

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI
TALLINNA KOLLEDŽ**

Majandusarvestus

Külli Kullang

**CONTROLLINGU SÜSTEEMI ARENDUSVÕIMALUSED
JUHTIDETA ORGANISATSIOONIS
AS PROEKSPERT NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Ester Vahtre, *EMBA*

Tallinn 2015

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. <i>CONTROLLINGU</i> SÜSTEEMI OLEMUS JA ÄRIPROTSESSE MÕJUTAVAD TEGURID.....	5
1.1. Controllingu süsteemi olemus	5
1.2. Äriprotsesse mõjutavad tegurid	8
1.2.1. Konkurendid	10
1.2.2. Organisatsiooni kultuur, struktuur ja liikmed	14
1.2.3. Kliendid ning tooted ja teenused.....	20
1.2.4. Tehnoloogia ja andmed.....	25
2. <i>CONTROLLINGU</i> SÜSTEEM PROEKSPERDIS.....	28
2.1. Proeksperdi olemasolevad kontrollifunktsioonid	28
2.2. Controllingu süsteemi juurutamise võimalikkus	36
2.3. Controllingu süsteemi elluviimise strateegiline plaan.....	39
2.4. Hinnang uurimusele.....	41
KOKKUVÕTE	43
VIIDATUD KIRJANDUS	45
Analüüsi koostamisel täiendavalt kasutatud allikad	46
LISAD	47
Lisa 1. Proeksperdi eelarve ja forecast sisestusvorm – aruanne.....	47
Lisa 2. Terry London – Hinnang <i>controllingu</i> süsteemi juurutamiseks	50
SUMMARY.....	51
AUTORIDEKLARATSIOON	54

SISSEJUHATUS

Ettevõttele, kes proovib majanduskeskkonnas ellu jääda, ei piisa vaid ettevõtte atraktiivsust tõestavate näitajate analüüsimisest, vaid tuleb leida näitajaid, mis aitavad oma igapäevaste otsustega seotud tegevusi mõista ning viitavad võimalikele riskidele.

Maailm meie ümber on pidevas muutumises. Eriti kiired muutused on aset leidnud viimase kolmekümne aasta jooksul. Tehnoloogia võidukäik on loonud pinnase nii inimeste võimaluste kui väärtushinnangute muutuseks. Edukuse märksõnadeks on innovatsioon, ettevõtlikkus, elukvaliteet, parem tulevik. Nii teaduses kui juhtimises otsitakse vastuseid küsimustele, mis on rajatud seoste otsimistele. Eriti selgelt on seda suunda tunda juhtimises, kus püütakse läbi seoste leidmise mõista ja ennustada, mis juhtub lähiajal ja tulevikus. Peter F. Druckeri (1999: 4) sõnul on tänapäeva juhtide tööülesanne õige ettevõtte rajamine homse tarvis. Juhtimise suur väljakutse on tuleviku loomine täna.

Seoses maailmamajanduses valitseva geopoliitilise ebaselgusega ning loomulikult ka Venemaalt lähtuva kriisiga, on ettevõtjad suurte investeeringute suhtes ettevaatlikud. Sellises situatsioonis on kogu majanduses vaja oma ressurssidega tõhusamalt ümber käia. Infotehnoloogia sektoris osalevatele keskmise suurusega ettevõtetele on kandadele astumas *start up* ettevõtted, kuhu on viimasel ajal palju raha liikunud. Riskikapitalist Marc Andresen (2014) kirjutab investeerimisest idufirmadesse oma Twitteris: “Viimase kümne aasta jooksul on uued asutajad olnud ainult keskkonnas, kus on raha kõrgema väärtuse juures alati lihtne saada”. Muutuva majanduskeskkonna tingimustes on üha olulisem varustada otsustusprotsessides osalejaid olulise ning asjakohase analüütilise informatsiooniga, kusjuures tuleb arvestada info liikumise põhiprintsiipi – õige info, õigel ajal, õiges kohas. Ettevõtetal on tekkinud vajadus teenusele, mis suunaks neid eesmärkide täitmisele ja osutaks võimalikult varakult esinevatele kõrvalekalletele ning võimalikele ohuteguritele. Üks võimalus on täiustada finantsaruandluse süsteemi *controllingu* süsteemi juurutamise kaudu.

Lõputöö eesmärgiks on *controllingu* süsteemile ülemineku strateegia väljatöötamine juhtideta organisatsioonis juhtimiskvaliteedi parandamise eesmärgil.

Lõputöös vaadeldav ettevõtte on rahvusvahelisel turul tarkvaraarenduse teenuseid pakkuv ettevõtte, kelle peamised kliendid asuvad Põhjamaades ning Skandinaavias. Uurimustöö teemavali- kule andis tõuke ettevõtte kõrgema juhtkonna otsus muuta oma juhtimisideoloogiat. Uue ideo- loogia kohaselt on ettevõtte juhtidevaba organisatsioon (edaspidi JVO), kus meeskonnad otsus- tavad ise, milliseid rolle on neil vaja täita, et kliendile parimat tulemust luua. Autor on osalenud ettevõtte oluliste muutusprotsesside juures. Autori kanda on mitmed olulised rollid ettevõttes – analüütik, koordinaator, pearaamatupidaja, konsultant. Töö raames keskendub autor järgmistele ülesannetele:

- analüüsida: *controllingu* süsteemi olemust, selle eeliseid; tarkvaraarendusettevõtte kuluarvestuse ja aruandlussüsteemi aluseid ning nende omavahelisi seoseid;
- selgitada *controllingu* süsteemi rakendamise võimalusi tarkvaraorganisatsioonis;
- selgitada, kas *controllingu* süsteemi juurutamisel on erisusi juhtideta organisatsioonis;
- saadud tulemustele tuginedes töötada välja *controllingu* süsteemi strateegia tarkvara ettevõtte jaoks.

Töö on jaotatud kaheks osaks. Esimeses osas kirjeldatakse *controllingu* olemust. Teises osas uuritakse uusimaid suundumusi äriprotsesse mõjutavate tegurite kohta ja seostatakse toodud as- pekte Proeksperdi tegevusega. Teises osas antakse ülevaade Proeksperdi kontrollifunktsiooniga seotud protsessidest; analüüsitakse kuidas *controllingu* ideoloogiat rakendada ning töötatakse välja strateegiline plaan *controllingu* süsteemi juurutamiseks juhtideta organisatsioonile. Peatüki lõpus antakse hinnang uurimusele.

Arendusuurimuse allikateks on Proeksperdi tegevust peegeldavad arvandmed erinevatest andme- baasidest, ettevõtte koosolekute memod ning autori aktiivne osalus erinevates protsessides nagu tugiüksuste koosolekud, ettevõtte arutelufoorumid ja infotunnid jm ettevõtte tegevusprotsesside infokoosolekud. Töös vajaliku taustainformatsiooni kogumisel on kasutatud osalevat vaatlust. Osaleva vaatluse alusel saadud informatsioon on aluseks probleemsete aspektide esile tõstmiseks. Käesoleva töö konkurentide analüüsil kasutatakse fundamentaalset analüüsi. Ettevõtte majandustegevuste hindamisel kasutatakse valdavalt tehnilist e trendi peegeldavat analüüsi.

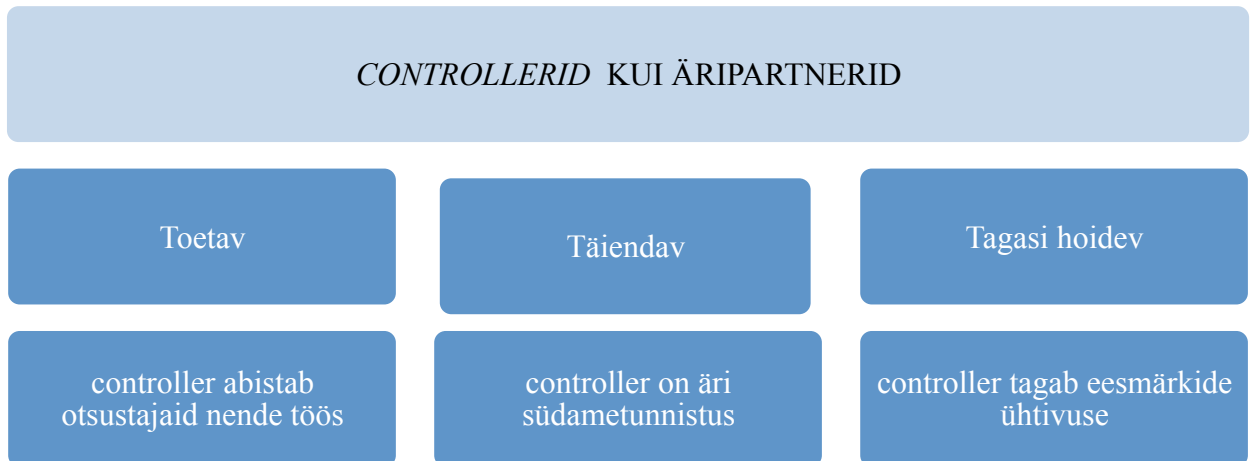
1. *CONTROLLINGU* SÜSTEEMI OLEMUS JA ÄRIPROTSESSE MÕJUTAVAD TEGURID

1.1. Controllingu süsteemi olemus

Organisatsioon on inimeste kogum, mis töötab süsteemide ja protsessidega, et saavutada seatud eesmärki. Varasem *controlling* baseerus plaaniliste ja tegelike tulemuste võrdlemisel. Plaaniliste ja tegelike näitajate analüüs, soovide ja saavutuste vastandamine on vajalik selleks, et oma võimalusi paremini kasutada (Mann, Maier 1995:17). Uute suundumustena on esile kerkinud vajadus hinnata esmalt majanduskeskkonna muutusi ning seatud eesmärgid. Peamine erinevus on selles, et controllingu ülesanne ei seisne enam pelgalt olukorra jälgimises, vaid meetmete ja mõõdikute otsimises ettevõtte tuleviku juhtimiseks (Havlicek, Breckova 2013:37). Rahvusvahelise *Controllerite* Assotsiatsiooni (ICV) ja Rahvusvahelise *Controllingu* Gruppi (IGC) hinnangul peab *controlling* ulatuma kõikjale, kus on eesmärgid. Tulemusjuhtimine on eemaldumas traditsioonilisest finantsosakonnale orienteeritud süsteemilt rohkem protsessile orienteeritud polüfunktsionaalseks kulujuhtimise süsteemiks (Sondergelt 2012:127). Teisalt eesmärki teadmata ei saa otsida meetmeid mida luua ning hinnata kas süsteem töötab või kuidas peaks seda täiustama. Ettevõtted formuleerivad kogu ettevõtte üldised eesmärgid strateegiates. Strateegilised eesmärgid võimaldavad ettevõttel hinnata, kuidas organisatsioonil läheb neis valdkonadades, milles ettevõtte peab saavutama häid tulemusi.

Strateegia on igas ettevõttes omanäoline, seda ei saa kopeerida. Strateegilised eesmärgid peavad olema tegelikkust peegeldavad ning hästi sõnastatud ja püsivad. Pidevalt eesmärki muutes ei saa süsteem eksisteerida ning organisatsioon ei saavuta häid tulemusi. Strateegia eduka elluviimise võtmetegurid on arendustegevusi peegeldavad mõõdikud ning kommunikatsioon. Ettevõtte juhtkond peab rohkem arendama ja kommuniqueerima strateegia elluviimiseks mittefinantsilisi mõõdikuid, eriti juhul kui kasumiaruanded ei kajasta uusi arenguid (Barton, Wiseman 2015:103). Paljud ettevõtted on tunnistanud, et strateegiate elluviimine ei toimi. Põhjused on kindlasti erinevad. Üheks põhjuseks võib olla ebapiisav tulemuste analüüs. Juhtimistegevuste üks oluline funktsioon on kontrollimine. *Controllingu* peamine eesmärk on ettevõtte erinevatele gruppidele

seatud eesmärkide täitmise kontrollimine kõikidel tasanditel. *Controlling* on kõiki osakondi läbiv interdistsiplinaarne juhtimisfunktsioon, mis põhineb juhtimisarvestusel (Havlicek, Breckova 2013: 36). Tänapäevast *controllingu* asukohta ettevõttes võib iseloomustada *controllerile* seatud ülesannete läbi (joonis 1).



Joonis 1. *Controlleri* ülesanded organisatsioonis

Allikas: (Weber 2012:5)

Kaasaegsed juhtimisfilosoofiad annavad *Controlleri* ülesannetele uue suuna: olla aktiivne äri-protssides osaleja ja konsultant, kes pakub abistavat teenust otsustusprotssis osalejatele.

Tulenevalt eesmärgi tasemest eristatakse järgmiseid *controllingu* tasandeid:

- strateegilise *controllingu* käigus sõnastatakse organisatsiooni eesmärgid, strateegiad, eesmärkide saavutamiseks vajalikud ressursid, ressursside juhtimiseks vajalikud meetmed;
- taktikaline *controlling* on protsess, mille kaudu juhid mõjutavad teisi organisatsiooni liikmeid strateegia elluviimisel;
- operatiivse *controllingu* protssis tegeletakse operatiivsete plaanide ja eelarvete juurutamisega põhitegevuse tasandil.

Lähtuvalt ülesande või tegevuse faasist liigitatakse kontrollifunktsiooni eelkontrolliks, mis hõlmab tegevusi enne ülesande juurde asumist; jooksvaks kontrolliks, mida viiakse läbi ülesande alustamisel ning täitmise ajal; järelkontrolliks, mille käigus antakse ülesande sooritusele tagasiside. *Controllingu* läbiviimiseks vajalikud meetodid kattuvad finantsanalüüsil kasutatavate meetoditega:

- võrdlev analüüs;
- trendi analüüs;

- suhtarvuanalüüs;

Controllingu süsteem kasutab peamiselt trendi analüüsi, mis kuulub tehnilise analüüsi meetodi juurde. Kaasajal on tehnilist analüüsi nimetatud ka graafiliseks analüüsiks.

Finantsanalüüsi ja *controllingu* kokkupuutepunktid ja erinevused on esitatud tabelis 1.

Tabel 1. Finantsanalüüsi ja *controllingu* erinevused ja sarnasused

	Finantsanalüüs	Controlling
Eesmärk	Põhjuslike seoste uurimine	Põhjuslike seoste uurimine ning tuleviku-tegevuste planeerimine
Kellele suunatud	Ettevõtte omanikud, kreditorid	Ettevõtete otsustusprotsessis osalejad, vastutajad
Uurimisobjekt	Finantsnäitajad	Eesmärgid, tegevused, sihtväärtused
Allikad	Majandusaasta aruanded	Ettevõttesisesed aruanded ja andmebaasid
Meetodid	Fundamentaalanalüüs	Tehniline analüüs

Allikas: autor

Controllingu ees on seega kaks põhilist ülesannet:

1. tõhustada planeerimist;
2. hõlbustada koordineerimist.

Sõnale *Controlling* otsest vastet eesti keeles ei ole, kuid ta tuleneb ingliskeelsest sõnast *control*, millele “Inglise – Eesti sõnaraamat” annab eestikeelseks vasteks kontroll, juhtimine, ohjeldamine, reguleerimine, juhtiv võim. Eesti keeleruumis seostub sõnaga kontroll pigem kontrollimise fakt kui juhtimine, mis võib olla põhjus, miks Eesti ettevõtluskeskkonnas ei ole *controlling* juurdunud. Demingi¹ arvates tähendab kontrollimine ka piirangute seadmist, mistõttu ta eelistas kasutada sõna “uurimine” (Scholtes 2001:59). Kuna otsustajad ootavad ennekõike varakult ohule viitavat informatsiooni, võiks vaadeldavat protsessi eesti keeleruumis autori hinnangul nimetada – varajase hoiatuse süsteemiks, kus uuritakse kvantitatiivsetele ja kvalitatiivsetele andmetele tuginedes eesmärkide ja tulemuste põhjuslikke seoseid riskide maandamiseks ning tulevikueesmärkide püstitamiseks. Efektiivne *controllingu* süsteem:

¹ W. Edward Deming - ameerika insener, statistik, professor, autor, õppejõud ja juhtimiskonsultant. Ta oli õppiva organisatsiooni meetodi rajaja http://en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming.

- on juhtimisprotsessi lõpetav funktsioon, mis aitab saavutada organisatsiooni eesmäärke;
- osutab, kas seatud eesmärgid on õiged või mitte;
- on ettepoole vaatav, aidates hinnata riske;
- on dünaamiline protsess, mis suunab paremale ressursside kasutamisele;
- on kõiki tasandeid hõlmav, aidates parandada töötajate motivatsiooni;
- parandab tulemuslikkust;
- on seotud planeerimisega, aitab minimeerida vigu.

Controllingul on ka omad piirangud. Uusimate juhtimisteooriate keskmesse on tõusnud kvalitatiivsed eesmärgid nagu töötajate rahulolu, moraal jmt. Füüsilisse varasse investeerimisest tunduvalt olulisem on ettevõtte oskus mobiliseerida ja kasutada oma “nähtamatut”, immateriaalset vara (Kaplan, Norton 1996:3). Sellistele näitajatele kvantitatiivsete mõõdikute määramine on väga keeruline ja hindamistulemus on suurel määral mõjutatud subjektiivsest hinnangust. Teine piirang tuleneb välistest teguritest. Ettevõtted ei saa kontrollida valitsuse või konkurentide poliitikat. Tänapäeval püüavad ettevõtted üha enam pakkuda kliendile tooteid ja teenuseid, mida kliendid väärtustavad. Sellise informatsiooni teadasaamine on aga väga keeruline. Kolmandaks piiranguks on ettevõtte töötajad, kes võivad vastu seista tulemuse kontrollimisele, sest nad tunnetavad, et kontroll võib piirata nende tegevusvabadust. Neljas piirang tuleneb asjaolust, et kontroll on kallis protsess. Lisaks kaasneda võivatele tehnoloogilistele kuludele nõuab ta palju aega. *Controllingu* süsteemi juurutamisel tuleb arvestada, et saadav kasu peab olema suurem kui maksumus, mis on vajalik süsteemi käigus hoidmiseks.

