

KPMG forum 15

Juhtimisajakiri otsustajatele
KPMG Baltics

Kevad 2008

Fookuses on analüüs

Hinda oma ettevõtte ja
protsesside küpsust

Teadmised kui konkurentsivõime
kaalukeel

Juhtimisaruandlus hoiab kätt
ettevõtte pulsil

Täpsed prognoosid tõstavad
ettevõtte väärtust

Sisukord

Eessõna 3
Andris Jegers

Märten Ross: ei ole vahet, kui kõrgelt kukud – peasi, et padjad on all 4

Hinda oma ettevõtte ja protsesside küpsust 6
Veiko Kullaste
Martin Tint

Teadmised kui konkurentsivõime kaaluks 10
Professor Urmas Varblane

Juhtimisaruandlus hoiab kätt ettevõtte pulsil 12
Triin Tiedemann

Kavandatavad muudatused Eesti äriühingute maksustamisel 14
Joel Zernask
Aidi Kallavus

Muudatustest finantsaruandluses 17
Eero Kaup

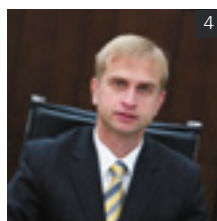
Parim kaitse on rünnak 19
Rain Urbsalu

Kaupade piiriülest liikumist kiirendab volitatud ettevõtja staatus 22
Merike Oja
Tauno Pellis

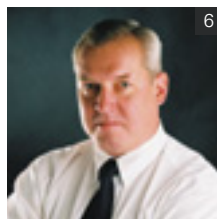
Täpsed prognoosid tõstavad ettevõtte väärtust 24
Andris Jegers

Uudised 27

Summary in English 29



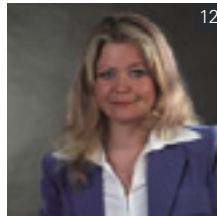
Majanduse neljaprotsendiline aastakasv on analüütiku poolt vaadates igati normaalne, sel juhul võib isegi üks kvartal miinuses olla.



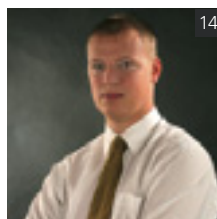
Koondhinnangu andmisel ei tohiks kasutada aritmeetilist keskmist ega juhtkonna hinnangu pealesurumist – pigem tuleb need kohad, kus hinnangud oluliselt erinevad, hindajatega läbi arutada ja jõuda konsensussele.



Majandus ei ole mitte füüsiliste rajatiste ja tehnoloogiate kogum, vaid selles tegutsevad inimesed ja nende teadmised. Just inimeste võimekuse arendamisest algavad muutused, mis peegelduvad hiljem ettevõtete majandusnäitajates.



Eesmärkide muutumisega peab kaasa tulema ka aruandlussüsteem. Näitajad, mida oli oluline jälgida kiire majanduskasvu tingimustes, võivad tegevuskeskkonna ja -tingimuste muutudes kaotada oma aktuaalsuse.



Seega tuleb iga konkreetse kulu puhul hinnata üldmõiste kaudu, kas tegemist on ettevõtlusega seotud kuluga või mitte. Kui kulu on ettevõtlusega osaliselt seotud, tuleb rakendada maksustamisel proportsiooni.



2009. aastal on oodata mitmeid muutusi Eesti ettevõtete finantsaruandluses, mis tulenevad peamiselt rahvusvaheliste finantsaruandluse standardite (IFRS) ning raamatupidamise seaduse muudatustest.



Andris Jegers
tegevjuht, partner
KPMG Baltics AS
tel 6268 700
ajegers@kpmg.com

Fookuses on analüüs

Hea juht! Pärnu Finantskonverentsi 2008 peasponsorina haarasime kinni ajakohasest peateemast – käesoleva numbri fookuses on analüüs, mida kajastame eri vaatenurkadest.

Vaatame majandusele ka laiemalt: ajakirjast leiame intervjuu keskpanga asepresidendi Märten Rossiga, Eesti konkurentsivõimest kirjutab majandusprofessor Urmas Varblane. Kahjuks ollakse tänaseks jõutud konsensusliku arusaamani, et olukord majanduses tervikuna läheb raskemaks. Kas tegu tuleb hinge väljavõtvalt pörutava maandumisega või sujuva langustrendiga, mis mõne aja pärast lõpeb tasandikuga või ehk uue tõusuga, sõltub kindlasti majandussektorist ja varieerub ka ettevõtetelt. Kindel on aga see, et muutuv tasustussüsteemis tuleb mõelda ja tegutseda erinevalt senisest.

Vanarahva tarkus ütleb – ära paranda seda, mis pole katki. Selles kontekstis leiab ettevõtte juht kindlasti mõndagi kasulikku Veiko Kullaste ja Martin Tindi artiklist, mis räägib ettevõtte protsesside täiustamisest. Sama teemaatikaga haakub tihedalt Triin Tiedemanni juhtimisaruandlust käsitlev lugu, mille põhimoto võib võtta kokku tõdemusega – otsustes ei eksita mitte sellepärast, et ei teata, vaid sellepärast, et arvatakse teadvat. Nagu konverentsilgi, selgitavad meie asjatundjad eesolevaid muudatusi tulumaksu ja finantsaruandluse vallas. Järgmine forumi number ilmub oktoobrikuus. Väärtuslikku lugemist! •



Märten Ross: ei ole vahet, kui kõrgelt kukud – peaasi, et padjad on all

Eesti Panga asepresident Märten Ross andis KPMG forumile intervjuu, kus analüüsis Eesti majanduse väljavaateid.

Kas Eesti viimase 1-2 aasta majandusarengus on olnud üllatusi?

Kõige suurem üllatus leidis aset ilmselt hoopis 2005. aasta teisel poolel, mil optimism kiiresti kasvas. Sellele eelnes teatavasti ühinemine Euroopa Liiduga 2004. aasta kevadel, millest oodati mõju majanduse arengule. Kuid majandusagentide ootuste selline tõus osutus siiski üllatuseks. Ootusi mõjutasid tulude kasv, ettevõtete hea kasumlikkus ning kinnisvara sektori kiire areng. Finantsturg avanes veelgi rohkem ning suurenesid laenuvõtmise võimalused – olukord muutus hüppeliselt. Rahvusvahelised laenuitingimused olid

soodsad ning Eesti usaldusväärsus kõrge, mis tingis ka välisraha suure sissevoolu. Seetõttu sai majanduskasv sisse hoo, mis jätkus nii 2005. kui ka 2006. aastal. See tähendas ehitusturu suurt elavnemist. Alguses kiirenes SKP kasv ning tulud suurenesid, hiljem tuli hinnatase järele. Inflatsiooni surve on tulnud lisaks ka kiirelt kasvanud maailmamajandusest. Et läinud aasta teisel poolel toimus pidurdumine, oli üsna oodatud.

Miline on Eesti majanduse selle ja järgmise aasta käekäik?

Majanduskasvu aeglustumise põhi ei ole veel ilmselt käes. 2007. aasta viimases kvartalis kasvas SKP ainult natuke vähem kui oodatud.



Märten Ross
Eesti Pank, asepresident

Aeglustumise tempo on tõenäoliselt mõnevõrra kiirem, ehitusvaldkonnas on see juba toimunud. 2009. aastal võiks investeringute maht jälle kasvada.

Kindlasti on halvenenud väliskeskond, mis mõjutab Eesti majandust. Inflatsiooni seisukohalt ei olegi see halb uudis, sest kehvem kasvukeskkond piirab ka hinnatõusu. Kannatada võib eksport lähiturgudele: pean silmas ehitusmaterjalitööstust, mida võib mõjutada ehitustegevuse vähenemine lähiriikides – Lätis ja Soomes. Kasvu aeglustumine ei ole veel pannud ekspordisektorit siseturult välisurule suunduma. SKP kasvu seisukohalt tuleb vaadata numbraid aasta lõikes, üks kvartal ei näita midagi. Majanduse neljaprotsendiline aastakasv on analüütiku poolt vaadates igati normaalne, sel juhul võib isegi üks kvartal miinuses olla.

Millist majanduskasvu/inflatsiooni prognoosib Eesti Pank?

2007. aasta sügisel valminud prognoosi kohaselt jääb majanduskasv tänava nelja protsendi kanti ning järgmisel aastal on oodata mõningast majanduse elavnemist. Inflatsioon püsib kogu 2008. aasta vältel 7 protsendi tasemest kõrgemal, saavutades maksimumi aasta keskepaigas. 2009. aastal algab lauge langustrend ning aasta lõpuks aeglustub inflatsioon 4–4,5% tasemele. Valmiv kevadprognoos võib tuua mõningaid muudatusi. Viimaste kvartalite andmed viitavad, et 2008. aastal on suurenemas madalama kasvu ja kiirema hinnatõusu risk. Kuid eks prognoos seda hinnangut täpsustab.

(Eesti Panga uus prognoos valmis peale forumi trükkiminekut ja sellega saab tutvuda veebilehel www.eestipank.info)

Kas „pehme maandumine” peab endiselt paika?

Ma ei kasutaks mõisteid „pehme” või „raske” maandumine. Räägiks pigem kiirest ja aeglasest kohandumisest. Majanduskasvu kiirem aeglustumine ei tähenda ilmtingimata, et tegu on raske maandumisega. Tegelikult ei ole vahet, kui kõrgelt kukud, peaasi, et padjad on all. SKP kasv võib äkiliselt, näiteks ühes kvartalis, isegi miinusesse kukkuda, kuid see ei ole veel raske maandumine. Olulisem on, kas me oleme selleks valmistunud.

Majanduse neljaprotsendiline aastakasv on analüütiku poolt vaadates igati normaalne, sel juhul võib isegi üks kvartal miinuses olla.

Nii finantssektor kui ka riigieelarve on selleks valmis.

Kõige hullemad on struktuursed tuisistused: riigi finantsseisu halvenemine, mis tingib lisaeelarveid ning suuri kulude piiramisi. Sedasorti signaale, et meid ähvardaks süsteemne häda, siiski pole. Ükskõik, kuidas me majanduskliima jahenemist defineerime, on ikkagi inimesi, kellele see on raske. Kui juba üks protsent töötajatest jääb töötuks, tähendab see 7000 inimest pluss lapsed ja ülalpeetavad.

Kuidas hinnata Eesti konkurentsivõimet?

Liiga eufooriline on arvata, et järelejäädmine on lihtne. Võib-olla jäämegi oma elustandardiga ELi keskmise suhtes 75 protsendi peale. Konkurentsivõimet näitab eelkõige tööjõu kvaliteet, tööturu efektiivsus ja paindlikkus. Kas inimesed on motiveeritud ja valmis panustama. Hea märk on, et ettevõtted restruktureerivad tegevust, sest saavad aru, et odav tööjõud ei ole lahendus. Konkurentsivõime mõttes on hea, et ka finantssektor on tugev ja riik ei koorma liialt maksudega jne.

Kuidas mõjutab laenuuru pingestumine ettevõtete finantseerimist?

Globaalses ja ka lokaalses mõistes ei ole meil praegu kindlasti tegu laenuuru jäätumisega. Laenuandmine on küll karmistunud, aga laenu saab. Küsimus on vaid tingimustes, millega tuleb balansseerida. Kui äriplaan ja tagatised ongi kehvemad kui varem, siis senistel eeldustel enam laenu ei saa. Oluline on see, et terved ja head projektid saavad rahastatud nagu varem.

Viimastel kuudel on finantsturud olnud rahulikamad ja globaalselt ei ole laenukasv enam vähenenud. Sektoriti on pilt erinev – kui kinnisvaraturul likviidsus kaob, ei tähenda see ilmtingimata probleeme mujal.

Mida soovib keskpank ettevõtjatele?

Reaalsustaju säilitamine on oluline. Kindlasti võitsid need, kes olid valmis lühiajaliselt arbitreerima, löikama kasu kiire kasvu pealt. Kuid samas omasid ettekujutust, kuidas toime tulla, kui sellise kasvuspurdi aeg mööda saab. Raskem on neil, kes tõsimeeli uskusid, et 11-protsendiline SKP kasv jätkubki. Ei taha alahinnata optimismi tähtsust, kuid ettevõtja peab mõistma, mida see protsess praktikas tähendab – millised on õiged investeeringud ning tooted, kuidas toime tulla majanduse heitlikkusega jne. Näiteks järgmise 15 aasta jooksul ei kasva varade väärtus kindlasti mitte iseenesest. Liiga paljud on jäänud uskuma, et kiire kasv on iseendast jätkuv tagatud protsess. Mida soovitada? Olge innovaatilised, paindlikud, leidke partnereid! Ärge olge ahned ega ka liiga pehmed. •

Hinda oma ettevõtte ja protsesside küpsust

Protsesside kaardistamisest ja analüüsi-meetoditest on räägitud ja kirjutatud palju. Hoopis vähem on juttu olnud ettevõtte võimekuse analüüsimisest uute protsesside juurutamisel.

