

KPMG forum 14

Juhtimisajakiri otsustajatele
KPMG Baltics

Talv 2007

Fookuses: Innovatsioon ja kasv

Kasva lihtsalt

Stsenaariumide planeerimine
aitab muutustele kiiremini reageerida

Kas õnn peitub kasvus?

Avaliku ja erasektori partnerlus: kas Läti
sotsiaalmajanduslik kasv on edulugu?

Võidab see, kes on kõige andekam

Sisukord

FOOKUS

Innovatsioon ja kasv

Jüri Sakkeus

Kasva lihtsalt

Kaire Pichen, Liisa Vuks

Stsenaariumide planeerimine
aitab muutustele kiiremini reageerida

Mait Raavat intervjueris Liisa Vuks

Kas õnn peitub kasvus?

Viljar Arakast intervjueris Kaire Pichen

FINANTSID

Avaliku ja erasektori partnerlus: kas Läti
sotsiaalmajanduslik kasv on edulugu?

Didzis Dejus

Ettevõtte müümisel tasub
kaasata finantsnõustaja

Janek Taaler

MAKSUD

Käibemaksuseaduse muudatused
vähendavad 2008. aastal maksukoormust

Aiki Kuldkepp

JUHTIMINE

Võidab see, kes on kõige andekam

Triin Tiedemann

ÕIGUS

Uuendused äriregistris

Anu Ahas

NUPUD

3



Võime mõista ja ette kujutada mitmeid arengusuundi, selline teguviis lisab turvatunnet ja kindlust. Ei ole müstilist, äkilist, ootamatut tulevikku – on tulevik, mida me oleme varem läbi mänginud.



Kõige aluseks peame suhtumist. Kui töötajal on olemas õige suhtumine, siis on ta võimeline minema kasvõi maailma otsa. Oluline on, et inimene jagab meie visiooni ja omab tahtmist areneda.

12



Enamasti tagavad kvaliteedi kolm asjaolu. Esiteks on erasektoril enam kogemusi teatava teenuse osutamisel. Teiseks on tal laialdasemad teadmised meetoditest, uuendustest ja konkurentide võimetest sellel alal. Kolmandana on väga oluline, et tasu saamine ei ole garanteeritud.

17



Innovatiivsuse ja andekuse arendamisele orienteeritud organisatsiooni loomine eeldab juhtidelt ühelt poolt julgust delegeerida valikute tegemine ja arenguvisionide püstitamine vajalikul määral oma töötajaskonnale ning teiselt poolt põhjendatud usku oma töötajaskonna professionaalsusse.

21



Olukord, kus avalike ehk kõikidele ligipääsetavate registre andmetega Interneti teel tutvumise eest tuli maksta kuu- ja päringutasu, on pärast diskussioone lõpuks läbi saanud.

23

25

Innovatsioon ja kasv



Jüri Sakkeus

strateegianõustamise
teenusvaldkonna juht
KPMG Baltics AS
tel: 6676 808
jsakkeus@kpmg.com

Kui majandusel läheb hästi, siis ettevõtted kasvavad ja neid tuleb juurde. Meid ümbritsevad edulood, aga pahatihti ka tagantjärele tarkus võimalustest, mis on jäänud kasutamata.

Seekordses Forumi numbris ongi meie tähelepanu keskpunktis innovatsioon ja kasv. Turu kasv on tõukejõuks strateegiliste investeerimisotsuste tegemisele, olgu selleks siis näiteks turuosa võitmine, geograafiline laienemine või positsioonide hõivamine oma sektori väärtusahela teistes lülides. Kuidas aga planeerida kasvu nii, et üha rohkem tänaseid otsuseid muutuv keskkonnas head vilja kannaksid? Oma artiklites ja intervjuudes arutleme kasvu ja innovatsiooni eri aspektide üle. Kirjutame kasvustrateegiast – sellest, kuidas leida uusi turunišše ning edukate konkurentide kopeerimise

asemel arendada uusi ärimudeleid. Intervjuus juhtimiskonsultant Mait Raavaga räägime stsenaariumide planeerimisest otsuste langetamisel. Üheks kasvuteemaliseks edulooks on lugu Arco Varast. Intervjuu Arco Vara Grupi juhatuse esimehe Viljar Arakasega räägib meile selle kinnisvaraettevõtte laienemisest uutele turgudele. Veel saab lugeda avaliku ja erasektori partnerluse üha kasvavast tähtsusest Balti riikides ning talentide juhtimisest. Loodame, et leiате enda jaoks käesolevast KPMG Forumi numbrist kasulikku lugemist. •

Kasva lihtsalt

Äripäeva möödunud aasta novembris tehtud küsitlus TOP 500 firmade hulgas näitas, et 2006. aasta esimese üheksa kuuga on nende ettevõtete käibed kasvanud 30%. Keskmise Eesti firma kasvu, mis mullu jäi alla 20%, võib pidada juba sabassörkimiseks. Kuidas aga kindlustada kasvu, mis oleks sihipärane ja juhinduks ettevõtte omanike seatud eesmärkidest?

Kõige lihtsamale strateegia definitsioonile tuginedes ollakse edukas siis, kui tehakse õigeid asju õigesti. Õigete asjade defineerimisel ja eesmärgistatud strateegia koostamisel vajab läbimõtlemist hulk küsimusi. Oma arutelus toome välja järgmised:

- Kuidas konkurente võita?
- Kuidas teada, mida klient soovib osta?

Oma niši leidmise ja konkurentsieliste määratlemise üheks aluseks on tees: tunne oma klienti. N-õ tavaline strateegia pöörab suurt tähelepanu turu segmenteerimisele, mis põhineb kliendi kirjeldamisel. Harvard Business School'i professor Clayton M. Christensen ei pea alati vajalikuks n-õ joonistada tüüpilise ostja pilti. Käesolevas artiklis käsitlemegi Christenseni mõneti eristuvat teooriat. Selle kohaselt võib tormijooksuga turgu vallutama minnes loodetud kasust hoopis ilma jääda. See tähendab, et ettevõtte kasvu järgus on parem konkurente n-õ häirida, selle asemel et tuua samale turule

konkureeriv toode. Tootearenduses on oluline anda endale aru, et kliendid on erinevad. On kliente, kellele on vaja „kõige-kõige“ toodet isegi siis, kui nad pakutud võimalusi täiel määral kasutada ei soovi või ei oska. Teisalt on ka vähenõudlikke kliente, kelle vajadusi rahuldab tehnoloogiliselt lihtne ja põhifunktsiooni täitev toode. Tootearenduse seisukohalt on mõttekas keskenduda keskmise kliendi kasutusuuutlikkust arvestava toote arendamisele. Kasutusuuutlikkusena mõistame tarbija vajadusi, tarbimisharjumusi ja oskusi. Toimivate ettevõtete arengustrateegiad on pigem suunatud olemasolevate nõudlike klientide vajaduste rahuldamisele. Seevastu läbimurdev strateegia (*disruptive strategy*) fookuseerib enam odavamale, lihtsama tehnoloogiaga ja kergemini kasutatavale tootele. Selline lähenemine võimaldab võita täiesti uusi kliente ja samas müüa oma toodangut ka olemasoleva turu vähenõudlikumale ostjaskonnale, kelle jaoks seni pakutud kaup on olnud



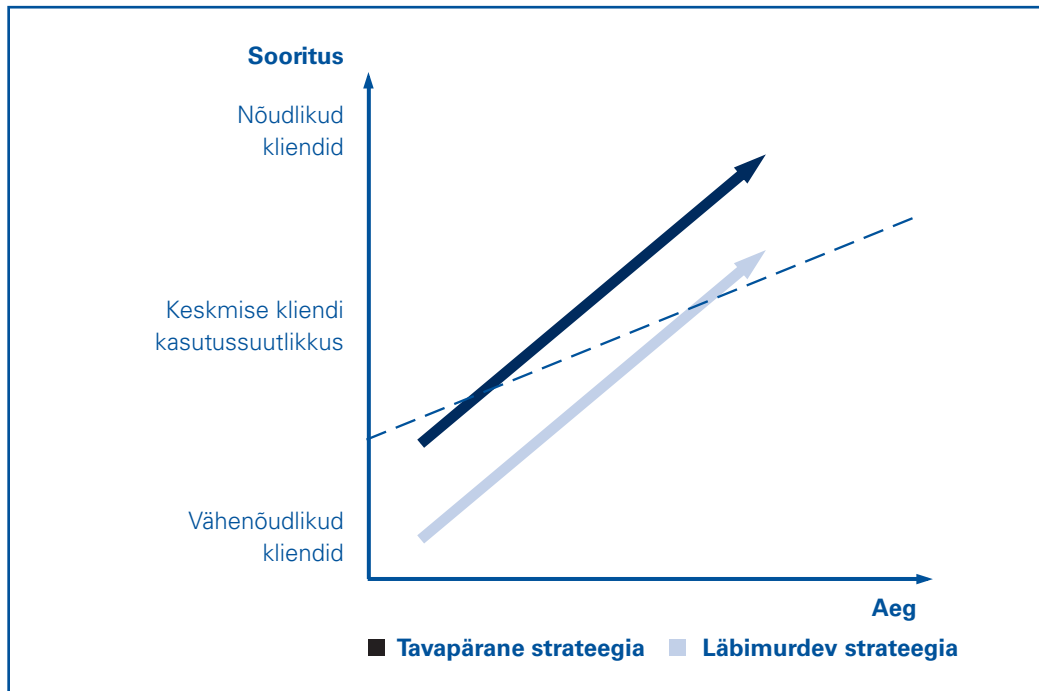
Kaire Pichen

äriõustaja
KPMG Baltics AS
tel: 6268 700
kpichen@kpmg.com



Liisa Vuks

äriõustaja
KPMG Baltics AS
tel: 6268 700
lvuks@kpmg.com

Läbimurdev strateegia

kas liiga keerukas ja/või kallis. Kuna nimetatud viisil turule sisenedes on tegemist suhteliselt väikse käibe ja madala kasumimarginaaliga, siis turu liidrid sellistele toodetele sageli suurt tähelepanu ei pööra. Tootearendus toimub vastavalt kliendi põhivajaduse muutumisele, samas jälgitakse tähelepanelikult kuluefektiivsust. Mida enam läheneb arendatav toode keskmise kliendi kasutussuutlikkusele, seda enam hakkab pakutav asendama valitsevaid tooteid ja hõlmab järjest suuremaid turuosi. Seesuguse innovatiivse lähenemisega ei ole võimalik kiiresti suurt kasumit teenida, vaid peab olema kannatlik. Läbimurdeva strateegia puhul ei teenita kasumit mitte kallima hinna arvelt, vaid tänu väiksematele kulutustele. Milline aga on toode, mida klient soovib osta? Kes on klient, kes seda ostab? Need on küsimused, mis esitatakse igas turundusõpikus. Tavaliselt segmenteeritakse turgu kas toote või kliendi tüübi

