

KPMG forum 15

Juhtimisajakiri otsustajatele
KPMG Baltics

Kevad 2007

Fookuses: Efektiivsus – juhi peamine väljakutse

Tulemuslikkus – kestav õpiprotsess,
kus täiuslikkusel ei ole piire!

Baltikumi esimene Societas Europaea –
õigusnõustajate koostöö vili

Kas Euroopa äriühing aitab lahendada
maksuefektiivsuse küsimusi?

Siirdehindade dokumenteerimise
kohustusest

Edukas ühinemine: kümme
asja, mida meeles pidada

Sisukord

FOOKUS

Efektivsus – juhi peamine väljakutse
Ēriks Jansons

3



Sõna „efficiency“ võib jämedalt tõlkida kui „asjade õigesti tegemine, ressursside kõige tõhusam, otstarbekam ärakasutamine“, olgu tegu inimeste, toodete või teenustega. „Effectiveness“ tähendab aga „õigete asjade tegemist“.

Tulemuslikkus – kestav õpiprotsess, kus täiuslikkusele ei ole piire!
Ēriks Jansons, Ģirts Vitolņš

ÕIGUS

Mis on Euroopa äriühing?
Anu Ahas

8



SE ainulaadsus seisneb võimaluses viia ettevõtte ühest riigist teise, ilma et lähetajariigis tuleks äriühingut likvideerida ja vastuvõtjariigis asutada.

Euroopa äriühing – uus reaalsus
Timo Matikkala, Sebastian Kellas,
Hans-Jürgen Feyerabend, Jürgen Nagler

Baltikumi esimene Societas Europaea – õigusnõustajate koostöö vili
Hannes Vallikivi ja Kristi Kullerkup



SE asutamine ja äriühingute ümberkuundamine filiaalideks ei lahenda siirdehindade küsimusi, sest siirdehindade maksustamise põhimõtted laienevad ka peakontori ja püsiva tegevuskoha vahel tehtavatele tehingutele.

Kas Euroopa äriühing aitab lahendada maksuefektivsuse küsimusi?
Kadri Arula, Aidi Kallavus

MAKSUD

Siirdehindade dokumenteerimise kohustusest
Maike Leppik

16



Alates 1. jaanuarist 2007 peavad turuväärtusele vastama kõik tehingud residentist juriidilise isiku ja temaga seotud isiku vahel.

Rahandusministeerium selgitab siirdehinandete dokumenteerimise küsimusi
Margit Aav

JUHTIMINE

Talendijuhtimise pioneer Jack Welch
Jüri Sakkeus

21



Aksionäride kasumi seisukohalt vaadatuna võivad selge ja realistliku visioonita ühinemisel olla sama negatiivsed tagajärjed kui ühinemisel, mis lähtub vaid omavahelise klapi põhimõttest.

Edukas ühinemine: kümme asja, mida meeles pidada
Alexander Kochetkov

NUPUD

25



Ēriks Jansons

finantsnõustamisteenuste juht
KPMG Baltics SIA
tel: +371 7038 018
ejansons@kpmg.com

Efektivsus – juhi peamine väljakutse

„Ärge juhtige muutusi – asuge nende etteotsa veel enne, kui selleks sündus tekib.“ Seekordne Forumi number jälgib, kas Baltikumi ettevõtted neid Jack Welchi tarkusesõnu ka tõsiselt võtavad.

Kolleeg Girts Vitols'iga vaatleme, kuidas Läti ettevõtted efektiivsuse küsimustega tegelevad. Oleme veendunud, et organisatsioonid peavad n.ö. kooli tagasi minema, kuna edu eeldab kestvat õpimeelsust. Mitmes artiklis selgitavad Eesti kolleegid, mida kujutab endast Societas Europaea (SE), kuidas uut tüüpi äriühing toimib ja mida selline ühinemine maksude vallas kaasa toob.

Uurime ka, mida uut tuleb arvesse võtta seoses siirdehindade

dokumenteerimise kohustusega.

Kahe organisatsiooni edukas ühinemine on tõeline väljakutse ühinevatele ettevõtetele. Alexander Kochetkov on kirja pannud kümme sammu, mis edasise tulemusliku kooselu tagamiseks astuda tuleb. Jüri Sakkeus annab ülevaate ajakirja Fortune poolt sajandi juhiks tituleeritud Jack Welchi saavutustest ja toob välja hulga kasulikke mõtteid talendarendusest ning õppimisvõimelisest organisatsioonist. •

Tulemuslikkus – kestev õpiprotsess, kus täiuslikkusele ei ole piire!

Tänapäeva maailm muutub pidevalt ning ettevõtte edu sõltub üha enam otstarbekast ja tulemuslikust töötamisest. Kuigi võib tunduda, et asi on üheselt mõistetav ja lihtne, käsitleme artiklis valdkondi, mis on seotud ettevõtte tulemuslikkusega.

Enamasti näevad ettevõtted tõsiselt vaeva, et pidada sammu üha muutuva ärimaastikuga. Selle näiteks on kaupluseriivulid, mis mitte alati pole kaupa täis. Põhjuseks on tuuakse puudulik logistika ning kehva tarneahela juhtimine. Tootjad on hädas ootamatute lisakulutustega, kuid ei näe vaeva, et otsida võimalusi tootmist tõhustada, oma kõrgemad hinnad tõugatakse tarbijale. Informatsiooni liikumise aegluse tõttu teeb juhatuse otsused. Need on vaid mõned probleemid, millega ettevõtted Balti riikides ja mujal tänapäeval silmitsi seisavad.

Mis on efektiivsus-tulemuslikkus (ingl k *effectiveness*) ja kuidas see erineb efektiivsusest-tõhususest (ingl k *efficiency*)?

Teema on klassikaline. Selle üle on ärijuhid ja akadeemikud vaieldud aegade algusest peale. Sõna „efficiency“ võib jämedalt tõlkida kui „asjade õigesti tegemine, ressursside

kõige tõhusam, otstarbekam ära kasutamine“, olgu tegu inimeste, toodete või teenustega. „Effectiveness“ tähendab aga „õigete asjade tegemist“, näiteks püstitate endale eesmärgid ja seate sihid ning siis teete kõik, et neid eesmärgi ja sihte saavutada. Tulemuslikkus on sageli kõne all nii ettevõtte juhtide koosolekul kui ka kõikides tegevusvaldkondades. Kuigi on olemas hulgaliselt võimalusi organisatsiooni tulemuslikkust parandada ja juhtida, tekib nii mõnelgi ettevõttel tõsiseid raskusi neid võimalusi ellu rakendada. Üha tiheneva konkurentsi tingimustes on võiduvõimaluste säilitamisel oluline roll innovatiivsel lähenemisel ja ettevõtte tulemuslikkuse suurendamisele suunatud meetoditel. Neid organisatsioone, kes on need meetodid avastanud, peetakse õppivateks ning muutuvad keskkonnas ja konkurentsitingimustes kohanemisevõimelisteks. Ettevõtte



Ēriks Jansons

finansnõustamisteenuste juht
KPMG Baltics SIA
tel: +371 7038 018
ejansons@kpmg.com



Ģirts Vītolīšs

äri nõustamisteenuste juht
KPMG Baltics SIA
tel: +371 7038 041
gvitolins@kpmg.com

areng on seega oskus edeneda kestva õppe tingimustes.

Vastamisi üleilmse konkurentsiiga

Üha rohkem on neid valdkondi, kus on väga suured kõikumised, valitseb tuntav ebakindlus. Märkimisväärselt keerulisemaks muutunud ärikeskkonnas tegutsemine ja samas ka konkrentsis püsimine nõuab järjest leidlikumate vahendite kasutamist.

Sellised oskused nagu multiülesandelisus ehk oskus sooritada korraka palju ülesandeid, prioriteetide ümberhindamine ja panustamine innovatiivsetesse ideedesse on edu saavutamiseks üliolulised. Ettevõtte saavutused sõltuvad suuresti investeringutest inimkapitali, kogu ettevõtte edukuses on tähtis roll iga inimese isiklikul tulemuslikkusel. Mõnel juhul võib selline investering küündida kuni 70%-ni organisatsiooni väärtusest. Ettevõtted jätkavad otsinguid, et leida uusi ja tõhusamaid meetodeid väärtuse kasutamiseks ja tootmiseks – koostegutsemise seisukohast on tähtis, et kollektiivne ja üksikinimese tulemuslikkus oleksid kooskõlas.

Edu saladus peitub tulemuslikkuse saavutamises ja juhtimises

Edukad on need ettevõtted, kellel on õnnestunud välja murda standardsetest või ajalooliselt kindlaks

Ettevõtte areng ja haridus on oskus edeneda kestva õppe tingimustes.

määratud tegutsemisraamidest. See on andnud neile võimaluse oma äri täiesti uut moodi hinnata ja teostada. Üldise tulemuslikkuse saavutamiseks tuleb kasutada aga nii põhi- kui ka konkrentsistrateegiaid. Organisatsiooniväliselt suunavad globaalsed trendid tarnijate ja klientidega suhtlemisele, pakutavatele teenustele, äriplaanide väljatöötamisele ja elluviimisele.

Rahvusvahelise Audiitorite Instituudi 2006. aastal tehtud uuringu tulemustest selgus, et tulemuslikkust saab mõõta. Uuringu käigus mõõdeti aega, kaua eri maades siseauditsüklile kulus.

