

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

LUT School of Business and Management

Laskentatoimi

Toni Pollari

Jaettu palvelukeskus strategisena valintana: riskit ja riskienhallinta

Pro gradu – tutkielma, 2018

1. Tarkastaja: Professori Pasi Syrjä
2. Tarkastaja: Tutkijaopettaja Kati Pajunen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Toni Pollari
Tutkimuksen nimi:	Jaettu palvelukeskus strategisena valintana: riskit ja riskienhallinta
Tiedekunta:	LUT School of Business and Management
Pääaine:	Laskentatoimi
Vuosi:	2018
Pro gradu –tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 96 sivua, 9 kuviota, 4 taulukkoa ja 1 liite
Tarkastajat:	Professori Pasi Syrjä & Tutkijaopettaja Kati Pajunen
Hakusanat:	Jaettu palvelukeskus, standardisointi, riskit, riskienhallinta

Kilpailuilla markkinoilla yritykset etsivät jatkuvasti keinoja tehostaa toimintaansa. Jaettu palvelukeskus on organisaatio, jolla pyritään luomaan kustannustehokkuutta ja ainutlaatuisia resursseja. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää jaetun palvelukeskuksen perustamiseen liittyviä riskejä ja riskienhallintaa. Lisäksi tavoitteena on ymmärtää jaettuun palvelukeskukseen liittyviä strategisia päätöksiä, jotka voidaan nähdä myös riskienhallinnan näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastatteleamalla seitsemää henkilöä kolmesta eri yhtiöstä. Kaikki tutkimuksessa olleet henkilöt olivat olleet mukana jaetun palvelukeskuksen perustamishankkeessa. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelulla. Tutkimuksen tulokset osoittavat riskien ja riskienhallinnan olevan tärkeä osa suunnittelua. Merkittävimpiä riskitekijöitä jaetussa palvelukeskuksessa ovat palvelulaadun ylläpito, työntekijöiden vaihtuvuus ja muutosjohtamisen onnistuminen. Erityisesti palvelukeskukselle tyypillinen riski on työntekijöiden vaihtuvuus. Tämä vaikeuttaa inhimillisen pääoman pysymistä organisaatiossa. Riskejä voidaan kuitenkin hallita muun muassa standardisoimalla prosesseja, luomalla yhtenäistä työkulttuuria ja seuraamalla organisaation tehokkuutta suorituskyky mittareilla. Tärkeää on lisäksi ymmärtää jaettu palvelukeskus strategisesta näkökulmasta. Riskienhallinnan onnistumiseksi jaetun palvelukeskuksen tulisi olla optimaalinen yhdistelmä kustannustehokkuutta ja yrityksen liiketoimintaa tukevia tekijöitä.

ABSTRACT

Author:	Toni Pollari
Title:	Shared Service Center as a Strategic Decision: Risks and Risk Management
Faculty:	LUT School of Business and Management
Major:	Accounting
Year:	2018
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology, 96 pages, 9 figures, 4 tables and 1 appendix
Examiners:	Professor Pasi Syrjä & Associate Professor Kati Pajunen
Keywords:	Shared service center, standardization, risks, risk management

In a competitive market companies are constantly searching for ways to improve productivity. Shared service center is an organization that can improve productivity and create unique competencies for a company. The aim of this study is to understand the risks and risk management associated with establishing a shared service center. And secondly to understand the aspects of strategic decisions involved with shared service center, which can also be seen from a risk management perspective. The study was conducted as a qualitative research. The interviews included seven individuals from three different companies. All of these individuals were involved in the process of establishing a shared service center. The results show risks and risks management to be important part of planning. Most notable risks in shared service centers are maintaining high service level, high employee turnover and success of change management. Typical risk for shared service centers was the high turnover of employees. This made difficult for the companies to keep the human knowledge inside the company. However, these risks can be mitigated by standardizing processes, creating a unified work culture and following key performance indicators. Also, it is vital to understand shared service center from a strategic perspective. In order to succeed in risk management of shared service centers, it is important to find the optimal combination between cost efficiency and the creation of valuable competencies.

ALKUSANAT

Opiskeluvuodet ovat olleet tapahtumarikkaita ja kasvattavaa aikaa. Gradun valmistumisen myötä on kuitenkin aika siirtyä uusille vehreille laitumille. Haluaisinkin kiittää gradu ohjaajiani Kati Pajusta ja Pasi Syrjää heidän antamastaan avusta. Kiitokset myös Heidille gradun lukemisesta ja kommentoinnista. Tällä yhteistyöllä voidaan päästä, vaikka kuinka pitkälle. Viimeisimpänä muttei vähäisimpänä, haluaisin osoittaa kiitokset Jesperille. Hän ollut tärkeä osa prosessia, kysymällä päivittäin tärkeitä kysymyksiä kuten: ”mites se gradu tänään?” tai ”mitäs oot saanut tänään aikaiseksi?” Nämä tärkeät kysymykset siivittivät lopulta tämän projektin loppuun asti.

Nyt on yksi kappale suoritettu ja koettu, katsotaan mitä seuraava tuo tullessaan.

Helsingissä 23.9.2018

Toni Pollari

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	7
1.1	<i>Taustaa</i>	7
1.2	<i>Avainkäsitteet</i>	9
1.3	<i>Tutkimusongelma ja rajaukset</i>	11
1.4	<i>Tutkimusmetodologia ja -aineisto</i>	13
1.5	<i>Tutkimuksen viitekehys</i>	14
1.6	<i>Tutkimuksen rakenne</i>	15
2	JAETTU PALVELUKESKUS TEOREETTISESTA NÄKÖKULMASTA	16
2.1	<i>Transaktiokustannusteorian perusteet</i>	18
2.1.1	<i>Palvelukeskus transaktiokustannusteorian näkökulmasta</i>	22
2.1.2	<i>Toimintojen standardisointi</i>	24
2.1.3	<i>Skaalautuvuuden hyödyntäminen</i>	26
2.2	<i>Resurssipohjaisen teorian perusteet</i>	29
2.2.1	<i>Ydinkyvykkyydet</i>	31
2.2.2	<i>Resurssipohjainen teoria palvelukeskuksen näkökulmasta</i>	32
3	RISKIT JA RISKIENHALLINTA JAETUSSA PALVELUKESKUKSESSA	36
3.1	<i>Toimintojen siirron riskit</i>	36
3.1.1	<i>Strateginen riski</i>	37
3.1.2	<i>Implementaatoriski</i>	40
3.1.3	<i>Operatiivinen riski</i>	42
3.2	<i>Riskienhallinta palvelukeskuksissa</i>	44
3.2.1	<i>Yhteistyön kontrollit</i>	46
3.2.2	<i>Suorituskyvyn kontrollit</i>	48
4	METODOLOGIA JA AINEISTONKERUU	52
4.1	<i>Tutkimusasetelma ja menetelmät</i>	52
4.2	<i>Haastatteluiden toteutus</i>	54

4.3 Tutkimusaineisto ja sen kuvaus.....	56
5 RISKIT JA RISKIENHALLINTA HAASTATTELUISSA YRITYKSISSÄ.....	58
5.1 Havaitut riskit jaetuissa palvelukeskuksissa.....	58
5.2 Käytetyt riskien kontrollit yrityksissä	64
5.2.1 Organisaatiokulttuuri riskienhallintakeinona.....	64
5.2.2 Prosessien kontrollit.....	67
5.2.3 Raportointihierarkkia ja viestintä kontrollin keinona	72
5.3 Jaettu palvelukeskus- päätöksenteon perusteet	74
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	80
6.1 Tutkimuksen validiteetti ja rajoitukset.....	86
6.2 Jatkotutkimusehdotukset.....	87
LÄHTEET	88

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Kilpaillussa globaalissa maailmassa yritykset etsivät jatkuvasti tapoja tehostaa toimintojaan. Yritykset pyrkivät saavuttamaan kilpailuetua muihin yrityksiin pysymällä joustavina toiminnassaan, sillä näin yritykset pystyvät sopeutumaan nopeasti muuttuviin markkinatilanteisiin. Yritysten on siis tehtävä strategisia päätöksiä sen suhteen, mitkä ovat yrityksen ydintoimintoja ja miten liiketoiminta kannattaa järjestää. (Gottfredson, Puryear & Phillips, 2005) Joustavana pysyminen vaatii yrityksiltä make or buy -päätöksentekoa. Yrityksen on tehtävä päätös siitä, mitkä toiminnot se pystyy tekemään tehokkaammin konsernin sisäisesti ja mitkä ulkoisesti (Williamson, 1991).

Yhtenä kilpailuedun muotona ovat jaetut palvelukeskukset, jotka ovat olleet suosittuja 1990-luvun puolivälistä lähtien (Minnaar & Vosselman, 2013). Jaetun palvelukeskuksen ideana on keskittää tietyt palvelut yhteen paikkaan, josta jaettu palvelukeskus palvelee koko organisaatiota. Näin yritykset voivat keskittyä ydintoimintoihinsa. Samalla se tehostaa yrityksen toimintaa, kun päällekkäisyydet vähenevät. Yhtenä merkittävänä tavoitteena on myös palvelutason parantuminen. Yleisiä keskitettyjä toimintoja ovat henkilöstöhallinto, taloushallinto ja asiakaspalvelutyöt. (Schulzin & Brennerin, 2010; Miskon et al., 2011; Richter & Brühl, 2017)

Jaetut palvelukeskukset ovat merkittävä trendi. Jopa 75 prosenttia Fortune 500-yhtiöstä¹ ovat siirtäneet toimintojaan jaettuihin palvelukeskuksiin. Myös toimintojen siirron implementoinnit ovat kaksinkertaistuneet vajaassa vuosikymmenessä 2007-2015. Toimintojaan siirtäneille yhtiöille kustannusedut ovat olleet jopa 20-50 prosentin luokkaa. (Richter & Brühl, 2017) Pitkällä aikavälillä tehokkuus näyttää vain kasvavan, kun toimintaa saadaan tehostettua lisää. Deloitteen (2017) tutkimukseen osallistuneista yrityksistä jopa 70 prosentilla tuottavuuden vuosittainen kasvu on ollut yli 5 prosentin luokkaa. Selvää on siis, että jaetut palvelukeskukset tuovat merkittäviä kustannusetuja yrityksille.

Tästä huolimatta palvelukeskusten tutkimus on saanut suhteellisen vähän huomiota tutkijoilta. Tutkimus on keskittynyt tutkimaan lähinnä motivaatioita ja implementointiin liittyviä tekijöitä. Näin ollen itse riskeistä ja niiden hallinnasta on tutkimusta vielä vähän. (Amiruddin et al, 2013; Richter & Brühl, 2017) Tutkimuksessa on aikaisemmin keskitytty lähinnä palvelukeskuksen perustamisen motiiveihin, kriittisiin menestystekijöihin ja hallintomekanismeihin (Richter & Brühl, 2017). Jaetun palvelukeskuksille ominaiset riskit ja niiden hallinta ovat jääneet vähälle huomiolle tutkimuksessa (Amiruddin et al, 2013). Näiden riskien ymmärtäminen ja hallinta ovat kriittistä tietoa yrityksille, jotka suunnittelevat tai ovat jo perustaneet jaetun palvelukeskuksen. Mahdollisten riskien toteutuessa esimerkiksi palvelukeskuksen laskutus, IT tai muut mahdolliset keskitetyt toiminnot eivät välttämättä toimi. Tällä voi olla erittäin laaja negatiivinen vaikutus koko konsernin toimintaan.

Tutkimustiedon lisääminen palvelukeskuksista auttaa yrityksiä tekemään tutkimukseen perustuvia harkittuja päätöksiä. Laaja-alainen ymmärrys aiheesta saattaa kasvattaa yritysten intoa siirtää toimintoja jaettuihin palvelukeskuksiin. Tutkimusaineiston lisääntyessä yritykset saavat paremman näkemyksen perustamiseen liittyvistä hyödyistä ja riskeistä (Knol, Janssen & Sol, 2014). Yritysten pitäisi pohtia: ”onko tämä oikea ratkaisu juuri meidän yritykselle?” Tämä tutkielma antaa laajan kokonaiskuvan tutkimuksessa havaituista riskeistä ja niiden hallinnasta, käyttäen transaktiokustannus- ja resurssipohjaista teoriaa pohjana.

1.2 Avainkäsitteet

Luvussa on avattu tärkeimpiä käsitteitä. Englanninkielisessä tutkimuksessa käytetään moninaisia termejä kuten offshoring, nearshoring, captive offshoring ja shared service center. Näitä käsitteitä on avattava määritelmien selkeyttämiseksi.

Ulkoistaminen ulkomaille (Offshoring):

Offshoringilla on useita eri määrittelyitä. Yhden määrittelyn mukaan offshoring tarkoittaa tuotannon kansainvälistä siirtoa. Kotimaassa siis suljetaan tuotantolaitos ja ulkomaille perustetaan uusi laitos korvaamaan suljettua laitosta. Tässä tutkimuksessa tosin käytetään offshoringia hieman laajemmassa näkökulmassa, jolloin sillä tarkoitetaan tuotannon tai palveluiden siirtoa halvempiin maihin. Ainoa halpuuden tekijä ei ole vain palkkataso. Siirtoa tehdessä on myös huomioitava kokonaiskustannukset liittyen esimerkiksi byrokratiaan ja infrastruktuuriin. Virallisen määritelmän mukaan offshoringin voi olla sekä ulkoistamista että toimintojen siirtoa. (Andreff, 2009)

Jaettu palvelukeskus (shared service center):

Jaetun palvelukeskuksen (SSC) määrittelyssä ei ole yhtä universaalisti hyväksyttyä määritelmää. Tässä tutkielmassa käytetään Schulzin ja Brennerin (2010) määritelmää. He määrittelevät jaetun palvelukeskuksen olevan organisaationaalinen konsepti, joka keskittää yhtiön prosesseja pyrkien vähentämään päällekkäisyyksiä. Keskittämisen avulla yhtiö voi vähentää muun muassa kuluja ja lisätä palvelun laatua. Huomattavaa kuitenkin tehdä ero keskitetyn ja jaetun palvelukeskuksen kesken. Jaetussa palvelukeskuksessa osapuolet kehittävät toimintaa yhdessä ja kontrolli palvelusta on operatiivisilla yksiköillä. Keskitetyissä palvelukeskuksissa päätäntävalta sen sijaan sijaitsee yhtiön johtoryhmällä (Meijerink, Bondarouk & Looise, 2013; Redman et, al., 2007).

Suorituskyky indikaattorit (Key performance indicators, KPI)

Suorituskykyindikaattoreilla eli KPI:lla viitataan mittareihin, joilla tarkastellaan yrityksen tehokkuutta. Indikaattorin avulla voidaan havaita toiminnan suorituskykyyn tai palvelunlaatuun liittyviä ongelmia. Yleisiä indikaattoreita ovat muun muassa maksuaika, vasteaika ja datan oikeellisuus (Franceschini, F., Galetto, M. & Maisano, D., 2007, 109-111).

Palvelutasosopimus (Service Level agreement, SLA)

Palvelutasosopimus eli SLA on palvelunostajan ja palveluntoimittajan välinen sopimus, jossa määritellään toimijoiden väliset oikeudet ja vastuut. SLA selkeyttää osapuolten välisiä toimintovastuita ja sen avulla voidaan määrittää indikaattorit, joilla seurataan sitä, saavutetaanko ennalta määrätty palvelutaso. (Spillner, Illgen & Schill, 2018)

1.3 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää minkälaisia haasteita yritykset kohtaavat siirtäessään toimintoja ulkomaille jaettuihin palvelukeskuksiin. Tutkimuksessa pyritään haastatteluiden avulla saamaan tietoa siitä, minkälaisia riskejä yritykset kohtaavat toimintoja siirrettäessä. Suurimpia yrityksiin kohdistuvia riskejä ovat maariski, strateginen riski, operatiivinen riski, maineriski, luottoriski ja säännösten noudattaminen (Kumar, Kwong & Misra, 2008). Näiden pääriskien alle voi sisältyä esimerkiksi prosessien toimivuuteen liittyviä asioita, osaavien työntekijöiden saatavuus, maan poliittinen tilanne tai implementoinnin onnistuminen. Riskeillä tarkoitetaan erityisesti tulevaisuuteen liittyvää epävarmuustekijöitä (Wilcocks & Margets, 1994), jotka haittaavat tai estävät toimintojen siirtojen onnistuneen siirtämisen. Päättökysymys on seuraava:

Mitä riskejä liittyy yhtiön toimintojen siirrosta ulkomaisiin jaettuihin palvelukeskuksiin?

Pääkysymyksen lisäksi seuraavilla alakysymyksillä pyritään saamaan laajempaa ymmärrystä riskeistä ja niiden hallinnasta. Ensimmäisessä alakysymyksessä tutkitaan riskienhallintakeinoja:

Minkälaisia riskinhallintakeinoja yritykset käyttävät minimoidakseen jaetun palvelukeskuksen perustamisesta syntyviä riskejä?

Yrityksillä on monia erilaisia tapoja hallita kyseistä muutosta. Yleisimpiä tapoja seurata muutosta on niin sanotut suorituskyky mittarit (KPI), joiden avulla pystytään seuraamaan toiminnan tehokkuutta ja laatua. Myös viestinnän laatu organisaatioiden välillä ja prosessien toimivuus ovat tärkeässä roolissa. Suunnittelun ja implementoinnin vaihetta ei voi myöskään unohtaa

riskienhallinnassa, sillä niillä tehdään pohja toimintojen siirtoa varten. (Roza, Van den Bosch & Volberda, 2011; Narayanan, Jayaraman, Luo & Swaminathan, 2010)

Toisena alakysymyksenä tutkitaan, miksi tutkimukseen valitut yritykset ovat valinneet strategisena vaihtoehtona perustaa oman palvelukeskuksen eivätkä ole esimerkiksi ulkoistaneet toimintoja.

Miksi toimintojen siirto jaettuihin palvelukeskukseen konsernin sisällä nähtiin hyvänä strategisena valintana?

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää rajata tutkimusaihetta. Rajauksena toimivat yhtiöt, jotka ovat siirtäneet toimintojaan jaettuun palvelukeskukseen konsernin sisällä toiseen maahan. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tilannetta, jossa yhtiön laskutustoiminta tai henkilöstöhallinto (HR), keskitetään yhteen koko yhtiötä palvelemaan palvelukeskukseen ulkomaille. Tarkastelussa ovat yhtiöt, jotka ovat pitäneet palvelukeskuksen toiminnan pyörittämisen omalla vastuullaan. Yhtiöt eivät ole siis ulkoistaneet toimintoja kolmannelle osapuolelle.

Tutkimukseen on otettu lisäksi yhtiöitä, jotka ovat sekä ulkoistaneet että siirtäneet toimintojaan konsernin sisällä palvelukeskukseen. Näin toimineet yhtiöt ovat erityisen mielenkiintoisia tutkimuksen kannalta. Niiden kokemuksista saadaan tietoa siitä, miten päätöksen tekoa tehdään ulkoistamisen ja sisäisen toimintojen keskittämisen välillä.

Tutkimuksen validiteetin ja relevanttiuden kannalta on tärkeää, että yhtiön toimintojen siirto on vasta tehty. Tärkeintä tutkimuksen kannalta on se, että yhtiön palveluksessa on vielä työntekijöitä, jotka ovat olleet mukana toimintojen siirtoprosessissa alusta alkaen. Tämä mahdollistaa relevantin ja luotettavan aineiston saamisen tutkimukseen.

Aikaisemmin mainittuihin yleisimpiin toimintojen siirrosta syntyviin riskeihin liittyen. Tämä tutkimus tulee keskittymään erityisesti muutoksen aiheuttamiin operatiivisiin, implementaation, strategiaan ja maineriskihin. Näin ollen tutkimuksessa ei käsitellä esimerkiksi luottotappioihin, säännösten noudattamiseen tai maariskeihin liittyviä

asioita. Maariskiä tullaan käsittelemään tutkimuksessa strategisen päätöksenteon kannalta, jolloin yrityksen perusteluita palvelukeskus sijainnin valintaan tullaan kysymään haastatteluissa.

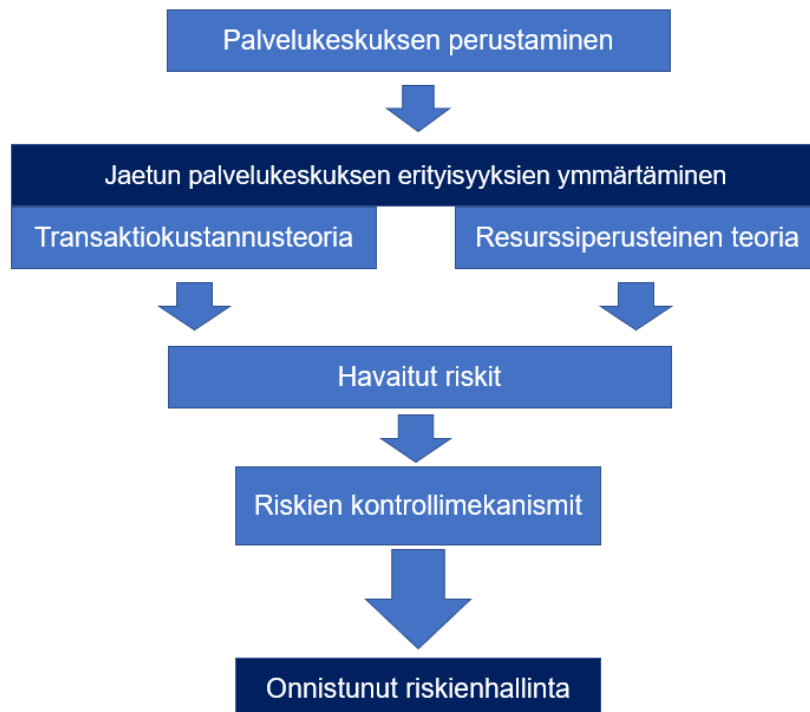
1.4 Tutkimusmetodologia ja -aineisto

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Haastattelurunkona on käytetty puolistrukturoitua haastattelupohjaa, jossa kaikille haastateltaville on esitetty lähes samat kysymykset. Puolistrukturoidun haastattelun avulla keskustelu pysyy aiheessa, mutta antaa strukturoitua haastattelua enemmän vapauksia kuulla haasteltavan mielestä tärkeitä asioita. Tällöin aineistosta tulee rikkaampaa kuin mitä se olisi tiukasti strukturoidussa haastattelussa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 199-200)

Tutkimuksessa haastatellaan seitsemää eri henkilöä kolmesta eri yhtiöstä. Haastatellut henkilöt ovat olleet tekemissä toimintojen siirron kanssa joko projektijohtajana tai operatiivisella puolella. Haasteltavat on valikoitu niin että edustettuna on työntekijöitä sekä jaetun palvelukeskuksen että konsernin puolelta. Näin ollen haastatteluissa päästään lähelle yhtiöiden päätöksiä tekeviä henkilöitä, jotka ovat olleet suunnittelemassa ja implementoimassa muutoksia. Lisäksi tutkimuksessa on haastateltu henkilöitä, jotka ovat olleet kokemassa muutosta operatiivisesta näkökulmasta. Tutkimuksen menetelmää ja tutkimusaineistoa käydään tarkemmin läpi luvussa neljä.

1.5 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen kontekstia on avattu kuviossa 1. Tutkimuksessa keskitytään yrityksiin, jotka ovat siirtäneet toimintojaan konsernin sisällä palvelukeskuksiin. Toimintojen siirto alkaa siitä, että yritykselle syntyy tarve siirtää toimintoja jaettuun palvelukeskukseen ulkomaille. Tavoitteena on esimerkiksi parantaa kilpailukykyä ja keskittyä ydintoimintoihin. Ennen päätöksen tekoa yrityksen on ymmärrettävä jaetun palvelukeskuksen erityispiirteet. Näin johto voi tehdä arvioita mahdollisista riskeistä ja miettiä, kannattaako toimintojen siirto. Riskejä ovat strategiset, operatiiviset ja implementoinnin riskit. Yhtiöt voivat kuitenkin vaikuttaa omilla toimillaan riskeihin hallinnoimalla niitä aktiivisesti. Yhtiöllä on mahdollisuus vaikuttaa riskeihin esimerkiksi palvelutasosopimuksella ja suorituskykymittareilla. Lisäksi selvä raportointihierarkia organisaatiossa on tärkeä osa riskienhallintaa. Tutkimuksen seuranta keskittyy erityisesti päätöksenteon ja palvelukeskuksen ylösajon aikaan ja miten se on vaikuttanut koko yrityksen toimintaan.



Kuvio 1. Kontekstin kuvaus

1.6 Tutkimuksen rakenne

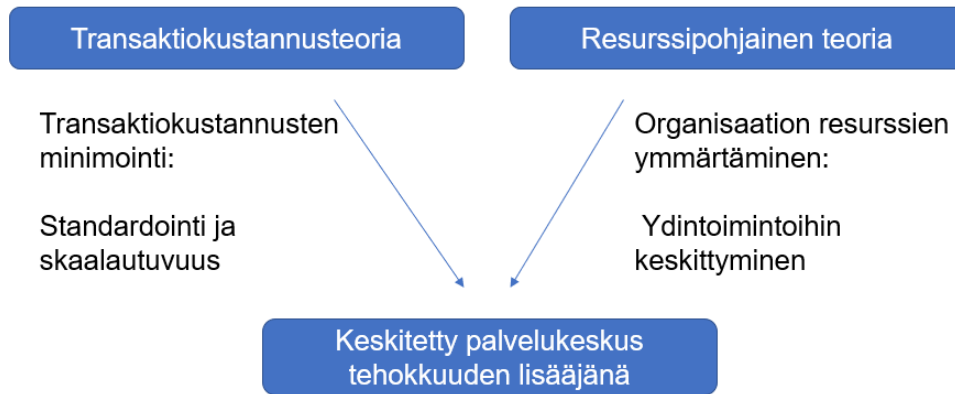
Tutkimus on jaettu kuuteen päälukuun. Ensimmäisessä luvussa on johdanto, jossa avataan tutkimuksen taustaa, rajoituksia ja tutkimuskysymyksiä. Toisessa luvussa avataan palvelukeskusten toimintojen siirtoihin liittyvää teoriaa, johon kuuluvat transaktiokustannusteoria ja resurssipohjainen teoria. Kolmannessa luvussa käydään läpi toimintojen siirtoon liittyviä riskejä aiemman tutkimuksen näkökulmasta. Lisäksi käydään riskeihin liittyviä riskinhallintamekanismeja, joita voidaan käyttää riskien vähentämiseen. Neljännessä luvussa perehdytään tutkimuksen metodologiaan ja aineistoon liittyviin päätöksiin. Viidennessä luvussa käydään läpi haastatteluista saadut tutkimustulokset. Kuudennessa kappaleessa esitetään tutkimuksen johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja ehdotetaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 JAETTU PALVELUKESKUS TEOREETTISESTA NÄKÖKULMASTA

Ulkoistaminen on ollut 2000-luvulla merkittävä suuntaus (Palugod & Palugod, 2011). Kuitenkaan kaikkia toimintoja yritykset eivät halua ulkoistaa, joten yritysten on haettava säästöjä muilla keinoin. Yhdeksi vaihtoehdoksi ovat nousseet sisäiset jaetut palvelukeskukset, jotka ovat vaihtoehto ulkoistamiselle. Jaettu palvelukeskus on hyvä vaihtoehto erityisesti silloin, kun yhtiöt ovat halunneet pitää toiminnot konsernin sisällä. Ulkoistamisen ja toimintojen siirron motiivina on se, kuinka yritykset voivat tehokkaimmin organisoida omia taloudellisia toimiaan ja säästää kuluissa (Ge, 2008). Tutkijat ovatkin kehittäneet useita teorioita, joilla voidaan perustella yhtiöiden toimintojen ulkoistamis- tai toiminnan siirtopäätöksiä. Viimeisen parinkymmenen vuoden ajan merkittävimpiä jaettuja palvelukeskuksia selittäviä teorioita ovat olleet transaktiokustannusteoria, reaaliopitioteoria, resurssipohjainen teoria, ydinkyvykkyysien teoria, agenttiteoria, sidosryhmäteoria, sosiaalisen vaihdannan teoria, informaatioteoria ja erinäisiä implementaatioteorioita. (Richter & Brühl, 2017)

Tässä tutkimuksessa tullaan tarkastelemaan tutkimuksen aihetta transaktiokustannus- ja resurssiperusteisen teorian kautta. Aiheen monisäikeisyydestä johtuen, on tärkeää tarkastella ilmiötä monesta eri näkökulmasta. Ilmiötä perustelevia teorioita voidaan ja pitääkin nähdä toisiaan tukevinä eikä kilpailevinä. Transaktiokustannusteoria (TCE) tai resurssipohjainen teoria (RBV) eivät pysty yksistään selittämään yritysten monimutkaisia ulkoistuspäätöksiä (McIvor, 2009; Ellram, Tate & Billington, 2008). McIvor (2009) toteaaakin artikkelissaan, että tutkimukseen osallistuneet yritykset perustelivat ulkoistuspäätöksiä molempiin teorioihin avulla. Usein päätökset tuottivat myös toisiaan tukevia johtopäätöksiä.

