

KPMG foorum 18

Juhtimisajakiri otsustajatele
KPMG Baltics AS

Sügis 2008

Fookuses on ettevõtte tervis

Ettevõtjatel on jalad maas

Siseaudiitor kui organisatsiooni perearst

Viirused IT-juhtimises ohustavad
terve firma tervist

Enne näljanuttu piilu sahvrisse

Juhtkonna hinnangute mõju
finantsarvestusele kasvab

Summary in English

Sisukord

Eessõna 3

Uudised 4

KPMG Golf Invitational 2008 5

Ettevõtjatel on jalad maas 6
Küsimustele vastab Mati Sõöt

Siseaudiitor kui organisatsiooni perearst 10
Karin Rätsep
Triin Tiedemann-Tats

Viirused IT-juhtimises ohustavad 12
terve firma tervist
Rivo Jõepera

Enne näljanuttu piilu sahvrise 15
Veiko Kullaste
Janek Taaler

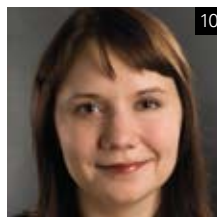
Juhtkonna hinnangute mõju 18
finatsarvestusele kasvab
Indrek Alliksaar

KPMG Regatt 2008 20

Summary in English 22



Ka ajutine majanduslangus ei ole peale viimaseid priskeid aastaid katastroof.



Siseauditil on organisatsiooni-kultuuris väga erinevaid rolle: alates revidendist ja järelevalvajast kuni diagnostiku või juhtimiskonsultandini, vahel ka psühholoogini.



Ekstreemne võimalus, saamaks teada, kuivõrd olulist rolli mängib infotehnoloogia teie äriprotsessides, on mõnel tähtsal teabesüsteemil paariks tunniks „juhe seinast tõmmata“.



Kes on headel aegadel „rasva varunud“ ja musti stsenaariume koostanud, töötavad rahulikult edasi.



Kui tegemist on aktiivselt kaubeldava varaga, siis on vara turuhind kergelt määratletav ja selle sisu on aruande kasutajatele arusaadav.



Andres Root

partner, nõukogu esimees
KPMG Baltics AS
tel 6268 700
aroot@kpmg.com

Hea lugeja!

Optimistid ütlevad, et jaanipäev ei ole mägede taga. Pessimistidel hakkavad sõnad otsa lõppema. Realistid tõdevad, et sügis on käes ja on aeg valmistuda talveks ja tulevaks aastaks. Tõsiasi on, et ilmad lähuvad külmemaks ja sama saatus on makromajanduslike näitajate põhjal tabamas ka meie majanduskliimat.

Nagu inimesed peavad jahedamatele aegadele vastu minema vitamiinidest pakatavatena ja heas vormis, tuleb ka ettevõtetele hea konditsioon ka suks. Käesolevas KPMG Foorumis on keskseks teemaks ettevõtete tervis: kuidas leida varjatud ressursse, diagnoosida paremini olukorda, leida uusi võimalusi.

Nii nagu elu ei ole üks lõpmatu pidu ja pillerkaar, on ka majandus paratamatult tsükliline ning majanduskasvu miinusesse langemist pole põhjust üle dramatiseerida. Vastupidi, meie ei

soovi liituda nutukooriga, kelle arvates on Eesti majandusel lips läbi, vaid soovime otsida tänases olukorras uusi võimalusi.

1998. aastal, peale börsikrahi ning Vene majanduskriisi ajal tundus ka, et tulevik on trööstitu. Kümme aastat hiljem on majandustsükli kõver jälle allapoole keeranud, mis peaks tegelikult innustama. Tugevad ja terved organisatsioonid või need, kes suudavad tugevusi leida, jõuavad esimeste seas uue tõusuga kaasa minna. •

Uued juhid KPMG ärinõustamisosakonnas

Sügisest juhib ärinõustamisteenuste valdkonda **Rivo Jõepere**, jätkates ka senist tegevust IT ja inforiskide nõustamisteenuste juhina. Senine äri-nõustamisteenuste juht Veiko Kullaste

jätkab KPMG-s strateegianõustamise teenusliinis. Uus juht on ka siseauditi teenusliinil – **Karin Rätsep** – kes enne KPMG-ga liitumist töötas pikka aega Mitte-eestlaste Integratsiooni Sihtasu-

tuses administratiivdirektorina. Senine teenusliini juht Triin Tiedemann-Tats siirdus SEB Panka siseauditi osakonna juhiks. •

KPMG töötuba Pärnu juhtimiskonverentsil: “Kas mõõn paneb tüssama?”



Tänavuse Pärnu juhtimiskonverentsi peasponsorina korraldab KPMG 9. oktoobril intrigeeriva töötoa teemal “Kas mõõn paneb tüssama?”. Töötoa läbiviijaks on **Charlie Patrick**, kes on KPMG finantseksperdiisi (ingl *Forensic*) valdkonda kuuluva pettuste uurimise Londoni osakonna direktor. Tema näol on tegemist omamoodi finants-detektiiviga, kelle roll on tuvastada petuskeeme ning ebaseaduslikke või omanike huve kahjustavaid võtteid ettevõtete majandamisel. Charlie Patricku ettekanne räägib sellest, kas

ressursside nappuse ja majanduslangusest tuleneva surve tingimustes hoogustuvad majanduskuriteod ja kasvab oht, et ettevõtte võib langeda pettuse ohvriks. Ta käsitleb raskusi, millega ettevõtteid ja töötajad ressurside nappuse olukorras silmitsi seisavad, ning antakse nõu, kuidas neid raskusi ületada ja ettevõtte sisemisi reserve paremini ära kasutada. KPMG töötuba on interaktiivne, sisaldades praktilisi näiteid, grupitöid ning küsimusi-vastuseid. Lisainfo www.kpmg.ee või www.konverentsid.ee •

KPMG toetab Riskijuhtimise Aastakonverentsi 2008

17. oktoobril Nordic Hotel Forumis toimival konverentsil “Globaalsed riskid versus lokaalsed riskid – kuidas riske juhitakse?” astub lektorina üles ka **Matthew Hadley**, KPMG ärinõustamisteenuste valdkonna juht Baltikumis. Ta tutvustab KPMG poolt

hiljuti läbi viidud uuringut “Kuidas kliima muutused mõjutavad sinu äri?” – tegemist on kõige põhjalikuma analüüsiga kliimamuutuste mõjudest ettevõtlusele maailmas. KPMG ettekanne peamine eesmärk on viia edasi kliimamuutuste alast diskussiooni

ning aidata ettevõtetel mõista, kuidas kliimamuutused mõjutavad nende äri ning kuidas reageerida muutunud oludele. Lisainfo www.kpmg.ee või www.corpore.ee •

Viies õppeaasta KPMG ja EBSi Strateegiakoolis

22. oktoober 2008 – Kas oled uueks tõusuks valmis?

3. detsember 2008 – Kuidas strateegiat edukalt ellu viia?

4. märts 2009 – Strateegia tööriistakast

6. mai 2009 – Strateegiline juhtimine – tulemuslikkuse mõõtmine

Strateegiakool on kord kvartalis toimuv seminar-töötuba, mis on suunatud Eesti tippjuhtidele, eesmärgiga pakkuda neile klubilises vormis ja aktiivõppe meetoditega rikastatud enesearendamise võimalust strateegilise juhtimise teemadel. Lisainfo www.kpmg.ee



▲ Tulemuskaarti uurivad Indrek Alliksaar, Mart Stöör ja Sami Seppänen

▲ Siiri Odrats-Koni, Mart Kutsar ning Andres Erm on punktiarvestuses täpsed



Golfiharjutusest saab osa Pirje Raidma ►

KPMG Golf Invitational 2008

Juuni alul toimus Jöelähtme golfimurul KPMG golfiturniir. Päikeseline ilm soosis üritust, toimus punktimäng ühisstardist, millest võttis osa ca 50 golfisõpra. Lisaks toimus praktiline golfiharjutus algajatele. Parimatele pani väärtuslikud uhinnad välja luksuskellade ja juveeliäri Boutique Caprice. KPMG järjekordne turniir toimub juunis 2009.