Kogu audititsükli kestus alates esialgsest plaanist kuni auditi lõpparuande väljastamiseni on valdkonniti järgmine:

- alla 60 päeva keemia- ja farmaatsiatööstuses
- üle 80 päeva kindlustuses
- üle 90 päeva haridusasutustes
- üle 120 päeva paljudes avaliku sektori asutustes.

Oluliseks näitajaks on aeg, mis kulub alates nn välitöödest (töendusmaterjali kogumisest) kuni lõpparuande kinnitamiseni. Siin on ajakulu järgmine:

- 20 päeva naftatööstuses
- 27 päeva jaemüügisektoris
- 36 päeva transpordisektoris ja kindlustuses
- 42 päeva haridussektoris
- 52 päeva avalikus sektoris.

Need statistilised näitajad annavad pildi erinevates valdkondades toimuvast. Kuid kõige olulisem on see, et nende abil saab näha, kui erinev on andmete avaldamiseks kuluv aeg, mis võib vähendada organisatsiooni võimet langetada mõistlikke otsuseid.

Organisatsioonisisest seostub tulemuslikkus ettevõttele ainuomaste suhetega tarnijate, klientide ja töötajatega. Kõik need suhted tuleb täpselt piiritleda ja kohaldada kindlale turule.

Seega määravad organisatsiooni tulemuslikkuse sise- ja välistegurid

muutujaid, mis moodustavad dünaamilise keskkonna, milles ettevõtted tegutsevad. Ükski tegur ei ole teisest üle, pigem on nad üksteisest sõltuvad vastastikused mõjutajad.

Organisatsiooni tulemuslikkus

Organisatsiooni tulemuslikkus on abstraktne nähtus, mida on raske mõõta. See sõltub juhtkonna võimest reageerida nii väliskeskkonnale kui ka töötajate arvamustele ja ootustele. Organisatsiooni tulemuslikkuse mõõtmise asemel määrab organisatsioon kindlaks asendusmöödikud, mis tulemuslikkust väljendavad. Asendusmöödikuteks võivad olla teenindatud inimeste arv, teenindatud elanikkonnasegmentide tüüp ja suurus ning nõudlus organisatsiooni pakutavate toodete või teenuste järele.

üheskoos. Ettevõtte sees tuleb tegeleda nii organisatsiooni juhtkonna kui ka töötajatega. Väljaspool ettevõtet peab tähelepanu pöörama tarnijate ja klientidega suhtlemisele, pakutavatele teenustele, äriplaanide väljatöötamisele ja elluviimisele ning partnerfirmadega seotud kohustustele.

Neid tegureid tuleb vaadelda kui vastastikusel seoses olevaid

Organisatsiooni tulemuslikkus tähendab seda, kui suure osa oma eesmärkidest ettevõtte täidab. Et olla tulemuslik ja saavutada oma eesmärgid, peab ettevõtte reageerima ühtviisi nii keskkonnast kui ka organisatsioonist tulenevatele teguritele.

Juhtkond

Varasemas juhtimistraditsioonis peeti töö tegemist inimeste juhtimisest märksa olulisemaks. Kahjuks on see mõnes organisatsioonis nii ka praegu. Juhtimisstiilid loovad kultuuri, samas rajanevad aga juhtimisstiilid suhete loomise põhimõtetele. Tänapäeva juhtide ülesanne on luua asjatundjate meeskond ja korraldada nende töö nii, et ettevõtte jõuaks püstitatud eesmärkide saavutamisel soovitud tulemusteni.

Asjatundlike meeskondade loomine on esimene samm. Järgmiseks sammuks on motiveerimine.

Vananenud mõttemallide muutmiseks tuleb välja selgitada inimesi inspireerivad ja meeskondi ühendavad väärtused ning neisse

panustada. Selles seisnebki juhtkonna tulemuslikkus.

Töötajad

Töötajad moodustavad ettevõtte vundamendi. Asjatundliku tööjõu palkamine, arendamine ja ettevõttes hoidmine on nurgakiviks igale organisatsioonile, kes on huvitatud töötajate tulemuslikkusest. Liiga sageli on ettevõtte kasv organisatsiooni arengust kiirem. Ebapiisav tähelepanu võib viia tasakaalu kadumiseni organisatsioonis, juhtimise olulistest lõikudes jääb vastutus vaid ühe või mõne inimese kanda, mis seab ohtu ettevõtte tegevuse ja toimetuleku. Kõikides Balti riikides võib täheldada praegu inimeste väljarändamist teistesse ELi liikmesriikidesse parema palga otsinguil. Tulemuseks on tööjõupuudus, mis omakorda sunnib ettevõtteid vabade töökohtade täitmise nimel omavahel konkureerima. Puudus on nii oskustöölised kui ka spetsialistidest, väiksemate oskustega inimeste palkamisega võib väheneda

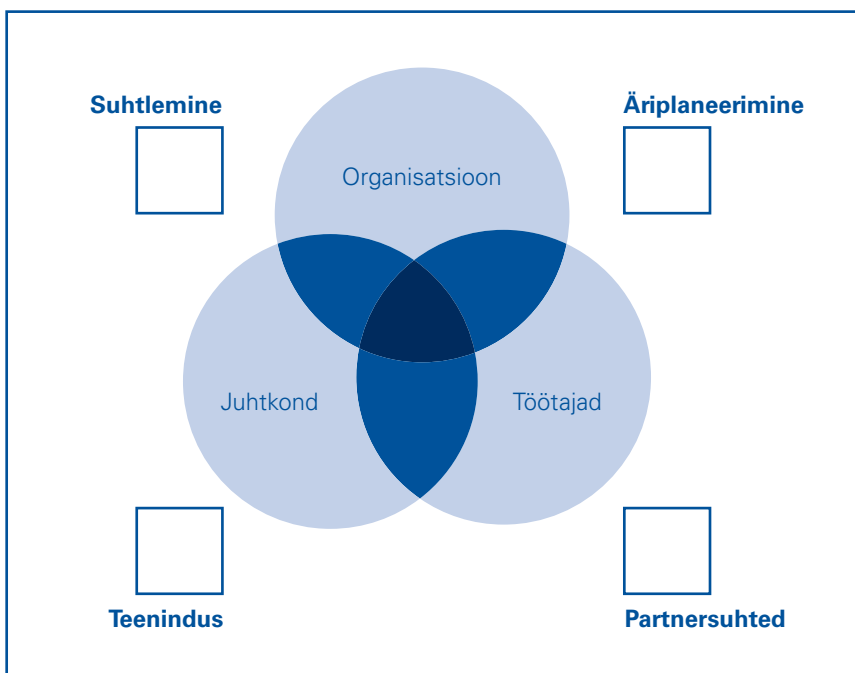
ka organisatsiooni võime oma potentsiaali täielikult ära kasutada.

Kommunikatsioon

Kõik organisatsioonid seisavad silmitsi vajadusega kommunikatsiooni ehk suhtlust parandada. Juhid peavad mõtlema, kuidas nad suhtlevad nii organisatsiooni sees kui ka väljaspool, klientidega, tarnijatega, edasimüüjate ja aktsionäridega. Sisesuhtlus tähendab info edastamist ettevõttes ja on seetõttu ettevõttele eluliselt oluline. Välissuhtlus on ettevõtte ja seda ümbritseva keskkonna vahelise koostegutsemise eeltingimus, mis otseselt mõjutab ettevõtte tööd. Suhtlus mängib olulist rolli organisatsioonide juhtimisel ja edu saavutamisel. On tõestatud, et need organisatsioonid, kus tulemuslikult suheldakse, kohanevad paremini ülitiheda konkurentsi ja kiiresti muutuva ärikeskkonnaga. Suhtlus, ettevõtte kultuur ja inimkapital on võtmetegurid, mis määravad ära ettevõtte juhtimise ja strateegiade väljakujundamise, tulemused ja turupositsiooni. Kuigi suhtlus on seotud kõigi juhtimisvaldkondadega, on see kõige tähtsam juhi töös. Tulemuslik suhtlus on sihipärane ja vabatahtlik ning seda iseloomustavad avatus, otsekoheus, ausus, vastutus ja eesmärgistus. Tulemuslikku suhtlust saab õppida, parandada ja lihvida. Seepärast tuleb suhtluse tulemuslikkuse olemust ja seda määravaid tegureid lähemalt tundma õppida. Uuringud on tõestanud, et organisatsiooni üksuste vahelise suhtluse tulemuslikkuse ja ulatuse vahel on olemas seos.

Teenindus

Tulemuslikkuse lahutamatuks osaks on saanud teenindus. Ettevõtteid, kes tegelevad puhtalt teenuste pakkumisega või kelle tegevuses teenused toetavad olemasolevaid tooteliine, peavad kvaliteeti oma edukuse lahutamatuks osaks.





Kvaliteetsel teenusel on tähtis koht klientide lojaalsuse tekkel ja hoidmisel. Paljud teenindusele orienteeritud ettevõtted on hakanud pakutavate teenuste sortimenti laiendama, tarbijate nõudmistega kohanduma ning pööravad tõsiselt tähelepanu kõrgemate kvaliteedistandardite kehtestamisele ja neist kinnipidamisele. Teenuste pakkujad käivitavad kvaliteediprogramme kliendipartnerluse edendamiseks ning võtavad kasutusele pikaajalisi suhtejuhtimise strateegiaid, kus

Tulemuslikkus – ei loe mitte see, kui kõvasti töötatakse, vaid kui arukalt seda tehakse.

teenuste pakkuja osaleb aktiivselt kliendi edu saavutamises.

