



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

HALTUUNOTTOPROSESSIN KEHITTÄMINEN TALOUDEN PALVELUKESKUKSESSA

Case: Metso Shared Services Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö
Syksy 2012
Virve Kiuru

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

KIURU, VIRVE:

Haltuunottoprosessin kehittäminen
talouden palvelukeskuksessa
Case: Metso Shared Service Oy

Liiketalouden ylemmän korkeakoulututkinnon opinnäytetyö, 80 sivua, 7 liitesivua

Syksy 2012

TIIVISTELMÄ

Tämän kvalitatiivisen tapaustutkimuksen tavoite on analysoida Metso Shared Services Oy:öön kuuluvan Metso Financial Services palveluliiketoiminnon myyntireskontraprosessin haltuunottojen nykytilaa sekä antaa kehitysehdotuksia haltuunottoprosessin yhtenäistämiseksi sekä prosessin tehokkuuden parantamiseksi hyödyntäen jatkuvan kehittämisen PDCA – mallia, jossa kehittäminen perustuu neljään vaiheeseen (plan, do, check, act), jotka seuraavat toisiaan.

Tutkimuksen tietoperustassa käsitellään liiketoimintaprosesseja, niiden tunnistamista, kuvaamista, mittaamista ja kehittämistä. Lisäksi esitellään talouden palvelukeskusmalli, kuvataan sen toimintatapa, edut, riskit sekä tulevaisuuden näkymät.

Prosessin nykytilan analysointi on muutoksen lähtökohta. Sen tavoitteena on saavuttaa yhteinen näkemys muutoskohteista ja muutoksen tarpeellisuudesta. Prosessin kuvaaminen auttaa ymmärtämään organisaation käytännön työtä, prosessin kokonaisuutta, rajapintoja ja kriittisiä vaiheita. Prosessin kuvaus ei kuitenkaan itsessään voi olla tavoite, vaan sen tehtävä on mallintaa organisaation toimintaa, jotta sitä voidaan ymmärtää, analysoida ja kehittää.

Empiirisessä osiossa haetaan vastauksia siihen, millainen on haltuunottoprosessin nykytila, mitkä ovat onnistuneen haltuunoton edellytykset ja toisaalta haasteet ja riskit. Lisäksi tutkitaan miten yhtenäinen ja tehokas haltuunotto tulisi toteuttaa. Aineistonhankintamenetelmiksi valittiin teemahaastattelut, havainnointi ja asiakastytyväisyystutkimuksen tulokset. Tutkimuksesta saaduilla tuloksilla analysoidaan prosessin nykytila kuvaamalla haltuunottoprosessi kolmisivutekniikalla sekä annetaan ehdotuksia haltuunottoprosessin kehittämiseksi.

Tietoperustassa esille tulleiden seikkojen ja empiriatutkimuksen tulosten perusteella haltuunottoprosessin onnistumisen edellytyksiä olivat operoinnin aloittaminen lähes aikataulussa ja ihmisten hyvä toiminta. Haasteita ja riskejä olivat suunnittelun puuttuminen, yksikkökohtaiset toimintatavat, suorituskyvyn mittaaminen sekä palvelukeskuksen ja liiketoimintayksikön välisen yhteistyön puutteellisuus.

Avainsanat: Liiketoimintaprosessit, prosessien kehittäminen, talouden palvelukeskus, PDCA- malli

Lahti University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

KIURU, VIRVE:

Development of implementation process
in financial shared service center
Case: Metso Shared Service Oy

Master's Thesis in Entrepreneurship and Business Management, 80 pages, 7 appendices

Autumn 2012

ABSTRACT

The aim of this qualitative case study is to analyze the present state of the implementation of accounts receivable process in Metso Financial Services which is a service business area in Metso Shared Services Oy. In addition, the aim is to give development proposals to standardize and to improve the efficiency of the process utilizing the continuous improvement PDCA cycle. In the cycle the development is based on four steps (Plan, do, check and act) that follow each other.

The frame of reference consists of business processes and the identification, description, measuring and developing processes. In addition, the shared services center concept is introduced including the advantages, risks and future prospects.

The analyzing of the present state of process is the basis for a change. Its purpose is to gain a common view about the change targets and the need for a change. Description of a process helps to understand the practical work of the organization, the wholeness of the process, the interfaces and the critical phases. The process description can't be the aim itself but its purpose is to model the operation of the organization so that it can be understood, analyzed and developed.

The empirical part of the thesis focuses on the present state of the implementation process, what are the prerequisites for a successful implementation and on other hand which risks threaten the process. In addition, it is searched how a standardized and effective implementation should be executed. Theme interview, observation and the results of a customer satisfaction survey are chosen as the methods of data acquisition. Based on the results of the research, the present state of the implementation process is described by the three-by-clock technique and proposals are given in order to develop the implementation process.

Based on the frame of reference and the results of the empirical survey the beginning of operating almost on schedule and the people's performance were the prerequisites of the implementation. The planning, standardization of processes, performance measurement and co-operation between MFS and business units were the risks and challenges.

Key words: Business processes, development of processes, shared service center, PDCA cycle

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset	3
1.3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	4
1.4	Tutkimusstrategia	6
1.5	Tutkimuksen rakenne	8
2	LIIKETOIMINTAPROSESSIT	10
2.1	Prosessiajattelun perusta	11
2.2	Prosessien tunnistaminen ja nykytilan analysointi	15
2.3	Prosessien kuvaaminen kolmisivutekniikalla	16
2.4	Haltuunottoprosessi	19
2.4.1	Suunnittelu- ja käynnistysvaihe	20
2.4.2	Siirtoon valmistautuminen	20
2.4.3	Siirto	21
2.4.4	Muutosvastarinta	22
2.5	Prosessin omistajuus	23
2.6	Prosessit ja yrityksen strategia	24
2.7	Prosessien suorituskyvyn mittaaminen ja tehokkuus mittarina	26
3	TALOUDEN PALVELUKESKUSMALLI	33
3.1	Palvelukeskuksen toimintaperiaate	33
3.1.1	Edut	35
3.1.2	Riskit	38
3.2	Palvelukeskuksien kehittyminen ja tulevaisuuden näkymät	40
4	TUTKIMUSKONTEKSTI JA – MENETELMÄT	42
4.1	Metso Shared Services Oy	42
4.1.1	Myyntireskontrapalvelut	45
4.1.2	Haltuunottoprosessi	46
4.2	Tutkimusaineiston hankinta	48
4.3	Aineiston käsittely ja analysointi	50

5	CASE: METSO SHARED SERVICES OY	52
5.1	Tutkimuksen tulokset	53
5.1.1	Roll out managerin haastattelun tulokset	53
5.1.2	Myyntireskontran teemahaastattelujen tulokset	56
5.1.3	Havainnoinnin tulokset	59
5.1.4	Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset	61
5.1.5	Tulosten yhteenveto	64
5.2	Prosessin kuvaus	67
5.3	Haltuunottoprosessin kehittäminen	68
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	73
	LÄHTEET	81
	LIITTEET	86

LUETTELO KUVIOISTA JA TAULUKOISTA

KUVIO 1 Asiakasyksiköiden haltuunotot vuosina 2011–2012

KUVIO 2 Tutkimuksen rakenne

KUVIO 3 Liiketoimintaprosessin kuvaus

KUVIO 4 PDCA – malli

KUVIO 5 Palveluiden siirtymävaihe

KUVIO 6 Sidosryhmät asettavat yritykset tavoitteet ja mittarit

KUVIO 7 Prosessi ja sen suorituskyky

KUVIO 8 Suorituskykymittareiden vaatimusten tuomat haasteet

KUVIO 9 Tehokkuusmatriisin puolet; tuottavuus ja hyöty

KUVIO 10 Prosessien soveltuvuus palvelukeskukseen

KUVIO 11 Metso Shared Services Oy:n organisaatiokaavio

KUVIO 12 Metso Financial Services organisaatiokaavio

KUVIO 13 Palvelukeskuksen ja asiakasyksikön yhteistyömalli

KUVIO 14 MFS:n uuden asiakkaan haltuunotto prosessi

KUVIO 15 Palvelukeskuksen asiakastyytyväisyys – koko palvelukeskuksen laatu

KUVIO 16 Palvelukeskuksen asiakastyytyväisyys – myyntireskontratiimien laatu

KUVIO 17 Haltuunotto prosessin kehitysehdotukset

TAULUKKO 1. Projektin ja prosessin erot

TAULUKKO 2. Organisaation prosessien tasot

TAULUKKO 3. Palvelukeskuksen edut

TAULUKKO 4. Palvelukeskuksen riskit

TAULUKKO 5. Vastuunjakotaulukko

TAULUKKO 6. Roll out managerin haastattelun tulokset

TAULUKKO 7. Myyntireskontratiimin jäsenille tehdyn haastattelun tulokset

TAULUKKO 8. Yhteenveto asiakastyytyväisyydestä

– koko palvelukeskuksen laatu

TAULUKKO 9. Yhteenveto asiakastyytyväisyydestä

- myyntireskontratiimin laatu

TAULUKKO 10. Haltuunotto prosessin nykytilan SWOT - analyysi

1 JOHDANTO

Talouden palvelukeskusmallilla tarkoitetaan yrityksen eri yksiköiden tai konsernin eri yhtiöiden taloushallinnon toimintojen sekä strategioiden keskittämistä ja yhtenäistämistä. Palvelukeskusmallin tarkoituksena on keskittää taloushallinnon toimintoja maantieteellisesti yhteen paikkaan esimerkiksi Suomen tai Euroopan tasolla. Perinteisesti prosessien ja henkilöstön keskittämisen tarkoitus on ollut kustannusten säästäminen. Nykyään painopiste on siirtynyt asiakastyytyväisyyden lisäämiseen nopealla ja laadukkaalla palvelulla. Teknologian kehittyminen ja operatiivisen toiminnan kustannustehokkuuden tavoittelu ovat toimineet palvelukeskusmallin perustana. (Schwarz 2007, 1, 20; Beard & Rupp 2004, 2; Trapp 1998.) Beard & Rupp (2004) toteavat, että 60 % palvelukeskuksen mahdollisista kustannussäästöistä muodostuu prosessien uudistamisesta, joten prosessien siirto sellaisinaan palvelukeskukseen ei riitä, vaan se vaatii jatkuvaa pyrkimystä prosessien parantamiseen.

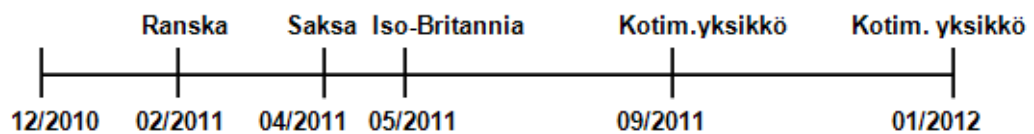
Prosessien ulkoistamisesta on tehty useita tutkimuksia, mutta ne käsittelevät usein ulkoistamista ulkopuoliselle yritykselle kuten tilitoimistolle ja tutkimukset on usein tehty ulkoistajan näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia prosessien haltuunottoa eli siirtoa palveluntarjoajan näkökulmasta.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen case-yritys Metso Shared Services Oy aloitti toimintansa vuonna 2003 Metso Palvelukeskuksena ja MSS Oy (Metso Shared Services Oy) perustettiin vuonna 2005. Metso konsernin palvelukeskus koostuu viidestä palveluliiketoiminnosta, joista Metso Financial Services tarjoaa taloushallinnon palveluja Metso -konsernin yksiköille. (Metso 2011.)

MSS Oy on osa Metso konsernia, joka on kestävien teknologioiden ja palveluiden kansainvälinen toimittaja kaivos-, maarakennus-, voimantuotanto-, automaatio-, kierrätys- sekä massa- ja paperiteollisuudelle. Metso työllistää noin 28 500 henkilöä yli 50 maassa. (Metso 2011.)

MFS:n (Metso Financial Services) Tampereen talouden palvelukeskuksen toiminta on kasvanut vuonna 2011, kun sen asiakkaita on tullut lyhyessä ajassa useita uusia yksiköitä ja tämän myötä myös henkilöstön määrä on kasvanut. Vuonna 2011 myyntireskontratiimin henkilömäärä on kasvanut yli 30 %. Palvelukeskuksen laajennuttua Keski-Eurooppaan vuonna 2011 Tampereen palvelukeskus palvelee useita Metson kotimaisia sekä ulkomaisia yksiköitä. Vuoden 2011 keväällä palvelukeskukseen asiakkaita ovat tulleet Ranskan, Saksan ja Iso-Britannian yksiköt. Syksyllä 2011 palvelukeskus laajeni lisäksi kotimaisilla haltuunotoilla. Palvelukeskuksen toiminnan kansainvälistyminen vaatii uudenlaisia resursseja. Kuviossa 1. on kuvattu haltuunotot aikajanalla.



KUVIO 1. Asiakasyksiköiden haltuunotot vuosina 2011–2012

Aihe on valittu sen ajankohtaisuuden takia, sillä uusien liiketoimintayksiköiden tiheä haltuunotto on luonut haasteita haltuunotto-prosessin suorituskyvylle. Myyntireskontratiimissa koetaan, ettei uusista haltuunotoista ole tiedotettu tarpeeksi, aikataulut ovat muuttuneet ja prosessin asiakaslähtöisyys on kärsinyt. Uusien yksiköiden prosessien haltuunotto kasvattaa palvelukeskuksen henkilöstön määrää ja vaatii uusien toimintatapojen ja lainsäädännön omaksumista sekä resursointia. Haltuunotto-prosessille ei ole luotu kuvausta tai tarkkaa ohjeistusta, vaan jokainen haltuunotto on hoidettu yksilöllisesti. Prosessin kuvaamisella voitaisiin varmistaa haltuunotto-prosessin kokonaisuuden ymmärtäminen sekä selvittää mahdolliset prosessin kehityskohteet.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää Metsossa tulevissa haltuunotoissa tehostamalla uusien yksiköiden haltuunottoa tutkimuksella saatujen tulosten perusteella. Tämä varmistaa toiminnan asiakaslähtöisyyden sekä toisaalta omien resurssien riittävyyden ja työntekijöiden sopeutumisen ja sitoutumisen. Tutkimuksen kautta case-yritys saa ainutlaatuisia tietoja haltuunotto-prosessin nykytilasta henkilöstön

näkökulmasta sekä toivottavasti tutkimus herättää organisaatiossa kiinnostuksen kehittää laajemminkin prosesseja hyödyntämällä PDCA- jatkuvan kehittämisen mallia.

1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoite on analysoida Metso Shared Services Oy:öön kuuluvan Metso Financial Services palveluliiketoiminnon myyntireskontraprosessin haltuunottojen nykytilaa sekä antaa kehitysehdotuksia haltuunotto prosessin yhtenäistämiseksi sekä prosessin tehokkuuden parantamiseksi. Tutkimuksessa seurataan Ranskan, Saksan, Iso-Britannian sekä kahden kotimaisen yksikön haltuunottoa vuonna 2011 ja 2012 Tampereen palvelukeskuksessa. Tutkimuksesta saaduilla tuloksilla kuvataan haltuunotto prosessi sekä annetaan kehitysehdotuksia hyödyntäen PDCA-kehää eli jatkuvan kehittämisen mallia. PDCA- mallissa on neljä vaihetta, jossa suunnittelua (plan) seuraa toteutus (do) ja tämän jälkeen tehdään tarkistus (check). Mallin viimeinen vaihe on toiminta eli parantava toiminta. Mallin ydinajatuksen mukaisesti kehitys on kuitenkin päättymätön prosessi, joten vaiheet seuraavat aina toisiaan. Prosessin mallintamisella voidaan kuvata tarkasti haltuunottoihin liittyvät toimenpiteet ja resurssit. On kuitenkin huomattava, että prosessin mallinnuksen tarkoitus ei ole vain analysoida prosessin nykytilaa, vaan luoda pohja prosessin jatkuvalla kehittämiselle.

Tutkimuksella haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Millainen on prosessin nykytila?
- Mitkä ovat onnistuneen prosessien haltuunoton edellytykset ja toisaalta mahdolliset haasteet ja riskit?
- Miten yhtenäinen ja tehokas haltuunotto tulisi toteuttaa?

Tutkimus toteutetaan palvelukeskuksen henkilöstön näkökulmasta, koska tavoite on luoda palvelukeskuksen tarpeita palveleva prosessikuvaus.

Tutkimus rajataan lisäksi koskemaan Suomen palvelukeskuksen Tampereen yksikköön haltuunotettavia liiketoimintayksiköitä sekä tarkemmin myyntireskontraa ja sen haltuunottoa.

Myyntireskontra on valittu rajaukseksi yhtäältä siitä syystä, että tutkija työskentelee kyseisessä prosessissa. Toisaalta myyntireskontran haltuunottoa on luonteeltaan sellainen, johon projektiryhmä ja myyntireskontratiimin jäsenet voivat vaikuttaa. Myyntireskontraprosessi on myös keskeinen taloushallinnon prosessi, joka toimii rajapinnassa ulkoisiin asiakkaisiin. Tutkimuksen laajuuden rajoissa on mielekästä keskittyä vain yhteen prosessiin, sillä samaa prosessin kuvausta ei voida soveltaa sellaisenaan muihin talouden prosesseihin. Myyntireskontraprosessin mallinnusta voidaan tulevaisuudessa kuitenkin hyödyntää muiden taloushallinnon prosessien haltuunottoa kehitettäessä.

Haltuunottoa voidaan erottaa uuden asiakkaan haltuunotto sekä prosessien (palveluiden) haltuunotto. Uuden asiakkaan haltuunotto on laajempi kokonaisuus, kun taas prosessin haltuunotto keskittyy tietyn tuotantoprosessin siirtämiseen palvelukeskukseen ja siihen liittyviin toimenpiteisiin. Näkökulmia ei voida täysin erottaa toisistaan, mutta tässä tutkimuksessa haltuunotolla tarkoitetaan prosessien ja erityisesti myyntireskontraprosessin siirtämistä yksiköstä MFS:n hoidettavaksi. Tässä tutkimuksessa haltuunoton katsotaan alkavan siitä, kun prosessien siirrosta on tehty päätös HoF:ssa (Heads of finance). Haltuunottoa katsotaan päättyneeksi siinä vaiheessa, kun MFS pystyy itsenäisesti hoitamaan päivittäisen myyntireskontran hoidon. Ajallisesti haltuunottoa kestää noin puoli vuotta.

1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu liiketoimintaprosesseista sekä palvelukeskustoimintamallia käsittelevästä kirjallisuudesta, julkaisuista ja aikaisemmista tutkimuksista.

Teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään aluksi liiketoimintaprosesseihin yleisesti ja tämän jälkeen niiden tunnistamiseen, kuvaamiseen, prosessin omistajuuteen, prosessien ja yrityksen strategian yhdistämiseen sekä prosessin mittaamiseen. Kappaleessa esitellään myös tarkemmin haltuunotto prosessi eli palvelujen siirto palvelukeskukseen. Muutosvastarinta on nostettu omaksi alakappaleekseen, koska se liittyy merkittävästi ulkoistuksiin. Teoreettisessa viitekehyksessä esitellään jatkuvan kehittämisen PDCA-kehä, sillä mallia hyödynnetään case-yrityksen haltuunotto prosessin nykytilan analysoinnissa ja kehittämisessä. Teoriassa perehdytään erityisesti prosessien kuvaamisen teoriaan, koska tutkimuksen tavoitteena on kehittää haltuunotto prosessia kuvaamisen avulla eikä haltuunotto prosessille ole luotu prosessikuvausta case-yrityksessä.

Tietoperustassa käsitellään myös talouden palvelukeskusmallia ja esitellään etuja, joita organisaatiot voivat saada keskittäessään toimintojaan palvelukeskukseen. Lisäksi käsitellään toimintaan liittyviä mahdollisia riskejä. Kappaleessa esitellään myös palvelukeskusten tulevaisuuden näkymiä. Muun muassa Deloitte on tutkinut palvelukeskusten toimintaa paljon, joten myös aikaisempi tutkimustieto on nostettu esiin. Tietoperusta painottuu tarkoituksenmukaisesti liiketoimintaprosesseja käsittelevään teoriaan, koska tutkimuksen pääpaino on prosessien kehittämisellä. Palvelukeskusmalli on kuitenkin haluttu nostaa omaksi luvukseen, sillä toimintamallin edut ja riskit vaikuttavat myös haltuunotto prosessiin.

Prosessien kehittämisestä on tehty lukuisia tutkimuksia ja julkaisuja. Myös tarkemmin prosessien ulkoistamista ja siirtoa palvelukeskukseen on tutkittu. Maarit Haapanen (2010) tutki tekemässään ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä taloushallinnon prosessien siirtoa talouden palvelukeskukseen Kesko Oyj:ssä. Tutkimuksen johtopäätösten mukaan:

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

Tea Otava (2010) tutki ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään palvelukeskukseen ulkoistamisen vaikutuksia paikallisesti, kun kansainvälinen konserni keskitti taloushallinnon perustoiminnot palvelukeskukseen konsernin kotimaahan Länsi-Euroopassa. Tutkimuksen tärkein havainto oli tiedottamisen puute tulevaisuuden tapahtumista varsinkin ennen keskittämistä ja prosessin alussa. Lisäksi esimerkiksi Deloitte on tutkinut paljon palvelukeskusten toimintaa, joten myös sitä tutkimustietoa hyödynnetään opinnäytetyössä.

1.4 Tutkimusstrategia

Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tarkoitus on tutkia syvällisesti myyntireskontraprosessin haltuunottoa case-yrityksessä. (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg 2012.) Koska tässä tutkimuksessa tutkittava kohde koskee yhtä taloushallinnon prosessia, on tutkimuksen paino laadullisella tutkimuksella.

Tutkimusta lähestytään induktiivisesti, sillä vaikka teoria toimii tärkeänä tiedon lähteenä, tehdään päätelmiä pääosin aineistosta nousevien havaintojen perusteella. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Metso Shared Service Oy:ssä tehdyillä havainnoilla ja niiden analysoinnilla on tärkeä merkitys tutkimuksen tavoitteen saavuttamisessa.

Tutkimus on pitkittäistutkimus, jonka strategia perustuu saman tutkimuskohteen seuraamiseen, muutosten havaitsemiseen ja esimerkiksi muutokseen vaikuttaneiden tekijöiden analysoimiseen. (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg 2012.) Tutkimuksen tarkoitus on havainnoida Metso Financial Services palveluliiketoiminnon myyntireskontraprosessin haltuunottojen nykytilaa ja esittää kehitysehdotuksia prosessin kehittämiseksi tulevaisuutta varten. Tutkimuksen aikajänne painottuu alkukevään 2011 ja kesän 2012 väliseen ajanjaksoon. Case-yrityksen prosessien haltuunottoja tarkastellaan nykyhetkessä ja annetaan tulevia haltuunottoja varten prosessin kehitysehdotuksia. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle on jätetty kehitysehdotusten arviointi ja mahdolliset kehitystoimenpiteet.

Tutkimuksen pääasiallinen aineistonhankintamenetelmä on teemahaastattelut palvelukeskuksen roll out managerille ja myyntireskontratiimin jäsenille. Teemahaastattelu sijoittuu formaaliudessaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Haastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten ja valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta, vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelu on astetta strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, sillä siinä aiempien tutkimusten ja aihepiiriin tutustumisen pohjalta valmistellut aihepiirit, teemat, ovat kaikille haastateltaville samoja, vaikka niissä liikutaankin joustavasti ilman tiukkaa etenemisreittiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teemahaastattelu tukee tutkimuksen näkökulmaa, sillä tutkimus toteutetaan palvelukeskuksen henkilöstön näkökulmasta ja teemahaastatteluilla kerättävä aineisto rakentuu aidosti haastateltavan henkilön kokemuksista.

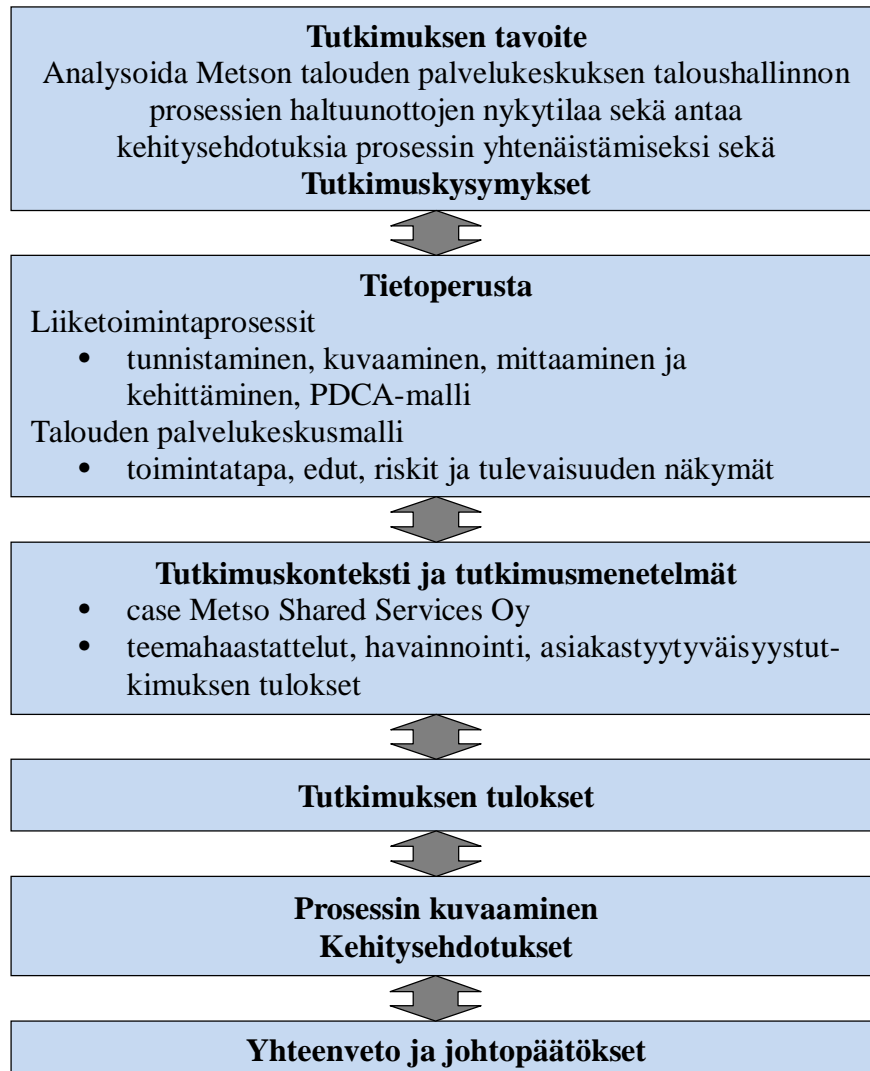
Havainnointi on valittu yhdeksi menetelmäksi, koska tutkijalla on mahdollisuus toimia osallistuvana havainnoitsijana työskennellessään vuorovaikutuksessa myyntireskontratiimin työntekijöiden kanssa.

Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään Metso Shared Services Oy:n vuonna 2011 asiakkailleen tekemää asiakastytyväisyystutkimusta, jonka tuloksista saadaan asiakkaiden mielipiteitä ja kokemuksia prosessien siirron nykytilasta ja palvelun laadusta haltuunotto-prosessin osalta.

Tutkija on aloittanut työskentelyn Metso Shared Services Oy:ssä myyntireskontratiimissa vuoden 2011 alussa, joten melko uutena organisaation jäsenenä tutkijan on mahdollista tutkia aihetta objektiivisesti ulkopuolisen näkökulmasta. Oltuaan suhteellisen vähän aikaa yrityksen palveluksessa, tutkijalla ei ole palvelukeskuksen prosessien hoitamisesta ennakkokäsityksiä, jotka saattaisivat ohjata prosessikuvauksen luomista. Tutkijalla on mahdollisuus saada tutkimuksen kannalta tarvittavaa tietoa organisaation sisältä.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta kappaleesta, jotka on kuvattu kuviossa 2.



KUVIO 2. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäinen luku on johdanto-osuus, jossa kuvataan tutkimuksen aihe, case-yritys lyhyesti ja esitellään tutkimuksen tausta, tavoite, tutkimusongelma sekä tutkimuksen rajaukset. Kappaleessa esitellään lisäksi tutkimusstrategia ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta kokonaisuudesta. Tutkimuksen toinen luku muodostuu liiketoimintaprosesseja koskevasta kirjallisuudesta. Luvussa käsitellään prosessiajattelun perustaa, liiketoimintaprosessien tunnistamista, kuvaamista ja kehittämistä. Luvussa perehdytään tarkemmin prosessin haltuunottoon sekä käsitellään prosessin omistajuutta, suorituskyvyn mittaamista ja prosessien sitomista yrityksen strategiaan. Kappaleessa esitellään prosessien kehittämisessä hyödynnettävä jatkuvan kehittämisen PDCA -malli, joka perustuu neljän tehtävän (Plan, do, check, act) kehään. Kolmannessa luvussa esitellään talouden palvelukeskusmalli, sen toimintaperiaate, edut ja riskit sekä tulevaisuuden näkymät. Teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt teoriat ja mallit luovat pohjan empiriaosuudelle.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuskonteksti ja tutkimusmenetelmät. Kappaleessa esitellään tutkimuksen toimintaympäristö Metso Shared Services Oy ja käsitellään tarkemmin valitut aineistonhankintamenetelmät, joita ovat teemahaastattelut, havainnointi ja asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset. Kappaleessa myös kuvataan menetelmien toteutustapa ja se, miten aineistonhankintamenetelmillä saatuja tuloksia tullaan analysoimaan.

