

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Majandusarvestuse instituut

Juhtimisarvestuse õppetool

Karina Kohava

**EELARVESTAMISE NING STRATEEGILISE
PLANEERIMISE JOONDUVUS EESTI TÖÖTLEVA
TÖÖSTUSE ETTEVÕTETES**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: dotsent Tarmo Kadak

Tallinn 2016

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Karina Kohava

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 135110TABB

Üliõpilase e-posti aadress: karinak432@gmail.com

Juhendaja dotsent Tarmo Kadak:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	3
SISSEJUHATUS	4
1. STRATEEGILISE PLANEERIMISE NING EELARVESTAMISE TEOREETILINE	
KÄSITLUS	6
1.1. Strateegilise planeerimise olemus	6
1.2. Eelarvestamistegevus ettevõttes	11
1.3. Eelarvete joondamine strateegilise plaaniga	15
2. EELARVETE NING STRATEEGILISE PLANEERIMISE JOONDAMISE	
KVANTITATIIVNE UURING	20
2.1. Metoodika	20
2.2. Tulemused	21
2.2.1. Uuringus osalenud ettevõtete profiil	21
2.2.2. Eelarvestamine	24
2.2.3. Eelarvestamise ja strateegilise planeerimise joondamine	27
2.2.4. Strateegiliste ning finantsiliste eesmärkide elluviimine	31
2.3. Järeldused	36
KOKKUVÕTE	40
VIIDATUD ALLIKAD	42
SUMMARY	44
LISAD	46
Lisa 1. Küsimustik	46
Lisa 2. Üldkogumi jaotus	50
Lisa 3. Vastused küsimustele 1-4 ning 7	51
Lisa 4. Vastused küsimustele 9, 10 ning 12	53
Lisa 5. Vastused küsimustele 13-15	55

ABSTRAKT

Töö pealkiri on: Eelarvestamise ning strateegilise planeerimise joonduvus Eesti töötleva tööstuse ettevõtetes.

Käesoleva bakalaureusetöö põhieesmärgiks oli välja selgitada, kuidas iseloomustada neid Eesti töötleva tööstuse ettevõtteid, kellel esineb joonduvus strateegilise planeerimise ja aastase eelarvestamise vahel, ning hinnata joonduvuse mõju finantstulemuslikkusele. Töös analüüsiti eelarvestamistegevust, strateegilist planeerimist ning nende joonduvust. Samuti seati põhieesmärki täiendavad uurimisküsimused, millega sooviti teada saada, kui suurel osal ettevõtetest on olemas nii strateegiline plaan kui ka aastane eelarve, ning kas ja millistel ettevõtetel on need ka joondatud. Lisaks uuriti, kas selline teguviis mõjutab ettevõtte tulemuslikkust.

Põhieesmärgi täitmiseks ning tulemuste saamiseks viidi läbi küsitlus, mis põhines kvantitatiivsel analüüsimeetodil. Küsitluse koostamisel kasutati veebilehte *Google Forms* ning see oli suunatud eelkõige just ettevõtte finantsjuhile/pearaamatupidajale.

Uuringu käigus selgus, et nii strateegiline planeerimine kui ka aastane eelarvestamine on 50%-l küsimustikule vastanud ettevõtetest ning nendest lausa 87% tegelevad ka nende joondamisega. Sellist teguviisi omavate ettevõtete iseloomulikud tunnused on: turul olnud tegutsev enam kui viis aastat, kõrgem töötajate arv ning põhinemine enamjaolt väliskapitalil. Põhieesmärk sai täidetud ning selgus, et strateegilise planeerimise ja eelarvestamise integreerimine omab positiivset mõju ettevõtte finantsilistele tulemustele.

Võtmesõnad: eelarvestamine, strateegiline planeerimine, joonduvus, eesmärgid, finants-tulemused

SISSEJUHATUS

Eesti ettevõtetes on järjest enam hakatud tähelepanu pöörama planeerimis- ja eelarvestamisprotsesside arendamisele. On lahknevaid arvamusi selle kohta, kas tegutseval ettevõttel on tõesti vaja ametlikku strateegilist plaani, koostada eelarveid, või teha üldse neid mõlemaid. Seega on ettevõtete strateegilise planeerimise ning eelarvestamisega seotud küsimused aktuaalsed.

