



# Suuren osakeyhtiön Shared Service Centerin kehityssuunnitelma

Laura Niutanen

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Suuren osakeyhtiön Shared Service Centerin kehityssuunnitelma

Laura Niutanen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2020

Laura Niutanen

**Suuren osakeyhtiön Shared Service Centerin kehityssuunnitelma**

Vuosi 2020 Sivumäärä 66

---

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli suuren teknologiateollisuuden alan yrityskonsernin Suomen maayhtiö, joka on ulkoistanut back office -tyyppisiä tukitoimintoja toisessa maassa sijaitsevalle, konsernin sisäiselle palvelukeskukselle. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia erään Suomen maayhtiön osaston ja keskuksessa työskentelevän ryhmän välistä yhteistyötä ja selvittää, mihin teema-alueisiin yhteistyön keskeisimmät haasteet ja onnistumiset perustuvat. Tavoitteena oli tämän jälkeen muodostaa toimeksiantajalle käytännönläheinen kehityssuunnitelma konkreettisten kehitystoimenpide-ehdotusten muodossa.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin kirjallisuuden ja tutkimusten avulla aihealueen keskeisiin käsitteisiin eli ulkoistamiseen ja shared services -malliin. Molempien käsitteiden osalta esimerkiksi avattiin terminologiaa ja tutustuttiin tulevaisuudennäkymiin. Tutkimustyö toteutettiin enimmäkseen kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Menetelminä käytettiin teemahaastatteluja sekä toimeksiantajalta saatuja, aihepiiriin liittyviä esimerkkitapauksia. Haastatteluille ja esimerkkitapauksille tehtiin temaattista analyysiä. Myös toimeksiantajalta saatuja, aihepiiriin liittyviä numeerisia tilastoja tarkasteltiin lyhyesti.

Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että osapuolten kokemukset yhteistyön sujuvuudesta ovat jokseenkin vaihtelevia. Haasteisiin tai onnistumisiin ei muodostunut selkeää yhtenäistä linjaa, mutta jonkin verran samoja teema-alueita nousi esiin. Keskeisimpinä haasteiden teema-alueina voitiin pitää virheitä, kokonaiskuvan ja liiketoimintakohtaisten seikkojen epäselvyyttä, kiirettä sekä palautteen ja näkemysten jakamisen puutetta. Onnistuneimpina puolina taas voitiin pitää keskuksessa rutinoituneita toimintoja ja niiden suurta volyyymia, hyviä työohjeita ja Kohdeyrityksen osaston hyviä valmiuksia yhteistyön neuvonantoon.

Asiasanat: ulkoistaminen, shared services, business process outsourcing.

Laura Niutanen

**Development plan for the Shared Service Center of a large limited company**

Year	2020	Pages	66
------	------	-------	----

---

The thesis was commissioned by a large technology industry corporation's Finnish subsidiary, which has outsourced some of its back office support functions to an intra-group service center located in another country. The purpose of the study was to inspect the co-operation between a department of the Finnish subsidiary, and a group working in the intragroup center to ascertain thematic areas to which the main challenges and successes of the co-operation are based on. The aim was then to form a practical development plan for the commissioner in the form of concrete proposals for development measures.

The theoretical framework, based on literature and previous studies, introduces key concepts of the field, notably outsourcing and the shared services model. Both concepts are examined through clarification of terminology and exploration of applicability in the future. The research was mostly carried out using qualitative research methods, which included thematic interviews and case studies from the commissioner related to the topic. Both the interviews and case studies underwent thematic analysis. Relevant statistical data received from the commissioner was also briefly examined.

Based on the results of the study, it could be stated that the parties' experiences of the co-operation's fluency were somewhat mixed. No unified view on key challenges nor successes were identified, although some thematic areas can be observed. The former includes errors, obscurity in the overall picture and business-specific issues, sense of urgency, and lack of feedback and sharing of views. Large volume routine activities at the center, good working instructions and the Target Company department's capability in supporting co-operation by giving guidance were identified as the most successful aspects.

Keywords: Outsourcing, Shared services, Business process outsourcing

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Tutkimuksen taustatekijät .....	7
1.2	Toimeksiantaja .....	8
1.3	Tutkimusongelman muotoutuminen sekä tutkimuksen tarkoitus ja tavoite .....	9
2	Tutkimuksen kohteet .....	11
2.1	Tutkimuksen ensimmäinen kohde (Tiimi).....	11
2.2	Tutkimuksen toinen kohde (SSC) .....	12
2.3	Tiimin ja SSC:n välinen yhteistyö .....	13
3	Ulkoistaminen käsitteenä .....	15
3.1	Terminologiaa ja ulkoistamisen syitä.....	15
3.2	Muutoksenhallinta ja yhteistyö.....	17
3.3	Ulkoistaminen, työhyvinvointi ja työtehtävien uudistuminen .....	19
3.4	Ulkoistamisen nykytilanne ja tulevaisuudennäkymiä.....	21
4	Shared services käsitteenä.....	23
4.1	Mitä shared services tarkoittaa?.....	23
4.2	Keskeisimmät toiminnot .....	24
4.3	Sijainti .....	25
4.4	Jaettujen palveluiden tulevaisuus .....	26
5	Tutkimusmenetelmät .....	27
5.1	Haastattelut .....	27
5.2	Toimeksiantajalta saadut esimerkitapaukset.....	30
5.3	Työpyyntöjärjestelmän tilastot ja maakohtainen vertailu .....	30
6	Tutkimustyön tulokset.....	31
6.1	Haastattelut .....	31
6.1.1	Tiimin jäsenten haastattelut.....	31
6.1.2	Tiimin ulkopuolisen työntekijän haastattelu .....	35
6.1.3	SSC:n työntekijöiden haastattelut .....	37
6.1.4	SSC:n esimiehen haastattelu .....	40
6.1.5	Konsernin globaalien osastojen työntekijöiden haastattelut.....	42
6.1.6	Haastattelujen loppuanalyysi .....	45
6.2	Toimeksiantajalta saadut esimerkitapaukset.....	49
6.2.1	Tapaukset ja päätelmät.....	49
6.2.2	Tapauksien loppuanalyysi.....	58
6.3	Työpyyntöjärjestelmän tilastot ja maakohtaiset erot.....	58
7	Kehityssuunnitelma .....	61
7.1	SOAR-analyysi.....	61

7.2	Kehitystoimenpide-ehdotukset .....	62
8	Johtopäätökset .....	65
	Lähteet .....	67
	Kuviot .....	69
	Taulukot .....	69
	Liitteet.....	70

## 1 Johdanto

### 1.1 Tutkimuksen taustatekijät

Digitalisaation, automatisaation ja liiketoimintamallien kehittymisen myötä yritysmaailmassa käydään globaalillakin tasolla läpi tietynlaista murrosaikaa. Monet perinteiset ammatit ovat modernisoituneet ja uudistuneet huomattavasti, ja osa niistä on jopa entisessä muodossaan vaarassa hävitä. Mahdollisuudet prosessien automatisointiin kasvavat jatkuvasti tietotekniikan kehityksen mukana, ja viime vuosikymmenten aikana myös yritystoimintojen ulkoistaminen eri muodoissaan on yleistynyt huomattavasti. Useimmiten automatisoinnin ja ulkoistamisen taustalla kaksi suurinta motiivia ovat olleet kustannustehokkuus ja yrityksen tai organisaation halu keskittyä ydinliiketoimintoihinsa.

Ulkoistamisen suosio alkoi 1990-luvulla, ja Global Sourcing Associationin (GSA) vuonna 2015 tekemän Outsourcing in 2020 -tutkimuksen perusteella se jatkaa kasvuaan edelleen. Tutkimuksen mukaan ulkoistamisen motivaattorina toimii yhä useammin pelkän kustannustehokkuuden sijaan asiakaskeskeisyyden tavoittelu, sekä pyrkimys löytää uudenlaista teknologista kapasiteettia ja kyvykkyyttä. Parhailtaan on muodostumassa uusi ulkoistamisen ekosysteemi, jossa yritysten ja organisaatioiden on yhä syvällisemmin ymmärrettävä asiakkaidensa tarpeet, sekä käytettävä hyödykseen viimeisintä teknologiaa vastatakseen näihin tarpeisiin. Odotettavissa onkin kasvua teknologian investointien osalta, ja myös prosessien automatisoinnin sekä tekoälyn hyödyntämisen ennustetaan lähitulevaisuudessa olevan yhä keskeisemmässä asemassa. Ulkoistamisen markkina-alue on muovautumassa samanaikaisesti sekä kilpailullisemmaksi, että yhteistyökeskeisemmäksi.

Yleensä ulkoistaminen aiheuttaa rakenteellisia muutoksia ainakin niillä osastoilla, joista toimintoja ulkoistetaan. Työpaikkojen vähentäminen on hyvin yleinen ulkoistamiseen liittyvä toimenpide, ja työntekijöiden täytyy usein vähintäänkin sopeutua uudelaisiin rooleihin, toimintatapoihin ja tehtäviin. Vaikka tarkasteltaisiin yritystoimintojen sisäistä ulkoistamista, eli toimintojen siirtämistä toisessa maassa sijaitsevaan yksikköön tai tytäryhtiöön ulkopuolisen palveluntarjoajan sijaan, on vaikutus työntekijöihin usein yhtä lailla suuri.

Kuten Böckerman ja Maliranta (2013, 2) toteavat Outsourcing, Occupational Restructuring, and Employee Well-Being: Is There a Silver Lining? -tutkimuksessaan, on ulkoistamisen vaikutusta työtehtäviin ja ammatillisiin rakenteisiin jo käsitelty kasvavassa määrin kirjallisuuden parissa. Kuitenkin vähemmän tiedetään ammatillisen uudelleenjärjestelyn mikrotason dynamiikasta, joka sisältää työtehtävien sekä työntekijöiden kierron ja vaihtuvuuden. Vielä niukemmalle huomiolle on jäänyt ulkoistamisen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin.

Tämä opinnäytetyö perustuu sekä kiinnostukseen näitä toimintojen ulkoistamisen lähtökohtia ja tulevaisuudennäkymiä kohtaan, että toimeksiantajan ilmaisemaan tarpeeseen aiheen saralla. Tarve kartoitettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa vuoden 2019 loppupuolella. Alun perin kiinnostukseni heräsi, kun tutustuin toimeksiantajan kautta ulkoistamisen käytäntöihin ja vaikutuksiin ensimmäistä kertaa lähietäisyydeltä. Mielestäni kyseessä on ajankohtainen ja tulevaisuuden kannalta oleellinen aihe, jota voi tarkastella hyvin moniulotteisesti ja monen eri tahon näkökulmasta.

Opinnäytetyön johdantoluvussa käydään läpi aiheen valintaan vaikuttaneet taustatekijät, toimeksiantajan esittely, sekä tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet tutkimusongelmineen. Toisessa luvussa esitellään tutkimuksen kohteina olevat osapuolet. Kolmannessa ja neljännessä luvussa tutustutaan opinnäytetyön kannalta oleelliseen tietoperustaan aihepiirin kirjallisuuden, tutkimusten ja tilastojen avulla, avataan keskeisimpiä käsitteitä, sekä luodaan katsaus tulevaisuudennäkymiin esimerkiksi vallitsevien trendien avulla. Viidennessä luvussa perehdytään opinnäytetyössä käytettäviin tutkimusmenetelmiin.

Kuudennessä luvussa ryhdytään tarkastelemaan tutkimustyön tuloksia. Luvussa 6.1 käsitellään haastatteluja ja niistä muodostettua analyysiä. Luvussa 6.2 tutkitaan toimeksiantajalta saatuja, aihepiiriin liittyviä esimerkkitapauksia. Viimeiseksi luvussa 6.3 tutustutaan lyhyesti tutkimuksen kohteisiin liittyviin numeerisiin tilastoihin. Seitsemännessä luvussa aloitetaan kehityssuunnitelman muodostaminen tutkimustuloksiin perustuvan SOAR-analyysin avulla, jonka jälkeen laaditaan varsinainen kehityssuunnitelma kehitystoimenpide-ehdotusten muodossa. Lopuksi kahdeksannessa luvussa pohditaan, onko tutkimuskysymyksiin saatu vastauksia.

## 1.2 Toimeksiantaja

Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajayritys, sen henkilöstö ja kaikki yritykseen suoraan viitattaava tieto pidetään toimeksiantajan ja opinnäytetyön laatijan yhteisestä sopimuksesta anonyyminä. Esimerkiksi tehtävänimikkeitä ja muita yritykseen liittyviä tietoja on vähäisellä tasolla muunneltu, mutta ei kuitenkaan siten, että totuus tai opinnäytetyön kannalta oleelliset seikat vääristyisivät.

Toimeksiantaja on suuri osakeyhtiö, jolla on toimintaa useassa eri maassa, ja joka toimii teknologiateollisuuden alalla. Yritys kehittää, valmistaa ja myy eteenpäin teknisiä laitteita. Yrityksen toiminta ei kuitenkaan ole vähittäiskauppaa, sillä sen asiakaskunta koostuu enimmäkseen toisista yrityksistä ja organisaatioista. Asiakkaiden puolelta pääasiallisina yhteyshenkilöinä ja päätöksentekijöinä toimii yleensä erilaisia hallintotason elimiä ja operatiivisia johtajia yksityishenkilöiden sijaan. Laittekehityksen ja laitteiden valmistamisen lisäksi yritys harjoittaa palveluliiketoimintaa, joka kattaa asiakkaiden laitteiden kokonaisvaltaisen kunnossapidon ja mahdolliset korjaustoimenpiteet. Asiakkaan kanssa voidaan tehdä palvelusopimus,



jossa määritellään tämän kunnossapitotoiminnan ehdot ja viitekehys. Palvelusopimuksia voidaan tehdä myös kilpailevien yritysten valmistamille laitteille.

Opinnäytetyön varsinainen toimeksiantaja on yrityksen Suomen maayhtiö. Opinnäytetyön tutkimus kohdistuu erään Suomen maayhtiön osaston ja Suomen ulkopuolella toimivan yksikön väliseen yhteistyöhön. Tutkimukseen kuitenkin sisältyy esimerkiksi toisten maayhtiöiden tarkastelua ja yhteistyötä konsernin globaalin osaston työntekijöiden kanssa. Opinnäytetyössä ”Kohdeyritykseen” viitattaessa tarkoitetaan Suomen maayhtiötä, jotta ilmaisutapa pysyy selkeänä. Mikäli viitataan yleisesti koko konserniin, käytetään lähtökohtaisesti termiä konserni. Useimmiten mainitaan erikseen, mistä yrityksen osasta on kyse.

### 1.3 Tutkimusongelman muotoutuminen sekä tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Kohdeyritys on ulkoistanut tiettyjä back office -tyyppisiä toimintojaan toisessa maassa sijaitsevalle palvelukeskukselle, joka on osa konsernia. Kyseessä ei siis ole yrityksen ulkopuolinen palveluntarjoaja. Keskus on jaettu useaan eri ryhmään, joista kukin suorittaa jonkin tietyn maayhtiön tehtävänantoja. Keskus tekee paljon yhteistyötä yrityksen eri maayhtiöiden osastojen kanssa, sillä sen työntekijät vastaanottavat tehtävänantonsa usein niiltä osastoilta, joilta kyseiset tehtävät on alun perin ulkoistettu, eli joiden työntekijät aiemmin suorittivat näitä tehtäviä itse. Keskusta ja sen toimintaa kuvaillaan tarkemmin luvussa 2. Merkittävä osa Kohdeyrityksen tehtäviä suorittavan ryhmän tehtävänannoista on peräisin eräältä tietyltä Kohdeyrityksen osastolta. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kyseisen osaston ja keskuksen ryhmän välistä yhteistyötä, sekä sen haasteita ja kehitysmahdollisuuksia. Opinnäytetyö on siis tutkielmatyyppinen, ja tutkimuksessa käytetään kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen kohteena olevan osaston toimintaa ja edellä mainittujen osapuolten välistä yhteistyötä kuvataan myös tarkemmin luvussa 2.

Jo ennen tutkimuksen aloittamista on tiedossa, että toimeksiantaja suunnittelee kasvattavansa keskuksen roolia. Kohdeyrityksen, eli tässä yhteydessä niin kutsutun etulinjan toiminta pyritään muuttamaan asiakaskeskeisemmäksi ja rajaamaan sitä enemmän ydinliiketoimintoihin keskittyneeksi. Erilaisia back office -tyyppisiä tehtäviä pyritään vähentämään, joten keskukselle ulkoistettavien toimintojen määrä tulee lisääntymään. Tavoitteena on, että keskus muuttuisi aiempaa itsenäisemmäksi. Tutkimuksen kohteena olevan keskuksen ryhmän työntekijät tarvitsevat vielä nykytilanteessa melko paljon opastusta ja tukea päivittäisiin tehtäviinsä liittyen, ja heidän tukemisensa on suureksi osaksi tutkimuksen toisen kohteen, eli erään Kohdeyrityksen osaston työntekijöiden vastuulla. Kohdeyritykselle vapautusi huomattava määrä henkilöstöresursseja uudensuuntaisiin tehtäviin, mikäli keskuksen ryhmä pystyisi suorittamaan tehtävistään itsenäisemmin. Vaikka tulevaisuudessa ryhmän työntekijät tarvitsisivat vähemmän mikrotason tukea toimintojen suorittamiseen, tulisi yhteistyö Kohdeyrityksen osastojen kanssa kuitenkin jatkumaan.

Opinnäytetyön pääasiallinen, toimeksiantajan kanssa yhteisesti määritelty tavoite on tukea tätä tulevaisuuden visiota yhteistyön sujuvuuden näkökulmasta. Tavoitteena on löytää keskeisimmät tutkimuksen kohteina olevien osapuolten väliseen yhteistyöhön sekä negatiivisesti että positiivisesti vaikuttavat tekijät. Myös tutkimuksen osapuolet on valittu toimeksiantajan tarpeeseen perustuen. Jo etukäteen tiedetään, ettei yhteistyö osapuolten välillä ole täysin ongelmaton tai aukoton, ja että mielipiteet sen sujuvuudesta ovat jokseenkin vaihtelevia. Tavoitteena ei ole etsiä esimerkiksi eniten virheitä tekevää tai negatiivisimpaan sävyyn kommunikoivaa työntekijää, vaan muodostaa hyvä kokonaiskuva muutamasta yhteistyöhön eniten vaikuttavasta teema-alueesta. Tämän jälkeen toimeksiantaja voi suhtautua esille nousseisiin seikkoihin asianmukaisesti katsomallaan tavalla, ja joko ennaltaehkäistä tai hyödyntää niitä tulevaisuudessa.

Toimeksiantaja on pyytänyt esittämään opinnäytetyössä muutamia konkreettisia kehitysehdotuksia osapuolten väliseen yhteistyöhön. Tavoitteena on muodostaa mahdollisimman kattava ja ydintekijöihin pohjautuva analyysi nykytilanteesta, ja sen jälkeen esittää toimeksiantajalle kehityssuunnitelma käytännönläheisten toimenpide-ehdotusten muodossa. Kehityssuunnitelman ei ole tarkoitus olla huomattavan laaja tai moniulotteinen, sillä ongelmakohtien ja onnistumisten kartoittaminen jo itsessään tuo ilmi kehityskohteita ja parannusideoita. Kehityssuunnitelma pidetään mahdollisimman rajattuna, ja tavoitteena on löytää sellaisia parannustoimenpiteitä, joiden toteutus olisi realistista ja mahdollisimman monen osapuolen edun mukaista.

Tutkimuksen tarkoituksena on siis näin ollen selvittää osapuolten välisen yhteistyön suurimmat haasteet ja niiden juurisyyt, sekä vastaavasti kartoittaa yhteistyön keskeisimmät vahvuusalueet ja onnistumiset. Erytishuomiota tullaan kiinnittämään osapuolten väliseen kommunikointiin, keskuksen ryhmän käytössä oleviin työohjeisiin ja heidän saamaansa neuvonantoon, sekä yhteistyön tulevaisuuteen liittyviin seikkoihin. Menetelminä haasteiden ja vahvuuksien selvittämiseen tullaan käyttämään haastatteluja, esimerkkitapauksia, toimeksiantajan tietokantoja ja esimerkiksi niistä saatavia tilastotietoja. Jonkin verran tilastollista vertailua konsernin toisiin maayhtiöihin tullaan tekemään, sillä tarkoituksena on muodostaa yleiskuva siitä, millaisella jakaumalla muissa maissa toimintoja suoritetaan keskuksessa tai edelleen etulinjojen osastoilla. Osapuolten mielipiteet, näkemykset ja asenteet sekä niiden yhtenäisyydet ja eroavaisuudet tullaan selvittämään. Vastaavasti toimeksiantajan intressit, tavoitteet ja suunnitelmat kartoitetaan.

Alustavan taustatutkimuksen ja ennen opinnäytetyön aloittamista tehtyjen havaintojen perusteella tutkimusongelmaksi muotoutuivat seuraavat ydinkysymykset:

- Kuinka paljon osapuolten välisessä yhteistyössä ilmenee tyytymättömyyttä, ongelmia tai haasteita verrattuna siihen, kuinka onnistuneeksi yhteistyö koetaan?

- Mitkä ovat yhteistyössä ilmenevien haasteiden ja onnistumisten keskeisimpiä teema-alueita?
- Millaisia käytännön kehitystoimenpiteitä osapuolten väliseen yhteistyöhön voitaisiin tehdä, kun otetaan huomioon
  - Työntekijöiden etu ja hyvinvointi
  - Toimeksiantajan etu, intressit ja tulevaisuuden visio
  - Ulkoistamisen ja muun aihealueen tulevaisuudennäkymät

## 2 Tutkimuksen kohteet

Tutkimuksen ja kehityssuunnitelman pääasiallisina kohteina ovat jo aiemmin mainitut osapuolet, eli eräs Kohdeyrityksen osasto (myöhemmin Tiimi), sekä sen tehtäviä suorittava ryhmä Suomen ulkopuolella toimivassa palvelukeskuksessa (myöhemmin SSC).

### 2.1 Tutkimuksen ensimmäinen kohde (Tiimi)

Tiimi koostuu alle kymmenestä työntekijästä. Opinnäytetyön tutkimus kohdistuu heistä neljään, eli heihin, jotka tekevät eniten yhteistyötä Suomen ulkopuolella sijaitsevan keskuksen ryhmän kanssa. Tiimin jäsenet ovat suurpiirteisesti muotoiltuna nimikkeiltään erikoistuneita assistentteja tai prosessiasiantuntijoita. Heidän toimenkuvaansa sisältyy asiakkuuksien ja asiakasrekisterien hallintaa ja ylläpitoa, sopimus- ja laiterekisterien hallintaa, sekä yleisesti ottaen niin kutsutun master datan ylläpitoa. Heidän päivittäiset tehtävänsä koostuvat muun muassa palvelusopimusten, asiakkuuksien ja laitteiden perustamisesta tietojärjestelmään, niiden tietoihin kirjattavista muutoksista, sekä esimerkiksi palvelusopimusten päättämisestä ja sopimukseen liittyvien hyvityslaskujen laatimisesta.

Tiimin jäsenet ovat jonkin verran suoraan yhteydessä Kohdeyrityksen ulkoisiin asiakkaisiin esimerkiksi silloin, kun asiakas tarvitsee palvelusopimuksesta jotakin tietoa, kuten sen hinnan. Usein asiakaskontakti saa alkunsa, kun asiakas on jonkin pyynnön tai kysymyksen merkeissä yhteydessä omaan yhteyshenkilöönsä Kohdeyrityksessä, eli esimerkiksi palvelusopimusmyyjään. Tämän jälkeen asiakkaan yhteyshenkilö voi välittää kontaktin Tiimille, jonka jäsenet tarvittaessa jatkavat keskustelua asiakkaan kanssa ja välittävät tälle jotakin tietoa tai tekevät jotakin muutoksia tietojärjestelmään.

Tiimin jäsenet tekevätkin hyvin paljon yhteistyötä Kohdeyrityksen muiden osastojen työntekijöiden kanssa. Esimerkiksi laitetuotannosta voidaan ilmoittaa käytöstä poistetuista ja niiden tilalle tulleista uusista laitteista, ja sopimusmyyjät voivat pyytää luomaan palvelusopimuksia tietorekisteriin. Palveluliiketoimintaa organisoivat työntekijät voivat esimerkiksi pyytää lähettämään listauksia asiakkaan laitteista ja tekemään muutoksia sopimuksen tai asiakkaan

tietoihin. Tiimin jäsenillä onkin vahva tietämys Kohdeyrityksen tuotteiden ja ydintoiminnan elinkaaresta.

Osa tiimin jäsenistä hoitaa jossain määrin myös toisenlaisia tehtäviä, kuten materiaalihallintoa ja inventointien seuranta. Näitä tehtäviä ei kuitenkaan tulla opinnäytetyössä tarkastelemaan, sillä niihin liittyy joko hyvin marginaalisesti tai ei ollenkaan yhteistyötä keskuksen ryhmän kanssa. Tiimin jäsenten työnkuvat eivät siis ole täysin identtisiä keskenään, ja jonkin verran variaatiota tehtäviin syntyy myös esimerkiksi alueellisista eroista. Tiimin jäsenille on jaettu Suomen sisäiset maantieteelliset alueet, ja heidän työtehtävänsä määrittävät näillä alueilla tapahtuvan liiketoiminnan perusteella.

Suurin osa Tiimin jäsenistä on työskennellyt Kohdeyrityksessä yli 20 vuotta, ja heistä kaikki ovat tehneet aiemmin myös toisenlaisia työtehtäviä yrityksen sisäisesti. Monen kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että heidän työnkuvansa on aikojen saatossa muovautunut alkuperäistä suppeammaksi. Aiemmin heidän tehtäviinsä on saattanut kuulua esimerkiksi palkanlaskentaa ja laskutusta laajemmassa mittakaavassa. Osa taas on toiminut aikaisemmin kokonaan eri nimikkeillä ja mahdollisesti eri osastoilla.

## 2.2 Tutkimuksen toinen kohde (SSC)

Kohdeyritys on alle 10 vuotta sitten ryhtynyt ulkoistamaan joitakin back office -tyyppisiä toimintojaan ja prosessejaan Suomen ulkopuolella sijaitsevalle palvelukeskukselle, jollaista kutsutaan virallisesti Shared Service Centeriksi. Keskus ei ole yrityksen ulkopuolinen palveluntarjoaja, vaan osa konsernia. Tässä tapauksessa toimintoja ei siis ole ulkoistettu konsernin ulkopuolelle, vaan käytännössä niitä on vain siirretty toisessa maassa toimivaan yksikköön kustannustehokkuuden lisäämiseksi ja henkilöstöressurssien vapauttamiseksi. Tällä hetkellä keskus palvelee vain sisäisiä asiakkaita, eli konsernin eri maayhtiöitä. Shared service centerleistä käsitteenä kerrotaan enemmän opinnäytetyön luvussa 4, mutta vapaasti suomennettuna kyseessä on jaettujen palveluiden keskus. Keskus palvelee Suomen lisäksi lukuisia muita maayhtiöitä, ja yhteistyömallin maakohtaiset käytännöt, toimintatavat sekä keskuksen roolin suuruus vaihtelevat paikoin paljonkin.

Keskukselle siirretään koko konsernin tasolla yleisesti ottaen teknisesti yksinkertaisia ja rutiinomaisia tehtäviä, jotka eivät yleensä vaadi tehtäväalueen alan erityisasiantuntijuutta. Tehtävät ovat suoritettavissa kirjallisen ohjeen perusteella, ja suurimmaksi osaksi liittyvät jollain tapaa tiedonhallintaan. Tehtäviin kuuluu muun muassa sähköistä raportointia, erilaisen tietojen kirjaamista konsernin käytössä oleviin sähköisiin järjestelmiin, näihin tietoihin tehtäviä muutoksia ja jonkin verran tämän tapaisiin tehtäviin liittyvien prosessien hallintaa. Vaikka tehtävät eivät vaadi erityisasiantuntijuutta tai tehtävien liiketoiminta-alueen syvällistä tuntemusta, täytyy keskuksen työntekijöiden kuitenkin usein osata poimia heidän kannaltaan oleellisia tietoja esimerkiksi heille lähetetyistä erilaisista dokumenteista.

Keskuksella on useita pienempiä ryhmiä, joista kukin suorittaa jonkin tietyn maayhtiön tehtävänäntoja. Opinnäytetyön kohteena on Tiimin kanssa yhteistyötä tekevä ja Tiimin tehtävänäntoja suorittava ryhmä, josta käytetään opinnäytetyössä nimitystä SSC. Suurin osa SSC:n työntekijöistä on kansalaisuudeltaan peräisin keskuksen sijaintimaasta, ja he puhuvat äidinkielenään sijaintimaan kieltä. He puhuvat jokseenkin sujuvaa englantia, ja myös jonkin verran suomea. Heidän kanssaan on siis mahdollista keskustella sekä englanniksi että suomeksi, ja kommunikointi Kohdeyrityksen kanssa tapahtuu enimmäkseen suomeksi.