Äriplaneerimine

Ettevõtte edu saavutamiseks on tähtis koostada ärimudel ja rakendada see ellu. Tulemuslik äriplaneerimine viib innovatiivsete tehnoloogiate ja võtete kasutusele võtmiseni, need aitavad ettevõtte tulemuslikkust suurendada. Liiga paljud ettevõtted keskenduvad pigem tootlikkusele

kui tulemuslikkusele ja jätavad kasutamata võimalused langetada arukaid otsuseid.

Läti ettevõtted on hakanud mõtlema selliste ärisegmentide ellukutsumisele, edasiarendamisele ja isegi sisseostmisele, mis võiksid muidu kas ajaliselt või rahaliselt avaldada halba mõju nende põhitegevusele.

Logistika on selline tööks vajalik lõik, mida ettevõtted sisse ostavad, sest enamik ettevõtteid ei ole sellele alale spetsialiseerunud.

Partnerlus

Tavaliselt alustavad ettevõtted väiksel, pakkuvas toodet või teenust, mille järele on nõudmine ja mis on võimalikult ainulaadne. Kuid kasvades kujuneb vajadus luua juurde osakondi, tootmisüksusi ning teha koostööd teiste ettevõtetega. Lõpuks jõuavad ettevõtted punkti, kus on vaja otsustada, kas partnerlus võimaldab tulemuslikult edasi liikuda.

Partnerlus käesoleva artikli tähen-

duses ulatub ühe tööstusharu piires toimuvast lihtsast koostööst teise äärmusesse, milleks on tööde sisseostmine. Sellised arusaamad, eriti tööde sisseostmine, on Läti ettevõtetele ikka veel uued ning neid võetakse omaks aeglaselt. Et mingit osa ettevõtte tegevusest tulemuslikult sisse osta, peab tööde teostaja ja kliendi vahel tekkima usaldus. Lääneriikides on sisseostmist edukalt rakendatud juba üle 25 aasta.

Töötada targemini, mitte kõvemini

Dünaamiline tulemuslikkus on enamasti vaid tunnetus sellest, kuidas ettevõtte toimib ja kui kohanemisvõimeline ta on. Tulemuslikkuse kohta on vaja meeles pidada kaht kõige olulisemat asja:

- ei loe mitte see, kui kõvasti töötatakse, vaid kui arukalt seda tehakse;
- tulemuslikkust ei saa saavutada üleöö, see on pigem pidev protsess, mis aja jooksul kujuneb ja täiustub seda enam, mida kauem ettevõtte sellega tegeleb. •

Mis on Euroopa äriühing?

Pärast aastakümneid kestnud ettevalmistustööd võttis Euroopa Liidu Nõukogu 8. oktoobril 2001 vastu määruse nr 2157/2001 Societas Europaea (SE) põhikirja kohta ning seda täiendada töötajate kaasamise direktiivi. See samm avas ELi liikmesriikidele võimaluse täiesti uueks äriühinguliigiks – Euroopa äriühinguks. Esimene Baltikumis asutatud SE, SE Sampo Life Insurance registreeriti Eesti äriregistris 2. jaanuaril 2007.



Anu Ahas

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

SE on oma olemuselt aktsiakapitalil põhinev piiratud vastutusega äriühing, mille tegevust reguleeritakse selle liikmesriigi õigusega, kus on tema registrijärgne asukoht ning mille kapital peab olema vähemalt 120 000 eurot. SE juhtimist on võimalik korraldada kas ühe- või kahetasandilisena, mistõttu liikmesriigid, kus sellist võimalust aktsiaseltsidele pole ette nähtud, peavad selle nüüd kehtestama. Eestis on selleks ette nähtud täiesti uus mõlemaid funktsioone ühendav juhtorgani liik – haldusnõukogu.

SE moodustamiseks näeb määrus ette neli viisi.

- **Ühinemine:** vähemalt kaks eri liikmesriikide õiguse alusel tegutsevat aktsiaseltsi võivad ühineda SE-ks. Registrisse kantakse SE selles liikmesriigis, kus on tema asukoht, teiste ühinevate aktsiaseltside liikmesriikides jätkab SE tegevust filiaalide kaudu.

- **Valdus-SE asutamine:** aktsiaseltsid või osaühingud, kelle suhtes kohaldatakse eri liikmesriikide õigust või kes on seotud muu liikmesriigiga seal paikneva tütarettevõtja või filiaali kaudu, loovad SE-na emaettevõtja.
- **Tütär-SE asutamine:** äriühingud jm juriidilised isikud, kelle suhtes kohaldatakse eri liikmesriikide õigust või kes on seotud muu liikmesriigiga seal paikneva tütarettevõtja või filiaali kaudu, loovad tütarettevõtjast SE.
- **Ümberkujundamine:** liikmesriigi aktsiaseltsi, millel on vähemalt kahe aasta vältel olnud teise liikmesriigi õigusele allutatud tütarettevõtja, võib ümber kujundada SE-ks.

Kuidas hakkab laabuma SE-de asutamisejärgne elu, selgub kindlasti järgneva paari aasta jooksul. •

Euroopa äriühing – uus reaalsus

Timo Matikkala ja Sebastian Kellas (KPMG Soomes) ning Hans-Jürgen Feyerabend ja Jürgen Nagler (KPMG Saksamaal)

Alates 8. oktoobrist 2001 on ligikaudu 15 ettevõtet kogu Euroopast omandanud uue õigusliku vormi – Societas Europaea.

Loomulikult kahtlevad paljud organisatsioonid eelistes, mida SE moodustamine või olemasoleva ettevõtte SE-ks muutmine endaga kaasa toob. Plussid on:

- võimalus piiriülevalt ühineda,
- võimalus muuta oma registreeritud asukohta 28 Euroopa riigi piires,
- üleeuroopaline maine.

Piiriülene ühinemine

Piiriülese ühinemise protsess on reguleeritud SE määruses, lisaks rakendatakse liikmesriikide protseduurireegleid. Tööstusettevõtetele pole piiriülene ühinemine soovitatav, sest maksuküsimused ja raamatupidamine

on keerulisemad, kuigi administratiivkulusid oleks võimalik kokku hoida. Üldine arvamus on siiski see, et ema-tütarettevõtte asemel äriühingufiliaali struktuuri kasutuselevõtmisest tulenevad võimalikud eelised ei kaalu üles sellega kaasnevaid puudusi. Panganduses ja kindlustuses peetakse filiaalstruktuuri soovitavaks, sest sellise tegutsemismudeli puhul on tagatud parem pangasaladuse kaitse, maksevõime ning tõhusam finantsjärelevalve. Samuti saab filiaalide puhul tegutseda maksusäästlikumalt, eriti kui tegevuse tsentraliseerimisega kaasneb kontsernisisesete teenuste kasutamine ja majandusliku säästu võimaluste otsimine. Käibemak-

su osas võimaldab filiaalstruktuur suuremat kokkuhoidu maksuvabade finantsteenuste puhul. Põhjamaades on pankade ühinemisel üks takistus pangandussektori seaduste vähene ühilduvus näiteks deposiidi garantiifondidega, mis praegu on seotud juriidilise isikuga.

Registreeritud asukoha muutmine

SE määrus reklaamib võimalust viia registreeritud asukoht üle teise riiki. Selline asukoha muutmine ei too kaasa äriühingu lõpetamist ega uue juriidilise isiku loomist. Julgustatakse ühinguõiguslast „forum shopping’ut”. Idee järgi tooks

see kaasa äriseaduste lõimumise, nii nagu see on toimunud USA-s, kus Delaware'i osariigi äriseadused on juhtivaks standardiks. Tulevik näitab, kas selline mehhanism toimib ka Euroopas, sest komistuskiviks võib saada just maksustamine.

Piiriüleste ühinemiste direktiiv (90/434/EEC) koos hilisemate muudatustega nõuab siiani, et juhul kui juriidiline isik liigub ühe jurisdiktsiooni alt teise alla, jääks eelmisesse maha püsiv tegevuskoht. Peamine reegel on, et ükski sissetulekut tootev vara ega äriühing ei või jurisdiktsiooni alt väljumismaksuta lahkuda. Kui vara või äriühing jääb seotuks tekkiva püsiva tegevuskohaga selles riigis, kust äriühing kaob, on tehing maksude osas neutraalne. Viimasel ajal on Euroopa Kohus võtnud väljumismaksud erilise tähelepanu alla. Neist probleemidest hoolimata näib siiski juba ainuüksi võimalus muuta SE registrijärgset asukohta ettevõtetele variandina, mida nad hea meelega kasutaksid.

SE ühinemine annab võimaluse registreerida ettevõtte täiesti uues Euroopa Majanduspiirkonna liikmesriigis, mida piiriüleste ühinemiste direktiiv ette ei näe.

Soome seadusandja on registreeritud asukoha muutmise suhtes võtnud seisukoha, et Soome tunnustab täielikult seda maksubaasi väärtust, mis eksisteeris enne asukoha muutmist vanas asukohamaas. Võimalik, et ka teised liikmesriigid võtavad kasutusse säärased reeglid, kuid see ei ole muidugi garanteeritud. Selline lähene mine näib olevat kooskõlas piiriüleste ühinemiste direktiivi eesmärkidega ja tõenäoliselt ei pea ka Euroopa Kohus seda diskrimineerivaks.

Üleeuroopaline maine

Viimane, kuid mitte vähem tähtis eelis on äriühingu võimalus omandada riigisese staatuse asemel eurooplase oma. Näiteks on see olnud peamisi ajendeid, miks Soomes asuv Elqotec SE omandas uue õigusliku vormi.