Jaettua palvelukeskusta tukevat teoriat



Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys

Kuten kuviosta 2 nähdään, toimintojen siirtoa voidaan perustella monella eri teoriolla. Transaktiokustannusteorian avulla pystytään perustelemaan yhtiöiden organisaatioiden kustannustehokkain hallinnointimuoto, jonka avulla saadaan alhaisimmat transaktiokustannukset. Tämän avulla voidaan perustella, kannattaako yrityksen ulkoistaa vai pitää toiminnot sisäisenä (Vosselman, 2002). Resurssipohjaisen teorian avulla voidaan selittää sitä, miten yhtiöt voivat säilyttää pitkäaikaisen kilpailuedun luomalla organisaatiolle ainutlaatuisia resursseja (Barney, 1991). Ydinosamisen ajatuksen mukaan yhtiön kannattaa keskittyä kehittämään sen omia ainutlaatuisia resursseja (Hamel & Prahalad, 1994).

2.1 Transaktiokustannusteorian perusteet

Transaktiokustannusteoria perustuu Coasen (1937) julkaisemaan artikkeliin ”The Nature of the Firm”, jossa hän käsittelee yritysten ja markkinoiden välistä suhdetta. Taloustieteen tärkeimpiä oletuksia on kysynnän ja tarjonnan laki, jossa niin sanottu näkymätön käsi ohjaa tuotantoa markkinoilla. Coase pohtiikin artikkelissaan sitä, mihin yrityksiä tarvitaan, jos markkinat on tehokkain tapa ohjata resursseja. Coasen tärkein oivallus oli se, että yhtiöt voidaan nähdä markkinoiden vaihtoehtoisena tapana ohjata ja organisoida tuotantoa. Transaktiokustannusteorian perimmäisenä ideana on se että, markkinoiden oletetaan olevan kaikkein tehokkain tapa ohjata tuotantoa. Tätä se ei välttämättä kuitenkaan ole sitä, johtuen transaktioista ja niihin liittyvistä kustannuksista. Yritykset ovat toimijoita, jotka pyrkivät vähentämään markkinoilla syntyviä transaktiokustannuksia. Coasen mukaan yritysten laajentuessa transaktiokustannukset vähenevät vain tiettyyn pisteeseen asti, jonka jälkeen yritysten kompleksisuus ja sitä myötä myös transaktiokustannukset nousevat. Kompleksisuuden noustessa markkinoilta hankkiminen tulee halvemmaksi vaihtoehdoksi.

Coasen näkemyksen mukaan markkinoilla kaupankäynti koostuu transaktioiden verkosta, jotka luovat markkinoilla kustannuksia. Kustannuksia aiheuttaa esimerkiksi byrokratia, sopimuksen neuvottelut ja hinnan määrittäminen. Yhteistyön alkamisen jälkeen yritysten pitää valvoa ja ylläpitää suhdettaan toisen yrityksen kanssa, josta syntyy myös kustannuksia. Juuri näistä transaktiokustannuksista johtuen yritys voikin päättää markkinoilta hankkimisen sijaan tehdä tuotteet tai palvelun itse, jos transaktiokustannukset alittavat sen mitä se maksaisi hankkia markkinoilta. (Coase, 1937)

Transaktiokustannusteorian oletukset perustuvat kahteen oletukseen: ihmisten opportunistisiin ja rajattuun rationalismiin. Rajatulla rationaalisuudella tarkoitetaan ihmisten rajoittunutta kykyä tehdä optimaalisia ratkaisuja. Tähän vaikuttavat ihmisten kognitiivisten kykyjen rajoittuneisuus sekä informaation rajallisuus. Opportunismilla tarkoitetaan ihmisten itsekeskeisyyttä ja oman edun tavoittelua, joka on luontaista ihmisille. Opportunismien uhkaa pyritään vähentämään sopimuksilla ja valvonnalla, jolloin transaktioita voidaan hallita paremmin. Kontrolli

lisää toisaalta hallinnoinnista syntyviä lisäkustannuksia. Jos ihmiset olisivat rationaalisia ja heillä olisi täydelliset tiedot, kaikki osapuolet tietäisivät optimaalisimman lopputuloksen. Tällöin transaktiokustannuksia ei olisi. Ihminen on kuitenkin rajoittunut päätöksenteon osalta omiin kognitiivisiin kykyihin, aikaan ja saatuun informaatioon. (Crook et al., 2013) Epävarmuutta tulee siis aina olemaan markkinoilla, jolloin epävarmuuden vähentäminen esimerkiksi sopimuksilla tai valvonnalla on ainoa keino vähentää transaktiokustannuksia. Epävarmuuden vähentäminen aiheuttaa kuitenkin kustannuksia, joita kutsutaan transaktiokustannuksiksi.

Transaktiokustannusteoriaa pidettiin pitkään vajavaisena teoreettisena näkökulmana. Teoria antoi tulkitsijalle liian paljon vapauksia tehdä omia päätelmiään siitä, mitä laskettiin transaktiokustannuksiksi. Toisin sanoen teorialta puuttui selkeät määritelmät. (Fischer, 1977) Williamson (1979) laajensi Coasen teoriaa identifioimalla tarkemmin transaktiokustannuksen syitä. Näin pystyttiin tarkemmin määrittelemään transaktiokustannuksia, mitä ne olivat ja mistä ne syntyvät. Williamson kehitti kolme uutta ulottuvuutta transaktioteoriaan, jotka olivat erityisyys (asset specificity), epävarmuus (uncertainty) sekä yleisyys (frequency). Epävarmuus kasvattaa erityisesti sopimuksen epäonnistumisen määrää, joka johtuu juuri rajatusta rationalismista. Erityisyys kasvattaa taas opportunistin mahdollisuutta. Tuottaja voi esimerkiksi pyytää korkeaa hintaa tuotteesta, jos sille ei helppoa substituuttia (Wacker, Yang & Sheu, 2016). Näiden uusien ulottuvuuksien ansioista transaktioteoriasta tuli käytännöllinen ja mitattava teoria, jonka pohjalta voitiin johtaa käytännön tutkimusta yritysten transaktiokustannuksista (Ge, 2008).

Erityisyydellä tarkoitetaan resurssin ainutlaatuisuutta transaktiossa. Mitä erityisempi resurssi on, sitä enemmän sen tuottamiseen on käytetty aineellista ja aineetonta pääomaa. Näin ollen kyseisen resurssi on yleensä tehty vain hyvin rajatulle applikaatiolle, jolloin sen käyttäminen muissa applikaatioissa on vaikeaa. Resurssi on siis hyvin perinteinen korkean erityisyyden tuote, jos sen suunnitteluun ja tuottamiseen on sidottu paljon pääomaa ja sen vaihtamisella on suuri vaihtoehtokustannus. Tämä saattaa johtaa toimittajan puolelta opportunistiin, jolloin he yrittävät nostaa hintoja. Ostajalla on yleensä kuitenkin mahdollisuus

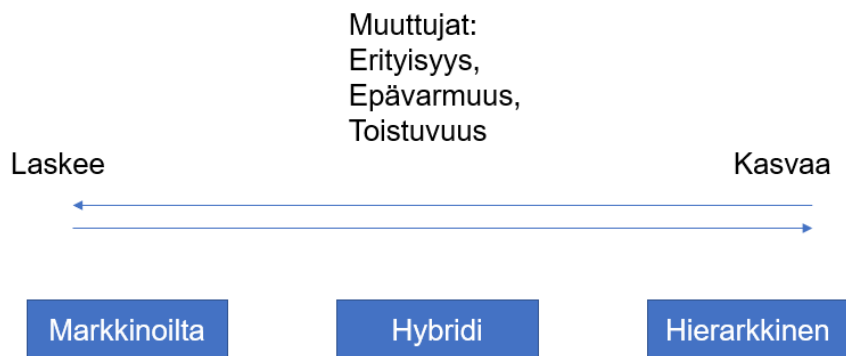
vaihtaa toimittajaa. Toisaalta usein tähän liittyy pitkä vaihtoaika. Tämä johtuu ajasta, joka menee uuden substituutin kehittämiseen tai löytämiseen. (Aubert, Rivard & Patry, 1996)

Epävarmuudessa aiheuttaa kustannuksia. Yritykset pyrkivät vähentämään yhteistyöhön liittyvää epävarmuutta tekemällä sopimuksia ja täydentämällä niitä ajan edetessä, kun virheitä huomataan. Epävarmuus voi johtua esimerkiksi teknologiasta, volyyymista ja osapuolten välisestä yhteistyöstä. Osapuolten yhteistyössä voi olla välillä vaikeaa määritellä sitä, ovatko osapuolet täyttäneet sopimuksessa olleet vaatimukset. (Geyskens, Steenkamp & Kumar, 2006) Mitä enemmän epävarmuutta liittyy näihin tekijöihin, sitä enemmän osapuolet käyttävät aikaa neuvotteluihin ja sopimuksen luonnosteluun. Yleensä korkean epävarmuuden vallitessa sopimuksia joudutaan muokkaamaan lähemmäs lopputulosta päästessä. Pahimmillaan epävarmuus voi johtaa tilanteeseen, jossa ostaja ei tiedä mitä ja kuinka paljon he tarvitsevat toimittajalta. Tällöin asian selvittelyyn käytetään paljon aikaa. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa transaktiokustannukset nousevat korkeammiksi mitä olisi kustannus tuottaa tuote tai palvelu itse. (Aubert, Rivard & Patry, 1996)

Kolmantena ulottuvuutena on transaktion yleisyys. Yleisyydellä tarkoitetaan tapahtuman toistuvuutta. Yleensä alhaisen toistuvuuden transaktiot ostetaan markkinoilta. Yritykset yleensä ottavat mieluummin riskin, joka liittyy ulkoistuksesta syntyvään opportunistiin tai epävarmuuteen, kuin allokoisivat resursseja hallintomekanismien kehittämiseen ja perustamiseen. Tämä johtuu siitä, että mahdolliset transaktiokustannukset sisäisestä tuotannosta olisivat liian suuret oikeuttamaan resurssien käyttöä suhteessa mahdolliseen tappioon. Tällöin tuote tai palvelu kannattaa ostaa markkinoilta. (Vosselman, 2002)

Näiden muuttujien perusteella Williamson (1991) kehitti organisaatiohallinnon malleja, joiden perusteella voidaan argumentoida optimaalisen hallintomuodon puolesta. Kuten kuviosta 3 nähdään erityisyyden, epävarmuuden ja toistuvuuden ollessa alhainen, yhtiöiden kannattaa keskittyä hankkimaan palvelu markkinoilta. Hierakkinen organisaatio on taas paras vaihtoehto, jos erityisyys, epävarmuus ja toistuvuus on suurta. Yrityksillä on myös mahdollisuus tehdä niin sanottuja hybridiorganisaatioita, joissa yritykset tekevät keskenään alliansseja. Yritykset

pyrkivätkin tämän teorian pohjalta valitsemaan optimaalisimman organisaatiomallin, jolla voidaan vähentää transaktioista syntyviä kustannuksia. Seuraavissa kappaleissa avataan enemmän erityisesti palvelukeskuksiin liittyvää transaktiokustannusteoriaa, jolla pystytään perustelemaan yhtiöiden tekemiä päätöksiä liittyen palvelukeskusten perustamiseen.

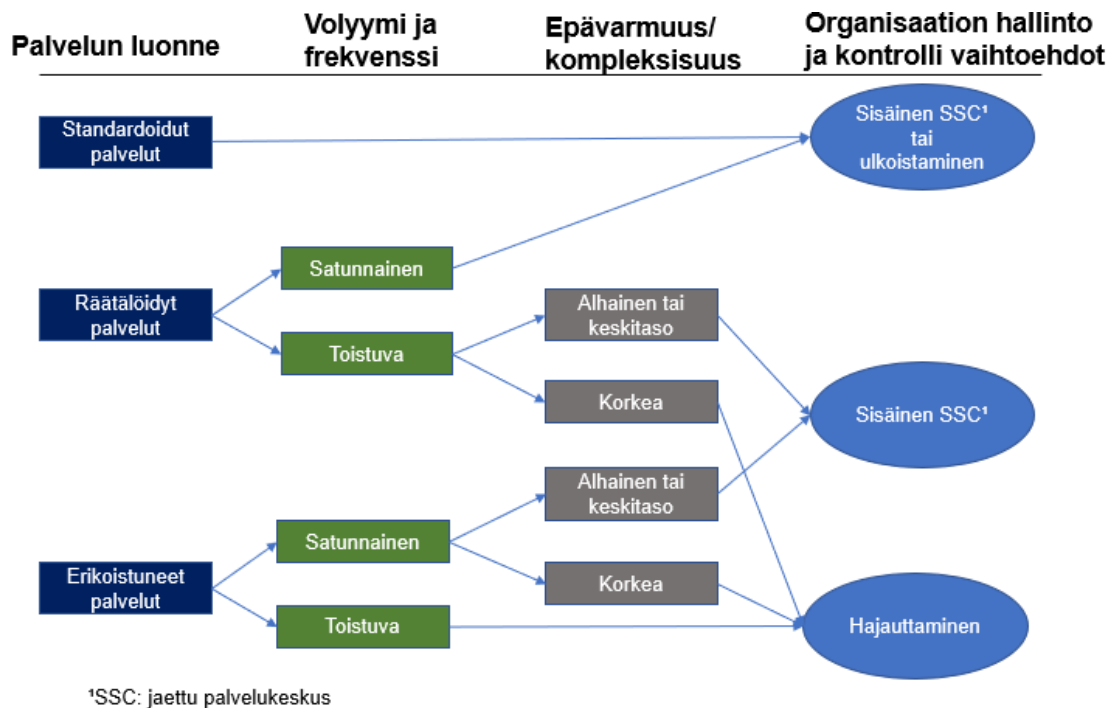


Kuvio 3. Transaktiokustannusten muuttujat ja organisaatiomallit

2.1.1 Palvelukeskus transaktiokustannusteorian näkökulmasta

Jaetun palvelukeskuksen hallinnoiminen perustuu TCE-teorian kolmeen muuttuun: erityisyyteen, epävarmuuteen ja toistuvuuteen (Vosselman, 2002; Spekle, Van Elten & Kruis, 2007). Organisaatorakenteen kannalta johdolla on kolme päävaihtoehtoa. Näiden avulla johto voi hallinnoida toimintojaan; ulkoistaa, keskittää tai hajauttaa. Kuten kuvioista 4 nähdään, ensimmäisenä määrittävänä tekijänä on palvelun standardisuus. Standardisuudella pyritään yksinkertaistamaan ja tehostamaan toimintoja. Näin toimintojen hallinnointi helpottuu ja kustannukset laskevat. Seuraavassa luvussa on avattu tarkemmin standardointiin liittyvää teoriaa. Pitkälle standardoidut palvelut voidaan, joko ulkoistaa tai pitää palvelukeskuksessa riippuen johdon strategisista päätöksistä. Standardoituja transaktioita suoritetaan merkittäviä määriä kerralla ja ne ovat hyvin itseään toistavia. Tällöin yksittäisen transaktion arvo on hyvinkin pieni, eikä merkittävää osaamista tarvita organisaatiossa. Toimintojen siirtäminen onkin verrattain yksinkertaisista, sillä ne eivät tarvitse erityistä osaamista johtuen prosessien automaatiosta tai toistuvuudesta. (Minnaar & Vosselman, 2011)

Räätälöityjen palveluiden osalta ulkoistaminen tai siirtäminen palvelukeskukseen on kannattavaa, jos niiden transaktiot ovat satunnaisia. Tällöin transaktioiden määrässä ei saada riittävää skaalautuvuutta, jotta oman palvelukeskuksen perustamisen olisi kannattavaa. Riittävän skaalautuvuuden saamiseksi transaktioiden pitää olla toistuvia, jolloin ne kannattaa keskittää palvelukeskukseen. Toisaalta, jos räätälöidyn palveluiden kohdalla on paljon kompleksisia toimintoja ne kannattaa hajauttaa liiketoiminta-alueiden yhteyteen informaation asymmetrian vähentämiseksi. Erikoistuneita palvelutoimintoja ei kannata yleensä keskittää palvelukeskuksiin, koska ne ovat hyvin kompleksisia palveluita. Erikoistuneet toiminnot kannattaa pitää lähellä operatiivisia toimintoja. Kompleksisuus ja epävarmuus kasvavat näissä palveluissa niin paljon, että keskittämisen tehokkuusedut ovat pienemmät kuin siitä syntyvä informaation asymmetria. Kuitenkin satunnaisissa transaktioissa ja epävarmuuden ollessa alhainen voidaan yrittää hyödyntää jaetun palvelukeskuksen skaalautuvuutta kustannusten alentamiseksi. (Minnaar & Vosselman, 2011)



Kuvio 4. Jaetun palvelukeskuksen transaktiokustannusteorian näkökulmasta (Minnaar & Vosselman, 2011)

Yhteenvetona voidaan sanoa, että mitä enemmän volyymia palvelulla on ja mitä standardoidumpia transaktiot ovat sitä kannattavampaa on hyödyntää skaalautuvuutta. Standardoiduissa prosesseissa yksittäisen henkilön osaamista ei tarvita ratkaisemaan ongelmia samassa määrin kuin monimutkaisemmissa toiminnoissa. Kompleksisuuden kasvaessa tarve osaaville työntekijöille lisääntyy, jolloin skaalautuvuutta ei voida hyödyntää samassa määrin. Samanaikaisesti toimintojen erityisyyden kasvun kanssa myös ulkopuolisen toimijan opportunisti kasvaa, jolloin toimintaa kannattaa alkaa tekemään sisäisesti. Opportunistin johtuu erityisesti, siitä että palveluntuottajan vaihtaminen voi olla erittäin vaikeaa, sillä vaihtoehtoisia palveluntuottajia ei ole. Sisäisesti organisaation uudelleenrakentaminen yhtiöön on vaikeaa, jos osaaminen on jo kerran hävinnyt. (Minnaar & Vosselman, 2011) Burns & Scapens, (2000) huomauttavat, että TCE-teoria keskittyy vain taloustieteen näkökulmaan optimaalisesta ja tasapainoisesta

organisaatio muodosta. Teoria ei ota näin ollen huomioon jokaiselle yrityksille ainutlaatuisia prosesseja. Vaikka TCE ei kuvaakaan välttämättä jokaisen yrityksen tilannetta, auttaa se yrityksen johtoa ymmärtämään ja perustelemaan päätöksiä, mikä olisi taloudellisesti optimaalisin vaihtoehto yrityksen kannalta. TCE- teorian onkin osoitettu monessa eri tutkimuksessa antavan vahvaa näyttöä myös käytännön tasolla (Geyskens et al, 2006; Crook et al., 2013; Yang, Wacker & Sheu, 2012).

2.1.2 Toimintojen standardisointi

Yhtenä merkittävänä tekijänä transaktiokustannuksiin vaikuttava tekijänä on toimintojen standardisointi, joka liittyy hyvin vahvasti toimintojen erityisyyteen. Standardisointi vaikuttaa toiminnan tehokkuuteen, asiakkaiden käyttäjäkokemukseen ja kontrollimekanismeihin. Standardisoinnilla pyritään parantamaan prosessien tehokkuutta, jonka avulla yritykset voivat alentaa transaktioihin kuluvaan aikaan ja kustannuksia. Standardisointia voi syntyä palvelukeskuksen perustamisen yhteydessä kolmea erillisellä tavalla: prosesseissa, tietojärjestelmissä tai työntekijöiden työskentelyssä (Knol, Janssen & Sol, 2014).

Prosessien standardoimisilla pyritään yksinkertaistamaan ja vakiinnuttamaan työhön liittyviä prosesseja yrityksen eri organisaatioiden välillä. Tällöin parhaimmat työtavat pyrittäisiin implementoimaan koko organisaation laajuisesti. Prosessien uudelleensuunnittelu voi aiheuttaa lyhytaikaisia häiriöitä yrityksen prosesseihin. Niiden standardointi auttaa kuitenkin alentamaan kustannuksia, sillä yritysten järjestelmät ja ihmiset suoriutuvat toiminnoistaan nopeammin, kun kaikki prosessit tehdään samalla tavalla. (Knol, Janssen & Sol, 2014) Standardoinnissa on huomattavaa myös se, että se ei pelkästään koske tuotettua palvelua. Lisäksi standardointi helpottaa myös palveluntuottajan ja saajan välistä viestintää ja kontrollia (Minnaar & Vosselman, 2011).

IT-järjestelmien osalta standardointi on tärkeää, jotta yhtiöiden järjestelmät pystyvät toimimaan keskenään. Monilla yrityksillä on haasteita yhdistää vuosien ja vuosikymmenten aikana kertyneitä erilaisia järjestelmiä niin, että yhtiöin kaikkia

toimipisteitä voitaisiin palvella tehokkaasti yhdestä palvelukeskuksesta (Davis, 2005). Vuosien saatossa yhtiö on voinut tehdä useita yrityskauppoja eri maissa, jolloin niiden järjestelmiä ei ole integroitu tehokkaasti yhteiseen järjestelmään. Palvelukeskuksen perustamisen yhteydessä järjestelmät on saatava toimimaan tehokkaasti keskenään, jotta se pystyisi palvelemaan kaikkia yhtiön organisaatioita. Näin saadaan myös yksinkertaistettua yhtiön eri organisaatioiden palvelemista keskenään.

Viimeisenä tekijänä on työntekijöiden standardoiminen, jolla tarkoitetaan rekrytointien ja koulutuksen yhtenäistämistä. Koulutuksen avulla yrityksen eri organisaatioiden välille muodostuu samat arvot ja toimintatavat. Tämä helpottaa yrityksen sisäisten organisaatioiden välistä toimintaa. Yrityksen ulkopuolelle se näkyy yrityksen yhtenäisyytenä. Esimerkiksi tietyillä vähittäiskaupan aloilla on tärkeää opastaa työntekijät tiettyyn asiakaspalvelumalliin, jolla palvellaan asiakasta. Vaikka standardointi on yleensä hyväksi yhtiölle, on kuitenkin huomattava, että liiallinen standardointi aiheuttaa operatiivista jäykkyyttä organisaatiossa (Su et al., 2009). Tämän myötä se ei välttämättä pysty enää toimimaan riittävän joustavasti asiakkaiden tarpeen mukaan. Tällöin prosessien nopeutumisen sijasta syntyy prosessien hidastumista, juuri toisin kuin oli tarkoitus

Standardoinnin etuna voidaan pitää myös riippuvuuden vähentymistä inhimillisestä pääomasta. Mitä paremmat prosessit ovat sitä, vähemmän yhtiöiden prosessit ovat riippuvaisia työntekijöiden hiljaisesta tiedosta. Yritysten pitkälle viety standardisointi haittaa se mahdollisia erikoistuneita palveluita, joita ei pystytä tällöin tarjoamaan asiakkaille. Kuten kuvioista 4 nähdään, pitkälle erikoistuneiden palveluiden määrän noustessa keskittämisen edut alkavat vähentyä ja toimintojen hajauttamisesta tulee transaktiokustannusten puolesta kannattavampaa. Toimintojen hajauttamisesta tulee kannattavampaa, kun palvelukeskusten kompleksisuus ja epävarmuus nousee enemmän kuin mitä keskittämisestä saadaan hyötyä. Toisin sanoen informaation asymmetria kasvaa nopeammin kuin keskittämisestä saatavat hyödyt. (Minnaar & Vosselman, 2011)

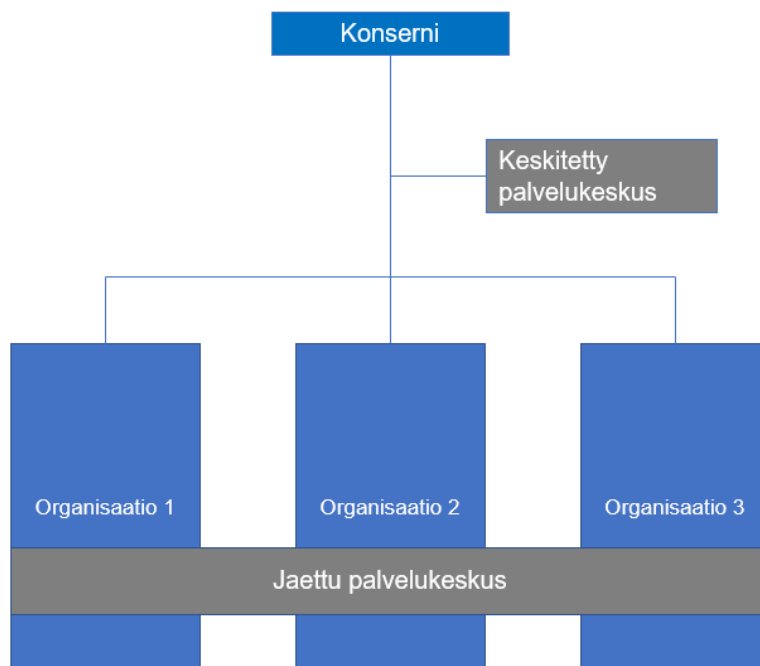
Standardoinnin onnistuminen riippuu pitkälti osa-alueesta, jonka he haluavat keskittää palvelukeskuksiin ja standardisoida. Jo valmiiksi rutiininomaisia töitä on helpompi standardoida, sillä niitä ei tarvitse juurikaan muokkauttaa

tapauskohtaisesti, vaan ne hoidetaan yleensä aina samalla tavalla. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi laskutus. Monimutkaisempien toimintojen standardoiminen on vaikeampaa, sillä yksittäisten transaktioiden välillä on merkittäviä eroja. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi henkilöstöhallinnon toiminnot, joita McCracken, & McIvor (2013) tutkivat artikkelissaan. Heidän tutkimuksensa osoittivat HR-toimintojen siirron palvelukeskuksiin olevan vaikeata, koska useilla yrityksillä on monia järjestelmiä samanaikaisesti käytössä ja niiden integroiminen on vaikeaa. Muita standardisointia vaikeuttavia tekijöitä ovat maiden väliset erot työlainsäädännössä ja työsopimukseen liittyvissä asetuksissa. Näin ollen yritysten on vaikea kehittää järjestelmää, joka sopisi kaikkiin maihin. McCracken ja McIvor (2013) huomauttivat lisäksi, että sidosryhmien saaminen standardoinnin taakse on tärkeää. Tutkimuksessa havaittiin osan johdosta ja operatiivista työntekijöistä vastustavan muutosta. Näiden henkilöiden saaminen muutoksen taakse on tärkeää projektin kannalta, sillä he ovat henkilöitä, jotka lopulta työskentelevät tämän projektin lopputuloksen kanssa.

