

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI MAJANDUSTEADUSKOND**

Majandusarvestus ja ettevõtluse juhtimine

Liivia Pihelgas

**TURVAETTEVÕTTE TEENUSEPORTFELLI EFEKTIIVSUSE  
PARANDAMINE FENNEC LIS'S OÜ NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Pille Kaarlõp, *MA*

Tallinn 2017

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	3
1. KULUD JA NENDE OLEMUS, LIIGITUS JA KULUARVESTUSSÜSTEEMID .....	5
1.1 Kuluarvestuse ülevaade .....	7
1.2 Kulude juhtimise vajalikkus .....	9
1.3 Kululiikide arvestus .....	12
1.4 Kuluarvestussüsteemi valik .....	14
2. KULUARVESTUSSÜSTEEMI MEETODI VALIMINE JA SELLE RAKENDAMINE.....	16
2.1. Traditsiooniline kuluarvestus .....	17
2.2. Tegevuspõhine kuluarvestus .....	18
2.3. Ettevõtte tutvustus .....	20
2.4. Kuluarvestussüsteemi loomine .....	23
2.5. Teenuseportfelli mahtude muutus .....	35
KOKKUVÕTE .....	41
VIIDATUD ALLIKAD .....	43
LISAD: .....	45
Lisa 1. Fennec LIS's OÜ kontoplaan .....	45
Lisa 2. Fennec LIS's OÜ kasumiaruanne (skeem 2) .....	51
SUMMARY .....	53

## **SISSEJUHATUS**

Kõik eraettevõtted loouakse sooviga teenida kasumit. Kasum moodustub tulude ja kulude vahena. Konkurentsitihedas ettevõtluskeskkonnas, kus müügihinna kujundavad kliendid, on kulude juhtimine muutunud esmatähtsaks. Enamasti hinnatakse ettevõtte tulemusi finantsaruannete põhjal, kuid need kajastavad möödunud perioodide tulemusi. Sellistest vananenud andmetest on aga juhtimisotsuste tegemiseks vähe. Iga ettevõtte omanik võiks juba äriühingu loomise faasis mõelda kuluarvestussüsteemi valikule ja toimimisele, kuna hiljem võib selleks juba hilja olla. Kuluarvestussüsteemi peamine eesmärk on kulude juhtimise ja täiustamise abil saavutada efektiivne äritegevus.

Lõputöö keskendub turvaettevõtte Fennec LIS's OÜ ja teema on valitud lähtuvalt ettevõttesisestest probleemidest. Ettevõtte omanikud pole majandus- ega juhtimisalaste teadmistega ning ettevõtlusega alustati hobikorras. Hobist on saanud keskmise suurusega ettevõtte, mis pakub tööd ligikaudu 50 inimesele. Nüüdseks on jõutud olukorda, kus ettevõtte ei tegutse piisavalt ettenägelikult ning kulusid ei saada kontrolli alla. Koos juhtimissüsteemi standardi ISO 9001:2015 auditi läbiviimisega, on sobiv aeg alustada ka kuluarvestussüsteemi protsessi loomisega, seda just ettevõtte pikaajalise jätkusuutlikuse huvides. Hetkel kulude kontrolli ega juhtimist ei toimu. Juhtkonna soov on teada saada palju teenivad tehnilise valve eriteenused kasumit. Lisaks on soov teada, kui suur kuluallikas juhtimiskeskus on. Täpsemalt missugused kulud ja mis määral see enda alla võtab. Siiani pole seda kordagi tehtud. Juhtkonna soovil on vaatluse alla võetud kolm viimast majandusaastat. Lõputööst saadav informatsioon aitab juhtkonnal teha pikemaajalisi otsuseid ja eesmäärke, kuna vajalik on hakata muutma teenuseportfelli.

Ettevõttel puudub ülevaade jooksvatest finantsnäitajatest ning võimalus kasumlikkuse hindamiseks. Hetkel on juhtkonnale kättesaadav ning huvitekitav vaid minevikus olnud finantsnäitajad ehk kord aastas tutvutakse majandusaasta aruandega. Majandusaasta aruanne valmib üldiselt viis kuud peale majandusaasta lõppu ning seda ka auditeeritakse. Kuid viis kuud vanad andmed ei anna piisavalt head informatsiooni, et suudetaks keskenduda strateegilistele otsustele ning parandada edasist finantsseisu. Efektiivse ja tulemusi andva kuluarvestussüsteemi

loomine on pikaajaline protsess, selle protsessi alustamiseks on vaja efektiivseima mudeli leidmisega. Ettevõtte taktikaliseks eesmärgiks on hetkel tehnilise valve teenuseportfelli efektiivsuse tõstmine. Ettevõtte peamine eesmärk on leida tehnilise valve teenuste kuluarvestuseks parimad tingimused, et saaks võimalikult kiiresti võtta vastu juhtimisotsuseid.

Lõputöö eesmärgiks on luua turvaettevõttele ühe teenuseportfelli raames kuluarvestussüsteem, et ettevõtte juhid saaksid vajalikku ning piisavalt täpset kuluinformatsiooni juhtimisotsuste langetamise jaoks. Lisaks soovib juhtkond teada saada, kui palju teenitakse tehniliste valveteenuste osutamisega kasumit (-kahjumit) ning kas seda oleks võimalik veelgi efektiivsemaks muuta.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade kuluarvestuse olemusest, eesmärkidest ja protsessidest;
- välja selgitada olemasolevad tingimused ja võimalused kuluarvestuse arendamiseks;
- anda ülevaade ettevõttest Fennec LIS's OÜ;
- välja selgitada parema süsteemi jaoks sobivad kululiigid, -kohad ja -kandjad,
- selgitada välja parim ja efektiivseim kulude arvestuse meetod;
- pakkuda välja erinevaid võimalikke lahendusi efektiivsemaks teenuseportfelliks.

Töös on tuginetud Fennec LIS's OÜ ettevõtte 2015 ja 2016 aastaaruandele ning raamatupidamise algdokumentidele.

Lõputöö on koostatud eelkõige ettevõtte juhtkonnale, kes ei oma majandusalaseid teadmisi ning selletõttu vajavad võimalikult täpset seletust antud teemas. Lõputöö annab selgituse, miks on kuluarvestussüsteem ja eelarvestamine vajalik ning kuidas aitab see ettevõttel kasumini jõuda.

# **1. KULUD JA NENDE OLEMUS, LIIGITUS JA KULUARVESTUSSÜSTEEMID**

Organisatsiooni juhtimist võime käsitleda, kui eesmärkide saavutamise nimel inimeste tegevuste ja käitumise sihipärasest suunamisest ning üheks hästi talitsevaks tervikuks sulatamisest. Lähtudes eelpooltoodust võib juhtimist vaadelda kui organisatsiooni ja tema keskkonna vahelise tasakaalu säilitamist, et tagada organisatsiooni eesmärkide täitmine ressursside efektiivse administreerimise ja koordineerimise kaudu (Lääts, K. Peets, P. (1999) lk 13).

Kõikidel organisatsioonidel ja äriühingutel, olgu selleks siis kasumi või ühiskondliku kasu eesmärgil, tekivad teatud kulud, et oma eesmärkideni jõuda. Mitte alati pole ettevõtete juhtkonnas pikaajalise kogemusega juhid, kes on omandanud erialase juhtimisalase hariduse ning tunnevad igapäevast juhtimistööd. Erinevad kulud, mis tekivad mistahes äriühingul on konkreetsete juhtimisotsuste või tegevuste ning tegevusetuse tulemus. Iga ressursi tuleb kasutada väärtuse loomiseks, vastasel juhul on ressurss raisatud. Kulude oskuslik juhtimine võib anda eelise ka konkurentide ees, kuid see eeldab mitte vaid kulude oskuslikku arvestamist, vaid ka tuleviku kuludele mõtlemist ja sellest olenevalt strateegiliste juhtimisotsuste vastuvõtmist ja eelarvestamist.

Et juhtimisotsuste vastuvõtmine oleks võimalikult lihtne ja läbipaistev, peavad olema ka kulud seotud kuluobjektiga nii, et põhjus-tagajärg oleks maksimaalselt selge, loogiline, põhjendatud ja kõigile arusaadav. Selletõttu on igal äriühingul oluline mõista, milliseid kulukäitureid kasutada, et jaotada üldkulused kuluobjektidele.

Antud diplomitöö on keskendunud keskmise suurusega turvaettevõtte tehnilise valve teenuseportfelli omahinna leidmisele. Töö lõpus esitab autor omapoolsed ettepanekud, et muuta teenuseportfell efektiivsemaks ning kasumlikumaks. Ettevõtte loodi 5 aastat tagasi hobikorras, nüüdseks on hobist saanud keskmise suurusega ettevõtte ning juhtkond on aru saanud, et erialane teadmatus ja kogematus võib ettevõtte kasumlikkust tugevalt mõjutada. Juhtkond pooldab, et minevikupõhine finantsarvestus ei aita eesmärkide efektiivsele täitmisele kaasa ning organisatsioonis on vaja teatud muudatusi teha. Efektiivne kulujuhtimise meetod nõuab ettevõttelt õige kuluarvestussüsteemi valikut.

Kuluarvestussüsteemid jaotuvad kaheks: traditsiooniline ja tegevuspõhine kuluarvestus. Kulukäituri valik sõltub eelkõige ettevõtte põhitegevusest ja missugust lõppinformatsiooni soovitakse saada. Antud diplomitöös oleva ettevõtte kasvuga on käsikäes käinud ka täiendava tööjõu palkamine, kaubakulude kasv jms. Kui kasvavad tulud, siis kasvavad ka kulud, kuid see ei pea proportsionaalne kasv olema. Hetkel on ettevõtte seisus, kus teenuste maht pigem kasvab, kuid keskmine tulu ühiku kohta on languses. Kulude vähendamiseks on vaja rohkem keskenduda tuleviku prognoosidele ja teha lähimõeldud otsuseid. Näiteks pakutavate teenuste osakaalu muutmine, leida alternatiivseid rohkem automatiseeritud teenusevõimalusi ja hankijaid väljaspoolt Eestit, et vähendada kõikvõimalikke vahendajaid. Efektivsema tootmisprotsessi väljatöötamine aitab vähendada tööjõukulusid ning võimaluse piires automatiseerida erinevaid protsesse, et vähendada asjatut tööjõukulu. Samas peaks vajalikku töötajaskonda motiveerima ning vähendama kaadrivoolavust.

Raamatupidamise seaduses ja Eesti Vabariigi Raamatupidamise Toimkonna juhendites (RTJ) on kulu defineeritud alljärgnevalt:

- kulu – majandusliku kasu vähenemine aruandeperioodil vara vähenemise, ammendumise või amortisatsioonina või kohustuste tekkimisena, mille tulemusena omakapital väheneb, välja arvatud omakapitali arvel omanikele tehtud väljamaksed;
- Kulu on majandusliku kasu vähenemine aruandeperioodil vara vähenemise, ammendumise või amortisatsioonina või kohustuste tekkimisena, mille tulemusena omakapital väheneb, välja arvatud omakapitali arvel omanikele tehtud väljamaksed. (SME IFRS 2.23).

Tulude põhiliseks tunnuseks on asjaolu, et nad suurendavad ettevõtte netovara, ilma, et ettevõtte omanikud oleksid teinud täiendavaid sissemaksid. Kulude põhiliseks tunnuseks on asjaolu, et nad vähendavad ettevõtte netovara, ilma, et ettevõtte omanikele oleks teostatud ettevõttest väljamakseid. Nii tulusid kui kulusid kajastatakse tekkepõhiselt – see tähendab sellel hetkel, kui leiab sisuliselt aset majandustehingu mõju ettevõtte netovarale, mitte sel hetkel, kui leiavad aset tehinguga seotud rahavood (10: 5.10.2016).

Tulude ja kulude kajastamist raamatupidamise arvestuses täpsustatakse raamatupidamise siseeeskirjades. Raamatupidamiskohustuslane on kohustatud koostama raamatupidamise siseeeskirja, mis kehtestab kontoplaani koos kontode sisu kirjeldusega ning reguleerib muu hulgas ka tulude ja kulude kajastamist kasumiaruande kirjetel (10: 5.10.2016).

## 1.1 Kuluarvestuse ülevaade

Kuluarvestussüsteem – meetodite ja toimingute kogum, mida ettevõttes, asutuses või organisatsioonis kasutatakse detailse kuluarvestusinfo akumulatsiooniks (Alver, J., Alver, L. (2011), lk 607).

Efektiivse kuluarvestussüsteemi loomise peamine eesmärk on aidata ja suunata juhtkonda ettevõtte eesmärkide täitmisel. Kuluarvestussüsteem peab vastama organisatsiooni eesmärkidele ja eripäradele. Süsteemi ülesehitamisel peab arvestama põhimõttest, et süsteemi loomine, kasutamine ja hilisem täiustamine ei tohi olla ressursimahukas. Kindlasti ei tohiks süsteemi loomise ja töökorras hoidmise kulud olla kõrgemad, kui süsteemi poolt pakutavast informatsioonist saadav tulu. Kuluarvestussüsteemist saadav informatsioon peab toetama õigete juhtimisotsuste langetamine, mis puudutab toodete või teenuste nomenklatuuri, müügihinda kui ka siirdehindasid (Lääts, Peets, 2004; lk 107).

Kulude arvestuse areng maailma erinevates piirkondades on olnud väga erinev ja olnud tihedas sõltuvuses konkreetse piirkonna majandusliku arengu ja eduga.

Kulude analüüs muutus oluliseks koos kaubanduse ja tootmise arenguga, mille käigus oli tarvis arvestada kulusid toodetele ja tegevustele. Inglise keraamikatöösturit Josiah Wedgwoodi, keda peetakse üheks kuluarvestuse ja hinnakujunduse meetodite teerajajaks, kasutas 18.sajandi teisel poolel juba keerukamaid kuluarvestuse süsteeme kõrgkvaliteedilise keraamika tootmisel. 1772.aastal algas Londonis finantskriis, mille tagajärjel pankrotistusid paljud pangad kui ka eraettevõtted. Ka Wedgwood leidis ennast olukorrast, kus müügitulu aina vähenes, kuid varud kasvasid. Wedgwood pidi otsustama, kas vähendada tootmist või hindu. Selleks analüüsis Ta 31 erinevat toodet 14 erineva kulude liigituse alusel ja lisaks otsekuludele jaotas Ta ka protsentuaalselt toodetele mitmeid üldkulusid. Tänu sellisele analüüsile otsustas Wedgwood alustada tellimustööde vastuvõtmist kõrgematel hindadel. Kuna 18.sajandil oli ettevõtetes põhiliselt üks tootmisprotsess, aitas see kindlustada kasumit ja aitas elada üle ka majanduskriisi 1772.aastal (Karu 2008, lk 32-33; 7).

Detailsemalt hakati üldkulusid toodete vahel jagama 20.sajandil. Võeti kasutusele kuluarvestuse süsteeme, mida kasutati erinevates sama tegevusvaldkonnaga ettevõtetes ja mis hõlmasid ka erinevates riikides asuvaid tütarfirmasid, täpselt samuti nagu see on ka tänapäeval. Lisaks hakati kulusid arvestama ja analüüsima omavahel seostatuna. Pandi alus teadusliku juhtimise põhimõtete rakendamisele. Järjest rohkem hakati kasutama Frederick Winslow Taylor ja teiste

teadlaste poolt väljapakutud teadusliku juhtimise põhimõtteid, mille tulemusena juurutati standardkulu arvestus ja tootlikkuse analüüsi hakati teostama üksikute tulemusüksuste lõikes. Kulude olemusest parema ülevaate saamiseks suurtes tulemusüksustes ja pikkades protsessides võeti kasutusele siirdehinnad. Investeeringute eelarvestamisel arvestati järjest enam võimalike alternatiividega, et saavutada kõrgemat investeeringu rentaablust (Karu 2008, lk 33).

