

# KPMG forum 16

Juhtimisajakiri otsustajatele  
KPMG Baltics

Sügis 2007

## Fookuses: Planeerimine kiiresti muutuv keskkonnas

Tegevuste planeerimine – see on imelihtne,  
tulemuste planeerimine – see on väljakutse

Kulude piiramine nõuab uut lähenemist

Strateegiline planeerimine töötubade kaudu

Edukas ühinemine: kümme asja, mida meeles pidada

Strateegiline planeerimine ebakindlas keskkonnas:  
visioon ja sellest lähtuv tulemuskaart

# Sisukord

Tegevuste planeerimine – see on imelihtne, tulemuste planeerimine – see on väljakutse Triin Tiedemann	4		4 Thomas Alva Edison võttis planeerimise õnnestumise kokku mõttega: „Äriõnne kohtame siis, kui tegevuskeskkonna muutused ja meie tehtud plaanid langevad juhtumisi omavahel kokku.“
Kulude piiramine nõuab uut lähenemist Gints Bukovskis, Rainers Vilāns	6		
Eelarvесеire aitab ettevõtetal näha teed enda ees Kirils Maksimovičs	9		6 Võttes arvesse, et enamus Läti ettevõtteid on teenindusasutused, annab tööjõukulude suurenemine ennast eriti valusasti tunda.
Strateegiline planeerimine töötubade kaudu Jüri Sakkeus	12		
Strateegiline planeerimine ebakindlas keskkonnas: visioon ja sellest lähtuv tulemuskaart Mait Raava	14		9 Ettevõtte juhtimine ilma prognoosimiseta on kui auto juhtimine tahavaatepeegli kaudu.
Oktoobris stardib KPMG ja EBS-i strateegiakooli 4. õppeaasta	16		
Edukas ühinemine: kümme asja, mida meeles pidada (järg). Kuidas ühinemisel IT planeerimisest abi on Alexander Kochetkov	18		14 Kujundlikult väljendades on edukad ettevõtted nagu tippspordlased, kes peavad pidevalt ja kiiresti strateegiat muutma, kui vastase tegevus seda nõuab.
Kas IT annab konkurentsieelise? Girts Kronbergs	21		21 Lihtne on mõista ja hinnata eeliseid, kui need avalduvad protsessi automatiseerimisena, näiteks dubleerimise kaotamine töös, kuid raskem on hinnata eeliseid, mida annab näiteks aruandlussüsteemi parandamine.



## Kuidas astuda ajaga sammu?



**Stephen Young**  
juhatuse esimees  
KPMG Baltics  
tel +371 7 038 000  
stephenyoung@kpmg.com

Tuntud ütlemine, et ainus kindel asi siin ilmas on pidev muutumine, kirjeldab äärmiselt tabavalt Balti riikide praegust ärikeskkonda – samal ajal kui kohalikud majandused valmistuvad kehtestama jõulisi inflatsiooni-vastaseid meetmeid, suurendab maailma finantsturgudel valitsev ebakindlus negatiivse stsenaariumi võimalusi.

Seetõttu on käesoleva numbri teema, “Planeerimine kiiresti muutuv keskkonnas”, eriti päevakajaline. Ettevõtte peab ka keerukates oludes ise oma kursi valima, muidu ilmneb, et olud või konkurendid teevad seda tema eest, väidab Triin Tiedemann. Teisisõnu, ettevõtted peavad olema valmis enam kui üheks arengustsenaariumiks ning püstitama realistlikud eesmärgid. Gints Bukovskis ja Rainers Vilāns näitavad, kuidas Läti ettevõtted saavad vähendada töötajate liikumise ning üha suurenevate tööjõu- ja materjalikulude mõju tootmisele. Kasulikke nõuandeid jagab ka Kirils Maksimovičs, kes rõhutab

eelarvestamise olulisust kõrge inflatsiooni tingimustes.

Jüri Sakkeus selgitab, et ettevõtted võivad saavutada eelise, kui arendavad oma töötajate strateegilist mõtlemist, ning Mait Raava pakub lahendusi ettevõtetele, kes peavad ületama selliseid keskkonnavapustusi nagu börsi- või kinnisavaraturu krahh. Kuid muutusi ei põhjusta vaid välised faktorid – Alexander Kochetkov analüüsib IT süsteemide mõju ja kommunikatsiooniprobleeme ettevõtete ühinemisel. Viimasena annab Girts Kronbergs ülevaate sellest, kuidas Läti firmajuhid kaaluvad IT investeeringute poolt- ja vastuargumente. ●

# Tegevuste planeerimine – see on imelihtne, tulemuste planeerimine – see on väljakutse

„Lahinguks valmistudes olen alati jõudnud järeltulele, et plaan kui dokument osutub üldjuhul kasutuks, kuid planeerimine kui protsess on elulise tähtsusega.” (Dwight David Eisenhower )

Usun, et Eisenhoweri järeltulesega võib kas täielikult või siis vähemalt osaliselt nõustuda. Juhtimisteoorias kõigile tuntud juhtimise esimene funktsioon – planeerimine – oleks imelihtne, kui maailm, milles me praegu oma plaane teeme, eksisteeriks samasugusena ka meie plaanide elluviimise ajal. Ettevõtte tegevuskeskkonda mõjutavad mitmed tegurid – sotsiaalsed, majanduslikud, poliitilised, tehnoloogilised –, mille positiivsed või negatiivsed muutused meie plaanidele kas poold või hoopis vastu hakkavad töötama. Millal, mis põhjusel ja kuidas üks või teine tugejõud aktiveerub ja millist mõju see meile avaldab, on paraku äärmiselt keerukas prognoosida. Thomas Alva Edison võttis planeerimise õnnestumise kokku mõttega: „Äriõnne kohtame siis, kui tegevuskeskkonna muutused ja meie tehtud plaanid langevad juhtumisi omavahel kokku.”

Seega on tulevikuks valmistumiseks otstarbekas jälgida, et planeerimistegevusse oleksid kaasatud ettevõtte kõikide tegevusvaldkondade võtmeisikud, kes suudaksid ette näha võimalik-

ke arengutsenaariume ning püstitada sealjuures realistlikke eesmärgi.

## **Kui sa ise plaane ei tee, muutud märkamatuks osaks kellegi teise plaanist.**

Ettevõtte tegutsevad praegu tingimustes, kus tegevuskeskkonnas toimuvad muudatused on sedavõrd kiired, et minevikufaktidele tuginev tegevuse planeerimine võib lootusetult ebaõnnestuda. Tehnoloogia ja majanduse hüppelise arengu tõttu on mineviku põhjal tuleviku ennustamine suures osas tänamatu ja tulutu töö. Seetõttu on eesmärkide püstitamisel ja strateegiate kujundamisel järjest enam hakatud rääkima stsenaariumipõhisest planeerimisest kui töövõttest, mis võimaldab organisatsioonil jääda rööbastele majanduse ja tehnoloogia hoogsatest keerdkäikudest hoolimata. Määramatusega toimetulek ja erinevateks olukordadeks valmisolek annab vaieldamatult konkurentsieelise ja võimaldab muuta tegevuskeskkonna ohud enda jaoks võimalusteks. Edukalt ja läbimõeldud planeerimis-



### **Triin Tiedemann**

siseauditi teenuste juht  
KPMG Baltics AS  
tel +372 6268 751  
ttiedemann@kpmg.com



perioodist hoolimata kogetakse plaanide elluviimisel siiski sageli ebaõnne ja läbikukkumist. Ebaõnne kogetakse tihti seetõttu, et pärast eduka planeerimisperioodi lõppu hakkab kogu organisatsioon kihutama, kokkulepitud eesmärk silme ees, võiduka finiši poole. Unustatakse ära, et esialgu kokkulepitud plaan on vaid üks võimalik stsenaarium, ega märgata, et tegelik elu on vahepeal kaardipaki ümber mänginud.