2.1.3 Skaalautuvuuden hyödyntäminen

Toisena merkittävänä palvelukeskuksia tukevana päätöstekijänä on skaalautuvuus, joka vähentää kustannuksia per transaktio. Suuremmissa yksiköissä voidaan käyttää resursseja tehokkaammin, kun päällekkäisyyksiä on enemmän. Tällöin myös työntekijöiden koulutus ja hallitseminen on helpompaa. Huomattava on kuitenkin volyymin ja standardisoinnin yhteys. Vain toiminnot, jotka ovat pitkälti standardoituja hyötyvät skaalautuvuuden tuomista eduista. (Minnaar & Vosselman, 2011) Skaalautuvuuden saamiseksi toimintoja on keskitettävä yhteen organisaatioon, jotta päällekkäiset työt ja resurssit voitaisiin poistaa. Keskitäminen tuo usein jäykkyyttä organisaatioihin ja usein ne eivät keskity liiketoiminta-alueiden yksilöllisiin tarpeisiin (Janssen & Joha, 2006). Hajautetussa mallissa operatiivisia toimintoja tuetaan paremmin ja palvelu on nopeampaa, mutta yksikkökustannukset per transaktio on korkeampi (Meijerink, Bondarouk & Looise, 2013).

Tähän ongelmaan ratkaisuksi tarjotaan jaettua palvelukeskusta. Jaettu palvelukeskus tuottaa liiketoiminta osastoille palveluitaan niin, että organisaatiot pääsevät aktiivisesti vaikuttamaan ja kontrolloimaan saamiaan palveluita. Keskitetyssä mallissa päätöksenteko on keskitetty johtoryhmälle ja yksittäisen liiketoiminta-alueen vaikutusvalta kokonaisuuteen on pieni. Jaetun ja keskitetyn palvelukeskuksen organisaatorakenteiden väliset erot on avattu kuvioon 5. Keskitetyssä mallissa liiketoiminta-alueet saavat liian standardoituja palveluita ja heidän omia tarpeitaan ei ote tarpeeksi huomioon, jolloin organisaation toimintoihin syntyy jäykkyyttä. Tärkeintä onnistuneessa jaetun palvelukeskuksen perustamisessa on se, että asiakkaat hallitsevat toimintojaan ja he pystyvät vaikuttamaan suoraan palveluun. Toisena tekijänä on se, että kontrolli on hajautunut asiakkaille, jolloin se ei ole keskitetty konsernin johtoon. Viimeisenä tekijänä on muutoksen suunta, jolloin asiakaskunta käyttää konsernin voimavaroja hyväksi, eikä toisinpäin. (Ulrich, 1995)



Kuvio 5. Keskitetyn ja jaetun palvelukeskuksen organisaatiopohja (Schulz & Brenner, 2010)

Jaetun palvelukeskuksen ajatuksena on siis saada sekä keskittämisen että hajauttamisen edut. Skaalaetuja saadaan perustamalla riittävän isoja palveluyksiköitä, jolloin yksittäisten transaktio hintaa saadaan vähennettyä. Hajauttamisen edut tulevat siitä, että jokainen liiketoiminta-alue voi kontrolloida saatavaa palveluaan. Näin he pystyvät vaikuttamaan tehokkaammin laatuongelmiin ja he saavat myös liiketoiminta-alueella oleviin erityisiin tehtäviin riittävän kohdistettua palvelua. (Meijerink, Bondarouk & Looise, 2013; Redman et al., 2007) Tärkeää on kuitenkin huomata, kontrolli on oikeasti hajautettu liiketoiminta-alueille, eikä se ole vain teoreettinen ero mitä ei käytännössä toteuteta (Meijerink, Bondarouk & Looise, 2013).

Keskityn ja jaetun palvelukeskuksen ero voidaan nähdä helposti vain semanttisena erona. Tällöin jaettua palvelukeskusta yritetään vain markkinoida henkilöstölle sen hyväksynnän saamiseksi. Redman et al., (2007) huomasi, että HR-prosessien siirtäminen palvelukeskukseen auttoi pienempiä organisaatiota säilyttämään kontrollin ja oman identiteetin. Muuten vaarana olisi ollut yhdistäytyminen isompaan organisaation. Ostamalla palveluja jaetusta palvelukeskusta pienemmät organisaatiot pystyivät siis säilyttämään itsenäisyytensä, eikä toimintoja tarvinnut yhdistää isompaan organisaatioon skaalaetujen saamiseksi. Transaktiokustannuksia pystyttiin siis ainakin ylläolevassa tapauksessa alentamaan keskittämällä ilman, että palvelunlaatu ja kontrolli olisi vähentyneet.

2.2 Resurssipohjaisen teorian perusteet

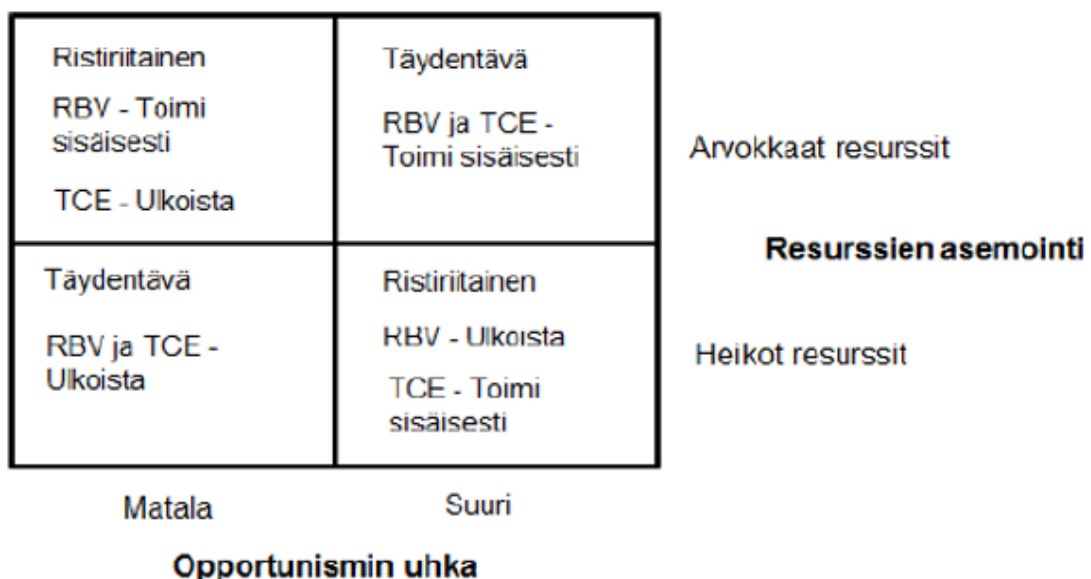
Resurssipohjaisessa teoriassa (RBV) yhtiötä katsotaan strategisesta näkökulmasta, jolloin yhtiö nähdään resurssien yhteenliittymänä. Yhtiöiden resurssit ovat kehittyneet aikojen saatossa yhtiön historiallisesta ja sosiaalisesta kontekstista. Niistä on syntynyt yhtiölle ainutlaatuisia ja arvokkaita resursseja, jonka avulla yhtiöt pystyvät luomaan kilpailuetua muihin yhtiöihin. Kaikki resurssit eivät kuitenkaan luo kilpailuetua, vaan niiden pitää täyttää neljä eri kriteeriä; resurssien arvokkuus, harvinaisuus ja vaikea matkittavuus. Lisäksi näille resursseilla pitää olla organisaatio, joka kykenee hyödyntämään näitä ainutlaatuisia resursseja. Resursseja voidaan pitää arvokkaana, jos niiden avulla voidaan hyödyntää markkinoille tulevia mahdollisuuksia ja toisaalta torjua kilpailijoilta tulevia uhkia. Harvinaisuuden osalta tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, miten ainutlaatuisempi kyseinen resurssi on. Mitä harvemmallalla kilpailijalla resurssi on, sitä harvinaisempi ja arvokkaampi se on. Resurssin matkittavuus kuvastaa, sitä kuinka helposti kilpailijat voivat kopioida arvokkaan resurssin omaan organisaatioonsa. Mitä vaikeammin kopioitavissa kyseinen resurssi on, sitä kestävämpi kilpailuetu se on yritykselle. Viimeisenä tekijä on organisaatio, jonka avulla voidaan hyödyntää resursseja. Oikeanlaisella palkkiojärjestelmillä, raportointimenetelmillä ja kontrollijärjestelmillä on merkittävä vaikutus siihen, miten tehokkaasti resursseja voidaan käytännössä käyttää markkinoilla. (Barney, 1991; Peteraf, 1993)

Hamel & Prahalad (1994) kehittivät resurssipohjaisen teorian pohjalle ydinosaamisen konseptin. Heidän mukaan yhtiöiden toiminnot voidaan jakaa ydinkyvykkyyksiin ja sen ulkopuolisiin toimintoihin. Yhtiöiden kannattaisi tarkastella toimintojaan tarkasti ja tehdä strategisia päätöksiä sen mukaan mikä kuulu yhtiön ydinkyvykkyyksiin. Yhtiön kannattaa ensisijaisesti keskittyä kehittämään juuri kyvykkyyksiä, joiden avulla yhtiö pystyy tulevaisuudessa kilpailemaan markkinoilla.

McIvor (2009) kuitenkin huomauttaa, että vaikka RBV- teorian selitysvoima on vahva ulkoistuspäätöksissä. Se ei kuitenkaan pysty selittämään organisaatioiden kehitystä ja miten organisaatioiden kehitys vaikuttaa yhtiöiden kilpailulliseen

tilanteeseen ja tehokkuuteen. Tärkeää onkin pitää mielessä RBV- teorian sisarteoria dynaamiset kyvykkyydet. Tämän teorian mukaan yhtiöillä on mahdollisuus vaikuttaa ja muokata omia resurssejaan. Näin yhtiö voi rakentaa, integroida ja uudelleen muokata omia kyvykkyyksiä markkinaympäristön muuttuessa (Teece, Pisano & Shuen, 1997). RBV-teoriaa voidaankin pitää liian staattisena ja deterministisenä teoriana, jossa organisaation halua ja kykyä muuttua ei ole otettu huomioon.

Mclvor (2009) tutki TCE ja RBV- teorian yhteneväisyyksiä ulkoistuspäätöstä tehtäessä. Hän havaitsi, että yhtiöt olivat taipuvaisia tekemään erilaisia ulkoistuspäätöksiä riippuen yhtiön johdon ensisijaisesta teoria näkökulmasta. Kuten kuviosta 6 nähdään, yhtiöt, joilla ulkoistusta tutkittiin enemmän RBV- näkemyksen kautta ulkoistivat todennäköisemmin kuin TCE orientoituneet yhtiöt. Samaa ristiriitaisuutta oli myös havaittavissa heikkojen resurssien ja korkean opportunistin toiminnoissa. Tällöin TCE-näkemyksen omaavat yritykset pitivät toiminnot todennäköisesti sisäisenä, kun taas RBV-näkemyksen omaavat organisaatiot ulkoistivat todennäköisemmin. Toisaalta, jos resurssit olivat arvokkaita ja opportunistin uhka oli suuri, sekä RBV- että TCE- orientoituneet yhtiöt pitivät toiminnot talon sisällä. Heikkojen resurssien ja opportunistin ollessa alhaiset toiminnot ulkoistettiin yhtä todennäköisesti.



Kuvio 6. TCE- ja RBV-teorian välinen yhteys ulkoistuspäätöksissä (Mclvor, 2009)

TCE- ja RBV teorit perustuvat pitkälti optimaaliseen taloudelliseen rationalismiin. Ne eivät kuitenkaan ota huomioon organisaatioiden välistä valtapolitiikkaa, jossa henkilöt ja organisaatiot ajavat omia etujaan ja tavoitteitaan (McIvor, 2005). Seuraavissa luvuissa käydään tarkemmin läpi vielä resurssipohjaista teoriaa jaetun palvelukeskuksen näkökulmasta ja siihen liittyvistä ydinkyvyyksistä.

2.2.1 Ydinkyvyykkydet

Toimintojen jakaminen ydintoimintoihin ja sen ulkopuolisiin toimintoihin vaatii johdolta ymmärrystä yrityksen vahvuuksista ja tulevaisuuden trendeistä. Yhtiöille onkin tärkeää, että ne pystyvät tekemään muutoksia ennakoivasti eikä vasta tilanteessa, jolloin muutoksen tekeminen on välttämätöntä yrityksen tulevaisuuden kannalta. Liiallinen kustannuksiin keskittyminen ja niiden leikkaaminen haittaakin itse toimintojen kehitystä eikä se luo uusia innovointeja. Tämä siitä huolimatta, että lyhyellä tähtäimellä kululeikkaukset parantaisivat yrityksen kannattavuutta. Ydinosaamisen tarkastelu ja kehittäminen pitäisi olla jatkuva prosessi yrityksessä, jotta sen tuotteet ja palvelut pysyvät kilpailullisina ja relevantteina markkinoilla. On kuitenkin tärkeää innovoinnin lisäksi tunnistaa innovaatiota, jotka saataisiin hyödynnettyä markkinoilla. (Hamel & Prahalad, 1994) Monesti yhtiöt kehittävät innovatiivisia tuotteita, joiden koko potentiaalia ei kuitenkaan nähdä. Yhtiöiden johdon pitäisi käyttää enemmän aikaa tulevaisuuden trendien pohtimiseen, jotta yritykselle voidaan alkaa kehittämään uutta ydinosaamista tulevaisuuden näkemysten mukaan. Strategisen pohdinnan jälkeen johto voi lähteä kehittämään yhtiön toimintoja, joihin kannattaa panostaa tulevaisuudessa. Aina on kuitenkin mahdollista, että yhtiö tekee väärän strategisen valinnan ulkoistamisen suhteen. Tällöin yhtiö voi menettää kyvykkyksiä, jotka ovat aikaisemmin luonut yhtiölle kilpailuetua (McIvor, 2009). Tehdessään päätöstä ulkoistamisesta tai toimintojen siirtämisestä jaettuun palvelukeskukseen, on yhtiön johdon tärkeää ymmärtää, mitä se tarkoittaa liiketoiminta-alueiden kannalta. Tukevatko nämä toiminnot arvokkaiden

resurssien muodostumista vai onko toimintojen ulkoistaminen lähinnä kustannuskysymys, jolla ei ole merkittävää lisäarvoa?

Yhtiön tehdessä strategisen päätöksen sen omista ydintoiminnoista ja ulkopuolisista toiminnoista, yhtiön on otettava huomioon myös transaktiokustannukset. Kustannukset saattavat nousta korkeaksi ulkoistaessa, jos palveluntuottajia on vähän ulkoistetulle toiminnalle. Ulkoistaminen voi altistaa yhtiön kolmannen osapuolen opportunistille. Tällöin toiminnan transaktiokustannukset voivat olla merkittävästi suuremmat kuin mitä palveluiden tuottaminen kustantaisi sisäisesti. (McIvor, 2009) Jaettu palvelukeskus onkin erittäin hyvä vaihtoehto ulkoistamiselle tuottaa palveluita kustannustehokkaasti, jos markkinoilla kyseisiä palveluita tarjoavia yrityksiä on vähän.

2.2.2 Resurssipohjainen teoria palvelukeskuksen näkökulmasta

Ulkoistuspäätöstä harkittaessa yhtiön on määriteltävä, onko sillä tarpeeksi osaamista ja resursseja tuottaa toimintoja yhtiön sisällä. Toiminnot, joista yhtiöllä ei ole sisäistä osaamista kannattaa ulkoistaa. Tärkeää on ymmärtää resurssien ainutlaatuisuuden lähtökohtia siitä, miten ne ovat syntyneet ja miten ne vertautuvat kilpailijoihin. Yhtiöiden resurssien suhteelliset edut voivat perustua esimerkiksi kustannusetuun, parempaan laatuun tai henkilökohtaiseen palveluun. (McIvor, 2009).

Yksi tärkeimmistä organisaation resursseista on organisaatiossa oleva aineeton pääoma (Meijerink, Bondarouk & Looise, 2013). Aineetonta pääomaa voi sitoutua organisaatiossa kolmelle eri tasolle: yksilöihin, verkostoihin ja organisaation rakenteisiin (Youndt, Subramaniam & Snell, 2004). Yksilötasolla aineeton pääoma on niitä tietoja, taitoja ja kyvykkyyksiä, jotka ovat hyödyksi organisaatiolle (Snell & Dean, 1992). Organisaatio pystyy kasvattamaan inhimillistä pääomaa kouluttamalla työntekijöille uutta tietoa ja taitoja. Nämä ovat aineetonta pääomaa, josta yritys hyötyy tulevaisuudessa. Verkosto tasolla taas aineeton pääoma syntyy ihmisten välisestä kanssakäymisestä, jossa tieto välittyy ja liikkuu verkostossa eteenpäin (Youndt et al., 2004). Mitä vahvempi verkosto on, sitä enemmän tietoa liikkuu

verkossa. Suuresta tiedonmäärästä hyötyy näin koko verkosto. Verkosto ei ole välttämättä pelkästään vain yrityksen sisäinen, vaan se voi käsittää esimerkiksi ammatillisia yhteisöjä tai yritysryhmittymiä. Organisaation tasolla aineeton pääoma on taas sitoutunut yhtiöön esimerkiksi yrityksen organisaation prosesseihin, koodeihin, rutiineihin, tietojärjestelmiin ja menettelyohjeistuksiin. (Bukh, Larsen & Mouritsen, 2001). Organisaation aineettoman pääoman määritelmänä voidaan pitää sitä osaa, mikä jää yritykseen sen jälkeen, jos työntekijä lähtee organisaatiosta. (Meijerink et al., 2013) Yritykset eivät voi tietenkään kaikkea tietoa saada sitoutettua organisaation prosesseihin ja järjestelmiin, mutta standardoinnin ja automatisoinnin avulla prosesseissa pysyvää pääomaa voidaan lisätä.

Suurin osa yrityksistä on perustettu ainakin jonkin asteiselle aineettoman resurssien pohjalle. Harva yritys perustetaan ilman minkäänlaista aineetonta pääomaa. Mitä enemmän aineeton pääomaa yrityksessä on sitä, paremmin yritykset menestyivät taloudellisilla mittareilla ja Tobinin Q:lla. Tobinin Q teorian mukaan investointien kannattavuus riippuu markkina-arvon ja taseenarvon välisestä suhteesta. Mitä suurempi yhtiön markkina-arvo on suhteessa tasearvoon, sitä kannattavampaa yhtiön on investoida uuteen pääomaan. Aineetonta pääomaa ei kuitenkaan kehity yritykseen luonnollisin keinoin, vaan keskijohdon pitää investoida vahvasti sen kehittämiseen. (Youndt, Subramaniam & Snell, 2004)

Lisäksi Reed, Lubatkin & Srinivasan (2006) tutkivat näiden kolmen aineettoman pääoman vaikutuksia yhtiöiden taloudellisiin mittareihin pankkisektorilla. Tutkimus paljasti aineettomien organisaationaalisten tekijöiden vaikuttavan yhdessä yksilöiden inhimillisen pääoman kanssa positiivisesti taloudellisiin mittareihin vähittäispankeissa. Samaa vaikutusta ei ollut nähtävissä liikepankkien osalta. Onkin selvää, että eroja löytyy merkittävästi johtuen toimintojen erilaisista vaatimuksista.

Meijerink et al. (2013) toteaa tutkimukseen organisaation päämäärien ratkaisevan sen mitä aineetonta pääomaa yrityksen kannattaa lähteä kehittämään. Tutkimuksessaan he keskittyivät jaettujen HR-palvelukeskusten aineettoman pääoman syntyyn. Tutkijoiden mukaan jaetut HR-palvelukeskukset voivat perustua transaktionaaliseen arvoon tai transformaatioarvoon, joka syntyy palvelukeskusta perustettaessa. Transaktionaalinen arvo syntyy siitä, miten nopeasti, tarkasti, edullisesti ja standardoidusti organisaatio tuottaa palveluita asiakkailleen.

Asiakkaiden näkökulmasta tärkeintä on, että palvelu toimii ja siinä ei ole häiriöitä. Yksi tärkeimmistä motiiveista jaetun palvelukeskuksen perustamiselle onkin kustannusten alentaminen (Farndale, Paauwe & Hoeksema, 2009). Transaktionaaliseen arvoon perustuva jaettu palvelukeskus ei tuota merkittävää lisäarvoa, kun se on saavuttanut halutun palvelutason, vaikka sen käyttöarvo nousisikin (Meijerink et al., 2013). Yksittäisen transaktion arvo on tällaisissa palvelukeskuksissa alhainen, sillä usein ne eivät tarjoa asiakkaalle kovinkaan räätälöityä palvelua. Usein yrityksen keskijohto turhautuukin käyttämään palvelukeskuksen palveluita, sillä he kokevat sen ajanhukkana ja tuovan vain vähän lisäarvoa organisaatioon (Cooke. 2006).

Transformatiivisessa palvelukeskuksessa palveluita räätälöidään niin, että asiakkaan tarpeeseen löytyy aina asiantuntija palvelukeskuksen organisaatiosta. Tämä henkilö pystyy sitten auttamaan liiketoiminta-alueen organisaatiota tarpeen tullen. Palvelukeskuksen pitää olla riittävän joustava, jotta se pystyy palvelemaan muissakin asioissa kuin yksinkertaisissa prosesseissa. Transformatiivisen palvelukeskuksen ideana on kouluttaa työntekijöitä niin, että heille muodostuu vaikeasti kopioitavaa aineetonta pääoma. Näiden vaikeasti imitoitavien resurssien avulla yritys voi luoda itselleen kilpailuetua muihin yrityksiin verrattuna. Kilpailuetuna voi olla esimerkiksi se, että HR-osastolla pystytään rekrytoimaan oikeita henkilöitä ja kouluttamaan henkilöstöä paremmin. Koulutukset pitäisi kohdistaa erityisesti asiakkaan näkökulmasta, jolloin palvelukeskuksen työntekijät voivat tarjota jokaiselle liiketoiminta-alueella heidän tarvitsemansa palvelut. Transformatiivinen palvelukeskus pystyy siis tarjoamaan asiakkaille räätälöityjä palveluita, jotka tukevat yrityksen aineettoman omaisuuden resurssien harvinaisuutta ja imitoimisen vaikeutta. (Meijerink et al., 2013) Voidaankin sanoa, transformaativinen palvelukeskus tukee ja kehittää yhtiölle ainutlaatuisia resursseja. Transaktionaalinen palvelukeskus keskittyy taas pääsääntöisesti kustannusten vähentämiseen ja standardoimiseen.

Jaetun palvelukeskuksen näkökulmasta transaktionaalinen ja transformatiivinen jaottelu tuokin eroja siihen, mihin aineeton pääoma sitoutuu. Transaktionaalisessa palvelukeskuksessa suurin osa aineettomasta pääomasta pitäisi sitoutua organisaatioon ja prosesseihin. Yksi syy tähän on, että palvelukeskuksissa

työntekijöiden vaihtuvuus on suurta (PwC, 2016). Tällöin tietoa ei voida sitouttaa henkilöstöön, vaan se on sisällytettävä yhtiön prosesseihin, ohjeistuksiin ja järjestelmiin. Toisin sanoen palvelukeskus ei voi toimia hiljaisen tiedon varassa. Huomattavaa kuitenkin on, että organisaation prosesseihin sisällytetty aineeton pääoma ei automaattisesti tarkoita tehokasta toimintaa. Uudet työntekijät on tästä huolimatta koulutettava yhtiön järjestelmiin. (Meijerink et al., 2013)

Transformatiivisessa palvelukeskuksessa aineeton pääoma on sitoutunut enemmän työntekijöihin. Räätelöidyt palvelut aiheuttavat merkittävää epävarmuutta asiakkaan puolelta siitä, minkälaisia palveluita he tarvitsevat. Palvelukeskuksissa onkin tärkeää kasvattaa työntekijöiden tietopääomaa ja taitoja, jotta he pystyvät vastamaan asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin ja luomaan lisäarvoa asiakkaalle. (Skaggs & Youndt, 2004)

Voidaan sanoa, että paljon aineettomia resursseja luovat yhtiöt ovat ainakin taloudellisine mittareineen menestyvämpiä, kuin ne yhtiöt, joilla aineettomia resursseja on vähemmän. Aineettomien resurssien tehokkuudet vaihtelevat kuitenkin merkittävästi riippuen toimialasta, kohdeasiakkaista ja prosesseista. Yksinkertaiset toiminnot, kuten laskutus, sisältävät enemmän organisaation prosesseihin liittyvää aineetonta omaisuutta. Korkean lisäarvon toiminnoissa aineeton pääoma sitoutuu enemmän verkostoihin ja yksilöihin

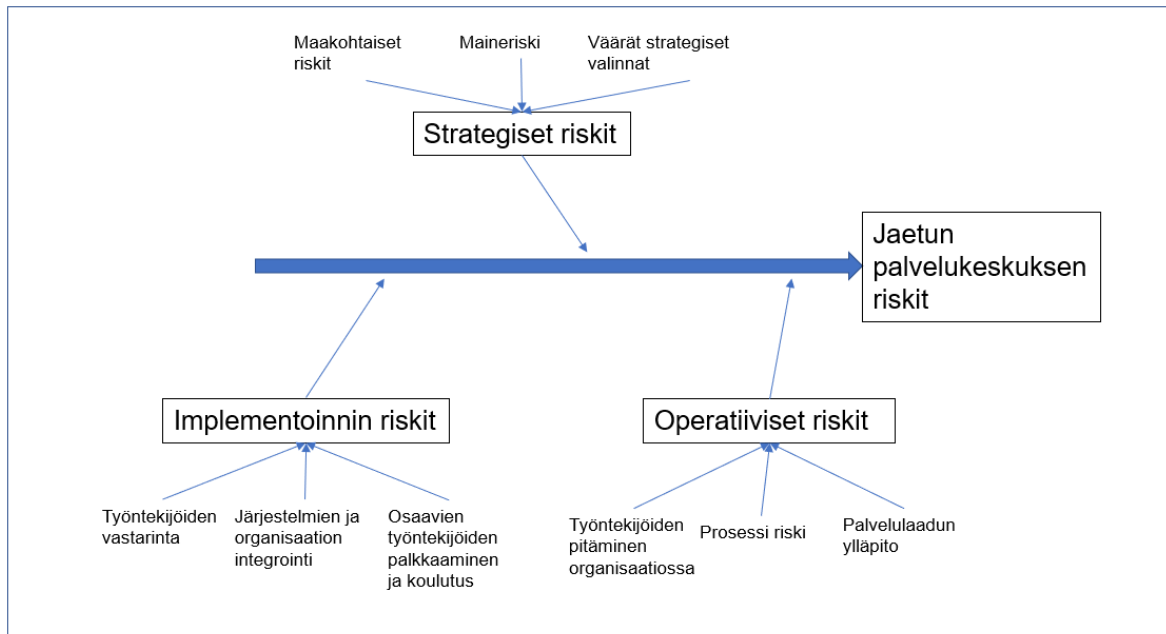
3 RISKIT JA RISKIENHALLINTA JAETUSSA PALVELUKESKUKSESSA

Yhtiöille palvelukeskuksen perustaminen on suuri strateginen ja operatiivinen muutos, joka lisää riskejä yhtiöiden toiminnassa huomattavasti. Riskin määritelmänä voidaan pitää todennäköisyyttä, ettei tehtyä päätöstä tai toimintoa saada onnistuneesti toteutettua (Wilcocks & Margets, 1994). Seuraavissa kappaleissa avataan palvelukeskusten perustamisesta aiheutuvia riskejä tarkemmin.