◀ Tiina Möisa hoogne löök



▲ Võistlusklassi HCP 0-18 võitjat Juhan Kolki õnnitlevad kohtunik William Thursby, Katrin Virkus ning Andris Jegers

◀ Väsinult, kuid rahulolevalt naasevad golfimurult Ago Soomre, Oliver Kangro ning Kaire Pichen



Mati Sööt: ettevõtjatel on jalad maas

Inscape Koolituse juhatuse liige Mati Sööt on lõpetanud Tartu Ülikooli psühholoogia eriala ning täiendanud end juhtimise ja organisatsiooni nõustamise vallas Põhjamaades, Lääne-Euroopas, USA-s ja Eestis. Ta on töötanud psühholoogi, personalidirektori ja tippjuhina nii era- kui avalikus sektoris. Mati Söödil on 20-aastane kogemus juhtimis- ja personalitöö konsultandina ning rahvusvahelise koolitajana. Intervjuus KPMG Foorumile lahkab ta Eesti ettevõtluse mentaliteeti ning valitsevaid meeleolusid.

Kas olete nõus, et Eesti majanduses valitses aasta-kahe eest suur eufooria, mis nüüd on muutumas teiseks äärmuseks, kus domineerib sügav pessimism?

Majandus iseenesest ei ole emotsionaalne, vaid igati ratsionaalne oma tõusude-mõõnade ja tsüklilisusega, mida iseloomustavad objektiivsed tegurid. Kes on majanduse juures emotsionaalsed, on inimesed – kuidas keegi majanduses toimuvat tõlgendab. Kõige emotsionaalsem on kindlasti aktsiaturg, kuid seal ei ole ettevõtjad peamises rollis.

Ettevõtjad, kellega olen koostööd teinud, ei olnud kindlasti hiljuti eufooria meelevaldas. Nad tunnetasid, et tegu oli mõnusate kasvuaastatega ning hoidsid riske suhteliselt hästi kontrolli all. Kinnisvaras ning sellega seotud sektorites oli näha ülendatud meeleolu, kuid see puudutas pigem väiksemaid ja algajaid. Suured ja tõsised kinnisvaravaldkonna tegijad kindlasti eufoorialisteks ei muutunud.

Kui olen ettevõtjalt küsinud, kuidas praegu läheb, siis väga vähe on kuulda otsest virisemist. Majanduskeskkonna muutust võetakse realistlikult ning jalad olid maas nii enne kui ka praegu. Hetkel oodatakse pigem mõõdukat kasvu või sama taseme säilimist. Majanduskeskkonna muutus mängib kindlasti oma rolli, mis paljuski avaldub laenuaktiivsuse langemises ning majanduse koondnäitajaid see halvendab.

Ka ajutine majanduslangus ei ole peale viimaseid priskeid aastaid katastroof.

Kas avalikkus mõtleb majandusolukorra ise kord heaks, kord halvaks?

Avalikkus on hea teemaga manipuleerimiseks. Avalikkust ei ole konsensuse või ühtse vaadena olemas, ei saagi kunagi olla. Tuleb teha vahet kahel asjal: objektiivne reaalsus ja faktid ning subjektiivne reaalsus ehk faktide tõlgendamine. Ükskõik, milliste faktide najal saab manipuleerida, argumenteerida ühelt ja teiselt poolt. Kui kõik oleks väga selge ja ühene, siis ei oleks majanduses huvitav.

Ajakirjandus on viimasel ajal majandusolukorra kajastamisel liikunud rohkem emotsionaalsuse poole ning üha vähem on analüütilist lähenemist. Igast asjast proovitakse nagu sidrunist mahla välja pigistada. Aga emotsioonidel on komme nakatada, mis mõjutab inimeste käitumist.

Praeguse majandusolukorra kajastamine võiks olla tasakaalukam ning äärmusi vältiv. Ka ajutine majanduslangus ei ole peale viimaseid priskeid aastaid katastroof. Tuleb meeles pidada, et ka jahedas majanduskliimas leidub ettevõtjaid, kel läheb hästi ning miks mitte neist rääkida. Valitsust kritiseeritakse ikka ja igal pool, aga keerulisematel aegadel peab keegi aitama meeleolu üleval hoida.

Milliseid tähelepanekuid olete teinud ettevõtjate mentaliteedis viimastel aastatel?

Kõigepealt positiivselt poolelt, kust on rohkem tähelepanekuid. Kindlasti on ettevõtjad muutunud küpsemaks ja tasakaalukamaks, avalikkusega suhtlemisel avatumaks. Nad on ausamad



ja eetilised ning mõistavad paremini oma rolli riigis, olles meelsamini valmis makse maksma kui aastate eest. Ausse on tõusnud partnerlus ja kokkulepped ning rohkem hinnatakse töövõtjaid, kes toovad ju ettevõttele kasumi. Paranenud on klienditeeninduse tase, mis võtab üha rohkem euroopalikke jooni. Eneseteadvuse kasv on märgatav, mis on paljudel andekatel juhtidel aidanud läbi lüüa ka rahvusvaheliselt. Kes on normaalse hinna eest oma osaluse loodud ettevõttes müünud, teavad, et tasub olla ettevõtlik.

Meil on olnud sisuliselt 20 aastat vaba majandust, kui võtta alguspunktiks kooperatiivide loomine. Kaksikümne aastat on peaaegu üks inimpõlv ning praegune aeg on esile toonud juba uue generatsiooni, kes on saanud korraliku hariduse. Nad on vabad sotsialismi taagast ja ei tunne ala-

väärsust. Selliseid tublisid noori jagub pea igasse ettevõttesse.

Üle poole loodud ettevõtetest ei näe oma kümnendat sünnipäeva ning selles valguses on inimese genoom palju tugevam.

Negatiivse poole pealt tuleb öelda, et mingil määral olid eelnenud aastad paljudele mõnus periood ning sisuliselt kõik ettevõtted kasvasid, pea igas valdkonnas, aga kasv ei olnud mitte alati seotud tehtud töö ja pingutusega, vaid tuli suhteliselt kergelt kätte. Mõnede jaoks isegi liigsalt, millega kaasnes laiskus ja mugandumine. Majanduse aeglustumise ajal võib see needsamad inimesed tõsiselt proovile panna.

Töö strateegiatega, tegevuse planeerimine, enesedistsipliin ja -arendus langesid end mõnusalt tundnud ettevõtjatel ja organisatsioonidel fookusest välja ning sellele ei kulutatud aega.

Milliseid sarnaseid jooni on ettevõtetel ning inimorganismil?

Ettevõtte ja inimorganism on otseselt võrreldavad. Ettevõtte ongi üks keeruline organism, millel on oma sünd, elu ning ka surm. Väga vähe on neid firmasid, mis kestavad üle 70-80 aasta. Üle poole loodud ettevõtetest ei näe oma kümnendat sünnipäeva ning selles valguses on inimese genoom palju tugevam.

Nii nagu inimesel on ka ettevõttel vaja suhestada end ümbritsevaga. Oluliselt erinevuseks on siiski, et inimese käivitajaks on genoom ning inimene saab oma elus teha vaid valikuid, millega anda juba loodule väärtust juurde.