Plaanide ellurakendamise perioodil tuleb eesmärke määramatuse vähenemisega sünkroonis korrigeerida ja vastavalt tekkinud olukorrale uus tegevusstsenaarium valida.

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

Oluliste sündmuste teadvustamise kiirus ja nn trenditabamine võib tähendada organisatsiooni jaoks märkimisväärset konkurentsieelist. Regulaarne teave nii eesmärkide kui ka esialgu valitud stsenaariumi kehtivuse kohta peab operatiivselt jõudma võtmetöötajateni. Juhtkonna teabekanalite olemasolu ja efektiivne kommunikatsioon mängib selles olukorras peaosa. Seetõttu tuleks juba plaanide koostamise perioodil ettevõttes kokku leppida, kes ja kuidas jälgib, millise

stsenaariumi järgi kujuneb tegelik elu ning annab vajaduse korral märku eesmärkide muutmise vajadusest. Töötajate vahel ebamääraselt jagatud vastutus selles küsimuses võib tingida sotsiaalse looderdamise – teabe haldamise eest vastutavad justkui kõik, aga samas otseselt mitte keegi.

**Thomas Alva Edison võttis planeerimise õnnestumise kokku mõttega: „Äriõnne kohtame siis, kui tegevuskeskkonna muutused ja meie tehtud plaanid langevad juhtumisi omavahel kokku“.**

**Ära kunagi arva, et sinu heaks töötab sama palju inimesi, kui su firma palgalehel kirjas on. (Lyle Sussman)**

On alusetu eeldada, et juhtkonna eesmärkidest saavad tingimusteta ka töötajate eesmärgid ning et juhtkonna ebaõnnestumistele on kogu ülejäänud organisatsioon nõus reageerima päästemeeskonnana. Kokkulepitud eesmärgid ja läbiplaneeritud stsenaariumid peavad olema organisatsioonis piisavalt teadvustatud ja kõigi võtmetöötajate poolt aktsepteeritud. Kui töötajad ei mõista juhtide seatud eesmärkide argumente ega saa aru erinevate stsenaariumide mõjudest, ei oska nad võtta ega tunnetada ka oma vastutust. Sihituse ja selgusetuse vältimiseks asendavad töötajad sel juhul juhtide

püstitatud, kuid vähese kommunikatsiooni tõttu võõraks ja kaugeks jäänud kvalitatiivsed eesmärgid lihtsate ja selgete, kvantitatiivsete eesmärkidega. Tulemustasudele ülesehitatud motivatsioonisüsteem töötab tööandja kasuks seni, kuni on kooskõlas eesmärkide ja valitud stsenaariumiga.

Kui stsenaariumi muutumine nõuab eesmärkide ümberhindamist ja sellega ei kaasne piisavat kommunikatsiooni, võib juhtuda, et motivatsioonisüsteem hakkab töötama tööandja vastu.

Kui organisatsioon on juhtide seatud eesmärkid ja läbiplaneeritud arengustsenaariumid omaks võtnud, oskab töötajaskond teha õigeid valikuid ja tegutseda juhtide soovitud suunas. Samuti on oluliselt suurem tõenäosus, et stsenaariumide muutumise korral on organisatsioon valmis leplikult, konstruktiivselt ja operatiivselt reageerima ka sellistele sündmustele, mida plaanide koostamise ajal ei osatud ette näha. •

# Kulude piiramine nõuab uut lähenemist

Kiire hinnatõusu ja kulude kasvu ajal tuleb otsida uusi võimalusi inflatsiooni negatiivse mõju vähendamiseks oma toodete hinnale. Pakume välja, kuidas toime tulla kõige keerulisemate probleemidega – töötajate vaba liikumine, kiirelt suurenevad tööjõukulud ja kasvavad kulutused toorainele.

Balti Majandus- ja Poliitikauuringute Rahvusvahelise Keskuse (BICEPS) poolt läbi viidud Läti majanduse uuring nimetab üheks peamiseks inflatsiooni tekitajaks Lätis ja teistes Balti riikides majanduse ülekuumenemist. Selle põhjusteks on laenuboom, suurenev tööjõunõudlus ja sellest tulenev palkade kasv, valitsev inflatsiooniootus ja Euroopa Liitu astumisest tingitud muutused riikide majandustes.

## **Baltimaade ärikeskkonna peamised riskid**

Peamine probleem, millega Baltimaades tegutsevad ettevõtted silmitsi seisavad, on üha kasvavad kulud – toorainele, tööjõule, energiaressurssidele. Inflatsiooni tingimustes on kulude kasvu väga raske kontrollida, mis omakorda teeb peaaegu võimatuks pikaajaliste plaanide koostamise. Võttes arvesse, et enamus Läti ettevõtteid on teenindusasutused, annab tööjõukulude suurenemine ennast eriti valusasti tunda. BICEPS-i uuring osutab, et meie

ettevõtted peavad inflatsiooniga võitlema viitajaga. Ehk siis praeguse inflatsiooni tekkepõhjuseks on 2005. aasta palgatõusud. Järelikult avaldub praeguse palgatõusude mõju alles 12 - 15 kuu pärast.

Kui püüda nimetada ettevõtete gruppe, kes kõige suurema löögi alla satuvad, siis esiteks on need väike- ja keskmised ettevõtted, teiseks eksporditajad. Väikeettevõtetel on vähem rahalisi vahendeid ja seega ei ole neil ressursse kasvavate kulude korral oma toodete hinnatõusu edasi lükata või seda varieerida. Sellised ettevõtted peavad kiiresti reageerima kõigile ostukulude muutustele ja selle tulemusena võivad nad konkurentsirindel jääda kaotajaks. Kuna nende ettevõtete poolt ostetavad toorainekogused on väikesed, puuduvad neil hoovad, mille abil tarnijalt paremaid tingimusi välja kaubelda.

Ka eksporditajatel, isegi kui neid Balti riikides suurettevõteteks peetakse, on inflatsiooniperioodidel raskem äri ajada. Kui tooraine



## **Gints Bukovskis**

finantsnõustamise teenuste juht  
KPMG Baltics SIA  
tel +371 7038 040  
gbukovskis@kpmg.com



## **Rainers Vilāns**

vastutav audiitor  
KPMG Baltics SIA  
tel +371 7038 000  
rvilans@kpmg.com



ostetakse kodumaalt, mõjutab inflatsioon eksportkauba hinda. Eksportkaubad peavad aga võistlema kaupadega teistest maadest, kus valitsevad hoopis teistsugused majandustingimused. Toodangu piiratud mahu tõttu ei suuda

andmise vähenemine võib muuta inflatsioonikasvu kõverat. Ja veel, endiselt kehtib vana tõde ettevõtetele laenu andmise kohta: kui ettevõttel on olemas hea äriplaan ja äriiline kogemus, ei ole tal krediidi saamisega raskusi.

tõsta, jäävad nad üsna tõenäoliselt oma väärtuslikest töötajatest ilma. Probleemi saab lahendada mitmeti, vastavad otsused sõltuvad nii riigist kui ka ettevõtetest endist. Viimasel ajal räägitakse üha sagedamini võõrtöajõu sissetoomisest. Sellest võimalusest lõikaksid kasu lihttööliste puuduse käes vaevlevad ettevõtted. Samas ei ole veel igakülgsest kaalutud tagajärgi, mis võivad sellekohase otsusega kaasneda.

### Võttes arvesse, et enamus Läti ettevõtteid on teenindusasutused, annab tööjõukulude suurenemine ennast eriti valusasti tunda.

ettevõtted eksporditurul hindu dikteerida ja seega on neil vähe võimalusi kasvanud tootmiskulusid valmistoodangu hindades kajastada.

#### Tänased lootused

Mitmed inflatsioonitõusu soodustanud tegurid on viimasel ajal hakanud taanduma. See annab lootust, et ehk ei tee Balti riikide majandused siiski läbi nii suurt langust, et see võiks saada saatuslikuks paljudele kohalikele ettevõtetele.