3.1 Toimintojen siirron riskit

Kilpailun koventuessa globaalissa maailmassa yrityksen on tehtävä päätöksiä toiminnan tehostamiseen ja kulujen leikkaukseen. Yksi vaihtoehtoista on siirtää toimintoja ulkomaille. Tällä voidaan saada muun muassa etuja kustannuksissa ja laadussa verrattuna siihen, että kyseisiä toimintoja tehtäisiin hajautetusti eri toimipisteistä. Tällainen muutosprosessi ei ole riskitön, sillä se aiheuttaa merkittäviä muutoksia organisaatioon työtehtävien muutosten ja mahdollisten irtisanomisten muodossa. Vaikutuksia voi olla myös järjestelmien yhteensopivuudessa ja hiljaisen tiedon pysymisessä organisaatiossa. Seuraavassa kappaleissa käydään tarkemmin läpi merkittävämpiä riskejä, joita tutkimuksissa ollaan havaittu. Tutkimuksessa käydään läpi kolmea eri riskien osa-aluetta; strateginen- operatiivinen- ja implementaatoriski. Kuten kuviossa 7 voi nähdä, operatiiviset riskit sisältävät esimerkiksi prosesseihin, teknologiaan ja työntekijöihin liittyviä haasteita. Strategisten riskien alta löytyy haitalliset liiketoimintapäätökset esimerkiksi sijainnin tai siirrettävien toimintojen suhteen. Implementaatoriskillä tarkoitetaan muutoksen vaihetta, jossa palvelukeskusten perustetaan ja palvelukeskuksta yritetään saada toimimaan operatiivisesti halutulla tavalla. Kyseinen riskikuvio 7 on tehty muokkaillen Kumar et al. (2008) artikkelissa esitetystä kuviosta. Tästä tutkimuksesta on jätetty pois riskit, jotka liittyvät maaspesifeihin riskeihin kuten lakeihin ja poliittiseen vakauteen. Tutkimuksen rajausten vuoksi maahan liittyvät

luottotappioriskit on jätetty pois. Aikaisemmin mainituista riskeistä syntyy siis jaetun palvelukeskuksen kokonaisriskit, joita käsitellään seuraavissa luvuissa.



Kuvio 7. Keskitetyn palvelukeskuksen merkittävimmät riskit (mukaillen Kumar et al., 2008)

3.1.1 Strateginen riski

Strateginen riski on yksi merkittävimmistä riskeistä. Strategiset riskit vaikuttavat yhtiön pitkäaikaisiin suunnitelmiin ja niiden äkillinen muuttaminen ei ole järkevää, eikä myöskään usein mahdollista. Toimintojen siirto jaettuun palvelukeskuksen on iso strateginen päätös, jolla on merkittäviä vaikutuksia koko organisaation. Toimintojaan siirtävän yhtiön on siis tehtävä tarkkoja laskelmia ja tutkimusta siitä, mitä yhtiö oikeasti haluaa saavuttaa palvelukeskuksen perustamisella. Yleensä toimintojen siirron epäonnistuminen johtuu siitä, että yhtiön johto ei ymmärrä mitä tarvitaan onnistuneeseen toimintojen siirtoon. Toisaalta, johto ei myöskään tee tarvittavia muutoksia liiketoimintayksiköihin, jotta ne toimisivat saumattomasti jaettuun

palvelukeskuksen kanssa. (Kumar & Eickhoff, 2006). Riskinä on myös työntekijöiden vastarinta tai haluttomuus osallistua projektiin. Tämä vaikeuttaa selvästi palvelukeskuksen implementointia ja operatiivista suorittamista. Lisäksi Kumar et al. (2008) toteaa, että yritykset usein kiirehtivät kustannusten vähennysten saamista ulkoistamisprosessista. Tällöin vaarannetaan yhtiön pitkäaikaisia tuloksia lyhyen aikavälin kustannuksella, jos tarvittavat investoinnit ja panostukset jätetään tekemättä yhtiön uuteen partneriin. Tämän vaikutus nousee vielä huomattavasti toimintojen sisäisessä siirrossa, sillä siinä yhtiö on yksin vastuussa toimintojen kehittämisestä ja investoinneista. Uusien työntekijöiden kouluttaminen, yrityskulttuuriin luominen ja operatiivisen tuen antaminen ovat ensisijaisen tärkeitä, jotta uusi organisaatio menestyy. Tärkeää on, ettei jaettua palvelukeskus jää heitteille yhtenä epäonnistuneena strategisena päätöksenä. On tärkeää päättää etukäteen mitä yhtiö todellisuudessa haluaa muutoksella ja laatia tarkat suunnitelmat, joilla tukea organisaatioiden muutosta yli tämän muutoskauden.

Tarkan suunnitelman lisäksi johto ja sidosryhmät on sitoutettava päätökseen. Kyseisten palvelukeskuksen perustaminen on pitkäaikainen projekti, jossa tulee varmasti vastoinkäymisiä. Yhtiön johdon on siis tuettava palvelukeskusorganisaatiota ja varmistettava se, että palvelukeskusta ei jätetä heitteille. Implementointi vaiheessa palvelukeskus tarvitsee tukea ja aikaa kehittää toimintaansa tarvittavalle tasolle. Tärkeänä osana johdon tehtävää on hallita sidosryhmien odotuksia ja luoda suunnitelmia palvelukeskuksella, jotka ovat mahdollista saavuttaa. Saavutettavien tavoitteiden avulla voidaan vähentää negatiivisen kuvan leviämisen riskiä palvelukeskusta kohtaan. Negatiivinen kuva voi syntyä organisaatiossa, jos tavoitteita ei saavuteta. On siis helpompaa ensin tehdä lyhyellä aikavälillä saavutettavia tavoitteita. Tavoitteiden saavuttamisen jälkeen toiminnan kehitystä voi jatkaa uusilla tavoitteilla. (Ulbrich, 2006) Pitkään talossa olleet henkilöt voivat helposti kokea, ettei toimintojen palvelutaso ole yhtä hyvä kuin ennen muutosta. Palvelukeskuksen ylösajovaiheessa tulee välttämättä pieni palvelutason lasku, joka johtuu monista uusista työntekijöistä ja prosessien ylösajosta. (Cooke, 2006) Tilanne on kuitenkin korjattava nopeasti, jotta palvelutason laskusta ei tule pysyvää ja välit operatiivisten organisaatioiden ja palvelukeskuksen välillä pysyvät hyvinä.

Maineriskiä ei voida myöskään unohtaa pohdittaessa mahdollisia vaikutuksia organisaation. Jaetun palvelukeskuksen perustamisella voi olla merkittäviä vaikutuksia yhtiön kysyntään kotimaassa, jos yhtiö siirtää merkittävästi toimintojaan ulkomaille. Pahimmillaan se voi aiheuttaa boikotteja. Tämä johtuu siitä, että ihmiset arvostavat kotimaisuutta ja pelkäävät töiden siirtymisiä halpatyömaihin. (Kumar et al., 2008) Tämä riski on otettava huomioon erityisesti kuluttajille suunnatussa kaupankäynnissä, jolloin on varmistettava vastuullinen toiminta myös halpatyömaissa. Kuitenkin globalisaation myötä ulkomailta tehdyt tuotteet ja palvelut ovat jo arkipäivää nykyään. Jaetun palvelukeskuksen perustaminen ei yleensä näy organisaation ulkopuolelle kuten esimerkiksi kuluttajille. Toimintojen voimakkaalla keskittämisellä halpamaihin voi olla kuitenkin vaikutuksia työnantajakuvaan. Tällöin saattaa olla haastavampaa löytää osaavia ja motivoituneita työntekijöitä organisaatioon (Sharma, 2012).

Maavalinta on merkittävä strateginen päätös. Yrityksillä on useita eri vaihtoehtoja käytössään; palvelukeskus voi olla paikallinen operatiivisten toimintojen lähellä tai ulkomailta sijaitseva. Lisäksi niitä voi olla yksi tai useampia. Yhtä oikeaa ratkaisua ei kuitenkaan ole, vaan palvelukeskuksen optimaalinen sijainti riippuu pitkälti yrityksen strategiasta ja osaamisesta. (Ulbrich, 2006) Sijainnin valitsemisessa yhtiön on otettava huomioon taloudelliset, organisationaaliset ja strategiset tekijät. Maavalintaan liittyviä maaspesifejä asioita ovat esimerkiksi työvoiman saatavuus, kustannustaso, infrastruktuuri, koulutustaso, kulttuuriset erot ja aikaisempi toiminta maassa. Näiden tekijöiden painotukset vaihtelevatkin yhtiöittäin riippuen yrityksen strategisista päämääristä. Palvelukeskuksen sijainnin valintapäätöstä tukee myös aikaisemmat kokemukset maasta. Jos yhtiöllä on kohdemaassa jo toiminnassa oleva organisaatio, vanhan organisaation päälle perustaminen tai aikaisempien kokemusten tiedoilla auttaa merkittävästi tukemaan uuden palvelukeskusorganisaation perustamista (Gooris & Peeters, 2014). Johdolla on näin jo aikaisempia kokemuksia maanosuhteista. Tämän tiedon ja taidon pohjalle on helpompaa rakentaa uutta organisaatiota. Riskit vähenevät, sillä yhtiön ei tarvitse aloittaa organisaation perustamista tyhjästä. Tällöin vaarana olisi palvelukeskusta implementoitaessa, että odottamattomia yllätyksiä tulisi huomattavasti enemmän. Tämä pahimmillaan lisäisi kustannuksia ja voisi asettaa palvelunlaadun vaaraan. (Hutzschenreuter, Lewin & Dresel, 2011)

Palvelukeskuksen sijainnissa on lisäksi huomattava sen kulttuurinen ja fyysinen etäisyys työntekijöistä ja asiakkaista. Nykyään globaalit toiminnot ja pitkät etäisyydet toimipisteiden välillä on enemmän sääntö kuin poikkeus. Etäisyydet kuitenkin aiheuttavat lisäkustannuksia esimerkiksi koordinoitukustannusten ja aikavyöhykkeiden osalta. (Gooris & Peeters, 2014) Jos kulttuurinen ja fyysinen etäisyys on liian suuri, saattaa se tehdä palvelukeskuksesta helposti etäisen sidosryhmille. Tämä saattaa vaikuttaa negatiivisesti palvelunlaatuun ja etäännyttää sidosryhmiä toisistaan (Knol et al. 2014). Näin voi käydä helposti, jos sidosryhmät ovat tottuneet siihen, että palvelu on saatavilla omalla kielellä ja läheltä. Tällainen voi olla tärkeää esimerkiksi HR toiminnoissa, sillä palveluita olisi hyvä pystyä tarjoamaan asiakkaan omalla kielellä. Jaettujen palvelukeskuksen yleistymistä on hidastanut kulttuuriset, valuuttalliset ja kielelliset erot. (Farndale et al., 2009)

3.1.2 Implementaatoriski

Strategisten päätösten jälkeen yhtiöiden pitää implementoida nämä päätökset onnistuneesti. Siirrettäessä operatiivisesti kriittisiä tai strategisesti tärkeitä toimintoja, yhtiön pitää huomioida transformaatio on johdettu ammattimaisesti. Tällöin muutoksella on mahdollisimman vähäinen vaikutus yhtiön päivittäisiin toimintoihin. Usein organisaatioissa tapahtuu huomattavia muutoksia niin työntekijöiden kuin järjestelmienkin osalta, joka aiheuttaa häiriöitä organisaation toimintaan. Ennen implementointia yhtiöt joutuvat rekrytoimaan ja kouluttamaan merkittävän määrän uusia työntekijöitä. Tällöin yhtiön palvelutasoon saattaa tulla alussa pieni palvelutason lasku. Useiden maiden tai organisaatioiden järjestelmien yhdistäminen yhden organisaation alle on haastavaa. Tämä saattaa aiheuttaa häiriöitä operatiivisiin toimintoihin. Onnistunut muutosjohtaminen onkin ensisijaisen tärkeää transformaation onnistumiseksi. (Knol et al., 2014) Epäonnistunut muutosjohtaminen saattaakin helposti johtaa siihen, että muutoksesta saatavat hyödyt häviävät organisaation sisäisiin ristiriitoihin ja ongelmiin (Medcof, 2001). Tätä väittämää tukee myös Lampel & Bhallan (2011) tutkimus, jossa he havaitsivat erityisesti korkean arvon toimintojen siirron aiheuttavan merkittäviä häiriöitä organisaatioiden toimintoihin. Sen sijaan yhtä vahvoja häiriöitä organisaatioissa ei

havaittu alemman arvon toimintojen siirrolla. Tämä selittyy, sillä että korkean arvon toiminnot ovat yleensä yrityksen operatiivisen toiminnan kannalta kriittisiä, jolloin niiden häiriöt vaikuttavat välittömästi yhtiön päivittäisiin operatiivisiin toimintoihin.

Uuden palvelukeskuksen implementaation vaikutukset heijastuvat kaikkiin henkilöihin, jotka ovat tekemisissä siirrettävien toimintojen kanssa. Usein palvelukeskuksen perustamisen yhteydessä monien työntekijöiden työnkuva muuttuu, jolloin osa töistä saattaa siirtyä uuteen palvelukeskukseen. Pahimmassa tapauksessa koko työ saattaa siirtyä palvelukeskukseen, jolloin työntekijälle jää vaihtoehdoksi joko muuttaa ulkomaille tai vaihtaa työpaikkaa. Tämä saattaa aiheuttaa merkittävää muutosvastarintaa organisaatiossa, sillä työntekijöiden on muutettava vanhoja käyttäytymis- ja ajatusmallejaan. Muutosvastarinta voi näkyä esimerkiksi niin, että palvelukeskuksen perustamisvaiheessa alkuperäisen organisaation työntekijät ovat luvanneet auttaa mahdollisissa ongelmissa. Lopulta he ovat kuitenkin irtisanoutuneet jo etukäteen tai muuten vaikeuttavat implementointia. (Ulbrich, 2006)

Toimintojen siirron onnistuessa, palvelukeskukseen työntekijät pystyvät keskittymään paremmin töihinsä. Tällöin niin sanotut hallinnolliset tukitoiminnot jäävät palvelukeskuksen hoidettavaksi. (Paagman, Furtmueller, & de Bloom, 2015) Tutkimuksissa on havaittu, että vanhoilla työntekijöillä on usein huoli siitä, miten organisaatiossa pystytään pitämään samantasoista palvelua selvästi aikaisempaa alhaisemmilla kustannuksilla. (Janssen & Joha, 2006) Usein yrityksen työntekijät eivät ole yhtä vakuuttuneita muutoksen onnistumisesta ja kustannussäästöistä kuin yrityksen johto. Kaikkien osapuolten keskinäinen luottamus onkin tärkeää palvelukeskuksen perustamisen onnistumiselle ja se voi olla myös kilpailuetu yritykselle. Kun osapuolet huolehtivat enemmän yhteistyön onnistumisesta, vähentää se yhteistyöstä syntyviä riskejä (Barney & Hansen, 1994).

Tärkeänä osana onnistunutta implementointia on järjestelmätoimintojen dokumentointi. Se on erityisen tärkeää alussa, jolloin palvelukeskuksessa on paljon uusia työntekijöitä, joilla ei ole juurikaan kokemusta yrityksen järjestelmistä. Tarkasti dokumentoidut toimintaohjeet ovatkin tärkeä osa onnistunutta implementointia, jotta prosessit saadaan mahdollisimman nopeasti sulavaksi. Kuitenkaan harvoin toimintaohjeita saadaan ensi yrittämällä tehtyä niin tarkaksi, että uusi organisaatio

pystyisi lyhyellä koulutuksella toimimaan tehokkaasti ilman ulkopuolista avustusta. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että yritykseen on jäänyt vanhasta organisaatiosta henkilöstöä, joka pystyy auttamaan ongelmien syntyessä. Tässä tilanteessa punnitaan organisaatioiden vastarinta ja sitä, miten yhteistyö alkaa sujumaan molempien organisaatioiden välillä. (Ulbrich, 2006) Yksi tärkeimmistä tekijöistä jaetun palvelukeskuksen perustamisessa on vahva muutosjohtaminen. Vahva muutosjohtaminen auttaa implementointivaiheessa organisaatioiden hallinnassa. Lisäksi kaikille sidosryhmille saadaan viestittyä muutokset ja sen tarpeellisuudesta (Miskon et al., 2011)

3.1.3 Operatiivinen riski

Kuten aikaisemmassa luvussa mainittiin, standardisoinnin merkitys palvelukeskusten tehokkuuden kasvattajana on merkittävä. Koliolla on kuitenkin toinen puoli, sillä yritykset voivat standardisoida toimintojaan liian pitkälle. Järjestelmien ja prosessien liikastandardisointi voi johtaa operatiivisten toimintojen jäykkyyteen, päätäntävällän epätasapainoon, järjestelmien monimutkaisuuteen, yllättävien implementointikulujen nousuun ja pitkiin projektiaikoihin (Su, et al., 2009). Liiallinen standardisointi vaikuttaa myös siihen, miten henkilökohtaisia ja kohdennettuja palveluita voidaan tarjota asiakkaille. Voidaankin sanoa, että liian pitkälle viety standardisointi hävittää kaikki kilpailuedut joita alun perin toimintojen keskittämällä oli tarkoitus saada aikaan eli operatiivista joustavuutta ja kustannusetua. Operatiivinen jäykkyys johtaa siihen, että yritys ei pysty nopeasti vastaamaan kysynnän heilahteluihin ja muihin odottamattomiin tapahtumiin. Tämä jäykkyys voi johtaa palvelukeskuksen asiakaspalvelutason laskuun, josta seuraa asiakkaiden tyytymättömyyttä. Pahimmillaan liiallisella standardisoinnilla voi olla merkittäviä vaikutus palvelukeskukselle. Vaikutukset voivat näkyä asiakaspalvelun kehnona laatuna tai se ei pysty tarjoamaan riittävän yksilöllistä palvelua. Myös implementoinnin kustannukset voivat nousta johtuen eri organisaatioiden suurista järjestelmien integraatiokustannuksista. Pahimmillaan nämä ongelmat voivat johtaa palvelukeskuksen sulkemiseen ja toimintojen tuomiseen takaisin kotimaan. Operatiivinen jäykkyys saattaa näyttäytyä työntekijöiden vastuksena monella tavoin.

Ylempi johto voi esimerkiksi turhautua tilanteeseen niin paljon, että he palkkaavat itselleen assistenteiksi niin sanottuja piilotyöntekijöitä, jotka tekevät samaa työtä kuin henkilöt jaetussa palvelukeskuksessa. (Knol, et al, 2014) Selvää on, että kustannusedut häviävät nopeasti, mikäli osa työntekijöistä palkkaa assistentteja itselleen tekemään samoja asioita kuin mitä jo tehdään palvelukeskuksessa.

Ihmiset tekevät organisaation. Sen takia on erittäin tärkeää palkata osaavia ja motivoituneita työntekijöitä. Standardisoinnilla on merkittävä vaikutus myös tähän. Liiallinen yksitoikkoisuus vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja tällöin työntekijöiden vaihtuvuus on nopeaa ja hyvien työntekijöiden pitäminen organisaatiossa on vaikeaa. Yksi palvelukeskusten suurimpia riskejä operatiivisessa mielessä on tiedon pitäminen organisaatiossa, koska vaihtuvuus palvelukeskuksissa on keskimääräistä suurempaa. Prosessien on oltava siis kunnossa ja niiden on oltava riittävän yksinkertaisia, jotta uudet työntekijät oppivat työn nopeasti. Työntekijöille on myös annettava etenemismahdollisuuksia organisaatiossa, jotta heillä on riittävästi haastetta ja mahdollisuuksia kehittyä organisaatiossa. (Meijerink et al., 2012)

Prosessien automatisointi ja yksinkertaisuus ovat tärkeitä tekijöitä, sillä prosessit eivät voi toimia hiljaisen tiedon varassa nopean työntekijöiden vaihtuvuuden vuoksi. Tämä on tärkeää ottaa huomioon juuri implementointivaiheessa, jolloin organisaatio on haavoittuvimmillaan johtuen uudesta ympäristöstä ja työntekijöistä. (Cooke, 2006)

3.2 Riskienhallinta palvelukeskuksissa

Yritysten perustaessa jaettuja palvelukeskuksia on riskienhallinta tärkeä osa yrityksen suunnittelua, jolla voidaan vähentää riskejä. Yritys voi perustaa riskienhallinnan joko luottamukselle tai erinäisiin intervention kontroleihin. Luottamus on passiivinen tapa hallita organisaatiota, kun taas intervention kontroleilla vaikutetaan aktiivisesti organisaation prosesseihin ja rakenteisiin (Das & Teng, 2001).

Tämän idean pohjalta Amiruddin et. al. (2013) laativat viitekehyksen, jonka mukaan yritykset kohtaavat yksinkertaisuudessaan kahdenlaisia pääriskejä; yhteistyön riskit ja suorituskyvyn riskit. Taulukossa 1 on avattu eri riskienhallinnan vaihtoehtoja mukailien Amiruddin et al. (2013) artikkelissa käytettyä taulukkoa. Yhteistyön- ja suorituskyvyn riskien erottelu on tärkeää, sillä niiden tunnistaminen vaikuttaa merkittävästi siihen minkälaisen organisaatiomuoto on vähäriskisin ja tehokkain tapa tuottaa prosesseja (Das & Teng, 1996). Onko se sitten ulkoistaminen tai palvelukeskuksen perustaminen, riippuu organisaation muutoskyvystä ja strategisista valinnoista.

Taulukko 1. Riskienhallinnan kontrollimekanismeja jaetussa palvelukeskuksessa (mukaien Amiruddin et al., 2013)

	Muutosprosessin ymmärrys	Tulosten mitattavuus	Kontrollityyppi	Esimerkki
Yhteistyön riskit				
Sopimuksen uudelleen neuvottelu	Alhainen	Alhainen	Sosiaalinen kontrolli	Yhteisten arvojen ja normien luominen
Suorituskyvyn riskit				
Prosessien toiminnan ja järjestelmätiedon puutteellisuus	Korkea	Alhainen	Käytöksen kontrolli	Toimintaohjeistukset ja kuukausittaiset suoritusraportit
Järjestelmätiedon virheet ja inhimilliset erehdykset	Alhainen	Korkea	Järjestelmätiedon kontrolli	KPI ja SLA

Yhteistyön- ja suorituskyvyn riskien kontrollointi voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään; sosiaaliseen, käytöksen ja järjestelmätiedon kontrollointiin. Erot näiden välillä tulevat tulosten mitattavuudesta ja muutosprosessin ymmärryksestä organisaatiossa. Muutosprosessin ymmärryksellä tarkoitetaan tarkkaa ymmärrystä kausaliitteista eli siitä miten toivottuun päämäärään päästään. Kuten taulukosta 1 nähdään, yrityksen kannattaa valita sosiaalinen kontrolli prosesseihin, jos ymmärrys transformaatiosta on alhainen organisaatiossa ja tulosten mitattavuus on vaikeaa. Jos toimijoiden välinen yhteistyö ei toimi halutulla tavalla, riskinä on sopimuksen uudelleen neuvottelu. Tilanteen voi aiheuttaa esimerkiksi organisaation erilaiset työskulttuurit ja päämäärät. Tällaisessa tilanteessa tehokkain kontrollin tapa on pyrkiä luomaan organisaatioille yhteisiä arvoja ja normeja. (Amiruddin et. al., 2013)

Prosessien ja järjestelmien vajavainen toiminta voi aiheuttaa ongelmia prosesseihin ja datan laatuun. Tällöin yrityksen kannattaa turvautua käytöksen kontrollointiin, jos prosessit eivät ole tarpeeksi hyvässä kunnossa, jotta ne voisivat tarjota suoraan tarpeeksi laadukasta dataa työntekijöille. Työntekijöiden käytöksen kontrollointi eli työmetodien ohjaus on tehokkainta silloin kun esimiehillä on laaja ymmärrys transformaatiosta, mutta tuloksilla on alhainen mitattavuus. (Amiruddin et. al., 2013) Työntekijöitä voidaan ohjata suorittamaan tehtäviä tehokkaammin esimerkiksi tekemällä tarkempia toimintaohjeistuksia, antamalla kuukausittaisia suoritusraportteja tai parantamalla järjestelmien käytettävyyttä. Järjestelmän käytettävyyden parantamisella pyritään siihen, että järjestelmä antaisi enemmän ja laadukkaampaa tietoa työntekijöiden käyttöön (Das & Teng, 2001).

Järjestelmätietojen kontrollointi on paras vaihtoehto tapauksissa, joissa muutosprosessin tarkkaa ymmärrystä ei ole, mutta tulosten mittaaminen on helppoa. Käytännössä tällaisissa tapauksissa kannattaa yleensä seurata osapuolten välille tehtyä palvelutasosopimusta, johon on määritelty käytettävät KPI-mittarit. (Amiruddin et. al., 2013) KPI-mittareiden avulla voidaan seurata muutoksia palvelutasossa. Tämä on helpoin ja kustannustehokkain tapa kontrolloida organisaatio muutosta. Mittareiden avulla saadaan nopeasti näkyviin parannuksen kohteet tai sen onko laadussa tapahtunut merkittävää heikentymistä. (Parmenter, 2015, 107-118; 206)

Tämä viitekehys antaa hyvän pohjan kontrollimekanismien ymmärtämiseksi. Tällöin voidaan ymmärtää muutoksesta syntyviä riskejä paremmin kuin esimerkiksi transaktiokustannusteoria avulla. Transaktiokustannusteoria on hyvä viitekehys, kun halutaan ymmärtää kontrollinäkökulmasta sitä minkälainen organisaatio olisi kustannustehokkain. Teoria ei kuitenkaan selitä valinnan riskejä tai miten niitä pitäisi kontrolloida. (Amiruddin et al, 2013) Yllä oleva taulukko yksi avaa tarkemmin tehokkaimpia kontrollin metodeja, joita johdon kannattaa käyttää organisaatiossa tapahtuvien merkittävien muutoksien aikana. Seuraavissa kappaleissa avataan vielä tarkemmin sosiaalisen, käytökseen ja järjestelmätietoihin liittyviä kontrolleja.

3.2.1 Yhteistyön kontrollit

Yhteistyön riskiä on tehokkainta kontrolloida sosiaalisten kontrollien avulla. Niitä kannattaa käyttää erityisesti tilanteessa, jossa organisaation muutoksen ymmärrys on alhainen ja tulosten mittaaminen on vaikeata. Sosiaalisella kontrollilla tarkoitetaan yhteisen arvojen ja normien luomista, joilla pyritään luomaan organisaatioon ”me-henkeä” yhteisten päämäärien saavuttamiseksi (Kirsch, 1996). Yhteisten arvojen ja normien avulla pyritään lisäämään organisaatioiden välistä luottamusta, joka voi synnyttää itseään sääntelevän ja kontrolloivan -organisaation. (Amiruddin et al, 2013) Tämä tarkoittaa, sitä että työntekijät pyrkivät tekemään asiat oikealla tavalla lakeja ja organisaation tavoitteita noudattaen. Tämä vähentää myös opportunistia organisaatiossa. Opportunismien vähentyminen voi näkyä esimerkiksi sopimuksen uudelleen neuvotteluun liittyvissä tekijöissä kuten palvelutasosopimuksessa (SLA) ja KPI-mittareissa, jolloin tavoitteiden asettelu ja kustannukset pysyvät realistisella tasolla. SLA-sopimuksessa määritellään palvelukeskuksen ja asiakkaan väliset vastuualueet ja palvelutaso. Sosiaalisesta kontrollista tekee tehokkaaksi se, että haluttua päämäärää ei ole aina tai se ei ole ainakaan selvää organisaatiossa aluksi. Päämäärä on muovautunut ajan kanssa organisaation työntekijöiden konsensuksen kautta (Das & Teng, 2001). Näin ollen työntekijät ovat sitoutuneita lopputulokseen, sillä he ovat olleet vaikuttamassa organisaation arvojen muovautumiseen ja tehneet siitä omannäköisensä. Toisaalta esimerkiksi juuri jaettu palvelukeskusta perustettaessa organisaatio kuuluu jo

konserniin, johon on luotu jo aikaisemmin arvot ja normit. Tästä johtuen uusi organisaatio ei pääse luomaan sosiaalista kontrollia täysin tyhjästä, vaan konsernilta tulee myös ohjeistuksia arvojen suhteen. Sosiaalisen kontrollin tärkeyttä korostaa myös Fryxelin, Dooleyn & Vryzan (2002) tutkimus, jossa huomattiin epäonnistuvien yhteisyritysten kontrollin perustuvan pääasiallisesti vain suorituskyvyntakenteihin. Tämä on johtanut siihen, että yrityksen johto keskittyy liikaa johtamaan yhteisyrityksiä suorituskykykymittareiden tuottaman tiedon perusteella. Näin he ovat unohtaneet kehittää sosiaalisia kontrolleja yhteisyritykseen. Menestyneimmissä yhteisyrityksissä sosiaalisia kontrolleja kehitettiin ja ne tulivat tärkeimmäksi menestystekijäksi alun muutoksen jälkeen. Sosiaalisen kontrolli on tärkeää. Yhteisten arvojen ja päämäärien myötä organisaatioiden välille syntyy luottamusta, jolloin organisaatiosta tulee joustavampi ja mukautuvampi erilaisiin markkinatilanteisiin ja muutoksiin. Näiden tekijöiden ansiosta sosiaalisen kontrolliin keskittyvistä yhteisyrityksistä tuli menestyvämpiä ja pitkäikäisempiä.