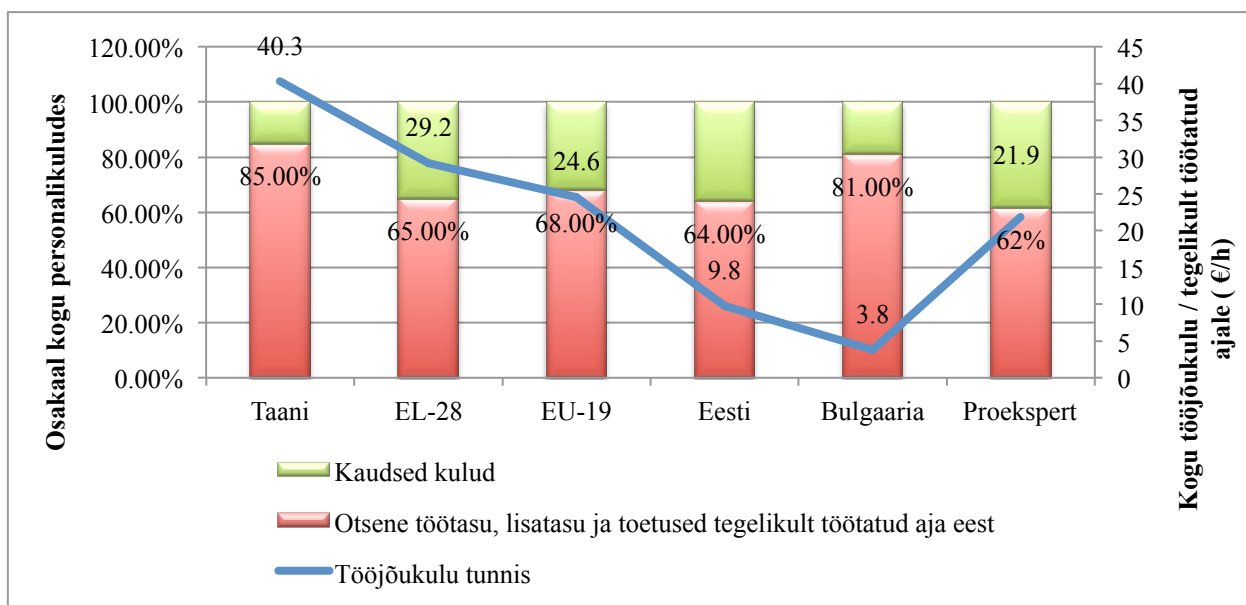
Detsentraliseeritud ettevõttes tuleb efektiivseks info liikumiseks jagada seni väikese grupi töötajate töövahenditele ja infosüsteemidele ligipääs ka laiemale operatiivtegevustega tegelevatele liikmetele. Ainult väikese osa inimeste teadmine ei aita parandada eesmärkide täitumist. Selleks on vajalik töötajate teavitustöö eesmärkidest, nende eesmärkide täitmiseks seatud kriitilistest eduteguritest ning nende eduteguritele seatud sihtväärtustest.

1.2. Äriprotsesse mõjutavad tegurid

Kõik ettevõtted tegutsevad keerulises ning muutuv keskkonnas. Lisaks organisatsiooni sisekeskkonnale ollakse tihedalt seotud ka väliskeskkonnaga. Sisekeskkonna kujundamisse annavad oma panuse ettevõtte omanikud, töötajad, välja kujunenud kultuur sh juhtimiskultuur. Väliskeskond on aga märksa laiem ning keerulisem. Arusaamise lihtsustamiseks võib liigitada selle makro- ja mikrokeskkonnaks. Mikrokeskkonna kujundajateks on ettevõtte partnerid, kliendid,

konkurendid, varustajad ja kohalikud regulatsioonid. Makrokeskkonnas mõjutavad ettevõtteid globaalsed suundumused: majandus-poliitilised regulatsioonid, uued tehnoloogiad, sotsiaal- kultuurilised suhted jmt.

Eurostati andmetel oli 2014. aastal 10 ja enama töötajaga ettevõtetes (v.a põllumajanduse, metsamajanduse ja kalapüügi ning avaliku halduse ja riigikaitse tegevusala) keskmine tööjõukulu Euroopa Liidus 24,6 eurot ja euroalal 29,2 eurot tunnis (Joonis 2). Tööjõukulude kogusumma hulka kuuluvad otseselt töö eest saadud tasud, puhkusetasud, haiguspäevade eest saadud tasud, lisatasud ja soodustused, riiklikud maksud, koolitustele tehtud kulutused.



Joonis 2. Töandja kulutused Proekspertis võrdluses Euroopa Liidu, Eesti ja pingereas esimese ning viimase riigi keskmiste näitajatega

Allikas: autori koostatud

Tööjõukulud tunnis olid kõige kõrgemad Taanis (40,3 eurot) ning kõige madalamad Bulgaarias (3,8 eurot). Eestis oli vastav näitaja 9,8 eurot tunnis, mis on EL keskmisest 2,5 korda väiksem. Lähiriikide võrdluses olid Eesti töandja kulutused tööjõule tunnis 1,5 korda suuremad kui Lätis ja Leedus, kuid kolm korda väiksemad kui Soomes. Toodud andmetele tuginedes on ilmne, et Proekspert on võrreldes Eesti keskmise ettevõttega parem töötasu maksja. Samas on suur osa personalikuludest kaetud kaudsete kuludega, mis pikas perspektiivis ei pruugi olla jätkusuutlik, sest töötajatel jääb side otsese tööpanuse ning teenitud töötasu vahel nõrgaks.

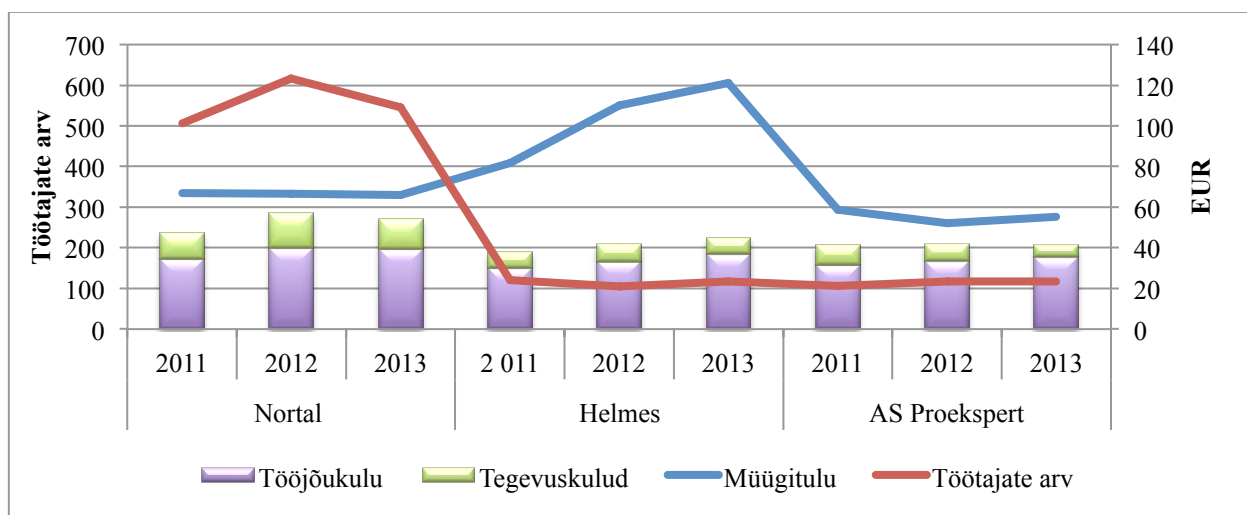
Järgnevalt vaadeldakse lähemalt organisatsiooni sise- ja mikrokeskkonda mõjutavaid tegureid, mis võiksid ja peaksid suuremale osale ettevõtetest huvi pakkuma.

1.2.1. Konkurendid

Iga ettevõtja hindab perioodiliselt enda majandustegevust. Mõnele piisab müügitulude ja kasuminumbriga vaatamisest. Teised teevad keerulisi finantsanalüüse, et teha õigeid otsuseid investeerimiseks, laenu saamiseks või uute teenuste ja toodete arendamiseks. Teisalt on kogu tegevus seotud väliste teguritega. Seetõttu ei piisa alati vaid personaalsete tulemuste hindamisest vaid ettevõtte tulemusi tuleb võrrelda teistega nt konkurentidega. Finantsaruannete analüüs on üks osa ettevõtte majandusanalüüsist. Otsuste langetamiseks ei ole küllaldane teada üksnes firma kasumit või müügitulude. Finantsanalüüsi alusallikaks on ettevõtte majandusaasta aruanne. Aruande alusel saab hinnata, milline on ettevõtte hetkeseis ja milline on olnud ettevõtte juhtimine. Majandusaasta aruanne koosneb järgmistest osadest:

- tegevusaruanne;
- raamatupidamise aastaaruanne;
- audiitori järeldusotsus;
- kasumi jaotamise ettepanek.

Järgnevalt võrreldakse AS Proeksperti ja kahe Eesti juhtiva IT-ettevõtte AS Nortal ja AS Helmes majandustulemusi. Hindamaks kui efektiivselt kasutavad ettevõtted oma põhiressursse ja milline on positsioon tööjõu turul, võetakse vaatluse alla tegevuskasumit mõjutavad näitajad, mis on jagatud täistööajale taandatud töötajate arvule. Jooniselt 3 selgub, et Proeksperti tabas tagasilöökk 2012. aastal, kui ettevõtte töötajate arv kasvas 10%.

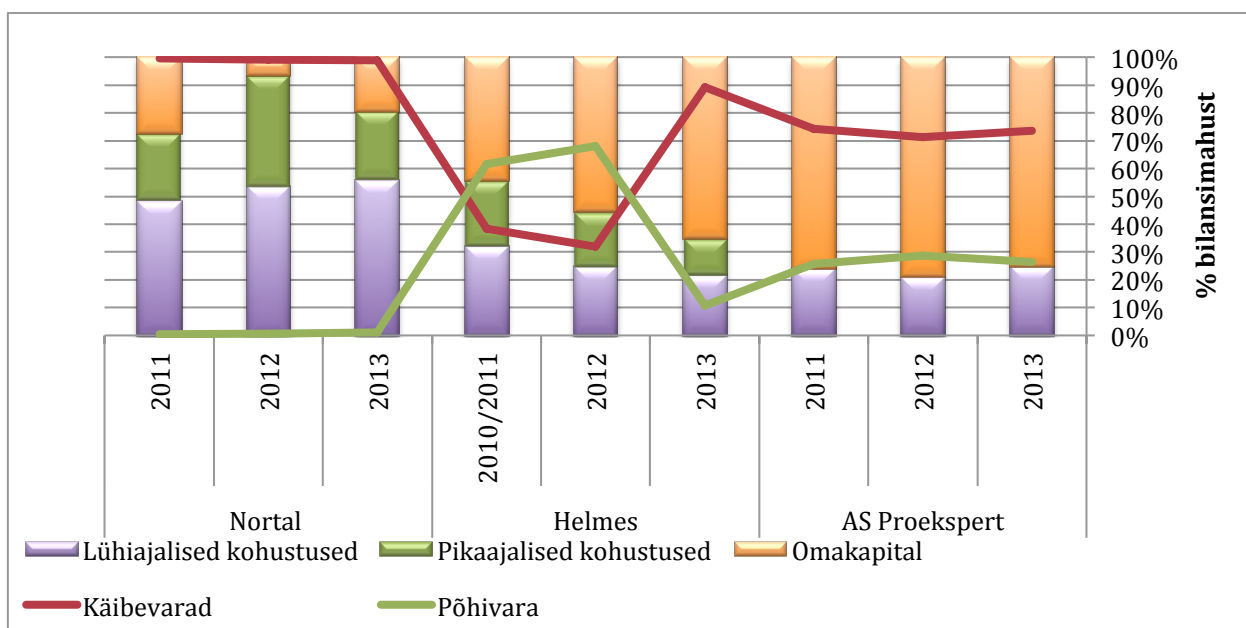


Joonis 3. Ettevõtete müügitulud ja operatiivkulude töötaja kohta aastatel 2011 – 2013

Allikas: autori koostatud

Lisandunud töötajaid ei suudetud kiiresti müügitulu tootmisel rakendada, mille tulemusena müügitulu langes 2% ja töötaja kohta 12%. Müügitulu langusele reageeriti tegevuskulude langetamisega 8%, mis teeb languseks töötaja kohta 16%. Suur lisandunud töötajate arv tõi omakorda kaasa 6%-se tööjõukulude kasvu töötaja kohta, sest tööjõu liikumine ettevõtete vahel on suuresti tingitud paremate töö- ja palgatingimuste otsimisest. Mis omakorda tähendab, et uued töötajad soovivad suuremat töötasu.

Varade struktuuri ja katteallikaid iseloomustab joonis 4. Proekspert on keskmiselt 75% ulatuses finantseeritud omakapitaliga ja kohustustes ei sisaldu intresse kandvaid laenukohustusi. Kogu kohustus koosneb lühiajalistest võlgnevustest hankijatele keskmiselt ja töövõtjatele. Nortali varade katteallikaks on keskmiselt 80% ulatuses võõrkapital, neist keskmiselt 48% on intresse kandvad kohustised. Helmesse varade allikaks on keskmiselt 55% ulatuses omakapital. Võõrkapitalist keskmiselt 53% on intresse kandvad kohustised.



Joonis 4. Ettevõtete varade ja katteallikate struktuur aastatel 2011 – 2013

Allikas: autori koostatud

Varade struktuur Proekspertis ja Nortalis on läbi aastate ühetaoline. Proekspertis on sisuliselt kogu vara käibevara, Nortalis on 73% kogu varast käibevara ja 27% põhivara. Helmeses toimus 2012. aastal suur muutus varade struktuuris. 2011. aastal moodustasid käibevarad 89% bilansimahust ja 11% põhivara. 2012. aastal langes käibevarade osatähtsus ja tõusis põhivarade osatähtsus. 2013. aastal on väike tõus käibevarade suunas. Aastaruandeid kõrvutades selgub, et Proeksperti materiaalse põhivara piirmäär on väga kõrge – 3195 €. Helmeses on piirmäär 1000 €

ja Nortalis 640 €. Helmes on 2012. aastast põhivarades kajastanud laenu seotud osapoole vastu, mida ei amortiseerita.

Kuna ettevõtted erinevad oma absoluutnäitajate suuruse poolest oluliselt, siis nende hindamine absoluutnäitajate alusel ei ole mõttekas. Kasvutempod seevastu annavad hea ülevaate, kuidas ettevõtete näitajad on kolme viimase aasta jooksul muutunud (tabel 2).

Tabel 2. Põhinäitajate kasvutempod 2011–2013 (%)

	Proekspert AS		Helmes AS		Nortal AS	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Varad kokku	11	-5	18	15	-15	-21
Omakapital	6	-1	38	44	145	-81
Müügitulu	6	-2	23	17	-12	21
Ärikasum	45	-56	83	160	-111	-225

Allikas: autori arvutused

Proekspert vähendas 2012. aastal lühiajalisi kohustusi ja maksti dividende, mille tõttu omakapital vähenes vaatamata väikesele kasumile. Eelpool toodud muutused tõid kaasa bilansimahu vähenemise. 2013. aasta lõpuks suurenes nii omakapital 6%, kui lühiajaline kohustus 31%, tuues kaasa bilansimahu kasvu. Nortali bilansimahu vähenemine 2012. aastal oli tingitud suurest kahjumist, mis vähendas omakapitali. Samal ajal võeti pikaajalist laenu, mis suurendas varade mahtu ja vähendati lühiajalisi kohustusi 13%. Bilansimaht kokku vähenes. Vaatamata sellele, et Nortal oli 2013. aastal kasumis, vähenes bilansimaht veelgi. Varade vähenemine oli tingitud laenude tasumisest, mis vähendas lühiajaliste laenude osa 12% ja pikaajaliste laenude osa 48%. Omakapital suurenes 2013. aastal. Kasumiaruande horisontaalanalüüsist selgub, et Helmes on aastatel 2012 – 2013 reageerinud majandustegevuse muutustele efektiivsemalt kui konkurendid. Tema müügitulud on kolmel aastal stabiilselt kasvanud, keskmiselt 20% aastas. Ka kulud on kasvanud, kuid oluliselt väiksemas mahus, keskmiselt 13,5% aastas. Kokkuvõttes on Helmese ärikasum kasvanud keskmiselt 100% aastas. Nortali kiire ärikulude kasv 48% ületas 2012. aastal tunduvalt sama perioodi müügitulude kasvu, mis viis ettevõtte tulemuse langusesse. 2013. aastal suutis Nortal oma ärikulusid vähendada suuremas ulatuses kui vähenesid tulud, mis tõi ettevõtte väikesesse kasumisse. Nortali ärikulud vähenesid 2013. aastal 22% ja müügitulud 12%. Ärikasum aga tõusis 102%. Proekspert ei suutnud 2012. aasta müügitulude vähenemisele

piisavalt kiiresti reageerida, sest vaatamata müügitulude vähenemisele 2% ärikulud kasvasid 10%. Tulemuseks oli ärikasumi vähenemine 56% . 2013. aastal suudeti müügitulud 6 protsendilisele kasvule pöörata. Kasvasid ka ärikulud, kuid siiski väiksemas tempos (2%), ning ettevõtte kasum suurenes 44% võrreldes 2012. aastaga.

