallia ei voida kuitenkaan täysin samalla tavalla soveltaa konsernin muissa maissa sijaitsevilla taloushallinnon yksiköissä.

3.2. Haltuunotto-osa koko konsernin suurta palvelukeskusprojektia

Projektin taustaa

Haltuunotto-osa on osa koko Kesko Oyj:n SSC - projektia, jonka tarkoituksena on yhdenmukaistaa ja kehittää konsernin taloushallinnon prosesseja. Tämä projekti on saanut alkunsa jo syksyllä 2007, kun päätettiin, että koko konsernin taloushallintoa keskitetään yhä enemmän konkreettisesti yhteen paikkaan, talouden palvelukeskukseen. Näin taloushallinnon toimintoja toteutetaan jatkossa yhä vähemmän yhtiötasolla. Projektin aikana määriteltiin harmonisoidut taloushallinnon prosessit, yhteistyömalli asiakkaan ja palvelukeskuksen välille, sopimusperusteiset sekä toiminnan tavoitteiden mittarit. Mittareiden avulla taloushallinnon prosessien tehokkuutta sekä kustannuksia pystytään seuraamaan yhä tehokkaammin.

Projektin tavoitteet

SSC - projektin tavoitteena on luoda entistä asiakaskeskeisempiä ja laadukkaampia taloushallinnon palveluita, saavuttaa kustannussäästöjä sekä tarjota henkilökunnalle paremmat mahdollisuudet kehittymiselle. Projektin myötä myös entinen Ruokakeskon talouden palvelukeskus yhtiöitettiin konsernin emoyhtiön alaiseksi, K - talouspalvelukeskukseksi. (Kesko Oyj 2008; Kesko Oyj 2007; Kuuppo 2009; Virtanen 2009, SSC Tampere Hub Personnel Info; Virtanen 2009, haastattelu.)

Palvelukeskusprojekti ei koske pelkästään konsernin kotimaan toimintoja, vaan sitä lähdetään kehittämään myös ulkomailla: Latviassa ja muualla Baltiassa, Ruotsissa, Norjassa sekä Venäjällä. Näissä maissa konsernilla on toimintaa, mutta palvelukeskuksia kyseisiin maihin ei vielä ole perustettu. Kyseisissä maissa taloushallinto hoidetaan omissa yksiköissään.

Tähän mennessä palvelukeskuksella ei ole ollut näin laajaa haltuunottosuunnitelmaa, jota olisi voitu soveltaa palvelukeskuksen kaikissa

haltuunotoissa. Vanhan mallin avulla esimerkiksi henkilökunnan osaamista sekä resurssien tarvetta on pystytty kartoittamaan haltuunottilanteissa. Lisäksi malli on sisältänyt henkilökunnan perehdytys suunnitelman. Nyt malliin haluttiin näiden asioiden lisäksi mittareita, joilla haltuunoton kustannuksia ja mahdollisia haltuunotosta johtuvia kustannussäästöjä päästään mittaamaan. Lisäksi haluttiin, että nykyisen mallin ansiosta myös haltuunottoon liittyvien taloushallinnon prosessien seuranta ja niiden onnistumisen mittaaminen on selkeää ja järjestelmällistä. (K- talouspalvelukeskus, yhteenveto asiakkuuden hoidosta tällä hetkellä; Virtanen 2009.)

Tavoitteena oli, että palvelukeskus saa käyttöönsä vakioidun mallin, jonka mukaan haltuunotto tapahtuu. Tämän suunnitelman apuna ja merkittävänä lähteenä käytettiin dokumentteja, joita on tehty aikaisemmissa haltuunotoissa. Yhtenä lähteenä projektiryhmämme käytti Konekeskon prosessien haltuunotosta muodostuneita dokumentteja. Näitä vanhoja dokumentteja muokkailemalla ja yhdistelemällä saimme luotua mahdollisimman monipuolisen suunnitelman. Tämän lisäksi tarkoituksena oli hyödyntää erilaisia tutkimuksia, joita etsimme SSC Rountablesta. SSC Roundtable on palvelukeskuksia yhdistävä sähköinen tiedonhakupaikka, johon yritykset voivat hakea tunnuksia etsiessään esimerkiksi joitain tiettyjä muiden yritysten tekemiä tutkimuksia. Sinne voi halutessaan myös lisätä omia projektejaan tai tutkimuksiaan, jos haluaa ne muiden palvelukeskuksien näkyville. (Kuuppo 9.2.2009, henkilökohtainen tiedonanto.)

2.3 Miten projekti toteutettiin käytännössä?

Projektiryhmä ja projektin aikataulu

Haltuunottoprojektimme lähti etenemään vuoden 2009 helmikuussa. Ryhmäämme kuului K-talouspalvelukeskuksen prosessien omistajien ja johtajan lisäksi myös muita konsernin työntekijöitä, jotka olivat työskennelleet SSC -projektin parissa. Myös asiakkaan mielipiteet ja kannanotot olivat tärkeitä, koska niiden avulla saimme projektiimme mukaan asiakasnäkökulman.

Suunnittelimme mallia projektipalavereissamme, joita järjestettiin kevään 2009 aikana. Projektimme vetäjä Katri Kuuppo oli suunnitellut aikataulun, jonka mukaan projektimme eteni. Mielestäni tämä oli hyvä tapa toteuttaa projektia. Myös Virtanen (2009) pitää toteutustapaa hyvänä ja näkee erityisesti hyvänä sen, että asiakkaan kannanotot ja mielipiteet ovat olleet projektissa edustettuina.

Osuuteni projektissa

Minun osuuteni projektissa oli luoda kolme dokumenttia, joihin mahdollinen yrityksen haltuunotto voidaan dokumentoida, jos palvelukeskus vastaanottaa uuden asiakkaan. Nämä kolme dokumenttia ovat henkilöstötransitio-, prosessitransitio- sekä mittaridokumentit. Näistä dokumenteista kerron tarkemmin seuraavassa luvussa.

Projektiryhmämme palavereissa pohdimme asioita joita dokumenttien tarvitsee sisältää. Kirjoitin palavereissa muistiinpanoja ryhmämme jäsenien mielipiteistä ja ehdotuksista. Näiden kommenttien pohjalta tein dokumenttipohjia yhdessä ryhmämme vetäjän Katri Kuupon kanssa. Lisäksi etsin hyödyllisiä materiaaleja dokumenteista, joihin edellisten haltuunottojen tiedot oli kerätty. Apuna toimi myös SSC Roundtable.

Ryhmämme jäsenet pitivät yhteyttä paljon myös sähköpostitse projektin ajan. Keräsin esimerkeiksi palvelukeskuksen prosessien omistajilta sähköisesti asioita, joita heidän mielestään asiakkaasta olisi tarpeen tietää haltuunottotilanteessa. Näin dokumenttipohjiin saadaan kerättyä uuden asiakkaan tietoja tasapuolisesti kaikista prosesseista. Dokumenttien teko oli erittäin mielenkiintoista ja opettavaista, ja oli suuri ilo päästä osaksi näin suurta projektia.

Tekemäni dokumentit piti hyväksyttää SSC - projektin ohjausryhmässä. Haltuunottomallimme otetaan käyttöön myös ulkomailla. Henkilöstöjärjestelyt ovat kuitenkin erilaisia ulkomailla, koska lait eroavat toisistaan. Siksi henkilöstötransitio pohjaa ei voida täysin soveltaa ulkomailla tapahtuvissa haltuunotoissa. Prosessitransitio- ja mittarit - dokumentit ovat kuitenkin

sellaisia, joita pystytään käyttämään haltuunoton apuna sekä Suomessa että ulkomailla. Dokumentit käännettiin tämän vuoksi englanniksi, ja ne esiteltiin Latviassa olleessa SSC - palaverissa keväällä 2009. Suurimman osan käännöstyöstä teki konsernin käännöspalvelu. Pääsin osallistumaan kuitenkin mittarit - dokumentin kääntämiseen.

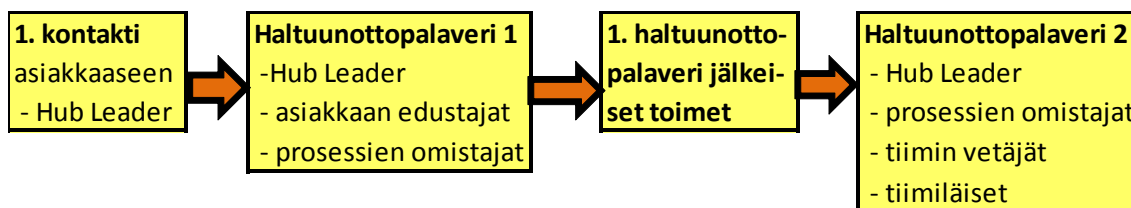
3.4 Projektin tulokset

3.4.1 Miten haltuunotto etenee?

Haltuunottojen pääolettamuksena on, että asiakkaan siirtyminen palvelukeskukseen tehdään liikkeen luovutuksella. Liikkeen luovutusta on tarkoitus käyttää kaikissa tilanteissa, jossa sitä voidaan soveltaa. Liikkeen luovutusta käsitellen tarkemmin seuraavassa luvussa henkilöstöjärjestelyjen yhteydessä.

Haltuunottoprojektissa ensimmäinen tärkeä pääkohta oli suunnitella selkeä rakenne haltuunotolle. Rakenteella tarkoitan suunnittelemaamme runkoa, jonka mukaan haltuunotot toteutetaan. Rungon avulla kaikki haltuunotot pystytään toteuttamaan yhdenmukaisesti ja järjestelmällisesti. Jaoimme rungon eri vaiheisiin, joiden avulla on helppo seurata missä vaiheessa haltuunotto etenee, mitä asioita luovutettavasta yhtiöstä on jo selvitetty ja mitä asioita siitä on selvitettävänä. Kun haltuunotto toteutetaan suunnittelemamme rungon mukaisesti, mitään tärkeitä asioita ei jää selvittämättä. Selkeän rakenteen ansiosta haltuunotossa mukana olevien henkilöiden on helpompi seurata haltuunoton etenemistä.

Myös tekemäni dokumentit etenevät tämän rungon mukaisesti. Kun dokumentitkin etenevät oikeassa järjestyksessä, niiden täyttäminen on mielekästä ja loogista. Dokumentit pitävät rungon kasassa ja niistä on selkeä huomata, missä vaiheessa haltuunotto etenee. Haltuunoton järjestys on esitetty seuraavassa kuviossa. Kuviosta ilmenee myös, ketkä ovat mukana palavereissa ja haltuunoton eri vaiheissa.



Kuvio 5. Haltuunoton rakenne

Ensimmäisen kontaktin tarkoituksena on sopia alustava ajankohta haltuunotolle ja kuvata palvelukeskukseen siirrettävät taloushallinnon prosessit. Lisäksi selvitetään taloushallinnon ohjelmat ja järjestelmät, jotka ovat käytössä. Erityisen tärkeää tässä vaiheessa on luovuttavan yhtiön järjestelmäratkaisujen selvittäminen. Jos yhtiöllä ei ole käytössä SAP - järjestelmää, eikä yhtiö ole halukas ottamaan kyseistä järjestelmää käyttöönsä, yhtiön siirtyminen palvelukeskuksen asiakkaaksi ei ole mahdollista. Hub Leaderin tehtäviin ensimmäisen kontaktin yhteydessä kuuluu tietojen selvittämisen lisäksi palvelukeskuksen haltuunottomallin selvittäminen asiakkaalle, alustavan aikataulun laatiminen ja seuraavasta tapaamisesta sopiminen. Lisäksi Hub Leaderin on täytettävä haltuunottodokumentteihin tarvittavat tiedot, joita ensimmäisen kontaktin jälkeen dokumentteihin on merkitty täytettäväksi.

Ensimmäisessä haltuunottopalaverissa asiakkaalle kuvaillaan palvelukeskuksen toimintamalli, prosessit sekä hinnoittelu. Asiakkaan kaikille edustajille esitetään myös koko haltuunotto-prosessin eteneminen, vaikka sen pääkohdat olisikin kuvailtu jo ensimmäisessä kontaktissa asiakkaaseen. Ensimmäisessä haltuunottopalaverissa myös asiakas esittelee liiketoimintansa, organisaationsa, prosessinsa, järjestelmänsä ja tekijämääränsä palvelukeskukselle. Jos asiakas siirtyy projektin myötä SAP:iin, eikä siis ole ennestään kyseisen järjestelmän käyttäjä, tulevasta järjestelmäprojektista on myös sovittava.

Palaverissa on tärkeää aloittaa kustannusseuranta, joka alkaa asiakkaan lähtötason kustannusten selvittämisestä. Lähtötason kustannuksilla tarkoitetaan niitä kustannuksia, jotka ovat liittyneet asiakkaan taloushallinnon hoitamiseen esimerkiksi viimeisen vuoden tai kuukauden aikana. Näin kyseisiä kustannuksia pystytään vertaamaan niihin kustannuksiin, joilla arvellaan palvelukeskuksen

tekevän nämä samat taloushallinnon työt siirtohetkellä ja siirron jälkeen. Lisäksi palaverissa on arvioitava, kuinka suuri tekijämäärä palvelukeskukseen tarvitaan, kun asiakkaan prosessit siirtyvät sinne hoidettaviksi. Näitä palaverissa selvitettäviä prosessi- ja kustannustietoja päivitetään palaverin aikana prosessitransitiodokumenttiin sekä mittarit - dokumenttiin. Myös henkilöstötransitiodokumenttiin päivitetään tietoja, jotka koskevat henkilöstöjärjestelyjä.

Ensimmäisen palaverin jälkeen on tärkeää, että asiakkaasta on saatu kaikki tarvittavat tiedot, jotka palvelukeskuksen vastaanottotiimin tarvitsee tietää ennen siirtoa. Asiakkaasta selvitetty tiedot ovat täytettyinä dokumentteihin. Palaverin ja tarvittavien tietojen keräämisen jälkeen palvelukeskuksessa pidetään mahdollisimman kattava ensimmäinen yhteispalaveri. Palaverissa uuden asiakkaan vastaanottotiimille selvitetään kaikki asiat, joita haltuunottopalaverissa on sovittu. Vastaanottotiimillä tarkoitan palvelukeskuksen henkilöstöryhmää, jota uuden yrityksen siirtyminen palvelukeskuksen asiakkaaksi koskee. Vastaanottotiimin suunnittelevat prosessin omistajat.

Henkilöstöjärjestelyjä tehtäessä on otettava huomioon monia eri ratkaisuja. Ensimmäisen palaverin jälkeen prosessin omistajat selvittävät mahdollisuuksien mukaan siirtykö uudelta asiakkaalta henkilöstöä työskentelemään fyysisesti palvelukeskukseen. On myös mahdollista, että luovuttavasta yhtiöstä henkilöstöä siirtyy palvelukeskukseen fyysisesti esimerkiksi vain kolmeksi tai kuudeksi kuukaudeksi siirron jälkeen, jonka jälkeen heidän töilleen on löydettävä uudet tekijät palvelukeskuksesta.