### 2.3 Tiimin ja SSC:n välinen yhteistyö

Tiimiltä on ulkoistettu SSC:lle tasaisesti kasvavalla määrällä tiedonhallintaan liittyviä back office -tehtäviä, jotka koostuvat enimmäkseen laitteiden ja palvelusopimusten tietojärjestelmään syöttämisestä, palvelusopimusten laskutustietojen ja laskutussuunnitelmien käsittelystä, sekä laitteiden ja sopimusten tietoihin tehtävistä muutoksista ja päivityksistä. Tehtävät ovat siis samoja, joita Tiimin jäsenet aiemmin suorittivat, ja joita he yhä osittain suorittavat myös itse. SSC:n työntekijöillä ja Tiimin jäsenillä on käytössään samat työkalut ja järjestelmät.

Järjestelyn tarkoituksena on, että Tiimin jäsenille vapautuisi enemmän aikaa asiakaskeksiin ja asiantuntijaluontoisiin tehtäviin, sekä yhteydenpitoon asiakkaiden kanssa. SSC:n työntekijät eivät ole suoraan yhteydessä Kohdeyrityksen ulkoisiin asiakkaisiin, ja useimmiten Tiimin jäsenet toimivat yhteydenpitokanavana myös SSC:n ja Kohdeyrityksen toisten osastojen työntekijöiden välillä. SSC:lle ulkoistetut tehtävät ovat suurimmaksi osaksi hyvin rutiininomaisia, ja monet niistä myös vievät huomattavan paljon aikaa, varsinkin kun niitä on määrällisesti paljon. Kohdeyrityksen asiakas voi esimerkiksi pyytää tekemään jonkinlaisen päivityksen kaikkien palvelusopimustensa tietoihin. Suurilla asiakkailla sopimuksia voi olla useita kymmeniä, ja tietojärjestelmästä käsiteltävien kenttien kappalemäärä voi nousta jopa satoihin.

SSC vastaanottaa tehtävänäntonsa Tiimin jäseniltä, ja osittain myös esimerkiksi sopimusmyyjiltä ja muilta Kohdeyrityksen työntekijöiltä. Kohdeyrityksellä on käytössään erillinen sähköinen järjestelmä tehtävien välittämistä ja niiden seuranta varten. Järjestelmään avataan tehtävälle työpyyntö, joka lähetetään eteenpäin SSC:lle käsiteltäväksi. Yksi työpyyntö voi tarkoittaa muun muassa yhden palvelusopimuksen syöttämistä tietojärjestelmään. Työpyynnöstä on nähtävillä esimerkiksi sen tyyppi ja laatimisaika, laatija ja vastaanottaja, reaaliaikainen status, käsittelyaika, prioriteetti, sekä mahdolliset kommentit. Samaa työpyyntöjärjestelmää käytetään myös tehtävien suorittamisen yhteydessä tapahtuneiden virheiden oikaisupyntöihin ja niiden seurantaan. Yleensä Tiimin ja SSC:n yhteistyön tapahtumaketju noudattaa samankaltaista mallia. Aluksi Tiimin jäsen saa yhteydenoton Kohdeyrityksen toisen osaston työntekijältä, tai joissain tilanteissa ulkoiselta asiakkaalta. Yhteydenoton perusteella on tehtävä jotakin tiedonhallintaan liittyviä toimenpiteitä, kuten sopimustietojen päivityksiä.

Seuraavaksi Tiimin jäsen laatii järjestelmään työpyynnön, jonka SSC:n työntekijä vastaanottaa. SSC:n työntekijä suorittaa tarvittavat toimenpiteet tietojärjestelmästä, ja lopuksi kuittaa työpyynnön valmiiksi.

SSC:n työntekijöillä on käytössään 2 pääkanavaa tehtävien suorittamisessa apuna käytettäville ohjeille. Näistä ensimmäinen on Kohdeyrityksen intranet -tyyppisen ohjelmiston ryhmäsivusto. Myös Tiimin jäsenet käyttävät samaa sivustoa tiedon ja tiedostojen tallentamiseen, jakamiseen ja järjestelyyn. Sivustolla olevia ohjeita on mahdollista päivittää reaaliaikaisesti, ja päivityksiä niihin tekevät muutamia suoraan Tiimiin liittyvät henkilöt, Tiimin jäsenet, sekä heidän esimiehensä. SSC:n työntekijät voivat käyttää sivustoa samoin kuin Tiimin jäsenet, sillä heillä on sivustolle suurimmaksi osaksi yhdenmukaiset luku- ja käyttöoikeudet.

Toinen SSC:n käytössä oleva kanava ohjeille on eräänlainen Excel-lista tehtävien suorittamiseen käytettävän tietojärjestelmän transaktioista ja toiminnoista sekä siitä, millaisia sääntöjä ja periaatteita niihin sovelletaan Tiimin jäseniltä vastaanotettujen työpyyntöjen kanssa. Listassa on lueteltuna palvelusopimusten ja laitteiden erilaiset tyypit ja kategoriat sekä se, minäkalaisia transaktioita niihin käytetään ja esimerkiksi se, mitä järjestelmän kenttiä niiden kohdalla täytyy täyttää. Listassa on mukana myös SSC:lle oleellisella skaalalla Kohdeyrityksen vastuuhenkilöitä ja heidän maantieteelliset toiminta-alueensa. Lista on hyvin taulukkomainen, joten siinä ei juurikaan käytetä esimerkiksi kokonaislauseita.

Mikäli SSC:n työntekijät tarvitsevat lisätietoja tai neuvoja työpyyntöihin liittyen, he ovat lähtökohtaisesti yhteydessä siihen Tiimin jäseneseen, joka työpyynnön on laatinut. Vastaavasti Tiimin jäsenet voivat olla yhteydessä SSC:n työntekijöihin esimerkiksi kysyäksään väliaikaisia tietoja työpyynnöistä tai selventääksään jotakin toimintatapaa. Useimmiten yhteydenpito tapahtuu sähköpostitse, ja yleisimmin sitä syntyy kahdenlaisessa tilanteessa. Toinen yleisimmistä skenaarioista alkaa, kun SSC:n työntekijä tarvitsee lisätietoja tai neuvoja johonkin Tiimiltä vastaanottamaansa työpyyntöön liittyen, ja silloin hän on yhteydessä työpyynnön laatineeseen Tiimin jäseneseen. Mikäli Tiimin jäsenet huomaavat tai saavat muuten jotakin kautta tietoonsa työpyynnön suorittamisessa tapahtuneen virheen, alkaa kommunikointi taas heidän aloitteestaan. He laativat järjestelmään virheen oikaisupyynnön, ja saattavat kysyä erikseen lisätietoja siitä, miksi virhe on tapahtunut. Vaihtoehtoisesti SSC:n työntekijä voi olla yhteydessä oikaisupyynnön laatineeseen Tiimin jäseneseen esimerkiksi silloin, jos tilanteessa on hänelle jokin epäselvää.

Tiimin ja SSC:n välistä yhteydenpitoa ja kommunikointia tapahtuu yleensä useita kertoja viikossa. Yhteistyössä ja yhteydenpidossa on ollut havaittavissa jonkin verran eräänlaista kankeutta ja osittain tarpeetonta toistuvuutta. Tiimillä on esimerkiksi edelleen huomattavan paljon vastuun tunnetta niiden nykyään SSC:lle kuuluvien tehtävien onnistuneesta suorittamisesta, jotka aiemmin kuuluivat heille itselleen. Tiimin jäsenet toimivat sekä SSC:n

työntekijöiden pääasiallisina neuvonantajina, että sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden yhteydenpitokanavana. Kun kyseessä on sellaisia tehtäviä, joiden tekninen suorittaminen on suurimmaksi osaksi siirretty pois heidän käsistään, voi yhdistelmä olla ajoittain ongelmallinen.

Ennen tutkimuksen aloittamista on ollut tiedossa, että Tiimin jäsenet ovat myös jossain määrin kokeneet SSC:n tekemien virheiden määrän ajoittain suureksi, tai virheiden tyyppin toistuvaksi. He eivät tiedä virheiden juurisyytä ja kokevat, etteivät heidän yrityksensä selvittää niitä ole olleet kovin menestyksekkäitä. Tiimin jäsenten on yleensä tehtävä havaitsemistaan virheistä järjestelmään oikaisupyyntö, joka on käytännössä erillinen lomake. Lomakkeen täyttämiseen kuuluu vääjäämättä jonkin verran aikaa, ja usein Tiimin jäsenet korjaisivat itse huomauttamansa virheen lomakkeen täyttämistä nopeammin.

### 3 Ulkoistaminen käsitteenä

#### 3.1 Terminologiaa ja ulkoistamisen syitä

Ulkoistamisella tarkoitetaan yleisesti ottaen yrityksen tai organisaation toimintojen siirtämistä joko kokonaan ulkopuoliselle palveluntarjoajalle, tai yrityksen sisäisesti toisessa maassa toimivaan tytäryksikköön. Opinnäytetyön tapauksessa kyseessä on jälkimmäinen malli, sillä kuten jo aiemmin on mainittu, SSC on osa toimeksiantajan konsernia. Oshri, Kotlarsky ja Willcocks (2015, 8) avaavat ulkoistamisen terminologiaa enemmän kirjassaan *The handbook of global outsourcing and offshoring: the definitive guide to strategy and operations*:

- *Outsourcing*, joka on yleensä myös suora käänös suomenkieliselle yleistermille ulkoistaminen, määritellään yrityksen ja kolmannen osapuolen väliseksi sopimukseksi, jossa kolmas osapuoli ottaa vastuun tiettyjen toimintojen suorittamisesta ja hallinnasta. Sopimusta laadittaessa määritellään hinta, järjestelyn kesto sekä odotettu palvelutaso ja sen mittarit.
- *Offshoring* on yleistermi yritystoimintojen toiseen maahan uudelleensijoittamiselle, joko kolmannelle osapuolelle eli ulkopuoliselle palveluntarjoajalle, tai yrityksen omistuksessa olevaan tytäryksikköön. Termin alakäsitteet *near-shore* ja *off-shore* viittaavat siihen, onko sijoitus tehty lähellä vai kaukana sijaitsevaan maahan. Suomen sijainnin näkökulmasta esimerkkeinä voisi käyttää Viroa ja Intiaa.
- *Reshoring* tarkoittaa toiseen maahan ulkoistettujen yritystoimintojen siirtämistä takaisin maahan, josta ne alun perin ulkoistettiin.
- *Onshoring* viittaa toimintojen ulkoistamiseen lähtömaan sisällä. Tällöin käytetään yleensä aina ulkopuolista palveluntarjoajaa.

- *Insourcing* tarkoittaa tilannetta, jossa yritys ostaa ulkopuolista ammattitaitoa itselleen, yleensä työvoiman muodossa ja väliaikaiseen käyttöön. Mallia sovelletaan silloin, kun yrityksen sisäisesti ei ole saatavilla tarvittavaa ammattitaitoa.
- *Captive* tai *in-house sourcing* on strateginen valinta, jossa yritystoimintoja sijoitetaan kokonaan yrityksen omistuksessa olevaan, toisessa maassa toimivaan tytäryksikköön. Tämä malli sisältää *shared services* -käsitteen, josta kerrotaan enemmän luvussa 4.
- *Business Process Outsourcing (BPO)* tarkoittaa yksittäisten yritystoimintojen ulkoistamista kokonaisten osastojen sijaan. Tiimin ja SSC:n yhteistyössä on kyse juuri BPO:sta.

Useimmiten kustannustehokkuus on keskeisin, tai ainakin yksi keskeisimmistä ulkoistamisen motivaattoreista. Kuten Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 21) mainitsevat Ulkoistamisen käsikirja -teoksessaan, usein kysymyksenä on, voiko pelkästään yksinkertaisesti toimintojen siirtäminen toiseen paikkaan lisätä kustannustehokkuutta ja luoda kustannussäästöjä. Ulkoistamispalvelun tarjoajalle täytyy tietenkin maksaa toimintojen suorittamisesta, ja ulkopuolinen palveluntarjoaja lisää palvelun peruskustannuksiin myös aina jonkinlaisen katteen. Kustannussäästöihin päästään silloin, jos palveluntarjoaja pystyy ulkoistavaan yritykseen nähden suorittamaan ulkoistettavia toimintoja tuottavuudellisesti paremmin eli suuremmalla volyymilla, tai mikäli sen omat tuotannontekijöihin liittyvät kustannukset ovat pienemmät. Tuotannontekijöiden kustannuksilla tarkoitetaan useimmiten työvoimakustannuksia.

Koska tässä tapauksessa ulkoistamispalvelun tarjoaja, eli Suomen ulkopuolella toimiva palvelukeskus, on osa konsernia, ei katteeseen tai provisioon liittyviä kustannuksia synny samoin kuin mikäli kyseessä olisi ulkopuolinen yritys. Keskus on sijoitettu maahan, jossa palkkataso on jonkin verran lähtömaata alempi, joten tuotannontekijöiden kustannukset saadaan pidettyä matalampana. Myös tuottavuudelle voidaan asettaa huomattavasti suuremmat odotukset, sillä vaikka SSC on ryhmänä henkilömäärältään melko pienikokoinen, on Kohdeyritykseltä ulkoistettujen tehtävien suorittaminen heidän pääasiallinen työnkuvansa. Tiimin työntekijöiden päivittäisiin työtehtäviin kuuluu huomattavan paljon muutakin, joten heidän kohdallaan ei olisi realistista odottaa SSC:n kanssa vastaavaa tuottavuutta.

Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 24) toteavat kirjassaan myös, että toinen yleisesti ottaen keskeisimmistä syistä ulkoistamiselle on halu keskittyä ydinliiketoimintaan ja ydintoimintoihin. Tässä tapauksessa sitä voidaan myös pitää yhtenä tärkeimmistä motivaattoreista, sillä jo ennen tutkimustyön aloittamista on selvää, että toimeksiantajan ja koko konsernin tavoitteena on lisätä asiakaskeksyyttä ydintoiminnoissaan, sekä muovata eri tehtävänkuvia asiantuntijatasoisemmiksi. Tämä koskee muitakin osastoja kuin Tiimiä.

Ulkoistamisen muihin yleisimpiin syihin kuuluu myös esimerkiksi laadun parantaminen ja toimintatapojen yhtenäistäminen. Tämä näkökulma liittyy siihen, että yleensä yrityksen



ulkoisten palveluiden laatutasoa mitataan konkreettisilla mittareilla huomattavasti useammin kuin yrityksen sisäisiä toimintoja. Ulkoistamiseen liittyy lisäksi yleensä keskittämistä, joka edesauttaa toimintatapojen yhtenäistämistä. Myös työvoiman ja osaamisen saatavuus vaikuttaa ulkoistamispäätökseen, sillä perinteisesti yleisimmin ulkoistettavat tehtävät saattavat olla etenkin lähtömaan työvoiman tai yrityksen sisäisen henkilöstön näkökulmasta epäkiinnostavia ja matalapalkkaisia. Jos kiinnostus tehtäviä kohtaan on alueellisesti tai yrityksen sisäisesti vähäistä, yrityksen voi myös olla hankalaa löytää tehtävien suorittamiseen vaadittavaa osaamista. Tällöin ulkopuolinen palveluntarjoaja tai toisessa maassa toimiva yksikkö pystyy usein paremmin hankkimaan ja toimittamaan tarvittavan kaltaista työvoimaa (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 25-26).

### 3.2 Muutoksenhallinta ja yhteistyö

Ulkoistamisessa sisäiseen tiedottamiseen ja henkilöstön mukaan ottamiseen tulee kiinnittää erityisen paljon huomiota, sillä epäonnistuminen niiden saralla on yksi suurimmista syistä ulkoistamisen tai sen siirtymävaiheen ongelmiin. Mikäli henkilöstölle informoidaan jo yrityksen suunnitelmista ulkoistaa toimintojaan, on vastaanotto lähtökohtaisesti hyväksyvämpi. Jos työnantajan ja työntekijöiden välinen luottamus on hyvä, on työnantajan helpompaa esimerkiksi kerätä työntekijöiltä hyödyllistä tietoa ulkoistettaviksi suunnitelluista työtehtävistä. Luottamuksen toimiessa on mahdollista myös esimerkiksi ottaa mukaan työntekijöitä ulkoistamisprojektin eri vaiheisiin (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 138). Ottaen huomioon konsernin tavoitteet SSC:n roolin kasvattamiseen, ovat edellä mainitut huomiot varsin relevantteja.

Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 139) mainitsevat myös, että yleensä ulkoistamisen tiedottamisesta siihen liittyvälle henkilöstölle seuraa joka tapauksessa vastareaktio, etenkin silloin, jos henkilöstöä ulkoistetaan työtehtävien mukana. He ovat huolissaan oman työpaikkansa menetyksen mahdollisuudesta ja siitä, kuinka mielekkäitä heidän uudenlaiset tehtävänsä tulevat olemaan. He saattavat loukkaantua siitä, että heidän tehtäviään ei lueta ydintoimintoihin kuuluvaksi, ja pelkäävät tutun työyhteisön särkymistä. Siksi henkilöstölle onkin varattava tarpeeksi aikaa asian käsittelyyn ja siihen tottumiseen, ja työnantajan on syytä kiinnittää riittävästi huomiota ulkoistamisen henkilöstövaikutuksiin. Työmotivaatio on ensisijaisen tärkeää työtehtävien suorittamisen kannalta, ja sisäisellä tiedottamisella ulkoistamiseen liittyvissä tilanteissa on siihen lähtökohtaisesti suuri vaikutus.

Lacity ja Willcocks (2015, 91-92) käsittelevät *Nine keys to world-class business process outsourcing* -kirjassaan yksittäisten yritystoimintojen ulkoistamiseen, eli BPO:hon, liittyvää yhteistyötä yrityksen ja palveluntarjoajan välillä. He toteavat, että yritys ja sen henkilöstö voi suhtautua palveluntarjoajaan kahdella eri tavalla. Palveluntarjoaja voidaan nähdä ryhmään kuulumattomana, ulkopuolisena, erillisenä ja etäisenä yksikkönä. Tällöin ongelmat yhteistyössä ja suhteissa ovat huomattavasti todennäköisempiä kuin silloin, jos palveluntarjoajan ja

sen henkilöstön nähdään ikään kuin kuuluvan joukkoon, ja jos heitä myös kohdellaan sen mukaisesti. Kirjan esimerkkitapauksissa suhteidenhallinnan saralla menestyneet yritykset kertoivat luokittelevansa palveluntarjoajan osaksi ryhmää ja yritykseen kuuluvaksi.

Yhteenkuuluvuuden mentaliteetti palveluntarjoajan ja yrityksen välillä ei välttämättä synny ilman vaivannäköä, ja yritysten on usein edesautettava sitä omalla toiminnallaan. Lacity ja Willcocks (2015, 92-93) mainitsevat, että BPO:n yhteistyön suhteidenhallinnassa parhaiten menestyneet yritykset kutsuvat palveluntarjoajan säännöllisesti kokouksiinsa, ja heidät otetaan mukaan myös toimintoketjun prosessikehitykseen pelkän palvelutason laadun hallinnoinnin ja mittauksen sijaan. Aiheen saralla menestyneet yritykset ovat palveluntarjoajia kohtaan avoimia liiketoimintansa tavoitteisiin liittyen, ja heidän kanssaan kommunikoidaan virtuaalisten kanavien lisäksi myös lähietäisyydeltä. Yhteistyösuhteen alkamisen ja sen muodostumisenkin jälkeen heitä tavataan kasvotusten kerran tai kaksi vuodessa.

Lacity ja Willcocks (2015, 95-96) määrittelevät yhteistyöhön liittyvän ongelmanratkaisun tärkeimmiksi periaatteiksi, että osapuolet 1) käyttäytyvät asiallisesti ja asianmukaisesti, 2) eivät osoita syyllisiä, 3) suhtautuvat kaikkiin ongelmiin siten, että ne ovat yhteisiä, 4) ovat läpinäkyviä kaikesta asiaan liittyvästä tiedosta ja datasta, 5) pyrkivät molemmille edullisiin ratkaisuihin ja 6) pyrkivät turvaamaan toistensa liiketoiminnalliset intressit. Näitä periaatteita noudattaessaan kirjassa esimerkkitapauksina toimineet osapuolet pääsivät ratkaisuihin, jotka korjasivat tai jopa vahvistivat yhteistyötä. Kirjassa tyypillisimmät yhteistyössä ilmenevät ongelmat on jaoteltu kolmeen eri kategoriaan. Suorituskyvyn ongelmat viittaavat tilanteisiin, joissa palvelun eli ulkoistettujen toimintojen suorittaminen jostain syystä keskeytyy tai häiriintyy. Tämä voi johtua jopa kokonaan osapuolten ulkopuolisista tekijöistä, kuten palveluntarjoajan käyttämästä, kolmannen osapuolen tarjoaman ohjelmiston ongelmasta. Eräässä kirjan esimerkkitapauksessa palveluntarjoaja alisuoriutui lupauksiinsa nähden, kun taas toisessa tapauksessa yritys aliarvioi toimintojen suorittamiseen tarvittavien resurssien ja työvoiman määrän. Yhdessä tapauksessa ongelmia aiheutti eräs yrityksen työntekijä, joka sivuutti etukäteen sovitun toimintatavan ohjeidenannosta palveluntarjoajalle.

Toinen pääkategoria ongelmille on osapuolten välisiin suhteisiin liittyvät ongelmat. Eräässä tapauksessa yritys puuttui palveluntarjoajan työtapoihin liiallisesti, ja toisessa tapauksessa osapuolten välillä oli erimielisyyksiä yrityksen työntekijöiden rooliin liittyen. Yksi esimerkeistä kertoo, kuinka yrityksen johtajataso työntekijä käytti ylenpalttisesti molempien osapuolten energiaa ja resursseja ongelmanratkaisuun silloinkin, kun ongelmaa ei todellisuudessa ollut. Toinen esimerkki kertoo, kuinka yrityksen erään osaston työntekijät eivät olleet yhteistyökkyisiä tai -haluisia, eikä tilanne muuttunut edes uuden esimiehen myötä. Kolmas kategoria kattaa liiketoimintaan liittyvät ongelmat, jotka voivat tarkoittaa esimerkiksi hinnoitteluun tai kustannuksiin liittyviä virhearvioita ja väärinkäsityksiä, tai yrityksen epäonnistumisesta tarpeen ja resurssien määrän arvioinnissa (Lacity & Willcocks 2015, 106-118).

Yhteenvetona Lacity ja Willcocks (2015, 119) toteavat, että kaikkien kategorioiden ongelmanratkaisun tärkein näkökulma on yhteistyöllinen lähestymistapa. Liiketoimintaan liittyvät ongelmat ovat kaikkein vakavimpia, sillä ne usein vaikuttavat suoraan molempien osapuolten taloudelliseen tilanteeseen. Kirjan tutkimuksessa selvisi, että tällaiset ongelmat ovat kuitenkin harvinaisia. BPO on tällä hetkellä yleistynyt käytäntö, jonka voidaan tulevaisuudessa olettaa kehittyvän toiminnoiltaan ja skaalaltaan laajemmaksi ja monipuolisemmaksi. Näin ollen erilaisia konflikteja, laskuvirheitä ja perusteettomia oletuksia tai odotuksia on jonkin verran odotettavissa, ja siksi niihin on hyvä valmistautua etukäteen.

Brinkkemper ja Jansen (2012, 67) mainitsevat, että yrityksen työntekijöiden ja palveluntarjoajan työntekijöiden välille täytyy syntyä hyvä luottamussuhde. Sen rakentaminen ei välttämättä ole helppoa, sillä osapuolilla on usein keskenään eri intressit. Kyky johtaa osapuolten välistä keskustelua sekä ratkaista ristiriitaisia vaatimuksia edesauttaa luottamuksen syntymistä, ja osapuolten yhteisen edun puolesta tekemien kompromissien täytyy olla tasapainossa. Myös työntekijöiden työnantajaltaan saama luottamus ja vapaus vaikuttavat osapuolten väliseen yhteistyöhön, ja lisäksi joidenkin kirjassa haastateltujen vastaajien mielestä jokseenkin yhtenäinen taitotaso työtehtävien suhteen on edesauttava tekijä.

### 3.3 Ulkoistaminen, työhyvinvointi ja työtehtävien uudistuminen

Työntekijöiden valmiudet työtehtävien mahdolliseen vaihtoon, eli esimerkiksi heidän koulutustaustansa ja työkokemuksensa, vaikuttavat huomattavan paljon heidän kokemaansa epävarmuuteen ulkoistamisen suhteen. Erityisesti vaativuusluokitukseltaan keskitason tehtävät ovat vähentyneet teollisuusmaissa, ja suurin syy siihen on teknologian kehittyminen. Ulkoistaminen vaikuttaa viimeaikaisten tutkimusten perusteella eniten sellaisiin työntekijöihin, joiden työtehtäviä ulkoistetaan toisiin maihin. Turvatuimmassa asemassa taas ovat asiantuntijataso toimia ja epärutiniimaisia tehtäviä suorittavat työntekijät (Böckerman & Maliranta 2013).

Böckerman ja Maliranta (2013, 7-8) kertovat tutkimuksessaan, että ulkoistettujen toimintojen uudella sijainnilla on suuri rooli sen suhteen, kuinka ulkoistavan yrityksen työntekijät suhtautuvat tilanteeseen. Työntekijät saattavat nähdä matalan palkkatason maihin ulkoistamisen jopa työnantajan markkinatilanteen heikkouden merkinä ja uskoa, että tulevaisuudessa aiotaan karsia kustannuksia lisää. Yrityksen henkilöstö näkee ulkoistettavia toimintoja suorittavat työntekijät todennäköisemmin yritystä täydentävänä tekijänä entisten työntekijöiden korvaajien sijaan, jos ulkoistettuja toimintoja suoritetaan kehittyneessä maassa kehitysmaan sijaan. Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 138) mainitsevat sisäisen tiedottamisen olevan kriittisen tärkeässä asemassa ulkoistamisen siirtymävaiheessa, ja on syytä olettaa, että sillä on ennaltaehkäisevä ja luottamusta parantava vaikutus myös tästä näkökulmasta.

Ulkoistaminen voi vaikuttaa yrityksen henkilöstöön hyvin vaihtelevalla tavalla, sillä jotkut saattavat hyötyä ulkoistamisen vaikutuksista, kun taas toisiin vaikutus voi olla negatiivinen.

Böckermanin ja Malirannan (2013, 23) tutkimuksen tulosten perusteella on pääteltävissä, että lähtökohtaisesti ulkoistamisen vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin ovat negatiivisia, sillä ulkoistamiseen liittyy lähes aina työpaikkojen tai työtehtävien menetystä tai häviämistä. Kuitenkin joissain tapauksissa ulkoistaminen avaa työntekijöille myös mahdollisuuksia urakehitykseen esimerkiksi ammatillisen liikkuvuuden vuoksi.

Tutkimuksesta selviää myös, että muutokset työn sisällössä lisäävät työntekijöiden epävarmuuden tunnetta ja vaikutelmaa siitä, ettei heidän näkemyksiään oteta huomioon. Kuitenkin interaktiivisten ja epäruutinimaisten työtehtävien lisääminen puolestaan vähentää näitä epävarmuuden tunteita (Böckerman & Maliranta 2013, 27). Tutkimustulos on opinnäytetyön tapauksessa hyvin relevantti, koska toimeksiantajakonsernin tavoitteena on lisätä asiantuntijatasoisten tehtävien määrää Tiimin ja sitä muissa maayhtiöissä vastaavien osastojen kohdalla.

Lacity ja Willcocks (2015, 88) kertovat kirjassaan *Nine Keys to World Class Business-Process Outsourcing*, ettei yrityskulttuurin uudelleenasettelu uusien työtapojen kanssa ole yleensä helppoa. Kaikki työntekijät eivät pysty pysymään muutosten perässä ja mukautumaan uudellaisiin tehtäviin. Kirjan esimerkkitapauksessa eräs yritys kertoo, että osa toimenkuvaansa ulkoistamisen jälkeen vaihtaneista työntekijöistä työskenteli edelleen vanhojen tapojensa mukaisesti ja suoritti jopa sellaisia tehtäviä, jotka eivät enää kuuluneet heidän vastuualueeseensa riippumatta siitä, olivatko ne uuden tehtävänkuvan kannalta relevantteja. Yritystoimintojen ulkoistamismallissa on yleistä, että työntekijät siirtyvät back office -tyyppisistä tehtävistä ja suorittamis pohjaisesta työskentelystä niin sanotusti eturintamalle palvelun koordinaattoreiksi. Kun aiemmin on suorittanut transaktiopohjaisia tehtäviä ja prosessienhallintaa itse, voi olla haasteellista ryhtyäkin hallinnoimaan näiden tehtävien välittämistä ja kommunikointia palveluntarjoajan kanssa.