Iga ettevõtte ja organisatsiooni taga on aga selle loojad – inimesed. Siin võib olla ka põhjus, miks on vähe pikaealisi ettevõtteid, kuna firmat tuleb arendada mitme inimpõlve jooksul ja seda karmis konkurents. Tuleb au anda neile ettevõtetele, kes on jäänud püsima.

Organisatsioonikultuurist ja väärtustest räägitakse viimasel ajal palju ja sellegi kandjad on inimesed, kel on omad väärtused, vajadused ja käitumine. Sama eeldatakse ka organisatsioonilt, kes peab end arendama.

Mulle tundub, et konkurents ei ole meil pooltki nii tihe kui näiteks Põhjamaades või Lääne-Euroopas.

Eesti on avatud välisinvesteeringutele. Kas ja kuidas on välisomanikud mõjutanud Eesti organisatsioonikultuuri?

Kindlasti on nende mõju väga oluline. Teistsuguse kultuuri tulek 90-ndate alguses demonstreeris, kuidas tuleb ehitada normaalset organisatsiooni. Välisomanike positiivne mõju avaldub mitmes sfääris: äriplaneerimine, ärireeetika, organisatsiooni ülesehitus ja tööprotsessid, töösuhted ja muu, millega kokkupuude oli eelmise kümnendi alguses Eestis vähene, kuigi teatud määral olemas.

80-ndate keskel hakkas Eesti juhtideni imbuma lääne juhtimiskirjandust, tehti isegi psühholoogiliste oskuste koolitusi. Seega – kui tuli hakata tegutsema välisomanikega koos, oli teatud põhi olemas, kuid siiski tuli õppida uusi organisatsioonijuhtimise standardeid.

Väidetakse, et Eesti on muutumas "igavaks ja rahulikuks Põhjamaaks".

Kas olete sellega nõus? Kas selliseid märke on Eesti ettevõtetes?

Ühtlustumise elemente on näha, see on paratamatu, kui Eesti ettevõtted peavad käima ühte sammu oma välispartneritega. Aga on ka erinevusi. Meenub üks Soome ettevõtte, mille kohalikud juhid Eestis osutusid oma Soome ja Skandinaavia kolleegidest palju julgemaks, olles valmis riske võtma ning neil oli ka suurem saavutusvajadus. Tuleb ette, et meie juhid vaidlevad päris palju välisomanikega, et neil lastaks oma ambitsioone rahuldada. Kindlasti läheb veel aastaid, enne kui Eesti ettevõtete mentaliteet muutub skandinaavialikuks ning ma ei usu, et õhkkond muutub niipea „igavaks ja rahulikuks“.

Eestis on turumajandus kanda kinnitanud ning ettevõtete turuosad on mõnedes valdkondades välja kujunenud. Kas meie "küps kapitalism" võib pärssida ettevõtjate motivatsiooni uusi konkureerivaid ettevõtteid luua?

Mulle tundub, et konkurents ei ole meil pooltki nii tihe kui näiteks Põhjamaades või Lääne-Euroopas. Vahest panganduses, kütuseturul ja ka jae-kaubanduses on jõujooned selgemalt välja kujunenud, kuid väga paljudes valdkondades on võimalusi ennast edukalt tõestada. Ettevõtetus algab ikkagi ideest, millele jääb alati ruumi ka ülitihedal turul. Kui äriplaan on tuntud konkurendi matkimine, tuleb seda teha odavamalt või siis pakkuda sama hinna eest paremat kvaliteeti. Tulemuslikum on turgu võita uue ideega ning sellega konkurenti üle trumbata. Paljud praegused teenused ning tooted ei rahulda kaasaegset põlvkonda ning ettevõtlikele inimestele jääb tee seetõttu lahti. Turg on täis siis, kui kliendid nii arvavad. Kui on olemas kliente, kes ei ole rahul või tahavad rohkem, on olemas šanss ka ettevõtjale.

Eestist on räägitud kui "Balti Tiigrist", tõmmates paralleele Aasia kiirelt arenenud majandustega. Kas oleme aastal 2008 endiselt tiiger või mõni muu loom?

Kui vaadata, mis majanduses toimub, siis ilmselt on sõnast „tiiger“ loobunud ning pole kohanud ka teisi loomanimi. Eesti majandus võiks olla meile lähedasem loom – näiteks kodumaine metskits, kes on vastu pidav, tähelepanelik ja tundlik, piisavalt kiire. Oluline, et Eesti majandus ei läheks arglikuks, laisaks ja pisikeseks loomaks nagu ega hakkaks samas suure tiigri na edvistama.

Praegu on ka sobiv aeg professionaalsete inimeste, eelkõige tuleviku võtmetegijate värbamiseks.

Milliseid soovitusi annate ettevõtjatele?

Praegu on õige aeg ettevõtlikkuse tugevdamiseks. Mitte et igaüks peaks oma firma tegema – mis on positiivne areng –, vaid tuleb arendada ettevõtlikkust organisatsiooni sees. Rahulikumat ajal on võimalus otsida organisatsiooni tulevikufookust ning arendada ettevõtet ning eelkõige iseennast ja oma meeskonda. Praegu on ka sobiv aeg professionaalsete inimeste, eelkõige tuleviku võtmetegijate värbamiseks.

Skandinaavia juhtimiskonsultatsioonides on võtmesõnaks „elluviimine“. Organisatsioonid võtavad tihti ette palju asju, mis aja jooksul jäävad vinduma ja ei vii lõpuks kuhugi. See on suur kaotus. Juhid ja elluviijad peavad kokku leppima, kuidas asjad algusest lõpuni ära teha ning suurendada nii efektiivsust ja vähendada ressursikulu. •

Siseaudiitor kui organisatsiooni perearst



Karin Rätsep

siseauditi teenuste juht
KPMG Baltics AS
tel 6268 751
kratsep@kpmg.com



Triin Tiedemann-Tats

siseauditi osakonna juht
AS SEB Pank

Aastad ja ajastud vahelduvad, soe asendab külma, külm sooja, rahvad rändavad, riigid tõusevad ja hävivad, möllavad sõjad, katkud, näljad, maapind väriseb, neelates linnad ja külad, meri tõuseb ja uhab hulkade eluasemed, aga inimest see ei heiduta: tema usub, et elu läheb aina paremaks. /A. H. Tammsaare/

Kiirelt muutuv majanduskeskkond paneb firmajuhte järjest rohkem mõtleva ettevõtte tervisele ja analüüsima organisatsiooni valmisolekut väljakutseteks, mida maailma aeglustuv majandus endaga kaasa toob.

Kui kasutada A.H. Tammsaare sõnu, usub inimene, et elu läheb aina paremaks. Iseenesest ei ole tegemist võimatu sooviga, selleks on vaja valmisolekut ja tahtmist. Inimese ja organisatsiooni valmisolek katsumusteks sõltub sellest, kas me oleme oma tervise eest piisavalt hästi hoolt kandnud.

Ettevõtte tervisehädade sümptomid annavad endast märku organisatsiooni finantsnäitajates, töötajate rahulolus, töökorralduse efektiivsuses, kliendisuhetes. Enamasti on nii, et ühest valdkonnast alguse saanud probleemide sümptomid avalduvad ka mujal.

Organisatsiooni diagnoosija

Kui inimene pöördub tervisehädadega

oma perearsti poole, siis organisatsioonil on probleemide analüüsimisel heaks abiliseks siseaudiitor.

Siseauditiil on organisatsioonikultuuris väga erinevaid rolle: alates revidendist ja järelevalvajast kuni diagnostiku või juhtimiskonsultandini, vahel ka psühholoogini.