Kiire majanduskasvu tingimustes on paljude ettevõtete põhimureks, kuidas leida täiendavat tööjõudu ja kasvada, et maksimaalselt nõudlust rahuldada. Majanduse jahtumine sunnib ettevõtteid oma senist tegevust veidi teise pilguga vaatama. Tähtsamale kohale kerkib efektiivsuse tõstmise võimaluste otsimine, nende leidmine ja rakendamine. Üheks efektiivsuse tõstmise võimaluseks on protsesside tõhustamine, kus vajalikud toimingud on läbi protsesside kaardistamise kindlaks määratud ja standardiseeritud, lõpptulemile orienteeritud ja tarbijakesksed. Mitmel pool maailmas on säärane lähenemine andnud märgatavaid tulemusi. Kui ettevõtte on veendunud protsesside ümberkorraldamise ja tõhustamise tarbekuses, ollakse alles keerulise ettevõtmise alguses. Nii kavandamisel, juurutamisel kui hilisemal pideval monitoorimisel ja parendamisel võib tekkida rida küsimusi: kas muudatus on õige ja jätkusuutlik? kas ettevõtte on valmis muudatuseks? kas kõigele vajalikule on tähelepanu pööratud ja midagi pole kahe silma vahele jäänud? kuidas on võimalik mõõta progressi? millistele faktoritele tuleb tulevikus tähelepanu pöörata?

Michael Hammer (The Process Audit, Harvard Business Review, aprill 2007) on loonud raamistiku, mille alusel protsessidepõhist ettevõtte valmisolekut käsitleda – protsesside ja ettevõtte küpsuse mudel (ingl k *Process and Enterprise Maturity Model* ehk PEMM). Hammer tuvastas kaks eristatavat näitajate gruppi, mis on vajalikud äriprotsesside toimimiseks heal ja jätkusuutlikul sooritusastemel: individuaalsete protsesside võimaldajad (ingl k *process enablers*) ja ettevõtte suutlikkuse näitajad (ingl k *enterprise capabilities*).

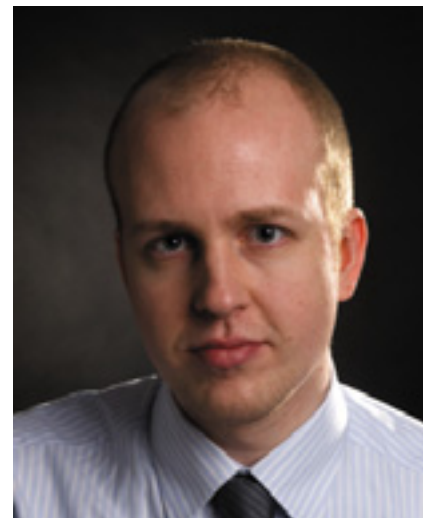
Protsesside võimaldajad

Protsesside võimaldajad on näitajad, mis määravad individuaalsete protsesside võime aja jooksul toimida:

- **Disain:** protsess on koostatud kõikehõlmavalt nii sisult kui vormilt. Efektiivsuse tõeliseks parandamiseks ei saa olla lähtepunktiks väljakujunenud töökorraldus ja organisatsiooni struktuur kui asjad iseenesest. Optimaalne protsessi disain järgib eesmärgi saavutamiseks vajalikke toiminguid algusest lõpuni, hõlmates erinevaid organisatsiooni funktsioone ja struktuuriüksusi ning arvestades tarnijate ja tarbijate ootusi ja käitumist. Lisaks



Veiko Kullaste
ärinõustamisteenuste juht
KPMG Baltics AS
tel 6268 723
vkullaste@kpmg.com



Martin Tint
ärinõustaja
KPMG Baltics AS
tel 6676 819
mtint@kpmg.com

sisulistele ümberkorraldustele peab protsessi disain olema ka selgelt kirjeldatud, et selles osalejad ehk täitjad teaksid, kuidas toimida.

- **Täitjad:** protsessis osalevad töötajad omavad vajalikke teadmisi ja oskusi oma protsessikohaste ülesannete täitmiseks. See eeldab lisaks tehnilistele oskustele ka oma rolli mõistmist ja protsessi parendamises osalemist, laiema ärikonteksti tundmist, fookust klientidele ja tarnijatele, meeskonnatöö oskusi, otsuste vastuvõtmist igapäevatöö tasemel.
- **Omanik:** protsessi disainimise, juurutamise, edasise monitoorimise ja parendamise eest vastutab tipp-taseme juht. Formaalsest protsessi-omaniku nimetamisest ei piisa, tal peab olema ka sisulist tahet ja autoriteeti organisatsioonis protsess kujundada ja tööle panna.

Koondhinnangu andmisel ei tohiks kasutada aritmeetilist keskmist ega juhtkonna hinnangu pealesurumist – pigem tuleb need kohad, kus hinnangud oluliselt erinevad, hindajatega läbi arutada ja jõuda konsensusele.

- **Infrastruktuur:** protsessi nõutava ja ettevõtte pakutava informatsiooni- ja juhtimissüsteemide vahel valitseb tasakaal. Ka personalisüsteemid peavad arvestama protsessipõhiseid töökirjeldusi, koolitus- ja värbamisvajadusi.
- **Möödikud:** protsessi toimimist jälgitakse perioodiliselt kulu, kvaliteedi, kiiruse ja teiste relevantsete mõõdikute abil, mis arvestavad lõppkasutaja nõudmistega. Mõõdikute kasutamine ei pea piirduma üksnes mõõtmise ja parandusvõimaluste otsimisega, nende abil saab ka informeerida protsessis osalejaid ja seada nende motivatsioonisüsteem sõltuvaks mõõdikutest. Hammer rõhutab, et protsesside võimaldajad on üksteisest sõltuvuses, näiteks protsessi nõrk omanik ei suuda tagada tugeva disaini juurutamist, halb disain takistab ükskõik milliste mõõdikute viimistlemist jne.

Ettevõtte suutlikkuse näitajad

Ülalloetletud protsesside võimaldajad vajavad edukaks juurutamiseks ja toimimiseks tuge laiemast ettevõtte keskkonnast. Hammer on tuvastanud neli põhilist ettevõtte suutlikkuse näitajat:

- **Eestvedamine:** protsessidepõhist lähenemist veetakse, julgustatakse ja toetatakse ettevõttes tippjuhtimise tasemel.
- **Kultuur:** organisatsioonis on au sees kliendikesksus, meeskonnatöö, isiklik vastutus ja valmisolek muudatusteks.
- **Oskusteave:** ettevõttes on olemas vajalik kompetents, metodoloogia ja kogemused protsesside ümberdisainimises.
- **Juhtimine:** ettevõttes on vajaminev organiseerituse tase ja mehhanismid keerukate projektide ja muudatuste juhtimiseks.

Kui nimetatud näitajad ei ole piisaval tasemel, ei ole ka protsesside sooritusaste jätkusuutlik, sest puudub ettevõttepoolne pikaajaline tugi.

Protsesside ja ettevõtte küpsuse hindamine PEMMi põhjal

Toodud raamistik on kasutatav kui kontrollnimekiri praktilises planeerimistöös, ent ühtlasi tuleks protsesside ja ettevõtte valmisolekut ka kuidagi kvantifitseerida. Michael Hammer on selleks loonud ettevõtte protsesside ja valmisoleku hindamise meetodika PEMM-mudeli põhjal (vt joonist lk 9). Iga protsessi võimaldaja ja ettevõtte suutlikkuse näitajat on Hammer täpsustanud kahe-kolme alamkomponendiga. Nende komponentide lõikes pakub Hammer neli väidet (protsessidel P-1 kuni P-4, ettevõtte suutlikkuse näitajates E-1 kuni E-4), mis

Üks ettevõtte oli seadnud eesmärgiks lahendada kliendi reklamatsioonid vähemalt 50 päeva jooksul. Ettevõttesisene statistika näitas, et keskmiselt kulub reklamatsioonide lahendamisele 94 päeva. Esmapilgul tundus, et reklamatsioonide täitmise protsess tervikuna ei toimi – peab protsessi üle vaatama ja leidma kohad, kus viivitus tekib. Siiski otsustati läbi viia ka reklamatsioonide põhjalikum analüüs, mõõtes nende esinemissagedust (ingl k *frequency plotting*). Selgus, et enamus reklamatsioone lahendati 30 kuni 45 päeva jooksul, ainult paar olid sellised, mille lahendamisele kuulus 1100 päeva. Viimased tõstsidki keskmise 94-le. Seega, kui ettevõtte oleks piirdunud vaid keskmise arvu kasutamisega, oleks ta asunud parandama või muutma protsessi, mis enamus ajast toimis ootuste kohtaselt. Järelikult enne, kui asuda protsesse ümber tegema, tuleks selgelt aru saada, et seda on ikka vaja teha.



kirjeldavad komponentide küpsust ettevõttes algelisemast kuni täiuslikumani. Neile väidetele vastates tõene (kus võimalik kvantifitseerida, seal 80% ja rohkem), enamasti tõene (20%-80%) või enamasti mittetõene (alla 20%) moodustub hinnang protsesside ja ettevõtte suutlikkuse näitajate küpsusest ettevõttes. Kui näiteks isegi P-1 väidet ei saa lugeda tõeseks, on protsessi küpsusaste antud komponendi puhul kõige algelisem ehk P-0. Seega on Hammeri skaala järgi protsessidel ja ettevõtte suutlikkuse komponentidel viis küpsusastet: protsessidel P-0 (protsessid toimivad kaootiliselt) kuni P-4 (protsess on parim oma klassis, väljudes ettevõtte piiridest, ulatudes tarnijatest kuni tarbijateni), samamoodi ettevõtte suutlikkuse näitajatel E-0 kuni E-4. Kuna Hammeri järgi on kõik protsesside ja ettevõtte suutlikkuse näitajad seotud üksteisega, siis annab PEMM-i

põhine hindamine võimaluse leida pudelikaelu ettevõtte arengus. Näiteks kui protsessi infrastruktuur hinnatakse tasemel P-1 ja teised võimaldajad tase kõrgemal, tuleb esimest parandada, et kogu protsessi saaks lugeda P-2 tasemel olevaks. Arvestades lisaks, et

PEMM-i põhine hindamine tuleks läbi viia protsessiomanike ja teiste juhtidega, ent ka „reatöötaja” tasemel.

protsessid sõltuvad ka ettevõtte toest, peavad ka ettevõtte suutlikkuse näitajad olema tasemel E-2, et protsessid saaksid toimida P-2 tasemel. PEMM-i põhine hindamine tuleks läbi viia protsessiomanike ja teiste juhtidega, ent ka „reatöötaja” tasemel. Kaasates erinevad töötajate tasandid moodustub võimalikult mitmekesine ja kõikehõlmav hinnang erinevate protsesside ja ettevõtte valmisolekule, ühtlasi annab see ülevaate

arusaamade erinevusest erinevatel organisatsiooni tasemetel. Koondhinnangu andmisel ei tohiks kasutada aritmeetilist keskmist ega juhtkonna hinnangu pealesurumist – pigem tuleb need kohad, kus hinnangud oluliselt erinevad, hindajatega läbi arutada ja

jõuda konsensusele. Kokkuvõtteks annab PEMM raamistiku, millele toetuda ettevõtte protsessipõhises arendamises ja mille abil mõõta tema valmisolekut oma protsesside ümberkorraldamisel. PEMM aitab juhtkonnal vähendada teadmatus ja kõhutunde toetumist, pakkudes kontrollküsimustiku, mille põhjal selgitada, kas kõik vajalikud muudatused on arvesse võetud ja millised neist vajavad veel arendamist. •



Näide: protsessi disaini hindamine PEMM-mudeli põhjal. Antud juhul võib protsessi disaini lugeda olevat P-2 tasemel, kuivõrd alamkomponent "Kontekst" osas on väide hinnatud enamasti tõeseks

Protsessi võimaldaja	Alamkomponent	Küpsusaste			
		P-1	P-2	P-3	P-4
Disain	Eesmärk	Protsess ei ole disainitud terves loogilises ulatuses, algusest lõpuni. Funktsionaalsed juhid kasutavad vana disaini peamiselt funktsionaalse soorituse parandamiseks	Protsess on ümberdisainitud algusest lõpuni, et tagada optimaalne sooritustase	Protsessi disain sobitub ettevõtte teiste protsesside ja IT-süsteemidega	Protsessi disain arvestab klientide ja tarnijate protsessidega, optimeerimaks ettevõtete vahelist toimimist
	Kontekst	Protsessi sisendid, väljundid, tarnijad ja tarbijad on identifitseeritud	Protsessi tarbijate vajadused on arvesse võetud	Protsessiomanik on koos ettevõtte teiste protsessiomanikega kokku leppinud ootustes soorituste kohta	Protsessiomanik on tarnijate ja klientide protsessiomanikega kokku leppinud ootustes soorituste kohta
	Dokumentatsioon	Protsessi dokumentatsioon on peamiselt funktsionaalne, ent identifitseerib ühendused erinevate toimingutesse kaasatud organisatsioonidega	Protsessi disain on kirjeldatud algusest lõpuni	Protsessi dokumentatsioon kirjeldab protsessi ühendused (sh ootused) teiste protsessidega ja ühendab protsessi ettevõtte süsteemide ja andmearhitektuuriga	Protsessi disain on elektrooniline kujul, mis toetab protsessi toimimist ja juhtimist ning võimaldab analüüsida keskkonda ja protsessi rekonfigureerida

Hindamise legend:

Roheline: Tõene

Kollane: Enamasti tõene

Punane: Enamasti mittetõene

Teadmised kui konkurentsivõime kaalukeel

Eesti Arengufondi tellimusel uuris Tartu Ülikooli majandusteaduskonna töörühm 2007. aasta teisel poolel, milline on Eesti majanduse rahvusvaheline konkurentsivõime ja selle jätkusuutlikkus pikemas perspektiivis.