Viides luku käsittelee tutkimuksen empiiristä osaa. Luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset ja niiden analysointi sekä esitellään teoriassa esitettyä PDCA -mallia hyödyntäen tutkimuksen tuloksena haltuunotoille luotu prosessin kuvaus. Prosessin kuvauksella vastataan tutkimuskysymykseen millainen on prosessin nykytila. Analysoimalla prosessin nykytilaa vastataan tutkimuskysymykseen mitkä ovat onnistuneen haltuunoton edellytykset ja toisaalta mahdolliset riskit. Tutkimuksen tulosten ja prosessin nykytilan analysoinnin perusteella esitellään lopuksi prosessin kehittämisehdotuksia, joilla vastataan tutkimuskysymykseen miten tehokas haltuunotto tulisi toteuttaa.

Kuudennessa luvussa kerrataan tutkimuksen tavoite sekä vastataan tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen esitellään keskeisimmät teoreettiset ja empiiriset johtopäätökset. Lisäksi kappaleessa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmista, tutkimuksen toteutusta sekä esitetään jatkotutkimusaiheita.

2 LIKETOIMINTAPROSESSIT

Organisaatiot ovat perinteisesti rakentuneet toiminnoittain perustuen osastoihin, jotka hyödyntävät työntekijöidensä ammatillisen osaamisen. Funktionaalisen organisaatiomallin taipumuksena on optimoida funktioiden sisällä tapahtuvan työn tehokkuus ja varmistaa, että työntekijöitä johtavat esimiehet, jotka omaavat samanlaiset ammatilliset taustat ja taidot. Kuitenkin monet liiketoimintaprosessit vaativat eri alojen tuntemusta, mikä edellyttää tehokasta osastojenvälistä integraatiota. (Laamanen 2001, 15; Lanning, Roiha & Salminen 1999, 249.)

Perinteinen funktionaalinen organisaatiomalli ja siihen liittyvä tulosjohtaminen johtaa käytännössä usein yrityksen eri yksiköiden keskinäisiin ristiriitaisuuksiin. Selkeä osasto- tai tehtävävastuu on asiakkaita palvelevan toiminnan kehittämisen kannalta ongelmallista. Usein energiaa kuluu eri vastuualueista kiistelemiseen ja toiminta on byrokraattista ja kankeaa. Tästä voi seurata vaikeuksia toiminnan, tuotteiden ja palvelujen kehittämisen kannalta. Toiminta ei ole nopeaa eikä reagoitakykyistä. Asiakas ei kuitenkaan ole kiinnostunut organisaation sisäisestä työnjaosta ja vastuumäärittelyistä. Prosessijohtamisen tarkoitus on luopua funktionaalisesta johtamisesta ja tarkastella organisaation toimintaa asiakkaalle arvoa tuottavana kokonaisuutena. (Hannus 2003, 18; Laamanen 2001, 15; Hindle 1997, 181.)

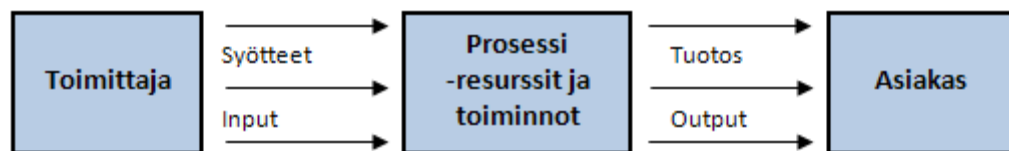
Prosessiajattelulla on pitkät perinteet, mutta organisaation toiminnan näkemisen horisontaalisena, asiakkaalle arvoa tuottavana prosessina voidaan sanoa saaneen alkunsa Hemmerin sekä Davenportin ja Shortin 1990-luvulla julkaistuista artikkeleista, joissa lanseerattiin tietotekniikan innovatiiviseen hyväksikäyttöön perustuvan uudelleensuunnittelun perusteet. (Hannus 2003, 18.)

Prosessiajattelun merkitys on tiedostettu länsimaissa 2000-luvulla lähinnä laatujohtamisen kehittymisen ansiosta. Laatujohtamisessa on kuitenkin prosesseja yleensä tarkasteltu melko suppeasti eikä koko organisaation toimintaa läpileikkaavina prosesseina. Prosessijohtamisen tarkoitus on ajatella uudelleen yrityksen koko toimintatapa. (Hannus 2003, 18.)

2.1 Prosessiajattelun perusta

Prosessi voidaan määritellä olevan joukko loogisesti toisiinsa liittyviä ja organisaation läpi kulkevia toimintoja sekä niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tuotokset. Organisaation ulkoiset tai sisäiset asiakkaat vastaanottavat tuotokset. Prosessien tehtävä on kuvata organisaation toiminnan logiikkaa. Ne kuvaavat sitä toimintojen sarjaa, minkä avulla saavutetaan käytännössä organisaation tulokset. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28; Laamanen 2001, 19, 37; Lanning, Roiha & Salminen 1999, 249.)

Prosessiajattelussa prosessin alkupäässä on toimittaja, jolta hankitaan prosessissa jalostuvat materiaalit ja tiedot. Prosessi muodostuu resursseista ja toimenpiteistä, joilla saadaan aikaan toivotut palvelut tai tuotteet. On kuitenkin tärkeää, että prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen täyttämiseen, jolloin se edistää toiminnan asiakassuuntautuneisuutta. Toinen periaate on se, että prosessin tulee alkaa jollakin tavalla suunnittelusta ja päättyä analysointiin. Tämä rajaus tukee puolestaan jatkuvan kehittämisen periaatetta. (Hannus 2003, 41; Laamanen 2001, 21, 67.) Kuviossa 3. on kuvattu yksinkertaisesti liiketoimintaprosessi.



KUVIO 3. Liiketoimintaprosessin kuvaus (Laamanen 2001, 21)

Prosessin ja projektin välillä voi olla vaikeaa tehdä ero. Niiden ero on kuitenkin siinä, että projektilla on aina oltava päätepiste, jolloin sen tavoite on saavutettu. Prosessi on myös tapahtumaketju, mutta sillä ei ole määriteltyä loppupistettä. Projekti on lisäksi tietyn prosessin ainutkertainen toteutus. Taulukossa 1. on esitelty projektin ja prosessin keskeisimmät erot. (Huotari & Salmikangas 2009, 4; Laamanen 2001, 26–27.)

TAULUKKO 1. Projektin ja prosessin erot (Laamanen 2001, 27)

PROJEKTI	PROSESSI
<ul style="list-style-type: none"> • Projektipäällikkö • Nimetty vastuuhenkilö • Tehtävä • Aikataulu • Projektisuunnitelma • Suorituskyvyn mitta on ero suunnitelmiin • Lineaarinen, ainutkertainen 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessin omistaja • Rooli • Toiminto tai vaihe • Kesto • Prosessin kuvaus • Suorituskyvyn mitta on prosessin hajonta • Syklinen, toistuva

Kun organisaatio sisäistää prosessiajattelun ja prosessien jäsentämisessä onnistutaan hyvin, on siitä kolmenlaisia hyötyjä. Ensinnäkin yhteistyö asiakkaan kanssa toimii hyvin ja asiakas tuntee saavansa hyvää palvelua. Prosessin rakenne tulee suunnitella niin, että sen lähtökohdaksi otetaan asiakkaiden toiminta ja tarpeet. Parhaimmillaan prosessi alkaa ja päättyy asiakkaaseen, jolloin asiakkaiden tarpeet voidaan viestiä läpi koko prosessin. Toiseksi organisaatiossa toimivat ihmiset ymmärtävät kokonaisuuden merkityksen, oman roolinsa organisaatiossa ja itseohjautuvuutta eli sen, miten lisäarvo tuotetaan läpi organisaation. Henkilöstön mukaan ottaminen muutosprosessiin sen kaikissa vaiheissa parantaa motivaatiota ja saa aikaan aitoa sitoutuneisuutta. Ihmiset tuntevat useasti hyvin oman työnkuvansa, mutta muilla osastoilla tehtävästä työstä on harvoin selvää käsitystä. Kolmanneksi prosessiajattelussa toiminnan kehittäminen perustuu organisaation kokonaisuutavoitteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 44; Laamanen 2001, 22–23.) Tästä voidaankin vetää se johtopäätös, että prosessiajattelu perustuu asiakaslähtöisyyteen ja sen pitäisi näkyä koko prosessin läpi.

On kuitenkin huomattava, ettei asiakkaalle syntyvää arvoa tuoteta yksin, vaan palveluntuottajan ja asiakkaan yhteisen prosessin tuloksena, yhteistyönä. Arvoa eivät tuota palvelun ominaisuudet itsessään, vaan niiden tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan tavoitteisiin. Palvelun tarjoajan on ymmärrettävä sekä asiakkaan prosessia että oman ja asiakkaan prosessin välistä yhteyttä, sillä asiakkaan arvo syntyy juuri näiden prosessien kohdatessa. Tämä tarkoittaa sitä, että palveluntarjoajan on ymmärrettävä miten tarjottava palvelu liittyy asiakkaan

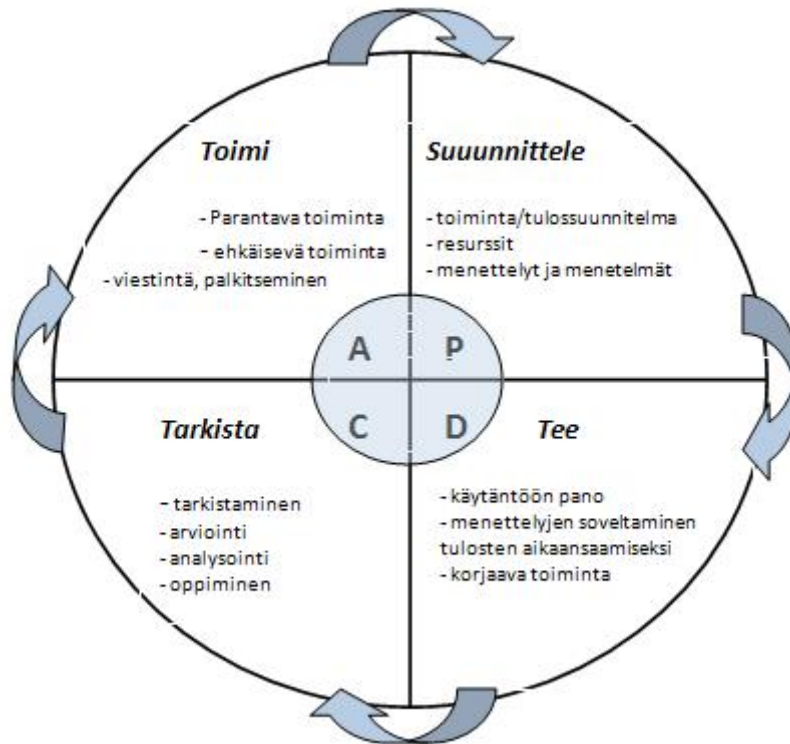
prosessiin, missä tilanteessa palveluntarjoajan ja asiakkaan prosessit kohtaavat sekä miten palvelua voi kehittää paremmin asiakkaan prosessiin sopivaksi. (Aran-tola & Simonen 2009, 2-3.)

Todellinen prosessiorganisaatioon – ja johtamiseen siirtyminen edellyttää aina organisaatiomuutosta, eli muutosta vastuissa ja valtuuksissa sekä muutoksia suoritusten mittauksessa ja palkitsemisessa. Nämä muutokset mahdollistavat viime kädessä prosessien tehokkaan toiminnan ja kokonaisuuden optimoinnin. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 252.)

Prosessisuunnittelun parantaminen on avain liiketoiminnan suorituskyvyn parantamiseen, sillä yritykset eivät enää kilpaile prosessiensa paremmuudella, vaan kyvyllään kehittää prosessejaan jatkuvasti. Jatkuva kehittäminen ja parantaminen kuvataan systemaattiseksi toiminnaksi etsiä ja soveltaa uusia tapoja työskennellä, mikä tarkoittaa aktiivista ja toistuvaa prosessien parantamista. Uudet aloitteet parantavat organisaation kykyä tehdä yhtenäisiä ja nopeita prosessimuutoksia suorituskyvyn parantamiseksi. Näin ollen, aloitteet toimivat organisaatiolle dynaamisena kyvykkyytenä. (Kohlbacher & Gruenwald 2010.)

Prosessien kehittämisen lähtökohtana tulisi olla se periaate, että prosessiin kuuluvat vain kyseisen prosessin lopputuotteen kannalta lisäarvoa tuottavat toiminnot. Tavoitteena voi olla turhien työvaiheiden poistaminen, toimintojen yksinkertaistaminen, tieto- ja materiaalivirtojen nopeuttaminen tai kuljetusten ja odotusaikojen vähentäminen. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 251.)

PDCA -malli eli jatkuvan kehittämisen kehä on yksi laajimmin ja kauimmin käytetyistä organisaatioiden johtamismalleista. Malli sisältää toiminnan suunnittelun, ohjauksen sekä kehittämisen ja mallissa kehitys nähdään päättymättömänä prosessina, jossa toisiinsa kytkeytyneet vaiheet seuraavat toisiaan nousten yhä korkeammalle kehityksen tasolle. Mallin on kehittänyt amerikkalainen Walter Shewhart 1920-luvulla. Tunnetuksi mallin teki kuitenkin W. Edwards Deming pitämissään laatuseminaareissa 1950–1990-luvuilla. Tämän takia mallia kutsutaan joskus myös Demingin ympyräksi. PDCA -malli perustuu neljän tehtävän kehään, joka on esitetty kuviossa 4. (Laatuakatemia 2010; Anttila & Kajava 2006, 43, 44.)



KUVIO 4. PDCA – malli (Mukaiillen: Anttila & Kajava 2006, 44)

- P eli *Plan* vaiheessa suunnitellaan toiminta, muutos tai testi. Toiminnan parantamisen ensimmäinen askel on aina suunnittelu. Tässä vaiheessa mietitään, mitä on tärkeintä saada aikaan, millaista muutosta halutaan ja mitä tietoja tarvitaan. Suunnitteluvaiheessa tulee myös päättää, miten tietoja hyödynnetään.
- D eli *Do* vaiheessa toimitaan suunnitelman mukaisesti.
- C eli *Check* vaiheessa tarkistetaan sekä opitaan arviointien ja katselmusten avulla siitä, miten on toimittu ja mitä on saatu aikaan.
- A eli *Act* vaiheessa analysoidaan tarkistusvaiheessa saatuja tuloksia, toimitaan tulosten perusteella ja uudistutaan tarvittaessa sekä mietitään, mitä voidaan analyysin perusteella ennustaa. (Kokkonen 2007; Laamanen 2001, 210; Anttila & Kajava 2006, 43–44.)

2.2 Prosessien tunnistaminen ja nykytilan analysointi

Prosessien tunnistaminen on niiden rajaamista muista prosesseista. Tunnistaminen koostuu keskeisimpien tavoitteiden, asiakkaiden, toimintojen ja suoritteiden määrittämisestä. Tunnistamisen ja kehittämisen avulla ymmärretään prosessin kokonaisuutta sekä mahdollistetaan työn kehittäminen sekä itseohjautuvuus. Itseohjautuvuus edellyttää kokonaisuuden ymmärtämistä sekä tarpeellisia tietoja organisaation toiminnasta. Kun aikaisemmin työn kehittäminen on koettu ylimääräisenä ja erillisenä työnä jokapäiväisten työtehtävien lisäksi, nykyään ajatellaan, että kehittäminen on välttämätön osa varsinaista työtä. (Virtanen & Wennberg 2005, 116; Laamanen 2001, 23.)

Organisaation pääprosessit muodostavat prosessikartan, joka korvaa perinteisen organisaatiokaavion. Prosessikartasta tulisi selvittää organisaation ulkopuoliselle ymmärrettävällä tavalla se, miten organisaatio toteuttaa tehtävänsä. Pääprosessit voidaan jaotella edelleen ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit ovat luonteeltaan sellaisia, joissa syntyy organisaation jalostusarvo ja joille on ominaista suora, välitön yhteys ulkoiseen asiakkaaseen. Ne myös leikkaavat läpi organisaatorajojen. Ydinprosessit sisältävät toimintoja, jotka edellyttävät sellaista osaamista tai päätöksentekoa, jota ei voida luovuttaa organisaation ulkopuolisille tahoille. Esimerkiksi myynti ja markkinointi ovat ydinprosesseja. Tukiprosessit sen sijaan ovat organisaation sisäisiä asiakkaita palvelevia prosesseja, jotka nimensä mukaisesti tukevat ydinprosesseja ja luovat edellytyksiä tehokkaalle toiminnalle. Esimerkiksi taloushallinto ja henkilöstöhallinto ovat perinteisiä tukiprosesseja. Osaprosessi eli työprosessi on jostakin prosessista työn tekemisen tai resurssien kannalta erotettu osa. (Virtanen & Wennberg 2005, 124; Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28–29; Laamanen 2001, 54–57; Salomäki 1999, 101.)

TAULUKKO 2. Organisaation prosessien tasot (Virtanen & Wennberg 2005, 124)

PROSESSIN KUVAUSTASO	ORGANISAATIOTASO
Prosessikartta	Koko organisaatio
Pääprosessit (ydin- ja tukiprosessit)	Osastot
Työprosessit (osaprosessit)	Tiimit
Toiminnot	Työpiste
Tehtävät	Työpiste

Prosessin nykytilanteen arviointi on muutoksen lähtökohta. Sen tavoitteena on saavuttaa yhteinen näkemys muutoskohteista ja muutoksen tarpeellisuudesta. Esimerkiksi yhteiset keskustelut organisaation eri henkilöstöryhmien kanssa osoittavat nykytoiminnan heikkoudet ja luovat muutostarpeen. Objektiiivinen ja avoin toimintojen analyysi osoittaa uskottavasti ja kiistattomasti muutostarpeen. Johdon ja muiden työntekijöiden sitoutuminen alkaa jo nykytilan arviointivaiheessa, jos he kaikki osallistuvat henkilökohtaisesti muutostarpeen analysointiin. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 43–44.)

2.3 Prosessien kuvaaminen kolmisivutekniikalla

Prosessien tunnistamista seuraa niiden sisällön täsmällinen kuvaaminen. Prosesseja voidaan mallintaa käyttäen kolmisivutekniikkaa, joka pitää sisällään prosessin perustiedot koottuna kansilehdeksi, prosessikaavion ja tarkemmin prosessivaiheita eli prosessin kulkua kuvaavan selityslehden. (Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki 2011; Virtanen & Wennberg 2005, 116.)

Prosessien kuvaaminen on keino esittää organisaation käytännön työtä. Prosessien kuvaamisella huomataan usein, etteivät osastokohtaiset taloudelliset ja määrälliset tavoitteet riitä turvaamaan menestystä tulevaisuudessa. Organisaation suorituskyky ei synny yksittäisten osastojen toiminnan tuloksena, vaan asiakkaiden tarpeita tyydyttävissä prosesseissa, joille tulee asettaa erikseen tavoitteita. Prosessien kuvausta tarvitaan myös kriittisten vaiheiden tunnistamiseen.

Usein prosessien kuvaaminen johtaa myös työkokonaisuuksien kasvattamiseen, monitaitoisuuteen ja työtovereiden osaamisen arvostamiseen. Prosessien jäsentäminen varmistaa osaltaan, että kehittämistyö kohdistuu organisaatiota hyödyttävällä tavalla. (Virtanen & Wennberg 2005, 116; Laamanen 2001, 23, 75.)

Prosessikuvauksen laatiminen aloitetaan määrittelemällä toiminta, joka halutaan kuvata. Seuraavaksi luetellaan ne keskeiset toiminnot, joita prosessissa esiintyy. Tämän jälkeen prosessi rajataan ja määritellään prosessin syöte ja tuotos. Ennen kuvauksen tekemistä on organisaatiossa hyvä käydä keskustelua, jossa kerätään lista prosessin vaiheista, liittymistä, haarautumisista, niiden ehdoista ym. Kolmisivutekniikassa prosessin kuvaaminen aloitetaan syöttämällä prosessin perustiedot prosessin perustietojen keräyslomakkeeseen. (Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki 2011; Salomäki 1999, 333–334.)

Prosessikuvaukset auttavat ymmärtämään sitä, mikä on kriittistä organisaation keskeisten tavoitteiden saavuttamisessa. Tällöin voidaan kohdistaa mittaaminen ja kehittäminen kriittisiin vaiheisiin. Prosessikuvaukset luovat organisaatiossa yhteisen käsityksen toiminnasta ja sisäisistä asiakassuhteista. Sen pohjalta on helppo lähteä selvittämään ongelmia sekä kehittämään ja yksinkertaistamaan toimintoja esimerkiksi karsimalla työvaiheita tai tehostamalla kommunikaatiota. Prosessien ymmärtäminen ei yksistään riitä, vaan tärkeät tehtävät tulee pystyä toteuttamaan myös käytännössä. (Laamanen 2001, 23; Lanning, Roiha & Salminen 1999, 250.)

Laamasen (2001) mukaan hyvän prosessikuvauksen piirteitä ovat:

- sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat
- esittää asioiden välisiä riippuvuuksia
- auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että toimijan roolia tavoitteiden saavuttamiseksi
- edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä
- mahdollistaa joustavan toiminnan tilanteen vaatimusten mukaan

Prosessikuvauksen teknisiä vaatimuksia ovat:

- lyhyys (noin 4 sivua A4 tekstiä ja prosessikaavio)
- sovitun rungon ja prosessikaavion mukaisuus
- tunnistetiedot kuten tekijä, päivämäärä, tunniste ja hyväksyntä
- termien ja käsitteiden yhtenäisyys ja sovitun mukaisuus
- ymmärrettävyys, loogisuus ja ristiriidattomuus

Prosessikuvaus voidaan toteuttaa vuokaaviona, jossa kuvataan yhden ydin- tai tukiprosessin vaiheet aikajärjestyksessä. Vuokaaviossa prosessin keskeisiä vaiheita kuvataan nuolilla ja muuttujia kuvaavilla symboleilla. Vuokaaviossa vasempaan reunaan pystytasoon merkitään prosessin toimijat useimmiten siinä järjestyksessä, kun ne tulevat mukaan prosessiin. Jokaisen toimijan kohdalle kirjoitetaan tekemisen muodossa symbolin sisään se prosessin vaihe, jota toimija tekee. Symboleista ja piirtämistavasta on olemassa monia ohjeita ja käytäntöjä. Vuokaaviota tehdessä tärkeää on selväpiirteisyys, ja kuvaustekniikkaa tärkeämpää on kuvauksen havainnollisuus, käyttökelpoisuus ja muokattavuus. Vuokaaviota tulee käyttää prosessin kehittämistyössä ja sitä tulee päivittää prosessin kehittyessä. (Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki 2011; Hannus 2003, 363; Salomäki 1999, 333–334.)

Vuokaavion etuja ovat:

- auttaa havainnoimaan tapahtumaketjua; kuka tekee mitä ja milloin
- näyttää prosessin tekijöiden tai prosessin suorittamisesta vastuussa olevien työroolit
- auttaa löytämään korjauskohtia tapahtumaketjuissa
- helpottaa tarkastelemaan yksittäistä kohtaa (Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki 2011; Laatuakatemia 2010)

Prosessin kehittäminen aloitetaan yleensä vanhojen prosessien kuvaamisella. Kuvauksen lähtökohtana tulisi olla selkeä näkemys kuvauksen käyttötarkoituksesta. Prosessien kehittämisen lähtökohtana pitäisi olla, että prosessiin kuuluvat vain ne toiminnot, jotka tuottavat lisäarvoa kyseisen prosessin tuotoksen kannalta.

Nykyistä toimintatapaa tai toimintoa ei saa pitää annettuna vakiona, vaan ne pitäisi pystyä kyseenalaistamaan. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 251.)

Vaikka prosessijohtamista ei voi käytännössä toteuttaa ilman prosessien kuvaamista, kuvaus ei kuitenkaan itsessään voi olla tavoite, vaan sen tehtävä on mallintaa organisaation toimintaa, jotta sitä voidaan ymmärtää, analysoida ja kehittää. Prosessin kuvaus onkin viestinnän väline. (Laamanen 2001, 23, 75.)

2.4 Haltuunottoprosessi

Prosessien haltuunottoa voidaan kutsua siirtymävaiheeksi, jolloin toteutetaan yhtä aikaa sekä toimintamallin muutos että selvitetään niin sanottuun ulkoistukseen liittyviä yksityiskohtia. Kokonaisuuden hallinta on haasteellista ja edellyttää organisaatiolta panostusta sekä resursseihin että osaamiseen siirtymän aikana. Siirron tehokas läpivienti on välttämätöntä palvelun menestyksekkäälle operoinnille jatkossa. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 168.)

Siirtymävaihe voidaan jakaa kolmeen kokonaisuuteen, joita ovat suunnittelu ja käynnistys, siirtoon valmistautuminen sekä palveluiden siirto. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 168, 170.) Vaiheet on esitetty kuviossa 5.



KUVIO 5. Palveluiden siirtymävaihe

2.4.1 Suunnittelu- ja käynnistysvaihe

Suunnittelu- ja käynnistysvaiheessa päätetään siirtymävaiheen resursoinnista ja laaditaan haltuunotolle suunnitelma. Huolellinen suunnittelu on siirtymävaiheessa kriittistä. Suunnitteluvaiheeseen tulee panostaa, sillä tässä vaiheessa tehdyt virheet tulevat ilmi siinä vaiheessa, kun vastuu toiminnasta siirretään. Myös realistisen aikataulun tekeminen on tärkeää. Huolellisella suunnittelulla pienennetään haltuunoton epäonnistumisen riskiä ja varmistetaan henkilöstön sitoutuminen uuteen toimintamalliin. Suunnitteluvaiheen lopputuloksena organisaatiolla on käytössään siirtymävaiheen kokonaissuunnitelma, joka sisältää aikataulutetut ja vaiheistetut projektisuunnitelmat, viestintäsuunnitelman sekä riskienhallintasuunnitelman. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 170–171.)

Lindfors (2012) esittelee projekteille tehtävän viestintäsuunnitelman, jota voidaan hyödyntää myös haltuunotto-prosessissa. Viestintäsuunnitelma voidaan toteuttaa muun muassa luomalla organisaation intranettiin omat sivut prosessille. Sivut sisältävät prosessin esittelyn, aikataulun sekä tiedon siitä, missä vaiheessa kulloinkin mennään. Sivuilla myös perustellaan prosessin syyt, vaikutukset organisaatioon ja työntekijöihin sekä mitä hyötyä prosessista on saatu. Sivuston tulisi sisältää kysymyksiä ja vastauksia – osio mahdollisia prosessia koskevia kysymyksiä varten. Julkaisemalla vastauksia esitettyihin kysymyksiin voidaan tavoittaa ihmisiä, joilla on esimerkiksi huolia prosessiin liittyen, muttei mahdollisuutta kysyä niistä.

2.4.2 Siirtoon valmistautuminen

Palveluiden siirtoon valmistautuminen tarkoittaa sopimusneuvotteluissa sovittujen asioiden valmistelua viidellä osa-alueella, joita ovat sopimus- ja kaupalliset asiat, toimintamalli ja palvelusisältö, henkilöstö ja osaaminen, talous ja rahoitus sekä omaisuus (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 170). Kaksi viimeistä osa-aluetta liittyvät ulkoistuksiin, joissa haltuunottava osapuoli on ulkopuolinen yritys. Tässä tutkimuksessa syvennyttään tarkemmin vain kolmeen ensimmäiseen kohtaan.