ja omaduste järgi. Saadav teave olemasoleva kliendi vanuse ja soo kohta ei anna enamasti vajalikku teavet toote parandamiseks. Samuti kipuvad paljud kliendid esitama utoopilisi nõudmisi, isegi kui nad ei oska vastavate uuendustega enda heaolu suurendada. Kliendi jaoks on esmatähtis siiski see, et toode või teenus täidaks tema jaoks ühe kindla ülesande. Segmenteerimine on seega informatiivsem, kui võtta rühmitamise aluseks toote ülesanne ehk see, mis eesmärgil kaupa ostetakse. Neist mõlemast veel olulisem on küsimus, miks klient toodet ostab. Vaatame üht kiirtoidukoha näidet, kes soovis suurendada oma jäätisekokteilide läbimüüki. Kuna tootearendusotsused, mis põhinesid segmenteerimisel kliendi ja toote omaduste alusel, müüginumbreid ei suurendanud, võeti lähtepunktiks küsimus, miks jäätisekokteil ostetakse ehk mis ülesande peab kokteil kliendi jaoks ära täitma. Selgus ootamatu tõsiasi: pooled jäätisekokteili ostjatest

tarbisid seda varahommikul tööle sõites, sel ajal kui ummikutes istusid. Nende jaoks oli tähtis muuta igav teekond vähegi nauditavaks, seetõttu eelistasid nad paksemat jäätisekokteili ja peenemat kõrt, lisaks vähesel määral lisandeid, et toode oleks huvitav ning mõnutunnet sellest jätkuks kauemaks. Teine suurem rühm tarbijaid tellis jäätisekokteili pärastlõunal ja enamasti olid need vanemad, kes ostsid kerge maiuse lapse premeerimiseks heade tulemuste või eeskujuliku käitumise eest. Nende ostjate kohta sai tootja teada, et eelistatud on lõbusad pakendid, tervislik koostis ja pisut väiksemad portsjonid. Näitest järeldusi tehes on jäätisekokteilil klientide jaoks täita vähemalt kaks täiesti erinevat ülesannet – ajaviide ummikutes ja lapse premeerimine. Seetõttu on ka ootused jäätisekokteilile täiesti erinevad. Kokkuvõtvalt: tootearenduse lihtsustamiseks on oluline määratleda ülesanne, milleks toode ostetakse. Edulootust ei ole soovitatav rajada



konkurentidega sisult samale tootele. Selline tegutsemine suurendab pakkumist nii, et see seljatab õige pea nõudluse. Kui lisaks on pakutavate

arvus, mis omakorda kajastuvad müügihinnas. Põhimõtte „igaühele midagi“ toimib: kes soovib „viimast sõna“, saab selle hankida, samas peab

innovaatoreid ära, et leida toodetele uusi rakendusi ja seeläbi avastada uusi turge; hoidutakse turule tulemast samalaadse tootega;

- püüd saavutada kasumlikkuse kulutuste minimeerimise teel;
- lihtsuse taotlus arendustegevuses; kliendi käitumise muutust ei ennustata;
- keskendumine klientide esmavajadustele.

Läbimurdvat strateegiamudelit kasutades on võimalik luua uusi kasvuvõimalusi lihtsa, mugavalt kasutatava ja odava toote arendamise kaudu. Sihtrühmaks on tarbijad, kellele toode on seni olnud kättesaamatu või tundunud liiga kallis, tehniliselt liiga keerukas, liiga ajakulukas vms. Tihti ei nõuagi klient tipp tehnoloogiat, vaid asja, mis lihtsalt ja väikese ajakuluga aitaks lahendada keerukaid või ajalisel ja rahaliselt kulukaid probleeme. •

Ettevõtte kasvu järgus on parem konkurentide n-õ häirida, selle asemel et tuua samale turule konkureeriv toode.

toodete erinevused marginaalsed ja tooted ületavad keskmise kliendi kasutussuutlikkuse, võib tekkida olukord, kus valik tehakse impulsiivselt. Sellises olukorras kaotab tootja oma konkurentsieelise. Heaks näiteks on mobiiltelefonid. Mobiiltelefoni esmane ülesanne on anda tarbijale võimalus helistada igal ajahetkel olenemata tema asukohast. Põhiülesandest tulenevalt on helistada võimalik kõikide turul olevate mudelitega, samuti on nad enamasti töökindlad ning mugavad kasutada. Erinevused ilmnevad lisafunktsioonide

jääma vähenõudlikumale tarbijale võimalus osta odavam toode, millel ei pea olema kuigi palju erifunktsioone, kuid millega saab helistada, s.t rahuldada põhivajadust. Christenseni teooria põhjal iseloomustavad läbimurdvat strateegiamudelit:

- väiksemate oskuste ja sissetulekutega inimeste võimalus kasutada tooteid või analooge, mis enne olid kättesaadavad ainult ekspertidele ja kõrgema elatusasemega inimestele;
- käitumismall, kus kasutatakse

Stsenaariumide planeerimine aitab muutustele kiiremini reageerida



Mait Raava
juhtimiskonsultant
Pro Konsultatsioonid OÜ

Mait Raava nõustab tippjuhte strateegiatega väljatöötamisel ja elluviimisel. 2005-2006 on ta aidanud stsenaariumite planeerimist rakendada kaheksal organisatsioonil. Mait Raava on pikka aega töötanud juhtimiskonsultandina ärinõustamisfirmas Pro Konsultatsioonid ning lektorina Estonian Business School'is.

Mait Raavat küsitles Liisa Vuks

Kui sageli oled kokku puutunud juhtidega, kes oma ettevõtte strateegilise juhtimise protsessis kasutavad stsenaariumide meetodit?

Süsteemselt kasutavad sellist planeerimismeetodit Eestis väga vähesed. Turg on olnud lihtne, elatakse praeguses edus, pole olnud suuri kukkumisi. Pikkadeks valikuteks ei valmistuta. Need juhid, kes on hakanud kasutama stsenaariumide planeerimise meetodit, teadvustavad endale, et lähiajal keskkond muutub, ja muutub olemuslikult.

15 aastat tagasi oli ärikeskkond Eestis täiesti teistsugune. Juhtidel, kes oskasid ette näha Euroopa Liiduga liitumist ning tegid õiged strateegilised valikud, on ka hästi läinud. Nad oskasid muutusi ette näha ja kohaneda. Nii on ka Darwini evolutsiooniteoorias: ellu ei jää mitte need liigid, kes on kõige tugevamad ja intelligentsemad, vaid need, kes oskavad kõige paremini muutuvast keskkonnast kohaneda.

Eesti ettevõtete puhul on stsenaariumide meetodi kasutamise vajadus enamasti tingitud laienemisest välisriikidele. Erinevaid tulevikke on mõtet vaadelda, kui tahetakse teha pikaajalist äri, mitte olla ühepäevaliblikas. Konkreetsete sihtide ja eesmärkideta ei ole tulevikus enam võimalik suurt edu saavutada. Stsenaariumide planeerimise meetod võimaldab määrata kõige olulisemad tuleviku mõjurid konkreetse ettevõtte jaoks.

Tänapäeva globaliseerumise ühiskonnas on mitmed juhid hakanud mõistma, et nende ettevõtetel ei ole varsti enam sisulist konkurentsieelist. Seetõttu hakatakse otsima uut nišši, midagi, millega eristuda. Oma niši tunnend ära, kui mõistad, milline turukeskkond ettevõttele kõige paremini sobib. Sellise turukeskkonna kirjeldus on sisuliselt üks võimalik tulevikuvariant. Stsenaariumide planeerimise puhul pannakse kirja erinevad nägemused tulevikust. Võime mõista ja ette kujutada mitmeid arengusuundi, selline teguviis lisab turvatunnet ja kindlust. Ei ole müstilist, äkilist, ootamatut tulevikku – on tulevik, mida me oleme varem läbi mänginud.

Tänapäeva maailm ja ärikeskkond muutuvad äärmiselt kiiresti ning seetõttu on ennustamine suhteliselt tänamatu tegevus. Stsenaariumide meetod põhineb aga just nimelt oletustel tuleviku kohta, mida võib samuti ennustamiseks nimetada. Võid sa tuua praktikast näiteid, mis tõukab juhte seda meetodit kasutama?

Ennustamiseks ei ole stsenaariumide planeerimise meetodit õige nimetada. Selle meetodi puhul teadvustab ettevõtte juht erinevaid tulevikuvõimalusi ja selle mõjureid. Seega saab stsenaariumide koostamist nimetada pigem tulevike läbimängimiseks ehk modelleerimiseks. Stsenaariumide planeerimise meetodit kasutades

ollakse kiiremini valmis reageerima turu muutustele. See ongi kõnealuse meetodi kõige olulisem väärtus. Näiteks Iirimaa ja Singapur on kasutanud stsenaariume riigi arengusuundade ja võimaluste leidmiseks juba pikka aega. Seetõttu on nad ka palju kiiremad reageerima ja kindlamad otsuseid tegema. Üks tuntumaid stsenaariumide planeerimise meetodi kasutajaid on Royal/Dutch Shell. Tänu erinevate tulevikustsenaariumide läbitöötamisele osati 1970. aastatel jälgida turu olulisemaid mõjureid ja paremini valmistuda naftahinna hüplemiseks. Shelli eksperdid on oskusteavet jaganud ka ettevõttest välja, nõustades teisi suuri korporatsioone, aga ka näiteks Singapuri ja Lõuna-Aafrika Vabariiki. Eestis on majanduslik olukord

Võime mõista ja ette kujutada mitmeid arengusuundi, selline teguviis lisab turvatunnet ja kindlust. Ei ole müstilist, äkilist, ootamatut tulevikku – on tulevik, mida me oleme varem läbi mänginud.

muutumas. Juhid saavad aru, et tulevik ei ole enam nii roosiline. See tõukab juhte väga tõsiselt mõtlema tulevikule ja stsenaariumide planeerimisele. Samuti on ettevõtete juhid saanud kogenumaks ja hakanud oma otsuseid rohkem kaaluma. Investeeringud ja riskid on kasvanud tasemele, kust edasiminekku vajatakse kindlamat alust riskide juhtimiseks ja maandamiseks. Tuleb arutleda, mida me teeme siis, kui ... Just siis muutubki stsenaariumide planeerimine aktuaalseks.

Teoorias on enamik strateegilise juhtimise meetodeid suhteliselt kergesti arusaadavad ja loogilised. Kui aga mõni praktik püüab neid omal käel ellu viia, siis tekivad varem või hiljem probleemid. Võib juhtuda, et neile ei leitagi lahendust ning seetõttu jäetakse asi katki.

Mis on stsenaariumide meetodi rakendamise kriitilised kohad sinu kogemustest lähtudes?