Eesti majanduse konkurentsivõime analüüsi põhjal võib väita, et seni on meie peamine edutegur olnud suhteliselt odav tööjõud. Kuid tööjõukulude eelis on hakanud väga kiiresti hajuma, sest tootlikkuse kasv jääb tugevasti maha tööjõukulude kasvust. Eestisugusel riigil pole 4-protsendilise ekspordi kasvu juures võimalik enam 6-7 protsendiline majanduskasv. Laenamisele tuginev tarbimisbuum on mõjunud ekspordi konkurentsivõimele. Laenuralli tõttu muutus siseturg atraktiivsemaks kui välisurg (ka tööstusettevõtetele). Laenurahast tekkinud nõudlus lõi aluse palkade tõstmise survele, mis tingis tööjõukulude kiire kasvu. Paraku ei saa välisurule orienteeritud tootjad turult kõrgemat hinda küsida ja peavad see-

tõttu suurendama tootlikkust, vähendada kulusid. Kui nad seda ei suuda, siis lahkuvad ärist ja tööjõud vabaneb (tekstiili-, õmblus-, naha-, mööbli-, saetööstuses jm vabaneb lähiajal ca 15-20 tuhat inimest). Peab toimuma paradigma muutus, sest vastasel juhul need ettevõtted lihtsalt surevad. Eesti majanduses seisab ees uus struktuuri muutuste periood. Eesti ekspordi konkurentsivõime on tasapisi hakanud langema ja 2007. aasta viimastel kuudel pole eksport enam suurenenud võrreldes aasta varasema perioodiga. Tootlikkuse kasv ja majanduse struktuuri muutmine on ülimalt vajalikud, sest uuringu raames selgus, et madal tootlikkus takistab tõsiselt Eesti majanduse konkurentsivõime säilitamist. Samas pole tootlikkuse kasvu võimalik



Urmas Varblane
Tartu Ülikool, professor, rahvusvahelise ettevõtluse õppetooli juhataja

saavutada ühe lihtsa vahendiga, see on terve hulga tegurite koostoime, kus peavad oma panuse andma nii ettevõtjad kui ka riik oma majanduspoliitikaga.

Eesti tootlikkuse kasvu võti on inimestes – nende teadmiste ja oskuste arendamises. Majandus ei ole mitte füüsiliste rajatiste ja tehnoloogiate kogum, vaid selles tegutsevad inimesed ja nende teadmised. Just inimeste võimekuse arendamisest algavad muutused, mis peegelduvad hiljem ettevõtete majandusnäitajates. Kõige lihtsamalt võttes saab ettevõtte tootlikkust suurendada, kui ta suudab toota rohkem ja müüa kallima hinnaga. Kuid paljud Eesti ettevõtted on väikesed, see piirab nende võimet toota ning müüa rohkem.

Paljude meie ettevõtete osalemine maailmaturul seisneb vaid müügis ühele kindlale partnerile Soomes või Rootsis ja kogu teadmiste pagas tugineb selle toote valmistamisele. See tähendab, et meie ettevõtted on globaalses väärtusahelas täitmas kõige lihtsamat tootmise etappi. Terve väärtusahela raames teenitakse suhteliselt kõige väiksemat lisandväärtust just sellises tootmise staadiumis. Ses mõttes on väga ohtlikus olukorras ka mitmed välisinvestorite tütar-ettevõtted, kuna investorid on valmis Eesti allüksustest loobuma.

Teadmised välismaalt

Väärtusahelas on vaja püüda liikuda ettepoole – see tähendab toote, teenuse, tehnoloogilise protsessi arendamisele, täiendamisele, insenerilahenduste loomisele ja selle ühendamisega tootmisega. Nii saab ka töötajatele rohkem maksta ja kogu ettevõttes loodud lisandväärtus kasvab. Teine võimalus on liikuda tootmisest edasi tarbija suunas ehk liita tootmisega müügi pool, jõuda välja oma brändi müümiseni, mille puhul oleks hea ühendada pakutava tootega ka sobivad ja vajalikud teenused. Selliselgi juhul suureneb ettevõtte loodud lisandväärtus ja jälle on võimalik tootmises hõivatutele enam maksta. Mis tagab ettevõtetele pikaajalise edu? Siseturule orienteeritus on lühiajaline. Suuremale osale ettevõtetest on välisurg siiski peamine võimalus. Kuid Eesti ettevõtted üksikuna võetuna on liiga väikesed ja nende tehnoloogiline suutlikkus piiratud. Seetõttu on vaja maailmaturul konkureerimiseks teha palju enam koostööd ettevõtete vahel (strateegilised partnerlused, haruliitide tegevus) ja samuti kasutada enam riigi toetusmeetmestikku (nn. turu-eelseid vahendeid). Eestis on siiani liialt vähe tähelepanu pööranud mujal maailmas loodud teadmiste levitamise süsteemile. Rõhuv osa majanduslikus mõttes olulisest teadmisesest luuaks väljaspool Eestit.

Seega sõltub meie majanduse edukus sellest, kuidas firmad suudavad neile vajaliku teadmise üles leida, kohendada seda oma vajadustele ning kasutada konkurentsivõime kasvatamiseks. Kuid selleks peab olema teatud võimekus – ettevõtte juhtkond peab pidevalt juurde õppima, et aru saada kaasaegsetest tehnoloogiatest ning tunda hästi maailmaturu nõudlust. Kiire arengu eelduseks pole mitte ainult iga ettevõtte investeeringud teadus- ja arendustegevusse, vaid

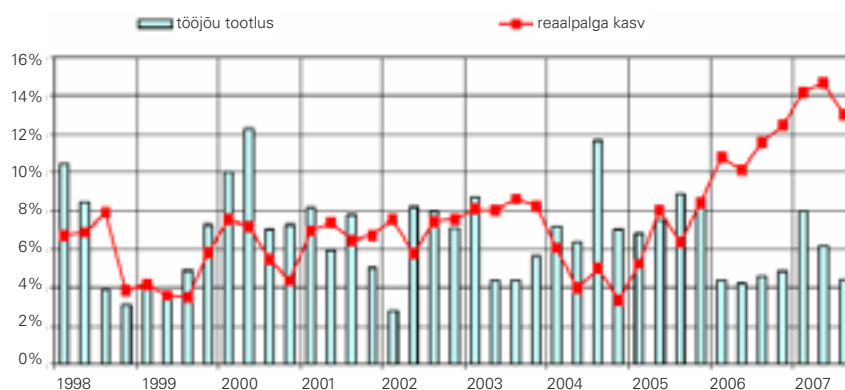
Ainult omaenda tarkuse kaudu ei saada edukaks. Riigi ja erialaliitude poolt initsieeritud poliitikad peavad aitama luua selliseid võrgustikke, mis paneksid ettevõtjad teadmisi vahetama ja õppima.

Tõstes ettevõtjate teadmiste taset on võimalik luua võimekus, mis pakub huvi juba sellistele välisinvestoritele, kellele ei ole peamine argument Eesti odav tööjõud, vaid tark ja nutikas töötaja, kelle teadmisi oma kompetentsiga kombineerides on võimalik

Majandus ei ole mitte füüsiliste rajatiste ja tehnoloogiate kogum, vaid selles tegutsevad inimesed ja nende teadmised. Just inimeste võimekuse arendamisest algavad muutused, mis peegelduvad hiljem ettevõtete majandusnäitajates.

ka väga oskuslik mujal maailmas kasutatava tehnoloogia ning ka juhtimismeetodite ja tootmise organiseerimise võtete rakendamine oma ettevõttes. Innovatsiooni ei tohi mingil juhul vaadelda kitsalt vaid uute toodete arendamisena. Loomulikult eeldab see kõigepealt selgitustööd juhtide hulgas, et on vaja harjuda pideva õppimisega.

leida uusi ja tootlikke lahendusi. Just seda teed läheb praegu Iirimaa, kus on väga hästi aru saadud, et senine välisinvesteeringute sissevool võib lakata, kui neil pole investoritele pakuda suurepärast inimkapitali. Siit ka nende loosung – Iirimaa peab saama kompetentsikeskuseks Euroopas ehk *Ireland as the Centre of Excellence*. Eesti on sellel teel üsna alguses. •



Töajõu tootlikkuse ja reaalsalga kasv Eesti majanduses 1998-2007 (protsentides võrreldes eelmise aasta sama perioodiga, Eesti rahandusministeerium)

Juhtimisaruandlus hoiab kätt ettevõtte pulsil

Üldine reegel ütleb, et kõige edukam on see mees, kelle käes on parim informatsioon (Benjamin Disraeli). Kui lisada informatsiooni õige ajastatus ja oskus seda kasutada, võib reegli paikapidavusega täiesti nõustuda.

Mida teadlikumad oleme olukorrast, seda suurema tõenäosusega teeme õigeid otsuseid – informatsioon võimaldab suunata oma tähelepanu, aega ja ressursse sinna, kuhu vaja. Otsustes ei eksita mitte sellepärast, et ei teata, vaid sellepärast, et arvatakse teadvat. Teadlikkus tekib väga erineval viisil – sõltuvalt juhi võimalustest, kogemusest, harjumusest ja isiklikest eelistustest info kogumisel. Kes naudib vahetut suhtlemist, kes põhjalikke analüüse, kes aruandlust; mõni eelistab ise trende

tuleb otsuste langetamisel kõigepealt ühtlustada otsustajate teadlikkus. Oluliseks töövahendiks siinjuures on juhtimisaruandlus. Kuigi John Fitzgerald Kennedy tunnistas kunagi, et peab rutiinse aruandluse väärtust küsitavaks, kuna nii mõnelgi päeval on New York Times'i lugemine osutunud tema jaoks väärtuslikumaks ajakasutuseks, on juhtimisaruandluse kui töövahendi otstarbekust ja kvaliteetsuse olulisust raske üle hinnata. Nagu ka tagajärgede tõsidust, mida võivad põhjustada aruandlussüsteemi nõrgad lülid.

Otsustamine on tegevus, kus juhid peavad väljendama oma tahet küsimuste suhtes, mille kohta informatsiooni on nii vähe, et õige vastus iseenesest välja ei paista (Arthur William Radford)

jälgida ja nende taustal oma sisemist intuitsiooni tabada. Tavaliselt kujundab igaüks endale töö käigus välja mingi kombinatsiooni loetletutest. Kindel on aga see, et mida mitmekesisem on juhi infokanalite arsenal ja mida oskumikumalt ta neid käsitleb, seda usaldusväärsemad on tema otsused.

Juhtimine meeskonnana

Kui juhtimine toimub meeskonnana,

Juhtimisaruandlus – see on selliste faktide ja statistika kogumine, mis võimaldab õigesti otsustada, kuidas eesmärke ellu viia. Juhtimisaruandlus ei ole vaid vahend käe pulsil hoidmiseks, vaid tööriist turuosa suurendamiseks, õigete töötajate õigeaegseks värbamiseks, kliendibaasi muutmiseks, uute toodete väljatöötamiseks, sobilike allhankijate ja koostööpartnerite valikuks – sõltuvalt eesmärkidest.



Triin Tiedemann
siseauditi teenuste juht
KPMG Baltics AS
tel 6268 751
tiedemann@kpmg.com

Kui majanduskeskkond ja tegevuse tingimused muutuvad, tuleb uue olukorra kontekstis üle vaadata ka ettevõtte eesmärgid. Eesmärkide muutumisega peab kaasa tulema ka aruandlussüsteem. Näitajad, mida oli oluline jälgida kiire majanduskasvu tingimustes, võivad tegevuskeskkonna ja –tingimuste muutudes kaotada oma aktuaalsuse. Tegurid, mille jälgimine ei olnud ühes tegevuskeskkonnas põhjendatud (näiteks tööjõu, info või toormaterjali kättesaadavus), võivad ühtäkki muutuda konkurentsipüsivuse võtmeküsimuseks.



Alati tuleb liikuda sinna, kuhu hokilitter liigub, mitte sinna, kus ta seisab. (Wayne Gretzky)

Aruandluse põhimõtted

Kui aruanded ei tule arenguga kaasa, hakkab informatsioon töötama juhtide ja organisatsiooni vastu. Aruandlus hoiab tähelepanu ja otsused vanadel, tupikusse viivatel rööbastel. Rutiin tekitab inertsust – oskus ignoreerida ebavajalikku ja otsida väärtuslikku informatsiooni ei tule kergelt.

Siit tulenevadki peamised riskid juhtimisaruandluse ülesehitamisel:

1) mõõdetakse seda, mida on kerge mõõta või on juba aastaid mõõdetud, vaatamata sellele, et eesmärgid ja tegevuskeskkond on võrreldes aruandluse väljatöötamise perioodiga oluliselt muutunud;

2) juhtimisaruandluse detailsus, sisu, vorm, sagedus või kõik loetletu ei võimalda jälgida eesmärkide saavutamist ega vasta erinevate juhtimistasandite infovajadusele;

3) juhid on koormatud ülelligse aruandlusega – koostatud aruandlusel puudub kasutaja (samas arvatakse või loodetakse ekslikult, et keegi siiski jälgib aruandes sisalduvat infot);

4) igal aruandel puudub konkreetne vastutaja, kes regulaarselt jälgiks seal kajastuvat informatsiooni ja jagaks seda vajaduse korral asjakohastele juhtimistasanditele;

5) aruandluse läbitöötamine on pigem juhuslik kui regulaarne rutiin.