Yhteistyön ja organisaation menestyksen kannalta yhteiset arvot ja normit ovat tärkeitä, koska ne ovat itseohjaavia. Näiden arvojen ja normien avulla yksittäisiä työntekijöitä voidaan sitouttaa yhteiseen päämäärään halutuista tuloksista ja käytöksestä. Työntekijöiden sisäistettyä yrityksen arvot heidän motivaationsa ja sitoutumisensa organisaation päämääriin on korkeampi ja samalla heidän opportunistinsa laskee (Das & Teng, 2001).

Ulkomaille sijoitettujen toimintojen kontrollointi voi olla vaikea, sillä etäisyys kasvattaa kontrollointiin liittyviä riskejä (Raiborn, Butler & Massoud, 2009). Yhtenä sosiaalisen kontrollin juurruttamisen haasteista palvelukeskuksiin on etäisyys organisaatioiden välillä. Tällöin myös yhtenäisten arvojen ja normien istuttaminen täysin uuteen organisaation voi olla vaikeaa, jollei siihen käytetä merkittävästi resursseja molemmilta osapuolilta. Yhteistyön riskit ovat kuitenkin pienemmät palvelukeskuksen ja konsernin välillä, kuin esimerkiksi ulkoistuksessa. Tämä johtuu siitä, että osapuolet ovat samaa konsernia. Tällöin arvojen muovaaminen ja muutosten tekeminen on helpompaa, kun päätöksenteko on yhdessä paikassa. (Amiruddin et al, 2013)

3.2.2 Suorituskyvyn kontrollit

Kuten taulukosta 1 nähdään, käytöksen kontrollointi on kannattavaa silloin kun ymmärrys transformaatiosta on korkea, mutta tulosten mittaaminen on vaikeaa. Kontrolleilla pyritään parantamaan työntekijöiden ohjeistuksia ja antamalla kuukausittaisia suoritusraportteja, jonka avulla prosessien ja datan puutteellisuutta voidaan korjata. Näin yrityksen prosessien heikkoutta saadaan korjattua ja ulostulo datan oikeellisuusprosenttia saadaan parannettua. Tässä onnistuminen tarkoittaa kuitenkin sitä, että johdon on ymmärrettävä prosesseja riittävän hyvin. Ymmärryksen avulla johto tietää minkälainen toiminta on oikeanlaista ja mihin suuntaan sitä pitää ohjata. (Das & Teng, 2001)

Käytöksen kontrollointiin on useita mahdollisuuksia. Yritysten tehokkaimpia kontrollimekanismeja ovat menettelyohjeistukset, selkeä raportointihierarkia, toimintaraportit ja työntekijöiden valinta ja koulutus (Eisenhardt, 1985). Menettelyohjeiden avulla voidaan ohjeistaa työntekijöitä tekemään asiat oikein organisaation kulttuurin ja lakien mukaisesti. Lisäksi ohjeistusten avulla työntekijät saavat tietoa oikeista toimintatavoista, joita noudatetaan organisaatiossa. Myös koulutusten pitäminen työntekijöille oikeista toimintatavoista on tärkeää. Pelkät ohjeistukset eivät yleensä auta ohjaamaan työntekijöitä oikeaan suuntaan, ellei organisaatio panostaa heihin aktiivisesti koulutusten avulla. Yrityksen kannalta oikeinlaisen työkultuurin luominen onkin tärkeää, johon sekä johto että työntekijät ovat sitoutuneet. Koulutuksessa saatu tieto ja osaaminen on siis implementoitava käytännössä organisaation prosesseihin, jotta kontroleja saadaan parannettua ja sen myötä riskejä vähennettyä. (Amiruddin et al., 2013)

Työntekijöiden valinta ja siihen liittyvä rekrytointiprosessit ovat erittäin tärkeitä oikeanlaisen työkultuurin luomiseksi. Optimaalisessa tapauksessa yritys voi palkata toimivan rekrytointin avulla organisaatioon henkilöitä, joiden käytös on linjassa yrityksen arvojen ja ohjeistuksien kanssa. Samalla henkilöt, jotka eivät seuraisi yhtiön menettelyitä, jäisivät heti palkkaamatta. Näin myös opportunistin uhka laskee. (Das & Teng, 2001) Tällaisia korkean opportunistin mahdollisuuksia on erityisesti jaetuissa palvelukeskuksissa, sillä transaktio volyymit ovat korkeammat ja osaaminen alhaisempaa kuin hajautetussa mallissa. Tämän vuoksi

yhtiön kontrolleja on tarkasteltava kriittisesti, jotta väärinkäytöksiä ei tapahtuisi. (Miller, 1999)

Palvelutasosopimus on yksi yleisesti käytetyistä tavoista kontrolloida prosesseja erityisesti silloin kuin ymmärrys muutoksesta on alhainen, mutta tulosten mittaus on helppoa (järjestelmätiedon kontrolli). Tällaisessa tapauksessa käytetään yleensä palvelutasosopimuksia eli SLA-sopimuksia, joka on asiakkaan ja palveluntuottajan välinen sopimus palvelujentuottamisesta. SLA-sopimuksilla tarkoitetaan organisaation välisiä sopimuksia, jotka voivat olla laillisesti sitovia tai ohjaavia sopimuksia riippuen organisaation tavoitteista. SLA-sopimuksessa määritellään yleensä palvelun saatavuus, laatu ja vastuut. Sopimuksen onnistumisen kannalta nämä ovat erittäin tärkeitä. Hyvin laadittu sopimus määrittelee selkeät rajat organisaatioiden välille, joka mahdollistaa jouhevan yhteistyön osapuolten välillä. (Spillner, Illgen & Schill, 2018)

Palvelutasosopimuksesta ei saa tehdä kuitenkaan liian tarkkaa velvollisuuksien, prosessien ja kontrollien osalta. Sopimukseen kannattaa jättää tarpeeksi liikkumavaraa, jotta toimintaa voidaan kehittää tulevaisuudessa myös eteenpäin. Liiallinen tukeutuminen sopimuksen saattaa tukahduttaa kehittymisen uudessa organisaatiossa, jos sopimus rajoittaa toimintaa liikaa. (Beagrie, 2004) Yhtenä kontrollimekanismina SLA-sopimuksissa voidaan käyttää taloudellisia sakkoja, jos haluttua palvelutasoa ei saavuteta tai sopimusta rikotaan (Raiborn et. al., 2009). Kuitenkin sakkojen käyttäminen erityisesti konsernin sisäisissä sopimuksissa voi olla väärä tapa, halutun palvelutason saavuttamiseksi.

SLA-sopimuksessa määriteltyä palvelutasoa valvotaan usein KPI-mittareiden avulla. Mittareiden avulla voidaan arvioida organisaation tehokkuutta ja laadukkuutta. Tämä on tärkeää organisaation muutostilanteissa, sillä näin organisaatiossa pystytään seuraamaan prosessin etenemistä. Mittareiden avulla voidaan selvittää, miten organisaation prosessit toimivat, saavutetaanko halutut tavoitteet, ovatko asiakkaat tyytyväisiä ja missä voidaan parantaa. Näihin vastauksiin vaaditaan kuitenkin mittareiden tarkkaa valintaa, jotta ne kertovat monipuolisesti ja oikeellisesti organisaation tehokkuudesta. Hyvinä mittareina pidetään sellaisia, jotka ovat ei-taloudellisia eli niitä ei mitata rahayksiköissä. Lisäksi ne ovat mitattavissa säännöllisin väliajoin ja mittarilla on merkittävä yhteys

operatiiviseen toimintaan. KPI-mittareiksi kannattaa valita useita toiminnalle merkittäviä muuttujia, esimerkiksi taloushallinnossa voidaan käyttää maksuaikaa, oikeellisuutta. Henkilöstöhallinnossa taas vasteaikaa tai suoraa palautetta seuraavia mittareita. (Franceschini, F., Galetto, M. & Maisano, D., 2007, 109-111)

Mittarit parhaimmillaan ohjaavat johtoa oikeaan suuntaan organisaation kehityksessä, niiden käyttö ei ole kuitenkaan täysin ongelmaton. Yhtenä KPI-mittareiden heikkoutena voidaan pitää sitä, että niitä voidaan käyttää vain tapauksissa, joissa tulosten mittaaminen on selkeää. Huonojen mittareiden valinta on yksi merkittävä riski, sillä ne eivät kerro todellista kuvaa prosessien toiminnasta. Mittarit voivat antaa prosesseista harhaanjohtavaa dataa, jolloin johto korjaa väärä asioita tai pahimmillaan ongelmat jäävät kokonaan havaitsematta. KPI-mittarit eivät kerro miksi palvelutaso on laskenut tai miksi tavoitteita ei ole saavutettu. Syy-seuraussuhteiden arviointi voi olla vaikeaa, sillä monesti asioihin vaikuttaa monia eri tekijöitä. Lisäksi syy-seuraussuhteiden välillä voi olla pitkäkin ajallinen viive, mikä vaikeuttaa merkittävästi ongelman paikallistamista. Tämän vuoksi esimiehiltä vaaditaan hyvää käsitystä organisaation toiminnoista, jotta pystytään havaitsemaan syyt mitkä ovat johtaneet suorituskyvyn heikkenemiseen organisaatiossa. Syyt voivat löytyä esimerkiksi epärealistisista odotuksista, joita organisaatiolle ollaan asetettu suunnitteluvaiheessa. Näin ollen haluttua päämääriä ei voida edes välttämättä saavuttaa, vaikka prosessit toimisivat tehokkaasti. Mittareista sopiminen osapuolten välillä voi olla haastavaa. Osapuolet voivat haluta erilaisia mittareita ja niiden asettaminen tasolle, joka tyydyttää molempia voi aiheuttaa ristiriitoja (Knol, et al. 2014). Mittareihin liikaa luottaminen voi johtaa siihen, että pahimmassa tapauksessa mittareiden valinta on ollut niin epäonnistunut, että ne eivät havaitse edes koko prosesseissa ongelmaa. Näin johdolle jää kuva, että prosessit toimivat hyvin, vaikka käytännössä näin ei ole. Oikein implementoituna SLA-sopimus yhdistettynä KPI-mittareihin helpottaa riskienhallintaa. Se vähentää opportunistin uhkaa sopimusten uudelleen neuvotteluissa. Myös operatiivisesti kontrolli pysyy paremmin hallussa, sillä ongelmia pystytään paikallistamaan kustannustehokkaasti ja korjaamaan tarpeen tullen. (Parmenter, 2015, 107-118 & 206; Franceschini, et al., 2007, 111-113)

Viimeisenä kontrollina toimii raportointihierarkia eli mihin raportoidaan ja kuka tarkastaa muiden töitä. Hierarkkisen organisaation avulla pystytään vähentämään merkittävästi opportunistia. Näin organisaatiosta löytyy aina henkilö, joka tarkastaa tai vahvistaa toisen päätöksen. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa pitää olla selkeästi määritellyt valtasuhteet, joiden avulla kontrollia voidaan pitää yllä. (Das & Teng, 2001)

4 METODOLOGIA JA AINEISTONKERUU

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen metodologiaan ja aineistonkeräystapaan liittyviä valintoja.

4.1 Tutkimusasetelma ja menetelmät

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen menetelmä. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan moninaista joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Sitä on vaikea määritellä, koska laadullisella tutkimuksella ei ole omaa teoriaa tai paradigmaa. (Metsämuuronen, 2000, 9-10) Voidaan kuitenkin sanoa, että laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisten tapahtumien kuvaaminen. Ennen kaikkea siinä pyritään ymmärtämään ilmiön luonnetta niiden erilaisine vivahteineen. Laadullisen menetelmän käytön etuina voidaankin pitää sitä, että ilmiötä pyritään ymmärtämään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi et al. 2007, 156-157) Tutkimusaiheen ja aineiston saatavuuden kannalta kvalitatiivinen menetelmä oli paras vaihtoehto, sillä palvelukeskusten perustaminen liittyvät riskit ja riskienhallinta ovat hyvin moninainen ilmiö. Tutkimusaiheen kannalta onkin luontevinta tutkia ilmiötä teemahaastattelulla. Tutkimuksessa päästään tällöin monipuolisesti käsiksi itse päätöksenteon motiiveihin, havaittuihin riskeihin ja siihen, miten riskejä on hallittu. Tutkimuksen laajuus ja aiheen spesifiys rajoittaa erityisesti kvantitatiivisen osalta aineiston saatavuutta, jolloin riittävän osallistujamäärään saaminen ei ollut järkevää pro-gradu tutkielman laajuuteen ja aikaan suhteutettuna. Tutkimuksessa on kuitenkin yhdistetty myös kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä esimerkiksi frekvenssitaulukoiden muodossa, jolla pyritään selkeyttämään lukijalle saatua aineistoa. Kuten Eskola & Suoranta (2008, 14-15) toteavatkin, vastakkainasettelu kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen välillä on sekä turha että harhaanjohtava. Tärkeintä on tehdä hyvää tutkimusta oikeilla metodeilla yhdistellen niitä tutkimukseen sopivalla tavalla.

Aineiston keräämisellä teemahaastattelulla on monia etuja. Suurimpana etuna voidaan pitää sitä, että haastateltava on suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa

haastateltavana kanssa. Tällöin voidaan nähdä myös haastateltavan kehonkieli. Suurin osa tässä tutkimuksessa tehdyistä haastatteluista on kuitenkin tehty puhelimen välityksellä. Tätä haastattelutapaa perustellaan enemmän seuraavassa kappaleessa. Muita haastattelun etuja on se, että tutkija voi valita haastatteluun sellaisia henkilöitä, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Näillä perusteella aineistoon saadaan parhaimmillaan luotettavampaa ja relevantimpaa tietoa mitä saataisiin esimerkiksi lomakehaastattelun avulla. Lomakehaastattelussa ei voida olla varmoja, kuka vastaa kysymyksiin tai vastaukset voivat olla niukka sanaisia. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 76) Teemahaastattelu on siis erittäin joustava metodi saada aineistoa, sillä haastattelijalla on mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä ja näin saadaan syvempiä vastauksia monitahoisiin ongelmiin. Lisäkysymysten esittämisen mahdollisuus ja tarpeen tullen haastattelun ohjaaminen takaisin aiheeseen onkin erityisen tärkeää tutkiessa monisyisiä ilmiötä. (Hirsjärvi et al. 2007, 199-200)

Tutkimukseen on valittu seitsemän henkilöä kolmesta eri yrityksestä. Näiden haastatteluiden jälkeen aineistossa havaittiin syntyvän saturaatiota. Haastatteluiden perusteella pystyttiin luomaan peruskuvio riskeistä ja riskienhallinnasta, joita yhtiöt kohtaavat siirtäessään toimintojaan ulkomaille. Tuomi & Sarajärvi (2002, 89-92) määrittelevät kirjassaan saturaation tilanteeksi, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eikä se tuota enää tutkimuksen kannalta merkittävää uutta tietoa. Tutkimusongelman on kuitenkin hyvin yksilöllinen riippuen yhtiön organisaatiosta, toimialasta tai tavoitteista. Tällöin saturaation saaminen vaikeaa haastatteluiden avulla. Hirsjärvi, Remes & Sarajärvi (2007,181) toteavatkin, että täyden saturaation ajattelutapaan voi liittyä ongelmia juuri sen vuoksi, että kahta samanlaista tapausta ei ole. Tämä jättääkin hyvin paljon tutkijan itse päätettäväksi, mikä on riittävä määrä haastatteluja tutkimukseen niin että saturaation saavutetaan.

4.2 Haastatteluiden toteutus

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelulla eli teemahaastattelulla. Teemahaastattelussa haastateltavilta kysytään etukäteen määriteltyjä kysymyksiä, joihin he voivat vastata avoimesti. Teemahaastattelua on hieman vaikea määrittää, koska sillä ei ole yhtä tarkkaa määritelmää. Erimielisyyksiä on muun muassa siitä pitäisikö kaikki haastattelukysymykset esittää samassa muodossa ja järjestyksessä kaikille haastateltaville. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 47) Tässä tutkimuksessa kysymykset esitettiin hieman eri järjestyksessä riippuen haastateltavan vastauksista. Myös tarkentavia kysymyksiä esitettiin, jos siihen oli aihetta. Tämä mahdollisti luontevamman keskustelunjatkumon verrattuna siihen, että kysymysrunkoa olisi seurattu alusta loppuun haastattelujen aikana.

Tässä tutkielmassa päädyttiin esittämään kysymykset seuraavien teemojen mukaan: päätöksentekoprosessi, riskit ja riskienhallinta. Haastattelurunko on lisätty liitteeseen yksi. Hyvällä haastattelurungolla ja miettimällä ennakkoon tarkentavia kysymyksiä voidaan parantaa huomattavasti aineiston laatua (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 184). Haastattelukysymykset perustuivat tieteellisistä artikkeleista saatuihin tietoihin, joiden perusteella muodostettiin kysymykset haastattelua varten. Haastattelurunko koostui 16 peruskysymyksestä, kysymykset 1-7 koostuivat perustietojen saamisesta yhtiön toiminnasta, organisaatiosta ja toiminnan siirron motiiveista. Kysymykset 8-10 koostuivat havaituista riskeistä ja kysymykset 11-17 riskienhallinnasta. Näiden kysymysten perusteella pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja ymmärrys yritysten päätöksenteosta, riskeistä ja riskienhallinnasta.

Haastattelut toteutettiin kuuden kuukauden aikana joulukuun 2017 ja toukokuun 2018 välisenä aikana. Haastateltavat löydettiin työkontaktien kautta ja haastattelut suoritettiin mahdollisuuksien mukaan joko kasvotusten, puhelimitse tai sähköpostilla. Henkilöstä riippuen haastattelut suoritettiin joko suomen tai englannin kielellä. Alkuperäinen haastattelurunko oli kirjoitettu englanniksi, josta kysymykset käännettiin suomeksi. Suomenkielisten kanssa haastattelut tehtiin äidinkielellä, jolloin haastateltava voi olla tilanteessa vapautuneempi ja antaa laajempia vastauksia. Vieraalla kielellä puhuminen saattaa aiheuttaa kielellisiä rajoitteita,

jolloin haastateltava ei pysty antamaan yhtä laajoja ja tarkkoja vastauksia. Ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin kopio haastattelukysymyksistä, jotta heillä olisi aikaa tutustua kysymyksiin. Ennen haastattelun alkua haastateltaville mainittiin, että keskustelu tullaan tallentamaan ja litteroimaan anonymisti.

Haastattelutilanteessa haastattelija pyrki välttämään yleisimpiä virheitä, jotka saattaisivat vaikuttaa haastattelun onnistumiseen. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa ulkoiset häiriötekijät, liiallinen pysyminen haastattelurungossa ja lyhyen vastausajan jättäminen haastateltaville (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 124-127). Näitä tekijöitä pyrittiin välttämään haastattelutilanteen harjoittelemisella, valitsemalla rauhallisen tilan ja lukemalla aihepiiriin liittyvää teoriaa etukäteen.

Tutkimuksessa pyrittiin suosimaan paikan päällä tapahtuvia haastatteluja, sillä ne tarjoavat paremmat puitteet laadulliseen haastatteluun kuin puhelunhaastattelut. Puhelunhaastattelusta puuttuvat näkyvät vihjeet, jotka tarjoavat haastatteluun kontekstin. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 64) Erityisesti ulkomaisista palvelukeskuksista saatavia haastatteluja varten, puhelinhaastattelu oli paras vaihtoehto. Puhelunhaastatteluihin liittyvien ongelmien vähentämiseksi, kysymykset lähetettiin etukäteen, jolloin keskustelun seuraaminen oli helpompaa haastateltavan henkilön osalta. Tilannetta helpotti myös se, että molemmilla osapuolilla oli hyvä ymmärrys aihepiiristä, jolloin sekä haastattelija että haastateltava pystyivät käymään keskustelun ongelmitta aihepiiristä.

Haastattelut litteroitiin lopuksi. Haastatteluja litteroidessa käytettiin niin sanottua litteroinnin perustasoa, jolloin haastattelu kirjoitettiin ylös sanatarkasti jättäen kuitenkin pois täytesanoja. Myöskään intonaatioita ei merkitty litterointiin. Tutkimuksen kannalta tämä oli riittävää. Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneempia siitä, mitä haastateltavat sanovat kuin miten he asian sanovat. Litterointien perusteella haastateltavien vastaukset jaettiin aikaisemmin mainittuihin teemoihin. Tämä helpotti vastausten teemoittelua, jolloin vastausten yhtäläisyydet ja erilaisuudet voitiin havaita.

4.3 Tutkimusaineisto ja sen kuvaus

Aineiston kuvaus on tärkeä osa itse analyysia ja tuloksia. Kuvailemisella pyritään kartoittamaan henkilöiden, tapahtumien ja kohteiden ominaisuuksia. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 144) Seuraavaan taulukkoon kaksi on lisätty deskriptiiviset tiedot: haastatteluiden kokonaismäärä, yhtiöiden määrä, henkilön asema yrityksessä, haastattelun kesto, siirretyt toiminnot ja metodi. Nämä tiedot tarjoavat perustiedot haastateltavista, joiden haastatteluista aineisto on saatu tutkielmaan. Aineisto koostuu seitsemästä haastattelusta. Haastateltavia on valittu kahdesta kolmeen henkilöä per yhtiö ja yhtiöitä valittiin tutkielmaan kolme kappaletta.

Taulukko 2. Haasteltavien henkilöiden kuvaus

Henkilö	Yhtiö	Henkilökuva	Siirretyt toiminnot	Kesto	Haastattelumetodi
A	1	Toimintojen siirron projektijohtaja	Liiketoimintaa tukevat prosessit	35 min	Puhelu
B	1	Palvelukeskuksenjohtaja	Liiketoimintaa tukevat prosessit	33 min	Puhelu
C	2	Operatiivinen työntekijä	Taloushallinto	40 min	Puhelu
D	2	Palvelukeskuksen operatiivinen esimies	Taloushallinto	-	Sähköposti
E	3	Toimintojen siirron projektijohtaja	HR/taloushallinto	31 min	Tapaaminen
F	3	Operatiivinen työntekijä palvelukeskuksessa	HR	33 min	Puhelu
G	3	Esimies palvelukeskuksessa	HR	47 min	Tapaaminen

Haastatteluja tehtiin kolmessa eri yhtiössä, jotka kaikki olivat suuria tai keskisuuria yrityksiä. Kaikki haastateltavat yritykset ovat siirtäneet toimintansa jaettuihin palvelukeskuksiin viimeisen kahdeksan vuoden aikana. Yhtiöistä oli siis saatavilla suhteellisen ajantasaista tietoa. Yhtenä kriteerinä yhtiöiden valinnassa oli se, että palvelukeskusten perustaminen pitää olla suhteellisen uusi tapahtuma. Näin varmistetaan se, että yrityksessä on vielä toimintojen siirrossa mukana olleita työntekijöitä.

Yritys 1 on perustanut Puolaan palvelukeskuksen, jossa suoritetaan koko Euroopan liiketoimintaa tukevia prosesseja kuten sisäistä myyntiä, laivojen aikatauluttamista ja laivauksiin liittyvien toimeksiantojen luomisia ja datan ylläpitoa. Haastateltavia yhtiöstä saatiin kaksi kappaletta. Henkilö A toimi palvelukeskuksen siirron projektijohtajana ja henkilö B on toiminut palvelukeskuksen johtajana sen perustamisesta saakka.

Yritys 2 on siirtänyt Norjaan osan laskutukseen ja sen prosessointiin liittyvistä toiminnoista. Sijainnista palvellaan yhtiön koko Pohjois-Euroopan toimintoja. Yhtiöstä haasteltiin henkilöä C, joka työskentelee Suomen toiminnoissa ja on ollut yhtiössä koko muutoksen ajan ja myöskin tekemisissä palvelukeskuksen työntekijöiden kanssa. Henkilö D on esimies palvelukeskuksessa.

Yritys 3 on siirtänyt HR-toimintojaan jaettuun palvelukeskukseen Puolaan, josta palvellaan yhtiön globaaleja toimintoja. Haastatteluja tehtiin kolme kappaletta, joista henkilö E on yhtiön strategisen päätöksenteon ytimessä ja johtanut erinäisiä ulkoistusprojekteja yhtiössä. Henkilö F toimii yhtiön palvelukeskuksessa operatiivisessa tehtävissä ja häneltä saatiin erityisesti näkemystä päivittäisiin operatiivisiin haasteisiin. Henkilö E toimii palvelukeskuksen osaston esimiehenä ja hän on ollut töissä palvelukeskuksessa sen perustamisesta lähtien

5 RISKIT JA RISKIENHALLINTA HAASTATTELUISSA YRITYKSISSÄ

Tutkituissa yhtiöissä käytettiin merkittävästi aikaa riskien havaitsemiseen ja riskienhallintaan. Yhtiöt olivat hyvin tietoisia riskeistä, jotka liittyvät jaetun palvelukeskuksen perustamiseen. Riskienhallinnan syistä, yhtiöt eivät lähteneet kaikkein aggressiivisimpaan vaihtoehtoon, vaikka kyseinen vaihtoehto olisi ollut kaikista kustannustehokkain. Yhtiöt pitävät palvelukeskuksen perustamisesta syntyvien riskien tunnistamista ja riskienhallintaa tärkeänä osana ennakkosuunnittelua. Seuraavassa luvussa käydään tutkimuksen tulokset tarkemmin läpi.

5.1 Havaitut riskit jaetuissa palvelukeskuksissa

Taulukkoon kolme on listattu merkittävimmät haastatteluissa mainitut riskit. Listaan valittiin kolme merkittävintä riskiä jokaiselta haastateltavalta, jotka he olivat maininneet haastatteluiden aikana. Useimmin haastateltavat mainitsivat merkittävänä riskinä laadun ylläpidon ja työntekijöiden suuren vaihtuvuuden. Lisäksi riskeinä pidettiin työntekijöiden vastarintaa, prosessien toimivuutta, väärin prosessien siirtämistä ja väärinkäsityksiä viestinnässä. Muutosjohtamisen epäonnistuminen mainittiin myös riskinä, vaikka se ei ollut haastattelukysymyksissä erikseen listattuna. Työntekijöiden asemalla organisaatiossa tai organisaation toimipaikalla ei ollut merkittäviä eroja havaittujen riskien kanssa. Sekä jaetun palvelukeskuksen, että konsernin työntekijät mainitsivat samanlaisia riskejä, vaikka asiaa katsottiin eri näkökulmista.