Siseauditiil on organisatsioonikultuuris väga erinevaid rolle: alates revidendist ja järelevalvajast kuni diagnostiku või juhtimiskonsultandini, vahel ka psühholoogini.

Sarnaselt perearstile on siseaudiitori töös kõige olulisemaks oskuseks õige diagnoosi määramine. Kui perearst paneb oma patsiendile diagnoosi, peab ta arvesse võtma, et ühel haigusel võib olla mitu erinevat põhjust ja



erinevatel haigustel võivad olla sarnased sümptomid.

Samalaadsed seosed on siseaudiitori töös organisatsiooni töökorralduse analüüsimisel – üks probleem võib põhjustada mitu erinevat negatiivset tagajärge ja pealtnäha sarnased tagajärjed võivad tuleneda väga erinevatest probleemidest. Siseaudiitoril tuleb mõnikord näha palju vaeva, et välja selgitada põhjuste ja tagajärgede omavahelised seosed ja jõuda tõeste järeldusteni.

Erinevusest selle vahel, milleks me suutelised oleme ja mida me tegelikult teeme, piisaks, et lahendada enamus maailma probleemidest.

/Mahatma Gandhi/

Siseaudiitori ja perearsti töös on ühiseid jooni rohkem kui üks. Esiteks tuleb siseaudiitoril tegeleda olukordadega, kus üks nähtus võib olla korraka nii põhjus kui ka tagajärg.

Teiseks on audiitori töö tulemuslik siis, kui ta suudab pakkuda rohtu probleemi põhjuste, mitte tagajärgede likvideerimiseks.

Kolmandaks ei saa siseaudiitor olla tippspetsialist kõigis valdkondades, mis vajavad parandamist – et likvideerida probleemi põhjused, tuleb osata panna olukorrale õige diagnoos ja mõnikord suunata see kompetentsele vastava eriala spetsialistile. Seega – tähtis on diagnoosimise oskus ja teadmine, kus asub kompetents erinevate probleemide lahendamiseks.

Neljandaks on siseaudiitor sageli organisatsiooni nõustaja, vahel isegi psühholoogi rollis. Siseaudiitoriga suhtlemist kasutatakse võimalusena oma probleemide viimisel juhtideni. Suuremates organisatsioonides, kus ühel juhil on palju alluvaid ja tagasiside andmise võimalus seega väike, on siseaudiitor ka tagasiside andja rollis. Vahel tuleb siseaudiitoril tegeleda tagasihoidlikumate töötajate julgustamisega või kuulata inimeste muresid, millest nad ei ole mingil põhjusel julgenud, tahtnud või pidanud vajalikuks oma juhtide või kaastöötajatega rääkida.

Vajalik on vastastikune suhtlemis- oskus

Et kujuneda töötajatele usaldusväärseks partneriks ja hinnatud konsultandiks tuleb siseaudiitoril olla väga hea suhtleja ja inimesetundja. Siseaudiitor peab oskama tunnetada, millist rolli temalt ühe või teise probleemi lahendamisel oodatakse või kuidas ta saaks kaasa aidata organisatsiooni protses-

side arendamisele. Siseaudiitor peab oma töös hakkama saama mistahes suhtlemissituatsiooniga – nii nagu inimesed erinevad oma inimtüübilt, erineb ka nende suhtumine oma töösse. Sõltuvalt erinevate töötajate staažist, kvalifikatsioonist, kogemustest, hoiakutest, töökultuurist ja enesehinnangust satuvad siseaudiitorid suhtlemisel väga erinevatesse rollidesse.

Kui siseaudiitor suudab aktiivselt kuulata ja aru saada töötajate probleemide põhjustest, saab ta pakkuda probleemide lahendamiseks võimalikke alternatiive või otsida koos töötajatega tekkinud küsimustele vastuseid. Parafraseerides Benjamin Franklini: seda, kes võtab nõu kuulda, saab alati aidata.

Siseaudiitor peab oskama tunnetada, millist rolli temalt ühe või teise probleemi lahendamisel oodatakse.

Siseaudit on ettevõtte juhtkonnale abivahendiks, mis aitab diagnoosida organisatsiooni probleeme ja nende põhjuseid, tuvastada riskivaldkonnad, vahendada töötajate tagasisidet juhtkonnale ja pakkuda välja lahendusi töökorralduse parandamiseks. Selle tulemusel suureneb ettevõtte valmisolek muutuva majanduskeskkonna väljakutseteks. •

Viirused IT-juhtimises ohustavad terve firma tervist



Rivo Jõepere

ärinõustamisteenuste valdkonna juht,
IT ja inforskide nõustamisteenuste
juht

KPMG Baltics AS

tel 6268 732

rjoepere@kpmg.com

Rahu. Ainult rahu. Autori kogemusele tuginedes võib väita, et arvutiviirused on üks väheseid riske, mille tõrjumisega enamik ettevõtete IT-osakondi edukalt tegeleb. Kahjuks ei saa sama öelda mitmete teiste infotehnoloogiaga kaasnevate riskide maandamise kohta.

Infoühiskond loob iga päev üha uusi ja uusi võimalusi. Olgu need siis isiklikku ellu meelelahutust ja mitmekülgsemat suhtlemist võimaldavad vidinad või klientidele paremat teenindamist lubav uus tehnika ning paremad arvutiprogrammid. Uute võimalustega kaasnevad paratamatult ka uued ohud ja riskid. Kui kodutarbija suurimaks riskiks võib osutuda perekondliku pildialbumi või mp3-de kollektsiooni kaotamine, siis ettevõtteid mängivad juba oluliselt suuremate panustega. Alates klientide pahameelest kuni mitmepäevase ärikatkestuse ja olulise rahalise kaotuseni.

Peamine põhjus, miks ettevõtteid tabavad infotehnoloogiast tulenevad kahjud, ongi uute võimaluste (loe: riist- või tarkvarasüsteemide) kasutuselevõtmisega seotud riskide vähene teadvustamine. Kui IT-firmad teevad kõik endast oleneva, et müüa uusi IT-lahendusi, siis riskide teadvustamine ja maandamine jääb ikka ja ainult ettevõtja enda kanda. Seega võibki peamiseks IT-valitsemisega (*IT governance*)

seotud puuduseks organisatsioonides pidada selle puudumist. Vähesed institutsioonid on deklareerinud juhtkonna tasemel, mida nad oma IT-osakonnalt ootavad ehk kuidas see saaks ja peaks panustama ettevõtte strateegiliste eesmärkide elluviimisesse. Täna infoühiskonnas, kus üha rohkem ettevõtte edust või efektiivsusest toetub IT-lahendustele, on IT-osakonnale vastutuse määramata jätmine põhjusel, et juhtkond bittidest ja baitidest midagi ei tea, vägagi riskantne.

Kui ostate korteri, kas jätate endisele omanikule ka võtmed?

Üks tähtsamaid teemasid strateegilises dokumentatsioonis on turvalisus. Sageli koostavad ettevõtteid dokumendi nimega IT-turvapoliitika. Selle üheks oluliseks osaks on kasutajate haldus, mis peaks reguleerima juurdepääsuõigusi kõigile ettevõtte inforessurssidele. Lisaks ka juurdepääsuõiguste igapäevast haldamist ning vajadusel nende äravõtmist. Liigagi sageli puutume kokku olukorraga, kus infosüsteemidesse on juurdepääs inimestel,



kellel pole seda kunagi vaja olnud, ei vaja seda enam või on juba töölt lahkunud.