Kui aruandluses ollakse harjunud jälgima vaid erinevate näitajate absoluutnumbrite kasvu või kahanemist, mitte näitajate vahelisi seoseid, võivad jääda olulised trendid õigeaegselt märkamata. Kui mõnda näitajat ollakse harjunud jälgima läbi suhtarvu või seose, võib juhtuda, et absoluutnäitaja suur muutus lahustub märkamatuks.

Baltasar Gracián, hispaania kirjanik ja filosoof, on öelnud, et hea otsuse langetamiseks ei tohi me otsustada mitte selle põhjal, mis on meie jaoks nähtaval, vaid peame lähtuma informatsioonist, mis on kättesaadav. Ainsaks piiravaks teguriks on siinjuures aeg. •

Kavandatavad muudatused Eesti äriühingute maksustamisel

Valitsus kiitis mullu 13. detsembril heaks kaks tulumaksuseaduse muutmise seaduse eelnõud, millest esimesega tehakse muudatusi peamiselt juriidiliste isikute tulu maksustamises ning teisega ühtlustatakse osaliselt füüsiliste isikute ja juriidiliste isikute väärtpaberiinvesteeringutest saadud tulu maksustamist. Vaatleme esimese eelnõuga pakutud muudatusi tulumaksu valdkonnas, mis jõustuvad kavandatavalt 2009. aasta 1. jaanuarist. Kuna seaduseelnõu on veel riigikogu menetluses, võidakse selles teha veel muudatusi.

Tulumaksuseaduse muutmise eesmärk on viia seadus kooskõlla Euroopa Nõukogu direktiiviga 90/435/EMÜ¹ (nn ema- ja tütarühingu direktiiv). Eestile anti Euroopa Liiduga liitumisel direktiivi sätete ülevõtmiseks üleminekupeerioid.

„2009. aasta probleem“

Direktiivi artikli 5 kohaselt on tütarühingu poolt viimase kapitalis vähemalt 25%-list osalust omavale emaettevõttele jaotatav kasum vabastatud kinnipeetavast maksust. Tulumaksuseaduse kohaselt rakendatakse



Joel Zernask
maksu- ja õigusnõustamise teenuste
juht
KPMG Baltics AS
tel 6268 791
jzernask@kpmg.com



Aidi Kallavus
juhtiv maksunõustaja
KPMG Baltics AS
tel 6268 739
akallavus@kpmg.com

dividendidele ettevõtete tulumaksu ning kui väljamakse tehakse mitte-residendist juriidilisele isikule, siis teatud juhtudel ka kinnipeetavat maksu. Euroopa Kohus on kinnipeetava maksu mõistet erinevates kohtuasjades erinevalt tõlgendanud.

Athinaiki Zithopiia asjas² leiti, et kinnipeetava maksuna on viidatud direktiivi tähenduses tegemist igasuguse maksuga, mis tuleb tasuda dividendide maksmisel, olenemata sellest, kes on maksu maksja. Selle tõlgenduse alusel nõustus Eesti ülemineku-perioodiga ettevõtete tulumaksusüsteemi muutmise osas.

Hiljem on Euroopa Kohus näiteks FII Group Litigation asjas³ avaldanud tõlgenduse, mille kohaselt direktiivi mõistes kinnipeetava maksu puhul peab maksukohustuslaseks olema dividendi saaja ja maksukohustus peab tekkima dividendide maksmise tõttu. Eesti on otsustanud säilitada viimaste kohtulahendite valguses olemasoleva tulumaksusüsteemi, leides, et see ei ole direktiiviga vastuolus, kuna Eestis on maksukohustuslaseks dividendi maksja, mitte selle saaja. Selleks, et vähendada arusaamist Eesti ettevõtete tulumaksust kui jaotisemaksust, mitte kasumimaksust, tehakse kehtivasse tulumaksuseadusesse rida muudatusi.

Olulisemad muudatused Eesti juriidilistele isikutele

Soovitame lugejatel tutvuda tulumaksuseaduse eelnõu terviktekstiga⁴, kuna artikkel keskendub vaid olulistele nüanssidele.)

Jaotatud kasumi maksustamine

Residendist äriühingu maksustatava kasumina käsitletakse ka edaspidi mitte teenitud kasumit, vaid üksnes jaotatud kasumit, millele lisatakse maksustamisperioodil tehtud kingitused, annetused ja vastuvõtukulud (maksuvaba piirmäär ületav osa) ning ettevõtlusega mitteseotud kulud. Kehtima jäävad senised siirdehindade

maksustamise põhimõtted⁵. See tähendab, et ettevõtete maksubaas jääb põhimõtteliselt samaks kui praegu. Muutub aga maksustamis-periood, mis on nii residendist kui mitteresidendist juriidiliste isikutele kalendriaasta (või majandusaasta, kui see erineb kalendriaastast) senise kalendrikuu asemel. Üleminek aastapõhisele maksustamisele peaks seadusandja hinnangul paremini välja tooma selle, et Eestis maksustatakse ettevõtete kasumit ja muid juriidilise isiku tulu komponente ning tegemist ei ole kinnipeetava maksuga ema- ja tütarühingu direktiivi mõttes.

Topeltmaksustamise vältimine

Muudatustega laiendatakse topeltmaksustamise vältimise sätteid nii vabastusmeetodi kui ka krediidi-meetodi osas. Muuhulgas ei pea Euroopa Majanduspiirkonna ja Šveitsi

Kui vabastusmeetodi tingimused ei ole täidetud, saab rakendada krediidi-meetodit välisriigis kinnipeetud tulumaksule. Senised piirangud tululiikide ja riikide lõikes kaovad.

Kapitalivähendamised ja likvideerimisjaotised

Hetkel maksustatakse residendist äriühingu väljamaksed seoses kapitali või sissemaksete vähendamise, osaluse tagastamise või tagasiostmisega väljamakse saaja tasandil. Alates 2009. aastast maksustatakse osaluse omandamiseks tehtud reaalselt sissemakset (rahalist või mitterahalist) ületav osa väljamakse tegija tasandil (st loetakse tema maksustatava tulu hulka). Samamoodi suurendatakse 2009. aastast äriühingu maksustatavat tulu makstud likvideerimisjaotiste võrra, mis ületavad algseid rahalisi ja mitterahalisi sissemakseid.

Seega iga konkreetse kulu puhul tuleb hinnata üldmõiste kaudu, kas tegemist on ettevõtlusega seotud kuluga või mitte. Kui kulu on ettevõtlusega osaliselt seotud, tuleb rakendada maksustamisel proportsiooni.

tulumaksukohustuslasest äriühingult saadud dividendide edasimaksmisel vabastusmeetodi rakendamiseks enam tõendama välisriigis tulumaksu tasumist. Samuti alaneb praegune osaluse nõue 15%-lt 10%-le ning vabastusmeetodit saab rakendada mitte ainult dividendide maksmisel tekkiva maksukohustuse, vaid kogu maksukohustuse ulatuses, st ka kingituste jm ettevõtlusega mitteseotud kulude tulumaksu osale.

Näiteks kui Eesti äriühing on saanud dividende Läti tulumaksukohustuslasest tütaretevõttest (osalus üle 10%) ning maksab ise dividende oma omanikele väiksemas summas, võib Eesti äriühing vähendada Lätist saadud dividendide edasi maksmata jääva osa ulatuses oma muudelt väljamaksetelt tekkivat maksukohustust.

Ettevõtlusega mitteseotud kulud

Üldjoontes jääb ettevõtlusega mitteseotud kulude mõiste sarnaseks praegu kehtivaga, kuigi viiakse sisse muudatus, mille kohaselt ei ole ettevõtlusega mitteseotud kulude loetelu ammendav nagu praeguses seaduse redaktsioonis. Seega tuleb iga konkreetse kulu puhul hinnata üldmõiste kaudu, kas tegemist on ettevõtlusega seotud kuluga või mitte. Kui kulu on ettevõtlusega osaliselt seotud, tuleb rakendada maksustamisel proportsiooni.

Maksu deklareerimine ja tasumine

Ettevõtete deklaratsioon jaotatud kasumi ja muude kasumieraldiste (nt ettevõtlusega mitteseotud kulud) kohta tuleb esitada 6 kuu jooksul pärast majandusaasta lõppu. Deklaratsiooni



esitamise kohustus on isegi siis, kui tulumaksu tasumise kohustus maksustamisperioodil ei teki. Eri-soodustuste deklareerimine jääb endiselt kuupõhiseks, sest erisoodustused loetakse töötasu eriliigiks. Nii residendist juriidilised isikud kui ka Eestis püsivat tegevuskohta omavad mitteresidendid peavad tasuma 2 korda maksustamisperioodi kestel tulumaksu avansilisi makseid, ja juhul, kui ühe makse suurus ei ületa 30 000 krooni või maksumaksja on alles alustanud tegevust (esimesel maksustamisperioodil). Avansilise makse suurus on üldjuhul kolme eelmisel maksustamisperioodil arvatud keskmise maksustatava summa ja kehtiva maksumäära korrutis. Esimeste aastate jooksul hakkavad kehtima üleminekusätted. Näiteks kui äriühingu majandusaasta kattub kalendriaastaga, tuleb 2009. aastal tasuta avansilisi makseid võrdsetes osades 10. märtsil, 10. juulil, 10. oktoobril ning 2010. aasta 10. märtsil. Avansilise makse suurus arvutatakse 2006-2008 aastatel makstud dividendide ja muude maksustatavate väljamaksete (tulumaksuseaduse § 49-53) alusel. Kui avansilised maksed on suuremad, kui maksustamisperioodi maksustatavad väljamaksed, tagastab maksuhaldur enammakstud maksu 30 päeva jooksul deklaratsiooni esitamise tähtpäevast arvates maksukorralduse seaduses ettenähtud korras. Eelnõu kohaselt võib maksumaksja taotleda maksu- ja tolliametilt avansilise makse vähendamist või selle tasumisest vabastamist, kui maksustamisperioodi prognoositav maksukohustus on oluliselt väiksem eelmise 3 perioodi keskmisest maksukohustusest.

Muudatused mitteresidentidele

Vastavalt eelnõule kavandatakse kaotada tulumaksu kinnipidamiskohustus mitteresidendile makstavalt litsentsitasudelt ja dividendidelt. Kokkuvõttes võib öelda, et riigikogule esitatud tulumaksuseaduse muutmise

eelnõu toob kaasa küll rida muudatusi, kuid oma olemuselt säilitab Eesti lihtsa, ühetaolise ja investeringuid toetava maksusüsteemi ka 2009. aastast. •

¹ Euroopa Nõukogu direktiiv nr 90/435/EMÜ "Eri liikmesriikide emaettevõtjate ja tütarettevõtjate suhtes kohaldatava ühise maksustamissüsteemi kohta" – Official Journal L 225, 20.08.1990, p. 0006-0009.

² Euroopa Kohtu lahend nr C-294/99, 4. oktoobrist 2001. a.

³ Euroopa Kohtu lahend nr C-446/04, 12. detsembrist 2006. a.

⁴ Tulumaksuseaduse muutmise seaduse eelnõu on kättesaadav Riigikogu veebilehel aadressil <http://www.riigikogu.ee/>

⁵ 2009. aastast kavandatakse kaotada siirdehindade dokumenteerimise nõue füüsilisest isikust ettevõtjate puhul.



Muudatustest finantsaruandluses

2009. aastal on oodata mitmeid muutusi Eesti ettevõtete finantsaruandluses, mis tulenevad peamiselt rahvusvaheliste finantsaruandluse standardite (IFRS) ning raamatupidamise seaduse muudatustest.

Eero Kaup
juhtivauditiitor, Eesti Raamatupidamis-
toimkonna liige
KPMG Baltics AS
tel 6268 734
ekaup@kpmg.com

Kindlasti on kõik finantsaruannete koostajad täheldanud, et viimastel aastatel on Eesti raamatupidamise hea tava jäänud praktiliselt samaks. Kuna Eesti hea tava on sisuliselt lihtsustatud IFRS, siis avaldas selleks otsest mõju Rahvusvaheliste Raamatupidamisstandardite Nõukogu (IASB) 2006. aastal tehtud otsus peatada oluliste muudatuste jõustamine aastani 2009. Seda selleks, et aruannete koostajatel oleks aega aastatel 2003-2005 avaldatud uute ja muudetud rahvusvaheliste standarditega harjuda. Alates järgmisest aastast on aga

tulemas jälle muudatusi nii raamatupidamise seaduses kui ka raamatupidamise toimkonna juhendites. Järgnevalt eeldatavatest olulisematest muutustest.

Muutused põhjaruannete esitlusviisis

Muudetud IAS 1 *Finantsaruannete esitamise* toob alates 1. jaanuarist 2009 muuhulgas kaasa põhjaruannete mõningase muutuse, millest olulisim seostub uue mõistega „kogukasumiaruanne“.

