

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Ly Ferenets

**ÄRIÜKSUSE TUGITEENUSTE MIGREERIMISPROTSESS
FINANTSTEENUSTE KESKUSESSE**

Lõputöö

Õppekava MAJANDUSARVESTUS JA ETTEVÕTLUSE JUHTIMINE,
peeriala majandusarvestus

Juhendaja: Ester Vahtre, EMBA

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 9296 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Ly Ferenets

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 143410BDMR

Üliõpilase e-posti aadress: ly.ferenets@gmail.com

Juhendaja: Ester Vahtre, EMBA

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Ester Vahtre

Lubatud kaitsmisele

.....

(allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEENUSEKESKUSE KONTSEPTSIOON	7
1.1 Teenusekeskuse mõiste	7
1.2 Teenusekeskuse kontseptsiooni rakendamise ajendid	11
1.3 Teenusekeskuste kontseptsiooni kriitilised edutegurid	14
1.4 Uue üksuse migreerimine teenusekeskusesse	15
2. UUE ÜKSUSE MIGRATSIOONI ANALÜÜS FINANTSTEENUSTE KESKUSESSE	18
2.1 Ettevõtte ülevaade	18
2.2 Uue üksuse migratsiooniga seotud probleemistik	22
2.3 Migratsiooniprojekti raamistik	31
2.4 Järeldused ja soovitused	38
KOKKUVÕTE	42
SUMMARY	44
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	47
LISAD	49
Lisa 1. Intervjuude loetelu	49
Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuude küsimused	50
Lisa 3. Äriüksuse migratsiooniprojekti raamistik	51
Lisa 4. FSSC tegevuste kontrollnimekiri migratsiooniprojekti tarbeks	52

LÜHIKOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärgiks on koostada raamistik äriüksuse raamatupidamisteenuse migreerimiseks finantsteenuste keskusesse. Töö metoodika aluseks on kuus poolstruktureeritud intervjuud finantsteenuste keskuse juhi ja meeskonnajuhtidega ning dokumendianalüüs. Empiirilise analüüsi tulemusel selgub, et äriüksuste tugiteenuste migreerimisprotsess finantsteenuste keskusesse on keeruline ja mitmetahuline protsess. Edukaks migratsiooniprojekti läbiviimiseks ei piisa vaid varasemast kogemusest. Analüüsi käigus tuuakse välja nimetatud protsessi kaheksa peamist kitsaskohta: ebaselge projekti struktuur, mikrovaatega projektijuht, vähene teenusekeskuse kaasatus, ebapiisav kommunikatsioon osapoolte vahel, tarkvarasüsteemi vead, puudulik kohustuste jaotus äriüksuse ja teenusekeskuse vahel, äriüksuse vastumeelsus koostööle ning pikk rakendusperiood.

Nimetatud probleemide esinemise korral suureneb risk, et migratsiooniprotsess ei kulge vastavalt seatud ajagraafikule ja eelarvele. See omakorda mõjutab oluliselt finantsteenuste keskuse suutlikkust raamatupidamisteenust nõutele vastavalt osutada ning ka keskuse mainet üldisemalt. Selle tarbeks koostatakse lõputöö raames raamistik äriüksuse tugiteenuste migreerimiseks finantsteenuste keskusesse. Raamistik jagab migreerimisprotsessi seitsmeks erinevaks etapiks, tuues välja etappide peamised osapooled, ajalise kestvuse ning tähtsamad tegevused ja eesmärgid. Lisaks pannakse töös kokku kontrollnimekiri olulisematest aspektidest ja funktsioonidest, mis tuleb iga migratsiooniprojekti käigus läbi vaadata ja kokku leppida.

Lõputööst järeldub, et migreerimisprotsessi raamistiku ja kontrollnimekirja rakendamine võib vähendada potentsiaalsete kitsaskohtade esinemise riski. See omakorda suurendab eelduslikult tõenäosust, et äriüksuse tugiteenuste migreerimine finantsteenuste keskusesse toimub struktureeritult, koordineeritult ning kuluefektiivselt. Samuti edendab raamistiku kasutamine parimate praktikate talletamist ning oskusteabe säilitamist finantsteenuste keskuses.

Võtmesõnad: finantsteenuste keskus, raamatupidamisteenuse osutamine, tugiteenuste migreerimisprotsess

SISSEJUHATUS

Tugiteenuste väljadelegerimine ning koondamine on maailmas üha levinum trend ning ka Eestisse on loodud ja laiendatud mitmete rahvusvaheliste ettevõtete finantsteenuste keskuseid. Levinumateks finantsteenuste keskuste loomise põhjusteks nimetatakse kulude kokkuhoidu, teenuste koondamist ja standardiseerimist ning produktiivsuse suurendamist (Ulbrich 2010, 249). Nimetatu saavutamiseks on oluline, et raamatupidamisteenuse osutamise sisseseadmine ja osutamine oleks korraldatud läbimõeldult, tõhusalt ning jätkusuutlikult. See omakorda eeldab vastava protsessi olemasolu, et raamatupidamisteenuse migreerimine finantsteenuste keskusesse võiks olla maksimaalselt sujuv ja efektiivne.

Töös analüüsitav finantsteenuste keskus osutab oma emaettevõtte grupiettevõtetele raamatupidamisteenust juba aastast 2012 ning on viie tegutsemisaasta jooksul jõudsalt kasvanud, laiendades raamatupidamisteenuse osutamist aina enamatele grupiettevõtetele Aasiast Euroopani. Finantsteenuste keskuses puudub aga ühtne juhend ja kokkulepitud protsessi raamistik, mille põhjal teenuse osutamist erinevatest riikidest ja äriüksustest üle võetakse ja korraldatakse. See on omakorda kaasa toonud olukorra, kus uuele äriüksusele teenust osutama hakates ei tugineda tingimata mitte eelnevatele kogemustele ja õppetundidele, vaid pigem katse-eksitusmeetodile ning oma parimatele teadmistele ja oskustele. Nimetatu võib omakorda tähendada suurenenud kulusid, ebaefektiivsust, kvaliteedi langemist ja üldisemas pildis ka finantsteenuste keskuse maine langemist ning otstarbekuse küsimärgi alla seadmist.

Seega on töö uurimisprobleemiks finantsteenuste keskuses puuduv raamistik, mille põhjal raamatupidamisteenuse osutamist kohalikust äriüksusest efektiivselt üle tuua ja finantsteenuste keskusesse migreerida. Sellest johtuvalt on lõputöö eesmärgiks koostada raamistik äriüksuse raamatupidamisteenuse migreerimiseks finantsteenuste keskusesse. Eesmärgi saavutamiseks on lõputöös seatud järgmised uurimisülesanded:

1. Anda ülevaade teenusekeskuse kontseptsioonist ja rakendamisest;

2. Kaardistada ja analüüsida, kuidas on uute äriüksuste migratsiooniprotsessid läbi viidud praktikas;
3. Koostada teenusekeskuste kontseptsiooni ja empiirilise analüüsi põhjal raamistik uue äriüksuse migratsiooniprotsessi tarbeks.

Lõputöö on jagatud kahte suuremasse osasse: esimene peatükk annab ülevaate teenusekeskuse kontseptsioonist, nimetab teenusekeskuste loomiste ajendid ning toob välja kriitilised edutegurid. Esimese peatüki eesmärk on luua piisav teoreetiline raamistik empiirilise analüüsi läbiviimiseks ja mõistmiseks. Töö teine peatükk keskendub empiirilisele analüüsile, andes ülevaate töös analüüsitava finantsteenuste keskuse toimimisest, uute üksuste migratsiooniprojektide kulgemisest praktikas ning nende peamistest kitsaskohtadest. Peatüki lõpetab migratsiooniprojekti raamistiku koostamine ning peamiste järelduste ja ettepanekute väljatoomine.

Lõputöö uurimismetoodikaks on kvalitatiivne meetod ja läbi viiakse tegevusuuring, mis keskendub praktilistele küsimustele ning mille eesmärk on edendada konkreetset erialast tegevust. Metoodika valikut põhjendab ka asjaolu, et tegevusuuring on praktiliselt hästi rakendatav. (Löfström 2011, 4) Andmete kogumiseks on kasutatud triangulatsiooni ehk erinevate andmekogumismeetodite kombineerimist (Patton 2002, 247). Peamise meetodina on lõputöös kasutatud poolstruktureeritud intervjuusid, kuna sealäbi on võimalik lisaks struktureeritud küsimustele vajadusel ka täpsustavaid küsimusi esitada (May 2011, 133). Intervjuud viiakse läbi kolme finantsteenusekeskuse meeskonnajuhiga ja kahe endise meeskonnajuhiga, kes on olnud vastutavad uute üksuste migratsiooni eest ning samuti keskuse juhiga. Teiseks oluliseks andmekogumismeetodiks on dokumendianalüüs, mille käigus kogutakse informatsiooni ja analüüsitakse ettevõtte dokumente, majandusaasta aruannet, koolitusmaterjale jt asjakohaseid dokumente.

1. TEENUSEKESKUSE KONTSEPTSIOON

Lõputöö esimese osa eesmärk on anda ülevaade teenusekeskuse kontseptsioonist ning selle rakendamise läbi erinevate autorite tööde sünteesi. Selleks annab järgnev peatükk ülevaate teenusekeskuse definitsioonist ning toob välja mõiste olulisemad aspektid. Seejärel kirjeldatakse teenusekeskuse rajamise ajendeid ning tuuakse välja teenusekeskuse kui kontseptsiooni rakendamise peamised eelised ja kriitilised edutegurid. Peatüki lõpetab ülevaade uue äriüksuse teenusekeskusesse implementeerimise protsessist.

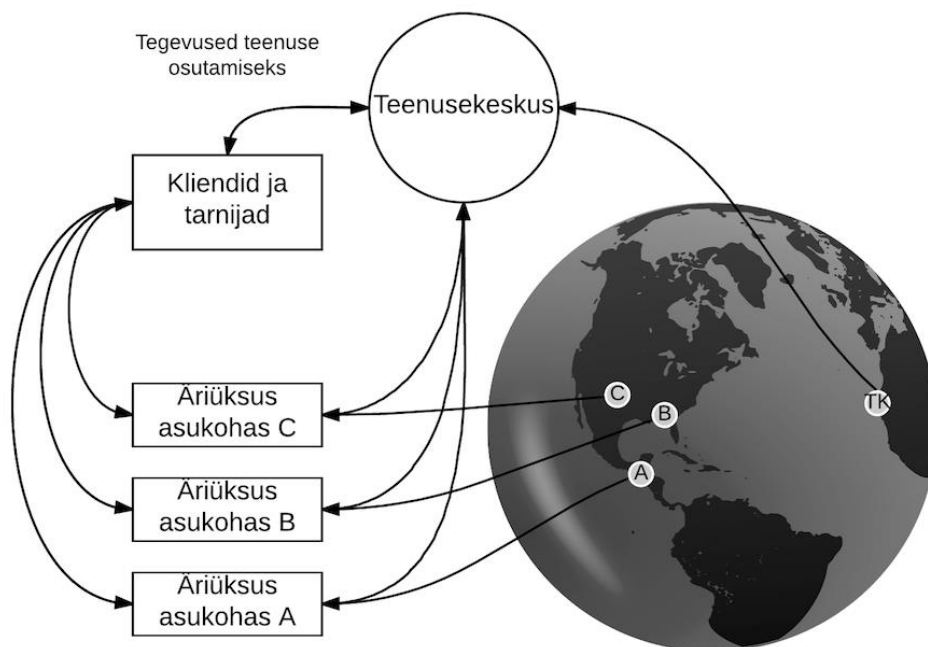
1.1 Teenusekeskuse mõiste

Turgu, kus tänapäeva rahvusvahelised ettevõtted opereerivad, iseloomustab globaliseerumine, ühinemised, omandamised ja tugev konkurents. Ettevõtete ühinemiste ja omandamiste käigus tekivad tihti tegevused või funktsioonid, mis varasemalt olid iga äriüksuse enda haldusalas, kuid peale ühinemist on aga muutunud üksteist dubleerivaks. (Sako 2010, 28) Samuti suurendavad ühinemised ja omandamised ettevõtte toimimise keerukust ning võivad laiendada ka geograafilist haldusala (Gospel, Sako 2010, 1389). See omakorda nõuab ettevõtelt oskusi ja võimalusi selliste tegevuste standardiseerimiseks, harmoniseerimiseks ja koondamiseks, et konkurentsivõimelisena püsida. Üheks aina levinumaks variandiks ongi tugiteenuste ja -funktsioonide koondamine ühte kesksesse asukohta ja üksusesse ehk luua teenusekeskus.

Esimesed teenusekeskused loodi Ameerika Ühendriikides juba 1980. aastatel eesmärgiga käsitleda neid löike finantsfunktsiooni töös, mis on suuremahulised, kuid samal ajal pigem madala lisandväärtusega (Kris, Fahy 2003). Täna on üheks levinumaks teenusekeskuse liigiks just finantsteenuste keskus, mis tähendab, et kesksesse on koondatud peamised finantsprotsessid ja raamatupidamisteenused, mis enamasti hõlmavad ostureskontroga seotud tegevusi, kuluaruannete käsitlemist ning pearaamatu tehinguid, kuna nimetatud tegevused ja protsessid on enamasti ühetaolised ka erinevate äriüksuste lõikes. (Deloitte 2011, 6)

Teenusekeskuse mõistel puudub ühtne ja üheselt aktsepteeritud definitsioon. Schulz ja Brenner (2010, 212-215) on aga analüüsinud teenusekeskuse peamiseid tunnuseid ning toonud nende

põhjal välja järgmise definitsiooni: “Teenusekeskus on organisatsiooniline kontseptsioon; standardiseerib grupisiseselt protsesse vähendamaks dubleerimist; osutab tugiprotsesse; on grupisiseselt eraldiseisev organisatsiooniline üksus; asub võrdväärsetel tasemel väliste konkurentidega; kuluefektiivsus on oluline motivaator keskuse rakendamiseks; teenindab grupisisesid kliente; juhitakse kui äriüksust.” Teenusekeskust võib seega defineerida kui ärimudelit, kus teatud tugiteenuste (nagu näiteks palgaarvestus, ostuarvete töötlemine jms) osutamine koondatakse eraldiseisvasse ja (osaliselt) autonoomsesse äriüksusesse ning mis osutab teenust peamiselt grupisisesetele ettevõtetele (Bergeron 2003, 54). Teenusekeskuse toimimist illustreerib joonis 1.