Pankade konservatiivsem käitumine ja tarbimiskrediidi

Teine tegur, mis võiks inflatsioonitõusu pidurdada, on ülejäägiga riigieelarve. Ettevõtete probleeme leevendab, et koos palgatõusuga on vähenenud tööjõu väljavool riigist. Kui võrrelda palku ja elukallidust, siis selle võrdluse valguses muutub kodumaal töötamine üha paelumamaks.

#### Täiendavad lisatasud töötajate ligimeelitamiseks

Kõige teravamad probleemid, millega suurem osa Balti riikide ettevõtteid praegu silmitsi seisab, on seotud tööjõuga. Kui ettevõtjad palku ei

ettevõtted saavad ka ise töötajate leidmisele kaasa aidata pakkudes lisatasusid. Üks lisatasustamise viise, mille üle võiks mõelda, on nn. aktsiapõhine töötasu ehk ettevõtte aktsiate või aktsioptsioonide andmine ühe osana töötasust. Töötajatele ettevõtte aktsiate või aktsiate omandamise õiguse jagamise skeemid on maailmas üsna laialt levinud – enamus maailma suureettevõtteid toimivad nii, Lätiski on sellekohaseid näiteid tekkimas. Selline skeem annab ettevõtetele võimaluse tippasemel töötajaid ligi meelitada ja kinni hoida, sest nüüd

töötavad inimesed enda hüvanguks. Teiseks, ettevõtte saavad pakkuda märkimisväärseid lisatasusid ilma seejuures oma kulusid ja sellest tulenevalt ka äritegevusega seotud rahavoogusid vähendamata. Töötajad omakorda saavad kasu nii aktsionäridele makstavatelt

### Ettevõtte saavad ka ise midagi ära teha, pakkudes oma töötajatele jäämise eest lisatasusid.

dividendidelt kui ka oma aktsiate võimalikust müügist saadavalt tulult. Taolist tasustamisskeemi peetakse sobivamaks juhtivtöötajate

motivatsiooni säilitamisel. Ülalnimetatud tasustamisskeemil on kindlad piirangud, mis on kirjas rahvusvahelises finantsaruandluse standardis number 2 „Aktsiapõhised maksed“. Kahjuks pärsib taolise skeemi kasutamist ka vastavate maksualaste õigusaktide puudulikkus.

### Pikaajalised kohustused ja alternatiivide otsimine

Inflatsiooni mõju vähendamiseks tooraine hindadele tasub kaaluda

pikaajaliste fikseeritud hinnaga tarnelepingute sõlmimist. Siin on ka omad riskid. Kui inflatsioon kestab veel mõned aastad, siis pikaajalisi lepinguid sõlmivad ettevõtte võivad. Kui aga hinnad langema hakkavad, võib juhtuda, et pikaajalised, fikseeritud hinnaga lepingud osutuvad ebasoodsateks.

Ettevõtetel tuleb otsida võimalusi vajaliku tooraine saamiseks teistelt turgudelt. Edu korral saaks hoida hindu kontrolli all ja samal ajal säilitada nii konkurentsivõime kui ka kasumimäärad. •







**Kirils Maksimovičs**

äriõustamise teenuste juht  
KPMG Baltics SIA  
tel +371 67 038 054  
kmaksimovics@kpmg.com

# Eelarveseire aitab ettevõtetel näha teed enda ees

Balti riikide majandust on viimastel aastatel iseloomustanud kiire hinnatõus – kasvanud on nii tööjõukulud, tooraine maksumus kui ka administratiivselt reguleeritavad hinnad. Hinnamuutused mõjutavad kõiki kohalikke ettevõtteid – sageli on ettevõtete tegutsemine kui liikumine pimeduses, kus keegi ei tea, mis mõne sammu pärast ees ootab. Valgust pimedusse aitab tuua korralik eelarve ettevalmistamine ja selle järjekindel, kuid paindlik täitmine.

**Aastane teekond**

Eelarve koostamisel on oluline, et ettevõtte seaks endale kindlad arengusihid. Hindade kiire tõusu korral on tähtis jälgida, kuidas hakkab majanduskeskkond äritegevust mõjutama. Nii saadakse eelnevalt teadlikuks ees ootavatest komistuskividest. Õiged otsused

aitavad komistuskive vältida.

Eelarve paneb paika järgmise planeerimisperioodi teekonna ja annab 12 teetähist, mis võimaldavad igakuiselt veenduda, et me pole kõrvale kaldunud eesmärkide saavutamiseni viialt rajalt. Kui ettevõtte koostab eelarvet sellistes majandustingimustes, nagu praegu

Baltimaades, on tema esimeseks ülesandeks määrata kindlaks plaanitav kasum ja teed selle saavutamiseks. See peab olema eelarve koostamisel esmatähtis. Et saavutada kasumiplaani täitmine, peavad teised eelarvesuunised – käive ja kulud – olema muutuste suhtes paindlikud. Iga ettevõtte puhul on tegemist erineva olukorraga, seega ei saa kunagi olla kahte ühesugust lahendust. Samas on põhireeglid lihtsad – kui materjalide hinnad tõusevad, aga esialgset kasumiplaani ei muudeta, peab kas käive suurenema või ettevõtte tõhusamalt tööle hakkama. Vajadust selliste muudatuste järele tuleb märgata õigeaegselt ja seejärel langetada kohased otsused.

Juhtkonnal peab olema selge nägemus ettevõtte arengust, iga töötaja peab täpselt aru saama, milliseid ülesandeid tuleb tal selle eesmärgi saavutamiseks täita.

#### **Eelarve täitmise neli tugisammast**

Eelarve täitmisel on oluline meeles pidada nelja põhimõtet. Esiteks, ettevõtte iga töötaja vastutab eelarve täitmise eest. Eelarve ja selle täitmine ei ole ainult ettevõtte juhtkonna või finantsosakonna mure. Eelarvenumbrite taga on tooted, teenused ja töötajad. Seega peab ettevõtte juhtkond suutma finantsnäitajad teha kõigile üksustele nähtavateks. Eelarve täitmisega seotud ülesanded aga peab töötajate vahel jagama nii, et igaühel oleks selge arusaam, mida temal tuleb teha. Juhtkond peab tagama, et kõik töötajad saavad panustada eelarve täitmisel.

Teine tugisamm on üha olulisemale kohale tõusev kommunikatsioon. Ettevõtte töötajaid tuleb õigeaegselt teavitada muutustest ja võimalikest probleemidest nende töövaldkonnas. Edukaks tegutsemiseks kiirelt

muutuvates tingimustes on vajalik infovahetus ja otsuste kooskõlastatud langetamine. Ettevõtte juhtkonda võib antud juhul võrrelda inimesega, kes ühe käega toodab ja teisega müüb. Kui pole pead, mis kahe käe vahelist tegutsemist koordineeriks, tekivad lahkkelid ja probleemid. Näiteks, kui tootmiskulud kasvavad, tuleb otsustada, kui suures mahus peaks müügituhtu suurendama. Sellest otsusest tuleb teavitada ka müügituhtkonda.

Kolmandaks põhimõtteks on süsteemne juhtimine. Eelarve haldamine ei tohi areneda isevoolu.

### **Ettevõtte juhtimine ilma prognoosimiseta on kui auto juhtimine tahavaatepeegli kaudu.**

Organisatsioonil peab olema süsteem ettevõtte tegevust puudutava informatsiooni kogumiseks, analüüsimiseks ja otsuste langetamiseks. Toimiva süsteemi olemasolu on üheks eeltingimuseks, et eelarve täitmist saaks täpselt jälgida.

Neljas tegur eelarve täitmisel on planeerimine ehk prognoosimine. Paljud majandusteoreetikud on ettevõtte juhtimist prognoosimiseta võrrelnud auto juhtimisega tahavaatepeegli kaudu. Pingsalt eelarve täitmist jälgides näeme läbitud teed, ettepoole aga ei vaata. Seejuures rõhutan, et lähituleviku prognoosimine ei tähenda teadlaste palkamist või kohvipaksult ennustamist – tuleb vaid vestelda oma parimate töötajatega. Ettevõtte müügispetsialistid teavad suurepäraselt hooaja müügitrende, klientide meeleolusid ja oodatavaid muutusi. Kogu teave, mida vajate, on ettevõtte sees olemas. See tuleb vaid teada saada ja otsuste tegijail õigesti ära kasutada.