Lacity ja Willcocks (2015, 89) mainitsevat esimerkkitapauksesta, jossa eräs yritys toteaa jokseenkin epäonnistuneensa tällaisen skenaarion onnistumisen mahdollistamisessa. Yritys ei mielestään ollut onnistunut antamaan henkilöstölle tarvittavia työkaluja, jotta he olisivat voineet onnistua uudessa tehtävässään. Toinen yritys totesi, ettei tällainen transitio aina onnistu kaikkien työntekijöiden kohdalla suoraan muutenkaan, sillä muutos analyttisista ja prosessienhallintaan liittyvistä tehtävistä asiakaskeskeisyyteen ja innovatiivisuuteen voi olla hyvin draamaattinen. Kolmas esimerkkiyritys kertoi oppineensa aiempien kokemusten kautta, kuinka työntekijät kannattaa valmistella heidän uusiin rooleihinsa. Heidän työnkuvauksensa kirjoitettiin uudelleen ja he saivat valmennusta, mutta yrityksen näkemyksen mukaan paras metodi on tutustuttaa työntekijät ulkoistamis palveluntarjoajaan. Mitä nopeammin työntekijät tutustuvat tähän ja ymmärtävät tämän roolin, sitä nopeammin heidän uusien rooliensa tarkoitus avautuu heille.

### 3.4 Ulkoistamisen nykytilanne ja tulevaisuudennäkymiä

Globaalisti tarkasteltuna yritykset ovat yleensä ulkoistaneet yksinkertaisesti kuvailtuna rutiinomaaisia toimihenkilö- ja työntekijätehtäviä, ja Suomessa uranuurtajana on toiminut siivousala. Ulkoistamisen seuraavassa aallossa ryhdyttiin ulkoistamaan pieniä erikoistoimintoja, kuten kopiointia ja viestintää, ja IT-alan suuren mittakaavan ulkoistaminen alkoi 1980-luvulla. Taloushallintoa ja HR:ää esimerkiksi palkanlaskennan muodossa alettiin ulkoistaa vasta 2000-luvulla, mutta jo vuonna 2010 tehdyn tutkimuksen mukaan reilu kolmannes suurimmista suomalaisista yrityksistä oli ulkoistanut palkkahallintonsa. Samassa tutkimuksessa oli arvioitu suomalaisen BPO-markkinan olevan arvoltaan 260 miljoonaa euroa, ja esimerkiksi HR:n saralla yksittäisten toimintojen ulkoistaminen koko osaston sijaan onkin suosittua (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 27-28).

Tilastokeskuksen (2018) Globaalit arvoketjut ja toimintojen ulkoistaminen -tutkimuksesta selviää, että suomalaisten yritysten osalta varsinainen ulkoistamispiikki on ohi. Tukitoimintojen siirtäminen ulkomaille on kuitenkin yhä kasvussa, ja noin 80 % ulkomaille tapahtuneesta ulkoistamisesta koskee juuri tukitoimintoja. Vuosina 2015-2017 eniten ulkoistamista Suomessa tapahtui yli 100 hengen teollisuusalan yrityksissä, kun taas palveluyrityksissä ulkoistaminen on yleisesti ottaen vähäisintä. Tutkimuksessa arvioidaan ulkoistamisen vuoksi hävinneitä työpaikkoja olleen vuosina 2015-2017 noin 4000-6500, mutta luku kattaa muitakin tilanteita kuin suoria irtisanomisia. Siihen sisältyy myös merkittävät toimenkuvien muutokset ja ulkoistamisen seurauksena olleet eläkkeelle siirtymiset.

Global Sourcing Associationin (2016, 1) tutkimuksen perusteella 70 % siihen osallistuneista yrityksistä suunnittelee ulkoistavansa tulevaisuudessa enemmän, ja näistä 35 % merkittävän paljon. Vain 10 % vastanneista yrityksistä suunnittelee ulkoistamisen vähentämistä, ja mikään yrityksistä ei suunnitellut vähentävänsä sitä huomattavasti tai lopettavansa sitä kokonaan. 83 % vastaajista odottaa ulkoistamisen markkinoiden kasvavan, joista 37 % odotti kasvua tapahtuvan huomattavan paljon. Vaikka automatisaation ja tekoälyn ennustetaan olevan tulevaisuudessa huomattavasti suuremmissa roolissa, tutkimukseen osallistuneet yritykset kokivat, että se on yksi eniten kehitystä vaativa osa-alue ulkoistamisen näkökulmasta.

Tutkimuksen vastausten perusteella ulkoistamisen pääasialliset syyt eivät enää välttämättä tule olemaan samat kuin aikaisemmin. Perinteisesti suurimmat syyt ovat olleet kustannustehokkuus, toiminnan joustavuuden lisääminen ja uusien kyvykkyyksien saavuttaminen. Tutkimuksen tekohetkellä kustannustehokkuuden lisäksi suurimmiksi motiiveiksi nousivat asiakaskokemuksen parantaminen sekä integroituminen uudenlaisten, esimerkiksi pilvipalveluihin tai tilattavaan jäsenyyteen (eng. subscription) pohjautuvien tietojärjestelmien kanssa. Sopimukset yritysten ja ulkoistamispalveluiden tarjoajien välillä tulevat perustumaan aiempaa

useimmin yhteistyön tuloksiin, jolloin osa riskeistä jakautuu myös palveluntarjoajille. (Global Sourcing Association 2016, 26).

Oshri ym. (2015, 17-29) listaavat kirjassaan näkemyksenä ulkoistamisen kymmenestä suurimmasta tulevaisuuden trendistä. Ensimmäiseksi mainitaan, että BPO:n osuus ulkoistamisesta kasvaa edelleen, ja että BPO-mallilla ulkoistettavien toimintojen skaala laajenee. Syynä tähän pidetään sitä, että useat yritykset havaitsevat kiinnittävänsä liian vähän huomiota back office -osastojensa hallinnoimiseen, eikä niiden innovatiiviseen kehittämiseen haluta tehdä investointeja. Palveluntarjoajat ovatkin nopealla vauhdilla hankkineet lisää kyvykkyyttä voidakseen käyttää yritykselle tehottomia prosesseja ja toimintoja hyödykseen. Toisena trendinä pidetään IT-alan ja yritystoimintojen ulkoistamisen markkinoiden kasvua multisourcing-mallin kautta. Termi tarkoittaa sitä, että yritys ulkoistaa toimintojaan useammalle kuin yhdelle palveluntarjoajalle saadakseen mahdollisimman paljon hyötyä niiden eri vahvuuksista.

Kolmantena trendinä mainitaan, ettei Intiaa enää nähdä tulevaisuudessa vain kustannusvähennysten keinona, vaan myös tapana hankkia erityisosaamista esimerkiksi IT-alan osalta. Neljäs trendi kertoo Kiinan tehneen viime vuosina merkittäviä sijoituksia IT-alan ja yritystoimintojen ulkoistamispalvelun tarjoajiin kilpailukykyään parantaakseen, joten maan odotetaan kasvattavana asemaansa. Intia ja Kiina ovat perinteisesti olleet ulkoistamismarkkinoiden johtajia, mutta viidennessä ja kahdeksannessa trendissä todetaan, että near-shoring -malli yleisty. Länsi-Euroopan yritykset alkavat ulkoistaa Itä-Eurooppaan, Pohjois-Amerikan yritykset Väli-Amerikkaan, ja yritykset tulevat harkitsemaan myös Afrikan maita vaihtoehtoinaan (Oshri ym. 2015, 23-26).

Oshrin ym. (2015, 25-28) kuudes trendi kertoo, että suuret yritykset tulevat kiinnittämään kasvavissa määrin huomiota pilvipohjaisiin tietojärjestelmiin, ja että tarve yrityksen tarpeeseen sopiviksi kustomoitaville järjestelmille kasvaa. Seitsemännen trendin mukaan insourcing-mallin, eli yrityksen ulkopuolisen työvoiman sisäiseen käyttöön ostamisen, kilpailutilanne tulee kiristymään erilaisten ulkoistamismallien kasvavan tarjonnan vuoksi. Yhdeksännessä trendissä mainitaan, että useat yritykset tulevat myymään jaettujen palveluiden keskuksiaan, ja tästä kerrotaan enemmän opinnäytetyön luvussa 4.

Viimeinen, kymmenes trendi ottaa kantaa SMAC:n (Social media, Mobile internet, business Analytics & Cloud) vaikutukseen. Perinteinen ulkoistamisen malli tulee kohtaamaan useita häiriötekijöitä. Pilvipalvelujen tarjoajat, kuten Amazon, Google, Microsoft ja IBM tulevat edistämään arvoketjuaan aiempaa automatisoidummilla alustoilla. Lisenssipohjaisten palvelujen malli saattaa nousta dominoivaksi tietyillä alueilla, kuten henkilöstön suorituksen seurannassa, epäsuorassa hankinnassa ja palkkahallinnossa, kun yritykset siirtyvät itsepalvelun kautta hallinnoituihin palveluihin. Myös automatisoinnin yleistyminen tulee vaikuttamaan

yritysten omien työntekijöiden lisäksi ulkoistamiseen, sillä yritykset voivat esimerkiksi päättää prosessien ulkoistamisen sijaan automatisoida niitä (Oshri ym. 2015, 28).

#### 4 Shared services käsitteenä

##### 4.1 Mitä shared services tarkoittaa?

Oshri ym. (2015, 33-34) määrittelevät termin tarkoittavan operatiivista lähestymistapaa sellaisten hallinnollisten tehtävien ja liiketoimintaprosessien keskittämiseen, jotka aiemmin suoritettiin monella eri osastolla tai monessa eri sijaintipaikassa. Tällaisiin toimintoihin lukeutuu tyypillisesti esimerkiksi taloushallinnon, hankinnan, HR:n ja IT:n tehtäviä. Shared service center, tai jaettujen palveluiden keskus, puolestaan on yrityksen tai organisaation kokonaan omistama palveluyksikkö, joka yhdistelee ja standardisoi yritystoimintoihin liittyvät vakioitoiminnot, ja tarjoamaan palveluna suorittaa nämä toiminnot yrityksen eri osastoille.

Kuten myös toimeksiantajakonsernin palvelukeskuksen tapauksessa, shared services, tai jaettujen palveluiden malli, tarkoittaa siis yrityksen monen eri osaston tukitoimien yhdistelmää, joista muodostuu itsenäinen kokonaisuus. Tällaisen mallin tarkoituksena on suorittaa toimintoja mahdollisimman suurella suorituskyvyllä ja tehokkuudella. Malli voi toimia monessa eri muodossa. Organisaatio voi perustaa jaettujen palveluiden keskuksen ja tuottaa siellä palveluita omien liiketoimintojensa lisäksi myös ulkopuolisille organisaatioille, kaksi eri organisaatiota voi rakentaa yhteisen jaettujen palveluiden mallin, tai kyseessä voi samoin kuin opinäytetyön tapauksessa olla yksittäinen organisaatio, joka siirtää mallin piiriin vain omia toimintojaan (Oshri ym. 2015, 33).

Oshri ym. (2015, 286-287) toteavat yritysten ja organisaatioiden harkitsevan ulkoistamista yleensä silloin, kun niiden liikevoittomarginaali uhkaa heikentyä kilpailutilanteeseen liittyvien paineiden takia, tai kun intressi ydinliiketoimintojen kiihdyttämiseen on korkealla. Jaettujen palveluiden malliin pätevät lähtökohtaisesti samat motivaattorit, kuten Deloitteen (2019, 15) Global Shared Services Survey -tutkimuksen vastauksistakin voi päätellä. Tutkimukseen osallistuneita yrityksiä pyydettiin kertomaan laskevassa järjestyksessä asteikolla 1-9, mitkä ominaisuudet niiden jaettujen palveluiden keskuksissa ovat kaikkein tärkeimpiä. Keskiarvolla 6.0 tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousi kustannustehokkuus, toisena ja kolmantena olivat yrityksen pyyntöihin reagoiminen odotetulla tavalla, sekä vasteaika. Vähiten arvoa saanut ominaisuus oli keskiarvolla 4.1 keskuksen henkilöstön tietämys useasta eri jaetun palvelun prosessista, ja vain hieman sen yläpuolella olivat digitaalisen kokemuksen parantaminen ja epärutinomaisten toimintojen tarjoaminen.

Yleisesti ottaen etuna katsotaan myös täyden kontrollin säilyminen yrityksen sisällä, sillä ulkopuolista palveluntarjoajaa käytettäessä osa kontrollista siirtyy palveluntarjoajalle.

Offshoring-mallia huomattavasti kiihdyttänyt tekijä oli etäisyyksien tuomat haasteet lähes kokonaan poistanut internetin ja teknologian nopea kehittyminen 1990-luvun puolivälistä alkaen, ja tämä kiihdytti myös jaettujen palveluiden keskusten yleistymistä (Oshri ym. 2015, 286-287).

Deloitte (2019, 4) tutkimukseen osallistuneet yritykset ovat toimeksiantajayrityksen konsernin tavoin suuria, sillä niistä 54 % kertoi liikevaihtonsa olevan vähintään 5 miljardia. Jaettujen palveluiden keskuksia käyttävistä yrityksistä valtaosa toimii vähittäismyynnin tai kulutustuotteiden valmistuksen ja terveydenhuollon tai biotieteiden aloilla. Teollisuuden ja teknologian alojen yhteisedustus oli tutkimuksen aikaan 18 %, joskin yksittäisinä ne kuuluivat alansa puolesta vähemmistöön (Liite 1).

Strikwerda (2014, 4) kokoaa yhteen jaettujen palveluiden keskusten ja yrityksen sisäisten osastojen toiminnan ja ominaisuuksien keskeisimpiä eroja Shared Service Centers: From Cost Savings to New Ways of Value Creation and Business Administration -tutkimuksessaan. Tiimin ja SSC:n tapauksessa näistä esimerkeistä esiin voisi nostaa etenkin sen, että SSC:n työntekijöiden päätoiminen tehtävä on suorittaa heille Tiimiltä ulkoistettuja toimintoja, kun taas Tiimin tehtäviin kuuluu huomattava määrä muitakin asioita. Opinnäytetyön tapauksessa hyvin relevantti huomio listalla on myös se, että Tiimi työskentelee Kohdeyrityksen strategisissa tiiloissa, kun taas SSC:n emoyksikkö on perustettu sinne, missä työmarkkinat, infrastruktuuri ja muut olosuhteet ovat konsernille mahdollisimman edulliset (Liite 2).

Deloitte (2019, 12) tutkimukseen vastanneista yrityksistä yhteensä 45 % kertoi jaettujen palveluiden keskuksen toiminnan alkamisen jälkeisen ensimmäisen vuoden aikana tapahtuneiden henkilöstövähennysten olleen määrältään 10 % kokonaisuudesta tai enemmän, ja näin ollen lähes puolet yrityksistä oli kuitenkin vastannut vähennysten jääneen alle kymmenen prosentin. 12 % ilmoitti, ettei vähennyksiä tehty ollenkaan. 11,5 % yrityksistä ei ollut tiennyt lukua. Tutkimukseen vastanneista yrityksistä 43 % kertoi jaettujen palveluiden mallin tuovan heille 5-10 % vuosittaiset kustannussäästöt, ja 21 % kertoi säästöjen olevan vähemmän kuin 5 %. Jo 15 % vastaajista kertoi kuitenkin säästöjen olevan jopa 10-15 %. Vastaajista 49 % kertoi suunnataavansa keskusten ansiosta vapautuneet varansa suoraan liiketoimintaansa, ja 20 % investoi teknologisiin hankintoihin.

#### 4.2 Keskeisimmät toiminnot

Jaettujen palveluiden keskusten keskeisimpiin toimintoihin kuuluu yleensä back office -prosesseja, kuten henkilöstöhallintoa (HR), taloushallintoa, hankintaa, ja etenkin viime aikoina kasvavassa määrin IT-alaan ja juridiikkaan liittyviä toimintoja (Oshri ym. 2015, 300). Deloitte (2019, 7) viime vuoden tutkimustilastojen mukaan jaettujen palveluiden keskusten suurimpia tehtäväalueita ovatkin juuri taloushallinto, HR ja IT. Tutkimuksessa nähdäkseni SSC:tä parhaiten vastaava kategoria on nimeltään Supply Chain/Manufacturing Support, ja sen osuuden



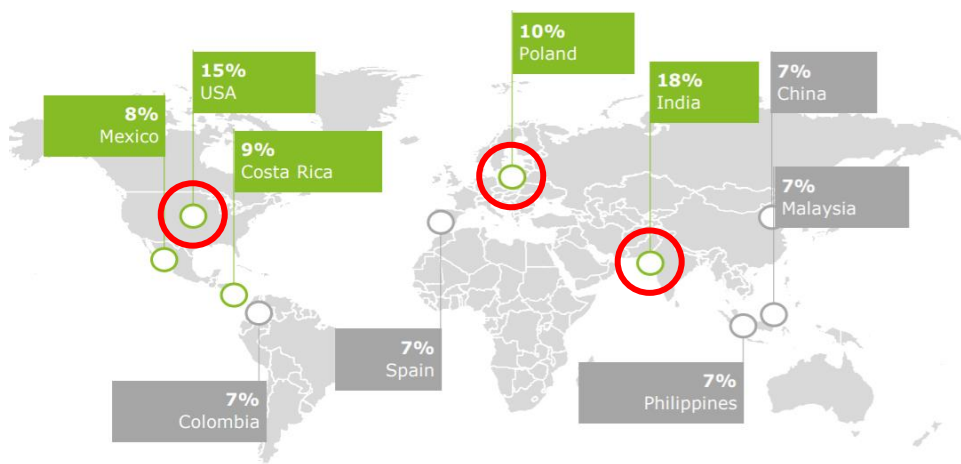
kerrotaan kasvaneen 33 % vuoteen 2017 nähden. Huomattavasti pienin osuus on tutkimus- ja kehitystyöllä, insinööritason tehtävillä, kiinteistöjen hallinnointiin liittyvillä toiminnoilla ja juridiikkaan liittyvillä tehtävillä (Liite 3).

Strikwerda (2014, 3) mainitsee, että juridiikkaan liittyvät tehtävät eivät lähtökohtaisesti ole olleet tyypillisesti jaettujen palveluiden keskuksissa suoritettavia toimintoja. Niihin eivät myöskään ole lukeutuneet liiketoiminnan kehittämiseen tai yrityksen strategiaan ja hallintoon liittyvät toimet. Jaettujen palveluiden keskuksissa tehtävät toiminnot ovat siis nykytilanteessa hyvin pitkälti samoja, kuin joita yleisesti eniten siirretään myös ulkopuolisille palveluntarjoajille.

#### 4.3 Sijainti

Työvoimakustannukset ovat suurin jaettujen palveluiden keskusten sijaintia määrittävä tekijä. Kuitenkin myös työvoiman laatu on kohoamassa yhä tärkeämmäksi mittariksi, ja Deloitteen (2019, 21) tutkimuksen vastauksissa laadun rooli keskusten sijaintia määrittävänä tekijänä oli viisinkertaistunut. Vuonna 2015 vain 7 % tutkimukseen osallistuneista yrityksistä oli vastannut laadun vaikuttavan sijaintiin, kun taas vuonna 2019 sama luku oli jo 34 %.

Myös tuntemus vaihtoehtoina olevien sijaintimaiden laista ja säädöksistä vaikuttaa suuresti maan valintaan, ja useat yritykset ottavat välimatkan huomioon minimoidakseen aikavyöhykkeiden vaikutuksen ja helpottaakseen matkustamista maiden välillä (Deloitte 2019, 21). Kuten Oshri ym. (2015, 282) kertovat, Keski- ja Itä-Eurooppa on kohonnut yrityksiä kiinnostavaksi sijainniksi jaettujen palveluiden keskusten suhteen. Tästä on nähtävillä merkkejä myös Deloitteen (2019, 5) tutkimuksessa, sillä yli 25 miljardin vuosittaisen liikevaihdon omaavien yritysten keskuudessa vuonna 2019 Intian ja USA:n jälkeen keskeisin sijainti keskuksille oli Puola (Kuvio 1).



Kuvio 1: Jaettujen palveluiden keskusten keskeisimmät sijainnit (Deloitte 2019, 22)

#### 4.4 Jaettujen palveluiden tulevaisuus

2000- ja 2010-lukujen useiden esimerkkitapausten jälkeen on herännyt kysymyksiä siitä, ovatko yritykset ja organisaatiot jo kasvamassa ulos tästä jaettujen palveluiden mallista. Vuoden 2008 talouskriisi loi epävarmuutta tuotteiden ja palveluiden kysyntään maailmanlaajuisesti, ja jaettujen palveluiden keskusten tehokkuutta, tarpeellisuutta sekä hyötysuhdetta alettiin kyseenalaistaa enemmän. Suuret yritykset myivät keskuksiaan ulkoisille palveluntarjoajille, joista monet olivat huomattavasti kehittäneet kyvykkyyttään ja kapasiteettiaan vuosien varrella. Joidenkin kommenttien mukaan keskuksista alkoi tulla huomiota pois ydinliiketoiminnasta vieviä kulueriä, täysin vastoin odotuksia (Oshri ym. 2015, 281-282).

Oshrin ym. (2015, 282) kirjassa kerrotaan kuitenkin, että useiden tutkimusten mukaan vuonna 2014 keskusten määrä oli jälleen kasvussa, ja uusia keskuksia perustettiin etenkin Kiinan lisäksi Keski- ja Itä-Eurooppaan. Oshri ym. (2015, 290) toetavat, että offshoring-markkinoiden kilpailullisen luonteen vuoksi yritysten täytyy tehdä huomattavia määriä investointeja ja panostuksia jaettujen palveluiden keskuksiinsa, jotta ne pystyisivät menestymään, ja jotta niissä voitaisiin onnistuneesti ylläpitää korkean laatutason prosesseja, sekä niiden hallintaa, kehitystä ja optimointia. Jaettujen palveluiden malli tuo mukanaan myös monia muita haasteita. Joillekin yrityksille tämä on tarkoittanut muun muassa nousevia kustannuksia, ongelmia pysyä mukana työntekijöiden vaihtuvuuden kanssa esimerkiksi korvaavien työntekijöiden löytämisen suhteen, sekä integraation ja hallinnollisen tuen puutteellisuutta.

Joidenkin asiantuntijoiden mukaan jaettujen palveluiden keskusten täytyy menestyäkseen kehittyä luonteeltaan ja tarkoitukseltaan, ja tämä voi tarkoittaa esimerkiksi palveluiden tuottamista myös ulkopuolisille yrityksille. Pienikokoiset keskuksset eivät yleensä pysty tarjoamaan työntekijöilleen kovin paljon pitkäjänteisiä urakehityksen mahdollisuuksia, ja tästä aiheutuu luonnollisesti suurta vaihtuvuutta (Oshri ym. 2015, 290).

Tulevaisuuden trendeiksi Oshri ym. (2015, 298) mainitsevat seitsemän näkemyksenä mukaan tärkeintä seikkaa:

1. Suuret yritykset tulevat perustamaan lisää jaettujen palveluiden keskuksia kustannustehokkuutta lisätäkseen ja saavuttaakseen sellaista kyvykkyyttä, jota yrityksen sisällä ei ole saatavilla
2. Keski- ja Itä-Eurooppa nousee uusien keskusten puoleensavetävimmäksi alueeksi Euroopan globaaleille yrityksille, eli nearshoring-malli yleistyy. Näin uskotaan tapahtuvan myös Pohjois-Amerikassa.
3. Yleisimmät syyt keskusten myymiselle pysyvät samoina:
  - Tällä hetkellä noin 60 prosentilla keskuksista on vaikeuksia menestyä tai pysyä menestyneenä.

- Suuret ja erikoisosaamistaan onnistuneesti kehittäneet keskuksat tulevat houkuttelemaan investoijia.
4. Suuret ja ulkoistamisen kannalta kypsillä markkina-alueilla (kuten Intiassa) toimivat keskuksat tulevat ulkoistamaan eteenpäin paikallisille palveluntarjoajille joitakin alkuperäisiä toimintojaan kehittyäkseen palvelua tuottavista menoeristä voittoa ja lisäarvoa tuottaviksi, innovatiivisiksi yksiköiksi.
  5. Pienet ja keskikokoiset yritykset tulevat tutustumaan mahdollisuuksiinsa jo olemassa olevien keskusten hyödyntämiseen. Tämä tulee kiihdyttämään evoluutiota, jossa keskuksat tulevat palvelemaan useampaa organisaatiota samanaikaisesti.
  6. Monet globaalit, keskuksia omistavat yritykset tulevat kohtaamaan vaikeuksia keskuksensa myymisessä, pääasiassa silloin kun keskuksat eivät ole pystyneet odotusten mukaisesti rakentamaan asiantuntijuuttaan samalle tasolle paikallisten palveluntarjoajien kanssa.
  7. Jaettujen palveluiden keskusten konsepti tulee kehittymään kokeellisesta toimintatavasta vakiintuneeksi malliksi, ja toimintansa lopettavien keskusten määrä vähenee.

Deloitte (2019, 18) tutkimukseen vastanneista yrityksistä valtaosa piti suurimpana jaettujen palveluiden keskuksia lähitulevaisuudessa koskevana muutoksena automatisaation ja digitalisaation lisääntymistä. Myös kehittämistehtävien, kuten prosessikehityksen, osuuden odotetaan kasvavan. Kuitenkin 37 % yrityksistä kertoi, ettei niiden jaettujen palveluiden keskuksissa ole kokonaan automatisoitu vielä yhtään prosessia.

Tutkimuksen mukaan varsinkin suuryritykset ovat siirtymässä globaalimpiin ja monitoimisempiin liiketoimintamalleihin, joiden edellytetään tuottavan enemmän arvoa matalammilla kustannuksilla. Tällaiset liiketoimintamallit luovat ympäristön, jossa digitaalista kyvykkyyttä ja kapasiteettia on mahdollista hankkia ripeällä tahdilla, ja jossa keskuksat voidaan asettaa toimintamallien sekä digitaalisen toiminnan yrityshautomoiksi. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että jaettujen palveluiden keskuksat ovatkin muovautumassa vain yksiselitteisesti niille osoitettuja tehtäviä suorittavista yksiköistä konkreettisen lisäarvon tuottajiksi, varsinkin kun niiden toiminta-alueeseen on alkanut sisältyä enenevässä määrin strategia- ja vuorovaikutuspainotteisia tehtäviä (Deloitte 2019, 1).

## 5 Tutkimusmenetelmät

### 5.1 Haastattelut

Tutkimustyössä käytetään ensimmäisenä kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä haastatteluja. Haastatteluihin osallistuu neljä Tiimin jäsentä ja yksi Tiimin ulkopuolinen Kohdeyrityksen työntekijä, kolme SSC:n työntekijää, SSC:n työntekijöiden esimies, sekä kaksi konsernin

globaalin osaston työntekijää. Kaikki haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) toteavat, että ryhmähaastatteluihin haasteita voi tuoda esimerkiksi ryhmän ilmapiirin ja dynamiikan vaikutus puheenvuoroihin, eikä haastateltavien vastauksia ole tutkimustyön myöhempiä vaiheita ajatellen yhtä helppo muistaa kuin yksilöhaastatteluissa. Muistiinpanojen tekemiseen haastattelujen aikana siis kuluisi enemmän aikaa. Haastateltavilta tullaan pyytämään paljon heidän näkemyksiinsä ja mielipiteisiinsä perustuvia vastauksia, ja tarkoituksena on, että jokainen heistä vastaa kysymyksiin ja osallistuu keskusteluun puhtaasti oman näkemyksensä mukaisesti.

Haastattelutilanteiden keskustelu pyritään pitämään mahdollisimman luontevana, sillä tavoitteena on mahdollistaa skenaario, jossa haastateltavat voivat tuoda esiin myös sellaisia asioita, jotka olisivat suljettujen kysymysten haastatteluilla saattaneet jäädä huomiotta. Haastattelut eivät ole kuitenkaan tyypiltään täysin avoimia. Kuten Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) tuovat esiin, avoimissa haastatteluissa keskustelun etenemistä ei ole lyöty lukkoon, vaan haastattelijalla on vain keskustelukumppani, joka tarpeen vaatiessa mahdollisimman huomaamattomasti ohjailee haastattelua takaisin itse aiheeseen.

Tutkimuksessa käytetään avoimien haastattelujen sijaan teemahaastatteluja. Kuten Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) kertovat, teemahaastattelutkaan eivät etene yksityiskohtaisten ja tarkoin muotoiltujen kysymysten avulla, vaan niissä käytetään ennalta suunniteltuja teemoja. Haastateltaville tullaan kyllä esittämään ennalta laadittuja kysymyksiä, mutta ne ovat tyypiltään hyvin suurpiirteisiä ja avoimia, ja niiden yhteydessä annetaan syntyä vapaata keskustelua aihealueen sisällä. Teemahaastatteluissa haastateltavat tulee valita tarkoin pohdittua, keneltä tullaan saamaan parhaiten aineistoa tutkimuksen kohteena olevista asioista, ja tämä edellyttää aihealueeseen sekä haastateltavien asemaan ja olosuhteisiin perehtymistä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastateltavien osalta etenkin Tiimin jäsenten tilanteisiin onkin tutustuttu melko kattavasti. Myös Tiimin ja SSC:n välistä yhteistyötä on seurattu lähietäisyydeltä muutaman kuukauden ajan.