Nimetatud rakendustest tuntuim on Du Ponti püramiid, mis töötati välja ja võeti kasutusele Du Ponti kontsernis eelmise sajandi alguses ning see kujutab endast süsteemset finatssuhtarvude kogumit (Karu 2008, lk 34).

Lähtuvalt erinevate infotarbijate infovajadusest eristus kulude arvestuses järjest enam kaks erinevat eesmärki:

- Kulude arvestus finantsarvestuseks;
- Kulude arvestus juhtimisarvestuseks.

Need erinesid nii täpsusastmelt kui ka ajalisest määratlusest. Kulude arvestust käsitleti finants- ja juhtimisarvestuse ühisosana.

1980. ja 1990. aastatel rõhutati järjest rohkem, et juhtimisarvestus on liiga tagaplaanil võrreldes finantsarvestusega. Tähtsamaks muutus hoopis juhtimisotsuste vastuvõtmiseks vajalik info (Karu 2008, lk 36-38):

- kulude kontrollimiseks;
- tulemuslikkuse mõõtmiseks;
- toodete ja klientide kuludest ülevaate saamiseks.

Finantsarvestuses on põhirõhk minevikus toimunud tehingute kajastamisel. Kuna aga suur osa ettevõtte juhtide tegevusest on seotud planeerimisega, siis peab juhtimisarvestuse informatsioon olema suunatud pigem tulevikku kui minevikku. Kõige üldisem vastust ootav küsimus on see, milliseks kujunevad ettevõtte tulud ja kulud tulevikus. Sellest omakorda sõltub, kui suureks kujuneb ettevõtte majandustulemus ehk kasum või kahjum. Eelnevate perioodide tulemused on küll olulised, kuid kunagi ei saa olla kindel, et järgnev periood on just eelmise perioodi kordus. Näiteks võivad tegevusmahud olla erinevad, kuid missuguseks kujunevad siis kulud, selleks peaks teadma ettevõtte kulude käitumist (14; 22.04.17).



Peamised erinevused juhtimis- ja finantsarvestuse vahel on (3; lk 10-11):

- Aruannete olemuse erinevus- finantsjuhtimise aruanded on üldisemad, kuid tagavad piisava informatsiooni omanikele ja näiteks laenuandjatele finantsolukorrast. Juhtimisarvestuse aruandeid koostatakse enamasti spetsiifilisema põhjusega, näiteks teatud juhtimisotsuste vastuvõtmiseks erinevate osakondade jaoks;
- Detailrikkus- finantsjuhtimise aruanded näitavad üldist ülevaadet teatud ajahetkel ning detailid kaovad üldistusse ära (näiteks on läbimõttlemata kontoplaan). Juhtimisarvestuse aruandeid esitletakse detailirohkemalt, et vastu võtta erinevaid otsuseid;
- Regulatsioonid- finantsaruanded põhinevad eelkõige seaduste ja raamatupidamise juhendite korrapärasest ning on erinevate organisatsioonidel üldiselt samataolised. Juhtimisaruandeid koostatakse iga organisatsiooni või tahetava lõppväljundi eripärasest;
- Aruandluse intervall- finantsaruandeid tuleb samuti koostada eelkõige seadusest tulenevatest kuupäevadeks. Juhtimisaruandeid koostatakse vajaduspõhiselt või on määratud organisatsioonisisestest tähtsustest;
- Ajamääratlus- finantsaruanded kajastavad minevikusündmusi, juhtimisotsuste aruandeid koostatakse eelkõige tulevikuplaanide määramiseks ning eelarvestamiseks.

## 1.2 Kulude juhtimise vajalikkus

Nüüdisajal on oluline minna kulude arvestuselt üle kulude juhtimisele ehk keskenduda nendele kuludele, mis on olulised ettevõtte või asutuse tulemuslikkuse, kasumlikkuse ja kulude juhtimiseks. Nüüdisaegne kulude juhtimine keskendub küsimusele: kuidas suurendada, lähtuvalt omaniku poolt püstitatud eesmärkidest, lisandväärtust kliendile, maksimeerides kasumit, kasutades efektiivsemalt ressursse ja hoides kulutused võimalikult madalad (8; 20.11.2016).

Juhtimisarvestuse informatsiooni kasutab ainult konkreetse ettevõtte juhtkond ja/või allüksuste juhid. Seega saab nii plaanide kui ka aruannete koostamise ja esitamise kord ning plaanide-aruannete ülesehitus olla määratletud üksnes ettevõttesiseselt (6; 24.10.2016).

Kuluarvestuse süsteemid jagunevad üldisteks ja spetsiifilisteks eesmärkideks (Haldma, Karu, 1999; lk 10).

Üldised eesmärgid on :

- materiaalsete ressursside soetamisega, tootmisega ning kasutamisega seotud rahaliste väärtuse arvestus;

- kulude prognoosimine;
- kuludega seotud eesmärkide saavutamise kontroll.

Spetsiifilised eesmärgid:

- toodete ja teenuste oma- ja müügihinna kalkuleerimine;
- materiaalsete ressursside kasutamise üle kontrolli kehtestamine;
- juhtimisotsuste tegemiseks vajaliku info väljastamine;
- ettevõtte siseste tulemusüksuste tulemuste väljatoomine ja jooksvate tulemuste hindamine.

Ettevõttesisesed infotarbijad (juhtkond, töötajaskond, jne) vajavad objektiivset infot eelkõige ettevõtte-siseste igapäevaste otsuste vastuvõtmiseks. Saadava info põhjal peab olema võimalik hinnata ettevõtte erinevate allüksuste ja tegevussegmentide tulemusi. Süsteemist saadava info põhjal peaks juhtkonnal olema võimalik langetada otsuseid selle kohta (Illison, Tammiste 2009b: lk 8):

- kas teatud tegevused oleks soodsam sisse osta või ise teha?;
- kas mõnda tegevust ja/või toodet oleks otstarbekam ümber teha või lõpetada tootmine?;
- mida tuleb teha selleks, et tegevuste ajakulu väheneks?;
- leida kohad ettevõttes, kus on vaba kapiditseti või ressursse (personal, seadmed, tarkvarad jms), mida võiks kasumlikumalt kasutada.

Juhtimisarvestuses on kõige olulisemal kohal kulud, sest nende oskuslikust juhtimisest sõltub firma edukus ja tulemuslikkus tavaliselt kõige rohkem. Juhtimise tulemuslikkus sõltub suuresti sellest, millist infot omatakse ressursside tarbimisega tekkinud kulutuste kohta. See info on valdavalt järgmine (12; lk 472, 16.05.2017):

- kui suuri kulutusi tehti;
- millele tehti kulutusi;
- mis eesmärgil tehti kulutusi;
- kui otstarbekad olid kulutused.

Juhtimisarvestuse informatsiooni kasutatakse enamasti (12, lk 472 25.10.2016):

- toimingute teostamise kontrollimiseks;
- juhtimistegevuse tulemuslikkuse kontrollimiseks;
- toodete ja teenuste omahinna arvutamiseks;
- klientidega seotud kulude arvutamiseks;
- tarnijatega seotud kulude arvutamiseks;
- tarneahela või selle osa kulude arvutamiseks.

Takerdumine ainult finantsinfole ei ole hea, sest finantsnäitajad räägivad meile vaid möödunud sündmustest. Selline info rahuldab industriaalajastu ettevõtteid, kelle jaoks investeeringud

pikaajalisse efektiivsusesse ja kliendi suhetesse ei olnud edu saavutamiseks esmase tähtsusega. Sellest aga ei piisa, juhtimaks ja hindamaks teekonda, mis infoajastu ettevõtetel tuleb läbi käia eesmärgiga luua väärtusi tulevikuks, investeerides klientidesse, tarnijatesse, töötajatesse, protsessidesse, tehnoloogiasse ja uuendustesse. (Kaplan, Norton 2003, lk 8)

Konkurentsieelist ei paku enam mitte niivõrd see, kui palju ressursse kulub ühe või teise toote valmistamiseks või teenuse osutamiseks (kuigi seda peab kindlasti kontrollima ja jälgima), vaid hoopis olulisem on see, kui ratsionaalselt suudetakse korraldada toimingute ettevalmistamise ja lõpetamise protsessi. Määravaks saab, kui palju suudetakse turul toodet/teenust maha müüa. Ettevõtte edukuse määrab see, kui hästi töötajad teavad, mida nad homme või järgmisel nädalal teevad, ning suudavad selle tarvis tegevused kõige ratsionaalsemal moel korraldada. Probleem ei ole mitte suurtes kuludes ja „kulude juhtimises“ (või vähendamises) ning täpses toote omahinna arvutamises, vaid hoopis tulude ja selle kaudu efektiivsuse suurendamises. Enamik kulusid on olemas lühiajalises perspektiivis niikuinii ja ülejäänute mõjutamisruum on suhteliselt väike (12, lk 475 25.10.2016).

Kuluarvestus on juhtimisarvestuse kõige olulisem osa, mille ülesanne on varustada ettevõtte ja selle allüksuste juhte tegelikkusele vastava kuluinformatsiooniga, et juhid saaksid võtta vastu ettevõtte ja selle allüksuste arengut toetavaid otsuseid. Kuluinformatsioon on tavaliselt kõige olulisem osa ettevõtte juhtimiseks vajaminevast informatsioonist. Kulude arvestamise eelduseks on nende jälgimine, mõõtmine ja registreerimine (12; lk 475, 16.05.2017).

Asjakohast informatsiooni omamata on tegevusi ja protsesse raske juhtida suurema efektiivsuse saavutamiseks. Kuluanalüüs aitab jõuda selgusele, millistel põhjustel erinevad tegelikud kulud planeeritud/prognoositud kuludest. Põhjuste tuvastamine aitab juhtidel võtta tarvitusele abinõusid probleemide lahendamiseks. Kuluarvestussüsteemi sisseviimine ettevõttes ja kulude analüüsi tegemine eeldavad ühest küljest head toimingute ja protsesside tundmist, teisest küljest aga majandusteadmisi kuluarvestuse põhimõtetest. Kuluarvestus ja analüüs ettevõttes saavad võimalikuks ainult juhul, kui toimingute ja tegevuste kulude juhtimise seisukohalt huvipakkuvaid suurusid pidevalt jälgitakse, mõõdetakse ja registreeritakse (12; lk 476, 22.04.2017).

Antud lõputöös koostatava kuluarvestuse üldised eesmärgid on kulude prognoosimise, eelarvestamise ja kontrolli saavutamiseks vajaliku eelinformatsiooni saamine. Spetsiifilised eesmärgid, mille juhtkond määras on teenuste omahinna leidmine, tulemusüksuse ehk

juhtimiskeskuse tulemuste väljatoomine ning saada autoripoolsed ettepanekud efektiivsema teenuseportfelli loomiseks.

Hetkel ettevõttes puudub korralik eelarvestussüsteem, kulude sihipärane juhtimine ning hinnapoliitika. Lihtsamat sorti eelarvestamine toimub vaid riigihangetel osalemisel, ettevõtte igapäevases töös seda ei esine. Hetkel puudub ning väga keeruline on leida vastavate teadmistega inimest, kes mõistaks nii juhtimisarvestust kui ka organisatsiooni põhitegevusala spetsifikatsioone. See viib selleni, et teenust osutatakse tihti allpool omahinda ning seda ka teadlikult, et konkureerida sama valdkonna ettevõtetega. Loodetakse eelkõige tulevikus konkurentsi vähendada ning saada võimalikult suur turuosa. Samuti soodustab liialt madalat turuhinda ka ehitusturg. Ehitussektoris juhtivatel kohtadel töötavate inimeste hulk pole Eestis väga suur ning soovitakse võimalikult palju kasulikke kontakte säilitada.

Selline juhtimisstiil on viinud selleni, et ettevõttel on likviidseid ressursse vähe. On mõistetud, et ettevõtte vajaks suuremaid investeeringuid tehnika ostu näol, et pakkuda võimalikult palju alternatiive mehitatud valvele, kuid leida ressursi investeeringuteks on keeruline. Samas soovitakse äritegevust jätkata, kuid soov on leida uus lähenemine ning parandada juhtimiskvaliteeti.

### **1.3 Kululiikide arvestus**

Kululiikide arvestuse üldiseks eesmärgiks on jälgida komplekselt ettevõtte tegevustsüklis kulutatavaid ressursse, nende struktuuri ja olulisust majandustulemuse seisukohast. Nimetatud eesmärgist tulenevad kululiikide arvestuse kolm põhifunktsiooni:

- kulude kompleksne ja süsteemne kajastamine;
- kululiikide klassifitseerimine;
- objektiivsete kuluandmete edastamine järgmistele, vastavalt kuluarvestuse eesmärkidele määratletud valdkondadele, st kulukohtade ja kulukandjate arvestuse teostamiseks.

Kulude detailiseerimine kulukohtade ja kulukandjate lõikes on vajalik objektiivsete juhtimisotsuste langetamiseks (Haldma, Karu 1999, lk 35).

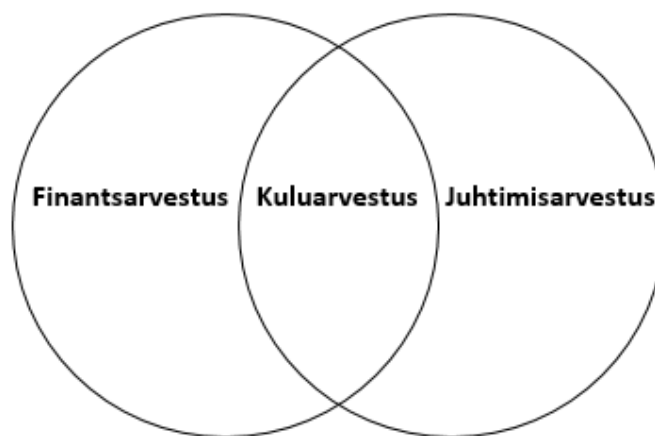
Kulude liigitamist võib omakorda jaotada alljärgnevalt:

- Objektiivne liigitamine;
- Subjektiivne liigitamine.

Objektiivne liigitamine on tegevus, mille käigus kulud liigitatakse lähtuvalt nende tegemise eesmärgist. Traditsiooniliselt mõistetakse objektiivse liigitamise all kulude liigitamist eeskätt organisatsiooni siseste infotarbijate infovajaduste rahuldamiseks ja seda kasutatakse juhtimisarvestuses (Karu 2008, lk 105).

Subjektiivne liigitamine on tegevus, mille käigus kulud liigitatakse lähtuvalt nende olemusest. Traditsiooniliselt mõistetakse subjektiivse liigitamise all kulude liigitamist eeskätt organisatsiooni väliste infotarbijate infovajaduste rahuldamiseks (näiteks raamatupidamise aastaaruande koostamiseks vajalik kulude liigitus) ja seda kasutatakse finantsarvestuses (Karu 2008, lk 105).

Järgnevalt toon välja joonise, mis näitab finantsarvestuse, kulude arvestuse ja juhtimise arvestuse vahelised seosed:



**Joonis 1.** Finantsarvestuse, kulude arvestuse ja juhtimisarvestuse vaheline seos

*Allikas:* Alver, Reinberg 2002, lk 21.