Vajadus säärase maine järele võib olla tingitud mitmest asjaolust, näiteks soovist suurendada usaldusvärsust klientide silmis, läheneda konkurentidele ja koostööpartneritele. See on omamoodi nagu Euroopa Liidu pass äritegevuse alustamisel (kas filiaali või mõne muus vormis) uutes piirkondades, kus välisriikide äriühingute vormid on vähetuntud.

Seaduste ühildamine

Peamine SE-dega seotud probleem on ühtlustamata seadusloome baas. Näiteks ei ole Euroopa Liidus ühtset seisukohta ettevõtete maksustamise osas. Siiski on SE piiriülese moodustamise nõuded ühildatud piiriüleste ühinemiste direktiivi muudatustega, mis kehtivad 1. jaanuarist 2007. Soomes on neutraalne suhtumine ümberkujundamismaksudesse kinnituse saanud maksuameti otsuses nr 35/2004.

Teine oluline küsimus on, kuidas seda

uut struktuuri, kui see kord tekib, maksustama hakatakse. Kuna piiriülesed ühinemised viivad alati filiaalide moodustamiseni, on praegusel juhul ilmselgelt tähtis maksustada filiaale. Euroopa Liit ei ole teinud midagi, et sellise ettevõttestruktuuri maksustamist ühtlustada, pigem on see jäetud rahvusvaheliste maksustamispõhimõtete kanda. Irooniline küll, aga täpselt sama seis on ühinguõigusega, kus SE määrus tegeleb peamiselt SE moodustamisega, kuid SE edasine käekäik sõltub kohalikust seadustikust, mis kohaldub riigisestele aktsiaseltsidele. Tõeline takistus maksude ühtlustamisele on Euroopa jaotamine Euroopa Liiduks (EL) ja Euroopa Majanduspiirkonnaks (EMP), kusjuures viimasesse

kuuluvad lisaks ELi liikmesriikidele ka Norra, Island ja Liechtenstein. Kuigi SE-d käsitlev äriseadustik hõlmab ka neid kolme EMP-i riiki, siis maksude ühtlustamisel pole neid riike kaasatud. Piiriüleste ühinemiste direktiiv kehtib vaid 25 ELi liikmesriigi kohta, mis tähendab, et neid kolme EMP-i riiki saab küll kaasata SE-ga seotud tehingutesse, kuid ei ole tagatud, et nende puhul saab kohaldada neutraalset suhtumist maksudesse Euroopas.

Tulevik

Euroopa äriühingute tulevik näib olevat kindel ja nende ettevõtete arv, kes võtavad omaks selle õigusliku vormi, suureneb pidevalt. Kahtlusi uue ettevõtetusvormi vajalikkuse kohta on avaldatud alates aktsia- või osakapitali omavate äriühingute piiriüleste ühinemiste direktiivi (2005/56/EC) vastuvõtmisest, mille liikmesriigid on kohustatud riigisiselt inkorporeerima 15. detsembriks 2007. Kuigi uus direktiiv annab suurema võimaluse piiriüleseks ühinemiseks, ei vähenda see vajadust SE kui äriühingu vormi järele. Mis peamine, uue direktiivi rakendusi kasutades ei saavutata SE-le omast euroopalikku staatust. SE ühinemine annab võimaluse registreerida ettevõtte täiesti uues EMP liikmesriigis, mida piiriüleste ühinemiste direktiiv ette ei näe. Vaid SE puhul on võimalik registreeritud asukohta muuta, kuigi väljatöötamisel on direktiiv, mis annab sama võimaluse ka teistele aktsiakapitali omavatele ettevõtetele. SE õiguslik vorm on andnud Euroopa turgudele hoopis suurema paindlikkuse, kuid nii nagu paljude teiste õiguslike vahendite puhul, ei saa kõik ettevõtted sellest kasu. •

Ülaltoodu on väljavõtte artiklist, mille võib kogupikkuses leida ajakirjast International Tax Review, Industry Guide: Financial Services, 2006

**Suurepärane
täiendus**

teie äri

Kooslus, mis viib võidule

Pidu. Uus moodne kontor. Reklamikampaania. Need on eduka ettevõtte ostu või ühinemise tähelepanukõitvaimad hetked. Sageli peitub edu võti hästivalitud strateegiates, millega harvaesinevaid olukordi lahendatakse. Just siis on head nõuandjad kulda väärt.

KPMG Baltics nõustab teid kogu ostu või ühinemise (M&A) protsessi vältel, alates esialgsetest plaanidest ja nende allkirjastamisest kuni ettevõtete lõimimiseni. Meie sõltumatu arvamus aitab teil langetada õigeid ja täpseid otsuseid, mis viivad ettevõtte eesmärkide saavutamisele.

Kui teil on mõttes ettevõtte ost või ühinemine, on KPMG suurepärase täienduse teie meeskonnale. Soovite rohkem teada? Lisainfo saamiseks palun võtke ühendust: kpmg@kpmg.ee

kpmg.ee

Baltikumi esimene Societas Europaea – õigusnõustajate koostöö vili

Anu Ahase küsimustele vastavad Hannes Vallikivi ja Kristi Kullerkup advokaadibüroost Tark & Co

Teie bürool on au olla esimese Eestis ja kogu Baltikumis registreeritud SE õigusnõustajaks.

Milles näete teie SE kui äriühinguvormi põhilisi eeliseid?

Esiteks, SE-d saab moodustada äriühingud piiriülevalt ühendades. Praegu ei ole selline ühinemine võimalik ühegi teise ühinguvormi puhul. Piiriülene ühinemine võimaldab konsolideerida kapitali, optimeerida tööjõukulu ja lihtsustada juhtimisskeeme. Teiseks, SE ainulaadsus seisneb võimaluses viia ettevõtte ühest riigist teise, ilma et lähetajariigis tuleks äriühingut likvideerida ja vastuvõtjariigis asutada.

Milliste suuremate probleemidega te registreerimisprotsessis kokku puutsite?

Arvestades, et SE-ks ühinemine toimub kindlates ajaraamides paralleelselt mitmes riigis, võib kõige suuremaks probleemiks pidada õigussüsteemide erinevust riigiti. Kuigi kohalik õigus tugineb ELi õigusele, mistõttu suures plaanis on reeglid samad, esineb detailides erinevusi (nt äriõiguslikus üldregulatsioonis), paiguti puuduvad täpsed reeglid ja menetlustähtajad. Aga üks uus asi nõuabki sissetöötamist.

Kas praktilisest küljest vaadatuna oleks seadusandja võinud oma

pädevuse piires teatud aspekte teistmoodi reguleerida?

Eesti seadusandjal ei ole SE regulatsioonis suurt manööverdamisruumi. SE moodustamise ja tegevuse kord on kindlaks määratud Euroopa Liidu otsekohaldatava määrusega. Siiski delegeerib määrus küsimusi ka riikide siseõigusele. On üksikuid tähtaegu jmt, mille olemasolu Eesti seadustes muudaks protsessi selgemaks, aga üldiselt on regulatsioon Eestis piisav, et SE-sid moodustada ja et SE-d saaksid siin toimida.

Kui kaua võttis aega eeltööst kuni SE registrisse kandmiseni?

Juriidiline eeltöö algas 2005. aasta oktoobris ja protsess jõudis lõpule jaanuaris 2007. Kokku ligi 16 kuud. Aga tuleb arvestada, et see aeg hõlmas mitmeid ooteaegu – nt finantsjärelevalve loamenetlusi, Lätis ja Leedus võlausaldajate nõuete esitamise tähtaegu jne. Seega kõik need 16 kuud ei olnud aktiivset tööd. Lihtsama ühinemise puhul oleks see periood palju lühem.

Kuidas hindate teiste Baltimaade valmisolekut SE regulatsiooni rakendamiseks?

Kõik läks üllatavalt ladusalt. Meie töögrupi Läti ja Leedu liikmetel (advokaadid Läti advokaadibüroost



Hannes Vallikivi
vandeadvokaat, partner
Advokaadibüroo Tark & Co



Kristi Kullerkup
vandeadvokaat
Advokaadibüroo Tark & Co



Loze, Grunte & Cers ja Leedus advokaadibüroost Sutkiene, Pilkauskas & Partners) oli väga hea koostöö kohalike äriregistrite ja finantsjärelevalvega. Kuna tegime asja esimest korda, tuli tihti ise ametivõimudele lahendusi välja pakkuda ja meie initsiatiiv võeti hästi vastu.

Kas tulevikus oleks Eestis ja Baltikumis ette näha uute SE-de registreerimist?

SE ainulaadsus seisneb võimaluses viia ettevõtte ühest riigist teise, ilma et lähetajariigis tuleks äriühingut likvideerida ja vastuvõtjariigis asutada.

Üks teine elukindlustusselts on teatanud kavatsusest piiriülesele SE-ks ühineda. Lätis on veel üks SE – sündinud ümberkujundamise tulemusel. Meie poole on pöördunud õige mitmel korral ja tundud huvi SE olemuse ning moodustamise protseduuri vastu.

Milles näeksite SE alternatiivi ettevõtetele, kes sooviksid

oma struktuuri Baltikumi piires ühtlustada?

Praegu alternatiivi ei ole. Kui räägime varade koondamisest ühte riiki ja filiaalstruktuuri moodustamisest, siis varade (ettevõtte) piiriülene võõrandamine on palju ebasoodsam variant kui piiriülene ühinemine. Aga aasta lõpus peaks olukord muutuma. 15. detsembriks peavad ELi liikmesriigid võtma üle piiratud vastutusega äriühingute piiriülese

ühinemise direktiivi. Siis saavad ühineda ka OÜ-d ja AS-id, ilma et peaksid moodustama SE-d. SE-ks ühinemine jääb neile, kes tahavad ka edaspidi ELi piires oma asukohta ühest riigist teise kolida. Muul juhul hakkab toimima lihtsam variant. Kuigi ühinemise protseduur SE omaga enamikus kattub, ei ole ranget nõuet, et ühinejad peaksid olema aktsiaseltsid. Samuti on lihtsam töötajate kaasamise menetlus.