Rentaablussuhtarvude kaudu hinnatakse ettevõtete efektiivsust kasumi genereerimisel (tabel 3). ROE väärtuse hindamisel võetakse lisaks puhaskasumi alusel arvatud ROE väärtusele ka EBT baasilt arvatud väärtus, kuna tulumkasukulu alused ei ole ettevõtetes ühesugused.

Tabel 3. Rentaablussuhtarvud aastatel 2011–2013 (%)

	Proekspert AS			Helmes AS			Nortal AS		
	2013	2012	2011	2013	2012	2011	2013	2012	2011
Ärikasumi rentaablus	10	8	17	14	9	4	1	-10	10
ROA	15	10	19	19	12	6	-5	-24	15
ROE puhaskasumilt	19	13	25	28	21	14	-26	-400	55
ROE ärikasumilt	23	17	37	26	19	11	14	-314	49

Allikas: autori arvutused

Majandustegevuses tulu genereerimise võimelt kõige efetiivsem on Proekspert. Tema ärikasumi rentaablus on keskmiselt 12% aastas. Proekspertile järgneb Helmes 9%-ga ja kõige madalam tulemus on Nortalil 0% keskmiselt. Sarnane järjestus kehtib ka ROA juures, kus keskmised näitajad on vastavalt: 15%, 13% ja -4%. Puhaskasumilt arvatud omakapitali rentaablus on Proekspertis väiksem keskmiselt 19% aastas, kuna ettevõtte on maksnud stabiilselt dividende ja sellega on kaasnenud tulumaksukulu. Helmesel, kes ei ole ühelgi aastal dividende maksnud, on ROA keskmiselt 21%. Nortal, kes ei ole küll dividende maksnud, kuid kelle majandustegevus ulatub Eesti maksuregulatsioonide piiridest väljapoole, peab tasuma traditsioonilist ettevõtte tulumaksu, mistõttu tema keskmine ROE puhaskasumilt on ka väiksem kui ROE ärikasumilt, ulatudes -124 protsendini.

Raamatupidamisandmetele tuginev finantsanalüüs võtab aluseks minevikus toimunud näitajad. Seega on analüüsi tulemused minevikutegevuste peegeldus. Teiselt poolt on analüüs ilma siseinfot teadmata suures osas subjektiivne hinnang leitud näitajatele, mis tähendab, et saadud tule-

mustesse tuleks suhtuda väikese reservatsiooniga. Analüüsi positiivne külg on see, et püüdes võrrelda erinevaid ettevõtteid, on võimalik mõista ja hinnata enda ettevõtte näitajaid ja eesmärke. Vaatamata asjaolulule, et finantsanalüüsi alusel saadud andmed kannavad vaid minevikku peegeldavat informatsiooni, annab teadmine majandusharu suundumustest olulise alusinformatiooni *controllerile*, kes peab hindama ettevõtte erinevaid riske. Operatiivotsuste tegemisel on teenusettevõttes oluline teave personalikulude suurus töötaja kohta. Võrreldes toodud näitajat konkurentidega, annab informatsioon ettevõttele suuna, kas personalikulsid tõsta või mitte.

1.2.2. Organisatsiooni kultuur, struktuur ja liikmed

Organisatsiooni kultuur ning tüüp on erinevatele teadlastele ning asjaarmastajatele huvi pakkunud juba enam kui 30 aastat. Roger Harrisoni võib pidada selle ala esimeseks asjaarmastajaks, kes rakendas organisatsioonikultuuride uurimisel ideaaltüüpide meetodit. Charles Handy panuseks on Harrisoni ideede propageerimine. Tänu Handy tegevusele innustusid Harrisoni ideedest ka paljud teised uurijad. Desmond Graves, kelle sulest on eelmisel sajandil ilmunud palju organisatsioonikultuuri teemalisi teoseid, arendas Harrisoni organisatsioonikultuuri lineaarse käsitluse kahedimensiooniliseks. 1980ndatel aastatel tõusis huvi organisatsioonikultuuri uurimise vastu laiemalt. Majanduskeskkonna globaliseerimine tekitas vajaduse leida traditsiooniliste struktuuride kõrvale uusi koordineerimisvõimalusi pakkuvaid süsteeme. Tuntuimad nimed selles vallas on Robert Goffee ja Gerth Jones.

Kaasaegsete juhtimisteeoriade keskmes on inimene. Henry Fordilt pärineb mõttetera, et saades ettevõttesse töötaja käed, saame kaasa ka tema emotsioonid ja perekonna. Juba 19. sajandil välja öeldud mõte on tänaseks saanud palju laiema kõlapinna. Organisatsioonikultuuride ja –käitumise uurijad püüavad üha rohkem luua seoseid organisatsiooni ja selles osalevate inimtüüpide vahel. Paljud ettevõtted on ühiskonnas levivad trendid avalikustanud läbi ettevõtte visiooni ning põhiväärtuste. Nende kaudu püütakse anda signaal töötajatele ning ühiskonnale, et nad on teadlikud uutest juhtimissuundadest. Mõned näited avalikust internetiruumist: Lindströmi visioon ütleb: “Lindström on populaarne tööandja, kes on tuntud oma professionaalsete töötajate poolest”; Nortali põhiväärtustes seisab: “Meie oma ala tippudest koosnevat meeskonda seob suurepärane meeskonnavaim. Toetame ja julgustame üksteist ning hindame kõrgelt usaldust ja üksteisest lugupidamist”. Nortali põhiväärtus sisaldab mõistet “meeskond”. Meeskonna olulisusele on tähelepanu pööranud paljud teoreetikud, teiste seas Henri Fayoli ja Peter F. Drucker. Samas koosneb meeskond omakorda inimestest. Kaasaegse ühiskonna y-generatsiooni töötajate väärtushinnangud on majandusliku kindlustatuse suunast üha enam liikunud eneseteostuse ning elukvaliteedi

parandamise suunas. See teeb neist vanade väärtuste järgi õnneotsijad, kuid uute hinnangute järgi innovaatilised eneseteostajad. Seda tüüpi inimesed ei rahuldu rutiinse tööga, vaid otsivad üha uus võimalusi, mis teeb nad ettevõtjate silmis väga atraktiivseks. Neist on saanud Druckeri (1999:29) sõnul teadmustöötajad. Rein Raud (2013) kirjutab oma arvamuses: “Kogemus on näidanud, et eesti teadlaste sooritatud läbimurded muutuvad firmadeks, toodeteks ja töökohtadeks kuskil välismaal ning üritavad end Eestist vähemasti mõne aja pärast distantseerida – turuloogika on lihtsalt niisugune. Organisatsioonid, eriti väikeses ja madala tulususega majanduspiirkondades resideeruvad väikesed ja keskmised ettevõtted, seisavad küsimuse ees, kuidas talente enda juurde meelitada ja veelgi suurem küsimus, kuidas neid hoida. Andekate inimeste töölemeelitamine, arendamine ja kinnihoidmine annab suurema konkurentsieelise kui finantsstrateegiate, maksutaktika või eelarve koostamine (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod 2006:28).

Läbi ettevõtte kultuuritunnetuse on võimalik hinnata ettevõtte struktuuri ning üksikisikute käitumismotiive. Organisatsiooni ning selle liikmete soovide ning käitumismotiivide tundmine annab hea aluse *controllerile* tööjõudu puudutavate analüüsitudelise väljatöötamiseks. Kui struktuuri on võimalik kujundlikult esitada, siis kultuuri olemuse väljendamiseks ainult kujunditest ei piisa. Tundes ettevõtte kultuuri saab kindlaks määrata uute süsteemide juurutamiseks vajaliku formaliseerituse astme ning info liikumise erisused organisatsiooni sees. Teisest küljest annab kultuurist arusaamine indikatsiooni, millised on ettevõtte üksikliikmete eelistused ning vajadused, mis aitab analüütikutel ja otsustusprotsessis osalejatel määratleda õigeid eesmärke.

Proeksperti võib iseloomustada kui avatud, sotsiaalset ja paindlikku ettevõtet. Arenguestlustel ning töörahololu uuringus on neid omadusi pidanud oluliseks suurem osa ettevõtte töötajatest ja andnud neile omadustele väga kõrged hinnad. Ettevõtte kultuuri iseloomustamiseks on palju võimalusi. Autor avab käesolevas töös analüüsitava ettevõtte kultuuri läbi ruumi, kommunikatsiooni, aja ning identiteedi prisma (tabel 4).

Tabel 4. Proeksperdi kultuurile iseloomulikud omadused

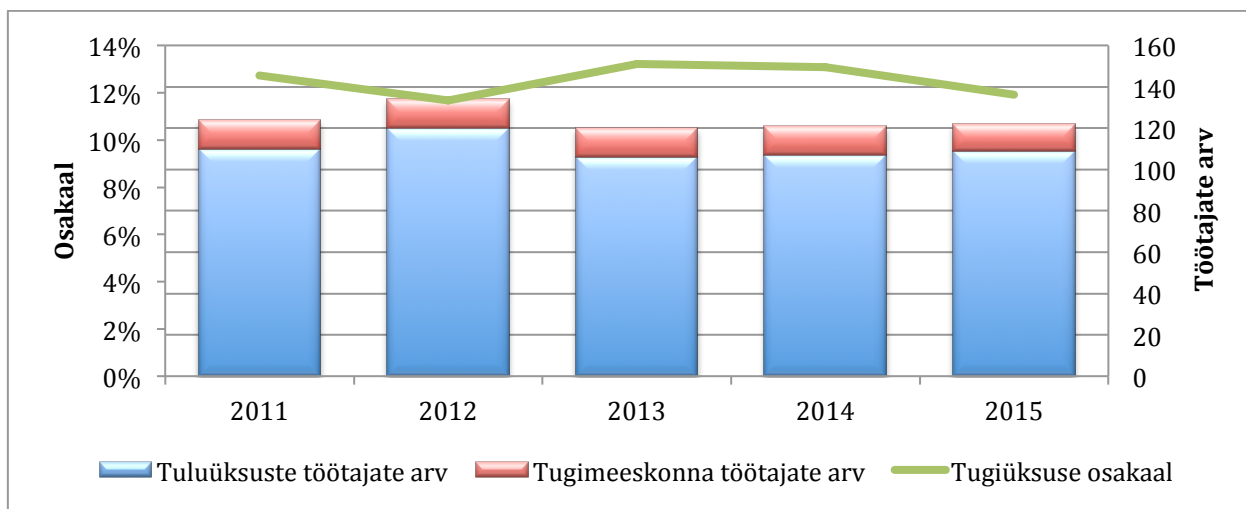
Ruum	Kommunikatsioon	Aeg	Identiteet
Ettevõtte büroo on avatud, kärgsüsteemi meenutav siseusteta kontor; palju on ruumi ühistegevusteks ja omavaheleliseks suhtlemiseks; teisalt on olemas võimalus pageda üldise melu eest ja pidada näiteks privaatkõnelust helikindlates ruumides	Bürokraatia tase on madal; puudub formaalne hierarhia ning ametlikud protseduurid; kommunikatsioon toimub erinevates kanalites; räägitakse palju; elektronposti võib kasutada ka lihtsalt lobisemiseks	Omavahelist läibikäimist võib esineda ka töö ajal ja see ei ole karistatav; inimesed sulanduvad kiiresti; suhtlemine jätkub tihti ka pärast tööd; inimesed "elavad" tööl; tihedad ametialased suhted elavad edasi sõprussidemetes, kooseludes	Inimeste erinevusi ei rõhutata, tähtsad on sotsiaalsed rituaalid (ühised koosviibimised nii olemasolevate kui lahkunud töötajatega

Allikas: autor

AS Proeksperdi 120-st töötajast enamus on noored kuni 35. aastased inimesed, kelle põhiväärtusteks on erinevad allikad nimetanud isiklikku heaolu. Majanduslikest eesmärkidest tähtsamaks peavad selle põlvkonna inimesed elukvaliteeti ning enesetostust. Selleks, et neid väärtusi ja eesmarke tunnustada, muutis Proeksper 2014. aastast organisatsiooni struktuuri. Uus süsteem võimaldab võtta initsiatiivi ja vastutust just neid inspireerivate tegevuste osas. Millised näitajad viitavad sellele, et see eesmärk saab täidetud? Uus struktuur baseerub juhtidevaba organisatsiooni (JVO) ideoloogial, kus iga meeskond valib ise rollid, mis on vajalikud eesmärkide täitmiseks. JVO ei tähenda automaatselt juhtimisfunktsioonide kadumist. Ettevõtte juht Marko Sverdlik iseloomustas seda järgmiselt: "See on viidud rohujuure tasandile. Inimene ei raporteeri ülemusele, vaid võtab kohustuse meeskonnakaaslaste ees. Ja viib selle ka ellu". Saamaks aru, kuidas organisatsiooni töötajad tunnetavad JVO kulgu, viiakse ettevõttes läbi foorumeid, kus arutletakse ette tulnud positiivsete ja negatiivsete tulemuste üle. Suurima muutusena tunnetatakse keskastme juhtimise kadumist. Samas tunnistati, et tajutakse siiski ka varjatud juhtimist. Kogu organisatsiooni huvides on säilitada usaldus võetud kursi vastu. Usaldus väljaõeldud sõnade vastu on aegade madalaim (Covey, England 2009:53). *Controllingu* funktsioon võib tänu läbiipaistvale mõõdikutesüsteemile ning kommunikatsioonile suurendada usaldust valitud teel jätkamiseks.

Struktuurimuudatuse järgselt toimub töötamine arendusmeeskondades e tuluüksustes ja tugi-meeskondades e kuluüksustes. Proeksperdis võib struktuuri ning tsentraliseeritust käsitleda paralleelselt. Igas üksuses on tsentraliseerituse tase erinev, kuid üldine ettevõtte poliitika toetab

laiapõhjalist otsustusvõimekust, kus töö tegemise normiks on koostöö. Meeskonnad jagunevad kaheks: tuluüksused ja tugiuksused (joonis 5).



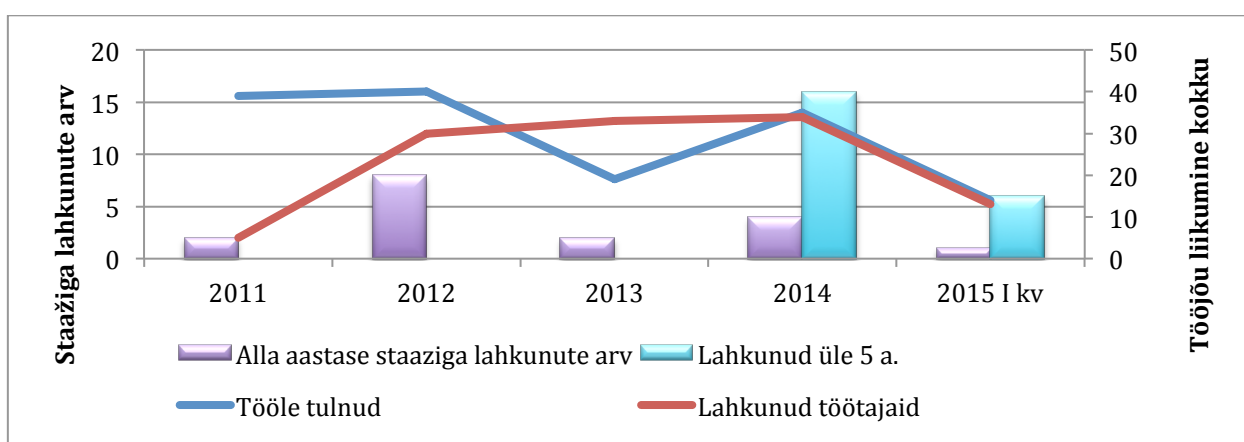
Joonis 5. AS Proeskpert personali jaotus meeskondades

Allikas: autori koostatud

2015. aastaks on ettevõttes 122 töötajat, neist tuluüksustes kokku 109. Tuluüksuste juurde kuulub ka müügimeeskond, kelle esmane ülesanne on kliendikontaktide otsimine ja hoidmine. Käesoleval hetkel on ettevõttes 16 tuluüksust, mis teeb ühe rühma suuruseks keskmiselt 6–7 inimest. Kaasaegse terminoloogia järgi on tuluüksuste töötajad teadmustöötajad. Nad on reeglina kõrgharidusega, kellele on omane loovus ning analüütilisus. Tugimeeskondade esmane ülesanne on arendusmeeskondade toetamine. Ettevõtte on läbi aegade püüdnud administratiivtegevusteks kaasata optimaalse arvu töötajaid. Ettevõtteüleste tegevustega on hõivatud keskmiselt 12–13% töötajatest. Tugiuksuste liigendus johtub töötajate funktsioonist ning vastutuselast. Läbi eelarve eristatakse kolme meeskonda: personal, turundus ja üldine administratsioon.

Enne JVO-le üleminekut oli ettevõttes 3 äriüksust, kus igal üksusel oli juht, kes kuulus meeskonna koosseisu ja koordineeris kogu üksuse tegevust sh koostas eelarveid ning suhtles tugiuksustega. Üksustes oli keskmiselt 35 töötajat. Täna on senise kolme töötaja funktsioonid jagatud suuremale hulgale töötajatele. Vastutuselaste laienemine on kasvatanud nõudlust strateegiast lähtuvate eesmärkide formuleerimise ning nende täitmise jälgimisele laiemalt. Seoses kirjeldatud muudatustega püütakse otsustusprotsessi kaasata suuremat hulka inimesi. *Controllingu* ülesanne on välja selgitada milline informatsioon mõjutab organisatsiooni liikmeid ja millised on informatsiooni edastamise kanalid tulenevalt JVO-st.