#### **Prognoos paneb tuled põlema**

Kõiki eelpool nimetatud põhimõtteid tuleb eelarve koostamisel ja täitmise jälgimisel silmas pidada. Mõnes olukorras nende põhimõtete osakaal aga muutub. Kiire hinnatõusu perioodidel omandavad prognoosimine ja planeerimine märksa suurema tähenduse. Ja veel, ülioluline on lühiajaline planeerimine – kuu-kahe või isegi paari nädala kaupa. Turusituatsiooni analüüsid ja lähituleviku arenguid prognoosides on palju kergem otsustada, milliseid samme järgnevalt astuda.

Toimuvat võiks võrrelda õise autojuhtimisega. Võimalik on sõita ka põlevate tuledeta ja kui tee on sirge, võib jõuda päris kaugele. Kuid inflatsioon ja ebastabiilne majandusolukord muudavad tee kurviliseks ning kiiresti saab edasi liikuda üksnes tuledega sõites. Ettevõtete jaoks on sellisteks tuledeks prognoosimine ja planeerimine. Kuigi olud muutuvad, toimub prognoosimine kindla loogika järgi. Esiteks, ette tuleb näha võimalikud müügituhtud. Teiseks, ette tuleb näha kulumuutused. Need kaks tegurit annavad selge pildi, mida ettevõtte oma kasumiplaani täitmiseks tegema peab.

Kui on selge, et tulevikus on oodata probleeme, tuleb vastavalt langetada otsus: kas tõsta hindu, tuua välja uusi tooteid, vähendada kulusid või suurendada tootmise efektiivsust. Kokkuvõtteks tahaksin rõhutada, et mitte alati ei saa juhendada esialgsest eelarvest. Põhiline on, et ollakse teadlik oma eesmärgist ja ei kardeta teha vajalikke muudatusi. •

## Neli olulist juhtmõtet eelarve koostamiseks ja seireks:

1. Eelarve ja kohustuste täitmise eest vastutuse jaotamine kõigi töötajate vahel.
2. Informatsiooni täielik jagamine ja kooskõlastamine ettevõtte struktuuriüksuste vahel.
3. Läbimõeldud eelarve haldamise süsteem.
4. Süstemaatiline prognoosimine ja planeerimine.



# Strateegiline planeerimine töötubade kaudu

Praeguste arusaamade kohaselt on vaid üks võimalus püsiva konkurentsieelise saavutamiseks. Selleks on organisatsiooni võime õppida, muutuda ja olla valmis õigel ajal ja õigesti reageerima ärikeskkonna ohtudele ning võimalustele, mõista enne konkurente, mis on need "uued õiged asjad", mis toovad edu tulevikus. Kõlab lihtsalt, aga kuidas seda tegelikkuses saavutada?



## Jüri Sakkeus

strateegianõustamise teenuste juht  
KPMG Baltics AS  
tel +372 6676 808  
jsakkeus@kpmg.com

Üheks võimaluseks on töötajate strateegilise mõtlemise arendamine, kaasates neid strateegia väljatöötamisse ja elluviimisse. Kaasatud peaksid olema ettevõtte võtmeisikud ehk need, kellest eelkõige sõltub mis tahes plaanide ja algatuste elluviimine. Strateegiatöö toimub süsteemselt ettevalmistatud ja sobival meetodikal põhineva töötubade sarja kaudu, kus arutelude tulemusena kujundatakse ühised arusaamad sellistes kesksetes küsimustes nagu näiteks:

- Milline on äri, milles me praegu osaleme? Millised on meie tugevad ja nõrgad küljed?
- Millised on peamised edutegurid meie ärivaldkonnas ja kuidas me eristume konkurentidest?
- Millised tegurid on muutumas? Milliseid trende me näeme ja kuidas neid jälgime? Kuidas võimalusi ära tunneme? Kuidas need mõjutavad meie äri tulevikus?
- Kuidas arenevad konkurents ja klientide eelistused?
- Milline on meie visioon organi-

Strateegiatöö toimub süsteemselt ettevalmistatud ja sobival meetodikal põhineva töötubade sarja kaudu.

satsioonist tulevikus?

- Kas ja kuidas kasvada?
- Millised on meie suunad ja algatused visiooni poole liikumisel?
- Milliseid oskusi me vajame tulevikus?
- Kuidas me hoiame ja leiame andekaid töötajaid?
- Kuidas me mõõdame oma edusamme?

Strateegia töötoad on samal ajal ka õppimise protsess. Üldjuhul kaasatakse spetsialiste väljastpoolt organisatsiooni, kuulatakse strateegiateemalisi loenguid ning näiteid teistest ettevõtetest ja majandusharudest.

Sageli kutsutakse protsessi juhtima ja meetodikaga kindlustama konsultant, kellel on nii teadmised kui ka kogemus varasematest projektidest.

Töötubade tulemused:

- Sünnib strateegiline plaan ja tegevuskava järgmiseks perioodiks (tavaliselt aastaks).
- Strateegia on "müüdnud," kuna elluviijad osalesid väljatöötamise protsessis, kus kõigil oli võimalus kuulata teisi ja öelda välja oma arvamus.
- On loodud senisest parem valmisolek võimalustele ja ohtudele reageerimiseks.
- Töötatakse meeskonnana ühes suunas.

Strateegia töötoad ei tohi jääda ühekordseks algatuseks. Parimate kogemuste kohaselt koguneb meeskond näiteks kord kvartalis, et analüüsida edusamme strateegiliste projektide elluviimisel ja vajaduse korral teha korrektiive. Vähemalt kord aastas tehakse uuesti põhjalikum ärikeskkonna analüüs ja hinnatakse strateegia paikapidavust.

Nii tehtud strateegia on elav ja arenev, on nende töötajate peades, kes seda iga päev ellu viivad. Organisatsioon on terve, treenitud ja valmis tiitlivõistlusteks. •



# Strateegiline planeerimine ebakindlas keskkonnas: visioon ja sellest lähtuv tulemuskaart

Juhtimiskonsultant Mait Raava tunnistab, et kui ümbritsev keskkond on ebakindel ja ootamatult võivad toimuda muutused, mille mõju ettevõttele võib olla nii positiivne kui ka negatiivne, on otstarbekas seada endale suured sihid, kuid äriüksuste tasandil lasta professionaalsel meeskonnal ise endale eesmärged püstitada ja neid täita.

## **Mida tähendab, et tulevik on ebakindel?**

Majanduses võib ebakindluseks nimetada olukorda, kus aastaks-kaheks pole võimalik prognoosida, millised arengud millal teostuvad. Tüüpiline näide oleks ülehinnatud aktsia- või kinnisvaraturg, mis võib kas üleöö kokku kukkuda või veel pikka aega tõusta. Värskeimaks näiteks võib pidada aprillirahutustele järgnenud majanduspoliitilisi sanktsioone. Need võivad kiiresti vaibuda või ootamatult veelgi süveneda ja laieneda. Või siis juhtivate ettevõtete liitumised, mille tagajärjel suretatakse väiketegijad hinna ja kvaliteediga.

## **Mida tuleks ettevõtte juhil ebakindlas olukorras teha?**

Esimene võimalus on riskida ja asuda ise turul ebakindlust vähendama, ostes näiteks kokku väiksemaid ettevõtteid, et saavutada suurem mõju turul. Seda tegid edukalt Eesti Ühis-

pank 1990. aastate alguses, samuti Hansapank Hoiupanka alla neelates. Sellise strateegia risk on aga jääda alla maailma suureettevõtetele, kui nad otsustavad sellele turule siseneda. Nii juhtus Eesti suurpankadega pärast 1997. aasta börsikrahhi 1998. aastal. Sellega lõpetasid tegevuse ka paljud väikepannad.