Toisessa haltuunottopalaverissa kerrataan kaikki asiat, joista aikaisemmin on sovittu. On tärkeää, että kaikkia epäselviä asioita pohditaan. Lisäksi toisessa palaverissa selvitetään kaikki yksityiskohdat, jotka koskevat uuden asiakkaan taloushallinnon prosesseja. Palaveriin kuuluu myös tarvittavien järjestelmien käyttöoikeuksien suunnittelu ja hankkiminen. Myös tulevasta perehdytyskäytännöstä ja -aikataulusta sovitaan.

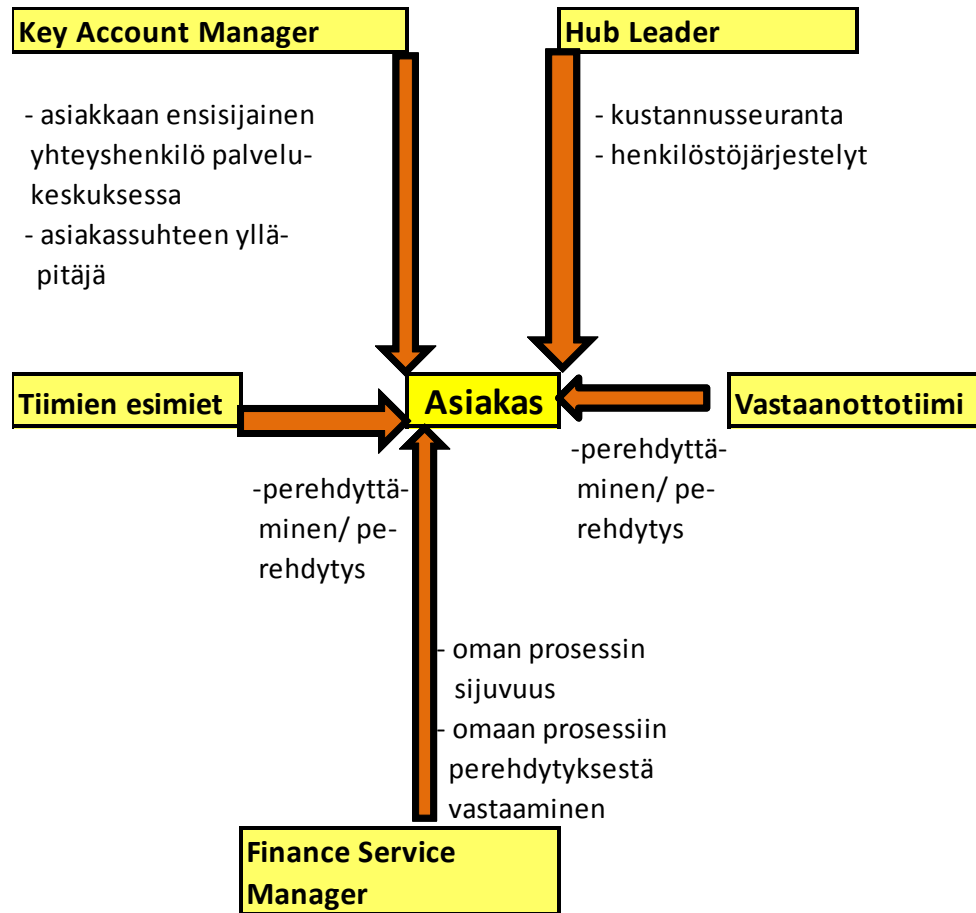
Haltuunotossa tapahtuvan muutoksen tiedotusvastuut sovitaan tässä palaverissa. Sovitaan siis siitä, kuka hoitaa muutostiedottamisen ja kenen vastuulla on muutosjohtaminen. Haltuunoton jälkeen tilannetta seurataan, tarkastellaan ja mitataan normaaleissa asiakaspalavereissa. Lisäksi perehdytyskäynnit alkavat ja niitä jatketaan tarpeen mukaan niin kauan, kun työt sujuvat, eikä henkilöstö tarvitse enää perehdytystä. Perehdyttäminen voi olla joko uuden työvoiman perehdyttämistä palvelukeskukseen tai palvelukeskuksen vanhan henkilöstön perehdyttämistä uuden asiakkaan taloushallinnon töihin.

Perehdytyksen alkaessa palvelukeskuksessa pidetään yleisperehdytyspalaveri. Palaverissa kerrotaan haltuunottoon liittyvistä asioista niille henkilöille, jotka alkavat työskennellä uuden asiakkaan työtehtävien parissa. Yleisperehdytyspalaverissa henkilökunnalle voidaan kertoa myös perehdytyskäytännöstä. Perehdytyksen keinoja ja tapoja käsitellen tarkemmin tutkimukseni myöhemmässä luvussa, jossa kerron henkilöstötransitiodokumentista. Yleisperehdytyspalaverin aikoihin uudesta asiakkaasta kerrotaan koko palvelukeskuksen henkilökunnalle.

Haltuunoton aikaisissa palavereissa prosessitransitio- henkilöstötransitio- sekä mittarit - dokumentteja täytetään ahkerasti. On huolehdittava, että ne tulevat kokonaisuudessaan täytetyiksi. Dokumentteja voidaan tarpeen mukaan täyttää myös sähköpostin välityksellä. (K-talousoalvelukeskus, transitioalaverit 16.2, 9.3., 15.4.)

3.4.2 Haltuunoton organisaatio ja vastuuhenkilöt toimenkuvittain

Haltuunoton etenemismallin lisäksi projektiryhmämme suunnitteli, ketkä haltuunotosta ovat vastuussa, ja kuka toimii tärkeänä yhteyshenkilönä palvelukeskuksen ja asiakkaan välissä. Avainasemassa haltuunottotilanteessa ovat Hub Leader, Key Account Manager ja Finance Service Managerit, jotka toimivat prosessin omistajina. Lisäksi haltuunotossa mukana ovat tiimit ja tiimien esimiehet, joille uuden asiakkaan töitä siirretään tehtäväksi. Seuraavan kuvion avulla haluan havainnollistaa haltuunottotilanteiden työnjakoa. Kuvioista ilmenee, miten haltuunottoon liittyvät asiat jakaantuvat eri henkilöiden välillä.



Kuvio 6 Haltuunoton parissa työskentelevät henkilöt

Hub Leader

Hub Leaderilla tarkoitetaan palvelukeskuksen johtajaa. Hub Leaderille kuuluvat seuraavat haltuunottoon liittyvät asiat ja vastuut:

- ensimmäinen kontakti asiakkaaseen
- alustava selvitys siirrettävistä prosesseista
- haltuunottoon liittyvien prosessien omistajien kokoaminen yhdeksi ryhmäksi
- ensimmäisen haltuunottopalaverin järjestäminen
- haltuunottopalaverien valmistelu
- haltuunoton dokumentointi

- haltuunoton koordinointi ennen varsinaista töihin perehtymistä
- palvelusopimus
- yleisperehdytyspalaveriin osallistuminen
- haltuunoton aikainen kustannusseuranta yhdessä prosessin omistajien kanssa
- henkilöstöjärjestelyt.

Key Account Manager

Key Account Manager ei ole varsinainen ammattinimike. KAM:na eli asiakassuhteen ylläpitäjänä voi työskennellä esimerkiksi Finance Service Manager (FSM) tai asiakasyhtiön pääkirjanpitäjä. KAM:n rooli voi siis olla lisäys esimerkiksi pääkirjanpitäjän työnkuvaan.

Key Account Manager (KAM) toimii asiakkaan kumppanina ja yhteishenkilönä palvelukeskukseen. KAM on mukana haltuunotossa ja haltuunoton jälkeen yhtiö siirtyy KAM:lle. Tämä tarkoittaa sitä, että KAM ei toimi vain haltuunoton aikana vaan toiminta jatkuu myös haltuunoton jälkeen. KAM:n tarkoituksena on koordinoida asiakassuhdetta ja viestiä tärkeistä asioista asiakkaan ja palvelukeskuksen välillä. Näin KAM toimii asiakassuhteen ylläpitäjänä.

Asiakassuhteen ylläpitämisen lisäksi hän kehittää asiakasraportointia. Lisäksi hän tehostaa kokonaisuudessaan toimintaa palvelukeskuksen ja asiakkaan välissä yhdessä muiden Key Account Managerien ja prosessien omistajien kanssa. KAM myös varmistaa, että asiakkaan ja palvelukeskuksen välinen toiminta on palvelusopimuksen mukaista ja että kaikki asiakkaan kanssa sovitut asiat toteutetaan. Asiakas voi olla yhteydessä omaan KAM:nsa aina halutessaan. (Kesko Oyj 2009, Key Account Manager- toiminta, mitä se merkitsee palvelukeskustyössä?; K-talousoalvelukeskus, transitioprojektiryhmän kokous 15.4.)

Kirjanpidon prosessin omistajana, K - talousoalvelukeskuksen kirjanpidon Finance Service Managerina sekä Ruokakeskon yhtiöiden ja Kesko Oyj:n

KAM:na toimiva Katri Kuuppo (2010) kertoo, että KAM:n rooli ei ole varsinaisesti lisännyt Finance Service Managerin työmäärää. Toiminnan myötä työnkuva on laajentunut myös kirjanpidon prosessin ulkopuolelle, ja näin työnkuva on monipuolistunut. Hänen mielestään rooli on selkeyttänyt toimintaa palvelukeskuksen ja asiakkaan välillä. Kuupon mukaan KAM:n työt on priorisoitava ykkösjalle verrattuna prosessiin liittyviin töihin, koska asiakassuhteen ylläpitäminen on ensiarvoisen tärkeää.

Ajan puutteen vuoksi yhteydenpito asiakkaaseen tapahtuu usein puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Välillä kiireiden vuoksi KAM:n tehtäviä on myös delegoitava eteenpäin esimerkiksi asiakasyhtiön pääkirjanpitäjälle. KAM:n työt on kuitenkin aina hoidettava huolellisesti ja asiakas on pidettävä tyytyväisenä.

Haastavin asia KAM:n roolissa kirjanpidon parissa työskentelevän Kuupon mielestä on, että asiakkaat kyselevät myös vieraiden prosessien asioista. KAM:lla ei voi olla täydellistä tietämystä kaikista prosesseista, joten toisiin prosesseihin liittyviä kysymyksiä pitää osata jakaa ja koordinoida ympäri palvelukeskusta.

Asiakasyhtiöiltä KAM:n roolista on tullut positiivista palautetta. Aluksi asiakkaiden suunnalla heräsi ihmetystä uudesta roolista. Osa asiakkaista mietti, onko KAM:n rooli tarpeellinen. Kun KAM:n rooli kuitenkin otettiin käyttöön, asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä, että joku palvelukeskuksesta hallitsee heidän asiansa ja kokonaisvaltaisesti. Lisäksi asiakkaat tietävät kehen voivat olla yhteydessä askarruttavissa asioissa. (Kuuppo, 2010)

Finance Service Manager

Finance Service Managerit (FSM) toimivat prosessien omistajina. He vastaavat jostakin tietyistä prosesseista, esimerkiksi kirjanpidosta. Projektiryhmämme määritteli FSM:lle seuraavia tehtäviä, joihin hän osallistuu haltuunotoissa:

- haltuunoton suunnittelu yhdessä Hub Leaderin kanssa
- ensimmäiseen haltuunottopalaveriin osallistuminen

- vastuu selvittää, tarvitaanko haltuunoton osalta perehdytyksen lisäksi myös lisäkoulutusta
- kustannusseuranta yhdessä Hub Leaderin kanssa
- haltuunottotilanteiden töiden dokumentointivastuu
- muutoksenhallinta, jos uudelta asiakkaalta siirtyy henkilöstöä työskentelemään palvelukeskukseen
- yleisperehdyspalaveriin osallistuminen
- perehdytykseen osallistuminen sekä vastuu perehdytysmateriaaleista
- vastuu muutostiedottamisesta tarpeellisille tahoille.

Vastaanottotiimiin kuuluu palvelukeskuksen työntekijöitä, joita perehdytetään siirrettävän yhtiön toimintoihin. Kun palvelukeskukseen siirretään esimerkiksi kirjanpidon prosessi, vastaanottotiimi muodostuu kirjanpitiimin työntekijöistä ja heidän lähimmistä esimiehistä, Team Leadereista.

Myös asiakkaalla on velvollisuuksia haltuunottotilanteissa. Asiakas nimeää haltuunottovastaavan, joka vastaa haltuunotosta asiakkaan osalta. Asiakkaan pitää yrittää sitouttaa yrityksensä avainhenkilöt hoitamaan työnsä hyvin uudesta tilanteesta huolimatta. Myös henkilökunnan asianmukainen tiedottaminen kuuluu asiakkaan tehtäviin. Lisäksi asiakkaan edustaja seuraa kustannuksia ja mahdollisia toteutuneita säästöjä yhdessä Hub Leaderin kanssa. Yhteistyö palvelukeskuksen ja asiakkaan välillä haltuunoton aikana on erittäin tärkeää. Asiakas vastaa osaltaan myös perehdytyksestä ja huolehtii siitä, että perehdytys hoidetaan asianmukaisesti. Asiakkaalta odotetaan aktiivista osallistumista kaikkiin haltuunottopalaveriin.

3.4.3 Haltuunottoon liittyvät riskit

Haltuunottoihin liittyy riskejä, jotka on hyvä tiedostaa ennen haltuunottotilannetta. Median ja sille luovutettujen tietojen suhteen pitää toimia huolellisesti. On tärkeää, että median kysymyksiin vastaavat vain tietyt henkilöt,

jotka on yhteisymmärryksessä sovittu etukäteen. Tällä vältetään sekaannukset, eikä medialle vahingossa luovuteta mitään haltuunottoon liittyviä tietoja liian aikaisessa vaiheessa.

Siirtoon liittyvän aikataulun pettäminen on riskitekijä, joka pystytään välttämään haltuunotonaikaisella tarkalla dokumentoinnilla. Haltuunoton runko ja aikataulutus on tämän riskin välttämiseksi tehtävä suunnitellusti. Riskien välttämiseksi on myös toivottavaa, että haltuunoton aikaiset yhteyshenkilöt pysyvät samoina asiakasyhtiössä sekä palvelukeskuksessa koko haltuunoton ajan. Jos asiakasyhtiöstä ei siirry työntekijöitä palvelukeskukseen, on erittäin tärkeää, että asiakkaan avainhenkilöt saadaan sitoutettua haltuunottoon mahdollisimman hyvin. Avainhenkilöt voivat perehdyttää palvelukeskuksen työntekijät siirrettäviin töihin, ja lisäksi avainhenkilöiltä voidaan saada paljon hyödyllistä tietoa asiakasyhtiöstä tai siirrettävistä prosesseista. Avainhenkilöiden sitouttamisen keinot kannattaa siis suunnitella huolellisesti. (K- talouspalvelukeskus, transitioprojektiryhmän kokoukset)

Muutosjohtamiseen ja muutoksenhallintaan liittyy merkittäviä riskejä. Riskejä syntyy, jos muutostilannetta ei osata hoitaa oikealla tavalla. (Valpola 2004, 67-68) Muutosjohtamista käsittelem tarkemmin kappaleessa, jossa perehdyn henkilöstöjärjestelyihin haltuunottotilanteessa.