Millised raamatupidamisreeglid rakenduvad SE filiaalidele? Kas asukohamaal reguleerivad filiaalide raamatupidamist üldised normid või on SE filiaalidele kehtestatud erinormid?

Vähemalt Eestis peaksid SE filiaalidele rakenduma tavalistele filiaalidele kehtivad raamatupidamise reeglid. Samasugune on meile teadaolevalt olukord ka Lätis ja Leedus.

Kas SE peab valima rakendatava raamatupidamistava raamatupidamise seaduse § 17-ga kooskõlas?

Meie arvates on SE-l vabadus valida raamatupidamistava. IFRS-i rakendamine võiks kolimist hõlbustada, sest siis ei tule eeldatavalt raamatupidamist ümber häälestada.

Kas Eestis registreeritud SE on raamatupidamiskohuslane raamatupidamise seaduse § 2 mõistes?

Eestis registreeritud SE on seaduse tähenduses Eestis registreeritud eraõiguslik juriidiline isik ja igas mõttes võrreldav Eesti äriühinguga. •

Kas Euroopa äriühing aitab lahendada maksuefektiivsuse küsimusi?

Palju räägitakse Euroopa äriühingu (SE) asutamise kasulikkusest ja eelistest. Peaaegu sama palju on ka kahtlusi. Nii poolt- kui vastuargumendid kanduvad üle ka maksutamise valdkonda. Maksuküsimused on üks võimalus kulusid kokku hoida. Käesolevas artiklis käsitleme kulude kokkuhoiu võimalusi just maksude aspektist ning samuti olukordi, mida SE asutamine ei lahenda.

Euroopa-siseselt on kehtestatud põhimõtted, mis hõlbustavad SE loomist (eelkõige maksustamise mõttes ettevõtete ühinemise kaudu). Sellest hoolimata mõjutab SE edasist tegevust eelkõige konkreetse liikmesriigi õigusruum. Kui äriühing kujundatakse filiaaliks, rakenduvad filiaali maksustamisel konkreetse riigi maksuseadused. Lähemal ajal ei ole oodata, et liikmesriikide konsensusega suudetakse süsteemid laiemas plaanis ühtlustada. Järelikult sõltub SE asutamisel ja äriühingu ümberkujundamisel filiaaliks tekkivate kulude kokkuhoid eelkõige liikmesriigi seadusest.

Eesti kontekstis ei oma mitmed küsimused nii teravat kaalu kui traditsiooniliste maksusüsteemide puhul. Meil toimub maksustamine hetkel kui Eesti äriühing jaotab kasumit. Viimasel juhul on oluline

topeltnmaksustamise vältimine. Siin võib tekkida olukordi, kus meie tulumaksuseadus lahendust ei paku. Reeglina saab püsiva tegevuskoha teenitud kasumid, mis on teises riigis maksustatud, Eestist dividendidena edasi maksta täiendava maksukohustusega. Traditsiooniliste maksusüsteemidega riikides, nagu Läti ja Leedu, võivad kerkida esile kahjude ja reservide kaotamine ümberkujundamise käigus. SE asutamine ja liikmesriikide äriühingute ümberkujundamine filiaalideks (püsivateks tegevuskohtadeks) võib anda teatud juhtudel käibemaksukulude kokkuhoiu. Seda eelist saavad kasutada isikud, kes osutavad maksuvaba teenust (finantseerimisasutused, kindlustusandjad jne). Nimelt ei loeta paljude riikide,



Kadri Arula

maksuteenuste juht
KPMG Baltics AS
tel: 6268 744
karula@kpmg.com



Aidi Kallavus

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



sh Eesti, seaduste kohaselt peakontori ja filiaali vahelisi tehinguid käibeks. Näiteks kui Eestis on SE püsiv tegevuskoht, kelle käibe moodustab maksuvaba käive, siis teenuste saamisel peakontorist tal käibemaksudulu pöördmaksustamise tulemusena ei teki.

Põhimõte, et peakontori ja püsiva tegevuskoha vahelist teenuste osutamist ei loeta käibeks, ei kehti kõikides liikmesriikides. Näiteks Leedu puhul kehtivad eritingimused vastava õiguse saamiseks. Lätis loetakse sellised tehingud käibeks ja seega teenuste saamine peakontorilt maksustatakse pöördkäibemaksuga. SE asutamine ja äriühingute ümberkujundamine filiaalideks ei lahenda siirdehindade küsimusi, sest siirdehindade maksustamise põhimõtted laienevad ka peakontori ja püsiva tegevuskoha vahel tehtavatele tehingutele. Seega peavad pooled ka SE puhul rakendama omavahelistes tehingutes turutingimustele vastavaid tehinguväärtusi. Kui näiteks Eestis registreeritud SE peakontor osutab oma Leedu filiaalile teenuseid, peab

tehingu väärtus olema kujunenud objektiivsetel asjaoludel. Kui isikud alluvad dokumenteerimise kohustusele, tuleb koostada ka nõutav põhi- ja riigiomane toimik olenemata sellest, et tehingu teine pool on püsiv tegevuskoht. Tasub märkida, et ebasoodsaid tagajärgi võib kaasa tuua ka filiaalide ebaselgem maksuregulatsioon

SE asutamine ja äriühingute ümberkujundamine filiaalideks ei lahenda siirdehindade küsimusi, sest siirdehindade maksustamise põhimõtted laienevad ka peakontori ja püsiva tegevuskoha vahel tehtavatele tehingutele.

võrreldes äriühingutega. Näiteks Lätis ja Leedus kehtib filiaalidele mitmeid piiranguid. Sageli on maksulepingutest tulenevate õiguste rakendamiseks vaja suhelda nende riikide maksuhalduritega. Samuti ei aita SE registreerimine kaasa maksude arvestamise ja raporteerimise kulude kokkuhoiul. Esiteks, äriühingu

ümberkujundamisel filiaaliks tuleb filiaal uuesti registreerida registrites (nt käibemaksudokumentatsioonil). SE peab hakkama jätkuvalt esitama maksudeklaratsioone igas riigis eraldi, nii nagu seda tavapäraselt teevad filiaalid. Kokkuvõttes võib öelda, et maksukulude sääst saavutatakse valdavalt just finantseerimisasutuste

ja kindlustusandjate puhul käibemaksu osas, kui konkreetse ELi liikmesriigi seadus seda võimaldab. Muudes valdkondades tegutsevatel ettevõtjatel on SE registreerimisel maksukulude kokkuhoidu keeruline leida. Nagu muudelgi juhtudel, võib häid lahendusi anda erinevates riikides kehtivate maksuseaduste mõjude kombineerimine. •

Siirdehindade dokumenteerimise kohustusest

2007. aasta algul jõustus Eestis uus siirdehinna maksuregulatsioon. Täiendati vastavaid sätteid tulumaksuseaduses, samuti jõustus 1. jaanuaril rahandusministri määrus „Seotud isikute vahel tehtud tehingu väärtuse määramise meetodid“ (edaspidi siirdehinna määrus). Määrus sätestab põhimõtted, millest tuleb lähtuda siirdehindade määramisel, et vältida turuväärtusele mittevastavate siirdehindade kaudu kasumi ümberpaigutamist.

Suurimat poleemikat on seni tekitanud säte, mis laiendab siirdehinna maksustamise põhimõtteid ka seotud Eesti isikute vahelistele tehingutele. Kui seni kohaldati neid põhimõtteid vaid residentist juriidiliste isikute ning nendega seotud mitteresidentide ja füüsiliste isikute vahelistele tehingutele, siis alates 1. jaanuarist 2007 laieneb säte kõikidele seotud isikutele, teisisõnu peavad turuväärtusele vastama kõik tehingud residentist juriidilise isiku ja temaga seotud isiku vahel. Seotud isik võib seejuures olla nii mitteresident kui ka resident, nii juriidiline kui ka füüsiline isik. Seotud isiku mõiste siirdehinna regulatsiooni tähenduses tuleneb tulumaksuseaduse §-st 8 ega kattu seotud isiku mõistega raamatupidamist reguleerivate õigusaktide tähendu-

ses. Näiteks majandusaasta aruande seisukohalt loetakse seotud isikuteks juhtimis- ja kontrollorgani liikmete või töötajatega seotud äriühingud ning selliste äriühingutega tehtud tehingud tuleb aruandes avalikustada. Tulumaksuseaduse mõistes juhtimis- ja kontrollorgani liikmete või töötajatega seotud äriühinguid seotuks ei loeta, välja arvatud juhul, kui on täidetud mõni muu §-s 8 sätestatud kriteerium. Seega ei tule üldjuhul tõendada ega dokumenteerida juhatuse liikmete äriühingutele makstavate juhtimis- või muude teenustasude turuväärtusele vastavust. Sellised tehingud on Eestis laialt levinud. Dokumenteerimiskohustuse all mõeldakse siirdehinna määruses sätestatud dokumenteerimiskohustust, mis laieneb piiratud isikute ringile: krediidasutused, kind-



Maike Leppik
maksunõustaja
KPMG Baltics AS
tel: 6676 803
mleppik@kpmg.com

lustusseltsid ja väärtpapieribörsil noteeritud äriühingud; kui tehingu üheks osapooleks on madala maksumääraga territooriumil asuv seotud isik; suured ettevõtted ehk äriühingud, kellel on töötajaid koos seotud isikutega rohkem kui 250, kelle majandusaasta käive koos seotud isikutega on üle 50 miljoni euro või kelle konsolideeritud

ühekordseid ja ebaolulisi tehinguid seega dokumenteerima ei pea. Dokumenteerimisele kuuluvad kõik tehingud, erinev võib olla vaid tehingute analüüsi sügavus. Dokumentatsiooni koostamise eesmärk on tõendada siirdehinna vastavust turuväärtusele. Samas peaks see põhimõte välistama olukorra, kus väikeses mahus soori-

teks sidusettevõtted, milles omatakse üle 10% osalusest ja ülejäänud osalus kuulub mitmele isikule/äriühingule. Sellisel juhul ei ole tegemist kontserniettevõttega ning põhitoimiku koostamise kohustus lasub vastaval sidusettevõttel. Samuti kui tegemist on 50/50 osalusega äriühingus. Ka sellisel juhul tuleb põhitoimik koostada äriühingul endal, kuna tegemist ei ole kuuluvusega ühte kindlasse kontserni.