Proeksperdi JVO-le üleminek väga suuri revolutsioonilisi muudatusi töötajate struktuuris kaasa ei toonud. Vaadeldes juhtimise aluseid, siis siin võib täheldada ohumärke. Kui ettevõtte juhtimisalus on liiga lai, ei anna see töötajatele võimalust ametiredelil tõusta. Võib tekkida rahulolematust enda võimete realiseerimisel ning suhestumine organisatsiooniga jääb nõrgaks, sest individuaalne saavutusvajadus jääb rahuldamata. Ettevõtte peab pingutama selle nimel, et tekitada töötajates lisamotivatsiooni. Samuti võib töötajate areng pidurduda, sest ei ole piisavat selgust, kuidas ja kuhu edasi. Taoline seis võib pikemas perspektiivis tuua kaasa ambitsioonikamate inimeste lahkumise. Joonisel 6 toodud andmete alusel püüab autor hinnata, kas JVO ideoloogiale üleminek on töötajate käitumisele võinud mõju avaldada.

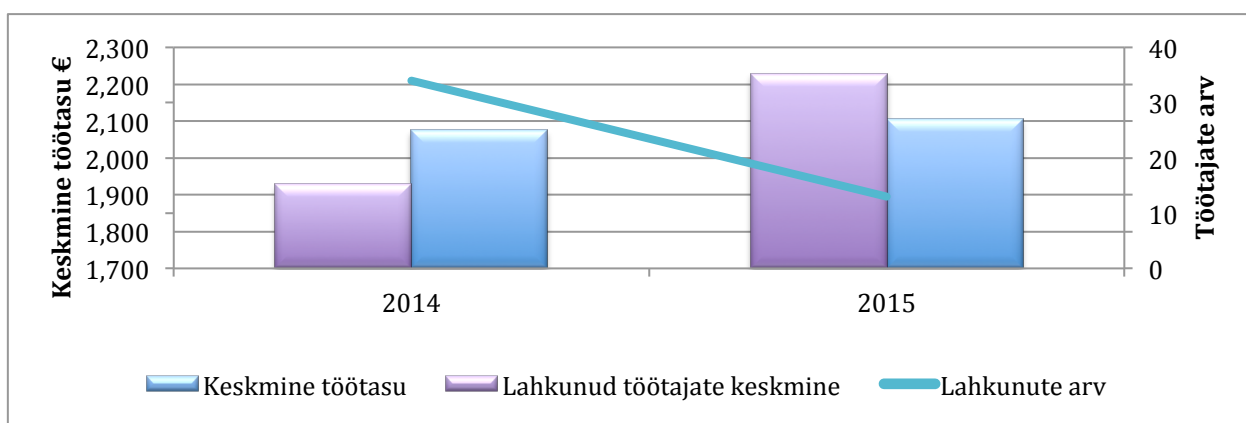


Joonis 6. AS Proeskper personali liikumine perioodil 2011–2015 I kvartal lahkunute arv tööstaaži arvestades

Allikas: autori koostatud

2011. aastal oli ettevõtte suhteliselt stabiilses seisus. Ei tehtud märkimisväärseid muudatusi, kliendibaas ja teenused olid välja kujunenud ja see lõi soodsa pinnase kasvustrateegia tekkeks. Kasvu ootuses kasvas ettevõtte töötajate arv ja lahkunute osa oli väike. Neist kes lahkusid, olid enamasti töötanud ettevõttes vähem kui aasta e tõenäoliselt lahkuti katseajal. Järgneval aastal jätkus töötajate juurdekasv. Sel perioodil oli personalipoliitikas fookus katseaja tulemuste hindamisel, mistõttu lahkunute seas on palju neid, kes ei läbinud katseaega. 2013. aastal toimus ettevõtte kasvupööre. Autori hinnangul oli see esimene aasta kogu ettevõtte enam kui 20- aastase ajaloo jooksul, kus ettevõtte töötajate arv aasta lõikes kahanes. Esimeseks põhjuseks oli kindlasti asjaolu, et ettevõtte ühe ärisuuna arengus toimusid tugevad tagasilöögid. Ei suudetud uuest ärimudelidest johtuvaid probleeme piisavalt ette näha. Tegelikult olid märgid küll olemas, kuid tulevalt ettevõtte toonasest juhtimisstruktuurist, ei suudetud probleemide eskaleerumist piisavalt jõuliselt tõkestada. Järgmistel perioodidel on näha, et tööle tulijate ja lahkujate arv on võrdne e

värvatakse lahkujate asmele uued töötajad. Tähelepanuväärne on kahe viimase perioodi lahkujate struktuur. Kui varasemalt olid tooni andvad väikese firmastaažiga lahkujad, siis nüüd on lahkujate hulgas pikaajalisi töötajaid. Tekib küsimus, kas põhjus võib olla JVO ideoloogia juurutamises või on veel mingi muu tegur. Kadri Seeder toob Palgainfo Agentuuri poolt tehtud uuringust välja, et üle keskmise teenivate rahulolematute töötajate seas häiris enam kui 25% töötajaid see, et nad pidid täitma oma pädevusse või vastutusalasse mittekuuluvaid ülesandeid (Seeder 2015:11). Kas uuringu tulemused võivad peegelduda Proeksperdist lahkunud töötajate hulgas? Sellele küsimuse püüab autor vastust otsida joonisel 7 toodud andmete põhjal.



Joonis 7. AS Proeskperst lahkunud töötajad ja nende töötasu võrdlus perioodil 2014–2015 I kvartal

Allikas: autori koostatud

Võrreldes 2014 ja 2015 aasta andmeid, hakkab silma, et 2015. aastal ettevõttest lahkunud töötajate palgatase on kõrgem kui ettevõtte keskmine töötasu. See näitaja võib viidata asjaolule, et lahkumise põhjus ei ole seotud töötaja nõudmistega toimetulekule, vaid lahkumise juurpõhjuseid tuleb otsida kuskilt mujalt. Siin võib peituda oht ja väljakutse, kuidas hoida andekaid töötajaid, kellele sobib kõrgem juhtimisulatus ning selged ja piiritletud tööülesanded. Teisalt on vaja saadud tulemustele tuginedes hinnata trendi kordumise tõenäosust ning võimalikku mõju tulevikus.

Detsentraliseeritud juhtimine näitab, et organisatsioon on kliendikeskne, sest otsustusvõime on viidud struktuuri alumistele tasanditele. Samas juhtimisulatus juhatuse tasandil on liiga lai, mis toob kaasa informatsiooni hulga suurenemise. Informatsiooni üleküllus võib tekitada olukorra, kus olulised teemad jäävad märkamata või märgatakse liiga hilja. Olukorra lahendamiseks on vaja juhatusele anda *controlleri* poolt struktureeritud informatsiooni.

1.2.3. Kliendid ning tooted ja teenused

Ettevõtete ellujäämine sõltub suurel määral klientides. Läbi kvaliteetsete kliendisuhete on meil tänases maailmas võimalik ellu jääda. Täna püüavad ettevõtted arendada vaid neid tooteid ja teenuseid, mis kliendile ka tegelikult väärtust loovad. Peter F. Druckeri (1999: 39) sõnul tuleb täna lähtuda sellest, mida tarbija väärtuseks peab. Nagu eelpool kirjeldatud, on maailma tehnoloogia võidukäik toonud lühikese aja jooksul inimese taju ja teadmiste arengusse suure hulga muudatusi, mis sunnib ettevõtjaid veelgi enam etepoole vaatama. Autori hinnangul võiks Druckeri mõtet laiendada järgmiselt: edukaks osutuvad ettevõtted, kes leiavad üles need teenused ja tooted, mida kliendid ootavad ning oluliseks peavad lähitulevikus ja vananeva rahvastiku tingimustes ka pikemas perspektiivis. Globaliseerunud ja integreerunud majanduse tingimustes on võimalik, et tarnija või konkurent võib juba homme osutada kliendiks. Pühendumine tänastele klientidele on kindlasti üks võtmetegureid, kuid ei tohi unustada ka neid, kes veel ei ole meie kliendid. Neist lähtealustest tingituna kasvab ettevõtete sotsiaalne vastutus ühiskonna ees, mis omakorda loob olukorra, kus ettevõtte peab oma tooteid ja teenuseid disainima ning looma meetodil, mis ei riiva erinevate huvigruppide sotsiaalseid ning poliitilisi eelistusi. Kuidas aga jõuda sellele teadmisele, kes on homme meie klient ja mida ta vajab? Teoreetiliselt võib iga ettevõtte endale ette manada ideaalpildi, kuidas sünnib kliendisuhe, kuidas jõutakse ühiselt parema tooteni jne.

Väikestele ja alustavatele ettevõtetele on iga töö ja klient hindamatu väärtusega. Proekspert on lähiturgudel suutnud end tõestada, mistõttu on võimalus kriitilisemalt suhtuda nii kliendiportfelli kui projektide valikusse. Ettevõtte strateegia üheks eesmärgiks on olla strateegiline partner vähemalt viiele Skandinaavia ettevõttele. Strateegiliste partnerite lävendiks on 1,2 miljoni suurune müügitulu viimase 12 kuu jooksul. Suurem oluliste klientide osakaal on riskide jagamise aspektist väga oluline. Teenindussfääris tegutsevatele on see eriti tähtis, sest usalduse kaotus või kliendi makseraskused ühe võtmekliendi juures võivad tekitada pöördumatut kahju kogu ettevõttele ja omanike investeeringule. Pareto printsiibist lähtuvalt peaks 20% tegevustest tootma 80% tulemustest. Seda printsiipi järgides peaks 80% Proekspordi müügituludest laekuma keskmiselt 10–11 kliendilt. Tabelis 5 toodud andmetest selgub, et ettevõtte põhiline müügitulu pärineb neljalt ettevõttelt.

Tabel 5. Proeksperdi müügitulu jaotus TOP 7 klientide vahel perioodil 2012 – 2014 (%)

Klient / aasta	2014	2013	2012
1	26	21	10
2	17	21	33
3	16	16	10
4	14	13	12
5	3	2	3
6	3	3	4
7	2	4	5
Kokku	81	81	78

Allikas: autori arvutused

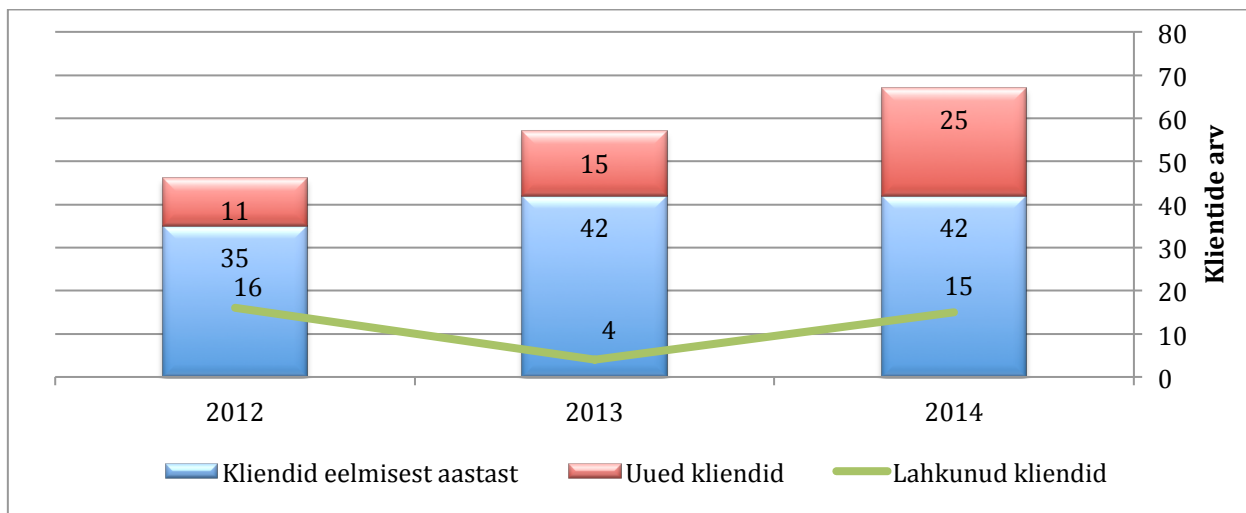
Märkus: Jaotusbaasi aluseks on 2014 aasta klientide pingerida

Pareto printsiibist tulenevat tulemuste määra arvesse võttes on näha, et Proeksperdis saadakse 80% müügitulu 7-ilt kliendilt. Kui võtta arvesse, et ettevõtte keskmine klientide arv aastas on 57, siis vaid 12% klientidest toovad suurema osa käibest. Seaduspärasusele tuginedes on ettevõtte riskikoefitsent suhteliselt kõrge ja ettevõtte peaks riskide maandamiseks midagi ette võtma.

Müügistrateegia kujundamisel on oluline, et ei esineks väga tugevalt eristuvaid staarkliente, nii nagu on näha 2012. aastal, kus 1/3 ettevõtte tuludest laekus ühelt kliendilt. Tabeli 5 andmetest selgub, et klientide osakaal müügitulu genereerimisel periooditi muutub. Näiteks klient nr 5, kelle osakaal 2013. aastal kahanes, aga 2014. aastal taas tõusis. Lisaks eelpooltoodule on näha, et pingerea esimese ja teise koha vahel on toimunud vahetus. Klientide tegevusaktiivsuse analüüs annab võimaluse kliendile suunatud tegevuste paremaks organiseerimiseks.

Joonis 8 illustreerib ettevõtte kliendiportfelli ja selle kujunemist olemasolevate ja aasta jooksul lisandunud klientide vaates. Lisaks on toodud lahkunud klientide arv, kes eelmisel perioodil olid müügitulu toonud. Andmete kogumisel selgus, et ettevõttel on 33 klienti, kellele on kõigil kolmel järjestikusel aastal arveid väljastatud. Kolme aasta keskmine kliendiportfell on 57 klienti e keskmiselt 58% klientidest on olnud ettevõtte pikaajalised partnerid. 2014. aastal lisandus 25 uut klienti. Teenusettevõtte klientide juures kehtib sama reegel, mis uute töötajate puhulgi: iga uus liige vajab sisseelamiseks aega, enne kui ta täisvõimsusel tööle hakkab. Pakkudes kliendile

ainulaadseid lahendusi, on klientide nõudmised ettevõttele päris suured, mistõttu võivad kõne alla tulla mitmete sisemiste protsesside muutmised. See omakorda tähendab liiga suure lisanduvate ettevõtete arvu puhul suuremat riski oma protsessidega hätta jääda. Tekib vajadus töötajate koolitamiseks, sisseelamiseks kliendi projekti, tööde üleandmis – vastuvõtu protsesside muutmiseks jmt.

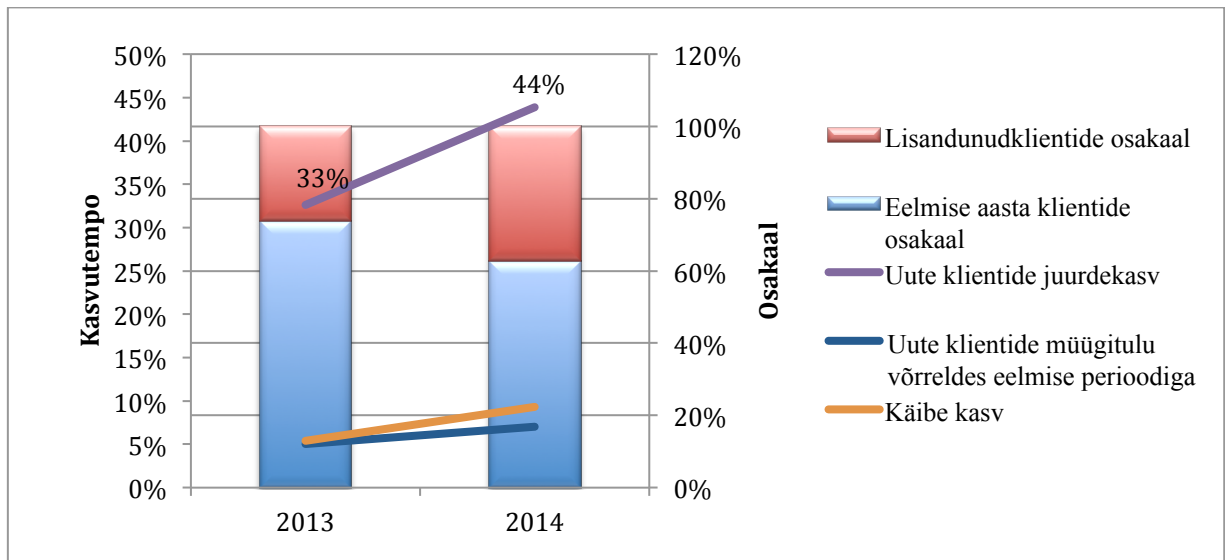


Joonis 8. AS Proeskper klientide jagunemine aastatel 2012 – 2014

Allikas: autori koostatud

Ka lahkuvate klientide suur osakaal võib kätkeda ohtu. Nimelt on teenuse puhul projekti lõpemisel võimalus, et tekivad vigade parandamised või on kokku lepitud garantiiperiood. Olenevalt lepingutingimustest võivad need tegevused olla teenusepakkuja riisikol. Kui ühte perioodi satub suur hulk lõppevaid projekte, võib juhtuda, et ettevõtte peab palju aega ja ressursi kulutama nõu sabade lõpetamiseks, selle eest raha saamata. Kokkuvõtteks võib öelda, et kliendiportfelli monitoorimine on operatiivjuhtimise seisukohalt võtmetähtsusega ülesanne. Edukad ettevõtted heidavad üle parda kõik, mis tõmbab nende tähelepanu klientide hoidmiselt eemale (Covey, England 2009:72).