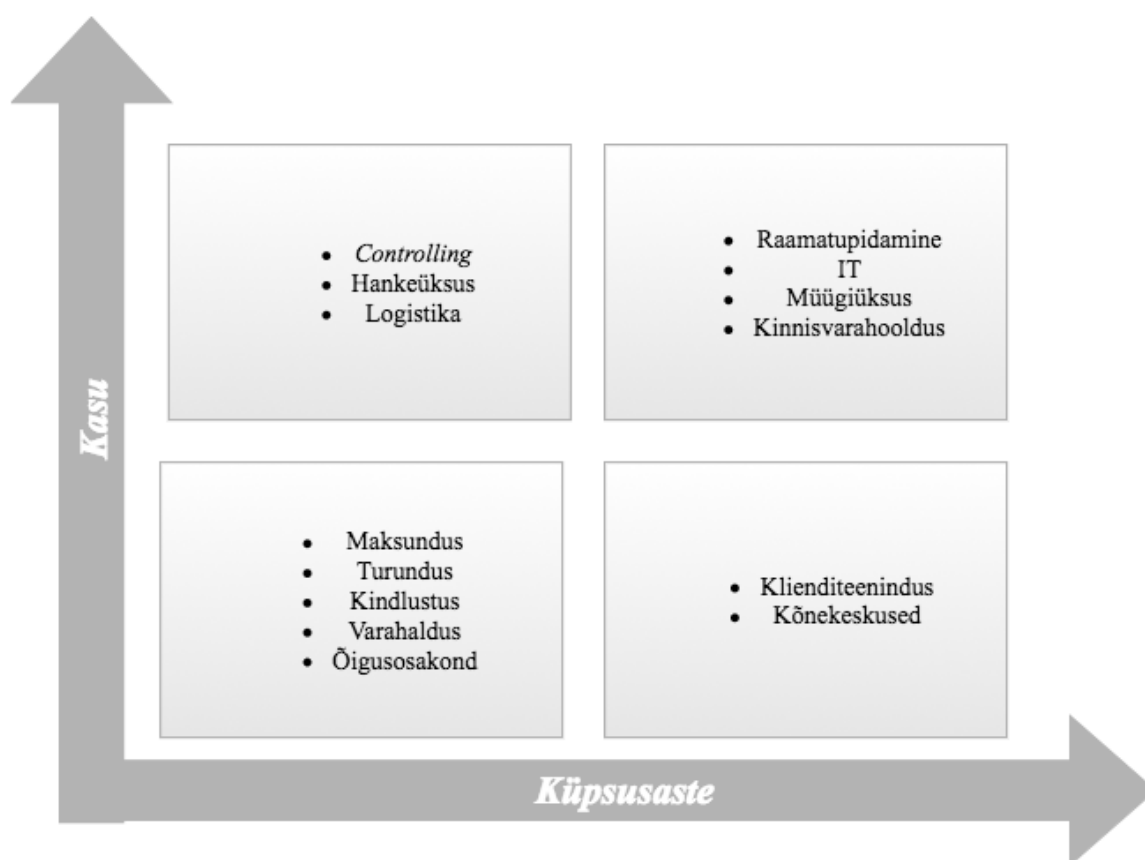
Joonis 1. Teenusekeskuse kontseptsiooni toimimine

Allikas: Kris, Fahy (2003, 3), autori koostatud

Kuigi ettevõtted on teenusekeskuseid loonud juba üle kolme aastakümne, siis suurima muudatuse on teenusekeskuste kontseptsioon läbinud viimase kümnendi jooksul. Teenusekeskuste loomise ja rakendamise peamiseks eesmärgiks on ajalooliselt olnud just kulude kokkuhoid läbi protsesside ja tegevuste standardiseerimise ja ühendamise. Kuigi nimetatu on aktuaalne ka täna, on teenusekeskuste kontseptsioon muutunud, hõlmates endas ka mitmesuguseid suuremat lisandväärtust pakkuvaid funktsioone nagu näiteks eelarvestamine, raporteerimine ning varahaldus. (Deloitte 2011) Paljud ettevõtted on tänaseks mõistnud, et pelgalt ühelaadsete ja

korduvate tegevuste ning protsesside standardiseerimisest ja koondamisest ei piisa enam ning see ei pruugi ka olla teenusekeskuste täie potentsiaali rakendamine.

PricewaterhouseCoopers (2016, 13) on koostanud ülevaate (vt joonis 2) enamlevinumatest funktsioonidest, mida teenusekeskused pakuvad ning jaotanud need vastavalt kasule, mida sellise teenuse pakkumise mudeli kaudu saada võib ning küpsusetaseme järgi ehk kas antud funktsioon on teenusekeskuste valdkonnas pigem uus või juba pikemalt rakendatud. Jooniselt johtub, et kõige suuremat väärtust andvad funktsioonid on finantsvaldkonnas ehk finantsteenuste keskuste poolt pakutavad teenused – raamatupidamine ning *controlling* ehk ka ühed esimestest funktsioonidest, mis teenusekeskustesse üle viidi.



Joonis 2. Teenusekeskuste funktsioonid kasumlikkuse ja küpsuseastme järgi
Allikas: PricewaterhouseCoopers (2016, 13), autori koostatud

Finantsvaldkonna erinevad funktsioonid ning andmetöötlus on ka kõige enam levinumad tegevused ja protsessid, mida teenusekeskused osutavad. Standardiseeritud ja struktureeritud protsesside – nagu näiteks ostuarvete ning lähetusaruannete käsitlemine ja töötlemine – üle viimine finantsteenusekeskustesse vabastab äriüksustel rohkem aega tegelemaks kõrgemat lisandväärtust andvate tegevustega nagu näiteks eelarvestamine ja raporteerimine. (Kris, Fahy 2003, 4)

Finantsteenusekeskused osutavadki kõige sagedamini just järgnevaid teenuseid ja funktsioone (Kris, Fahy 2003, 4):

- Ostureskontro funktsioon;
- Müügireskontro funktsioon;
- Lähetuse aruanded;
- PEARAAMATU ja konsolideerimise funktsioon;
- Palgaarvestus;
- Põhivara;
- Rahavoogude juhtimine ja varahaldus;
- Krediidihaldus ja võlgade sissenõudmine;
- Finantsanalüüs ja raporteerimine.

Olenemata, kas tegemist on finantsteenuste või muu valdkonna teenusekeskusega, on oluline märkida, et teenusekeskuse ülesehituse konkreetne vorm, struktuur ja korraldus võivad suuresti erineda ning sõltuda otseselt ettevõtte spetsiifikast ja vajadustest. Siiski on teenusekeskustest rääkides oluline vahet teha järgmistel mõistetel: teenusekeskus (inglise keeles *shared service center*), teenuste tsentraliseerimine (inglise keeles *centralisation*) ning välja delegerimine (inglise keeles *outsourcing*) (vt tabel 1).

Tabel 1. Teenusekeskuse ja tsentraliseeritud teenuse osutamise mudeli võrdlus

Tunnus	Teenusekeskus/väljadelegerimine	Tsentraliseerimine
Vastutus	äriüksus	ühine
Peamised eesmärgid	teenusepakkumise pidev edendamine	kulude vähendamine ja tsentraalne kontroll
Kvaliteedikontrolli süsteem, teenuse osutamise lepingud, teenuste hinnastamine	laialt levinud	harva esinev
Tõenäoline asukoht	asukoht ei sõltu peakontori äriüksuse asukohast, enamasti eraldiseisev	ühine peakontori äriüksusega
Klassifikatsioon	autonoomne äriüksus	peakontori äriüksuse lisafunktsioon
Juhtimine	ettevõtja/väline teenusepakkuja	finantsjuht/raamatupidaja

Allikas: Deloitte (2011), autori koostatud

Teenusekeskuse lähenemine erineb tsentraliseerimise põhimõttest oluliselt – teenusekeskus tegutseb pigem grupisisese teenusepakkujana. Enamasti esitab teenusekeskus teenuse osutamise eest teistele grupisisestele üksustele arveid ning teenusepakkumine on reguleeritud lepingute alusel, millega pannakse paika teenuse osutamise aeg, hind ning kvaliteedi mõõtmise vahendid. Kuna teenusekeskuse kontseptsiooni korral on teatud tugiteenuste osutamine kohalikust äriüksusest välja delegeeritud, saab nimetatud üksus suurema osa oma ajast pühendada ettevõtte seisukohalt strateegiliselt olulisemate tegevuste peale. Samas erineb teenusekeskuse kontseptsioon ka pelgalt teenuste väljadelegerimisest just selle poolest, et puhta väljadelegerimise korral osutab teenust ja on selle eest vastutav väline ettevõtte või üksus, kuid teenusekeskuses töötavad siiski ettevõtte enda töötajad ning teenusekeskuse süsteemid ja struktuur peaksid olema integreeritud nende äriüksuste omadega, kellele teenust osutatakse. (Deloitte 2011, 4-5; Kris, Fahy 2003, 4)

1.2 Teenusekeskuse kontseptsiooni rakendamise ajendid

Teenusekeskuseid luuakse mitmetel põhjustel, kuid enamlevinumate eesmärkidena võib nimetada kulude kokkuhoiu (Keuper ja Lueg 2013, 6). Kuigi empiirilisi uuringuid tegelike kulude kokkuhoiu kohta teenustekeskustes ei ole palju, viitavad allikad võimalusele kulusid vähendada tänu mastaabiefekti saavutamisele teenuste osutamisel ehk vähendades kulu ühele ühikule või töötajate vähendamise läbi personalikulude kokkuhoiu kaudu (Paagman *et al.* 2015, 113; Deloitte 2011, 6). Lisaks vähendab eelduslikult kulusid ka protsesside standardiseerimine, mis vähendab dubleerimist ning ühelaadsete tegevuste kordamist (McIvor *et al.* 2011, 449).

Kris ja Fahy (2003, 3-4) toovad lisaks välja järgmised eesmärgid, mida teenusekeskuste rakendamisega soovitakse saavutada:

- Ettevõtte väärtuse tõstmine;
- Äriüksuste koormuse vähendamine ja võimaldamine pühendada strateegilistele tegevustele;
- Äriüksuste tugiteenuste delegerimine teenusekeskuse üksusesse;
- Motiveeritud ja pädeva meeskonna loomine, kes pakub jätkusuutlikku, usaldusväärset ja kuluefektiivset tugiteenuste osutamist;
- Kasutada maksimaalselt ära investeeringuid tehnoloogiasse;

- Keskenduda pidevale ja jätkusuutlikule arengule;
- Harmoniseerida ja standardiseerida ühetaoliseid protsesse vähendamaks dubleerimist;
- Hõlbustada ühinemiste ja omandamiste järgset integratsiooni.

Üheks oluliseks teenusekeskuste rajamise põhjenduseks on teenuse kõrgem kvaliteet (Paagman *et al.* 2015, 113). Nimetatu on äärmiselt tähtis ning seda eriti just finantssektoris, kus praktikas tugiteenused ei pruugi alati vajalikku ja piisavat tähelepanu saada. Kvaliteediküsimus on kuluefektiivsuse kõrval tõusnud teiseks kõige olulisemaks põhjenduseks, miks teenusekeskuseid luuakse. Finantsteenuste keskused pakuvad keskkonda, kus on võimalik süstemaatiliselt arendada ja edendada finantsvaldkonna tugiteenuseid ning nende osutamise protsesse. (Keuper, Lueg 2013, 7) Finantsvaldkonnas on nimetatu eriti oluline, kuna ka ühe grupi siseselt võib erinevates äriüksustes toimuda tugiteenuste korraldus küllaltki erinevalt, milles tihti võib olulist rolli mängida äriüksuse geograafiline paiknemine, seadusandlus, töö traditsiooniline korraldus ning ka juhtimisstiil.

Suurenenud läbipaistvust tuuakse samuti välja teenusekeskuse ühe eelisenä. Läbipaistvus on tihedalt seotud grupi või ettevõtte reeglitega vastavuses olemisega ja nendest kinnipidamisega. Teenusekeskus töötab standardiseeritud töövoogude põhimõttel, mida on kergem järgida ja kontrollida kui protsesse, kus tegevusi viiakse läbi erinevatel viisidel, nagu seda enamasti erinevates äriüksustes tehakse. Tavaliselt tähendab teenusekeskuse mudeli kasutuselevõtmine ka üleminekut ühtsele ettevõtte ressursside planeerimise (ERP) platvormile (Keuper, Lueg 2013, 7), mis omakorda panustab läbipaistvusse edendamisesse ning protsesside ühtlustamisesse.

Kolmandaks kõige olulisemaks ajendiks teenusekeskuste loomisel tuuakse kirjanduses välja paranenud tõhusus, mõjususe ja produktiivsus teenuste osutamisel (Paagman *et al.* 2015, 113). Teenusekeskuses tuuakse kokku ühetaolised ja sarnased tugiteenused, mida tsentraalselt osutama hakatakse. Selline protsess võib suurendada produktiivsust, mis omakorda mõjub positiivselt tõhususele (Wagenaar 2006, 354) ehk samade kuludega osutatakse rohkem teenust ning mõjususele (Miskon *et al.* 2011, 5) ehk kuidas teenust osutatakse. Teenusekeskus mitte üksnes ei koonda vaid ka võimaldab parema ligipääsu mitmesugustele ressurssidele, sh oskusteadmisele, oskustele, tehnoloogiale (Paagman *et al.* 2015, 113), mis omakorda võimaldabki teenust mõjusamalt osutada.

Seega johtub kirjandusest, et teenusekeskuse rakendamine võib aidata edendada kuluefektiivsust, kvaliteeti ja kontrolli, võimaldada äriüksusele paindlikku tuge ning vähendada nende administratiivseid ülesandeid. Praktikas on aga kõikide eelpool nimetatud eesmärkide saavutamiseks vaja aega, süstemaatilist planeerimist ning ka mõistmist, et tegemist on protsessiga, mis koosneb mitmetest etappidest ning oskusest neid korrektselt rakendada, vastavalt vajadusele kohandada ning tekkinud probleeme lahendada. Selle protsessi läbiviimine viib edu korral teenusekeskuse pelgalt äriüksuse staatusest usaldusväärse partneri staatusesse. (Keuper, Lueg 2013, 6)

Seega on oluline mõista, et teenusekeskuse rakendamine ei hõlma endas kindlasti mitte ainult kulude vähenemist (nagu seda teeb teenuste väljadelegeerimine kolmandatele osapooltele), vaid see muudab tugiteenused (äriüksuse seisukohalt võetuna) põhiteenusteks (teenusekeskuse seisukohalt võetuna). See protsess on aga omakorda soodne pinnas uute oskuste ja pädevuste arenemiseks. (Sako 2010, 28). Niisiis on ideaalis teenusekeskusel lisaks võimekusele kuluefektiivselt ja oskuslikult tugiteenuseid pakkuda ka vajalik – ja tihti ainulaadne – oskusteave töövoogude optimeerimise, teenuste harmoniseerimise ja standardiseerimise ning ka uute äriüksuste migreerimise valdkonnas. Seega saab öelda, et teenusekeskus panustab oluliselt ka parimate praktikate juurutamisesse (Deloitte 2011, 6), oskusteadmise hoidmisse ja haldamisse ning seega ka ettevõtte innovatsiooni (Wagenaar 2006, 355).

Teisalt on oluline ka rõhutada, et teenusekeskus aitab potentsiaalset kasu realiseerida vaid siis, kui kontseptsiooni korrektselt rakendatakse. Kris ja Fahy (2003) toovad välja empiirilise uuringu tulemused, mille põhjal võib väita, et ligikaudu pooled teenusekeskustest ei saavuta soovitud eesmärke kulude vähendamise ja kvaliteedi tõstmise valdkonnas. Peamiseks põhjuseks nimetavad autorid, et praktikas viiakse teenusekeskuse kontseptsiooni tegelikult tihti ellu pelgalt teenuste tsentraliseerimisena (vt võrdluseks tabel 1), mis toob küll enamasti kaasa teatava kulude kokkuhoiu, kuid see on vaid ühekordne kokkuhoid ning teenuste tsentraliseerimine ei too endaga üldiselt kaasa protsessi, läbi mille püüeldakse pideva arengu ja edenemise poole – nagu seda teeb teenusekeskuse mudel. Teenusekeskuse mudeli rakendamine aga aitab saavutada standardiseerimise ja koondamise jätkusuutlikku ja pikaajalist kasu ning võimaldab arendada konkurentsivõimelist äristrateegiat tugiteenuste osutamise valdkonnas. Teenusekeskus, kui see on korrektselt juurutatud ja rakendatud, seisneb autonoomse üksuse loomises (olgu see siis sisemine või väline üksus), mis toimib ja tegutseb kui iga teine turul konkureeriv äriüksus, et pakkuda kvaliteetset teenust, mille eest ollakse valmis vastavalt tasuma.