Kuna dokumenteerimiskohustus on riigiti erinev (näiteks on kohustus piiratud tehingute mahuga vms), siis võib tekkida olukord, kus rahvusvahelise kontserni tütarühingule laieneb Eestis dokumenteerimiskohustus, kuid kontserni emaettevõttele selle asukohariigis ei laiene. Sellisel juhul lasub rahvusvahelise kontserni üldinfo koondamise kohustus Eestis asuval tütarühingul ehk Eesti tütarühing peab koostama nii põhitoimiku kui ka riigiomased dokumendid. Dokumentatsiooni koostamise eesmärk on koondada tõendusmaterjali selle kohta, et siirdehinnad vastavad turuväärtusele. Kui äriühing alustab dokumentatsiooni koostamist,

Alates 1. jaanuarist 2007 peavad turuväärtusele vastama kõik tehingud residendist juriidilise isiku ja temaga seotud isiku vahel.

bilansimaht on üle 43 miljoni euro. Määruses sätestatud dokumenteerimist ei tohi segamini ajada tehingute toimumist tõendava dokumentatsiooniga. Hoolimata sellest, kas äriühingule laieneb eelnimetatud dokumenteerimiskohustus või mitte, peab ta maksuhalduri nõudmisel olema valmis tõendama, et teenuseid on tegelikult saadud. Tõendusmaterjalina ei piisa ainult poolte vahel sõlmitud kirjalikust lepingust, vaid vajalik on ka täiendav dokumentatsioon. Aktsepteeritavad on koosolekute protokollid, kirja- ja meilivahetus, tulemuste kokkuvõtted, teenust osutavate isikute tööajatabellid jms.

Samas ei vabasta eelnimetatud tõendusmaterjali olemasolu siirdehinna dokumentatsiooni koostamise kohustusest.

Eestis ei ole dokumenteerimiskohustus piiratud tehingute mahuga, kuid dokumenteerima asudes tuleks hinnata tehingute olulisust. Määruses on sätestatud mõistlikkuse põhimõte, mille kohaselt esitatavate dokumentide hulk ja detailsus peavad vastama tehingu asjaoludele ja hinnale. Ekslik on arvata, et väikesemahulisi ning

tatud tehingute kohta hakatakse nõudma suures mahus tõendusmaterjali. Esitatavad dokumendid jagunevad järgmiselt:

- põhitoimik, mis sisaldab infot rahvusvahelise kontserni kohta;
- riigiomased dokumendid, mis sisaldavad teavet konkreetse maksu- maksja tehingute kohta.

Eesti kontsernidel, kes ei kuulu rahvusvahelisse kontserni, tuleks seega koostada nii põhitoimik kui ka

Samuti soovime kindlasti koguda täiendavat dokumentatsiooni, et vajaduse korral maksuhaldurile tõendada, millised tehingud ning mis mahus on täpselt toimunud.

riigiomased dokumendid. Tegelikult aktsepteeritakse sellistel juhtudel ka ühe ühtse dokumentatsiooni koostamist, mis koondab andmed nii kontserni kui ka konkreetse äriühingu ja selle tehingute kohta.

Dokumenteerimiskohustus laieneb tihti ka mitmesugustele äriühingutele, kes ei kuulu otseselt kontserni. Näi-

soovitame kõigepealt analüüsida, millised isikud loetakse seotud isikuks siirdehinna regulatsiooni tähenduses ning milliste äriühingutega sooritatud tehingutele seega dokumenteerimiskohustus laieneb. Samuti soovime kindlasti koguda täiendavat dokumentatsiooni, et vajaduse korral maksuhaldurile tõendada, millised tehingud ning mis mahus on täpselt toimunud. •

Rahandusministeerium selgitab siirdehindade dokumenteerimise küsimusi

Kadri Arula küsimustele vastab Margit Aav, Rahandusministeeriumi riikidevaheliste maksulepingute talituse peaspetsialist

Eesti siirdehinna maksuregulatsiooni alusel peavad turuväärtusele vastama seotud isikutega sooritatud tehingud, nii tehingud välisriikide isikutega kui ka riigisisised tehingud. Samuti peavad kvalifitseeruvad ettevõtjad need tehingud dokumenteerima ja tõendama nende turuväärtusele vastamist. Kas kohustuse laiendamine riigisisestele tehingutele oli mõõdapääsmatu? Kas kõik teised EL-i liikmesriigid on samamoodi toiminud?

Maksumaksjate võrdne kohtlemine on mõõdapääsmatu. Rahandusministeerium ei ole teinud analüüsi, kuid võrd teised EL-i liikmesriigid seda rahvusvahelise maksustamise üldtava järgivad, küll aga on ebavõrdse kohtlemisega seotud Euroopa Kohtu lahendid järgimiseks kohustuslikud kõigile.

Soomlased on sätestanud tehingute mahu piirmäära, millest alates tehingutele laieneb dokumenteerimise kohustus. Meie määruses on sätestatud mõistlikkuse põhimõte. Kas rahandusministeerium eeldab, et maksumaksja ja maksuhaldur tõlgendavad seda põhimõtet ühtmoodi? Kas võib järeldada, et paljudel juhtudel ei ole vaja

laenuintresse dokumenteerida?

Dokumenteerima peab alati. Mõistlikkuse põhimõtte puudutab eelkõige analüüsi sügavust. Mõistlikkuse põhimõtte kohaselt peab nõutavate dokumentide hulk ja detailsus vastama tehingu asjaoludele ja hinnale ning dokumendid peavad olema piisavad, et tõendada siirdehinna vastavust turuväärtusele. Rõhutaksingi siin eeskätt lause lõppu – eesmärki, milleks dokumentatsioon üldse vajalik on.

Kui seotud isikule on antud laenu samasuguse intressiga, nagu antakse mitteseotud isikutele, ei ole välisriikide andmebaasidele tuginev analüüs tarvilik. Piisab võrreldavuse analüüsist ning üldisest n-ö hinnakirjast.

Kas Eesti kontsern, kellel puuduvad seotud isikutega tehingud välisriikides, võib koostada ühe ja ühtse dokumentatsiooni?

Jah, võib.

Kui rahvusvahelise kontserni tütarühingule laieneb tehingute dokumenteerimise kohustus, kuid kontserni ettevõtetele nende asukohariigis ei laiene (näiteks tehingute mahu kriteeriumi alusel), kas siis sellel tütarühingul lasubki suurem dokumenteerimise koorem?



Margit Aav
riikidevaheliste maksulepingute talituse peaspetsialist
Rahandusministeerium



Paraku on siirdehindade regulatsioonis riigiti erinevusi. Erinevused võivad tuleneda seotud isikute määratlusest või detailse dokumenteerimise nõuetest, samuti näiteks tehingute ulatusest, mille puhul siirdehinna määramise nõudeid kohaldatakse.

Paraku on siirdehindade regulatsioonis riigiti erinevusi. Erinevused võivad tuleneda seotud isikute määratlusest või detailse dokumenteerimise nõuetest, samuti näiteks tehingute ulatusest, mille puhul siirdehinna määramise nõudeid kohaldatakse.

Kui teiste riikide regulatsioonide kohaselt teistes riikides asuvatele seotud isikutele dokumenteerimise nõuded kohustuslikud ei ole, peab rahvusvahelise kontserni üldinfo koondama Eestis asuv tütarühing. Samas on põhikaustas esitatavad andmed sedavõrd üldised, et nende koondamine ei tohiks suurt koormust tütarühingule lisada.

Rahvusvahelise kontserni peakontoril, mis asub Eestis, on mõistlik koostada dokumentatsioon algusest peale ingliskeelsena. Kas on olemas võimalus, et nõutakse dokumentatsiooni tõlkimist eesti keelde?

Kui dokumentatsioon on koostatud

mõistetavas inglise keeles, siis tõlkimist tõenäoliselt ei nõuta.

Siirdehinna määramises rõhutatakse korduvalt sisemiste võrdlusandmete eelistamist välistele võrdlusandmetele. Oleme aru saanud, et välisriikide praktikas kasutatakse sisemisi võrdlusandmeid väga harva. Milliste tehingute puhul võiks

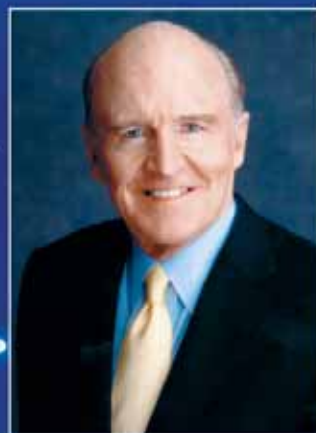
Eesti praktikas sisemiste võrdlusandmete kasutamine arvesse tulla?