Lisaks kogu kliendiportfelli analüüsimisele, on oluline informatsioon selle kohta, kui palju lisaväärtust me uute klientide lisandumisest saame (joonis 9). 2014. aastal kasvas uute klientide arv 44%. Müügitulu kokku kasvas ligi 10%. Tekib õigustatud küsimus, kas kasvu veduriks olid uued kliendid.



Joonis 9. Proeskperit klientide osakaal, ning müügitulude muutus aastatel 2013–2014

Allikas: autori koostatud

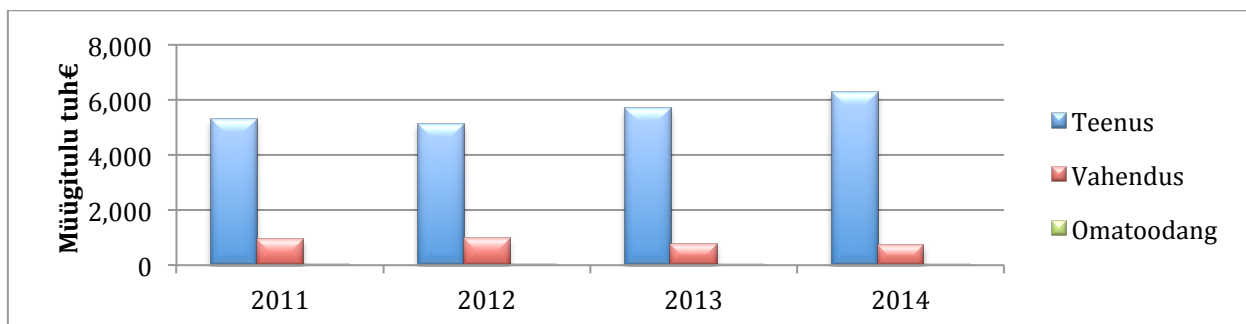
Kõrvutades uutelt klientidelt saadud tulu ja kogu müügitulu kasvu saame tulemuseks, et 6% eelmise aasta käibest tuli uutelt klientidelt, 3% aga juba töös olevate projektide ja klientide arvelt. 2013. aastal samade tulemuste vaatlusel selgub, et lisandunud müügitulu saavutati tänu uute klientide lisandumisele.

Tehnika ja tehnoloogia areng on kõige enam mõjutanud nähtust, mida nimetatakse kiiruseks. Kiiruse mõju täheldame ka tänapäevases maailmas. Enamus tooteid ja teenuseid vananevad, ning asemele ostetakse uued. Vananemine ei toimu mitte füüsilise kulumise näol vaid moraalsel ja tunnetuslikul tasandil. Ettevõtte tooteportfelli arendades tuleb arvestada olukorraga, et kaasajal on toodete ja teenuste ning klientide eluiga lühem kui eelmisel sajandil. Sellekohase informatsiooni kogumine ja analüüsimine on ettevõtte ellujäämisel väga oluline. Proeksperdi tooteportfelli kuuluvad:

- tarkvaraarenduse teenus ja konsultatsioon;
- teiste poolt loodud tarkvaratoodete litsentside vahendus;
- enda poolt loodud tarkvaratooted

Teenuse pakkumisel on eesmärk teostada tootearenduse täistsükkel alates esialgselt ideest kuni hooldatud tooteni, mis hõlmab endas üldistatult järgmisi tasemeid: lõppkasutaja nõuete analüüs ja spetsifitseerimine, tarkvaranõuete analüüs ja spetsifitseerimine, toote arhitektuuri loomine ja dokumenteerimine, toote disaini loomine ja dokumenteerimine, toote realisatsioon, moodul-testimine, verifitseerimine ja valideerimine (Sverdlik 2012:44). Kindlalt seatud eesmärgi püstitus

ning turul tomunud muudatuste tundmine annab hea sisendi *controllerile* edasiste tegevuste planeerimiseks ning oluliste näitajate väljaselgitamiseks. Proektsperdi müügituludest keskmiselt 86% laekub teenuse müügist, vahendustegevusest saadav tulu on kahaneva trendiga ja omatoodangu müük on marginaalne (joonis 10).



Joonis 10. AS Proekspert tooteportfell aastatel 2011–2014

Allikas: autori koostatud

Nagu klientide puhul on ka erinevate toodete ja teenuste kombineerimise läbi võimalik riske maandada. Teisalt võib liigne killustatus tuua olukorra, kus tegevusfookus hägustub. *Controllingu* ülesanne on välja selgitada näitajad, mis aitavad paremini esile tuua ühe või teise teenusegrupi probleemseid kohti. Teades, et turul valitseb toodete ning teenuste eluea kahanev trend, võtab autor järgnevalt vaatluse alla projektide eluea ning eluea jooksul saadud tulu.

Tabel 6 sisaldab andmeid ühe kliendi (klientide ning projektide nimed ei kuulu avalikustamisele) projektidest perioodil 2010–2015. Kokku on viie aasta jooksul toodud kliendile teostatud üheksa projekti. Neist üks projekt on aktiivselt töös ka käesoleva töö kirjutamise hetkel 2015. aastal. Andmetest selgub, et tegemist on pikaajalise kliendiga. Projektide kestvus varieerub ühest kuust kuni mitme aastani. Korrektselt lõpetatud projektide eluea keskmine pikkus on 5,5 kuud. Rahas mõõdetavaid projekte on vähem kui 50% kogu projektide arvust. Tulu päevas projekti kohta suhteliselt madal. Teistest erineb projekt nr. 8, mille päevatulu jagamine töötundide arvuga annab müüdnud tunni hinnaks on 41,5€. Lõpetamise tähtaja puudumine võib tähendada seda, et neid tegelikult ei alustatudki ja andmebaasi toimingute protsess on puudulik.

Tabel 6. Projektide kestvus ja tulud

Kliendile teostatud projektid	Projekti algus	Projekti lõpp	Kestvus päevades	Perioodi tulud	Ühe päeva tulu
Projekt 1	06/01/10	06/02/10	31,00	–	–
Projekt 2	27/09/10	–	–	–	–
Projekt 3	01/12/10	03/01/11	33,00	–	–
Projekt 4	01/02/11	31/03/11	58,00	–	–
Projekt 5	17/08/11	31/01/12	167,00	1 152	6,90
Projekt 6	05/12/11	29/02/12	86,00	863	10,03
Projekt 7	07/12/11	–	–	–	–
Projekt 8	07/09/12	31/05/14	631,00	209 794	332,48
Projekt 9	01/01/08	21/05/15	2697,00	155 580	57,69

Allikas: autori arvutused

Leitud andmed tekitavad *controllerile* mitmeid küsimusi: kui mitu inimest on kulutanud neile projektidele oma tööaega, miks avatakse projekte, mille kohta hiljem arveid ei esitata jne.

1.2.4. Tehnoloogia ja andmed

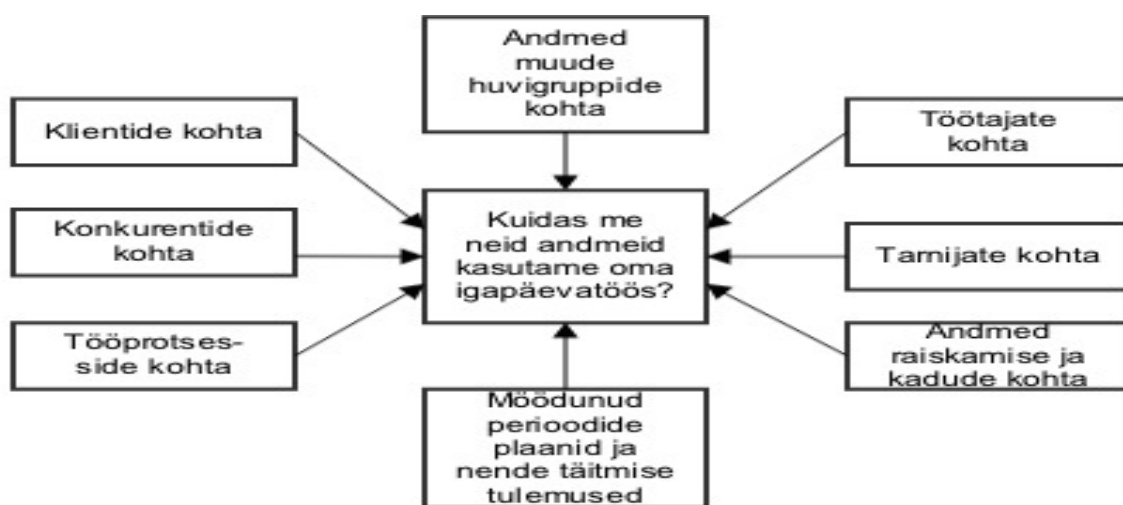
On üldine arvamus, et andmeteta maailmas valitseb subjektiivne arvamus. Tehnoloogia areng on teinud võimalikuks suurte andmehulkade kogumise ja hoidmise. Kogumise eesmärgid on erinevad:

- arvestada tulusid ja kulusid;
- tegevuste analüüsimiseks;
- edastamiseks teistele huvitatud osapooltele;
- tõestusmaterjaliks;
- teiste kompromiteerimiseks.

Oscar Rõõm (2014) kirjutab: “Kogutud andmemahud on muutunud niivõrd suureks ning keeruliseks, et sellele nähtusele on antud oma nimi: suurandmed ehk inglise keeles “*big data*”. Mainitud artiklis juhitakse veel tähelepanu sellele, et erasektorile, kus suurte andmemahtude analüüsimiseks ei jätku piisavalt ressursi, on olulise tähtsusega nõravad andmed. Avaandmed sisaldavad ava-

liku sektori poolt kogutud informatsiooni ning tehakse kättesaadavaks kõigile. Nende avaldamise eesmärk on majanduse elavdamine ja läbipaistvuse suurendamine.

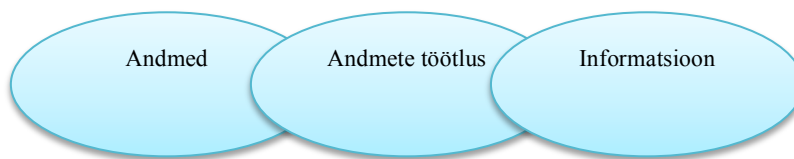
Andmeid kogutakse erineval viisil, erinevate töötajate ja üksuste poolt. Erinevad on ka andmete säilitamise keskkonnad. Eriti delikaatsete andmete kasutamiseks on ettevõttel vajalik kehtestada juurdepääsupiiranguid ja protseduure andmete kasutamiseks. Igapäevatoos ettetulevate andmete liigitus on kujutatud joonisel 11.



Joonis 11. Igapäevases töös ettetulevate andmete liigitu

Allikas: Scholtes 2001:230

Andmete kogumise, kasutamise ning säilitamisega seotud protseduure on lihtne ette kujutada ning kirjeldada. Keerulisem on andmete omavaheliste seoste leidmine. Eriti selliste seoste, mis annavad indikatsiooni, missugused tegevused mõjutavad organisatsiooni teisi tegevusi. *Controllingu* ülesanne on leida näitajad, mis panevad andmed omavahel rääkima. Tihti kohtab arusaamist: kui sul on andmed, siis sa omad informatsiooni. Kui ettevõtte juht küsib raamatupidajalt andmeid müügitulemuste kohta, siis ta ei oota kõikide arvete arvnäitajaid. Ta ootab korras- tatud ja süstematiseeritud aruannet. Seega on andmed informatsiooni allikad, mitte vastupidi. Andmete muutumist informatsiooniks illustreerib joonis 12.



Joonis 12. Andmete muundumine informatsiooniks

Allikas: (autor)

Suure hulga andmete kogumise ja hoidmise võimalus on toonud kaasa olukorra, kus info tarbimisel suunatakse fookus info hulgale mitte selle kvaliteedile. Kui juba on olemas andmed, mida saab võrrelda, siis kiusatus neid üksikute kirjetena võrrelda on suur. Heaks näiteks siin on raamatupidamisprogrammidesse lisatud eelarve funktsionaalsus. Eelarvet on võimalik sisestada kontode täpsusega, kuude lõikes ja veel mitmete analüütiliste parameetrite lõikes. Kui selles situatsioonis kaint mõistust ei rakenda, siis võib eelarve koostamiseks ja selle jälgimiseks kulutada tunde ja päevi, saamata vastust olulistele küsimustele, sest jäädakse kinni detailidesse. Tehnoloogilised abivahendid võimaldavad sisestada lugematul hulgal andmeid erinevatesse süsteemidesse ja hiljem neid millegagi võrrelda. Kuid kas võrdlemisel on mõtet kui ei ole sihti, mida otsitakse.

2. *CONTROLLINGU* SÜSTEEM PROEKSPERDIS

Proeksperdis ei ole *controlleri* ametikohta, mis ei tähenda, et ettevõttes ei tegeleta kontrollifunktsioonide täitmisega. Ettevõtte suurimad ajalooliste andmete allikad on raamatupidamise- ja personaliarvestuse infosüsteemid. Lisaks on ettevõtte loonud enda tarbeks projektiarvestuse süsteemi, kuhu kogutakse andmed töötajate tööaja kasutuse kohta projektide ning klientide lõikes. Suhteliselt uus andmebaas on kliendibaasi monitoorimiseks, kuhu sisestatakse andmed kliendi kontaktide, pakumuste jmt kohta. Erinevates süsteemides sisalduvad algandmed edastatakse andmelattu, kust on võimalik luua uusi andmeid vastavalt etteantud parameetritele. Siinjuures on oluline leida üles meetod, kuidas muuta andmed informatsiooniks (Suu 2012:14).

2.1. Proeksperdi olemasolevad kontrollifunktsioonid

Strateegilise *controllingu* vaates

Edu sõltub juhustest, mis on tugevalt seotud meie väliskeskkonnaga, mille üle meil kontroll puudub. Teiseks sõltub edu ka püstitatud sihtidest ning seatud sihtide täitmisest. Ettevõtted koostavad sihtide seadmiseks strateegiaid ning tegevusplaanid. Strateegiline *controlling* keskendub strateegias püstitatud eesmärkidele ning neist tulenevatele taktikalistele tegevustele. *Controlleri* ülesanne on hinnata kas seatud eesmärgid on täidetavad ning võetud taktikad aitavad eesmärki täita.

Proeksperdi strateegia baseerub tasakaalus tulemuskaardi mudelil (TTM) ning ettevõtte

missioonil: puhume tarkvara abil seadmetele elu sisse;

visioonil:

- loome kasulikke lahendusi, mis lihtsustavad elu;
- väärt tööandja nutikale inimesele, kus arenetkase nii professionaalselt kui isiksustena;
- tunnustatud partner kelle saavutused räägivad enda eest.

Tegevuskava ja võtmenäitajad e äri edule oluliste tegurite hindamiseks seatud mõõdikud e KPI-d (ik: *key performance indicator*) on kirjeldatud neljas vaates: finantsid, kliendid, protsessid ja

areng. Kvantitatiivsete näitajate kõrval on ära määratud mittekvantitatiivsed väärtused nagu klientide rahulolu ja töötajate rahulolu. Sihtväärtuste võrdlusandmed kogutakse ja kommu-keeritakse kord kvartalis kogu personalile, ning antakse tagasiside, kuidas ettevõttel on läinud võrreldes planeeritud ning möödunud perioodi(de)ga. Täna on ettevõttes olukord, kus erinevate eesmärkide sidusnäitajaid ei ole välja töötatud. Sellest tulenevalt on raske anda hinnangut, millised tegevused ning missuguses suunas on ettevõtte tulemuse kujunemisele mõju avaldanud. Ettevõtte juhi sõnul tunneb ta puudust seostest, mida eeldab TTM mudel (Sverdlik 2015). Seega on ettevõttel lisaks strateegilistele sihtväärtustele oluline välja töötada rida näitajaid, mis seovad strateegilisi eesmärke omavahel ning nende eesmärkide täitmiseks vajalike tegevustega. Need on näitajad, mis saadakse *Controllingu* uurimisobjektide analüüsimise tulemusena, mida on käsitletud eelpool (tabel 1).

Controlling annab häid tulemusi, kui eesmärgid on selgelt määratletud ning on aru saada, mida on vaja uurida. Tabel 7 kirjeldab Proeksperdi strateegiliste eesmärkide muutumist finantsvaates aastatel 2012–2015. 2011. aasta strateegiliste eesmärkides kirjeldatud sihtväärtused, mida jälgida. Initsiatiivide seadmisel on kirjeldatud taktikalised tegevused, kuidas püstitatud eesmärke saavutada. 2015. aastal on eesmärkide sõnastus paranenud ja võtmetegurid eesmärgi saavutamiseks eraldi välja toodud ja taktikalised tegevused välja jäetud. Eesmärke on sõnastatud kolm, võtmetegureid aga viis. Milline neist teguritest näitab eesmärgi täitmist? Kas eesmärgi täitumiseks loetakse olukorda, kus kõik kolm eesmärki on täidetud?