Sopimus- ja kaupallisilla asioilla varmistetaan, että kaikilla osapuolilla on ymmärrys sopimuksen sisällöstä. Mikäli sopimuksessa ilmenee tarkennettavia kohtia siirtymävaiheen aikana, hoidetaan muutokset ja neuvottelut. Toimintamalli ja palvelusisältö osa-alueella täsmennetään haltuunotettavan prosessin tavoitetilaa ja toteutetaan tarvittavat toimenpiteet. Kaikki rajapinnat palveluntarjoajan ja ostajan välillä on käytävä läpi, jotta voidaan varmistaa tiedonsiirto osapuolien välillä. Siirtymävaiheen aikana on muutettava toimintamallit ja prosessit sellaisiksi, että ne vastaavat palvelukuvauksessa sovittua kokonaisuutta. Muutokset toimintatavoissa on toteutettava loppuun ennen vastuunsiirtoa. Asiakas vastaa siitä, että se toimittaa palvelun tuottamiseen tarvittavat tiedot ajallaan ja sovitussa muodossa. Myös teknologian toimivuus palvelun rajapinnassa on varmistettava. Uuden toimintamallin testaus ja mahdollisten virheiden analysointi ja korjaus siirtymävaiheessa pienentävät epäonnistumisen riskiä. Henkilöstöt ja osaaminen osa-alue sisältää haltuunottoon liittyvien henkilöratkaisujen toteuttamisen. Siirtymävaiheen aikana suurin henkilöstöön liittyvä riski on se, ettei osaamista pystytä siirtämään riittävästi haltuunotettavaan organisaatioon. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 170–173.)

Deloitte (2010) mukaan tyypillisimpiä haasteita osaamisen siirtämisessä ovat tuen puute asiakkaan työntekijöiltä sekä osaamisen siirron hallinta. On kuitenkin olemassa useita keinoja, joilla voidaan siirtää osaamista ja tietoja yksiköstä palvelukeskukseen. Näitä keinoja ovat työn seuraaminen eli palvelukeskuksen ja yksikön työntekijöiden työskentely yhdessä, täydentäminen eli palvelukeskuksen työntekijän työskentely sijaisena paikallisessa organisaatiossa, kokeneemman palvelukeskuksen työntekijän opettaminen uudempaa palvelukeskuksen työntekijää, itseopiskelu sekä haltuunoton jälkeinen tuki.

2.4.3 Siirto

Lopullinen palvelun siirto tapahtuu sovittuna ajankohtana, jolloin siihen liittyvät valmistelut päättyvät ja palvelun operointi alkaa. Tavoitteena on siirtää kaikki sovitut toiminnot hallitusti ja varmistaa normaalin toiminnan jatkuminen.

Vanhaa totuttua tapaa toimia ei voida siirtää sellaisenaan palvelukeskukseen, vaan aina tarvitaan joustavuutta. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 17.)

2.4.4 Muutosvastarinta

Henkilökohtaisesti koettu muutos herättää voimakkaita tuntemuksia ja ihminen suhtautuukin lähes poikkeuksetta muutokseen aluksi epäluuloisesti, mikä ilmenee organisaatioissa muutosvastarintana. Eräs muutosvastarinnan lähde on kokemus muutoksen kohteena olemisesta. Muutosvastarinnan hallinnassa onkin keskeisellä sijalla henkilöstön osallistuminen. Optimitilanne on, jos ihminen voi osallistua muutoksen kaikkiin vaiheisiin, kuten muutostarpeen tunnistamiseen, sen merkityksen toteamiseen, eri ratkaisuvaihtoehtojen ideoimiseen ja valintaan, kokeiluun ja arviointiin sekä lopuksi saavutusten juhlintaan. Osallistumisen tavoite onkin, että ihmisestä tulee muutoksen tekijä eli subjekti, sen sijaan, että hän kokee olevansa muutoksen kohde eli objekti. Toisin sanoen, mitä enemmän päästään vaikuttamaan, sitä enemmän sitoudutaan. Toinen keskeinen asia muutosvastarinnan hallinnassa on riittävä ja avoin tiedottaminen. Epävarmuutta voidaan välttää muutoksesta ja sen seurauksista tiedottamisella henkilöstölle. Henkilöstön motivaatioon voidaan vaikuttaa myös palkitsemalla toteutuneista muutoksista ja antamalla lisäkorvaus lisääntyneistä työtehtävistä. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 63-64; Laamanen 2001, 261.)

Deloitte (2006) tutki suomalaisten yritysten kokemuksia ulkoistamisesta. Tutkimukseen osallistui 26 muun muassa taloushallinnon toimintoja ulkoistanutta suomalaista suuryritystä ja julkista organisaatiota. Tutkimuksen mukaan ulkoistamisen merkittävimmäksi riskiksi koetaan henkilöstön muutosvastarinta (44 %). Myös Deloitteen (2011) tekemän tutkimuksen mukaan 59 % tutkituista yrityksistä olisi parantanut muutoksenhallintaansa palvelukeskukseen siirryttäessä ja muutoksenhallintaan liittyvät tekijät on usein aliarvioitu. Ulkoistettavan palvelun toimittajalle henkilöstön muutosvastarinta on harvoin ongelma, mutta ulkoistavan yrityksen palvelukseen jäävän henkilöstön muutosvastarinnan hallinta on suurempi ongelma. Muutosvastarinta näkyy epäluulon kokemisena ja toimittajan tarjoamia palvelujen välttelemisenä.

Tutkimuksen mukaan huomionarvoista on myös se, että muutosvastarinta ulkoistustilanteessa saattaa olla vähäisempää kuin sisäisissä muutoksissa. Eräissä tutkimukseen vastanneissa yrityksissä toimintojen keskittäminen on aiheuttanut enemmän vastarintaa kuin niiden ulkoistaminen. Suomessa henkilöstön painoarvo riskien ulkoistamisessa on korkeampi kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa. Riskit voivatkin olla hyvin erilaisia eri markkinoilla. (Deloitte 2006.)

Muutostoimenpiteiden aloittaminen heti muutoksesta tiedottamisen jälkeen vähentää muutosvastarinnan määrää kaikilla muutoksen osa-alueilla. Hidastelu ja jopa epäsuora eteneminen lisää tavallisesti muutosvastarintaa. Muutosprojekteista saatujen kokemusten perusteella määrätietoinen mutta joustava, reilu ja avoin muutosprosessissa eteneminen vähentää todellisuudessa epävarmuutta ja siitä aiheutuva muutosvastarintaa. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 64.)

2.5 Prosessin omistajuus

Prosessin omistaja on vastuussa prosessista eli vastaa prosessin toimivuuden seurannasta, prosessin kehitystarpeiden tunnistamisesta ja käynnistettyjen kehityshankkeiden ohjaamisesta. Prosessin omistaja seuraa prosessin suorituskykyä ja onnistumista mittaamalla ja havainnoimalla. Hänen vastuullaan on myös poistaa prosessin pullonkaulat. Prosessiomistaja informoi organisaation muuta johtoa ja sidosryhmiä prosessin tarpeista, suoriutumista ja kehitystarpeista. Koska prosessin toiminta tapahtuu usein tiimipohjaisesti, on prosessinomistajan tehtävä valmentaa prosessissa toimivien henkilöiden yhteistä oppimista ja yhteistyökykyä sekä järjestää prosessissa työskenteleville tarvittavat työkalut ja -menetelmät. Prosessin omistajan tulee myös kannustaa ja ohjata prosessihenkilöstön palkitsemista. (Hannus 2003, 40; Laamanen 2002, 66; Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 36–37.)

Prosessin omistajan profiilia on haastavaa määritellä yksiselitteisesti. Prosessiomistajan vastuut vaihtelevat sen mukaan, onko organisaatio tulokset-, matriisi- vai prosessiorganisaatio. Prosessiorganisaatiossa prosessiomistaja on tulosvastuussa liiketoiminnallisesta tuloksesta ja on henkilöstön hallinnollinen esimies.

Laajimmillaan prosessin omistaja voi olla vastuussa kaikesta prosessin toiminnasta ja asiakkaiden vaatimusten täyttämisestä, jolloin saatetaan viitata käsitteeseen prosessin johtaja. Tyypillisiä prosessin omistajan piirteitä ovat muun muassa se, että prosessin omistaja ymmärtää kokonaisuuksia ja käsitteitä ja hänellä on holistinen näkemys prosessista. Prosessin omistajalle on eduksi, jos hän on vahva vaikuttaja myös ilman aseman suoma auktoriteettia. Prosessin omistaja myy ideoita ja omistautuu prosessille. Prosessin omistajalla tulee olla vankka kokemuspohja prosessin toiminnasta ja hänen tulee olla kyvykäs viemään kehitystä eteenpäin ja saamaan aikaan aitoa tulosta. Prosessin omistajalla tulisi olla myös johtamiskokemusta sekä vaikutusvaltaa henkilöstön tehtäviin liittyen, sillä prosessien suorituskyky riippuu loogisesti niistä toimijoista, jotka suorittavat todellista työtä prosessissa. Jos prosessinomistajalla on vaikutusvaltaa henkilöstön tehtäviin liittyen, on hänellä myös enemmän vaikutusvaltaa prosessin suorituskykyyn. Prosessin omistajan tulee myös jatkuvasti parantaa ja optimoida prosessia. (Kohlbacher & Gruenwald 2010; Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 36–37.)

Prosessiomistajuudella saavutetaan tiettyjä etuja. Prosessisuuntaisesta kehittämisestä vastaa tällöin tietty henkilö, jolloin voidaan varmistaa koko prosessin toimivuus. Kehitys- ja muutosprojektien toteutus tehostuu, kun prosessin omistaja vastaa koko prosessin toimivuudesta ja kehitystarpeiden priorisoinnista. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 36.) Kohlbacherin ja Gruenwaldin (2010) mukaan prosessin omistajalla onkin tärkeä rooli organisaation suorituskyvyn kannalta.

2.6 Prosessit ja yrityksen strategia

Organisaation missio, visio ja strategiset päämäärät asettavat tavoitteet ja vaatimukset prosesseille ja ne ovat perustana prosessien tunnistamisessa ja määrittelyssä. Prosessit puolestaan asettavat tavoitteet resursseille eli määrittelevät sen millaista osaamista ja tietotekniikka tarvitaan prosessien tavoitteiden saavuttamiseen. Täten prosessit muuttavat resurssit strategian mukaiseksi toiminnaksi. Prosessit kytketään strategioihin ja seurantaan tunnuslukujen avulla. Prosesseille tulee rakentaa sellainen mittausjärjestelmä, jonka avulla prosessille voidaan asettaa kehitystavoitteita ja seurata suorituskyvyn kehittymistä.

Myös suorituskyvyn mittaamisen kannalta on tärkeää, että tiedetään, mikä yhteys operatiivisen tason toimenpiteillä on koko yrityksen kannattavuuteen ja menestykseen. Niinpä operatiivisen tason mittareiden on oltava periaatteessa johdettavissa yrityksen strategiasta. (Virtanen & Wennberg, 2005, 114; Laamanen 2001, 249; Lanning, Roiha & Salminen 1999, 261.)

Strategia voidaan määritellä usealla eri tavalla. Michael Porterin määritelmän mukaan strategia liittyy asemointiin, arvon tuottamiseen ja kilpailuetujen luomiseen eli yrityksen tavoitteena on löytää oma erityinen asema arvoketjussa ja luoda ylivoimaista kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Strategian ensisijainen tavoite on löytää keinot, joilla voitetaan kilpailijat. Strategian voidaan sanoa olevan organisaation toiminnan reittisuunnitelma, joka kuvaa lähtötilanteen eli nykytilan ja reitin määränpään, jota tavoitellaan. Reitti sisältää keskeiset valinnat määränpään saavuttamiseksi. Keskeiset valinnat liittyvät asiakkaisiin, tarjoamaan ja henkilöstöön. Jotta nykytilanteesta päästään tahtotilaan, edellytetään keskeisissä valinnoissa muutoksia ja uudistuksia, jotka konkretisoituvat kehitystoimenpiteiden kautta. (Kehusmaa 2010, 13–14, 63–64.)

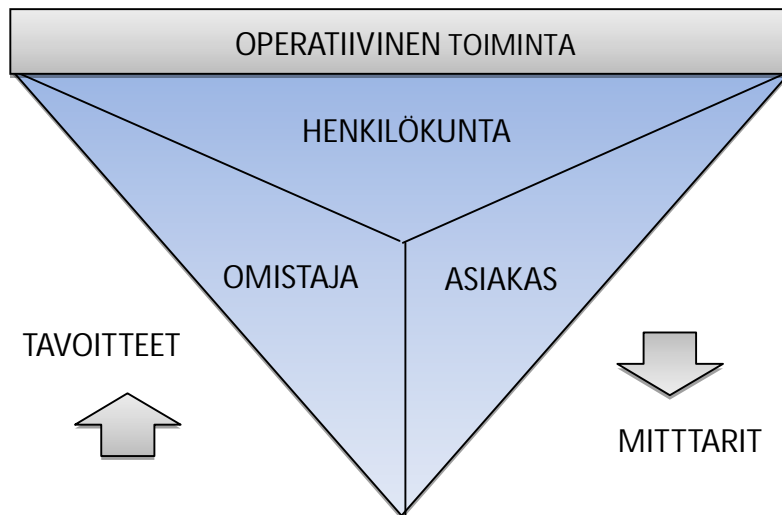
Kehusmaa (2010) mainitsee yhdeksi strategiatyön suurimmaksi haasteeksi sen, että strategia ja operatiivinen toiminta erotetaan vahvasti toisistaan. Nykyään organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu niin tiheään tahtiin, ettei tiukka rajanveto strategisen ja operatiivisen toiminnan välillä ole enää toimiva. Niinpä strategiatyötä ei voida erottaa irralliseksi hankkeeksi, vaan strategialinjaukset tulee toteuttaa käytännössä.

2.7 Prosessien suorituskyvyn mittaaminen ja tehokkuus mittarina

Organisaation suorituskyky tarkoittaa jonkin organisaatioyksikön (yrityksen, osaston, työryhmän tai yksilön) menestymistä ja tuloksetekokykyä valituista näkökulmista tarkasteltuna eli kykyä saada aikaan haluttuja tuloksia. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 19; Laamanen 2001, 152.)

Organisaatiossa voidaan mitata suorituskykyä monessa tarkoituksessa esimerkiksi talouden, tehokkuuden, asiakastyytyvyyden ja motivaation näkökulmista, jolloin puhutaan strategisista tunnusluvuista. Suorituskyky nähdäänkin hyvin moniulotteisena asiana. Suorituskykyä mitataan organisaation suorituskyvyn ylläpitämiseksi, toiminnan ohjaamiseksi, kriittisten tehtävien erinomaiseen suorittamiseen sekä organisaation tuloksellisuuden parantamiseksi ja kehittämiseksi. Mittaustietoa käytetään myös henkilöstön kannustamiseen halutun suuntaisiin suorituksiin. Mittaaminen ja palkitseminen liittyvätkin läheisesti toisiinsa, sillä sopiva mittaristo luo perustan toimivalle palkitsemisjärjestelmälle, joka ajaa asiakkaiden, omistajien ja henkilöstön etua. Prosessien suorituskyvyn mittaamisen tarkoituksena on lisäksi tuottaa tietoa prosessien kehittämistyön pohjaksi. (Virtanen & Wennberg 2005, 130; Hannus 2003, 41; Laamanen 2001, 151, 152; Lanning, Roiha & Salminen 1999, 260.)

Suorituskyky voidaan ymmärtää eri tavoin eri sidosryhmien keskuudessa, minkä takia organisaation tavoitteet voivat olla joskus myös ristiriitaisia. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 19.) Kuviossa 6. on esitelty organisaation eri sidosryhmät, jotka asettavat omat tavoitteensa yrityksen suorituskyvylle.

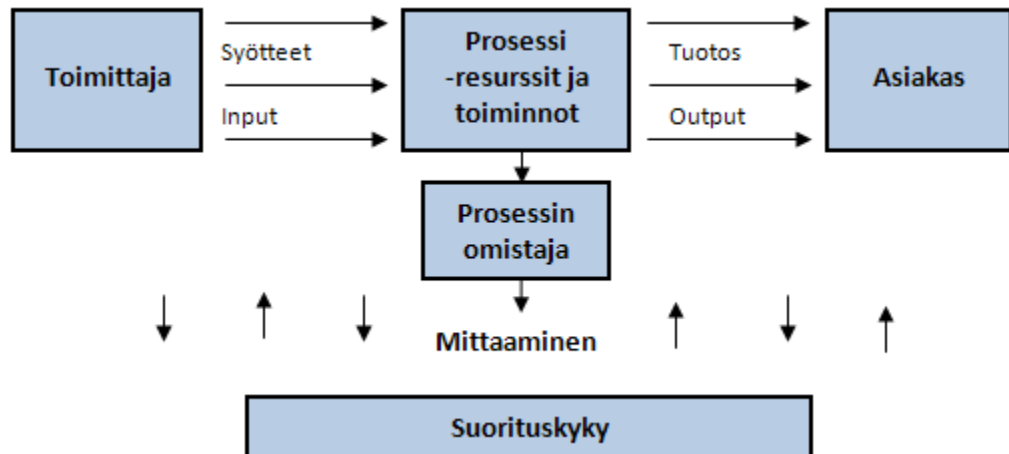


KUVIO 6. Sidosryhmät asettavat yritykset tavoitteet ja mittarit (Hannus 2003, 41)

Prosessin suorituskyky voi liittyä asiakkaisiin, tuotteisiin, toimintoihin, resursseihin, syötteisiin ja toimittajiin ja suorituskykyä voidaan jäsentää useilla eri tavoilla. Tunnuslukuina voidaan käyttää esimerkiksi aikaa, rahaa, määriä, fysikaalisia ominaisuuksia sekä eri sidosryhmien näkemyksiä. (Laamanen 2001, 152.)

Perinteisesti yrityksen menestystä on mitattu omistajien vaatimuksilla eli kannattavuudella ja tehokkuudella, mutta yhä enemmän on huomattu, että hyvä kannattavuus on seurausta asiakkaiden ja työntekijöiden odotusten täyttymisestä. Asiakkaat odottavat korkealaatuisia ja kustannustehokkaita tuotteita tai palveluja, kun puolestaan työntekijöille on tärkeää toimeentulon ohella mahdollisuus kehittää osaamista. Prosessien suorituskykyä tuleekin arvioida aina asiakkaan näkökulmasta. Suorituskyky tarkoittaa yleensä eri asioita myös organisaation sisällä sen eri tasoilla. Konserni- ja liiketoimintayksikötasolla tarkastellaan eri asioita kuin esimerkiksi tiimi- tai yksilötasolla. Esimerkiksi konsernin johdolla ei välttämättä riitä resursseja yksittäisen henkilön kehittämisen ja tyytyväisyyden seuraamiseen, vaan johtoa kiinnostaa todennäköisesti enemmän liiketaloudellinen tulos. Tärkeää on tiedostaa organisaation hierarkkisuus ja se, kuinka eri tasoilla tapahtuvat asiat vaikuttavat muilla tasoilla. Esimerkiksi työntekijän tulee ymmärtää oman tekemensä ja työnsä vaikutus yrityksen suorituskykyyn. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 20–21; Hannus 2003, 41, 71–72.)

Kappaleessa 2.1 esiteltiin yksinkertainen liiketoimintaprosessin kuvaus. Kun laajennetaan prosessiajattelua prosessin suorituskyvyn mittaamiseen, voidaan prosessi esittää kuviossa 7. kuvatulla tavalla.



KUVIO 7. Prosessi ja sen suorituskyky (Mukaillen: Laamanen 2001, 21)

Kappaleessa 2.5 todettiin, että prosessin omistajalla on merkittävä rooli prosessin suorituskyvyssä. Kohlbacher ja Gruenwald (2010) painottavat kuitenkin, että pelkästään prosessin omistajan läsnäolo ilman prosessien suorituskyvyn mittaamista ei johda tuloksiin. Tai päinvastoin suorituskyvyn mittaaminen ilman prosessin omistajaa ei paranna suorituskykyä. Jos prosessin omistajalla ei ole tietoja prosessin suorituskyvystä, ei hän pysty jatkuvasti ja tehokkaasti parantamaan prosessia. Niinpä sekä prosessin omistajalla että suorituskyvyn mittaamisella on merkittävä rooli prosessin suorituskyvyssä.

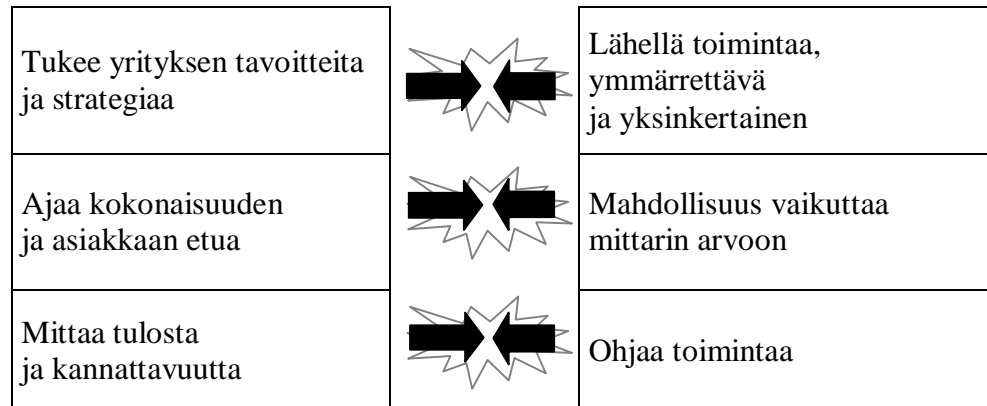
Balanced Scorecard- mallilla voidaan tarkastella suorituskykyä useasta näkökulmasta. Tavallisimmin mallissa on neljä näkökulmaa, jotka ovat talouden, asiakkaan, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmat. Mallin etuja ovatkin sen moniulotteisuus ja tasapainoisuus. Organisaatiot voivat kuitenkin muokata mallin omiin tarpeisiinsa sopivaksi. Yrityksen ydin- ja tukiprosessien kuvaukset luovat perustan balanced scorecardille. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 23, 47.)

Suorituskyvyn mittaamisessa mitattavia asioita kutsutaan menestystekijöiksi, jotka ovat organisaation liiketoiminnallisen menestymisen ja strategian kannalta keskeisiä asioita. Kriittisiä menestystekijöiksi kutsutaan liiketoiminnan avainalu-eita, joilla on erityisesti saavutettava korkea suoritustaso, jotta organisaatio voi menestyä. Menestystekijät voidaan jakaa taloudellisiin (esim. kannattavuus, ta-loudellinen kasvu) ja ei-taloudellisiin (esim. laatu, asiakastyytyväisyys) menestys-tekijöihin. Menestystekijät muodostavat keskenään myös syy-seuraussuhteita. Esimerkiksi henkilöstön osaaminen voi olla syynä tehokkaalle toiminnalle tai kannattavuus on seurausta tehokkaasta toiminnasta. Kannattava toiminta puoles-taan mahdollistaa toiminnan kehittämisen edelleen. Menestystekijät voidaan siis luokitella usealla tavalla, mutta luokittelua tärkeämpää on valita organisaation menestystekijät oikein. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 22–23.)

Liike-elämässä on nykyään painotettu aineettoman pääoman merkitystä organisaat-ion menestymisen kannalta. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan niitä organisaat-ion ei-fyysisiä asioita, jotka tuottavat hyötyä tulevaisuudessa. Aineeton pääoma liittyy muun muassa työntekijöiden kyvykkyyksiin, organisaation resursseihin ja toimintatapoihin. Onkin esitetty, että nykyisin useimpien organisaatioiden menes-tyminen riippuu suurelta osin aineettoman pääoman johtamisesta. Myös suoritus-kyvyn mittaamisessa on alettu kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota aineet-toman pääoman mittaamiseen. Vaikka fyysisen pääoman merkitys on vähentynyt, tulee kiinnittää huomiota myös taloudellisiin asioihin. Useissa organisaatioissa taloudelliset asiat ovat kuitenkin edelleen tärkeimpiä kilpailun kannalta eikä riitä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä, jos taloudelliset asiat eivät ole kunnossa. Aineet-tomaan pääomaan liittyvillä tekijöillä kuitenkin usein tuetaan taloudellisten tulos-ten saavuttamista. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 22–23, 26, 28–29.)

Suorituskykyä mitataan mittareilla. Se tarkoittaa täsmällisesti määriteltyä mene-telmää, jonka avulla kuvataan tietyn menestystekijän suorituskykyä. Mittaria voi-daan myös kutsua tunnusluvuksi. Mittaristo on mittauskohteen kannalta keskeisis-tä mittareista muodostuva kokonaisuus, jonka tulee olla kattava kokonaisuus ja käyttökelpoinen johdon päätöksenteossa. Hyvän mittarin tulee perustua yrityksen strategisiin tavoitteisiin, mutta samalla olla käyttökelpoinen eli yksinkertainen ja lähellä jokapäiväistä toimintaa.

Mittarin tulisi olla johdettu strategiasta, mutta samalla sen pitäisi olla lähellä toimintaa. Toisaalta mittarin pitäisi ajaa kokonaisten prosessien etua, mutta jokaisen pitäisi tuntea voivansa vaikuttaa mittarin arvoon omalla toiminnallaan. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 29; Lanning, Roiha & Salminen 1999, 261–262.) Kuviossa 8. on esitetty suorituskykymittareiden haasteita.



KUVIO 8. Suorituskykymittareiden vaatimusten tuomat haasteet (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 29)

Laamanen (2001) esittelee tiettyjä tunnuslukujen piirteitä, joita ovat:

- tunnusluvut kuvastavat valittua strategiaa ja prosessien ydinsuorituskykyä (viestintä, yhdenmukaisuus, tasapaino)
- tunnusluvut kuvastavat menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta (menestystekijät, ennakointi, toiminnan mahdollistaminen)
- tunnusluvut perustuvat sidosryhmien tarpeisiin
- yksittäiset tekijät on koottu indeksiin kokonaissuorituskyvyn ymmärtämiseksi
- tavoitteet perustuvat tarvittavaan suorituskykyyn (kilpailu) tai mahdolliseen suorituskykyyn (benchmarking, innovaatiot)

Laamasen (2001) mukaan mittaamista voidaan kehittää vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:

1. Soveltamisala
 - a. Mikä on mitattava ilmiö?
 - b. Mitä varten mitataan?
2. Tietojen keruu
 - a. Mitä tietoja kerätään?
 - b. Mistä ja miten kerätään?
 - c. Milloin ja miten tietoja kerätään?
 - d. Miten luotettavuus arvioidaan?
3. Tietojen yhdistäminen ja raportointi
 - a. Millä tavalla tietoja yhdistetään?
 - b. Millainen on tietojen esitystapa?
 - c. Kenelle, miten tai milloin tiedot jaetaan?
4. Vastuut
 - a. Kuka vastaa tietojen keruusta, yhdistelemisestä ja raportoinnista?
 - b. Kuka asettaa tavoitteet ja miten ne asetetaan?

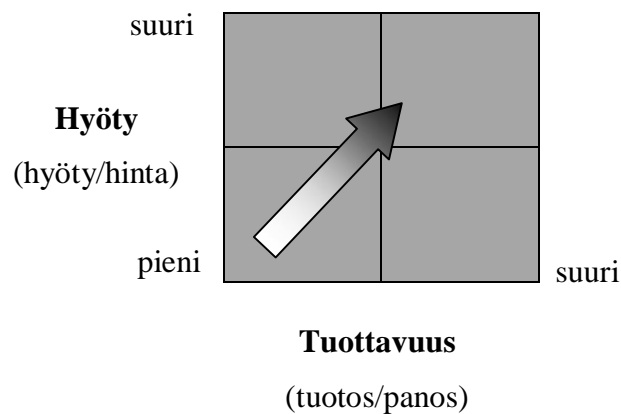
Mittareiden kehittäminen on hyvä tehdä yhteistyössä henkilöstön kanssa, sillä henkilöstö on tekemisissä koko yksikön toiminnassa ja tavoitteissa, huomaa miten oman ryhmän mittarit on muodostettu sekä ymmärtää, miten omalla toiminnalla voi vaikuttaa mittareihin ja sitä kautta koko yksikön tulokseen. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 261.)

Prosessin yleinen tunnusluku on tehokkuus. Prosessin mittaaminen liittyy läheisesti siihen, mikä on toiminnan tarkoitus ja tavoitteet. Ilman selvää käsitystä toiminnan tarkoituksesta tai asiakkaiden tarpeista ei voida arvioida toiminnan hyvyttä tai laatua. (Hannus 2003, 41; Laamanen 2001, 151, 152, 159, 174.)

Karlof (2004) esittää tehokkuudella olevan kaksi perusulottuvuutta, jotka ovat tuottavuus ja arvon tuottaminen. Organisaation sisällä tulee tavoitella mahdollisimman hyviä tuloksia eli kustannukset valmistettua yksikköä kohti ovat kohtuulliset.

Asiakkaaseen nähden on arvo optimoitava niin, että hinta ja laatu (hyöty) ovat optimaalisessa suhteessa toisiinsa, sillä asiakkaat eivät ole lyhyellä aikavälillä kiinnostuneita tuottavuudesta. Tavoite on, että hyötyä tuotetaan järkevässä suhteessa sen tuottamiseen vaatimiin ponnisteluihin ja resursseihin nähden. Tehokkuuden voidaan myös sanoa olevan taloudellisuutta, mikä tarkoittaa arvon tuottamista niin, että se on suurempi kuin arvon tuottamiseksi käytetyt resurssit.