Haastattelut ovat puolistrukturoituja, sillä niissä käytetään valmiita, eri teemojen mukaisia kysymyksiä, mutta esimerkiksi kysymysten järjestystä voidaan tarvittaessa muuttaa. Teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat, mutta heille kaikille ei tulla esittämään täysin samoja kysymyksiä, sillä he toimivat hyvin keskenään erilaisissa rooleissa. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 66-67) mainitsevat, että teemahaastatteluissa tarkoituksena on löytää tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman mukaisia, merkityksellisiä vastauksia. Teemojen tulee perustua siihen, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään.

Haastattelujen teema-alueet ovat seuraavat:

- **Teema-alue: Yhteistyön laatu ja sujuvuus yleisellä tasolla**

- Esimerkkejä apukysymyksistä: Mitkä ovat mielestäsi yhteistyön parhaimmat ja onnistuneimmat puolet? Mitkä ovat mielestäsi yhteistyön suurimmat haasteet? Onko haasteisiin mielestäsi puututtu, ja kenen toimesta? Miten yhteistyön aloittaminen ja alkuvaiheet mielestäsi sujuivat?
- **Teema-alue: Kommunikointi, ohjeet ja neuvonanto**
  - Esimerkkejä apukysymyksistä: Onko SSC:n työntekijöitä mielestäsi tuettu ja ohjeistettu tarpeeksi? Kenen vastuulla tukemisen mielestäsi kuuluisi olla? Onko kielimuurilla mielestäsi vaikutusta yhteistyön sujuvuuteen? Millaista palautetta SSC saa? Saako Tiimi palautetta SSC:ltä?
- **Teema-alue: Yhteistyön tulevaisuus**
  - Esimerkkejä apukysymyksistä: Millaisena näet yhteistyön ja SSC:n toiminnan 5 vuoden päästä? Mitkä ovat mielestäsi yrityksen intressit yhteistyöhön liittyen? Millaista skenaariota yhteistyöhön tavoitellaan?

Kuten Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) tuovat esiin, haastattelut tutkimusmenetelmänä voivat olla ongelmallisia, jos oletetaan, että haastateltavien vastaukset perustuvat vain objektiiviseen totuuteen ja ovat täysin realistisia. Tarkoituksena ei etenkään Tiimin ja SSC:n työntekijöiden haastatteluiden osalta olekaan saada ensisijaisesti faktoihin perustuvia vastauksia, vaan tavoitteena on rakentaa kokonaiskuva haastateltavien mielipiteistä, kokemuksista ja näkemyksistä teema-alueisiin liittyen. Haastateltavilta voidaan tarvittaessa pyytää konkreettisia esimerkkejä haastattelukysymyksiin liittyen, mutta se ei ole välttämätöntä.

Haastatteluaineiston analyysi aloitetaan litteroimalla haastattelutilanteet. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) mainitsevat, että joskus haastatteluista poimitaan litteroitavaksi vain tutkimusongelman kannalta keskeisimmät seikat ja näkökulmat, ja tämän tutkimuksen kohdalla on tarkoitus toimia juuri näin. Haastatteluista tullaan tekemään haastattelutilanteissa suhteellisen tarkat muistiinpanot, mutta niitä ei ole tarkoitus kirjoittaa puhtaaksi kokonaisuudessaan, vaan teema-alueiden sisältä poimitaan oleelliset asiat. Mikäli haastateltavat kuitenkin tuovat ilmi joitakin teema-alueiden ulkopuolisia seikkoja, joita on syytä epäillä hyvin tärkeiksi, niistä voidaan mainita erikseen.

Tiimin jäsenten haastattelut litteroidaan yhtenä kappaleena haastateltavien välittömän tunnistamisen ehkäisemiseksi, ja SSC:n työntekijöiden haastatteluiden suhteen toimitaan samoin. Myös konsernin globaalin osaston kahden työntekijän haastattelut litteroidaan yhtenä kappaleena, joskaan heidän mahdollista tunnistamistaan ei voida pitää haitallisena. Heidän haastattelujensa tarkoituksena on kartoittaa globaalin tason kokemukset ja konsernin suunnitelmat palvelukeskuksen ryhmien ja etulinjan osastojen väliseen yhteistyöhön liittyen. Heidän vastauksissaan ei siis lähtökohtaisesti tule olemaan henkilökohtaisia, henkilöityviä tai muutoin arkaluontoisia seikkoja. SSC:n esimiehen ja Kohdeyrityksen Tiimin ulkopuolisen työntekijän haastattelut litteroidaan erillisinä kappaleina. Tästä on sovittu heidän kanssaan erikseen, ja

he ymmärtävät, että heidät on kohtalaisen helppo tunnistaa haastattelujen henkilökuvausten ja vastausten perusteella.

Litteroiduille haastatteluille tullaan tekemään temaattista analyysia, joka toteutetaan induktiivisesti, eli aineistolähteisesti. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 80) kertovat, että aineistolähteen analyysin tarkoituksena on muodostaa teoreettinen kokonaisuus tutkimusaineistosta. Analyysiyksiköt tulee valita aineistosta tutkimusongelman ja tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti, eikä niitä ole määritelty etukäteen. Haastattelujen temaattisessa analyysissä haastattelujen teemoja tullaan käyttämään kategorioina, joihin liittyviä teemoja haastatteluaineistosta etsitään. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 173) kertovat, että aineistosta esiin nousevat teemat usein pohjautuvatkin haastatteluaiheisiin, ja yleensä niiden lisäksi tulee esiin monia muunlaisia teemoja, jotka voivat olla mielenkiintoisempia kuin lähtöteemat. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 79) määrittelevät teemoittelun laadullisen aineiston erilaisten aihepiirien mukaiseksi ryhmitteeksi. Teemoittelussa aineistosta etsitään teemoja kuvaavia näkemyksiä. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 173) toteavat, että haastateltavat eivät todennäköisesti ilmaise samaa asiaa juuri samoilla sanoilla, mutta analyysin tekijä tulee koodaamaan samaa asiaa tarkoittavat ilmaisut samaan luokkaan.

## 5.2 Toimeksiantajalta saadut esimerkkitapaukset

Toisena, ei-interaktiivisena kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä käytetään toimeksiantajalta saatuja esimerkkitapauksia. Esimerkkitapaukset perustuvat vuonna 2019 käytyihin sähköpostikeskusteluihin, ja niitä on 10 kappaletta. Kyseisistä keskusteluista käy ilmi erilaisia ongelmatilanteita, väärinkäsityksiä ja virheitä Tiimin ja SSC:n väliseen yhteistyöhön liittyen. Keskustelujen osapuoliin kuuluvat pääsääntöisesti Tiimin jäsenet, SSC:n työntekijät, sekä joissain tapauksissa Tiimin esimies ja muita Kohdeyrityksen työntekijöitä.

Myös esimerkkitapaukset tullaan litteroimaan. Litteroinnissa käydään läpi sähköpostikeskustelujen kulku ja osapuolet, jonka jälkeen etsitään tapauksiin liittyvää materiaalia toimeksiantajan tietokannoista. Materiaalilla tarkoitetaan enimmäkseen tapauksiin liittyviä työpyyntöjä, virheiden oikaisupyyntöjä ja työohjeita. Tapauksiin liittyvien yksityiskohtien tutkimisen jälkeen tullaan lopuksi kirjaamaan yksitellen kunkin tapauksen perään, millaisia päätelmiä siitä on voitu tehdä. Tarkoituksena on selvittää, onko esimerkiksi työohjeissa oleellisia puutteita, tai onko työpyyntöjen liitteinä olevissa dokumenteissa epäselvyyksiä. Lopuksi tapauksista tehdään lyhyt temaattinen analyysi.

## 5.3 Työpyyntöjärjestelmän tilastot ja maakohtainen vertailu

Opinnäytetyöhön sisältyy myös suppea kvantitatiivinen tutkimusvaihe, joka toteutetaan Tiimin ja SSC:n käytössä olevan työpyyntöjärjestelmän avulla. Järjestelmästä haetaan otanta kaikista työpyynnöistä, jotka Tiimi on välittänyt SSC:lle vuoden 2019 aikana. Otannasta

tullaan tarkastelemaan työpyyntöjen kokonaismäärää ja mahdollisia vaihteluita kuukausittaisen määrän suhteen, sekä oikaisupyyntöjen määrää. Näistä numeerisista tiedoista tullaan muodostamaan kaavioita, joita käydään lyhyesti läpi sanallisesti.

Kvantitatiivisessa tutkimusvaiheessa käytetään lisämateriaalina toimeksiantajan laatimaa suurikokoista Excel-tiedostoa. Tiedostoon sisältyy maakohtaista vertailua palvelukeskuksen ryhmien ja etulinjojen osastojen väliseen yhteistyöhön liittyen. Tiedostossa vertaillaan tietojärjestelmään luotujen palvelusopimusten kokonaismäärää ja sitä, millainen tyøjakauma palvelukeskuksen ryhmien ja etulinjojen välillä on niiden suhteen. Myös erityyppisten palvelusopimusten määrien jakaumaa on vertailtu tiedostossa.

Vilka (2007, 13) kertoo määrällisen tutkimuksen tärkeimmiksi ominaispiirteiksi tiedon strukturoimisen ja mittaamisen, tietojen numeraalisesti esittämisen ja tutkimuksen objektiivisuuden. Tässä tutkimusvaiheessa onkin tarkoituksena yksiselitteisesti hakea numeeriset vastaukset edellä mainittuihin kategorioihin, ja vertailla niiden eroja. Tutkimustulos on objektiivinen silloin, kun tutkijalla ei ole ollut siihen minkäänlaista vaikutusta (Vilka 2007, 13). Tämän tutkimusvaiheen tulokset ovat täysin tutkijasta riippumattomia, sillä ne perustuvat mitattaviin faktoihin.

Vilka (2007, 33) mainitsee, että määrällisessä tutkimuksessa voidaan käyttää ensi käden tai toisen käden aineistoja. Ensi käden aineisto on tutkijan itse keräämää, ja se voi perustua esimerkiksi kyselylomakkeen tai systemaattisen havainnoinnin tuloksiin. Ensi käden aineistolla pyritään hakemaan suoria vastauksia tutkimusongelmaan. Toisen käden aineisto taas ei vastaa suoraan tutkimusongelmaan, sillä sen on koostanut joku muu kuin tutkimuksen tekijä, ja ensisijaisesti johonkin muuhun tarkoitukseen kuin tutkimuksen tekemiseen. Toisen käden aineistoja ovat esimerkiksi eri tilastoista ja tietokannoista kerätyt tiedot. Toimeksiantajan työpyyntöjärjestelmästä ja Excel-tiedostosta saatavat tiedot ovat siis toisen käden aineistoa, ja niiden avulla ei olekaan tarkoitus etsiä vastausta tutkimuskysymykseen. Aineistoa käytetään apuna kokonaiskuvan hahmottamiseen, eikä sitä tulla varsinaisesti analysoimaan numeeristen lukujen lyhyttä sanallista läpikäyntiä lukuun ottamatta.

## 6 Tutkimustyön tulokset

### 6.1 Haastattelut

#### 6.1.1 Tiimin jäsenten haastattelut

Tiimin jäsenistä haastateltiin neljää henkilöä, ja haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina noin kahden kuukauden aikajakson sisällä. Yhtä Tiimin jäsentä haastateltiin puhelimitse suuren välimatkan vuoksi, ja muut haastattelut toteutettiin kasvotusten haastateltavien

työpaikoilla. Haastateltavat tiesivät etukäteen haastattelujen tarkoituksen ja opinnäytetyön aiheen suurpiirteisesti.

Haastateltavista 3 toimii käytännössä keskenään identtisisissä tehtävissä, eli tekevät myös lähes täysin toistensa kanssa samanlaista yhteistyötä SSC:n kanssa. Heidänkin kohdallaan tosin ilmenee jonkin verran alueellisia eroja esimerkiksi volyymin suhteen. Haastateltavista Tiimin jäsenistä yhden toimenkuva on hieman erilainen kolmen muun kanssa, ja hän myös tekee jonkin verran vähemmän yhteistyötä SSC:n kanssa. Hän ei myöskään ole työskennellyt nykyisessä toimenkuvassaan vielä yhteistyön alkaessa tai sen alkuvaiheilla.

### **Yhteistyön laatu ja sujuvuus yleisellä tasolla**

Kun Tiimin jäseniltä kysyttiin yleistä mielipidettä yhteistyön laadusta ja sujuvuudesta, he kaikki nostivat esiin jonkin verran samoja näkökulmia. Selkeää positiivista tai negatiivista yhteistä linjaa tosin ei muodostunut. Kaikki haastateltavat pitivät yleisesti ottaen yhteistyön parhaimpina ja onnistuneimpina puolina runsaasti aikaa vievien, rutiininomaisten tehtävien toisaalle siirtämistä ja sen ansiosta muihin tehtäviin vapautunutta aikaa. SSC:stä koettiin olevan heidän työlleen suuri apu volyymin kannalta. Parhaita esimerkkejä tästä ovat niin kutsutut tietojen massapäivitykset, joita tehdään esimerkiksi silloin, kun tarvitaan muutoksia suu- ralle määrälle laitteita tai palvelusopimuksia.

Yksi haastateltavista totesi, ettei Tiimin olisi tämänhetkisellä kokoonpanolla enää nykyään mahdollista selvittää jatkuvasti kasvavasta työmäärästä. Toinen haastateltava koki, että hänen omasta työstään on tullut mielekkäämpää, kun rutiininomaisia ja aikaa vieviä tehtäviä on siirretty SSC:lle. Haastateltavilta pyydettiin myös heidän näkemystään siitä, onko juuri näitä heidän mielestään parhaita puolia hyödynnetty ja edistetty tarpeeksi. He tiesivät, että juuri tietojen massapäivitysmahdollisuuksia on hyödynnetty paljon. Yksi heistä osasi mainita esimerkkeinä yksittäisiä rutiinitehtäviä, joita on juuri viime aikoina siirretty tai ollaan lähiaikoina siirtämässä SSC:lle. Hän myös mainitsi, että on muutenkin olemassa vielä jonkin verran sellaisia rutiininomaisia tehtäviä, jotka hänen mielestään sopisivat hyvin SSC:n suoritettaviksi.

Haastateltavien mielipiteet yhteistyön suurimmista haasteista olivat jokseenkin vaihtelevia. Osa mainitsi yksittäisiä SSC:n suorittamia toimintoja, joissa ilmenee heidän näkemyksensä mukaan eniten virheitä:

- Palvelusopimusten laskutussuunnitelmien muodostaminen (2 haastateltavaa)
- Hyvityslaskujen laatiminen (1 haastateltava)
- Asiakastietojen muutokset (1 haastateltava)

Näiden yksittäisten toimintojen lisäksi esiin nousi myös laajempia asiakokonaisuuksia. Yksi haastateltavista mainitsi, että hänen mielestään suurimpiin haasteisiin kuuluu SSC:n puolelta



aikatauluissa pysyminen. Yhden kommentin mukaan SSC:n tekemien virheiden määrä on yleisesti ottaen melko suuri. Toisaalta yhden haastateltavan mielestä yhteistyöhön on luonut haasteita se, ettei menneistä virheistä ole aina osattu päästää täysin irti Tiimin puolelta, eikä erään kommentin mukaan SSC:n työtä arvosteta tarpeeksi. Yksi haastateltava myös koki, että Tiimin jäsenet ovat todennäköisesti olleet huolissaan siitä, tulevatko heidän omat työnsä loppumaan työtehtävien ulkoistamisen seurauksena.

Eräs haastateltavista mainitsi, että hänen mielestään yksi yhteistyön suurimmista haasteista on niin sanottu SSC:n ”tekemisen ymmärtämättömyys”, jonka hän uskoo hyvin pitkälti johtuvan kielimuurista. Kaikki haastatellut Tiimin jäsenet olivat yhtä mieltä siitä, etteivät he usko SSC:n työntekijöiden ainakaan täysin ymmärtävän niin kutsuttua kokonaiskuvaa. Tässä tapauksessa kokonaiskuvalla tarkoitetaan Kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan toimintoketjuja, SSC:lle välitettävien työpyyntöjen lähtökohtia ja priorisointia tai niiden syy-seuraussuhteita yleisesti ottaen. Jonkin verran oli vaihtelevuutta siinä, koettiinkö kyseinen asia ongelmaksi vai neutraaliksi ominaispiirteeksi. Kahden haastateltavan mielestä tämä on luonnollista ja ymmärrettävää, kun taas kahden mielestä kokonaiskuvan ymmärrys olisi tärkeää yhteistyön sujuvuuden kannalta.

Yhteistyön aloittamisen ja sen alkuvaiheiden koettiin sujuneen yleisesti ottaen hyvin, vaikka kaksi haastateltavaa kertoikin suhtautuneensa siihen varautuneesti. Yksi haastateltavista koki Tiimin ja SSC:n välisen asetelman olleen epätasapainossa, sillä hänen näkemyksensä mukaan Tiimin jäsenten työtaakka ja heihin kohdistuvat paineet kasvoivat, kun taas SSC sai osakseen paljonkin joustoa. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että palvelukeskuksen teknistä ammattitaitoa painotettiin paljon, ja toinen heistä totesi joutuneensa kuitenkin opettamaan SSC:lle melko yksinkertaisiakin teknisiä asioita. SSC:n työsuoritukseen liittyviä haasteita katsotaan syntyneen silloin, kun heille on siirretty lisää uudenlaisia tehtäviä.

Kukaan Tiimin jäsenistä ei kokenut, että heitä olisi aikoinaan jollain tapaa otettu mukaan yhteistyön aloittamisen suunnitteluun tai valmisteluun. Yksi haastateltavista tosin kertoi, että jonkinlaista tarpeiden kartoitusta kuitenkin tehtiin jossakin vaiheessa ennen yhteistyön aloittamista, mutta hänellä ei ollut siitä enää tarkempaa muistikuvaa. Kaksi haastateltavaa koki, että yhteistyön aloittamisesta ilmoitettiin Tiimin jäsenille melko lyhyellä varoitusajalla.

Haastateltavilta kysyttiin, onko heidän mielestään heidän mainitsemiinsa haasteisiin puuttu, ja vastaukset olivat jälleen vaihtelevia. Yksi haastateltavista kertoi, että esimerkiksi SSC:n tekemistä virheistä on tehty analyysia, ja että SSC:lle on sen perusteella tarvittaessa annettu lisäkoulutusta. Työilmapiiriin liittyen yhden vastauksen mukaan Tiimin esimies pyrkii suhtautumaan kaikenlaisiin haasteisiin neutraalisti ja puolueettomasti, sekä ottamaan huomioon molempien osapuolten näkökulmat. Kolme haastateltavaa koki, että ensisijaisesti haasteisiin aktiivisesti puuttuvat tai joutuvat puuttumaan Tiimin jäsenet. Yksi heistä mainitsi, ettei

usko esimiestason henkilöstön juurikaan käsitelleen ainakaan juuri hänen mielestään yhteistyöhön eniten vaikuttavia ongelmia. Erään haastateltavan mielestä haasteita ja ongelmatilanteita enemmänkin vältellään, eikä niihin hänen mukaansa ainakaan puututa tarpeeksi konkreettisella tasolla.

### **Kommunikointi, ohjeet ja neuvonanto**

Tiimin jäsenet ovat SSC:n työntekijöiden ensisijainen kanava päivittäisiin tehtäviin liittyvään tukeen ja neuvonantoon, ja pääsääntöisesti haastateltavat kokivat tämän hyväksi järjestyksi. Eräs haastateltava mainitsi, että järjestelyn ansiosta virheitä pystytään jo ehkäisemään työn tekovaiheessa, ja että niiden jälkikäteen selvittäminen on aina hankalampaa. Yksi haastateltavista kuitenkin pohti, kuinka neuvonannon käy, jos SSC:lle lähitulevaisuudessa ohjataan suoraan jotakin täysin uudenlaisia toimintoja. Silloin Tiimin jäsenet eivät välttämättä osakaan antaa neuvoja niiden suhteen. Hän myös mainitsi, että opastusta voisi toisaalta antaa jokin tietojärjestelmän toiminnot laajemmin tunteva taho. Myös toinen haastateltava totesi, että tekninen, tietojärjestelmiin liittyä neuvonanto tulisi hoitaa yksikön sisäisesti, eli palvelukeskuksessa.

Suurin osa haastateltavista koki, että SSC:tä on tuettu ja ohjeistettu tarpeeksi heidän päivittäisiin tehtäviinsä liittyen. Kaikkien Tiimin jäsenten mielestä SSC:n käytössä olevat kirjalliset ohjeet ovat hyviä, ja niiden sijaintipaikoissa ei heidän mukaansa pitäisi olla mitään epäselvää. Yhden kommentin mukaan Tiimin jäsenten SSC:lle antama tuki ei toimi aivan niin hyvin kuin sen tulisi toimia. Hän katsoi Tiimin jäsenten suhtautuvan SSC:n työntekijöihin asenteellisesti esimerkiksi aiemmin tapahtuneiden virheiden vuoksi, ja uskoi tämän vaikuttavan kommunikointityyliin. Kommentin mukaan myös SSC:n vastaanottamat toimeksiannot saattavat olla epäselviä.

Kokonaiskuvan lisäksi SSC:n työntekijöiden ei koettu ainakaan täysin ymmärtävän myöskään heidän työtehtäviinsä liittyvää termistöä, osittain kielimuurin vuoksi. Eräs haastateltava totesi, että jos esimerkiksi jonkin palvelusopimuksen teksti on eri muodossa tai eri järjestyksessä kuin yleensä, SSC:n työntekijöiden saattaa olla hankalaa lukea sitä. Tällöin oleellisia tietoja saattaa jäädä huomioimatta. Kohdeyrityksessä käytetään paljon esimerkiksi erilaisia lyhenteitä ja niistä muodostettuja sanoja tai termejä, jotka eivät ilman kontekstia tarkoita mitään. Yksi haastateltava kertoi välttävänsä tällaisia erikoistermejä, ja yrittävänsä sen sijaan kommunikoida niin sanottua yleiskieltä käyttäen. Kaikki haastateltavat kokivat kielimuurin yleiselläkin tasolla vaikuttavan kommunikointiin ainakin jossain määrin.

Haastateltavilta kysyttiin, kokevatko he SSC:n saavan tarpeeksi palautetta. Yleisesti ottaen he näkivät, että ainakin suora palautteenanto on melko vähäistä. Eräs haastateltava mainitsi, että yhteistyön alkuvaiheilla käytettiin jonkinlaista palautekyselyä, mutta nyt hän ei ollut sitä enää nähnyt. Yhden kommentin mukaan SSC:n työntekijät eivät aina haluaisi myöntää

virheitä, sillä niihin suhtautuminen on kulttuurierojen vuoksi erilaista kuin Suomessa. Yksi haastateltava mainitsi koittavansa itse aina kiittää saamastaan avusta, ja toinen kertoi itse kyllä antavansa niin negatiivista kuin positiivistakin palautetta sähköpostitse. Hän myös mainitsi rohkaisevansa SSC:n työntekijöitä kysymään apua itseltään aina tarvittaessa. Yksi haastateltavista kertoi kokevansa, ettei hän saa aina SSC:ltä vastauksia kysymyksiinsä ja viesteihinsä. Tiimin jäsenet ja SSC:n työntekijät osallistuvat säännöllisesti yhteistyöpalaveriin, ja yksi haastateltava kertoi, että SSC:llä ei yleensä ole niissä mitään kysyttävää tai kommentoitavaa. Hän koki, että esimerkiksi virheiden juurisyitä on vaikea selvittää, jos ei ole tiedossa, mitkä asiat ovat SSC:n työntekijöille epäselviä.

### **Yhteistyön tulevaisuus**

Tulevaisuuden suhteen kaikki haastateltavat uskoivat, että SSC tulee saamaan lisää tehtäviä. Yksi haastateltava mainitsi, että olisi hyvä kartoittaa, pystyisivätkö SSC:n työntekijät suorittamaan joitakin toimintoja alusta asti ilman Tiimin jäsenten keräämää pohjustustietoa. Suurin osa haastateltavista koki, että yhteistyön tulevaisuus määräytyy enimmäkseen kustannustehokkuutta edistävien seikkojen perusteella. Yksi lähiaikoina eläkkeelle jäävä haastateltava mainitsi, ettei usko itselleen enää palkattavan seuraajaa. Toinen haastateltava tosin totesi, että uskoo työnantajan pohtivan myös uusien työmahdollisuuksien avaamista Kohdeyrityksen henkilöstölle, ja mainitsi haluavansa uskoa, että työnantaja suunnittelee tulevaisuutta myös työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta pelkkien kustannuskysymysten sijaan.

#### **6.1.2 Tiimin ulkopuolisen työntekijän haastattelu**

Kohdeyrityksestä haastateltiin myös erästä Tiimin ulkopuolista työntekijää. Hän on työskennellyt Kohdeyrityksessä yli 20 vuotta ja toiminut monenlaisissa tehtävissä, kuten talousosastolla, projektipäällikkönä ja prosessien kehityksessä. Nykyään hän työskentelee erilaisissa kehitystehtävissä. Hän oli aikoinaan mukana Tiimin ja SSC:n välisen yhteistyön käynnistämisessä koulutuksen ja ongelmanratkaisun merkeissä, ja nykyään hän esimerkiksi laatii SSC:n käytössä olevia työohjeita.

### **Yhteistyön laatu ja sujuvuus yleisellä tasolla**

Haastateltava koki, että yhteistyöhön ja SSC:n toimintaan on syntynyt hyvät rutiinit, ja hänen mielestään perusasiat sujuvat hyvin. Hänen näkemyksensä mukaan yhteistyön parhaita ja onnistuneimpia puolia ovat SSC:ssä suoritettavien tehtävien erittäin suuri volyymi, hyvät ja kattavat työohjeet, virheiden seuranta oikaisupyyntöjen kautta, sekä säännölliset yhteistyöpalaverit SSC:n työntekijöiden ja SSC:n esimiehen kanssa.

Haastateltava mainitsi, että osapuolten käytössä olevan tietojärjestelmän teknisen asiantuntijuuden olisi tarkoitus olla SSC:n puolella. Siitä huolimatta Kohdeyrityksen työntekijät yhä

neuvovat sen käytössä, vaikka SSC on saanut siihen liittyvän globaalien koulutuksen. Tietojärjestelmää koskevan asiantuntijuuden tulisi itse asiassa olla sillä tasolla, että SSC:n puolelta tehtäisiin sen käyttöä koskevia ehdotuksia Kohdeyritykselle, eikä toisin päin. Haastateltava mainitsi, että SSC:llä on ollut jonkin verran vaihtuvuutta, joka on puolestaan aiheuttanut haasteita laatuun. Tietojärjestelmän käytön kokonaisvaltaiseen oppimiseen voidaan odottaa kuluvan noin puoli vuotta aikaa. Haastateltava mainitsi, että esimerkiksi laatutarkastuksia jää toisinaan tekemättä, jos SSC:llä on kovin kiire. Hänen mielestään SSC:llä voitaisiin ottaa enemmän vastuuta laadusta. Hän mainitsi, että yhteistyön alkaessa tarkoituksena oli, että SSC kehittäisi toimintaansa yhteistyön kuluessa. Toiminta on kuitenkin edelleen suureksi osin samanlaista kuin yhteistyön alussa. Haastateltavan mukaan näitä haasteita on nostettu esiin esimerkiksi palavereissa, ja esimerkiksi virheiden oikaisupyyntöjen määrää on seurattu.

Haastateltava kertoi, että Kohdeyrityksen työntekijöiden suhtautuminen yhteistyön alkamiseen oli varautunutta, ja esimerkiksi kielimuri oli yksi huolenaiheista. Aluksi SSC:llä oli vain yksi Tiimin tehtäviä suorittava henkilö, joka suoritti vain yhdenlaisia tehtäviä. Haastateltava mainitsi, että tehtävien suorittamisessa ilmenevien virheiden ja muiden yhteistyöhön liittyvien haasteiden määrä kasvaa aina silloin, kun SSC:n ryhmään tulee uusi työntekijä, tai kun SSC:lle siirretään jokin uudenlainen tehtävä. Hän kertoi myös, että ilmassa on ollut jonkin verran tehtävien tekemättä jättämistä silloin kun SSC:n työntekijät eivät ole varmoja siitä, miten jokin tehtävä suoritetaan oikein.

### **Kommunikointi, ohjeet ja neuvonanto**

Kuten haastateltava mainitsi, tietojärjestelmän teknisiin asioihin liittyvä tuki olisi tarkoitus toteuttaa SSC:n yksikön sisäisesti. Hän kertoi, että Tiimin vastuulla taas halutaankin pitää SSC:n tehtävien mikrotason tuki, eli esimerkiksi palvelusopimusten sisältöön liittyvät kysymykset. Tiimin jäsenten on tarkoitus toimia kommunikointikanavana SSC:n työntekijöiden ja Kohdeyrityksen toisten osastojen työntekijöiden välillä, kuten tähän asti on ollutkin.