Sageli nimetatakse omahinna arvestust ka täiskuluarvestuseks ja traditsiooniliseks kuluarvestuseks. Oluline on alati täpsustada, mida me mõistame omahinna all ja eristada erinevad omahinna tasemed. Juhul kui jaotatakse kõik kulud toodetele/teenustele, nimetatakse seda täisomahinna arvestuseks. Juhul kui jaotatakse kuluobjektidele ainult põhitegevuse kulud, siis nimetatakse seda põhitegevuse omahinna arvestuseks. Juhul kui jaotatakse kuluobjektidele ainult otsekulud (esmaskulud), nimetatakse seda otsese omahinna arvestuseks.

Antud lõputöös on autor kasutanud osakuluarvestuse meetodit omahinna leidmiseks, kuna kaudsed kulud on väga marginaalsed. Kaudseteks kuludeks on vaid, juhtimiskeskuse lühinumbri

aastatasu, ruumide rent ja elektrikulu. Kaudsed kulud on arvestuses real „muud kulud.“ Ettevõtte põhitegevusega seotud üldkulud on jaotatud teenuste käibemahtusid arvestades.

## **1.4 Kuluarvestussüsteemi valik**

Esimene samm kuluarvestuse süsteemi loomisel on täpsustada ettevõtte eesmärgid. Eesmärgi all mõistetakse tulemust, milleni soovitakse välja jõuda. Üldised eesmärgid, nagu konkurentsivõimeliste kasumite saamine või turuosa suurendamine, on tavaliselt liiga ebatäpsed selleks, et nende alusel saaks välja töötada tulemuslikke kuluarvestuse süsteeme ettevõttes (Haldma, Karu 1999, lk 16).

Eesmärgid tuleb kindlasti kirjalikult formuleerida, sest see annab võimaluse aeg - ajalt eesmärkide süsteem üle vaadata ja vajadusel miskit muuta ning aitab viia eesmärgid kõikide töötajateni. Viimane aspekt on aga äärmiselt tähtis, sest eesmärke ei ole võimalik realiseerida kui töötajad neid ei aktsepteeri või isegi ei tea, missuguseid eesmärke ettevõttes järgitakse. Eesmärkide formuleerimisel on oluline arvestada ka ajalist aspekti (18; 11.05.2017).

Eesmärgid vastavalt ajalisest erinevusest on (18; 11.05.2017):

- lühiajalised eesmärgid (kuni 1 aasta);
- keskmise pikkusega eesmärgid (1-5 aastat);
- pikaajalised (üle 5 aasta) eesmärgid.

Lisaks ettevõtte eesmärkide püstitamisele, on tähtis tegeleda ka ülesannete koostamisega.

Nendeks ülesanneteks on (19; 11.05.2017):

- Eesmärkide püstitamine. Turumajanduses on ettevõtte peamiseks eesmärgiks pikaajalise kasumi teenimine. Teel selle eesmärgini peab ettevõtte enda jaoks lahti mõtestama visiooni, missiooni ja ettevõtte põhiväärtused, millest lähtuvalt asutakse neid püstitatud eesmärke täitma.
- Planeerimine. Eesmärgini jõudmiseks võib ettevõtte kasutada erinevaid alternatiive. Kõike neid alternatiive ei saa ettevõtte realiseerida. Planeerimise ülesandeks on eelkõige võimalike alternatiivide väljatöötamine ja hindamine lähtuvalt ettevõtte eesmärkidest.
- Otsustamine. Lähtuvalt välja töötatud alternatiividest ja eesmärkidest tuleb ettevõttel teha valik erinevate plaanide vahel. Teostus. Ettevõtte organisatsiooni ja töötajate tegevus peab olema suunatud nende plaanide täitmiseks vajalike tegevuste käivitamisele. Plaanide realiseerimise seisukohalt on tähtis kavatsuste, tegevuste, ressursside ja eesmärkide sisemine kooskõla. Vastasel juhul jäävad meie kavatsused soovunelmateks, mida ei ole võimalik reaalses elus ellu viia.

- **Kontroll.** Selle faasi eesmärgiks on plaanilistest eesmärkidest kõrvalekaldumiste fikseerimine ja korrigeerivate tegevuste võimalikult varajane käivitamine. Kõrvalekallete analüüs ja sellest saadavad kogemused aitavad meid tulevaste plaanide koostamisel.

#### **1.4.1. Kuluarvestussüsteemi vajalikkusest**

Põhilised huvigrupid, kes saavad kuluarvestuse süsteemist kasu on (Haldma, T, Karu, S. (1999) lk 14-25):

- omanikud- vajavad kuluinfot selleks, et juhtida riske ja olla ettevõttesse tehtud investeeringute tasuvuses;
- juhid- vajavad infot eeskätt selleks, et teha majanduslikul põhjendatud juhtimisalaseid otsuseid. Juhtimisotsuste vastuvõtmiseks on äärmiselt oluline kuluinfo, mis on seotud kulude liigitamisega, jaotamisega ja käitumisega erinevatel tegevusastmetel ja samuti kulueelarvetes esitatud kulunäitajad;
- töötajatele- kuluinfo on vajalik selleks, et nad suudaksid tulenevalt oma ametikirjelduses toodud eesmärkidest ja lisaks täidetavatele tööülesannetele välja pakkuda võimalikult paremaid lahendusi ja alternatiive, et tõhustada oma ettevõtte tööd;
- hankijad- järjest püsivamate ja pikaajalisemate koostöösidemetega ja „ketistumistega“ loome eeldused selleks, et tsüklikulud tegevuse algetapist kuni lõppkliendini oleksid võimalikult väiksed;
- riigiasutused- väga oluline on kuluarvestus riigihanke konkurssidel osalemisel, et mitte kaotada asjatult konkurentidele või liiga madala pakkumise korral võib antud projektiga kahjumisse jääda;
- finantsinstitutsioonid- vajavad infot ettevõtte rahastamise vajadusega seotud otsuste langetamisel. Iga korralik äriplaan sisaldab kuluarvestuse osa;
- audiitoritel aitab efektiivne süsteem anda õigemaid ja õiglasemaid hinnanguid ettevõtte töötulemustele.

Kuluarvestussüsteemi peamised ülesanded on (Kaplan, R. S., Cooper, R. lk 18):

- Varude hindamine ja realiseeritud toodangu kulude mõõtmine;
- Tegevuste, toodete, teenuste ja klientide kulude mõõtmine;
- Võimalus anda juhtidele tagasisidet protsesside efektiivsuse kohta;
- Võimalus anda juhtidele õiget ja õiglast infot otsuste tegemiseks;
- Anda infot planeerimiseks, kontrolliks, tulemuslikkude hindamiseks ja organisatsiooni täiustamise võimalustest.

## **2. KULUARVESTUSSÜSTEEMI MEETODI VALIMINE JA SELLE RAKENDAMINE**

Kuluarvestussüsteem on kuluarvestuses kasutatavate võtete kogum, mida kasutatakse kulude registreerimiseks, töötlemiseks ja selle kasutamiseks. Tihti töötatakse ettevõtetes välja ka terveid kuluarvestuse süsteeme, mis peavad olema paindlikud ja kohandatavad. Ühtne kuluarvestus kujutab endast samade kuluarvestusmeetodite, põhimõtete kasutamist kogu ettevõtte ulatuses. Seega on võimalus teha kuluvõrdlusi ja kõrvaldada liigseid kulutusi (9, 15.11.2016).

Kuluarvestusmeetodi eesmärgiks on võimalikult adekvaatselt arvestada kulusid tulenevalt ettevõtte kuluarvestuse eesmärgist ja äritegevusest. Iga ettevõtte kuluarvestuse meetodites on lisaks üldistele põhimõtetele alati hulk vaid sellele ettevõttele ainuomaseid jooni (Haldma, Karu 1999, lk 94). Olemas on kaks põhilist kuluarvestuse meetodit:

- tellimuspõhine kuluarvestus;
- protsessipõhine kuluarvestus.

Tellimuspõhist kuluarvestust rakendatakse juhul, kui tegevus koosneb eraldi lepingutest, tellimustest või partiidest, mis on üldjuhul üksteisest erinevad ja määratletavad. Tellimuspõhises kuluarvestuses liigitatakse kulud töö-, materjali- ja üldkuludeks, mis jaotatakse kulukeskustesse, kust need kulud jaotatakse kõikide toodetud kuluühikute vahel. Üldkulude jaotuse aluseks on vastav leping, töötellimus või partii (Haldma, Karu 1999, lk 94).

Protsessipõhist kuluarvestust, mida vahel nimetatakse ühikukulu arvestamiseks operatsioonikulu arvestamiseks, kasutatakse seal, kus tooted või teenused on järjestikuste pidevate või korduvate operatsioonide või protsesside tulemuseks. Kulud arvestatakse keskmisena perioodi jooksul toodetud kuluühikutele ning üldkulud jagatakse toodetud ühikute arvuga, et saada keskmist ühikukulu. Kulusid ei arvestata tööde, vaid osakondade või protsesside viisi (Haldma, Karu 1999, lk 96).



## **2.1. Traditsiooniline kuluarvestus**

Traditsiooniline kuluarvestus on kulude arvestuse meetod, mille kasutamisel liigitatakse kulud otsekuludeks ja kaudkuludeks. Kõik kulud jaotatakse kuluobjektidele vastavalt tootmis- või teenusemahtudele.

Traditsiooniline kuluarvestus loodi 20.sajandi alguses ning kasutatakse laialdaselt ka tänapäeval. Traditsiooniline kuluarvestus sündis tänu industriaaliseerimisele ja militariseerimisele järgnenud informatsiooni ja kommunikatsiooni ajastul. Tol ajal mängisid üldkulud väga väikest rolli kogukulude hulgas ning oli aktsepteeritav ja praktiline need jagada tootmismahu hulga. Enim määras rolli tööjõukulude hulk, nii otsene tööjõukulu tootmistöölise näol, kui ka personal, kes tootmistöölisi juhtis. Üldkulusid, kui selliseid praktiliselt polnud ning oli otstarbekas nende jaotamisele liialt keskenduda. (3; lk 299)

Traditsiooniline kuluarvestus jaguneb omakorda veel kulude kogumise meetodite järgi tellimuspõhiseks kuluarvestuseks, protsessipõhiseks kuluarvestuseks ja operatsiooni-kuluarvestuseks.

Tänapäeval sobib traditsiooniline kuluarvestus vähestele organisatsioonidele seetõttu, et kaudsed kulud omavad aina suuremat määra kogukulude hulgas. Seda peamiselt kõrgete amortisatsioonikulude, administratiivsete kulude kui ka energiakulude tõttu. Otsesed tööjõukulud vähenevad tehnoloogia arengu tõttu. (3; lk 300)

### **2.1.1. Täiskuluarvestus**

Täiskuluarvestuse põhiline eesmärk on leida organisatsiooni kogukulud ja jagada need kuluobjektidele. Täiskuluarvestuse protsessi, milles kuluobjektide arvestamise eesmärgil paigutatakse, jaotatakse ja kogutakse kulud, võib jaotada üheksaks sammuks (Karu 2008, lk 282-283):

1. Kuluobjektide valmimine (tooted/teenused);
2. Liigitatakse kulud otse- ja kaudkuludeks;
3. Paigutatakse otsekulud otse kuluobjektidele;
4. Liigitatakse kaudkulud tootmise üldkuludeks ja organisatsiooni üldkuludeks ja moodustatakse põhitegevuse kulukohad, tugiteenuste kulukohad ja organisatsiooni üldkulude kulukohad;

5. Valitakse kulukäituriid, paigutatakse ja jaotatakse kaudkulud põhitegevuse kulukohtadele ja tugiteenuste kulukohtadele;
6. Jaotatakse tugiteenuste kulukohtade kulud põhitegevuse kulukohtadele;
7. Leitakse üldkulude määrad igale põhitegevuse kulukohale ja jaotatakse põhitegevuse kulukohatde kulud kulubjektidele;
8. Paigutatakse ja jaotatakse organisatsiooni üldkulud üldjuhtimise kulukohtadele;
9. Leitakse üldkulude määrad igale üldjuhtimise kulukohale ja jaotatakse organisatsiooni üldkulud kulubjektidele.

### **2.1.2. Osakularvestus**

Olukorras, kus rohkem tuleb pöörata tähelepanu kulude käitumisele ning liigitada kulud muutuv- ja püsikuludeks, on kulude arvestuses otstarbekas kasutada jääktularvestust ehk osakularvestust. Jääktularvestus on kulude arvestuse meetod, mille kasutamisel liigitatakse kulud muutuvkuludeks ja püsikuludeks ning mille kasutamisel arvestatakse kuluobjektidele ainult muutuvkulud. (Sander karu 2008, lk 304)

Osakularvestust kasutatakse:

- kuluobjektide kulude kindlakstegemisel;
- tasuvuspunkti leidmiseks;
- „mis siis, kui“ sensitiivanalüüside läbiviimisel;
- alternatiivkulude valikul;
- uute toodete/teenuste väljatöötamisel;
- uue toodete/teenuste hinnakujundusel;
- seadmete ja masinate soetamisel ja asendamisel;
- toodete/teenuste hindade eelarvestamisel;
- otsustamisel, kas teha toode/teenus ise või osta väljast;
- tootmisvõimsuste ja segmentide analüüsil.

### **2.2. Tegevuspõhine kularvestus**

Tegevuspõhine kularvestus (ABC) on kularvestuse meetod, mis loodi 1980.aastatel, kui mitmed organisatsioonid ja eriala spetsialistid polnud enam traditsioonilise kularvestuse tööpõhimõtete ja tulemustega rahul. Kulude kaudne jagamine oli liiga umbmäärane. ABC puhul töötati välja põhimõte, kus kulukäituriite määramine kuluobjektide vahel sõltub, missuguseid

ressursse tooted või teenused kasutavad, et jõuda müügivalmidusse. Tegevuspõhist kuluarvestust seostatakse tihedamini tootmisvaldkonnaga. Seda selletõttu, et tegevuste kaardistamise tõttu on iga tegevus ja kulukäitur lihtsamini märgatav ja fikseeritav (11; 24.04.2017 ja 13; 24.04.2017) .

Maailma ühe prestiižeima ärikooli Harvard Business Schooli professor Even Robert Kaplan, keda tuntakse ka ABC kuluarvestuse loojana, on öelnud, et tegevuspõhise kuluarvestuse sissetöötamine organisatsioonidesse on oluliselt keerulisem kui teoorias arvata võib. Selletõttu kasutati tegevuspõhist kuluarvestust 1990.aastatet väga vähesel määral. 2007.aastal esitles Kaplan uut raamatut, kus üritati ABC kuluarvestust lihtsustada nii olemuselt kui ka seletuselt. Üks edukamaid tegevuspõhise kuluarvestuse kasutajaid on Ameerika autotootja Chrysler (11; 24.04.2017).

Tegevuspõhist kuluarvestuse kasutusele võtnud organisatsioonid omavad selget ja süsteemset ülevaadet kuludest ning seostest pakutavate toodete/teenustega. Tänu sellele on organisatsiooni töötajatel ja juhtkonnal lihtne hinnata erinevate tegevuste otsest rahalist mõju, mis aitab koostada ka realistlikke eelarveid ning neid järgida. Tegevuspõhist süsteemi on mõistlik luua ja kasutada keeruliste tootmisprotsesside juures. Lihtsamate tootmisprotsesside juures ei suuda süsteem luua piisavalt kasutegurit, et kataks süsteemi enda loomise ja haldamiskulud (17; 16.05.2017).