Tabel 7. Proeksperdi strateegiliste eesmärkide muutus aastatel 2011–2015

2011 koostatud strateegia	Eesmärk	Initsiatiiv
Finantstulemus	a. Proeksperdi 2014 aasta käive vähemalt 12 mln € ja b. kasumlikkus min 20%. c. Sh 2012 aastaks oleme seadnud järgmised finantseesmärgid – käive 8,3 mln € ning d. kasum 1,4 mln €. e. Välisurgudelt saadav käive ehk eksport on vähemalt 70% kogukäibest.	a. Parema juhtimissuutlikkuse saavutamise läbi strateegilise planeerimisprotsessi juurutamise b. Ettevõtte on kapitaliseeritud c. Tulude ja kulude planeerimise ning kontrolli süsteemi juurutamine d. Prognooside kvaliteedi parendamine

Tabel 7 jätk

2015 aastaks seatud sihid	Eesmärk	Võtmetegurid
Finantstulemus	a. Kasvame, et oleksime klientide silmis atraktiivsemad b. Meie meeskonnad on kasumlikud ja seeläbi täidame oma kasumiootused c. Oleme jätkusuutlikult tegutsev ettevõtte. Tagame töötajatele, omanikele ja klientidele kindlustunde, et me tegutseme ka aastate pärast	a. Käive mln € b. EBT marginal (%) c. Vaba raha jääk d. Kokku lepitud tööde maht mln € e. Ekspordi osakaal kogukäibest

Allikas: autori koostatud

Controlleri ülesanne on välja selgitada, kas seatud mõõdikud peegeldavad tegelikku eesmärki ja millised võiksid olla näitajad, mis annavad indikatsiooni operatiivjuhtimise tasandil plaanide koostamiseks. Ainult käibe absoluutsuurus ei ole hea võtmetegur, sest ta ei kanna endas informatsiooni järgmisele tasandile. Protsendiline kasvu indikaator: ootame käibe kasvu 5% oleks selles kontekstis parem. Andes suuna, kui suures mahus oodatakse kasvu, on plaanide koostajatel lihtne edasi planeerida, mida teha, et see tulemus ära tuua.

Strateegia koostamisel töötatakse välja meetodid, kuidas seatud eesmärgid saavutatakse. Kui eesmärgi püstitamisel esitatakse küsimus mida teha, siis taktikate väljatöötamisel tuleb esitada küsimus kuidas teha. Proeksperti 2011. aasta strateegia kirjeldas initsiatiivide all taktikalised tegevused (vt tagasi tabel 7):

- parem juhtimissuutlikkuse saavutamine läbi strateegilise planeerimisprotsessi juurutamise
- ettevõtte on kapitaliseeritud
- tulude ja kulude planeerimise ning kontrolli süsteemi juurutamine
- prognooside kvaliteedi parendamine

Järgnevalt püüab autor analüüsida *controlleri* rollis olles, kas 2011. aastal koostatud strateegia eesmärgid ning taktika võimaldavad operatiivtasandil eesmäärke seada. Strateegia koostamise hetkel oli kolme eelneva perioodi keskmine käibe kasv 13% aastas (autori kogutud ettevõtte andmed). Projitseerides saadud tulemuse 2010 aasta tegeliku tulemuse põhjal edasi, on 2014. a. käibe suuruseks ca 8 miljonit. Seatud eesmärk 12 miljonit € on sellest 1,5 korda suurem. Edasi vaadeldakse initsiatiivides kirjeldatud tegevusi. Milline neist tegevustest aitab kasvatada käivet? Kas planeerimisprotsessi parandamine või kapitali olemasolu? Toodud näite põhjal on

controlleri ülesanne teha ettepanek vähendada prognoositavat käivet, sest taktikalistest plaanidest ei selgu, et soovitakse muuta senist müügistarteegiat. Teise ettepanekuna peaks initsiatiivide osa uuesti läbi töötama, sest toodud initsiatiivid sobivad operatiivjuhtimise tasandi eesmärkide juurde. Lähtudes taas müügikäibe tõstmise eesmärgist võiks üks võimalik variant olla müügikäibe suurendamine efektiivsuse tõstmise läbi. Teisalt müügikasvu eesmärgistamine läbi absoluutarvu ei anna ettevõtte põhitegevuses osalejatele mingit indikatsiooni, milline peab olema nende panus oma eelmise perioodi tulemustega võrreldes. Seega võiks kasv olla määratud protsentides.

Taktikalise *controllingu* vaates

Taktikaline *controlling* annab hinnangu juhtimistegevustele ja taktikatele, mis suunavad organisatsiooni liikmeid strateegiat ellu viima.

Proeksprdi 2011. aastal koostatud strateegia väljatöötamise juures olid kõik vastutavad juhid. Strateegiliste eesmärkide kommunikatsioon toimus läbi valdkonnajuhtide organisatsiooni erinevatele osadele. Strateegilised eesmärgid ja sihid olid ja on ka täna kättesaadavad kõigile töötajatele ettevõttesises elektroonilises keskkonnas. Informatsiooni arusaadavus kirjeldatud meetodil sõltub suurel määral konkreetse juhi soovist ning oskustest oma teadmisi edasi anda ning informatsiooni saaja arusaamisest. Ühiste arusaamade tekkeks on oluline, et info edastatakse kõigile osapooltele ühest kanalist. Hindamaks, kas ja kuidas eesmärkidest on aru saadud, on võimalik läbi viia küsitlus ettevõtte töötajate seas. Küsitluse andmed on *controllerile* kommunikatsiooniprotsessi tulemuslikkuse hindamise aluseks. Proeksperdis ei ole tegevuste monitoorimise süsteemi loodud. Autori hinnangul on juhtideta organisatsioonis kommunikatsioonil väga tähtis roll. Suurima riskina näeb autor siin usalduse kaotust, mis võib edasi viia lojaalsuse kaotuseni jne.

Operatiivse *controllingu* vaates

Operatiivse juhtimise tasandil tehakse otsuseid, mis mõjutavad igapäevaseid tööülesandeid ning toodavad reaalselt tulemust e kasu. Operatiivse juhtimise üldine kontrollimehhanism on eelarve (ik: *budget*). Eelarve on kvantitatiivsetes terminites detailne plaan, mis sätestab, kuidas organisatsioon omandab ja kasutab ressursse kindlal ajaperioodil tulevikus (Karu, Zirnask 2004:23). Läbi eelarve kontrolli ja analüüsi on võimalik hinnata üksusele seatud eesmärkide täitmist. Paljud ettevõtted on tänapäeval loobunud eelarvestamisest. Põhjuseks on selle protsessi pikk kestvus, kõrge maksumus ja vähene lisaväärtus (Hope, Fraser 2003:16). Loomulikult ei tähenda

see planeerimisest loobumist. Eelarvestamisprotsessi asenduseks on kasutusele võetud prognoosimine (ingl.k.: *forecasting*).

Proeksperdis on kasutusel jooksev planeerimine (ik: *rolling forecast*) e operatiivjuhtimise tööriist, mis aitab meeskondadel uue informatsiooni laekumisel ennustada, kas eelarves seatud eesmärgid saavad täidetud. Selle alusel toimub pidev planeerimine 12 kuud ette. Aasta viimase *forecasti* andmed jäävad tulevase majandusaasta eelarve baasiks. Jooksvale planeerimisele ülemineku peamised põhjused olid:

- eelarve protsess oli liiga pikk;
- majandusaasta jooksul ilmnunud olulisi muutusi ei saanud arvesse võtta;
- prognoosimise kvaliteet oli madal ja ebahütlane

Prognoositavad suurused sisestatakse kõikides üksustes vastavalt ette antud vormidele. Tuluüksustele on tulude prognoosimiseks välja töötatud lisavorm klientide ja projektide lõikes. Ettevõtte koondtulemus genereeritakse automaatselt üksustes koostatud prognooside summana. Juhtimisarvestuses kasutatakse tulemiaruanne, mis on välja töötatud autori poolt, arvestades *controllingule* omast jääktulu põhimõtet (Vt. Lisa 1). 12-kuulise planeerimise sisseviimisega on paranenud ülevaade käimasolevatest projektidest ning eelarve täitumisest.

JVO ideoloogia eeldab, et meeskonna liikmed vastutavad solidaarselt püstitatud eesmärgi täitmise eest. Meeskonnad on enda seast valinud või on välja kujunenud töötajad, kes täidavad ka juhtimisfunktsioone. Neid nimetatakse ettevõttes meeskonna eestvedajateks. Eestvedajate üks ülesanne on ettevõtte eelarve – *forecast*-süsteemis plaanide koostamine ning täitmise kontrollimine. Ettevõttes on kasutusel 12 kuud *rolling forecast* süsteem. Aasta viimase *forecasti* baasilt genereeritakse järgmise majandusaasta eelarve. Andmete integratsioon võimaldab ühte vaatesse kuvada nii möödunud perioodi tegelikud tulemused kui järgmise perioodi prognoosi. Andmete sünkroniseerimine ning ülevaatus toimub iga kuu viimasel nädalal nii äri- kui tugiüksustes. Taoline ülesehitus võimaldab kiiresti hoomata majandusaasta lõpu tulemusi ning vaadata jooksvalt tulevikku. Proeksperdi üks strateegiline finantseesmärk on kasumlikkus e EBT marginaal, mille sihtväärtus on 15%. Tabelis 6 toodud andmete alusel püüab autor hinnata, kas aprillikuus prognoositud tulemused on tõesed.

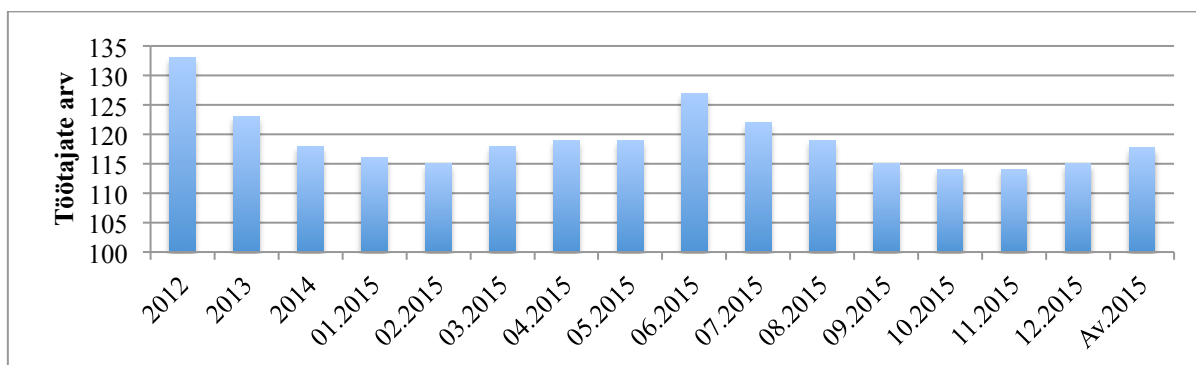
Tabelis 8 on jääktulu põhimõttel arvatud kasumlikkuse tegelikud näitajad perioodil 2012–2014 ning 2015. aasta prognoos. Lisaks on arvatud tulemuse hindamiseks erinevaid suhtarve.

Tabel 8. Proeksperdi 2015. aastaks prognoositud koondtulemi analüüs

	2012	2013	2014	2015 forecast	Keskmine 3.a.	Hälve kolme aasta keskmisest
Jääktulu I marginaal (<i>Contribution</i>)	87%	86%	88%	89%	87%	2%
Jääktulu II marginaal (<i>EBIT before allocations</i>)	8%	10%	15%	17%	11%	7%
Jääktulu III marginaal (<i>EBT</i>)	8%	11%	15%	15%	11%	4%
Personalikulude osakaal kogukuludes	64%	64%	61%	52%	63%	-11%
Personali juurdekasv	10%	2%	-11%	-3%	0%	-3%
Müügitulu juurdekasv	-2%	6%	8%	11%	4%	7%
Müügitulu töötaja kohta	3 843	4 412	4 978	5 556	4 411	26%

Allikas: autor arvutused

Ainult jääktulu III alusel tulemi tõesust hinnates võib strateegiast tuleneva eesmärgi täidetuks lugeda. Teades, et ettevõtte ei ole oma müügistrateegiat muutnud, tekib esimene küsimus kirjel personalikulude osakaal müügituludes, mis on oluliselt langenud võrreldes eelmise kolme aasta keskmisega. Samas personali aasta keskmine arv jääb samaks kui eelmisel perioodil. Müügitulude kasvu veduriks osutub müügitulu töötaja kohta, mis kasvab 26%. *Controllingu* eesmärk prognoosimise juures on leida tegurid, mis viitavad võimalikule veale. Autori käsutuses on prognoosi aluseks olevad andmed kogu 2015. aasta kohta kuude lõikes. Neist selgub, et töötajate arv erinevates kuudes kõigub väga suurtes piirides (joonis 13).



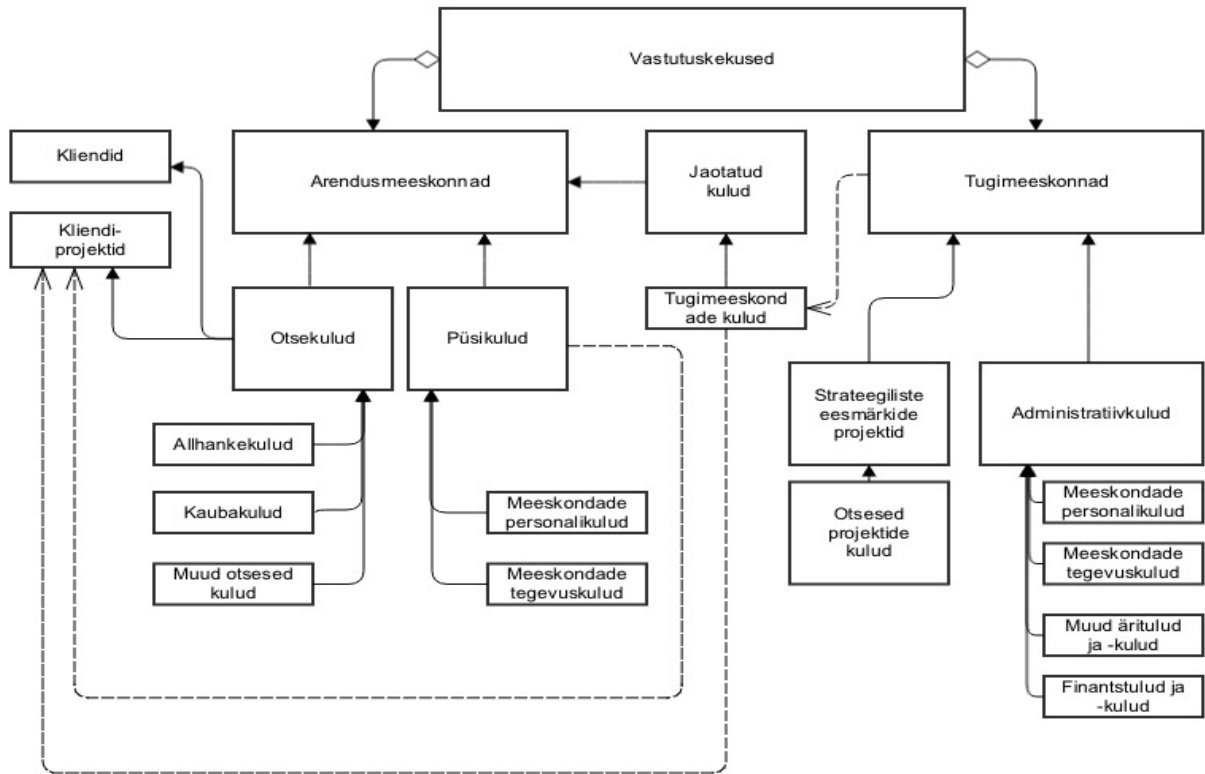
Joonis 13. Proeksperdi töötajate dünaamika

Allikas: autori koostatud

Töötajate värbamise ja lahkumisega seotud protsessid nõuavad aega, seega ei saa joonisel kujutatud töötajate liikumine olla kuigi tõenäoline, sest Proeksperdi tegevus ei ole hooajaline. *Controlleri* esmane ülesanne selles situatsioonis on toodud prognoos tagasi lükata, sest ilmselt on kulude tase toodud tulude juures liiga madal ja tuleb liiga kõrge. Teiseks tuleb hinnata, kas prognooside koostamiseks vajalik abimaterjalide hulk ning töötajate ettevalmistus on piisav.

Proeksperdi põhitegevus on kliendile lisaväärtust loovate tarkvaralahenduste väljatöötamine. Otsustajad on tihti valikute ees kas teha ise või tellida töö sisse, kui palju kõik ettevõttele maksma läheb jne. Tavaline on olukord, kus projektiplaani koostaja koostab finantsplaani enda äranägemise järgi. Tüüpiliseks veaks on kaasnevate kuludega mitteamustamine. Reeglina osatakse hinnata neid näitajaid, millega töötajad isiklikult kokku puutuvad: personalikulude suurus, kliendilt saadav hind, orienteeruv ajakulu jmt. Projektiplaani ülevaatus *controlleri* poolt võib siin esilekerkivaid vaeleavestusi ära hoida. Proeksperdis pöördatakse keerulisemate projektiplaanide korral lisainformatsiooni saamiseks pearaamatupidaja poole.

Controlleri ülesanne on kuluarvestuses jälgida, et kulud on jaotatud eesmärgist lähtuvalt. Proeksperdi kuluarvestus baseerub tegevuspõhisel kuluarvestuse süsteemil, kus kõigil meeskondadel on kindlad tegevussuunad, mille eest nad vastutavad. Ettevõtte kuluarvestuse ning vastutuskeskuste seostest annab ülevaate joonis 14.