1.3 Teenusekeskuste kontseptsiooni kriitilised edutegurid

Teenusekeskuste edukaks rajamiseks ja rakendamiseks on vajalik mitmete kriitiliste edutegurite olemasolu. Esiteks on vaja selget visiooni ning koostööd teenusekeskuse ja äriüksuse vahel (Farndale *et al.* 2009, 552). Visioon ja koostöö on omakorda tugevalt seotud kommunikatsiooniga, mis on kindlasti üks olulisemaid edutegureid teenusekeskuste rakendamisel (Goh *et al.* 2007, 253). Teenusekeskuste rakendamine nõuab oma olemuselt tugevat muutuste juhtimise pagasit (Miskon *et al.* 2011), mis aga omakorda sõltub oluliselt just heast kommunikatsioonist. Seega ei ole kommunikatsioon mitte ainult kriitiline eeldus edukale muutuste juhtimisele organisatsioonis, vaid ka aluseks, et organisatsiooni siseselt erinevad üksused ja osapooled üksteist mõistavad ja koostööd teevad. (Ulbrich, Schulz 2014, 103)

Teenusekeskuse edukaks rakendamise eelduseks on ka teenusekeskuse töötajad. Rakendamist mõjutab oluline see, kas töötajad on kvalifitseeritud ning milline on nende töökultuur ja -moraal. Samuti on oluline, et teenusekeskuses oleks inimeste juhtimise strateegia, mille alusel teenusekeskuse struktuuri paika panna ja vajadusel kohandada. Viimase alusel tuleks ette valmistada ja läbi viia ka teenusekeskuse töötajate värbamist, ümbersuunamist, koolitust, arendamist ja konsulteerimist. (Ramphal 2013, 5)

Kuna teenusekeskuse kontseptsioon on teenuste osutamise mudelina võrdlemisi keeruline ja väga mitmetahuline, on kirjanduses ka välja toodud, et lisaks selgele kommunikatsioonile on äärmiselt oluline ka mudelit rakendades kasutusele võtta nn teenusekeskuse leping ehk kirjalikult formaalsesse dokumenti koondada mõlema otsese osapoole (äriüksus/peakontor ja teenusekeskus) täpsed arusaamad koostööst, eeldused, ressursid, tingimused, mõjud ja tulemused. Sellise kokkuleppe puudumine võib pikemas perspektiivis kaasa tuua keeruliselt lahendatavaid erimeelsusi või erinevaid arusaami nimetatud koostöö osas, mis omakorda võib oluliselt pärssida teenusekeskuse rakendamist ja tööd. Samuti on oluline, et sellise dokumendi olemasolust olenemata peab teenusekeskus olema pidevalt valmis oma protsesse restruktureerima ja kohandama vastavalt äriüksuse vajadustele või grupi poliitikale. (Borman 2010, 6)

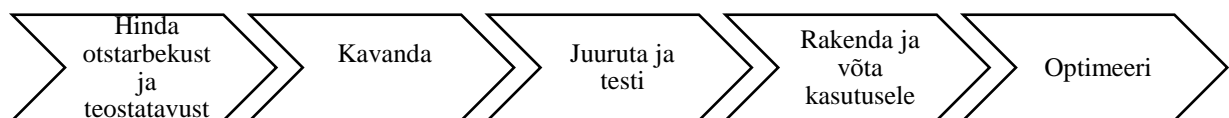
Kuigi valmisolek muudatuste elluviimiseks on teenusekeskuse edukaks tööks vajalik, on siinkohal oluline rõhutada, et edukat teenusekeskuse kontseptsiooni rakendamist võib pärssida ebapiisav ülesannete ja tegevuste standardiseeritus juba äriüksuse tasandil. Nimelt on juba enne teenusekeskuse mudeli rakendamist vajalik selgelt määratleda ja identifitseerida standardsed

protsessid, mida on üldse võimalik äriüksusest välja delegeerida ja kust oleks võimalik saavutada ka ressursside kokkuhoidu. (McIvor 2008, 55, 61) Tegemist on äärmiselt olulise aspektiga, kuna juhul, kui äriüksusel puudub selge ülevaade enda protsessidest ja tegevustest, puudub see tõenäoliselt ka neid välja delegeerides, mis omakorda muudab raskendatuks nende protsesside ülevõtmise teenusekeskuses, kuluefektiivsuse tõepärase hindamise ning ka kvaliteedikontrolli.

Samuti on teatav protsesside ja ka tarkvaralahenduste standardiseeritus oluline aspekt, et üldse põhjendada teenusekeskuse mudelile üleminekut. Lisaks aitab ka üleminekut teenusekeskuse mudelile hõlpsamaks muuta ja keerukust vähendada kõigepealt äriüksuse sisene teatav protsesside ja tegevuste integratsioon ning alles seejärel üksuste vaheline ehk üleminek teenusekeskuse lahendusele (Miskon *et al.* 2011). Seega saab öelda, et teenusekeskuste edukas rakendamiseks on tarvis ka teataval määral tsentraliseeritud kontrollimehhanismi, mis enamasti tuleb grupi peakontori poolt, kuna ilma selleta ei pruugi piisavat standardiseerimist ja sellega seonduvaid eeliseid realiseeruda (Sako 2010, 28).

1.4 Uue üksuse migreerimine teenusekeskusesse

Eelpool välja toodud edutegurid ja aspektid on teenusekeskuste rakendamiseks küll olulised, kuid tegelikku juhust või raamistikku nad rakendamiseks ei paku. Kuigi teenusekeskuste kontseptsioon on arenemas ja üha populaarsem ning mõistetud on selle teenuse osutamise mudeli kõrget potentsiaali, on tegelik ja terviklik ning empiirilist tõendusmaterjali pakkuv juhendmaterjal ettevõtetele selle mudeli rakendamiseks siiski üpris limiteeritud (Borman 2012, 5-6). Teenusekeskuse implementeerimine on keeruline ja mahukas projekt ning oleneb paljuski konkreetse ettevõtte spetsiifikast, kuid Deloitte (2011, 7) on välja töötanud järgmise mudeli teenusekeskuse kontseptsiooni implementeerimiseks (vt joonis 3):

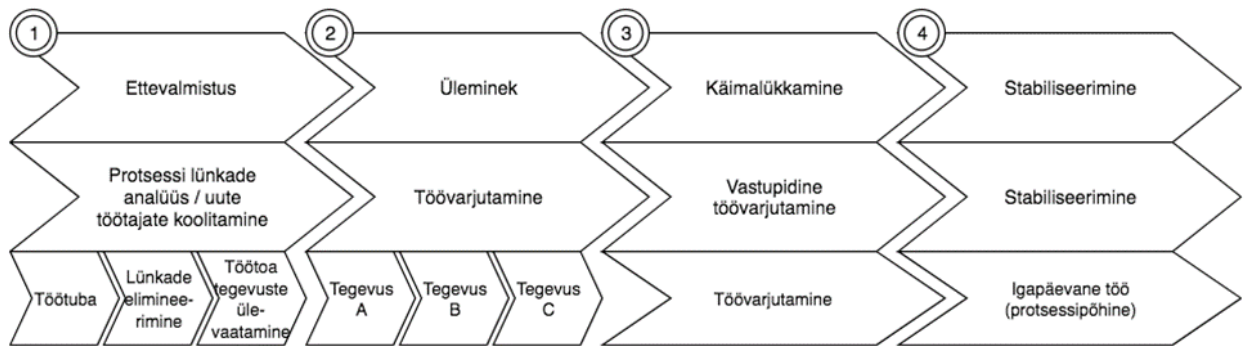


Joonis 3. Teenusekeskuse implementeerimise protsess

Allikas: Deloitte (2011), autori koostatud

Kuna käesoleva lõputöö eesmärk on uurida uue äriüksuse migreerimist teenusekeskuses, ei peatuta pikemalt teenusekeskuse kui terviku implementeerimisel ning liigutakse edasi teenusekeskuse rakendamise protsessi neljandasse etappi (vt joonis 3 etapp „rakenda ja võta kasutusele“). Antud etapp kujutab endast sisuliselt teenusekeskuse kui kontseptsiooni rakendamist praktikas ehk ka esimese pilootprojekti elluviimist – esimese tütarettevõtte või äriüksuse tugiteenuste migreerimist teenusekeskusesse. Keuper ja Lueg (2013, 94-95) on koostanud neljaetapilise raamistiku (vt joonis 4), mis illustreerib (uue) üksuse migratsiooniprojekti teenusekeskusesse ehk selle rakendamist ja kasutusele võtmist:

- Esimene etapp – hõlmab ettevalmistust uue üksuse migreerimiseks teenusekeskusesse. Projektimeeskond viib läbi protsesside lünkade ja puudujääkide analüüsi ehk analüüsib protsessi, mida üksuses hetkel kasutatakse ning võrdleb seda protsessiga, mida hakatakse kasutama teenusekeskuses. Samaaegselt viiakse läbi ka uute töötajate koolitamist nii tarkvaralahenduste kui ka ettevõtte kultuuri alasel.
- Teine etapp – üleminekufaas ehk kohaliku äriüksuse oskusteabe ja protsesside üleviimine teenusekeskusesse. Praktikas peaks üleminek toimuma äriüksuses, kus teenusekeskuse töötajad on töövarjuks äriüksuse töötajatele ligikaudu 6-8 nädala vältel. Samaaegselt töövarjutamisega viib projektimeeskond läbi tegevusi, et tagada võimalikult kõrge standardiseerimise tase (näiteks töövoogude ja tarkvaralahenduste puhul).
- Kolmas etapp – käimalükkamine ning kõik süsteemi- ja protsessimuutused leiavad aset kuni kolmanda etapini. Kõik erisused ja lüngad standardprotsessiga võrreldes, mis selleks etapiks alles jäävad, tuleb dokumenteerida ja kaasata lisana protsessijuhendisse. Sellest etapist alates viiakse äriüksuse protsesse läbi teenusekeskuses ning äriüksuse töötajad pakuvad vajadusel teenusekeskuse töötajatele tuge uute protsesside ja tegevuse läbiviimisel (vastupidine töövarjutamine), et lahendada võimalikud küsimused ja probleemid, mis antud etapis kerkida võivad.
- Neljas etapp – töö toimub teenusekeskuses, rõhk protsesside stabiliseerimisel.



Joonis 4. Uue üksuse migratsiooni etapid teenusekeskusesse
 Allikas: Keuper, Lueg (2013, 95), autori koostatud

Järgnevas empiirilises analüüsis keskendub lõputöö äriüksuse migreerimisprotsessile analüüsi aluseks oleva finantsteenuste keskuse näitel.

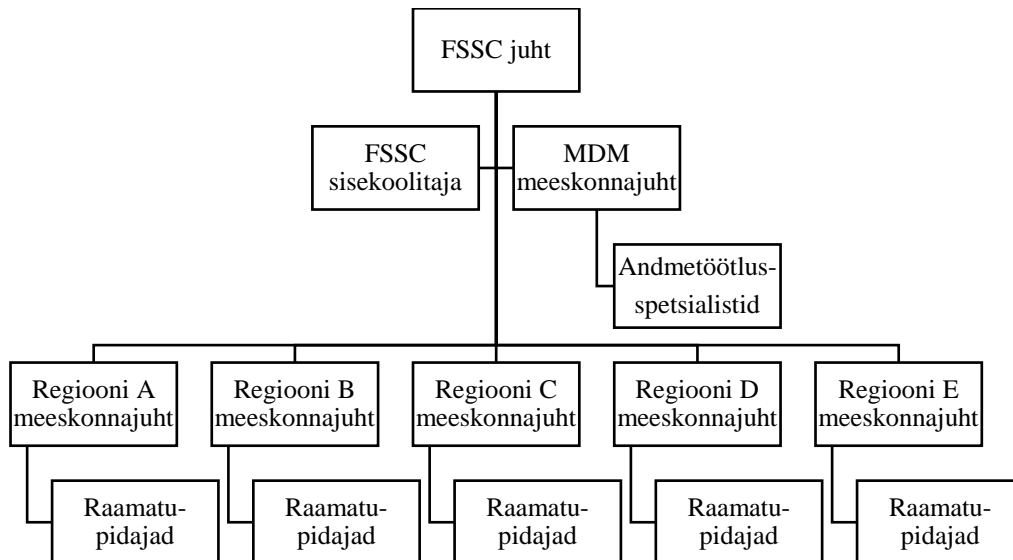
2. UUE ÜKSUSE MIGRATSIOONI ANALÜÜS FINANTSTEENUSTE KESKUSESSE

Lõputöö empiiriline analüüs kirjeldab esmalt analüüsi aluseks olevat finantsteenuste keskust, selle struktuuri ja tööpõhimõtteid. Seejärel antakse ülevaade intervjuude käigus kogutud informatsioonist, viiakse läbi analüüs ning koostatakse raamistik uute üksuste migratsiooniprojekti tarbeks. Töö empiirilise analüüsi lõpetavad järeldused ja ettepanekud.

2.1 Ettevõtte ülevaade

Töö empiirilise analüüsi aluseks on rahvusvahelise tööstusettevõtte Eestis asuv tütarettevõtte, mis osutab raamatupidamisteenust mitmetele grupiettevõtetele. Konfidentsiaalsuse tagamiseks ei avalikustata lõputöös ettevõtte nime, mistõttu nimetatakse käesolevas töös seda edaspidi FSSC-ks (inglise keeles *financial shared service center* ehk finantsteenuste keskus). FSSC loodi 2012. aastal ning on oma tegevusaastate jooksul oluliselt laienenud – alustati viie inimesega ning teenuse osutamisega grupi ema- ja peavõttele ning 2016. aasta lõpuks oli töötajate arv ületanud 40 piiri ning raamatupidamisteenust osutati 22 erinevale äriüksusele 15 erinevast riigist. (FSSC majandusaasta aruanne 2016; FSSC Intranet)

FSSC struktuur (vt joonis 5) jaguneb kaheks: raamatupidamistehingute ning kliendi- ja tarnija andmete haldamine (MDM meeskond ehk inglise keeles *master data maintenance*). Üksused on jaotatud regioonide kaupa ning kehtib maatriksstruktuur, kus FSSC tööd juhib nii keskuse juht, kuid teisalt raporteeritakse ka äriüksustele. Eraldi tuleks FSSC struktuuris välja tuua ka sisekoolitaja ametipositsioon, kelle ülesannete hulka kuulub nii FSSC kui ka äriüksuste töötajate koolitamine FSSC tarkvarasüsteemi ja töökorralduse valdkonnas.



Joonis 5. FSSC struktuur

Allikas: FSSC Intranet, autori koostatud

FSSC igapäevatööd juhib finantsteenuste keskuse juht, kelle vastutada on kõigi FSSC meeskondade töö. Meeskonnad on regiooniti erineva suurusega, varieerudes neljast inimesest paarikümneni. Finantsteenuste keskuse juhile alluvad otseselt kõikide FSSC meeskondade juhid, kelle hallata on meeskondade töö ning kellele omakorda alluvad igas tiimis töötavad raamatupidajad. Lisaks vastutab iga meeskonnajuht selle eest, et tema haldusalasse lisanduvate uute üksuste migreerimine ja teenuse osutamine saaks korraldatud sujuvalt ja efektiivselt. (FSSC Intranet)

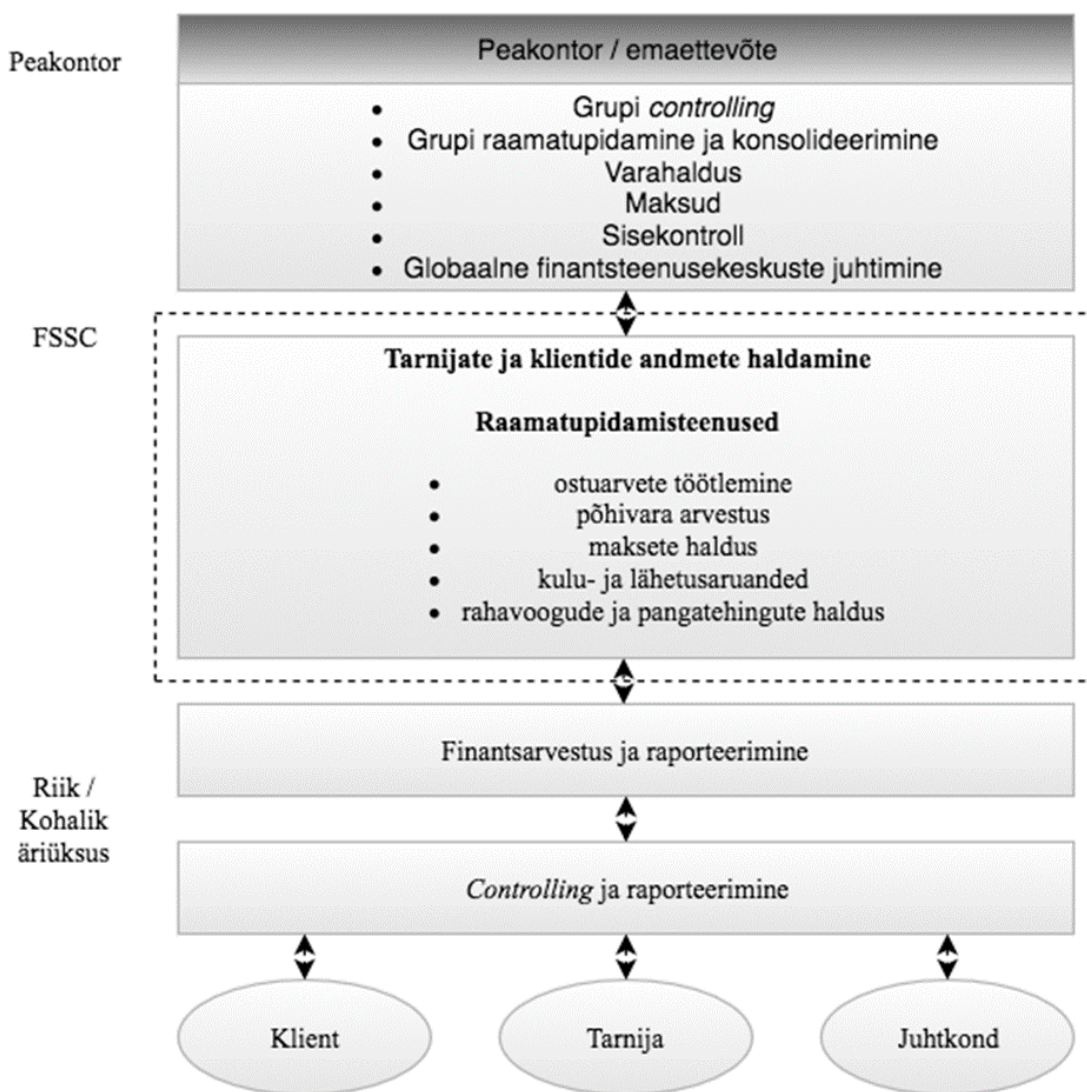
FSSC osutab kõikidele üksustele ühesuguseid teenuseid, mille hulka kuuluvad:

- Ostjate ja hankijate andmete töötlemine ja haldamine;
- Ostuarvete töötlemine;
- Põhivara arvestus;
- Kulu- ja lähetusaruannete töötlemine;
- Sissetulevate ja väljaminevate maksete haldus;
- Rahavoogude juhtimine.