Allpool koostab autor tabeli traditsioonilise ja tegevuspõhise kuluarvestussüsteemi võrdlemiseks:

**Tabel 1:** Traditsioonilise ja tegevuspõhise kuluarvestussüsteemi võrdlus

	<b>Traditsiooniline kuluarvestussüsteem</b>	<b>Tegevuspõhine kuluarvestussüsteem</b>
Põhitegevuse üldkulude jaotamine	Töötundine alusel kulukeskustele	Kulukäituri alusel kulukeskustele (tegevused)
Süsteemi loomine ja juurutamine	Odav, põhineb eelkõige majandustarkvarast saadava info põhjal	Ressursimahukas (rahaliselt ja ajaliselt)
Süsteemi rakendamine	Lihtne	Keerukam
Informatsioon	Tihti puudulik	Täpsem
Ettevõtte tüüp	Sobib lihtsa tootmisprotsessi ja väikese toodete arvu puhul	Sobivam tänapäeva keerulisema tootmisprotsessi ja suurema toodete arvu puhul

Allikas: Karu 2008, lk 252.

Antud lõputöös on rakendatud osakuluarvestuse süsteemi. Seda sellepärast, et lõputöös rakendatavas ettevõttes on suurim osatähtsus otsekuludel, kaudkulud on väga väikse osakaaluga otsekuludega võrreldes. Lisaks on ettevõtte poolt pakutavaid teenuseid vähe ja teenuste osutamisprotsess on ühetaoline.

### **2.3. Ettevõtte tutvustus**

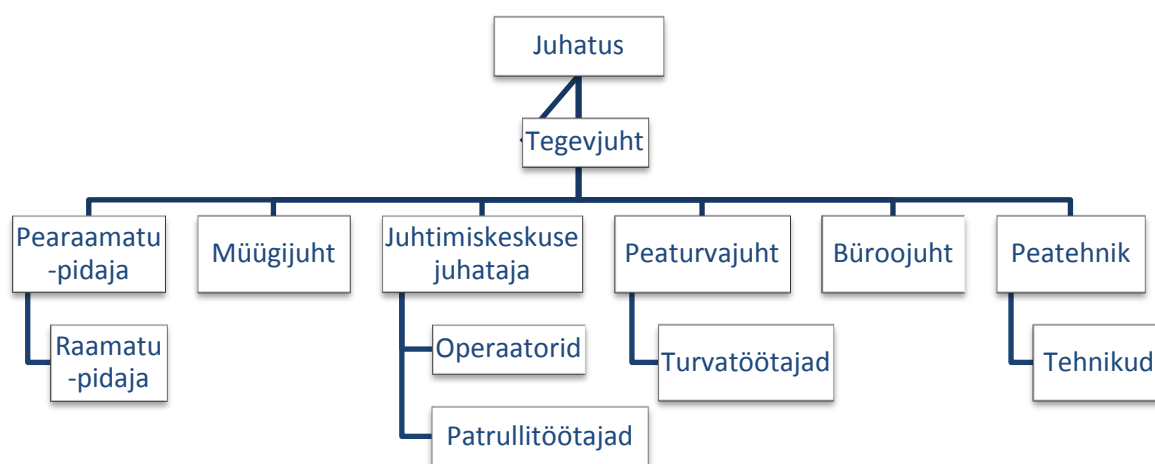
Fennec LIS's OÜ on kliendikeskne turvateenust osutav ettevõtte, mis on asutatud 25.11.2011. aastal Tallinnas. Eesti kapitalil põhinev ettevõtte omab turvateenuste osutamiseks ja nõrkvoolu projektide teostamiseks vajalikke tegevuslubasid alates 31.10.2012. Turvateenuste osutamist alustati Tallinnas ja Harju maakonnas. Hiljem laiendati tegevust ka Tartumaal, Pärnus ja Ida-Virumaal. Fennec LIS's OÜ meeskonda kuuluvad suurte teadmistega turva ja Politsei eriala spetsialistid, kes on saanud professionaalse väljaõppe suuremates turvaettevõtetes ja Politseis. Ettevõttel on kaasaegne videovalve ja juhtimiskeskus. Riskide vähendamiseks omab ettevõtte 400 000 euro väärtusega vastutuskindlustust.

Ettevõtte omanikud alustasid turvaturul konkureerimisega mehitatud valve teenusega, kuna selle jaoks oli vähe algkapitali vaja. Vaja oli leida vaid kliendid, kelle objekti valvata ning inimesed, kes seda teevad. Kui mehitatud valve teenusega hakati turul püsima jääma, tekkis teatud tunnus ning ka likviidset vara, mida edasi investeerida. See andis eelduse siseneda tehnilise valve turule. Algkapital pidi katma suurema äripinna rendikulu ning põhivara, nii materiaalse kui ka immateriaalse, mis on siiani põhivaras arvel. Tänapäevaks on aga inimitööjõud niivõrd kulukas ja ka tülikas, et juhtkonnal on aina suurem soov muuta ärisuunda rohkem tehnilisi teenusevariante pakkudes. Seda otsust toetavad ka tehnoloogia areng ja aastatepikkune kogemus. On õpitud tundma turu eripära ning mille järgi nõudlust on. Juhtkonnal on vaja enne suurte juhtimisotsuste vastuvõtmist planeerida ja kalkuleerida, kuidas, mida ja millal täpselt teha. Seda otsust aitaks vastuvõtta kuluarvestussüsteemi loomine tehnilise valve osakonnale.

Tänapäeval töötab ettevõttes ligikaudu 50 inimest ning ettevõttel on kuus osakonda: raamatupidamise, müügi-, büroo-, juhtimiskeskuse, tehnikute ja mehitatud valve osakonnad. Põhiliselt pakutakse teenuseid ehitusobjektidele, kuid suuremaks eesmärgiks pidev eraklientide osakaalu suurendamine. Samuti tehakse vähesel määral koostööd ka teiste turvaettevõtetega, kes ei oma ise juhtimiskeskust või kes kasutavad meie patrulliteenust, kui oma autosid ei hallata teatud piirkonnas, kus Fennec LIS's patrullekipaasid asuvad.

Fennec LIS's OÜ müügitulud ja objektide arv on üldjoones aina kasvavas tempos. Kolme aastaga on müügitulud kasvanud kolmekordseks, kuid töötajate arv on jäänud samale tasemele. Väga väike hulk inimesi peab haldama mitut erinevat teenusegruppide ning tulevikuplaneerimisele ei jää vaba aega. Lisaks puuduvad juhtkonnal ka täpsed teadmised ja kogemused nii suure ettevõtte töös hoidmiseks ning see on viinud olukorda, kus keskmised teenusehinnad on langenud ning tegeletakse liigsete probleemidega. Soov on ettevõtte tööd lihtsustada.

Autor toob välja ettevõtte struktuuri:



## Joonis 2. Fennec LIS's OÜ ettevõtte struktuur

Allikas: autori koostatud.

Hetkel on Fennec LIS'si peamine äritegevus suunatud ehitusobjektidele ning müügituludest suurem osa tuleb mehitatud valve objektidest. Arvuliselt on tehnilise valve objekte rohkem. Tehnilise valve võimalusi rakendatakse ka lisaks mehitatud valvele. Suur konkurents Eestis, seda nii turva- kui ka ehitusvaldkonnas, on meie turul pakutavad müügihinnad ebamõistlikult madalaks viinud. Mehitatud valve on kulukas, nii tööjõukulude kui ka kaadrivoolavusest tingitud ressursikulude poolest, sellest lähtuvalt on pikaajalisem eesmärk laiendada ettevõtte tegevusala ka väljaspoole ehitusturgu ning kasutada aina enam tehnilise valve võimalusi. Tehnoloogia areng on muutunud väga kiireks viimase paarikümne aasta jooksul ning sellega käib kaasas ka turvavaldkond. Aina enam oskavad kliendid küsida ka tehnilise valve alternatiive. Tänapäevase turvatehnoloogiaga on iga kliendi spetsiifikaale ja nõudmistele võimalik luua toimiv turvasüsteem, mis on lõppkokkuvõttes kasumlikum nii turvateenuse kliendile kui ka osutajale.

Uute tehnoloogiate kasutusele võtt eeldab suurt investeringut turvaettevõttele, seda nii tehnika kui ka tarkvara osas.

Juhtkonna otsus muuta teenuseportfelli kajastub ka müügitulude jaotuses. Mehitatud valve objekte enam juurde ei võeta ning rohkem keskendutakse tehnoloogilistele alternatiividele. Tulevikus on oodata veelgi enam mehitatud valve müügitulude langust ning tehnilise valve müügitulu on kasvavas tempos. Alates 2014.aastast on tehnilise valve müügitulud kasvanud 3,5 korda, kuid müügitulude protsentuaalne kasv on olnud vaid 2%. Pikemaajalisem plaan on ettevõtte suunata just tehnilise valve pakkumisele tagasi ning vähem sõltuda mehitatud valvest. Mehitatud valve müügitulude hüppeline kasv tuleneb sellest, kui ühineti teise turvateenust pakkuva ettevõttega ning nende poolt hallatavad lepingud võeti üle. Sellega kaasnes suur lisatöö, kuid müügitööga tegelevaid inimesi vähe ning tehnilise valve alternatiivid jäid mõneks ajaks tagaplaanile. Selletõttu vähenes ka videovalve teenusepakkumine. Müügitulud on alates 2014.aastast vähenenud 3 korda.

Vastavalt müügitulude jaotusele on kuluobjektide vahel jaotatud kaudkulud.

Ettevõtte müügitulud kokku on alljärgnevad:

**Tabel 2.** Fennec LIS's OÜ kogu müügitulude jaotus, eurodes

€	01.01-31.12.2016	01.01-31.12.2015	01.01-31.12.2014
<b>Ettevõtte müügitulu kokku</b>	<b>1 448 412</b>	<b>1 653 782</b>	<b>558 050</b>
Tehniline valve	110 421	76 691	31 152
%	7.6%	4.6%	5.6%
Videovalve sh mastid	27 247	49 233	82 575
%	1.9%	3.0%	14.8%
Mehitatud valve	1 108 713	1 144 610	18 322
%	76.5%	69.2%	3.3%
Kauba müük	11 766	30 407	85 678
%	0.8%	1.8%	15.4%
Muud teenused	190 265	352 841	340 323
%	13.1%	21.3%	61.0%

Allikas: Autori koostatud.

## 2.4. Kuluarvestussüsteemi loomine

ISO 9001:2015 juhtimisstandardi auditit läbiviies tekkis küsimus, kas endisel kujul olevat juhtimiskeskust on mõtet pidada, seda eelkõige pidevalt täienevate tarkvarade ja litsentside ning tööjõukulude ressursimahukust arvestades. Teenuste omahindade leidmine on tähtis sellepärast, et teenusehinnad on suhteliselt püsivad ning teenuste kogukulused pole kordagi leitud. Samas on juhtkonnal vaja hakata tegema valikuid, mis moodi ja kuidas täpsemalt ettevõtte tulevik välja näeb. Aja jooksul soovivat loobuda mehitatud valvest ning keskenduda rohkem tehnilistele alternatiividele. Hetkel mehitatud valve objekte enam juurde ei võeta, teenust pakutakse kuni lepingu lõppemiseni ning pikemaajaline eesmärk on pakkuda rohkem mehitamata teenuseid.

Organisatsiooni kuluarvestuse süsteemi loomisel tuleb määratleda eesmärgid, milliseid arendatav süsteem peab täitma. Kuluarvestuse süsteemi eesmärgid võib jaotada üldisteks ja spetsiifilisteks eesmärkideks. Eesmärkide saavutamise aluseks on organisatsiooni kuluarvestuse süsteemi realiseerumine kolmes peamises komponendis: kululiikide, kulukohtade ja kulukandjate arvestus (16; 15.05.2017).

Juhtkonna poolt välja pakutud spetsiifilised eesmärgid kuluarvestussüsteemile on:

- tehnilise valve teenuste kogukulude ja ühe objekti keskmise kasumi leidmine;
- juhtimiskeskuse kasumlikkuse leidmine;
- ressursikulu vähendamise võimaluste leidmine.

Kululiikide arvestus peab selgitama, millised kulud, võttes arvesse nende kujunemise ja käitumise erinevaid aspekte, esinevad organisatsioonis. Kesksete aspektid on seotud kulude registreerimisega ja hindamisega (16; 15.05.2017).

Loetletud eesmärkide saavutamiseks ettevõttes on vajalik teada, mis liiki, kus kohas ning millega seoses need kulud tekivad. Seega keskendutakse kulude arvestuses järgnevatele komponentidele:

- kulukandjate arvestus peab selgitama, millises mahus on erinevate arvestusobjektide (kuluobjektide) tarvis tehtud organisatsioonis kulusid. Kulukandjate arvestus võimaldab võrrelda erinevate arvestusobjektide tulemusi, nt teenuste omahinda, ja selle alusel suunata organisatsiooni erinevate tegevusvaldkondade tulemusi (16; 15.05.2017). Kuluobjektid võivad olla näiteks toode või teenus, projekt, klient, partii, tellimus, tegevus, turu-segment, müügipiirkond jne;
- kulukohtade arvestus peab selgitama, millistes organisatsiooni struktuuri või põhitegevuse protsessi osades erinevad kululiigid tekivad. Kesksete aspektidena vaadeldakse selles kuluarvestuse lõigus üldkulude jaotumist kulukohtade lõikes (Karu 2008, lk 73);

- kululiik on sarnaste tunnustega kulude rühm (Mereste 2003, lk 47). Kuluobjektide ja kulukohtade arvestamiseks on vajalik kulud liigitada vastavalt kuluobjektidele ja kulukohtadele. Kululiikide arvestuses selgitatakse välja milliseid kulutusi ja kulusid ning kui palju neid organisatsioonis tekib. (Karu 2008, lk 73)

Antud lõputöös on ainuke kulukoht juhtimiskeskus. Kulukandjateks on tehniline valve, videovalve ja videovalgustusmasti rent koos videovalvega.

Tehnilise valve erinevad kululiigid on:

- tööjõukulud;
- sideteenusekulud;
- amortisatsioonikulud;
- põhitegevusega seotud üldhalduskulud.

Antud lõputöö kuluobjektideks on tehniline valve, videovalve ja videovalgustusmasti rendi teenus. Ettevõtte nelja tegutsemisaasta jooksul pole kordagi leitud, kui palju ressursi teenuste osutamine võtab. Samuti pole teada ka kui palju kasumit teenitakse teenuste lõikes. Lisaks ei tegeleta eelarvestamise ega kulude juhtimisega. Müügihinnad lähtuvad tugevalt konkurentide poolt pakutavatest hindadest ja teenustasudest, mis on sama kliendiga varasemalt läbi räägitud. Viimane on eelkõige probleemiks ehitusobjektide puhul, kus hinnapakumist küsivad projektijuhid eeldavad, et saavad igal uuel objektil eelmisel objektil olnud hinnataseme. Samas kasvavad töötajate palgasoovid ning tugiteenuste hinnad. Et muuta ettevõtte tuleviku teenuseportfelli, on juhtkonnal kohustus hakata planeerima rohkem kulusid ning läbi selle üritada muuta tehnilise valve teenused rohkem kasumlikumaks. Juhtkond soovib teada, kas ja kui efektiivselt suudetakse juhtimiskeskuse poolt hallatavaid teenuseid osutada.

Tehnilise valve puhul pakume erinevaid pakette nii era- kui ka äriklientidele turvalisuse tagamiseks. Kliendi objektile paigaldatakse valveseadet, mis on GSM-ühenduse kaudu seotud Fennec LIS's juhtimiskeskusega. Iga valveseade panek ja mahavõtt on sisuliselt telefonikõne, kuid samuti on võimalus tellida ka sms-kinnitusi objekti valveseisundi kohta. Objekti häiresse mineku korral võtab juhtimiskeskuse operaator kontaktisikutega ühendust, kes saavad patrullekipaazi väljasõidu tühistada parooliga, mis kinnitatakse turvateenuse osutamise lepingus. Kui kontaktisik ei vasta või ei ole häire põhjusest teadlik, saadab operaator objekti kontrollima patrullekipaazi.