Teine võimalus on hajutada riske tooteportfelli mitmekesistamisega, kuid samas olla valmis "kirjutama kahju korstnasse" ebasoodsate turumuutuste korral. Sellise strateegia näiteks on Microlinki tegevus aastatuhande vahetusel, samuti praegune toiduainetööstuskontsern Kalev. Igati mõistlik on sellise strateegia puhul jagada riske kaasatud partneritega. Näiteks on nii teinud paljud lääne ettevõtted Venemaal.

Kolmas võimalus on spetsialiseeruda, et luua endale parim valdkonna-kompetents regioonis või siis lausa maailmas. Tänu tippasjatundjatele suudetakse konkurentidest tunduvalt



**Mait Raava**  
juhtimiskonsultant  
Pro Konsultatsioonid OÜ

kiiremini õppida ja turumuutustega kohaneda. Selle strateegiaga on silma paistnud Regio, Proekspert, MarkIT jt. Kuna konkurents üha kasvab, on kasumi teenimise võimalused suurimad kolmanda strateegia puhul.

### **Mis on strateegilises planeerimises ebakindluse korral teisiti?**

Siin on kõige olulisem kiirelt tegutseda. Võidavad need, kes kiiresti tegutsevad ja selle käigus kiiresti õpivad. Ebakindlal turul jäävad ellu ettevõtted, mille töötajad on konkurentidest kogenumad ja kiiremad, kes kujundavad strateegiat tegutsemise käigus – mõtlevad ja käituvad strateegidena. Kolme- kuni viieaastast strateegilist plaani ei ole võimalik sellisel turul koostada. Mis teeb omakorda võimatuks väiksemate kogemustega inimestel end ettevõttes töötades sammhaaval täiendada – kohe tuleb olla professionaal. Kujundlikult väljendades on edukad ettevõtted nagu tippportlased, kes peavad pidevalt ja kiiresti strateegiat muutma, kui vastase tegevus seda nõuab.

### **Kujundlikult väljendades on edukad ettevõtted nagu tippportlased, kes peavad pidevalt ja kiiresti strateegiat muutma, kui vastase tegevus seda nõuab.**

Kolme- kuni viieaastase visiooniga kindlal turul, näiteks energiaturul tegutsev ettevõtte saab endale lubada luksust, et ühed töötajad on strateegid ja teised strateegia elluviijad. Kuna sellise ettevõtte tegevus on suhteliselt aeglane, sarnaneb see rahvasportlasega.

### **Kas ebakindlas olukorras strateegiat ei tehtagi?**

Tehakse ikka, kompaktselt A4 mahus, lähtudes 5–10 aasta visioonist. Visioon väljendab konkreetset finantseesmärki ja ärimudeli lühikirjeldust. Seda tehakse veerandil kuni poolel lehel. Samuti planeeritakse 1–3 aasta tulemuskaart, mis sisaldab kriitilisi edutegureid ja

nende saavutamise plaane, mida paindlikult tegevuse käigus korrigeeritakse. Olemuselt on see ärimudeli modelleerimine ja paindlik elluviimine. Teine märkimisväärne erinevus traditsioonilisest planeerimisest on, et ebakindlas keskkonnas ei planeerita tulemuskaardil inimeste arendamist, vaid õigete leidmist. Inimeste arendusse investeerimise risk läheks liialt suureks.

### **Millised nõuded tuleks esitada professionaalidele?**

Esimene nõue on suur kogemustepagas. Üks asi on koolis õpitu, hoopis teine asi töö saadud kogemused. Teine nõue on suure pildi nägemise oskus. Sisuliselt on see „raamidest väljas mõtlemine“ – loov lähenemine. Kolmas nõue on kiiresti õppimine. Neljandaks on vaja julgust võtta riske ja taluda pinget. Viieandaks on oskus teisi mõjutada.

### **Millised nõuded on juhile?**

Samad mis teistele professionaalidele. Lisaks oskus tagada infovahetus,

sest info kiirus ja kvaliteet on kriitilise tähtsusega. Selle saavutamiseks peab juht oskama kujundada sobiva firmakultuuri ja meeskonna, värvata õigeid inimesi, tunda ära professionaale. Kolmandaks on oluline jagada rollid õigete inimeste vahel. Ja neljandaks tuleb inimesi tunnustada ja tasustada, et nad oleksid motiveeritud.

### **Millised on tüüpilised vead strateegias, mida ebakindluses luuakse?**

Levinud on pikaajalise strateegia koostamine, st kirjutamine lausahtlisse. Tegelikult ongi hea, kui sellist strateegiadokumenti ei võeta tõsiselt, vaid juhitakse käsuliine pidi. Nii vähemasti hoitakse ära täielik kaos. See tähendab

tippjuhtidele tohutut ülekoormust. Teine levinud viga on üksuste strateegiate koostamine, lähtumata ettevõtte ühtsest visioonist. Selle tagajärjel ei tea ei üksused ega juhtkond, milles seisneb üksuste sünergia ja mis on strateegiline info (tagasiside turult). See omakorda põhjustab seda, et ressursse ja töötajaid ei kasutata tõhusalt. Kolmas viga on strateegiliste mõõdikute puudumine. See tuleneb ekslikust arvamusel, et kuna ebakindlal turul pole nagunii mõtet plaane koostada, piisab raamatupidamisaruannetest. See on aga saatuslik viga, sest nii ei juhita edu tagavaid tegevusi. Edutegurite juhtimiseks tuleb neid mõõta, et juhtkond saaks võimalikult vara ja otsustavalt sekkuda.

### **Mida öelda kokkuvõtteks juhile, kes tahab olla edukas ebakindlal turul?**

Peamine on aru saada, et sel turul tagab edu hästi kokkutöötav ja tegutsev professionaalne meeskond. Professionaalid tegutsevad konkurentidest õigemini ja kiiremini. Sellises ettevõttes koostavad üksused ise oma 1–3 aasta strateegia (loe: tulemuskaardi) ettevõtte visioonist lähtuvalt. Strateegiat muudetakse paindlikult ja iseseisvalt. Kokkuvõttes võiks öelda nii, et kui suhteliselt hästi ennustataval turul investeerivad omanikud oma raha „õigetesse toodetesse“, siis äärmises määramatuses investeerivad omanikud oma raha „proffidest meeskondadesse“. Esimesel juhul soovivad nad näha ettevõtte põhjalikke ja mahukaid strateegiadokumente, teisel juhul professionaalsete tiimide tulemuskaarte.

### **Kas seepärast räägitaksegi nii palju talentide võitmisest ja hoidmisest, et turud on järjest raskemini prognoositavad?**

Jah, maailm liigub kiirenevas tempos, nii et suur raha liigub professionaalidest meeskondade kätte. Ehk siis nende kätte, kes lähevad tegudele visiooni ja tulemuskaardiga. ●

# Oktoobris stardib KPMG ja EBS-i strateegiakooli 4. õppeaasta

Strateegiakool on Eesti tippjuhtidele suunatud kord kvartalis toimuv seminar-töötuba, mille eesmärgiks on pakkuda klubilises vormis ja aktiivõppe meetoditele tuginevat enesearendamise võimalust strateegilise juhtimise teemadel. Osalejatel on võimalus saada igal korral nii teoreetiline ülevaade kui ka praktilisi nõuandeid valitud teemal. Praktilisi kogemusi jagavad erinevate ettevõtete tippjuhid, kellele sekundeerivad KPMG strateegianõustajad ja EBSi juhtimisõppejõud.