Haastateltavalta kysyttiin, onko SSC:n työntekijöitä hänen mielestään tuettu ja ohjeistettu tarpeeksi. Hän koki, että ryhmäsivuston ohjeet ovat hyviä ja kertoi, että uudet asiat ja toimintatavat kyllä käydään SSC:n työntekijöiden kanssa läpi yhteistyöpalavereissa. Hän kuitenkin totesi, että Tiimin ja SSC:n työntekijöiden välille tarvittaisiin enemmän yhteishenkeä ja tunnetta siitä, että osapuolet ovat yhteistä tiimiä. Haastateltava koki, että fyysinen etäisyys aiheuttaa jonkin verran haasteita yhteistyöhön. Hän totesi, että myös Tiimin jäsenet ovat fyysisesti kaukana toisistaan, mutta heille on muodostunut vahva tiiviin yhteydenpidon kulttuuri, ja he esimerkiksi soittelevat toisilleen hyvin usein. Samankaltaista kulttuuria ei hänen nähdäkseen ole muodostunut Tiimin jäsenten ja SSC:n työntekijöiden välille.

Haastateltava mainitsi, että kielimuurilla on vaikutusta yhteistyön sujuvuuteen. Hän ei myöskään usko SSC:n työntekijöiden kaikilta osin ymmärtävän Kohdeyrityksen liiketoiminnan ja

tehtävänantojen kokonaiskuva. Hän totesi, että SSC:n työntekijät kyllä tunnistavat tehtävänannoissaan esiintyvät termit, muttei ollut varma, ymmärtävätkö he niiden merkitystä tai asioiden syy-seuraussuhteita yleisesti ottaen. Hän myös pohti, onko esimerkiksi kaikkia termejä todellisuudessa selitetty SSC:lle, ja voitaisiinko heitä auttaa enemmän Kohdeyrityksen liiketoiminnan ymmärtämisessä. Hän totesi, että toisaalta tulisi miettiä sitä, osataanko SSC:tä opastaa tarpeeksi hyvin, ja toisaalta sitä, osaavatko SSC:n työntekijät esittää tarpeeksi kysymyksiä heille epäselviin asioihin liittyen.

Haastateltava mainitsi, että osa SSC:n tehtävänannoista on hyvin rutiininomaisia, mutta osa taas jonkin verran kompleksisia. Esimerkiksi palvelusopimuksista on osattava poimia erilaista tietoa, eivätkä tiedot ole aina samassa muodossa tai samassa paikassa sopimusdokumenteissa. Haastateltava kertoi, että SSC:n sijaintimaan kulttuurissa hierarkia on paljon näkyvämmässä roolissa. Palautteenannossa onkin täytynyt olla jokseenkin hienovarainen, jotta sitä ei otettaisi liian henkilökohtaisesti. Haastateltava mainitsi, että toisaalta SSC:n työntekijöillä on vahva niin kutsuttu tekemisen asenne, ja he suhtautuvat suuriinkin tehtäviin hyvin vastaanottavaisesti.

Haastateltavalta kertoi, etteivät SSC:n työntekijät anna käytännössä ollenkaan palautetta Tiimille ja Kohdeyritykselle. Hän mainitsi, että SSC:n työntekijöille eniten palautetta välittyy virheiden oikaisupyyntöjen kautta, ja näin ollen suurin osa palautteesta on negatiivista. Haastateltava totesi, etteivät SSC:n työntekijät saa muutenkaan kovin paljon positiivista palautetta.

### **Yhteistyön tulevaisuus**

Haastateltava uskoi, että tulevaisuudessa Kohdeyritys haluaa ylläpitää osaavaa Tiimiä, jonka olisi mahdollista osallistua myös toiminnan kehittämiseen. Kohdeyrityksen etulinjasta tullaan vapauttamaan henkilöstöresursseja ja osaamista mekaanisen suorittamisen muualle siirtämisen avulla. Hän myös uskoi, että muutaman vuoden päästä tietoa ei enää syötetä suoraan tietojärjestelmän kenttiin, vaan että siihen on kehitelty jokin kätevämpi, automaattikkaan pohjautuva tapa. Hän toivoi, että SSC:n laadun varmentamisessa tapahtuu kehitystä lähitulevaisuudessa.

#### **6.1.3 SSC:n työntekijöiden haastattelut**

SSC:n työntekijöistä haastateltiin kolmea henkilöä, eli Tiimin kanssa yhteistyössä toimivaa ryhmää. Heistä kaksi on työskennellyt SSC:llä yli kahden mutta alle viiden vuoden ajan, ja yksi oli aloittanut vasta noin kolme kuukautta ennen haastattelua. Kyseinen työntekijä myös lopetti SSC:llä työskentelyn ennen opinnäytetyön valmistumista. Kukaan haastateltavista ei ole työskennellyt konsernin sisäisesti muissa tehtävissä. Haastatteluista kaksi toteutettiin internet-puheluiden välityksellä, sillä haastateltavat asuvat ja työskentelevät Suomen

ulkopuolella. Yksi haastatteluista toteutettiin kasvotusten Kohdeyrityksen toimistolla, sillä haastateltava oli haastattelun ajankohtana Suomessa. Haastateltavista kaksi puhuu äidinkieleenään SSC:n sijaintimaan kieltä, ja yksi suomea. He tiesivät pääpiirteittäin haastattelujen taroituksen etukäteen, ja sitä tarkennettiin heille haastattelutilanteiden alussa.

### **Yhteistyön laatu ja sujuvuus yleisellä tasolla**

SSC:n työntekijöiden näkemys yhteistyön nykytilanteen kokonaiskuvasta oli hyvin positiivinen. Kaikkien haastateltavien mielestä yhteistyö sujuu yleisesti ottaen hyvin, eikä heillä ollut kokonaistilannetta ajatellen juurikaan muuta lisättävää. Yksi heistä mainitsi, että toivoisi aktiivisempaa näkemysten jakamista osapuolten välillä. Yleiskuvan luonnehdinnan lisäksi heitä pyydettiin kertomaan näkemyksiään yhteistyön parhaimmista puolista ja suurimmista haasteista. Kumpaankaan ei muodostunut kovin selkeää yhtenäistä linjaa, mutta joitakin samoja yksittäisiä huomioita nousi esiin.

SSC:llä hiljattain aloittanut työntekijä ei osannut nimetä yksittäisiä asioita tai asiakokonaisuuksia yhteistyön parhaista puolista tai suurimmista haasteista, sillä hänelle ei vielä ollut muodostunut tilanteesta riittävän kattavaa kokonaiskuvaa. Hän mainitsi, ettei ollut juurikaan nähnyt, mitä esimerkiksi Tiimin jäsenten tehtäviin kuuluu käytännössä. Yksi haastateltava mainitsi parhaimmiksi puoliksi suomen kielen käyttämisen ja sen oppimisen sekä sen, että hänen mielestään Tiimin jäsenet tekevät parhaansa auttaakseen SSC:n työntekijöitä virheiden ehkäisemisessä ja niistä oppimisessa. Hän myös koki, että hänen työtehtäviinsä sisältyy sopiva määrä haasteita pelkän rutiinin ja samojen asioiden toistamisen sijaan. Yksi haastateltavista ei osannut mainita juurikaan konkreettisia esimerkkejä yhteistyön onnistuneimmista seikoista, mutta hän kertoi myös pitävänsä suomen kielen käyttämisestä.

SSC:n työntekijöiden esiin nostamat haasteet liittyivät enimmäkseen kommunikointiin tai kii-reeseen. Haastateltavista kaksi mainitsi, että ainakin yksi heille työpyyntöjä laativa Kohdeyrityksen työntekijä usein välittää heidän kysymyksensä eteenpäin esimerkiksi palvelusopimusmyyjille sen sijaan, että vastaisi niihin itse. Haastateltavien mukaan myyjät eivät vastaa kysymyksiin. Kyseinen työntekijä ei varsinaisesti kuulu Tiimiin, mutta hän suorittaa jonkin verran Tiimin jäsenten vastuulle kuuluvia tehtäviä, ja esimerkiksi osallistuu usein Tiimin palavereihin. Yksi haastateltava mainitsi, että yhteistyön sujuvuus on parantunut paljon noin kahden vuoden aikajakson sisällä, sillä hänen mukaansa aiemmin oli paljon sellaisia informaatiokatkoksia, joiden takia SSC:n työntekijät tekivät enemmän virheitä.

Kaksi haastateltavaa mainitsi myös, että joskus yhden työpyynnön sisällä onkin useampia tehtäviä, eli esimerkiksi monta käsiteltävää palvelusopimusta yhden sijaan. Jos asia tulee SSC:n työntekijöille yllätyksenä, voi heidän olla hankalaa pysyä tavoiteajoissa. Yksi haastateltava totesi, että toivoisi työpyyntöihin kirjattavan kattavammin tietoa ja ohjeistuksia, jotta hänen ei tarvitsisi erikseen kysyä apua niin usein. Hän myös kertoi, että työpyyntöjärjestelmässä

olevien tehtävien määrä on joskus epätasainen. Joskus työpyyntöjä ei ole juuri ollenkaan, ja joskus niitä on niin paljon, että SSC:n työntekijöiden on vaikeaa pysyä aikatauluissa. Haastateltava kertoi kerran maininneensa näistä haasteista SSC:n päässä, muttei uskonut, että asioita olisi käsitelty millään lailla.

### **Kommunikointi, ohjeet ja neuvonanto**

Kuten jo aiemmin kävi ilmi, molemmat äidinkielenään muuta kuin suomea puhuvat haastateltavat kokivat suomen kielen käyttämisen ja sen oppimisen palkitsevaksi, ja heidän mielestään kommunikointi sujuu paremmin suomeksi kuin englanniksi. Heistä toinen mainitsi, että kieli-muurilla tai kulttuurieroilla on ehkä yhteistyön alkuvaiheilla saattanut olla vaikutusta yhteistyön ja kommunikoinnin sujuvuuteen, mutta kumpikaan ei uskonut niiden enää nykyään vaikuttavan yhteistyöhön. Yksi haastateltava kertoi, että Tiimin jäsenet vastaavat SSC:n työntekijöiden yhteydenottoihin yleensä melko välittömästi. Sähköposti koettiin hyväksi yhteydenpito-kanavaksi, ja toinen haastateltava mainitsi tiedon pysyvän siellä tallessa. Eräs haastateltava totesi, että kommunikoi mieluummin kirjallisesti, kuin esimerkiksi puhelimitse. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että säännölliset yhteistyöpalaverit ovat heidän mielestään hyödyllisiä.

Haastateltavat eivät tieneet, kuinka Tiimin jäsenet kokevat yhteistyön sujuvan. Tiimin ei myöskään koettu antavan heille kovin paljon suoraa palautetta. Yksi haastateltava mainitsi, että palautetta antavat toisinaan Tiimin esimies ja luvussa 6.1.2 haastateltu henkilö. Kukaan haastatelluista ei kertonut itse antavansa palautetta tai jakavansa näkemyksiään yhteistyön sujuvuuteen liittyen. Yksi heistä kertoi kerran yrittäneensä, ja silloin palautteen aiheena oli ollut hänen mielestään epäselvä työpyyntö. Hän ei tiennyt, oliko kyseistä palautetta käsitelty mitenkään. Yksi haastateltava kertoi, että SSC:n työntekijät saattavat kyllä puhua yhteistyön sujuvuuteen liittyvistä näkemyksistään keskenään.

Kaikki haastateltavat kokivat, että heillä on käytössään riittävä määrä ohjeita. Ryhmäsivustolla sijaitsevia ohjeita pidettiin ensisijaisesti parhaana apuna, ja yksi haastateltavista mainitsi, että hänen mielestään ryhmäsivustoa ja sen hakutoimintoa on helppo käyttää. SSC:n työntekijöiden käytössä oleva Excel-ohjelista sisältää enimmäkseen vain listaukset erilaisista transaktiosta ja Kohdeyrityksen vastuuhenkilöistä. Eräs haastateltava mainitsi, että ryhmäsivuston ohjeita päivitetään useammin kuin Excel-listaa. Molemmat SSC:llä pidempään työskennelleet haastateltavat kokivat saavansa Tiimin jäseniltä apua aina sitä tarvitessaan. Toinen heistä mainitsi, että eräs Tiimin jäsen tekee joskus kokonaan uusiakin ohjeita, ja haastateltavalla on näitä ohjeita tallennettuna tietokoneelleen. Yksi haastateltava kertoi, että SSC:n työntekijät kysyvät neuvoja jonkin verran myös toisiltaan. SSC:llä hiljattain aloittanut työntekijä kertoi kysyvänsä apua ja neuvoja lähinnä kollegoiltaan ja totesi, että joutuu ajoittain odottamaan avun saamista kiireen vuoksi.

Haastateltavilta kysyttiin, kokevatko he ymmärtävänsä Kohdeyrityksen käytössä olevan terministön. Toinen äidinkielenään muuta kuin suomea puhuva haastateltava mainitsi, että esimerkiksi suomenkieliset termit eivät sinänsä ole ongelma, mutta hänen on joskus haasteellista löytää tarvitsemansa tieto palvelusopimuksista. Toinen heistä taas koki tietävänsä, mistä hänen on näitä tietoja etsittävä. Toinen SSC:llä pidempään työskennelleistä haastateltavista mainitsi kokeneensa erään Tiimin jäsenen työpyynnöt hämmentäviksi, ja tehneensä sen vuoksi tavallista enemmän virheitä. Hän kertoi, että toisella SSC:n työntekijällä oli ollut samankaltainen tilanne toisen Tiimin jäsenen kanssa, joten työntekijät olivat päättäneet vaihtaa keskenään sitä, kenen työpyyntöjä he käsittelevät.

### **Yhteistyön tulevaisuus**

Kaikki haastateltavat uskoivat, että SSC:n tehtävien määrä tulee lisääntymään tulevaisuudessa. He eivät kuitenkaan osanneet sanoa, mitä tämä voisi tarkemmin ottaen tarkoittaa, tai millaisella aikataululla muutoksia tulee tapahtumaan. Yksi heistä totesi, että kasvavan tehtävämäärän lisäksi SSC:lle tullaan todennäköisesti siirtämään myös uudenlaisia prosesseja. Eräs haastateltava epäili, että SSC:n ryhmän koko tulee kasvamaan, ja toivoi yhteistyön säilyvän sujuvana myös tulevaisuudessa.

#### **6.1.4 SSC:n esimiehen haastattelu**

SSC:n esimiestä haastateltiin internet-puhelun välityksellä. Hän on työskennellyt SSC:llä noin puolitoista vuotta, ja on koko sen ajan toiminut nykyisessä roolissaan. Hänen toimenkuvaansa kuuluu esimerkiksi operatiivista johtamista, kehitystyötä, henkilöstöressurssien riittävyyden varmistamista, Tiimin SSC:lle välittämien työpyyntöjen aikataulujen valvontaa ja HR-luontoisia tehtäviä.

### **Yhteistyön laatu ja sujuvuus yleisellä tasolla**

Haastateltava koki yhteistyön sujuvan yleisesti ottaen hyvin. Hän piti osapuolten välisiä suhteita hyvinä ja uskoi, että SSC:n työntekijät kokevat voivansa olla yhteydessä Tiimin jäseniin aina apua tarvitessaan. Itsensä puolesta hän totesi, että hänen mielestään yhteistyö Kohdeyrityksen esimiestason työntekijöiden kanssa on ollut produktiivista. Hän kuitenkin mainitsi, että aluksi hänen oli vaikea hahmottaa, millaisia tavoitteita ja odotuksia SSC:n toiminnalle oikeastaan on. Haastateltava kertoi, että SSC:n työntekijöihin kohdistuu paljon paineita, ja että odotukset nopeasta tehtävien suorittamisesta ovat korkealla. Hän uskoi, että ajoittain he voisivat muutosten tapahtuvan maltillisemmalla tahdilla.

Yhteistyön onnistunein puoli oli haastateltavan mielestä se, että hänen näkemyksensä mukaan SSC:n työntekijät ovat paineista huolimatta pystyneet pysymään tehtäviensä tasalla suorituskyvyn näkökulmasta. Hän myös mainitsi, että Kohdeyritykseltä saatu palaute on ollut pääosin



positiivista. Suurimmaksi haasteeksi haastateltava koki kiireen. Hän kertoi, että SSC:n vastaanottamissa työpyynnöissä on yleisesti ottaen tiukka aikataulu, jonka suhteen voi joskus ilmaantua haasteita. Hän mainitsi, että yrittää itse pitää odotukset realistisina esimerkiksi tiedottamalla Kohdeyritystä mahdollisista viiveistä työpyyntöjen suorittamiseen liittyen. Hän koki myös, että joskus on haasteellista löytää tasapaino perustehtävien suorittamisen laadun ylläpitämisen ja uudenlaisten tehtävien opettamisen välillä, eikä työntekijöiden saattaminen odotetun suoritusnopeuden tasalle ole aina yksinkertaista etenkin uusien tehtävien osalta.

### **Kommunikointi, ohjeet ja neuvonanto**

Haastateltava koki, että SSC:n työntekijöiden käytössä olevat ohjeet ovat sopivan yksinkertaisia ja suoraviivaisia. Hän myös uskoi, että työntekijät pystyvät itseopiskelemaan niiden avulla sen sijaan, että kysyisivät joka kerralla apua Tiimiltä. Haastateltava kuitenkin totesi, että Tiimin jäsenten neuvonanto on SSC:n työntekijöille elintärkeää, sillä aivan kaikkea tietoa ei ole mahdollista sisällyttää ohjeisiin. Jotkin tehtävät tai tehtävien vaiheet vaativat myös tietoa. Hän mainitsi, että kommunikointi osapuolten välillä on hyvin tärkeää myös esimerkiksi silloin, kun tehdään muutoksia toimintatapoihin tai suunnitelmiin.

Haastateltava totesi, että toisinaan SSC:n vastaanottamissa työpyynnöissä on joko kokonaan puuttuvia tietoja, tai liian vähän oleellisia tietoja pyynnön sujuvaan suorittamiseen nähden. Hän kertoi, että joskus työntekijöiden on tavallaan etsittävä työpyynnön sisältä, mitä heitä varsinaisesti pyydetään tekemään. Hän kuitenkin koki SSC:n ja Tiimin välisen vuoropuhelun toimivan hyvin, ja mainitsi SSC:n työntekijöiden suomen kielen taidossa tapahtuneen kehitystä.

Haastateltava uskoi, että pidempään SSC:llä työskennelleet henkilöt kyllä ymmärtävät esimerkiksi tehtäviensä ja tekojensa syy-seuraussuhteet, mutta eivät välttämättä ole kovin innokkaita oppimaan niihin vaikuttavista tekijöistä lisää. Hänen mielestään syy-seuraussuhteita on tärkeää painottaa, jotta työntekijät ymmärtäisivät esimerkiksi työpyyntöjen priorisoinnin. Haastateltava kertoi, että on jonkin verran vaihtelua siinä, millaiset oppimistavat sopivat työntekijöille parhaiten. Joidenkin kohdalla esimerkiksi keskustelutilanteet tai videot voisivat olla kirjallisia ohjeita parempia.

SSC:n esimies totesi luottavansa siihen, että jos SSC ei vastaanota Kohdeyritykseltä merkittävää määrää negatiivista palautetta, yhteistyön koetaan sujuvan hyvin myös Kohdeyrityksessä. Juuri nyt tällaista merkittävää määrää negatiivista palautetta ei ollut. Hän kertoi suurimman osan palautteesta tulevan virheiden seurannan kautta. Viime vuonna oli toteutettu jonkinlainen kysely tai tutkimus, jonka perusteella Kohdeyrityksen näkemykset ja mielipiteet yhteistyön sujuvuudesta eivät kuitenkaan tulleet selviksi, ja haastateltava piti tätä harmillisena. Edeltävänä vuonna oli myös toteutettu suora kysely etulinjalle, eli ilmeisesti Tiimin työntekijöille. Haastateltava oli kuullut tämän kyselyn olleen hyödyllinen. Haastateltavalta kysyttiin,

kuinka hän uskoo SSC:n työntekijöiden suhtautuvan vastaanottamaansa palautteeseen, ja hän koki suhtautumisen olevan jokseenkin vaihtelevaa. Hän uskoi vastaanottoon eniten vaikuttavan tekijän olevan sen, onko palaute objektiivista. Hänen mukaansa SSC:n työntekijät eivät välttämättä suhtaudu kovin hyvin sellaiseen palautteeseen, jossa esimerkiksi henkilöidään virheitä.

Haastateltava mainitsi rohkaisevansa myös SSC:n työntekijöitä antamaan palautetta yhteistyön sujuvuuteen liittyen. Hän kuitenkin koki, että työntekijät jossain määrin pitävät mielipiteensä omana tietonaan, ja että yhteistyön kannalta olisi hyödyllistä, jos he jakaisivat näkemyksiään enemmän. Hän piti kuitenkin Kohdeyrityksen ja SSC:n välisiä yhteistyöpalavereita tärkeinä SSC:n työntekijöille, sillä hänen näkemyksensä mukaan niillä on positiivinen vaikutus yhteistyön kokonaistilanteeseen, ja ne myös auttavat Kohdeyrityksen tavoitteiden ja odotusten ymmärtämisessä.

### **Yhteistyön tulevaisuus**

Haastateltava koki, että ulkoistamismarkkinoiden globaali kasvu tulee vaikuttamaan myös Kohdeyrityksen ja SSC:n väliseen yhteistyöhön. Hän uskoi kasvun avaavan uusia mahdollisuuksia kuvaten tätä lauseella ”*The more there is to do, the more there is to know*”. Hän uskoi myös, että lähitulevaisuudessa tullaan todennäköisesti testaamaan uudenlaisten prosessien siirtämistä SSC:lle. Haastateltavalta kysyttiin, kuinka hän uskoo henkilöstöresurssien riittävän, jos lähitulevaisuudessa tulee tapahtumaan paljon kasvua tehtävien ja vastuun osalta. Hän uskoi nykyisten työntekijöiden olevan sitoutuneita työhönsä muutamaksi seuraavaksi vuodeksi, jos työn sisältö pysyy mielekkäänä. Hän mainitsi, että uusien työntekijöiden rekrytoiminen saattaisi viedä jonkin verran aikaa, sillä esimerkiksi suomea puhuvia potentiaalisia työnhakijoita ei välttämättä löydy kovin helposti.

#### **6.1.5 Konsernin globaalien osastojen työntekijöiden haastattelut**

Konsernin globaalien osastojen työntekijöistä haastateltiin kahta henkilöä. Heistä toinen on aloittanut nykyisessä toimenkuvassaan globaalissa prosessikehityksessä alle kaksi vuotta sitten. Hän on työskennellyt toimeksiantajayrityksessä yli 10 vuotta, aiemmin esimerkiksi liiketoiminnan kehitystyössä ja Tiimin esimiehen kanssa vastaavassa roolissa konsernin toisessa maayhtiössä. Toinen haastateltava edustaa SSC:n emoyksikkönä toimivan palvelukeskuksen puolta konsernin prosessikehityksessä, ja hän on työskennellyt nykyisessä toimenkuvassaan noin vuoden ajan. Hän on aloittanut toimeksiantajayrityksessä työskentelyn noin viisi vuotta sitten, ja toimi aiemmin keskuksessa datan prosessoijana, eli samanlaisissa tehtävissä, kuin SSC:n työntekijät nyt. Molemmat haastattelut toteutettiin internet-puheluiden välityksellä, sillä haastateltavat asuvat ja työskentelevät Suomen ulkopuolella.

### **Yhteistyön laatu ja sujuvuus yleisellä tasolla**

Molemmat haastateltavat kertoivat, että yhteistyön laadussa ja sujuvuudessa on ollut hyvin paljon maakohtaisia eroja. Luottamus keskusta kohtaan on hyvin vaihtelevaa eri maayhtiöiden välillä, ja usein rajallista. Toinen haastateltava totesi, että yhteisöllinen lähestymistapa on kriittisessä asemassa yhteistyön onnistumisen mahdollistamiseksi, ja molemmat heistä painottivat osapuolten välisen luottamuksen merkitystä. Toinen haastateltava kertoi, että tällä hetkellä osa maayhtiöistä näkee keskuksen lähinnä datan vastaanottajina, kun taas toiset maayhtiöt tekevät hyvinkin läheistä yhteistyötä sen kanssa. Hän mainitsi, että läheinen yhteistyö edesauttaa luottamuksen syntymistä. Haastateltava viittasi erääseen maayhtiöön ja kertoi, että koska siellä tietojärjestelmän pääasiallinen asiantuntijuus on keskuksella, maayhtiön työntekijät eivät enää edes tiedä, kuinka tiettyjä toimintoja suoritetaan tietojärjestelmästä. Hänen mielestään etulinjojen osastojen työntekijät tekevät joskus liikaa valmistelevia toimenpiteitä työtehtäville ennen niiden välittämistä keskukselle.

Toinen haastateltava mainitsi yhteistyömallin parhaillaan käyvän läpi suuria muutoksia. Hän koki, että vaikka kaikki maayhtiöt kuuluvat samaan yrityskonserniin, niillä on ollut tapana tehdä omat päätöksensä ja sääntönsä. Tämä tapa on nyt muuttumassa, ja toiminnasta on tulossa yhtenäisempää. Hän kertoi, että aiemmin palvelukeskuksen roolit määrittyivät enimmäkseen kustannuskysymysten perusteella, mutta nyt sen toimintaa ja yhteistyötä etulinjan osastojen kanssa ollaan harmonisoimassa enemmänkin konsernin arvojen ja vision mukaiseksi. Haastateltava totesi, että maayhtiöiden välillä on ollut myös eroja siinä, kuinka avoimesti ne ovat suhtautuneet uusiin toimintatapoihin ja prosesseihin. Jotkin maayhtiöt ovat pitäytyneet omissa toimintatavoissaan, jotka eivät ole aina olleet linjassa globaaliksi tarkoitettuiden tapojen ja esimerkiksi uusien työkalujen kanssa. Hän kertoi, että jotkin maayhtiöt ovat käyttäneet nykyistä tietojärjestelmää pidempään kuin toiset. Silloin sen suhteen saatetaan soveltaa vanhoja tai vanhentuneita toimintatapoja, jotka eivät välttämättä ole aivan linjassa järjestelmän nykyisen version ominaisuuksien kanssa.

Haastateltavilta pyydettiin heidän näkemyksiään yhteistyön laadun varmentamisen parhaista käytännöistä. Toinen heistä mainitsi suorituskyvyn ja nopeuden olevan kyllä tärkeitä seikkoja, mutta totesi, ettei niiden nojalla tulisi kuitenkaan tinkiä työn laadusta. Molemmat haastateltavista mainitsivat tärkeäksi laadunvalvonnan osa-alueeksi toimintojen ja prosessien läpinäkyvän tason dokumentoimisen, ja tässä tapauksessa tärkein työkalu siihen liittyen on Tiimin ja SSC:nkin käytössä oleva työpyyntöjärjestelmä. Virheiden analyysiä tulisi tehdä holistisella tavalla, ja yhteistyön kaikkien osapuolten tulisi osallistua virheiden juurisyiden selvittämiseen. Virheitä tulisi pyrkiä ennaltaehkäisemään ja välttämään niiden syiden selvittämisen lisäksi, ja eritoten tulisi kiinnittää huomiota virheiden vaikutusten minimointiin. Myös maakohtaisten KPI (Key Performance Indicator) -mittareiden koettiin olevan keskeisessä asemassa.

### **Kommunikointi, ohjeet ja neuvonanto**

Molemmat haastateltavat mainitsivat avoimen ja läpinäkyvän kommunikoinnin olevan hyvin keskeinen tekijä yhteistyön onnistumista ajatellen, ja toinen heistä painotti yhteistyön molempiin osapuoliin kohdistuvan muutosjohtamisen merkitystä. Hän mainitsi, että on esimerkiksi hyvin erilaista työtä vain syöttää tietoa ja dataa järjestelmään, kuin toimia siihen liittyvien prosessien omistajana ja hallinnoijana. Hänen näkemyksensä mukaan kommunikointiin kuuluu tärkeänä osa-alueena myös esimerkiksi odotusten, tavoitteiden ja suunnitelmien viestiminen yhteistyön osapuolille. Hän totesi, että ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden tarpeiden vastaamiseen tulisi löytää sopiva tasapaino.

Toinen haastateltava piti tärkeinä osapuolten esimiestason työntekijöiden säännöllisiä palaveriteita molemminpuoliseen laadunvalvontaan liittyen. Haastateltava uskoi myös, että osapuolten tulisi aktiivisesti päivittää käytössä olevia työohjeita yhdessä. Hän viittasi esimerkkinä erääseen maayhtiöön, jolla on käytössään lista sellaisista asiakkaista, joiden kohdalla sovelletaan jotakin erikoiskäytäntöjä, ja totesi yrityksen laatimien palvelusopimusten olevan yleisesti ottaen epäselviä globaalillakin tasolla. Toinen haastateltava mainitsi, että tarpeettomista ohjeista taas tulisi hankkiutua eroon “data noise” vähentämiseksi. Toinen haastateltava mainitsi esimerkkinä erään maayhtiön, jonka yhteistyössä keskuksen kanssa oli ollut laatuongelmia. Osapuolten välillä toteutettiin vaihto-ohjelma, jonka aikana osapuolet vierailivat toistensa luona. Myös toinen haastateltava piti osapuolten välisiä fyysisiä tapaamisia hyödyllisinä.