Juhtimiskeskuses on kaks erinevat operaatori töökohta, üks jälgib tehnilise valve all olevaid objekte ning koordineerib häiretest tulenevaid tegevusi. Teine inimene on videovalveoperaator ehk jälgib videovalve all olevaid objekte ning tegeleb vastavalt vajadusele.



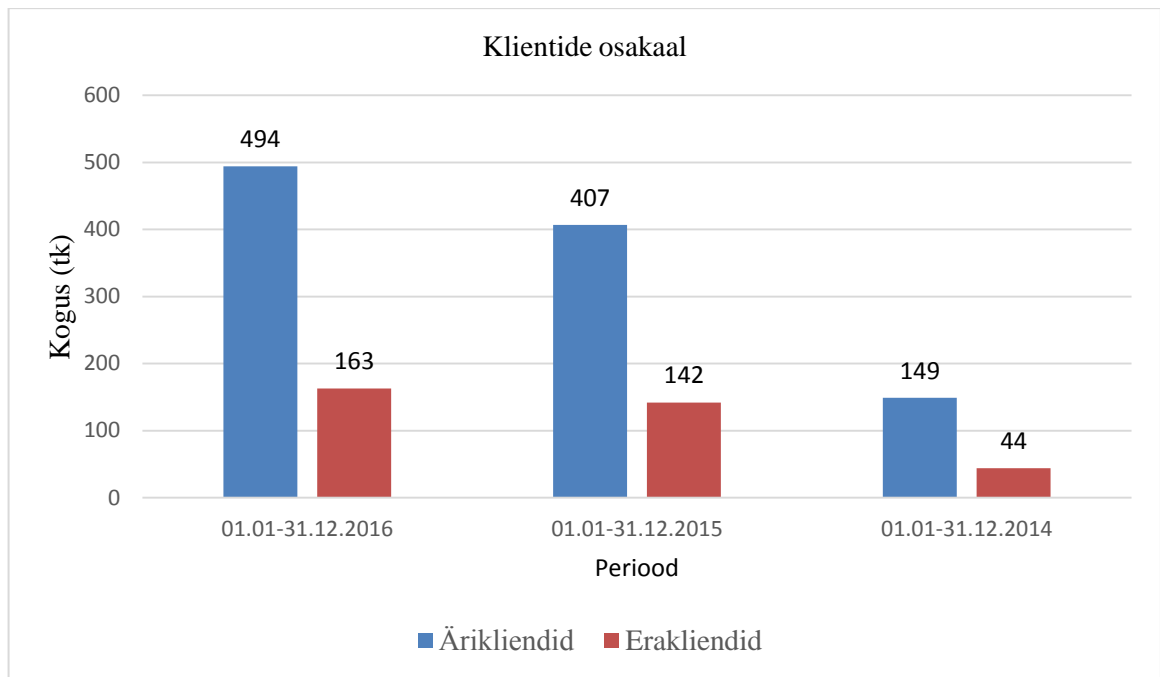
Videovalve puhul paigaldame kliendi vajadusi arvestades objektile videosüsteemiseadmed, mille signaalid edastatakse internetiühenduse kaudu juhtimiskeskusesse. Videovalve toimub tööpäeviti kella 17 kuni hommikul 8ni ja nädalavahetusel 24 tundi ööpäevas. Enamjaolt on videovalve objektidel ka tehniline valve. Kui klient valvestab objekti, saabub operaatorile märguanne, et antud objekti on vaja hakata jälgima. Saades valveobjektilt häiresignaali, kontrollib juhtimiskeskuse operaator videopildi abil sündmuskohal toimuvat. Märgates kõrvalisi isikuid või muud valveobjekti ohustavat olukorda, informeerib operaator objekti kontaktisikuid ning vajadusel saadab olukorda kontrollima patrullekipaaži. Patrulliekipaaž tuvastab ja fikseerib häire põhjuse ning võimalusel asub neid likvideerima. Siia alla kuuluvad ka lukustamata uste ja väravate sulgemine, tuulest tingitult piirdeaedade tagasitõstmine jms. Patrullekipaaži poolt koostatud akt jõuab kuu lõpus raamatupidamisse, kus koostatakse kliendile koondarve.

Suuremad ja pikaajalisemad projektid kasutavad ettevõtte poolt väljatöötatud videovalgustusmasti renditeenust, mis sisaldab samuti videovalvet. Videovalgustusmastid on sisuliselt kõrged mastid, mis samal ajal valgustavad nii objekti kui ka edastavad videopilti juhtimiskeskusesse. Videovalgustusmastidel on 2-3 kaamerat. Antud teenus on omanäoline ning peamiselt kasutavad seda ehitusettevõtted, väiksemal määral ka muud suure maa-alaga objektid (näiteks farmid ja tehased).

Hinnad kujunevad personaalse pakkumise põhjal, kuna iga objekt on erinev nii suuruse, asukoha, ehitusjärgu, seadmete koguse kui ka täpse tehnikatüübi poolest. Erakliendil on võimalik saada valveteenus kolme tööpäeva jooksul peale soovi avaldamist. Äriklientide puhul oleneb seadmete paigaldamine objekti suurusest, elektrienergia olemasolust kui ka ehitusjärgust.

Fennec LIS's OÜ kasutab kasumiaruande skeemi number kaks. Kasumiaruandest on välja sorteeritud kulukontod, mis on seotud juhtimiskeskuse ja selle poolt pakutavate teenustega. Lõputöös kasutatud kontoplaan ja kasumiaruanne on välja toodud lisades 2 ja 3.

Ettevõttel on lühiajaliste eesmärkide hulgas soov kasvatada eraklientide osakaalu. Seda just sellepärast, et erakliendid on pikemaajalised ja nendest tulenev müügitulu on stabiilne ning nõuab kõige vähem ressursse. Eesmärgiks on iga-aastaselt 10-15% kasv eraklientide mahus ning seda on siiani suudetud ka täide viia. Vaatluse all oleval perioodil era- ja äriklientide osakaal absoluutväärtuses on alljärgnev:



**Joonis 3.** Klientide osakaalu muutus võrreldavatel perioodidel

*Allikas: autori koostatud*

Kuluarvestuse protsess algab eesmärkide püstitamisest ehk mis on ajendiks süsteemi loomisel. Selles lähtuvalt seatakse süsteemile nõuded, et eemärk saaks täidetud ning et liigselt ei keskendutaks kõrvalistele tegevustele. Ettevõtte tegevusalast ja eesmärgist lähtuvalt valitakse kuluarvestussüsteemi põhimõtted ja meetod. Vastavalt põhimõtetele ja meetoditele hakatakse koguma arvandmeid ning neid kajastama süsteemipõhiselt. Selle pika protsessi lõppedes on võimalik hakata tegelema kulude juhtimisega, kuna on teada kuhu ja miks kõige rohkem ressursse läheb ning juhtidel on võimalus hakata analüüsima, kas ja miks on seniajani teatud kulud olnud ning mida saaks teha, et neid vähendada.

Antud lõputöö kuluarvestuse protsessi etapid:

- teenuseportfelli müügitulude ja selle osakaalude leidmine;
- teenusemahtude leidmine kuluobjektide lõikes;
- otsekulude leidmine ja jaotamine kuluobjektidele;
- põhitegevusega seotud üldkulude leidmine ja jaotamine kuluobjektide vahel;
- tulu-kulu analüüsi teostamine igale valitud teenusele;
- kulude analüüs.

Kulukäitur on iga mõjur, sündmus, koefitsent, tegur, tegevus või muu faktor, mis põhjustab muutusi kuluobjektis, väärtusahelas, protsessis, tegevuses ja/või tuludes ning mille alusel jaotatakse üldkulud kuluobjektidele. Kulukäiturit on defineeritud ka kui majandusüksuse

tegevust iseloomustavat suurust (näitajat, mõõdikut), mille muutumist käsitletakse kulude muutumise põhjusena. (Karu 2008, lk 97)

Kulukäituri valikul on otstarbekas arvestada:

- toodete/teenuste keerukust ja sarnasust;
- tööjõumahukust ja intensiivsust;
- mehhaniseerimise, automatiseerimise ja infotehnoloogia taset.

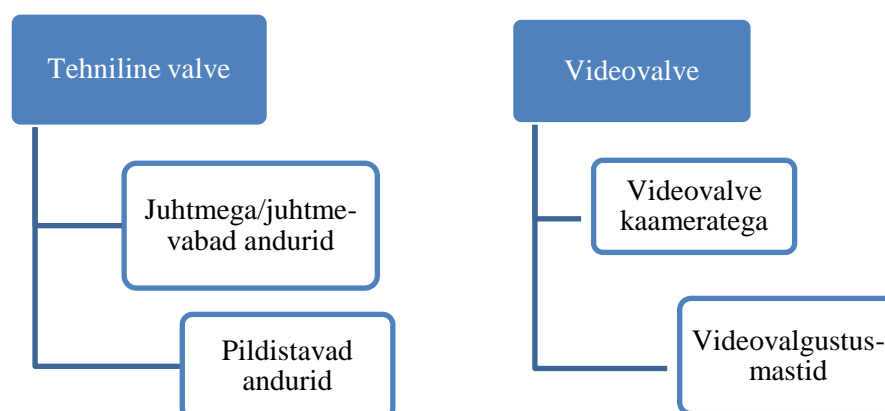
Kulukäituri valimisel tuleb arvestada, et mida spetsiifilisem ja laialdasem on kulude jaotus, seda enam kiiremini ja täpsemalt jõutakse leida kulude põhjustajaid. See aitab edaspidi lihtsamalt kulusid kontrollida ja leida omahindasid, samas peab arvestama, et see tegevus ei nõuaks liigset ressursikulu.

Kulukäituri liigitatakse algjärgnevalt (Karu 2008, lk 97-100):

- mahupõhised ehk traditsioonilised kulukäituriid- mahul põhinevad kulukäituriid, mille alusel jaotatakse üldkulud (nt otsesed tööjõukulu, otsene materjalikulu, masintundide arv jne);
- tegevuspõhised kulukäituriid- mõõdikud, mõjurid ja jaotuse alused, mille abil mõõdetakse, kui palju tegevusi tehakse seoses kuluobjektiga (toote valmistamisega, teenuse osutamisega) ja mille alusel jaotatakse tegevuste kulud kuluobjektidele. Antud kulukäituriid tehakse kindlaks protsesside ja tegevuste analüüsi abil (kaardistatakse organisatsiooni protsessid, tegevused ja operatsioonid ning koostatakse nende detailsed kirjeldused. Analüüsi käigus selgitatakse, kuidas muutuvad kulud tegevuse käigus;
- struktuursed kulukäituriid- kasutatakse erinevate pikemaajalistete strateegiate puhul;
- juhtimislikud kulukäituriid- faktorid, mida organisatsioonides kasutatakse lühiperioodil juhtimistegevuses (sh kulude juhtimises) kulude vähendamise eesmärgil. Juhtimislikeks kulukäituriidteks on näiteks tööjõu hulk ja pühendumus, tootmisprotsessi ülesehitus ja suhted tarnijatega.

Antud lõputöös on kaks suurt teenuse gruppi: tehniline valve ja videovalve. Mõlema teenuse pakkumiseks on erinevad tehnilised võimalused. Videovalve puhul saab vaid eristada, mis moodi ja mis vahenditega antud teenust osutatakse. Ühel juhul osutatakse videovalvet tavapäraste kaamera abil, teisel juhul on loodud abivahend ehk videovalgustusmast, mis samuti edastab videopildi juhtimiskeskusesse. Suured videovalgustusmastid on arvel põhivarana, väiksemad on arvel laos.

Teenusegruppide seletuseks toob autor välja teenustestruktuuri:



#### Joonis 4. Kahe teenusegrupi struktuur

Allikas: autori koostatud

Uurimisobjektiks olev ettevõtte on tegutsenud Eesti turul aktiivselt 4 aastat. Uurimistöö autor aitab ettevõttel püstitada kuluarvestussüsteemi eesmärgid lähtuvalt juhtkonna vajadustest. Autor annab soovitusi süsteemi väljatöötamiseks, mis võimaldaks ettevõtte juhtidel saada õigeaegselt vajalikku informatsiooni juhtimisotsuste tegemiseks. Usaldusväärsete ja õiglaste andmete põhjal on juhtkonnal võimalik rohkem kalkuleeritud otsuseid vastu võtta ning see omakorda aitab parandada tehnilise valve osakonna efektiivsust. Autor soovib ettevõttel kasutada osakuluarvestust.

Tabel 3 toob välja erinevate tehnilise valve teenuste müügitulud, objektide arvu ning keskmise müügihinna kontrollitavates ajaperioodides. Tabel näitab missugused prioriteedid on juhtkonnal erinevate teenuste arendamise ja pakkumise vallas. Tehnilise valve müügitulud on kasvavas tempos, seda kuluobjekti pidevalt täiustatakse ning otsitakse uut tehnoloogiat. Samal ajal väheneb suuresti videovalgustusmastide müügitulu ja objektide arv. Ettevõtte esimestel tegevusaastatel üritati võimalusel seda alati pakkuda. Videovalgustusmastide objektide arv on võrreldavas perioodis vähenenud ligi 3 korda. See on tingitud asjaolust, et videovalgustusmasti teenust pakutakse rohkem objektidele, mille kestvusaeg on kauem ning kus on piisavalt suur ehituspindala. Videovalgustusmastide alternatiiv on tavapärane videovalve. Kolme erineva tehnilise valve teenuse müügitulud on alljärgnevad:

**Tabel 3.** Tehniliste valveteenuste müügitulude leidmine kolmel võrreldaval perioodil

Teenuste mahud	01.01-31.12.2016	01.01-31.12.2015	01.01-31.12.2014
	<b>137 668</b>	<b>125 924</b>	<b>113 727</b>
Tehniline valve tulud (€)	110 421	76 691	31 152
Objektide arv (tk)	3 665	2 935	741
Keskmine hind (€)	30.13	26.13	42.04
Videovalve tulud (€)	17 018	16 760	25 801
Objektide arv (tk)	134	131	98
Keskmine hind (€)	127.00	127.94	263.28
Videoalgustusmasti renditulu (€)	10 229	32 473	56 774
Objektide arv (tk)	56	116	144
Keskmine hind (€)	182.66	279.94	394.26

Allikas: autori koostatud.

Tabelis 4 on väljatoodud põhitegevusega seotud üldhalduskulud, mis on kuluobjektidele jaotatud lähtuvalt müügitulude jaotusest. Juhtimiskeskuse juhataja palgakulu ja rida „muud kulud“ on otsekulud valitud kuluobjektidele. „Muud kulud“ sisaldab juhtimiskeskuse üüri- ja kommunaalikuluseid ning lühinumbri aastatasu. Real „muud kulud“ on lisaks arvestatud kahte kontot: 9999 laos arvel olev tehnika ja 4100 „muud juhtimiskeskuse kulud“. Konto 4100 on kulukonto, mis sisaldab kantseleikuluseid ja väiksemaid it-kaupu juhtimiskeskuse hooldamiseks.

Üldhalduskulud sisaldavad kaudkuluseid valitud kuluobjektide lõikes ning on edaspidi jaotatud lähtuvalt ettevõtte kogu müügitulu jaotusest.