## Eelnevatel aastatel toimunud strateegiakooli tundide teemad ja esinejad

2004/2005 õppeaasta tundide teemad ja esinejad	
Rutiin ja loovus strateegiaprotsessis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rait Hiiepuu, Stora Enso Mets juhataja</li> <li>Sulev Luiga, KPMG Estonia juhatuse esimees</li> <li>Jan Andresoo, EBSi lektor</li> <li>Hardi Nigulas, NT Marine juhatuse liige</li> </ul>
Äriühingute valitsemine ehk corporate governance. Juht ja omanik – kas ühelpool barrikaadi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viktor Siilats, Info-Auto omanik ja juhatuse esimees</li> <li>Peeter Tohver, Falck Eesti juhatuse esimees</li> <li>Erik Terk, EBSi teadusprorektor, Eesti Tuleviku-uuringute Instituudi direktor</li> </ul>
Ärikeskkonna analüüs ehk kuidas paksus udus teed leida	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meelik Kattago, Strateegiliste Algatuste Keskuse juht</li> <li>Rein Loik, Tallinna Lennujaama tegevjuht</li> <li>Kuno Peek, EMT arendusosakonna juhataja</li> </ul>
Muudatuste juhtimine	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rain Lõhmus, Lõhmus Haavel &amp; Viisemann partner</li> <li>Mati Jostov, Eesti Põlevkivi juhatuse esimees</li> <li>Tiit Elenurm, EBSi professor ja ettevõtluse õppetooli juhataja</li> </ul>
2005/2006 õppeaasta tundide teemad ja esinejad	
Innovatsioon tootearenduses	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uwe Weissflog, Pathway Guidance – Europe partner</li> <li>Jaak Sulg, Viljandi Metall juhatuse liige</li> </ul>
Ärikeskkonna ohud ja võimalused lähitulevikus. Kuldsed võimalused ja äkksurma ohud	<ul style="list-style-type: none"> <li>Andres Sutt, Eesti Panga asepresident</li> <li>Mart Laar, Riigikogu liige</li> <li>Viktor Valkiainen, Maxit Estonia tegevdirektor, juhatuse liige</li> </ul>
Balti riikidesse laienemise strateegiad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Madis Habakuk, EBSi rektor</li> <li>Algerd Andruskevitsus, Merko Ehituse Grupi müügidirektor</li> </ul>
Väärtused kui organisatsiooni juhtimisfilter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sam Holmberg, Radisson SAS hotelli peadirektor</li> <li>Asko Talu, TNT Eesti tegevdirektor</li> <li>Alar Maarend, Husqvarna Eesti ning Husqvarna Läti tegevjuht ja juhatuse liige</li> </ul>
2006/2007 õppeaasta tundide teemad ja esinejad	
Stsenaariumite planeerimine – kas uus läbimurre juhtimises?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mait Raava, Pro Konsultatsioonide juhtimiskonsultant, EBSi lektor</li> <li>Andres Agasild, MarkIT tegevjuht</li> <li>Teet Jagomägi, Regio juhatuse liige</li> </ul>
Kasvustrateegiad. Kasvuraskused ja nende ületamine	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viljar Arakas, Arco Vara juhatuse esimees</li> <li>Andres Erm, OÜ Eurocon juhataja, endine Baltic Beverages Holdingu asepresident</li> </ul>
Positsioneerimine – kas laieneda või spetsialiseeruda?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toomas Dannenberg, EBS strateegilise turunduse õppejõud</li> <li>Valdur Laid, Elion Ettevõtted juhatuse esimees</li> <li>Andres Rannamäe, Kalevi strateegia ja organisatsiooni arengu direktor</li> </ul>
Hommik pärast ühinemist/ostu. Edutegurid ettevõtete ühinemisel ja ülevõtmisel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Janek Taaler, KPMG Baltics finantsnõustaja</li> <li>Priit Vimberg, Bossa Teeninduse nõukogu esimees</li> <li>Neeme Tammis, Hansabussi tegevjuht</li> </ul>



# Mis on uuel õppeaastal plaanis?

26.10.2007 – Strateegia jahtuvas majanduses

06.12.2007 – Balanced Scorecard – 10 aastat hiljem

06.03.2008 – Kaadrid otsustavad kõik

08.05.2008 – Sinise Ookeani võimalikkusest Eestis

Esimese tunnis räägime valikutest, mis juhtidel ees seisavad, et majanduse madalseis võimalikult „valutult“ üle elada või sellest isegi kasu lõigata. Teises tunnis räägivad BSC-i praktilistest kogemustest Eesti ettevõtete juhid, kes seda juba aastaid edukalt kasutanud. Järgmise aasta alguses on plaanis õppida teooriast ja parimast praktikast talendijuhtimist ehk kuidas leida hoida ning arendada häid ja andekaid töötajaid. Enne suve algust tutvustame Sinise Ookeani strateegiat kui võimalust väljuda karmist konkurentsist läbi väärtuse innovatsiooni ja uute turgude kujundamise. Otsime selle strateegia edukaid näiteid Eestis.

**Lisainfo** [www.kpmg.ee](http://www.kpmg.ee) ja <http://koolitus.ebs.ee>



# Edukas ühinemine: kümme asja, mida meeles pidada (järg). Kuidas ühinemisel IT planeerimisest abi on.

Artikliseeria eelmises osas (Forum, kevad 2007) rääkisime visiooni tähtsusest ühinemisprotsessis. Nagu ehk mäletate, on ettevõtete ühinemisel veel kaks olulist tahku: need on äriprotsessid ja tehnoloogia (IT süsteemid ja kommunikatsioon). Jätame äriprotsessid järgmiseks korraks, käesolevas artiklis käsitleme IT süsteemide ja kommunikatsiooniga seotud kitsaskohti.

Tavaliselt peetakse infotehnoloogiat ühinemiste ja ülevõtmiste protsessis kõige vähem oluliseks osaks. Kui paljud ülevõtjad on tutvunud ülevõetava ettevõtte IT strateegiaga? Kas ülevõtjal on IT strateegia? Kas teate, millist ERP (ettevõtte ressursside planeerimise) süsteemi teie ettevõtte kasutab? Tavaliselt suhtutakse IT osakondadesse üksnes kui kuluallikasse ja ettevõtete juhtkonnad IT juhtide otsuseid eriti ei toeta. Selleks on mitmeid põhjuseid. Üks

põhjus on see, et IT strateegia ei ole seotud ettevõtte strateegiaga. Küsige endalt, kas võtaksite tööle uue raamatupidaja, kui teil on plaanis raamatupidamisteenust mõnelt kolmandalt osapoolelt sisse osta? Vist mitte. On aeg, et ettevõtete juhtkonnad hakkaksid IT-d terviku osana nägema. IT ei ole pelgalt põhiprotsesside toetaja. Tehnoloogia arenedes muutuvad IT ja kommunikatsioon üha olulisemateks põhiprotsessideks ettevõtte äritegevuses. Paljudel juhtudel täidab ettevõtte



**Alexander Kochetkov**  
ärinõustamise teenuste juht  
KPMG Baltics UAB  
tel +370 5210 2634  
akochetkov@kpmg.com

kommunikatsioonikanali rolli *Outlook*, samas on raske leida ettevõtet, kellel poleks oma sisevõrku, kes ei kasutaks mõnd ressursiplaneerimise või raamatupidamise süsteemi.

Ühinemisprotsessi käigus tuleb IT-d käsitleda samamoodi kui teisi äritegevuse põhiprotsesse. Enne muudatuste tegemist olemasoleval IT maastikul tuleb üle vaadata kasutatavad IT süsteemid ja luua uus, ühendatud ettevõtete **IT strateegia**. Selleks on erinevaid võimalusi. Kõige enam kasutatavad on McFarlan'i ja McKenney Grid mudel (strateegiline võrkumudel), Michael Porteri strateegilise analüüsi alused

## Ettevõtete ühinemise protsessis tuleb senisest palju rohkem tähelepanu pöörata IT süsteemi integratsioonile.

ning Porteri ja Milleri informatsiooni intensiivsuse maatriksi.