Joonis 14. Proeksperti struktuuri seotus kuluarvestusesüsteemiga

Allikas: autor

Arendusmeeskondade esmane ülesanne on kliendile lisandväärtuse loomine. Meeskondade tulemuslikkuse näitajad on igaks majandusaastaks määratud ja nende täitumist jälgitakse. Tugimeeskondade ülesanne on arendusmeeskondade toetamine, koos sinna juurde kuuluvate erinevate funktsioonide täitmisega. Koondplaanide kinnitamisel teostatakse tugimeeskondade kulude jaotamine äriüksustele. Jaotamise aluseks on tuluüksuste töötajate arv. Arendusmeeskondade töötajad on jagunenud küll konkreetsetesse üksustesse, kuid see ei tähenda, et kõik, mida konkreetne isik teeb, on vaid tema üksuse heaks tehtud. Ettevõtte põhiväärtustes on kirjas, et ettevõtte soosib nii koostööd, innovatsiooni kui algatusvõimet. Ressursside paremaks kasutamiseks on ettevõttes võimalik nõ töötajate laenamine. Selline laenamine on kajastatud ka kuluarvestuses. Iga töötatud tund, mis on tehtud teise üksuse heaks, toob töö tellijale kaasa kulu, mida ta oleks pidanud kandma, kui oleks sama tegevuse tellinud firmaväliselt tarnijalt. Selline lähenemine soosib töötaja efektiivset kasutamist ning muudab üksuste tulemuslikkuse kajastamise läbipaistvaks ning õiglasemaks. Teine oluline aspekt laenamise juures on ressursside efektiivne kasutamine. Meeskonnad, kus inimesi on jõude, on huvitatud nende lühiajalisest kaasamisest teistesse meeskondadesse.

2.2. Controllingu süsteemi juurutamise võimalikkus

Proekspert on tarkvaraarenduse ettevõtte, kelle tööprotsessis osalevad arendusüksused koos müügimeeskonnaga ning tugiüksused. Müügimeeskonna ülesanne on hoida olemasolevate klientidega head suhet ning otsida aktiivselt uusi kliente ning projekte. Arendusmeeskondade ülesanne on kliendile lisaväärtust pakkuva teenuse osutamine. Tugiüksuste peamine ülesanne on abistada arendusmeeskondi juhtimisfunktsioonidega, mille dubleerimine tulüüksuste tasandil on ressursi raiskamine. Läbi vastutusala kulueelarve eristatakse:

- personalimeeskonda, kelle peamised ülesanded on uute töötajate leidmine; töötajate arengu ning heaolu tagamine; sisekommunikatsiooni haldamine;
- turundusmeeskonda, kelle ülesanded on väliskommunikatsiooni korraldamine ning müügitegevuste toetamine;
- administratiivmeeskonda, kelle ülesanded on organisatsiooni üldist toimimist tagavate funktsioonide täitmine nagu haldusküsimuste koordineerimine; infotehnoloogilise taristu korrashoid ja haldus; õigusküsimused; raamatupidamine ja personaliarvestus.

Tulenevalt juhtidevaba organisatsiooni (JVO) ideoloogiast otsesid alluvussuhteid ettevõttes ei ole. Meeskonnaliikmed vastutavad finantstulemuste eest solidaarselt. Töö erinevate meeskondade vahel toimub vastastikkuse koostöö vormis, kus info liikumist ei takistata hierarhiast tulenevate õigustega. Rahaliste vahendite kontroll toimub läbi *forecasti*. Raamatupidamine veendub enne kuludokumentide vastuvõtmist, et meeskonnal on *forecastis* kulu tekkimiseks vajalik summa olemas. Tavaorganisatsioonile omane kuludokumentide kontroll ja kinnitamine toimub pearaamatupidaja tasandil kuni teatud piirmäärani. Kui piirmäär saab ületatud, liigub kinnitamisõigus edasi juhatajale ning dokumendile tekib kaks kinnitusmärget.

Ettevõtte strateegia kirjeldab kolme aasta eesmärgid ning taktikalised tegevused tasakaalus tulemuskaardi mudeli järgi neljas vaates ning annab sihtväärtused tulemuste saavutamiseks. Seatud eesmäärke aluseks võttes koostavad meeskonnad oma plaanid järgmiseks 12 kuuks iga kuu viimasel nädalal. Majandusaasta viimane *forecast* võetakse järgmise majandusaasta eelarve aluseks. Meeskondade fookus planeerimisel lähtub strateegilistest suundadest järgmiselt:

- finantside vaade – müügi- ja arendusmeeskondade plaan
- klientide vaade – müügi- ja arendusmeeskondade plaan
- protsesside vaade – administratiivplaani, turundusplaani
- arengu vaade – personali arenduse plaan

Plaanidest lähtuv tulemuste kontroll toimub kord kuus pärast eelmise perioodi lõpetamist ja raamatupidamiskannete sisestamist. Andmete kogumiseks on kasutusel eriotstarbelised andmebaasid, kuhu kogutakse andmeid erinevate üksuste poolt:

- raamatupidamine
- personal
- projektiarvestus
- kliendihaldus
- projektihaldus

Andmebaasides sisalduvate andmete turvaliseks kasutamiseks on sisse viidud erineva tasemega ligipääsu piirangud. Kõige delikaatsemad andmed on personaliarvestuses, kuhu on juurdepääs vaid otseselt personaliarvestusega tegelevatel töötajatel ning pearaamatupidajal. Raamatupidamise andmebaasi kasutajate arv on suurem ja tulevikus on plaan kasutajate arvu veelgi suurendada. Esimeses järjekorras müügireskontro toimingute õiguste laiendamine, sest praegune süsteem takistab meeskondadel kiiret ligipääsu klientide infole ja enda majandustulemustele. Erinevate andmebaaside andmed integreeritakse andmelattu, kust on võimalik genereerida erinevat tüüpi aruandlust. Ettevõtte võttis kasutusele uue raamatupidamise süsteemi ning plaanis on vahetada senine planeerimiseks kasutatavat keskkonda. Sellest tulenevalt tekib lähitulevikus vajadus uute aruandevormide järele. Samuti on vaja ette valmistada planeerimisprotsessis osalejatele uute süsteemide kasutajakoolitusi.

Tulemuste ja väärtuste juhtimise eesmärk on tagada, et kõik organisatsiooni allsüsteemid saavutaksid üheskoos ettevõtte püstitatud eesmärgid. *Controlling* on üks juhtimisfunktsiooni toetav tegevus, mille eesmärk on ettevõtte jätkusuutliku ja pikaajalise toimimise tagamine süstemaatilise juhtimise abil. Lõputöö eelnevates osades tutvustati organisatsiooni sisemisi tegureid, mis mõjutavad ettevõtte majandustulemusi. Teostatud analüüside käigus ilmnisid mitmed küsimused ja kitsaskohad, mida ettevõtte ei ole oma senise majandustegevuse käigus analüüsinud või millele ei ole piisavalt tähelepanu osutatud *controllingu* funktsiooni eesmärke silmas pidades. Leitud tulemused on koondatud valdkondadesse ning esitatud koos võimaliku tegevusplaaniga tabelis 9.

Tabel 9. Lõputöös tuvastatud puudujäägid ja nende parandamiseks vajalikud tegevused

Sihtrühm	Puudujäägid	Controllingu tegevused
Organisatsiooni kultuur	Suurem hulk töötajaid on kaasatud otsustusprotsessi	Struktureeritud informatsiooni esitamine

Tabel 9 jätk

Väliskeskonna mõju	Puudub informatsioon klientide ja projektide elueast tingitud tulude ja kasumlikkuse kohta	Teha täiendav analüüs, kuidas subjektide eluiga mõjutab panustatavat tööaega, juurutada monitooringu protsess müügiotsustades osalejatele
Strateegia	Strateegiliste eesmärkide halb seotus taktikaga ning edutegurite vale valik	Leida iga eesmärgi juurde mõõdetav edutegur, mille kaudu operatiivjuhtimine saab otsustada mida ta silmas peab pidama, et tulemuseni jõuada
Tegevused	Taktikalised tegevused ei ole määratletud ning seotud finants-eesmärkidega	Töötada välja tegevuste ja sihteesmärkide vaheline seotus (kuidas koolitustel osalemine aitab kaasa käibe kasvule)
Aruandlus	<i>Forecasti</i> tulemused on ebausutavad, tulenevalt JVO-st on töötajate finantsalane võimekus madal	Vii läbi finantsarvestust ja aruandlust puudutavaid koolitusi.
Meeskonnad	Operatiivseid juhtimisotsuseid mõjutava informatsiooni kiirus sõltub arvestusosakonna töötajate töövoost	Raamatupidamisprogrammi ligipääsude juurutamine
Töötajad	Töötajad tunnetavad varjatud juhtimist ja tajuvad tundide raporteerimisel ebaõiglust.	Töötajate teadlikkuse tõstmine <i>controllingu</i> funktsioonist, diskussioonifoorumite jätkamine

Allikas: autor

Lisaks lõputöö analüüsi osas saadud tulemustele on autori hinnangul puudujääke ettevõtte juhtimisinformatsiooni puudutavate juhendmaterjalide osas. Puuduvad või on ebaselgelt määratletud sihtväärtused näiteks prognoosimistulemuste kontrollimiseks. Juhtimisinformatsiooni tulemuste kommunikatsioon sõltub paari inimese töövoost. Saadud tulemustele tuginedes võib kindlata, et *controllingu* funktsiooni sisseadmiseks on Proeksperdis olulised eeldused olemas:

- ettevõtte muutis struktuuri;
- muutus juhtimisfilosoofia;
- teostatakse muudatusi informatsioonisüsteemides.

Järgnevas alapeatükis püüab autor kirjeldada nägemuse *controllingu* eesmärkidest ning pakub välja tegevused seotud eesmärkide saavutamiseks.

2.3. Controllingu süsteemi elluviimise strateegiline plaan

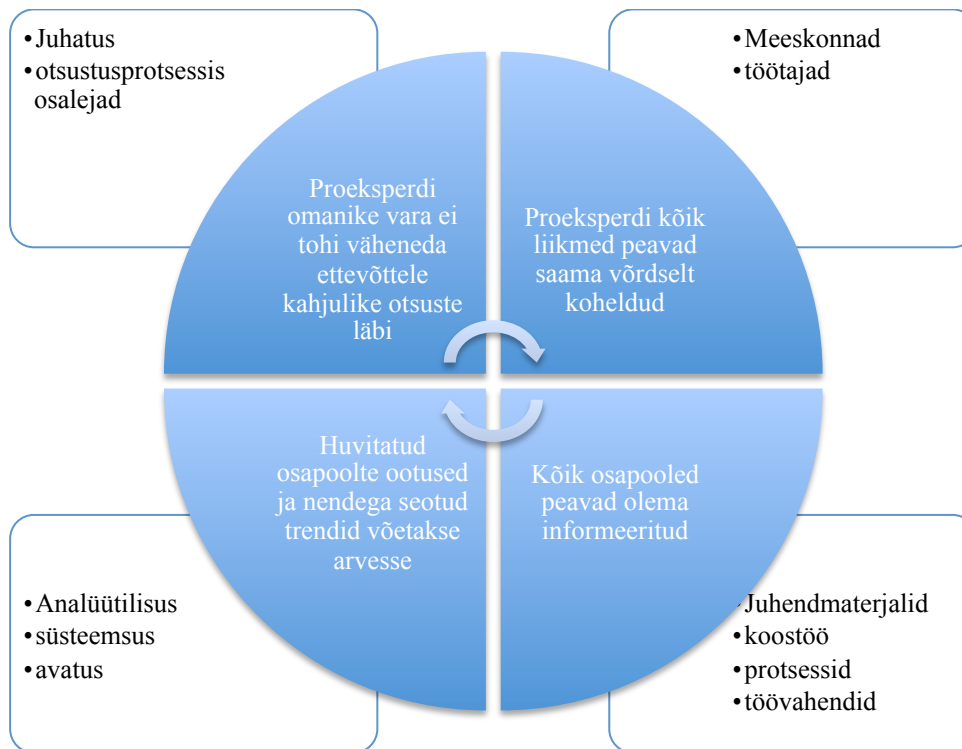
Controllingu süsteemi juurutamisel Proeksperdis tuleb kindlasti arvestada juhtidevaba organisatsiooni erisustega. Erisused tulenevad kehtivast koostöövormist, isiklikest suhetest, informatsiooni kasutajate paljususest jmt. Autori hinnangul on peamised erisused järgnevad:

- ettevõtte töökultuuri aluseks on koostöö erinevate gruppide vahel, seega ei saa kogu organisatsiooni muutvaid süsteeme juurutada tavaorganisatsioonis kehtivate normatiivaktide vormis;
- otsustusprotsessis osalevate töötajate suur hulk ja erinev teadmiste tase nõuab hästi läbimõeldud juhendmaterjalide ning aruannete koostmist;
- esitatavad arvnäitajad ei tohi põhjustada töötajate motivatsiooni langust;
- oluliste eesmärkide kommunikeerimine peab toimuma ühes(t) kanalis(t), et elimineerida tõlgenduste paljusust
- avatud suhtluskultuuri tõttu tuleb olla valmis diskussiooniks.

Proeksperdi kultuuri sobitub mitmetasandiline kontroll. Sellise meetodi puhul töötatakse koostöös erinevate osapooltega võimalikud seosed erinevate eesmärkide, süsteemide ja tegevuste vahel, hinnatakse ühe või teise tegevuse alternatiive ning riske, analüüsitakse saadud tulemusi, tehakse parandusettepanekuid mõõtmissüsteemi muutmiseks. Autori hinnangul on taoline koostöö ettevõttes võimalik, kuna JVO on tekitanud inimestes huvi kaasa rääkida kogu ettevõtet puudutavatel teemadel. Teisalt on vajalik kindla sihiga eestvedaja olemasolu, kes koordineerib ning võtab vastutuse eesmärgi poole liikumisel endale, sest igapäevane tööruutiin võib inimeste tähelepanu kõrvale juhtida. Eelnevale koostöökogemusele toetudes pakub autor *controllingu* starteegia ühe võimaliku versiooni Proeksperdi jaoks.

Strateegia mudeli (joonis 15) koostamisel toetub autor neljale küsimusele:

- kes on informatsioonist huvitatud osapooled;
- kus on andmete allikad;
- kuidas parandada kvaliteetsete algandmete hulka;
- milliseid oskusi on kogu protsessi toimimiseks vaja?



Joonis 15. Proeksperdi *Controllingu* süsteemi strateegiline mudel

Allikas: autor

Kõige enam huvitatud on juhatus, kellele on strateegiliste otsuste tegemisel oluline kvaliteetne ning riske maandav juhtimisinformatsioon. Teine sihtgrupp on operatiivjuhtimisega tegelevad töötajad, kes peavad vastu võtma igapäevaseid otsuseid ning vastutavad tulemuste eest. Peamised andmete allikad asuvad meeskondades juures, kliendid, tooted, teenused, ressursid jne. Allikatest saadavate andmete kvaliteet sõltub protsessidest, töövahenditest, juhendmaterjalide olemasolust ning nende mõistmisest. Selleks, et andmetest informatsioon saaks, on vajalikud analüüsi ning interpreteerimise oskused. Kasuks tuleb avatus ning uudishimu, mis aitab tunnetada väliskeskkonna mõjutusi.

Mudel on eesmärkide graafiline väljendus. Ükski eesmärk ei saa teoks ilma tegevusteta. Tundes ettevõtte kultuuri ning sealt tulenevaid eelistusi, on autor arvamisel, et protsessi juhtimise kiirendamiseks on vajalik koostada esialgne tegevuskava. Tegevuskava on koostatud eesmärkidest lähtuvalt (tabel 10).

Tabel 10. Controllingu tegevuskava

Eesmärk	Tegevused	Tulemus
Kahjulike otsuste minimeerimine	Ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamiseks vajalike seoste väljatöötamine ja seatud seoste monitoorimine	Strateegia tulemustele, parandusettepanekud, strateegiliste eesmärkide omavahel seostatud mõõdikute komplekt koos automaatse esitlemise süsteemiga
Kõik liikmed peavad olema võrdselt koheldud – välja töötatud näidikud on meeskondade ülesed	Prognoosi ja otsustusprotsesside lihtsustamiseks vajalike piirnäitajate komplekti väljatöötamine; töötajate konsulteerimine	Juhendmaterjalid, aruandevormid, koolitused, hinnangud projektidele, operatiivtegevusi iseloomustavate mõõdikute komplektid
Kõik osapooled peavad olema võrdselt informeeritud	Kommunikatsioon,	Töötajate teadlikkus <i>controllingu</i> funktsioonist, vajadustest, usalduse loomine, kõigile ühesugune informatsioon
Huvitatud osapoolte ootused ja neid puudutavad trendid võetakse arvesse	Infokoosolekutel osalemine, ajurünnakute korraldamine, juhtimiskonverentsidel osalemine	<i>Controllingu</i> protsessis osalejatel on teadmised ettevõtte erinevate üksuste tegevustest ja protsessidest ning väliskeskkonna suundumustest

Allikas: autor

Strateegia ning tegevuskava olemasolu annab võimaluse süsteemi tutvustamiseks kaastöötajatele. Positiivse tagasiside korral on edasiminekuks vaja luua meeskond, kellega koos eelpool toodud strateegiat edasi arendada ning juurutada.