**Tabel 4.** Põhitegevusega seotud üldkulud, eurodes

<b>Otsesed kulud:</b>	01.01-31.12.2016	01.01-31.12.2015	01.01-31.12.2014
Juhtimiskeskuse juhataja	16 980	16 020	12 072
Muud kulud	5 168	4 085	3 892
<b>Üldhalduskulud:</b>			
Büroojuht	20 112	17 040	13 140
Raamatupidamine	22 860	17 280	14 196
Tegevjuht/müügijuht	28 464	21 473	20 556
Vastutuskindlustus	3 050	3 750	2 250
<b>KOKKU</b>	<b>74 486</b>	<b>59 543</b>	<b>50 142</b>

Allikas: autori koostatud

Tehnilise valve kogukuludes moodustab suurima osa otsesed palgakulud:

- 2016.aastal 70%
- 2015.aastal 65%
- 2014.aastal 69%.

Põhivara amortisatsioon on oma sisult põhivara väärtuse langemine ja kuluks kandmine teatud ajaperioodil. Selleks tuleb eelnevalt otsustada kui pikka eluiga või kasutusaega põhivarale nähakse. Fennec LIS's OÜs olevatel põhivarades olev tehnika ja litsentsid on 20% lineaarse amortisatsioonimääraga. See on määratud lähtuvalt sellest, et tehnika võib viibida ka õuetingimustes ning üle 5 aasta ei suudeta tehnikat töökorras hoida. Tehnilise valve põhivara nimistusse kuuluvad tarkvarad, litsentsid ja keskusetehnika. Amortisatsioonikulu on viimasel paaril aastal kogukulude hulgas ca 5%, kuid tuleb samuti arvestada teenuse omahinna sisse.

Tehnilise valve teenuse puhul mängib rolli, kui palju objekte kaitstakse. Juhtimiskeskuse operaatori töö teeb tänapäevane tarkvara ja süsteem üsna lihtsaks. Iga uus lisanduv objekt on lisatulu, kuna muutuvkulude hulk on suhteliselt väike. 2015.aastal kasvasid muutuvkulud kogukulude hulgas 25%-ni ja seda saatjate ostu tõttu. Hetkel on maksimum tarkvara litsents kuni 5000 objekti ning selle saavutamisel omaks ettevõtte kõrgemat võimalikku kasumit ilma lisakulutusi tegemata.

**Tabel 5.** Tehnilise valve kulude leidmine, eurodes

€	Tehniline valve		
Perioodid	01.01-31.12.2016	01.01-31.12.2015	01.01-31.12.2014
<b>TULUD</b>	<b>110 421</b>	<b>76 691</b>	<b>31 152</b>
Objektide arv	3 665	2 935	741
<b>Otse.muutuvkulud</b>			
Sideteenuse kulu	9 056	4 696	1 186
Saatjate kulum	8 576	12 791	4 320
<b>Otse.püsikulud</b>			
Juhtimiskeskuse operaatorite palgakulud	52 704	35 328	25 200
JK juhataja palgakulu	13 619	9 757	3 307
PV amortisatsioonikulu	5 168	4 134	4 134
<b>Kaudsed kulud:</b>			
Büroojuht	1 533	790	734
Raamatupidamine	1 743	801	792
Tegevjuht	2 170	996	1 147
Vastutuskindlustus	233	174	126
Muud kulud	394	189	217
<b>KULUD KOKKU</b>	<b>95 195</b>	<b>69 656</b>	<b>41 163</b>
kasum/-kahjum	<b>15 226</b>	<b>7 035</b>	<b>-10 011</b>
kasum/-kahjum objekti kohta	4.15	2.40	-13.51

Allikas: autori koostatud

Tabel 6 toob välja videovalve (sh videovalgustusmasti) teenuse kogukulud. Ka videovalve teenusegrupi suurim kuluallikas otsesed tööjõukulud:

- 2016.aastal 67% kogukuludest;
- 2015.aastal 62% kogukuludest;
- 2014.aastal 58% kogukuludest.

Videovalve operaatori tööd lihtsustab toimiv tarkvara ja juhtimiskeskuse süsteem, kuid hetkel ei kasutata seda efektiivselt ära. Alates 2014.aastas on videovalve müügitulud tugevas languses olnud. Videovalve kasumlikuks töötamiseks oleks vaja tagasi saada 2014.aastal olnud objektide arv. See nõuaks lisa müügi- ja hinnakampaaniat, kuid hetkel pole see tööjõuvähesuse tõttu võimalik.

Otsesed muutuvkulud on internetitasud ning hetkel on ettevõttel parima hinna ja kvaliteedi suhtega teenusepakkuja ning selle kuluartikli vähendamine pole võimalik.

**Tabel 6.** Videovalve teenusegrupi kulude leidmine, eurodes

€	Videovalve sh videovalgustusmastid		
	01.01-31.12.2016	01.01-31.12.2015	01.01-31.12.2014
Perioodid			
<b>TULUD</b>	27 247	49 233	82 575
Objektide arv	190	247	242
<b>Otsesed muutuvkulud:</b>			
Internetikulu	11 400	14 820	14 520
<b>Otsesed püsikulud:</b>			
Videooperaatorite palgakulu	31 212	27 439	27 439
JK juhataja palgakulu	3 361	6 263	8 765
PV amortisatsioonikulu	4 506	3 906	3 906
<b>Kaudsed kulud:</b>			
Büroojuht	378	507	1 944
Raamatupidamine	430	514	2 101
Tegevjuht	535	639	3 042
Vastutuskindlustus	57	112	333
Muud kulud	97	122	576
<b>KULUD KOKKU</b>	51 978	54 322	62 626
kasum/-kahjum	<b>-24 731</b>	<b>-5 089</b>	<b>19 949</b>
kasum/-kahjum ühiku kohta	-130.16	-20.61	82.44

Allikas: autori koostatud

Tabel 7 toob välja tavapärase videovalve kogukulud ning kasumi ühiku kohta.

**Tabel 7.** Videovalve teenuse kogukulud, eurodes

€	01.01-31.12.2016	01.01-31.12.2015	01.01-31.12.2014
Videovalve tulud	17 018	16 760	25 801
-kulud	36 658	28 811	25 361
kasum/-kahjum	-19 640	-12 051	440
<b>Kasum/-kahjum objekti kohta</b>	<b>-146.57</b>	<b>-91.99</b>	<b>4.49</b>

Allikas: autori koostatud



Videovalve teenusegrupi (tabel 6) kogukulude alla lähevad nii tavapärane videovalve kui ka videovalgustusmasti teenus. Mõlemad teenused tähendavad läbi kaamerate objekti kontrollimist. Sellest tulenevalt on oluline need videovalve ja videovalgustusmasti objektide arvu lõikes jaotada. Videovalve kulude jaotus on alljärgnev:

**Tabel 8.** Videovalve kulude jaotus, eurodes

€	Videovalve kulude jaotus kahe teenuse vahel		
	01.01-31.12.2016	01.01-31.12.2015	01.01-31.12.2014
Videovalve objektid	134	131	98
-mastidega objektid	56	116	144
	190	247	242
Videovalve objektid %	71%	53%	40%
-mastide objektid %	29%	47%	60%
	100%	100%	100%
Videovalve kulud kokku	36 658	28 811	25 361
-mastide videokulud	15 320	25 512	37 265
Kulud kokku	51 978	54 322	62 626

Allikas: autori koostatud.

Videovalgustusmasti rent hõlmab videovalgustusmasti kasutust kliendi soovitud objektil ning videovalvet. Videovalve kulud on leitud tabelis 6. Videovalve kuludele lisandub ka mastide amortisatsioonikulu ja hoolduskulud. Hoolduskulud sisaldavad endas prožektorite vahetust ning mastide puhastamist. Videovalgustusmasti kogukulud ja teenitav kasum (-kahjum) on alljärgnev:

**Tabel 9.** Videovalgustusmasti kogukulud, eurodes

€	01.01-31.12.2016	01.01-31.12.2015	01.01-31.12.2014
Mastide amortisatsioon	5 688	5 688	4 640
Hoolduskulud	726	1 386	1 725
Videovalve kulu	15 320	25 512	37 265
<b>KOKKU</b>	21 734	32 586	43 630
Videovalgustusmastide tulud	10 229	32 473	56 774
-kulud	21 734	32 586	43 630
kasum/-kahjum	<b>-11 505</b>	<b>-113</b>	<b>13 144</b>
kasum/-kahjum ühiku kohta	-205.44	-0.97	91.28

Allikas: autori koostatud.

Tabel 10 näitab kogu tehnilise valve teenuseportfelli kasumit kolmel võrreldavad perioodil. Selgub, et kahel viimasel aastal on videovalve mõlemad teenusegrupid kahjumlikud ning pikemas perspektiivis pole võimalik, et ettevõtte suudab ainult tehniliste valve alternatiividega

samal viisil jätkata. Ettevõttel pole võimalik peamiseid kululiike vähendada, seetõttu on vaja teenuseportfelli muuta.

**Tabel 10.** Teenuseportfelli kasumi/kahjumi leidmine

Teenuseportfelli kasum/-kahjum kokku	01.01-31.12.2016	01.01-31.12.2015	01.01-31.12.2014
Tehniline valve			
Tulud	110 421	76 691	31 152
Kulud	95 195	69 656	41 163
Kasumi/-kahjum	15 226	7 035	-10 011
Videovalve			
Tulud	17 018	16 760	25 801
Kulud	36 658	28 811	25 361
Kasumi/-kahjum	-19 640	-12 051	440
Videovalgustusmasti rent			
Tulud	10 229	32 473	56 774
Kulud	21 734	32 586	43 630
Kasumi/-kahjum	-11 505	-113	13 144
<b>KASUM/-KAHJUM KOKKU</b>	<b>-15 919</b>	<b>-5 129</b>	<b>3 574</b>

Allikas: autori koostatud

Teenuseportfelli oma- ja müügihindade võrdlus tabelis 11 näitab, et kolma aasta jooksul on tehnilise valve teenus kasumisse viia, kuid see on viinud videovalve teenused kahjumlikuks. Ettevõttel pole piisavalt tööjõuressurssi ega müügikogemust, et suudetaks tegeleda mitme teenuse pakkumisega. Lisaks on videovalve võrreldes tehnilise valvega palju spetsiifilisem ning vaid äriklientidele. Kui juhtkond ei soovi palgata lisa müügitööga tegelevat inimest või osta sisse vastavat teenust, siis on mõistlik kaotada tavapärase videovalve. Videovalgustusmastide rendi teenusega võiks jätkata, kuid videovalve teenust sellejaoks saaks osta sisse. See tähendaks suurt tööjõuressursside vähenemist ning võimalust jõuda selle teenusega taaskord kasumini.

**Tabel 11.** Teenuseportfelli keskmised omahinnad ja müügihinnad

Teenuseportfelli kasumimäärad	01.01-31.12.2016	01.01-31.12.2015	01.01-31.12.2014
Tehniline valve			
Keskmine omahind	25.97	23.73	55.55
Keskmine müügihind	30.13	26.13	42.04
Kasum ühiku kohta	4.15	2.40	-13.51
Videovalve			
Keskmine omahind	273.57	219.93	258.78
Keskmine müügihind	127.00	127.94	263.28
Kasum ühiku kohta	-146.57	-91.99	4.49
Videovalgustusmasti rent			
Keskmine omahind	388.10	280.91	302.98
Keskmine müügihind	182.66	279.94	394.26
Kasum ühiku kohta	-205.44	-0.97	91.28

Allikas: autori koostatud

## 2.5. Teenuseportfelli mahtude muutus

Eelpool koostatud tulude ja kulude analüüs näitab selgelt, et hetkel osutatakse kogu videovalve teenust kahjumlikult ning pikas perspektiivis pole selle jätkamine võimalik. Autori hinnangul peaks ettevõtte juhtkond alustama teenuseportfelli restruktureerimisega. Juhtimisotsuste vastu võtjaid ja täideviijaid on ettevõttes vähe ning ettevõtte ei oma piisavalt vabu ressursse, et kõikide teenuste hetkeseisu parandada ning kasumini jõuda, kuid juhtkonnal on kindel soov säilitada videovalgustusmasti renditeenus. Autori hinnangul pole ettevõttel ka tarbetuid kulusid ning efektiivsema teenuseportfelli saavutamine on võimalik vaid teenusemahte muutes. Selletõttu teeb autor juhtkonnale ettepaneku lõpetada tavapärase videovalve teenuse pakkumine ning jätkata vaid videovalgustusmastide rendiga. Tavapärase videovalve on liiga spetsiifilised ning stabiilse kasvuni jõudmine Eesti turu tingimustes on keeruline. Näiteks pole videovalve teenustele nõudlust eraklientide poolt. Mastide renditeenuse jätkamiseks tuleks leida vastav koostööpartner, kes haldaks videovalgustusmastide objekte koostöös meie juhtimiskeskusega. Kõik videovalveks vajaminevad tarkvarad ja litsentsid võiksid siiski jääda ettevõtte varadesse, juhaks kui tulevikus otsustatakse peale kalkuleeritud ja eelarvestatud otsust tagasi turule naasta. Samuti soovib autor suurendada tehnilise valve teenusepakkumist.

Autor toob tabelis 12 välja omapoolse ettepaneku, mis mahus võiks peale teenuseportfelli restruktureerimist olla esimese aasta teenusemaht ning kasum. Tabelis 12 olevad teenusemahud on eeldatavad ning prognoos lähtub 2017.aasta esimese nelja kuu teenusemahtudest. Samuti on arvestatud eelnevat autori seisukohta, et tavapärasest videovalvet enam ei osutata, seega kõik videovalveks vajalikud kulud on seotud vaid videovalgustusmasti rendiga. Videovalve teenust ostetakse sisse ning teenuse ostuhind on võetud varasematest koostöö lepingutest teise turvaettevõttega.

Tehnilise valve objektide arvul on tuginetud eelmise aasta 25% kasvule ning eeldusel, et keskmine müügihind jääb eelmise aastaga samale tasemele.

**Tabel 12.** Hüpoteetiline müügitulu

€	01.01-31.12
Ettevõtte müügitulu kokku	<b>824 220</b>
Tehniline valve	160 344
%	19.5%
Videovalgustusmastide rent	23 307
%	2.8%
Mehitatud valve	575 103
%	69.8%
Kauba müük	6 783
%	0.8%
Muud teenused	58 683
%	7.1%
<hr/>	
Tehniliste valveteenuste mahud	01.01-31.12
	<b>183 651</b>
Tehniline valve tulud (€)	160 344
Objektide arv (tk)	4 581
Keskmine hind (€)	35.00
Videovalgustusmasti renditulu (€)	23 307
Objektide arv (tk)	116
Keskmine hind (€)	200.93

Allikas: autori koostatud

Edaspidiseks juhtimiskeskuse kuluarvestuseks soovib autor samuti kasutada osakuluarvestuse põhimõtet, eriti kui jätkatakse sisuliselt vaid kahe teenuse pakkumisega. Samuti lihtsustaks kuluarvestussüsteemi järgimist müügiartiklite ja kontoplaani uuendamine, et saaks lihtsalt

eristada erinevaid tehnilise valve meetodeid ning kulusid. Palgakulu konto 4110 võiks sisaldada alakontot 41101, mis sisaldaks vaid juhtimiskeskuses töötavate inimeste palgakulusid, nii oleks kulude leidmine ja arvestamine edaspidiselt vähem aega nõudvam.

Ettevõtte põhitegevuse üldhalduskulud jäävad samale tasemele. Kuid autor on lisaks arvestanud, et ettevõtte vajab uut müügijuhti, kes tegeleks vaid tehnilise valve ja videovalgustusmasti klientide leidmisega. Autor on arvestanud, et müügijuht töötaks osalise tööajaga. Tabelis 13 toob autor välja hüpoteetilised üldhalduskulud, mis jagunevad teenustemahtusid arvestades.