Peamiseks ohuks on ettevõtte vale positsioneerimine. Kui tulevikunägemus on loodud lahus ettevõtte taustsüsteemist, siis on see täiesti kasutu. Kui näiteks Tallinn üritaks teha samasuguseid otsuseid nagu Luksemburg, siis ei tuleks sellest midagi välja – meie riikidel on täiesti erinev majanduslik ja ajalooline taust. Mulle jääb arusaamatuks, mille põhjal Andrus Ansip lubab, et Eesti jõuab viie jõukama Euroopa riigi hulka. Iseenesest oleks see väga hea valik, selle toeks saaks loetleda palju tegureid ning kirjutada strateegia. Samas realistina peame arvestama, et meie ei ole ainukesed, kes tahavad jõuda viie jõukama riigi hulka, sinna pürgijaid on veel. Millistele

positiivsetele jõududele toetudes on meil võimalus eesmärgini jõuda? Millised on peamised mõjurid, nii lokaalsed kui ka laiema? Kus on jätkusuutlikkuse eelis? Kas meil on tegelikult olemas eristuv ja unikaalne kompetents? Kus on seda arengut toetav ressurss? Kui kõik see projektina läbi mõelda ja kirja panna, tunduks see alguses lausa ulme. Neile küsimustele vastamine aga annab võimaluse edaspidi juba adekvaatsemalt kaalutleda ning koostada reaalsed tulevikunägemused.

Teine kriitiline aspekt on mõjutavate makrotegurite seast kõige olulisemate välja valimine. Õige valiku tegemine kahe-kolme mõjuri kasuks on võti, seega kõige veaohlikum koht stsenaariumide kirjeldamisel. Peamisi mõjureid varieerides modelleeritakse tulevikustsenaariumid. Kui valik

tehakse valesti, tekib oht, et hakatakse jälgima vähe olulisi näitajaid.

Teadvustada tuleks ka seda, et tegelikud väljatöötatud stsenaariumid on ettevõtete ja riikide ärisaladus. Seda infot ei anna keegi välja. Avalikustatakse teatud osa. See osa, mille tegelikud juhtimisotsused põhinevad, on rangelt salastatud.

Kas tegemist on universaalse strateegilise juhtimise meetodiga või on juhtumeid, mille puhul seda meetodit kasutada pole otstarbekas?

See on universaalne meetod ja mitte ainult ettevõtte juhtimiseks. Ettevõtte stsenaariumide planeerimise puhul võib tömmata paralleeli näiteks inimese igapäevaeluga. Oma karjäärivalikuid tehes on oluline määratleda eesmärk pikemas perspektiivis. Inimesed õpivad ja avavad oma silmaringi erinevaid tulevikke modelleerides. See on mänguline ja kõigile jõukohane tegevus ning mängides on kõige parem õppida. Tegelikult tegelevad inimesed kogu aeg intuiitselt stsenaariumide planeerimisega, aga nad lihtsalt ei teadvusta seda endale. Ringi käiva ja unistava inimese asemel võib olla ka ettevõtte, kelle tulevikunägemused on vaja ka kirja panna ning ülejäänud organisatsioonile teadvustada. Stsenaariumide läbimängimise protsessi võib nimetada ka struktureeritud loovuseks.

Millist kirjandust soovitaksid juhtidele, kellele see teema huvi pakub?

Peter Schwartz, The Art of the Long View, ilmunud 1991, kordustrükk 1996. See on raamat, millele teised suuremad stsenaariumide planeerimise eksperdid toetuvad. Kahjuks ei ole seda raamatut veel eesti keelde tõlgitud. Edasi võib uurida juba Internetist ja ajakirjandusest. •

Kas õnn peitub kasvus?

Viljar Arakast intervjueris Kaire Pichen



Viljar Arakas
juhatuse esimees
Arco Vara Grupp

Viljar Arakas on Arco Vara Grupi juhatuse esimees 2002. aastast. Arco Vara on üks suuremaid kinnisvaraettevõtteid Baltikumis. Gruppi kuulub rohkem kui 30 tütarettevõtet ning üle 150 töötaja. Enne Arco Varaga liitumist töötas Viljar Arakas erinevates transpordi ning treilerite impordiga tegelevates ettevõtetes.

6. detsembril 2007 toimus KPMG Baltics AS-i ja EBS-i Juhtimiskoolituse Keskuse korraldatava strateegiakooli raames kümnes seminar. Teemaks olid ettevõtte kasvustrateegiad ning kasvuraskused ja nende ületamine. Kohal oli üle 30 strateegiahuvilise. Üheks külalisesinejaks oli Arco Vara juhatuse esimees Viljar Arakas, kes rääkis Arco Vara laienemisstrateegiast.

Arco Vara tegutseb praegu juba kuues riigis – lisaks Baltimaadele on laienetud veel Ukrainasse, Bulgaariasse ja Rumeeniasse. Mis paneb ettevõtte laienema?

Arco Vara puhul on peamiseks laienemise põhjuseks ettevõtte ambitsioonid, n-ö nälg uute väljakutsete ja arengusuundade järele, soov teha midagi enamat, minna kuhugi kaugemale, mitte rahulduda sellega, mis seni saavutatud. Üheks peamiseks ajendiks on pidev rahulolematuse käesoleva olukorraga, see on väga oluline arengumootor. Arco Vara soov areneda järjest suuremaks ja paremaks tekitab paratamatult olukorra, kus Eesti jääb väikeseks, ning loogiline edasiminekuks on laienemine teistesse riikidesse. Kui Balti riigid juba kitsaks jäävad, siis tuleb kaugemale vaadata. Kindlasti on Arco Varal Balti riikides veel palju arenguruumi, kuid samas valmistame enda jaoks ette ka uusi arenevaid turge ning oleme esimese sammuna

avanud Ukrainas, Bulgaarias ja Rumeenias oma kinnisvarabürood.

Kui laienemine Baltikumini on Eesti kasvavatele ettevõtetele loomulik ja loogiline, siis ülejäänud riigid, kuhu Arco Vara on läinud, pole enam nii traditsioonilised. Miks valiti just need riigid?

Arco Vara strateegia on tegeleda kinnisvaraga kiiresti arenevatel turgudel. Praeguses maailma majanduses on kaks kõige kiiremini kasvavat piirkonda Aasia ja Ida-Euroopa. Liikumine Ukrainasse, Bulgaariasse ja Rumeeniasse tulenes soovist minna turgudele, kus turu kiire kasv, mida oleme viimasel viiel aastal Balti riikides kogunud, on alles ees. Ukraina turg on kindlasti ahvatlev ka oma mastaabi poolest. Selle riigi pindala on suurim Euroopas ja rahvaarv võrdne Prantsusmaaga. Ukrainlaste läänemeelsus lisab optimismi riigi tuleviku suhtes. Bulgaaria ja Rumeenia valisime,

kuna nad on Euroopa Liidu värsked liikmesriigid ja seega suhteliselt loogiline laienemise jätk. Samas moodustavad valitud riigid üheskoos (v.a Valgevene) Arco Vara jaoks geograafilise terviku.

Kui pikk on uude riiki sisenedes aeg otsusest kuni oma kontori avamiseni? Mida peaks asukohariigi kohta kindlasti teadma?

Esmasest ideest kuni kontori avamiseni läheb umbes aasta. See on aasta täis väga tihedat ja pingelist ettevalmistustööd. Protsess algab põhjalikest turu-uuringutest ja äriplaani koostamisest ning lõpeb ruumide rentimise ja inimeste palkamisega. Väga oluline on sobiva meeskonna kujundamine, mis ennekõike saab alguse tegevjuhi leidmisest. Enne laienemisotsust peab hoolikalt uurima riigi seadusi. Kuidas selles riigis ettevõtet asutada? Milline on maksusüsteem? Teha tuleks nn *fact finding mission*, et saada turust parem ülevaade. Valitud maa turuga tutvumiseks tuleks kindlasti käia kohapeal ja välja selgitada, kes on kohalikud konkurendid ja kuidas nad turul käituvad. Laienemise puhul teistesse riikidesse peab alati arvestama, et hoolimata

Kõige aluseks peame suhtumist. Kui töötajal on olemas õige suhtumine, siis on ta võimeline minema kasvõi maailma otsa. Oluline on, et inimene jagab meie visiooni ja omab tahtmist areneda.

ettevalmistusest on see siiski tundmatus kohas vettehüppamine ja alati tuleb valmis olla kõiksugusteks ootamatusteks. Mitte mingil juhul ei tohi alahinnata riigi kultuuri tähtsust. Balti riikidesse laienedes on olnud kultuurilisi erinevusi lihtsam mõista, sest need pole nii drastilised – oleme siiski suhteliselt sarnased ja ühise minevikuga riigid. Ukrainlased ja

bulgaarlased on slaavlased, mistõttu tuleb arvestada täiesti teistsuguse suhtumisega, Rumeenias on rohkem Itaalia ja Saksa mõjutusi ning nad on romaani rahvas. Kohalikud tavad on väga olulised ja nendega peab kindlasti arvestama.

Kuidas Arco Vara uutele turgudele sisenedes endale tööjõudu hangib? Kas kasutatakse kohalikke juhte või emattevõtte saadetavat emissari?

Arco Vara saadab uude riiki juhi Eestist, kuid oleme kasutanud tegevjuhtidena ka kohalikke inimesi, kes valivad endale kohalikult tööjõuturul meeskonna. Ideaalne on juht, kes mõistab asukohariigi kultuuri ja saab aru, kuhu ettevõtte tahab jõuda. Selles on kohalikel juhtidel Eestist saadetud inimeste ees selge eelis. Samas tunnevad eestlased jälle Arco Vara ning seda, kuidas me äri ajame. Meie arvates on iga juhi esmane ülesanne endale ise alluvad leida, et meeskond hakkaks tööle ühtse tervikuna ning tegevjuhil tekiks vastutus. Meeskonna kokkupanek on väga tähtis, kuna kõik töötajad peavad toetama ühist eesmärki ja ühesugust suhtumist. Enamasti leitakse inimesi huvi äratamise teel. Töökuulutusse panime kirja ettevõtte visiooni ja pakkusime

uutele töötajatele väljakutset, mitte otseselt üheksast viieni tööd. Eriline kuultus tekitab enam huvi ja eristub teistest. Arenevad riigid annavad võimaluse kasutada turundusnippe, mis Eestis on saanud juba standardiks, kuid mis nendes riikides on täiesti uus tase.

Kas Eesti juhid lähevad meeeldi võõraste riiki vägesid juhtima või

peab neid innustama kopsaka motivatsioonipaketiga?

Kõige aluseks peame suhtumist. Kui töötajal on olemas õige suhtumine, siis on ta võimeline minema kasvõi maailma otsa. Oluline on, et inimene jagab meie visiooni ja omab tahtmist areneda. See on alus, millelt on võimalik edukalt edasi minna. Samas on ka palju takistavaid tegureid. Loomulikult on raske minna teise riiki, kui oled ennast Eestis sisse seadnud, pere loonud, laenu võtnud jne. Pigem siirduvad mujale inimesed, kes on siin töötades omandanud vajalikud kogemused, aga ei ole veel ennast põhjalikult sisse seadnud. Alati on lihtsam leida töötajat Eestisse kui mõnda välisriiki. Motivatsiooni küsimust ei tohi kunagi alahinnata. Seda eriti olukorras, kui inimene töötab kodust kaugel.