Kuviossa 9. on esitetty tehokkuuden kaksi puolta. Jos keskitytään ainoastaan tuottavuuteen, saattaa laatu heikentyä. Hyötyä mitataan harvemmin ja sen tunnuslukuja edustavat asiakkaan kokema arvo suhteessa asiakkaan panoksiin tai suhteellinen asiakastyytyväisyys verrattuna suhteelliseen hintaan. (Laamanen 2001, 160.)



KUVIO 9. Tehokkuusmatriisin puolet; tuottavuus ja hyöty (Laamanen 2001, 160)

Jotta voidaan määritellä prosessin tehokkuus ja tavoitella sitä, kannattaa määrittely aloittaa vastaamalla Karlofin (2004) esittämään neljään peruskysymykseen:

1. Miten määrittelemme sen, mitä tuotamme ja toimitamme?
2. Miten voimme laskea kustannukset toimitettua yksikköä kohden?
3. Ketkä arvioivat tuottamamme ja toimittamamme tuotoksen arvon?
4. Mitä kriteerejä nämä yksilöt käyttävät arvioinnissaan?

3 TALOUDEN PALVELUKESKUSMALLI

Palvelukeskusten tarkoitus on tarjota tukitoimintoja sisäisille asiakkaille kustannustehokkaammin ja laadukkaammin. Palvelukeskus on erillinen ja vastuullinen yksikkö, joka keskittää toimintoja ja tarjoaa ennalta määritellyjä palveluja yrityksen sisäisille yksiköille sovittujen ehtojen mukaisesti. Ostoreskontra, maksuliikenne, pääkirja, käyttöomaisuus ja myyntireskontra ovat edelleen yleisimpiä palvelukeskuksiin siirrettäviä toimintoja, mutta viime aikoina palvelukeskukset ovat laajentuneet tietotekniikan, henkilöstöhallinnan ja hankinnan tehtäviin. Palvelukeskukset voidaan jaotella transaktiokeskuksiin ja ammattitaitokeskuksiin. Edellinen sisältää suurien volyymien ja pienemmän ammattitaidon tehtäviä kuten ostoreskontra ja jälkimmäinen sisältää pienten volyymien ja asiantuntijuutta vaativia tehtäviä kuten laki- ja veroneuvonta. (Schwarz 2007, 2-4.)

3.1 Palvelukeskuksen toimintaperiaate

Ensimmäiset palvelukeskukset aloittivat toimintansa talouden ja laskennan alueilla Yhdysvalloissa 1980-luvulla. Viime vuosikymmeninä malli on yleistynyt myös eurooppalaisissa yrityksissä muun muassa Euroopan Unionin ja euron myötä. Palvelukeskusten tarve on syntynyt siitä, ettei yrityksille ole taloudellisesti kannattavaa hoitaa samoja tukitoimintoja kaikissa liiketoimintayksiköissä itsenäisesti. Lisäksi organisaatioiden jatkuvana tavoitteena on tehostaa ja optimoida tukitoimintojaan vastaamaan muuttuvia liiketoimintatarpeita. (Schwarz 2007, 1-4; Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 114.)

Kustannuskeskeisessä toimintaympäristössä yritykset ovat tutkineet eri vaihtoehtoja, jotka auttaisivat saamaan aikaan paremman lopputuloksen. Palvelukeskusten yleistymistä ovat edistäneet ensinnäkin se, että tietoverkkojen ansiosta pääsy tietoon on kasvanut merkittävästi. Toiseksi kommunikaatioteknologian edistyksen ansiosta yhteistyötä voidaan hoitaa maantieteellisestä sijainnista välittämättä ja toiminnot, jotka ennen täytyi tehdä tietyssä paikassa, voidaan toteuttaa muualla.

Palvelukeskusmalli ei kuitenkaan sovellu kaikille yrityksille, vaan se tuottaa etuja erityisesti isoille organisaatioille, jotka suorittavat samanlaisia tukitoimintoja useissa liiketoimintayksiköissä. Toisaalta esimerkiksi julkinen sektori on vielä jäljessä palvelukeskusten käyttöönotossa. (Schwarz 2007, 1, 20; Beard & Rupp 2004, 2.)

Kuviossa 10. on esitetty liiketoimintayksiköiden prosessien soveltuvuus palvelukeskukseen. Ydinprosessit soveltuvat vain rajallisesti palvelukeskuksien hoidettavaksi. Tukipalvelut, jotka eivät ole ainutlaatuisia tietyille liiketoimintayksiköille, voidaan sen sijaan siirtää kokonaan palvelukeskukseen. (Schwarz 2007, 4.)



KUVIO 10. Prosessien soveltuvuus palvelukeskukseen (Schwarz 2007, 4)

Palvelusopimus tai palvelutasosopimus on palvelun tuottajan ja sen vastaanottajan eli asiakkaan välinen sopimus, jossa kuvataan mahdollisimman tarkasti palvelun laadullinen sisältö. Sopimus on kuitenkin huomattavasti lyhyempi kuin kolmansien osapuolten kanssa tehdyt sopimukset. Sopimuksessa kuvataan suorite, lopputulos ja toimitustapa sekä yleensä myös määrällinen sisältö, kuten palvelun keskeiset mittarit ja niiden tavoitearvot, palvelun volyyymi ja vasteajat sekä hinta. Palvelusopimus on välttämätön, jotta syntyy dokumentoitu yhteisymmärrys toimittajan ja asiakkaan vastuista ja odotuksista.

Palvelukeskuksen ja yksikön välisen sopimuksen ei kuitenkaan tarvitse olla lainvoimainen ja sanktiot ovat harvinaisia. Sitoutuminen ja sopimuksen noudattaminen varmistetaan organisaation strategian ja johtamismallin kautta. (Schwarz 2007, 8; Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 157–159.)

3.1.1 Edut

Palvelukeskusten edut voidaan jakaa kustannus-, palvelu- sekä strategiaan etuihin, jotka on eritelty taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Palvelukeskuksen edut. (Schwarz 2007, 7-10.)

Kustannusedut	Palveluedut	Strategiset edut
<ul style="list-style-type: none"> Mittakaavaedut Pienentyneet työvoimakustannukset Prosessien standardointi ja parhaat käytännöt Pienentyneet IT-kustannukset 	<ul style="list-style-type: none"> Asiantuntijuus Asiakassuuntautuneisuus Odotusten hallinta palvelusopimusten kautta 	<ul style="list-style-type: none"> Liiketoimintayksiköiden keskittyminen ydinosaamiseensa Vähentynyt riippuvuus kolmansista osapuolista Ylimmän johdon helpompi pääsy tietoon Joustavuus yksiköiden uudelleenorganisoinnissa ja yritysostoissa

Deloitte (2011) vuosittaisen palvelukeskustutkimuksen mukaan toimintaansa palvelukeskuksiin siirtäneet yritykset kokivat siirron vaikuttaneen positiivisesti tai erittäin positiivisesti kustannusten laskuun (91 %), hallinnan tasoon (31 %) ja prosessien tehokkuuteen (87 %). PriceWaterhouseCoopersin vuonna 2001 tekemän tutkimuksen mukaan myyntireskontraprosessin siirtäminen palvelukeskukseen säästää noin 50 %:a kustannuksia (Beard & Rupp 2004, 2).

Beard & Rupp (2004) esittävät, että 60 % kustannussäästöistä muodostuu prosessien uudistamisesta, 20 % mittakaavaeduista ja loput 10–20 % maantieteellisistä eduista. Deloitte ja Suomen branchmarking -tutkimuksen (2011) mukaan palvelukeskusten suurin hyöty on edelleen kustannusten alentuminen, mutta toiminnan

parantunut kontrolloitavuus on noussut toiseksi tärkeimmäksi hyödyksi, kun se vuonna 2009 oli sijalla 8. Johtaja Merja Fischer Wärtsilän palvelukeskuksesta (Global Financial Service Center) toteaa puolestaan, että Suomessa talouden palvelukeskus on kannattava, kun huolehditaan työntekijöiden motivoinnista, kehitetään prosesseja innovatiivisesti sekä automatisoidaan manuaaliset tehtävät. (Mykkänen 2011.)

Mittakaavaetuja syntyy yksikkökustannusten pienentyessä, kun volyymit kasvavat. Kun toiminnot on keskitetty yhteen paikkaan, voidaan kiinteät kustannukset jakaa useampien yksiköiden kesken. Myös työmäärää pystytään hallitsemaan paremmin. Palvelukeskusten sijoittaminen halvemman työvoiman maihin vähentää sen sijaan työvoimakustannuksia. Toisaalta palvelukeskuksen perustaminen halpamaahan vaatii perusteellista valmistelua, sillä huonon valmistelun ja toteutuksen seurauksena voivat kokonaiskustannukset päinvastoin nousta ja palvelun sisältö ja työnjako jäädä epäselväksi, mikä johtaa kritiikkiin palvelun laadusta. Palvelukeskusten sijainnin valinnassa henkilöstön laatu, saatavuus ja kielitaidot toimivatkin yhä merkittävinä tekijöinä. Palvelukeskusten toiminta on myös standardoitua, sillä siinä missä jokainen yksikkö hoitaa tukipalvelujaan omalla tavallaan, palvelukeskus omaksuu ja ottaa käyttöön niiden parhaat käytännöt. Parhaiden käytäntöjen käyttöönotto onkin palvelukeskusten etujen saavuttamisen edellytys. IT-kustannusten lasku syntyy siitä, etteivät kaikki yksiköt palvelukeskuksen myötä tarvitse viimeisintä laitteisto- ja ohjelmistoteknologiaa, eikä sitä kautta myöskään tietotekniikkakoulutusta. Palvelukeskusten toimintaa voidaan myös mitata. Kun voidaan määritellä kustannukset per lasku tai tapahtuma, toimii se toiminnan kannustimena. Palvelukeskusten tuottavuutta myös seurataan huolellisesti. Yksiköt siis maksavat vain palveluista, joita ne haluavat. Useiden tutkimusten perusteella kustannuksia voidaan vähentää noin 20–30 %, kun prosessi siirretään palvelukeskukseen. (Deloitte 2011, 7; Mykkänen 2011; Schwarz 2007, 7-9, Beard & Rupp 2004.)

Palveluetuja syntyy asiantuntijuuden kehittyessä erikoistumisen kautta. Palveluetua syntyy myös asiakaslähtöisestä palvelusta, sillä palvelukeskukset palvelevat liiketoimintayksikköjään asiakkainaan, joiden tyytyväisyyttä mitataan säännöllisesti.

Palveluetua tuottaa myös se, että asiakasyksiköiden odotuksia hallitaan palvelutasosopimusten kautta. (Mykkänen 2011; Schwarz 2007, 8-10.) Deloitte ja Suomen branchmarking -tutkimuksen (2011) mukaan osaava työvoima on myös tärkein tekijä silloin, kun pohditaan palvelukeskuksen sijaintia maantieteellisesti.

Strategisilla eduilla on merkittävä rooli palvelukeskuksissa. Palvelukeskusten ansiosta yksiköt voivat keskittyä ydintoimintoihinsa, kun palvelukeskus hoitaa niiden tukitoiminnot. Tietotaito säilyy organisaation sisällä ja sitä voidaan hyödyntää muissa toiminnoissa. Palvelukeskuksia verrataankin joskus sisäiseen ulkoistamiseen. Kun tukitoimintoja ei ulkoisteta kolmansille osapuolille, vaan palvelukeskuksiin, osaaminen kuitenkin pysyy organisaation sisällä. Palvelukeskusten ansiosta vähenee riippuvuus kolmansista osapuolista. Jos yksikkö on ulkoistanut tukipalvelut ulkopuoliselle tarjoajalle, saattaa ulkopuolinen tarjoaja yrittää hyötyä tilanteesta ja saada muutettua palvelusopimusta esimerkiksi väittämällä kustannusten nousseen. Uuden toimittajan löytäminen ei ole helppoa tai nopeaa, jolloin yksikön täytyy hyväksyä korkeampi hinta. Palvelukeskukset tarjoavat myös ylemmälle johdolle helpomman pääsyn tietoon. Kootakseen raportteja ei johdon tarvitse ottaa yhteyttä kuin yhteen yksikköön. Palvelukeskukset tarjoavat myös joustavuutta organisaatiolle tilanteissa, joissa uudelleenorganisoidaan tai myydään yksiköitä, jolloin ei tarvitse ottaa huomioon tukitoimintoja. (Schwarz 2007, 8-10.)

Yksi yhteinen ERP- järjestelmä kasvattaa palvelukeskuksen menestyksen mahdollisuutta. Fahyn (2003) tutkimuksessa 30 % tutkimuksen yrityksistä oli sitä mieltä, että suurin este palvelukeskuksen toiminnalle oli yhteisen järjestelmän puute. On selvää, että ERP- järjestelmä voi vähentää monien talouden toimintojen kustannuksia merkittävästi. (Beard & Rupp 2004, 2.)

3.1.2 Riskit

Useista eduista huolimatta palvelukeskusten toimintaan liittyy myös riskejä. Mahdollisia riskejä ovat taloudellinen, työvoiman ja tietotaidon menetyksen riski sekä onnettomuusriski. Riskit on eritelty taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Palvelukeskuksen riskit (Schwarz 2007, 12–14)

Taloudellinen riski	Prosessiriski	Työvoimariski	Onnettomuusriski
<ul style="list-style-type: none"> • Perustaminen on odotettua kalliimpaa • Kustannussäästöt ovat odotettua alhaisemmat 	<ul style="list-style-type: none"> • Vähentynyt joustavuus yksiköiden tarpeille • Heikentynyt prosessien laatu ja reagointikyky 	<ul style="list-style-type: none"> • Vähentynyt työmoraali, muutosvastarinta • Tietotaidon menetys 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaikki tukitoiminnot ovat vaarassa luonnonkatastrofin kohdatessa

Taloudellinen riski syntyy, jos palvelukeskuksen perustaminen on ennakoitua kalliimpaa. Palvelukeskuksen perustaminen on ison mittakaavan muutosprojekti, joka vaatii merkittäviä pääomainvestointeja ja kustannussäästöt saattavat olla odotettua pienempiä. Useimmiten palvelukeskuksen valmistuminen vie enemmän aikaa kuin on ennustettu. Myös yksiköiden vastustus ja sisäiset viivytykset on usein suunnitteluvaiheessa aliarvioitu. Kun prosessit siirretään yksiköstä palvelukeskukseen, eivät kustannussäästöt toteudu nopeasti. Kuten aiemmin mainittiin, 60 % mahdollisista kustannussäästöistä muodostuu prosessien uudistamisesta, joten prosessien siirto sellaisenaan palvelukeskukseen ei riitä, vaan ne vaativat jatkuvaa pyrkimystä prosessien parantamiseen. Myöskään kustannukset yksiköissä eivät välttämättä pienene odotetusti, jos aikaisemmin tukitoimintoja hoitaneet henkilöt pysyvät yrityksen palveluksessa ollessaan tarpeellisia ydintoiminnoissa. Deloitten ja Suomen branchmarking -tutkimuksen (2011) tulosten perusteella palvelukeskuksen ensimmäisenä toimintavuotena saavutetaan noin 10–20 %:n henkilövähennys ja sen jälkeen keskimäärin 8 prosentin vähennys vuodessa. (Mykkänen 2011; Schwarz 2007, 12.)

Prosessiriski voi muodostua palveluiden yhtenäistämisestä. Yksiköiden hoitaessa tukipalveluja, ne voivat räätälöidä palvelut tarpeidensa mukaan, mutta palvelukeskuksissa pyritään eliminoimaan menetelmälliset erot. Tämä vähentää joustavuutta. Palvelukeskus voi täyttää erityisiä vaatimuksia, jos yksikkö on valmis maksamaan niistä. Liiketoimintayksiköt pelkäävät usein, että palvelukeskuksen tarjoamien palvelujen laatu on huonompi, mikä voi olla totta prosessien halluuton alkuvaiheessa. Yksi yleisimmistä syistä miksi liiketoimintayksiköt eivät halua siirtää prosessejaan palvelukeskukseen, on kontrollin menettäminen. (DeLoitte 2011, 15; Schwarz 2007, 13.)

Työvoimariski liittyy heikentyneeseen työmoraaliin ja muutosvastarintaan. Kun liiketoimintayksikkö ilmoittaa siirtyvänsä palvelukeskuksen asiakkaaksi, tukitoiminnoissa työskentelevät henkilöt jättävät yrityksen usein nopeasti. Vaikka useat heistä saisivat töitä palvelukeskuksesta tai toiselta osastolta, he tietävät, että työtehtävät tulisivat muuttumaan merkittävästi. Yksiköiden johtamismoraali kärsii myös, sillä yksiköt ovat tottuneet vastaamaan koko liiketoiminnastaan. Tukitoimintojen siirtämisen palvelukeskukseen sen sijaan ajatellaan siirtävän vastuun pois yksiköstä ja liiketoimintayksiköt saattavatkin kokea menettävänsä päätöksenteon itsenäisyyden. Useissa tapauksissa yksiköt ovat hoitaneet tukitoimintojansa vuosikymmenten ajan ja palvelukeskuksen myötä vanhat tavat toimia poistuvat käytöstä. Palvelukeskuksen työntekijät usein tarkkailevat yksiköiden tukitoimintojen työntekijöiden töitä ymmärtääkseen prosessin kokonaisuuden. Käytettävissä oleva aika on kuitenkin usein erittäin rajattua, eikä hiljaista tietoa pystytä siirtämään. Lisäksi vakiintuneet työsuhteet palvelukeskuksen työntekijöiden ja sisäisten asiakkaiden välillä ovat muuttuneet, joten luottamuksen saavuttaminen vie aikansa. (Schwarz 2007, 12–14, Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 73.)

Onnettomuusriski syntyy siitä, että kaikkien tukipalvelujen keskittäminen yhteen paikkaan tekee yrityksestä haavoittuvaisen esimerkiksi hätätilanteen kuten force majeure tai hyökkäyksen tapahtuessa. On epätodennäköistä, että useisiin maantieteellisesti eri paikoissa sijaitseviin yksiköihin iskee samaan aikaan luonnonkatastrofi. Riskiä voidaan ehkäistä perustamalla tukitoimipaikkoja pääpalvelukeskuksen rinnalle. (Schwarz 2007, 12–14.)

3.2 Palvelukeskuksien kehittyminen ja tulevaisuuden näkymät

Palvelukeskukset eivät ole muuttumaton konsepti, vaan niiden toiminta kehittyy ajan myötä. Palvelukeskusten perinteinen päätavoite on ollut vähentää tukitoimintojen kustannuksia ja yritykset aloittavat useimmiten toistettavista ja transaktioihin perustuvista palveluista. Palvelukeskusten operoinnin kustannukset jaetaan yksiköille esimerkiksi käsiteltyjen laskujen lukumäärän perusteella. (Schwarz 2007, 15–16.)

Kun perustoiminnot on siirretty palvelukeskukseen, yritykset usein haluavat laajentaa palvelukeskuksen toimintaa tarjoamalla korkeampaa lisäarvoa tuottavia palveluja kuten rahoitusta, raportointia ja budjetointia. Asiakassuuntautunut toiminta tarkoittaa prosessien jatkuvaa parantamista, yksityiskohtaisista palvelusopimuksista neuvottelemista sekä asiakastyytyväisyystasojen jatkuvaa mittaamista ja rakentamista palvelukeskuksen työntekijöiden kannustinsysteemiksi. Yksiköiden liiketoiminta – ja maakohtaiset erot otetaan yhä enemmän huomioon. Yleisenä sääntönä on se, että mitä enemmän palvelun tuottaminen maksaa palvelukeskukselle, sitä enemmän yksikön täytyy palvelusta maksaa. (Schwarz 2007, 16.)

Kun palvelukeskus on perustettu onnistuneesti, toimii tehokkaasti ja palvelee kaikkia liiketoimintayksiköitä, toimintaa halutaan usein laajentaa pidemmälle ja tarjota palveluja myös kolmansille osapuolille markkinasuuntautuneesti. Palvelukeskuksen toimintaa ei rahoiteta kustannuksia jakamalla, vaan hinnoittelu perustuu markkinahintoihin. Kun infrastruktuuri on valmis, marginaalikustannukset palvelujen tarjoamisesta uudelle asiakkaalle ovat suhteellisen alhaiset. Kuitenkin useimmissa tapauksissa sisäiset yksiköt ovat etusijalla ja ulkoisia asiakkaita palvelemaan, mikäli on olemassa ylimääräistä kapasiteettia. Tarjoamalla palveluja ulkoisille asiakkaille nähdään, onko palvelukeskus kilpailukykyinen ja pystyykö se tarjoamaan palveluja markkinahinnoin. Kun palvelukeskukset laajentavat toimintatapaansa, on myös sisäisillä yksiköillä mahdollisuus ostaa palveluja kolmannelta osapuolelta paremman tarjouksen saadessaan. Palvelukeskuksilla on kuitenkin yleensä niin sanottu viimeinen sana eli mahdollisuus vastata parhaaseen kolmannen osapuolen tekemään tarjoukseen. (Schwarz 2007, 16–17.)

Kehityksen viimeisessä vaiheessa palvelukeskuksen toiminnasta tulee tuloshakuista. Palvelukeskuksesta tulee itsessään liiketoimintayksikkö, joka toimii tuotukseen tulosta. Palvelukeskuksella on useita ulkoisia asiakkaita ja useissa tapauksissa palvelukeskus kohtelee sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita tasa-arvoisesti, veloittaen markkinahintoja molemmilta. Usein palvelukeskus toimii investointikeskuksena, jolla on ainakin osittain mahdollisuus uudelleeninvestoida sen voittoja luodakseen uusia palveluja tulevaisuudessa. (Schwarz 2007, 17.) Deloitte (2011) tutkimuksen mukaan noin 15 % palvelukeskuksista palvelee myös ulkoisia asiakkaita.

4 TUTKIMUSKONTEKSTI JA – MENETELMÄT

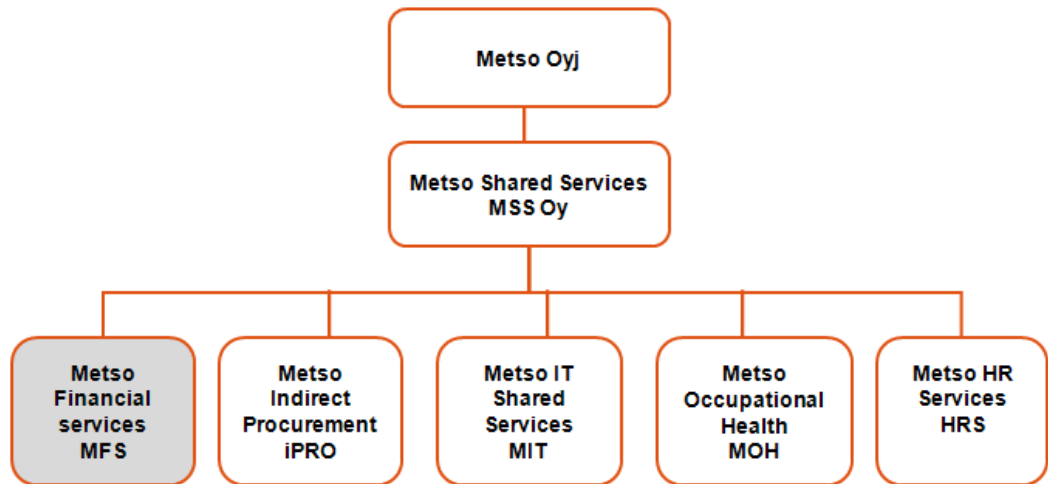
Kappaleessa esitellään tarkemmin Metso Shared Services Oy sekä Metso Financial Services palveluliiketoiminnon tarjoamat myyntireskontrapalvelut ja uuden asiakkaan haltuunotto prosessi palvelukeskukseen. Lisäksi kappaleessa esitellään tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät sekä tutkimustulosten käsittely ja analysointi.

Tutkimuksen tavoite oli kehittää Metson palvelukeskuksen talouden prosessien haltuunottoa selvittämällä onnistuneen haltuunoton edellytykset sekä ne kriittiset tekijät, joilla on vaikutusta haltuunoton onnistumisessa. Jotta tähän tavoitteeseen päästiin, valitulla tutkimusmenetelmällä tuli saada vastaukset tutkimuksen kolmeen kysymykseen eli tutkimusongelmaan.

4.1 Metso Shared Services Oy

Tutkimus on tapaustutkimus, joka tehtiin Metso Shared Services Oy:öön kuuluvalla Metso Financial Services palveluliiketoiminnolle, jonka tavoite on tarjota kaikille Metson liiketoimintayksiköille korkealaatuisia tukipalveluja mahdollisimman kustannustehokkaasti yhtenäisten ja standardoitujen prosessien avulla. (Metso Oyj 2011b.)

Metso Shared Services Oy kuuluu Metso konserniin, joka on kansainvälinen teknologia- ja palvelutoimittaja prosessiteollisuuden toimijoille kaivos-, maarakenus-, massa ja paperi-, voimantuotanto- sekä öljy- ja kaasualalla. Metso työllistää noin 30 000 työntekijää yli 50 maassa. MSS Oy on Metso Oyj:n sataprosenttisesti omistama tytäryhtiö. (Metso Oyj 2012; Metso Oyj 2011.) Kuvassa 11. on esitetty MSS Oy:n organisaatiokaavio.



KUVIO 11. Metso Shared Services Oy:n organisaatiokaavio (Metso Oyj 2011)

Vuonna 2010 Metso-konsernin liikevaihto oli 5 552 miljoonaa euroa. Konsernin liiketoiminta on organisoitu kolmeen segmenttiin: Kaivos- ja maarakennusteknologia, energia- ja ympäristötekniologia sekä paperi- ja kuituteknologia. Yrityksen strategisena tavoitteena on pitkällä aikavälillä kestävä, kannattava kasvu. Lyhyellä aikavälillä yritys keskittyy sen kilpailukykyyn ja kassavirran parantamiseen ja kannattavuuden turvaamiseen. Maailmanlaajuiset megatrendit tukevat strategista kehitystä ja kannattavan kasvun tavoitteita pitkällä aikavälillä. (Metso Oyj 2011.)

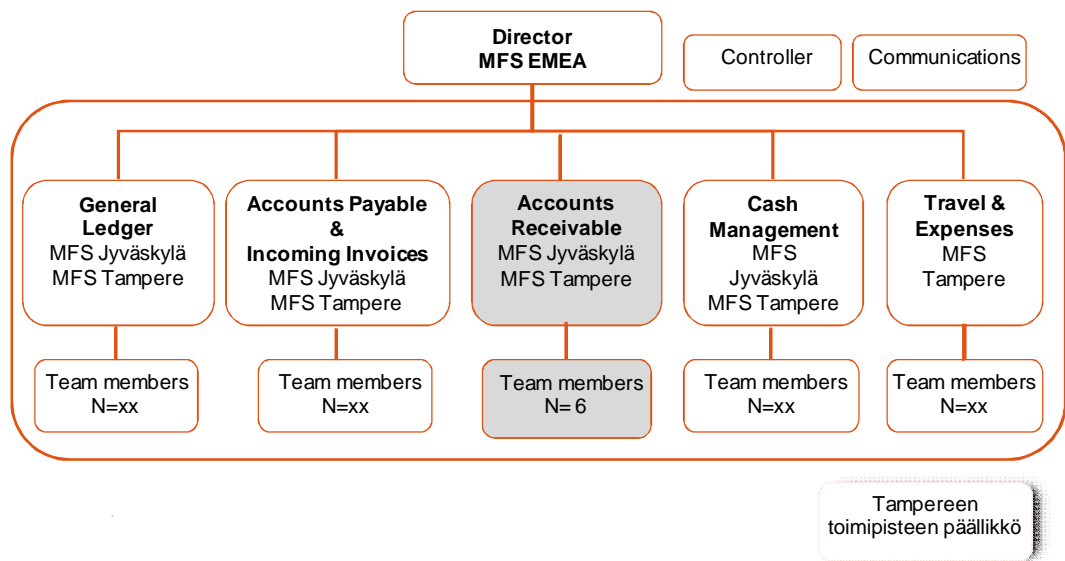
Metso Shared Services Oy:n tavoitteiksi on asetettu:

- Standardoitu palvelutarjonta kaikille asiakasyksiköille
- Yhteiset prosessit ja toimintatavat
- Raportoinnin toteuttaminen nopeammin ja alemmilla kustannuksilla
- Järjestelmien tehokkaampi hyväksikäyttö. (Metso Oyj 2011b.)

Metso Financial Services tarjoaa talous- ja palkkahallinnon palveluja Metson yksiköille Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa. MFS:llä on palvelukeskukset Suomessa, Ruotsissa sekä Etelä- ja Pohjois-Amerikassa. Ennen siirtymistään palvelukeskukseen, yksiköt ovat hoitaneet talouden prosessinsa itse. MFS:n konsepti ja organisaatio kehitettiin ja pilotoitiin Suomessa vuonna 2003. Suomen palvelukeskukset sijaitsevat Tampereella ja Jyväskylässä.