Taulukko 3. Merkittävimmät riskit jaetussa palvelukeskuksessa

Merkittävimmät riskit	Henkilöä maininnut
Laadun ylläpito	6/7
Työntekijöiden vaihtuvuus	4/7
Muutosjohtamisen epäonnistuminen	2/7
Työntekijöiden vastarinta	2/7
Prosessien toimivuus	2/7
Väärin prosessien siirtäminen	2/7
Väärinkäsitykset viestinnässä	1/7

Laadun ylläpitoa pidettiin lähes kaikkien haastelijoiden osalta merkittävä haasteena. Laadun ylläpidon riskit keskittyivät sekä implementaatiovaiheeseen että jatkuvaan operatiiviseen toimintaan. Jaetun palvelukeskuksen työntekijät usein mainitsivat haastatteluissa jatkuvan laadun tarkkailun. Tämä on loogista, sillä heidän vastuullaan on toiminnan palvelunlaatu. Laadun ollessa heikolla tasolla, palvelukeskus on siitä vastuussa. Huonoimmassa tapauksessa palvelukeskus voidaan sulkea, jolloin henkilöiden työpaikat saattavat olla vaarassa. Palvelulaadun merkitystä korostettiin yrityksessä 1, jossa jaetun palvelukeskuksen toiminnot liittyivät kiinteästi yhtiön liiketoiminta-alueisiin. Oli siis välttämätöntä yhtiölle saada laatu nopeasti hyvälle tasolle, jotta päivittäisiin operatiivisiin toimintoihin ei tulisi katkoksia. Tällä olisi voinut olla merkittäviä vaikutuksia toimintaan, jos yhtiön asiakkaat eivät olisi olleet tyytyväisiä palvelunlaatuun. Huoli yhtiön vaikutuksen heijastumisesta asiakkaille asti oli siis todellinen, koska yhtiöllä ei ollut tietyn pisteen jälkeen enää varasuunnitelmaa:

“Meillä ei ollut työntekijöitä talon sisällä, jotka olisivat voineet pysyä 6 kuukautta [auttamassa implementoinnissa]. Toiminta oli siis saatava toimimaan, ei niin että, jos se toimisi.” (Henkilö A)

Jaetun palvelukeskuksen laadunhallinnan riskit keskittyivät pääasiallisesti implementaatiovaiheeseen. Suurin riski nähtiin olevan laadun ylläpidossa palvelukeskuksen ylösajovaiheessa, jolloin organisaatiolla ei ole vielä riittävästi osaamista toiminnan pyörittämiseen. Kaikki haastateltavista totesivat siirron aiheuttavan palvelulaadun laskua lyhyellä aikavälillä. Lyhyen aikavälin palvelulaadun laskua ei kuitenkaan pidetty merkittävä kokonaiskuvassa, sillä sen odotettiin nousevan nopeasti organisaation prosessien ja työntekijöiden vakiintuessa. Pidemmällä aikavälillä riskinä on kuitenkin se, että osaaminen häviää organisaatiosta.

Yrityksessä 1 oltiin huolissaan maakohtaisten tietojen häviämisestä. Jaetun palvelukeskuksen toiminnot ovat kiinteästi sitoutettu yhtiön operatiivisen toimintaan, jolloin maiden markkinatilanne ja maakohtaiset erityisyydet oli tärkeää huomioida. Maiden välillä löytyy merkittäviä eroja muun muassa tullauksissa, laivavarauksissa ja satamatoiminnoissa. Ilman maatuntemusta näiden toimintojen järjestäminen vaikeutuu huomattavasti.

Yrityksissä 2 ja 3 ei kuitenkaan ollut yhtä merkittävä uhkaa maatuntemuksen häviämisestä, sillä toiminnot olivat huomattavasti enemmän standardoituja. Tällöin merkittävää maakohtaistietoa ei tarvittu. Kyseisissä yrityksissä osaamista oli jäänyt myös operatiivisiin osastoihin. Näin konsernista löytyi henkilöstä, jotka pystyivät auttamaan palvelukeskuksen ylösajossa. Lisäksi yrityksen implementointia jaettuun palvelukeskukseen helpotti se, että sinne oli siirretty pääasiassa volyymiltaan suuret ja standardoidut palvelut. Tällöin vaikutukset inhimilliseen pääomaan olivat rajoitetut. Yhtiöt näyttävät kohtaavan suurempia ongelmia kompleksisuuden kasvaessa. Kompleksisuuden lisääntyessä toimintojen siirtäminen ja tietotaidon kasvattaminen vaativat enemmän resursseja yhtiöltä.

Työntekijöiden vaihtuvuus mainittiin haastatteluissa merkittävä haasteena. Tämä on linjassa esimerkiksi PwC (2016) raportin kanssa. Suuren vaihtuvuuden vuoksi organisaation tai ryhmän asiantuntijuus voi romahtaa, jos paljon työntekijöitä lähtee samaan aikaan. Työntekijöiden vaihtuvuus on otettu huomioon haastateltavissa yhtiöissä kehittämällä yhtiön prosesseja, jolloin ne eivät ole enää niin riippuvaisia työntekijöiden hiljaisesta tiedosta. Kehityksen suuntauksia yhtiössä oli muun muassa standardisointi ja automatisaatio.

Jatkuva rekrytointi aiheuttaa kustannuksia yhtiölle muun muassa koulutuksen ja hallinnollisten kustannusten muodossa. Yhtiöt kuitenkin pitävät työntekijöiden vaihtuvuutta jaetuissa palvelukeskuksissa ominaisena. Henkilö G toteaa vaihtuvuuteen liittyen:

”Minä näen sen sellaisena asiana, että tämä täytyy hyväksyä faktana ja tähän täytyy sopeutua. Ei me tulla sitä vaihtuvuutta saamaan alas millään keinoilla.” (Henkilö G)

Haastateltavat eivät kuitenkaan pitäneet osaavien työntekijöiden löytämistä merkittävänä riskinä. Yhtiöiden perustamien palvelukeskusten prosessit olivat pitkälti standardoituja, jolloin palvelukeskusten työntekijöitä koulutus nopeutuu. Haastateltavat mainitsivat, että jaetun palvelukeskuksen olisi hyvä olla lähellä yliopistoja. Yhtiöt saavat näin riittävästi rekrytoitua yliopistoista osaavia työntekijöitä, jotka pystyvät hoitamaan palvelukeskuksessa olevia tehtäviä. Yliopistosta valmistuneita pidettiin yhtiöissä osaavina ja soveltavina työntekijöinä, jotka ovat nopeasti koulutettavissa uuteen työhön.

”Toimintomme sijaitsevat opiskelijakaupungissa, siellä on yliopistoja pilvin pimein, joka tarkoittaa sitä, että hyvää fiksua koulutettua työvoimaa on aika helposti saatavilla” (Henkilö G)

Työntekijöiden vastarinta oli riskinä kaikissa tutkimuksen yhtiöissä. Jonkinasteista vastarintaa oli havaittu kaikissa haastatelluissa yhtiöissä. Pidettyjen haastatteluiden perusteella työntekijöiden vastarinnalla voi olla merkittäviä vaikutuksia, jos he eivät ole valmiita auttamaan toiminnan ylösajossa. Yhtiössä 1 vastarinta ilmeni niin, että moni yhtiön vanhoista työntekijöistä oli irtisanoutunut jo etukäteen. Heidän kanssaan oli alun perin sovittu, että he auttavat toiminnan jaetun palvelukeskuksen ylösajovaiheessa. Prosesseihin liittyi suhteellisen paljon maakohtaisia asioita, jolloin yhdenkin työntekijän etukäteisellä irtisanomisella oli vähintään pieniä vaikutuksia toimintojen ylösajoon. Organisaatiosta hävisi tietotaitoa aikaisemmin kuin oli

suunniteltu. Tällöin tietoa ei oltu vielä onnistuttu sitouttamaan prosesseihin tai uusiin työntekijöihin. Yhtiöllä ei ollut näin riittävästi osaamista sujuvaan toiminnan aloittamiseen. Toimintojen siirron johtaja mainitsikin seuraavaa kohtaamastaan vastarinnasta:

”Tietyt henkilöt liiketoimintayksiköissä konsernin pääkonttorilla eivät koskaan hyväksyneet, että teimme tämän muutoksen, ja he jatkoivat vastustusta tai protestointia.” (Henkilö A)

Työntekijöiden vastarinta heijastui implementointivaiheessa jaetussa palvelukeskuksessa tietotaidon puutteena. Uusien työntekijöiden koulutus ei toiminut, sillä yhtiöllä ei ollut enää riittävästi vanhoja työntekijöitä auttamassa toiminnan ylösajossa. Tämä tilanne aiheutti ongelmia palvelunlaadussa. Jaetun palvelukeskuksen johtaja kuvasi tilannetta seuraavasti omasta näkökulmastaan:

”Meillä oli sopimuksia heidän [konsernin työntekijöiden] kanssa, jotta he pysyisivät kanssamme 9-12 kuukauden ajan. Oli odottamatonta, että työntekijöitä alkoi lähteä aikaisemmin kuin mitä oltiin sovittu. Uudet työntekijät jaetussa palvelukeskuksessa eivät olleet saaneet riittävää koulututusta, mutta asiantuntijat olivat lähtemässä tai olivat lähteneet jo.” (Henkilö B)

Tällainen vastarinta onkin linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa (Ulbrich, 2006). Vaikutukset yhtiöön 1 näyttävät olleen suuremmat kuin kahteen muuhun tutkimuksen yritykseen, koska toimintoihin liittyvää osaamista ei ole ollut riittävästi yhtiössä korvaamaan irtisanoutuneita henkilöitä. Muita tekijöitä olivat toimintojen monimutkaisuus. Yhtiön toiminnot vaativat selkeästi enemmän tietopääomaa toimiakseen kuin muilla tutkimusten yrityksillä. Tämä johtuu toimintojen maakohtaisista erityisyyksistä ja yhtiön toimintojen hajautuneisuudesta. Muissa tutkielman yhtiöissä tapahtui myös vastarintaa, mutta se ei vaikuttanut merkittävästi toimintoihin. Yhtiöistä löytyi korvaavia työntekijöitä viemään toiminnan siirron

loppuun asti. Lisäksi toiminnot, joita siirrettiin, olivat huomattavasti standardoidumpia.

Muutosjohtaminen mainittiin myös haasteena. Tärkeää oli saada koko henkilöstö mukaan muutokseen, jolloin muutos voitiin saada onnistuneesti läpi. Tärkeää oli viestintä sidosryhmille, jotta heille pystyttiin perustella muutoksen tarpeellisuus ja hyödyt. Muutosjohtamisen osalta oli myös tärkeää määritellä osapuolten vastuualueet. Tämä hoitui yhtiöissä SLA-sopimuksen avulla. Kaikesta suunnittelusta huolimatta osapuolten välille jää joitakin alueita, mitkä eivät kuulu kummallekaan osapuolelle ja aiheuttaa koordinaatio-ongelmia.

Merkittävänä riskeinä nähtiin myös prosessien toimivuus ja strategian kannalta väärin toimintojen siirtäminen. Prosessien toimivuuden kannalta, standardisointi on tärkeää palvelukeskuksissa. Standardisointi määrittää yhtenä tekijänä sen, miten nopeasti uusia työntekijöitä saadaan koulutettua tehokkaiksi työntekijöiksi. Haastateltava A toteaa, että liian kompleksisten toimintojen siirto on hankalaa, sillä henkilöstöä on vaikea kouluttaa riittävän nopeasti vaihtuvuuden ollessa nopeaa. Yhtiöiden pitää olla tarkkana sen suhteen, että siirrettävät toiminnot ovat pitkälti standardoitavissa. Henkilö E toteaa väärin prosessien siirtämisen vaikuttavan koko yrityksen toimintaan negatiivisesti eikä vain pelkästään jaetussa palvelukeskuksessa:

”Huonot prosessit ohjaavat tekemään ihan väärää asioita organisaatiossa ja jotain arvoa luovempaa jää tekemättä. Riski ei ole se, että sinulla menisi asioissa joku fundamentaalisesti pieleen. Organisaatioon tulee vain hirveätä hitautta prosesseihin ja sitten sinun omat organisaatiot tekevät ihan väärää asioita.” (Henkilö E)

Useat haastateltavista mainitsivat viestinnän ja siihen liittyvät kulttuuriset erot haasteiksi. Asioita voidaan ymmärtää väärin, vaikka yhteinen viestinnän kieli on englanti. Kielimuurin vuoksi asiaa ei aina ymmärretä tai se ymmärretään väärin. Henkilö C totesi merkittäviä eroja olevan jopa Pohjoismaiden välillä viestinnässä. Viestinnän parantamiseen ja kulttuurieroihin kiinnitettiin huomiota yhtiöissä. Eroja

todettiin olevan kaikissa kansainvälisissä yhtiöissä, joten viestintää ei nähty erityisenä jaetun palvelukeskuksen riskinä.

Toisin kuin esimerkiksi Kumarin et al. (2008) tutkimuksessa haastateltavat eivät pitäneet maineriskiä merkittävänä. Haastateltavat perustelivat tätä muun muassa sillä, että toimintojen siirroista on tullut arkipäivää yritysmaailmassa. Lisäksi yhtiöiden toimintojen siirto on tapahtunut Euroopan sisällä, jolloin maineriskiä ei ole. Yhtenä tekijänä voi olla myös se, että haastateltavat yritykset toimivat yrityksille suunnatuissa palveluissa. Tällöin toimintojen muutokset eivät näy kuluttajille yhtä selkeästi, jolloin maineriski on pienempi.

5.2 Käytetyt riskien kontrollit yrityksissä

Haastatelluissa yhtiöissä oltiin tehty puolesta vuodesta vuoteen etukäteistutkimusta jaetun palvelukeskuksen siirron vaikutuksista konsernin eri toimintoihin. Yhtiöt olivat selkeästi pohtineet siirron riskejä ja valinneet kustannustehokkaimman riskikorjatun vaihtoehdon. Haastattelut yhtiöt eivät lähteneet siis hakemaan kaikkein edullisinta vaihtoehtoa, sillä niissä riskit olisivat olleet huomattavasti korkeammat. Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi yhtiöissä käytettyjä kontrollimekanismeja.

5.2.1 Organisaatiokulttuuri riskienhallintakeinona

Sosiaalista kontrollia käytettiin tutkimuksen yrityksissä paljon. Yhtenä yhteistyönkontrollina yhtiöissä oli jaettua palvelukeskusta perustettaessa se, että se on perustettu aikaisemman yhtiön organisaation perustalle. Yrityksessä 1 päätös jaetun palvelukeskuksen sijainnista oli perustunut lähinnä maassa aikaisemmin toimineen organisaation pohjalle. Tämä organisaatio oli ollut yhtiön tehokkaimpia organisaatiota ja tästä organisaatiosta siirtyi työntekijöitä palvelukeskukseen. Tällöin vanhan organisaation pohjalta oli helpompi rakentaa uutta toimivaa organisaatiokulttuuria.

Myös yhtiössä 3 palvelukeskuksen sijainnissa oli jo ennestään aikaisempia yhtiön toimintoja, jotka helpottivat maatuntemuksen saamista. Lisäksi yrityksellä oli selkeästi havaittavissa painotusta organisaation yhteishengelle rakentamiselle. Hyvän organisaatiohengen avulla voidaan tuottaa mahdollisimman laadukasta ja hyväntuulista asiakaspalvelua. Tällöin HR-osaston kanssa on paljon mukavampi olla yhteyksissä ja palvelu nähdään asiakkaan näkökulmasta arvokkaana. Yhteishengen luominen, työtovereiden auttaminen ja opastaminen havaittiin olevan haastateltavien retoriikassa usein käytössä. Yhteishengen luominen nähtiin tärkeänä tekijänä, jolla palvelukeskus pystyy tuottamaan laadukasta palvelua asiakkaille.

Haastatteluiden yritykset 1 ja 3 näkivät maavalinnan merkittävänä riskienhallintakeinona. Yritykset tekivät ennakkotutkimuksia maan infrastruktuurista, koulutustasosta, työvoiman saatavuudesta, inflaatiopaineista ja kustannustasosta. Merkittävänä tekijänä riskien vähentämiseksi oli työntekijöiden osaamisen ja kustannustason välinen ero. Jaetun palvelukeskuksen johtaja toteaaakin:

“Toimintojen sijoittaminen oli Puolaan optimaalinen yhdistelmä kustannusten ja tehokkuuden välillä. Puolalaiset työntekijät ovat halvempia kuin länsieurooppalaiset, mutta he ovat kuitenkin suhteellisen tehokkaita.” (Henkilö B)

Rekrytoinnin ja kustannusten kannalta palvelukeskuksen sijainti on merkittävä. Työntekijöillä pitää olla riittävä osaaminen, jotta he voivat hoitaa tehtäviään. Toisaalta heidän pitää olla riittävän kustannustehokkaita, jotta toimintojen siirtäminen kannattaa. Työntekijöiden saatavuus oli tärkeää sijainnin valinnassa. Yliopistokaupunkeja pidettiin houkuttelevina, sillä niissä oli tarjolla paljon koulutettua työvoimaa (Slusarczyk, 2017). Tämä oli havaittavissa myös haastateltavien yritysten sijainnin valinnassa. Lisäksi päätöstä tukevia tekijöitä oli kaupungin houkuttelevuus ulkomaalaisille työntekijöille. Eryteisesti HR-palvelukeskukset haluavat palkata työntekijöitä, jotka osaavat palvella asiakkaitaan omalla äidinkielellään. Yritys 3 palkkaa suomenkielentaitoisia työntekijöitä hoitamaan

suomalaisia asiakkuuksia. Suomenkielentaitoisia on vaikea saada ulkomailta, jolloin sijainnin ja palkan pitää olla riittävän houkutteleva suomalaisille työntekijöille.

”Meillä on ongelmana ihmisten rekrytointi välillä, ongelmana on juuri ihmisten vaihtuvuus ja ihmisten saaminen ulkomaille töihin ja asumaan. Tehtailla kielitaito ei ole aina hyvää, että he vaativat kyllä suomenkielistä palvelua.” (Henkilö F)

Toisena merkittävänä riskienhallinnan tekijänä on yhtiön aikaisempi organisaatio kohteessa. Yhtiöt 1 ja 3 perustelivat sijaintiaan aikaisemman kaupungissa olleen organisaation kokemuksiin perustuen. Näin yhtiön johto tiesi minkälaisia haasteita kohdemaassa on odotettavissa. Maassa olevat valmiit kontaktit helpottivat myös toimintojen siirtoa. Tärkeimpänä tekijänä oli kuitenkin organisaatiokulttuurin siirtäminen uuteen organisaation.

”Me päätimme rakentaa organisaation meidän parhaan organisaation perustalle ja se oli Puolassa.... me valitsimme organisaation sen laadun ja mentaliteetin vuoksi, se oli erittäin tärkeää. He olivat jo valmiiksi erittäin suorituskykyisiä.” (Henkilö A)

Toimivan organisaationpohjalle on helpompaa rakentaa yhteistyönkontrolleja, sillä yhtiöllä on vanhojen työntekijöiden mukana tuoma työkuulttuuri ja halutut päämäärät. Tämän pohjalta organisaation on helpompi lähteä kehittämään omaa organisaatiotaan. Tämä vähentää merkittävästi implementointiin liittyviä riskejä. Jaetussa palvelukeskuksessa on näin alusta asti koulutettuja henkilöitä ja yhtiön tavoitteita tukeva työkuulttuuri. Ongelmia aiheuttivat yrityksille kuitenkin maiden erilaiset järjestelmät, lainsäädännölliset vaatimukset ja toimintatavat. Ohjeita ja neuvoja tarvittiin kuitenkin joka tapauksessa vanhoilta työntekijöiltä, sillä monet toiminnoista oli maaspesifejä.

5.2.2 Prosessien kontrollit

Jokaisessa yhtiössä oli tehty SLA-sopimus osapuolten välille, johon oli kirjattu toimintojen vastualueet, KPI-mittarit ja mittareiden tavoitearvot. SLA-sopimus nähtiin yhtiöissä pitkälti ohjeistavana sopimuksena, johon voitiin tukeutua ristiriitatilanteissa. Sopimuksen avulla pystyttiin näin varmistamaan, mitä oltiin sovittu. Sopimuksia ei valvottu konsernin osalta jatkuvasti, vaan jaetut palvelukeskukset saivat itse kehittää omaa toimintaansa hyvin itsenäisesti. Tämä mahdollistikin jatkuvan toiminnan kehittämisen työskentelyluomisen, jolla pyrittiin jatkuvasti parantamaan ja tehostamaan palvelua. Liiallinen sitoutuminen SLA-sopimukseen nähtiin hidasteena koko palvelukeskuksen kehittämiseksi. Ohjeistava SLA-sopimus oli riskienhallinnan näkökulmasta kuitenkin tärkeä selkeyttävä tekijä riitatilanteissa, kuten henkilö E toteaa:

”Me ei olla ihan kauhean SLA-ohjautuneita. Tärkeämpää on, että jotain on sovittu ja siinä vaiheessa, jos jotain sanomista tulee, niin on vähän faktaa lyödä tiskiä, että näin ollaan sovittu ja tähän ollaan päästy.” (Henkilö G)

Yhtiöiden SLA-sopimukseen ei kuitenkaan oltu kirjattu rahallisia sanktioita, jos tavoitteita ei saavuteta. Sanktioita pidettiin kaikissa yhtiöissä turhina, sillä niitä ei pidetty järkevänä tapana puuttua konsernin sisäisiin ongelmiin. Jatkuvan kehittämisen metodi nähtiin parempana vaihtoehtona kehittää organisaatiota. Tämä tarkoitti sitä, että organisaatioissa pyrittiin heti korjaamaan havaittuja ongelmia ja kehittämään jatkuvasti toimintoja. Yrityksen 1 kohdalla jatkuvan kehityksen mahdollisuus oli yksi merkittävää syy siirtää toimintoja jaettuun palvelukeskukseen konsernin sisällä. Jaetun palvelukeskuksen ollessa konsernin sisällä yhtiöllä on paljon parempi mahdollisuus kontrolloida palvelukeskuksen toimintaa haluttuun suuntaan. Tällöin yhtiö pystyy jatkamaan arvokkaiden resurssien kehitystä konsernin sisällä. Tämä ei olisi ollut samassa määrin mahdollista, jos toimintoja olisi ulkoistettu.

SLA-sopimuksen lisäksi konserni auditoi jaetun palvelukeskuksen taloudellista tietoa väärinkäytösten löytämiseksi. Tämä nähtiin yhtiöissä normaalina riskienhallintakeinona, jolla varmistetaan, ettei organisaatiossa tapahdu väärinkäytöksiä.

KPI-mittarit olivat käytössä kaikissa haastatelluissa yhtiöissä, sillä ne olivat helppoja ja edullisia käyttää. Yhtiöt käyttivät useita mittareita yhtäaikaisesti, joilla voitiin saada laaja kuva jaetun palvelukeskuksen operatiivisesta toiminnasta. Käytetyt mittarit vaihtelivat riippuen palvelukeskuksen toiminnan luonteesta. Käytetyt mittarit taloushallinnon puolella olivat maksuaika, vasteaika ja tiedon oikeellisuus järjestelmän syöttö- sekä suoritetasolla. Syöttötiedolla tarkoitetaan järjestelmään tulevia tietoja. Suoritetasolla taas sitä, onko tuote tai palvelu suoritettu asiakkaalle oikein.

Henkilöstöhallinnossa mittarit olivat erilaisia johtuen toimintojen luonteesta. KPI-mittarit seurasivat vastausaikaa, annettua palautetta ja oliko tietty tehtävä suoritettu määräaikaan mennessä. KPI-mittareihin oltiin tyytyväisiä, sillä niiden perusteella löydettiin toiminnan kehittämiskohteita. Mittarit ottivat myös huomioon asiakkaan palautteen, joten toiminta nähtiin laajemmassa kontekstissa. Palautteen avulla voitiin saada parempi kuva asiakkaan näkökulmasta, jota ei välttämättä muissa mittareissa olisi näkynyt. Yrityksessä 3 otettiin käyttöön implementaatiovaiheessa mittari, jota he kutsuivat feeling-indeksiksi.

”Suurin osa meidän muutoksista perustui feeling-indeksiin, koska prosessi KPI:t eivät kertoneet, että mitä siellä pinnan alla tapahtuu.” (Henkilö E)

Feeling-mittarin tarkoituksena oli kerätä tietoa prosessin toimivuudesta palvelunkäyttäjiltä palautteiden ja haastatteluiden avulla. Ideana oli saada tietoa käyttäjiltä, jolloin heidän kohtaamiin ongelmiin pystyttäisiin puuttumaan. Yhtiöille KPI-mittarit olivatkin tärkein riskienhallintakeino, sillä niiden avulla muutoksia pystyttiin havainnoimaan organisaation tehokkuudessa.

Yhtiöissä käytettiin työntekijöiden toiminnan kontrollointiin kuukausittaisia suoritusraportteja sekä toimintaohjeistuksia. Näillä pyrittiin vaikuttamaan työntekijöiden työprosesseihin, jotta prosessien laatua saataisiin parannettua. Erityisesti koulutus oli hyödyksi implementaatio vaiheessa, kuten henkilö A toteaa:

“Paikan päällä oleminen on paras riskinhallinnan keino, sillä näin on mahdollista vaikuttaa tilanteeseen nopeasti, jos jokin menee pieleen. Koulutushenkilön on oltava paikan päällä selvittämässä asiaa heti, eikä vasta kokouksessa.” (Henkilö A)

Haastateltavat mainitsivat standardoimisen tärkeyden riskienhallinnassa, sillä se helpottaa työntekijöiden koulutusta ja prosessien toimintaa. Tällöin prosessien virhealttius pienenee. Lisäksi työntekijöiden tietotaito ei tarvitse olla niin suurta, sillä prosessit toimivat ohjeiden mukaan standardoidusti. Jaettuun palvelukeskukseen jää kuitenkin prosessien osia, jotka vaativat jonkin aisteista tietotaitoa työntekijöiltä. Tällöin henkilöstöä on koulutettava ja ohjeistettava, jotta nämä prosessit saadaan suoritettua. Yleisimpiä keinoja ohjata työntekijöiden toimintaa olivat kuukausittaiset suoritusraportit ja toimintaohjeet. Kuukausittaisten suoritusraportteja annettiin sekä henkilökohtaisia että ryhmäkohtaisia. Näin pystyttiin arvioimaan, missä toiminnassa vaiheessa on parantamisen varaa ja mihin työntekijän tai ryhmän pitää keskittyä. Esimerkiksi HR- toiminnoissa palvelun käyttäjäkokemus on erittäin tärkeää mittari, jonka mukaan mitataan toiminnan laatua.

Toimintaohjeet nähtiin tärkeänä tekijänä, jolla voitiin vähentää riskejä. Ongelmana toimintaohjeistuksissa nähtiin se, että kuinka tarkkoja toimintaohjeistuksista kannattaa työntekijöille tehdä. Onnistuneeseen toiminnan implementointiin tarvitaan standardointia ja tietotaidon sitomista yhtiön prosesseihin. Hieman räätälöidyissä palveluissa on tärkeitä osata soveltaa. Tällöin palvelukeskuksen työntekijät voivat palvella asiakkaita haastavammissa tehtävissä. Näin yhtiön toimintoihin ei synny byrokraattista ja operatiivista jäykkyyttä, joka heikentäisi palvelunlaatua. Johdon on tarkasti mietittävä, kuinka tarkat ohjeistukset työntekijöille tehdään. Standardisoinnin ja joustavuuden väliltä sopivaa rajaa ei ole

kuitenkaan aivan yksinkertaista löytää, kuten yrityksen 3 palvelukeskuksen esimies toteaa:

”Tosi yksityiskohtainen tarkastuslista johtaa siihen, että ihmiset lopettavat ajattelemisen hyvin helposti. Me kuitenkin halutaan standardeja ja modulaarisia palveluja, mutta silti silleen, että järjen käyttö ja joustaminen on sallittua. Kauhean rajoittavat ja yksityiskohtaiset ohjeet ei siten tue sitä, mitä me asiakaspalvelullisesti halutaan tehdä” (Henkilö G)

Yrityksessä 3 tämä ongelma oli ratkaistu tekemällä implementaatiovaiheeseen erittäin tarkat dokumentaatiot prosesseista, jolloin uuden työntekijän aloittaessa kyseinen henkilö pystyi tekemään työt ilman jatkuvaa opastusta. Dokumentaatio yhtiössä oli niin tarkka, että prosessit oli kuvattu jokaisesta vaiheesta kuva kuvalta. Tarkka dokumentaatio auttoi pääsemään implementaatiovaiheen yli. Tarkkaa dokumentaatiota ei kuitenkaan pidetty järkevänä pitkällä aikavälillä, koska haluttiin työntekijöiden olevan joustavia ja soveltavia. Lisäksi tarkan dokumentaation todettiin tuottavan liikainformaatiota työntekijöille. Työntekijät näin hukkuivat informaation paljouteen ja tärkeää tietoa oli vaikeaa löytää. Yhtiössä muutettiin dokumentaatiota niin, että siihen sisällytettiin vain prosessin kannalta olennaisimmat asiat. Näin työntekijä pystyi tarkistamaan nopeasti siitä, mikä on olennaista ja miten se pitäisi tehdä. Työntekijät pystyivät tällöin soveltamaan eri tilanteissa, eivätkä he ole liian riippuvaisia ohjeistuksista.