3.4.4 Indoor Group Oy- palvelukeskuksen uusi asiakas

Lokakuussa 2009 selvisi, että K- talouspalvelukeskus pääsee kokeilemaan uutta haltuunottomallia käytännössä. Indoorin Group Oy:n kirjanpito, myynti-, ja ostoreskontrat sekä kassatilitysten valvonta päätettiin siirtää palvelukeskukseen (Virtanen 2009, haastattelu).

Indoor Group Oy on osa Kesko - konsernia. Indooriin kuuluu kaksi vähittäiskauppaketjua, Asko ja Sotka. Yhtiölle on muodostettu yhteisiä tukitoimintoja sisältävä organisaatio, joka palvelee näiden kahden vähittäiskappaketjun liiketoimintoja. Näitä liiketoimintoja ovat markkinointi ja tuotehallinta, ulkomaan toiminnat, logistiikka sekä taloushallinto, jonka tiettyjä

toimintoja alettiin siirtää lokakuussa 2009 alkaen palvelukeskukseen. (Indoor Group Oy.)

Indoorista ei siirretä K -talouspalvelukeskukseen kaikkia taloushallinnon toimintoja, koska Indoorilla on käytössään eri laskutusohjelma kuin palvelukeskuksella. Koska kaikki taloushallinnon toimintoja ei siirretty palvelukeskukseen, haltuunotossa ei voitu soveltaa liikkeen luovutusta. Osa taloushallinnosta jäi siis hoidettavaksi edelleen Indooriin, ja juridisista syistä tätä tilannetta ei voitu käsitellä liikkeen luovutuksena. EY- tuomioistuimen mukaan liiketoiminnan kokonaisuuden määrittely sekä liikkeen luovutuksen soveltaminen on päätettävä yksittäistapauksittain kokonaisharkintaa käyttäen, eikä määrittelyyn ole siis olemassa yksioikoisia kriteerejä. Tämän vuoksi myös palvelukeskukseen siirtyvien uusien asiakkaiden prosessien siirtoa ei voida kaikissa tapauksissa käsitellä liikkeen luovutuksena. (Kiiha 2002, 85; Virtanen 2009, haastattelu.)

Mielestäni oli erittäin mielenkiintoista, että tekemäämme mallia ja tekemiäni haltuunottodokumentteja päästiin kokeilemaan heti käytännössä. Henkilöstöön liittyvää suunnitelmaamme ei voitu tässä tapauksessa kaikilta osin soveltaa, koska haltuunotto ei edennyt liikkeen luovutuksen mukaisesti.

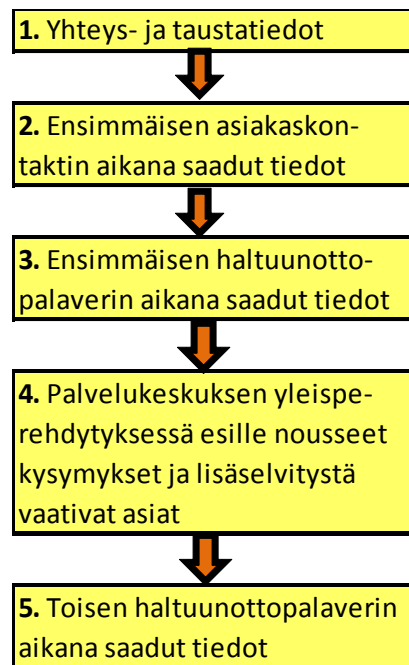
4 Haltuunottodokumentit

4.1. Prosessitransitio

Yksi projektiryhmämme suunnittelemista haltuunottodokumenttipohjista on nimeltään prosessitransitiodokumentti. Prosessitransitiodokumentilla tarkoitetaan dokumenttipohjaa, johon voidaan dokumentoida tarvittavat tiedot siirrettävän yhtiön taloushallinnon prosesseista. Lisäksi dokumenttipohjaan kirjataan palaverien aikataulu, perehdyttämiseen liittyvät päivämäärät ja palvelukeskuksen sekä siirrettävän yrityksen perehdyttämisestä vastuussa olevat henkilöt.

Pohjan pitää toimia niin, että se on mahdollisen helppokäyttöinen ja looginen, ja sen täyttäminen on mahdollisimman mielekästä ja yksinkertaista. Pohjan rakenteen tarvitsee olla selkeä, koska sitä täytetään haltuunottopalavereiden aikana. Palavereissa asiakkaan esittämät tiedot kirjataan dokumenttiin nopeasti ja tämän vuoksi on tärkeää, että dokumentti etenee järjestelmällisesti. (K-talousoalvelukeskus 2009, transitioprojektiryhmän kokous 16.2.)

Prosessitransitiodokumentin voi teoriassa jakaa viiteen eri osioon sen mukaan, missä järjestyksessä dokumenttiin täydennetään tietoja. Seuraava kuvio osoittaa, missä järjestyksessä dokumentti etenee:



Kuvio 7 Prosessitransitio

Prosessitransitiodokumentin alkuun kerätään vastaanotettavan yhtiön tärkeät yhteys- sekä taustatiedot. Lisäksi selvitetään, ketkä henkilöt ovat mukana haltuunotossa, ja ketkä haltuunotosta vastaavat. Palvelukeskuksesta dokumenttiin nimetään tässä vaiheessa Hub Leader (Jarmo J. Virtanen), Finance Service Managerit, Key Account Manager sekä mahdollisesti vastaanottotiimiläisiä ja tiimin esimies. Yleensä vastaanottotiimi kuitenkin muodostuu vasta myöhemmässä vaiheessa, joten sen nimeäminen

dokumenttiin ei ole aina mahdollista heti haltuunoton ensimmäisessä vaiheessa.

Dokumentin toiseen osioon kirjataan siirron ajankohta, siirrettävät prosessit sekä pääkohdat järjestelmäasioista. Nämä asiat Hub Leader selvittää ensimmäisessä asiakaskontaktissa.

Kolmannessa osiossa pohjaan dokumentoidaan asiakkaan tärkeimmät liiketoiminnot ja niiden erityispiirteet. Liiketoiminnan erityispiirteillä tarkoitetaan tavara kauppaa, palvelumyyntiä, asiakkaita, tavarantoimittajia, luotonvalvontaa sekä luottopolitiikkaa. Lisäksi selvitetään tarkemmat tiedot prosesseista ja niihin liittyvistä mahdollisista muutoksista. Myös asiakkaan käytössä olevat järjestelmät selvitetään. Kun järjestelmät ovat selvillä, tehdään suunnitelma järjestelmäprojektista, jos siirrettävän yhtiön taloushallinnon prosesseja joudutaan siirtämään järjestelmästä toiseen. Tällainen siirto joudutaan tekemään tilanteessa, jossa asiakkaalla ei ole käytössä toiminnanohjausjärjestelmä SAP:ia.

Seuraavaksi selvitetään asiakkaan tekijämäärät ja tulostalon aikataulu. Tekijämäärällä tarkoitetaan työntekijöiden määrää, joka siirtohetkellä hoitaa siirrettäviä prosesseja asiakasyhtiössä. Siirrettävän yrityksen kuukauden ja vuoden vaihteen työt hoidetaan tulostalon aikataulun mukaisesti. Lisäksi suunnitellaan alustavasti perehdytysmenetelmää ja aikataulua perehdytyskäynneille sekä päätetään perehdytyksistä vastuussa olevat henkilöt.

Ensimmäisessä haltuunottopalaverissa selvitetään käyttöoikeudet esimerkiksi SAP:n tai intranetin osalta. Käyttöoikeudet pitää hakea hyvissä ajoin ennen siirtohetkeä, ja siksi pitää olla tietoinen, kuka käyttöoikeuksia tarvitsee ja miksi. Vanhan arkiston siirtämisestä palvelukeskukseen on lisäksi keskusteltava asiakkaan kanssa ja kaikki arkistointia koskevat asiat on kirjattava prosessitransitiodokumenttiin. Jos siirto ja siihen liittyvät asiat ovat tässä vaiheessa selviä, asiakas voi alkaa luovuttaa palvelukeskukselle keskeisiä kirjanpidon materiaaleja kuten tilinpäätöksiä ja veroilmoituksia.

Ensimmäisen haltuunottopalaverin jälkeen aletaan muodostaa vastaanottotiimiä. Kun tiimille kerrotaan siirrettävästä yhtiöstä ja sen toiminnoista, tiimiläisille saattaa herätä kysymyksiä, joihin palvelukeskuksen henkilöt eivät osaa vastata. Näitä kysymyksiä käsitellään toisessa haltuunottopalaverissa.

Kun vastaanottotiimi on selvillä, prosessien omistajat alkavat selvittää minkälaista perehdytystä se tarvitsee siirrettävän yhtiön prosesseista. Samalla prosessien omistajat kartoittavat tiimin osaamista ja pohtivat, tarvitsevatko tiimiläiset lisäkoulutusta esimerkiksi johonkin taloushallinnon osa-alueeseen liittyen.

Toisessa haltuunottopalaverissa sovitaan päivämäärät perehdytyskäynneille sekä aikataulu haltuunoton aikaisille ja jälkeisille seurantalaverille. Sovitut päivämäärät kirjataan prosessitransitioon. Palaverissa kartoitetaan myös haltuunoton aikaisten töiden tilanne sekä tiimikohtaiset perehdytysasiat. Prosesseista selvitetään kaikki asiat, joita tarvitaan uusien tekijöiden perehdytyksessä. Prosesseihin perehdytään siis erittäin yksityiskohtaisesti toisessa palaverissa.

Myyntireskontran osalta oleellista asioita ovat esimerkiksi nettikauppa tai myyntireskontran asiakkaat. Laskutuksen kohdalta oleellisia asioita ovat esimerkiksi tehdas- ja varastolaskutus. Kirjanpitiimin pitää selvittää esimerkiksi tiedot tilintarkastuskertomuksista. Selvitettävien asioiden lista on todella pitkä. Kun kaikki prosesseista selvinneet asiat kirjataan prosessitransitioon pohjan rakenteen mukaisesti, tärkeitä asioita ei jää selvittämättä ja haltuunotto etenee järjestelmällisesti.

Myös perehdytyslistat kirjataan dokumenttiin. Perehdytyslistalla tarkoitetaan luetteloa prosessikohtaisista asioista ja toiminnoista, joiden avulla palvelukeskuksen vastaanottotiimi perehdytetään asiakkaan töihin. Vastaanottotiimiin voi kuulua monien eri prosessien parissa työskenteleviä henkilöitä, joten perehdytyslista on laadittu niin, että se etenee prosessikohtaisesti. Esimerkiksi kirjanpidon prosessiin kuuluvat asiat kirjataan

dokumentin tiettyyn kohtaan, joten kaikki kirjanpitoon liittyvät asiat löytyvät samasta paikasta, eikä niitä tarvitse etsiä dokumentin eri vaiheista. Kirjanpidon perehdytyslistassa on esimerkiksi kohta ”tilintarkastuskertomukset ja veroilmoitukset”. Tähän kohtaan liitetään perehdytyksessä tarvittavat tiedot kyseisistä asioista. (K- talouspalvelukeskus, transitioprojektiryhmän kokoukset 2009.)

Prosessitransitiopohja sekä muut dokumenttipohjat käännettiin myös englanniksi. Keväällä 2009 dokumenttipohjat esiteltiin Latvian yksikössä samalla, kun haltuunottoprojektistamme kerrottiin siellä (Kuuppo 2009).

4.2 Henkilöstötransitio

Henkilöstötransitiodokumenttipohjaan täytetään haltuunottoon liittyvät tiedot henkilöstöstä ja siihen liittyvistä järjestelyistä. Lisäksi dokumentissa kuvataan yksityiskohtaisesti haltuunoton aiheuttamat henkilöstöjärjestelyt. Myös perehdytysten ajankohdat ja perehdyttämisen keinot dokumentoidaan henkilöstötransitioon. Henkilöstöä koskevat lait ja säännökset muuttuvat jatkuvasti ja kehittyvää oikeuskäytäntöä syntyy lisää. Tämän vuoksi ajantasaista lainsäädäntöä on hyvä seurata aktiivisesti henkilöstöä koskevien asioiden suunnitteluvaiheessa. Dokumentin täyttämisen ensisijainen vastuu on Hub Leaderilla.

Haltuunottomallia tehdessämme pääolettamuksena oli, että luovuttavan yhtiön henkilöstö siirtyy palvelukeskukseen liikkeen luovutuksella. Näin koko henkilöstö siirtyy luovutuksen saajan palvelukseen, mukaan lukien henkilöt, jotka ovat erilaisilla lomilla tai vapailla. Liikkeen luovutus valittiin toimintatavaksi juridisista syistä.

Liikkeen luovutuksessa on säädetty Työsopimuslain 1. luvun 10§:ssä, jossa se määritellään seuraavasti: ” Työnantajan liikkeen luovutuksella tarkoitetaan yrityksen, liikkeen, yhteisön tai säätiön tai näiden toiminnallisen osan luovuttamista toiselle työnantajalle, jos luovutettava, pää- tai sivutoimisena harjoitettu liike tai sen osa pysyy luovutuksen jälkeen samana tai samankaltaisena.” 1. luvun 10. momentissa kerrotaan myös, että

luovutustilanteessa voimassa olevien työsuhteiden oikeudet ja velvollisuudet sekä niihin liittyvät työsuhte- etuudet siirtyvät liikkeen uudelle omistajalle. Lopputulos on se, että henkilöstön suhteen toimitaan, kuten työnantaja ei olisi vaihtunutkaan. Työntekijät siirtyvät vastaanottavaan yhtiöön niin sanotusti ”vanhoina työntekijöinä”.

Liikkeen luovutuksesta on tiedotettava hyvissä ajoin henkilöstöryhmien edustajille, joita luovutus koskee. Henkilöstöryhmien edustajien pitää olla tietoisia luovutuksen ajankohdasta tai ajankohdasta, jota on suunniteltu. Lisäksi heille pitää tiedottaa luovutuksen syistä, luovutuksesta työntekijöille aiheutuvista sosiaalisista ja oikeudellisista seurauksista sekä työntekijöitä koskevista toimenpiteistä. Kun tiedot on selvitetty henkilöstöryhmien edustajille, palvelukeskus järjestää heille tilaisuuden, jossa he voivat esittää kysymyksiä henkilöstöjärjestelyistä. Henkilöstöryhmien edustajien pyynnöstä työnantajan on esitettävä kaikki lain edellyttävät tiedot yrityksen koko henkilöstölle noudattaen yrityksen sisäisen tiedottamisen periaatteita ja käytäntöjä. (K-talospalvelukeskus, transitioprojektiryhmän palaveri 15.4.; Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 30.3.2007/334; Työsopimuslaki 26.1.2001/55)

Liikkeen luovutuksen yhteydessä huomioidaan myös palkkaerät, jotka luovuttava yhtiö joutuu kompensoimaan palvelukeskukselle. Näitä eräiä palvelukeskus laskuttaa luovuttavalta yhtiöltä liikkeen luovutuksen tapahduttua. Työsopimuslaissa säädetään, että luovuttaja ja luovutuksensaaja vastaavat työsuhteesta johtuvasta saatavasta yhteisvastuullisesti. Jos muuta ei ole sovittu, luovuttaja on kuitenkin vastuussa työntekijän saatavasta, joka on erääntynyt ennen luovutusta. Transitioprojektiryhmän kokouksissa (2009) päätettiin, että nämä saatavat dokumentoidaan tekemääni henkilöstötransitiodokumenttiin. Nämä kyseiset laskutettavat erät voivat olla

- kesken olevan palkanmaksukauden palkkoja
- lomarahoja ja -palkkoja
- irtisanomisajan palkkoja henkilöistä, jotka eivät siirry palvelukeskukseen

- bonuksia tai muita niiden kaltaisia etuuksia.