Lisaks mõjutavad FSSC tööd oluliselt grupisisestest kehtestatud ühtsed protsessikirjeldused. Sisuliselt tähendab see ühetaoliste protsesside arendamist ja juurutamist kõigis ettevõtte tegevusvaldkondades, sh finantsteenuste puhul. Seega on oluline, et ka FSSC tegutseb vastavalt grupisisestele protsessidele, kuid teisalt tuleb arvestada ka kohalike riikide eripäradega. Nii näiteks

võib FSSC meeskondade ja riikide lõikes erineda, kuidas täpselt kirjendatakse majandustehinguid, sooritatakse makseid või võetakse arvele põhivara. Lisaks grupireeglitele tuleb alati lähtuda ka kohaliku riigi seadustest. (FSSC Intranet)

Igas äriüksuses, kellele FSSC teenust osutab, säilib kohalik finantsosakond, mis on vastutav üldise finantsarvestuse korralduse, raporteerimise ja klientidega suhtlemise eest. Emaettevõtte, äriüksuse ja FSSC finantsprotsesside ja -funktsioonide jaotust illustreerib joonis 6:



Joonis 6. Ettevõtte grupi, äriüksuse ja FSSC finantsprotsesside jaotus

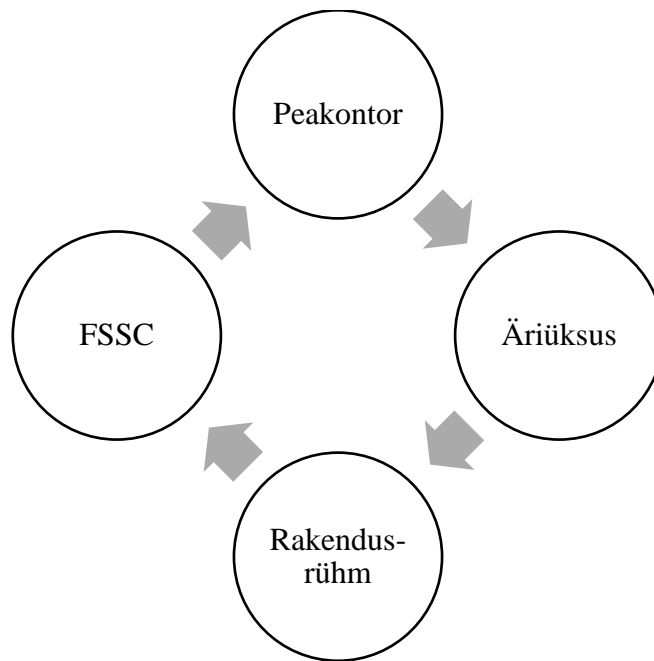
Allikas: FSSC Intranet, autori koostatud

FSSC igapäevatöö ei seisne aga mitte üksnes raamatupidamisteenuse osutamises grupiettevõtetele, vaid suure osa tööst moodustab ka uute grupiettevõtete raamatupidamisteenuse osutamise

ülevõtmise ja sisseseadmise protsess. FSSC-s tähendab uuele üksusele teenuse osutamine seda, et äriüksus mitte pelgalt ei delegeeri teatud tugiteenuste osutamist FSSC-le, vaid teenused ja nendega seotud tegevused, kohustused ja protsessid sisuliselt migreeritakse FSSC-sse ning kooskõlastatakse FSSC ja grupi protsessidega. Teatud juhtudel võib see ka tähendada, et äriüksus peab mõningaid enda protsesse muutma või kohandama, et need oleksid kooskõlas FSSC protsessidega. Seeläbi muutub FSSC nende teenuste osutamise eest vastutavaks ning need muutuvad osaks FSSC protsessidest ja tegevustest – sisuliselt tähendab see, et tegevused ja ülesanded, mis äriüksuses olid tugiteenused, muutuvad FSSC-s põhitegevusega seotud teenusteks.

Uue üksuse migratsiooniprojektis FSSC perspektiivist saab välja tuua neli peamist osapoolt (vt joonis 7):

1. Peakontor – esmane otsus FSSC rakendamise kohta uues äriüksuses tuleb peakontori poolt ning samuti grupireeglid ja protsessid teenuse osutamise kohta. Migratsiooniprojektis peakontor otseselt ei osale.
2. Rakendusrühm – vastutav uue üksuse implementeerimise eest kuni hetkeni, kui teenust FSSC-s osutama hakatakse. Rakendusrühmas moodustatakse iga uue üksuse migratsiooni tarbeks eraldi projekt koos projektijuhi ja projektimeeskonnaga. Nimetatud meeskond on vastutav selle eest, et kõik vajalikud äriüksuse ning FSSC protsessid ja tegevused kaardistada, viia läbi erisuste analüüs ning tagada kõikide funktsioonide toimimine finantsteenuste keskusel kasutatavas tarkvaraplatformis.
3. Äriüksus – grupiettevõtte, mille raamatupidamistugiteenused FSSC-sse üle delegeeritakse. Äriüksus peab kaardistama oma tugiteenuste protsessid ning analüüsima, millised tegevused ja ülesanded saab FSSC-le üle anda.
4. FSSC – finantsteenuste keskus, kus raamatupidamisteenust osutama hakatakse. FSSC ülesanne on tugiteenuste osutamine üle võtta ning tagada nende kvaliteetne, kiire ja kuluefektiivne pakkumine.



Joonis 7. Uue üksuse migratsiooniprotsessi peamised osapooled
Allikas: autori koostatud

Kõik väljatoodud osapooled on küll eraldiseisvad üksused, kuid olles üksteisest teatud määral vastastikusel sõltuvuses olevad, on igal neist migratsiooniprotsessis täita oma roll.

2.2 Uue üksuse migratsiooniga seotud probleemistik

Kuna raamatupidamisteenuse osutamise kõrval on suur osa FSSC igapäevatööst tegelikult seotud just uute äriüksuste migreerimisega ning iga konkreetse üksuse eest on vastutav vastava regiooni meeskonnajuht, viidi lõputöö tarbeks intervjuud läbi kõigi FSSC meeskonnajuhtidega, kel on kogemus uute üksuste migratsiooniprotsessi valdkonnas ning FSSC juhiga, kes on protsessi rohkem kaasatud pigem selle algusfaasis. Intervjuudest selgus, et kõik meeskonnajuhid kirjeldasid migratsiooniprojekti etappe ja protsesse erinevalt – vastavalt enda kogemusele – ning keegi intervjuueeritavatest ei olnud ka kokku puutunud ühtse migratsiooniprojekti protsessikirjeldusega.

Esimese kitsaskohana saab seega välja tuua asjaolu, et **migratsiooniprojekti läbiviimiseks ei ole ühtset protsessi ega standardset struktuuri**, puudub ka selge projektietappide kirjeldus ning vastav dokumentatsioon, millele FSSC saaks oma töös tugineda. Nagu mainitud, moodustatakse iga uue üksuse või üksuste implementeerimise tarbeks rakendusrühmas eraldi projektid ja

projektimeeskonnad, kuid praktikas projekti läbiviimine sõltub juba sellest, kuidas rakendusrühma projektijuht seda teha otsustab, tema visioonist, teadmistest ja varasemast kogemusest.

“Rakendusrühmal ei ole ka iga projekti kohta ajalugu salvestatud ehk uute projekti puhul ei lähtuta mitte vanast kogemusest, vaid hakatakse jälle tühjalt lehelt otsast peale.”
(Intervjueeritav C).

Uue üksuse migratsiooniprojekti protsessikirjeldus on aga üheks eelduseks, et projekt saaks korraldatud struktureeritult ning vastavalt eesmärgile, et kõik vajalikud osapooled oleksid õigetes etappides kaasatud, projekt saaks läbiviidud vastavalt seatud ajagraafikule ning projekti tulemused korrapäraselt kaardistatud. Samuti on ühtne protsessikirjeldus oluline selleks, et osapooltel oleks projekti kulgemisest ühtne arusaam, nad saaksid oma ressursse efektiivselt planeerida ning ka informatsiooni jagamine toimiks koordineeritult ja efektiivselt. Tagamaks, et projekti sujuvaks läbiviimiseks oleks tagatud piisav pädevus ja oskused, tuleb aga kõiki olulisi osapooli õigeaegselt projekti kaasata.

“Rakendusmeeskonnal ei ole finantsalast pädevust (...) ega täielikku ülevaadet FSSC toimimismehhanismidest.” (Intervjueeritav B, C).

Intervjuudest aga selgus, et tegelikkuses tihti on FSSC see osapool, kes enda kaasamist ise paluma peab. Kuivõrd aga infosulg on tõsiseks probleemiks ning puudub ka ühtne projektistruktuur koos vastava ajagraafikuga, siis ei pruugi FSSC olla kursis, millises etapis migratsiooniprojekt hetkel on ning seetõttu ei pruugi teenusekeskus alati olla ka võimeline enda kaasamist ise õigeaegselt paluma. See omakorda võib tähendada olulist puudujääki projekti läbiviimisel ning seeläbi ohustada ka teenuse osutamise tõhusust ja mõjusust.

Mõningatel juhtudel kaasatakse FSSC-d projekti juba algusfaasis ning soovitakse FSSC poolset oskusteavet rakendada, teistel juhtudel kaasatakse FSSC alles vahetult enne projekti lõppu ning teavitatakse pelgalt, mis ajast alates tuleb raamatupidamisteenust FSSC poolt osutama hakata. **FSSC ehk lõpptarbija ebapiisav kaasamine migratsiooniprojekti** võib aga praktikas tähendada, et projekti lõppedes ei pruugi olla kõik vajalikud nõuded täidetud või kõiki olulisi detaile arvesse võetud. Kuigi äriüksus peaks enda protsessid ja tegevused eelnevalt kaardistama ning rakendusüksus neid analüüsima ja FSSC tarkvaraplatvormi vastavalt juurutama, siis praktikas on tihti tähelepanuta jäänud FSSC roll selles etapis. Tegemist on olulise kitsaskohaga, kuna FSSC-

l on ainsana projekti osapooltest täielik ülevaade ja oskusteave selle kohta, kuidas täpselt konkreetseid tegevusi ja protsesse finantsteenuste keskuses läbi viiakse ja millistele detailidele tarkvara testimisel erilist tähelepanu pöörata.

Näiteks on mitmetele äriüksustele uus kulude ja arvete kinnitamise protsess, mis nõuab kahekordset kinnitamist enne kohustuse kandmist pearaamatusse ning arve tasumist tarnijale. Selle tarbeks peab iga äriüksus koostama autorisatsioonimaatriksi, kuhu kannab kõik kulude kinnitamiseks volitatud isikud ning nende volituste limiidid. Kuna aga grupisiselt kehtib maatriksstruktuur ning üks isik võib olla seotud mitme erineva äriüksuse volitustega, eeldab korrektse ja toimiva kulude kinnitamise süsteemi korraldus äriüksustelt hoolikat läbimõtlust, analüüsi ja ka tehnilisi süsteemiteadmisi, kuidas vastavaid maatrikseid paika panna. Nii näiteks tuli intervjuudest välja, et mitme uue üksuse puhul on alguses olnud tõsiseks probleemiks arvete kinnitamine süsteemis ja seega ka tasumine, kuna äriüksused ei ole suutnud läbimõeldult paika panna kulude kinnitamise õiguseid ja limiite. Ühe üksuse puhul liikusid seetõttu kõik – ka mõnekümne eurosed – arved regioonijuhile kinnitamiseks.

Lisaks on äriüksustele enamasti uus FSSC maksete teostamise protsess, kus kaks inimest (üks FSSC-st ja teine äriüksusest) peavad maksefaili kinnitama enne, kui see pankas töötlemisse saadetakse. Intervjuudest selgus, et kuna selline lahendus on äriüksustele tihti võõras, ei mõelda ka sellele, et ühe kinnitaja puudumisel peab teda asendama teine, et makseid oleks võimalik teostada. Lisaks eelpool nimetatule toob FSSC kasutamine teenusepakkujana endaga kaasa veel ühe olulise muudatuse äriüksuste jaoks – kogu informatsiooni kõigi tarnijate ja klientide kohta hakkab haldama FSSC osaks olev MDM meeskond ning äriüksustel kaob õigus ja võimalus ise uusi tarnijaid ja kliente süsteemi lisada. Iga uue kontakti korral peab äriüksus esitama ametliku taotluse uue tarnija või kliendi loomisest süsteemi, mille MDM teostab. Tarkvarasüsteemide migratsiooni korral on aga äriüksuse kohustus kokku panna korrektne migratsioonifail, mis sisaldaks kõiki äriüksuse tarkvarasüsteemis käibel olevaid kontakte, mis siis FSSC tarkvaraplatformi üle tuuakse.

Intervjuude käigus kirjeldati aga mitmeid olukordi, kus nimetatud uued protsessid on kaasa toonud erinevaid probleeme. Nii näiteks selgus, et ühe üksuse puhul esitati äriüksuse poolt andmete fail, kus osade tarnijate pangakontod olid nihkes ehk probleem tuvastati, kui selgus, et maksed ei liikunud õige tarnija pangakontole. Teine üksus aga esitas migratsioonifaili, kus olid küll sees nende suuremad ja enamkasutatavad tarnijad, kuid puudu olid need, kellega esines harvemal

määral tehinguid. Nimetatud olukord viis aga selleni, et ühel hetkel oli süsteemis üle saja arve, millel jaoks süsteemis puudus tarnija konto ja mida ei olnud võimalik käsitleda, kinnitada ega tasuda enne, kui iga tarnija jaoks oli äriüksuse poolt MDM meeskonnale esitatud ametlik taotlus. Kuna taotluse esitamine, käsitlemine ja kinnitamine ning seega ka maksete teostamine võttis aega, lõpetas selle aja jooksul mitukümmend väiksemat tarnijat nimetatud üksusega koostöölepingud.

Need on vaid mõned näited olukordadest, kus äriüksus ei pruugi olla tarkvarasüsteemi migratsiooni ja/või testimise ajal kõikidest FSSC protsesside detailidest teadlikud või ei oma neist täielikku ülevaadet ning ei oska seega nende spetsiifikat või vajalikkust rakendusrühmale esitada või täiendavat abi paluda. Kuna ka rakendusrühm ei oma FSSC protsessidest täielikku ülevaadet ning nemad juurutavad tarkvaralahendust välja vastavalt äriüksuse poolt esitatud informatsioonile, nõuetele ja vajadustele, võivadki FSSC-d õiges etapis kaasamata mitmed puudujäägid ilmnedas alles juba teenuse ülevõtmise või osutamise faasis.

“(...) rakendusrühm ei oska küsida, äriüksus ei oska vastata ja jäävadki augud, mille peale keegi ei tule ja ei oskagi tulla.” (Intervjueeritav B).

Ehk FSSC-l on tegelikult äärmiselt tähtis roll juba migratsiooniprojekti algusfaasis – küsida küsimusi, mille peale teised osapooled ei tule ning välja tuua kitsaskohti, mille kohta on ajalooliselt juba kogemus olemas. Samuti on oluline, et ka FSSC esindaja teaks, millistele aspektidele antud faasis tähelepanu juhtida. Kui FSSC-d aga ei kaasata migratsiooniprojekti juhi poolt, siis võib FSSC-l endal olla äärmiselt keeruline projekti panustada.