**Tabel 13.** Ettevõtte hüpoteetilised üldhalduskulud, eurodes

<b>Otsesed kulud:</b>	01.01-31.12
Juhtimiskeskuse juhataja	16 980
Muud kulud	5 168
<b>Üldhalduskulud:</b>	
Büroojuht	20 112
Müügijuht	15 264
Raamatupidamine	22 860
Tegevjuht/müügijuht	28 464
Vastutuskindlustus	3 050
<b>KOKKU</b>	<b>89 750</b>

*Allikas: autori koostatud*

Sideteenuste kulu, tehnika amortisatsioonikulu ja juhtimiskeskuse tööjõukulud tuleb kanda otse teenuste omahinda. Kaudkuludesse hulka jäävad põhitegevusega seotud üldhalduskulud. Samuti soovib autor kindlasti jätkata kulude arvestamisega ning alustada eelarvestamisega. Majandusaasta lõppedes peab juhtkond eelarve ning tegelikud kulud üle kontrollima ja vajaminevaid parandusi tegema edaspidiseks. Tabelis 14 toob autor välja hüpoteetilised tehnilise valve kulud ja keskmise teenitava kasumi ühe objekti kohta.

**Tabel 14.** Hüpoteetiline tehnilise valve kogukulud ja keskmine kasum objekti kohta, eurodes

<b>Tehnilise valve kulud</b>	
Perioodid	01.01-31.12
<b>TULUD</b>	<b>160 344</b>
Objektide arv	4 581
<b>Otse.muutuvkulud</b>	
Sideteenuse kulu	14 918
Saatjate kulum	18 133
<b>Otse.püsikulud</b>	
Juhtimiskeskuse operaatorite palgakulud	52 704
JK juhataja palgakulu	14 825
PV amortisatsioonikulu	5 168
<b>Kaudsed kulud:</b>	
Büroojuht	3 913
Müügijuht	13 327
Raamatupidamine	4 447
Tegevjuht	5 537
Vastutuskindlustus	593
Muud kulud	1 005
<b>KULUD KOKKU</b>	<b>134 570</b>
kasum/-kahjum	<b>25 773</b>
kasum/-kahjum objekti kohta	5.63

Allikas: autori koostatud

Võrreldes tegelike näitajatega on autor arvestanud, et loobutakse videooperaatori ametikohtadest ning selle asemel ostetakse videovalveteenust konkureerivalt turvaettevõttelt. Videoalgustusmasti renditeenuse puhul on arvestatud, et objektide arv suudetakse taastada 2015.aasta tasemele ning keskmine hind tõuseb 10% vastavalt lepingus lubatud hinnatõusu määrale. Kui ettevõtte osutab videovalveteenustest vaid videoalgustusmasti renditeenust, siis esimesel aastal kasumini ei jõuta. Kasumi teenimiseks oleks vaja ca 200 videoalgustusmasti objekti, mis pole ühe aastaga reaalne tulemus.

Tabelis 15 toob autor välja hüpoteetilise videoalgustusmastide kogukulud ja keskmise kasumi objekti lõikes:

**Tabel 15.** Videoalgustusmasti kogukulud ja keskmine kasum objekti lõikes, eurodes

<b>Videovalgustusmasti kogukulud</b>	
Perioodid	01.01-31.12
<b>TULUD</b>	23 307
Objektide arv	116
<b>Otsesed muutuvkulud:</b>	
Videovalveteenus	10 324
Hoolduskulud	1 386
<b>Otsesed püsikulud:</b>	
Videoperaatorite palgakulu	0
JK juhataja palgakulu	2 155
PV amortisatsioonikulu	10 194
<b>Kaudsed kulud:</b>	
Büroojuht	569
Müügijuht	1 937
Raamatupidamine	646
Tegevjuht	805
Vastutuskindlustus	86
Muud kulud	146
<b>KULUD KOKKU</b>	28 249
kasum/-kahjum	<b>-4 941</b>
kasum/-kahjum ühiku kohta	-42.60

Allikas: autori koostatud

Uuendatud teenuseportfell teeniks kokkuvõttes kasumit juba esimese aastaga. Juhtkonnapoolne soov kindlasti säilitada videoalgustusmasti teenus vajab kasumini jõudmiseks miinimum kaks aastat. Samas teenib tehnilise valve teenus piisavalt kasumit ning juhtkonnal on aega planeerida ja eelarvestada, et leida sobiv teenusemaht, et videoalgustusmasti teenus teeniks samuti kasumini. Videoalgustusmasti teenusemahtude kasvades on võimalik parandada ka videovalve teenuse ühikuhinda konkureeriva ettevõtte poolt.

**Tabel 16.** Hüpoteetiline kogukasum juhtimiskeskuse kulukohale

Teenuseportfelli kasum/-kahjum kokku	01.01-31.12
Tehniline valve	
Tulud	160 344
Kulud	134 570
Kasumi/-kahjum	25 773
Videovalve	
Tulud	0
Kulud	0
Kasumi/-kahjum	0
Videoalgustusmasti rent	
Tulud	23 307
Kulud	28 249
Kasumi/-kahjum	-4 941
<b>KASUM/-KAHJUM KOKKU</b>	<b>20 832</b>

Allikas: autori koostatud



## KOKKUVÕTE

Kiire kasv ettevõttes ja üldises konkurentsisis on teenuste hindadele langetavalt mõjunud, mis sunnib juhtkonda üle vaatama oma kulusid. Omades täpset ülevaadet, mis kulud ettevõttel on, on neid võimalik ka juhtida. Kuluarvestussüsteemist saadud infot kasutavad ettevõtte juhid hinnapoliitika kujundamisel ja teenuseportfelli muutmisel.

Uuritavaks ettevõtteks oli 2011.aastal loodud turvaettevõtte, mis tegeleb tehnilise ja mehitatud valve teenuse pakkumisega. Hetkel pakutakse enam mehitatud valve teenust, kuid ettevõttel on pikemas perspektiivis plaan kaotada järkjärgult mehitatud valve teenus ning selle jaoks eelnevalt luua efektiivselt toimiv tehnilise valve teenuseportfell.

Antud lõputöö eesmärgiks oli saada ülevaade erinevatest kuluarvestussüsteemidest ja anda uuritavale ettevõttele soovitusi parema kuluarvestussüsteemi väljatöötamiseks. Autor andis töö esimeses pooles ülevaate kuluarvestuse süsteemide olemusest, vajalikkusest ja kuidas aitab süsteemi olemasolu ettevõttel kasumini jõuda. Lisaks selgitab autor, miks on valitud kuluarvestussüsteem, osakuluarvestus, parim valik antud ettevõttele. Töö teises pooles andis töö autor ülevaate Fennec LIS's OÜ loomisest, tegevusest ning kulude ülevaatest, mis valitud kulukohas, juhtimiskeskuses, tekivad. Töö teises osas annab autor omapoolse nägemuse efektiivsemast teenuseportfelligist ning oodatavast kasumist sellele.

Autor soovib ettevõttel luua edaspidiseks lihtsamaks kuluaruandluseks uued müügiartiklid ning finantskontod. Ettevõtte kasutab Directo majandustarkvara ning autor soovib kasutada antud tarkvara kõiki pakutavaid võimalusi rohkem, kuna see muudaks kuluarvestussüsteemi kasutamise lihtsamaks ja järjepidavamaks. Samuti aitab see teenustehindasid lihtsamalt ja objektiivsemalt korrigeerida ja kujundada. Antud lõputööks vajaliku informatsiooni saamine oli liialt aeganõudev. Uued müügiartiklid ja finantskontod oleks soovitav luua esimesel võimalusel.

Turu situatsioon ja nõudmised ettevõttele on ajaga muutunud. Suurenenud ehitustegevus linnas ning ettevõttepoolne eelistus tehnilisele valvele kajastub ka müügituludes. Kui soov on antud viisil jätkata, siis pole mõistlik videovalveteenust pakkuda, kuna teenusest loobumisel

väheneksid ettevõtte tööjõukulud suures mahus. Autor andis omapoolse soovitusena kaotada videovalveoperaatori töökohad ja osta sellist teenust konkureerivalt turvaettevõttelt.

Autor jõudis järeldusele, et Fennec LIS's OÜ-le sobib kõige paremini osakularvestuse meetod tehniliste valveteenuse kularvestuseks. Seda toetab asjaolu, et ettevõtte teenuseportfell sisaldab vähe omanäolisi teenuseid, teenuste osutamine on sarnane ning kaudkulud on vähe. Samuti aitab osakularvestus analüüsida kulude käitumist erinevatel teenusemahtudel. Autori arvates on väljapakutud kularvestussüsteem kooskõlas ettevõtte teenuse osutamise viisi ja teenuseportfelli kavandatava tegevusega.

Lõputöö teises osas pakub autor välja omapoolse nägemuse teenuseportfelliga. Autor toob välja mis ja kui suures mahus turvateenuseid võiks turvaettevõtte pakkuda. Omapoolses nägemuses on autor arvestanud ka juhtkonna sooviga.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alver, J., Reinberg, L.** (2002). *Juhtimisarvestus. 2. täiend tr.* Tallinn: Deebet.
2. **Alver, J., Alver, L.** (2011). *Majandusarvestus ja rahandus: Leksikon A-L.* Tallinn: Deebet.
3. **Atrill, P., McLaney, E.** (2015). *Accounting and finance for non-specialists. 9.täiend tr.* Pearson Education Limited.
4. **Haldma, T, Karu, S.** (1999). *Kuluarvestuse süsteemi loomine ettevõttes.* Tartu: Rafiko.
5. **Illison, R. Tammiste, T.** (2009). *Tegevuspõhine majandusarvestus.* Raamatupidamise Praktik.
6. **Kaplan,R.S., Cooper, R.** (2002). *Kulu ja tulemus: kuidas integreeritud kulusüsteemidega suurendada kasumlikkust ja tulemust.* Tartu: Fontese Kirjastus.
7. **Kaplan, R.S., Norton, D.** (2003). *Tasakaalus tulemuskaart: strateegiast tegudele.* Tallinn:Pegasus.
8. **Karu, S.** (2008). *Kulude juhtimine ja arvestus.* Tartu: Rafiko
9. **Lääts, K, Peets, P.** (1999). *Vastutus põhine arvestus- üks controllingu juurutamise eeldusi organisatsioonis.* Tartu: Rafiko.
10. Raamatupidamise toimkonna juhendid 2016
11. The Economist. Active-Based Costing. [WWW] <http://www.economist.com/node/13933812> (24.04.2017)
12. Kuluarvestus ja kulujuhtimine. [WWW] [http://www.innove.ee/UserFiles/Kutseharidus/%C3%95ppekava/Logistika%20%C3%B5pik%20kutsekoolidele/17\\_Kuluarvestus%20ja%20kulujuhtimine.pdf](http://www.innove.ee/UserFiles/Kutseharidus/%C3%95ppekava/Logistika%20%C3%B5pik%20kutsekoolidele/17_Kuluarvestus%20ja%20kulujuhtimine.pdf) (21.03.2017)
13. ABC Cost Accounting. [WWW] <http://www.investopedia.com/terms/a/abc.asp> (24.04.2017)
14. Postimees Juhtimine.ee Juhtimisarvestusest [WWW] <http://rparvestus.eu/juhtimisarvestusest/> (22.04.17)

15. Omahinna arvestamine ja üldkulude jaotamine. [WWW]  
<http://www.sanderkaru.ee/finantskoolitused/omahinna%20arvestamine%20ja%20yldkulude%20jaotamine.pdf> (05.05.2017)
16. Kulude arvestus ja juhtimine avaliku sektori organisatsioonis. [WWW].  
<http://www.majanduspartner.ee/wp-content/uploads/Kulude-arvestus-avaliku-sektori-organisatsioonis.pdf> (15.05.2017)
17. Tegevuspõhine kuluarvestus. [WWW].  
[https://www.pwc.com/ee/et/services/assets/flyerid/pwc\\_tegevuspohine\\_kuluarvestus\\_1.pdf](https://www.pwc.com/ee/et/services/assets/flyerid/pwc_tegevuspohine_kuluarvestus_1.pdf) (16.05.2017)
18. Ettevõtja eesmärgid. [WWW] [http://www.lvrkk.ee/kristiina/ariplaan/44\\_eesmrk.html](http://www.lvrkk.ee/kristiina/ariplaan/44_eesmrk.html)
19. Ettevõtte strateegilised eesmärgid, kriitilised edutegurid ja tegevuse võtmenäitajad.  
[WWW] <http://www.itera.ee/2016/07/ettevotte-strateegilised-eesmargid-kriitilised-edutegurid-ja-tegevuse-votmenaitajad/>
20. Fennec LIS's OÜ raamatupidamise algdokumendid

## LISAD:

### Lisa 1. Fennec LIS's OÜ kontoplaan

KOOD	KONTO NIMI	KLASS
1000	Kassa	Varad
1010	Swedbank	Varad
1020	Pank 2	Varad
10618	Käibemaks 100% ettevõtluses kasutat.sõiduautodelt	Varad
10619	Käibemaks osaliselt ettevõtluses kasutat.sõiduautodelt	Varad
1080	Raha teel / panga vahekonto	Varad
1090	Rahaturufondid	Varad
1200	Ostjate laekumata arved	Varad
1208	Ebatõenäoliselt laekuvad arved (-)	Varad
1213	Palgamaksude ettemaks	Varad
1214	Käibemaksu ettemaks	Varad
1215	Ostjate ettemaksetelt arvestatud käibemaks	Varad
1216	Maksuintresside ettemaks	Varad
1217	Pöördkäibemaks	Varad
1220	Nõuded osanike vastu (osakap.sissemaks)	Varad
1221	Nõuded lühiajalised	Varad
1222	Pangalt laekumata intress	Varad
1223	Laekumata kaardimaksud (müügiarvete laekumine kaardiga)	Varad
1224	Tasaarveldused	Varad
12261	Aruandev isik	Varad
12271	Antud lüh. laen /nimi/	Varad
12272	Antud laenude tagasimaksud	Varad
1231	Ettemakstud kindlustus	Varad
1235	Ettemakstud kasutusrendi 1.sissemakse	Varad
1239	Muud ettemakstud kulud	Varad
1310	Materjalid	Varad
1320	Materjalid kliendi objektidel	Varad
1330	Valmistoodang müügiks	Varad
1340	Müügiks ostetud kaubad	Varad
1350	Ettemaksud tarnijatele	Varad
1400	Tütar e/v Armsec OÜ osad	Varad
1402	Tütar e/v Turvamehed AS osad	Varad
1403	Tütar e/v Skalina OÜ osad	Varad
1500	Müügiotel põhivara	Varad