Palvelujen tarjonta näiden kaupunkien välillä on jaoteltu asiakasyksiköittäin sen mukaan, mitä ERP (Enterprise Resource Planning) -järjestelmää hoidettavassa asiakasyksikössä käytetään. Tampereen toimipisteessä työskentelee yhteensä noin 50 työntekijää ja myyntireskontratiimissä, johon tutkimus keskittyy, työskentelee tällä hetkellä kuusi myyntireskontran hoitajaa sekä tiimipäällikkö, joka on myös Tampereen toimipisteen päällikkö. (Metso Oyj 2011c.)

Palvelukeskus tarjoaa pääkirja- ja käyttöomaisuuspalveluja (general ledger), osto-reskontra ja ostolaskujen käsittelyä (accounts payable & incoming invoices), luotonvalvontaa, laskutusta, myyntireskontra ja perintäpalveluita (accounts receivable), maksuliikennepalveluita (cash management) sekä matka- ja kululaskujen käsittelyä (travel & expenses) (Metso Oyj 2011). MFS:ssä on henkilöstöä yhteensä noin 110, joista osa on määräaikaista ja harjoittelijoita. Asiakasyksiköitä on Suomessa, Ruotsissa, Saksassa, Ranskassa ja Iso-Britanniassa. (Metso Oyj 2011.). Kuviossa 12. on esitetty MFS:n organisaatiokaavio.



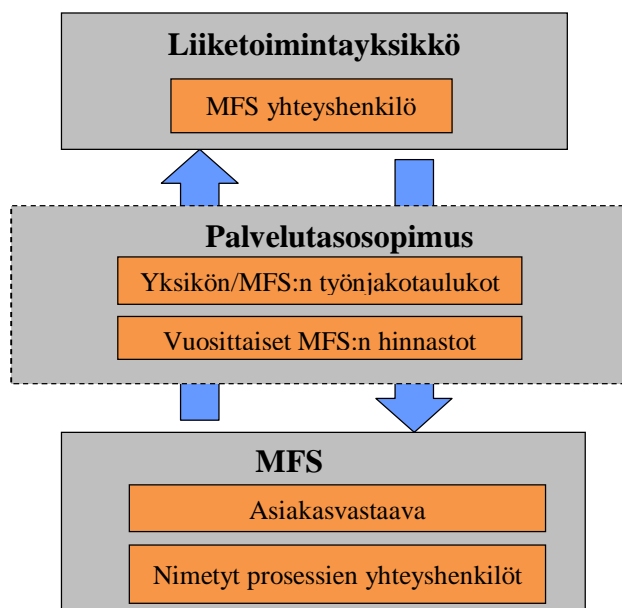
KUVIO 12. Metso Financial Services organisaatiokaavio (Metso Oyj 2011)

4.1.1 Myyntireskontrapalvelut

Myyntireskontrapalvelut sisältävät asiakasrekisterin ylläpidon, kotimaisten, ulkomaisten ja konsernin sisäisten suoritusten kohdistamisen reskontraan, valuuttalaskujen arvostukset, saldovahvistukset sekä luotonvalvonnan, joka pitää sisällään luottotietokyselyt, maksumuistutusten lähettämisen sekä perintäyhteistyön ulkoisen perintätoimiston kanssa. Lisäksi myyntireskontrassa hoidetaan kulujen edelleenlaskutusta. (Metso Oyj 2011.)

Myyntireskontrapalveluja tarjotaan sekä Tampereen että Jyväskylän palvelukeskuksessa. Tampereella myyntireskontrapalveluita tarjotaan liiketoimintayksiköille, joilla on käytössään tai tulee haltuunoton myötä käyttöön SAP- toiminnanohjausjärjestelmä. Tampereen myyntireskontratiimissä työskentelee tällä hetkellä kuusi myyntireskontran hoitajaa, joista jokainen hoitaa yhden tai muutaman asiakasyksikön reskontraa. Tiimiä ohjaa tiiminvetäjä.

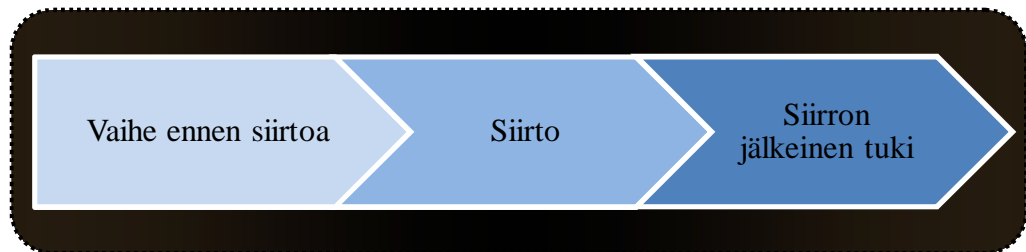
Palvelukeskuksen ja liiketoimintayksikön välinen yhteistyö ja palvelusisältö perustuvat palvelutasosopimuksessa sovittuihin ehtoihin. (Metso Oyj 2011c.) Talouden palvelukeskuksen ja asiakkaan välinen yhteistyömalli on kuvattu kuviossa 13.



KUVIO 13. Palvelukeskuksen ja asiakasyksikön yhteistyömalli (Metso Oyj 2011c)

4.1.2 Haltuunotto prosessi

Prosessien haltuunotto on myyntireskontraprosessin työprosessi, joka on erotettu varsinaisesta myyntireskontraprosessin tekemisestä. Haltuunotto prosessi on jaettu kolmeen vaiheeseen, joita ovat vaihe ennen siirtoa, siirto sekä käyttöönoton jälkeinen tuki (Metso Oyj 2011c).



KUVIO 14. MFS:n uuden asiakkaan haltuunotto prosessi (Mukaillen: Metso Oyj 2011c)

Ensimmäisessä vaiheessa sovitaan muun muassa aikataulusta, resursseista sekä prosessin laajuudesta. Tässä vaiheessa nimetään ja kootaan siirtymävaiheen organisaatio yksiköissä ja MFS:ssä vastuuhenkilöt. Lisäksi valmistellaan MFS:n prosessien ajoitus sekä tehtävien kartoittaminen yksikössä. Aikataulusta tiedotetaan yksikössä ja MFS:ssä. Ennen siirtoa käydään läpi nykyiset roolit, vastuut, prosessit, tehtävät sekä järjestelmät yksiköissä. Lisäksi kartoitetaan maa- ja liiketoimintakohtaiset ohjeet sekä lainsäädännön vaatimukset. (Metso Oyj 2011c.) Taulukossa 5. on esitelty liiketoimintayksikön ja MFS:n välinen työn- ja vastuunjako.

TAULUKKO 5. Vastuunjakotaulukko (Metso Oyj 2011c)

Liiketoimintayksikkö	MFS
Uusien asiakkaiden perustamispyynnöt	Asiakastietojen hallinta
Laskutusaineiston hallinta	Saapuvien suoritusten käsittely
Viivästyskorkolaskuehdotuksen hyväksyminen	Viivästyskorkolaskutus
Tilausten valuuttasuojaus	Valuuttasuojauksen käsittely
	Konsernierien täsmäyttäminen
	Reskontran ja pääkirjan täsmäyttäminen
	Ikäjakaman raportointi
Asiakkaiden luottotietojen pyytäminen	Luottotietojen hakeminen
Asiakkaiden maksuehtojen ja luottorajojen hallinta	Asiakkaiden maksukäyttäytymisen analysointi
Perintäehdotuksen kommentointi	Perintäehdotuksen luonti, perintäajo, maksuistutusten käsittely, perintätoimistoyhteistyö
Luottotappiokirjausten hyväksyntä	Luottotappioiden kirjaaminen

Siirtovaiheessa otetaan käyttöön MFS:n globaali toimintamalli, organisaatio, roolit, vastuut, prosessit, työnjako ja järjestelmät. Tässä vaiheessa suoritetaan tarvittavat tehtävät MFS:n talouden prosessien alustuksen varmistamiseksi. Se sisältää palvelukeskuksen osoitetietojen jakelun toimittajille, prosessien yhteyshenkilön vaihdokseen liittyvän tiedottamisen sekä käyttäjäoikeudet. Siirtovaiheessa käsitellään lisäksi mahdolliset kiistakysymykset uuteen toimintamalliin, MFS:n prosesseihin tai sovittuun työnjakoon liittyen. (Metso Oyj 2011c.)

Siirron jälkeisessä tukivaiheessa varmistetaan palvelun toimitus, palvelutasot, uudet roolit ja vastuut maakohtaisesti uuden MFS:n palveluntoimitusmallin mukaisesti. Tässä vaiheessa kootaan palaute prosessien vakaudesta ja mahdollisten kiistakysymysten käsittelystä sekä valmistaudutaan siirron päättämiseen palautteen perusteella. Tässä vaiheessa varmistetaan talouden toimintojen maakohtainen uudelleenorganisointi sekä uusien roolien ja vastuiden toteutuminen liiketoimintayksiköissä. (Metso Oyj 2011c.)

4.2 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimuksen pääasiallinen aineistonhankintamenetelmä oli teemahaastattelu. Teemahaastattelu soveltuu tämän tutkimuksen haastattelumenetelmäksi siksi, että haastateltava otos oli pieni, jolloin haastatteluissa painotettiin yksilöllistä keskustelua. Tarkoituksenmukaista oli saada yksilöllisiä vastauksia, jolloin erilaisia jatkokysymyksiä voitiin esittää haastattelujen etenemisestä riippuen.

Tutkimuksessa haastateltiin myyntireskontratiimin jäseniä ja haltuunottojen roll out manageria. Valitut haastateltavat olivat olleet haltuunottoprosesseissa mukana ja heidän näkökulmastaan tutkimus toteutettiin. Haastateltavat toimivat haltuunotoissa eri rooleissa, joten tätä kautta saatiin tietoa eri näkökulmista ja ymmärrettiin aihetta laajemmin. Roll out managerin haastattelulla kerättiin perustietoa haltuunottoprosessista ja hänen kokemuksiaan haltuunotoista projektiryhmän jäsenen näkökulmasta. Myyntireskontratiimin jäsenten haastattelulla kartoitettiin heidän kokemuksiaan haltuunoton nykytilasta palvelua tarjoavien henkilöiden näkökulmasta. Haastatteluilla oli tarkoitus kerätä tietoa siitä, millainen on haltuunottoprosessin nykytila eli missä asioissa on onnistuttu ja miksi, missä asioissa olisi ollut parannettavaa ja miksi, sekä miten haltuunottoja voitaisiin edelleen kehittää. Teemahaastatteluilla kerättiin kokemuksia kaikista haltuunotoista eli niistä yksiköistä, jotka olivat olleet jo palvelukeskuksen asiakkaina pidempään, sekä uusista yksiköistä, joissa haltuunotto oli tutkimuksen aikana kesken.

Roll out managerille ja myyntireskontratiimin jäsenille tehdyn teemahaastattelun runko rakentui kappaleessa 2.4 esitellyn haltuunottoprosessin kolmen vaiheen eli suunnittelun ja käynnistyksen, siirtoon valmistautumisen sekä siirron mukaan. Jokaisen vaiheeseen oli sisällytetty kysymyksiä, joiden tarkoitus oli kartoittaa niitä asioita, jotka ovat haltuunottoprosesseissa onnistuneet ja toisaalta seikkoja, joissa ei ollut onnistuttu ja kuinka epäonnistuneita asioita voitaisiin muuttaa ja kehittää.

Roll out managerille tehty haastattelu sisälsi 22 kysymystä (liite 1), joista kolme liittyi suunnittelu- ja käynnistysvaiheeseen, siirtoon valmistautumisvaiheeseen liittyi viisi kysymystä ja siirtovaiheeseen 13 kysymystä.

Roll out managerilta pyydettiin lisäksi yleisarvosanaa haltuunotto-prosessin nykytilalle asteikolla 1-10, jossa yksi merkitsee erittäin heikkoa ja 10 erittäin hyvää. Myyntireskontran jäsenille tehdyissä haastatteluissa oli 23 kysymystä (liite 2), joista kolme käsitteli haltuunotto-prosessin suunnittelua ja käynnistämistä, viisi kysymystä liittyi siirtoon valmistautumiseen ja 14 kysymystä koski siirtovaihetta. Lisäksi pyydettiin yleisarvosanaa haltuunotto-prosessin nykytilalle asteikolla 1-10, jossa yksi merkitsee erittäin heikkoa ja 10 erittäin hyvää.

Havainnoinnilla oli tarkoitus saada täydentävää tietoa erityisesti tutkimuksen aikana kesken olevista haltuunotoista myyntireskontratiimin jäsenten kokemuksista. Työpisteellä tapahtuvan havainnoinnin lisäksi käytössä olivat tiimipalaverien muistiot sekä muistiinpanot palaverien aikana. Havainnoinnin etu on siinä, että sen avulla saadaan välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden tai ryhmien toiminnasta luonnollisessa ympäristössä ja tieto voidaan tallentaa sellaisenaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 208–209). Tutkijan työskennellessä organisaatiossa, havainnointia voitiin toteuttaa käytännössä koko tutkimuksen ajan. Haastattelutilanteissa ei välttämättä myöskään tullut esiin kaikkia yksityiskohtia. Haasteena havainnoinnissa oli objektiivisuuden säilyttäminen. Tutkijan ollessa organisaation jäsen, oli riskinä subjektiivinen näkemys aiheeseen. Havainnoinnin haaste oli myös sen selektiivisyys, sillä ihmisen havaintokyky on rajallinen ja toisaalta havainnointi on tutkijan tulkintaa. (Jyväskylän yliopisto 2012.)

Palvelukeskuksen asiakkaina oleville liiketoimintayksiköille vuonna 2011 tehdyn asiakastyytyväisyystutkimusten tulosten avulla pyrittiin puolestaan saamaan tietoa haltuunotto-prosessin nykytilasta asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaiden mielipiteet ja kokemukset prosessin siirrosta on tärkeää ottaa huomioon prosessia kehitettäessä, sillä prosessimaisessa toiminnassa asiakaslähtöisyys on toiminnan perusta. Tuloksilla pyrittiin saamaan tietoa erityisesti palvelukeskuksen uusien asiakkaiden mielipiteistä ja kokemuksista. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten analysoinnin haasteena voitiin pitää sitä, kuinka voidaan tulkita eri kokemusten ja mielipiteiden johtuvan nimenomaan haltuunotto-prosessista. Asiakastyytyväisyystutkimus koski koko palvelukeskuksen sekä myyntireskontraprosessin toimintaa eikä erityisesti haltuunotto-prosessia.

Vuoden 2011 asiakastyytyväisyystutkimus lähetettiin Suomen, Ruotsin sekä EMEA:n (Ranska, Saksa ja Iso-Britannia) yksiköille loppuvuodesta 2011. Suomen ja Ruotsin yksiköille tehdyissä kyselyissä olivat mukana vertailutulokset vuodesta 2007 lähtien, Euroopan yksiköille kysely oli ensimmäinen. MFS:n controller lähetti kyselyn yksiköiden HR- ja talousvastaaville, palvelukeskusvastaaville sekä liiketoiminta-alueiden HR- ja talousjohtajille. Jakelussa olleita pyydettiin lähettämään kysely paikallisesti edelleen henkilöille, joita palvelukeskuksen toiminta merkittävästi koskettaa. Kysely sisälsi sekä Tampereen että Jyväskylän yksiköiden vastaukset. Kysymykset oli ryhmitelty vastaajien taustatietoihin, koko palvelukeskusta koskeviin kysymyksiin, palvelukeskuksen järjestelmien toimivuuteen sekä prosessikohtaisiin kysymyksiin. Tutkimuksessa pyydettiin yksiköiden arvioida palvelukeskuksen palvelun laadusta asteikolla 0-5, jossa 0 tarkoittaa en osaa sanoa/ei koske minua, 1 tarkoittaa huonoa ja 5 erinomaista. Lisäksi tutkimuksessa oli mahdollisuus antaa avoimia vastauksia, joita ei kuitenkaan hyödynnetty tässä opinnäytetyössä palvelukeskuksen pyynnöstä.

4.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Teemahaastattelut toteutettiin Metso Shared Services Oy:n tiloissa työajalla. Haastatteluita ei nauhoitettu, vaan vastaukset kirjoitettiin ylös. Haastatteluiden kysymysrunko rakentui teoriassa esitellyn haltuunottoprosessin kolmen vaiheen mukaan ja vastaukset taulukoitiin ja luokiteltiin samojen vaiheiden mukaan teemoittain. Koska haastateltavien lukumäärä oli pieni, ei ollut mielekäästä analysoida tuloksia esimerkiksi ristiintaulukoinnilla, vaan keskittyä henkilöiden henkilökohtaisiin kokemuksiin ja mielipiteisiin. Haastattelujen tulokset analysoitiin laadullisesti. Tarkoitus oli analysoida tarkemmin toistuvasti esille tulleita asioita taulukoinnin avulla sekä analysoida mahdollisia vastausten eroja ja mahdollisia syitä eroille eli syy-seuraussuhteita.

Havainnointi ei ollut varsinaisesti systemaattista toimintaa, vaan enemmän osallistuvaa eli vapaasti tilanteessa muotoutuvaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 208). Havainnointi toteutettiin kirjaamalla muistioon myyntireskontratiimin jäseniltä kuultuja huomioita haltuunottoihin liittyen.

Havainnot kirjattiin ylös sitä mukaa kuin niitä tuli esiin esimerkiksi keskusteluissa ja käytännön ongelmatilanteissa. Palvelukeskuksessa työskennellään avokonttorissa ja myyntireskontratiimi on sijoitettu yhteen osaan, joten havainnointi oli mahdollista toteuttaa työn lomassa. Havainnointia tehtiin myös tiimipalavereissa, joissa käsiteltiin uusiin yksiköihin liittyviä asioita. Havainnoinnissa esille tulleita asioita verrattiin teemahaastatteluissa saatuihin tuloksiin.

Asiakastytyväisyystutkimuksen vastauksia analysoitiin vertailemalla yksiköitä, joilla oli useamman vuoden palvelukeskuskokemus (Suomi ja Ruotsi) sekä uusia yksiköitä (Ranska, Saksa ja Iso-Britannia) ja pyrittiin löytämään vastausten eroavaisuuksia, jotka voisivat johtua prosessien haltuunotosta. Kaikkien kolmen tutkimuksen vastaukset koottiin vertailtaviksi kahteen kaavioon; ensimmäisessä käsiteltiin koko palvelukeskusta koskevia kysymyksiä ja toisessa myyntireskontraprosessia koskevia kysymyksiä. Vastausten koonti helpotti eri kyselyiden keskinäistä vertailua sekä palvelukeskuksen ja myyntireskontraprosessin tuloksien vertailua.

Teemahaastatteluiden, havainnoinnin ja asiakastytyväisyystutkimuksen tuloksista tehtiin yhteenveto ja SWOT- analyysi haltuunotto-prosessin nykytilasta. Tämän jälkeen kuvattiin haltuunotto-prosessi kolmisivutekniikalla, joka hyväksyttiin Tampereen toimipisteen päälliköllä. Prosessin kuvaamisella ja sen kautta esille tulleista haltuunotto-prosessin muutostarpeista esitettiin kehittämissuhteita.

5 CASE: METSO SHARED SERVICES OY

Kappaleessa esitellään aluksi kuinka PDCA- mallia hyödynnettiin tutkimuksessa. Tämän jälkeen esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset sekä niiden yhteenveto ja haltuunottojen nykytilasta tehty SWOT -analyysi. Kappaleessa esitellään myös tutkimuksen tulosten perusteella tehty prosessin kuvaus sekä esitellään haltuunotto-prosessin kehitysehdotukset.

Kappaleessa 2.1 esiteltyyn PDCA- kehämallin mukaisesti case-yrityksessä plan eli suunnitteluvaiheessa tunnistettiin ja valittiin kehitettäväksi prosessiksi myyntireskontran haltuunotto-prosessi, jota ei ollut aikaisemmin kuvattu. Prosessin kuvaamista varten tulee selvittää prosessin perustiedot, kriittiset tekijät sekä onnistumisen edellytykset. Aineistonhankintamenetelmiksi valittiin teemahaastattelut, havainnointi sekä asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset.

Do eli toteutusvaiheessa toteutettiin ja analysoitiin teemahaastattelut ja havainnointi sekä käsiteltiin ja analysoitiin asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset. Tämän jälkeen koottiin ja analysoitiin haastattelujen, havainnoinnin sekä asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset sekä tehtiin tulosten yhteenveto ja niiden pohjalta haltuunotto-prosessin nykytilan SWOT- analyysi. Valituilla menetelmillä analysoitiin prosessin nykytilaa sekä onnistumisen edellytyksiä ja mahdollisia riskejä ja kuvattiin haltuunotto-prosessi kolmisivutekniikalla.

Check eli tarkastusvaiheessa tarkistettiin prosessikuvauksen oikeellisuus yhdessä Tampereen toimipisteen päällikön kanssa. Nykytilan SWOT- analyysin sekä prosessikuvauksen perusteella valittiin prosessin kehitysehdotukset.

Act eli toimintavaihe jää pääosin opinnäytetyön ulkopuolelle. Tähän vaiheeseen kuuluu tarkastusvaiheessa esitettyjen kehitysehdotusten arviointi ja mahdollinen käytännön muutosten toteuttaminen. Opinnäytetyön puitteissa toimintavaihe sisälsi kuitenkin prosessikuvauksen sekä kehitysehdotusten esittämisen myyntireskontratiimille ja Tampereen toimipisteen päällikölle.

5.1 Tutkimuksen tulokset

Kappaleessa esitellään teemahaastatteluiden, havainnoinnin sekä asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset sekä tulosten yhteenveto ja niiden perusteella tehty haltuunotto-prosessin nykytilan SWOT -analyysi.

5.1.1 Roll out managerin haastattelun tulokset

Roll out managerin haastattelu tehtiin marraskuussa 2011. Roll out manager on ollut mukana kaikissa tutkittavissa haltuunotoissa. Haastattelun tavoitteena oli saada tietoa prosessin perustiedoista sekä nykytilasta haltuunotto-prosessista alusta asti mukana olevan sekä vastuuhenkilön näkökulmasta. Tuloksissa esitellään aluksi prosessin perustiedot ja loput vastaukset on esitelty taulukossa 6. Vastaukset on taulukoitu teoriassa esitellyn haltuunotto-prosessin kolmen vaiheen eli suunnittelun ja käynnistyksen, siirtoon valmistautumisen ja siirron mukaan.

Haltuunotto-organisaatio muodostuu MFS:n ohjausryhmästä (steering group), MFS:n työntekijöistä, IT- palveluista sekä liiketoimintayksikön projektitiimistä, kun kyse on isosta yksiköstä. Pienten yksiköiden kohdalla talouden työntekijät hoitavat haltuunottoon liittyvät toimenpiteet työnsä ohella eikä erityistä haltuunotto-organisaatiota perusteta. Ohjausryhmä muodostuu pysyvistä jäsenistä, mutta MFS:n työntekijöiden määrä haltuunotto-prosessissa vaihtelee haltuunotettavan liiketoimintayksikön koosta riippuen.

Uusien liiketoimintayksiköiden haltuunotto-prosessi kestää noin kuusi kuukautta. Liiketoimintayksikön siirtämisestä palvelukeskukseen päättää HoF (Heads of Finance), jonka jälkeen haltuunotto-prosessi alkaa MFS:n ohjausryhmän esittelykäynnillä yksikköön. Esittelykäynnillä esitellään palvelukeskuksen sekä liiketoimintayksikön toimintaa ja pyritään luomaan esiymmärrys muutoksesta sekä sovitaa aikataulusta. Noin kolmen kuukauden kuluttua esittelykäynnistä palvelukeskuksen tiimipäälliköt tutustuvat yksikköön ja käyvät tarkemmin läpi prosessit ja niiden yksityiskohdat sekä tavat toimia. Ison liiketoimintayksikön kohdalla myös joitain tiimien jäseniä saattaa lähteä tutumiskäynnille yksikköön.

Siirto eli varsinainen haltuunotto tapahtuu noin kolmen kuukauden kuluttua. Haltuunotto prosessi päättyy, kun palvelusopimus on allekirjoitettu. Palvelukeskuksen asiakkaiksi siirtyvät yksiköt, joissa on jo käytössä SAP-toiminnanohjausjärjestelmä tai se otetaan käyttöön haltuunoton yhteydessä. Prosessien haltuunotto tapahtuu siis samanaikaisesti uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton kanssa ja uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto asettaa aikataulun prosessien haltuunotolle.

TAULUKKO 6. Roll out managerin haastattelun tulokset

Suunnittelu ja käynnistys	
Suunnittelu	Varsinaista haltuunottosuunnitelmaa, vaan haltuunotot sisältyvät tehtyyn budjettiin. Tavoitteeksi on asetettu suorittaa haltuunotto puolessa vuodessa.
Aikataulu	Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottojen aikataulut ovat pitäneet, mutta muutaman yksikön kohdalla aikataulu on venynyt resurssipulan tai päätöksentekoon liittyvien seikkojen takia.

Siirtoon valmistautuminen	
Palveluiden yhtenäisyys	Yksiköillä on yhteinen toiminnanohjausjärjestelmä myyntireskontrassa, mutta tavoissa toimia on maakohtaisia eroja.
Tietojen jakaminen	Työnjaon MFS:n ja yksikön välillä sopii talouden prosessien tiimipäälliköt, kun he tutustuvat yksikköön. Samalla esitetään talouden toimintojen prosessikaaviot. Valmistautumisvaiheessa uudelle liiketoimintayksikölle tehdään perustietokysely ennen tutustumiskäyntiä. Tiimipäälliköiden tutustumiskäynnillä yksikköön selvitetään tarvittavat tiedot tarkemmin.
Osaamisen siirtäminen	Osaamisen siirtämistä alkaa isossa yksikössä tutustumiskäynnillä. Pienessä yksikössä osaamisen siirtäminen on haastavampaa, koska haltuunotto tehdään pienellä budjetilla. Lisäksi osaamista siirretään selvittämällä asioita haltuunotto prosessi kuluessa.

Siirto	
Strategia ja tavoite	Palvelukeskuksen yksi tavoite on laajentuminen, joten siinä mielessä haltuunotto prosessi toteuttaa yrityksen strategiaa. Haltuunotoille ei ole määritelty varsinaista tavoitetta.
Mittarit	MFS:n tavoitteena on laajentuminen maantieteellisesti ja palveluiden osalta, mutta omia mittareita haltuunotto prosessilla ei ole. Vastuunjaon toteutuminen sekä aikataulu voisivat olla prosessin mittareita.
Prosessin omistaja	Prosessin omistaja on steering group tai MFS:n päällikkö.
Asiakaslähtöisyys	Haltuunotto prosessin asiakaslähtöisyydessä on parannettavaa, koska päätös MFS:ään siirrosta tulee liiketoimintayksikölle annettuna, eikä joustovaraa ole. Myöskään palveluiden hinnoittelusta ei voida neuvotella. Asiakaslähtöisyyttä voitaisiin parantaa ”mahdollisen hyvällä tekemisellä” ja ”kuuntelemalla toiveita”.
Parannettavaa	Tärkein parannettava asia haltuunotoissa olisi johdon vankempi sitoutuminen. Lisäksi yksiköt saavat itse päättää liian useista asioista ja jalkauttaminen on hankalaa kiireestä johtuen. Kommunikaatiota tarvittaisiin lisää.
Kriittisin kohta	Kriittisin vaihe haltuunotoissa on ensimmäinen vaihe eli haltuunoton aloitus ja siinä erityisesti tietojen kerääminen yksiköstä.
Onnistumisen edellytykset, menestystekijät	Pienissä yksiköissä onnistuttiin parhaiten esimerkiksi silloin kun SAP- toiminnanohjausjärjestelmä on jo ollut yksikössä käytössä eli muutos on ollut pieni. Haltuunottojen onnistumisen kannalta tärkeimmässä roolissa ovat roll out managerit sekä tiimpäälliköt.
Haasteet ja riskit	Haltuunotoissa merkittävimmät epäonnistumiset ja riskit liittyivät pienten yksiköiden vähäisiin resursseihin, muutosvastarintaan ja asenteeseen sekä IT resurssien puutteeseen ja IT:n aikataulujen yhteensovittamiseen MFS:n aikataulun kanssa. IT-puolella riskeihin oli varauduttu, mutta MFS:ssä ei.
Muutosvastarinta	Muutosvastarintaa esiintyy jokaisessa uudessa asiakasyksikössä.

Roll out manager antaa nykyisen kokemuksen perusteella haltuunotoille yleisarvosanan 7 asteikolla 1-10. Syiksi hän mainitsi, että ”haltuunotoissa on liian paljon keskustelunvara”, ”eteneminen on tehty pikkuhiljaa”, valmista mallia ei ole ollut ja haltuunotot ovat olleet erilaisia, koska joissakin yksiköissä on jo SAP-toiminnanohjausjärjestelmä ja joissakin ei. Lisäksi asioita on korjattu ”erehdyksen kautta”.