“Selles faasis ei tunne FSSC veel üksust ja ei tea ka, kas kaasatakse või mitte. Kui ei kaasata rakendustiimi poolt, siis äriüksused pole ka selle üle eriti õnnelikud, kui FSSC ise läheb ja üritab jalga ukse vahele saada. Puudub näost-näku suhtlemise võimalus, ei saa ennast nn maha müüa ja tõestada, et me teame, mida me teeme. Keskuse juht saab küll teha lobitööd üleval tasandil, aga meeskonnajuhil on jube raske üksusega ise kontakti võtta.” (Intervjueeritav C).

Seega julgeb töö autor väita, et üks probleemidest uute üksuste migratsioonis FSSC-sse on asjaolu, et **migratsiooniprojektil puudub juht, kes omaks projektist makroülevaadet** ehk kel oleks ülevaade kõigi osapoolte protsessidest ning kes kaasaks kõiki osapooli nimetatud projekti. Tuleb nentida, et kuigi rakendusrühmas loodavates meeskondades on projektijuhid, siis konkreetse

projekti läbiviimine sõltub väga suuresti sellest, milline on konkreetse projektijuhi arusaam antud projektist. Nii näiteks mõni projektijuht mõistab, et kaasates FSSC-d beetestimise faasi (ehk faasi, mil testitakse erinevate funktsioonide toimimist FSSC tarkvaraplatvormil) on võimalik ennetada mitmesuguseid vigu ja puudujääke, mis vastasel korral tuleksid tõenäoliselt välja alles siis, kui FSSC juba teenust osutab. Paraku selgus aga intervjuudest, et FSSC kaasamine testimisse on paremal juhul kaootiline, halvemal juhul olematu.

“Viimased korralikud testimised olid viis aastat tagasi esimeste üksuste puhul. Siis andis rakendusrühm ette erinevad protsessid, mida testisime ning andsime tagasiside, kas kõik töötas nii, nagu pidi. Järgmiste puhul juba öeldi, et tee midagi ise kuhugi.” (Intervjueeritav B).

„Testimist alguses sisuliselt ei olnud. Testisin mõningais funktsioone omaalgatuslikult.“ (Intervjueeritav E).

“Õnneks minu esimese üksuse puhul kaasati meid kohe ka süsteemitestimisse, mistõttu oskasin järgmiste üksuste migratsiooni ajal juba ise rakendusrühmalt õigeid küsimusi küsida ja paluda, et ka meid kaasataks testimisse.” (Intervjueeritav A).

Seega, kuigi FSSC ei ole ametlikult migratsiooniprojekti eest vastutav, on finantsteenustekekeskus vastutav, et teenuse osutamise ajal oleks teenus korrektselt, õigeaegselt ja kvaliteetselt osutatud. Kui aga testimise käigus ei (osata) pöörata teatud olulistele aspektidele tähelepanu või ei testita neid üldse, jõuab probleem lõppfaasis siiski FSSC meeskonnajuhini, kes peab hakkama seda lahendama. Nii näiteks oleks võinud FSSC õigeaegne kaasamine ennetada eelpool nimetatud probleeme maksefailide kinnitamisel ning tarnijate kontaktide loomisel süsteemi. Niisiis väldiks FSSC kaasamine juba projekti algusfaasis ja süsteemitestimisse mitmeid potentsiaalseid kitsaskohti.

“FSSC peaks olema see osapool, keda kaasatakse kõikidesse projektifaasidesse, sest meil on olemas kogemus, me teame, mida on vaja teha ja mis on olnud kitsaskohad ja kuidas neid ennetada.” (Intervjueeritav C, F).

Ühed olulisemad neist on kindlasti **tarkvarasüsteemi seadistamise vead ja puudujäägid**, mis tulevad tihti välja alles peale migratsiooniprojekti ametlikku lõppemist ja juba aktiivse teenuse

osutamise faasis ning võivad potentsiaalselt tekitada mitte ainult ajalist vaid ka rahalist kulu. Samuti mõjutab see suuremas pildis ka FSSC mainet teenusepakkujana nii grupi, äriüksuste kui ka tarnijate ning klientide poolt võetuna, kuna FSSC ei pruugi olla võimeline nõuetele vastavat teenust osutama, kui selleks vajalikud süsteemid ja protsessid pole paigas või ei tööta korrektselt.

“Peale go-live’i osutasime juba üksusele teenust ja peale esimese maksefaili koostamist ja pankka saatmist selgus, et maksete funktsioon olid süsteemis valesti seadistatud ning üksuse asukohariigist tulenevad makseerisused ei töötanud meie tarkvarasüsteemis. Seega läks mõnda aega iga arve tasumine äriüksusele maksma mitu eurot.” (Intervjueeritav A).

Maksete teostamise protsess uutele üksustele ongi intervjueeritavate andmetel peale migratsiooniprojekti ametlikku lõppemist kõige rohkem probleeme põhjustav FSSC funktsioon. Intervjuudest selgus, et sisuliselt iga uue üksuse puhul on probleemid süsteemi seadistus, mis ei arvesta äriüksuste spetsiifikat ja/või FSSC protsesse. Kui enne FSSC rakendamist liikus makse tarnijale otse äriüksuse kohalikust pangast, siis FSSC protsess näeb ette, et kõik maksed teostatakse läbi grupi pangakonto. Sellega seoses on tekkinud suuremad probleemid maksetega üksustes, mis ei kasuta siseriiklikuks makseformaadiks SEPA maksesüsteemi. Nii näiteks kasutatakse Skandinaaviamaades kohalikku valuutat ning teistsuguseid makselahendusi (näiteks *giro*-makseid, FIK-makseid), mis sisuliselt tähendab, et makse toimub ühelt siseriiklikult pangakontolt teisele. See omakorda aga eeldab, et FSSC tarkvarasüsteemis peab maksefaili seadistus olema üles ehitatud selliselt, et see võimaldab grupi pangal see vastu võtta ning õiges formaadis tarnijale edasi saata. Paraku tuli aga intervjuudest välja, et nimetatud aspekt on olnud problemaatiline sisuliselt kõikide üksuste puhul, kes ei kasuta SEPA-makseid siseriikliku makselahendusena – pank ei suutnud makseid vastu võtta või edasi saata, maksetega ei edastatud maksedetaile või ei olnud tehniliselt võimalik korrektselt maksefaili koostadagi.

Lisaks tuli intervjuudest välja, et tihti osutub uue üksuse puhul probleemseks ka korrektsete maksumäärade kasutamine tarkvarasüsteemis. Nii näiteks selgus ühe üksuse puhul alles peale migratsiooniprojekti lõppemist, et FSSC tarkvarasüsteemis ei olnudki võimalik kasutada teatud maksumäära koodi, kuna seda ei olnud rakendusmeeskonna poolt seadistatud. Kuna tegemist oli Euroopa Liidu välise üksusega, eeldas rakendusmeeskond, et kaupade ja teenuste impordi puhul rakendub üks ja sama maksumäär ehk ka maksukood. Kuigi maksumäär oli tõepoolest mõlemal juhul sama (mistõttu ei tuvastanud probleemi ka FSSC maksete käsitlemisel), siis süsteemis oleks tulnud rakendada kaht erinevat maksukoodi teenuste ja kaupade impordi jaoks

käibemaksudeklaratsiooni korrektse esitamise tarbeks. Probleem tuvastati aga olulise viivitusega, kuna vastav informatsioon ei jõudnud ei rakendusrühmani ega FSSC-ni õigeaegselt.

Tarkvarasüsteemi seadistamise puudujääke ilmneb intervjuude andmetel tihti ka kulu- ja lähetusaruannete käsitlemisel. Enamlevinud vead on seotud päevarahade arvestusega ja korrektsete maksumäärade kasutamisega. Nii näiteks selgus alles peale migratsiooniprojekti lõppemist, et ühe regiooni üksuste puhul tuleb rakendada veidi teistsugust kulu- ja lähetusaruannete käsitlemist, kui seda on FSSC-s seni tehtud. Nimelt on üldine praktika FSSC-s see, et nii päevarahad kui lähetusega seotud või muud kulud makstakse välja FSSC poolt eraldi maksena. Nimetatud üksuste puhul tuleb aga maksuspetsiifikast tulenevalt maksta päevarahad koos palgaga ning lähetus- ja muud kulud eraldi. Nimetatud üksustele osutab FSSC teenust juba ligikaudu aasta aega, kuid vastav lahendus kulu- ja lähetusaruannete käsitlemiseks ei ole veel töökorras, kuna erisus kommuniqueeriti kõikidele osapooltele alles vahetult enne projekti lõppemist.

Eelpool kirjeldatu on oluliselt seotud järgmise üldise probleemiga – **ebapiisav kommunikatsioon** migratsiooniprojekti vältel. Kuigi nimetatud projektis või protsessis on kolm peamist osapoolt, puudub nende osapoolte vahel piisavalt efektiivne kommunikatsioon, mis omakorda aitaks lahendada kaasamise küsimust ning see omakorda võimalike vigade minimeerimist. Nii näiteks peaks uue üksuse migratsiooniprojekti algusfaasis peaks toimuma teadmussiire (inglise keeles *knowledge transfer*), kus FSSC ja äriüksuse esindajad saavad kokku ning panevad paika täpsed töö- ja kohustuste jaotuses ning annavad ülevaate protsessidest või reeglitest, kus võib esineda erandeid või on olemuselt keerukad (näiteks erinevad maksuküsimused või maksetega seotud aspektid). Paraku aga ei kaasata FSSC-d alati nendesse koosolekutesse või ei suuda koosolekud oma eesmärgi täita.

“Selline asi puudub ja äriüksustel puudub ettekujutus, mis ees ootab. (...) üksuse puhul oli siiski tunniajane konverentskõne, kus FSSC rääkis, mida me teeme. (...) üksus rääkis, mitu arvet neil kuus tuleb. Kolme kuu pärast tuli teenuse osutamine meile üle ja sel hetkel polnud õrna aimugi, mis toimub, mida teha” (Intervjueeritav B).

“Neil koosolekutel peab FSSC olema see osapool, kes annab ette struktuuri ja raamistiku protsesside ja vastutuse jagamise kohta. Me peame näitama, mida me teeme ja kuidas me

teeme asju. Mõnikord peame ka ise küsima, et äriüksus enda protsesse tutvustaks”
(Intervjueeritav A).

Seega võib vähene kommunikatsioon ja kaasamine viia järgmise olulise probleemini, milleks on **ebapiisav protsesside kirjeldus ja kohustuste jaotus** enne teenuse üleandmist FSSC-le. Kui FSSC-d ei kaasata õigeaegselt, võib kannatada protsesside, tegevuste ja kohustuste korralik kaardistamine ja ametlik kokkuleppimine. See omakorda võib tõsiselt pärssida nii seda, kui kiirelt üldse teenust täielikult osutama saadakse hakata vaid ka teenuse osutamise kiirust, kulu, kvaliteeti ja vastavust sisekontrolli eeskirjadele pikemas perspektiivis. Lisaks on probleemiks, et kuigi FSSC peaks teenust osutama vastavalt grupi poolt seatud ühesugustele reeglitele ja protsessidele, erinevad protsessid siiski äriüksuste lõikes oluliselt, kuna väga palju tuleb arvesse võtta konkreetse asukohariigi spetsiifikat ja nõuded. Samuti puuduvad ametlikud teenuselepingud FSSC ja äriüksuste vahel, mis ühelt poolt formaliseeriks teenuse osutamist ning teisalt paneks ametlikult paika osapoolte lepingulised rollid, tegevused ja kohustused.

„Juhendeid pole reaalses elus, nad ei tea, mida nad [äriüksused] peale go-live'i teevad ja iga kord läheb ligikaudu pool aastat, et protsessid saada paika.“ (Intervjueeritav B).

Lisaks on tööprotsesside kaardistamine ja dokumenteerimine oluline teadmise hoidmiseks FSSC siseselt, kuna vastasel juhul suureneb oht, et inimese lahkumisega ettevõttest lahkub ka vastav oskusteave. Intervjuudest selgus, et nimetatud olukord on aktuaalne olnud ka FSSC-s, kui poole aasta jooksul vahetus nii keskuse juht kui kahe kõige suurema meeskonna juhid. See tõstatas omakorda teravalt probleemi, kus uued juhid pidid hakkama suuresti tööprotsesse ise kaardistama ja kokku panema, kuna neil puudus vastav teave.

Lisaks eelpool nimetatule on väga oluline aspekt uute üksuste migratsiooniprojekti eduka läbiviimise puhul kindlasti **äriüksuse valmisolek koostööks**. Kuna otsus FSSC-sse raamatupidamisteenused välja delegeerida tuleb grupitasandilt, ei pruugi kõik äriüksused selle otsusega alati nõustuda. Teatud juhtudel võib teenusekeskuse rakendamine äriüksusele tähendada mitte ainult rohkem aega tegeleda tähtsamate tegevustega, vaid ka teatud ametikohtade likvideerimist. Nii näiteks kaotas ühes äriüksuses FSSC rakendamisega kuus inimest oma töökoha ning vastumeelsus koostööle oli väga kõrge. Inimesed ei soovinud FSSC-ga koostööd teha ega oma protsesse tutvustada.

Samuti võib vastumeelsust põhjustada uus ja tundmatu struktuur ja protsessid ning tihti ei suudeta või soovita näha suuremat pilti ja kasusid, mida nimetatud korraldus hea rakendamise korral kaasa võib tuua. Kaks meeskonnajuhti kirjeldasid ka olukorda, kus äriüksusele oli vastumeelne uus kulu- ja lähetusaruannete käsitlemise protsess, millega aruanded tuleb esitada ja kinnitada elektroonselt. Äriüksused jäid endale kindlaks ning saatsid FSSC-le paberil esitatud ja allkirjastatud aruandeid ning keeldusid igasugusest koolitusest uue protsessi kohta. Peale mitmekuulist selgitus- ja lobitööd FSSC poolt olid üksused lõpuks nõus koolitusel osalema ning aruandeid elektroonselt esitama ning tänaseks on kõik osapooled uue protsessi omaks võtnud.

“(…) üksus ütles meile nii, et neile ei meeldi see asi, neil on toimiv süsteem ja uus süsteem on paha. Aga saame aru, et on käsk ja proovime hakkama saada.” (Intervjueeritav B).

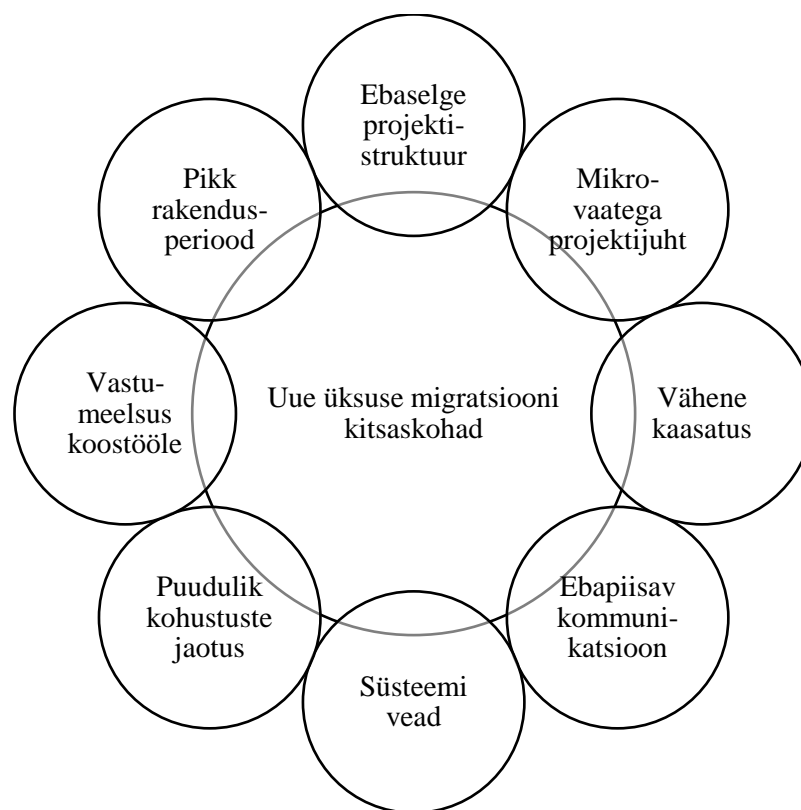
Seega oleneb väga palju äriüksuse poolsest suhtumisest. Soov mitte koostööd teha ja mitte suhelda võib uue üksuse migratsiooni juba eos nurjata ning kaasa tuua rohkem kahju kui kasu. Kõik eelpool nimetatud võib potentsiaalselt kaasa tuua järjekordse olulise probleemi – **liiga pikk migratsiooniperiood**. Intervjuudest selgus, et kui FSSC esimeste tegutsemisaastate ning esimeste üksuste puhul toimus migratsioon enamasti enamasti ligikaudu kolme kuu kuni poole aasta vältel, siis just uuemate üksuste puhul on periood tihti veninud aastaseks.