Iga põhjendamatu kasutaja süsteemis kujutab endast turvariski. Ja mitte seetõttu, et süsteemi haldamine oleks nii enam ressursinõudev, vaid seepärast, et neid kontosid saab kasutada ettevõtte äriprotsesside ohustamiseks. Kui te kellelki korteri ostate, kas jätate endisele omanikule ka võtmed alles?

Hea juht on see, kes loob oma töötajatele võimaluse mobiilseks töötamiseks, veel parem aga see, kes kehtestab ka reeglid, kuidas firma sülearvuteid kasutada.

Ettevõtte juht saab üsna lihtsalt kontrollida, kui võrd on firma selliste riskide vastu kaitstud. Küsige oma IT-juhilt mõne olulise infosüsteemi kasutajate loetelu. Nüüd paluge personali-

Liigagi sageli puutume kokku olukorraga, kus infosüsteemidesse on juurdepääs inimestel, kellel pole seda kunagi vaja olnud, ei vaja seda enam või on juba töölt lahkunud.

osakonnast näiteks viimase kuue kuu jooksul lahkunud töötajate nimekiri. Leides mõne nime mõlemast, oletegi leidnud puudujäägi turvaprotseduurides ehk tõsise ohuteguri ärile. Mind küll ei veenaks seletus, et lahkunud töötajalt on võetud sissepääsuõigused nii kontoriruumidesse kui arvutivõrku. Ärge unustage, et kõigi töötajatega ei ole lahku mindud sõbralikult ning teie palgalehel võivad endiselt olla lahkunud töötaja sõbrad, kes omakorda võivad tunda end töökohal ohustatuna või on lihtsalt demotiveeritud. Just neil võib olla vaba ja jälitamatu juurdepääs kriitilistele infosüsteemidele. Mida pahatahtlik inimene süsteemis korda võib saata, jätan juba iga lugeja fantaasia hooleks.

Rüperaal pole alati turvaline

Teine sage möödalaskmine turvalisuse valdkonnas on kõik mobiilsete töökohtade ehk sülearvutite kasutamisega seonduv. Hea juht on see, kes loob oma töötajatele võimaluse mobiilseks töötamiseks, veel parem aga see, kes kehtestab ka reeglid, kuidas firma sülearvuteid kasutada nii, et loodetud efektiivsuse kasvust ei saaks probleemide kasv.

Ajakirjanduses on sageli juttu sellest, milliseid riske toob kaasa see, kui ettevõtte töötaja jätab ärisaladusi täis läptopi autosse või kasutab avalikus WIFI kohvikus mõnd tundlikku infosüsteemi. Igal ettevõtte juhil tasub mõelda, mida on tehtud selliste riskide maandamiseks. Kas loodate, et töötajad loevad ise ajakirjandusest



rüperaaliga kaasnevatest ohtudest ning talitavad kohusetundlikult? Või olete kehtestanud IT- turvapolitika koos arvutikasutaja käitumismõistega ehk kus ja kuidas on sülearvutit lubatud kasutada? Lisaks tuleb sätestada IT-juhi vastutus, kuidas peavad olema arvutid seadistatud ning millised täiendavad kontrollid on seatud jälgimaks, et antud reegleid ka järgitaks.

Tänapäeval ei piisa enam IT valitsemiseks aastase intervalliga koosolekust, kus kinnitatakse IT-eelarve.

Kas koos põlenud serveriga kõrbe ka ettevõtte?

Järgmine põhjendamatult sageli levinud ja teadvustamata risk on talitluspidavuse planeerimise puudumine. Jääb arusaamatuks, kas olukorras, kus realiseerub tõsisem äriprotsessi ohustav risk – tulekahju, veeuputus või muutub kontorihoone ajutiselt kasutuskõlbmatuks –, otsustavad juhid kõigele käega lüüa või ei ole ettevõteted infotehnoloogilistest katkestustest haavatavad.

Ekstreemne võimalus, saamaks teada, kui võrd olulist rolli mängib infotehnoloogia teie äriprotsessides, on mõnel tähtsal teabesüsteemil paariks tunniks

„juhe seinast tõmmata.“ Samaaegselt aga lugeda kaotatud kliente ja kroone ning tuvastada talitluspidavuse planeerimise efektiivsust. Siis saab vaadelda, mis suunas ja kui kiiresti keegi jooksmas hakkab.

Valutum moodus on küsida IT eest vastutavalt isikult, mida ta teeb, kui näiteks raamatupidamise infosüsteemi server lakkab lõplikult töötamast. Või mida ta teeb siis, kui kogu serveriruum tühjaks põleb.

Tõenäolisem vastus on: „Installeerin varuserveri ja/või taastan andmed lindi!“ Seepeale võiks küsida, et millal neid protseduure viimati testiti, kas õnnestus ja kui palju aega kulub.

Ärikatkestuste mõjusid tuleb ennetada

Talitluspidavuse planeerimine ei ole andmete taastamise protseduur. Tõsisema ohu realiseerumisel ei ole paraku neid, kes taastama peaksid või ei ole midagi või kuhugi taastada. See tõttu tähendab talitluspidavuse võtmes mõtlemine eelkõige valmisolekut äriprotsesside – klienditeeninduse, tootmise või logistika – võimalikult efektiivseks taastamiseks, sest seiskunud serveri ülesupitamine on vaid probleemi lahendamise üks osa.

Loomulikult tuleb ka piisava põhjalikkusega kirjeldada, kes ja mida teeb siis, kui katastroof peaks sündima.

Kui te ei taha, et probleemid infotehnoloogias saaksid piduriks klientide teenindamisel, soovitatakse organisatsiooni juhtkonnal oluliselt aktiivsemalt sekkuda IT-juhtimisse. Parem ongi, kui bittidest ja baitidest midagi ei tea. Alguseks piisab, kui suudetakse defineerida, milliseid rakendusi on vaja äriprotsesside toetamiseks, millal ja kui palju nad peaksid töötama.

Ekstreemne võimalus, saamaks teada, kui võrd olulist rolli mängib infotehnoloogia teie äriprotsessides, on mõnel tähtsal teabesüsteemil paariks tunniks „juhe seinast tõmmata.“

Kindel on see, et tänapäeval ei piisa enam IT valitsemiseks aastase intervalliga koosolekust, kus kinnitatakse IT-eelarve. Selleks, et IT- osakond tunneks end kasulikuna, peab talle andma selgeid suuniseid, mida osakonnalt oodatakse. Muidu jääbki nii, et arvutivõrgude vastu olete hästi kaitstud, aga suuremate tulekahjudega toime ei tule. •



Veiko Kullaste

ärinõustaja
KPMG Baltics AS
tel 6268 723
vkullaste@kpmg.com

Enne näljanuttu piilu sahvrisse

Vanasti hoiti toitu sahvris. Headel aegadel tassiti sinna toitu sisse, kesisematel aga võeti vaid välja. Tihti tehti kevaditi süüa vaid sahvris olevast kraamist, sest juurde polnud tulemas kuskilt. Vahel juhtus ka nii, et sahvri riulinurgast leiti ammu-unustatud pala, millest tükiks ajaks kõhutäidet jätkus. Kui aga mujalt toitu juurde ei saanud ja sahver päris tühi, siis oli nälg majas.



Janek Taaler

finantsnõustaja
KPMG Baltics AS
tel 6676 855
jtaaler@kpmg.com

Ka majanduses on paremaid ja halvemaid aegu. Kui on head ajad, siis läheb pea kõigil hästi. Kui halvemad kätte jõuavad, siis need, kes on headel aegadel „rasva varunud“ ja musti stsenaariume koostanud, töötavad rahulikult edasi. Teised reageerivad erinevalt – kes kurdab niisama, kes tõmbab püksirihma koomale, kes leiab ettekäände vabaneda ammu pinnuks silmas olnud töötajatest, kes on sunnitud koondama ka häid töötajaid, kes teeb kõike eelmainitut.