1700	Kinnisvarainvesteeringud	Varad
1701	Kinnisvarainvesteeringute kulum	Varad
1800	Maa	Varad
1820	Ehitised	Varad
1821	Ehitiste akumul.eeritud kulum (miinus)	Varad
1830	Transpordivahendid	Varad
1831	Transpordivahendite akumul.eeritud kulum	Varad
1832	Arvutid ja arvutisüsteemid	Varad
1833	Arvutid ja -süsteemide akumul.kulum	Varad
1834	Muud masinad ja seadmed	Varad
1835	Muude masinate, seadmete akumul.kulum	Varad
1840	Muu materiaalne põhivara	Varad
1841	Muu mat.pv. akumul.eeritud kulum	Varad
1870	Lõpetamata ehitised	Varad
1880	Ettemaksud põhivara eest	Varad
1890	Tootvad bioloogilised varad	Varad
1930	Muu immateriaalne põhivara (sh.tarkvaralitsentsid)	Varad
1935	Muu immateriaalse põhivara kulum	Varad
2010	Lühiajaline pangalaen	Võlad
2011	Lühiajalise laenu tagasimakse	Võlad
2015	Lühiajaline laen omanikult	Võlad
2020	Lühiajaline arvelduskrediit	Võlad
2030	Lühiajaline laen juriidiliselt isikult saadud	Võlad
2031	Lühiajaline laen eraisikult saadud	Võlad
2070	Pikaajaliste laenude tagasimaksud järgm.per-l	Võlad
20801	Kap.rendi lüh.osa, leping ....	Võlad
20802	Kap.rendi lüh.osa, leping ....	Võlad
2090	Lühiaj. vahetusvõlakirjad, eelisaktsiad	Võlad
2110	Võlad Eesti tarnijatele	Võlad
2120	Võlad EL tarnijatele (ühendusesisene soetus)	Võlad
2130	Võlad välistarnijatele (mitte EL)	Võlad
2210	Palgavõlg	Võlad
2211	Palgast kinnipeetud elatis	Võlad
2212	Palgast kinnipeetud trahvid (sh. täitevamet)	Võlad
2219	Muud kinnipidamised palgast	Võlad
2280	Puhkusetasu kohustus	Võlad
231	Käibemaksu saldo	Võlad
2310	Müügi käibemaks	Võlad
2311	Sisendkäibemaks	Võlad
2312	Põhivara soetamisel tasutud käibemaks	Võlad
2313	Impordilt tasutud käibemaks	Võlad
2314	Pöördkäibemaksu tasakaalustamine	Võlad
2316	Käibemaksu tasumine maksuametile	Võlad
2320	Sotsiaalmaksu võlg	Võlad
2330	Isiku tulumaksu võlg	Võlad

2340	Töötuskindlustusmakse võlg	Võlad
2350	Kogumispensioni makse võlg	Võlad
2360	Dividendide tulumaksu võlg	Võlad
2370	Erisoodustuse tulumaksu võlg	Võlad
2380	Maamaksu võlg	Võlad
2390	Maksuvõlgade intressid	Võlad
2400	Dividendivõlad	Võlad
2401	Väljamaksmata dividendidelt arvest. tulumaks	Võlad
2410	Intressivõlad	Võlad
2430	Lühiajaline deebetkaardivõlg	Võlad
2440	Lühiajaline krediitkaardivõlg	Võlad
2450	Muud kreditoorsed võlad	Võlad
2460	Sotsiaalmaksu viitvõlg	Võlad
2462	Tulumaksu viitvõlg	Võlad
2464	Töötuskindlustusmakse viitvõlg	Võlad
2466	Kogumispensioni makse viitvõlg	Võlad
2500	Ostjate ettemaksed	Võlad
2600	Sihtfinantseerimine põhitegevuseks lüh.kohustus	Võlad
2601	Sihtfinantseerimine põhivara soetuseks lüh.koh.	Võlad
2810	Pikaajaline pangalaen	Võlad
2820	Pikaajaline laen omanikult	Võlad
28301	Kap.rendi pik.osa, leping ....	Võlad
28302	Kap.rendi pik.osa, leping ....	Võlad
2860	Muud pikaajalised võlad	Võlad
2880	Pikaajaline sihtfinantseerimine	Võlad
2910	Aktsiakapital või osakapital	Omakapital
2911	Registreerimata aktsia- või osakapital	Omakapital
2950	Kohustuslik reservkapital	Omakapital
2970	Eelmiste perioodide jaot. kasum (kahjum)	Omakapital
2980	Aruandeaasta kasum (kahjum)	Omakapital
3000	Teenuse müük Eestis (20% km)	Tulud
3005	Kauba müük Eestis (20% km)	Tulud
3010	Kauba müük Eur.Liitu (0% km)	Tulud
3011	Teenuse müük Eur.Liitu (0% km)	Tulud
3020	Kauba eksport	Tulud
3021	Teenuse eksport	Tulud
3040	Müügitulu (9% km)	Tulud
3050	Muu müügitulu (20% km)	Tulud
3060	Maksuvaba müügitulu	Tulud
3099	Ümardused müügil	Tulud
3510	Põhivara müük (20% km maksustatav)	Tulud
3511	Põhivara müük (maksuvaba)	Tulud
3512	Müüdud põhivara jääkmaksumus	Tulud
3514	Põhivara müügist tekkinud kahjum ärikuludesse	Tulud
3520	Realiseeritud kasum valuutakursist (H,K)	Tulud

3521	Realiseerimata kasum val. kursi m. (H,K)	Tulud
3531	Saadud dotatsioonid, toetused	Tulud
3532	Saadud dotatsioonid, toetused põhivara soetuseks	Tulud
3560	Muud äritulud	Tulud
4000	Inventuri kulukonto	Kulud
4001	Põhimaterjalide kulu	Kulud
4002	Abimaterjalide kulu	Kulud
4005	Küttekulud tootmises	Kulud
4006	Transpordikulu al.2015	Kulud
4010	Tootmistööliste palgakulu	Kulud
4011	Tootmistööliste sots.maksukulu	Kulud
4012	Tootmistööliste töötuskindl.kulu	Kulud
4013	Tootmistööliste puhk.reserv	Kulud
4100	Muud JUHTIMISKESKUSE kulud	Kulud
4102	Väheväärtuslik tootmispõhivara	Kulud
4104	Muud tootmisega seotud kaubad	Kulud
4108	Tootmise hoonete, seadmete kindlustus	Kulud
4109	Muud tootmisega seotud teenused	Kulud
4110	Tootmise üldine palgakulu	Kulud
4111	Tootmise üldine sots.maksukulu	Kulud
4112	Tootmise üldine töötuskindl.maksukulu	Kulud
4113	Tootmise üldine puhkusereservikulu	Kulud
4130	Valvekulud	Kulud
4140	Tootmise põhivara kulum	Kulud
4200	Müüdnud ostukaubad soetushinnas	Kulud
4210	Ruumide rent al.2015	Kulud
4211	Valmistoodangu arvelevõtmine	Kulud
4212	Pooltoodangu arvelevõtmine	Kulud
4213	Pooltoodang kuluks	Kulud
4215	Valmistoodang kuluks (praak jms.)	Kulud
4230	Ruumide kommunaalkulud al.2015	Kulud
4300	Turustuse reklaamikulud	Kulud
4301	Reklaamikulud al.2015	Kulud
4304	Turustuse sidekulud	Kulud
4305	Turustuse materjalid, väikevahendid	Kulud
4306	Turustuse transpordikulu	Kulud
4307	Turustuse autode kindlustus	Kulud
4310	Telefon, internet	Kulud
4311	Turustuse sots.maksukulu	Kulud
4312	Turustuse töötuskindl.maksukulu	Kulud
4313	Turustuse puhkusereservikulu	Kulud
4320	IT teenused, arvutitarvikud	Kulud
4340	Turustuse põhivara kulum	Kulud
4410	Autode kasutusrent al.2015	Kulud
4510	Juhtkonna palgakulu	Kulud



4511	Juhtkonna sotsiaalmaks töötasult	Kulud
4512	Juhtkonna töötuskindlustuse kulu	Kulud
4513	Juhtkonna puhkusekoh.reserv	Kulud
4514	Juhatuse liikme tasud	Kulud
4520	Töölähetuse kulud	Kulud
4521	Autode kindlustus	Kulud
4523	Autode kütusekulu	Kulud
4524	Autode hooldus ja remondikulud	Kulud
4525	Isikliku auto kompensatsioon	Kulud
4530	Kantseleikulud, postikulu	Kulud
4532	Tööriided, kaitsevahendid	Kulud
4534	Pangateenus	Kulud
4536	Lootusetud debitoorsed võlad	Kulud
4540	Konsultatsioonid, koolitused	Kulud
4542	Töötervishoid	Kulud
4544	Raamatupidamisteenus, audiitori teenus	Kulud
4545	Kontoritehnika	Kulud
4546	Muud ülhalduskulud	Kulud
4548	Väikesaldode mahakandmised	Kulud
4549	Ümardused ostul	Kulud
4560	Töötajatele tehtud erisoodustused	Kulud
4562	Erisoodustuselt arvest. käibemaks	Kulud
4564	Erisoodustuselt arvest. tulumaks	Kulud
4566	Erisoodustuselt arvest. sots.maks	Kulud
4580	Põhivara amortisatsioonikulu (üldhaldus)	Kulud
4582	Kinnisvarainvesteeringute amort.kulu	Kulud
4584	Immateriaalse põhivara amortisatsioonikulu	Kulud
4586	Põhivara väärtuse langus	Kulud
4587	Kahjum põhivara mahakandmisest	Kulud
4910	Kahjum põhivara müügist	Kulud
4930	Makstud leppetrahvid, viivised, intressid	Kulud
4940	Maksuviivised maksuametile	Kulud
4950	Realiseeritud kahjum val. muut.(K,H)	Kulud
4951	Realiseerimata kahjum val. muut.(H,K)	Kulud
4960	Sponsorlus	Kulud
4970	Ettevõtlusega mitteseotud kulud	Kulud
4980	Vastuvõtukulud	Kulud
4990	Muud ärikulud	Kulud
6010	Finantstulud investeeringuult tüdarettevõttesse	Tulud
6011	Finantskulud investeeringuult tüdarettevõttesse	Kulud
6020	Finantstulud investeeringuult sidusettevõttesse	Tulud
6021	Finantskulud investeeringuult sidusettevõttesse	Kulud
6030	Finantstulud muudelt pikajalistelt finantsinvesteeringutet	Tulud
6031	Finantskulud muudelt pikajalistelt finantsinvesteeringutet	Kulud
6040	Kasum valuutakursi muut. v.a. H,K	Tulud

6041	Kahjum valuutakursi muut. v.a H,K	Kulud
6050	Muud finantstulud-panga intressid	Tulud
6060	Pangalaenu intressikulud	Kulud
6065	Kapitalirendi intressikulud	Kulud
7000	Ettevõtte tulumaks	Kulud

Allikas: Fennec LIS's OÜ kontoplaan

## Lisa 2. Fennec LIS's OÜ kasumiaruanne (skeem 2)

Kokku müügitulu	
Müüdnud toodangu (kaupade, teenuste) kulu	
4001	Põhimaterjalide kulu
4002	Abimaterjalide kulu
4006	Transpordikulu
4100	Muud juhtimiskeskuse kulud
4104	Muud tootmisega seotud kaubad
4108	Tootmise hoonete, seadmete kindlustus
4109	Muud tootmisega seotud teenused
4110	Tootmise üldine palgakulu
4111	Tootmise üldine sots.maksukulu
4112	Tootmise üldine töötuskindl.maksukulu
4113	Tootmise üldine puhkusereservikulu
4130	Valvekulud
4210	Ruumide rent
4230	Ruumide kommunaalkulud
Kokku müüdnud toodangu (kaupade, teenuste) kulu	
Brutokasum (-kahjum)	
Turustuskulud	
4301	Reklaamikulud
4310	Telefon, internet
4320	IT teenused, arvutitarvikud
Kokku Turustuskulud	
Üldhalduskulud	
4410	Autode kasutusrent
4510	Juhtkonna palgakulu
4511	Juhtkonna sotsiaalmaks töötasult
4512	Juhtkonna töötuskindlustuse kulu
4514	Juhatuselise liikme tasud
4520	Töölähetuse kulud
4523	Autode kütusekulu
4524	Autode hooldus ja remondikulud
4530	Kantseleikulud, postikulu
4532	Tööriided, kaitsevahendid
4534	Pangateenus
4536	Lootusetud debitoorsed võlad
4540	Konsultatsioonid, koolitused
4542	Töötõrjehoid
4544	Raamatupidamisteenus, audiitori teenus
4545	Kontoritehnika
4546	Muud üldhalduskulud
4548	Väikesaldode mahakandmised

4549	Ümardused ostul
4564	Erisoodustuselt arvest. tulumaks
4580	Põhivara amortisatsioonikulu (üldhaldus)
4584	Immateriaalse põhivara amortisatsioonikulu
Kokku Üldhalduskulud	
Muud äritulud	
3560	Muud äritulud
Kokku Muud äritulud	
Muud ärikulud	
4980	Vastuvõtukulud
4990	Muud ärikulud
Kokku muud ärikulud	
Ärikasum (-kahjum)	
Finantstulud ja -kulud	
6010	Finantstulud investeringuult tütarettevõtetesse
6011	Finantskulud investeringuult tütarettevõtetesse
6041	Kahjum valuutakursi muut. v.a H,K
6050	Muud finantstulud-panga intressid
Kokku finantstulud ja -kulud	
Kasum (-kahjum) enne tulumaksustamist	
Aruandeaasta puhaskasum (-kahjum)	

Allikas: Fennec LIS's OÜ kasumiaruanne

## **SUMMARY**

### **IMPROVING THE EFFICIENCY OF SERVICE PORTFOLIO FOR PRIVATE SECURITY COMPANY**

**Liivia Pihelgas**

Language: Estonian

Tables: 16

Pages: 55

Figures: 4

References: 20

Formulas: 0

Each company is created with an intention to make a profit. Profit forms as the difference between the revenue and the expenditure. In the rapidly changing and highly competitive environment, where prices of products and services are determined by clients and subscribers, cost management has become very important. In most cases, the results of activities of a company are assessed on the basis of financial statements. Financial reporting reflects the results of the previous periods. However, this information is not always enough to make correct management decisions. Each enterprise should have an effective cost accounting system, the main task of which is to equip managers with necessary information to make decisions in the right place at the right time. The main aim of a cost accounting system is to achieve operational efficiency through improving cost management.

The present thesis examines the generation, classification and accounting of costs in a company, with an aim to develop an effective cost accounting system. The target company, founded in 2011, is a private security company. It is a young and quickly growing company. Initially, the company was founded for providing security services and systems. In early 2015 the company merged with other security providing company and took over their manned guarding contracts. From there on the company sales revenues have risen to three times. With that fast growth the company has lost the main reason why that was founded– to provide security services with the help of technology and software. The company's long term goal is not to provide manned services and try to provide only technical surveillance services. Before doing that the company needs to develop effective cost accounting system.

The main aim of the thesis was to get an overview of various cost accounting systems and offer recommendations to the company for the development of their cost accounting system for their control panel unit. The author examined the nature of the systems, and its development opportunities.

The following tasks were set to achieve the aim:

- to define the concept of cost accounting;
- to describe the nature of a cost accounting system;
- to introduce concepts and calculation of cost types, cost factors and cost bearers;
- to identify traditional and activity-based cost accounting methods;
- to identify the observed company's costs structure;
- to give recommendations to the company to develop a suitable cost accounting system and ways to provide services more effectively.

Based on the first part of the thesis, the author has come to the conclusion, that for Fennec LIS's OÜ a marginal costing system is best suited. That is because:

- the company has few services;
- the way how services are provided are very similar;
- the services have very few indirect costs;
- there are few cost drivers.

To create a marginal costing system in the company, it is necessary to:

- handle each service as an cost object;
- determine the direct costs of services;
- determine the indirect costs and allocate them based of service quantities;
- calculate the cost and profits of services;
- make a proposal to restructure service portfolio to increase company's efficiency.

The author of the thesis recommends to divide indirect costs to cost units based on revenue distribution.

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks ning selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi ega diplomit.

Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor: .....  
(Liivia Pihelgas, 29.mai 2017)

Üliõpilaskood: 121354BDMR

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja: .....  
(Pille Kaarlõp, 29.mai 2017)

Kaitsmisele lubatud: ”.....” ..... 2017

Kaitsmiskomisjoni esimees:

.....  
(nimi, allkiri)