„Kergemad üksused ca aasta, kuigi peaks olema ca pool aastat.“ (Intervjueeritav C).

Oluline on siinkohal ka välja tuua, et projektiperioodi pikendamise peamisteks põhjusteks on siiski enamasti olnud tehnilist laadi ja süsteemist tulenevad põhjused. Probleemiks on tihti vead uue tarkvaralahenduse kasutuselevõtmises, asjaolu, et uus süsteem ei pruugi täielikult toetada kõiki vajalikke funktsioone või ei suudeta uut süsteemi migreerida teiste kasutusel olevate tarkvaralahendustega. Samas on ka üksuseid, kus takistuseks on äriüksuse poolne suhtumine ja soov mitte koostööd teha.

„Teine üksus aga teatas, et ei taha, ei meeldi, olete arengumaast ja siiamaani ei tööta (...)”
(Intervjueeritav B).

FSSC migratsiooniprojekti probleemistiku saab niisiis kokku võtta kaheksa olulise kitsaskohana (vt joonis 8), mis kõik on teatud määral omavahel seotud ja üksteisest vastastikuselt sõltuvuses olevad.



Joonis 8. Uue üksuse migratsiooniprojekti kitsaskohad

Allikas: autori koostatud

Tuginedes eelnevale analüüsile ning identifitseeritud kitsaskohtadele, keskendub töö järgmine alapeatükk äriüksuse migratsiooniprojekti raamistiku koostamisele.

2.3 Migratsiooniprojekti raamistik

Eelnevas peatükis toodi välja peamised kitsaskohad, mis on seotud uue üksuse raamatupidamisteenuste migreerimisega FSSC-sse. Lühidalt kokkuvõttes võib öelda, et üks peamisi takistusi uue üksuse edukal integreerimisel on selleks puuduv ühtne projektiraamistik, mistõttu võib FSSC-l olla keeruline erinevaid projektietappe hoomata, mõista selgelt, millistes etappides võiks vajalik olla nende panus ning milliste osapoolte ja kontaktisikutega ühendust pidada. See omakorda võib takistada uue üksuse sujuvat ja kuluefektiivset migreerimist finantsteenuste keskusesse. Seega, võttes aluseks uue üksuste migreerimise protsessi kontseptuaalsed alused (vt 1. peatükk ja joonis 4) ning arvestades töö empiirilise analüüsi käigus kogutud andmeid, informatsiooni ning FSSC spetsiifikat, saab koostada üldise raamistiku uue

üksuste migratsiooniprojekti tarbeks, mis kujutab uue üksuse ületoomise protsessi seitsme etapina (vt lisa 3).

Nimetatu raamistiku abil on FSSC-l võimalik saada parem ülevaade projekti kulgemisest, erinevatest etappidest ja vastavast ajagraafikust ning olla seeläbi ise rohkem kaasatud ja ka tõhusamalt enda ressursse planeerida. Eriti oluline on sellise raamistiku olemasolu olukorras, kus käimasolevaid projekte on samaaegselt mitmeid erinevaid ehk kus ressursside planeerimine on eriti kriitiline. Veelgi enam, raamistiku olemasolu hõlbustab erinevate migratsiooniprojektide võrdlemist nii ajalises kui kulukuse perspektiivis.

Samuti aitaks see edendada kommunikatsiooni erinevate osapoolte vahel, kuna annaks struktuuri, mille abil kommunikatsioonikanaleid luua, küsimusi küsida ning aitaks tähelepanu pöörata vajalikele detailidele õigeaegselt. Eelduslikult võiksid ühtset protsessi järgides väheneda ka süsteemi juurutamise vead, kuna ühest küljest kaasaks kõiki osapooli nende oskusteabega ning teisalt aitaks ka dokumenteerida erinevate üksuste migreerimise ajalugu. Seega oleks sellise raamistiku eesmärk aidata FSSC-l (ja seega ka teistel osapooltel) kujundada migratsiooniprojekti protsessi, muuta projekti sujuvamaks, minimeerida potentsiaalseid kitsaskohti ning kiirendada uue üksuse migratsiooniprotsessi.

Lisaks projektietappidele on käesoleva töö raames FSSC tarbeks koostatud ka kontrollnimekiri peamiste funktsioonide, tegevuste ja ülesannete kohta, mida rakendada paralleelselt projektiraamistikuga (vt lisa 4) ning eelkõige kasutada beetatestimise ja teadmussiirde faasis tagamaks, et toimiks piisav ja põhjalik funktsioonide testimine, informatsiooni vahetus ja rollide jaotus. Kontrollnimekiri on koostatud seniste migratsiooniprojektide kogemuse põhjal ning lähtudes funktsioonidest, mida FSSC raamatupidamisteenuse osutamisel täidab. Kontrollnimekirja tuleks jooksvalt üle vaadata ja vajadusel täiendada iga uue migratsiooniprojekti lõppedes.

Migratsiooniprojekti protsess on etappide kaupa välja toodud järgnevalt. Ajagraafik tähistab ajalist perioodi kuude kaupa kuni projekti lõppemiseni eeldusel, et kogu projekti kestvus on 12-15 kuud.

Tabel 2. FSSC uue üksuse migratsiooniprojekti raamistiku esimene etapp.

Jrk	Etapp	Osapooled	Aja- graafik	Sisu
1.- 2.	esimene koosolek	rakendusrühm, äriüksus, FSSC	1.-3. kuu	osapoolte esimene kohtumine, tutvustused, FSSC kontseptsiooni ja tegevuste ülevaade, ajagraafiku paikapanek ning kontaktisikute määramine

Allikas: autori koostatud

Projekt algab makrovaatelise esimese koosolekuga, mil esimest korda saavad kokku projekti kolm peamist osapoolt ehk rakendusrühma, äriüksuse ja FSSC esindajad. Koosoleku peamine eesmärk on anda kõikidele osapooltele võimalus enda tutvustamiseks, anda ülevaade enda üksuse kontseptsioonist, peamistest funktsioonidest ja eesmärkidest. Nimetatud etapil on projektis väga oluline roll, kuna sisuliselt pannakse sellega alus edasisele suhtlusele, luuakse kontakte, tehakse teataval määral lobitööd, jagatakse informatsiooni ning pannakse paika projekti edasised sammud ja esialgne ajagraafik. Kuna antud faasis on oluline roll personaalsel lähenemisel ning kontaktide loomisel, on väga tähtis, et FSSC oleks juba esimese koosoleku etapis kaasatud. Kuigi teenusekeskuse teenuste kasutamise nõue tuleneb peakontori poolt ja äriüksusel ei ole otsuses suurt mõjuvõimu, on edasise koostöö sujumise huvides siiski oluline, et FSSC saaks võimaluse enda kontseptsiooni tutvustada, anda ülevaade oma peamistest funktsioonidest ja eesmärkidest ning kinnitada, et ei olda mitte äriüksuse konkurent, vaid pigem koostööpartner ja teenuse osutaja. Selles faasis on oluline, et FSSC oleks diplomaatiline, pädev ning koostööaldis.

Peamised FSSC tegevused esimeses etapis on järgmised:

- Anda ülevaade teenusekeskuse kontseptsioonist, funktsioonidest ja eesmärkidest;
- Luua partnerlussuhteid teiste osapoolte esindajatega;
- Kinnitada oma soovi, valmisolekut ja võimekust projekti edasistes etappides osaleda.

Tabel 3. FSSC uue üksuse migratsiooniprojekti raamistiku teine etapp.

Jrk	Etapp	Osapooled	Aja- graafik	Sisu
1.- 2.	ärimõjude analüüs	rakendusrühm, äriüksus, FSSC	1.-3. kuu	informatsiooni kogumine ja erisuste analüüs – äriüksuse tegevusmahud, protsessid, tegevused ja vajadused, ressursside planeerimine

Allikas: autori koostatud

Projekti teine etapp on ärimõjude analüüs, mis võib vastavalt vajadusele toimuda ka paralleelselt esimese koosolekuga. Ärimõjude analüüsi käigus kaardistab rakendusrühm äriüksuse finantsprotsessid ja -funktsioonid ning viib läbi erisuste analüüsi, et kindlaks määrata, mil määral on võimalik praeguste funktsioonide integratsioon uude tarkvaraplatvormi muutmata kujul ning milliseid kohandusi on selle tarbeks vaja sisse viia. Kuigi antud etapp keskendub eelkõige rakendusrühma ja äriüksuse vahelisele koostööle, on ka FSSC-l võimalik ärimõjude analüüsi käigus palju olulist informatsiooni koguda – milline on äriüksuse spetsiifika (tootev ja/või teenindav üksus), millises proportsioonis on ostu- ja müügiarved, kui suur on tarnijate ja klientide andmebaas ning milliseid funktsioone planeeritakse teenusekeskusesse välja delegeerida. Välja toodud informatsioon on oluline, et FSSC suudaks aegsasti oma ressursse planeerida, eelarvet koostada ning hinnata uute meeskondade moodustamise või olemasolevate ümberkujundamise vajadust.

Selle tarbeks peaks FSSC ärimõjude analüüsi käigus keskenduma järgmistele küsimustele:

- Äriüksuse igakuine ostu- ja müügiarvete maht;
- Raamatupidamise tööülesannete jaotus ja osakonna suurus äriüksuses;
- Ärispetsiifikast tulenevad finantsalased erisused.

Tabel 4. FSSC uue üksuse migratsiooniprojekti raamistiku kolmas etapp.

Jrk	Etapp	Osapooled	Aja- graafik	Sisu
3.	süsteemi integratsiooni testimine	rakendusrühm, äriüksus	3.-7. kuu	äriüksuse kaardistatud protsesside integreerimine ühtsele FSSC tarkvaraplatvormile

Allikas: autori koostatud

Uue üksuse migratsiooniprojekti järgmine ehk kolmas etapp on süsteemi integratsiooni testimine. Tegemist on ainsa etapiga seitsmest, kus FSSC-l puudub otsene roll ja teenusekeskus ei pea olema protsessi otseselt kaasatud. See on etapp, kus rakendusrühm alustab eelnevalt kaardistatud äriüksuse funktsioonide integreerimist FSSC ühtsesse tarkvaraplatvormi ning vajalike kohanduste juurutamist. Samas on siiski oluline, et FSSC oleks teadlik nimetatud etapid toimumisest ajagraafiku mõttes ning ka testimise tulemustest, sest süsteemi integratsiooni testimisele järgneb alati beetestimine ehk lõppkasutaja poolne süsteemitestimine (inglise keeles *user acceptance testing* ehk UAT), kus FSSC-l on ühe lõppkasutajana oluline roll täita. Samaaegselt süsteemi integratsiooni testimisega peaks FSSC hakkama tegelema uute töötajate valiku ja värbamise protsessiga uue meeskonna tarbeks või ressursside ümberjagamisega FSSC siseselt.

Tabel 5. FSSC uue üksuse migratsiooniprojekti raamistiku neljas etapp.

Jrk	Etapp	Osapooled	Aja-graafik	Sisu
4.- 5.	beetestimine	rakendusrühm, äriüksus, FSSC	7.-9. kuu	lõppkasutaja poolne tarkvaralahenduse testimine kindlustamaks, et kõik funktsioonid toimivad korrektselt ja tarkvara võib kasutusele võtta (vt lisa 4)

Allikas: autori koostatud

Neljas etapp on seega beetestimine ehk UAT, mis toimub alati peale seda, kui rakendusrühm on lõpetanud äriüksuste tarkvarasüsteemi migratsiooni FSSC tarkvaraplatvormile. Seejärel on vajalik läbi viia peamiste funktsioonide ja tegevuste lõppkasutajapoolne testimine. Selle eesmärgiks on jäljendada süsteemi testimiskeskonnas võimalikult täpselt erinevaid igapäevaseid tegevusi ja funktsioone (nagu näiteks arve konteerimine, põhivara arvele võtmine, maksefaili koostamine jms) ning kontrollida, kas kõik funktsioonid toimivad korrektselt. Juhul, kui vigu ei tuvastata, kantakse migratsioonifailid FSSC tarkvarasüsteemi lõppversiooni (inglise keeles *production environment*) ning teenuse osutamine võib süsteemi perspektiivist võetuna alata. Kui testimise käigus tuvastatakse vigu või kõrvalekaldeid, edastatakse vastavad detailid rakendusrühmale, kes vastava muudatuse testsüsteemis sisse viib ning suunab funktsiooni uuesti UAT testimisfaasi.

UAT etapp on äärmiselt oluline ka seetõttu, et selles faasis on FSSC-l võimalik enda kogemuse ja teadmiste põhjal tähelepanu juhtida neile riskantsematele protsessidele, funktsioonidele või detailidele, mis võivad potentsiaalselt vajada rohkem tähelepanu või kohandamist. Seega on UAT etapp võtmetähtsusega ennetamiseks võimalikke süsteemist tulenevaid kitsaskohti enne teenuse

osutamise alustamist FSSC poolt. Nimetatu tagamiseks on UAT faasis oluline, et FSSC viiks läbi järgmised tegevused:

- Kontrollida ja tagada, et kõik olulised funktsioonid saaksid testsüsteemis testitud (juhul, kui vastavaid funktsioone ei ole rakendusrühma poolt välja toodud, neid sellest informeerida);
- Vigade või erisuste korral need võimalikult detailselt protokollida ning rakendusrühmale vastav informatsioon edastada;
- Tagada, et FSSC kontrollinimekirjas (vt lisa 3) nimetatud süsteemi seadistuse aspektid saaksid kaetud;
- Kaasata testimisse võimalusel ka teisi meeskonnaliikmeid, et meeskonnasiseselt vastavat kompetentsi edendada ning tagada järgmiste testimiste tarbeks piisaval määral tööjõudu.

Tabel 6. FSSC uue üksuse migratsiooniprojekti raamistiku viies etapp.

Jrk	Etapp	Osapooled	Aja- graafik	Sisu
4.- 5.	teadmussiire	äriüksus, FSSC	9.-10. kuu	rollide, kohustuste, tegevuste ja funktsioonide ehk täpse tööjaotuse kokkuleppimine äriüksuse ja FSSC vahel kontrollinimekirja alusel (vt lisa 4)

Allikas: autori koostatud

Paralleelselt beetatestimisega või peale seda toimub migratsiooniprojekti viies etapp ehk teadmussiire (inglise keeles *knowledge transfer*). Tegemist on etapiga, kus FSSC ja äriüksuse esindajad kohtuvad, revideerivad UAT tulemusel, adresseerivad võimalikud kitsaskohad ja panevad paika nende lahendamise sammud. Teadmussiirde etapi kõige olulisem osa on aga kokku leppida FSSC ja äriüksuse rollide, kohustuste ja tegevuste jaotuses, mis on oluliseks eelduseks raamatupidamisteenuse sujuvaks osutamiseks ning edaspidiseks kommunikatsiooniks. Teadmussiirde üheks oluliseks osaks on ka äriüksuse tööprotsesside kirjeldamine ning tööjuhendite edastamine FSSC-le. Kokkuvõtlikult võib seega öelda, et teadmussiire on FSSC jaoks etapp, mille käigus tuleb koguda võimalikult palju asjakohast informatsiooni, et teenuse osutamise alustamine ja rakendamine sujuks efektiivselt nii ajalises kui kulukuse mõttes. Niisiis on nimetatud etapis on oluline, et FSSC võtaks juhirolli, kuna kui äriüksustele on sellises protsessis osalemine suure tõenäosusega esimene kord, siis FSSC-l on vastav varasem kogemus olemas.

Eelpool nimetatu tagamiseks peab FSSC teadmussiirde vältel järgima järgmiseid punkte:

- Analüüsida UAT tulemusi ning vajadusel leppida kokku edasistes kohandustes;
- Veenduda, et FSSC roll ja tegevused on äriüksuse jaoks arusaadavad;
- Veenduda, et rollide ja kohustuste jaotuses arvestatakse ka grupireegleid ning õiguste segregatsiooni nõudeid;
- Rollide ja kohustuse jaotuses tugineda FSSC kontrollnimekirjale (vt lisa 3);
- Viia võimalusel läbi äriüksuses töövarjutamine ning dokumenteerida kogutud teave;
- Koolitada FSSC meeskonda uue üksuse nõuetele vastavalt.