Tässä mallissa taloushallinnon parissa työskentelevä henkilökunta siirtyy oikeuksineen ja velvollisuuksineen palvelukeskuksen henkilöstöksi. Kaikki työntekijät eivät kuitenkaan välttämättä halua siirtyä fyysisesti työskentelemään palvelukeskukseen. Henkilöstö voi siis jakautua

- työntekijöihin, jotka siirtyvät fyysisesti työskentelemään palvelukeskukseen.
- työntekijöihin, jotka eivät halua jatkaa työtehtäviensä hoitamista palvelukeskuksessa.

Suunnitelmaa tehdessämme pohdimme, miten kyseisissä tilanteissa toimitaan mahdollisissa haltuunotoissa. Oleelliset seikat tätä asiaa mietittäessä olivat, kuinka fyysisesti siirtyvä henkilöstö perehdytetään palvelukeskukseen ja sen toimintoihin sekä mitä tapahtuu henkilöstölle, joka ei halua siirtyä palvelukeskukseen. (K-talousoalvelukeskus, transitioprojektiryhmäpalaverit 16.2., 9.3. ja 15.4.)

Jos henkilöstöä siirtyy luovuttavasta yhtiöstä fyysisesti työskentelemään palvelukeskukseen, muutosjohtaminen ja henkilöstön perehdytys ovat organisaatiossa tärkeässä asemassa. Valpolan (2004, 15-16, 67-68) mukaan muutostilanteissa on tärkeää, että muutoksen suunnittelijat miettivät ja tarkentavat jo suunnitteluvaiheessa oman tilanteessa peruslähtökohdat sekä tavoitteet. Muutostilanteissa tulee kuitenkin väistämättä eteen myös yllätyksiä, joita ei voida suunnitella etukäteen. Tämän takia muutoksen tekijöiltä vaaditaan rohkeutta ja sitkeyttä. Pätevä muutosjohtaja sisäistää, että kahden yrityksen tai yksikön onnistunut yhteen meno edellyttää johdolta

- rehellisyyttä sekä aktiivista viestintää
- järjestelmällistä toimintasuunnitelmaa
- kykyä kehittää toimintaa sekä selvittää keskeiset käsitteet.

Heti muutospäätösten synnyttyä on tärkeää, että organisaation työnjako sekä henkilöiden sijoittuminen eri tehtäviin on hoidettu kuntoon. Esimiehet selvittävät tiimillensä seuraavien kuukausien tavoitteet. Lisäksi he huolehtivat, että uusi työvoima tutustuu uuteen paikkaan ja uusiin työtovereihinsa. Jo alkuvaiheessa henkilöstön pitää tuntea olonsa turvalliseksi. Tämän vuoksi yrityksessä on hyvä olla valmiina perehdytysjärjestelmä aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen. Hyvä perehdytys luo hyvät mahdollisuudet viihtyisälle työilmapiirille. Siksi perehdyttäminen pitää tehdä suunnitellusti ja järjestelmän mukaisesti. (Fischer, 2008; Rajalahti 2000; Vartia 2008.)

K-talousohjelmakeskuksella on jo ennestään olemassa perehdytysuunnitelma, jonka avulla uudet työntekijät perehdytetään järjestelmällisesti uuteen ympäristöön. Perehdyttämiskeinona haltuunotoissa käytetään samaa mallia, jolla perehdytetään muutkin palvelukeskuksen uudet työntekijät. Perehdytyksestä koituu kustannuksia palvelukeskukselle, ja myös nämä kustannukset on huomioitava haltuunoton kustannusten mittaristossa. Suunnittelimme valmiiksi pohjan, jonka avulla haltuunottotilanteeseen liittyvät perehdytyskustannukset saadaan yksinkertaisesti laskettua ja niitä pystytään seuraamaan. Tästä perehdytyskustannusten mittarista kerron enemmän tutkimukseni seuraavassa kappaleessa ”mittarit”.

Aina luovuttavan yhtiön henkilöstö ei halua fyysisesti siirtyä työskentelemään palvelukeskukseen esimerkiksi maantieteellisistä syistä. Siksi on hyvä pohtia etukäteen lainmukaisia henkilöstöjärjestelyjä, joiden mukaan siirtymätöntä työvoimaa kohdellaan reilusti ja lainmukaisesti. Jos työvoimaa joudutaan irtisanomaan liikkeen luovutuksen yhteydessä, se edellyttää työvoimatarpeen muutoksiin johtavia taloudellisia, organisatorisia tai teknisiä syitä. Irtisanomistilanteissa on valtavasti työtä. Uuden toimintatavan sekä organisaation suunnittelu on aikaa vievää. (Kiiha 2002, 87–88; Torppa 2009.) Kesko Oyj:lle lainsäädännön noudattaminen kaikessa toiminnassa on vähimmäisvaatimus. Lainsäädäntöä pidemmälle menevät vaatimukset ja Keskon sitoumukset kansainvälisiin sopimuksiin ja suosituksiin on kirjoitettu

yhteiskuntavastuun yleisiin periaatteisiin, toimintaperiaatteisiin sekä erilaisiin toimintatapoihin. (Kesko Oyj, Vastuulliset toimintatapamme, 15.)

Mahdolliset irtisanomisjärjestelyt hoidetaan aina voimassa olevan yt - lainsäädännön mukaisesti. Tähän yt - menettelyyn konsernilla on olemassa omia ohjeita ja neuvoja. Keskon esimieskoulutukseen kuuluu vaikeiden asioiden ja tilanteiden käytännön harjoittelu etukäteen. Johtajat ovat kokeneet henkilöstömäärien irtisanomiset erityisen vaikeina tilanteina. Keskolla ei ole kuitenkaan konsernitason ohjetta, miten tilanteessa pitää toimia, koska kaikki tilanteet ovat hieman erilaisia. Sen sijaan Keskolla riittää työkaluja ja valmennusta eri tilanteisiin. (Vihma 2008.)

Palavereissa kävimme läpi ohjeistusta ja tukitoimia, joilla siirtymättömiä henkilöitä voidaan tukea. Tällaisia toimia ovat muun muassa

- henkilöstön mahdollisen uudelleensijoittumisen suunnittelu
- tuki uudelleen työllistämiseen
- uudelleen koulutus
- eläkeratkaisut.

Jos henkilöstö ei ole halukas siirtymään fyysisesti palvelukeskukseen, palvelukeskuksesta valitaan uudet tekijät hoitamaan uuden asiakkaan taloushallinnon siirrettäviä prosesseja. Tarvittaessa palkataan myös lisää työvoimaa. Transitioprojektiryhmän palavereissa (2009) pohdittiin, mikä on paras keino perehdyttää palvelukeskuksen työntekijöitä siirrettävän yrityksen prosesseihin. Projektiryhmä päätyi ratkaisuun, että paras keino on saada siirrettävän yhtiön henkilöstöä työskentelemään palvelukeskukseen siirtymän ajaksi. Näin siirrettävän yhtiön henkilöstö voi perehdyttää palvelukeskuksen henkilöstöä asiantuntevasti sekä tehokkaasti. Tätä ei kuitenkaan varmasti ole helppoa toteuttaa käytännössä. Siirrettävän yhtiön työntekijöitä on vaikea saada motivoitumaan perehdytyksestä, jos työntekijät luopuvat työtehtävistään vastahakoisesti.

Toinen keino on, että palvelukeskuksen vastaanottiimi ja tiimin esimies lähtevät opettelemaan siirrettäviä töitä paikkaan, jossa ne on ennen hoidettu. Tällaista perehdytystä kutsutaan työn varjostamiseksi. Varjostamisessa palvelukeskuksen työntekijät seuraavat vieressä, kun siirrettävän yhtiön työntekijät tekevät työtään. Tämän jälkeen osat vaihtuvat, ja palvelukeskuksen työntekijät tekevät työtä siirrettävän yrityksen työntekijöiden seurattessa ja opastaessa heitä. (Transitioprojektiryhmän kokoukset, 2009.)

4.3 Mittarit

Mittarit - dokumenttipohja on excelillä tehty mittaristo, jonka avulla pystytään seuraamaan haltuunoton aikaisia ja jälkeisiä kustannuksia sekä toivottuja siirrosta aiheutuvia kustannussäästöjä. Dokumentin avulla pystytään jo haltuunoton alkuvaiheessa selvittämään, aiheuttaako haltuunotto säästöjä. Jos laskelmien mukaan säästöjä ei synny, herää kysymys, onko haltuunotto kannattava. Kun Indoor Group Oy:n siirtymisestä palvelukeskuksen asiakkaaksi päätettiin, pohjan avulla pystyttiin tekemään alustavia kustannuslaskelmia. Laskelmien avulla todettiin, että prosessien siirtäminen palvelukeskukseen aiheuttaa kustannussäästöjä. Muiden dokumenttipohjien tavoin mittarit - dokumenttia ei löydy tutkimukseni liitteistä, koska olen liittännyt mittarit - dokumentissa olevia taulukoita jo varsinaiseen työhöni.

Dokumenttia täyttävät palvelukeskuksen KAM:t, FSM:t ja Hub Leader sekä asiakasyhtiön edustaja. Dokumentti toimii apuna haltuunottopalavereissa, joissa kustannustasoa suunnitellaan ja seurataan. Dokumentti koostuu kymmenestä eri osiosta. Toiset osiot ovat puhtaasti laskennallisia, ja toisissa osioissa dokumenttiin kirjataan mahdollisia selityksiä, miksi toivottu kustannustaso on saavutettu tai miksi toivottuihin tavoitteisiin ei ole päästy. Dokumentti on jaettu seuraaviin osioihin:

1. kustannusseuranta
2. irtisanomiskustannukset
3. perehdytyskustannukset

4. tuloslaskelma ja volyymilaskenta
5. kirjanpito
6. laskutus
7. ostoreskontra ja kuluostolaskutus,
8. myyntireskontra
9. asiakkaan kommentit
10. yhteenveto siirrosta

Kustannusseuranta

Kustannusseurantaosion alkuun kerätään luovuttavan yhtiön kustannusten lähtötason tilanne. Osioon kirjataan luovuttavan yhtiön henkilöstökustannukset, tila- ja kalustokustannukset, it - kustannukset sekä muut kustannukset, joilla siirrettävä yhtiö hoitaa taloushallintonsa toimintoja ennen niiden siirtoa palvelukeskukseen. Lähtötason luvut kerätään seuraavanlaiseen taulukkoon:

Taulukko 1. Luovuttavan yhtiön lähtötason tilanne (luvut kuviteltuja)

<u>Luovuttavan yhtiön lähtötason tilanne, kustannukset/ kk</u>		
	Toteuma	
Taloushallinnon henkilöstökustannukset		
-Palkat (sis. lomapalkat, palkkiopalkat)	39 166,67 €	
-Sosiaalikulut	10 183,33 €	49 350,00 €
Tila- ja kalustokustannukset		4 166,67 €
It		4 166,67 €
Muut		166,67 €
Lähtötaso yhteensä/ kk		57 850,00 €

Lähtötason luvut otetaan suoraan siirrettävän yhtiön edellisen vuoden tuloslaskelmasta, jotta luvut ovat virheettömiä ja luotettavia. Kustannusseurantaosion avulla verrataan asiakkaan tavoitetason kustannuksia toteutuneisiin kustannuksiin. Toteutuneet kustannukset ovat niitä kustannuksia, joilla prosessit toteutuvat siirron jälkeen. Tavoitekustannukset muodostetaan

asiakkaan lähtötason kustannuksista. Kun siirron toteutuneita kustannuksia verrataan asiakkaan lähtötason kustannuksiin eli siirron tavoitekustannustasoon, nähdään, tuottaako prosessien siirto voittoa vai tappiota vanhaan tilanteeseen nähden. Seuranta jatketaan ainakin kuuden kuukauden ajan seuraavanlaista taulukkoa käyttäen:

Taulukko 2. Kustannusten seuraaminen (luvut kuvitteellisia)

Asiakasyhtiö:	Tavoite		Toteuma	Ero
	Jäävät kustannukset (esim. 1 controller)			
Taloushallinnon henkilöstökustannukset				
-Palkat (sis. lomapalkat, palkkiopalkat)	16 666,67 €			
-Sosiaalikulut	4 333,33 €	21 000,00 €	20 000,00 €	-1 000,00 €
Tila- ja kalustokustannukset		2 333,33 €	2 200,00 €	-133,33 €
It		3 333,33 €	3 300,00 €	-33,33 €
Muut		108,33 €	50,00 €	-58,33 €
Lähtötaso yhteensä/ kk		26 775,00 €	25 550,00 €	-1 225,00 €

Jotta saadaan selville taloushallinnon prosessien tavoite- sekä toteutuneet kustannukset kokonaisuudessaan, pitää arvioida, millä kustannuksilla palvelukeskus pystyy hoitamaan siirrettäviä prosesseja. Tätä tavoitetta verrataan kuukausittain niihin kustannuksiin, joilla palvelukeskus on todellisuudessa hoitanut siirrettävän yhtiön prosesseja. Pohjan avulla tavoitetasoa ja toteutuneita kustannuksia on helppo verrata toisiinsa, ja mahdolliset siirron aiheuttamat säästöt näkyvät kuukausitasolla dokumenttipohjassa. Arviotasoa muodostetaan käyttäen palvelukeskuksen hinnastoa sekä työtuntien määrää, jolla palvelukeskuksen arvioidaan pystyvän hoitamaan siirrettävän yrityksen prosesseja.

Kun Indoor siirtyi palvelukeskuksen asiakkaaksi, aloitettiin kustannusseuranta tätä mittarit - dokumenttipohjaa apuna käyttäen. Virtasen mukaan pohja on toiminut hyvin. Hän pitää erityisesti siitä, että pohjan avulla asiakkaalle on helppo osoittaa, kuinka paljon säästöt ovat kuukausitasolla. Pohjan avulla asiakkaalle pystytään konkreettisesti osoittamaan toteutuneita lukuja ja näyttämään kuinka kannattava siirto on ollut kustannuksissa säästämisen kannalta. (Virtanen 2010.)