5.1.2 Myyntireskontran teemahaastattelujen tulokset

Tammikuussa 2012 haastateltiin viittä myyntireskontrahoitajaa käytännön myyntireskontratyötä tekevien henkilöiden näkökulmasta. Kolme vastaajaa on palkattu uusien yksiköiden haltuunottojen myötä yrityksen palvelukseen vuonna 2011. Yksi työntekijä on toiminut yrityksessä vuosina 2010 ja 2011 kesätyöntekijän sekä tuntityöntekijänä useampana. Yksi vastaajista on puolestaan työskennellyt palvelukeskuksessa sen perustamisesta lähtien. Neljä haastateltavaa on ollut mukana uuden yksikön haltuunotto-prosessissa eli ottanut hoitoonsa jonkin uuden yksikön.

Haastattelujen tulokset on taulukoitu teoriassa esitellyn haltuunotto-prosessin kolmen vaiheen eli suunnittelun ja käynnistykseen, siirtoon valmistautumisen ja siirron alle. Tulokset on esitelty taulukossa 7.

TAULUKKO 7. Myyntireskontratiimin jäsenille tehdyn haastattelun tulokset

Suunnittelu ja käynnistys	
Aikataulu	Aikataulu venyi kaikissa haltuunotto-prosesseissa, mutta viivästyemisistä on tiedotettu. Aikataulussa pysyminen mainittiin toisaalta haltuunottoissa onnistuneeksi asiaksi.
Resurssit	Resurssien riittämättömyyteen suhtauduttiin vaihtelevasti. Kahden haastateltavan mielestä resursointi on ollut riittävää sekä MFS:ssä että liiketoimintayksikössä, sillä MFS:ään on palkattu uutta henkilöstöä. Yhden mielestä yksikössä on ollut puutetta resursseista esimerkiksi uuden toiminnanohjausjärjestelmän koulutuksessa. Ongelmia on kuitenkin aiheuttanut se, että MFS:ssä uusi henkilö on joutunut työhön ”kylmiltään” eikä ole ollut aikaa tutustua Metsoon yleisesti.
Haltuunottoon osallistuvat osapuolet	Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että sekä MFS:ssä että liiketoimintayksikössä konkreettista myyntireskontratyötä tekevien henkilöiden tulisi olla mukana haltuunotto-prosessissa jo varhaisessa vaiheessa. Heidän lisäksi haltuunottoihin tulisi osallistua tiimin esimiehen, sekä muun johdon, joilla on valtaa päättää asioista. Heidän osallistumisestaan tarvittaisiin heti alussa ja enemmän taustatukena eikä niinkään käytännön työssä. Toisaalta esimiehen olisi hyvä tuntee käytännön työtä, jotta voisi ratkaista esille tulevia ongelmia. IT:n mukana oloa tarvitaan tietotekniikan osalta.

Siirtoon valmistautuminen	
Järjestelmän toimivuus ja testaukset	Teknologian toimivuudessa on ollut puutetta; tietoja on siirtynyt väärin tuotantoon ja tunnusten ja oikeuksien saamisessa on ollut hankaluutta. Testaamista on suoritettu yhden yksikön kohdalla jopa liikaa. Yksi henkilö koki, että yksikkö on siirretty MFS:ään, vaikkei järjestelmä ole toiminut täysin.
Palveluiden yhtenäisyys	Kaikissa haltuunotettavissa yksiköissä on asiakaskohtaisia tapoja toimia. Ne johtuivat joko lainsäädännöstä tai koska ”näin on tehty ja näin tehdään” eikä palvelukeskuksessa ole asiaan puututtu.
Tietojen jakaminen	Muutaman haastateltavan mukaan asiakas on toimittanut tärkeimmät tiedot, mutta ”aina olisi voinut saada enemmän”. Joidenkin yksiköiden kohdalla tietoa on saanut itse tiedustelemalla. Haastateltavat olivat kuitenkin yksimielisiä siitä, ettei uudesta yksiköstä oltu saatu riittävästi tietoa. Tietoa kaivattaisiin perustiedoista, myyntireskontraprosessiin liittyvistä asioista, avainhenkilöistä sekä verotuksellisista ja maakohtaisista asioista.
Koulutus	Koulutustarvetta koettiin yksimielisesti. Tarvetta koulutukselle olisi sekä MFS:ssä että liiketoimintayksiköissä. Tarvetta on SAP-koulutukselle, kielikoulutukselle, asiakas- ja maakohtaiselle koulutukselle. Lisäksi toivottiin yksikölle koulutusta palvelukeskuksen toiminnasta ja toisaalta myös palvelukeskukselle koulutusta yksikön työskentelytavoista.
Osaamisen siirtäminen	On ollut huonoa; tietoa on saanut kysymällä ja osaamisen hankkiminen on ollut työntekijän vastuulla, vaikka sen pitäisi tulla esimiesten kautta. ”Yksikössä on oletettu, että palvelukeskuksessa on osaaminen valmiina”. Koettiin, että muutosvastarinta on ollut yksi syy sille, ettei osaamista siirretä. Liiketoimintayksiköistä ei ole haluttu antaa tietoja etukäteen. Osaamisen siirtämisen keinoiksi mainittiin face-to-face -oppiminen eli konkreettisen työn seuraaminen yksikössä.

Siirto	
Strategia ja tavoite	Kukaan haastatelluista ei tuntenut yrityksen strategiaa eikä näin ollen osannut sanoa eteneekö haltuunotto prosessi yrityksen strategian mukaisesti. MFS:n tavoite kustannustehokkuus oli haastateltavien tiedossa. Tarkemmin haltuunoton tavoite ei ollut selvillä muuten kuin aikataulun osalta.
Mittarit	Kaikki haastateltavat tietävät myyntireskontraprosessin mittarit, mutta haltuunotto prosessin mittareita ei tunnettu. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että haltuunotto prosessilla olisi hyvä olla omia mittareita, vaikka prosessilla onkin paljon myyntireskontranhoitajista riippumattomia riskejä ja ”mittareiden oikeudenmukaisuus on kysymysmerkki”.

Prosessin omistaja	Prosessin omistajaa ei osattu mainita yksiselitteisesti, mutta hyvän prosessin omistajan piirteiksi mainittiin avoimuus, tiedottaminen, keskusteleminen, jämäkkyys ja sitouttaminen sekä tietää mitä haltuunotossa tapahtuu ja tekee tarvittaessa muutoksia.
Asiakaslähtöisyys	Haastateltavien mukaan haltuunotto ei ole tällä hetkellä asiakaslähtöistä. Ongelmiksi koetaan asiakastyytymättömyys, yhteistyön toimimattomuus, vähäinen vuorovaikutus, MFS:n ja yksikön molemminpuolinen toiminnan ymmärtämättömyys, yksikön vastustus ja ”tiedon pantaaminen”. Muun muassa pidempikestoinen yhteistyö, selkeä vastuunjako, välikäsien poistaminen ja siirron syiden perustelu voisivat parantaa asiakaslähtöisyyttä.
Parannettavaa	Eniten parannettavaa koettiin olevan itse siirtovaiheessa sekä suunnittelussa. Siirtovaiheessa on siirtynyt tietoja väärin ja yksi myyntireskontran jäsen kokee saaneensa liian ison työkuorman. Etukäteisvalmistelu mainittiin siksi, että testauksia myyntireskontrassa tarvittaisiin enemmän, työntekijöiden tulisi tavata aikaisemmassa vaiheessa, jolloin muutosvastarinta pienenesi ja osaaminen MFS:ssä paranisi. Haastateltavien mukaan haltuunoton onnistumiseen voivat vaikuttaa eniten ne henkilöt, joilla on valtaa haltuunotto-prosessissa.
Kriittisin kohta	Eri vaiheiden tärkeys vaihteli vastauksissa. Kriittisiksi kohdiksi mainittiin siirtovaihe testistä tuotantoon, reskontran oikeellisuus, järjestelmän vaihto, suunnittelu ja ”2 kuukautta siirron jälkeen”.
Onnistumisen edellytykset, menestystekijät	Haltuunotto-prosessit onnistuivat useissa eri asioissa. Kolmen haastateltavan mielestä haltuunotto-prosessi on onnistunut kokonaisuudessaan ja käytännön työ on alkanut ajallaan. Kahden vastaajan mukaan aikatauluissa pysyttiin. Lisäksi koettiin, että tiimiltä sai tukea, henkilöt koettiin ammattitaitoisiksi ja motivoituneiksi sekä ihmisten toimintaa lyhyessä ajassa kehuttiin.
Haasteet ja riskit	Myös epäonnistumisia koettiin eri asioissa. Kolmen haastateltavan mielestä asiakkaista saatiin liian vähän tietoa eikä liiketoimintaa tunnettu. Kahden haastateltavan mukaan ”konversiossa siirtyi tietoa väärin”. Haastateltavat kokivat esimiehen ja IT-tuen sekä oikeuksien ja tunnusten puutetta, etukäteistyötä oli liian vähän, ”soutamista ja huopaamista” sekä kommunikaatio yksikön ja MFS:n välillä oli hankalaa.
Muutosvastarinta	Muutosvastarintaa koettiin liiketoimintayksikössä. Se ilmeni työkeytenä, epäystävällisyytenä ja ”tietojen pimittämisenä”, ”me ja te -asenteena”, haluttomuutena auttaa sekä syyttävänä ja negatiivisena asenteena. Muutosvastarintaa voitaisiin haastattelujen perusteella torjua muun muassa avoimuudella, kommunikaatiolla, viestinnällä, luottamuksen luomisella ja tutustumalla kasvokkain.

Palaute	Haastateltavien mukaan esimies on pyytänyt palautetta ainakin jossain määrin. Palaute on ollut yleisluontaista, eikä syvälle menevää. Sen sijaan koetaan yksimielisesti, ettei esimies anna palautetta. Haastateltavat kaipaisivat sekä asiallista kritiikkiä että kiitosta. Nyt koetaan, että ”jos yksikkö on hiljaa, kaikki sujuu hyvin”. Keskustelut esimiehen kanssa, tiimipalaverissa ja keskustelut yksikön kanssa olisivat hyviä palautefoorumeita.
Vaikutus työmotivaatioon, palkitseminen	Kaksi haastateltavaa koki haltuunottojen kasvattavan työmotivaatiota ja tuovan uutta mielenkiintoa työhön. Yksi haastateltava koki, että yksiköstä saatu palaute tai yhteyshenkilöt vaikuttavat työmotivaatioon. Yhden vastaajan mielestä uusilla haltuunotoilla on motivaatiota alentava vaikutus, jos myyntireskontran jäsen on jo kovin työllistetty.

Yleisarvosanaksi nykyiselle haltuunotto prosessille annettiin 6,5 asteikolla 1-10. Perusteluiksi mainittiin virheet etukäteistyössä, ”olemattomissa valmisteluissa” ja useat virheet tuotantoon siirrossa. ”Järjestelmät tökkivät”, ”yksikkö on ollut innostumaton, toimivuuden epävarmuus ja yksikön sooloilu”. Virheitä myös ilmeni pitkin haltuunotto prosessia ja jokin yksikkö koettiin isoksi ja työlääksi. ”Aina on ollut jotain ongelmia, koska yksiköt ovat tulleet liian nopeasti”.

5.1.3 Havainnoinnin tulokset

Havainnointi aloitettiin alkukevästä 2011, jolloin Ranskan yksikön haltuunotto alkoi. Tulokset esitetään siinä järjestyksessä, kuin ne on kirjattu muistioon ylös.

Havainnoinnin perusteella myyntireskontratiimin jäsenet kokivat muun muassa tiedotuksen aikatauluista sekä testauksista puutteelliseksi. Tiimin jäsenet testaavat itse myyntireskontran prosessit, mutta testauksen aikatauluista tai tarvittavista testauksien tekemisestä ei saatu tarpeeksi ajoissa tietoa, mikä vaikutti töiden organisointiin tai tieto koettiin välillä puutteelliseksi.

Havainnoinnin kautta tuli esille se seikka, että palvelukeskuksen työntekijöiden olisi ollut hyvä tutustua yksikön yhteyshenkilöihin joko fyysisesti tai videokonferenssin avulla yhteisten pelisääntöjen sopimiseksi. Tiimipäälliköt ja Tampereen toimipisteen päällikkö osallistuivat operoinnin aloittamisen jälkeen statuspalaveriin, joissa käsitellään uusien haltuunottojen edistymistä. Tiimissä koettiin, että joihinkin palaveriin olisi voinut osallistua myös myyntireskontratiimin jäseniä, jolloin suoraa palautetta olisi voitu antaa puolin ja toisin.

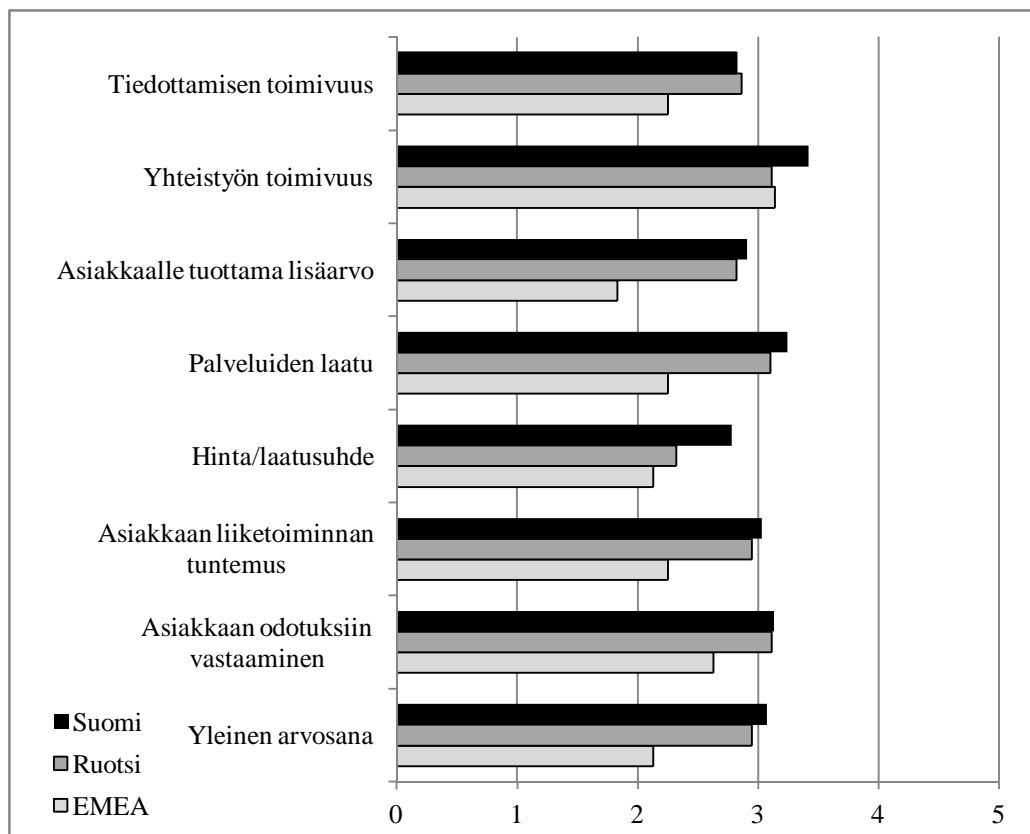
Havainnoin perusteella tiimissä koettiin lisäksi, että uusiin yksikköihin liittyvistä työtehtävistä tarvittaisiin kuvaukset. Vaikka talouden prosessit ovat sinällään samat yksiköstä riippumatta, on jokaisella yksiköllä ja maalla omia käytäntöjä muun muassa erilaisesta lainsäädännöstä johtuen. Myös uusia työtehtäviä ja toimintatapoja tuli esille haltuunottojen jälkeen. Tiimin jäsenet ovat kokeneet, ettei informaatio yksikön ja palvelukeskuksen välillä ole ollut riittävää, kun ”puskista on ilmennyt uusia tarpeita”. Nykyisessä haltuunottokäytännössä SAP- toiminnanohjausjärjestelmä otetaan käyttöön palvelukeskukseen siirtymisen myötä. Tiimissä koettiin, että ehkä joissain tapauksissa olisi parempi ottaa SAP käyttöön ennen kuin liiketoimintayksikkö siirtyy palvelukeskukseen.

Havainnoissa tuli esille hyvin samanlaisia asioita kuin teemahaastatteluissa, eikä varsinaisesti haastatteluista poikkeavia seikkoja tullut esille. Tästä voidaankin vetää se johtopäätös, että samat ongelmat toistuivat useissa haltuunotoissa, koska teemahaastattelut tehtiin tammikuussa 2012, lähes vuosi havainnoinnin aloituksen jälkeen. Havainnoinnin tulokset vahvistavat sen, että erityisesti kommunikaatiossa ja tiedon jakamisessa on ollut suurimmat puutteet.

5.1.4 Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset

Asiakastyytyväisyystutkimukset lähetettiin sähköpostitse talvella 2011. Tuloksissa käydään läpi ensin koko palvelukeskuksen laatua koskevat vastaukset ja sen jälkeen myyntireskontraprosessin laatua koskevat vastaukset.

Tutkimuksessa pyydettiin arvioita koko palvelukeskuksen toiminnasta eri kategorioista. Tutkimuksessa esitellään yhdeksän kategorian arvioinnit. Kategoriat ovat palvelukeskuksen tiedottamisen toimivuus, yhteistyön toimivuus, palvelukeskuksen asiakkaalle tuottama lisäarvo, palveluiden laatu, hinta/laatusuhde, asiakkaan liiketoiminnan tuntemus, asiakkaan odotuksiin vastaaminen sekä yleinen arvosana. Suomen, Ruotsin ja EMEA:n yksiköiden vastaukset on esitelty kaaviossa 15. ja taulukossa 8.



KUVIO 15. Palvelukeskuksen asiakastyytyväisyys – koko palvelukeskuksen laatu

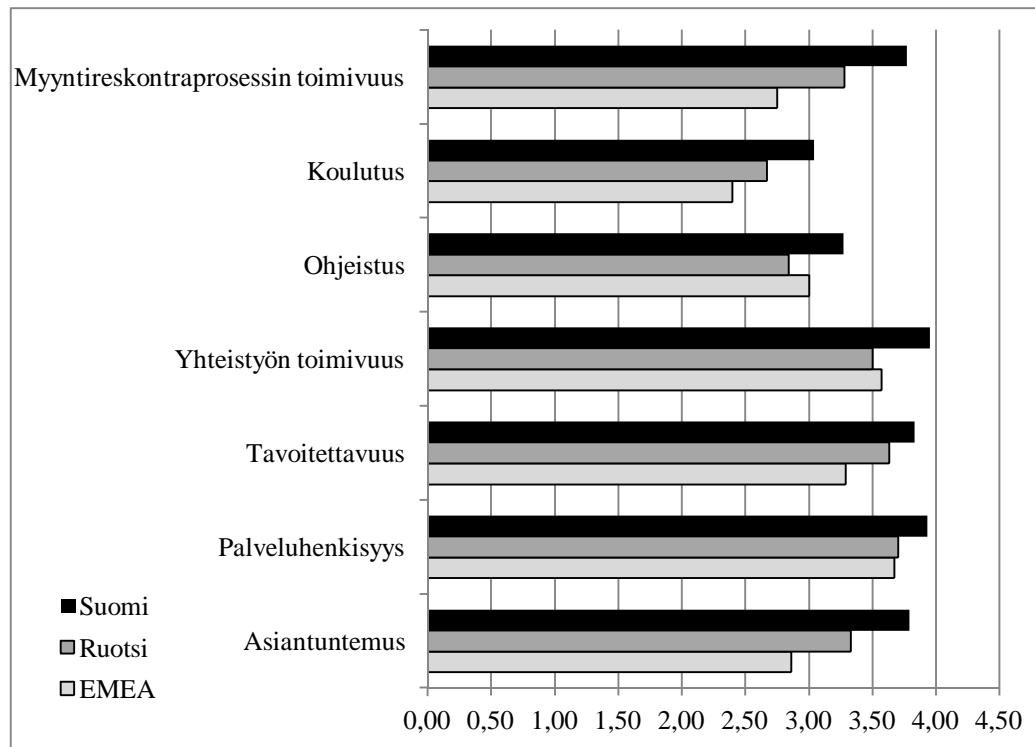
TAULUKKO 8. Yhteenveto asiakastyytyväisyydestä – koko palvelukeskuksen laatu

	EMEA n= 8	Ruotsi n= 45	Suomi n= 90
Tiedottamisen toimivuus	2,25	2,86	2,82
Yhteistyön toimivuus	3,14	3,11	3,42
Asiakkaalle tuottama lisäarvo	1,83	2,82	2,91
Palveluiden laatu	2,25	3,1	3,24
Hinta/laatusuhde	2,13	2,32	2,78
Asiakkaan liiketoiminnan tuntemus	2,25	2,95	3,03
Asiakkaan odotuksiin vastaaminen	2,63	3,11	3,13
Yleinen arvosana	2,13	2,95	3,07

Vuoden 2011 asiakastyytyväisyystutkimuksen vastausten perusteella voidaan päätellä, että uudet asiakasyksiköt ovat palvelukeskuksen palveluun tyytymättömiä. Erityisen heikoksi uudet asiakasyksiköt (EMEA) kokivat palvelukeskuksen hinta/laatusuhteen sekä asiakkaalle tuottaman lisäarvon. Vastausten keskiarvo Suomen yksiköissä oli 3,05, Ruotsin yksiköissä 2,90 ja EMEA:n yksiköissä 2,33.

Asiakastyytyväisyystutkimus toteutettiin aikana, jolloin muutama yksikkö oli vasta tullut palvelukeskuksen asiakkaaksi, joten esimerkiksi palveluiden laatua ja palveluiden hinta/laatusuhdetta ei ole voitu arvioida pidemmällä aikavälillä. Siirtovaiheessa myös yksikön työaika kuluu paljon, joten palvelukeskuksen tuottama lisäarvo voi tuntua vähäiseltä. Kyselyn ajankohtana muutosvastarinta on ollut olennaisessa osassa, mikä on voinut vaikuttaa arviointiin.

Lisäksi asiakastyytyväisyystutkimuksessa arvioitiin myyntireskontratiimin palvelua eri kategorioissa. Tutkimuksessa esitellään seitsemän kategorian tulokset. Kategoriat ovat myyntireskontraprosessin toimivuus, koulutus, ohjeistus, yhteistyön toimivuus, tavoitettavuus, palveluhenkisyys ja asiantuntemus. Suomen, Ruotsin ja EMEA:n vastaukset on esitelty kaaviossa 16. ja taulukossa 9.



KUVIO 16. Palvelukeskuksen asiakastyytyväisyys – myyntireskontratiimien laatu

TAULUKKO 9. Yhteenveto asiakastyytyväisyydestä - myyntireskontratiimin laatu

	EMEA n=8	Ruotsi n=45	Suomi n=90
Myyntireskontraprosessin toimivuus	2,75	3,28	3,77
Koulutus	2,40	2,67	3,04
Ohjeistus	3,00	2,84	3,27
Yhteistyön toimivuus	3,57	3,50	3,95
Tavoitettavuus	3,29	3,63	3,83
Palveluhenkisyys	3,67	3,70	3,93
Asiantuntemus	2,86	3,33	3,79

Myyntireskontrapalveluiden osalta vastaukset eivät sen sijaan vaihdelleet yhtä paljon uusien ja vakiintuneiden yksiköiden välillä. Myös vastausten keskiarvo on korkeampi myyntireskontraprosessin laatua arvioitaessa verrattuna koko palvelukeskuksen laatuun. Uudet yksiköt kokivat koulutuksen ja myyntireskontraprosessin toimivuuden heikoimmalle tasolle.

Vastausten keskiarvo Suomen yksiköissä oli 3,65, Ruotsin yksiköissä 3,28 ja EMEA:n yksiköissä 3,08. Palveluhenkisyys ja yhteistyön toimivuus saivat uusilta yksiköiltä erityisen hyvät arviot.

Tulosten perusteella voidaan arvioida, että haltuunotto-prosessissa ihmisten toiminta on ollut hyvää, sillä yhteistyön toimivuus, palveluhenkisyys ja tavoitettavuus on arvioitu hyvälle tasolle. Sen sijaan myyntireskontraprosessissa koetaan olevan parannettavaa, koska myyntireskontran toimivuus ja asiantuntijuus arvioitiin heikolle tasolle. Myyntireskontran toimivuuden alhaiset arviointipisteet voivat johtua haltuunotto-prosessien keskeneräisyydestä. Yksiköissä ovat tottuneet hoitamaan tukiprosessinsa itse ja töiden siirtäminen uusille henkilöille ja tätä kautta työtapojen muuttuminen on voinut tuntua toimimattomalta.

Sekä palvelukeskuksen laatua että myyntireskontraprosessin asiakastyytyväisyysarvioiden perusteella voidaan sanoa, että uudet yksiköt kokevat palvelukeskuksen palvelun laadun heikommaksi kuin yksiköt, jotka ovat olleet palvelukeskuksessa pidempään. EMEA:n vastauksia oli kuitenkin huomattavasti vähemmän kuin Ruotsin ja Suomen, joten vastauksissa voi painottua liikaa yksittäisen vastaajan mielipiteet. Lisäksi kysely sisältää sekä Tampereen että Jyväskylän palvelukeskusten tarjoaminen palvelujen arvioinnit, joten vastauksissa voi olla yksikkökohtaisia eroja.

5.1.5 Tulosten yhteenveto

PDCA- mallin mukaisesti do- eli toteutusvaiheessa toteutettiin teemahaastattelut, koottiin ja analysoitiin haastattelujen, havainnoinnin sekä asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset. Kappaleessa vedetään yhteen keskeisimmät tulokset sekä tehdään tuloksista haltuunotto-prosessin nykytilan SWOT- analyysi.

Tutkimuksen tulosten perusteella siirron suunnittelu- ja käynnistysvaiheessa yksi ongelma on se, että haltuunotto-prosessilta puuttuu yhteinen suunnitelma. Tämä näkyi haastatteluissa läpi haltuunotto-prosessin; liiketoimintayksikön ja palvelukeskuksen vastavuoroista kommunikointia, tietojen vaihtoa, koulutusta ja

palautetta kaivattaisiin enemmän. MFS:n haltuunotto-prosessin ennen siirtoa -vaiheessa mainitaan yksityiskohtaisen siirtymäsuunnitelman tekeminen, mutta yhtenäistä suunnitelmaa haltuunotoille ei ole tehty käytännössä. Huolellinen suunnittelu on aikaisempien tutkimusten sekä kirjallisuuden mukaan yksi haltuunotto-prosessin tärkeimmistä tekijöistä, mikä korostaa sen kehittämisen tarvetta case-yrityksessä.

Siirtoon valmistautumisvaiheessa ongelmia koettiin olevan järjestelmän toimivuudessa ja testauksissa. Tunnusten ja oikeuksien saaminen oli hankalaa, eikä esimieskään tiennyt tarvittavia tunnuksia. Testaukset eivät olleet määrätietoista toimintaa. Testausten tekemisestä ei saatu tarpeeksi ajoissa tietoa, testauksien tuloksista ei annettu palautetta ja testausta oli joskus liian vähän ja joskus liikaa. Myöskin asiakkaan liiketoiminnan tunteminen koettiin sekä palvelukeskuksessa että uusissa yksiköissä heikolle tasolle. Myyntireskontran prosessit eivät ole tällä hetkellä täysin standardoituja, vaikka se on yksi MSS Oy:n toiminnan tavoite sekä palvelukeskusten toiminnan peruseriaate. Usein asiakaskohtaisia tapoja perustellaan lainsäädännön vaatimuksilla, vaikka todellisuudessa kyseessä on yksikön oma haluttomuus muuttaa toimintatapoja. Tällä hetkellä koetaan, että yksiköiden on annettu päättää monista asioista, eikä käytännön työn tekijöillä ole mahdollisuutta jälkikäteen vaikuttaa tehtyihin poikkeuksiin ja myönnytyksiin.

Siirtovaiheessa haltuunotto-prosessin suorituskykyä ei mitata käytännössä tällä hetkellä ollenkaan. Myöskään prosessin omistajasta ei ole selkeää kuvaa. Haltuunotto-prosessille ei niin ikään ole asetettu selkeitä tavoitteita eikä haltuunotto-prosessin eteneminen yrityksen strategian mukaan ole selkeästi tiedossa. Myyntireskontratiimin jäsenille tehdyt haastattelut osoittavat, että liiketoimintayksiköiden muutosvastarinta palvelukeskukseen siirtymistä kohtaan vaikuttaa merkittävästi haltuunoton onnistumiseen. Myös aikaisemmat tutkimukset tukevat tätä seikkaa. Esimerkiksi Deloitte (2006) mukaan ulkoistamisen merkittävimäksi riskiksi koetaan henkilöstön muutosvastarinta.