Olgugi, et valdav enamus tulusid ja ku-

lusid kuuluvad kajastamisele kasumiaruandes, on ka selliseid kasumiaruande väliseid tulusid ja kulusid (nt müügivalmis väärtpaberite väärtuse muutusi või teatud kasumeid - kahjumeid valuutakursi muutustest), mida kajastatakse otse omakapitali muutuste aruandes. Eesseeva muudatuse sisu seisneb selles, et kasumiaruande väliseid tulusid ja kulusid ei saa enam kajastada omakapitali muutuste aruandes, vaid tuleb teha kogukasumiaruanne, kus kajastatakse kõik tulud ja kulud. Ettevõtetele on lubatud valida, kas teha üks kogukasumiaruanne või koostada kaks aruannet – kasumiaruanne ja lisaks kogukasumiaruanne (sellisel juhul kuuluvad seal kajastamisele vaid kasumiaruandevälised tulud ja kulud). Raamatupidamise toimkonnal on plaanis vastavad muutused sisse viia juhendisse RTJ 2 *Nõuded informatsiooni esitusviisile raamatupidamise aastaaruandes*.

RTJ 11 Äriühendused ning tütar- ja sidusettevõtete kajastamine

Uuendatud IFRS 3 *Äriühendused* jõustub 1. juulist 2009. Muudatused kujutavad endast hetkel kehtiva IFRS 3 täpsustusi ja parendusi. Raamatupidamise toimikond vaatab üle ja vajadusel teeb muutusi ka juhendisse RTJ 11. Raamatupidamise toimikond on teinud põhimõttelise otsuse ka muuta RTJ 11 selles osas, mis puudutab sidusettevõtete kajastamist riskikapitali ettevõtete ja fondide poolt. Kuna nende ettevõtete jaoks on tähtis arvutada bilansis olevate varade puhasväärtus (*net asset value*), siis lubatakse tulevikus sarnaselt IAS-ga 28 sellistel ettevõtetele kajastada sidusettevõtteid õiglasel väärtuses.

RTJ 17 Teenuste kontsessioonikokulepped

Võeti vastu uus juhend, mis asendab 1. jaanuarist 2009 senist juhendit RTJ 17 *Avaliku ja erasektori partnerlusprojektid*. Uues juhendis sätestatakse senisest täpsemalt varade ja kohus-

tuste kajastamise põhimõtted nii erasektori kui ka avaliku sektori üksuse raamatupidamise aruannetes.

Standard väikestele ja keskmise suurusega ettevõtetele

Veebruaris 2007 avalikustatud rahvusvahelise raamatupidamisstandardi *IFRS for Small and Medium Sized Entities (IFRS for SMEs)* projektis esitati lihtsustatud, ühte standardisse mahtuv versioon rahvusvahelistest finantsaruandluse standarditest väikese ja keskmise suurusega ettevõtetele. Hetkel on ebaselge, millal, millisel kujul ja kas üldse ilmub lõplik IFRS. Kui selline standard IASB poolt vastu võetakse, siis võib see mõjutada väikese ja keskmise suurusega ettevõtete aruannete koostamist ka Eestis.

Muudatused raamatupidamise seaduses

Hea ühingujuhtimise tava subjekti-de ring laieneb

Seadustesse plaanitakse kirjutada kohustus koostada hea ühingujuhtimise tava aruanne järgmistele ettevõtetele: riigi äriühingud, eri- või ainuõigust omavad äriühingud, üldist huvi pakkuvat teenust osutavad ettevõtjad konkurentsiseaduse § 14 ja § 31 mõistes, samuti finantsjäreelvalve subjektid finantsinspektsiooni seaduse § 2 mõistes ning äriühingud, kelle väärt-paberid on võetud kauplemisele reguleeritud väärt-paberiturule väärt-paberituru seaduse tähenduses. Hetkel on see kohustus ainult viimasel, st börsiettevõtetele. Eelnõu ettevalmistajate analüüsi põhjal puudutaks see regulatsioon Eestis ca 450 ettevõtet, kellest enamus on nn üldist huvi pakkuvat teenust osutavad ettevõtted. Ettevõtted saaksid valida mitme hea ühingujuhtimise tava hulgast omale sobivaima.

Tegevjuhtkonna deklaratsioon kaob ära

Edaspidi kinnitavad juhatuse ja nõukogu liikmed majandusaasta aruande allkirjastamisega aruandes esitatud and-

mete õigsust ja täielikkust, sealhulgas seda, et raamatupidamise aastaaruanne kajastab õigesti ja õiglaselt aruandekohustuslase finantsseisundit, majandustulemust ja rahavoogusid. Eraldi tegevjuhtkonna deklaratsiooni enam ei nõuta.

Täpsustatakse konsolideerimiskohustuse määratlemist

Muudatus sätestab üheselt, et raamatupidamiskohustuslane, kes aruandeaastal või sellele eelnenud majandusaastal on olnud konsolideeriv üksus, koostab lõppenud majandusaasta kohta konsolideerimisgrupi majandusaasta aruande. Lisaks tühistatakse IFRS 5 ja RTJ 11 p 63 vastuolus olev säte, mille kohaselt on konsolideeriv üksus vabastatud konsolideeritud aruande koostamisest nende äriühingutest konsolideeritavate üksuste osas, kelle aktsiad või osad on omandatud kauplemiseks või edasimüümise eesmärgil lühiajalise perioodi jooksul. Vastavalt mainitud standarditele tuleb ka edasimüügi eesmärgil soetatud tütarettevõtteid konsolideerida (kuigi lihtsustatud meetodil vaid kahel real). Ülalnimetatud muudatused seadustes jõustuksid 2009. majandusaasta aruannetele.

EMTAK-i lisa

Varasema raamatupidamise seaduse muudatusega kehtestati, et alates 2007. aastast tuleb ettevõttel esitada müügituluni 10 olulisema tegevusala lõikes vastavalt EMTAK-ile (EMTAK – Eesti majanduse tegevusalade klassifikaator). Raamatupidamise toimikond algatas seaduse muutmise, kuna sellise lisa esitamine raamatupidamise aastaaruande koosseisus on vastuolus raamatupidamise aruande koostamise üldiste põhimõtetega. Selline lisa tuleb edaspidi esitada raamatupidamise aastaaruandest eraldi, majandusaasta aruande lisana. Muudatus kehtib alates 1. jaanuarist 2008 algavatele aruandeperioodidele. •



Rain Urbsalu
 finantsnõustaja
 KPMG Baltics AS
 tel 6676 805
 rainurbsalu@kpmg.com

Parim kaitse on rünnak

Müüdava ettevõtte juhtkond on koondanud sageli oma tähelepanu sellele, et pigistada olemasolevatest varadest välja maksimum. Nii satuvad ettevõtte müügihinna maksimeerimisele orienteeritud ühinemise ja omandamistehingud (ingl k *mergers and acquisitions*, M&A) tupikusse ja ettevõtte müügist saadav hind kujuneb ebaefektiivse müügiotsuse tõttu esialgu loodetust väiksemaks.

Saatan peitub piasjasjades – ettevõtte müüjal ei ole vaja teada, kes on potentsiaalsed ostjad, kuid ta peab teadma, millist infot nad saada soovivad ja millised on ostjale olulisemad riskid. Kui see on selgeks tehtud, tuleb ennast eelnevalt ette valmistada. Viimastel aastatel on ostjate lähenemisviis M&A tehingutele muutunud üha professionaalsemaks. Eelkõige tähendab see ulatusliku ostueelse analüüsi (ingl k *due diligence*) läbiviimist, mis nõuab ka müüjalt varasemast suuremat panustamist müügiotsuse – seda nii ajaliste kui muude ressursside (näiteks nõustajate palkamine) osas. Ostueelse analüüsi läbiviimine on eriti oluline, kuna tehingu hinna läbirääkimistel domineerivad vilunud ja sageli agressiivse lähenemisega kogenud investorid, kes peavad veenma skeptilisi tehingu rahastajaid planeeritava investeeringu otstarbekuses. Praktiline kogemus näitab, et müüjad ei ole selles osas võtnud eriti õppust. Endiselt võib andmeruumides (ingl k *data room*) näha kehva kvaliteediga,

vastukäivat või asjakohatut informatsiooni. Sageli puudub ligipääsu võimalus isikule, kes oskaks selgitada kättesaadavaks tehtud informatsiooni. Samas ei saa andmeruumi ebapiisavas kvaliteedis süüdistada alati müüjat. Ühe ostueelse analüüsi käigus küsime müüjalt, miks andmeruum on asjakohatu informatsiooniga ülekoormatud. Vastus oli küllaltki ootamatu: müüja finantsnõustaja soov oli, et andmeruum sisaldaks võimalikult palju andmeid, varjamaks kvantiteediga kvaliteedi puudujääke. Tulemus on see, et ostjad ei suuda koostada detailset analüüsi, mille abil saaks hinnata potentsiaalse sünergia väärtust või strateegiaid tulevikuks. Seetõttu kujuneb ostuobjekti eest pakutav hind madalamaks, tuleb esitada mitmeid päringuid täiendava informatsiooni saamiseks ja enampakumise protsess jääb venima. Selline asjade kulg teeb mõlemad osapooled närviliseks ning tekitab asjatuid pingeid, mis ei teeni kummagi eesmärke. Taolise olukorra tavapärasteks tagajärgedeks on ostuobjekti väärtuse vähe-

nemine, halvad “üllatused” protsessi lõpus, ajagraafikus mittepüsimine, ostuobjekti tavapärase äritegevuse häirimine ning suuremate tagatiste ja hüvitiste (ingl k *warranties and indemnities*) nõudmine võimalike riskide katteks. Müüjapoolne puudulik informatsiooni ettevalmistus on tingitud eelkõige sellest, et ta ei ole endale selgeks teinud kõiki müüdava ettevõttega seonduvaid olulisi detaile või ei ole piisavalt ette aimanud ostjate informatsioonivajadust ja selle võimalikke tagajärgi müügiotsusele. Praktikas esineb tihtipeale olukordi, kus müüja meeskond teab läbirääkimiste käigus palju vähem tehingut mõjutavatest teguritest kui ostja, kes on endale olulised detailid selgeks teinud põhjaliku ostueelse analüüsi käigus. Kui üldtoodu on ettevõtte edukaks müügiks nii oluline, miks siis müüjad põhjalikumalt ei valmistu? Mõnikord on rollid ebaselged – nii nõustaja kui müüja keskenduvad tehingu turundamisele ning mõlemad eeldavad, et teine osapool muretsseb

tehinguga seotud "igavate asjaolude" korrasoleku eest. Isegi kui müüjad omavad märkimisväärsed kogemusi ettevõtete omandamisel, võivad neil puududa ettevõtte müümise kogemused. Küllaltki oluline faktor on võimalike kosilaste välja selekteerimiseks ja infomemorandumite ettevalmistamiseks piiratud aeg. Ettevalmistamise käigus on olulisteks teguriteks objektiivsus ja empaatia – müüjapoolne meeskond peab suutma end asetada ostja positsiooni ning arvata, millised asjaolud võiksid ostjale enim huvi pakkuda, leidma neile vastused ja esitama need usaldusväärsel ning sobival viisil. Peamine puudus andmeruumi ettevalmistamisel on vähene informatsioon – tüüpiliselt näiteks paar kausta väljavõtetega raamatupidamisest ja ettevõtte eelarve. Tavaline tagajärg

sel juhul on juhtkonna üleujutamine küsimustega, mistõttu on häiritud ostuobjekti igapäevane tegevus. Empaatiline lähenemisviis aitab sellise olukorra tekkimist vältida. Eelnevalt tuleks mõelda, mis on ostueelse analüüsi käigus oluline ning koguda