### **Yhteistyön tulevaisuus**

Molemmat haastateltavat kertoivat, että konsernin globaali tavoite keskuksen ryhmien ja etulinjojen osastojen väliselle yhteistyölle on sama kaikkien maayhtiöiden osalta. Keskuksen ryhmien halutaan ottavan vastuu tehtäviensä laadunvalvonnasta ja prosessienhallinnasta kokonaisuutena, kun taas etulinjojen osastojen tulisi keskittyä asiakaskeskeisiin tehtäviin. Toinen haastateltava mainitsi, että keskuksen olisi oikeastaan tarkoitus suorittaa kaikki sellaiset toiminnot, jotka eivät vaadi kontaktia asiakkaaseen.

Konsernilla on eräs muun muassa keskuksen ja etulinjojen osastojen väliseen yhteistyöhön vaikuttava toimintaohjelma. Ohjelma kattaa käytännössä sellaisen organisaatorakenteen ja siihen liittyvät toimintatavat, joita halutaan soveltaa kaikkien maayhtiöiden kohdalla. Toimintatavoilla pyritään yhtenäistämään ja keskittämään näitä toimintatapoja. Toinen haastateltavista kertoi, että kyseinen ohjelma tarjoaa maayhtiöille muutamaa erilaista toimintamallia, joiden sisältö riippuu maayhtiön tilanteesta. Hän kertoi, että eräällä maayhtiöllä ei esimerkiksi ole ollenkaan sähköistä rekisteriä palvelusopimuksille, ja toimintaohjelma tarjoaa ratkaisun muun muassa tähän ongelmaan. Ohjelma myös selkeyttää ja kerrosta sen piiriin kuuluvien osapuolten rooleja. Esimerkiksi samalla osastolla työskentelevät henkilöt eivät

välttämättä enää tulisikaan suorittamaan kaikkia samoja tehtäviä, vaan tehtävät voitaisiin jakaa eri henkilöille erilaisten tehtävätyyppien mukaan.

Toinen haastateltava kertoi, että aikomuksena on ryhtyä testaamaan muutamia sellaisia toimintoja, joita ympäröivän prosessin ja sen hallinnan uskotaan olevan mahdollista suorittaa kokonaan keskuksessa. Tarpeettomia vaiheita prosesseissa pyritään karsimaan ja automatisoimaan, ja Tiimin kaltaisten etulinjojen osastojen on tarkoitus toimia erilaisten aihealueiden erikoisasantuntijoina, ja esimerkiksi kielitaidosta riippuvaiset tehtävät tullaan pitämään näiden osastojen vastuulla.

Toinen haastateltava mainitsi, että maayhtiöiden toimintatapojen välillä on eroja, ja että joidakin eroja ei pyritäkään hävittämään. Hän totesi, että esimerkiksi lainsäädäntöön liittyvät erot vaikuttavat paikoin paljonkin. Konsernin yleinen visio tulevaisuuden suhteen on sama kaikille maayhtiöille, mutta jokaisen maayhtiön lähtötilanne on erilainen. Siksi keinot tulevaisuuden visioon pääsemiseksi ovat erilaisia, ja esimerkiksi kulttuurierot on pidettävä mielessä.

#### 6.1.6 Haastattelujen loppuanalyysi

Tässä kappaleessa tarkastellaan temaattisen analyysin avulla haastattelujen vastausten perusteella muodostuneita teemoja. Teemojen kategorioina käytetään haastattelurunkoihin valittuja teema-alueita, eli yhteistyön laatua ja sujuvuutta yleisellä tasolla, kommunikointia, ohjeita ja neuvonantoa, sekä yhteistyön tulevaisuutta.

##### **Yhteistyön laatu ja sujuvuus yleisellä tasolla**

Yhteistyön laadusta ja sujuvuudesta yleisellä tasolla keskusteltaessa aiheeseen nähtiin muodostuvan neljä eri teema-alueita, jotka ovat rutinoituneet tehtävät ja volyyymi, kiire ja aikataulut, virheet, sekä maakohtaiset eroavaisuudet.

##### **Teema-alue: Rutinoituneet tehtävät ja volyyymi**

Kaikki Kohdeyrityksessä työskentelevät haastateltavat kokivat SSC:n tehtävien volyymin ja rutinoituneiden tehtävien kuuluvan yhteistyön parhaimpiin puoliin. Haastateltavat pitivät SSC:tä suurena apuna edellä mainittuihin seikkoihin liittyen, ja yksi heistä esimerkiksi totesi, ettei Tiimi pystyisi nykyisellä kokoonpanollaan selviytymään jatkuvasti kasvavasta työmäärästä. SSC:n tehtävien volyymin tiedettiin olevan hyvin suuri. Rutinoituneiden tehtävien suorittamisessa koettiin tapahtuvan vähiten virheitä.

##### **Teema-alue: Kiire ja aikataulut**

Kaikki SSC:n työntekijät ja heidän esimiehensä puhuivat tehtävien suorittamiseen liittyvästä kiireestä, ja yksi Tiimin jäsenistä totesi, että hänen mielestään SSC:llä on haasteita

aikatauluissa pysymisessä. Kaksi SSC:n työntekijää mainitsi, että joskus yhden työpyynnön sisällä onkin useita suoritettavia tehtäviä. Työntekijät kokivat tämän aiheuttavan haasteita aikatauluissa pysymiseen, mikäli tehtävien määrä tulee heille yllätyksenä. Yksi SSC:n työntekijä kertoi työpyyntöjen määrän olevan ajoittain epätasainen. Hänen mukaansa pyyntöjä ei joskus ole ollenkaan ja joskus niitä on niin paljon, etteivät SSC:n työntekijät tiedä, pystyvätkö suorittamaan ne ajoissa. SSC:llä hiljattain aloittanut työntekijä mainitsi, että joutuu joskus kiiireen vuoksi odottamaan neuvojen saamista kollegoiltaan.

SSC:n esimies kertoi, että odotukset ja paineet tehtävien nopeasta suorittamisesta ovat korkealla. Hän myös totesi, että joskus on haasteellista löytää tasapaino perustehtävien suorittamisen laadun ylläpitämisen ja uudenlaisten tehtävien opettamisen välillä, eikä työntekijöiden saattaminen odotetun suoritusnopeuden tasalle ole aina yksinkertaista etenkin uusien tehtävien osalta. Hän kertoi yrittävänsä pitää odotukset realistisina esimerkiksi tiedottamalla mahdollisista viiveistä tehtävien suorittamiseen liittyen. Toinen konsernin globaalien osastojen työntekijöistä huomautti, ettei suorituskyvyn ja nopeuden saisi antaa vaikuttaa laatuun negatiivisesti.

#### **Teema-alue: Virheet**

Työpyyntöjen suorittamisessa tapahtuvat virheet esiintyivät jostakin näkökulmasta lähes kaikissa haastatteluissa. Useat tiimin jäsenet nostivat esiin tehtäväluokkia, joissa virheitä tapahtuu eniten. He lisäksi kertoivat, että useimmiten virheitä syntyy silloin, kun SSC:lle siirretään jokin uudenlainen tehtävä. Erään Tiimin jäsenen mukaan virheiden juurisyitä on hankalaa selvittää. Myös Tiimin ulkopuolinen työntekijä kertoi virheiden määrään ilmaantuvan piikkejä uusien tehtävien ja uusien SSC:n työntekijöiden myötä. Eräs SSC:n työntekijä mainitsi, että hänen mielestään Tiimin jäsenet tekevät parhaansa auttaakseen heitä virheiden ennaltaehkäisemisessä ja niistä oppimisessa. Yksi heistä kuitenkin mainitsi, että aiemmin yhteistyössä on ollut sellaisia informaatiokatkoksia, jotka ovat aiheuttaneet lisää virheitä. Konsernin globaalien osastojen työntekijöiden näkemyksen mukaan virheitä tulisi pyrkiä ennaltaehkäisemään ja välttämään niiden syiden selvittämisen lisäksi, ja eritoten tulisi kiinnittää huomiota virheiden vaikutusten minimointiin. Virheanalyysia tulisi tehdä holistisesti, ja kaikkien yhteistyön osapuolten tulisi osallistua virheiden juurisyiden selvittämiseen.

#### **Teema-alue: Maakohtaiset eroavaisuudet**

Konsernin globaalien osastojen työntekijät toivat ilmi, että palvelukeskuksen ryhmien ja maayhtiöiden etulinjan osastojen välisessä yhteistyössä ilmenee huomattavia maakohtaisia eroavaisuuksia. Maayhtiöiden luottamus ja suhtautuminen keskusta kohtaan on hyvin vaihtelevaa, ja myös nykyisissä toimintatavoissa sekä uusien toimintatapojen omaksumisessa kerrottiin olevan paljon eroja. Joidenkin maiden osapuolten kerrottiin ajoittain vierailevan toistensa luona, ja tällaista käytäntöä ei ilmeisesti ole Kohdeyrityksessä ainakaan Tiimin ja SSC:n välillä.

Joistakin maakohtaisista eroista ei haastateltavien mukaan ole tarkoitus pyrkiä eroon, mutta yhteistyön kehityksen on tarkoitus olla kaikkien maayhtiöiden osalta konsernin vision ja tavoitteiden mukainen.

### **Kommunikointi, ohjeet ja neuvonanto**

#### **Teema-alue: Kokonais kuvan ymmärrys ja kielimuuri**

Kaikki Kohdeyrityksen työntekijät, eli Tiimin jäsenet ja yksi Tiimin ulkopuolinen henkilö, kokivat kielimuurin vaikuttavan ainakin jossain määrin yhteistyön sujuvuuteen. SSC:n työntekijät tosin kertoivat, että heidän mielestään kommunikointi sujuu paremmin suomeksi, kuin esimerkiksi englanniksi. SSC:n esimies mainitsi, että työntekijöiden suomen kielen taidossa on tapahtunut kehitystä. Kaikki Tiimin jäsenet myös mainitsivat, etteivät he usko SSC:n työntekijöiden ainakaan täysin ymmärtävän niin kutsuttua kokonaiskuvaa, eli Kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan toimintoketjuja, SSC:lle välitettävien työpyyntöjen lähtökohtia ja priorisointia tai niiden syy-seuraussuhteita yleisesti ottaen. Toisaalta tämä nähtiin neutraalina ja ymmärrettävänä yhteistyön ominaispiirteenä, ja toisaalta koettiin myös jossain määrin ongelmana. Tiimin jäsenet mainitsivat myös, etteivät SSC:n työntekijät välttämättä osaa etsiä tietoa esimerkiksi palvelusopimuksista, jos niiden ilmaisutapa tai asettelu on erilainen kuin yleensä. Tiimin ulkopuolinen Kohdeyrityksen työntekijä pohti, onko esimerkiksi kaikkia termejä todellisuudessa edes selvennetty SSC:lle. Eräs SSC:n työntekijä totesikin, että hänen voi joskus olla hankalaa tulkita joitakin sopimusten tietoja.

#### **Teema-alue: Palutteen ja näkemysten puute**

Yhteistyön osapuolten välinen palaute koettiin yleisesti ottaen hyvin vähäiseksi. Tiimin ei koettu antavan kovin paljon palautetta SSC:lle, vaikka yksi Tiimin jäsen tosin kertoi kyllä näin tekevänsä. SSC:n työntekijöiden ei koettu antavan Tiimille palautetta käytännössä ollenkaan, ja yksi SSC:n työntekijöistä kertoi toivovansa aktiivisempaa näkemysten jakamista osapuolten välillä. SSC:n esimies mainitsi, että uskoo alaistensa jossain pitävän mielipiteensä omana tietonaan, vaikka hän yrittääkin rohkaista heitä antamaan palautetta yhteistyön sujuvuuteen liittyen.

Kohdeyrityksen Tiimin ulkopuolinen työntekijä, SSC:n työntekijät ja SSC:n esimies kokivat osapuolten väliset yhteistyöpalaverit hyödyllisiksi. Eräs Tiimin jäsen tosin mainitsi, ettei SSC:n työntekijöillä useimmiten ole niiden yhteydessä mitään kysyttävää tai kommentoitavaa. Eräs SSC:n työntekijä kuitenkin totesi, että he saattavat kyllä puhua näkemyksistään ja mielipiteistään keskenään. SSC:n esimies kertoi, että viime vuonna oli tehty jonkinlainen kysely, jonka perusteella Kohdeyrityksen näkemykset yhteistyön sujuvuudesta eivät kuitenkaan tulleet ilmi. Hän piti tätä harmillisena.

### **Teema-alue: Työohjeet ja työpyynnöt**

Kaikki Kohdeyrityksen ja SSC:n työntekijät pitivät ryhmäsivustolla olevia ohjeita hyvinä ja selkeinä. Ryhmäsivusto koettiin parhaaksi paikaksi ohjeiden säilyttämiselle, ja yksi SSC:n työntekijä esimerkiksi mainitsi sivuston olevan helppokäyttöinen. SSC:n työntekijöiden haastatteluista tuli myös ilmi, että sivustoa päivitetään useammin kuin SSC:n työntekijöiden käytössä olevaa Excel-ohjelistaa.

SSC:n työntekijöiden ja SSC:n esimiehen haastatteluista kävi ilmi, että työpyynnöissä on heidän näkemystensä mukaan joskus ollut epäselvyyksiä. Yksi SSC:n työntekijöistä kertoi toivovansa, että työpyynnöissä olisi enemmän tietoa ja ohjeistuksia, jotta hänen ei tarvitsisi kysyä neuvoa niin usein. SSC:n esimies kertoi, että joskus pyynnöistä on puuttunut tietoja, ja että joskus sitä on ollut liian vähän. Eräs SSC:n työntekijä kertoi vaihtaneensa kollegansa kanssa sitä, kenen Tiimin jäsenen välittämiä työpyyntöjä he käsittelevät. Hän kertoi ratkaisun syyksien, että hänen oli vaikea ymmärtää erään Tiimin jäsenen työpyyntöjä, ja hänen kollegansa taas toisen Tiimin jäsenen pyyntöjä.

### **Yhteistyön tulevaisuus**

#### **Teema-alue: SSC:lle siirrettävien toimintojen lisääminen**

Kaikki haastateltavat uskoivat tai tiesivät ainakin jollain tasolla, että SSC:lle siirrettävien tehtävien määrä tulee lisääntymään. Osa haastateltavista mainitsi, että yksittäisten toimintojen lisäksi SSC:lle tullaan todennäköisesti siirtämään myös kokonaisia prosesseja. Eräs SSC:n työntekijä uskoi myös ryhmänsä koon kasvavan. Etenkään Tiimin jäsenet ja SSC:n työntekijät eivät kuitenkaan juurikaan tienneet, mitä tämä tulee käytännössä tarkoittamaan, tai millaisella aikataululla tehtäviä ollaan siirtämässä SSC:lle.

#### **Teema-alue: Osapuolten roolien muutokset**

Molemmat konsernin globaalien osaston työntekijät puhuivat paljon yhteistyön osapuolten rooleihin kaavailuista muutoksista. Kävi hyvin selvästi ilmi, että maayhtiöiden etulinjan osastojen ja keskuksen ryhmien vastuualueisiin on suunnitteilla selkeämpi jako. Globaalien osaston työntekijät vahvistivat joidenkin muiden haastateltujen henkilöiden käsityksen siitä, että pelkkien toimintojen sijaan on tarkoitus lähitulevaisuudessa ryhtyä testaamaan enemmänkin kokonaisten prosessien siirtoa keskukselle, ja prosessien kulkua pyritään virtaviivaistamaan karsimalla niistä pois esimerkiksi automatisoitavissa olevia toimintoja. Tiimin kaltaisten etulinjojen osastojen on tarkoitus toimia erilaisten aihealueiden erikoisasiantuntijoina, ja esimerkiksi kielitaidosta riippuvaiset tehtävät tullaan pitämään näiden osastojen vastuulla.



## 6.2 Toimeksiantajalta saadut esimerkkitapaukset

Analysoitavina esimerkkitapauksina käytettiin vuonna 2019 käytyjä sähköpostikeskusteluja. Keskustelujen osapuoliin kuuluivat ensisijaisesti Tiimin jäsenet ja heidän esimiehensä, SSC:n työntekijät, sekä joitakin Kohdeyrityksen toisten osastojen työntekijöitä. Esimerkkitapauksia oli 10 kappaletta, ja ne kaikki koskivat jotakin väärinkäsitystä, virhettä tai ongelmatilannetta Tiimin ja SSC:n väliseen yhteistyöhön liittyen.

### 6.2.1 Tapaukset ja päätelmät

1. Ensimmäisessä esimerkkitapauksessa Kohdeyrityksen ja asiakkaan välinen palvelusopimus on välitetty SSC:lle, ja SSC on syöttänyt sen sähköiseen järjestelmään. Myöhemmin Tiimin esimies on saanut Tiimin jäseniltä tietoonsa, että sopimukselle on SSC:n toimesta aktivoitu vääränlainen laskutustapa. Tapauksesta ei käy ilmi, kuinka Tiimin jäsenet olivat asian huomanneet. Tiimin jäsenet ovat kertoneet esimiehelleen, ettei tällaista sopimukselle aktivoitua laskutustapaa saa koskaan käyttää, jos asiakasta laskutetaan koontilaskuilla. Heidän mukaansa tästä on myös kerrottu SSC:n työntekijöille.

Tiimin esimies on seuraavaksi tiedustellut sopimusta käsitelleeltä SSC:n työntekijältä, miksi tämä oli aktivoinut juuri kyseisen laskutustavan sopimukselle. SSC:n työntekijä vastaa Tiimin esimiehelle, ettei hän osaa varmaksi sanoa, miksi on tehnyt näin. Hän kertoo, että palvelusopimuksessa (tai asiakkaan tiedoissa) oli ollut näkyvillä kyseiseen laskutustapaan käytettävät tiedot, ja että luultavasti sen vuoksi hän on aktivoinut tämän laskutustavan. Tapahtumien välillä on kulunut aikaa noin puoli vuotta, joten SSC:n työntekijä ei ilmeisestikään enää muistanut tapauksen yksityiskohtia. Seuraavaksi hän tiedustelee Tiimin esimieheltä, mitä koontilaskutus oikeastaan tarkoittaa. Hän kertoo, ettei ole kuullutkaan kyseisestä termistä.

SSC:n työntekijän kysymyksen jälkeen Tiimin esimies on etsinyt asiaan liittyvää ohjetta Tiimin ja SSC:n yhteiskäytössä olevalta ryhmäsivustolta, jolta kaikkien SSC:n tarvitsemien työohjeiden tulisi lähtökohtaisesti löytyä. Esimerkkitapauksen tutkimuskäyttöön toimittamisen yhteydessä hän kertoo, että löysi vain yhden viittauksen koontilaskuihin. Kyseessä on palaverimuistio vuodelta 2016. Muistioon on kirjattu, että mikäli asiakkaan laskutusosoitteeksi on merkitty koontilasku, tulee SSC:n työntekijän olla yhteydessä Tiimin jäseniin. Ryhmäsivusto ja SSC:n käytössä oleva Excel -ohjetiedosto tarkistettiin uudelleen tutkimuksen yhteydessä, mutta muita asiaan liittyviä mainintoja tai ohjeita ei löytynyt. Koska Tiimin jäsenet ovat kertoneet ohjeistaneensa SSC:n työntekijöitä edellä mainitusta käytännöstä, he ovat todennäköisesti maininneet siitä joidenkin yksittäisen tilanteiden, kuten palavereiden tai sähköpostikeskusteluiden yhteydessä. Tätä ei kuitenkaan tapausta tutkittaessa voitu todentaa.

Tapaukseen liittyvien yksityiskohtien perusteella voisi päätellä, että a) SSC:n työntekijöillä ei ole konkreettista ohjetta koontilaskutukseen liittyen, eivätkä ainaakaan kaikki heistä ole aiemmin ymmärtäneet koontilasku-termiä, ja b) asia on ollut ainakin suurimmaksi osaksi SSC:n työntekijöiden muistin varassa, jolloin virheiden todennäköisyys kasvaa.

2. Toisessa esimerkkitapauksessa lähestytään vuoden 2019 loppua. Eräs Kohdeyrityksen palveluliiketoimintaa organisoiva työntekijä kysyy Tiimin jäseneltä, onko SSC:ssä jo syötetty tietojärjestelmään kaikki hänen toiminta-alueen koskevat uudet palvelusopimukset ja laitteet siten, että järjestelmän tiedot olisivat ajan tasalla. Vastausviestissään Tiimin jäsen kertoo, että hän on pienen osan tiedoista jo itse syöttänyt järjestelmään. Hän on muutaman kerran kysellyt puuttuvien tietojen perään, ja hänelle on vastattu niiden olevan työjonossa.

Osa puuttuvista tiedoista liittyy palvelusopimuksille myytävään lisäpalveluun, jonka käyttöönotto ja toiminta edellyttää erään osan asentamista asiakkaan laitteisiin. Osan asennus suoritetaan vasta sen jälkeen, kun lisäpalvelun tiedot on syötetty tietojärjestelmään, ja kun asennukselle on järjestelmän kautta avattu työmääräin. Tiimin jäsen ilmaisee vastausviestissään huolensa siitä, ehditäänkö lisäpalvelua ottaa käyttöön asiakkaalle luvatussa ajassa, jos palvelun tietoja ei saada järjestelmään tarpeeksi ajoissa. Tässä tapauksessa asiakkaalle oli luvattu, että lisäpalvelu on toiminnassa 1.1.2020. Lopuksi Tiimin jäsen viittaa erääseen tapaukseen liittyvään tietojen massapäivitystehtävään ja toteaa yleisellä tasolla, että tällaisten massapäivitysten valmistelu vaatii Tiimiltäkin jonkin verran toimenpiteitä. SSC:lle on kerättävä valmiiksi melko paljon tietoja, jotta heille välitettyjen tehtävien suorittaminen olisi nopeaa ja helppoa.

Seuraavaksi palveluliiketoimintaa organisoiva työntekijä jatkaa keskustelua lähettämällä palautetta Tiimin esimiehelle, sekä kahdelle muulle palveluliiketoimintaan liittyvälle esimiestason työntekijälle. Hän toteaa, ettei uusien laitteiden ja palvelusopimusten tietokantaan saaminen toimi odotetulla tavalla. Hän pohtii, kuinka pitkää varoitusaikaa tarvittaisiin, jotta tiedot saataisiin syötettyä järjestelmään ajoissa, ja onko tarpeen myös ryhtyä tiedottamaan asiakkaita mahdollisista viiveistä. Hän mainitsee, että asiakkaiden sopimus- tai laitetietojen puuttuminen vaikeuttaa huomattavasti palveluliiketoimintaa. Hän vetoaa asiakkaille tehtyihin lupauksiin aikatauluista ja pyytää vauhdittamaan tietojen järjestelmään saamista.

Tiimin jäsen on liittänyt keskusteluun sähköpostin, joka on SSC:n viimeisin vastaus hänen kyselynsä. Viestissä SSC:n esimies viittaa erääseen tähän tapaukseen liittyvään työpyyntöön, joita on ilmeisestikin ollut useampia, ja kertoo että sen pitäisi olla

valmis seuraavan päivän aikana. Työpyyntö on alun perin välitetty SSC:lle 25.9.2019. SSC:n esimies mainitsee, että pyynnön vastaanottanut työntekijä on priorisoinut muita, kiireelliseksi merkittyjä pyyntöjä kyseisen tapauksen edelle, sillä siihen liittyvien palvelusopimusten alkamispäiväksi oli merkitty 1.1.2020. Hän kertoo kuitenkin seuraavansa työpyynnön tilaa, ja lupaa informoida Tiimin jäsentä mahdollisista muutoksista. Hän myös pyytää Tiimin jäsentä olemaan yhteydessä itseensä, mikäli tällä on vielä jotakin kysyttävää asiaan liittyen. Viesti on lähetetty 2.12, ja työpyyntö on merkitty järjestelmään valmiiksi 11.12.

Työpyyntöön on kuulunut palvelusopimusten ja niihin myytyjen lisäpalveluiden syöttäminen tietojärjestelmään. Käytännössä tavanomaisten palvelusopimusten suhteen riittää, jos ne syötetään järjestelmään sopimuksen alkamispäivää edeltävänä päivänä, sillä seuraavana päivänä ne ovat kokonaisuudessaan näkyvillä aktiivisena kaikissa Kohdeyrityksen työntekijöiden käytössä olevissa järjestelmissä. Lisäpalveluiden suhteen tilanne on kuitenkin erilainen, sillä tietojen syöttämistä seuraa vielä käytännön toimenpide, eli palveluun liittyvän osan asennus asiakkaan laitteeseen. Tässä tapauksessa järjestelmän tietojen mukaan osa on asennettu vasta 16.1.2020, eli asiakkaalle luvatusa aikataulusta on oltu hieman myöhässä.

SSC:n esimies viittaa viestissään palvelusopimusten alkamispäivään, ja ilman lisäpalvelua sopimukset olisikin käytännössä voitu käsitellä esimerkiksi vasta joulukuun loppussa. Tiimin ja SSC:n käytössä olevalla ryhmäsivustolla on jonkin verran ohjeita ja materiaalia tähän kyseiseen lisäpalveluun liittyen, ja palvelun käyttöönoton toimintoketju on kuvailtu hyvinkin tarkasti eräässä dokumentissa. Mistään ei kuitenkaan löytynyt mainintoja sopimusteknisistä asioista, jotka täsmentäisivät esimerkiksi sitä, että palvelusopimuksen alkamispäivä ja asiakkaalle luvattu aikataulu lisäpalvelun käyttöönoton aikataulusta voivat olla erillisiä konsepteja.

SSC:n esimiehen viestin perusteella herää kysymys myös siitä, ovatko SSC:n työntekijät olleet tietoisia, että palvelun on luvattu olevan toiminnassa 1.1.2020. Palvelusopimuksesta tai lisäpalvelun sopimuksesta tämä ei varsinaisesti käy ilmi. Lisäpalvelun sopimuksessa mainitaan, että palvelu saatetaan käyttöön mahdollisimman pian, ja kuitenkin viimeistään kolmen kuukauden kuluessa sopimuksen allekirjoituspäivästä. Sopimus on allekirjoitettu 16.9.2019, joten sopimustekstin perusteella palvelun olisi pitänyt olla käytössä jo joulukuun puolessa välissä. Tässä tapauksessa on ilmeisesti kuitenkin erikseen sovittu asiakkaan kanssa myöhemmästä takarajasta, mutta se ei sopimusteksteistä käy ilmi. Todennäköisesti näistä lisäpalveluun liittyvistä käytännön seikoista on keskusteltu SSC:n työntekijöiden kanssa esimerkiksi jossakin palaverissa, mutta sitä ei esimerkitapauksen perusteella ollut mahdollista todentaa.

Tapaukseen liittyvien yksityiskohtien perusteella voisi päätellä, että a) lisäpalvelun tietojen syöttäminen on yksinkertaisesti myöhästynyt jostakin tahattomasta syystä, kuten kiireestä, tai b) lisäpalveluun liittyvä toimintoketju ja sen vaatimat aikaresurssit eivät ainakaan vielä tapauksen ajankohtana ole olleet SSC:lle täysin selviä.

3. Kolmannessa esimerkkitapauksessa SSC:n työntekijä on yhteydessä erääseen Tiimin jäseneseen kysyäkseen apua hyvityslaskun laatimisessa. Asiakkaan neljännesvuosittain etukäteen laskutettu palvelusopimus on päätetty, ja SSC:n työntekijä on tekemässä hyvityslaskua kahdelle eri laskutuskaudelle. Hän mainitsee, että ensimmäisen hyvityslaskun aikajakso on kolme päivää, alkaen sopimuksen päättämispäivästä ja päättyen kyseisen laskutuskauden viimeiseen päivään. Toisen hyvityslaskun aikajakso on kolme kuukautta, eli tässä tapauksessa edellä mainittua kolmea päivää seuraava yksi kokonainen laskutuskausi. SSC:n työntekijä kertoo, että kun valitsee tietojärjestelmästä transaktion X hyvityslaskun muodostamiseksi, hyvityslaskun hinnaksi tulee 0 euroa. Hän kysyy Tiimin jäseneltä, voiko tehdä hyvityslaskut loppuun antamiensa tietojen perusteella.