Kui isik teeb sarnastel tingimustel sarnaseid tehinguid nii seotud isikutega kui ka mitteseotud isikutega (müüb/ostab sarnast kaupa/teenust), on sisemised võrdlusandmed eelistatud. Eelistuse põhjuseks on eelkõige asjaolu, et maksumaksjal on oma tehingute asjaolude kohta rohkem teavet kui mitteseotud isikute vaheliste tehingute kohta.

Määrus võimaldab korrigeerida võrreldavaid andmeid, kui võrreldava ja kontrollitud tehingu tingimustes esineb erinevusi. Kas Teie hinnangul on korrigeerimiste arv/maht piiratud?

Korrigeerimine on mõeldav ikkagi vaid väga harvadel juhtudel olukordades, kus see ei kahanda kasutatavate andmete usaldusväärsust. Korrigeerimine on vastuvõetav vaid juhul, kui erinevuse lisaväärtus võrreldavale tehingule on kindlaks määratav. •

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 or kpmg@kpmg.ee
www.kpmg.lv or kpmg@kpmg.lv
www.kpmg.it or vilnius@kpmg.it

AUDIT • TAX • ADVISORY

KPMG

Media Sponsor

Talouselämä

Silver Sponsors

 **LINDORFF**



Sponsors

FIM

COGNOS

Talendijuhtimise pioneer Jack Welch

“Minu põhiline töö oli arendada andekust. Ma olin aednik, kes andis vett ja toitaineid meie 750-le võtmeisikule. Loomulikult pidin ma ka umbrohtu kitkuma.”



Jüri Sakkeus

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

Maailma üks tuntumaid ja tunnustatumaid juhtimisgurusid Jack Welch lõpetas 1957. aastal Massachusettsi Ülikooli keemiainsenerina ning on kaitsnud magistri- ja doktorikraadi Illinoisi Ülikoolis. 1960. aastal asus ta nooreainsenerina tööle Ameerika suurfirmasse General Electric. 12 aasta pärast sai temast firma asepresident ning 1981. aastal juhatuse ja nõukogu esimees. Tema juhtimise ajal (1981–2001) kasvas GE aktsiate turuväärtus 400 miljardi dollari võrra ja GE-st sai maailma suurima turuväärtusega ettevõtte. Vaatamata tihedale konkurentsile on ettevõtte olnud jätkuvalt edukas paljudel turgudel üle kogu maailma. Ajakiri Fortune nimetas Jack Welchi sajandi juhiks. Sageli jääb ettevõtte tippjuhi valitsemisaeg sedavõrd lühikeseks, et tema tehtud strateegiliste otsuste ja tema juurutatud juhtimispõhimõtete tulemused jäävad pärandina järglastele. Seetõttu on väga raske hinnata, mille tõttu või kelle töö tulemusena edu saavutati või alt mindi. Welchi 20 aastat GE eesotsas on piisav selleks, et siduda firma pikaajalist edu tema isikuga ja tema tehtud valikutega. Jack Welchi ideed ja algatused GE-s, nagu Kuue Sigma kvaliteediprogramm, käibe ja kasumi

kasv rahvusvahelistumise kaudu ning Interneti-põhiste äriühenduste rakendamine on aidanud kujundada arusaama nüüdisaegsest ettevõtte. Kõige õpetlikum ja järgimist väärim on siiski ehk Jack Welchi arusaam juhust kui eestvedajast, kes oma tegevuses lähtub juhtimise põhidefinitsioonist: “Juhtimine on tulemuste saavutamine teiste inimeste kaudu”. Jack Welchi juhtimisfilosoofia aluseks GE-s oli vankumatu usk sellesse, et andekatel juhtidel on määrav roll ettevõtte tulemustes ja edus. “Juhtimiskonverentsi raamatukogu” sarjas ilmunud raamatus “Sõda talentide pärast” tõdetakse McKinsey & Company laialulatuslikule uuringule toetudes, et koos 21. sajandiga algas ka talendisõda ja et nüüdsest on võitlus andekate ärijuhtide pärast võtmeküsimuseks kõikide firmade jaoks üle kogu maailma. Tõenäoliselt oli Jack Welch üks esimesi suurfirmade juhte maailmas, kes võttis omaks talentidele keskenduva mõtteviisi, ja kindlasti oli see GE pikaajalise edu üheks peamiseks teguriks. Jack Welchilt pärineb hulk ütlusi, milles rõhutatakse talendarenduse tähtsust organisatsioonis:

- Leida tõeliselt andekaid inimesi, anda neile maailma suurim toetus ja lasta neil tegutseda,

selles seisnebki GE kogu juhtimisfilosoofia.

- Kui leiad õiged inimesed, annad neile võimaluse tiibu sirutada ja määrad kannustava tasu, siis sa ei pea neid pidevalt juhtima.
- Anda inimestele enesekindlus on parim, mida saan teha. Sest siis nad tegutsevad.

Talendijuhtimise ideede

rakendamisega seoses olid GE-s olulisel kohal ka arusaam õppivast organisatsioonist ja töötajate initsiatiivi julgustamine.

Ka siinkohal mõned Jack Welchi tuntumad ütlused:

- Organisatsiooni võime õppida ja seejärel kiiresti tegutseda on tema põhiline konkurentsieelis.

- Olen aru saanud, et vead võivad olla sama head õpetajad kui edusammudki.
- Soov muutuda näitab firma tugevust isegi siis, kui see firmas mõneks ajaks täieliku segaduse tekitab.

ettevõtte suurusest, kultuurist ja rahvusvahelisusest.

Selge on see, et andekad töötajad annavad firmale tohutu eelise konkurentide ees. Juhul kui te pole seda veel teinud, soovitan kõigepealt

Jack Welch: "Juhtimine on tulemuste saavutamine teiste inimeste kaudu."

Eeldades, et talendijuhtimise põhimõtted on suhteliselt universaalsed, on meil, mida Jack Welchilt õppida. Kindlasti peab iga ettevõtte talendijuhtimise süsteemi läbi mõtlema, arvestades oma vajadusi ja võimalusi. Arvatavasti on erinevusi näiteks olenevalt

vastata kolmele põhiküsimusele:

- Mida tähendab talendikeskne mõtteviis minu firmas?
- Kuidas viia see mõtteviis firma teiste tippjuhtideni?
- Kuidas luua keskkond, mis magnetina tõmbab meie firmasse kõige andekamaid? •



Edukas ühinemine: kümme asja, mida meeles pidada



Alexander Kochetkov
juhtiv ärinõustaja
KPMG Baltics UAB
tel: +370 5 210 2634
akochetkov@kpmg.com

Termin “ühinemine” (i.k. *merger*) tähistab strateegilise partnerluse kõrgeimat vormi, kus mitu juriidiliselt iseseisvat organisatsiooni moodustavad koos üheainsa organisatsiooni – nii juriidilises kui ka finantsilises mõttes.

Ühinemislaine jätkub. Olgu selle üheks näiteks kasvõi Leedu turg, mis on juba mõnda aega olnud jaekaubanduse kontsentreerumise ootel. Terve aasta on käinud jutud, et IKI jaemüügikett läheb müüki. Rimi on lahku löönud oma endisest partnerist Keskost, VP Market koondab oma põhivarasid ja on ümber nimetatud Maximaks jne.

Ka teised tööstusharud on aktiivsed: Taani operaator TDC müüs hiljaaegu ära Bite UAB – suuruselt teise mobiilsideteenuste pakkuja Leedus, USA kinnisvarahaldusfirma Heitman on Vilniuse külje alla soetanud logistikakeskuse jne.

Oleme Forumi lehekülgedel varemgi ettevõtete ühinemise ja omandamistehingutega (i.k. *Mergers & Acquisitions* ehk M&A) kaasnevaid probleeme lahanud. KPMG Eesti kontori finantsnõustaja Janek Taaler käsitles Forumi 2007. aasta talvenumbris ilmunud artiklis „Ettevõtte müümisel tasub kaasata finantsnõustaja” mitut olulist teemat, kuid oma kirjutises keskendus ta põhiliselt ühinemiseelsele perioodile: finants- ja õigusnõustamisele, ostueelsele finants- ja maksuanalüüsile jne.

Käesolevas numbris teeme algust ühinemisejärgseid küsimusi käsitleva artikliteseriaga, toome välja kümme olulisemat valdkonda, millele edasistes artiklites keskendume, ning anname ülevaate põhjustest, miks 58% ettevõtete ühinemistest ebaõnnestub. Ühinemistehingule järgnev lõimimine on raske ja keeruline protsess. Tehinguga kaasneb palju tegevusi ja ülesandeid, millega info paigutisest puudulikkusest hoolimata lühikese aja jooksul hakkama tuleb saada (nt uute meeskondade ja osakondade moodustamine). On hulgaliselt võimalusi, mida ära kasutada, ja tuleb teha arvukalt otsustusi.

Ettevõtete ühinemise analüüsimiseks ja riskitegurite tuvastamiseks on palju erinevaid meetodeid, mis kõik on õiged. Kindlasti võiks korraga kasutada vähemalt kahte-kolme meetodit. Paljud lõimimisperioodi mõjutavatest kriitilistest eduteguritest on nn pehmed tegurid.