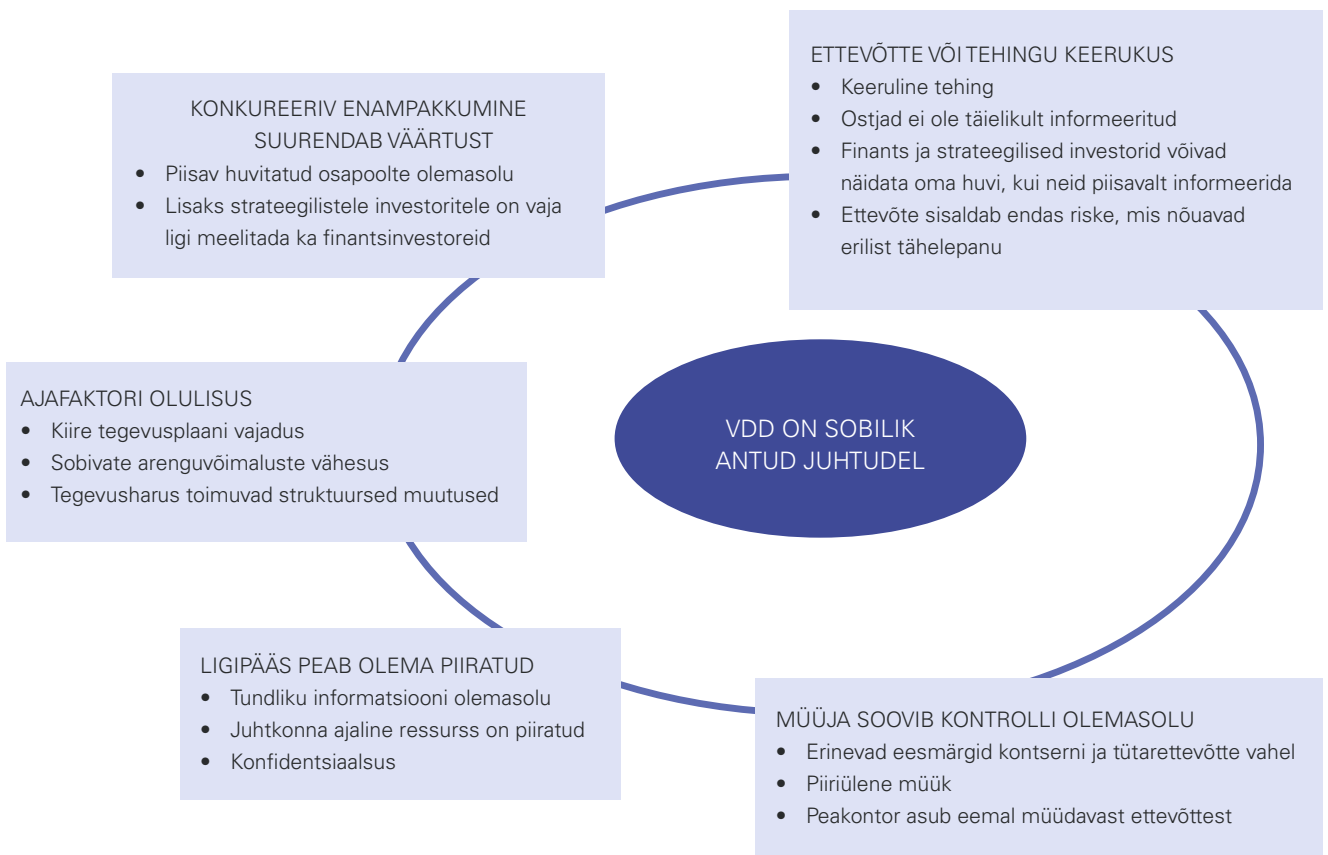
toetav informatsioon välistest allikatest. Tuleb selgitada, et projektsioonid on konservatiivselt koostatud ning toetada seda positiivsete faktidega. Kui kriitiline aspekt on sünergia, tuleks välja uurida, mis valdkonnad võiksid olla olulised ning koostada informatsioon või analüüs

Peamine puudus andmeruumi ettevalmistamisel on vähene informatsioon – tüüpiliselt näiteks paar kausta väljavõtetega raamatupidamisest ja ettevõtte eelarve. Tavaline tagajärg sel juhul on juhtkonna üleujutamine küsimustega, mistõttu on häiritud ostuobjekti igapäevane tegevus.

info, mis annaks selged vastused tekkida võivatele küsimustele. Kui eelarved või prognoosid sisaldavad uute toodete turuletoomist või uutele turgudele sisenemist, siis võiks andmeruumi lisada näiteks põhjalikud turuülevaated või laienemiplaan

näitamaks, et sünergia on saavutatav. Kõik see peab olema loomulikult tasakaalus konfidentsiaalsusnõuetega. Seega – mida rohkem väärtuslikku informatsiooni koostatakse, seda suurema tõenäosusega kerkib ostjate pakutav hind.

VDD sobilikkus sõltub mitmetest asjaoludest



Piiratud ligipääs informatsioonile on halb strateegia. Kui mingil põhjusel on vaja teatud informatsioon avalikustada alles protsessi lõpufaasis, siis see võib olla ainult hea uudis, mitte halb. Ostjad otsivad negatiivseid aspekte, mille abil saaks hinda alla kaubelda, et ei tekiks ülemaksmise ohtu.

Ettevalmistamiseks kulutatud aeg omab lisaeelist siis, kui müüki ettevalmistav meeskond on varakult kokku kogunud müügiks vajaliku informatsiooni ja müüdava ettevõtte juhtkond saab rahulikult jätkata oma igapäevast tegevust, selle asemel, et vastata pidevalt ostjate küsimustele.

Sageli on heaks lahenduseks sellist laadi probleemide korral müügieelne analüüs (ingl k *vendor due diligence*, VDD). VDD on müüja tellitud analüüs, mille käigus koostatakse informatsioon müüdava ettevõtte kohta potentsiaalsete ostjate kasu eesmärgil. VDD on:

- Objektiivne, tasakaalustatud ja sõltumatu analüüs, mille käigus tekkinud tähelepanekutest esita-

takse raport ostjale, mis sisaldab nii positiivseid kui ka negatiivseid aspekte müüdava ettevõtte kohta.

- VDD raport on müüjale ja tema nõustajale abivahendiks müügi-protsessi käigus – peamine ülesanne on anda tõepärane ülevaade müüdavast ettevõttest, mis lubaks potentsiaalsetel ostjatel teha tegelikule olukorrale vastav pakkumine ning luua ühesugused tingimused kõigile ostjatele.

Tüüpilised küsimused, mis tekivad ostjal ettevõtte soetamisel:

1. Millest koosnevad tavapärased tulud?
2. Mis on peamised edu ja kasvu tegurid?
3. Mis on ettevõtte praegune äritegevuse jätkusuutlikkus?
4. Kas prognoosid on saavutatavad ning mis on peamised riskid ja kitsaskohad?
5. Kas juba tehtud investeeringud toetavad ettevõtte tulevase vajadusi?
6. Kas varad võivad olla oluliselt ülehinnatud või kohustused oluliselt

alahinnatud?

7. Mis on käibekapitali vajadus?
8. Millest koosnevad ettevõtte peamised rahavood?
9. Kas esitatud informatsioon on usaldusväärne?
10. Kuidas on ettevõtte juhtimine üles ehitatud?

Siinjuures tuleks meeles pidada, et küsimused ei sisaldu läbiviidava töö loetelus, kuid raport sisaldab analüüse, mis aitavad ostjal leida neile küsimustele vastused.

VDD raportit tuleks vaadelda kui ühte osa müügi-protsessist, mida müüja võiks kaaluda ettevõtte müügi ettevalmistamisel.

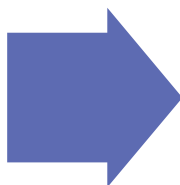
Kui ettevõtte nõrkused või ebaefektiivsus põhjustavad asjaolud on tuvastatud, siis tekib juhtkonnal võimalus vähendada nende negatiivset mõju müügihinnale.

VDD lubab juhtkonnal keskenduda ettevõtte väärtuse säilitamisele ja suurenemisele ning võimaldab müüjal säilitada kontrolli toimuva üle ning kiirendada ettevõtte müügi-protsessi. •

Müüja poolt tellitud VDD on sõltumatu analüüs

MÜÜGIEELNE ANALÜÜS (VDD) – MIDA SEE SISALDAB

- Töö on tellitud müüja poolt varajases müügi-protsessis
- Töö ulatus ning tingimused on eelnevalt müüjaga kokku lepitud
- Töö on kavandatud nii, et rahuldaks ostjate vajadusi informatsioonile ja sõltumatule analüüsile (due diligence), ning on koostatud ostjate vajadustest lähtuvalt
- VDD raport on sõltumatu, mis on tehtud ostjate kasu eesmärgist lähtuvalt
- Juhtkonda on kinnitanud raporti faktilist õigsust
- Müüja saab olulised tähelepanekud oma ettevõtte kohta enne pakkumise kutsete väljasaatmist
- Potentsiaalsetele ostjatele esitatakse tõepärane informatsioon
- Lõplik raport on adresseeritud müüja poolt valitud pakkujatele
- Hiljem on võimalik teostada täiendavaid protseduure väljavalitud ostjale, müüja eelneva nõusoleku olemasolul



MÜÜJA OMAB KONTROLLI MÜÜGI-PROTSESSIDE ÜLE

Müüjale on garanteeritud ülevaade due diligence protsessi üle ning ta omab ligipääsu kõikidele väljunditele

VÄHENDAB SEGADUST

Müügi-protsess kulgeb lihtsalt ja kiiremini

SUURENDAB VÄÄRTUST

Pakkumises osalejate arv on suurem, mis annab müüjale eelise hinna läbirääkimistel

Kaupade piiriülest liikumist kiirendab volitatud ettevõtja staatus

Usaldusväärsus on võtmesõna kõikjal äritegevuses. Alates sellest aastast on kõigil Euroopa Liidus tegutsevatel ettevõtetel, kes oma äritegevuse käigus puutuvad kokku tolliprotseduuridega, võimalus taotleda volitatud ettevõtja staatust tõendavat sertifikaati, mis kinnitab tema usaldusväärstust nii tolliasutuste kui äripartnerite jaoks.

Viimastel aastakümnetel on rahvusvaheliste kaubavoogude maht jõudsalt suurenenud ning kaubandus on läbi teinud ulatusliku globaliseerumise. Ühelt poolt on see pannud proovile tolliadministratsioonide haldussuutlikkuse, teisalt on rahvusvahelisele kaubandusele seadnud omad tingimused maailma poliitilises plaanis toimuvad sündmused, mis nõuavad turvameetmete parandamist igas valdkonnas, sh piiriületusel.

Ühenduse tolliadministratsioonid on asunud üheskoos otsima võimalusi, et suunata oma piiratud ressursid konkreetsetele kaubavahetusega seotud riskidele ja vältida juhuslikult valitud kontrolle. Selleks töötati ettevõtetele välja võimalus määratleda end kui usaldusväärne ja turvaline partner ning saada vastu erinevaid soodustusi. Volitatud ettevõtja staatus on kvaliteedimärk nii tolliasutusele kui ka äripartneritele.



Merike Oja
juhtiv maksunõustaja
KPMG Baltics AS
tel 6268 740
moja@kpmg.com



Tauno Pellis
maksunõustaja
KPMG Baltics AS
tel 6268 767
tpellis@kpmg.com

Kellele ja milleks?

Alates 1. jaanuarist 2008 on ühenduse territooriumil asutatud ettevõtetele või malik taotlema volitatud ettevõtja (VE, ingl k AEO – *Authorized Economic Operator*) staatust. See võimalus laienes ka Eesti ettevõtetele.

VE staatusega kaasnevad soodustused ja lihtsustused:

- väheneb füüsiliste ja dokumentaalsete tollikontrollide arv piiril;
- tollikontroll toimub eelisjärjekorras;
- toll eelteavitab kontrollist;
- saab valida tollikontrolli teostamise paika;
- tolliseadusandlusest tulenevad lihtsustused muutuvad kättesaadavamaks;
- väheneb andmete hulk ülddeklaratsioonides;
- muud lihtsustused (nt lihtsustatud tollideklaratsioon, lihtsustatud transiidiprotseduurid, lihtsam kaupade ühenduse staatuse tõendamine jne).

VE staatust saavad taotleda kõik kaupade impordi ja ekspordiga kokkupuutuvad ettevõtjad. Samuti võivad taotlejateks olla näiteks kauba saatjad, saajad, tootjad, vedajad, tolliagentuurid, ekspediitorid, laopidajad ja logistikafirmad (mere-, õhu-, auto-, raudteetransport ja kiirkullerid). Tarneahela sujuva ja tõrgeteta koostöö tagamiseks peaks VE akrediteeringutega olema kaetud kõik tarneahela osad, kuna juba ühe lüli mitteakrediteering võib negatiivselt mõjutada tervet ahelat (nt tekivad viivitused dokumentide vormistamisel, lisa-aeg tollikontrollil jne). VE staatusest on abi ettevõtjale, kelle äritegevuses on oluline, et kaupade liikumine riikide vahel sujaks tõrgeteta ja oleks etteplaneeritav. Selle põhjus võib olla nt kulude vähendamise soov, leppetrahvide vältimine või kiiresti riknev kaup. Eelmise aasta alguses käivitati 11 liikmesriigis VE pilootprojektid (milles osales ka KPMG), et hinnata ja testida VE staatuse rakendatavust ning toimimist. Üldine vastukaja pilootprojektis

osalenud ettevõtetele ja tolliasutustele on olnud positiivne. Tänapäevaks on VE staatuse taotlemine muutunud liikmesriikide ettevõtjate seas populaarseks ning esimesi akrediteeringuid on oodata juba käesoleval aastal.

Kuidas taotleda?

VE staatuse taotlemiseks peab ettevõtja vastama ühenduse õigusaktidega sätestatud tollieeskirjade täitmise, asjakohaste raamatupidamisstandardite ja maksevõimega seotud kriteeriumidele ning turvalisuse ja julgeoleku standarditele.

Peale VE taotluse esitamist teeb maksu- ja tolliamet ettevõtte põhjaliku riskianalüüsi, mille käigus kaardistatakse riskid, mis kaasnevad tolliprotseduuride igapäevase kasutamisega. Riskianalüüsi aluseks on ettevõtja enesehindamise küsimustik. Seega toimub paralleelselt ka ettevõttesisene kaubavahetusega seotud riskide analüüs. Taotluse menetlemise maksim

- korrektne äridokumentide ja logistiliste andmete haldamise süsteem;
- maksejõulisus.

Muud hüved

Ettevõttele, kes vastab kriteeriumidele ja saab maksuhaldurilt positiivse vastuse, omistatakse VE sertifikaat, mis väljastatakse määramata ajaks ja kehtib kõikjal ühenduses. Saadud soodustustest ja lihtsustustest tulenevalt on VE-I võimalik saavutada oluline konkurentsieelis teiste ettevõtjate ees.