Praegu on paras aeg sahvrisse piiluda ja oma ettevõtte kriitilise pilguga üle vaadata. Kas on selliseid sisemisi reserve, millele headel aegadel pole tähelepanu pööratud ning mida on soetatud või hoitud igaks juhuks. Siiski, kõigepealt tuleb emotsioonideta analüüsida väliskeskkonda. Vastused tuleb leida põhiküsimusele: kuidas mõjutab majandussurutis konkreetselt minu ettevõtte valdkonda? Kui palju ja millises osas mõjutab ta minu ettevõtte sisendeid, mida ta toob kaasa põhitegevuses, kuidas mõjutab ettevõtte

teenuste ja toodete nõudlust ja mida toob kaasa olulisematele koostööpartneritele. Millised on trendid, kas mõju on kogu tegevusvaldkonnale ühtlane või satun mina või mu konkurendid erinevasse olukorda? Miks?

Kes on headel aegadel „rasva varunud“ ja musti stsenaariume koostanud, töötavad rahulikult edasi.

Põhitegevusega mitteseotud varad koormavad bilanssi

Kui väliskeskkonna mõjurid on enda jaoks klaariks või vähemalt usutavaks saadud, siis tuleb üle vaadata ettevõttele varem seatud eesmärgid, nende realistlikkus ja ressursside vastavus sihtidele. Kui ettevõtte tegutseb mitmes valdkonnas, tuleb selgitada, kas need on ka omavahel sünergiliselt seotud. Kui pole, tuleb selgeks teha, kas ikka peab erinevate valdkondadega edasi minema või peaks mõnest



loobuma, et olulisema jaoks täiendavat ressursi vabastada. Järgmisena peab põhjalikult uurima finantspositsiooni. Bilansi puhastamine põhitegevusega mitteseotud varadest aitab vabastada kapitali ja juhtkonna ressursi, tõsta varade tootlust ning vähendada finantskulusid.

Analüüsida tuleb kindlasti ka oma müügiosakonna tööd veendumaks, et see ei tee klientidele liigseid maksepikendusi ja tegeleb süsteemselt võlgnevustega.

Heaks näiteks on AS Pankade Kaardikeskuse müük 2008. aasta juunis. Senised omanikud Hansapank, SEB ja Sampo Pank otsustasid müüa oma osaluse ettevõttes, et keskenduda põhitegevusele – finantsteenuste pakkumisele. Kui ettevõtte omab kinnisvara, mida oma põhitegevuses kasutab, on mõttekas kaaluda müügitagasirendi tehingut (*sale-leaseback*).

Viimaste aastate suurim taoline tehing Baltimaades toimus 2007. aasta jaanuaris, kui Kanada päritoluga kinnisvaraarendaja Homburg Invest omandas 185 miljoni euro eest SEB Eesti, Läti ja Leedu kinnisvaraportfelli. SEB hakkas seejärel varem talle kuulunud kinnisvara uuel omanikult üürima.

Olukorras, kus pankade finantseerimispoliitika on oluliselt karmistunud, on aktuaalseks muutunud ettevõtete täiendav kapitaliseerimine muudest allikatest.

Tegevuse võrdlemine konkurentidega annab inspiratsiooni

Kindlasti võiks üle vaadata ettevõtte väärtusahela. Kui ettevõtte pole vertikaalselt integreeritud (st. ei oma või ei kontrolli ise kogu väärtusahelat), siis on võimalus hinnata kokkuleppeid peamiste lülidega väärtusahelas, mida ettevõtte ise ei kontrolli: näiteks hankijad, allhankijad, jaotus- ja müü-

givõrgu lülid. Eesmärk on saavutada mõlemapoolselt kasulik lahendus, nn. win-win olukord, kus mõlemad osapooled teevad teineteisega mingeid kompromisse.

Vahel võib osutada vajalikuks ka väärtusahela „puhastamine“, näiteks vähendades hankijate hulka ja keskenduda vaid tähtsamatele tarnijatele. Kui ettevõtte kasutab palju allhankijaid, tuleb needki kriitiliselt üle vaadata, et kas nad kõik on kindlasti vajalikud. Võib-olla on ka nende puhul võimalik teha valik ja saada seeläbi paremaid tingimusi allesjäänud olulisematelt allhankijatelt. Kaaluda võiks hankekongursi korraldamist, mille tulemusena võib ettevõtte saada senisest paremaid tingimusi. Sama lähenemist saab kasutada ka jaotus- ja müügivõrgu analüüsimisel.

Loomulikult tuleb tõsiselt otsa vaadata väärtusahela keskele lülile ehk ettevõtte enda põhitegevusele. Kui tegemist on tootmisettevõttega, võiks protsesse võrrelda samas harus tegutsevate konkurentidega (*benchmarking*), et tuvastada parim praktika. Sellest saab õppust võtta nii oma

protsesside analüüsimisel alates tellimuse saamisest kuni valmistoodangu müügini: kas on võimalusi saada hankijatelt soodsamaid tähtaegade, hankekoguste, makse- jm tingimusi. Sama kehtib ka klientide kohta – kas koostöös nendega on võimalik teha täpsemaid müügiprognoose ja ennustada kliendinõudlust, vaadata üle tegurid, mis mõjutavad makse-distsipliini. Analüüsida tuleb kindlasti ka oma müügiosakonna tööd veendumaks, et see ei tee klientidele liigseid maksepikendusi ja tegeleb süsteemselt võlgnevustega.

Kui on vähegi võimalust, võiks parima praktika võrdlust kasutada ka tootmistsükli analüüsimisel toorainest valmistoodanguni. Kas ja kuidas on võimalik tootmistsükli lühendada ja leida selle kulu vähendamise võimalusi, näiteks “teha-ise-või-osta-sisse” otsuste kaudu.

Hästi kapitaliseeritud ettevõtted lähevad ostutuurile

Kui oma sisemised ressursid on hoolega üle vaadatud ja võimalikult efektiivselt rakendatud, võib siiski selguda, et ettevõtte arendamiseks on ebapiisavalt vahendeid. Olukorras, kus pankade finantseerimispoliitika on oluliselt karmistunud, on aktuaalseks muutunud ettevõtete täiendav kapitaliseerimine muudest allikatest. Eestis pakuvad selleks võimalusi erakapitalil põhinevad fondid (*private equity*), riskikapitali fondid (*venture capital*), vahefinantseerimist (*mezzanine*) pakkuvad ettevõtted, jõukamad erainvestorid ning konkreetse valdkonna strateegilised investorid.

Kindlasti on tugev potentsiaal Tallinna Börsil ja regulatiivsel tasandil juba 2007. aasta lõpus avatud alternatiivbörsil First North. Kuigi turuolukord ei soosi ettevõtete börsileminekut, on praegu just õige aeg ettevalmistusteks. Kaasatava kapitali vormi ja sihtinvestori valikul tuleks ennekõike läbi kaaluda osaluste muutustega seotud küsimused, võimalikud taga-

tised, kuivõrd tugev ja motiveeritud on juhtkond, oodatavad tootlused ja võimalikud riskid investorile. Samuti, millises elutsükli faasis on ettevõtte, kaasatava kapitali tähtaeg ja summa ning millised on investorite väljumisvõimalused.