Mis on uuele turule sisenedes kõige raskem?

Kõige raskemaks osutub tihti kontori igapäevase töö käimalükkamine. Kõige rohkem üllatusi ja ootamatusi pakub esimene aasta, mil iga hetk tuleb valmis olla mitmesuguseid probleeme lahendama. See on raske hetk, kui planeerimise „roosamanna“ muutub reaalseks töötegemiseks. Kasulikke kontakte luua ja sobivaid partnereid leida on samuti päris keeruline, seda eriti olukorras, kus ettevõtte ei ole turul veel piisavalt tuntud. Kuna meie esimeseks sammuks on alustada vahendustegevust, mis on suunatud jaeklientidele, siis tuleb kõvasti investeerida brändi tutvustamisse.

Kas oskad esile tõsta kõige väärtuslikuma kogemuse, mille oled saanud uues riigis äritegemist alustades?

Kui arvad, et tead asukohariigist juba kõike, siis arvesta, et tegelikult ei tea sa mitte midagi. Alati tuleb olla valmis ootamatusteks. Väga õpetlik on Mati Alaveri öeldud lause, et nemad treeneritena ei tea suusatamisest



midagi ja alati tuleb juurde õppida. Oleme võtnud samasuguse suhtumise kinnisvaraga tegelemisel uutel turgudel.

Kuidas uutele turgudele sisenedes finantse planeerida?

Arvestada tuleb kindlasti sellega, et esimene eelarve on lihtsalt üks ilus Exceli tabel, mille reaalsusega on kahjuks vähe ühist. Tavaliselt ei ole võimalik seda kuigi reaalsena koostada, kuna puudub piisav turu teadmine ja tunnetus. Suures entusiasmis planeeritakse kulud kaks korda väiksemaks ja tulud viis korda suuremaks. Aasta lõpus, kui ei ole suudetud tehtud eelarve piirides püsida, ei tasuks kohe pead norgu lasta. Samas on esimene eelarve tulevikus siiski väga oluline õppevahend. Tegelikke tulemusi ja esialgseid prognoose võrreldes on võimalik teha järeldusi, et miks sellised erinevused tekkisid. Kus tehti vigu, miks? Sellise kogemuse ja info põhjal on võimalik järgmisteks aastateks palju reaalsemaid eelarveid koostada ning see on Arco Varale seni edu taganud.

Mis on veel oluline uute turgude hõlvamisel lisaks eespool käsitletule?

- **Alati peab olema plaan B.** Arco Vara jaoks on plaan B see tase, milleni oleme nõus riske võtma. Piirid on paigas, s.t kui teatud ajaks tulu ei tule, siis me edasi ei lähe. Kui riskitaluvuse piir kätte jõuab, siis lahkume riigist. Siiani ei ole me lahkunud veel ühestki riigist, kuigi probleeme on loomulikult olnud.
- **Emafirma toetus** Arco Varal on selleks nn lentsalk. Nemad lähevad ja aitavad, kui vajadus tekib. Neil on vajalikud kogemused ja oskus aidata. Emaettevõtte toetus peab olema igakülgne. Ilma selleta ei ole võimalik hakkama saada. Kui laienetavasse riiki läheb suhteliselt algaja juht, siis seda tugevam ja professionaalsem peab olema tugirühm. Ajutisi tagasilööke tuleb ikka ette, aga pikemas perspektiivis teevad need tugevamaks. Kui emaettevõttes

on suhtumisega kõik korras, siis on ka tütarettevõttega lihtsam suhelda. Plaanis on koostada eraldi meeskond, kelle ülesandeks saab uutes asukohariikides kontorite käivitamine.

- **Probleemide lahendamine** Halvim on olukord, kus probleemide lahendamine jääb venima ja otsus kaob juhtimistasandite vahele ära. Isegi halb otsus on parem kui mitte midagi. Probleemide lahendamiseks tuleb valmis olla. Selguse loomiseks määratakse vastutuspüramiidiga valdkonnad, mille eest iga divisjonijuht hea seisab.
- **Suhtumine on kõige algus ja lõpp** Põhiväärtused on õppimis- ja kohanemisvõime. Inimesed ja firma struktuur tuleb laienemiseks väga põhjalikult ette valmistada. Alati ei peagi minema välisriikidele. Kui ollakse olemasolevaga rahul, siis võib koduturule jääda ja eristuda maksimaalse kvaliteediga. Kindlasti austatakse firmasid, kes teevad asja küll väiksel, aga samas väga hästi. •

Avaliku ja erasektori partnerlus: kas Läti sotsiaalmajanduslik kasv on edulugu?

Mitmes Euroopa Liidu riigis, eelkõige aga Suurbritannias, Hollandis ja Prantsusmaal, on viimastel aastatel järsult kasvanud nende projektide arv, mille teostamisel kasutatakse avaliku ja erasektori partnerluse (i.k. Public Private Partnership – PPP) mudelit. Mitme uue Euroopa Liidu liikmesriigi, näiteks Tšehhi, Poola ja Leedu avaliku sektori otsustajad on võtnud avaliku ja erasektori partnerluse mudeli järjest sagedamini oma arutluste teemaks.

Ebapiisavad investeeringud avaliku sektori infrastruktuuri (teed, vee- ja küttesüsteemid, lasteaiad, koolid jne) on Lätis loonud eeltingimused kriisi tekkeks nimetatud valdkonnas. Alainvesteeringute tulemusena on tekkinud olukord, kus ei piisa enam vananenud infrastruktuuri kapitalremondist. On vaja luua uus infrastruktuur, mis vastab tänapäeva vajadustele. Pole mingi saladus, et riigil puuduvad rahalised vahendid kõigi nende projektide üheaegseks teostamiseks, ja on vaevast usutav, et olukord lähitulevikus muutub. Avaliku ja erasektori partnerlus ei ole imeravim, mis silmapilk lahendab kõik Läti probleemid. Samas on aga just avaliku ja erasektori partnerlus see vahend, mida maailma arenenuimad riigid kasutavad olukordades, kus investimisprojektide elluviimiseks mõeldud riigi eelarveraha nappuse

tõttu ei ole võimalik infrastruktuuri rahuldavalt välja arendada ega korras hoida. Avaliku ja erasektori partnerluse laialdane kasutamine rajaneb pikaaegsel riigi- ja erasektori koostööl. Partnerluse raames antakse avalik teenus või objekt lepingu alusel mõneks ajaks ja teatud tingimustel üle eraettevõttele, et eraettevõtte saaks osutada avalikke teenuseid. Avalikul sektoril on sel juhul võimalik korraldada konkurss kvaliteetsema teenuse saamiseks ja tal ei ole kohustust teha valik kõige odavama variandi kasuks. Enamasti tagavad kvaliteedi kolm asjaolu. Esiteks on erasektoril enam kogemusi teatava teenuse osutamisel. Teiseks on tal laialdasemad teadmised meetoditest, uuendustest ja konkurentide võimetest sellel alal. Kolmandana on väga oluline, et tasu saamine ei ole garanteeritud – eraettevõttele



Didzis Dejus
finantsnõustaja
KPMG Baltics SIA
tel: +371 7038 029
ddejus@kpmg.com

tasutakse vaid kvaliteetse teenuse osutamise eest.

Avaliku ja erasektori eduka partnerluse eeltingimused

Kuitahes hästi avaliku ja erasektori partnerlus teistes riikides ka edenenud on, häirivad Lätis selle edukat rakendamist mitmed takistused, mis tuleks avaliku ja erasektori partnerluse tulemuslikkuse nimel nii kiiresti kui võimalik kõrvaldada. Esiteks ei saada Lätis aru avaliku ja erasektori partnerluse põhimõtetest, teiseks puudub piisav pikaajaline planeerimine ja kolmandaks on esikohale seatud kohustus valida pakkumistest odavam.

Ei saa eitada, et riigiasutustel ja kohalikel omavalitsustel ning üldsusel puuduvad teadmised avaliku ja erasektori partnerluse toimetehhanismidest. Teadmiste puudumise põhjuseks on eitav hoiak avaliku ja erasektori partnerlusse, inimeste negatiivne suhtumine erastamise ning avaliku sektori püüd kontrollida kõiki toimuvaid protsesse. Avalik sektor ei taha vastutust üle anda erasektorile, mida peetakse ebausaldusväärseks partneriks. Kui soovime muuta avalikkuse suhtumist paljude riigi- ja munitsipaalteenuste kvaliteedisse, siis on saabunud aeg mitte näha äriettevõtetes ainult lepingutäitjaid, vaid suhtuda neisse kui partneritesse, kellega saab nõu pidada investeerimisidee tekkimise algjärgus, kes oskavad välja pakkuda tehnilisi ja innovaatilisi lahendusi, suudavad vastutada projekti elluviimise eest ning on võimelised osutama teenust kokkulepitud aja jooksul ja vajaliku kvaliteediga.

Avaliku sektori ja äriettevõtete suhtumine projektide hindamisse

Kõige olulisemad projekti maksumuse hindamise erinevused avaliku ja erasektori vahel tekivad pikaajaliste projektide kavandamisel, kõikide

kulude ja tulude kindlaksmääramisel ning projekti kestuse väljaarvutamisel. Otsuse langetamise hetkel vajab äriettevõtte projekti täiskalkulatsiooni 20 aasta kohta, kaasa arvatud nende tingimuste analüüs, mis võiksid mõjutada projekti finantsandmeid. Teiste sõnadega, äriettevõtte tahab olukorrast saada korraliku ja tulevikku prognoosiva ülevaate. Ainus, mida avalik sektor investeringu üle otsustamise hetkel vajab, on projekti üht kindlat järku puudutav info. Näiteks selleks et otsustada, kas hakata objekti ehitama, on ainsad andmed, mida avalik sektor nõuab, objekti ehitusmaksumus ja rahastamisvõimalused. Pole võimalik otsustada projekti edasiste kulude üle, mis tekivad seoses objekti korrashoiu, kütmise, töötajate palkadega jne. Seetõttu jääb üle püüda vaid aastast aastasse raha kokku hoida ja jälgida objekti ülalpidamiseks tehtavaid kulutusi.

Enamasti tagavad kvaliteedi kolm asjaolu. Esiteks on erasektoril enam kogemusi teatava teenuse osutamisel. Teiseks on tal laialdasemad teadmised meetoditest, uuendustest ja konkurentide võimetest sellel alal. Kolmandana on väga oluline, et tasu saamine ei ole garanteeritud – eraettevõttele tasutakse vaid kvaliteetse teenuse osutamise eest.

Mille eest me maksame?