Haltuunotto-prosessin ei tällä hetkellä koeta olevan asiakaslähtöistä, vaikka prosessin toiminnan lähtökohtana pitäisi olla asiakas. Voimakas muutosvastarinta

näkyä osaltaan asiakaslähtöisyyden puutteessa. Haltuunotto prosessi on toiminnan ulkoistusta ja merkitsee yksikölle omien työntekijöiden töiden poistumista ja pahimmassa tapauksessa työpaikan menetyksiä, joten toiminnan asiakaslähtöisyyden ja prosessin välillä on ristiriita. Niin sanottua win-win- tilannetta ei voida täysin saavuttaa. Toisaalta sekä asiakastytyväisyystutkimuksen tulosten perusteella että teemahaastattelussa tuli esiin se, että ihmisten toiminta on prosessissa ollut hyvää.

Uusien prosessien haltuunotoissa on myös onnistuttu useissa eri asioissa ja mikä tärkeintä, prosessien operointi on aloitettu vaikeuksista huolimatta ilman suurempia viivytyksiä. Myös ongelmakohtia on useita, eikä riskeihin ole varauduttu tarpeeksi. Tutkimuksen tulosten perusteella haltuunotto prosessin nykytilasta tehtiin SWOT - analyysi, joka on esitetty taulukossa 10.

TAULUKKO 10. Haltuunotto prosessin nykytilan SWOT – analyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> – prosessien haltuunotto lähes aikataulussa – resurssien riittävyys MFS:ssä – myyntireskontrantiimin keskinäinen tuki – motivoituneet ja ammattitaitoiset työntekijät (myyntireskontrantiimi) – ihmisten hyvä toiminta 	<ul style="list-style-type: none"> – yhtenäinen haltuunottosuunnitelma puuttuu – osapuolten työnjako ja osallistuminen prosessiin, johdon tuki – tunnukset, oikeudet ja testaukset – yksikkökohtaiset toimintatavat – puutteet osapuolten toiminnan tuntemisessa, tiedon jakaminen – suorituskykyä ei mitata, prosessia ei analysoida – koulutuksen puute – riskeihin ei ole varauduttu
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> – yhteistyön parantaminen sidosryhmien välillä – toiminnan laajentaminen ulkoisiin asiakkaisiin 	<ul style="list-style-type: none"> – liiketoimintayksiköt eivät halua siirtää tukitoimintojaan palvelukeskukseen – palvelukeskuksen toiminnan ulkoistaminen esimerkiksi tilitoimistolle

5.2 Prosessin kuvaus

PDCA- mallin mukaisesti do- eli toteutusvaiheeseen sisältynyt haltuunottoprosessin kuvaus tehtiin teemahaastatteluista, havainnoinnista ja asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksista saatujen tulosten sekä niiden perusteella tehdyn SWOT- analyysin perusteella. Prosessikuvauksessa hyödynnettiin myös prosessien kuvaamiseen liittyvää tietoperustaa.

Prosessin kuvaus (liite 3) luotiin kappaleessa 2.3 esitellyn kolmisivutekniikan avulla ja prosessikaavio luotiin vuokaaviona. Prosessin vaiheet sisällytettiin ja avattiin selityslehteen. Lisäksi prosessin kuvaus sisältää kansilehden. Prosessin kuvaus aloitettiin täyttämällä prosessin perustietojen kartoituslomake, kun teemahaastatteluiden, havainnoinnin ja asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset oli analysoitu keväällä 2012. Tämän jälkeen aloitettiin prosessikaavion hahmottelu.

PDCA- mallin mukaisesti check- eli tarkastusvaiheessa valmis prosessikuvaus käytiin läpi Tampereen toimipisteen päällikön kanssa elokuussa 2012, jolloin vaiheet tarkistettiin ja viimeisteltiin. Toimipisteen päällikön kanssa käydyn tarkastuksen perusteella tarkennettiin liiketoimintayksikön osaamisen siirtämisen ajankohdtaa sekä määriteltiin prosessin päättymisvaihe. Lopuksi täytettiin selityslehti sekä kansilehti.

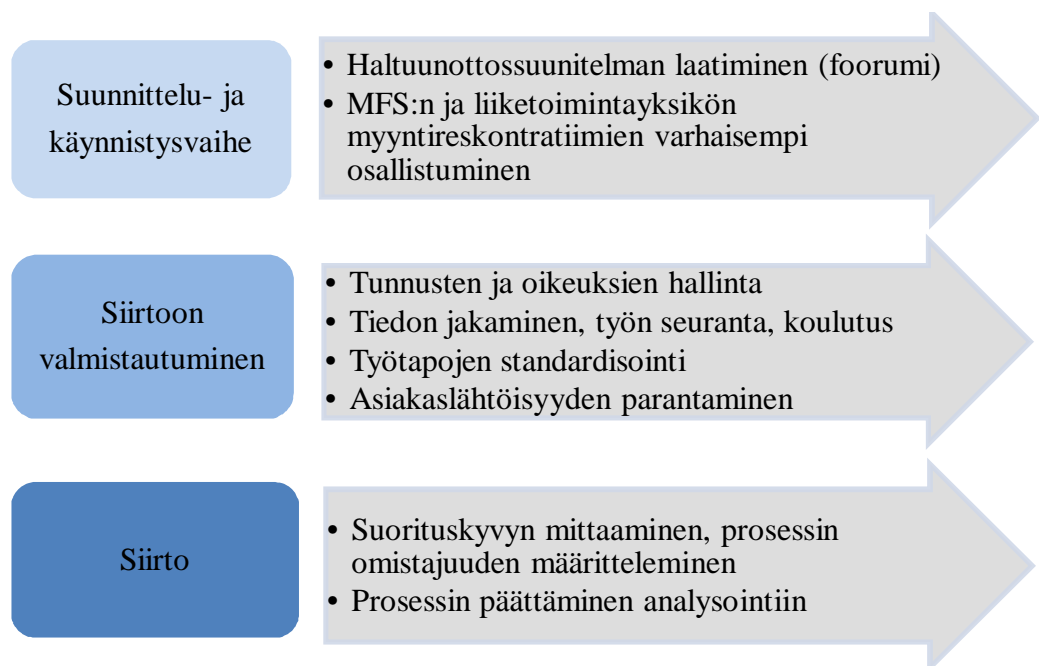
Haltuunottoprosessi alkaa ohjausryhmän aloituspalaverilla liiketoimintayksikössä ja prosessi päättyy, kun ohjausryhmä päättää prosessin. Niinpä prosessi ei varsinaisesti ala suunnittelusta ja päätty analysointiin, mikä on yksi prosessiajattelun periaatteista. Prosessin aloituksessa on kriittistä ensivaikutelman antaminen, ymmärryksen luominen sekä muutosvastarinnan käsittely. Monet kriittiset tekijät prosessin alkuvaiheessa ovat johtoryhmän hallittavissa. Näitä ovat muun muassa prosessien standardisointi, muutoksen perustelu ja muutosvastarinnan käsittely.

Koska prosessille ei ole määritelty prosessin tavoitetta, omistajaa tai suorituskyky mittareita, ei niitä voida arvioida. Haltuunottoprosessi osoittautui monivaiheiseksi prosessiksi, joka sisältää useita eri toimijoita. Lisäksi tutkimustulosten perusteella haltuunotoissa oli ollut useissa vaiheissa eroja eri liiketoimintayksiköiden välillä ja olikin mahdotonta luoda prosessikaaviota, joka olisi kuvannut

kaikkia tutkittuja haltuunottoja. Tämä korostaakin yhteisen haltuunottosuunnitelman tarvetta. Koska tutkimus toteutettiin MFS:n myyntireskontratiimin näkökulmasta, haluttiin prosessikaaviossa korostaa myyntireskontratiimin osuutta ja tehtäviä prosessissa. Prosessikaaviosta luotiin sellainen, että se kuvaa haltuunotto-prosessin nykytilaa selkeästi ja yleistäen. Täydellisen prosessikaavion luomiseksi täytyisi kaikkien osapuolten olla mukana prosessin kuvaamisessa. Vaikka prosessikuvaus rajattiin, antoi se kokonaiskuvan prosessista sekä käsityksen rajapinnoista. Prosessikaavio toi konkreettisesti esille haltuunotto-prosessin heikkoudet. Tärkeää olikin löytää prosessin kriittiset kohdat ja mahdolliset kehityskohteet. Prosessin kuvaus toi esiin erilaisia kehitysehdotuksia, jotta haltuunotto-prosessin yhtenäisyyttä ja tehokkuutta voidaan kehittää.

5.3 Haltuunotto-prosessin kehittäminen

PDCA-mallin check eli tarkastusvaiheessa haltuunotto-prosessin nykytilan analyysin perusteella valittiin kehitysehdotuksia haltuunotto-prosessin kehittämiseksi yhtenäisemmäksi ja tehokkaammaksi. Ehdotukset on esitelty kuviossa 17. ja niiden sisältö avattu kappaleessa.



KUVIO 17. Haltuunotto-prosessin kehitysehdotukset

Suunnittelu- ja käynnistysvaiheessa palvelukeskuksen tulisi luoda haltuunotto-suunnitelma, sillä tällä hetkellä jokainen haltuunotto-prosessi etenee omalla tavallaan, eikä yhteistä mallia ole. Haltuunottosuunnitelman laatiminen ja läpikäyminen olisi tällöin prosessin ensimmäinen vaihe. Aikaisemmissa tutkimustuloksissa on myös korostunut suunnittelun tärkeys haltuunoton onnistumisen kannalta.

Haltuunottosuunnitelman tulisi sisältää viestintäsuunnitelma, joka toimisi projektiryhmän, uuden asiakasyksikön sekä palvelukeskuksen yhteisenä foorumina yrityksen intranetissä ja samalla yhtenä koulutusmuotona. Yrityksessä on käytössä intranet, johon voidaan luoda globaaleja sivustoja ja rajata käyttöoikeuksia. Foorumiin tulisi olla oikeudet haltuunottoon osallistuvilla henkilöillä sekä liiketoimintayksikössä että palvelukeskuksessa. Jokaiselle talouden prosessille tulisi luoda oma fooruminsa, jotta tiedon määrä olisi hallittavissa ja tarkoituksenmukaista.

Foorumin tulisi sisältää:

- asiakasyksikön ja palvelukeskuksen esittelyt. Liiketoimintojen lyhyt esittely, nykyiset toimintatavat ja -ohjeet, yhteyshenkilöiden esittelyt
- haltuunotto-prosessin perustelut, tavoitteet ja aikaisemmat kokemukset
- aikataulu ja haltuunoton eteneminen
- haltuunotto-prosessien aikana käytyjen palaverien muistiot. Siltä osin, kuin ne ovat kaikille julkaistavissa
- testausmateriaali

Yhteinen foorumi lisääisi eri osapuolten kommunikointia, tiedottamista ja avoimuutta sekä asiakaslähtöisyyttä. Koska liiketoimintayksikköjen resurssit koetaan rajallisiksi, on foorumi käytettävässä ajasta riippumatta. Viestintä ei ole tällä hetkellä organisoitua, joten foorumi toimisi paikkana, josta voi löytää haltuunotto-prosessin ajankohtaisen ja luotettavan tiedon.

Lisäksi palvelukeskuksen ja liiketoimintayksikön myyntireskontratiimien jäsenten tulisi osallistua haltuunottoprosessiin varhaisemmassa vaiheessa. Yhteistyö ja kommunikointi osapuolten välillä tulisi aloittaa suunnittelu- ja käynnistysvaiheessa. Lisäksi liiketoimintayksiköissä tulisi varmistaa tarvittavat resurssit osaamisen siirtämiseen ja kouluttamiseen, vaikka kyseessä olisi pieni yksikkö. Kuten kappaleessa 2.1 mainitaan, henkilöstön mukaan ottaminen muutosprosessiin sen kaikissa vaiheissa parantaa motivaatiota ja saa aikaan aitoa sitoutuneisuutta.

Siirtoon valmistautumisvaiheessa tulisi kehittää toiminnanohjausjärjestelmiin liittyvien tunnusten ja oikeuksien hallintaa, jotteivät järjestelmästä liittyvät ongelmat haittaisi työntekoa ja haltuunottoprosessin etenemistä. Yksinkertainen keino olisi koota tarvittavat järjestelmät, oikeudet ja tunnukset yhteiseen tiedostoon, josta voitaisiin tarkistaa, onko tarvittavat oikeudet tilattu ja saatu. Yhteinen foorumi voisi sisältää testauksiin liittyvät tiedot ja myös testauksista tulee sopia osapuolten kanssa yhteisissä palaverissa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Valmistautumisvaiheessa osaamisen siirtäminen tulee suunnitella ja organisoida määrätietoisesti. Tietoperustassa ja haastatteluissa mainitun työn seuraamisen tulisi olla ensisijainen keino aina kun se on mahdollista. Vaikka haltuunotettava yksikkö sijaitisi ulkomailla, tulisi pyrkiä järjestämään mahdollisuus face to face – tutustumiseen ja oppimiseen. Yksikön kanssa tulisi myös sopia työhöjien toimittamisesta. Yhteinen foorumi toimisi myös ohjeiden kokoamispaikkana.

Kuten teoriassa mainitaan, palvelukeskuksen toiminnan tehokkuus perustuu parhaiden käytäntöjen käyttöönottoon. Prosesseja ei voida haltuunottaa sellaisinaan, vaan palvelukeskuksen tulee arvioida, miten toiminnot voidaan toteuttaa palvelukeskuksessa. Aikaisemmat tutkimustulokset osoittavat, että peräti 60 % palvelukeskusten kustannuseduista syntyy prosessien uudistamisesta. Valmistautumisvaiheessa palvelukeskuksessa tulisi olla valta päättää prosessien toteutuksesta lainsäädännön puitteissa. Johtoryhmän tulisi olla varhaisessa vaiheessa määrätietoinen ja asettaa rajat prosessien toteutuksille. Johtoryhmän tulisi pystyä perustelemaan prosessien uudistamisen olevan yhteinen etu ja että paras osaaminen löytyy palvelukeskuksesta. Vastuunjakotaulukon tulisi määritellä selvästi liiketoimintayksikön ja palvelukeskuksen työnjaon ja sen toteutuminen käytännössä pitää varmistaa. Asiakastyytyväisyystutkimuksissa myyntireskontraprosessin toimivuus arvioitiin

heikoksi, mikä osaltaan kertoo siitä, että yksikössä on totuttu tiettyihin toimintamalleihin ja järjestelmiin, eikä uusia ole koettu yhtä toimiviksi. Palvelukeskuksen tulee pystyä perustelemaan miksi toimintamallien uudistamista tarvitaan.

Prosessin asiakaslähtöisyyden parantamisen tulisi alkaa jo johtoryhmän toiminnasta. Johtoryhmän tulisi perustella muutos ja ”myydä” palvelukeskus yksikölle mahdollisimman hyvin. Heidän vastuullaan on määritellä rajapinnat sekä tehdä haltuunottoa prosessia sekä laajemminkin prosesseja koskevat päätökset. Myöhemmässä vaiheessa on vaikeaa vaikuttaa kyseisiin päätöksiin.

Siirtovaiheen kehittämisessä keskeisin asia voidaan sanoa olevan mittariston luominen haltuunottoa prosessille. Koska haltuunottoa prosessilla ei ole mittareita, ei prosessin todellista suorituskkyä voida arvioida tällä hetkellä. Mittariston avulla voitaisiin prosessille määritellä myös selkeät tavoitteet. Mittariston kehittämisessä voitaisiin hyödyntää kappaleessa 2.7 esitettyjä neljää kysymystä; soveltamisala, tietojen keruu, tietojen yhdistäminen ja raportointi sekä vastuut. Prosessin omistajan rooli koetaan tällä hetkellä palvelukeskuksessa epäselväksi, joten hänen rooliin tulee vahvistaa. Lisäksi hänen tulee ottaa suorituskkyyn mittajan rooli. Mittariston luominen sitoisi haltuunottoa prosessin myös yrityksen strategiaan, sillä kuten kappaleessa 2.6 mainitaan, prosessit kytketään strategiaan ja seurantaan tunnuslukujen avulla. Lisäksi suorituskkyyn mittaamisen myötä prosessille voitaisiin ottaa käyttöön palkitsemisjärjestelmä, sillä myyntireskontratiimissa kaivattiin palkitsemista haltuunottoa prosessiin liittyen.

Kuten tietoperustassa mainitaan, ihminen suhtautuu lähes poikkeuksetta muutokseen aluksi epäluuloisesti. Palvelukeskuksen sisällä voitaisiin varautua paremmin tulevaan muutoksvastarintaan yhteisillä palavereilla, jolloin voitaisiin paremmin varautua vääjäämättömään muutoksvastarintaan ja käsitellä sitä oikein. Muutoksvastarinnan torjumisessa tärkeimmässä roolissa on kuitenkin asiakasyksikön sisäinen toiminta eikä palvelukeskus voi yksin poistaa muutoksvastarintaa. Palvelukeskus voi kuitenkin tehdä omalta osaltaan parhaansa tukeakseen asiakasyksikössä tapahtuvaa muutosta. MFS:n ja liiketoimintayksiköiden myyntireskontratiimien varhaisempi osallistuminen haltuunottoa prosessin edesauttaisi muutoksvastarinnan hallintaa.

Jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaisesti liiketoimintaprosessin tulisi päättyä jollakin tapaa analysointiin. Prosessikuvauksen mukaisesti haltuunotto prosessi päättyy tällä hetkellä siihen, kun palvelutasosopimus on allekirjoitettu ja prosessi päätetty. Prosessin päätökseen tulisi sisältyä määrätietoinen haltuunotto prosessin analysointi, arviointi sekä palautteen antaminen, jota kaivattiin myös myyntireskontran haastattelujen perusteella. Analysoinnin tulisi sisältää myös suorituskyvyn mittaaminen.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kappaleessa esitellään ensin tutkimuksen yhteenveto, jossa kerrataan tutkimuksen tavoite sekä vastataan tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen esitellään keskeisimmät teoreettiset ja empiiriset johtopäätökset. Lisäksi kappaleessa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, toteutusta sekä esitetään jatkotutkimusaiheita.

Tutkimuksen tavoite oli analysoida myyntireskontraprosessin haltuunottojen nykytilaa sekä antaa kehitysehdotuksia haltuunotto prosessin yhtenäistämiseksi sekä prosessin tehokkuuden parantamiseksi Metso Shared Service Oy:n kuuluvassa Financial Services palveluliiketoiminnossa. Tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi haettiin vastauksia kolmeen tutkimuskysymykseen: *1) millainen on prosessin nykytila, 2) mitkä ovat onnistuneen prosessien haltuunoton edellytykset ja toisaalta mahdolliset haasteet ja riskit sekä 3) miten tehokas haltuunotto tulisi toteuttaa?*

Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia sekä liiketoimintaprosesseja ja talouden palvelukeskusta käsittelevästä kirjallisuudesta ja aikaisemmista tutkimuksista että Metso Shared Services Oy:ssä teemahaastatteluilla, havainnoinnilla ja asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksilla. Empiirisen tutkimuksen eteneminen perustui tietoperustassa esiteltyyn PDCA- malliin eli prosessien jatkuvan kehittämisen malliin. Viimeinen vaihe eli act- eli toimintavaihe jätettiin pääosin tutkimuksen ulkopuolelle.

Metso Financial Services palveluliiketoiminnon myyntireskontran haltuunotto prosessin nykytila mallinnettiin luomalla prosessin kuvaus empiirisen tutkimuksen tulosten perusteella. Kuvaus luotiin tietoperustassa esitettyyn kolmisivutekniikkaan perustuen. Prosessikuvaus sisältää vuokaaviomallisen prosessikuvausten, kansilehden sekä selityslehden. Lisäksi prosessin perustiedot koottiin perustietojen keräyslomakkeeseen. Tampereen toimipisteen päällikkö hyväksyi prosessikuvausten. Prosessin kuvaamisella vastattiin tutkimuskysymykseen millainen on haltuunotto prosessin nykytila.

Onnistuneen haltuunotto-prosessien haltuunoton edellytykset ja toisaalta mahdolliset haasteet ja riskit Metson palvelukeskuksessa selvitettiin teemahaastatteluilla, havainnoinnilla ja asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksilla. Haastatteluiden tulokset jaoteltiin Kiiskilän ym. (2002) esittelemien kolmen vaiheen mukaan. Kun prosessin nykytilaa oli analysoitu Metso Financial Services palveluliiketoiminnossa, haltuunotto-prosessin onnistumisen edellytykset ja haasteet selvitetty, tulosten perusteella valittiin prosessin kehityskohteet ja näin vastattiin tutkimuskysymykseen miten tehokas haltuunotto tulisi toteuttaa.

Prosessin nykytilan analysoinnin tarkoitus on tunnistaa prosessien muutostarpeet ja se on muutoksen lähtökohta. Prosessin nykytilaa voidaan analysoida mallintamalla prosessi. Kolmisivutekniikka on yleisesti käytetty menetelmä, jonka avulla mallinnettu prosessikuvaus sisältää esimerkiksi vuokaaviomenetelmällä luodun prosessikaavion, tarkemmin prosessivaiheiden sisältöä kuvaavan selityslehden, kansilehden sekä prosessin mallintamisen tueksi täytettävän perustietojen keräyslomakkeen. Prosessin kuvaaminen auttaa organisaatiota saavuttamaan keskeiset tavoitteensa, koska sen avulla voidaan tunnistaa kriittiset vaiheet ja kohdistaa mitaaminen ja kehittäminen niihin. Hyvä prosessin kuvaus muun muassa auttaa ymmärtämään prosessin kokonaisuutta, tekijöiden omaa roolia ja toisaalta asioiden välisiä riippuvuuksia sekä edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä ja mahdollistaa joustavuuden eri tilanteiden mukaan. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että prosessin kuvaus ei itsessään voi olla tavoite, vaan sen tehtävä on mallintaa organisaation toimintaa, jotta sitä voidaan ymmärtää, analysoida ja kehittää.

Merkittävä onnistuneen prosessien haltuunoton edellytys on huolellinen suunnittelu. Haltuunotto voidaan jakaa kolmeen Kiiskilän ym. (2002) esittelemään vaiheeseen, joita ovat suunnittelu ja käynnistys, siirtoon valmistautuminen ja siirto. Huolellinen suunnittelu ja realistinen aikataulutus ovat kriittisiä, jotta vältytään riskeiltä siirtymävaiheessa. Liiketoimintaprosesseja käsittelevä kirjallisuus painottaa myös asiakaslähtöisyyttä liiketoimintaprosesseissa. Prosessin tulisi aina alkaa asiakkaasta ja päättyä asiakkaaseen. Muutosvastarinta erityisesti liiketoimintayksikössä on yksi merkittävä riski haltuunoton onnistumisessa.

Deloitte (2011) tekemän tutkimuksen mukaan 59 % tutkituista yrityksistä olisi parantanut muutoksenhallintaansa palvelukeskukseen siirryttäessä, ja muutoksenhallintaan liittyvät tekijät on usein aliarvioitu. Kuten Beard & Rupp (2004) toteavat, peräti 60 % palvelukeskuksen mahdollisista kustannussäästöistä muodostuu prosessien uudistamisesta. Myyntireskontraprosessia ei voida siirtää palvelukeskukseen niillä toimintatavoilla, joilla yksikössä on toimittu, vaan niiden toteuttaminen tulee tehdä parhaiden käytäntöjen mukaan.

Siirron tehokas läpivienti on välttämätöntä palvelun menestykselle operoinnille jatkossa. Tehokkuus voidaan määritellä kahden puolen eli hyödyn ja tuottavuuden kautta. Optimitilanne on, että hyötyä tuotetaan järkevissä suhteissa sen tuottamiseen vaatimiin ponnisteluihin ja resursseihin nähden. Prosessin tehokkuutta voidaan arvioida mittaamalla prosessin suorituskykyä. Suorituskykyä mitataan mittareilla. Se tarkoittaa täsmällisesti määriteltyä menetelmää, jonka avulla kuvataan tietyn menestystekijän suorituskykyä. Menestystekijät ovat organisaation liiketoiminnallisen menestymisen ja strategian kannalta keskeisiä asioita. Kriittisiä menestystekijöiksi kutsutaan liiketoiminnan avainalueita, joilla on erityisesti saavutettava korkea suoritustaso, jotta organisaatio voi menestyä. Menestystekijät voidaan jakaa taloudellisiin (esim. kannattavuus, taloudellinen kasvu) ja eitaloudellisiin (esim. laatu, asiakastyytyväisyys) menestystekijöihin. Mittaristo on mittauskohteen kannalta keskeisistä mittareista muodostuva kokonaisuus, jonka tulee olla kattava kokonaisuus ja käyttökelpoinen johdon päätöksenteossa.

Lisäksi prosessi tulee sitoa yrityksen strategiaan johtamalla suorituskykymittarit yrityksen strategiasta. Organisaation strategiset päämäärät asettavat tavoitteet ja vaatimukset prosesseille ja ne ovat perustana prosessien tunnistamisessa ja määrittelyssä. Prosessit puolestaan asettavat tavoitteet resursseille eli määrittelevät sen millaista osaamista ja tietotekniikka tarvitaan prosessien tavoitteiden saavuttamiseen. Täten prosessit muuttavat resurssit strategian mukaiseksi toiminnaksi. Prosessille on tärkeää määrittää omistaja, sillä kuten Kohlbacher ja Gruenwald (2010) painottavat, pelkästään prosessin omistajan läsnäolo ilman prosessien suorituskyvyn mittaamista ei johda tuloksiin. Tai päinvastoin suorituskyvyn mittaaminen ilman prosessin omistajaa ei paranna suorituskykyä.

Prosessin kehittäminen voidaan toteuttaa PDCA- mallin eli jatkuvan kehittämisen kehän avulla. Se on yksi laajimmin ja kauimmin käytetyistä organisaatioiden johtamismalleista. PDCA- mallissa on neljä vaihetta, jossa halutun muutoksen suunnittelua (plan) seuraa muutoksen toteutus (do) ja tämän jälkeen tarkistetaan ja analysoidaan muutoksen vaikutukset (check). Mallin viimeinen vaihe on toiminta (act) eli parantava toiminta, jolloin suunniteltu ja analysoitu muutos toteutetaan käytännössä. Mallin ydinajatuksen mukaisesti kehitys on kuitenkin päättymätön prosessi, joten vaiheet seuraavat aina toisiaan.

Tutkimuksen tavoitteeseen päästiin haltuunotto-prosessin nykytilan analysoinnin osalta. Tietoperustasta ja empiirisestä tutkimuksesta saatiin riittävästi tietoa myyntireskontran haltuunotto-prosessin kuvaamiseksi tutkimuksen näkökulma huomioiden. Prosessikuvauksen voidaan arvioida täyttävän teoriassa esitetyt hyvän prosessikuvauksen piirteet. Haltuunoton nykytilan analyysin perusteella haasteista huolimatta haltuunotot olivat onnistuneet, sillä jokaisessa tutkitussa haltuunotossa päästiin aloittamaan itsenäinen operointi palvelukeskuksessa lähes aikataulussa. Nykytilaa analysoitaessa löytyi kuitenkin useita haasteita ja kehityskohteita.

Empiriatutkimuksessa esille tulleita myyntireskontran haltuunotto-prosessin onnistumisen edellytyksiä olivat operoinnin aloittaminen lähes aikataulussa, operoinnin aloittaminen eli siirron onnistuminen, resurssien riittävyys MFS:ssä, motivoituneet ja ammattitaitoiset työntekijät (myyntireskontratiimi) sekä ihmisten hyvä toiminta haltuunotto-prosessissa. Haasteita ja riskejä olivat suunnittelun puuttuminen, tunnuksien, oikeudet ja testaukset ja yksikkökohtaiset toimintatavat. Palvelukeskuksen ja liiketoimintayksikön välisen yhteistyön puutteellisuus näkyi tiedon jakamisen ja toiminnan tuntemisen ongelmina. Myös koulutuksen puute oli heikkous. Lisäksi prosessin suorituskykyä ei mitata eikä riskeihin myöskään ollut varauduttu. Näiden tekijöiden tärkeys korostui myös tietoperustassa sekä aikaisempien tutkimusten johtopäätöksissä. SWOT-analyysin tuloksissa korostuu osaltaan myyntireskontratiimin subjektiivinen näkemys asiaan, sillä palvelukeskuksen omaa toimintaa korostettiin prosessin vahvuuksissa. Sen sijaan heikkouksissa korostettiin liiketoimintayksiköistä johtuvia seikkoja.

Tutkimuksen tavoitteeseen päästiin myös prosessin kehittämisen osalta, sillä tutkimuksen kautta selvitettiin mistä tekijöistä prosessin yhtenäisyys ja tehokkuus muodostuvat ja löydettiin kehityskohteita, joiden avulla prosessia voitaisiin kehittää. Tietoperustassa esille tulleiden seikkojen ja MFS:n haltuunotto prosessin nykytilan analyysin kautta ehdotettiin myyntireskontran haltuunotto prosessin kehityskohteita.