Tiimin jäsen kysyy SSC:n työntekijältä, onko tämä katsonut ohjeita. Hän myös pyytää SSC:n työntekijää täydentämään ohjeita vastauksensa perusteella, jotta tämä löytäisi seuraavalla kerralla avun suoraan niistä. Hän kertoo, ettei kolmen päivän pituisesta aikajaksosta tarvitse tehdä hyvitystä ollenkaan. Hän myös toteaa, että hänen mielestään kolmen kuukauden lasku hyvitetään peruuttamalla se transaktiolla Y. SSC:n työntekijä oli kertonut saavansa hyvityslaskun summaksi 0 euroa transaktio X:n valinnan jälkeen. Tähän Tiimin jäsen vastaa, että hyvityslaskun hinta muodostuu, kun palvelusopimuksen laskutussuunnitelmaan syötetään hyvitetty aikajakso. Lopuksi Tiimin jäsen pyytää SSC:n työntekijää seuraavalla kerralla mainitsemaan, mistä palvelusopimuksesta on kysymys. Seuraavaksi Tiimin jäsen välittää keskustelun Tiimin esimiehelle ja toteaa, että näitä perusasioita on käyty läpi useasti.

Ryhmäsiivustolta löytyi kaksi ohjetta, jotka liittyvät hyvityslaskujen laatimiseen. Ensimmäisessä ohjeessa kerrotaan, että jos lasku hyvitetään kokonaan, käytetään peruutustransaktiota Y. Ohjeessa lisäksi kerrotaan, ettei hyvin pienistä summista (kuten tässä tapauksessa kolmen päivän veloituksesta) tarvitse tehdä hyvityslaskua ollenkaan. Ohjeessa mainitaan myös, missä vaiheessa hyvitetty aikajakso syötetään järjestelmään.

Tapauksesta ei tule ilmi, onko SSC:n työntekijä vielä vastannut Tiimin jäsenelle ja esimerkiksi kertonut, miksi toimintatavoissa oli epäselvyyksiä hänelle. Tapaukseen

**liittyvien yksityiskohtien perusteella ei ollut mahdollista päätellä, että tilanne olisi johtunut puutteellisesta kommunikoinnista tai ohjeistuksesta.**

4. Neljännessä esimerkissä Kohdeyrityksen ulkoinen asiakas on sähköpostitse yhteydessä Kohdeyrityksen palvelusopimusmyyjään. Asiakkaan laitteisiin on Kohdeyrityksen toimesta asennettu lisäosa, joka mahdollistaa erään lisätoiminnon käyttöönoton. Asiakkaan viestin liitteenä on lasku, ja asiakas toteaa sen olevan virheellinen. Hänen kanssaan oli sovittu, että lisätoiminnosta ei veloiteta maksua ensimmäisen vuoden ajalta. Sopimusmyyjä välittää seuraavaksi viestin eräälle Tiimin jäsenelle, ja pyytää Tiimin jäsentä korjaamaan tiedot järjestelmään. Hän epäilee, että toinen lisätoiminnon tietolomaketta käsitellyt työntekijä on unohtanut merkitä lomakkeeseen toiminnon sisältyvän asiakkaan pääsopimuksen hintaan ensimmäisen vuoden ajan ennen kuin on lähettänyt lomakkeen eteenpäin toiminnon tietojen järjestelmään syöttämistä varten. Tähän Tiimin jäsen vastaa, että lomakkeen tiedot olivat kyllä oikein, mutta ne oli syötetty järjestelmään väärin SSC:n toimesta.

Tiimin jäsen on seuraavaksi tehnyt SSC:lle virheen oikaisupyynnön työpyyntöjärjestelmään, mutta vain huomauttaakseen tapahtuneesta virheestä. Hän on kirjannut oikaisupyynnön, että on korjannut palvelusopimuksen tiedot ja laatinut asiakkaalle hyvityslaskun jo itse. SSC:n työntekijä on kiittänyt Tiimin jäsentä, ja asia on ollut loppuun käsitelty. Lisätoiminnon tietolomakkeeseen oli merkitty asianmukaisella tavalla ensimmäisen vuoden kuuluvan sopimuksen hintaan, ja kyseessä olevan lisätoiminnon tietojen käsittelystä sekä sen mahdollisesta sopimuksen hintaan kuulumisesta on selkeä ohje Tiimin ja SSC:n käytössä olevalla ryhmäsivustolla.

**Tapauksesta ei käy ilmi, miksi virhe on tapahtunut. Tapaukseen liittyvien yksityiskohtien perusteella ei ollut mahdollista päätellä, että virhe olisi johtunut puutteellisesta kommunikoinnista tai ohjeistuksesta.**

5. Viidennessä esimerkkitapauksessa Kohdeyrityksen ulkoinen asiakas on yhteydessä Kohdeyrityksen laskutusosastoon. Hän kertoo, ettei voi hyväksyä palvelusopimuksesta saamaansa laskua, sillä se on virheellinen. Laskutettu aikajakso ei täsmää asiakkaan kanssa sovittua laskutuskautta. Seuraavaksi kohdeyrityksen laskutusosasto välittää viestin eteenpäin Tiimille. Eräs Tiimin jäsen vastaa laskutusosastolle ja kertoo, että SSC on luonut tietojärjestelmään laskutussuunnitelman väärin. Eräaseen tietojärjestelmän kenttään on syötetty vuosiluvuksi 2021, kun oikea vuosiluku olisi ollut 2019. Sen vuoksi palvelusopimusta on laskutettu asiakkaalta liian pitkältä aikaväliltä. Tiimin jäsen pyytää laskutusosastoa vastaamaan asiakkaalle ja kertomaan, että kyseinen lasku on hyvitetty, ja että järjestelmän tiedot on korjattu. Tämän jälkeen Tiimin jäsen välittää viestiketjun Tiimin esimiehelle. Hän toteaa, että laskutussuunnitelmien

luomista on käsitelty SSC:n kanssa jo pitkään ja kertoo, ettei ymmärrä, mistä niihin liittyvät virheet johtuvat. Hän mainitsee myös, että virheiden ilmaantuessa SSC:ltä säännönmukaisesti vastataan, etteivät he ole olleet tietoisia oikeista toimintatavoista, tai ettei heitä ole ohjeistettu niihin liittyen.

Tiimin jäsen on tehnyt tapauksesta virheen oikaisupyynnön SSC:lle. Pyynnössä hän kertoo, että hyvityslasku on jo tehty, ja pyytää korjaamaan palvelusopimuksen laskutussuunnitelman. SSC:n työntekijä vastaa hänelle korjanneensa asian, ja sen jälkeen pyyntö on suljettu. SSC:n työntekijä ei vastauksessaan kerro, mistä virhe on johtunut. Kun työpyyntö palvelusopimuksen tietojärjestelmään syöttämisestä on alun perin lähetetty SSC:lle, sen liitteenä olevaan palvelusopimukseen oli kirjattu asiakkaan kanssa sovittu laskutusjakso asianmukaisella tavalla. Tiimin ja SSC:n käytössä olevalla ryhmäsivustolla on laskutussuunnitelmiin liittyvä ohje, joskaan siinä ei käsitellä eri vaihtoehtoja laskutuskausista ja niihin liittyviä seikkoja. Laskutussuunnitelmien muodostaminen, ja näin ollen myös laskutuskauden kirjaaminen, kuuluu jokaiseen käsiteltävään palvelusopimukseen. Näin ollen voitaisiin kuitenkin olettaa, ettei käytännössä pitäisi poikkeustapauksia lukuun ottamatta olla epäselvyyksiä.

**Tapaukseen liittyvien yksityiskohtien perusteella voisi päätellä, että a) kyseessä on yksinkertaisesti ollut vahinko, sillä vain vuosiluku oli virheellisesti syötetty, ja b) voitaisiin ehkä harkita laskutuskausia käsittelevän ohjeen laatimista ja sen yhdistämistä jo olemassa olevaan, laskutussuunnitelmia käsittelevään ohjeeseen. Tapaukseen liittyvien yksityiskohtien perusteella ei kuitenkaan ollut mahdollista päätellä, että virhe olisi johtunut puutteellisesta kommunikoinnista tai ohjeistuksesta.**

6. Kuudennessa esimerkkitapauksessa eräs Tiimin jäsen on yhteydessä SSC:n työntekijöihin, ja pyytää heitä olemaan tarkempia asiakkaiden laitteiden lisätoiminnon tietojen lisäämisessä palvelusopimusten tietoihin. Kyseessä on sama lisätoiminto, kuin esimerkkitapauksessa numero 4. Myös tässä tapauksessa asiakasta on laskutettu lisätoiminnosta, vaikka tämän kanssa oli sovittu, että ensimmäinen vuosi kuuluu palvelusopimusten hintaan. Tiimin jäsen kertoo SSC:n työntekijöille korjaavansa tiedot itse.

Tiimin jäsen on seuraavaksi välittänyt viestin eteenpäin Tiimin esimiehelle ja kertoo, että hän käytti useita tunteja tapauksen selvittämiseen. Korjattavia tietoja on ollut usealla eri palvelusopimuksella, ja Tiimin jäsen on esimerkiksi joutunut manuaalisesti etsimään korjattavia laskuja tietojärjestelmästä. Tapaukseen liittyvien työpyyntöjen liitelomakkeissa oli mainittuna asianmukaisella tavalla, että lisätoiminnon ensimmäinen vuosi kuuluu palvelusopimusten hintaan. Tapauksesta oli tehty ainakin yksi virheen oikaisupyyntö, josta ei kuitenkaan käynyt ilmi, mistä virhe oli johtunut.

**Tapauksesta ei käy ilmi, mistä virhe on johtunut. Tapaukseen liittyvien yksityiskohtien perusteella ei ollut mahdollista päätellä, että virhe olisi johtunut puutteellisesta kommunikoinnista tai ohjeistuksesta.**

7. Seitsemännessä tapauksessa Kohdeyrityksen palveluliiketoimintaa organisoiva työntekijä tiedustelee eräältä Tiimin jäseneltä, onko erästä asiakasta koskaan laskutettu asiakkaan laitteen lisätoiminnosta. Kyseessä on sama lisätoiminto, kuin esimerkkitapauksissa 4 ja 6. Hän mainitsee, ettei tietojärjestelmässä palvelusopimuksen tiedoissa näy lisätoiminnon tietoja ollenkaan, ja tämä siis viittaa siihen, ettei asiakasta olisi toiminnosta myöskään laskutettu. Seuraavaksi Tiimin jäsen on yhteydessä siihen SSC:n työntekijään, joka on käsitellyt toiminnon tietoja. Tiimin jäsen mainitsee, että SSC:n työntekijä on kyllä liittänyt lisätoiminnon tiedot oikean laitteen tietoihin, mutta palvelusopimukselle niitä ei ole lisätty. Hän toteaa, että ilmeisesti asiakasta ei siis koskaan ole toiminnosta laskutettu, ja kysyy SSC:n työntekijältä syytä tähän.

Vastausviestissään SSC:n työntekijä kertoo, että hän kyllä näkee lisätoiminnon tiedot myös palvelusopimuksella. Hän on liittänyt viestiin kuvakaappauksen sopimuksen tiedoista ja lisätoiminnon laskutustiedoista, jotka osoittavat, että asiakasta on laskutettu toiminnosta. Tiimin jäsen vastaa hänelle asian olevan kunnossa. Asiakkaan palvelusopimus oli uusittu ennen lisätoiminnon käyttöönottoa, ja Tiimin jäsenen alun perin yhteydessä ollut palveluliiketoimintaa organisoiva työntekijä oli epähuomiossa kirjannut viestiinsä vanhan palvelusopimuksen tunnistenumeron. Tiimin jäsen ei ollut huomannut tarkastelevansa vanhan sopimuksen tietoja.

**Tapaukseen liittyvien yksityiskohtien perusteella voidaan todeta, että kyseessä on yksinkertaisesti väärinkäsitys. Tapauksen kulkuun on saattanut vaikuttaa se, että virheen tapahtumisesta oli melko vahva olettamus.**

8. Kahdeksannessa tapauksessa Kohdeyrityksen palvelusopimusmyyjä on marraskuussa yhteydessä Tiimiin. Hän ilmoittaa, ettei eräillä asiakkaan laitteilla ole vielä käytössä 2. esimerkkitapauksen kanssa vastaavaa lisäpalvelua, koska siihen liittyviä osia ei ole vielä asennettu laitteisiin. Hän kertoo, että sopimus lisäpalvelun käyttöönotosta on tehty elokuussa, ja pyytää pikaista asennusta siihen liittyville osille. Seuraavaksi eräs Tiimin jäsen tiedustelee lisäpalvelun käyttöönottosopimusta käsitelleeltä SSC:n työntekijältä, onko tämä tehnyt osien asennusta valmistelevat toimenpiteet tietojärjestelmään. Jo ennen SSC:n työntekijän vastausta Tiimin jäsenelle selviää, ettei näitä toimenpiteitä ole tehty. Tiimin jäsen pyytää SSC:n työntekijää hoitamaan asian pikaisesti.

SSC:n työntekijä vastaa Tiimin jäsenelle, että hän yrittää hoitaa asian saman päivän aikana. Hän kysyy Tiimin jäseneltä, tarvitseeko hänen siis tehdä muuta, kuin lisätä

palvelun tiedot sopimukselle ja avata tietojärjestelmään työmääräimet osien asennuksia varten. Tiimin jäsen pyytää häntä katsomaan, mitä palvelusopimuksessa lukee, ja toimimaan sen mukaisesti. Hän toteaa, ettei ole itse perehtynyt kyseiseen sopimukseen. Tämä jälkeen keskustelu ilmeisesti päättyy. Kyseessä olevalla palvelusopimuksella oli yleisen standardin mukainen maininta lisäpalvelusta.

**Tapauksen tutkimisen jälkeen herää kysymys siitä, ovatko kaikki Kohdeyrityksen käytössä olevat palvelusopimusohjelmat tai mallit ymmärrettäviä SSC:n työntekijöille, etenkin kun SSC:n työntekijä haluaa erikseen varmistaa, kuinka hänen tulee toimia. Tapaukseen liittyvien yksityiskohtien perusteella ei kuitenkaan ollut mahdollista päätellä, että virhe olisi johtunut puutteellisesta kommunikoinnista tai ohjeistuksesta.**

9. Yhdeksännessä tapauksessa Tiimin esimies on tehnyt SSC:lle virheen oikaisupyynnön. Oikaisupyyntöön hän on kirjannut, että SSC:n työntekijä on palvelusopimuksen tietojärjestelmään syöttämisen yhteydessä merkinnyt 2. ja 8. esimerkkitapauksen kanssa vastaavan lisäpalvelun sisältyvän kaikkiin palvelusopimuksen laitteisiin, vaikka todellisuudessa se sisältyy vain osaan laitteista. Seuraavaksi SSC:n työntekijä on yhteydessä Tiimin esimieheen ja kertoo, ettei ymmärrä, minkä virheen on tehnyt. Hän toteaa yleisellä tasolla, että sopimuksessa oli maininta lisäpalvelun sisällyttämisestä sopimuksen laitteisiin.

Tiimin esimies vastaa SSC:n työntekijälle ja kertoo, että lisäpalvelu kyllä sisältyykin osaan laitteista. Esimiehen viestissä on kuvakaappaus siitä palvelusopimuksen sivusta, jossa on listattuna sen piiriin kuuluvat laitteet. Joidenkin laitteiden perään on kirjattu lisäpalvelun sisältyvän sopimuksen hintaan, ja joidenkin laitteiden perässä ei ole tätä mainintaa. Tiimin esimies kertoo, että SSC:n työntekijä on toiminut aivan oikein niiden laitteiden suhteen, joiden perään on kirjattu lisäpalvelun sisältyvän sopimuksen hintaan; hän on lisännyt palvelun tiedot laitteille ja sopimukselle, sekä tehnyt palveluun liittyvän osan asennusta valmistelevat toimenpiteet tietojärjestelmään.

Esimies kertoo seuraavaksi SSC:n työntekijälle, että nyt lisäpalvelun tiedot on kuitenkin lisätty myös niille laitteille, joiden kohdalla ei ollut sopimuksessa mainintaa palvelusta. SSC:n työntekijä ei ollut kuitenkaan näiden laitteiden osalta lisännyt palvelun tietoja sopimukselle, eikä tehnyt palvelun lisäosien asennusta valmistelevia toimenpiteitä tietojärjestelmään. Osien asennuksia ei siis olisi koskaan tehty näihin laitteisiin, eikä palvelusta olisi myöskään laskutettu asiakasta näiden laitteiden osalta. Näin olleen virheestä ei olisi koitunut kovinkaan vakavia seurauksia. Tähän SSC:n työntekijä vastaa korjanneensa asian ja toteaa, ettei vain jostain syystä ensin ymmärtänyt, mistä asiassa oli kysymys.



Tapauksen tutkimisen jälkeen epäselväksi jää, miksi SSC:n työntekijä on merkinnyt lisäpalvelun tiedot niiden laitteiden tietoihin, joihin palvelu ei kuulunut, sillä hän ei kuitenkaan ollut tehnyt muita toimenpiteitä lisäpalvelun käyttöönottoon liittyen. Tutkimuksen jälkeen herää kysymys siitä, onko esimerkiksi palvelusopimuksen asettelussa ollut hänelle jotakin epäselvää. Tapaukseen liittyvien yksityiskohtien perusteella ei ollut mahdollista päätellä, että virhe olisi johtunut puutteellisesta kommunikoinnista tai ohjeistuksesta.

10. Kymmenennessä esimerkkitapauksessa eräs Tiimin jäsen tiedustelee SSC:n työntekijältä, miksi tämä on lukinnut erään asiakkaan palvelusopimuksen tietojärjestelmästä. Lukitsemisella tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, ettei asiakasta laskuteta sopimuksesta ollenkaan. Tiimin jäsen mainitsee, että sopimuksen lisätietoihin tulisi aina kirjata syy lukitsemiselle. Seuraavaksi Tiimin jäsen välittää viestikeskustelun Tiimin esimiehelle ja kertoo, ettei ole edelleenkään saanut SSC:n työntekijöiltä vastauksia siihen, miksi nämä ovat lukinneet palvelusopimuksia. Tapauksia on siis ilmeisesti ollut useampia.

Kun esimies vastaa Tiimin jäsenelle, hän kertoo löytäneensä työpyyntöjärjestelmästä asiaan liittyvän maininnan. Eräs Tiimin ulkopuolinen henkilö on tehnyt SSC:lle työpyynnön sopimuksen syöttämisestä tietojärjestelmään. Kun SSC:n työntekijä on kuitannut työpyynnön valmiiksi, hän on kirjannut sen yhteyteen viestin pyynnön laittajalle. Viestissä hän kertoo, että sopimus on syötetty tietojärjestelmään, ja että hän on lukinnut sen, koska eräs toinen Tiimin jäsen on kertonut muodostavansa sopimukseen laskutussuunnitelman itse.

Seuraavaksi Tiimin esimies kysyy näiltä kahdelta tapaukseen liittyvältä Tiimin jäseneltä, kokevatko he oppineensa tapauksesta jotakin. Tiimin jäsen, johon SSC:n työntekijä viittaa edellisessä kappaleessa, kertoo korjaavansa asian. Sopimuksen lukituksen syytä kysynyt Tiimin jäsen toteaa, että sopimukseen oli kuitenkin käytetty väärää lukituskoodia. Tässä tapauksessa sopimus oli lukittu koodilla A, vaikka se olisi pitänyt lukita koodilla B. Asia selviää myös ryhmäsivustolla sijaitsevasta ohjeesta, tosin käytetyllä lukituskoodilla ei tässä yhteydessä voida sanoa olleen kovin suurta merkitystä tapauksen kulkuun. Tiimin jäsen mainitsee myös, että SSC:n työntekijä oli jo aiemmin sanonut selvittävänsä, miksi on lukinnut juuri tämän palvelusopimuksen. Tiimin jäsen ei kuitenkaan ollut koskaan saanut häneltä vastausta, ja siksi on joutunut kääntymään Tiimin esimiehen puoleen.

Tapaukseen liittyvien yksityiskohtien perusteella voidaan todeta, että kyseessä on ollut ensisijaisesti väärinkäsitys ja/tai katkos kommunikaatiossa. Tapaukseen liittyvän materiaalin perusteella ei ollut mahdollista selvittää, missä vaiheessa

**kommunikaatiokatkos on tapahtunut. Tapauksesta ei myöskään selvinnyt, miksi Tiimin jäsen ei ollut aiemmin saanut vastausta kysymykseensä suoraan SSC:ltä.**

### 6.2.2 Tapausten loppuanalyysi

Tapausten yksityiskohtien perusteella niiden kulkuun nähtiin muodostuvan kaksi suurinta teema-aluetta: ratkaisun tai lopputuloksen puuttuminen, ja virheiden syiden epäselvyys.

#### **Teema-alue: Ratkaisun tai lopputuloksen puuttuminen**

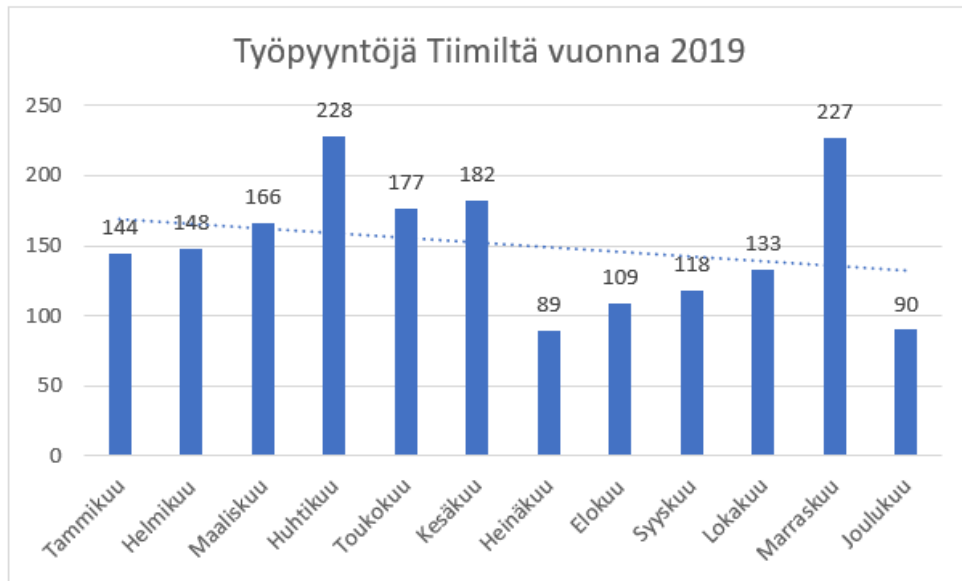
Usean tapauksen kohdalla oli havaittavissa, että keskustelu jostakin syystä päättyi ennen kuin sen osapuolet pääsivät varsinaiseen ratkaisuun tai yhteisymmärrykseen. Minkään tapauksen kohdalla ei voitu havaita, että keskustelun osapuolet olisivat esimerkiksi kokeneet oppineensa jotakin rakentavaa, vaikka useimpien tapausten kohdalla alun perin yritettiin päästä keskustelun molempien tai kaikkien osapuolten kannalta hyvään lopputulokseen. Vaikka jonkin tapauksen varsinainen ydinongelma olisikin ratkennut, saattoivat esimerkiksi jonkin osapuolen jatkokysymykset jäädä ilman kokonaisvaltaista vastausta.

#### **Teema-alue: Virheiden tai ongelmien syiden epäselvyys**

Useasta tapauksesta voitiin todeta, että keskustelun toinen osapuoli ei ymmärtänyt joko tapahtunutta virhettä, tai vaihtoehtoisesti virheen syytä. Joissakin tapauksissa virheen syytä ei tosin varsinaisesti yritetty selvittää, vaan sen vain enemmänkin todettiin tapahtuneen. Joistakin tapauksista tuli epäsuorasti ilmi, että samankaltaisia ongelmatilanteita on ollut useampia, mutta niiden perimmäiset syyt olivat ainakin jollekin osapuolelle yhä epäselviä.

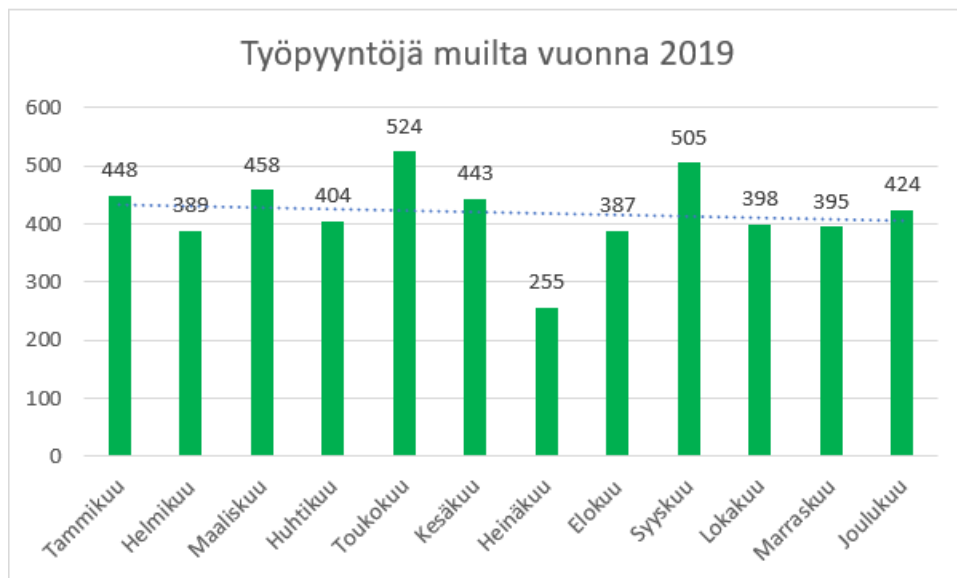
### 6.3 Työpyyntöjärjestelmän tilastot ja maakohtaiset erot

Tiimin ja SSC:n käytössä olevasta työpyyntöjärjestelmästä haettiin otanta kaikista työpyynnöistä, jotka on välitetty Kohdeyrityksestä Tiimille vuonna 2019. Yhteensä työpyyntöjä oli noin 6400, ja niistä Tiimin laatimia oli noin 1800. Kuukausitasolla tämä tarkoittaisi tasaisesti jakautuneena sitä, että SSC:n työntekijät käsittelisivät noin 530 työpyyntöä, ja niistä 150 olisi Tiimin jäsenten laatimia. Kuten alla olevasta kaaviosta selviää, Tiimin työpyyntöjen määrä ei kuitenkaan ole ollut täysin tasainen. Eniten työpyyntöjä käsiteltiin huhtikuussa, ja vähiten heinäkuussa. Marraskuussa käsiteltiin 227 työpyyntöä, ja jos kaikkien pyyntöjen käsittelyyn kuluisi saman verran aikaa, olisi pyyntöjä käsitelty noin 10-11 yhden päivän aikana. Joulukuussa pyyntöjen määrässä tapahtui marraskuuhun nähden suuri notkahdus, ja jos kaikkien pyyntöjen käsittelyyn kuluisi saman verran aikaa, olisi pyyntöjä käsitelty vain noin 4 yhden päivän aikana (Kuvio 2).



Kuvio 2: Työpyyntöjä Tiimiltä vuonna 2019

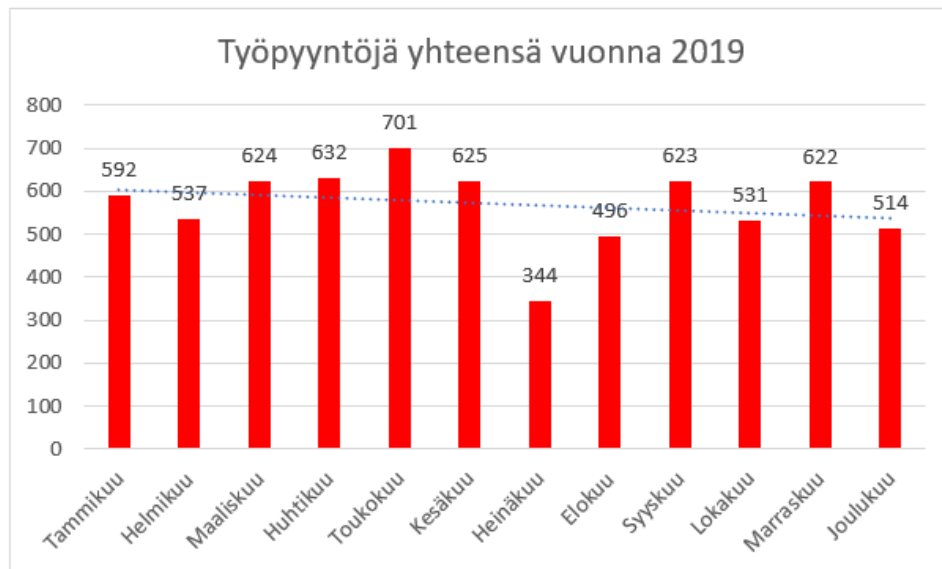
Kuten Kuvio 3 osoittaa, SSC kuitenkin vastaanottaa paljon työpyyntöjä myös Kohdeyrityksen muiden osastojen työntekijöiltä. Tiimin osuus työpyyntöjen kokonaismäärästä vuonna 2019 oli 36 %. Myös muiden osastojen työntekijöiden laatimia pyyntöjä on vastaanotettu vähiten heinäkuussa. Joulukuussa pyyntöjen määrä tosin hieman nousi marraskuuhun nähden, toisin kuin Tiimin työpyynnöissä.