Tabel 7. FSSC uue üksuse migratsiooniprojekti raamistiku kuues etapp.

Jrk	Etapp	Osapooled	Aja- graafik	Sisu
6.	töösse rakendamine	rakendusrühm, äriüksus, FSSC	10.-15. kuu	raamatupidamisteenuse osutamise alustamine FSSC poolt, viimaste kitsaskohtade likvideerimine, tööprotsesside kinnitamine

Allikas: autori koostatud

Eeldusel, et beetatestimine lõppes edukalt, järgneb sellele töösse rakendamise etapp (inglise keeles *go-live*) ehk faas, mil tarkvaralahendus on juurutatud ja migreeritud, tööjaotuses kokku lepitud ning FSSC meeskond kokku pandud ehk teenuse osutamise alustamine. Selle etapi vältel peab äriüksus FSSC-le pakkuma igakülgset tuge, et muutus saaks toimuda võimalikult kiirelt, sujuvalt ja korrektselt. Käivitamise faasis parandatakse enamasti viimased tarkvara puudujäägid, kohandatakse vajadusel tööjaotust ja -protsesse. Mida detailsem on olnud migratsiooniprojekti läbiviimine töösse rakendamise etapile eelnenud faasides, seda kiirem on eelduslikult ka töösse rakendamise etapp. Siinkohal peab FSSC arvestama järgmiste aspektidega:

- FSSC meeskond on moodustatud ja koolitatud;
- Äriüksuses on loodud kontaktisikud, kes vajadusel toetavad FSSC-d üleminekuperioodi vältel;
- Võimalikud tarkvaravead dokumenteerida ja edastada rakendusrühmale esimesel võimalusel.

Tabel 8. FSSC uue üksuse migratsiooniprojekti raamistiku seitsmes etapp.

Jrk	Etapp	Osapooled	Aja- graafik	Sisu
7.	kokkuvõttev koosolek	rakendusrühm, äriüksus, FSSC	12.-15. kuu	osapoolte kohtumine projekti lõppedes ning hinnang projekti käigule

Allikas: autori koostatud

Uue üksuse migratsiooniprojekti lõpetab kokkuvõttev koosolek, mille käigus kohtuvad FSSC, äriüksuse ja rakendusrühma esindajad. Antakse ülevaade ja hinnang projekti kulgemisele ning ajagraafikust kinnipidamisele ning tuuakse välja projektist olulisemad õppetunnid ja kitsaskohad. FSSC siseselt peaks selles etapis toimuma ka FSSC kontrollnimekirja ülevaatamine ja vajadusel täiendamine, kuna iga uus migratsiooniprojekt toob endaga kaasa uusi teadmisi ja perspektiive.

2.4 Järeldused ja soovitused

Käesoleva töö empiirilise analüüsi põhjal selgus, et kuigi tänases praktikas on FSSC kaasamine uute üksuste migratsiooniprojektidesse puudulik ja kaootiline, on FSSC-l tegelikult selles protsessis väga oluline roll. Analüüsist ilmnes, et migratsiooniprojekti läbiviimise korraldus sõltub suuresti konkreetse projekti juhust ning tema tööstiilist. Samas tuli analüüsist ka selgelt välja, et kui FSSC-d õigeaegselt projekti ei kaasata, võivad mitmesugused probleemid ilmnedas alles peale projekti ametlikku lõppu ehk faasis, mil FSSC juba aktiivselt teenust osutab.

Seega on oluline, et FSSC-d kaasataks migratsiooniprojekti juba algusfaasidest alates, kuna see mitte ainult ei vähenda riski potentsiaalsete puudujääkide ilmnemiseks projekti lõppedes, vaid aitab ka kaasa ühtse ja koostööaldis meeskonna loomisele FSSC ja äriüksuse vahel, mis on oluliseks eelduseks teenuse korrektsele osutamisele FSSC poolt. Samuti leidis kinnitust kirjandusest selgunud tõsiasi, et kommunikatsioon on teenusekeskuse edukaks rakendamiseks äärmiselt oluline kriitiline edutegur.

Käesoleva lõputöö peamise järeldusena toob autor välja, et uue üksuse teenusekeskusesse migreerimise hõlbustamisele ning protsessist tulenevate potentsiaalsete kitsaskohtade vähendamisele võib oluliselt kaasa aidata ühtse projektistruktuuri olemasolu. Nimetatud projektistruktuur annab FSSC-le ülevaate protsessi ülesehitusest, ajalisest perspektiivist, seotud osapooltest ning nende ülesannetest ja kohustustest. See omakorda hõlbustab ka FSSC tööd, kuna

võimaldab projekti laiemalt hoomata, panustada konkreetsetes etappides enda ekspertteadmiste ja kogemustega ning valmistada tõhusalt ette teenuse osutamise sisseseadmist. Täna praktikas on migratsiooniprojekti eest vastutav rakendusrühm, kes aga juhib projekti suuresti tehniliselt ja eesmärgiga integreerida uus üksus tarkvarasüsteemi vaatevinklist võetuna. Antud projekti juhtimine hõlmab praktikas aga ka suurel määral inimeste ja protsesside juhtimist, millele rakendusrühm väga suurt tähelepanu ei pööra.

Samuti võib ühtse raamistiku olemasolu potentsiaalselt survestada ka projekti teisi osapooli FSSC-d olulisemal määral kui võrdväärset partnerit kaasama. Vastava struktuuri puuduolek on tõestanud, et migratsiooniprojektid on teenusekeskuse seisukohalt võetuna koordineerimata ja potentsiaalselt ressursimahukad. Uue üksuse migratsiooniprojekti raamistiku paikapanek etappidena aitab aga nii FSSC juhil kui meeskonnajuhtidel protsessis paremini orienteeruda, andes ülevaate, mis on FSSC (ja teiste osapoolte) ülesanded, kohustused ja võimalused projekti edendamiseks selle erinevates etappides. Seeläbi tiheneb ka vastastikune kommunikatsioon ning usaldus FSSC kui teenuseosutaja suhtes.

Antud lõputöö käigus kogutud ja analüüsitud informatsiooni põhjal saab uue üksuse migratsiooniprojekti läbiviimise edendamiseks anda soovitusi ja teha ettepanekuid. Ühe olulisemana soovitab autor FSSC-l ise muutuda aktiivsemaks osapooleks migratsiooniprojektides osalemisel ja kommunikatsiooni edendamisel ja mitte jääda passiivseks osapooleks, kes ootab, et teda kaasatakse. Olgugi, et teenusekeskust ei kaasata tihti projektimeeskonna poolt, on FSSC-l alati võimalus ise paluda enda kaasamist ja seeläbi tõestada enda pädevust ja kogemust antud valdkonnas. Lisaks on oluline, et FSSC siseselt julgustataks meeskonnajuhte antud protsessis rohkem vastutust võtma ning edendataks mõtteviisi, et see on hea võimalus uute kogemuste ja pädevuste omandamiseks ja edendamiseks. Selleks on oluline paika panna ametlik protsessi struktuur ja dokumentatsioon uue üksuse migreerimiseks FSSC kui üksuse perspektiivist võetuna.

Töö autori hinnangul aitaks uute üksuste migratsiooniprojekte sujuvamalt läbi viia ka FSSC struktuuri kriitiline ülevaatamine ning kaasajastamine. Uute üksuste migratsiooniprojektid on FSSC-s suuresti meeskonnajuhtide ülesanne ning üksuseid koondatakse regioonide põhiselt. Seega, kui FSSC-sse on tulemas üksused uutest regioonidest, on tänane praktika luua selle tarbeks uus meeskond uue meeskonnajuhiga, kel ei pruugi olla mingit varasemat kogemust uute üksuste migratsiooniprojektidega seoses. Seetõttu võiks FSSC oluliselt panustada, kui uusi üksuseid liidetakse võimalusel juba olemasolevate ja toimivate meeskondade juurde, neid restruktureerides

ning luues vajadusel sinna uusi ametipositsioone. Selline lähenemine suurendaks võimalust, et meeskonnas on juht, kel on migratsiooniprojektidega kogemusi ning annaks tegelikkuses ka võimalusi teistel meeskonnaliikmetel tiimisiseselt liikuda. Samuti tuleks suuremat tähelepanu pöörata FSSC töötajate oskustele ja teadmistele. Nimelt, kui finantsteenuste keskusesse värvatakse enamasti finantsalase taustaga inimesi, siis tuleb ka arvesse võtta, et teenusekeskuse raamatupidamistöö erineb mõningal määral traditsioonilisest raamatupidamisest ning seetõttu võivad töötajad vajada ka uut sorti oskuseid – näiteks kliendisuhtluse, projektijuhtimise ja muudatuste juhtimise valdkonnas.

Lisaks ametliku projektistruktuuri paikapanemisele peab FSSC ametlikult kehtestama ka oma tööprotsessid ning -juhendid. Nimetatud puudujääk on oluliseks eelduseks, et teenusekeskus on võimeline uue üksuse migreerimisel adekvaatselt kokku leppima kohustuste ja ülesannete jaotuse äriüksusega ning samuti lihtsustab meeskonna tööd ning suhtlust äriüksusega peale teenuse osutamise alustamist. Kaardistatud ja dokumenteeritud tööprotsessid on ka oluliseks eelduseks oskusteabe säilimiseks FSSC siseselt. Samuti on ühtsed tööprotsessid ja juhendid vajalikud, et tagada FSSC ühetaoline toimimine, mis on eriti oluline olukorras, kus FSSC siseselt konkreetse oskusteadmisega inimesed kas lahkuvad ettevõttest või vahetavad ametipositsiooni. Veelgi enam, kui FSSC ei suuda faktiliselt näidata, mida täpselt tehakse ja milliseid protsesse järgitakse, on ka keeruline vajadusel tõestada, millist töömahtu konkreetne üksus nõuab ning millised kulud on põhjendatud.

Samuti toob töö autor ühe olulise soovitusena välja ametlike teenuselepingute kasutuselevõtu, mis aitaks teenuse osutamist formaliseerida ning täpselt määratleda lepingu osapooled, nende õigused ja kohustused. Lisaks on teenuselepingud aluseks teenuse osutamise kvaliteedi mõõtmiseks, mis indikaatorid hetkel FSSC täielikult puuduvad. Seega on keeruline mõõta ja võrrelda teenuse osutamist ka kvaliteedi perspektiivist. Teenuselepingute koostamine ja kinnitamine võiksid autori hinnangul olla kaasatud projekti esimesse ja teise etappi.

Eriti oluline on nimetatud aspektid olukorras, kus FSSC eesmärk on kasvada ning seda mitte vaid mahult, vaid ka vastutuselt. FSSC-sse on koondunud mitmekülgne ja kvalifitseeritud tööjõud, kel on valmisolek täide viia märksa komplekssemaid ülesandeid, kui seda hetkel tehakse. Kui täna teostatakse sisuliselt kõiki pearaamatuga seonduvaid tehinguid ning *controllingut* kohalikus äriüksuses, on see autori hinnangul valdkond, milles FSSC-l on tulevikus perspektiivi äriüksusega kandideerida. Selleks aga on vajalik, et FSSC tõestab oma tööga enda väärtust ning grupi juhtkond

toetaks seda arengusuunda – FSSC formaalse rolli kujundamist tugiteenuste keskusest finantsteenuste- ja teadmuskuseni.

KOKKUVÕTE

Tänapäeva aina enam globaliseerivas ja kiiresti muutuvast majanduskeskkonnas on ettevõtetel üha kasvav surve uuendada oma tooteportfelli, parandada ja edendada äriprotsesse ning tegutseda võimalikult kuluefektiivselt (Miskon *et al.* 2011, 2). Üheks selliseks viisiks on koondada ja tsentraliseerida teatud tugiteenuste pakkumist, luues selleks teenusekeskus. Nimetatud trend on levinud ka Eestis, kus mitmete rahvusvaheliste ettevõtete finantsteenuste keskuseid on lähiaastatel loodud ja laiendatud. Samas on teenusekeskuste laiendamine ehk uute teenindavate üksuste migreerimine keskusesse keeruline protsess, mis vajab edukaks läbiviimiseks koordineeritud projekti, pädevate osapoolte kaasamist ning pidevat omavahelist kommunikatsiooni.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli koostada raamistik äriüksuse tugiteenuste migreerimisprotsessiks ehk raamatupidamisteenuse osutamise sisseadmiseks finantsteenuste keskuses ühe Eestis tegutseva finantsteenuste keskuse näitel. Selleks lõi autor töö esimeses peatükis välja olulisemad aspektid teenusekeskuste kontseptsioonist, nende loomiste ajenditest, kriitilistest eduteguritest ning kirjeldas allikate põhjal uue üksuse migreerimise protsessi teenusekeskusesse.

Töö teises peatükis viidi läbi empiiriline analüüs näiteks oleva ettevõtte FSSC põhjal. Selleks viidi ettevõttes läbi kuus intervjuud FSSC meeskonnajuhtidega ja keskuse juhiga. Lisaks teostati dokumendianalüüs, mille käigus uuriti FSSC majandusaasta aruandeid, sisekontrolli eeskirju, tööjuhendeid ning rakendus- ja äriüksuse juhendmaterjale. Empiirilise analüüsi tulemusel selgus, et kuigi FSSC on tegutsenud juba üle viie aasta ning pakub raamatupidamisteenust üle 20 grupisisesele ettevõttele, esineb uue üksuse migratsiooniprotsessis siiski olulisi puudujääke, mistõttu ei lähe uuele üksusele raamatupidamisteenuse osutamise töösse rakendamine alati sujuvalt, vastavalt ajagraafikule ja kulutõhusalt.

Empiirilise analüüsi käigus kogutud informatsioonist selgus äriüksuse migratsiooniprotsessi kaheksa peamist kitsaskohta: ebaselge projekti struktuur, mikrovaatega projektijuht, vähene teenusekeskuse kaasatus, ebapiisav kommunikatsioon projekti osapoolte vahel, tarkvarasüsteemi

juurutamisega seotud vead, puudulik kohustuste jaotus teenusekeskuse ja äriüksuse vahel, äriüksuse vastumeelsus koostööle ning planeeritust pikem rakendusperiood. Kuigi kõik nimetatud kitsaskohad on omavahel seotud ning mängivad olulist rolli äriüksuse tugiteenuste migratsiooniprotsessi läbiviimisel, osutusid nimetatud probleemidest olulisemateks ebaselge migratsiooniprojekti struktuur, vähene kaasamine ning puudulik kommunikatsioon projekti erinevate osapoolte vahel.

Analüüsi peamise järeldusena selgus seega, et finantstugiteenuste keskusesse uue teenindatava üksuse migratsioon on keeruline ja mitmetahuline protsess, mille eduka läbiviimise üheks eelduseks ühtne protsess ning projektiosapoolte omavaheline koostöö ja kommunikatsioon. Lisaks saab uuringu järeldusena välja tuua, et vähendades kitsaskohtade esinemise riski migratsiooniprotsessis või kitsaskohti elimineerides kasvab ka tõenäosus, et migratsiooniprojekti läbiviimine kulgeb vastavalt seatud ajagraafikule, püstitatud eesmärkidele ning ei ületa planeeritud eelarvet. Selle tarbeks pandi kokku seitsmeetapiline raamistik äriüksuse tugiteenuste migratsiooniprotsessi tarbeks, mis toob välja projekti erinevad faasid, nende peamised osapooled, ajalise perspektiivi ning ka nimetatud etapi peamised eesmärgid (vt täpsemalt lisa 3). Lisaks koostati käesoleva lõputöö raames ka FSSC kontrollnimekiri (vt täpsemalt lisa 4), mille kasutamine aitab tagada, et kõik olulisemad aspektid ja funktsioonid saavad nimetatud faasides kaetud.

Lõputööst selgus, et kuigi kõige olulisem roll migratsiooniprojektis on FSSC-l beetatestimise, teadmussiirde ning töösse rakendamise etappides, peaks FSSC olema vähemalt teatud määral kaasatud kõikidesse migratsiooniprojekti erinevatesse etappidesse. Seeläbi väheneb eelduslikult kitsaskohtade esinemise risk ning suureneb tõenäosus, et äriüksuse raamatupidamisteenuse migreerimine finantsteenuste keskusesse toimub koordineeritult ning kuluefektiivselt. Samuti aitab raamistiku ja kontrollnimekirja kasutamine kaasa migreerimisprotsessi alaste parimate praktikate ja oskusteabe säilimisele ja edendamisele FSSC-s. See omakorda on oluliseks eelduseks, et FSSC saaks veelgi edasi areneda, laiendades nii teenuse osutamist erinevatele äriüksustele kui ka pikemas perspektiivis osutatavate teenuste portfelli.