Avaliku ja erasektori partnerlusprojekti puhul maksab avalik sektor osutatud teenuse kvaliteedi eest, mida ta saab mõjutada kogu projekti kestuse jooksul, samas kui riigihanke korral maksab avalik sektor teenuse eest madalaimat hinda, kuid ei oma mingit mõju teenuse kvaliteedile. Selleks et avalik sektor muudaks oma arvamust ja hoiaku „Osta odavamalt“ asemele tuleks „Vali parim kvaliteet“, on vaja järjepidevat tööd avaliku ja erasektori partnerluse pilootprojektidega ning sellise koostöö õnnestumistest

tuleb rääkida. Sellega ühiskond mitte üksnes ei võta omaks avaliku sektori põhimõtete hoiakute muutumise, vaid lausa nõuab seda. Muutunud hoiakud meelitavad ligi lisaraha ja võimaldavad kasutada eduka projektijuhtimise kogemusi, mistõttu suureneb töö tulemuslikkus ning paraneb teenuste kvaliteet.

Avaliku ja erasektori partnerlus Lätis

Praegu sujub töö mitme pilootprojektiga Lätis edukalt. Esiteks on korraldatud tasuvusuuringud avaliku ja erasektori partnerlusprojektide elluviimiseks mitmes sektoris, kus selliste projektide kasutamine oleks mõistlik. Teiseks on koostatud avaliku ja erasektori partnerluse lepinguprojektid. Kolmandaks jätkub töö hankedokumentide kallal, mis on seotud erasektorist

partnerite leidmiseks korraldatavate konkurssidega. Neljandaks on sõlmitud mitmeid lepinguid avaliku ja erasektori partnerluse käivitamiseks. Kõike eelnevat kokku võttes võib nentida, et avaliku ja erasektori partnerluse mudeli kasutamine on Lätis alles lapsekingades ning seetõttu on meil hea võimalus õppida arenenud riikide kogemustest ja vältida tõsiseid vigu. Üksnes hästi läbimõeldud, hoolikalt kaalutud ning edukas avaliku ja erasektori vaheline koostöö tagab Läti avaliku sektori infrastruktuuri positiivse arengu. ●

Avaliku ja erasektori partnerlus Eestis

Teele Alas, finantsnõustaja, KPMG Baltics AS

Nagu Lätis, nii on ka Eestis viimase kümnenääd jooksul nappinud vahendeid avaliku sektori infrastruktuuri rahastamiseks, kuid avaliku ja erasektori partnerluse tähtsus Eestis üha kasvab. Seni on Eestis ellu viidud vaid mõni üksik avaliku ja erasektori partnerluse projekt. Tallinn plaanib Haabersti ristmiku renoveerimist avaliku ja erasektori partnerluse kaudu. Lisaks sellele on Tallinn käivitanud avaliku ja erasektori partnerluse raames munitsipaalmaajade projekti, mis on jõudnud lõpusirgele.

Eesti ettevõtjad on avaliku ja erasektori partnerluse tasuvuses erinevatel seisukohtadel – mõned

eraettevõtjad on arvamusel, et nende panused avaliku ja erasektori partnerlusprojektidesse ületavad sealt saadavad tulud, ning eelistavad traditsioonilist riigihanget, samas kui teised peavad avaliku ja erasektori partnerlust uueks ja kasulikuks turunišiks.

Üheks avaliku ja erasektori partnerluse teerajajaks Eestis on Falck Eesti AS. Falcki koostöö kohaliku võimuga algas hädaabiteenistustest – Falck on rannavalvet teostanud alates 1998. aastast ja kiirabiteenust osutanud alates 2001. aastast. Mitmes linnas korraldab Falck ka tasuta parkimist ja piletikontrolli ühissõidukites. Ka AS Infotar kavandab Tallinnas

avaliku ja erasektori partnerluse projekti – meelelahutuskeskust nimega Tallink City, mis on osaks Lasnamäe linnaosa arenguplaanist. Eestisse loodetakse seeläbi meelitada ligi miljon lisaturisti aastas. Tallink City valmimistähtaeg on 2010. aasta ning lisaks muudele atraktsioonidele tulevad meelelahutuskeskusse ka suusatunnel, mäesuusahall, rulluisurada ja troopikaaed. Avaliku ja erasektori partnerlus mängib olulist rolli Eesti avaliku infrastruktuuri rahastamises ja selle kvaliteedi parandamises ning tundub, et avaliku ja erasektori partnerluse mudeli populaarsus Eestis tõepoolest aina kasvab. •

Ettevõtte müümisel tasub kaasata finantsnõustaja

Maailmas on suurematel kontsernidel sageli olemas eraldi osakonnad ühinemise ja omandamistehingute läbiviimiseks. Baltikumist võib aga ka viimasel tosinal aastal leida juhuseid, kus ettevõtet müüa sooviv omanik teeb tehingu sisuliselt üksinda, konsulteerides vaid juristiga aktsiate ostumüügi lepingu sõlmimisel. Läbimõttlemata müügitehing ei pruugi aga asjaosalisele tulusaks kujuneda.



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

Põhjusi, miks müüa tegutsevat ettevõtet, võib olla mitmeid: näiteks soovivad omanikud siseneda uude ärisse, pühendada rohkem vaba aega endale ja oma perele või eeldavad ettevõtte kasumlikkuse kahanemist. Alates 2004. aastast on ettevõtete ühinemis- ja omandamistehingute (*mergers and acquisitions* ehk M&A) arv ja koguväärtus maailmas pidevalt kasvanud.

Baltikumi meediat jälgival inimesel on ilmselt olemas hea ülevaade meie regioonis toimunud ühinemis- ja omandamistehinguist, samuti on info ettevõtte omanikerings toimuvate muudatuste kohta avalikult kättesaadav riiklike registrite kaudu. Olulisemad tehingutega seotud detailid, eelkõige hind, jäävad aga tihtilugu konfidentsiaalseks. Seetõttu on siinse M&A turu rahalist väärtust keeruline mõõta. KPMG kogemuste põhjal võib siiski väita, et ka Baltimaades ostetakse ja müüakse ettevõtteid jätkuvalt aktiivselt.

Erinevad rollid

Kui strateegilisel tasandil on langetatud põhimõtteline otsus müügitehing teha, oleks mõistlik läbi kaaluda järgmised küsimused. Kas omanikel ja juhtkonnal on tehingu tegemiseks piisavalt ajaressurssi? Kas omanikel ja juhtkonnal on olemas vajalik kompetents? Kui kasvõi ühele neist küsimustest on vastus eitav, tasuks kaaluda finantsnõustaja kaasamist. Miks?

Esiteks, finantsnõustaja kasutamine aitab säästa ettevõtte omanike ja juhtkonna aega. Ettevõtte müügi protsess on äärmiselt ajamahukas, sisaldades arvukalt detaile, mida tuleb koordineerida vastaspoole ja juristidega (vt joonis lk 16). Sõltuvalt müüdava ettevõtte suurusest kestab müügiprotsess tavaliselt 6–12 kuud.

Igapäevastele juhtimisülesannetele lisaks ettevõtte müügiga tegelemine nõuab juhilt rohkesti lisa-aega ja pühendumist. Ning kui tegelda korraga kahe asjaga, kipub üks neist paratamatult unarusse jääma. Seega vabastab finantsnõustaja kasutamine aega igapäevasteks ülesanneteks ning omanikud ja juhtkond saavad keskenduda ettevõtte väärtuse kasvatamisele.

Vastavalt kokkuleppele kliendiga võib finantsnõustaja kavandatavas müügitehingus võtta nii projektijuhi, strateegi, koordinaatori kui ka teostaja rolli. Kogu protsessi juhitakse ühest kohast, mis tagab tehingu lõpuleviimise kokkulepitud ajagraafiku ja eelarve raames.

Sõltuvalt müüdava ettevõtte suurusest kestab müügiprotsess tavaliselt 6–12 kuud. Igapäevastele juhtimisülesannetele lisaks ettevõtte müügiga tegelemine nõuab juhilt rohkesti lisa-aega ja pühendumist.

Rohkem kogemusi

Teiseks, finantsnõustaja kogemused, oskused ja suhtevõrgustik aitavad maksimeerida müügihinda. Välja arvatud *private equity* fondid ja üksikud nn seeriainvestorid, piirdub Baltimaade ettevõtja kogemus ettevõtte müügi alal üldjuhul 1–2 tehinguga. Praktiliste oskuste ja kogemuste puudumine sel alal võib põhjustada selle, et aastatepikkuse raske töö vili müüakse oluliselt madalama hinnaga, kui ettevõtte tegelikult väärt on. Kasutades oma eksperditeadmisi ja kogemusi eri suuruse ning raskusastmega tehingute tegemisel,

saab finantsnõustaja aidata müügitehingu teha kliendi jaoks võimalikult kõrge hinnaga. Et see kindlasti nii toimuks, seotakse tavaliselt ka finantsnõustaja teenustasu müügihinnaga. Ettevõtte väärtuse seisukohalt on väga oluline just müüki ettevalmistav järk. Finantsnõustaja juhhib tähelepanu ettevõtte kitsaskohtadele ning aitab maksude, raamatupidamise ja juriidilise poolega seotud küsimuste lahendamisel. Heal finantsnõustajal on ulatuslik rahvusvaheliste kontaktide võrgustik, mille kaudu saab projekti kaasata tööstusharu parimaid spetsialiste ning laiendada potentsiaalsete ostjate ringi. Finantsnõustaja on teadlik tehinguga seotud riskidest ning

saab omanikke ja juhtkonda abistada paljudes muudeski valdkondades, näiteks sobivaima müügistrateegia kujundamisel, ettevõtte hindamisel, läbirääkimiste pidamisel ja tehingu struktuuri väljatöötamisel.