2.4. Hinnang uurimusele

Käesoleva töö uurimisülesanne oli Proeksperdi olemasoleva kontrollisüsteemi analüüsi kaudu välja selgitada *controllingu* vajadus ettevõtte juhtimiskvaliteedi parandamiseks ja võimaliku strateegia väljatöötamine. Autori hinnangul ei toeta Proeksperdi olemasolev kontrollisüsteem piisavalt juhtimisotsuseid. Hinnangu aluseks on autori eelnev töökogemus, mida kinnitavad uurimus-

töö käigus saadud tulemused. *Controllingu* sihipärasel arendusel näeb autor võimalust parandada juhtimisvõimekust Proeksperdis.

Uurimuse tulemusena koostatud strateegilise plaani elluviimine sõltub lisaks autorile ettevõtte juhatuse ning otsustusprotsessis osalejate toetusest. Plaani elluviimise tõenäosusele lisab positiivset fooni autori teadmine, et ettevõttes toimub pidev diskussioon juhtimisfunktsioonide ning kontrollimise teemadel. Lisaks on ettevõttes eesmärk koostada uus strateegia 2015. aasta novembrikuuks. Käesolev uurimus annab strateegia valmimise protsessile kindlasti oma sisendi. Autor palus tagasisidet uurimustöö raames välja töötatud *controllingu* süsteemi strateegilisele mudelile ning esialgsele tegevuskavale Terry Londonilt, kes on juhtideta organisatsiooni idee ellukutsuja ning eestvedaja. Tema hinnangul võib idee rakendamine osutuda tulemuslikuks, kui strateegia ellurakendamisel juhendada paindliku (*lean*) juhtimise põhimõttest (vt. lisa 2).

Uurimustöö teema valikul tugines autor enda sisetundele, et ettevõtte juhtimisvõimekuses on kitsaskohti. Esilekerkinud probleeme tunnetades on kolm võimalust: neid ignoreerida, edasi lükata või täitma asuda. Kaks esimest valikut viivad probleemi eituseni või hilisemale äralangemisele võimalusega tekitada kitsaskoht teises kohas. Kolmanda valiku juures on taas kaks võimalust. Esmalt on võimalik alustada kohe, ilma eelanalüüsita tegutsema, mis üldjuhul viib üksikute omavahel seostamata tegevusteni. Teise variandi kohaselt teostatakse plaan ning suunatakse tegevusi vastavalt plaanile. Plaanipärase tegevuse juures tuleb säilitada kriitiline meel: kui on näha, et plaanis on viga, siis tuleb plaani muuta, mitte plaani järgi tegutseda. Paljusid asju saab juurde hankida. Ainus, mis on limiteeritud, on aeg. Aeg on tihti millegi tegemata jätmise põhjendus. Käesoleva uurimustöö jaoks aega leides oli autoril võimalik uurida, õppida, analüüsida, jõuda järeldustele. Suurim õppetund saadud kogemustest: “Eesmärgi täitmisele aitavad kaasa tugev sisemine motiveeritus ning eesmärgipärane ja ajaga piiritletud tegevus”.

KOKKUVÕTE

Ettevõtlus on üks osa suuremast süsteemist ja allub teatud seaduspärasustele. Süsteemi osaks on inimesed ning organisatsioonid, kelle vajadused muutuvad ajas. Nende vajaduste rahuldamiseks on toimunud kiire tehnoloogia areng, mis lisaks elukvaliteedi tõstmisele on muutnud informatsiooni ulatust ning kiirust. Organisatsioonide suurim väljakutse on leida viis, kuidas mõista ja hinnata erinevate subjektide käitumise vastastikust sõltuvust ning koostoime mõju. Igal tegevusel ja sündmusel on oma põhjus. Tänu kiiruse eksponentsiaalsele kasvule viimase saja aasta jooksul on lühenenud toodete ja teenuste eluiga, mis omakorda on toonud kaasa klientide vajaduste muutumise.

Kõik eelpool loetletud tingimused on seadnud ettevõtte olukorda, kus nende juhtimisotsused sõltuvad üha enam otsuste aluseks oleva informatsiooni kiirusest ning kvaliteedist. Kvaliteetse informatsiooni aluseks on kvaliteetsed algandmed ning kvaliteetne andmete informatsiooniks töötlemise protsess. Kvaliteedi tagamise eelduseks on kontrollimehhanismide väljatöötamine. Finants- ja juhtimisinformatsiooni kvaliteedi tagab kõiki tegevusvaldkondi ühendav *controllingu* süsteem.

Lõputöö eesmärgks oli *controllingu* süsteemile ülemineku strateegia väljatöötamine juhtideta organisatsioonis juhtimiskvaliteedi parandamise eesmärgil. Töö käigus analüüsiti *controllingu* olemust, ettevõtte kuluarvestuse ja aruandlussüsteemi üldaluseid ning nende omavahelisi seoseid. Analüüsi käigus leiti, et ettevõtte esmased puudujäägid juhtimisotsuste tegemisel algavad strateegiliste eesmärkide ebaselgest püstitusest ning operatiivjuhtimisele mittesobivate sihtväärtuste seadmisest. Puudulikuks osutusid ka seatud eesmärkidele vajalikud taktikalised tegevused. Operatiivjuhtimise tasandil leiti, et planeerimise ning tulemuste hindamise aluseks olev aruandevorm on koostatud *controllingu* põhimõtteid silmas pidades. Selles tuuakse eraldi välja:

- kasum, mis tekib vahendustegevuse järgselt;
- kasum, mida kontrollib üksus;
- kasum, mis jääb alles pärast üldkulude jaotamist.

Samas esines plaanilistes tulemustes vigu, mis võivad tuleneda puudulikust kontrollarvude süsteemist, lohakusest või plaanide koostajate ebakompetentsusest. Kõige suurem puudus on eesmärkide ja tegevuste omavahelisi seoseid kajastavatest ühisnäitajatest.

Saadud tulemustele tuginedes töötati välja *controllingu* süsteemi juurutamise strateegiline plaan. Plaani koostamise eesmärk oli ettevõttele edasisteks tegevusteks suuna andmine *controllingu* eesmärkidest lähtuvalt.

Juhtideta organisatsioonis on *controllingu* juurutamise eelduseks laiapõhjaline koostöö erinevate üksuste vahel, mis ei välista tugevat eestvedamist. Ainult koostöös sünnivad õiged ning õiglased mõõdikud, mis ei kahjusta töötajate motivatsiooni.

VIIDATUD KIRJANDUS

1. **Andresen, M.** (2014). Riskikapitalist Marc Andreseni säutsutorm Twitteris. Äripäev infoleht finantsjuhtimine. nr 93.
2. **Barton, D., Wiseman, M.** (2015). Where Boards fall short. Harvard Business Review. January–February 2015. 124 lk.
3. **Covey, S.R., Whitman, B., England, B.** (2009). Ettearvatavad tulemused ettearvamatus maailmas. Tallinn: Greif. 112 lk.
4. **Drucker, P.F.** (1999). Juhtimise väljakutsed 21. sajandiks. Tallinn: Pegasus. 222 lk.
5. **Havlicek, K., Breckova, P.,** (2013). Significance and Differences of Marketing and Sales Controlling: Central European Business review. Research papers vol. 2 no 3 September 2013 <http://cebr.vse.cz/cebr/article/view/81> (02.05.2015)
6. **Hope, J., Fraser, R.** (2003). Beyond Budgeting. USA:Harvard Business School Publishing Corporation. 232 lk
7. **Gänßlen, S., Losbichler, H., Niedermayr, R., Rieder, L., Schäffer, U., Weber, J.** (2012). The essence of Controlling – the perspective of ICV and IGC. 8 lk. http://www.igc-controlling.org/img/pdf/grundsatzposition_e.pdf
8. **Kaplan, R.S., Norton, D.** (1996). Tasakaalus tulemuskaart: strateegialt tegudele. Harvard Business School Press. Pegasus. 320 lk.
9. **Karu, S., Zirnask, V.**(2004). Eelarvestamine – üks strateegilise *controllingu* juurutamise eeldusi organsatsioonis. Tartu: Rafiko. 350 lk.
10. Kui suured on tööandja kulutused töötajale? (2015). Statistikaamet <https://statistikaamet.wordpress.com/2015/04/28/kui-suured-on-tooandja-kulutused-tootajale/> (29.05.2015)
11. **Mann, R., Mayer, E.**(1995). Controlling algajatele. Tartu: Elmatar
12. **Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B.** (2006). Sõda talentide pärast. Tartu: Hermes. 158 lk.
13. **Raud, R.**(2013). Rein Raud: Mis teeb Eestist Eesti. <http://arvamus.postimees.ee/2633186/rein-raud-mis-teeb-eestist-eesti> (02.05.2015)
14. **Rõõm, O.**(2014). Mis ja milleks on big data. <http://lhv.delfi.ee/news/4781213?locale=et> (02.05.2015)
15. **Scholtes, P.R.** (2001). Kuidas Motiveerida meeskonda ja jõuda parima tulemuseni. Juhi käsiraamat. Tallinn: TEA kirjastus. 469 lk.
16. **Seeder, K.** (2015). Töötasuga rahulolu ei määra ainult palga suurus. Äripäev infoleht Palk. Nr 7. 20 lk.
17. **Sondergelt, S.E.** (2012). The Controller as Lean Leader. New York: CRC Press. 151 lk.
18. **Suu, K.** (2012). Finantstöölaua rakendamine tootmisettevõtte juhtimissüsteemis. Magistritöö

19. **Sverdlik, M.** (2012). Globaalse tarkvaraarenduse lähihanke rakendamise võtmetegurid AS Proekspert näitel. Magistritöö. Tartu Ülikool. Tartu. 107 lk.
20. **Sverdlik, M.**(2014). Proekspert: meil pole juhte tarvis.
<http://www.aripaev.ee/uudised/2014/05/15/proekspert-meil-pole-juhte-tarvis>
(14.05.2015)

Analüüsi koostamisel täiendavalt kasutatud allikad

21. Helves AS majandusaasta aruanded 2011–2013
22. Nortat AS majandusaasta aruanded 2011–2013
23. Proekspert AS juhtimisinfirmatsiooni sisaldavad ettevõttesisesed materjalid
24. Proeskeprt AS majandusaasta aruanded 2011–2013
25. Tallinna Tehnikaülikooli Tallinna kolledž Üliõplaste kirjalike tööde koostamine ja vormistamine: Metoodiline juhend 28. augustist 2014

LISAD

Lisa 1. Proeksperdi eelarve ja forecast sisestusvorm – aruanne

BPC P&L statement	Description
Development and Consulting	Input
Service Level Agreements	Input
Licenses	Input
Maintenance	Input
Other Revenue	Input
Sales	Calculated
Internal Subcontracting	Input
Other Income	Input
Other Incomes	Calculated
Cost of Goods Sold	Input
Cost of External Subcontracts	Input
Cost of Internal Subcontracts	Input
Travel Expenses to be sold	Input
Working hours sold	Input
Variable Costs	Calculated
Contribution	Contribution
Rent and Utilities	Input
Insurance	Input

Lisa 1 jätk

Misc. Office Expenses	Input
Computer Accessories	Input
Software	Input
Hardware	Input
Phone and Data	Input
Legal and Consulting	Input
Training and Conferences	Input
Internal Marketing	Input
External Marketing	Input
Cars	Input
Travel Expenses	Input
Other Operating exp	Input
Fringe benefit taxes	Input
Operating Expenses	Calculated
Salaries	Input
Bonuses and Extra Pa	Input
Vacation Payments	Input
Social Insurances	Input
Vacation Reserves incl. Taxes	Input
Variable Staff Costs	Input
Personnel Costs	Calculated
Depreciation	Input
Other Expenses	Input
EBIT before Allocations	Calculated
Sales Costs	Allocated
Admin Cost	Allocated
HR expenses	Allocated

Lisa 1 jätk

PR expenses	Allocated
Own Products Development P/L (-/+)	Allocated
Allocations total	Calculated
Financial Income	Actual
Financial Expense	Actual
EBIT Before Bonuses	Calculated
Company Bonus incl. Taxes	Calculated (base of annual EBT before bonuses)
EBT	Calculated
Income Tax	Input
Net profit	Calculated
Additional information	Text
Cost of goods - not sold	Actual
Cost of services - not sold	Actual
Cost of working hours - not sold	Actual
Expected profit	Calculated

Lisa 2. Terry London – Hinnang *controllingu* süsteemi juurutamiseks

From : Terry London <terry.london@proekspert.ee> Fri, May 29, 2015 04:41 PM

Subject : Re: Hinnang Controllingu süsteemi juurutamiseks

To : Külli Kullang <kulli.kullang@proekspert.ee>

Tere Külli,

Lugesin Sinu töö mustandi läbi.

Tavapärasel hierarhilistel alustel toimunud enam kui 100 liikmega ettevõttest juhtidevabale organisatsioonile üleminek on olnud suur väljakutse nii töötajate mõtteviisi, juhtimisharjumuste kui ka finantsjuhtimise tasandil. Probleemid, mis töös üles loetleti vastavad tänasele reaalsusele. Ühtepidi on uuele uuele süsteemile üleminek tugevasti parandanud sisemist kommunikatsiooni (info ei jää enam hierarhilise struktuuri harudesse kinni), aga loomulikult on esile tulnud ka uued probleemid, mida tõenäoliselt varasema süsteemi puhul lihtsalt ei märgatud.

Controllingu süsteemi strateegia mudel Proeksperti jaoks, mis kirjeldab saavutamist vajavaid eesmärke graafiliselt, toob esile 4 eluterve organisatsiooni tunnust: majanduslik jätkusuutlikkus, liikmete võrdsus, osapoolte informeeritus ja otsustesse kaasatus. Need on alustalad, mida kuidagi ära pehkima lasta ei tohi. Vastasel juhul see kõigi liikmete vastutustundel toimiv juhtidevaba organisatsioon lihtsalt ei toimiks. Seega on just nendel alustel juhtimisstrateegia väljatöötamine oluline.

Kui loodavat strateegiat rakendada veel *lean* juhtimise põhimõttel, et loome ja rakendame väikeste tsüklitega ning muudame kohe kui selleks vaja on, siis võib eeldada, et muudatused on heas mõttes tulemuslikud.

Edu soovides,

Terry London

SUMMARY

CONTROLLING SYSTEM DEVELOPMENT OPPORTUNITIES IN HOLACRACY ORGANISATION ON PROEKSPERT LTD EXAMPLE

Külli Kullang

Language:	Estonian	Figures:	15
Pages:	44	Tables:	10
References:	20	Abbendixes:	1

The world economic environment has changed significantly over the past thirty years. The main keywords are globalization, horizontal expansion of businesses (and flattening of management tree), esteeming of soft values and shortening of the product lifetime. Due to the geopolitical uncertainty entrepreneurs are wary of making new investments thus requiring efficient usage of available resources. All the above mentioned has created the need for new services which provide relevant and analytical information for decision-makers.

The aim of the thesis is to propose a controlling strategy for manager-less or Holacracy organisation. To achieve this goal the following tasks were set:

- to analyze the essence of controlling system, and its advantages; the basics of cost controlling and reporting, and their interrelation in a software development company;
- to identify opportunities for the implementation of the controlling system in a software development company;
- to examine whether there are any distinctions in controlling when using it in Holacracy environment;
- to propose a controlling strategy for a software development company based on the results.

The thesis is presented in two parts. The first part describes the essence of controlling and the factors which influence business processes. The second part gives an overview of Proekspert Ltd. current monitoring procedures and defines a strategic plan for implementing the controlling system. In order to get the necessary background information, the author uses participant

observation method. Fundamental and technical analysis are used to identify critical points at different factors.

Participant observation method is used in the situation where author has the opportunity to participate in company core processes and has an access to various company data. The author is Chief Accountant of the company surveyed. In addition to the main responsibilities, the author is involved in several other processes such as new staff adaptation (mentoring) process, development of management philosophy and company strategy.

The nature of controlling system is not just monitoring the system any more but providing measures and metrics to support management of the company future. In order to meet the expectations, controller should be a active business partner for decision makers. The role of the controller is to share analytical information, seek and complete existing success factors and to relate them to the different departments and functions.

In the analyzing part of the thesis the author describes the business environment and current control functions in a Holacracy organisation. The following influential factors are pointed out: competitors, company culture, employees, clients, products, services, technology and data. While analyzing company's current monitoring and reporting system focus is set on bottlenecks resulting from company strategy. An overview of company planning and cost controlling is provided.

Summary based on analyzing the factors:

- the company lacks information concerning the lifespan and profitability of their projects and clients;
- strategic objectives are poorly related to tactical planning and success factors do not provide a good input for the planning of the following activities;
- the quality of planning is not sufficient;
- information flow depends on different employees' workflow;
- lack of operational management target values.

Since the company is moving toward decentralization, the author attempted to assess the differences of Controlling system in manager-less organisation. The Author state that the main differences are following:

- the basis of the company culture is cooperation between groups, therefore it is not possible to implement systems altering the whole organisation by issuing regulations;

- large quantity on employees with different background and (level of) knowledge participating in decision making process requires well- prepared reports and guides;
- presented figures should not decrease employees' motivation;
- communication the main goals should come from a single source to avoid different interpretations;
- due to free communication culture one should be prepared for discussions.

Due to the given distinctions, multi-level control is most suitable for the company. According to the author such kind of cooperation is possible in the company because Holacracy has arisen people's interest to contribute to the topics important for the whole company. The outcome of the thesis is strategic plan for implementing the controlling system together with the initial tactical plan. The author believes that via capable deployment process it is possible to bring the quality of company management up to a new level.

AUTORIDEKLARATSIOON

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:

(Külli Kullang, 01. juuni 2015)

Üliõpilaskood: 114056BDMR

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja:

(lektor Ester Vahre, EMBA, 02. juuni 2015)

Kaitsmisele lubatud: ”.....” 2015

TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees:

.....

(nimi, allkiri)