VE staatuse eelised:

- parem planeerida oma kaubavedusid;
- muuta tarneahela koostööd kiiremaks ja efektiivsemaks;
- vähendada kulusid tollikontrollidele;
- lihtsam taotleda tollieeskirjadest tulenevaid lubasid;
- vähem hilinenud vedusid.

VE staatusest on abi ettevõtjale, kelle äritegevuses on oluline, et kaupade liikumine riikide vahel sujaks tõrgeteta ja oleks etteplaneeritav. Selle põhjus võib olla nt kulude vähendamise soov, leppetrahvide vältimine või kiiresti riknev kaup.

maalne tähtaeg võib olla kuni 300 kalendripäeva. Selle aja jooksul viib amet läbi spetsiaalse auditi, selgitamaks välja, kas ettevõtte vastab kõikidele VE-le esitatud nõuetele.

Auditis võtab maksu- ja tolliamet arvesse kõiki kolmandate isikute tunnistusi ja sertifikaate (näiteks ISO standardid, ISPS jms), mille kriteeriumid on võrreldavad VE staatuseks vajalike tingimustega, ning audiitorite hinnanguid ettevõttele. Kuivõrd VE staatust aktsepteeritakse kõikjal ühenduses, siis konsulteerib ja kooskõlastab amet otsused ka teiste liikmesriikidega.

Nõuded VE staatuse saamiseks:

- tegevus on seotud tolliformaalsuste teostamisega;
- tegevus vastab tollieeskirjadele;
- korrektne raamatupidamise arvestus;

Lisaks annab see mitmeid kaudseid hüvesid, sest VE staatusega ettevõtet käsitletakse kui usaldusväärset ja kontrollitud ning võib arvata, et tulevikus eelistatakse äripartnerite valikul just VE-d. Samuti arvatakse, et suured ettevõtted võivad uute koostöölepingute sõlmimisel lisada lepingutesse VE staatuse nõude, kindlustamaks kogu tarneahela kiire ja turvalise toimimise. Tulevikku silmas pidades võib eeldada, et VE staatuse olemasolu muutub rahvusvahelisel kaubavahetusel järjest olulisemaks. Kuna VE staatuse saamise protsess on aeganõudev, siis peaksid ka Eesti ettevõtted hakkama selle taotlemiseks esimesi samme tegema. •



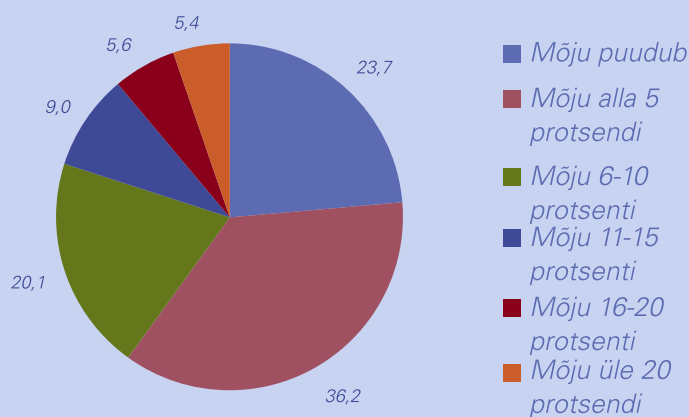
Täpsed prognoosid tõstavad ettevõtte väärtust

KPMG tellimusel valmis Economist Intelligence Unitil ja CFO Researchil uurimus *Forecasting with confidence: Insights from leading finance functions*, mille raames uuriti 544 Euroopa, Ameerika ning Aasia tippjuhi arvamusi ettevõtete majandusprognoosidest. Üle 30% vastajatest olid ettevõtete finantsjuhid eri tööstusharudest. 95% esindasid ettevõtteid, mille aastakäive ulatus üle miljardi USA dollari.



Andris Jegers
tegevjuht, partner
KPMG Baltics AS
tel 6268 700
ajegers@kpmg.com

Kui palju on viimase kolme aasta aktsiahinda vaadates organisatsioonile maksimaalset väärhindamist tehtud vead? Protsent 354 vastajast.*



*354 küsitluses osalenut oskas vastata.

Kuigi prognoosimist peetakse tavapäraselt finantsvaldkonda kuuluvaks, tunnistavad juhtivad ettevõtted, et sel on määrav roll tulemusjuhtimises, ettevõtte väärtuse kujundamisel ning investorite usalduse loomisel. Uuringu eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas juhtivad firmad suurendavad prognooside tööpärasust ning toetavad seeläbi pikaajaliselt ettevõtte väärtuste kasvu.

Kehva prognoosimise sügavam mõju avaldub strateegias ja juhtimisotsustes. Kuigi kindlasti oli oma mõju ka teistel teguritel, kasvas viieprotsendilise täpsusega oma prognoosid koostanud ettevõtete aktsiahind viimase kolme aastaga

Ebatäpsed prognoosid on kulukad

Viimasel kolmel aastal on vaid ühel protsendil küsitletud firmadest prognoosid täppi läinud. Vaid 22%-l jäi prognoosi viga viie protsendi sisse – keskmine hälve oli 13%. Juhtid arvasid, et need möödalaskmised kärpsid ettevõtete aktsiahindu kuue protsendi võrra, millest suur osa oli investorite käitumise otsene tagajärg. Kehva prognoosimise sügavam mõju avaldub strateegias ja juhtimisot-

sustes. Kuigi kindlasti oli oma mõju ka teistel teguritel, kasvas 5%-lise täpsusega oma prognoosid koostanud ettevõtete aktsiahind viimase kolme aastaga 46%, teistel aga 34%. Finantsjuhid tõid esile asjaolud, mille parandamisega saab koostada usaldusväärsemaid prognoose. Kõigepealt, 42% vastajatest rõhutas vajadust kasutada kaasajast tehnoloogiat, et prognoosiprotsessi auto-

matiseerida. Samaväärne hulk leidis, et stsenaariumide planeerimine on kasulik vahend, et mõista prognoosi mõjutavaid tulevikuaenguid. Ja lõpuks, 40% vastajatest arvas, et pidev prognoosimine oleks ülimalt kasulik paremate prognooside saamiseks.

Mitmeid kitsaskohti tuli esile kasutada teabe vallas. Peaaegu pool vastajatest arvas, et prognoosimise aluseks olevad ettevõtete finantsandmed on vaevu adekvaatsed, enamuse arvas

sama mittefinantsinformatsiooni kohta. Uuringust ilmnis ka, et ettevõteted tuginevad ennekõike sisemisele teabele, jättes kõrvale laiema turuinformatsiooni. Näiteks vaid 40 ettevõtet kasutab valitsuse majandusülevaateid oma prognooside koostamisel.

Parem tarkvara aitab täpsemalt prognoosida

Kolmandik vastajatest leidis, et oluliselt takistuseks on ettevõttes prognoosimisel kasutatav tehnoloogia. Peaaegu kõik organisatsioonid kasutavad ennustamisel tabelarvutust, kuid murettekitav on tõsiasi, et 40%-le on see ainus prognooside koostamise vahend. Niimoodi saab koostada usaldusväärse prognoosi, kuid uuringu kohaselt kasutavad täpsemaid prognoose teinud ettevõtted keerulisemat tarkvara. Samas nentisid küsitletud eksperdid, et hea tehnoloogia ei aita, kui algandmed või prognoosimise protsess pole sobivad.

Vale on ka arvata, et prognoosimine peaks jääma finantsosakonna pärusmaaks. Kuigi finantsala juhtidel on suunav roll, peaks ka ärijuhtidele andma suuremat osalust ja vastutust prognoosiprotsessis. Tõenäoliselt kõige täpsemad prognoosid nii valmisidki. Kuid 39% firmadest jätvad ärijuhid protsessist eemale.

Uuring näitab, et ettevõtete tegelikud tulemused on tõenäolisemalt prognoositust paremad kui kehvemad – keskmine prognoos jääb tegelikule kaheksa protsendiga alla. See näitab, et kas teadlikult või mitte, aga juhid on oma prognoosides tagasihoidlikud. Võimalik, et tegu on inimliku ettevaatlikkusega, et tagada boonuseid. Kuigi tundub, et prognoosi ületamine ei ole mingi probleem, tähendab see ühtlasi, et ressursside ja investeeringute valikuid tehakse ebatäpse või puudliku informatsiooni põhjal. Paremate strateegiliste otsuste nimel peaks tippjuhid juurutama suhtumist, mis hindaks ja stimuleeriks täpset prognoosimist.



Kes vastutab organisatsioonis prognooside koostamise eest? (Protsent 540 vastaja seast.)



Kuidas edukalt prognoosida?

Täpsemaks prognoosimiseks tuleb vaadata, kuidas käituvad edukad ettevõtted, kelle prognoosid on viimasel kolmel aastal erinenud tegelikkusest kuni viis protsenti.

Esiteks, nad võtavad prognoose tõsiselt, hinnates juhte, kes teevad täpseid ennustusi ning pannes neile ka vastutuse, et prognoos paika peaks. Samuti kasutavad nad prognoose tulemusjuhtimises.

Teiseks proovivad nad tõsta prognooside kvaliteeti, huvitades rohkem stsenaariumide planeerimisest ja tundlikkuse analüüsist ning ei tegele lihtsalt finantspersonaliga

prognooside tarbeks.

Kolmandaks, edukad prognoosijad tuginevad laiemale informatsioonile, kasutades organisatsiooniväliseid turuanalüüse ja –andmeid ning kaasates prognoosidesse tegevjuhtkonna liikmeid, kes on ärile lähemal.

Neljandaks, tervelt 58% uuendab prognoose vähemalt kord kuus. Samuti ennustavad edukad prognoosijad bilansi põhinäitajaid sagedamini. Olulist rolli mängib ka kaasagsema tarkvara, mitte ainult tabelarvutuse kasutamine.

Viies, toob täpsem prognoosimine kasu aktsionäridele, sest täpseid prognoose tegevate ettevõtete aktsiahind on võrreldes teistega kiiremini tõusnud.

Uuringu kokkuvõtteks leiab KPMG, et usaldusväärne prognoosimine tähendab oskust siduda omavahel organisatsiooni tegevus ning sisemine ja väline andmestik, luues tehnoloogia abil tasakaalustatud ning ammendava tulemuse.

Soovituseks finantsvaldkonna spetsialistidele, kes võiksid prognoosimist ettevõttes arendada, toob KPMG esile kolm faktorit, mis on olulised prognoosi koostamisel. Prognoosimine peab lähtuma kindlastest reeglitest, kujutama endast kesksel juhtimisvahendil ning olema osa organisatsiooni kultuurist ja igapäevasest tegevusest. •

Gary Hamel esineb Soomes

Tänavu 28. aprillil jätkab KPMG populaarset maailmakuulsate juhtimismõtlemise seminarisarja. Eelmisel kevadel esinenud legendaarne, sajandi juht' Jack Welch meelitas kuulama 400 otsustajat Põhja- ja Baltimaadest. Seekord astub KPMG kutsel Helsingis üles maailma tuntuimaid strateegia- ja juhtimisasjatundjaid, professor Gary Hamel, kes oma seminaril **Reinventing Management for the 21st Century** kõneleb innovatiivsest juhtimisest ja strateegiast. Maailmas kõrgelt tunnustatud juhtimismõtlemise arvates pidurdavad kaasajal ettevõtete

eduvõimalusi liigselt efektiivsusele ja kontrollile keskenduvad juhtimisevõtted. Ta kutsub üles revolutsioonile ettevõtete struktuuris ja juhtimises. Gary Hamel peab edu valemiks innovatsiooni kogu organisatsioonis ning kiiret strateegilist muutumise- ja uuendamisevõimet. Ta pakub välja selge 21. sajandi tegutsemismudeli, millele vastavad ettevõtted on kiired, innovatiivsed rohujuure tasandilt tipuni ning äärmiselt inspireerivad töökeskkonnalt. Lisainfo www.kpmg.ee, www.garyhamel.com.

KPMG taas Pärnu Finantskonverentsi peasponsor

17-18. aprillil Pärnus toimuva 10. juubelikonverentsi peateema on **Analüüs – paremad otsused**. Kuidas siis parem olla? Parema otsustusprotsess, kiirem ja tõhusam rakendus, oskus võtta igast äriprotsessist suurim võimalik väärtus. Seda mõistagi analüüsi abil. Analüüs on muutumas uueks konkurentsieeliseks. Kui hästi suudame meie ümber olevat infot kasutada? Kuidas teha nii, et võimalikult paljud inimesed organisatsioonis tahaksid ja suudaksid konkurente "üle mõelda"?

Esimesse konverentsipäeva mahub muuhulgas KPMG Soome partneri Jan Montelli ettekanne protsessi-analüüsist, teist päeva alustab juba traditsiooniks saanud KPMG makside ja raamatupidamise **update**, mille eest seisavad hea meie juhtiv maksunõustaja Aidi Kallavus ning juhtivaudiitor, Eesti Raamatupidamistoimkonda kuuluv Eero Kaup, kaasa lööb rahandusministeeriumi maksupoliitika osakonna juhataja Lemmi Oro.