Diskreetssem protsess

Kolmandaks, finantsnõustaja kaudu on võimalik vähendada infolekkete riski. Tavaliselt on ettevõtte müümine tehing, mida avalikkuse eest kuni viimase võimaluseni varjatuna hoitakse. See on mõistetav, sest info lekkimine ettevalmistusjärgus olevast tehingust avab kaarte konkurentidele ning tekitab tulevikuga seotud

ebakindlust klientide, hankijate ja töötajate seas. Kuidas finantsnõustaja kasutamine infolekke riski vähendab? Põhiline meetod, mida finantsnõustaja rakendab, on info kontrollitud ja järkjärguline avaldamine. Näiteks müügi algusjärgus, kui konkreetseid kriteeriume investorite valikuks ei ole veel kokku lepitud ja võimalikke ostjaid on kümneid, saadab finantsnõustaja potentsiaalsetele investoritele lühiülevaate (i.k. *teaser*). Lühiülevaates on kokkuvõtval kujul esitatud finantsnäitajad, peamised tegevusalad, turud ja konkurentsieelised. Müügis oleva ettevõtte nime selles järgus ei avaldata. Kui investor soovib saada rohkem infot müüdava ettevõtte kohta, allkirjastab ta konfidentsiaalsuslepingu. Alles pärast seda avaldatakse talle ettevõtte nimi

ja infomemorandum põhjalikuma ülevaatega ettevõtte tegevusest. Sõltuvalt olukorrast võib osa konfidentsiaalsemat infot, näiteks klientide nimekirja vms, ka sellest järgust välja jätta ning avaldada alles

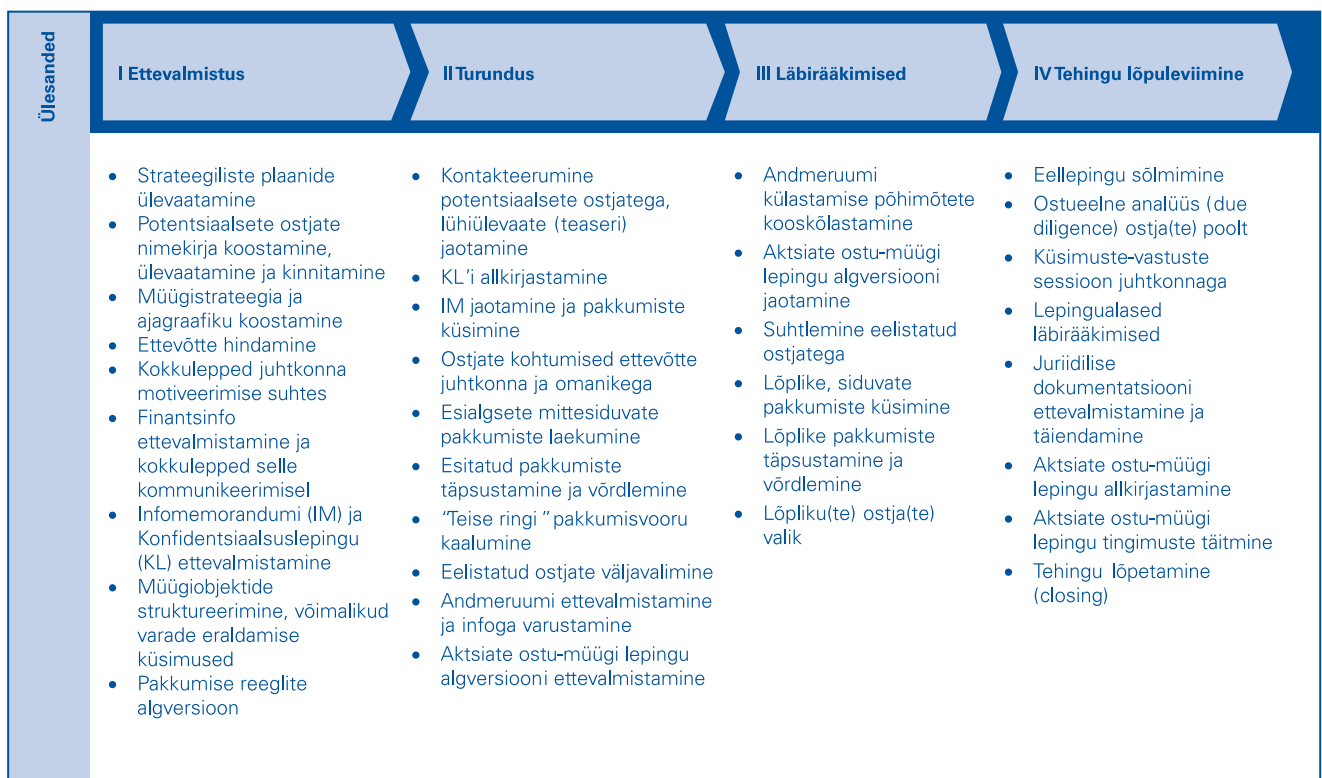
Põhiline meetod, mida finantsnõustaja rakendab, on info kontrollitud ja järkjärguline avaldamine.

ostueelse analüüsi (i.k. *due diligence*) käigus. Viimastel aastatel võib siiski täheldada, et ka Baltikumi ettevõtted on hakanud oma rahaasjadesse kaasama rohkem nõustajaid. Põhjuseid selleks pole raske leida. Jõudsa majanduskasvu tingimustes on ettevõtted kasvanud suuremaks,

seoses Euroopa Liitu astumisega on tihenend konkurents, ka on tehingud muutunud keerulisemaks ja kapitaliturule on uute tegijatena lisandunud *private equity* fondid. Ettevõtte müük, mis võib olla omanike

jaoks ainulaadne ja huvitav kogemus, on samas ettevõtja jaoks väga olulise tähtsusega tehing. Võrreldes näiteks äristrateegia kujundamisega, mida saab üle vaadata ja vajaduse korral muuta, müügitehingut tagasi võtta ei saa. Lõpptulemuse seisukohast tasub siin kogemustega finantsnõustaja kasutamine end kindlasti ära. ●

Ettevõtte müümise protsessi näide



Käibemaksuseaduse muudatused vähendavad 2008. aastal maksukoormust



Aiki Kuldkepp

maksunõustaja
KPMG Baltics AS
tel: 6268 722
akuldkepp@kpmg.com

Meeldiva uudisena on valminud eelnõu, mis võimaldab ettevõtjatele soodustust, mille kohaselt ei pea importides enam riigile käibemaksu tasuma, vaid saab teha arvestuse käibedeklaratsioonis (KAD). Selline seadusemuudatus mõjuks soodsalt Eesti ettevõtjatele ja majanduse konkurentsivõimele, kuna ettevõtjatel oleks soodsa käibemaksurežiimi tõttu kasulik importida kaupu Eesti kaudu. Jõustamine on kavandatud 2008. aasta algusesse.

Ettevõtja saab eelise rahavoogudes, kuna ta ei pea importides enam riiki finantseerima, vaid sarnaselt ELi siseste tehingutega hakatakse impordi puhul arvestust pidama käibedeklaratsioonis, kus näidatakse maksukohustus ja mahaarvatav käibemaks.

Tegemist on käibemaksusoodustusega, mida EÜ kuues käibemaksudirektiiv (artikkel 211) võimaldab kohaldada, aga mis ei ole liikmesriikidele kohustuslik. KAD-soodustust kohaldavad praegu Holland, Belgia,

Luksemburg, Taani, Saksamaa, Iirimaa, Ühendkuningriik, Austria, Tšehhi ja Ungari, liitudes kavatab kohaldada Rumeenia. Enamik riike nõuab KAD-i kohaldamiseks teatud tingimuste täitmist (tavaliselt litsentsi või loa olemasolu). Mõned riigid küsivad teatud juhtudel ka tagatist. Üldjuhul saavad KAD-i kasutada ainult selles riigis käibemaksukohustuslaseks registreeritud ettevõtjad. Siiski ei ole see alati nii: Hollandis on maksuesindajat (näiteks tolliagentuuri) kasutades võimalik KAD-süsteemi

eeliseid kasutada ka ettevõtjatel, kes pole seal käibemaksukohustuslaseks registreeritud.

Tähelepanu tuleks pöörata tingimustele, mis ettevõtjatele soodustuse kohaldamiseks on sätestatud. Mõnede tingimuste täitmist nõutakse juba üks aasta enne soodustuse saamist.

Soodustus eksportijale

Soodustuse saamiseks peab nullmääraga maksustatav käive (näiteks eksport, müük teise ELi liikmesriiki) moodustama vähemalt poole kogukäibest. Eesti turule tootvad ettevõtjad, kellel ei ole nõutaval määral nullmääraga käivet, saavad maksusoodustust kasutada ainult põhivara impordil.

Registreerimine ja elektrooniliste deklaratsioonide esitamine

Ettevõtja peab olema olnud käibemaksukohustuslaseks registreeritud 12 kuud ja olema esitanud oma käibedeklaratsioone elektrooniliselt ühe aasta jooksul.

Maksuvõla puudumine

Soodustuse saamiseks ei tohi ettevõtjal eelneva aasta jooksul olla olnud maksuvõlga. Mõned eelnõus sätestatud tingimused ei ole minu hinnangul põhjendatud. Näiteks nõue, et ettevõtja käibest üle poole peab olema nullmääraga maksustatav või et deklaratsioone tuleb elektrooniliselt esitada terve eelneva aasta jooksul. Soodustusi võiks võimaldada ka neile, kes toodavad Eesti turule või kes siiani Eestis tegutsenud ei ole ja soovivad Eesti kaudu importida siinse soodsa impordirežiimi tõttu, samuti

neile, kes hakkavad deklaratsioone elektrooniliselt esitama. Loomulikult ei peaks soodustama maksuvõlglast, kuid eelnõus sätestatud tingimus on diskrimineeriv, kuna soodustusest võib ilma jääda ka näiteks ettevõtja, kes jäi aasta jooksul ühe päeva maksimisega hiljaks. Kuigi sellisel juhul peaks kohalduma proportsionaalsuse põhimõte, jätab eelnõu sõnastus palju ruumi ametniku suvale.

Teised 2008. aastal jõustuvad käibemaksuseaduse muudatused

Hiljemalt 2008. aastal on oodata veel mõnede ettevõtjale soodsate sätete jõustumist. Muudatused tulenevad EÜN direktiivist 2006/69/EC (edaspidi direktiiv), milles sätestatud põhimõtted peavad ELi liikmesriigid oma õigusaktidesse üle võtma 2008. aasta alguseks.

Pöördkäibemaks riigisisestele tehingutele

Uuendusena võidakse pöördmaksu hakata kohaldama ka riigisisestele tehingutele. Kui seni on pöördkäibemaksu (teenuse või kauba saaja ise arvestab käibemaksu) kohaldatud üldjuhul ELi sisestele tehingutele, siis direktiivi kohaselt võib pöördkäibemaksu kohaldada ka riigisisestele tehingutele. Pöördkäibemaksu võidakse kohaldada näiteks järgmistele tehingutele: ehitusteenused; kinnisasja müük; kasutatud materjali tarded jms. Sätte kohaldamine ei ole liikmesriikidele kohustuslik, kuid loodetavasti võtab Eesti selle ettevõtjatele kasuliku regulatsiooni siiski kasutusele.

Maksustatava väärtuse korrigeerimine

Teatavasti kohaldatakse maksustatava väärtusena üldjuhul müügihinda. Käibemaksuseaduse § 12 lõiked 4 ja 5 kohustavad maksimaksjat maksustatavat väärtust korrigeerima, kui müügihind ei vasta turuhinnale. Direktiivi kohaselt tuleb maksustatavat väärtust tulevikus korrigeerida ainult juhul, kui kaupu tarnitakse või teenuseid osutatakse seotud isikule (näiteks tütarettevõtjatele, oma töötajale või tema perekonna liikmele) ning ühel tehingupooltest on piiratud käibemaksu mahaarvamise õigus. Maksustatavat väärtust pole vaja korrigeerida, kui tehingud toimuvad selliste maksukohustuslaste vahel, kellel pole käibemaksu mahaarvamisel piiranguid. Direktiivi seletuskirja kohaselt saab kauba või teenuse eest makstavat tasu maksustatava väärtuse arvutamisel korrigeerida ainult juhul, kui turuhinnast erinevat hinda kohaldatakse mitte ärilistel põhjustel, vaid maksudest kõrvalehoidmise eesmärgil.