KPMG hinnangul on avalikult mittekaubeldavate ettevõtete suhteline hinnatase, võrreldes tipuga 2007. aasta teises kvartalis langenud ligikaudu 30 protsenti. Seega on praegune aeg tugevalt kapitaliseeritud ettevõtetele väga soodus konkurentide omandamiseks. Ettevõtte müük või ühinemine on nõrgemal positsioonil olevatele ettevõtetele üks lahendusi tingimustes, kus põhitegevuse rahavood näitavad kahanemise märke. Ühinemine on aga edukas vaid siis, kui kahe või enama ettevõtte liitmisest tekib tulu ja/või kulusünergiaid, mis on ka realistlikult saavutatavad.

KPMG hinnangul on avalikult mittekaubeldavate ettevõtete suhteline hinnatase, võrreldes tipuga 2007. aasta teises kvartalis langenud ligikaudu 30 protsenti.

Sahvri teema juurde tagasi tulles vaatlesime ülalpool mõne olemasoleva purgi silti ning piilusime pakikeste paberi vahele, aga ei käsitlenud põhjalikult nende sisu. Selle üle peab igaüks ise aru pidama. Mis on korras ja maitseb, söö ise. Mis on korras, aga ei maitse, müü maha ja osta maitsvat või vaheta maitsva vastu. Riknenud asjad tuleb aga kindlasti välja visata enne, kui need jõuavad tervise või sahvris oleva kraami ära rikkuda. Kui sahver on tühjavoitu ja enda võimalusi selle täitmiseks napib, püüa leida kaasomanik. Sahvri revideerimisel võid aga jõuda hoopis tulemuseni, et on aeg ära osta mõni teine maja koos sahvriga. •





Indrek Alliksaar

juhtivaudiitor, direktor
KPMG Baltics AS
tel 6268 731
ialliksaar@kpmg.com

Juhtkonna hinnangute mõju finantsarvestusele kasvab

Kui veel viie aasta eest oli juhtkonna hinnangute mõju ettevõtte finantsarvestusele suhteliselt piiratud, siis tänaseks on olukord paljuski muutunud. Samas seda tihti ei teadvustata.

Eelmisel sajandil võimutsenud soetusmaksumuse printsiip seadis juhtkonna hinnangute rakendamisele selged raamid ning need avaldasid mõju vaid kitsastele arvestusvaldkondadele – näiteks põhivara kulumi arvutused, nõuete hindamine, eraldiste moodustamine.

Käesoleval sajandil on IASB (International Accounting Standards Board) ja IASB-st juhitud Eesti Raamatupidamise Toimikond võtnud suuna õiglase väärtuse printsiibi laiaulatuslikule rakendamisele. Uute standardite ja nende muudatuste peamine eesmärk väljendub IASB esimehe Sir David Tweedle'i 2003. aastal antud intervjuus, kus ta sõnab: „Our job is to write standards that will make financial reports reflect, as best we can, the economic reality“. Seega on standardite üheks peamiseks eesmärgiks saanud majandusliku tegelikkuse võimalikult tõepärane peegeldamine.

Majandusliku tegelikkuse peegeldamise peamiseks meetodiks on varade ja kohustiste õiglasest väärtusest kajastamine. Õiglase väärtuse kontseptsiooni

rakendamine eeldab selle määratletavust. Üldjuhul kehtib reegel, et õiglase väärtus on oma olemuselt turuhind. Juhul, kui tegemist on aktiivselt kaubeldava varaga, siis on vara turuhind kergelt määratletav ja selle sisu on aruande kasutajatele arusaadav.

Kui tegemist on aktiivselt kaubeldava varaga, siis on vara turuhind kergelt määratletav ja selle sisu on aruande kasutajatele arusaadav.

Olukorras, kus varal aktiivne turg puudub, on IASB pakkunud lahenduseks lähtuda sarnaste varaobjektide turuhinnast. Viimase „päästerõngana“ on lubatud turuhinna puudumisel leida õiglase väärtuse hüpoteetilise, tuginedes matemaatilistele mudelitele.

Väärtust aitavad leida juhtkonna tulevikuennustused

Eesti tingimustes on suur osa varaobjekte, mille kajastamisel peaks või võiks kasutada õiglase väärtuse

Investeeringisobjekti ABC väärtuse hindamine (andmed tuhandetes kroonides)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Terminalaasta
EBITDA	13 000	20 000	30 000	35 000	40 000	50 000	60 000
Investeeringud	30 000	30 000	30 000	25 000	26 000	27 000	28 000
Vaba rahavoog	-17 000	-10 000	0	10 000	14 000	23 000	32 000
Omakapitali osakaal	15%	20%	20%	22%	24%	25%	30%
Võõrkapitali osakaal	85%	80%	80%	78%	76%	75%	70%
Kokku	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Omakapitali hind	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Võõrkapitali hind	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
WACC	7%	7%	7%	7%	7%	8%	8%
Vaba rahavoo nüüdisväärtus	-17 000	-9 346	0	8 117	10 522	16 021	362 978
Ettevõtte väärtus	371 292						

meetodit, aktiivse turuta. Seega tuleb õiglase väärtuse leidmisel appi võtta paljuski juhtkonna hinnangutel tuginevad matemaatilised mudelid. Nende rakendamisel peab silmas pidama, et väljundiks ei ole kunagi üks ja ainuke „tõde“. Mudelite alusel arvutatavad arv-väärtused on osaliselt subjektiivsed, kuna need ei tugine vaid tõendatud faktidel minevikust, vaid pigem juhtkonna tulevikuennustustel. Illustreerimaks õiglase väärtuse arvutuste subjektiivsust on ülal esitatud hüpoteetiline finantsinvesteeringu väärtuse arvutus 2008. aasta lõpu seisuga diskonteeritud rahavoogude meetodi alusel. Kui muuta juhtkonna eeldusi ning korrigeerida võõrkapitali hinda näiteks seitsme protsendini ning väita, et omakapitali tegelik hind on 20 protsenti, saame uueks diskonteeritud nüüdisväärtuseks 219,4 miljonit krooni senise 371,3 miljoni asemel. Samasuguseid „kääre“ erinevate hinnangute vahel võib tekkida lisaks finantsvara õiglase väärtuse leidmi-

sele nii kinnisvarainvesteeringute kui ka muude õiglasest väärtuses kajastamisele kuuluvate varaobjektide puhul. Lisaks subjektiivsusele toob õiglase väärtuse kontseptsiooni laiem rakendamine võrreldes varem ainuvalitsenud soetusmaksumusega kaasa finantstulemuste ja omakapitali suurema volatiilsuse.

Raamatupidamine on muutunud „pehmeks teaduseks“

Seega on finantsaruannete koostamisel äärmiselt tähtis määratleda need juhtkonna hinnangud, mis mõjutavad oluliselt ettevõtte finantstulemust. Seejärel tuleks jooksvalt analüüsida erinevate võimalike hinnangute mõju, vältimaks liiga kergekäeliste hinnangutega kaasneva võivad väärkajastamisi ja ka hinnangute liiga harvaste korrigeerimisest tuleneva võivad üllatusi. On loomulik, et õiglase väärtuse kasutamisel selgitatakse finantsaruannete lisades piisava põhjalikkusega, millisel meetodil ja/või millistest eeldustest

lähtuvalt on see leitud, et asjatundlik lugeja oskaks teha esitatu põhjal oma järeldused. Finantsaruannete kasutajad peaksid vastavale informatsioonile tuginedes andma endale enesekriitiliselt aru, et kõigiti teaduslik lähenemine õiglase väärtuse modelleerimisele võib anda olulisel määral kõikuvaid tulemusi.

Seega on finantsaruannete koostamisel äärmiselt tähtis määratleda need juhtkonna hinnangud, mis mõjutavad oluliselt ettevõtte finantstulemust.