Palvelukeskuksen tavoitetasoa ja toteutuneita tuntimääriä sekä kustannuksia seurataan seuraavanlaisen taulukon avulla kuukausittain:

Taulukko 3. SSC:n tunnit ja hinnat (luvut kuvitteellisia)

SSC:n arvio tarvittavista työtunneista/ kk								
	Tavoite					Yhteensä/tiimi	Toteuma	Ero
	Henkilömäärä	Työtunnit/kk	Laskutusaste	Tuntihinta				
Myynnin täsmäytys	1,5	157,5	0,85	34,00 €	6 827,63 €	6 500,00 €	-327,63 €	
Kirjanpito	1,5	157,5	0,8	41,50 €	7 843,50 €	7 500,00 €	-343,50 €	
Myyntireskontra	1,5	157,5	0,85	33,00 €	6 626,81 €	6 500,00 €	-126,81 €	
Ostoreskontra, workflow	1	157,5	0,85	32,00 €	4 284,00 €	4 100,00 €	-184,00 €	
Yhteensä/ kk	5,5	630	3,35	140,50 €	25 581,94 €	24 600,00 €	-981,94 €	

Taulukon avulla seurataan toteutuneita kustannuksia kuukausittain. Kuukausitasolla voidaan siis nähdä, onko asetettuihin tavoitteisiin päästy. Seuranta toteutetaan täyttämällä pohjaan kuukausittain toteutuneita kustannuksia. Taulukosta on helposti nähtävistä tavoitteiden ja toteutuneiden kustannusten ero, joka osoittaa siirrosta aiheutuneen säästön tai tappion. Seuranta jatkuu kuuden kuukauden ajan. Seuranta- aikaa voidaan tarvittaessa muuttaa. Pohja toimii niin, että asiakasyhtiön sekä palvelukeskuksen tavoitekustannukset lasketaan yhteen ja niitä verrataan asiakkaan ja palvelukeskuksen yhteisiin toteutuneisiin kustannuksiin.

Tavoitteen toteutumista seurataan osion avulla myös kumulatiivisesti. Haltuunoton alussa kustannukset voivat olla esimerkiksi henkilöstöjärjestelyjen jälkeen suuria, mutta ne tasaantuvat myöhempien kuukausien aikana, joten kumulatiivinen seuranta antaa todellisen näkymän halutun kustannustason saavuttamisesta.

Irtisanomiskustannukset

Irtisanomiskustannukset - osion avulla lasketaan irtisanomiskustannuksia. Osiossa on laskentataulukko, johon tehdään haltuunoton alkuvaiheessa arvio irtisanomiskustannuksista. Vieressä on toinen samanlainen taulukko, johon täytetään haltuunoton toteutuneet kustannukset. Näin pystytään vertaamaan,

onko irtisanomiskustannustavoitteeseen päästy. Osiossa on myös tila kommenteille, jotta osioon voidaan kirjata mahdollisia kommentteja tavoitteen saavuttamisesta tai saavuttamattomuudesta. Irtisanomisien aiheuttamat kustannukset arvioidaan seuraavanalaista taulukkoa apuna käyttäen:

Taulukko 4. Irtisanomiskustannukset (luvut kuvitteellisia)

Maksimi arvio	
Henkilöiden lukumäärä	5
Palkat	10 000,00 €
Lomakorv./ irtisanomisien ajalta	
Sos. kulut	1 500,00 €
Muut kustannukset	2 000,00 €
Yhteensä (€)	13 500,00 €

Perehdytyskustannukset

Perehdytyskustannukset - osiossa tarkastellaan perehdytyksestä aiheutuneita kustannuksia siirtohetkellä ja kaksi kuukautta ennen siirtoa. Perehdytys tapahtuu ennen kuin siirto on tapahtunut, joten siksi näitä kustannuksia seurataan jo ennen varsinaista siirtohetkeä. Pääolettamus on, että kustannuksia seurataan kolme kuukautta. Seuranta- aika saattaa kuitenkin vaihdella tapauskohtaisesti sen mukaan, kuinka paljon henkilöstö tarvitsee perehdytystä. Myös näiden kustannusten seuranta tapahtuu niin, että ensiksi arvioidaan perehdytyksen aiheuttamat kustannukset, jonka jälkeen niitä verrataan toteutuneisiin perehdytyskustannuksiin kuukausittain. Perehdytyskustannus-osiossa on siis yhteensä kuusi taulukkoa: kolmen kuukauden tavoitetaulukot ja kolmen kuukauden toteutuma taulukot.

Virtanen on käyttänyt tätä taulukkoa Indoorin siirron seurantalavereissa. Virtasen (2010) mukaan tämän taulukon avulla on pystytty osoittamaan asiakkaalle yksinkertaisesti siirron perehdytyskustannusten tavoitteiden saavuttaminen. Taulukko on seuraavanlainen:

Taulukko 5. Perehdytyskustannukset

Siirtokuukausi = 1. kuukausi			
Peredytys tunnit	Tunnit	Eur/h	Yht. eur
Laskutus			0,00 €
Kirjanpito			0,00 €
Myyntireskontra			0,00 €
Ostoreskontra ja kuluostolaskutus			0,00 €
Yhteensä (eur)	0	0,00 €	0,00 €

Tuloslaskelma ja volyymilaskenta

Mittarit - osion tuloslaskelma- ja volyymilaskentaosioon on tehty tuloslaskelma pohja, johon syötetään lukuja asiakkaan tuoreimmasta tuloslaskelmasta. Tämä osio toimii pohjana, josta excel hakee kaavoilla asiakkaan lähtötason kustannuksia esimerkiksi kustannusseurantaosioon. Tuloslaskelmaosion täyttäminen on erityisen tärkeää koko mittarit - dokumentin toimivuuden kannalta. Hub Leader täyttää kyseisen osion yhdessä asiakkaan edustajan kanssa.

Tiimikohtaiset osiot

Kirjanpito-, laskutus-, myyntireskontra- sekä ostoreskontra- ja kuluostolaskutusosioiden avulla kartoitetaan haltuunoton aikaista työtilannetta. Tämä osio ei sisällä laskentataulukoita, vaan toimii ainoastaan sanallisesti täytettävänä seurantaosiona. Osioon voidaan kirjoittaa kommentteja esimerkiksi kirjanpidon toimivuudesta siirtohetkellä ja siirron jälkeen. Siirron jälkeen kommentteja täydennetään ainakin kolmen kuukauden ajan. Osio koostuu kommenttitaulukoista, jotka on laadittu prosessikohtaisesti. Esimerkiksi kirjanpidon haltuunottojen taulukko on tällainen:

Taulukko 4. Haltuunoton töiden tilanne

<u>Kommentit siirtohetkellä</u>	
Tasetäsmäytykset	
Kumppanitäsmäytykset	
Sisäisen ja ulkoisen laskennan täsmäytys	
Littymät	
Ifrs- täsmäytykset	

Haltuunoton töiden seurantataulukko on samannäköinen, kuin tämä siirtohetken taulukko, mutta siihen on tehty omat kommenttilaatikot jokaista seurantakuukautta varten.

Asiakkaan kommentit

Asiakkaan kommentit - osioon asiakas voi täyttää omia siirtoon liittyviä kommenttejaan. Kyseiseen osioon kerätään siis asiakkaan mielipiteitä

haltuunotosta. Asiakas voi kirjoittaa osioon halutessaan myös mahdollisia parannus- ja kehitysideoita. Asiakkaan mielipiteet siirrosta ovat erityisen tärkeitä, jotta haltuunottoja voidaan kehittää tulevaisuudessa entisestään.

Yhteenveto siirrosta

Yhteenveto siirrosta - osiossa asiakas ja K-talousoalvelukeskus Oy arvioivat siirtoa kokonaisuudessaan. Osiossa arvioidaan, kuinka hyvin palvelukeskus on hoitanut haltuunoton. Lisäksi arvioidaan, kuinka sujuvasti palvelukeskus on pystynyt hoitamaan prosesseja. Arvioinnit tehdään kolmelta kuukaudelta. Osiossa palvelukeskuksen prosessien vastuhenkilöt (FSM:t) kirjaavat mielipiteensä siirron onnistumisesta. Myös asiakas kirjaa omat arvionsa siirrosta tähän osioon. Prosessien toimivuus arvioidaan asteikolla 1-5, ja lisäksi osioon on jätetty tilaa vapaille kommentteille. Lopuksi osioon kirjataan palvelukeskuksen sekä asiakkaan kokonaisarvio haltuunotosta.

5 Yhteenveto ja pohdinta

Tutkimukseni tavoite oli tutkia taloushallinnon prosessien siirtoa talouden palvelukeskukseen. Tarkoituksena oli siis tarkastella tilannetta, jossa konsernin eri yhtiöistä taloushallinnon prosesseja keskitetään konsernin talousyksikköön eli talouden palvelukeskukseen. Kun palvelukeskukseen siirretään jonkin konserniin kuuluvan yhtiön prosessit, palvelukeskuksessa puhutaan yhtiön haltuunotosta. Halusin tutkia, miten haltuunotto tapahtuu, mitä haltuunoton yhteydessä selvitetään ja miten se hoidetaan kokonaisuudessaan mahdollisimman onnistuneesti.

Talouden palvelukeskuksien palvelut perustuvat asiakkaan tarpeisiin ja vaatimuksiin. Taloushallinnon prosessit, kuten kirjapidon hoitaminen palvelukeskuksessa lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeista. Kun asiakkaan tarpeet ja toiveet on kartoitettu, laaditaan palvelusopimus. Sopimuksessa määritellään toimintatavat, palvelun sisältö, vastuhenkilöt, vastuun jakautuminen asiakkaan ja palvelukeskuksen välillä sekä halutut lopputulokset. Näin palvelukeskuksen

ja asiakkaan välille syntyy asiakassuhde. Palvelukeskuksen työntekijät ovat taloushallinnon asiantuntijoita, mutta ennen kaikkea he ovat asiakaspalvelijoita, joiden päätarkoituksena on asiakassuhteen ylläpitäminen ja palvelusopimuksissa sovittujen asioiden toteuttaminen. Palvelukeskuksen toiminta perustuu siis asiakaslähtöiseen toimintaan.

Palvelukeskuksia on perustettu konserneihin lähinnä kustannustehokkuuden lisäämiseksi. Lisäksi palvelukeskusmallin käyttöönotto luo hyvät mahdollisuudet taloushallinnon prosessien ja koko yrityksen toimintojen kehittämiseksi. Palvelukeskukset tavoittelevat yleensä nollatulosta eli kustannusten kattamista sisäisillä veloituksilla, jotka määritellään asiakkaan ja palvelukeskuksen välisessä sopimuksessa. Ajan myötä palvelukeskusmallista on tullut suosittu, ja yhä useammat yhtiöt ovat ottaneet sen käyttöönsä.

Palvelukeskuksien toimintoja kehitetään jatkuvasti, ja siksi on luotu erilaisia mittaristoja palvelukeskuksien tuottamien prosessien tehokkuuden mittaamiseksi. Prosessien laadun tarkkailu on erittäin tärkeää asiakassuhteiden ja koko palvelukeskusmallin tehokkuuden ylläpitämisen kannalta. Prosessien tehokkuuden lisäämiseksi ja niiden kokonaisuuden parantamiseksi voidaan prosesseille nimetä prosessien omistajia. Prosessien omistajat vastaavat oman prosessinsa toiminnasta, kehittämisestä ja seurannasta.

Kun taloushallinnon prosesseja siirretään hoidettavaksi palvelukeskukseen, se voi johtaa henkilöstövähennyksiin asiakasyhtiön yksikössä, jossa prosesseja on ennen hoidettu. Joissain tapauksissa asiakasyhtiöstä henkilöstöä siirtyy työskentelemään palvelukeskukseen prosessien siirron yhteydessä, mutta aina se ei ole mahdollista esimerkiksi maantieteellisistä syistä. Jos siirrettävän yhtiön henkilökunta ei ole halukasta työskentelemään palvelukeskuksessa, palvelukeskuksen työntekijöiden työmäärä kasvaa. Palvelukeskukseen saattaa siis syntyä uusia työpaikkoja, jotta henkilöstöä riittäisi hoitamaan uuden asiakkaan prosesseja. Tämän vuoksi on hyvä, että palvelukeskukset sijaitsevat maantieteellisesti paikoissa, joista löytyy pätevää henkilöstöä.

Jos asiakasyhtiön henkilökuntaa ei siirry palvelukeskukseen, on suunniteltava, miten palvelukeskuksen työntekijöiden perehdytys uusiin töihin toteutetaan. Toisaalta, jos siirrettävästä yhtiöstä siirtyy uusia henkilöitä palvelukeskukseen, on suunniteltava, kuinka heidät perehdytetään ja sopeutetaan uuteen paikkaan. Haltuunoton yhteydessä onnistunut muutostiedottaminen ja muutosjohtaminen ovat tärkeässä asemassa. On tärkeää, että henkilöstöä tiedotetaan ajoissa tulevista muutoksista. Näin henkilöstö saadaan pidettyä hyvin motivoituneena. Muutostilanteet pitää hoitaa ripeällä tahdilla, koska käytännössä on todettu, että organisaatioissa toimivat ihmiset kestävät epävarmuutta noin kolmen kuukauden ajan. Kolmen kuukauden aikana henkilöstö on saatava uskomaan tuleviin muutoksiin ja niiden kannattavuuteen.

Tilanteessa, jossa asiakasyhtiön henkilöstö ei siirry palvelukeskukseen, on mietittävä tarkoin kuinka siirtymätöntä työvoimaa kohdellaan reilusti ja lainmukaisesti. Joissain tapauksissa työvoimaa voidaan joutua irtisanomaan. Mahdollisissa irtisanomistapauksissa irtisanomiset hoidetaan aina voimassa olevan yt- lainsäädännön mukaisesti.

Onnistuneen haltuunoton edellytys on huolellinen suunnittelu. Kun taloushallinnon prosesseja siirretään hoidettaviksi palvelukeskukseen, on laadittava kattava suunnitelma siitä, miten siirto toteutetaan ja mitä hyötyjä siirrolla mahdollisesti saavutetaan. Myös mahdolliset riskit on kartoitettava, jotta riskitilanteilta voidaan välttyä. Palvelukeskuksella on hyvä olla valmis suunnitelma, jonka avulla haltuunotot voidaan toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti ja yhdenmukaisesti.

K - talouspalvelukeskuksessa toteutettiin kevään 2009 aikana haltuunottoprojekti. Projektin tarkoituksena oli luoda palvelukeskukselle yhtenäinen suunnitelma, jonka mukaan tulevat haltuunotot voidaan toteuttaa. Haltuunottomalli projekti oli osa koko konsernin SSC - projektia, jonka tarkoituksena oli yhdenmukaistaa ja tehostaa koko konsernin taloushallinnon toimintoja.

Haltuunottomallia tekemään muodostettiin projektiryhmä, joka koostui konsernin taloushallinnon osaajista. Pääsin osalliseksi tähän projektiin, ja sain mahdollisuuden haltuunottojen tutkimiseen ja palvelukeskusmallin kokonaiskuvan ymmärtämiseen. Projektiryhmämme suunnitteli, miten ja millaisella aikataululla haltuunotot toteutetaan. Lisäksi ryhmä suunnitteli työnjaon, jonka mukaan haltuunottoon liittyvien asioiden hoitaminen jaetaan Hub Leaderin, Key Account Managerin, Finance Service Managerin sekä muiden haltuunottoon liittyvien henkilöiden kesken. Suunnitelman avulla mahdolliset haltuunotot voidaan toteuttaa jatkossa entistä järjestelmällisemmin.