Direktiivide eelnõud

ELi tasandil ootavad vastuvõtmist mitu olulist direktiivide eelnõud, mis sätestavad teenuste maksustamise üldjuhul teenusesaaja riigis ning ettevõtjate käibemaksukohustuslaseks registreerimise ainult ühes liikmesriigis, kus deklareeritakse kõik oma tehingud. Nende vastuvõtmine seisab hetkel Saksamaa nõusoleku taga. Nimetatud muudatused võimaldaksid ettevõtjale tunduvalt soodsamat ja lihtsamat maksukeskkonda. ●

Maksuviidad

2007

Maksukorraldus

- Maksumaksja ja maksuhalduri õigused ning kohustused revisjoni käigus
- Siduvate eelotsuste süsteem on tulekul
- Riigikohtu lahendid maksukorralduse valdkonnas

Tulumaks

- 2006. aastal toimunud muudatused tulumaksuvaldkonnas, sh lähetused, sõiduauto, reklaamkingitused
- 2007. aastal eesotavad muudatused tulumaksuvaldkonnas, sh dividendid, ülepiiri ühinemine, jagunemine
- Siirdehindade maksustamine
- Tehingud juhatuse liikme äriühinguga
- Levinumad tehingud seotud isikutega, sh juhtimisteenused
- Levinumad tehingud "sõltuvate" poolte vahel, sh laenude andmine, nõuetest loobumine
- Elamispindade kasutamine ettevõtluse tarbeks
- Tulumaksu kinnipidamine füüsilisele isikule tehtud väljamaksetelt
- Paanika arvevabrikutega
- Erisoodustuse hinna määramine
- Sotsiaalkindlustus Euroopa Liidus

Käibemaks

- Käibemaksuseaduse muudatused 2007. a
- Tehingud aktsiatega
- Käibemaksunumbrite vaba kasutamine
- Muudatused importimisel ja eksportimisel
- Riigikohtu 2006. a lahendid käibemaksu valdkonnas
- Olulised Euroopa Kohtu lahendid 2006. a
- Muudatused Intrastati aruandluses 2006. a
- Kas toetuste saamisel võib tekkida käibemaksukohustus?



Raamatu on koostanud KPMG Balticsi maksunõustajad.

Käesoleva tellimiskupongiga on raamatu hind Teile 295 krooni (tavahind 337 krooni).

Tellin raamatu "Maksuviidad 2007" hinnaga 295 krooni.

Tellijä nimi

Ettevõtte nimi (kui maksja on ettevõtte)

Aadress (kui tellite töökoha aadressil, pange ka firma nimi)

Telefon

E-posti aadress

Lisainfot raamatute kohta saate Äripäeva Raamatuklubi telefonil 667 0108, klubi@aripaev.ee või www.aripaev.ee/raamatuklubi.

Täidetud tellimiskupong faksi numbrile 6670 444.



Võidab see, kes on kõige andekam



Triin Tiedemann

siseauditi teenusvaldkonna juht
KPMG Baltics AS
tel: 6268 751
ttiedemann@kpmg.com

Tippude vallutamiseks on vaja kahte osist – annet ja tugevat tööd. Kuigi eri tegevusvaldkondades võib nende kahe osise osakaal edukuse saavutamisel erineda, on siiski kindel, et tulemuse saavutamiseks on vältimatult vaja mõlemat. Kuivõrd eesmärgipüstitusest tulenevalt ei ole oluline teha tööd palju, vaid pigem teha tööd õigesti, tundub siiski, et andekuse roll kipub ärimaailma tippude seas õige pisut töökuse üle domineerima.

Konkurentsi tingimustes edukas olemine nõuab ettevõttelt andekust – see tähendab leidlikkust, loominguilisust, eksimatut intuitsiooni, turu harjumuste ja ootuste vaistlikku tunnetamist ning kõige selle kõrval usku oma võimesse konkurentsiga toime tulla ja julgust ennast usaldada.

Risk: andekus on, aga see ei avaldu

Andekuse avaldumine nõuab organisatsioonilt mitmete eelduste täitmist.

Kõigepealt, organisatsioon peab olema teadlik oma andekusest. Mida paremini töötab ettevõttesisene kommunikatsioon, mida rohkem toimub juhtide ja töötajate vahel sisulist diskussiooni, seda suurem on võimalus, et juhid suudavad märgata ja mõista, milles seisneb kogu organisatsiooni, sealhulgas tema

töötajaskonna potentsiaal ja andekus. Kui juhid ei tunne oma töötajate võimeid ega oma piisavat ülevaadet ettevõtte sotsiaalsest kapitalist, jääb andekus avastamata.

Andekust tuleb toetada, rakendada ja kasvatada, et ta kaduma ei läheks. Organisatsiooni andekuse arendamine toimub sarnaselt lapse arendamisega – ühelt poolt tuleb anda talle piisavalt vabadust oma ande avastamiseks, teiselt poolt tuleb tema avastamisretki oskuslikult suunata, et otsingud ei osutuks sihituks ekslemiseks. Seega tähendab andekuse arendamine juhtide jaoks eelkõige oskuslikku delegeerimist, mis on töötajate ja organisatsiooni võimete avaldumise eelduseks, ning teiselt poolt piiride ja raamide seadmist, et vältida ettevõtte eesmärkide hajumist ja fookuse kaotamist.

COSO riskijuhtimise metoodika



Organisatsiooni andekuse avaldamine ja areng sõltub suuresti organisatsiooni kultuurist, eelkõige sellest, kas ja kui palju on töötajaskond motiveeritud juhtkonnaga kaasa mõtlema ning oma mõtteid ja tähelepanekuid võtmeisikutega jagama. Autokraatses ja üle keskmise formaliseeritud organisatsioonis on innovatsioon ja andekuse avaldamine mõnevõrra keerulisem, kuna enamik aktsepteeritud mõtetest, tegudest ja valikutest on juhi poolt ette antud. Mida autokraatsem ja bürookraatlikum on organisatsioon, seda suurem on tõenäosus, et töötajate loovuse ja andekuse avaldamiseks ei teki võimalusi ning organisatsiooni andekus piirdub tema juhi andekusega. Innovatiivsuse ja andekuse arendamisele orienteeritud organisatsiooni loomine eeldab juhtidelt ühelt poolt julgust delegeerida valikute tegemine ja arenguvisionide püstitamine vajalikul määral oma töötajaskonnale ning teiselt poolt põhjendatud usku oma töötajaskonna professionaalsusse. Kui organisatsiooni andekusel ei ole võimalust avalduda ja areneda, jääb isegi piisava töökuse korral edu keskpäraseks, kui mitte lausa

tagasihoidlikuks. Vilgas, kuid viljatu tegevus annab võimaluse konkurentidele.

Kuidas organisatsiooni andekust aktiveerida?

Kuidas luua innovatsiooni soodustav töökeskkond? Millised on töökorralduslikud eeldused uute ideede tekkimiseks, märkamiseks ja rakendamiseks?

Innovatiivsuse arendamise võimalustest ettevõtetes räägitakse järjest enam ja üha kõvema häälega. Innovatsiooni aspekt on kindla koha leidnud ka riskijuhtimise mudelites – Ameerika börsiettevõtete seas laialdaselt rakendatud COSO riskijuhtimise metoodikat täiendati hiljaaegu kolme olulise nüansiga, mis on otseselt seotud innovatiivsete ideede märkamise ja rakendamisega:

- eesmärkide püstitamise metoodika (*objective setting*);
- oluliste sündmuste tuvastamine (*event identification*);
- riskide maandamise kava (*risk response*).

Innovatiivsuse ja andekuse arendamisele orienteeritud organisatsiooni loomine eeldab juhtidelt ühelt poolt julgust delegeerida valikute tegemine ja arenguvisionide püstitamine vajalikul määral oma töötajaskonnale ning teiselt poolt põhjendatud usku oma töötajaskonna professionaalsusse.

Eesmärkide hulka lisandusid tegevus-, aruandlus- ja vastavuseesmärkide kõrvale võrdväärseina strateegilised eesmärgid.

Töökorralduse kujundamisel on juhi jaoks esmalt oluline läbi mõelda, kuidas peaks toimuma organisatsiooni eesmärkide püstitamine, et kasutada maksimaalselt ära organisatsiooni

andekus ja tunnetada terviklikult organisatsiooni arengupotentsiaali. Innovatiivsete ideede tekkimiseks on oluline läbi mõelda, kas organisatsiooni töökorralduses on olemas teabekanalid, mille kaudu vahetult teavitada võtmeisikuid turul ja organisatsioonis toimuvatest olulistest sündmustest ja trendimuutustest. Oluliste sündmuste teadvustamise kiirus ja nn trenditabamine võib tähendada organisatsiooni jaoks märkimisväärset konkurentsieelist. Innovatiivsete ideede kinnipüüdmine ja arendamise eelduseks on kommunikatsiooni toimimine töötajate ja juhtkonna vahel. Oma mõtete ja ideede avaldamiseks peab töötajaskonnal olema teabekanal, olgu selleks siis regulaarsed koosolekud, veebikeskkond, aktiivne meeskonnatöö või arenguestlused. Oluline on, et see kanal oleks loodud ning et töötajad oskaksid ja tahaksid seda kasutada. Ideede rakendamiseks tuleb hoolikalt valmistuda, maandades ära kõik olulisemad riskid, mis võivad heale ideele saatuslikuks saada.

Kokkuvõtteks

Ettevõtte innovatiivsusega seoses on oluline endale teravalt teadvustada, et „kaardipakk segatakse iga partii järel ümber“. Mängu võidab ettevõtte, kes on andekam ja piisavalt töökas, et oma annet teistest kiiremini ja riskivabamalt realiseerida. Mängureeglid on sealjuures juhi kehtestada. •

Uuendused äriregistris



Anu Ahas

õigusnõustaja
KPMG Baltics AS
tel: 6268 735
ahas@kpmg.com

Alanud aasta on toonud mitmeid olulisi muudatusi, mis lihtsustavad oluliselt ettevõtjate suhtlust äriregistriga ja aitavad muuta äriregistri üldsusele ja ettevõtjatele paremini kasutatavaks töövahendiks.

Äriregistri üldandmed nüüd tasuta kätte

Olukord, kus avalike ehk kõikidele ligipääsetavate registrite andmetega Interneti teel tutvumise eest tuli maksta kuu- ja päringutasu, on pärast diskussioone lõpuks läbi saanud. Alates 1. jaanuarist 2007 on Internetis kõigile tasuta kättesaadavad äriühingute, mittetulundusühingute ja sihtasutuste kehtivad registrikaardiandmed, mis on tuntud B-kaardi nime all.