KPMG pälvis parima suure tööandja tiitli



KPMG valiti teist korda viimasel kolmel aastal Suurbritannia parimaks tööandjaks suurte ettevõtete kategoorias pälvides maineka *Sunday Times Best Companies* auhinna, mille jaotamisel on KPMG viimasel neljal aastal olnud kolme parima seas. Parimad selgitati ulatusliku küsitlusega, kuhu tänavu kaasati 868 ettevõtet kokku enam kui 180 000 töötajaga. KPMG osutus parimaks enam kui 5000 töötajaga ettevõtete kategoorias.

KPMG sai veel kaks auhinda: *Most Improved* ja *Best For Giving Something Back* – viimane neist hindas sotsiaalset vastutust. KPMG paneb suurt rõhku ühiskondlikele teemadele, toetades 2007. aastal eri ettevõtmisi kas rahas või tööpanusega 5,7 miljoni naelaga (ligi 115 miljonit krooni). Ettevõtte panustas mullu märkimisväärselt koolitus- ja arendustöösse. Kokku pühendati üle 200 000 töötunni

enesetäiendamisele ning 550 juhti tegid läbi arenduskoolituse. KPMG peab oluliseks andekate naiskolleegide panust – aastaga ületas juhtivatel positsioonidel töötavate naiste osakaal 30 protsendi piiri. Samuti parandatakse lapsevanemate töötingimusi ning toetatakse paindlikke töövorme – üle 98 protsendi sellealastest soovidest rahuldati.



KPMG kutsub tippjuhte golfi mängima

Suve hakul, 6. juunil leiab aset juba teine **KPMG Golf Invitational Boutique Caprice** auhindadele. Mõõduvõtt toimub Jõelähtmel asuvas golfikeskuses Estonian Golf & Country Club. Osavõtt on kutsetega. Lisainfo www.kpmg.ee.

Central banker: cushion your fall

In his interview with Forum, Mårten Ross, Deputy Governor of Eesti Pank, offers analysis on Estonia's economic outlook.

After joining the European Union, global credit terms were favourable for Estonia and the country was considered highly trustworthy. This resulted in remarkable inflow of foreign funds that helped to boost the Estonian economy. The growth continued until 2006. The current slowdown in economic growth has clearly not yet bottomed out. In the last three months of 2007, Estonian Gross Domestic Product (GDP) grew a little less than expected. The risks of a slowdown in GDP growth and acceleration in inflation are increasing for 2008. However, the slowdown in economic growth does not have to mean a plunge. There is no need to ponder whether the Estonian economy might fall sharply or find a soft landing, Mr. Ross says. It does not really matter how far you fall provided you have cushions to land on. Structural complications in the Estonian economy would make for the worst scenario; they could mean a deterioration in the country's financial position that would result in supplementary budgets and dramatic cuts in expenditures. However, there are no signs of these potential systematic pitfalls. Mr. Ross believes we should stay grounded in reality. Enterprises who seriously believed that the 11 per cent growth in GDP could be sustained are likely facing more hardship than those with a more realistic outlook.

Assess the maturity of your enterprise and its processes

Veiko Kullaste, Head of KPMG's Risk Advisory Services practice, and Martin Tint, Risk Adviser, both believe that a lot has been discussed and written about process mapping and analysis methods.

Less frequently mentioned are ways of analysing an enterprise's capabilities in implementing new processes. During rapid economic growth, a major problem for a number of enterprises is how to find additional labour and how to expand in order to keep up with demand as much as possible. One possibility for achieving this involves streamlined processes, where necessary operations have been identified through process mapping, and they have been standardised, end-results- and customer-oriented. Michael Hammer (*The Process Audit*, Harvard Business Review, in April 2007) has developed a framework to assess the process-based maturity of an enterprise – the Process and Enterprise Maturity Model (PEMM). PEMM provides a framework to support enterprises in their process-based development and to help them assess how disposed they are to restructure their processes. PEMM helps executives reduce their uncertainty, and instead of relying purely on their intuition, management can use a questionnaire to identify whether all significant aspects of a transformation have been considered and which of those aspects need further elaboration.

Knowledge tips the balance on competitiveness

Urmas Varblane, Professor of International Business, Tartu University, offers his evaluation of Estonia's competitiveness.

Based on the analysis of the competitiveness of the Estonian economy undertaken at the request of the Estonian Development Fund, we can say that so far, the key factor in the success of Estonia has been our comparatively cheap labour. However, this advantage has begun to fade away rapidly. The credit-based consumer boom has had its impact on the competitiveness of Estonian exports. Domestic demand spurred by consumer credit has raised pressure to raise salaries, leading to rapid growth in labour costs. The Estonian economy is facing another period of structural change. Increases in productivity and alterations to the economic model are extremely important since the Survey revealed that low productivity makes it extremely difficult to retain the competitiveness of the Estonian economy. However, there is no simple tool for increasing productivity; instead, scores of factors must interact involving contributions from both, companies and the state (via its economic policy). The success of the Estonian economy largely depends on how prepared companies are to find the necessary knowledge, to adjust it to their needs and to utilise the knowledge for improving their competitiveness.

Management reporting lets one know the pulse of an organisation

In her article, Triin Tiedemann, Head of KPMG's Internal Audit Services practice, examines the issues surrounding management reporting.

The more informed we are of a situation, the higher the chances are that the decisions we make will be the right ones – information enables us to focus our attention, time and resources where they are needed. If an enterprise is managed by a team, then prior to making any decisions the information the decision-makers possess should be shared. Management reporting is an essential tool in this case. It involves compiling such data and statistics that would enable an enterprise to make effective decisions for achieving its goals. When the economic environment and business environment change, an enterprise's goals should also be adjusted to the new situation. Adjusted goals call for an adjusted reporting system. Factors that were not substantial enough to be observed in one business environment (e.g. the availability of labour, information or raw material) may suddenly acquire the utmost significance if an enterprise wishes to remain competitive. Significant trends may be overlooked if, instead of monitoring relations between economic numbers, only the growth or fall in real terms of various separate indicators is monitored in reports. However, if some indicators are being monitored only via ratios or proportions, a critical change in their real values could remain invisible.

Changes planned for corporate taxation in Estonia

Joel Zernask, Head of KPMG's Tax and Legal Services practice, and Aidi Kallavus, Tax Manager, focus on pending changes to the Estonian Income Tax Act.

On 13 December 2007, the Government of Estonia approved two draft acts amending the Income Tax Act. One of the draft acts applies mainly to the taxation of legal entities' income, and the other partially harmonises the taxation of individuals' income derived from security investment with that of legal entities. KPMG's analysis looks into the changes concerning corporate income tax that are scheduled to enter into force as from 1 January 2009, as proposed in the first draft act. Since the draft amendment act is being debated over in the Riigikogu (the Parliament of Estonia), some alterations may still be made to the legislative act. The purpose of the amendment is to align the Estonian Income Tax Act with the Council Directive 90/435/EEC (the *Parent-Subsidiary Directive*). On joining the European Union, Estonia was granted a transition period for adopting the provisions of the above directive. The most significant changes relating to Estonian legal entities comprise the taxation of distributed profits, avoidance of double taxation, reduction of share capital and liquidation proceeds, expenses not related to business, and the declaration and payment of income tax. Although the draft amendment to the Income Tax Act presented to the Riigikogu introduces several changes, in essence, Estonia will keep to its simple, flat-rate and investment-friendly tax policies for 2009 as well.

Changes in financial reporting and accounting

In his article, Eero Kaup, Director of KPMG's Audit practice, outlines several modifications to the Guidelines of the Accounting Standards Board of Estonia (ASBGs), expected in 2009. The changes are mostly a result of amendments to the International Financial Reporting Standards (IFRS) and the Estonian Accounting Act.

The most important anticipated changes will be those influencing businesses, the way subsidiaries and associates are reported, and how main accounting statements are presented. Additionally, changes concerning concession agreements or standards for small- and medium-sized entities are significant. Amendments to the Accounting Act broaden the range of enterprises subject to corporate governance. In addition, a separate management declaration will be repealed and the definition of the consolidation obligation will be specified. The above amendments would affect the annual reports of 2009. According to the draft of the Authorised Public Accountants Act, the thresholds for a mandatory audit will be provided in the Authorised Public Accountants Act and not in the Accounting Act as at present. Moreover, these thresholds will be raised: in place of an audit, a review may be carried out at small enterprises, among other changes.

Offence is the best form of defence

KPMG Financial Adviser Rain Urbsalu offers his thoughts on due diligence.

In merger and acquisition transactions (M&A), those who wish to sell a company, i.e. vendors, do not need to know who their potential purchasers are; however, they should know what kind of information the purchasers seek and which risks are most significant for them.

For a vendor, due diligence analysis plays an extremely important role. Purchase price negotiations are usually dominated by experienced investors. Those investors, who have to convince their sceptically minded financiers about the feasibility of the investment, may often have quite an aggressive approach.

On preparing a transaction, objectivity and empathy are significant factors. A vendor's team should be able to examine a purchaser's position and foresee what issues might be of utmost interest for the purchaser, try to find responses to those issues, and present effective strategies in a reliable and appropriate way.

Limited access to information is a bad strategy. If, for any reason, certain information is revealed just at the final stage of the process, it can only be good news, not bad. Purchasers try to find negative aspects that could help them beat down the seller to avoid the risk of overpaying. Quite often, a good approach to problems like that is vendor due diligence (VDD) – an analysis performed on behalf of the seller. During a VDD, information on the company being sold is compiled for the benefit of potential purchasers. VDD allows management to focus on retaining and enhancing the value of their company, enables the vendor to keep control over the selling and accelerates the process.

AEO status speeds up cross-border transportation of goods

Merike Oja, Tax Manager at KPMG in Estonia, and Tauno Pellis, Tax Adviser, discuss the concept of the Authorised Economic Operator (AEO).

From 2008, all enterprises operating in the European Union (EU) who, thanks to their business activities, may be involved in customs procedures, can apply for a certificate proving their AEO status. The AEO status of a company serves as a sign of quality for customs authorities as well as for business partners.

From 1 January 2008, enterprises established on the territory of the EU, Estonian enterprises among them, are entitled to applying for this status.

AEO status provides several advantages and simplified procedures for companies which bear the certification: a reduction in the amount of cargo and document checks at the border crossings, priority at customs checks, less data required for general customs declarations, etc.

All companies importing or exporting goods may apply for this status. In addition, consignors, consignees, manufacturers, transporters, customs agencies, forwarders, warehouses and firms participating in the logistics chain (sea, air, road, rail transport and dispatch riders) are eligible to apply as well.

In the future, AEO status is likely to have increasing significance in cross-border trade. Since the application process is quite time-consuming, Estonian enterprises should start taking steps toward applying.

Precise forecasts a significant driver of business value

KPMG International commissioned the Economist Intelligence Unit and CFO Research to conduct a global survey of company forecasting, reaching 544 senior executives in Europe, in the Americas and in Asia Pacific, writes Andris Jegers, Partner and Authorised Public Accountant of KPMG Baltics.

Over 30% of respondents of the survey *Forecasting with confidence: Insights from leading finance functions* were CFOs and 59% of respondents were from organizations with over US\$1 billion dollars in annual revenues.

Although forecasting is traditionally considered a "financial exercise," leading organizations widely acknowledge that it is at the heart of the performance management process and potentially a significant driver of business value and investor confidence.

The aim of the survey was to examine how leading organizations enhance the reliability and confidence of forecasts and, as a result, drive and sustain long-term value.

KPMG member firms believe that the key to reliable forecasting is the ability to draw together culture, process and internal and external data into a balanced and cohesive framework enabled by technology. While getting it right is difficult, it is critical: reliable forecasting is at the heart of the business performance management process and creates measurable business value over the long term. Leaders need to apply rigor to the forecasting process, use it as a core management tool and embed forecasting discipline into the culture and day-to-day activity of the organization.

Eesti

KPMG Baltics AS
Narva mnt 5
Tallinn 10117
tel +372 6 268 700
faks +372 6 268 777
kpmg@kpmg.ee
www.kpmg.ee

Läti

KPMG Baltics SIA
Vesetas iela 7
Rīa LV 1013
tel +371 6 703 8000
faks +371 6 703 8002
kpmg@kpmg.lv
www.kpmg.lv

Leedu

KPMG Baltics UAB
Vytauto 12
Vilnius LT 08118
tel +370 5 210 2600
faks +370 5 210 2659

Šauliu g.19
Klaipeda LT 92233
tel +370 46 480 012
faks +370 46 480 013
vilnius@kpmg.lt
www.kpmg.lt

Esitatud informatsioon on üldise iseloomuga ja ei ole mõeldud ühegi kindla füüsilise või juriidilise isiku probleemide lahendusena. Ehkki soovime anda täpset ja ajakohast informatsiooni, ei saa garanteerida, et esitatud informatsioon on täpne ka selle saamise hetkel või pärast seda. Ükski kasutaja ei tohiks esitatud informatsioonist lähtuda ilma konkreetse situatsiooni põhjalikul analüüsil põhineva professionaalse nõustamiseta.

KPMG ja KPMG logo on Šveitsi ühingu KPMG International registreeritud kaubamärgid.

© 2008 KPMG Baltics AS, Eesti aktsiaselts ja Šveitsi ühingu KPMG International iseseisvate tütarfirmade võrgustiku liikmesfirma. Kõik õigused kaitstud.