Raamatupidamine pole enam ammu puhtalt aritmeetiline deebet-kreediti kajastamine, vaid on muutunud „pehmeks teaduseks“. Ja see tendents süveneb. •



▲ Meelelumuusikat Siim Rikkerilt



KPMG Regatt 2008

Augusti lõpus kutsus KPMG sõbrad meelelahutuslikule regatile, sihiks Naissaar. Vaieldamatult lisas meresõidule vürtsi heitlik ilm – kaheksa tunni vältel oli päikest, oli tugevat tuult, olid kerged vihmapiisad, oli padukas, oli rahe, oli mitmekordne vikerkaar... vaid lumi jäi seekord nägemata. Vaatamata katsumusteleustus osalenutelt kiidusõnu – just erakordsed olud tegidki selle ürituse eriti meeldejäävaks.

Andris Jegers purje heiskamas ▶

Annabell viib merele, pardal Joel Zernask, Ülle Rand, Sergei Vahnitski, Alvar Pihlapuu, Eero Kaup ja Kaur Andresson ▼



▲ Kapteni käsklusi kuulavad Jaano Vink, Janek Taaler, Taimo Saan, Andrei Nassonov kaaslasega, Andris Jegers ning Urmas Roosimaa





▲ Kuldse medali saab Andris Jegersilt
kaela My Princessil seilanud Vaido Leosk

▲ Sõit käib võidu peale

Märjad, kuid õnnelikud – Naissaar
seisab kindlalt rataste all ▶



◀ Võidukas tiim: Henn Oit,
Tanel Mätlik, Triin Tats, Tauno
Tats, Karin Rätsep, Aivar
Lepp ning Vaido Leosk

Editorial

In his editorial, KPMG Partner and head of supervisory board Andres Root notes that just as people should boost their health and exercise regimen when preparing for the winter, companies can also benefit from being in a good shape when facing an economic cool-down.

This edition of KPMG Foorum focuses on issues related to companies' health: how to discover a company's hidden resources, how to refine management's diagnosis of the situation, and how to recognise new opportunities.

Life is not comprised of endless revelry and celebration. Likewise, the economy endures unavoidable cycles and negative economic growth is nothing to be overly-anxious about. Quite to the contrary, we are not going to join jeremiads over the collapse of Estonian economy. Instead, we suggest looking for new challenges in the current economic situation.

In 1998, after the stock market crash and during the Russian economic crisis, it also seemed that the future was dismal. Ten years later, the economy is trending downward again. In fact, this should have an inspiring effect. Vigorous and healthy organisations, or those who are able to identify their advantages, are the first ones to react when a new growth cycle begins.

Mati Sööt: companies staying down-to-earth

In an interview with Mati Sööt, a board member of Inscape Koolitus (a training and consultancy firm), he states that the company executives he has worked with were definitely not guided by the euphoric feelings created by the economic growth of the recent years. According to him, they perceived the period as "enjoyable years of development" and were quite able to keep risks under control.

A realistic outlook on changes in the economic environment kept company leaders down to earth, and such a frame of mind continues to prevail. Currently, a moderate rise in the level of economic activity or maintenance of the same level is expected, rather than anything else. However, it should be remembered that after the recent boom years, a temporary economic recession is not a tragedy.

Mr. Sööt points out that Estonian company executives have become more mature and balanced than they used to be. Their self-confidence has developed considerably, and this has helped many a talented leader to be successful, on a global level as well. On the other hand, foreign investors have had a major influence on the Estonian business mindset and that positive influence can be observed in various areas: business security, business ethics, business organisation and processes, business relations, etc.

Under the present economic circumstances, Mati Sööt advises encouraging business initiatives within an organisation. It is also a good time for recruiting professionals, especially those who could play key roles in the future.

Internal auditor – a “GP” of sorts for businesses

Karin Rätsep, the new head of Internal Audit Services at KPMG, and her predecessor Triin Tiedemann-Tats, currently the director of internal audit department in SEB Pank, both believe that the rapidly changing economic environment makes executives think more thoroughly about the health of their companies leading them to analyse whether their organisations are ready for accepting the challenges involved in a global economic slow-down.

In organisational culture, internal audit has various functions ranging from inspecting and monitoring to giving diagnoses and advising on management; sometimes, internal auditors perform the role of a psychologist.

In order to become a reputable partner and acknowledged adviser for a company's staff, an internal auditor has to be a specialist in communicating with and reading people. Internal auditors should be able to perceive which function they are expected to perform in approaching any particular problem or finding opportunities for assisting in developing some processes. Internal audit serves as an aid tool for an enterprise's management, helping to diagnose problems the organisation faces and unveil the causes those problems stem from, identify risk areas, communicate feedback from staff to management, and suggest effective strategies for better organisation of work processes. As a result, companies can be better prepared for the challenges of a changing economic environment.

Viruses in IT management pose a hazard to the entire enterprise

The main reason companies are subject to damages caused by information technology is that organisations are only vaguely aware of the risks arising from implementing new alternative hardware or software systems, writes Rivo Jõepeere, head of KPMG's Risk Advisory Services and IT Advisory & Information Risk Management Services.

A major flaw in an organisation's IT governance is the absence of IT governance as such. Typically, management does not state openly what they expect from their IT department, i.e. how the IT department should contribute to achieving the company's strategic goals.

One of the most significant issues in a company's strategic IT documentation should be security. Quite often, companies compile a specific document titled Information Security Policy.

However, as often as not, companies tend to overlook security issues related to the use of mobile workstations, i.e. laptops. Another unreasonably widespread risk organisations may not be aware of is related to the lack of BCP (Business Continuity Planning).

Based on the BCP concept, planning means getting prepared for restoring business processes (customer services, production or logistics) as efficiently as possible, rather than restoring hardware.

Options in a cooling business climate

Veiko Kullaste, Risk Advisory Services manager, and Janek Taaler, Corporate Finance Services manager, both suggest that now is the time for companies to carry out a critical review in order to assess their outlook in the declining economic environment.

First, executives have to assess what impact the recession could have on their industry and, subsequently, reconsider their company's current business goals, and assess whether those goals are realistic and in line with available resources.

Next, a company's financial position has to be examined: removing from the balance sheet those assets that are not related to the company's core activity would contribute to available capital as well as management resources, help improve the rate of return on assets and reduce finance costs.

In addition, the company's value chain should be reassessed and agreements made with key links (e.g. suppliers, subcontractors, links in distribution and sales networks) should be evaluated. The central link of the company's value chain, i.e. its core activity, should naturally be closely observed.

When a company's inner resources have been carefully inspected and utilised in the most efficient way, it may still turn out that the company does not possess the necessary means to advance. Now that banks have reinforced their fiscal policy, capitalisation of enterprises from other sources has become a vital issue.

However, the present economic situation is highly favourable to well-capitalised enterprises for acquiring their competitors.

Management estimates' greater impact on financial accounting

In his article, Indrek Alliksaar, a director of KPMG's Audit practice, discusses the impact of management estimates on financial accounting.

Five years ago, the impact that management estimates had on financial accounting was quite limited; since then, the situation has changed remarkably.

In this century, the IASB (International Accounting Standards Board) and EASB (Estonian Accounting Standards Board), which follows the guidelines by IASB, have both started to apply the fair value principle extensively.

The chief method of reflecting the economic reality is recognising assets and liabilities at their fair value.

In Estonia, a major portion of asset items that should be recognised in fair value lack an active market. Therefore, in determining their fair value, mathematical models that are largely based on management estimates have to be applied.

When preparing financial statements, it is critical to specify which management estimates have material impact on the results of the company's operations. Then, the impact of various potential estimates should be analysed on a regular basis in order to avoid any misstatements that may result from casual estimates or unexpected findings due to lightly made adjustments to management estimates.

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
Riia 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.