Seepärast on oluline keskenduda sellistele valdkondadele nagu:

- ühinenud organisatsiooni uute strateegiliste eesmärkide ja uue visiooni tutvustamine;
- uue, ühise ettevõtte- ja juhtimiskultuuri juurutamine;

- uue, suurema organisatsiooni jaoks uue juhtimisstruktuuri väljaarendamine, kusjuures erilise tähelepanu all peaks olema toimetulek väga suurte üksuste juhtimise probleemidega;
- organisatsioonide varem eraldi seisnud üksuste koondamine;
- juhtkonna tasustamis- ja premeerimissüsteemide ühtlustamine;
- keelebarjääri ja maade eripärast tulenevate kultuurierinevuste ületamine;
- töötajaskonna teise organisatsiooni umbusaldamisest ülesaamine (meie versus nemad);
- juhtkonna moodustamine ja vastutusalade jagamine;
- teadmiste jagamine lõimitavate üksuste vahel;
- kliendisuhete säilitamine lõimimisperioodil.

Aksionäride kasumi seisukohalt vaadatuna võivad selge ja realistliku visioonita ühinemisel olla sama negatiivsed tagajärjed kui ühinemisel, mis lähtub vaid omavahelise klapi põhimõttest.

Paljudel juhtudel ebaõnnestub ettevõtete ühinemine ühe või mitme ülal loetletud valdkonna eiramise tõttu. Pehmeid tegureid analüüsid saame välja töötada ühinemise visiooni. A. T. Kearney uurimus näitas, et enamikul ettevõtetest on raskusi juba selle, esimese etapiga. Ühinemisjärgses lõimimises mängib visiooni kujundamine olulist rolli. Väite toetuseks mõned tähelepanekud:

- Enamik ettevõteteid peab organisatsioonide ühinemisel ühtesobivust (s.t omavahelist klappi kliendibaaside, tegevuspiirkondade, tooteportfellide jne osas) ühtsest visioonist olulisemaks. A. T. Kearney analüüsist selgus, et 78% osalenuist pidas

ühesugust minevikku ühesugusest tulevikumõistmisest olulisemaks. Kas te aga eraelus alustaksite suhet kellegagi, kes ei jaga teie arusaamu teie kui paari ühisest tulevikust? Ega vist.

- Enamik ühinemisi ebaõnnestub. 58% A. T. Kearney uurimuses analüüsitud ettevõtete ühinemistest lõppes edutult, kuna tehing ei vastanud poolte ootustele ega täitnud püstitatud eesmärgi. Põhjuseid selleks on mitmeid.

A. T. Kearney väidab, et mõnede ühinemiste ebaõnnestumise põhjuseks on liiga suured ootused, teised ühinemised saavutavad küll mõned esialgu püstitatud eesmärkidest, kuid kasvu ja aktsionäride kasumi poolest jäävad konkurentidele alla.

Tegelikult on lugu nii, et paljude ühinemistega kaasneb väärtuse loomise asemel hoopis väärtuse hävitamine. Ühinemisel analüüs peaks hõlmama selliseid tegureid nagu ettevõtte kultuur ja olemasolevad väärtussüsteemid, töötajate kvalifikatsioon, põhiline oskusteave ja intellektuaalne kapital, juhtimisstiil ja kommunikatsioonisüsteem ning iga äriüksuse kriitiliste edutegurite tugevad ja nõrgad küljed. Need tegurid määravad ära ettevõtete varem eraldi seisnud süsteemide ühinemise edukuse või ebaedu. Nn hea klapi tähtsustamisel vaadatakse minevikku ja parimal juhul ka olevikku. Selline lähenemine ei juhi uut organisatsiooni strateegiliselt perspektiivses

suunas ega aita kaasa lõimumisele. Üheks oluliseks toodete ja turgude omavahelise klappimisega mitte seotud eduteguriks on näiteks see, mil määral ühinenud organisatsioon suudab välja arendada uue, endiste ettevõtete liikmetele vastuvõetava organisatsioonikultuuri. Selleks et käivitada vajalikud tegevused ja nimetatud pehmetes valdkondades ühte kasvada, on ettevõttel õiges suunas liikumiseks vaja nn teedeatlast – visiooni.

Ettevõtte visiooni väljatöötamine ei olegi nii lihtne, kui arvata võiks. Aksionäride kasumi seisukohalt vaadatuna võivad selge ja realistliku visioonita ühinemisel olla sama negatiivsed tagajärjed kui ühinemisel, mis lähtub vaid omavahelise klapi põhimõttest. Visioonid sünnivad headest mõtetest, sageli arendavad visionäärid neid edasi oma lõpututel koosolekutel ja projektides. Probleem on selles, et paljud esmapilgul paljulubavana tundunud ideed osutuvad hiljem kasutuks.

See on aga vaid üks kolmest vaalast, millele ettevõtete edukas ühinemine rajatud on. Käsitlesime siin esimest vaala, milleks on „Visiooni tasand ja kümme olulist asja, mida mees peab pidada“. Sellel astmel tegeldakse inimeste ja kultuuriga – pole oluline, kas räägime uue organisatsiooni juhtkonnast või töötajaskonnast. Nii nagu vähkkasvajagi saab alguse vaid ühest rakust, võib ka organisatsiooni hävitada vaid üks inimene, kusjuures see inimene ei pea olema Heraklese mõõtu. On veel kaks tasandit: töötasand kõigi äriprotsesside ja tegevustega ning tehnoloogiatasand, mis hõlmab IT ja kommunikatsioonid. Just-just, IT on eraldi – ärge olge üllatunud. Järgmises Forumi numbris selgitan, miks. ●

KPMG nüüd Foorumi ärikeskuses

Alates 26. märtsist asume uues suuremas ja moodsamas kontoris äsjavalminud Foorumi ärikeskuse VI korrusel. Meie uus aadress on:

KPMG Baltics AS
Narva mnt 5
10117 Tallinn

Telefoni- ja faksinumbrid jäävad endiseks: tel 6 268 700, faks 6 268 777

kpmg@kpmg.ee
www.kpmg.ee

Tere tulemast meie uude kontorisse!



KPMG ja EBSi Strateegiakool esitleb

**Hommik pärast ühinemist/ostu.
Edutegurid ettevõtete ühinemisel ja ülevõtmisel**

9. mai kell 9.30–14.00 Radisson SAS konverentsikeskuses

Seekord vahetame mõtteid teemadel, millega puutuvad kokku juhid, kes planeerivad laiendada oma ettevõtet ühinemise või ülevõtmise teel. Kuidas vähendada segaduse ja hirmutunnet hommikul peale ühinemist/ostu? Kuidas saavutada kontroll ja stabiilne töökeskkond? Kuidas ühitada erinevad organisatsiooni kultuurid ja panna meeskonnad tööle ühtse tiimina?

Tundi juhatab KPMG strateegianõustaja Jüri Sakkeus. Ettekannetele järgneb aktiivarutelu, mida juhivad Ajustrusti strateegiline nõustaja Priit Karjus.

Lisainfo www.kpmg.ee



◀ **Marek Uusküla,**
Rahandusministeeriumi
maksupoliitika osakonna juhataja
asetäita, koos kaaslasega tantsuhoos

▲ **KPMG võtmeisikud**
tänamas peokülalisi
üllastusetteastega



▲ **Vägeva elamuse pakkuja -**
ainulaadne pop-rock
tšellotrio Melo M Lätist

Midagi olulist on arutada SA ▶
Archimedes juhatusse kuuluval
Rait Toomperel ja KPMG
juhtivaudiitoril Urmas Roosimaal



◀ **Vestlushoos (vasakult) KPMG strateegiaguru Jüri Sakkeus,**
Jaan Allem, Glamox HE juhatusesimees, Endel Palla, Harju
Elekter nõukogu esimees ning Madis Talgre, Harju KEK
juhatusesimees.





KPMG
15
Eestis

◀ Tantsukunsti kõrgtaset demonstreeris Eesti Tantsuagentuur

Stephen Young, KPMG Baltics juhatuse esimees, pidamas tervituskõnet, mida muuhulgas illustreeris õpetlik lugu karjastest ja lammastest ▶



Tantsukingad läikima!

Märtsi alul tähistas KPMG oma suurklientide, koostööpartnerite ning valitud endiste kolleegide ringis 15. tegevusaasta täitumist Eestis. Pidutoimus Estonia kontserdisaalis, programm oli inspireeritud tanstu kunstist. Meeleolukas õhtu oli tulvil head meelelahutust: kaasakiskuvat muusikat, hoogsat tantsu, hõrke roogasid, parimat seltskonda...

Palusime külalistel kingi asemel teha annetuse Eesti nägemispuudega laste ja noorte toetuseks. Meil on väga hea meel teatada, et annetustena kogunes väga soliidne summa – 73 465 krooni. Selle raha eest soetatakse Lõuna-Eesti Pimedate Ühingu liikmetele kõnetoetusega abivahendeid: sülearvu, lisaseadmeid, programme. Täname südamest kõiki annetajaid!



▲ Lilled ulatab Fazer Eesti tegevdirektor Lauri Liipa

◀ Dave Bentoni etteaste täitis tantsupõranda kiiresti

KPMG partnerid (vasakult) Taivo Epner, Andres Root ja Andris Jegers tervitamas vandeadvokaat Indrek Tederit ▼



▲ Eesti Loto nõukogu esimees Erki Uustalu koos kaaslasega paistab peoga rahul olevat

◀ Andris Jegers, KPMG Eesti tegevjuht kutsub kõiki tordile



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
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.