Prosessikuvausta ja erityisesti prosessikaaviota tehdessä tuli esille se seikka, että haltuunotot eivät etene yhtenäisen suunnitelman mukaisesti, vaan haltuunottojen kulussa oli eroja eri vaiheissa. Haltuunotto prosessin yhtenäisyyden kehittämisen tärkein osa onkin suunnittelun parantaminen. Esimerkiksi yrityksen Intraan luotava foorumia voisi toimia suunnittelun alustana. Voidaan kuitenkin sanoa, että suunnittelu on hyvällä pohjalla organisaatiossa, sillä haltuunotto prosessi on organisaatiossa tietoisesti jaettu kolmeen vaiheeseen, jotka etenevät melko samalla tavalla kuin teoriassa esitetty kolmen vaiheen malli. MFS:n ja liiketoimintayksiköiden myyntireskontratiimien jäsenten tulisi osallistua varhaisemmassa vaiheessa haltuunotto prosessiin, mikä auttaisi kehittämään tiedon jakamista ja osaamisen siirtämistä. Tunnusten ja oikeuksien hallintaa tulisi parantaa, jotta voidaan varmistaa operoinnin aloittaminen ajallaan. Prosessien standardisointi on tärkeää haltuunotto prosessin yhtenäistämiseksi. Sen tulisi lähteä jo johtoryhmän toiminnasta, sillä siirron jälkeen prosesseja ja niiden toimintatapoja voi olla vaikeaa muuttaa. Myös palvelukeskuksen ja liiketoimintayksikön välisen vastuunjaon noudattaminen tulee varmistaa. Prosessimaisen liiketoiminnan mukaisesti asiakaslähtöisyyden parantaminen on myös tärkeä kehityskohde. Muun muassa suunnittelun ja yhteistyön kehittämällä voidaan asiakaslähtöisyyttä parantaa. Haltuunotto prosessin päätöksen tulisi sisältää haltuunoton analysointi, jossa arvioidaan prosessin onnistumista sekä suorituskykyä valituilla mittareilla mitattuna.

Tutkimuksen tulosten perusteella kävi ilmi, ettei Metson palvelukeskuksen haltuunotto prosessin tehokkuutta voida todella kehittää, ellei prosessille luoda mittaristoa sen suorituskyvyn mittaamiseksi. Mittariston luominen olisikin yksi tärkeimmistä prosessin kehityskohteista. Lisäksi prosessille pitäisi määrittää prosessin omistaja, joka seuraa suorituskyvyn kehittymistä. Prosessien standardisointi

edistää paitsi prosessin yhtenäistämistä myös tehokkuutta, sillä parhaiden käytäntöjen mukaisesti toimivat prosessi lisäävät kustannustehokkuutta.

PDCA- mallin hyödyntäminen tutkimuksen toteuttamisessa jäseni kehitysprosesseja sekä edisti sen loogista etenemistä. Malli myös auttoi ymmärtämään prosessin jatkuvan kehittämisen tärkeyden. PDCA- mallin viimeinen vaihe oli tarkoituksenmukaista rajata tutkimuksen ulkopuolelle, sillä prosessin kehitys on pitkäjänteistä työtä eikä sitä tule toteuttaa hätäisesti. Lisäksi on otettava huomioon prosessin kaikki osapuolet, kun prosessin kehittämistä suunnitellaan ja toteutetaan.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan analysoida arvioimalla sen validiteettiä ja reliabiliteettiä. Validiteetti mittaa tutkimuksen luotettavuutta siitä näkökulmasta, mitataanko tutkimuksella sitä mitä on tarkoitus mitata. (Metsämuuronen 2001, 50.) Tutkimuksen aineistonhankintamenetelmiksi valittiin teemahaastattelut, havainnointi ja asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset. Teemahaastatteluiden kysymykset johdettiin tutkimuskysymyksistä sekä tietoperustasta. Teemahaastatteluiden otos oli pieni, joten teemahaastattelut koostuivat pääosin avoimista kysymyksistä. Monivalintakysymyksillä ja niiden vastauksia vertailemalla ei näin pienellä otoksella olisi voitu tehdä valideja johtopäätöksiä. Otos oli pieni, mutta valittu oikein, sillä Roll out manager oli ollut mukana kaikissa tutkittavissa halluunotoissa, joten hänellä on vankka kokemus ja tieto prosessin nykytilasta. Myyntireskontratiimin jäsenet olivat luonnollinen valinta haastateltaviksi, sillä tutkimus rajattiin toteutettavaksi heidän näkökulmastaan. Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset sen sijaan antoivat tutkimukselle asiakkaan näkökulman, mikä on olennainen osa liiketoimintaprosesseja. Tutkimuksen tuloksissa tuli esille samoja asioita, kuin aikaisemmissa tutkimuksissa sekä tietoperustan kirjallisuudessa. Suunnittelun, prosessin yhtenäistämisen sekä muutosjohtamisen tärkeys nousivat esiin niin aikaisemmissa tutkimuksissa, tietoperustassa kuin tutkimustuloksissa. Tutkimuksen tavoite täyttyi, sillä kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseen saatiin vastaus, mikä myös vahvistaa tutkimuksen validiutta.

Reliabiliteetti mittaa puolestaan tutkimuksen toistettavuutta. Reliabiliteettia voidaan arvioida esimerkiksi rinnakkaismittauksella eli mittaamalla tutkittavaa asiaa samaan aikaan eri mittarilla, toistomittauksilla eli eri aikaan samalla mittarilla tai

yhtenäisyyden kautta eli samaan aikaan samalla mittarilla (Metsämuuronen 2001, 52). Havainnoinnissa tuli esille samoja asioita kuin haastatteluissa, mikä tukee sitä, että teemahaastatteluista saatiin luotettavaa tietoa. Koska havainnointi on vapaasti tilanteessa muotoutuvaa, kun sen sijaan haastattelutilanne on rajoitettu, tulosten samankaltaisuus vahvistaa tulosten luotettavuutta. Voidaan myös sanoa, että kyseessä on ollut rinnakkaismittaus. Asiakastytyväisyystutkimuksen tulosten hyödynnettävyyttä ja luotettavuutta arvioitiin kriittisesti. Koska asiakastytyväisyystutkimus ei koskenut vain haltuunottoa, huomioitiin se tuloksia analysoitaessa. Tämän takia asiakastytyväisyystutkimus ei myöskään ollut tutkimuksen pääasiallinen aineistonhankintamenetelmä.

Tutkijan työskennellessä case-yrityksessä ja haastateltavien tuntiessa tutkijan, ovat haastateltavat antaneet todennäköisesti rehellisimpiä vastauksia ja luotettavampaa tietoa, kuin jos haastattelija olisi ollut vieras henkilö. Koska tutkijalla on myös jonkin verran kokemusta haltuunottoa, ei haastateltavien ole tarvinnut kertoa prosessin perustietoja, vaan painoarvo on ollut heidän kokemuksillaan ja mielipiteillään.

Tutkimuksen toteutusajankohta oli ajankohtainen, sillä uudet haltuunotot olivat haastateltavien tuoreessa muistissa, mutta muutamat haltuunotot oli saatu päätökseen, joten haastateltavilla oli monipuolista kokemusta haltuunotoista. Yhdeksi aineistonhankintamenetelmäksi pohdittiin benchmarkingia. Menetelmiä oli kuitenkin jo monipuolisesti ja haasteeksi olisi voinut muodostua tutkimuksen tulosten kokoaminen yhtenäiseksi aineistoksi. Toisaalta epäiltiin, kuinka luotettavaa tietoa ulkopuolisilta organisaatioilta olisi mahdollista saada. Teemahaastatteluilla ja havainnoinnin kautta saatiin palvelukeskuksen näkökulma haltuunottoa ja vuoden 2011 asiakastytyväisyystutkimuksen tuloksilla puolestaan liiketoimintayksikön näkökulma tutkittavaan aiheeseen.

Tutkimuksesta on hyötyä haltuunottoa toimiville henkilöille. Steering team eli ohjausryhmä ja Tampereen toimipisteen päällikkö saavat tutkimuksesta ainutlaatuisia tietoja käytännön työtä tekevien henkilöiden näkökulmasta. Haltuunottoa ei ole kuvattu aiemmin, joten Metso Shared Service Oy hyötyy tutkimuksesta myös sen osalta. Prosessikuvaus hyödyttää lisäksi myyntireskontran

työntekijöitä, sillä se hahmottaa konkreettisesti prosessin nykytilan heidän rooliin korostaen. Muut palvelukeskuksen tuotantotiimit kuten ostoreskontrapalvelut voivat hyödyntää prosessikuvausta oman haltuunotto-prosessinsa kuvaamisessa. Lisäksi Metso konsernin muut yksiköt saavat tutkimuksen kautta tietoa MSS Oy:n toiminnasta.

Jatkotutkimusaiheena tutkimukselle voisi olla mittariston luominen haltuunotto-prosessille suorituskyvyn varmistamiseksi ja kehittämiseksi. Vaikka tällä tutkimuksella luotiin prosessin kuvaus, prosessiin mittaaminen on olennainen osa prosessin suorituskyvyn varmistamisessa. Tällä hetkellä prosessia ei mitata aktiivisesti.

Metson eri liiketoimintasegmenteillä on tällä hetkellä käytössä useita eri toiminnanohjausjärjestelmiä ja kuten tutkimustulokset osoittavat, yhteisen järjestelmän puute voi olla suuri este palvelukeskuksen toiminnalle. Toisena jatkotutkimusaiheena voisi kartoittaa palvelukeskuksessa tällä hetkellä käytössä olevat toiminnanohjausjärjestelmät ja tutkia, voitaisiinko järjestelmien määrää karsia toiminnan kehittämiseksi. Kuten teoriassa mainittiin, yksi yhteinen toiminnanohjausjärjestelmä laskee kustannuksia. Myös case-yrityksessä useat järjestelmät koettiin haastavaksi.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Anttila, J., Kajava, J. 2006. PDCA-malli tietoturvallisuuden integroinnissa organisaation liiketoiminnan johtamiseen. SFS-Tiedotus 38 VSK 2/2006, 43 - 46.

Hannus J. 2003. Prosessijohtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Karlof B. 2004. Tehokas johtaminen: yritystalouden kaivattu ydin. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kehusmaa K. 2010. Strategiatyö- organisaation voimanlähde. Edita Prima Oy.

Kiiskinen, S., Linkoaho A., Santala R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WSOY.

Laamanen K. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet = Terms and concepts in business process management. Tampere: Tammerpaino Oy

Laamanen K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Lanning A., Roiha M., Salminen A. 1999. Matkaopas muutokseen: miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Hämeenlinna: Karisto Oy

Lönnqvist A., Kujansivu P., Antikainen R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Malmi T., Peltola J., Toivanen J. 2006. Balanced scorecard: rakenna ja sovelleta tehokkaasti. Helsinki: Talentum.

Metsämuuronen J. 2001. Metodologian perusteet ihmistieteissä. Helsinki: Met-help.

Mykkänen P. 2011. Kisa osajista imee tukitehtäviä Itä-Eurooppaan. Kauppalehti 6/2011.

Salomäki R. 1999. Suorituskykyiset prosessit- Hyödynnä SPC. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Virtanen P., Wennberg M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Elektroniset lähteet

Arantola H., Simonen K. 2009. Palvelemisesta liiketoimintaan - asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekes 256/2009. [viitattu 24.1.2012]. Saatavissa www.tekes.fi/fi/document/43080/palvelemisesta_palveluliiketoimintaa_pdf

Beard. M., Rupp T. 2004. JPMorgan Treasury Services. Moving Towards Global Shared Service Centers. [viitattu 22.8.2011]. Saatavissa: http://www.sequeiraconsulting.net/files/Global_Shared_Services_by_JPMorgan.pdf

Deloitte 2010. Managing the design of and migration to shared services. [viitattu 20.9.2011]. Saatavissa: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ireland/Local%20Assets/Documents/Shared%20Services/ie_SSC2010_ManagingDesignAndMigration.pdf

Deloitte 2006. Myötätulessa. Suomalaisten suuryritysten ja suurten julkishallinnon organisaatioiden kokemukset ulkoistamisesta Suomessa 2006. [viitattu 10.9.2011]. Saatavissa: <http://deloitte.smartpage.fi/docId=6e908c2f1c0286eff37d35a646f51a10>

Hindle J. 1997. Understanding business processes. Health Manpower Management, Vol. 23 Iss: 5, pp.181 - 183 MCB University Press. Emerald Group Publishing Limited.

Huotari J., Salmikangas E. 2009. Projektihallinnan perusteet. Johdanto, määritelmät. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. [viitattu 12.5.2012]. Saatavissa: http://homes.jamk.fi/~huojo/opetus/IIZT4010/IIZT4010_2.pdf

Jyväskylän yliopisto. 2012. Ryhmäviestintä. Analysointi. [viitattu 28.5.2012]. Saatavissa: <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/vuorovaikutus/analysointi.html>

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., Himberg, T., 2012. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta [viitattu 28.5.2012]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmäpolkuja/menetelmäpolku/tutkimusstrategiat>

Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki. 2011. Prosessien mallinnus [viitattu 10.9.2011]. Saatavissa: <http://www.lpt.fi/tykes/pages/methods.php?MCID=177#>

Kokkonen O. 2007. Vuosi 2009 tulee – on aika valmistautua. ISO 9001:2008 ensimmäinen lausuntokierros meneillään. [viitattu 10.8.2011]. Saatavissa: http://www.google.fi/imgres?imgurl=http://www.qk-karjalainen.fi/kuvat/pdca_parantaminen.jpg&imgrefurl=http://www.qk-karjalainen.fi/%3F sivu%3Dartikkelit%26id%3D77&h=455&w=475&sz=99&tbnid=XLLcrsxjIM_ZsM:&tbnh=124&tbnw=129&prev=/search%3Fq%3DPDCA%26tbnid%3Dsch%26tbo%3Du&zoom=1&q=PDCA&hl=fi&usg=__oX0c1O1FRp3C4rCLStPbZopKVw=&sa=X&ei=sMIDTv_AG8zHswbV55TZBw&ved=0CBsQ9QEwBQ

Kohlbacher M., Gruenwald S. 2010. Process ownership, process performance measurement and firm performance. Emerald Group Publishing Limited.

Laatuakatemia. 2010. Laatu työkaluja. 6.7.2010 [viitattu 8.9.2010]. Saatavissa: <http://www.kotiposti.net/tuurala/PDCA.htm>

Lindfors K. 2012. Onko projektillasi viestintäsuunnitelma? 19.4.2012 [viitattu 22.4.2012]. Saatavissa: http://www.tietoviikko.fi/cio/artikkelit/parhaat_kaytannot/onko+projektillasi+viestintasuunnitelma/a800343

Otava T. 2010. Ulkoistaminen – kustannussäästöjä vai strategista toimintojen uudelleen organisointia? Metropolia ammattikorkeakoulu.

Saaranen-Kauppinen A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [viitattu 28.5.2012]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Schwarz G. 2007. Shared Service Center. RAR-103 Prof. Jerry Mechling Paper. Harvard University Kennedy School of Government. [viitattu 10.8.2011]. Saatavissa: http://www.3ecompass.net/library/view/compass-library/Shared_Service_Center.pdf

Trapp R. 1998. Shared services 'not just a cost-cutter'. The Independent. 1.11.1998. [viitattu 22.8.2011]. Saatavissa: <http://www.independent.co.uk/news/business/shared-services-not-just-a-costcutter-1182117.html>

Metso Oyj. 2012. Metso yrityksenä. [viitattu 5.9.2012]. Saatavissa: http://www.metso.com/fi/corporation/about_fin.nsf/WebWID/WTB-090522-2256F-858BA?OpenDocument

Metso Oyj. 2011. Tervetuloa taloon. Power Point- esitys.

Metso Oyj. 2011b. MFS General presentation. Power Point- esitys.

Metso Oyj. 2011c. MFS Europe. Power Point- esitys.

Haastattelut

Kuukkanen H. 28.11.2011

Peltola K. 27.1.2012

Kaisanlahti S. 26.1.2012

Tuovinen S-K. 26.1.2012

Sytelä E. 24.1.2012

Kurikko H. 26.1.2012

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset roll out managerille:

Suunnittelu ja käynnistys

1. Miten resursointi on hoidettu/suunniteltu?
2. Keiden pitäisi osallistua haltuunottoihin?
 - a. Miksi?
3. Onko tehty haltuunottosuunnitelma tai aikataulu?

Siirtoon valmistautuminen

4. Miten haltuunoton tavoite on kerrottu/täsmennetty?
5. Onko asiakas toimittanut tarvittavat tiedot?
6. Onko teknologian toimivuus varmistettu?
7. Miten osaamisen siirtäminen on suunniteltu?
8. Tarvitaanko koulutusta?
 - a. Millaista?
 - b. Saadaanko riittävästi?

Siirto

9. Onko prosessit siirretty ajallaan?
 - a. Jos ei, niin mitä syitä viivästymiseen?
10. Ovatko siirrettävät palvelut standardoituja vai onko asiakaskohtaisia tapoja toimia?
 - a. Mistä johtunut?
11. Onko yrityksen strategia tiedossa ja eteneekö yrityksen strategian mukaan?
12. Kuka on / Millainen on prosessin omistaja?

- a. Onko auktoriteettia
 - b. Millainen on hyvä omistaja
13. Onko asiakaslähtöistä?
- a. Miten ilmenee?
 - b. Mitä ongelmia tai puutteita?
14. Missä vaiheessa eniten parannettavaa?
- a. Miksi?
15. Riskit, missä epäonnistuttiin? (kolme merkittävintä)
- a. Oliko riskeihin varauduttu?
16. Kriittisin kohta prosessin onnistumisen kannalta?
- a. Miksi?
17. Kuka voi vaikuttaa eniten haltuunoton onnistumiseen?
- a. Miksi?
18. Mikä onnistui parhaiten, menestystekijät? (kolme merkittävintä)
19. Onko prosessilla mittareita
- a. Tiedossa?
 - b. Onko mittareita riittävästi?
 - c. Miten mitataan?
20. Vaikuttavatko uudet haltuunotot työmotivaatioon?
- a. Jos, niin miten?
 - b. Palkitseeko?
21. Oletko kokenut muutosvastarintaa. Jos olet, niin miten ilmennyt?
- a. Omassa tiimissä?
 - b. Asiakasyksikössä?
 - c. Miten ilmennyt?
22. Yleisarvosana haltuunotoille tällä hetkellä asteikolla 1-10? Lyhyet perustelut.

Liite 2. Haastattelukysymykset myyntireskontratiimille:

Suunnittelu ja käynnistys

- 23. Miten resursointi on hoidettu/suunniteltu?
- 24. Keiden pitäisi osallistua haltuunottoihin?
 - a. Miksi?
- 25. Onko tehty haltuunottosuunnitelma tai aikataulu?

Siirtoon valmistautuminen

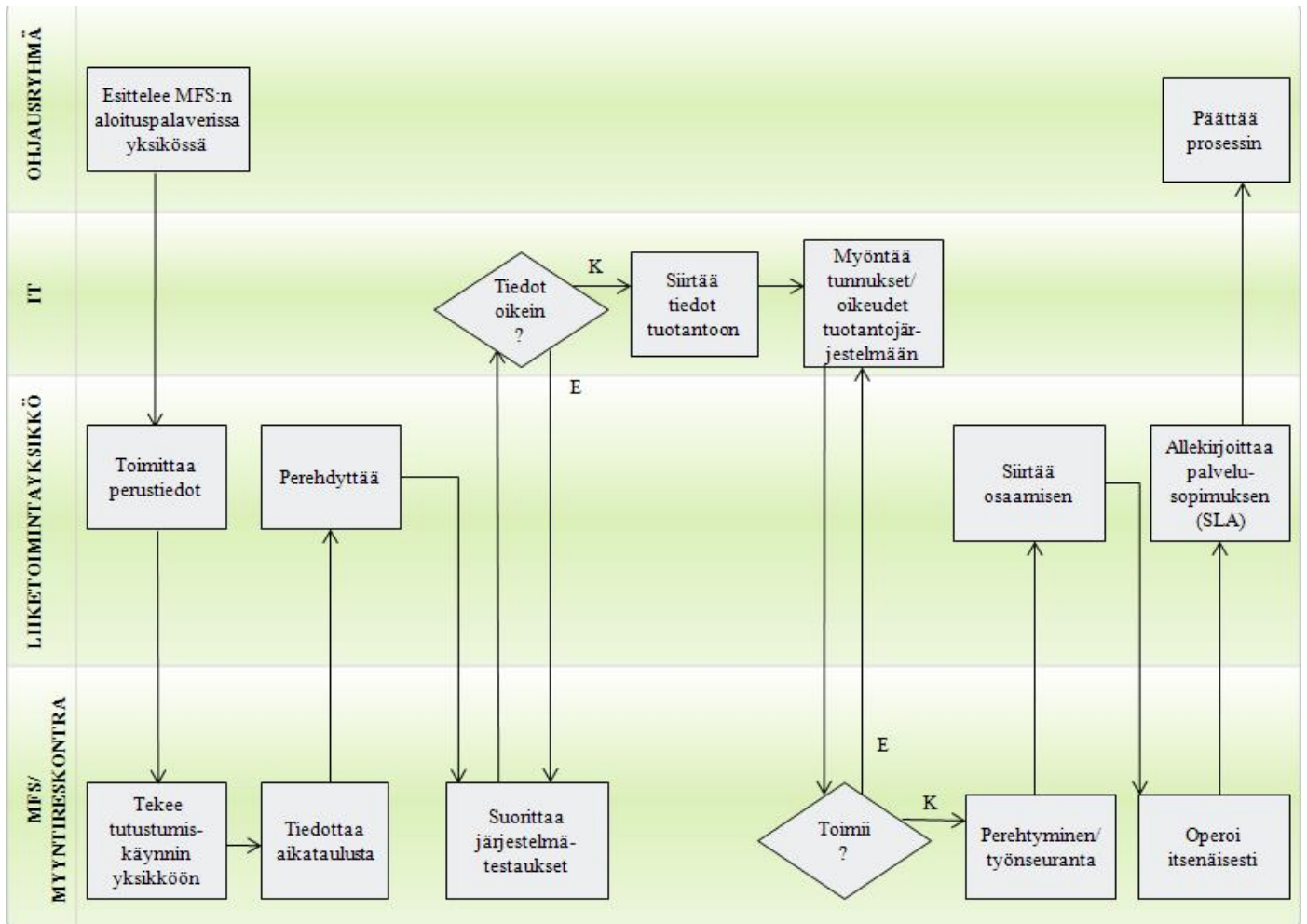
- 26. Miten haltuunoton tavoite on kerrottu/täsmennetty?
- 27. Onko asiakas toimittanut tarvittavat tiedot?
- 28. Onko teknologian toimivuus varmistettu?
- 29. Miten osaamisen siirtäminen on suunniteltu?
- 30. Tarvitaanko koulutusta?
 - a. Millaista?
 - b. Saadaanko riittävästi?

Siirto

- 31. Onko prosessit siirretty ajallaan?
 - a. Jos ei, niin mitä syitä viivästymiseen?
- 32. Ovatko siirrettävät palvelut standardoituja vai onko asiakaskohtaisia tapoja toimia?
 - a. Mistä johtunut?
- 33. Onko yrityksen strategia tiedossa ja eteneekö yrityksen strategian mukaan?
- 34. Kuka on / Millainen on prosessin omistaja?
 - a. Onko auktoriteettia

- b. Millainen on hyvä omistaja
35. Onko asiakaslähtöistä?
- a. Miten ilmenee?
 - b. Mitä ongelmia tai puutteita?
36. Missä vaiheessa eniten parannettavaa?
- a. Miksi?
37. Riskit, missä epäonnistuttiin? (kolme merkittävintä)
- a. Oliko riskeihin varauduttu?
38. Kriittisin kohta prosessin onnistumisen kannalta?
- a. Miksi?
39. Kuka voi vaikuttaa eniten haltuunoton onnistumiseen?
- a. Miksi?
40. Mikä onnistui parhaiten, menestystekijät? (kolme merkittävintä)
41. Onko prosessilla mittareita
- a. Tiedossa?
 - b. Onko mittareita riittävästi?
 - c. Miten mitataan?
42. Pyytäkö esimies/prosessin omistaja palautetta haltuunoton jälkeen?
43. Vaikuttavatko uudet haltuunotot työmotivaatioon?
- a. Jos, niin miten?
 - b. Palkitseeko?
44. Oletko kokenut muutosvastarintaa. Jos olet, niin miten ilmennyt?
- a. Omassa tiimissä?
 - b. Asiakasyksikössä?
 - c. Miten ilmennyt?
45. Yleisarvosana haltuunotoille tällä hetkellä asteikolla 1-10? Lyhyet perustelut.

Liite 3. Prosessin kuvaus: prosessikaavio ja selityslehti



Vaihe/Tehtävä	Kuka/ketkä	Kriittiset tekijät	Menetelmät, työhjeet, lomakkeet, laitteet, tietojärjestelmät jne. ohjaus ja valvonta	Tietojen hallinta Input-tiedot	Tietojen hallinta Output-tiedot
Esittelee MFS:n aloituspalaverissa yksikössä	Ohjausryhmä	Ensivaikutelma, ymmärryksen luominen, vastaanotto, muutosvastarinnan käsittely	Esittelyaineisto	Esitysmateriaali	Haltuunottoprosessin aloittaminen
Toimittaa perustiedot	Liiketoimintayksikkö	Tietojen oikeellisuus, laajuus	Perustietolomake, sähköposti	Kirjanpidon tilit, kustannuspaikat, kirjausohjeet ym. tiedot	Täytetty kyselylomake
Tekee tutustumiskäynnin yksikköön	Tiiminvetäjä (myyntireskontra)	Muutosvastarinnan käsittely, yhteistyön aloittaminen	Palaveri	Täytetty kyselylomake	Esiymmärrys liiketoimintayksikön toiminnasta
Tiedottaa aikataulusta	Tiiminvetäjä (myyntireskontra)	Varhainen ja ajantasainen tiedotus	Sähköposti, palaverit	Alustava aikataulu	Aikataulu, käsitys prosessin etenemisestä
Perehdyttää	Liiketoimintayksikkö	Perustietojen toimittaminen myyntireskontratiimille	Sähköposti, tapaamiset, SAP -testijärjestelmä	Kirjausohjeet, käytännön toimintatavat/tiedot	Alustava ymmärrys liiketoimintayksikön toiminnasta
Suorittaa järjestelmätestaukset	IT / myyntireskontratiimi	Oikeiden asioiden testaus, ei turhaa testausta, tarpeeksi aikaa testauksille	Testaustietojen keräyslomake, SAP -testijärjestelmä	Testattavat transaktiot, testaustietojen keräyslomake	Myyntireskontra testattu hyväksytysti
Siirtää tiedot tuotantoon	IT	Tiedot siirtyvät oikein testijärjestelmästä tuotantoon	SAP, testiaineisto	SAP testijärjestelmän sisältö	Toimiva ja tiedoiltaan oikea ja ajantasainen SAP

Myöntää tunnukset/ oikeudet tuotantojär- jestelmään	IT	Tunnukset toimivat kaikissa tarvittavissa järjestelmissä	SAP, raportointialustat, IT tuki	Tunnusten ja oikeuksien avauspyynnöt	Pääsy tarvittaviin järjestelmiin, transaktioihin
Perehtyminen/ työnseuranta	Myyntireskontratiimi	Tarvittavan tietotaidon saaminen	Mahdollinen työn seuranta yksikössä, sähköposti, palaverit	Perustiedot toimintata- voista, maksukäytän- nöt, lainsäädäntö	Tarvittava osaaminen itsenäiseen operointiin
Siirtää osaamisen	Liiketoimintayksikkö	Tietotaidon siirtäminen, tiedon pimittäminen	Sähköposti, palaverit	Yksityiskohtaisten ja yksikkökohtaisten tietojen siirtäminen	Tarvittava osaaminen itsenäiseen operointiin
Operoi itsenäisesti	Myyntireskontratiimi	Parhaiden käytäntöjen hyödyn- täminen, vanhojen toiminta- tapojen kyseenalaistaminen	SAP, työohjeet	Työohjeet	Päivittäiset työtehtävät aikataulussa, raportointi
Allekirjoittaa palvelu- sopimuksen (SLA)	Liiketoimintayksikkö	Sopimuksen sisällön ymmärtäminen	Palaverit	Palvelusopimus	Allekirjoitettu palvelusopimus
Päättää prosessin	Ohjausryhmä	Liiketoimintayksikön ja MFS:n välisen vastuunjaon noudattaminen	Palaverit	Palvelusopimuksessa sovitut asiat	Prosessi siirretty MFS:ään