Kasutuses olevatele süsteemidele tuleb teha SWOT analüüs, välja arvutada investeringu tasuvus (ROI) ning omamise kogukulud (TCO). Kindlasti peab välja selgitama, kui palju läheks maksma olemasolevate süsteemide integreerimine. Võib-olla on otstarbekam üks süsteemidest asendada või vähendada teise integreerimise ja/või hoolduskulusid.

Teine asi, mida meeles peab pidama, on **süsteemilahendus**. Infosüsteeme võib laias laastus jagada kolmeks:

- pärandsüsteemid,
- ERP süsteemid,
- laiendatud ERP süsteemid.

**Pärandsüsteemid** on oma lahenduselt funktsionaalsed. Need süsteemid võimaldavad teostada teatud kindlaid toiminguid. Kuna pärandsüsteemid on loodud vaid konkreetse funktsiooni täitmiseks, on nad automatiseerimise ja informatsiooni töötlemise seisukohast väga tõhusad. Seega võivad pärandsüsteemid olla ettevõtte tugevuse allikaks. Sellisel juhul on ettevõttel olemas strateegiaga hästisobitav süs-

teem. Pärandsüsteemid on vähem teisendatavad kui muud infosüsteemid. Muudatuste juhtimisel suurendavad taolised süsteemid organisatsiooni inertsust. Seega on pärandsüsteem harilikult ainult antud konkreetse organisatsiooni tugevuseks.

**ERP süsteemid** on oma olemuselt palju integreeritavamad. Seoses süsteemi ülikõrge hinnaga ei looda ERP süsteeme tavaliselt ühe konkreetse kliendi tarvis. Need ostetakse enamasti valmistooteina. ERP süsteeme vajatakse ühtlasi ka funktsioonide vahelise informatsiooni liikumise parandamiseks. Süsteemi rakendamisel

seda (harilikult) pisut kohandatakse või muudetakse operatsioone vastavalt kliendi eelnevale kogemusele. Seetõttu võivad olemasolevad operatsioonimeetodid märkimisväärselt muutuda ning tuleb luua kompromisse sünergia või isegi konkurentsieelise osas (juhuks kui eelnev kogemus ei peaks antud keskkonnas sobilikuks osutama).

Siiski, et tehtud kulutused ennast aja jooksul kõige paremini ära tasuksid, peavad ERP süsteemid tuginema ametlikule strateegiale.

**Laiendatud ERP süsteemide** puhul väljub infovõrgustik ühe ettevõtte piiridest. Info liikumine toimub sellistes süsteemides väga keerulisi teid pidi. Süsteemid sarnanevad võrkorganisatsioonidele. Süsteem pakub mitmeid strateegiavõimalusi erinevate funktsioonide elluviimiseks (näit. tarnijate integreerimine). Seega peab süsteem olema sisemiselt seotud mitme organisatsiooni strateegiaga. Ettevõtete ühinemisi liigitatakse järgmiselt: vertikaalne ühinemine, horisontaalne ühinemine ja konglomeraat-tüüpi ühinemine. Iga ühinemise puhul tuleb koostada eraldi stsenaariumid.

Balti riikides on kõige tavapärasem selline olukord, kus omavahel tuleb integreerida pärandsüsteem ja ERP süsteem. Ostjat esindavad firmad kasutavad enamasti ERP süsteeme.

Balti riikides ei ole ERP süsteemid veel kuigi populaarsed ja varasemast ajast on pärit üsna palju ettevõttesiselt koostatud programme.

Sellises olukorras muutub määravaks ümberkonfigureerimise hind. Ümberkonfigureerimise kulukuse korral võivad ettevõtted hakata kõhklema selle mõttekuses. Pärandsüsteem võib olla tunduvalt funktsionaalsem kui ERP (tänu süsteemi strateegilisele iseloomule). Kui ERP-le ei ole sobivaid API-liideseid (rakendusliideseid olemasoleva valmisprogrammiga suhtlemiseks), võib ühitatud süsteem osutada väga kalliks. Võimalik, et see ei hakka üldsegi tööle. Tulemuseks on kompromisslahendus, millel on vähe tugevusi (kuna võrgusüsteem võib jääda täisintegreeritud süsteemi üle domineerima). Selline olukord tekib tavaliselt siis, kui pärandsüsteemi informatsioon on ERP süsteemi omast palju intensiivsem.

**Kokkuvõtteks.** Ettevõtete ühinemise protsessis tuleb senisest palju rohkem tähelepanu pöörata IT süsteemi integratsioonile. Läbida tuleb kolm etappi:

- 1) IT strateegia tuleb viia kooskõlla ühendettevõtte strateegiaga. Mõnel juhul tuleb arvesse võtta ka mõne kolmanda osapoole strateegiat.
- 2) Iga IT süsteemi tugevused ja nõrkused tuleb hoolikalt läbi uurida ja dokumenteerida.
- 3) Kahe esimese etapi põhjal tuleb välja töötada kõige sobivam süsteemilahendus.

Lõpetuseks. Kui te ei tunne end nende kolme etapi osas kindlalt, pöörduge abi saamiseks professionaalide poole. Sellega säästate aega ja raha.

*Seeria järgmises artiklis käsitlet ettevõtete ühinemise temaatikat äriprotsesside tasandil.* •



## III Riskijuhtimise Aastakonverents Strateegiline riskijuhtimine - valikud ja võimalused

### SESSIOONID

- Riigi- ja julgeolekupoliitilised riskid
- Strateegilised, - finants- ja ettevõtlusega seotud riskid

Moderatorid: KPMG Baltics AS siseauditi teenuste juht **Triin Tiedemann** ja  
Marsh Kindlustusmaakler AS tegevdirektor **Mart Mere**

Avasõnad ja konverentsi sissejuhatus siseminister **Jüri Pihlilt**

19. oktoober 2007, Reval Hotel Olümpia

Registreerimine: 666 0605, [www.corpore.ee](http://www.corpore.ee)

**MARSH**

**MARSH MERCER KROLL**  
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN

**KPMG**

**CORPORE** [KONVERENTSID]

Meediapartner: **Esti Päevaleht**

Missugused on suurimad globaalsed julgeolekuriskid? Kuidas riigid julgeolekuriske juhivad? Kas ja kuidas terrorism kujundab geopoliitilist maailmakaarti?

Riigikogu liige ja Riigikogu Väliskomisjoni esimees **Sven Mikser**

Sisejulgeolek ja küberkaitse.

Siseministeeriumi sisejulgeoleku asekanstler **Erkki Koort**

Missugune on Eesti küberkaitse strateegia? Missugune on küberrünnakute mõju nii riigile kui ka ettevõtlusele? Kuidas riik ja erasektor peaksid koostööd tegema?

Riskijuhtimine kui strateegiline vahend kasumi maksimeerimiseks.

*Improving strategic decision making through risk-return consideration.*

Oliver Wyman Euroopa korporatiivkliendide divisjoni direktor

(Corporate Risk Advisory Director) **Roland O. Rechtsteiner**

Majanduskeskkonna muutuste mõju riskijuhtimisele (Hansapanga näitel).

Hansapank Eesti riskijuht **Urmas Somelar**

Kuidas Maksu- ja Tolliamet oma riske juhib ja hindab?

Maksu- ja Tolliameti peadirektor **Enriko Aav**

Kuidas tulla toime organisatsiooni kõigi riskidega.

*Supersize me not, or how to manage your risk appetite.*

KPMG Baltics UAB ärinõustamisteenuste osakonna juhataja **Alexander Kochetkov**

Olympic Entertainment Group'i laienemine uutele turgudele ning sellega kaasnevad riskid. Kuidas OEG oma riske hindab, juhib ja maandab?

Olympic Entertainment Group AS, jälgimisteenistuse direktor **Hindreik Vain** (IACS liige (International Association Casino Security))

Ettevõtte tegelikud riskid ilmnevad alles kriisilukorras ehk miks meile „meeldib“ õppida enda vigadest?