Osuuteni tässä projektissa oli luoda kolme haltuunottodokumenttia. Dokumenttien on tarkoitus toimia haltuunottojen runkona, kun konsernin kuuluvien yhtiöiden taloushallinnon prosesseja siirretään palvelukeskukseen. Dokumentteihin kirjataan tietoja asiakasyhtiön taloushallinnon prosesseista ja henkilöstöasioista. Lisäksi dokumenttien avulla voidaan laskea haltuunottoihin liittyviä kustannuksia haltuunoton aikana sekä haltuunoton seurantavaiheessa.

Indoor Group Oy siirtyi K- talouspalvelukeskuksen asiakkaaksi marraskuussa 2009. Indoorilta siirrettiin osa taloushallinnon prosesseista palvelukeskuksen hoidettaviksi. Kyseisen haltuunoton yhteydessä haltuunottomallia ja haltuunottodokumentteja päästiin kokeilemaan käytännössä.

Helmikuussa 2010 haastattelin palvelukeskuksen Hub Leaderia Jarmo J. Virtasta haltuunottomallin ja dokumenttipohjien toimivuudesta ja käytännöllisyydestä. Virtanen oli tyytyväinen tekemäämme malliin, ja Indoorin haltuunotto oli sujunut kokonaisuudessaan hyvin. Virtanen oli käyttänyt haltuunoton yhteydessä tekemiäni pohjia. Lisäksi Virtanen kertoi käyttävänsä tekemääni mittarit - dokumenttipohjaa haltuunoton seurannan apuna. Virtasen mukaan pohja toimii hyvänä apuna esimerkiksi haltuunoton kustannusten seurannassa. Lisäksi asiakkaalle voidaan pohjan avulla esittää konkreettisia lukuja kustannustavoitteiden täyttymisestä.

Mielestäni pääsin tutkimuksessani haluttuihin tavoitteisiin. Ensinnäkin halusin tutkimuksessani tutkia palvelukeskustoimintaa ja etenkin asiakasyhtiöiden

prosessien siirtoa palvelukeskuksiin. Löysin paljon materiaalia palvelukeskustoiminnasta, ja sen ansiosta pääsin syventymään ”palvelukeskusmaailmaan” toivotulla tavalla. Työskentelyni palvelukeskuksessa on suuri etu tämän tavoitteen täyttymisen kannalta. Pystyin käyttämään K - talouspalvelukeskuksen materiaaleja ja sain mahdollisuuden haastatella kyseisen palvelukeskuksen johtohenkilöitä. Heiltä sain paljon arvokasta käytännön tietoa tutkiessani palvelukeskustoimintaa.

Toinen tavoitteistani perustui haltuunottoprojektiin. Tarkoitukseni oli kuvata haltuunottomalli kokonaisuudessaan sekä tarkastella sen hyödyllisyyttä. Indoorin siirtyminen palvelukeskuksen asiakkaaksi oli tutkimukseni kannalta erittäin hyvä asia. Aluksi tutkimukseni piti keskittyä ainoastaan haltuunottomallin kuvaamiseen. Indoorin haltuunotto tapahtui kuitenkin erittäin otolliseen aikaan tutkimukseni kannalta ja sen ansiosta sain tarkasteltua myös mallimme toimivuutta käytännössä. Indoorin haltuunotto teki tutkimuksestani ehdottomasti realistisemmän.

Tutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoista, ja erityisesti pääseminen mukaan haltuunottoprojektiin oli erittäin antoisaa ja opettavaista. Kokonaisuudessaan tutkimukseni eteni hyvin. Löysin paljon hyviä lähteitä. Parhaat lähteet työlleni oli mielestäni projektiryhmämme kokoukset sekä tekemäni haastattelut. Etsiessäni teoriaa palvelukeskuksista, en löytänyt paljoakaan tuoretta materiaalia. Osa kirjallisuuslähteistäni onkin melko vanhoja. Päätin kuitenkin käyttää niitä hyväkseni työssä, koska mielestäni esimerkiksi palvelukeskusmallin historiaa tutkiessa lähteiden tuoreudella ei ollut merkitystä. Hyödynsin työssäni myös muutamia ammattiartikkeleita, jotka käsittelevät palvelukeskustoimintaa. Tutustuin myös työsopimuslakiin ja lakiin yhteistoiminnasta yrityksessä. Lisäksi haltuunottodokumentteja tehdessä käytin lähteenä Konekeskon haltuunotossa syntynyttä materiaalia sekä Disneyn ja Accenturen tekemiä haltuunottoon liittyviä dokumentteja ja tutkimuksia.

Ongelmallisinta työssäni oli haltuunottodokumenttien kuvaaminen. Dokumenteissa syvennytään K - talouspalvelukeskuksen prosesseihin ja toimintoihin niin yksityiskohtaisesti, että sivumäärä uhkasi kasvaa melko

suureksi niistä kertoessani. Siksi päädyinkin ratkaisuun, etten kuvaa niitä täysin yksityiskohtaisesti varsinaisessa tutkimuksessani, vaan laitan pohjat tutkimukseni liitteiksi. Näin lukija voi tarkastella niitä yksityiskohtaisemmin liitteet - osiosta.

Löysin aikaisempia tutkimuksia palvelukeskuksien toiminnasta. Varsinkin palvelukeskuksen toimintaa käsitteleviä pro - gradu tutkielmia löytyi paljon. Löysin aikaisempia tutkimuksia myös haltuunottotilanteista. Sen sijaan en löytänyt tutkimusta, jossa nämä kaksi asiaa olisi yhdistetty. Projektia toteutettaessa yritimme etsiä palvelukeskuksien aikaisempia tutkimuksia haltuunottomalleista. Löytämämme tutkimukset käsittelevät enimmäkseen palvelukeskuksien perustamista ja perustamisvaiheessa tehtyjä suunnitelmia haltuunotoista. Muutamaa löytämäämme mallia pystyimme kuitenkin hyödyntämään projektissamme.

Tutkimukseni alkuvaiheessa en tiennyt, että haltuunottomalliamme päästään kokeilemaan käytännössä. Silloin ajattelin, että mahdollinen jatkotutkimus tälle tutkimukselle voisi olla tekemämme haltuunottomallin toimivuuden tarkastelu käytännössä. Indoorin siirtyminen palvelukeskuksen asiakkaaksi mahdollisti mallin toimivuuden tarkastelun kuitenkin jo tässä tutkimuksessa. Jos K-talospalvelukeskuksessa tehdään monia mallin mukaisia haltuunottoja jatkossa, mallin toimivuutta voisi tarkastella laajemmalla tasolla tulevaisuudessa. Tämä voisi olla aihe mahdolliselle jatkotutkimukselle. Toinen mahdollinen jatkotutkimus voisi olla Indoorin haltuunoton yksityiskohtaisempi tarkastelu. Tutkimuksen toteuttaisin haastatteleamalla haltuunotossa mukana olleita henkilöitä. Tutkisin myös haltuunotossa käytettyjä haltuunottodokumentteja, joiden perusteella voisin syventyä haltuunoton eri vaiheisiin, ongelmiin ja onnistumisiin. Kyseinen jatkotutkimus olisi mielenkiintoista toteuttaa.

LÄHTEET

Itsenäiset julkaisut:

Bergeron, B. 2003. Essentials of Shared Services. New Jersey: John Wiley & Sons

Erkkilä, K. 2001. Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Granlund, M; Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä: WSOY.

Hietala, H.; kaivanto K. 2007. Uusi yhteistoimintalaki käytännössä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Saarijärvi: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Kiiskinen, S.; Linkoaho, A.; Santala R. 2002 Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona- ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Tuominen, K. 1999. Muutoshallinnan mestari. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Valpola, A 2004. Organisaatiot yhteen muutosjohtamisen keinot. Juva: WS Bookwell Oy.

Artikkelit:

Aubrey, J. 2001. Central office. Financial Management 4/2001, 34-35. Viitattu 28.9.2009.
<http://proquest.umi.com.ezproxy.turkuamk.fi/pqdlink?index=6&did=71783024&SrchMode=3&sid=1&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1254146501&clientId=45290&aid=1>

Cecil, R. 2000. At your Service. Management Accounting Jul/Aug 2000, 32-33. Viitattu 15.10.2009.
<http://proquest.umi.com.ezproxy.turkuamk.fi/pqdlink?index=5&did=56605278&SrchMode=3&sid=3&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1255605327&clientId=45290&aid=5>

Fischer, Merja 2008. Hyvä vuorovaikutus parantaa tuottavuutta. Talouselämä 21.11.2008. Viitattu 30.3.2009.
<http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.turkuamk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1447514>

Jarman N. 1998. Shared services centres ...building for Europe. Management Accounting Jun/1998, 32-33. Viitattu 15.10.2009.
<http://proquest.umi.com.ezproxy.turkuamk.fi/pqdlink?index=46&did=30420196&SrchMode=3&sid=1&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1255605262&clientId=45290&aid=5>

Kurtz, P. 1998. Shared Service Centres: Overcoming resistance to implementation of a shared service centre. Management Accounting Jul/Aug 1998. Viitattu 15.10.2009. <http://proquest.umi.com.ezproxy.turkuamk.fi/pqdlink?index=54&did=32464999&SrchMode=3&sid=2&Fmt=4&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1255605049&clientId=45290&aid=5>

Malcolm, I. 1999. Shared services: Re-run of an old movie or part of a continuing evolution? Management Accounting, 12/1999, 32-35 Viitattu 8.10.2009. <http://proquest.umi.com.ezproxy.turkuamk.fi/pqdlink?index=42&did=47606041&SrchMode=3&sid=1&Fmt=4&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1254995520&clientId=45290&aid=6>

Rajalahti, Hanna 2000. Paras investointi työntekijään. Talouselämä 1.9.2000. Viitattu 30.3.2009. <http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.turkuamk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=229702>

Torppa, Tiina 2009. Esimies, valmistaudu ennen kuin irtisanot. Viitattu 30.3.2009. <http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.turkuamk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1487454>

Trapp, R. 1998. Shared services 'not just a cost-cutter'. The Independent, 1.11.1998. Viitattu 8.10.2009. <http://www.independent.co.uk/news/business/shared-services-not-just-a-costcutter-1182117.html>

Vartia, Arja 2008. Työhön perehdytys jää puolitiehen. Kauppalehti 25.8.2008 Viitattu 30.3.2009]. www.kauppalehti.fi > Uutiset > Uutisarkisto

Vihma, Päivi 2008. Johtaja, älä huijaa. Viitattu 30.3.2009. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/article156007.ece>

Lakitekstit:

Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 30.3.2007/334

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Kesko Oyj:n materiaalit:

Jantunen, E. 2009. Konsernin talouden palvelukeskuksen toiminta käynnistyi vuoden vaihteessa. Viitattu 28.9.2009. Kesko Oyj, intranet.

Jokela, T. 2009. K- talouspalvelukeskus Oy. Viitattu 28.9.2009. Kesko Oyj, intranet.

Kesko Oyj 2009. Kesko Oyj, Key Account Manager- toiminta, mitä se merkitsee palvelukeskustyössä?

Kesko Oyj 2009. Prosessin omistajuus.

Kesko Oyj 2007. F&A Shared Service Centre Strategy Definition.

Kesko Oyj 2008. Kesko F&A Shared service Center.

K - talouspalvelukeskus 2009. Transitioprojektiryhmän kokous. 16.2.2009

K - talouspalvelukeskus 2009. Transitioprojektiryhmän kokous 15.4.2009

K - talouspalvelukeskus 2009. Informaatiotilaisuus 7.1.2009

K - talouspalvelukeskus. Yhteenveto asiakkuuden hoidosta tällä hetkellä.

K - talouspalvelukeskus. 2009. Yksikköpalaveri 17.2.2009

Pihlava, P. 2009. K-talouspalvelukeskuksessa tehostetaan johtamista. 7.9.2009. Viitattu 19.10.2009. Saatavissa: Kesko Oyj intranet.

Pihlava, P 2010. Voittajajoukkue: Master Data- tiimi Tampereelta. 29.1.2010. Viitattu 20.2.2010. Saatavissa Kesko Oyj intranet.

Ruokakesko Oy, talouden palvelukeskus. Palvelukeskuksen prosessikartta.

Virtanen, J. 2009. SSC Tampere Hub Personnel Info.

Henkilökohtaiset tiedonannot ja haastattelut:

Kuuppo, Katri 2009, Finance Service Manager. Henkilökohtainen tiedonanto 9.2.2009. K-talouspalvelukeskus Oy

Kuuppo, Katri 2010, Finance Service Manager. Haastattelu 10.2.2010. K- talouspalveukeskus Oy

Kuuppo, Katri 2010, Finance Service Manager. Henkilökohtainen tiedonanto 26.2.2010. K – talouspalvelukeskuks Oy

Virtanen, J. 2009, Hub Leader. Haastattelu 13.10.2009. K-talouspalvelukeskus Oy.

Virtanen, J. 2010. Haastattelu 8.2.2010. K – talouspalvelukeskus Oy.

Muut:

Indoor Group Oy. Viitattu 14.10.2009. <http://www.indoorgroup.fi/>

Stratman Oy 2008. Mikä on ERP?. 5.3.2008. Viitattu 8.10.2009.
http://www.toiminnanohjaus.fi/index.php?option=com_content&task=view&id=31&Itemid=96

SIIRTYVÄN YRITYKSEN YHTEYSTIEDOT:

Nimi:

Osoite:

Kontaktihenkilöt:

MUUTA TAUSTATIEDOA:

Vastaanottotiimi:

- Hub Leader:

- Finance Service Manager(it):

- Key Account Manager:

- Asiakkaan vastuhenkilö:

Siirtopäivä/ käyttöönotto:

ENSIMMÄINEN KONTAKTI ASIAKKAASEEN

- **Kontakti Hub Leaderin kautta**

Siirtopäivä/ karkea ajankohta, jos siirtopäivää ei vielä tiedossa:

1. Sovitaan ensimmäisen haltuunottopalaverin karkea ajankohta, joka on:

2. Siirrettävät prosessit:

3. Karkea kuvaus järjestelmistä, onko SAP käytössä?

Esitetään karkea kuvaus palvelukeskuksen haltuunotto prosessin etenemisestä

HALTUUNOTTOPALAVERI 1

- Mukana Hub Leader ja FSM

Päivämäärä:

Palvelukeskuksen organisaation, toimintamallin, prosessien ja hinnoittelun lyhyt esittely.

Esitellään myös palvelukeskuksen haltuunotto prosessin eteneminen.

Käsitellään kustannusten seurantamallit

- Lähtötason kustannukset mittari- dokumenttiin

- Arviot palvelukeskuksen kustannuksista jatkossa

Käsitellään henkilöstötransition eteneminen

- Täytetään päivämäärät arviolta henkilöstötransition dokumenttiin

1. Siirtyvän yhtiön liiketoiminnan kuvaus:

a) Tärkeimmät liiketoiminta-alueet:

b) Yhtiön organisaatio, toimipaikat ja vakiohierarkia:

2. Liiketoiminnan erityispiirteet (näistä myös prosessikuvaukset, jos on):

a) Tavarakauppa:

- Laskutuksen toteutus

- Kauttalaskutus

- Varastomyynti

- Kassamyynti

- Vaihto-omaisuus

Montako varastopaikkaa?