SUMMARY

THE PROCESS OF MIGRATING BUSINESS UNIT'S SHARED SERVICES TO FINANCIAL SHARED SERVICE CENTER

Ly Ferenets

Today's increasingly competitive, globalized and changing economic environment is forcing companies to revise their processes, improve performance and quality, while reducing costs. One of the remedies to overcome such complexity could be to consolidate, standardize and harmonize shared services – to implement shared service centers. Implementing shared service centers has been a growing tendency both throughout the world and in Estonia. Many companies have recognized the value of implementing shared service centers as well as reducing costs, improving their processes and enhancing service levels. This tendency is especially evident in the finance function and in implementing financial shared service centers. At the same time it is important to acknowledge that implementing any kind of shared service centers is a complex process that requires coordinated project management, inclusion of main stakeholders and constant communication between different parties in order to achieve the potential benefit that is promised from this process.

This final paper analyzes a financial shared service center (hereinafter: FSSC) established in 2012 and located in Estonia. FSSC has been growing rapidly and provides accounting services to different subsidiaries of the holding company throughout the world. Although FSSC has the experience of migrating over 20 business units' shared services to the financial shared service center, there is still a considerable amount of confusion in the process. FSSC is missing a unified instruction or framework based on which to coordinate and structure the process of migrating business unit's shared services to FSSC. This, in turn, has led to a situation where migration processes are handled by trial and error rather than based on lessons and knowledge gained from previous projects. Conducting the process of migrating business unit's shared services to FSSC without a structured framework and instructions can result in cases where there migrating process

has exceeded the agreed time frame, increased the costs, decreased the quality of the service and, in the long run, undermined the purpose and reputation of FSSC in general.

The aim of this thesis is, therefore, to construct a framework for migrating business unit's shared services to FSSC. In order to achieve the aim of the research, three research tasks are posed:

1. To give an overview of the conception and implementation of shared service centers;
2. To map and analyze the process of migrating business unit's shared services in practise;
3. To conduct a framework for the migration process of shared services based on the analysis.

The study method is field research and the empirical data is collected from document analysis and six semi-structured interviews with the center manager and team leads in FSSC.

The empirical study revealed that the process of migrating shared services to FSSC is a complex process and identified eight main drawbacks in the process. These are as follows: unclear structure of the process, project manager who lacks the big picture of the process, lack of inclusion and involvement, poor communication between different parties, system integration errors, inadequate agreement on responsibility split between the business unit and FSSC, business unit's unwillingness to cooperate and delay in finishing the migration project. The study concluded that minimizing the risk of drawbacks to emerge or eliminating the drawbacks will potentially have a positive effect on the conducting of the project. To be more precise, it will increase the probability that the migration project will be finalized within the set time frame, goals and will not exceed the planned budget.

For that reason a framework for the process of migrating the shared services to FSSC was conducted. The framework serves as a guideline of this process for FSSC and consists of seven different process phases. The framework outlines the main parties of the process, displays the suggested time frame for each phase and describes each phase's main goals. In addition to the framework, a check list was also put together for the FSSC to use during the project to ensure that all the main aspects and functions are covered. Moreover, there are some recommendations that can be made to enhance the migration process from FSSC perspective. For example, FSSC should become a more active participant in the process and acknowledge the opportunity in this to promote its competency in this field. Also, FSSC could benefit from restructuring its organization to ensure sustainable growth and development.

Therefore, it appears that establishing and using a unified framework and check list for the process of migrating shared services to FSSC will potentially promote the project management, which, in turn, fosters cost-efficiency. Moreover, it could also improve gaining and maintaining the in-depth knowledge of migration processes and improve FSSC's role as an equal partner in this process and help FSSC to develop itself further and becoming a knowledge center instead of being merely a financial shared service center.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Bergeron, B. (2003). *Essentials of knowledge management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Borman, M. (2010). The formation of shared services partnerships in local government to manage resource dependencies. – *Proceedings of the 16th Americas conference on information systems*. Lima, Peru.
- Borman, M. (2012). A multi-dimensional framework to assist in the design of successful shared services centres. – *Australasian Journal of Information Systems*, Vol. 17, No. 2, 5-33.
- Deloitte (2011). *Shared Services Handbook: Hit The Road*. Kättesaadav: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/SSC-Handbook-%20Hit-the-Road.pdf>, 16. oktoober 2017.
- Farndale, E., Paauwe, J., Hoeksema, L. (2009). In-sourcing HR: Shared service centres in The Netherlands. – *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 3, 544-561.
- Finance Bundling and Finance Transformation*. (2013). /Eds. Keuper, F., Lueg, K-E. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- FSSC Intranet.
- FSSC majandusaasta aruanne 2016.
- Goh, M., Prakash, S., Yeo, R. (2007). Resource-based approach to IT shared services in a manufacturing firm. – *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, 251-270.
- Gospel, H., Sako, M. (2010). The unbundling of corporate functions: the evolution of shared services and outsourcing in human resource management. – *Industrial and Corporate Change*, Vol. 19, No. 5, 1367–1396.
- Kris, A., Fahy, M. (2003). *Shared Service Centres. Delivering value from more effective finance and business processes*. Pearson Education Limited.
- Löfström, E. (2011) *Tegevusuuringu käsiraamat*. Euroopa Sotsiaalfond.
- May, T. (2011). *Social Research. Issues, Methods and Process*. 4th ed. Glasgow: Open University Press.

- McIvor, R. (2008). How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. – *Journal of Operations Management*, Vol. 27, No. 1, 45-63.
- McIvor, R., McCracken, M., McHugh, M. (2011). Creating outsourced shared services arrangements: Lessons from the public sector. – *European Management Journal*, Vol. 29, No. 6, 448–461.
- Miskon, S., Bandara, W., Gable, G. G., Fielt, E. (2011). Success and failure factors of shared services: An IS literature analysis. – *IEEE International Conference on Research and Innovation in Information Systems (ICRIIS)*, 1–6.
- 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*, Vol. 35, No. 1, 110-123.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- PricewaterhouseCoopers (2016). *Shared Services: Multiplying Success*. Kättesaadav: <https://www.pwc.at/de/publikationen/financial-services/shared-services-multiplying-success.pdf>, 17. oktoober 2017.
- Ramphal, R. (2013). A literature review on shared services. – *African Journal of Business Management*, Vol. 7, No. 1, 1-7.
- Sako, M. (2010). Outsourcing versus shared services. – *Communications of the ACM*, Vol. 53, No. 7, 27-29.
- Schulz, V., Brenner, W. (2010). Characteristics of shared service centers. – *Transforming Government: People, Process and Policy*, Vol. 4, No. 3, 210–219.
- Ulbrich, F. (2010). Adopting shared services in a public-sector organization. – *Transforming Government: People, Process and Policy*, Vol. 4, No. 3, 249-265.
- Ulbrich, F., Schulz, V. (2014). Seven challenges management must overcome when implementing IT-shared services. – *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 7, No. 2, 94-106.
- Wagenaar, R.W. (20016). Governance of shared service centers in public administration: Dilemma's and trade-offs. – *Proceedings of the ACM Conference on Electronic Commerce*, 354-363.

LISAD

Lisa 1. Intervjuude loetelu

1. FSSC meeskonna juht, intervjueritav A. Autori intervjuu. Intervjueerija märkmed. 6. november 2017.
2. FSSC meeskonna endine juht, intervjueritav B. Autori intervjuu. Intervjueerija märkmed. 7. november 2017.
3. FSSC meeskonna endine juht, intervjueritav C. Autori intervjuu. Intervjueerija märkmed. 7. november 2017.
4. FSSC meeskonna juht, intervjueritav D. Autori intervjuu. Intervjueerija märkmed. 8. november 2017.
5. FSSC meeskonna juht, intervjueritav E. Autori intervjuu. Intervjueerija märkmed. 9. november 2017.
6. FSSC juht, intervjueritav F. Autori intervjuu. Intervjueerija märkmed. 10. november 2017.

Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuude küsimused

1. Millal teie vastutusalas olevatele üksustele hakati raamatupidamisteenust finantsteenuste keskuses pakkuma
2. Millisteks etappideks jagaksite teie uue üksuse migratsiooni projekti finantsteenuste keskuse perspektiivist võetuna?
3. Millal (millises migratsiooniprojekti etapis) kaasati teid uue üksuse finantsteenuste keskusesse ületoomise protsessi?
4. Palun kirjeldage enda vastutusalas olevate üksuste migratsiooniprojekti protsessi ja kulgemist:
 - 4.1. Kas toimus esmane informatsiooni vahetuse koosolek äriüksuse, finantsteenuste keskuse ja rakendusmeeskonna vahel?
 - 4.2. Kas viidi läbi esmane mõjude hindamine?
 - 4.3. Kas toimus knowledge transfer?
 - 4.4. Kas toimus vastutusosalade määratlemine, tegevuste ja toimingute kindlakstegemine?
 - 4.5. Kas pandi paika go-live kuupäevad?
 - 4.6. Kas ja kes viis läbi süsteemilahenduste testimist?
 - 4.7. Kui kaua võttis migratsiooniprojekti läbiviimine aega?
5. Millised peamised probleemid ja/või kitsaskohad raamatupidamisteenuse osutamise ületoomisega seoses esinesid?
 - 5.1. Kas ja kuidas neid lahendati?
 - 5.2. Kas mõningaid probleeme ka ennetati?
6. Milliseid riske oskate nimetada raamatupidamisteenuse osutamise ületoomisega seoses?
 - 6.1. Kuidas neid ennetada ja/või maandada?
7. Milliseid ajendeid ja/või eeliseid oskate nimetada seoses raamatupidamisteenuse ületoomisega finantsteenuste keskusesse võrreldes raamatupidamise osutamisega kohalikus äriüksuses?
8. Kas oskate välja tuua peamised õppetunnid, mida antud protsess teile õpetas?
9. Kas teeksite uute üksuste migreerimise korral midagi teistmoodi? Miks?
10. Mida oskaksite soovitada uute üksuste ületoomise eest vastutavale isikule oma kogemuse põhjal?

Lisa 3. Äriüksuse migratsiooniprojekti raamistik

Jrk	Etapp	Osapooled	Juhtiv osapool	Ajagraafik	Sisu	
1.-2.	esimene koosolek	rakendusrühm, äriüksus, FSSC	rakendusrühm	1.-3.	projekt kestvus 12-15 kuud	osapoolte esimene kohtumine, tutvustused, FSSC kontseptsiooni ja tegevuste ülevaade, ajagraafiku paikapane ning kontaktisikute määramine
1.-2.	ärimõjude analüüs	rakendusrühm, äriüksus, FSSC	rakendusrühm	1.-3.		informatsiooni kogumine ja erisuste analüüs – äriüksuse tegevusmahud, protsessid, tegevused ja vajadused, ressursside planeerimine
3.	süsteemi integratsiooni testimine	rakendusrühm, äriüksus	rakendusrühm	3.-7.		äriüksuse kaardistatud protsesside integreerimine ühtsele FSSC tarkvaraplatvormile
4.-5.	beetatestimine	rakendusrühm, äriüksus, FSSC	rakendusrühm/FSSC	7.-9.		lõppkasutaja poolne tarkvaralahenduse testimine kindlustamaks, et kõik funktsioonid toimivad korrektselt ja tarkvara võib kasutusele võtta (vt lisa 3)
4.-5.	teadmussiire	äriüksus, FSSC	FSSC	9.-10.		rollide, kohustuste, tegevuste ja funktsioonide ehk täpse tööjaotuse kokkuleppimine äriüksuse ja FSSC vahel kontrollnimekirja alusel (vt lisa 3)
6.	töösse rakendamine	rakendusrühm, äriüksus, FSSC	FSSC	10.-15.		raamatupidamisteenuse osutamise alustamine FSSC poolt, viimaste kitsaskohtade likvideerimine, tööprotsesside kinnitamine
7.	kokkuvõttev koosolek	rakendusrühm, äriüksus, FSSC	Rakendusrühm/FSSC	12.-15.		osapoolte kohtumine projekti lõppedes ning hinnang projekti käigule

Allikas: autori koostatud

Märkused:

1. Olenevalt äriüksuse või projekti eripärast võivad mõned etapid olla vahetuses või toimuda samaaegselt.

Lisa 4. FSSC tegevuste kontrollnimekiri migratsiooniprojekti tarbeks

Funktsioon	Tegevused / küsimused / kitsaskohad
Süsteemi seadistamine	<ul style="list-style-type: none"> – kas ja kui kauaks jääb paralleelselt FSSC tarkvarasüsteemiga kasutusele äriüksuse oma? – kas vaja seadistada kaks erinevat meiliaadressi arvete süsteemis skaneerimiseks? – millist pearaamatu kontot kasutada vahekontona uue ja vana süsteemi vahel? <ul style="list-style-type: none"> ○ Kes on konto eest vastutav? – kontoplaan – kuidas käsitleda arveid, mis on vanas süsteemis ning tagada, et arveid ei kajastata ega tasuta topelt (nii vanas kui uues süsteemis paralleelselt)? – tarnijate ja klientide andmebaas
Tarnija arvete käsitlemine	<ul style="list-style-type: none"> – arvete kirjendamise ja kahekordse kinnitamise testimine – arvete kinnitajate matriksi kontroll <ul style="list-style-type: none"> ○ inimeste õigused ja limiidid – kuidas arveid korrektselt konteerida? <ul style="list-style-type: none"> ○ äriüksus või FSSC? – maksumäärad, maksukoodid ja erandid – ettemaksuarvete käsitlemine ja maksuaspektid – millal toimub ja kes osalevad arvete käsitlemise koolitusel?
Maksed tarnijatele	<ul style="list-style-type: none"> – mis tüüpi makselahendusi kasutatakse (siseriiklikud maksed, SEPA-maksed jms) <ul style="list-style-type: none"> ○ kas need on kooskõlas tarkvarasüsteemi- ja pangalahendustega? – väljamineva maksefaili testimine – kui tihti makseid teostatakse? – kas äriüksus teostab ka teatud tüüpi manuaalseid makseid otse pangast? <ul style="list-style-type: none"> ○ maksude tasumine, palgamaksed – kas tarnijatele on vaja saata maksedetaile? <ul style="list-style-type: none"> ○ millises formaadis?

Lisa 4 järg

Maksed klientidelt	<ul style="list-style-type: none">– konto väljavõtte süsteemi üleslaadimise testimine– kas konto väljavõte sisaldab piisavat infot laekumise kinnitamiseks või saabub täiendavaid maksedetaile?<ul style="list-style-type: none">○ Mis formaadis maksedetaile saadetakse?– kas ja kui tihti saadetakse välja klientide avatud arvete nimekirju?– kas ja kui tihti saadetakse välja klientide üle tähtaja arvete nimekirju?– kuidas toimub kreditarvete käsitlemine?– kuidas toimub ettemaksuarvete käsitlemine ja maksustamine?
Põhivara arvestus	<ul style="list-style-type: none">– kas on erisusi olemasolevatest põhivarakategooriatest FSSC tarkvarasüsteemis?– kas on vaja luua uusi põhivarakategooriaid (näiteks põhivarad, mida ei amortiseerita vms)?– kohandada ja tutvustada äriüksusele uue põhivara arvelevõtmise vormi ja taotlust– kuidas toimub poolelioleva põhivara arvestus ja kes on konto eest vastutav?
Kulu- ja lähetusaruannete käsitlemine	<ul style="list-style-type: none">– kontrollida vastavate õiguste andmine tarkvarasüsteemis– millal toimub ja kes oleval vastaval koolitusel?– kas nii päevaraha kui kuluhüvitised makstakse töötajatele eraldi maksena või vajalik osaline tasumine koos töötasuga?– kulude maksustamise küsimused ja erisused– millise ajaperioodi vältel tuleb aruanded kinnitamiseks esitada?
Muud ülesanded	<ul style="list-style-type: none">– kes koostab rahavoogude aruannet?– kes viib läbi grupisest ettevõtete maksete tasaarveldamist vastavas süsteemis?– millised on osapoolte ülesanded ja kohustused perioodi lõpetamisega seoses?