Äriseadustiku kohaselt kannab kohus registrikaardile ettevõtja ärinime, registrikoodi, aadressi ja tegevusala; kapitali suuruse; ettevõtja nimel alla kirjutama õigustatud isikud, näiteks juhatuse liikmed ja prokuristid ning nende esindusõiguste piirangud; põhikirja kinnitamise ja muutmise; ühinemise, jagunemise, ümberkujundamise, pankroti, likvideerimise ja registrist kustutamise. Selle kõigega on nüüdsest võimalik tasuta tutvuda. Seega on nüüd ülimalt lihtne kontrollida näiteks oma lepingupartneri poolt allakirjutava isiku esindusõigust, sest selleks on vaja vaid Interneti-ühendusega arvutit. Nii vabanevad ettevõtjad vajadusest

varuda ja esitada äriregistri poolt kinnitatud registriandmete väljatrükke, mis teadagi loetakse aegunuks 15 päeva pärast.

Päringuid saab teha registrite ja infosüsteemide keskuse kodulehel oleva veebipõhise päringusüsteemi www.eer.ee kaudu, kust otsida saab nii ettevõtja äriregistrikoodi kui ka ärinime või selle osa alusel.

Osaühing asutatud kahe tunniga

Teine oluline muudatus teel kiirema ja tõhusama ettevõtluskeskkonna poole on võimalus 2007. aastast esitada äriregistrile avaldusi kiirmenetluse korras. Seda rakendust on esialgu võimalik kasutada osaühingu, füüsilisest isikust ettevõtja ning täis- ja usaldusühingu esma- ehk asutamiskannete puhul ning füüsilisest isikust ettevõtjate ja äriühingute muutmiskannete puhul. Kiirmenetlus on välistatud keerulisemate registriasjade puhul, näiteks ühinemine, ning registriasjade puhul, kus ajalise faktori tõttu puudub vajadus kiirmenetluse järele, näiteks likvideerimisprotsess.

Kiirmenetluse puhul saab vajalikud andmed registrit pidavale kohtule esitada Interneti teel, kasutades selleks vastvalminud portaali



www.ekanded.eer.ee. Seetõttu pole vaja notari juurde minna, sest isikud tuvastatakse ja toimingud teostatakse ID-kaardi ja digitaalalkirja abil. Kiirmenetlus ei ole võimalik, kui alla kirjutama õigustatud isikul puudub Eesti ID-kaart, ning seetõttu on praegu välistatud avalduste esitamine välismaalaste poolt. Kuna volikirja, eriti veel välismaise volikirja kontrollimine on aeganõudev protsess, on ka volikirja kasutamine kiirmenetluses võimatu.

Osaühingu asutamise korral asendab kiirmenetluses osaühingu notariaalselt tõestatud asutamislepingut ja selle lisana kinnitatud põhikirja selleks otstarbeks kohandatud tüüppõhikiri, mille variandid nähakse ette justiitsministeeriumi määrusega. Osaühingu asutajatel on võimalus

valida ettenähtud variantide hulgast endale sobivaim, pärast registrisse kandmist võib seda vajaduse korral muuta. Tüüppõhikirja kasutamise eesmärk on tagada selle kooskõla äriseadustikuga, et registripidajal puuduks vajadus selle sisu täiendavalt kontrollida.

Kapitali sissemaksed, nii asutamisel kui ka kapitali suurendamisel, võivad kiirmenetluses olla vaid rahalised. Asutamise korral ei tule asutatavale osaühingule enam avada pangakontot, vaid osakapitali sissemaksed tuleb tasuda registripidaja deposiitkontole. Tehniliselt tagatakse, et enne raha laekumist pole kandeavaldust võimalik registrit pidavale kohtule esitada. Kui osaühing on juba äriregistrisse kantud, avab ta sobivaimas pangas oma nimel arvelduskonto ning taotleb osakapitali

kandmist kohtu deposiitkontolt oma kontole.

Juhul kui kiirmenetlusega suurendatakse osa- või aktsiakapitali, võib kapitali sissemaksed teha ettevõtte kontole ning raha laekumist kontrollib registripidaja ise pangast. See on igati teretulnud muudatus, sest pankadelt kapitali sissemaksed teostamiseks hankimine on suhteliselt aeganõudev.

Seaduse kohaselt vaadatakse kiirmenetluses kandeavaldus läbi hiljemalt järgmisel tööpäeval arvates avalduse saabumisest, kuid registrit pidavate kohtute ning registrite ja infosüsteemide keskuse töökorralduses ja ressursijaotuses on eesmärgiks võetud kahetunnine menetlus. Seega on nüüd võimalik osaühing asutada kahe tunniga. •

KPMG Eestis sai 15-aastaseks!

Selle aasta 6. veebruaril täitus Eesti esimesel rahvusvahelisel audiitor- ja ärinõustamisfirmal KPMG 15 tegevusaastat. Ettevõtte eesmärk on saada viie aastaga juhtivaks ärinõustamisfirmaks Baltikumis.

1992. aastal asutatud Soome KPMG tütarettevõttest on 15 aasta jooksul saanud kolmes Balti riigis ühtse struktuuriüksusena tegutseda ärinõustamisfirma KPMG Baltics,

mis annab Eestis tööd enam kui 100 inimesele. Ettevõtte teenuseportfelli kuuluvad audiitorteenused, maksu- ja õigusnõustamine ning finants- ja ärinõustamisteenused. Viimaste hulka kuuluvad esmajoonelise nõustamise strateegia, siseauditi ja inforiskide vallas.

„Oleme kasvanud ja arenenud koos klientidega, paljude tänaste Eesti mainekate suurettevõtetega, kes



astusid oma esimesi samme 90-ndate alguses. Mitmed neist on tänaseni meie pikaajalised kliendid,” ütles Eesti KPMG tegevjuht Andris Jegers. •



Pärnu Finantskonverentsi 2006 üks peaesinejatest oli KPMG CEE Tax Partner Paul Barnes

KPMG jätkab Eesti suurima finantskonverentsi peasponsorina

12. ja 13. aprillil 2007 juba üheksandat korda toimuva Pärnu Finantskonverentsi peasponsor on KPMG. Tänavuse konverentsi peateema on efektiivsus. Ürituse eesmärk on anda Eesti finantsala juhtivtöötajatele ja tippjuhtidele konkreetseid soovitusi efektiivsuse parandamiseks ja tootlikkuse kasvatamiseks. Esimest konverentsipäeva alustab

peaesineja, London Business School'i professor Nikos Tsikriktsis ettekandega efektiivsuse tähtsusest ja suundadest tänapäeva maailmas. Teise päeva juhatab sisse ülevaade raamatupidamis- ja maksu-uudistest ning päevateema on oluliste ressursside, nagu tööjõu, kapitali ja energia mõju efektiivsusele. Täpsem teave juba veebruaris www.konverentsid.ee. •

Järgmised KPMG ja EBSi Strateegiakooli tunnid:

22. veebruar 2007 - Positsioneerimine - kas laieneda või spetsialiseeruda?

9. mai 2007 - Hommik pärast ühinemist/ostu. Edutegurid ettevõtete ühinemisel ja ülevõtmisel.

Lisainfo <http://koolitus.ebs.ee> ja www.kpmg.ee

KPMG innustab majandusteaduskonna üliõpilasi stipendiumiga

Sügisel andis KPMG koostöös TTÜ vilistlaskoguga välja 2006. aasta Peeter Riida nimelised stipendiumid. Hea õppeedukuse ja aktiivsuse eest üliõpilaselu edendamisel pälvivad 17 000 krooni suurused stipendiumid TTÜ rahvamajanduse eriala bakalaureuse üliõpilane Teele Alas ja

ärirahanduse bakalaureuse üliõpilane Tatevik Aslanjan. Stipendiumi eesmärk on toetada majandusharidust Eestis ning mälestada TTÜ raamatupidamise kateedri kauaaegset juhatajat, tunnustatud majandusteadlast ning KPMG Eesti kontori asutajat Peeter Riita. •



Teele Alas võtmas vastu autasu Andris Jegersilt, KPMG tegevjuhilt Eestis

Naeratused laste näol



Laste kunstiteoste näitus KPMG Läti kontoris

Juba mitu aastat on KPMG Läti kontor pakkunud jõulurõõmu oma pere soojusest ja hoolest ilma jäänud lastele.

Möödunud aasta detsembris viisime lapsed jõluetendust vaatama. 120 last Rauda eri-internaatkoolist, Dauguli eri-internaatalkoolist ja Jelgava orbudekodust veetsid 27. detsembril koos KPMG töötajatega VEFi kultuurimajas piduliku õhtu. Rõõmu „koostööst“ tundsid mõlemad pooled,

sest KPMG kliendid ja äripartnerid said laste joonistuste põhjal kujundatud elektroonilised õnnitluskaardid. Jagatud rõõm on kahekordne rõõm – tähistamaks teist adventi, mängisid KPMG töötajate lapsed ja Zemgale rajooni kasupered 10. detsembril üheskoos arhitektide majas. KPMG töötajate toetusel korraldati

detsembris rahakogumiskampaania, et osta Rauda eri-internaatkooli noorukitele talvejalatseid. Tänu Ameerika ja Briti kaubanduskodade osalemisele laienes annetajate ring oluliselt. Kampaania tulemusena said lapsed üle 50 paari jalatseid, 100 jopet, riideid, kindaid, mänguasju ja spordivarustust. •



KPMG töötajate lapsed lõbutsevad koos Zemgale rajooni kasuperedega

Unique Jack Welch -seminar in Helsinki



Leadership and Winning, 22 May 2007

Experience "Manager of the Century" live. Jack Welch, former CEO and Chairman of General Electric, is coming to Helsinki as a guest of KPMG. **KPMG's unique Jack Welch on Leadership and Winning -seminar will take place on 22 May 2007 at the Finlandia Hall, Helsinki, Finland.**

Jack Welch knows how to win. During his 20 years as CEO of GE, he led the company to year-after-year success around the globe. During his tenure, GE market value grew from \$13 billion to \$400 billion. At the seminar you will have a rare opportunity to hear Jack Welch's views and thinking on leadership and winning. In addition to Jack Welch's interactive sessions, participants will be offered a Nordic top executives' panel discussion.

Don't miss this must-attend executive event in 2007 in Helsinki!

Further information available at
www.kpmg.fi
[www.kpmg.ee](mailto:kpmg@kpmg.ee) or kpmg@kpmg.ee
www.kpmg.lv or kpmg@kpmg.lv
www.kpmg.lt or vilnius@kpmg.lt

AUDIT • TAX • ADVISORY

KPMG

Media Sponsor

Talouselämä

Silver Sponsors

 **LINDORFF**



Sponsors

FIM

COGNOS

Eesti

KPMG Baltics AS
Ahtri 10 A
Tallinn 10151
tel +372 6 268 700
faks +372 6 268 777
kpmg@kpmg.ee
www.kpmg.ee

Läti

KPMG Baltics SIA
Balasta dambis 1A
Riia LV 1048
tel +371 7 038 000
faks +371 7 038 002
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.

© 2007 KPMG Baltics AS, Eesti aktsiaselts ja Šveitsi ühingu KPMG International iseseisvate tütarfirmade võrgustiku liikmesfirma. Kõik õigused kaitstud.