- Onko omassa hallussa vai ulkoistettu?

b) Palvelumyynti:

c) Asiakkaat:

- Yksityiset yhtiöt

- Ulkomaiset

d) Tavarantoimittajat:

- Ulkomaiset

- Kotimaiset

e) Onko omaa luotonvalvontaa?

f) Luottopolitiikka?

3. Tulostalon aikataulu:

a) Onko omaa aikataulua?

b) Jaksotusrajat?

4. Tuliko muutoksia siirrettäviin prosesseihin? Mitä?

5. Järjestelmät ja liittymät (Jos useampia liittymiä, liitteeksi saatava järjestelmäkartta):

6. Tekijämäärät? Tehtävälisat?

7. Laskumäärät eriteltynä lajeittain, sekä muut volyymit (reskontra- asiakkaat, tavarantoimittajamäärät):

8. Järjestelmäprojektin toteutus, mikäli siirrytään uuteen järjestelmään?

9. Asiakkaan vastuhenkilöt sekä vastinparit järjestelmäprojektin toteutuksessa:

- Kirjanpito

- Ostoreskontra ja kuluostolaskutus

- Myyntireskontra

- Laskutus

10. Karkea aikataulu tuleville perehdytyskäynneille, mikäli siirto voidaan pitää jo sovittuna,

- Päivämäärät:

11. Perehdytysmenetelmät? Luovuttajalla vai palvelukeskuksessa vai osin molemmin päin?

12. Perehdytyksen vastuuhenkilöt ja vastinparit

- Kirjanpito

- Ostoreskontra ja kuluostolaskutus

- Myyntireskontra

- Laskutus

13. Tarvittavat käyttöoikeudet SAP

a) Voiko oikeudet hakea jo tekijöille?

b) Kenen oikeuksia vastaavat?

c) Mistä haetaan vastinparit?

d) Kenelle haetaan?

- Kirjanpito

- Ostoreskontra ja kuluostolaskutus

- Myyntireskontra

- Laskutus

14. Muut tarvittavat käyttöoikeudet:

a) Ondemand

- Kenelle haettu ja syyt miksi haettu?

- Kirjanpito

- Ostoreskontra ja kuluostolaskutus

- Myyntireskontra

- Laskutus

b) Bw

- Kenelle haettu ja syyt miksi haettu?

- Kirjanpito

- Ostoreskontra ja kuluostolaskutus

- Myyntireskontra

- Laskutus

c) Intranetit

- Kenelle haettu ja syyt miksi haettu?

- Kirjanpito

- Ostoreskontra ja kuluostolaskutus

- Myyntireskontra

- Laskutus

d) Muut? Mitkä?

- Kenelle haettu ja syyt miksi haettu?

- Kirjanpito

- Ostoreskontra ja kuluostolaskutus

- Myyntireskontra

- Laskutus

15. Palvelukeskuksen siirrettävä vanha arkisto/ hinnoittelu:

- Kirjanpito

- Ostoreskontra ja kuluostolaskutus

- Myyntireskontra

- Laskutus

16. Tiedottamistarpeet:

Mikäli siirto jo selvä, palaverista mukaan (muuten vasta toisen käynnin jälkeen):

- Tilinpäätökset

- Veroilmoitukset

- Tase-erittelyt

- Vanhaa kirjanpitomateriaalia

- Tehtävälistat

- Toimenkuvat

.. osin vasta prosessi perehdytyksistä, aikataulutusta vaikuttaa...

ENSIMMÄISEN HALTUUNOTTOPALAVERIN JÄLKEEN

1. Palvelukeskuksen lopullisten vastaanottotiimien perustamiset

virt. vastaanottoselvitys liitä tähän vastaanottoselvitysdokumentit :

Palvelukeskuksen vastaanottotiimin ensimmäinen yhteistalaveri, jossa käydään 1. haltuunottopalaverin asiat yhdessä läpi

Päivämäärä:

Läsnä:

Perustetaan vastaanottotiimi, johon valitaan:

Tiimiesimiehet (vastuuhenkilöt):

Muu tiimi (tekijä/ rooli):

a) Onko tästä kysymyksiä, jotka käsitellään toisessa haltuunottopalaverissa?

b) Tekijöiden käyttöoikeudet haettu/ haetaan seuraavasti:

2. Osaamiskartoitukset

a) Myyntireskontra

- Tarvitaanko perehdytystä toiminnoista? Mitä?

- Tarvitaanko lisäkoulutusta?

- Lisäselvitystä:

b) Ostoreskontra ja kuluostolaskutus

- Tarvitaanko perehdytystä toiminnoista? Mitä?

- Tarvitaanko lisäkoulutusta?

- Lisäselvitystä:

c) Laskutus

- Tarvitaanko perehdytystä toiminnoista? Mitä?

- Tarvitaanko lisäkoulutusta?

- Lisäselvitystä:

d) Vaihto- omaisuuskirjanpito

- Tarvitaanko perehdytystä toiminnoista? Mitä?

- Tarvitaanko lisäkoulutusta?

- Lisäselvitystä:

e) Käyttöomaisuuskirjanpito

- Tarvitaanko perehdytystä toiminnoista? Mitä?

- Tarvitaanko lisäkoulutusta?

- Lisäselvitystä:

f) Pääkirjanpito

- Tarvitaanko perehdytystä toiminnoista? Mitä?

- Tarvitaanko lisäkoulutusta?

- Lisäselvitystä:

g) Myynnin täsmäytys

- Tarvitaanko perehdytystä toiminnoista? Mitä?

- Tarvitaanko lisäkoulutusta?

- Lisäselvitystä:

HALTUUNOTTOPALAVERI 2

- Mukana Hub Leader, FSM, tiimiesimies, tiimiläiset

Päivämäärä:

Kertaus "YLEISPEREHDYTYS" JA PALVELUKESKUKSEN KYSYMYKSET, dokumentoidaan lisäykset 1.haltuunotto palaverin kohtien yhteyteen.

Jatketaan tai sovitaan tiimikohtaiset perehdytyskäynnit

Perehdytyspäivämäärät:

- Kirjanpito

- Ostoreskontra ja kuluostolaskutus

- Myyntireskontra

- Laskutus

Haltuunoton aikaiset ja jälkeiset seurantalaverien päivämäärät:

1. Tärkeitä huomioita ennen siirron alkamista?

2. Prosessikohtaiset perehdytykset

3 . Haltuunottohetken töiden tilanne

a) Kirjanpito:

- Tasetäsmäytykset

- Kumppanitäsmäytykset

- Sisäisen ja ulkoisen laskennan täsmäytys

- Liittymät

- lfrs- täsmäytykset

b) Laskutus/ kululaskujen käsittely:

- Viiveet, viivästyskorkot

c) Myyntireskontra:

- Erääntyneet

- Laskujen kohdistamatta jääneet suoritukset reskontrassa

d) Ostoreskontra ja kuluostolaskutus

- Avoimet erät

- Debet saldot

- Erääntyneet

- Laskujen kohdistamatta jääneet suoritukset reskontrassa

d) Kaikki:

- Arkistoinnin tarkastukset

- Muut epäselvyydet

4. Voiko verottajan ilmoitukset tilittää Palvelukeskuksen tyvi- oikeuksiin?**5. Tiimikohtaiset perehdytysasiat:****a) Myyntireskontra**

- Millaisia asiakasryhmiä myyntireskontrassa on; kauppiaita, muita yrittäjiä, kuluttajia, sis.asiakkaita, konserniasiakkaita? Lukumäärät ja osuudet?

- Onko nettikauppaa?

- Asiakasnumerorakenne: maksaja-, toimitus-, tilaus-, laskutus-, toimipistenumerot?

- Jos lompsa käytössä, tämän erityispiirteet

- Onko IHC (sisäinen pankki) käytössä? Tilit siellä

- Mitä maksutapoja asiakkailla käytössä? Sis. suoraveloitus, ulkoinen suoraveloitus, viitemaksu, maksu lasku laskulta, muita?

- Onko maksuväline käytössä?

- Asiakkaan maksuajat, eräpäivä joka päivä, onko porrastettuja eräpäiviä: 14 pv - 3 %, 28 pv - 2 %, 60 pv netto?

- Onko eri korko -% kuluttaja- ja yritysasiakkailla?

- Korkoajat, koska ajetaan, kuka ajaa?

- Ketkä myyntilaskuja tekevät yhtiössä? Tehdäänkö siirron jälkeen myyntilaskuja edelleen yhtiössä?

- Laskujen arkistointi vanhassa järjestelmässä vai missä?

- Paperiarkistoja? Siirretäänkö meille?

- Em. lukumäärät?

- Tositelajit SAPissa?

- Lähteekö verkko- ja/tai paperilaskuja?

- Mitä kontrolleja nyt käytössä päivittäin / kausittain / vuosittain tilinhoidon tehokkuuden mittaamiseksi?

- Maksuajot? Automaattiset, manuaaliset?

- Maksuajojen aikataulut?

- Asiakalle menevät raportit? Mitä ovat? Ovatko paperisia vai sähköisiä?

- Perintätavat, puhelin, s-posti, kirjeet? Osuudet?

- Kuka hoitaa perinnänsiirron perintätoimistolle?

- Vuosi-, ketjuhyvitteiden käsittely?

- Asiakastiedon (luottotiedot) käyttö, oikeudet?

- Asiakkaiden perustaminen, kuka tekee jatkossa?

- SAPissa reskontra-, toimipiste- ja IHC-numeroiden perustaminen?

- Onko asiakaslomake käytössä?

- Millaisia lukituksia asiakasnumeroilla on?

- Minkä numeroiden takana lukitukset ovat?

- Kuka tekee asiakasnumeroiden lukitukset?

- Kauppiasvaihdot? Onko niitä? Lukumäärä vuodessa?

- Kuka ilmoittaa tavarantoimittajille kauppiasvaihdoista?

- Kuka tekee EVS:ien ja luottotappioiden kirjaukset?

- Periaatteet EVS:ien kirjaamiselle?

- Onko asiakkailta luottolimiittejä? Seuraako tilinhoitaja ao. limiittiä?

- Onko myrissä tehty "erikoispalvelu" -toita tietyille asiakkaille, esim. eräpäiväkysely s-postilla?

- Onko järjestelmässä "info teksti" -tietoja?

- Hyvityslaskujen käsittely? Esim. käytäntö palautuksiin?

b) Ostoreskontra ja kuluostolaskutus

Ostoreskontra

- Keskitetyt ostoreskontratytöt:

1) Tavarantoimittajalomakkeiden täyttö palvelutoimittajien osalta

2) Tuplalaskujen tarkistaminen ja perintä

,

3) Maksukehotusten tutkiminen

- Yhtiötason ostoreskontratyt:

1) Käyttäjätunnusavaukset ja muutokset

2) Yritystason toimittajatietojen ylläpito

3) Suorat kirjaukset ostoreskontraan (valinnainen)

-Maksuehdotelmien tarkastus

- Maksulukitukset / lukituksen poistot

- Erilaiset maksuselvitykset yhdessä konsernireskontran ja laskituksen kanssa

- Debet- saldo seuranta

Kuluostolaskutus

- Verkkolaskuliittymän täsmäytys

- Kuluostolaskujen skannaus

- Laskun perustietojen syöttäminen Sap

- Esitiliointi (tili, kp, alv) ja reititys yksiköille, keskeytyneet valvonta (valinnainen)

1) Kululaskujen reititysohjeet (vai SSC käytännöstä?)

2) Kululaskujen hyväksymismenettely yhtiössä (vai SSC käytännöstä?)

3) Kululaskujen tiliointiohjeet (vai SSC käytännöstä?)

4) Kululaskujen kustannuspaikkaohjeet

5) Kululaskujen hyväksyjäluettelot kustannuspaikoittain (vai tuleeko järjestelmästä)

- Kuukauden siirtyvien kululaskujen kerääminen, tiliöidyt suoraan kirjanpitäjälle ja tiliöimättömien siirtyviin otosta varmistus yksiköstä

- Kuluostolaskujen liittymävirheiden käsittely

Rondo/SAP WF -käyttäjien tiedotus, koulutus ja ohjaus

- Reititysohje, pääsääntönä laskut ohjataan laskulla näkyvälle henkilöllä. Mikäli ei näy, lista hlöistä kenelle epäselvät ohjataan.

- Tiliointiohje

c) Laskutus

Yleistä

- Siirtymässä olevat laskutusprosessit (Varasto/tehdas/kulumyynti/varastomyynti...)

- Laskumäärät laskulajeittain/kuukausittain (kausivaihtelut)

- Käytetty järjestelmä, versio

- Laskunkäsittelijöiden määrä, työtehtävien jako

- Kunkin prosessin vastuuhenkilö/perehdyttäjä

- Yhteyshenkilö IT-asioissa

- Rajapinta tietohallinnon kanssa

- Meneillään olevat kehityshankkeet

- Käytössä olevat seurantamittarit

- Käytössä olevat liittymät

- Järjestelmätoimittajien yhteyshenkilöt

Tehdaslaskutus

- Eri logistiset mallit tehdaslaskutuksessa

- Sähköistyksen aste ja tapa

- Laskutuspalkkioiden valvontavastuu

- Asiakkaat

- Reklamaatioiden käsittelytapa

- Vastaanottohetken toiminnan taso

- Keskimääräinen viive

Varastolaskutus

- Logistiset mallit varastolaskutuksessa

- Sähköistyksen aste ja tapa

- Tv/lv tilin seuranta- ja -tasausvastuut

- Hyväksymismarginaalit

- Oston yhteyshenkilöt hintavirhetapauksissa

- Varaston yhteyshenkilöt tuloutusvirhetapauksissa

- Hyvityslaskujen käsittelytapa

- Vastaanottohetken suoritustaso

-Erääntyneet laskut

-Tv/lv -tilin avoimet rivit/ 3 kk vanhat rivit

d) Koko kirjanpito

- Kirjausten hyväksytysmenettely (jatkossa vakioitu palvelukeskuksen prosessi)

- Tasekirjat, tilintarkastuskertomukset, veroilmoitukset, tase-erittelymapit

- Lainasopimuskopiot ym. kirjanpidollisesti merkittävät hallinnon sopimukset

- Perehdytysten päätteeksi saatu valmiiksi tasevastuutaulukot ja tehtävälistat

- SSC:n arkistointivastuu kirjanpidon materiaaleista.

e) Vaihto-omaisuuskirjanpito

- Tulosityksikörakenne, mitkä yksiköt liittyvät vom-kirjanpitoon

- Miten tulosityksiköt, toimipisteet ja tuoteryhmät linkittyvät

- Varaston ja mahd.vähittäiskauppojen toimipisterakenne

- Osto-organisaatiot, jakelutiet yms. SAP perustietorakenne

- Mitä eri reittejä tulee vaihto-omaisuuslaskuja sappiin (konkreettiset esimerkit)

- Miten ja missä laskutus on hoidettu / hoidetaan

- Yritykselle (sappiin) tehdyt räätälöinnit tarkemmin

- Manuaalisesti kirjattavat tositteet ja niiden täsmäytys

- Vom inventaarilistojen arkistointimenettely ja tarkistustilanne

Materiaalit:

- Korkeintaan muutaman kuukauden vanha vaihto-omaisuuskirjanpidon tosite/täsmäytysmappi

- Tulevan asiakkaan vaihto-omaisuuteen liittyvän liiketoiminnan ja järjestelmien kattavat kuvaukset, ok yleisperehdytys

- Tehtävälistat, sisältäen tiedot kirjausten tms. ajankohdista ja toistumisesta ok, yleisperehdytys

f) Käyttöomaisuuskirjanpito

- Hankintojen kirjaus: Rondo/WF, välitililtä vai suoraan kom kohteelle?