Toomla Konsultatsioonid OÜ turva- ja kriisijuhtimise konsultant **Janis Toomla**



# Kas IT annab konkurentsieelise?



## **Girts Kronbergs**

IT nõustamisteenuste juhi asetäitja  
KPMG Baltics SIA  
tel +371 67 038 045  
gkronbergs@kpmg.com

Tänapäeval on kujuteldamatu, et ettevõtte ei oleks ühel või teisel moel seotud infotehnoloogiaga. Kõikides majandussektorites on kaas-aegsed IT lahendused liikumapanevaks jõuks, mis aitavad ettevõttel püsida konkurentsisis. Investeerides IT-sse seisavad omanikud ja juhid alati silmitsi küsimusega – kui põhjendatud on need investeeringud, millist kasu need toovad ja kui kaua läheb aega, kuni tehnoloogiale tehtud kulutused paremates tulemustes kajastuvad?

KPMG kutsus Läti ettevõtjaid ühel ärihommikusöögil sel teemal mõtteid vahetama.

### **Projektide majandusliku põhjendatuse analüüs**

Enne kui ettevõtte hakkab IT projekti majanduslikku põhjendatust hindama,

tasub meelde tuletada, et iga IT projekti koostamisel lähtutakse põhiliselt neljast näitajast: kulud, aeg, rahaline tulu ja mittemateriaalne kasu (riski vähenemine, töötajate rahulolu, patendid, maine jne). Projekti saab edukalt teostada ainult siis, kui kõik neli komponenti on hoolikalt läbi mõeldud ja neid näitajaid projekti teostamise

käigus ka jälgitakse.

Tegelikuses neid sageli ei jälgita. Nagu näitab enamuse reaalselt elluviidud IT projekte, hinnatakse tavaliselt ainult kulusid ja aega. Sageli puudub igasugune ülevaade soovitud ja tegelikult saadud materiaalsest kasust. See tähendab, et harilikult tehakse projekti eel majandusliku tasuvuse analüüs paberil ära, kuid elluviimisest tulenevat ärilist kasu projekti eluea jooksul ei mõõdeta.

Projekti majandusliku põhjendatuse seisukohast võib IT projekte jagada kahte gruppi. Esiteks projektid, mille puhul saab analüüsi käigus välja arvutada projekti eduka ellurakendamise korral saadava rahalise kasu. Ja teiseks projektid, mille puhul seda välja arvutada ei saa või on see oluliselt raskem.

Esimesse gruppi kuuluvad projektid, mis on seotud protsesside automatiseerimise või täiustamisega, töö dubleerimise kaotamisega ning IT lahendustega uute toodete loomisel ja teostamisel. Teise gruppi kuuluvad

**Lihtne on mõista ja hinnata eeliseid, kui need avalduvad protsessi automatiseerimisena, näiteks dubleerimise kaotamine töös, kuid raskem on hinnata eeliseid, mida annab näiteks aruandlussüsteemi parandamine.**

projektid, mille abil tõstetakse infosüsteemi kvaliteeti ja seega ka otsuste langetamise kvaliteeti, täiustatakse sisekontrollisüsteemi või suurendatakse informatsiooniga seotud turvalisust tervikuna.

#### **Ühtmoodi arusaam eesmärgist**

Ärihommikul osalenud Läti ettevõtete juhid olid ühel meelel, et IT projektide algatamise põhjuseks on ettevõtte strateegiast tulenevate ärieesmärkide saavutamine. Seega on IT strateegia üks osa ettevõtte üldisest äristrateegiast ning IT projektid ja investeeritud sõltuvad IT strateegiast.

Kui ettevõttel puudub arusaam oma IT strateegiast, sellest, milline peaks olema ettevõtte IT valdkond kolme kuni viie aasta pärast, siis projekti rakendamise perioodil muudetakse sageli algset IT projekti ja kohandatakse seda vastavalt uutele IT arengusuundadele. Mõnikord lähevad koos muutustega kaotsi ka projekti algselt paikapandud eesmärgid.

#### **Projekti eesmärgid – mõõta või mitte?**

Ettevõtete juhid on veendunud, et projekti jooksul tuleb hinnata projekti eesmärke ja tulemusi, et saaks eesmärkide ja oodatava kasu osas teha muudatusi või ebaõnnestumise korral projekt seisata enne kui see ärile suuremaid kahjusid põhjustab. Tegelikuses mõõdetakse projekti tulemusi nõnda sihikindlalt ja järjepidevalt üsna harva.

Vastupidi, sageli eraldatakse projektile ühekordne rahasumma ja seda kasutatakse sõltumata saavutatud tulemustest. Ettevõtete juhid jagavad ar-

lised protsessid ei olnud varem eriti automatiseeritud.

Suur osa kiiresti kasvavaid ja arenevaid ettevõtteid rakendavad IT süsteeme selleks, et parandada ettevõttesisesid protseduure ja kontrollivahendeid. Pärast seda, kui uus infosüsteem või tehnoloogia on kasutusele võetud, tekib vajadus kõrgetasemeliste spetsialistide järele, kes seda süsteemi hooldavad ja kasutavad. Seega, tehnoloogia kasutuselevõtt ei tähenda olulist muutust töötajate arvus. Mõnel juhul töötajate arv või töötajaskonnaga seotud kulud peale uue süsteemi rakendamist hoopis kasvavad. Vale on ka arvata, et uue IT automaatikalahendi kasutuselevõtt annab vastuse kõigile äriprobleemidele. IT on vahend ja abimees, mida soovitud tulemuste saamiseks peab õigesti suunama.

#### **Olla eestvedaja või järgija?**

Olla eestvedaja tähendab investeerida uhiuutesse toodetesse ja lahendustesse, seda ka infosüsteemide osas. Eestvedaja roll on alati raskem kui juba teada-tuntud ja testitud IT lahenduste rakendaja roll. Samas tähendab eestvedajaks olemine ka konkurentsivõime parandamist ja uute klientide ligimeelitamist. Seda juhul, kui eestvedajal on olemas läbimõeldud taktika uue toote või lahendi turulepaikamiseks. Olla eestvedaja tähendab luua agressiivne äristrateegia.

Ka järgija olla ei ole halb. Teada-tuntud ja testitud IT lahenduste rakendamine nõuab tavaliselt väiksemaid investeringuid – esialgsetele analüüsile ja uuringutele kulub vähem aega, vältida saab teiste poolt juba tehtud vigu. Kuid kuna tuntud ja testitud lahendused on mujalgi kasutusel, võib juhtuda, et "koor on juba riisunud". Ettevõtted peavad ise otsustama – konkurentsisis püsimiseks peab ettevõtte leidma turul oma koha ja saavutama õige tasakaalu innovaatiliste ja järeleproovitud IT lahenduste vahel. •

vamust, et tulemuste mõõtmisel tuleb lähtuda tervest mõistusest – mõõtmise on vajalik teostada keerukamate projektide puhul või juhul, kui projekti elluviimine ei kulge plaani kohaselt ja ei too soovitud kasu. Vähem peetakse vajalikuks mõõta lihtsaid projekte, kus on ilmselge, et projekt teostub plaanikohaselt.

#### **Uued tehnoloogiad ja müüt töötajate arvu vähendamisest**

Üks uute tehnoloogiate kasutuselevõttuga seotud müüte ütleb, et töötajate arv väheneb. Tegelikuses juhtub seda üsna harva. Kui juhtub, siis tavaliselt vaid sellistes ettevõtetes, kus tehni-



# Muutuv maailm sunnib kiirelt otsustama

Tahate tõsta oma ettevõtte aktsiate börsihinda või parandada äritegevust? Selgitada välja ettevõtet ohustavad riskid ja neid tulemuslikult juhtida? Leida soodsaimad strateegiad ettevõtte ülevõtmiseks või võõrandamiseks? Meie nõustajad aitavad teil leida sobiva strateegia ärieesmärkide saavutamiseks kiiresti muutuvas keskkonnas.

[kpmg.ee](http://kpmg.ee)

**Eesti**

KPMG Baltics AS  
Narva mnt 5  
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.