Tutkimuksen yrityksissä 1 ja 2 dokumentaatiota oli tehty yleisellä tasolla, jolloin aivan kaikkia yksityiskohtia ei oltu kirjattu ylös. Yhtiöt näkivät, että työntekijöiden kouluttaminen implementaatiovaiheessa yhdistettynä toimintaohjeistuksiin tuottavan hyviä tuloksia. Yhtiön 1 tapauksessa lähetettiin työntekijöitä auttamaan palvelukeskuksen ylösajossa. Riippuen prosesseista henkilöt olivat tukemassa uusia työntekijöitä viikoista muutamaan päivään. Ongelmaksi muodostui yhtiössä 1 dokumentaation kieli, joka oli jossain tapauksissa tehty vanhan työntekijän äidinkielellä. Tämä aiheutti ongelmia alkuun palvelukeskuksessa, sillä jaetussa

palvelukeskuksessa ei ollut työntekijöitä, jotka olisivat osanneet kyseistä kieltä. Dokumentaatio jouduttiin kääntämään, jotta siitä oli hyötyä työntekijöille.

Kaiken kaikkiaan dokumentaatio oli erittäin tärkeä yritysten riskienhallintakeino. Dokumentaation avulla yhtiö pystyy standardisoimaan prosesseja, jolloin prosesseja tehtiin samalla tavalla kaikkialla palvelukeskuksessa. Lisäksi vahva dokumentaatio oli erittäin tärkeätä implementaatiovaiheessa, jolloin tietoa pyrittiin sitouttamaan vanhoilta työntekijöiltä prosesseihin. Tämä auttoi myös merkittävästi uusien työntekijöiden koulutuksessa. Dokumentaation avulla pystyttiin siirtämään työntekijöiden hiljaista tietoa yhtiön prosesseihin. Tällöin tietoa ei lähde yhtiöstä vaihtuvuuden takia niin merkittävästi. Yrityksen 3 projektijohtaja toteaa tiedon sitouttamisen prosesseihin olevan tärkeää, riippumatta siitä oliko toiminnot ulkoistettu vai siirretty palvelukeskukseen:

”Se on vaan siitä, että Kaukoidässä et pysty kasvattamaan sellaista hiljaista tietoa, kun olet niin kaukana ja erillään muusta organisaatiosta. Se toimii ainoastaan prosessiin luottaen. Sinulla ei ole siellä mitään kyvykkyyttä siellä toimia mitenkään muuten kuin prosessien perusteella. Se toimii täysin ilman hiljaista tietoa.” (Henkilö E)

5.2.3 Raportointihierakkaa ja viestintä kontrollin keinona

Riskienhallinnan kannalta viestintä oli tärkeässä asemassa, jotta mahdollisiin ongelma-kohtiin pystyttiin tehokkaasti puuttumaan. Yhtiöiden jaetut palvelukeskus organisaatiot oli jaettu ryhmiin joko prosessien tai maakohtaisuuden perusteella. Toisaalta kaikkien prosesseja pyrittiin kaikissa yhtiöissä standardisoimaan, jotta tämä maantieteellinen linkki poistuisi:

“Me työskentelemme ryhmissä, joiden vastuulla on maaryhmiä. Meillä on siis jonkinlainen maantieteellinen linkki, mutta me pyrimme keskittymään prosessien standardisointiin, jotta voimme katkaista maantieteellisen linkin” (Henkilö B)

Prosesseilla pyritään yksinkertaistamaan toimintoja, jolloin toimintojen kontrollointi on helpompaa. Tämä osaltaan vähentää riskejä, sillä näin räätälöityä prosesseja on vähemmän. Jaetun palvelukeskuksen ei tarvitse olla näin jatkuvasti yhteydessä eri maihin räätälöityjen prosessien selvittämiseksi. Ongelmana maakohtaisen linkin häviämässä on kuitenkin se, että jaetussa palvelukeskuksessa ei enää ymmärretä maakohtaisiin erikoisuuksiin liittyviä ongelmia. Tällöin maita kohdellaan yhtenä kokonaisuutena, mikä vähentää tietoa maakohtaisista markkinoista. Tämä on ongelma erityisesti yhtiössä 1, jonka liiketoiminta-alueet on kiinteästi sidoksissa jaettuun palvelukeskukseen.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet jaetut palvelukeskukset pitivät viikoittaisia palaveriteita, joissa keskityttiin saatuun palautteeseen ja mittareista saatuihin tietoihin. Palaveriteiden avulla pystyttiin keskittymään havaittuihin ongelma-kohtiin prosesseissa ja keskustelemaan ratkaisukeinoista ryhmän kesken. Näin pystyttiin osallistuttamaan koko ryhmä ratkaisujen tekemiseen. Yhtiöissä 1 ja 3 keskusteltiin päivittäin asiakkaan ja palvelukeskuksen välillä, yhtiössä 2 hieman harvemmin. Haastateltavat pitivät jatkuvaa vuoropuhelua tärkeänä yhteistyön kannalta. Tällöin pystytään nopeasti reagoimaan mahdollisiin ongelmiin prosesseissa. Lisäksi jatkuvan yhteistyön etuna oli se, että organisaatiot eivät vieraannu toisistaan.

”Me olemme perustaneet asiakkuustoiminnon, jossa asiakkuudesta vastaava henkilö hoitaa koko prosessia. Tämä sisältää toiminnot sekä paikallisessa toimistossa että jaetussa palvelukeskuksessa. Asiakkuutta hoitava henkilö ja osastonjohtaja keskustelevat päivittäin, viikoittain pidämme myös maiden välisen tapaamisen, jossa keskustellaan toiminnan kehittämisestä.” (Henkilö B)

Raportointihierarkkia kannalta jaetussa palvelukeskuksissa ei ollut merkittäviä eroja normaaliin yrityksen organisaation. Palvelukeskuksista löytyi selkeät hierarkiat työntekijöiden väliltä. Hierarkian perusteella tiedettiin, keneltä voidaan kysyä lupaa jatkotoimenpiteitä varten. Yrityksessä 1 jaetun palvelukeskuksen johtoa oli suoraan konsernijohdon kokouksissa. Yrityksen 3 osalta palvelukeskuksien johtoa osallistui konsernin HR-toimintojen johtokokouksiin. Selvää suoraa yhteyttä ei löytynyt yrityksen 2 osalta. Tämä saattaa johtua, siitä että Suomen toiminnot ovat vain pieni osa palvelukeskuksen toimintaa. Suomen toimintoihin ei siis kannata siirtää merkittävästi resursseja.

Yhteydenpitoa yhtiön johdon välillä pidettiin erittäin tärkeänä, sillä näin jaetun palvelukeskuksen ongelmakohtia voitiin esittää suoraan päättävälle tasolle. Haastatteluiden perusteella yhteydenpitoa pidettiin erittäin tärkeänä asiana, sillä se osoitti konsernin arvostavan ja olevan kiinnostunut jaetun palvelukeskuksen kehittämisestä. Välillä kuitenkin palvelukeskuksessa heräsi kysymyksiä siitä, keneltä voidaan kysyä vahvistuksia toiminnan muuttamiselle:

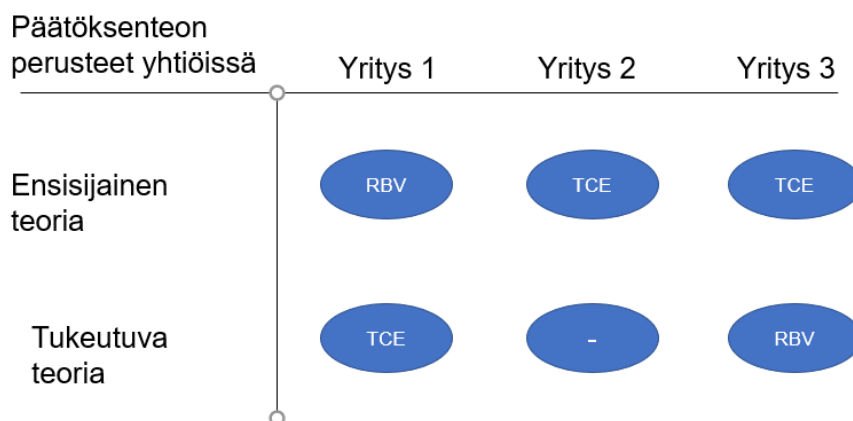
”Hyvin itsenäisesti saadaan tehdä asioita. Aina välillä se on haastekin, että aina löydy kovin helposti sitä tahoa, joka pystyy kuittaamaan, että onko tämä meidän ajatus ok vai ei.” (Henkilö G)

Omien näkemystensä mukaan kaikki haastatellut palvelukeskukset saivat toimia itsenäisesti. Konserni ei siis puuttunut herkästi palvelukeskukseen toimintaan enää alun implementoinnin jälkeen. Tämä auttoi palvelukeskuksessa työskentelevien

mielestä toiminnan kehittämisessä, sillä kaikista kysymyksistä ei tarvinnut odottaa vahvistusta konsernilta. Tämä nähtiin byrokratiaa vähentävänä tekijänä. Ongelmia kuitenkin syntyi tilanteissa, joissa erinäiset pienet prosessit eivät kuuluneet oikeastaan asiakkaalle eikä jaetulle palvelukeskukselle. Näitä yritettiin ratkoa mahdollisuuksien mukaan osapuolten kesken. Merkittävänä riskinä tätä ei kuitenkaan pidetty.

5.3 Jaettu palvelukeskus- päätöksenteon perusteet

Yhtiöiden strategista päätöksentekoa voidaan tarkastella yhtiön strategisen linssin kautta. Jaetulla palvelukeskuksella perustamisella, että ulkoistamisella pyritään saavuttamaan samoja tavoitteita: parantaa palvelulaatua, alentaa kustannuksia ja keskittyä ydintoimintoihin. Päätöksenteon perusteita katseltiin tutkimuksessa RBV- ja TCE-teorian näkökulmasta. Tutkielman yhtiöt jaettiin haastatteluiden perusteella kuvion 8 mukaisesti TCE ja RBV orientoituneisiin yhtiöihin jaetun palvelukeskuksen perustamispäätöstä tehdessä.



Kuvio 8. Päätöksenteon teoreettinen näkökulma haastatelluissa yhtiöissä

Kuviosta 8 nähdään, että yhtiöillä näytti olevan eri lähtökohtia päätöksenteon perusteita. Huomattavaa päätöksissä oli kuitenkin, se että ne tukeutuivat, yritystä 2 lukuun ottamatta kahteen eri teorianäkökulmaan.

Yhtiössä 1 strateginen päätös perustui pitkälti molempien teorioiden varaan. Siirron tarkoituksena oli luoda samanaikaisesti kustannustehokkuutta, kehittää liiketoiminta-alueita tukevia toimintoja ja parantaa palvelunlaatua. Yhtenä jaetun palvelukeskuksen perustamisen lähtökohdista yhtiölle oli se, että yritys pystyy kehittämään toimintojaan ja ydinkyvykkyyksiään paremmin kuin muut toimijat. Jaettuun palvelukeskukseen siirrettävät toiminnot nähtiin arvokkaina yhtiön kilpailukyvyn kannalta. Parhaiten näiden resurssien kehittäminen onnistuu tekemällä toimintoja itse. Näin kontrolli päivittäisiin toimintoihin pysyy paremmin yhtiöllä hallussa ja yhtiö voi kehittää helpommin toimiaan haluamaansa suuntaan.

”Oli erittäin tärkeää pitää tietotaito yhtiön sisällä. Asiakkaat ovat ainoa meidän ainoa arvo, joten nämä prosessit on pidettävä läheisessä ja suorassa kontrollissa.”
(Henkilö B)

Kustannusten näkökulmasta jaettu palvelukeskus ei ollut yhtiölle ensisijainen tekijä. Yhtiöllä olisi ollut vaihtoehtoja siirtää toimintoja vieläkin halvempiin maihin kuin Puolaan. Kustannusten minimointia tärkeämpää yhtiölle oli luoda kilpailuetua kehittämällä liiketoimintaa tukevia palveluita, eikä vähentää kustannuksia mahdollisimman alas. Yhtiön päätös perustui pitkälti RBV- ajatteluun, jolloin palvelukeskus nähdään arvokkaana transformatiivinen resurssina, joka tukee liiketoimintaa. Transformatiivinen jaettu palvelukeskus pyrkii kehittämään ja tukemaan liiketoimintayksiköiden arvokkaita resursseja.

Yhtiössä 2 jaettu palvelukeskus nähdään hyvin pitkälti TCE:n näkökulmasta. Palvelukeskus nähdään hyvin transaktionaalisena organisaatiota. Transaktionaalisella tarkoitetaan palvelukeskusta, jonka pääasiallinen tehtävä on tuottaa palvelua mahdollisimman tehokkaasti ja edullisesti. Tällaisissa palvelukeskuksissa toiminnot ovat yleensä erittäin standardoituja ja tehokkuus syntyy skaalaeduista. Yhtiön laskutuksen standardoitu osa eli laskujen luominen

asiakkaille on keskitetty palvelukeskukseen. Sieltä palvellaan kaikkia yhtiön pohjoismaisia organisaatioita. Sähkömyynnin osalta laskutus on normaalia laskutusta huomattavasti säännellympää, joten sitä on vaikea tehdä osaamatta kieltä ja tuntematta lainsäädäntöä. Tämän vuoksi laskutuksen osa, joka on maakohtaista, hoidetaan aina samassa maassa. RBV- teorian mukaisesti yhtiö on pitänyt manuaaliset tietotaitoa tarvitsevat työt kohdemaassa ja siirtäneet skaalautuvuudesta hyötyvät prosessit jaettuun palvelukeskukseen. Henkilö C totesi seuraavaa prosesseihin liittyen:

”Jaetulla palvelukeskuksella on suhteellisen mekaaninen prosessi, meillä on Suomessa kaikki manuaaliset kontrollit ja sellaiset valmistelevat työt.” (Henkilö C)

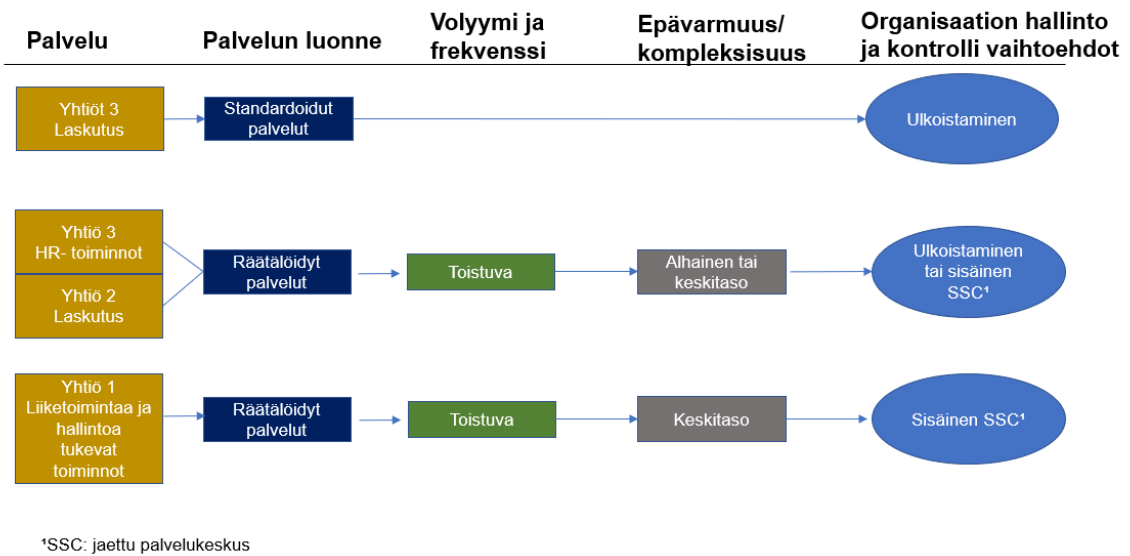
Yhtiössä 3 strategiset päätökset perustuivat lähtökohtaisesti TCE-teoriaan, toisaalta myös RBV-teorian näkökulmaa oli nähtävissä. Yhtiö oli ulkoistanut laskutusprosessit Kaukoitään ja perustanut jaetun HR-palvelukeskuksen Puolaan. Yhtiö oli siis päätenyt näiden kahden prosessin osalta erilaisiin ratkaisuihin. Haastatteluiden perusteella molemmissa tapauksissa sekä ulkoistaminen että siirto jaettuun palvelukeskukseen oli ollut mahdollinen. Aikaisemmin yhtiön laskutus toiminnot oli tehty hajautetusti liiketoiminta-alueen yhteydessä. Ajatuksena oli vapauttaa liiketoiminta-alue keskittymään vain ydintoimintoihin. Yhtiön kustannustehokkain vaihtoehto laskutuksen osalta olisi ollut perustaa jaettu palvelukeskus Puolaan. Yhtiöllä ei kuitenkaan ollut kyvykkyyksiä tai halua ottaa riskiä uuden palvelukeskuksen perustamisesta. Lisäksi toimintoja ei pidetty yhtiön ydinosamisena. Yhtiö päätti lopulta tuottaa palveluita ulkoistamalla toiminnot Kaukoitään. Laskutuksen ulkoistuspäätös perustui siihen, että se on riittävän standardoitua ja skaalautuvaa, jotta transaktiokustannukset alenevat. Yhtiön 3 projektijohtaja kertoi päätöksenteon perusteista ulkoistamisen ja siirron välillä:

”Jos itä-Eurooppaan olisi menty se olisi käytännössä tarkoittanut sitä, että me oltaisiin tehty se itse ja itse tuotettu se palvelu, koska itä-Euroopasta ostamalla ulkoistamispalvelu ei ole merkittävästi halvempaa kuin Suomessa. Silloin se on

pakko tehdä itse, jotta siitä saa riittävän kustannusedun. Silloin kuitenkin nähtiin, ettei se kuitenkaan ole meidän rooli yhtiönä tuottaa tällaisia rutiinipalveluja.” (Henkilö E)

HR-toimintojen osalta yhtiöllä oli samankaltainen päätöksentekoprosessi. Huomattavaa päätöksenteon kannalta oli HR- toimintojen prosessit, jotka ovat räätälöidympiä kuin laskutuksessa. Tämä johtui ensisijaisesti siitä, että jokaisessa yhtiön liiketoimintamaassa on HR-toimintojen osalta omat prosessit, kieli ja lainsäädäntö. Nämä räätälöidyt palvelut tekivät toimintojen ulkoistamisesta hankalaa, sillä yhtiön prosessit eivät olleet riittävän standardoituja ulkoistamista varten. Räätälöidyt palvelut aiheuttavat sen, että ulkoistaminen olisi ollut kallista. Transaktiokustannusten näkökulmasta yhtiön sisäisen palvelukeskuksen oli halvempi vaihtoehto. RBV-näkökulmasta HR-toimintoja ei myöskään pidetty yhtiön ydinliiketoimintana tai niitä merkittävästi tukevana. Tästä huolimatta toiminnot siirrettiin jaettuun palvelukeskukseen. Ensisijaisesti päätöksentekoprosessi tukeutui siis siirron tuomiin transaktiokustannusten vähenemisiin.

Kuvioon 9 on lisätty haastateltujen yhtiöiden toimintojen siirron strategiset päätökset. Tämän tutkimuksen tulokset näyttävät vahvistan aikaisempien tutkimusten tuloksia, joissa havaittiin toimintojen standardisointiasteen, palveluvolyymien ja epävarmuuden vaikuttavan make-or buy- päätökseen (Minnaar & Vosselman, 2011; McCracken, & McIvor, 2013). Toisin sanoen toimintojen kompleksisuuden ja epävarmuuden kasvaessa, yhtiöiden kannattaa hajauttaa toimintoja. Jaettu palvelukeskus on tehokkaimmillaan palveluvolyymiltaan korkeissa toiminnoissa, jotka vaativat vielä räätälöintiä asiakkaalle.



Kuvio 9. Jaetun palvelukeskuksen organisaatio ja kontrolli vaihtoehdot

Tutkimuksen tulokset seurasivat oletusta, jonka mukaan standardisointiasteen nousu toiminnoissa kasvattaa todennäköisyyttä ulkoistaa toiminnot. Tämä johtuu kustannusten vähenemisestä, jolloin ulkoistuspartneri pystyy tarjoamaan edullisesti palveluja vähentäen riskejä oman liiketoiminnan liittyen. Jaettu palvelukeskus tuli taas kannattavammaksi kompleksisuuden ja epävarmuuden noustessa. Näin tapahtui esimerkiksi yhtiössä 3:

”Me ei oltu kauhean houkutteleva kohde ulkoistajille, saattoi tosiaan olla niin erilaisia prosesseja maakohtaisesti. Sitten on näitä utoja kielivaatimuksia kuten suomi. Saksassa on taas vahvat työläisneuvostot, jotka ulkoistajan näkökulmasta ei todellakaan lisää houkuttelevuutta, vaan lisää sotkua” (Henkilö G)

Toimintojen kompleksisuus on selvästi nähtävissä haastateltavien yhtiöiden päätöksenteossa ja ne seuraavat pääosin TCE- teorian mukaisia oletuksia. Osaltaan nämä päätöksenteot ovat selvästi markkinoiden ajamia. Haastatteluiden perusteella standardoidussa toiminnoissa oman jaetun palvelukeskuksen

perustaminen ja ulkoistaminen välinen kustannusero ei ole merkittävä. Vähäisen kustannuseron lisäksi yhtiön on otettava huomioon riskit, jotka syntyvät palvelukeskusta perustettaessa. Tällöin ulkoistaminen on riskikorjattuna houkuttelevampi vaihtoehto. Monet haastateltavista totesivatkin, että on vaikeaa tehdä kannattavaa liiketoimintamallia pelkästään siirtämällä standardoituja toimintoja jaettuun palvelukeskukseen.

Räätälöidyssä palveluissa hintaerot ulkoistamisen ja jaetun palvelukeskuksen välillä kasvoivat merkittävästi, jolloin palvelukeskuksesta tuli transaktiokustannuksiltaan selvästi edullisempi vaihtoehto. Oman jaetun palvelukeskuksen perustaminen on selvästi suurempi riski, sillä aikaisempia kokemuksia palvelukeskuksen perustamisesta haastatelluissa yhtiöillä ei ollut. Riskin ottamisesta tuli kuitenkin houkuttelevampaa, sillä ulkoistamisen kustannukset olisivat olleet selkeästi suuremmat. Kuitenkin on huomattava, että ulkoistaminen ei ole myöskään täysin riskitöntä. TCE näkökulman yhtiöt näkivät jaetun palvelukeskuksen perustamisesta syntyvät riskit hyväksyttävänä. Eli kustannusedut olivat siis suuremmat kuin siitä syntyvät riskit. Yhtiöt näkevät make or buy- strategisen päätöksen, jossain määrin riskienhallintana. Näiden päätösten avulla voidaan hallita niin mahdollisuuksia kuin siitä syntyviä riskejäkin.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää minkälaisia riskejä yhtiöt kohtaavat jaetun palvelukeskuksen perustamisessa. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää yhtiöissä käytettyjä riskienhallintakeinoja ja jaetun palvelukeskuksen päätöksenteon perusteita. Haastatellut yhtiöt olivat tehneet 6-12 kuukautta etukäteistutkimusta jaetun palvelukeskuksen perustamisesta syntyvistä riskeistä. Riskejä pidettiin tekijöinä, jotka piti ottaa huomioon päätöksenteossa. Tämän vuoksi haastatellut yhtiöt eivät olleet lähteneet kaikkein aggressiivisimpaan vaihtoehtoon, vaikka se olisi ollut kustannustehokkain vaihtoehto. Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

Mitä riskejä liittyy yhtiön toimintojen siirrosta ulkomaisiin jaettuihin palvelukeskuksiin?

Tutkimuksessa suurimpana riskeinä pidettiin palvelunlaatua ylläpitoa, työntekijöiden vaihtuvuutta, muutosjohtamisen epäonnistumista ja viestintää osapuolten välillä. Lisäksi riskinä pidettiin prosessien toimivuuteen liittyviä haasteita. Tutkimuksen tulokset vastaavatkin aikaisemmassa tutkimuksessa havaittuja riskejä (Miskon et al., 2011; Knol et al., 2014; Richter & Brühl, 2017). Maineriskiä ei kuitenkaan pidetty merkittävänä riskinä. Tutkimuksen kannalta merkittävä havainto oli se, että havaitut riskit eivät eronneet merkittävästi toisistaan toimintojen tai työntekijän organisaation välillä. Huomattavaa on kuitenkin aineiston koko, joka rajoittaa yleistysten tekemistä.

Palvelulaadun ylläpito oli aineiston perusteella merkittävin riski. Tämä johtuu siitä, että toiminnan katkoilla olisi pahimmillaan merkittäviä vaikutuksia yhtiön liiketoiminta-alueisiin. Huonoimmassa tapauksessa yhtiöt olisivat voineet menettää asiakkaita, jos yhtiön prosessit eivät olisi toimineet. Jaetussa palvelukeskuksessa työskentelevät näkivät laadun tärkeänä, sillä palveluntuottaminen oli heidän vastuullaan.

Jaetulle palvelukeskukselle ominaisina riskeinä pidettiin työntekijöiden vaihtuvuutta ja prosessien standardoitumisen onnistumista. Vaihtuvuutta pidettiin riskinä, sillä sen takia aineetonta pääomaa ei voida sitoa työntekijöihin. Lisäksi jatkuva rekrytointi aiheuttaa yhtiöille lisäkustannuksia. Nopean vaihtuvuuden syitä ovat muun muassa alhaiset työntekijöiden palkat, standardoidut tehtävät ja rajatut ylenemismahdollisuudet. Yhtiöissä ei nähty, että vaihtuvuutta saataisiin vähennettyä. Nopeasta työntekijöiden vaihtuvuudesta johtuen, jaetun palvelukeskuksen on toimittava pitkälti prosesseihin sidotun aineettoman pääoman varassa. Prosessien standardoimisen onnistuminen oli yhtiöille merkittävä haaste, sillä konsernin organisaatioilla saattoi olla useita eri prosesseja ja järjestelmiä samaan aikaan käytössä. Liiallinen standardisointi aiheuttaa kuitenkin jäykkyyttä toimintoihin. Yritysten on siis tarkasti pohdittava, sitä kuinka pitkälle standardisoinnissa voidaan mennä.

Jaettuihin palvelukeskuksiin siirrettiin usein toimintoja, jotka vaativat maakohtaista osaamista lainsäädännön, järjestelmien ja prosessien suhteen. Tämä aiheuttikin ongelmia yhtiöissä, sillä räätälöityjä palveluita on vaikeampi implementoida kuin standardoituja palveluita. Vanhojen työntekijöiden hiljainen tieto on tärkeätä sitouttaa yhtiön prosesseihin ja dokumentaation ennen kuin henkilöt lähtevät yhtiöstä. Muutosjohtamisen onnistuminen onkin tärkeää jaetun palvelukeskuksen perustamisen kannalta, sillä siten voitiin sidosryhmille perustella muutoksen tarve. Aina kuitenkin muutosjohtaminen ei onnistu täysin ja työntekijät alkavat luomaan vastarintaa, kuten tutkimuksen yhtiössä 1. Työntekijöiden vastarinta onkin merkittävä riski haastateltavien mielestä.