Kuvio 3: Työpyyntöjä muilta vuonna 2019

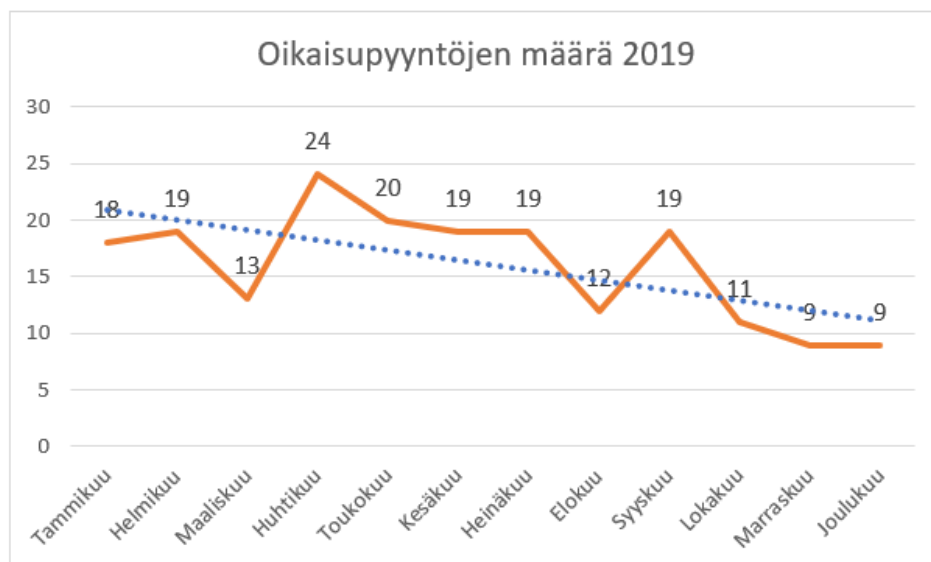
Vuoden 2019 kaikkien työpyyntöjen kuukausittainen keskiarvo oli 570 kappaletta. Mikäli kaikkien pyyntöjen käsittelyyn kuluisi saman verran aikaa, olisi pyyntöjä siis käsitelty noin 27 kappaletta yhden päivän aikana. Kuitenkin todellisen kuukausimäärän perusteella voidaan laskea,

että toukokuussa pyyntöjä olisi käsitelty noin 32 kappaletta yhden päivän aikana, ja heinäkuussa noin 16. Kaikkien pyyntöjen käsittelyyn ei kulu saman verran aikaa, joten päiväkohtaisissa luvuissa voidaan olettaa todellisuudessa olevan ainakin jonkin verran vaihtelua (Kuvio 4).



Kuvio 4: Työpyyntöjä yhteensä vuonna 2019

Virheiden oikaisupyyntöjen osalta tarkasteltiin vain Tiimin jäsenten ja Tiimin esimiehen laatimia oikaisupyyntöjä. Yhteensä vuonna 2019 niitä oli noin 190, eli jos niiden jakauma olisi tasainen, tarkoittaisi se noin 16 oikaisupyyntöä kuukaudessa (Kuvio 5).



Kuvio 5: Oikaisupyyntöjen määrä 2019

Toimeksiantajan toimittamassa maakohtaisessa vertailussa on mukana konsernin kahdeksan eri maayhtiötä. Vertailusta selviää, että kahdeksasta maayhtiöstä neljässä palvelusopimusten syöttämistä ei tehdä enää ollenkaan etulinjan osastoilla. Vertailusta selviää myös, että erilaisten sopimustyyppien määrässä on paljon vaihtelua. Kohdeyrityksessä eri sopimustyyppijä on huomattavasti eniten, eli yhteensä noin 17, joista noin 6-8 sopimustyyppin osuus vuoden 2019 aikana tietojärjestelmään syötettyjen sopimusten kokonaismäärästä oli merkittävä. Suomessa sopimustyyppijä oli huomattavasti eniten, ja muiden vertailumaiden yhteenlaskettu keskiarvo sopimustyyppien määrästä oli 4. Joillakin mailla oli käytössään vain yksi sopimustyyppi.

Suomessa vuonna 2019 tietojärjestelmään syötettyjen sopimusten kokonaismäärästä noin 65 % oli syötetty järjestelmään SSC:stä käsin, ja noin 35 % jotakin muuta kautta, eli esimerkiksi Tiimin toimesta. Suomen osuus muuta kautta järjestelmään syötetyistä sopimuksista oli suurin, ja vain yhden vertailumaan luvut olivat Suomen kanssa samankaltaisia. Kyseisellä maalla oli myös toisiksi eniten erilaisia sopimustyyppijä Suomen jälkeen.

## 7 Kehityssuunnitelma

### 7.1 SOAR-analyysi

SOAR-analyysi on strategisen suunnittelun työkalu, jota käytetään apuna strategisten tavoitteiden kehittämisessä yrityksen tai organisaation nykytilanteen vahvuuksiin ja tulevaisuuden visioon keskittymällä.

<p><b><u>Strenghts (vahvuudet)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rutinoituneet tehtävät</li> <li>- SSC:ssä suoritettavien tehtävien volyyymi</li> <li>- Tiimin jäsenten vahvat valmiudet neuvonantoon</li> <li>- Jo olemassa olevat, selkeät työohjeet</li> </ul>	<p><b><u>Aspirations (tavoitteet)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiimin jäsenten keskittyminen asiakasläheisiin ja asiantuntijaluontoisiiin tehtäviin</li> <li>- Prosessien hallinnan ja laadun valvomisen siirtäminen SSC:n yksikköön</li> <li>- Tietojärjestelmään liittyvän teknisen tuen siirtäminen SSC:n yksikköön</li> <li>- Yhteishengen ja luottamuksen parantaminen</li> </ul>
<p><b><u>Opportunities (mahdollisuudet)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uudenlaisten ja mielenkiintoisten tehtävien avautuminen Tiimin jäsenille</li> <li>- SSC:n mahdollisuudet erikoistumiseen ja teknisen asiantuntijuuden syventymiseen</li> </ul>	<p><b><u>Results (tulokset)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vähemmän virheiden oikaisupyyntöjä</li> <li>- Vähemmän korjaustoimenpiteitä (virheistä johtuvat hyvityslaskut jne.) -&gt; vähemmän niistä johtuvia kustannuksia</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enemmän aikaa asiakaskeskeisiin tehtäviin</li> <li>-&gt; lisäarvon tuottaminen asiakkaille</li> <li>- Tehokkaampien toimintatapojen yhdessä löytäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakastyytyväisyyden nousu</li> <li>- Työmotivaation nousu</li> <li>- Pienempi vaihtuvuus SSC:llä uusien työmahdollisuuksien lisäämisen myötä</li> </ul>
--	--

Taulukko 1: SOAR-analyysi

## 7.2 Kehitystoimenpide-ehdotukset

### Kehitystoimenpide 1: Kohdeyrityksen liiketoimintaspesifien seikkojen selvennys

Haastattelussa puhuttiin paljon Kohdeyrityksen liiketoiminnan ja työpyyntöjen kokonaiskuvan ymmärtämisestä tai ymmärtämättömyydestä. Tiimin jäsenet mainitsivat, etteivät SSC:n työntekijät välttämättä osaa tulkita esimerkiksi käsittelemiään palvelusopimuksia, jos niiden ilmaisutapa on erilainen kuin yleensä, tai jos tarvittavien tietojen paikat vaihtelevat. Myös yksi SSC:n työntekijä kertoi, että hänen on joskus haasteellista löytää sopimuksista tarvitsemiaan tietoja, ja eräs konsernin globaalien osaston työntekijä totesi sopimusten olevan usein epäselviä globaalillakin tasolla. Tiimin ulkopuolinen Kohdeyrityksen työntekijä pohti, onko esimerkiksi joitakin termejä edes todellisuudessa selitetty SSC:n työntekijöille tarpeeksi hyvin.

Ei ole realistista olettaa, että sopimusten rakennetta ryhdyttäisiin koko Kohdeyrityksen tasolla muuttamaan vain SSC:n vuoksi, mutta ei voida myöskään odottaa SSC:n työntekijöiden osaavan tulkita sopimuksia samalla tasolla kuin Kohdeyrityksen työntekijöiden. Suurin osa Tiimin jäsenistä on työskennellyt Kohdeyrityksessä yli 20 vuotta, joten he ovat luonnollisesti harjaantuneita yrityksen käytössä olevien dokumenttien lukemisessa. Kuten luvun 6.3 maakohtaisesta vertailusta käy ilmi, Suomen maayhtiöllä on myös käytössään moneen muuhun maahan nähden huomattavan suuri määrä erilaisia sopimustyyppisiä.

Ryhmäsiivustolla on jonkin verran mallikappaleita esimerkiksi juuri erilaisista palvelusopimuksista, mutta niissä ei varsinaisesti ole lisäkontekstia. Mielestäni voitaisiin harkita esimerkiksi erillisen kansion luomista, johon lisättäisiin muun muassa erilaisia malleja Kohdeyrityksen käytössä olevista dokumenteista ja termeistä. Vaihtoehtoisesti dokumenttimallit, termien selitykset ja muu vastaava tieto voitaisiin sijoittaa kunkin toiminnon jo olemassa olevan ohjeen yhteyteen. Dokumenttimalleihin, eli esimerkiksi palvelusopimukseen, voitaisiin merkitä sellaiset kohdat ja ilmaisut, joista oleellinen tieto löytyy. Voitaisiin harkita myös erilaisten esimerkkitapausten lisäämistä kansioon. Esimerkkitapaukset voisivat koskea esimerkiksi sitä, täytyykö asiakkaalle tehdä hyvitystä vai ei, tai sitä kuinka laitetiedot on merkitty palvelusopimukseen verrattuna siihen, kuinka ne merkitään tietojärjestelmään.

Etenkin esimerkkitapausten perusteella kävi ilmi, että hyvin suuri osa SSC:n tarvitsemasta avusta liittyy tietojärjestelmää koskeviin seikkoihin, kuten erilaisiin transaktioihin. Useat haastateltavat kertoivat, että tietojärjestelmään liittyvän ammattitaidon ja tuen olisi kuitenkin pääsääntöisesti tarkoitus olla SSC:n yksikön päässä. Uskon kuitenkin, että liiketoimintaspesifien seikkojen kokonaiskuvan ymmärryksen parantaminen voisi selventää SSC:n työntekijöille epäsuorasti myös joitakin tietojärjestelmään liittyviä kysymyksiä. Jos fokus neuvonnassa saadaan siirrettyä esimerkiksi transaktioista liiketoimintaspesifeihin seikkoihin, ollaan mielestäni jo lähempänä konsernin globaalia visiota yhteistyöhön liittyen. Eräs Tiimin jäsen pohti, osaako Tiimi enää neuvoa SSC:n työntekijöitä (esimerkiksi tietojärjestelmän suhteen) tulevaisuudessa, jos SSC:lle siirretään suoraan joitakin aivan uudenlaisia tehtäviä. Myös siksi olisi mielestäni tärkeää siirtyä kohti sellaista mallia, jossa valtaosa Tiimin neuvonnasta koskisi liiketoimintaseikkoihin liittyviä kysymyksiä esimerkiksi transaktioiden sijaan.

## **Kehitystoimenpide 2: Avun tarpeiden analyysi**

Tutkimustyössä ilmeni muun muassa esimerkkitapausten kautta useita sellaisia ongelmatilanteita ja virheitä, jotka olivat hyvin keskenään samankaltaisia, mutta joiden juurisyitä ei ollut mahdollista selvittää tutkimuksessa käytettävissä olevan materiaalin avulla ilman lisäkontekstia. Tehtävänannoissa tai ohjeissa ei suurimmaksi osaksi ollut nähtävästi merkittäviä puutteita, eikä monenkaan tapauksen kohdalla oikeastaan selvinnyt, miksi epäselvyyksiä oli syntynyt SSC:n työntekijöille.

Tapahtuneista virheistä on jo ollut ainakin jossain määrin tapana tehdä analyysiä, ja ainakin Tiimin jäsenet ovat välittäneet esimiehelleen tiedoksi myös Tiimin jäsenten ja SSC:n välillä käytyjä keskusteluja SSC:n työntekijöiden avun tarpeisiin liittyen. Keskustelujen aiheita on ilmeisestikin käyty läpi ainakin osapuolten välisissä yhteistyöpalavereissa. Esimerkkitapauksille oli kuitenkin jossain määrin yhteistä samankaltaisten avun tarpeiden uudelleen toistuminen. Mielestäni voitaisiinkin harkita virheanalyysin lisäksi myös avun tarpeisiin tarkemmin kohdistunutta analyysiä. Joidenkin esimerkkitapausten yhteydessä Tiimin jäsenet mainitsivat, että oikeista toimintatavoista on informoitu SSC:n työntekijöitä. Tapauksista ei kuitenkaan käynyt ilmi, missä yhteyksissä tätä informaatiota on tapahtunut. Avun tarpeiden analyysiä olisi mielestäni aiheellista toteuttaa myös siksi, että saataisiin kartoitettua, onko SSC:lle tiedottamisessa jonkinlaisia aukkoja.

Analyysin voisi toteuttaa muun muassa siten, että Tiimin jäsenet merkitsisivät esimerkiksi johonkin taulukkoon, millaisten avun tarpeiden merkeissä SSC:n työntekijät heitä lähestyvät. Yläkategorioina voisi olla esimerkiksi erilaiset tehtäväluokat; palvelusopimukset ja niiden eri tyypit, laitetiedot, asiakastiedot, lisäpalvelun tietojen käsittely ja niin edelleen. Alakategoriat voisi luokitella sen mukaan, millaista apua tehtävän suorittamiseen on tarvittu; tietojärjestelmän transaktioihin liittyvät kysymykset, epäselvyydet työpyyntöihin liittyen,

epäselvyydet sopimusdokumenttien sisältöön liittyen ja niin edelleen. Lopuksi taulukkoon voisi kirjata lyhyen sanallisen kuvauksen avun tarpeesta ja merkitä jollain tavalla, mihin lopputulokseen asiassa päästiin. Myös SSC:n työntekijät voisivat täyttää samanlaista taulukkoa omiin kysymyksiinsä liittyen, tai vaihtoehtoisesti sama taulukko voisi olla molempien osapuolten yhteiskäytössä. Taulukon tietoja voitaisiin käydä läpi yhdessä molempien osapuolten kanssa erillisessä palaverissa esimerkiksi kahden tai kolmen kuukauden välein.

### **Kehitystoimenpide 3: Yhteinen kommunikointikanava**

SSC:n työntekijät mainitsivat käyttävänsä mieluiten sähköpostia yhteydenpitoon Tiimin jäsenten kanssa, sillä sähköpostiin tieto jää talteen. Perustelu on mielestäni täysin ymmärrettävä, mutta Tiimin jäsenten ja SSC:n työntekijöiden välinen sähköpostikeskustelu tapahtuu usein vain kahden henkilön välillä, eli työpyynnön laatijan ja sen vastaanottajan. Tällöin esimerkiksi toiset SSC:n työntekijät saattavat jäädä ilman jotakin oleellista tietoa.

Mielestäni voitaisiinkin kokeilla, olisiko esimerkiksi yhteinen Microsoft Teams -ryhmä toimiva kommunikointikanava Tiimin ja SSC:n välille. Suoraan työpyyntöihin liittyvät kysymykset onkin ehkä parempi välittää vain työpyynnön laatijalle, mutta Teams-sovellusta voisi käyttää ainakin yleisluontoiseen kommunikointiin. Myös Teams-sovellus säilyttää aiemmin käydyt keskustelut, ja sovellusta voi käyttää tiedostojen jakamiseen. Yksi SSC:n työntekijöistä mainitsi, että eräs Tiimin jäsen laatii hänelle joskus erillisiä ohjeita. Jos ohje lähetettäisiinkin yksittäisen henkilön sähköpostin sijasta yhteiseen Teams-ryhmään, se tavoittaisi kaikki sitä mahdollisesti tarvitsevat.

Eräs SSC:n työntekijä mainitsi haastattelutilanteessa, että oli kollegansa kanssa vaihtanut sitä, kenen laatimia työpyyntöjä he käsittelevät. Herääkin kysymys siitä, onko myös Tiimin jäsenten neuvonannossa oleellisia eroja esimerkiksi toimintatapojen suhteen. Muun muassa sen vuoksi Tiimin jäsenten olisikin mielestäni hyödyllistä nähdä ainakin jonkin verran toistensa kommunikaatiota SSC:n työntekijöiden kanssa. Yhteinen kommunikointikanava toisaalta edellyttää jo alun perinkin jonkin verran avoimuutta ja aloitteellisuutta, joka saattaisi opinnäytetyön tapauksessa osoittautua haasteeksi. Toisaalta uskon, että kanava voisi myös edesauttaa osapuolten välisen kommunikaation luontevuutta, joka voi puolestaan edistää yhteishengen syntymistä.

### **Kehitystoimenpide 4: Yhteisten tavoitteiden määrittely ja säännöllinen palaute**

Tutkimustyön perusteella esiin nousi jonkin verran havaintoja siitä, etteivät toimeksiantajan tavoitteet ja suunnitelmat olleet täysin selviä Tiimin jäsenille ja SSC:n työntekijöille. He kaikki uskoivat tai tiesivät, että SSC:lle siirrettävien tehtävien määrä tulee lisääntymään. Tämä on kuitenkin ollut lähes itsestään selvää jo jonkin aikaa, eikä osapuolilla vaikuttanut olevan syvemmän tason käsitystä suunnitelluista muutoksista. Yksi Tiimin jäsenistä mainitsi,



että ilmassa on Tiimin osalta todennäköisesti ollut huolta töiden loppumisesta. Toinen lähiaikoina eläkkeelle jäävä Tiimin jäsen ei uskonut, että hänelle tullaan enää palkkaamaan seuraajaa.

On selvää, että jotkin suunniteltavat muutokset vaativat valmistelua ennen kuin niistä voidaan ryhtyä tiedottamaan työntekijöitä. Olisi kuitenkin tärkeää, että osapuolilla olisi ainakin perustason ymmärrys sellaisista tulevaisuuden suunnitelmista, jotka koskevat heidän työtään ja roolejaan. Jos työnantajan tavoitteet ja suunnitelmat yhteistyöhön liittyen eivät ole osapuolille selviä, ei voida olettaa heillä myöskään olevan yhteisiä tavoitteita, joita kohti he toiminnallaan pyrkisivät pääsemään.

Yhteistyöhön liittyvien, molempia osapuolia koskevien yhteisten tavoitteiden määrittely olisi mielestäni hyödyllistä, vaikka osapuolten intressit ovatkin luonnollisesti erilaisia. Uskon, että yhteiset tavoitteet parantaisivat osapuolten välistä yhteishenkeä ja edistäisivät tunnetta siitä, että osapuolet ovat yhteistä tiimiä ja toisilleen tärkeitä. Yhteisiin tavoitteisiin voisi kuulua esimerkiksi uusien ohjeiden tarpeiden yhdessä kartoittaminen ja tarvittavien ohjeiden yhdessä laatiminen, sekä säännölliset ja muuttuviin tilanteisiin pohjautuvat kartoitukset siitä, missä asioissa osapuolet voisivat parhaiten auttaa toisiaan. Yhteisiä tavoitteita voitaisiin määrittellä ja seurata esimerkiksi jo olemassa olevissa yhteistyöpalavereissa. Tutkimustuloksissa nousi esiin useita mainintoja SSC:n työntekijöiden kiireestä, ja mielestäni molempien osapuolten työkuorman tilanteen arvioinnin voisikin sisällyttää yhteistyöpalaverihin yhteisten tavoitteiden määrittelyn tai seurannan yhteyteen.

Lähes kaikki Kohdeyrityksen ja SSC:n työntekijät mainitsivat, että osapuolet eivät anna tai saa juurikaan palautetta yhteistyöhön liittyen. SSC:n esimies mainitsi olevansa harmissaan siitä, ettei Kohdeyrityksen kanta yhteistyön laatuun liittyen tullut selväksi aiemman palautekyselyn avulla. Mielestäni olisikin tärkeää toteuttaa säännöllisiä palautekyselyitä molemmille osapuolille. Jos käy ilmi, että esimerkiksi tietyn tyyppisiin kysymyksiin ei saada tarpeeksi kattavia vastauksia, tulisi kysymysten asettelua pohtia uudelleen.

## 8 Johtopäätökset

Lopuksi tarkastellaan, onko tutkimuskysymyksiin saatu vastauksia. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli seuraava:

- Kuinka paljon osapuolten välisessä yhteistyössä ilmenee tyytymättömyyttä, ongelmia tai haasteita verrattuna siihen, kuinka onnistuneeksi yhteistyö koetaan?

Tutkimustulosten perusteella ei varsinaisesti muodostunut selkeää positiivista tai negatiivista linjaa. Havaittavissa kuitenkin oli, että Tiimin jäsenet kokivat yhteistyöhön liittyvän

enemmän epäkohtia, kuin SSC:n työntekijät. Selkeiden negatiivisten tai positiivisten linjausten sijaan esiin nousi jonkin verran jopa neutraaleja huomioita yhteistyöhön keskeisimmin vaikuttavista seikoista myös varsinaisten osapuolten ulkopuolisilta henkilöiltä.

Toisella tutkimuskysymyksellä oli tarkoitus syventää käsitystä siitä, millaiseksi yhteistyön laatu koetaan:

- Mitkä ovat yhteistyössä ilmenevien haasteiden ja onnistumisten keskeisimpiä teema-alueita?

Tutkimustulosten perusteella haasteiden teema-alueina voitaisiin pitää virheitä, kokonaiskuvan ja liiketoimintakohtaisten seikkojen epäselvyyttä, kiirettä, sekä palautteen ja näkemysten jakamisen puutetta. Onnistuneimpina puolina tai vahvuuksina taas voidaan pitää rutinoituneita tehtäviä, suurta volyymia, hyviä työohjeita ja Tiimin jäsenten vahvoja valmiuksia neuvonantoon (Taulukko 1).

Kolmas tutkimuskysymys koski opinnäytetyön viimeistä vaihetta, eli kehityssuunnitelmaa:

- Millaisia käytännön kehitystoimenpiteitä osapuolten väliseen yhteistyöhön voitaisiin tehdä, kun otetaan huomioon:
  - Työntekijöiden etu ja hyvinvointi
  - Toimeksiantajan etu, intressit ja tulevaisuuden visio
  - Ulkoistamisen ja muun aihealueen tulevaisuudennäkymät

Kehitystoimenpide-ehdotuksissa pyrittiin ottamaan huomioon kaikkien osapuolten etu. Konsernin suunnitelmien ja visioiden voidaan jo sellaisinaan sanoa olevan melko hyvin linjassa ulkoistamisen ja shared service -mallin tulevaisuudennäkymien kanssa. Kehitystoimenpiteet oli tarkoitus kohdistaa vain Tiimin ja SSC:n väliseen yhteistyöhön, ei koko konsernin toimintaan. Nähdäkseni ne ovat myös toteutuksen kannalta suhteellisen realistisia ainakin hieman pidemmän aikavälin toteutuksella.

## Lähteet

### Painetut

Brinkkemper, S. Jansen, S. 2012. Collaboration in outsourcing: a journey to quality. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus

Lacity, M.C. Willcocks, L. 2015. Nine keys to world-class business process outsourcing. London: Bloomsbury.

Lehikoinen, R. Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum.

Oshri, I. Kotlarsky, J. Willcocks, L. 2015. The handbook of global outsourcing and offshoring: the definitive guide to strategy and operations. 3. painos. Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York, NY: Palgrave Macmillan.

Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H. 2007. Tutki ja Mittaa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

### Sähköiset

Böckerman, P. Maliranta, M. 2013. Outsourcing, Occupational Restructuring, and Employee Well-Being: Is There a Silver Lining? Viitattu 7.3.2020.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/irel.12039>

Deloitte Development LLC. 2019. 2019 Global Shared Services Survey Report. Viitattu 8.3.2020.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/2019-global-shared-services-survey-results.pdf>

Global Sourcing Association. 2016. Outsourcing in 2020. Viitattu 6.3.2020.

<https://www.gsa-uk.com/uploads/attachments/cjx39ouso02xgnjh72mait6yh-outsourcing-in-2020-research-report.pdf>

Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto  
Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 9.4.2020.

<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Strikwerda, J. 2014. Shared Service Centers: From Cost Savings to New Ways of Value Creation and Business Administration. Viitattu 7.3.2020.

[https://www.researchgate.net/publication/287352643\\_Shared\\_Service\\_Centers\\_From\\_Cost\\_Savings\\_to\\_New\\_Ways\\_of\\_Value\\_Creation\\_and\\_Business\\_Administration](https://www.researchgate.net/publication/287352643_Shared_Service_Centers_From_Cost_Savings_to_New_Ways_of_Value_Creation_and_Business_Administration)

Tilastokeskus. Globaalit arvoketjut ja toimintojen ulkoistaminen. Viitattu 7.3.2020.

<https://www.stat.fi/tup/kokeelliset-tilastot/globaalit-arvoketjut-ja-toimintojen-ulkoistaminen/index.html>

## Kuviot

Kuvio 1: Jaettujen palveluiden keskusten keskeisimmät sijainnit (Deloitte 2019, 22).....	25
Kuvio 2: Työpyyntöjä Tiimiltä vuonna 2019 .....	59
Kuvio 3: Työpyyntöjä muilta vuonna 2019.....	59
Kuvio 4: Työpyyntöjä yhteensä vuonna 2019 .....	60
Kuvio 5: Oikaisupyyntöjen määrä 2019 .....	60

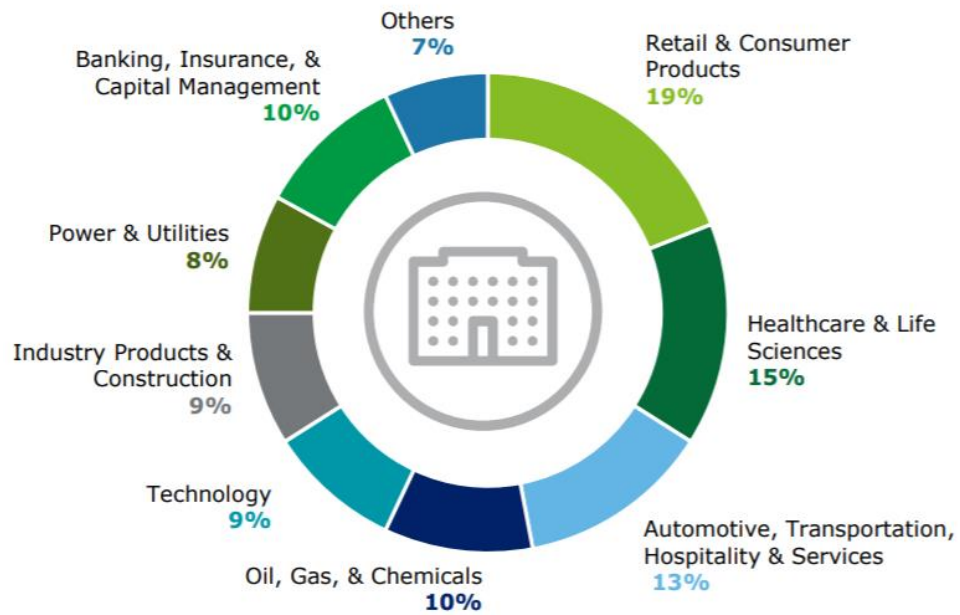
## Taulukot

Taulukko 1: SOAR-analyysi .....	62
---------------------------------	----

## Liitteet

Liite 1: Jaettujen palveluiden keskuksia käyttävien yritysten toimialat (Deloitte 2019, 4)....	71
Liite 2: Jaettujen palveluiden keskusten ja yritysten sisäisten osastojen eroavaisuudet (Strikwerda 2014, 4).....	72
Liite 3: Jaettujen palveluiden keskuksissa suoritettavat toiminnot (Deloitte 2019, 7) .....	73

Liite 1: Jaettujen palveluiden keskuksia käyttävien yritysten toimialat (Deloitte 2019, 4)



Liite 2: Jaettujen palveluiden keskusten ja yritysten sisäisten osastojen eroavaisuudet (Strikwerda 2014, 4)

<b>Shared service center</b>	<b>Central staff department</b>
Customer oriented, customer is BU	Oriented toward the HQ, to the Executive Board
Delivering service is core business	Service to BUs is subordinate to defining policies and implementation of policies
Provided services are based on requirements of the BUs	Services are based on corporate policies
Cost coverage/allocation of budgets is based on demand	Cost coverage/allocation of budgets is based on corporate objectives and HQ budgets
Operational culture	Staff culture
Costs per unit of service are calculated and managed SL	Blind cost center; cost per unit of service are not calculated, reported nor managed
Services are based on an SAL and on basis of documented processes	Services are based on procedures and functional authorities
Located where conditions, labor market, cyber infrastructure, are most optimal for the operation	Located at site of HQ
Accountability is primarily for the quality of services and costs	Accountability of primarily for policy formulation and the cost budget of the department



Liite 3: Jaettujen palveluiden keskuksissa suoritettavat toiminnot (Deloitte 2019, 7)