- Hankintojen hyväksynät?

- Minkälaisia hankintoja yleensä?

- Onko noudatettu konsernin aktivointirajoja ja poistomenetelmiä?

- Mitä kautta tulevat myynnit ja mihin myyntejä on?

- Mitä kautta tulevat romutukset, pitääkö lähettää kom-listoja inventaaria varten tietyin väliajoin ja minne?

- Irtaimen romutukset irtaimen vai kiinteän tapahtumalajeilla?

- Onko keskeneräisiä kom-kohteita? Kuka tietää ja keneltä purkuesitykset aktivoinneista?

- Rakennuksia, maa-alueita?

- Sopimukset kiinteistö- ja osakehankinnoista

- Kiinteistöinvestointien ALV seuranta?

- Kertynyt poistoero, paljonko, onko negatiivista?

- Onko käytetty hyllypoistoja veroilmoituksella?

- Vanha veroilmoitus malliksi liitteineen, SAP kom luokkajaottelu 62 lomakkeelle.

- Ongelmia/selvityksiä veroilmoituksen kanssa?

- Ovatko poistomenetelmät kaikilla kohteilla kom-luokkien mukaiset vai onko muuteltu?

- Hyperion, vanhat hankintojen ja myyntien lomakkeet tiedoksi meille. + vanha tasekirja

- Miten kom muodostunut SAP:iin? Onko vanhoja konversioita mistä pitäisi tietää, entä liiketoimintasiirtoja tms.

- Ohjeita kom kohteiden nimeämiseen ja hyödykkeiden erottelun tarkkuustasoon.

- OnDemand tarkistukset, tilanne, arkistointi yleensä

- Tilkes ilmoitukset

- Miten 2009 fuusiot toteutettu? (tarkista fuusion tulosvaikutuksen nollaus vastaanottavalla ja raporttien täsmävyys, taseet ja tulokset pitää täsmätä vastaanottavalla yhtiöllä).

- 62- lomakkeen harjoittelu etukäteen!!

- AA täsmääkö GL:n kanssa?

g) Pääkirjanpito

- Kaudenaikaiset tehtävät (feba, liittymät, muuta), perehdytys tehtävälisan mukaan

- Tuloskatkon tehtävät, kirjattavat siirtyvät, perehdytys tehtävälisan mukaan

- Kaudenvaiheajot

- Ulkomaan valuuttamääräisten erien käsittely, remburssi ym. ulkomaan maksujen käsittely

- Tasetäsmäytykset, miten tehty sis.ulkoisen laskennan täsmäytys

- Valvontailmoitukset, alv/ ahvenanmaan alv

- IFRS- kirjanpito, IFRS- oikaisut ja täsmäytykset, notet, muut täsmäytykset

- Syklit, sisäiset vyörytykset mm. hallinto

- Muu sisäinen laskenta

- Tilinpäätös, tasekirjat, tilinpäätöslomakkeet, tilastot

- Alakonsernitilinpäätös/ tehdäänkö

- Käytettävät tositelajit /onko erityistä/ palvelukeskuksen kirjauskäytäntö

- Tositteiden kirjausvalmius, yhteyshenkilöt eri kirjauksissa

- Pääkäyttäjät / erityistä

- Kululaskujen tiliöintimenettely

- Viranomaismaksujen maksatus

- Ulosmaksut yhtiön käytäntö/ palvelukeskus

- Tuloskatkon aikataulu, tuloskatkotiedotus

- Ondemand -tarkastukset

h) Myynnin täsmäytys

- Kassamyynilliset toimipaikat

- Kassajärjestelmät

- Onko liittymät

- Hyväksytyt maksuvälineet /luottokortit

- Valuuttamaksut/ kurssierojen käsittely

- Maksetaan kassasta kuluja

- Veikkaus/ ray?

- Lahjakortit, mitä hyväksytään näiden käsittely

- Erien täsmäytysmenettelyt

- Palvelukeskuksen mallin esittely

HENKILÖSTÖASIOISTA VASTAA HUB LEAD

Taloushallinnon siirto liikkeen luovutuksena.

Yt- järjestelyt etenevät konsernin hr:n ohjeistuksen ja käytännön mukaan

SIIRTYVÄN YRITYKSEN YHTEYSTIEDOT:

Nimi:

Osoite:

Henkilöstöasioiden kontaktihenkilön/ henkilöiden puhelinnumerot:

SIIRTYVÄN YRITYKSEN HENKILÖSTÖTIETOJA:

Täytetään haltuunottopalaveri 1:ssä tai myöhemmin heti kun mahdollista

Siirtosuunnitelmasta:

1. Töiden siirtopäivät:

2. Liikkeen luovutuspäivämäärä:

3. Liikkeen luovutuksessa siirtyvä henkilöstö (liitteenä)

4. Asiakkaalle jäävä taloushallinnon henkilöstö (taloushallinnon toimenkuvat)

5. Avainhenkilöiden tunnistaminen ja sitouttamiskeinot (Huom. avainhenkilö joko siirtyy tai jää tai halutaan sitouttaa siirron ajaksi. vaitiolositoumus tarvittaessa käyttöön)

Siirtyvän henkilöstön HR -käytännön asiat:

1. Voimassa oleva Tes

2. Palkanmaksupäivät

3. Onko erityisetuja?

Tulospalkat (Määräytyminen riippuu ajankohdasta, 6 kk raja)

a) lisäeläkkeet

b) Bonukset

c) Muut

4. Henkilöstöön liittyvät sopimukset, matkapuhelimet, kotiliittymät yms.

Siirtohetken jälkeen, siirtyvien palkkojen laskutus:

1. Siirtyvät palkat eli yleensä vain lomapalkat ja mahdollisesti palkkiopalkat (täytetään siirtohetken jälkeen) , laskelmat liitteenä

- Laskutettu, päivämäärä ja laskun numero

HENKILÖSTÖJÄRJESTELYT

Täytetään haltuunottopalaveri 1:ssä tai myöhemmin heti kun mahdollista

1. Yt-tiedotus/ neuvottelujen/neuvottelukutsujen päivämäärät ja aikajajat

Sovittava, kuka haastattelee liikkeen luovutuksessa siirtyvät henkilöitä siirtohalukkuudesta palvelukeskukseen töihin

2. Kuka haastattelee/ vastaanottava?

Haastattelun jälkeen:

1. Paljonko henkilöstöä siirtyy palvelukeskukseen töihin?

2. Saadaanko jollekin henkilöistä sitouttamissopimus (liite) , siirtyä palvelukeskukseen määräajaksi/ erityispalkkio

3. Miten siirtyviä tuetaan?

a) asunnot

b) muuttokustannukset

c) matkakustannukset

d) liukuvat työajat, jos töissä käydään väliaikaisesti omalta paikkakunnalta

4. Paljonko henkilöitä ei siirry maantieteellisesti (lista liitteksi)?

5. Irtisanomisajan palkat, (näistä laskelma)

6. Laskutuskäytäntö, laskutuspäivämäärä, omalla laskulla laskutus, laskutus palkanmaksun rytmin mukaan

7. Miten tuettu siirtymättömiä?

- Tukihenkilöt (tapauskohtaisesti joko luovuttavan yksikön tai palvelukeskuksen hr)

- Työterveys:

8. Toimenpiteet ja päivämäärä:

a) Uudelleen sijoittuminen

b) Tuki / auttaminen työllistämiseen

c) Uudelleen kouluttaminen

d) Eläkeratkaisut

e) Porkkanat, että työskentelee siirtymäajan toisella paikkakunnalla opastamassa henkilöitä uuden alkuun

f) Irtisanomiset/ kultaiset kädenojennukset

g) Takaisinottovelvollisuus, aikarajat

9. Miten siirtyneet henkilöt perehdytetty?

Vastuhenkilöt:

Perehdytyspäivämäärät:

10. Muuta huomioitavaa:

PALVELUKESKUS

- 1) Koska ja miksi palvelukeskus perustettiin? Miksi paikaksi valittiin juuri Tampere?
- 2) Paljonko palvelukeskus nykyään työllistää ihmisiä? Entä silloin, kun se perustettiin? Minkälainen kehityskulku siis on ollut?
- 3) Helsingin Katajanokalla hoidetaan myös konsernin taloushallintoa. Miten työnjako on tehty Tampereen ja Helsingin välillä? Olisiko mahdollista, että koko konsernin taloushallinto hoidettaisiin jatkossa yhdessä paikassa?
- 4) Useimmat palvelukeskukset tavoittelevat nollatulosta. Miten on K-talousoalvelukeskuksen laita?
- 5) Mitä mieltä olet siitä, että kehityksen tuloksena K-talousoalvelukeskuksessakin on alettu puhumaan taloushallinnon prosesseista sekä niiden omistajista? Aina ei ilmeisesti ole ollut näin?

Mitä hyviä ja huonoja puolia näet prosessisuuntaisessa organisaatorakenteessa?

Onko muuta kerrottavaa taloushallinnon prosesseista?

- 6) Mitä muita palvelukeskuksia konsernilla on?

Missä ne sijaitsevat?

Miten yhteistyö niiden välillä sujuu?

- 7) Minkälaisena näkisit K-talousoalvelukeskuksen tulevaisuuden näkymät?

SSC PROJEKTI

- 8) Kertoisitko projektin pääkohdat?

- 9) SSC- projektin myötä on tarkoitus yhtenäistää koko konsernin taloushallintoa. Onko kehityssuunta mielestäsi hyvä vai olisiko parempi, jos kaikki toimisivat enemmän omina yksiköinään (vanha malli)?

- 10) Mitä mieltä olet uudesta johtamismallista, ammattinimikkeistä sekä palaverikäytännöstä?

- 11) Mikä mielestäsi on haasteellisinta ko. projektissa? Miksi?

HALTUUNOTTOMALLI

- 12) Miksi tällainen haltuunottomalli tarvittiin? Mitä muuta haluaisit keroa projektista pääpiirteittäin?

- 13) Miten projekti mielestäsi eteni? Olivatko työskentelytavat hyviä?

- 14) Onko jotain perustetta, miksi asiakas siirtyisi palvelukeskukseen juuri liikkeen luovutuksella?

- 15) Onko mallia tarkoitus käyttää kaikissa Keskon palvelukeskuksissa? Vai vain Suomessa?

- 16) Mikä tässä projektissa oli mielestäsi haasteellisinta?

KEY ACCOUNT MANAGER

- 1) Minkä yhtiöiden KAM olet?
- 2) Koska aloitit KAM:na toimimisen?
- 3) Mitä uusia haasteita KAM:na toimiminen on tuonut työhösi? Miten KAM:n rooli vaikuttaa varsinaiseen työnkuvaasi?
- 4) Onko KAM:lle kuuluvien tehtävien hoitaminen onnistunut hyvin muiden töidesi rinnalla, vai onko se tiukentanut paljon aikatauluasi ja lisännyt työmäärääsi?
- 5) Oletko kokenut KAM:n olemassa olon hyödyllisenä? Hyvät/huonot puolet?
- 6) Onko asiakkailta tullut positiivista/ negatiivista palautetta KAM:n roolista?

SSC- PROJEKTI

- 1) Miten SSC projekti on mielestäsi edennyt? Onko päästy toivottuihin tuloksiin?
- 2) Onko prosesseja pystytty tehostamaan halutulla tavalla? Ja onko pystytty luomaan luotettava mittaristo prosessien tehokkuuden mittaamiseen?
- 3) Onko prosessisuuntainen taloushallinnon järjestäminen mielestäsi hyvä asia? Entä prosessien omistajat?
- 4) Onko kehityssuunta mielestäsi hyvä?
- 5) Oletko kokenut uuden johtamismallin, palaverikäytännön ja ammattinimikkeet enemmän hyvänä vai huonona systeeminä?
- 6) Mikä oli mielestäsi haasteellisinta projektin toteuttamisessa?

HALTUUNOTTOMALLI SEKÄ INDOORIN HALTUUNOTTO

- 1) Mistä tämä haltuunottoprojektiin ryhtyminen lähti? Oliko jotain erityistä syytä, miksi haltuunottomalli tarvittiin?
- 2) Oliko projektin kokoonpano mielestäsi hyvä?
- 3) Miten haltuunottoprojekti mielestäsi eteni? Olivatko työskentelytavat hyviä?
- 4) Mikä tässä projektissa oli mielestäsi haasteellisinta?
- 5) Päästiinkö projektissa haluttuihin lopputuloksiin? Oletko tyytyväinen haltuunottomalliin?
- 6) Uskotko, että jatkossa haltuunotot tehdään tekemämme haltuunottomallin mukaisesti, vai onko malliin tulossa paljon muutoksia?
- 7) Haltuunottomallia päästiin heti soveltamaan käytännössä Indoorin myötä. Tuliko tämän haltuunoton yhteydessä ilmi paljon asioita, joita emme olleet huomioineet mallia tehdessämme?
- 8) Miten Indoorin haltuunotto kokonaisuudessaan onnistui?
..
- 9) Käytettiinkö haltuunotossa suunnittelemiämme mittareita ja jos käytettiin, niin päästiinkö niiden avulla haluttuihin tavoitteisiin, esim. haltuunoton aiheuttamissa kustannuksissa?
- 10) Käytettiinkö haltuunotossa tekemiämme haltuunottomallipohjia? (prosessit, mittaristo, henkilöstö)
- 11) Minkälaisina koit pohjien käytön? Olivatko ne hyviä ja oliko niistä apua?

12) Mikä on mielestäsi parasta/ huonointa haltuunottomallipohjissa?

13) Onko uusista haltuunotoista vielä tietoa? Tullaanko niitä tekemään lähitulevaisuudessa?

INDOORIN HALTUUNOTTO

- 1) Miten Indoorin haltuunotto kokonaisuudessaan onnistui?
- 2) Tuliko haltuunotossa eteen paljon asioita, joita emme olleet huomioineet haltuunottomallissamme?
- 3) Mikä onnistui parhaiten haltuunotossa?
- 4) Entä huonoiten?
- 5) Mikä oli haasteellisinta haltuunotossa?
- 6) Onko Indoor ollut tyytyväinen haltuunoton etenemiseen? Hyviä/ huonoja puolia?
- 7) Oliko dokumenttipohjista hyötyä haltuunotossa?
- 8) Onko niiden täyttäminen ollut hankalaa?
- 9) Minkä pohjista koit kaikkein hyödyllisimmäksi?
- 10) Onko kustannusseuranta onnistunut mittaristo- dokumentin pohjalta hyvin?
- 11) Mikä oli mielestäsi parasta dokumenteissa?
- 12) Entä huointa?
- 13) Onko haltuunotosta seurannut haluttuja kustannussäästöjä/ onko muihin haluttuihin tavoitteisiin päästy? Vai onko vielä liian aikaista tarkastella tuloksia?