Haastateltavat yhtiöt kohtasivat useita riskejä perustettaessa jaettua palvelukeskusta. Yhtiöllä oli kuitenkin otettu käyttöön useita erilaisia riskienhallintakeinoja. Tutkimuksen ensimmäinen alakysymys on:

Minkälaisia riskinhallintakeinoja yritykset käyttävät minimoidakseen jaetun palvelukeskuksen perustamisesta syntyviä riskejä?

Yhtiöt käyttivät laaja-alaisesti erilaisia riskienhallintakeinoja, kuten taulukosta neljä voidaan nähdä. Yhtiöiden tärkeimmät riskienhallintakeinot olivat SLA-sopimus, KPI-mittarit, toimintaohjeistukset, prosessien standardisointi ja jatkuva viestintä organisaatioiden välillä. Tutkimuksen aineiston perusteella yhtiöiden käyttämät riskienhallintakeinot olivat pääosin samanlaisia, riippumatta siirretyistä toiminnoista. Yhtiöissä käytetyt hallintakeinot seurasivat Amiruddin et al. (2013) tutkimusta, jossa todettiin riskienhallinnan perustuvan kolmelle eri tasolle; yhteistyön, työntekijöiden- ja prosessien kontrollointiin.

Taulukko 4. Keskeiset riskienhallintakeinot haastatelluissa yhtiöissä

Yhtiöiden tärkeimmät riskienhallintakeinot jaettua palvelukeskusta perustettaessa		
Yhtiö 1	Yhtiö 2	Yhtiö 3
SLA-sopimus	SLA-sopimus	SLA-sopimus
KPI-mittarit	KPI-mittarit	KPI-mittarit
Toimintaohjeistukset	Toimintaohjeistukset	Toimintaohjeistukset
Prosessien standardisointi	Prosessien standardisointi	Prosessien standardisointi
Organisaatiokulttuurin rakentaminen	Viestintä osapuolten välillä	Organisaatiokulttuurin rakentaminen
Muutoksenhallinta		Muutoksenhallinta
Viestintä osapuolten välillä		Kohdemaan tuntemus
		Viestintä osapuolten välillä

SLA-sopimus oli tärkeä osapuolten välinen sopimus, johon on kirjattu yhtiöiden vastuut ja palvelun tavoitetasot. SLA-sopimus oli koko yhteistyön lähtökohtana, vaikka sitä pidettiin haastatelluissa yhtiöissä enemmän ohjeellisena sopimuksena. Haastatteluiden perusteella osapuolten välillä oli syntynyt luottamusta, sillä sopimuksia pidettiin ohjeellisena ja konsernin suunnalta käytettiin kontrollia hyvin vähän. Luottamuksen voidaan pitää aineiston perusteella yhtenä riskienhallinnan tekijänä.

Organisaatiokulttuurin rakentaminen jaettuun palvelukeskukseen nähtiin osana riskienhallintaa. Organisaatiokulttuuri nähtiin tärkeänä jaetun palvelukeskuksen kannalta, sillä näin pystyttiin kehittämään palvelukeskusta tehokkaammin haluttuun suuntaan. Työkulttuuri muovaamat henkilöt pystyivät siis tehokkaammin ajamaan yhtiön tavoittelemia päämääriä. Yhtiöiden oli organisaatiokulttuurin rakentamisen lisäksi kontrolloitava prosesseja. Tärkeänä tekijänä tässä nähtiin standardisointi.

Yhtiöissä oli jatkuva yritys lisätä prosessien standardisointiastetta. Tämä koski niin järjestelmiä kuin työntekijöitä. Uusille työntekijöille tehtiin dokumentaatiota prosesseista, jotta työntekijät tekisivät vähemmän virheitä ja heidät olisi nopeampi kouluttaa tehtäviin. Lisäksi järjestelmiä pyrittiin virtaviivaistamaan, jotta yrityksessä suoritettaisiin prosesseja samalla tavalla. Tämä vähensi kustannuksia, että toimintaan liittyviä riskejä.

Haastateltujen yritysten keskeinen riskinhallintakeino oli suorituskykymittarit, jotka nähtiin helppoina ja edullisena tapana seurata prosesseja. Käytetyt KPI-mittarit vaihtelivat yrityksissä riippuen siirrettyjen toiminnoista. Yhtiössä pyrittiin käyttämään mittareita, jotka antavat tarkan kuvan prosessien toiminnasta. Tämän vuoksi erityisesti implementointivaiheessa suoraa palautetta pidettiin tärkeänä.

Yhtiöt pitivät edellä mainittuja riskienhallintakeinoja riittävinä ja niihin oltiin tyytyväisiä. Yhtiöiden työntekijät pitivät yhtiöidensä riskienhallintaa onnistuneena. Tutkimuksen perusteella onnistuneeseen jaetun palvelukeskuksen riskinhallintaan tarvittiin seuraavia tekijöitä:

- Ohjeellinen SLA-sopimus, johon on sisällytetty siirrettyjä toimintojen prosesseja kuvaavia KPI-mittareita.
- Organisaation prosesseja on standardisoitava, jotta palveluita voidaan tuottaa mahdollisimman tehokkaasti ja virheettömästi.
- Yhteisen organisaationkulttuurin rakentaminen
- Vahva muutosjohtaminen, jolla voidaan vähentää muutos vastarintaa.
- Luottamuksen rakentaminen osapuolten välille.
- Jatkuva viestintä osapuolten välillä.

Toisena alakysymyksenä tutkimuksessa on:

Miksi toimintojen siirto jaettuihin palvelukeskukseen konsernin sisällä nähtiin hyvänä strategisena valintana?

Yhtiöiden ulkoistamisen päätöksenteonperusteita voidaan jakaa McIvor (2009) mukaan yhtiöihin, jotka katsovat ulkoistuspäätöstä joko transaktiokustannusteorian tai resurssipohjaisen teorian näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa päätöksenteonperusteita käytettiin jaetun palvelukeskuksen näkökulmasta. Päätöksenteko perustui haastatelluissa yhtiöissä molempiin teorioihin. Yhtiöt perustelivat toimintojen siirtoaan palvelukeskukseen ydinkyvykkyyksien kehittämällä, kustannusten vähentämällä ja kontrollin parantumisella.

Yhtiöiden päämääränä jaetun palvelukeskuksen perustamisella oli kehittää ydintoimintoja ja valita kustannustehokkain vaihtoehto. Aineiston perusteella sekä RBV että TCE teoriat tukivat toisiaan strategisessa päätöksenteossa. Yhtiöt, jotka näkivät siirrettävät toiminnot liiketoimintaa tukevina, siirsivät toiminnot jaettuun palvelukeskukseen. Tällöin yhtiöllä on parempi kontrolli prosesseihin, kuin ulkoistaessa toimintoja. Prosesseja kehittäviä muutoksia voidaan tehdä näin nopeasti. Lisäksi kaikkien toimintojen standardisointi on helpompaa, kun yhtiön kaikki prosessit ovat omassa hallussa eikä ne ole riippuvaisia ulkoistuspartnerin toiminnasta.

Tutkimuksessa oli myös yhtiötä, jotka ajattelivat toimintoja TCE-teorian kautta. Tällöin yhtiöiden ajatuksena oli transaktiokustannusten minimointi. RBV- teorian mukaan yhtiöiden toiminnot olisi kannattanut ulkoistaa, sillä ne eivät olleet yhtiön ydintoimintoja. Yhtiöt siirsivät toimintoja kuitenkin jaettuun palvelukeskukseen, vaikka toiminnot eivät tuota merkittävää lisäarvoa yritykselle. Tämä onkin ristiriidassa RBV- teorian kanssa. Tästä huolimatta yhtiöt kuitenkin päättivät siirtää toiminnot jaettuun palvelukeskukseen. Tämä johtuu siitä, että kompleksisuuden ja epävarmuuden kasvaessa, toimintojen siirtäminen vaatii enemmän resursseja yhtiöltä. Tällöin myös ulkoistuksen kustannukset nousevat, jolloin jaetun palvelukeskuksen perustamisesta tulee houkuttelevampaa. Ulkoistuksen

kustannusten noustessa yhtiöt näkivät jaetussa palvelukeskuksessa liiketoimintamahdollisuuden. Liiketoimintamahdollisuutta ei ollut havaittavissa standardoiduissa palveluissa, sillä hintaero ulkoistuksen ja jaetun palvelukeskuksen välillä oli vähäinen.

Jaetun palvelukeskuksen perustaminen lisää yrityksen riskiprofiilia. Yrityksen on oltava riittävän iso, jotta se pystyy hoitamaan palvelukeskusta ja hyötymään sen tuomista skaalaeduista. Tutkimuksen tuloksista voidaan havaita, että make or buy-päätös on riskienhallintakysymys yhtiöille. Yhtiön pitääkin osata määritellä, onko yhtiöllä jaettua palvelukeskusta perustettaessa tarpeeksi resursseja ja riskienhallinnan osaamista riskien vähentämiseen.

Tutkimuksen yrityksissä jaettuun palvelukeskukseen siirrettiin vain alhaisen tai keskitason lisäarvon toimintoja. Haastateltavat totesivat, että toimintoja tullaan lyhyellä aikavälillä standardisoimaan ja pitkällä aikavälillä automatisoimaan. Yhtiöt eivät nähneet korkean osaamisen toimintoja siirrettävän jaettuihin palvelukeskuksiin. Tulokset tukevat Minnaarin & Vosselmanin (2011) johtopäätöksiä, siitä ettei korkean osaamisen toimintoja kannata siirtää jaettuihin palvelukeskuksiin. Lisäksi pitkälle standardoidut toiminnot kannattaa ulkoistaa, sillä ne eivät luo arvoa yritykseen ja kustannusedut eivät ole riskinoton arvoisia. Tämän tutkimuksen perusteella jaetut palvelukeskuksen vahvuus piilee räätälöityjen ja standardoitujen palvelun tuottamisessa. Tällöin yhtiöt voivat hyötyä palvelulaadun parantumisesta, kyvykkyyksien kehittämisestä ja kustannustehokkuudesta. Yhtiöiden on kuitenkin onnistuttava riskienhallinnassa, jotta nämä hyödyt toteutuvat.

Valinta ulkoistamisen tai jaetun palvelukeskuksen välillä riippuu yrityksen päämääristä. Jaettu palvelukeskus on monessa tapauksessa kustannustehokkaampi ja ydintoimintoja tukevampi yksikkö, kuin ulkoistaminen. Päätös on kuitenkin aina yrityksen yksilöllisiin tarpeisiin ja näkemykseen liittyvä kysymys. Parhaimmillaan yrityksen liiketoimintayksiköt ja työntekijät vapautuvat keskittymään ydinosaamiseensa, jota tukee kustannustehokas ja yhtiön kyvykkyyksiä tukeva palvelukeskus. Kustannustehokkuus ja yhtiön kyvykkyyksien kehittäminen eivät ole toisiaan poissulkevia. Se tekeekin jaetusta palvelukeskuksesta houkuttelevan vaihtoehdon.

6.1 Tutkimuksen validiteetti ja rajoitukset

Tässä alaluvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoimen subjektivisuuden myöntäminen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija itse on hyvin merkittävässä osassa tutkimuksessa, sillä aineiston tulkinta riippuu hyvin pitkälti tutkijan omasta subjektiivisesta näkemyksestä. Subjektiivinen haastatteluiden tulkinta antaa tutkijalle sekä vapauksia että vastuuta tehdä moninaisempia johtopäätöksiä. (Eskola & Suoranta, 2008, 210-212) Subjektiivisuus aiheuttaa kuitenkin ongelmia, jos tutkija tekee liian pitkälle meneviä johtopäätöksiä, joita ei voida aineiston perusteella todentaa. Subjektiivisuus on myös ongelma haastateltavien kohdalla. Erityisesti työntekijöiden asemalla organisaation sisällä on merkittävä vaikutus siihen, miten he näkevät prosessin toimineen. Operatiivisilla henkilöillä saattaa olla rajatumpi näkemys muutoksen syistä ja riskeistä kuin johdolla, sillä he eivät ole välttämättä nähneet prosessia kuin omasta näkökulmasta. Näin kokonaisnäkemys prosessin onnistumisesta tai epäonnistumisesta voi olla rajatumpi. Rajatusta rationaalisuudesta johtuen henkilöitä on pyritty haastattelemaan organisaation eri osista, jolloin saadaan luotettavampi kuva koko ilmiöstä kokonaisuudessaan.

Luotettavuuden parantamiseksi metodologiaosiossa on selostettu tarkkaan tutkimuksen toteutustapa ja aineisto. Aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottava mahdollisimman selvästi ja totuudenmukaisesti, jotta myös ulkopuolinen henkilö pystyy arvioimaan aineiston ja metodien luotettavuuden (Hirsjärvi et al., 2007, 227). Tutkimuksessa on pyritty mahdollisimman avoimesti ja tarkasti kertomaan metodologiavalinnoista ja aineiston hankinnasta. Tällöin ulkopuoliset henkilöt voivat arvioida metodien ja aineiston luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kolmella eri kriteerillä, jotka ovat uskottavuus, siirrettävyys ja vahvistavuus. Uskottavuudella tarkoitetaan, sitä että tutkijan on tarkastettava vastaavatko hänen tulkintansa haastateltavien tulkintoja. (Eskola & Suoranta, 2008, 210-212) Tutkimuksessa onkin pyritty lisäämään uskottavuutta litteroimalla haastattelut huolellisesti ja kuuntelemalla haastattelut useaan kertaan, jotta mahdollisia tulkinnallisuuksia saadaan vähennettyä.

Toisena tekijänä on siirrettävyys. Siirrettävyydellä tarkoitaa sitä, että aineistosta voidaan tehdä jonkinasteisia yleistyksiä, vaikka yritysten ja työntekijöiden tapaukset ovatkin usein yksilöllisiä. Yleistettävyyden parantamiseksi haastattelut on jaettu teemoihin; päätöksentekoprosessi, riskit ja riskienhallinta. Tällöin aineistoa voidaan jakaa pienempiin osiin ja tehdä niistä tulkintoja. Kolmantena luotettavuuden tekijänä on vahvistavuus eli tutkimuksessa tehdyt tulkinnat saavat tukea aikaisemmin tehdyistä tieteellisistä julkaisuista. (Eskola & Suoranta, 2008, 210-212)

Tutkimuksen aineisto perustui kolmen yrityksen ja seitsemän henkilön aineistoon. Tämän vuoksi tutkimuksen yleistettävyys on rajoitettua. Yleistettävyyttä heikentää myös yhtiöiden siirrettyjen toimintojen erilaisuus, jolloin yhtiöiden on otettava huomioon erilaisia asioita toimintojaan siirtäessä. Yhtiöt kuitenkin kohtasivat myös samanlaisia riskejä ja käyttivät riskienhallintakeinoja, jolloin yleiskuva oli mahdollista luoda. Lisäksi tutkimuksen tulokset vahvistivat aikaisempia tutkimuksia havaituista riskeistä ja riskien hallinnasta, joka lisää tulosten luotettavuutta (Ulbrich, 2006; Minnaar & Vosselman, 2013; Amiruddin et al, 2013; Richter & Brühl, 2017).

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus antaa hyvän pohjan tutkia syvemmin yritysten riskejä ja riskienhallintaa. Yhtenä mahdollisena suuntana lisätutkimukselle on riskit ja riskienhallinta asiakkaan näkökulmasta. Tällöin voitaisiin verrata riskejä ja tuloksia projektijohdon näkemyksiin asiasta. Näkemyksissä saattaa olla eroja, sillä projektijohdolla on motivaatio nähdä asiat paremmassa valossa kuin ne ovat tosiasiasa. Tärkeää olisi saada siis myös asiakkaan näkemystä siirron riskeistä ja riskienhallinnasta. Riskikontrollien näkökulmasta tämä tutkimus osoitti mittareilla olevan suuri merkitys toiminnan riskien havaitsemisessa. Kuitenkin monet yhtiöt näyttivät yhteistyössään tukeutuvan myös osapuolten väliseen luottamukseen ja onnistuneeseen työskentelyyn implementointiin. Olisikin tärkeä tutkia lisää luottamuksen ja työskentelyn merkitystä onnistuneessa riskienhallinnassa.

LÄHTEET

Andreff, W. (2009). Outsourcing in the new strategy of multinational companies: foreign investment, international subcontracting and production relocation. *Papeles De Europa*, 18, 5-34.

Amiruddin, R., Aman, A., Auzair, S.M., Hamzah, N. & Maelah, R. (2013). Mitigating risks in a shared service relationship: the case of a Malaysian bank. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 10 (1), 78-93.

Aubert, B. A., Rivard, S & Patry, M. (1996). A transaction cost approach to outsourcing behavior: Some empirical evidence. *Information & Management*, 30 (2), 51-64.

Barney, J.B., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.

Barney, J.B. & Hansen, M.H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175.

Beagrie, S. (2004). "How to... implement a service level agreement". *Personnel Today*, 23.

Bukh, P.N., Larsen, H.T. & Mouritsen, J. (2001). Constructing intellectual capital statements. *Scandinavian Journal of Management*, 17 (1), 87-108.

Burns, J. & Scapens, R.W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11 (1), 3-25.

Coase, R. H. (1933) The Nature of the Firm, *Economica. New Series*, 4 (16), 386-405.

Cooke, F.L. (2006). Modeling an HR shared service center: experience of an MNC in the United Kingdom. *Human Resource Management*, 45 (2), 211-27.

Crook, R., Combs, J., Ketchen D., & Aguinis, H. (2013). Organizing around transaction costs: What have we learned and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 26 (1), 63–79.

Das, T.K. & Teng, B.S. (2001). Trust, control and risk in strategic alliances: an integrated framework. *Organization Studies*, 22 (2), 251-83.

- Davis, T.R.V. (2005). Integrating shared services with the strategy and operations of MNEs. *Journal of General Management*, 31 (2), 1-17.
- Deloitte. (2017). 2017 global shared services survey. Deloitte Consulting LLP.
- Eisenhardt, K.M. (1985). Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science*, 31 (2), 134.
- Ellram, L.M., Tate, W. & Billington, C., (2008). Offshore outsourcing of professional services: a transaction cost economics perspective. *Journal of Operations Management*, 26 (2), 148–163.
- Eskola, J & Suoranta, J, (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Osuuskunta vastapaino, Tampere.
- Farndale, E, Paauwe, J, & Hoeksema, L. (2009). In-sourcing HR: Shared service centres in the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (3), 544-561.
- Fischer, S. (1977). Long-term contracting, sticky prices, and monetary policy: A comment. *Journal of Monetary Economics*, 3 (3), 317-323,
- Franceschini, F., Galetto, M. & Maisano, D. (2007). *Management by Measurement: Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Fryxell, G. E., Dooley, R. S & Vryza, M (2002). After the ink dries: The interaction of trust and control in us-based international joint ventures. *Journal of Management Studies*, 39 (6), 865-886.
- Ge, L. (2008). *Strategic choices for business process sourcing*. Väitöskirja. University of Texas, Austin
- Geyskens, I., Steenkamp, J & Kumar, N. (2006). Make, Buy, or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis. *The Academy of Management Journal*, 49 (3), 519-543.
- Gooris, J & Peeters, C. (2014). Home–Host Country Distance in Offshore Governance Choices. *Journal of International Management*, 20, (1), 73-86.
- Gottfredson, M., Puryear, R., & Phillips, S. (2005). Strategic sourcing: From periphery to the core. *Harvard Business Review*, 83 (2), 132-139.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K., (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business Press, Boston.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. (2007). Tutki ja kirjoita. 13. painos Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2009). Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.

Hutzschenreuter, T., Lewin, A. & Dresel, S., (2011). Governance modes for offshoring activities: a comparison of the US and German firms. *International Business Review* 20 (3), 291–313.

Janssen, M., & Joha, A. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Management*, 26 (2), 102–115.

Kirsch, L. (1996). The Management of Complex Tasks in Organizations: Controlling the Systems Development Process. *Organization Science*, 7 (1), 1-21.

Knol, A., Janssen, M. & Sol, H., (2014). A taxonomy of management challenges for developing shared services arrangements. *European Management Journal*, 32 (1), 91-103.

Kumar, S. & Eickhoff, J.H. (2006). Outsourcing: when and how should it be done? *Information Knowledge Systems Management*, 5 (4), 245-59.

Kumar S., Kwong A. & Misra C., (2008). Risk mitigation in offshoring of business operations. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20 (4) 2009.

Lampel, J., Bhalla, A., (2011). Living with offshoring: the impact of offshoring on the evolution of organizational configurations. *Journal of World Business*, 46 (3), 346–358.

McCracken, M. & McIvor, R., (2013). Transforming the HR function through outsourced shared services: insights from the public sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (8), 1685-1707.

McIvor, R., (2005). *The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management*. Cambridge University Press, Cambridge.

McIvor, R. (2009). How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations Management*, 27, 45–63.

Medcof, J.W., (2001). Resource-based strategy and managerial power in networks of internationally dispersed technology units. *Strategic Management Journal*, 22 (11), 999–1012.

Meijerink, J., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2013). Value creation through HR shared services: Towards a conceptual framework. *Personnel Review*, 42 (2), 154-175.

Metsämuuronen J. (2000). Laadullisen tutkimuksen perusteet, metodologia sarja osa 1. International Methelp Ky, Helsinki.

Miller, C. (1999). A look at the European shared service centers. *Internal Auditor*, 56 (5), 44-48.

Minnaar, R. & Vosselman, E. (2011). Shared Service Centres and management control structure change. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 9 (1), 74-98.

Miskon, S., Bandara, W., Gable, G. & Fielt, E. (2011). Success and failure factors of Shared Services: An IS literature analysis. *Research and Innovation in Information Systems (ICRIIS), International Conference on*, 1-6.

Narayanan, S. Jayaraman, V, Luo, Y. & Swaminathan, J. M. (2011). The antecedents of process integration in business process outsourcing and its effect on firm performance. *Journal of Operations Management*, 29, 3–16.

Paagman, A., Tate, M., Furtmueller, E., & de Bloom, J. (2015). An integrative literature review and empirical validation of motives for introducing shared services in government organizations. *International Journal of Information Management*, 35 (1), 110-123.

Palugod, N & Palugod, P. A. (2011). Global trends in offshoring and outsourcing, *International Journal of Business and Social Science*, 2 (16), 13-19.

Parmenter. D, (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, John Wiley & Sons 3. Painos.

Peteraf, M.A., (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179–191.

PwC (2016). Shared services: Multiplying success. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 21.8.2018]. Saatavilla: <https://www.pwc.at/de/publikationen/financial-services/shared-services-multiplying-success.pdf>

Raiborn, C. A, Butler, J. B, & Massoud. M. (2009). Outsourcing support functions: Identifying and managing the good, the bad, and the ugly. *Business Horizons*, 52 (4), 347-356.

- Redman, R., Snape, E., Wass, J. & Hamilton, P. (2007). Evaluating the human resource shared services model: evidence from the NHS. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (8), 1486-1506.
- Reed, K.K., Lubatkin, M. & Srinivasan, N. (2006). Proposing and testing an intellectual capital-based view of the firm. *Journal of Management Studies*, 43 (4), 867-893.
- Richter, P. C & Brühl R., (2017). Shared service center research: A review of the past, present, and future. *European Management Journal*, 35 (1), 26-38.
- Roza, M., Van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W., (2011). Offshoring strategy: motives, functions, locations, and governance modes of small, medium-sized and large firms. *International Business Review*, 20 (3), 314–323.
- Sanchez, R. & Mahoney J. T. (1996). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. *Strategic Management Journal*, 17, 63-76.
- Schulz, V., & Brenner, W. (2010). Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4 (3), 210-219.
- Seal, W & Herbert, I. (2013). Shared service centres and the role of the finance function. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 9 (2), 188-205.
- Sharma, P. (2012). Offshore outsourcing of customer services - boon or bane? *The Journal of Services Marketing*, 26(5), 352-364.
- Skaggs, B.C. & Youndt, M.A. (2004). Strategic positioning, human capital, and performance in service organizations: a customer interaction approach. *Strategic Management Journal*, 25 (1), 85-99.
- Ślusarczyk, B. (2017). Shared Services Centres in Central and Eastern Europe: the Examples of Poland and Slovakia. *Economics and Sociology*, 10(3), 46-58.
- Snell, S. A., & Dean, J. W., (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467.
- Spekle, R.F., Van Elten, H.J. & Kruis, A. (2007). Sourcing of internal auditing: an empirical study. *Management Accounting Research*, 18 (1), 102-24.

Spillner, J., Illgen, S., & Schill, A. (2018). Engineering Service Level Agreements: A Constrained- Domain and Transformation Approach.[verkkodokumentti]. [Viitattu 16.8.2018]. Saatavilla: <https://pdfs.semanticscholar.org/e8e6/21b11571fe8d964f454931eed3774c9761aa.pdf>

Su, N., Akkiraju, R., Nayak, N., & Goodwin, R. (2009). Shared services transformation: Conceptualization and valuation from the perspective of real options. *Decision Sciences*, 40 (3), 381–402.

Teece, D, Pisano, Gary & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509–533.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-2 painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Ulbrich, F. (2006). Improving shared service implementation: Adopting lessons from the BPR movement. *Business Process Management Journal*, 12(2), 191-205.

Ulrich, D. (1995). Shared services: from vogue to value. *Human Resource Planning*, 18 (3), 12-23.

Vosselman, E.G.J. (2002). Towards horizontal archetypes of management control: a transaction cost economics perspective. *Management Accounting Research*, 13 (1), 131-48.

Wacker, J. G., Yang, C., & Sheu, C. (2016). A transaction cost economics model for estimating performance effectiveness of relational and contractual governance. *International Journal of Operations & Production Management*, 36 (11), 1551-1575.

Wilcocks, L. & Margetts, H. (1994). Risk assessment and information systems. *European Journal of Information Systems*, 2 (2), 127-38.

Williamson, O. E. (1979). Transaction cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22, 233-262.

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. The Free Press, New York.

Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36 (2), 269-296.

Yang, C., Wacker, J., & Sheu, C. (2012). What makes outsourcing effective? A transaction-cost economics analysis. *International Journal of Production Research*, 50 (16), 4462-4476.

Youndt, M.A., Subramaniam, M. & Snell, S.A. (2004). Intellectual capital profiles: an examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41 (2), 335-61.

LIITEET

LIITE 1: Haastattelukysymykset

Shared service center operations

1. What business processes have you transferred to your shared service center location?
2. Why have you chosen these processes to be centralized in shared service center?
3. Are you planning in the future to move additional business processes to your offshore location?
4. Why was captive offshoring (SSC) seen as a better option to outsourcing to a 3rd party?

Motives

5. What are the success factors for operating and implementing a shared service center?
6. Have you achieved wanted the benefits? If not, why haven't they been achieved?

Risks

7. What are the greatest risks of captive offshoring? Rate from 5 highest risk, 1 Lowest risk. Can you open the rationale from the risks, why you chose them as highest risk?

Loss of confidential information and data breaches	
Overestimation of savings	
Finding qualified employees	
Keeping high quality of service level	
Keeping control of operations	
Lack of communication between company locations	
Choosing wrong country for offshoring (regulation, wages etc.)	
Reputation risk	
Employee resistance for change	
Offshoring of wrong processes	
High turnover rate of people	
Other, please specify:	

8. Has there been any unexpected problems in offshoring? (In implementation, daily operations...)
9. What kind of special risks related to your company's transferred operations (HR, billing) does captive offshoring possess?

Risk management

10. How much time has been spent in analyzing risks and strategy beforehand?
11. What kind of strategy/plan do you have for mitigating possible risks?
12. How do you control the quality of operations that happens in offshore location?
13. Are there any indicators used to measure risk and efficiency in shared service centers? (KPI, DSO, invoices paid on time...)
14. How do you manage the communication and chain of command?
15. Why was the particular country chosen as the service center location?
16. What kind of problems does cultural differences and physical distance bring between locations?
17. Is there a reputations risk for company for moving operations to an offshore service center? If not, why?

Thank you for taking time to answer my questions!