Palju on küll uuritud strateegilise planeerimise või eelarvestamise mõju ettevõtetele eraldi, kuid nende mõlema koosmõjule ei ole eelnevalt väga palju keskendutud. Antud uurimisteema on valitud lähtudes eeldusest, et strateegilise planeerimise protsess ning eelarvestamine mõjutavad teineteist suurel määral ning omavad mõju ka ettevõtte eduka toimimise jaoks.

Käesoleva bakalaureusetöö põhieesmärgiks on välja selgitada, kuidas iseloomustada neid Eesti töötleva tööstuse ettevõtteid, kellel esineb joonduvus strateegilise planeerimise ja aastase eelarvestamise vahel, ning hinnata joonduvuse mõju finantstulemuslikkusele. Bakalaureusetöö eesmärkide täitmiseks on seatud järgnevad ülesanded: (1) analüüsida strateegilise planeerimise ja eelarvestamistegevuse omavahelist joonduvust; (2) korraldada küsitlus eelnevalt püstitatud põhieesmärgi täitmiseks. Esimese uurimisülesande täitmiseks töötab autor läbi teemakohase kirjanduse ning teaduslikud artiklid.

Töö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis analüüsib autor strateegilist planeerimist ning eelarvestamistegevust üldiselt. Jaotises 1.1. uuritakse põhjalikult ettevõtte strateegilise planeerimise olemust ning selle protsessi. Jaotises 1.2. analüüsib autor ettevõtte eelarvestamistegevust ja eelarvete koostamise peamisi põhjuseid. Esimese peatüki kolmandas jaotises uurib autor eelarvete ning strateegilise planeerimise integreerimise olulisust ettevõtete jaoks ning samuti toob välja joondamise olulisemad aspektid.

Bakalaureusetöö teises peatükis käsitletakse põhieesmärgi täitmiseks läbiviidavat uuringut. Jaotises 2.1. kirjeldatakse kvantitatiivse uuringu meetodikat ning jaotises 2.2. tuuakse välja läbiviidud uuringu tulemused. Tulemused on jagatud teemade kaupa veel ka

alapeatükkideks, millest esimeses antakse ülevaade uuringus osalenud ettevõtete profiilist. Jaotises 2.2.2. tuuakse välja erinevad eelarvestamisega seotud aspektid ning jaotises 2.2.3. on keskendutud juba eelarvestamise ja strateegilise planeerimise joondamisele. Tulemuste peatüki viimases alajaotises hinnatakse joonduvuse mõju ettevõtte strateegiliste ning finantsiliste eesmärkide täitmisele. Samuti hinnatakse, kas aastase eelarve ning strateegilise plaani joondamine mõjutab ettevõtte reaalset finantstulemuslikkust.

Jaotises 2.3. tuuakse välja järeldused eelnevas alapeatükis esitatud tulemuste kohta. Selles jaotises vastatakse põhjalikult töös püstitatud uurimisküsimustele ning tuuakse vastavad järeldused põhinedes uuringu tulemustele. Samuti on peatüki lõpus esitatud autoripoolsed ettepanekud järgnevateks uuringuteks antud valdkonnas.

1. STRATEEGILISE PLANEERIMISE NING EELARVESTAMISE TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1. Strateegilise planeerimise olemus

Organisatsiooni eksistentsi jaoks väga vajalik tegevus on planeerimine. Planeerimine on protsess, mis hõlmab organisatsiooni eesmärkide püstitamist, strateegia väljatöötamist ja tegevuskavade väljatöötamist. Efektiivne planeerimine on organisatsiooni jaoks kasulik mitmetel põhjustel. Näiteks vähendab planeerimine ebaselgust, sest nii on juhtidel võimalus näha eesolevaid muutusi, neid arvesse võtta ning töötada välja vastavad abinõud. Samuti aitab planeerimine edukalt koordineerida tegevust – ettevõtte töötajad saavad teada organisatsiooni eesmärgid ja tegevussuunad ning oma osa selle saavutamisel. Kui töötajad teavad, kuhu organisatsioon liigub ja kuidas nad peavad kaasa aitama eesmärkideni jõudmisel, saavad nad koordineerida ja kooskõlastada oma tegevusi ning töötada ühtse meeskonnana. (Organisatsioon ja ...)

Kõige üldisemalt tuleb planeerimise käigus mõelda kolmele küsimusele (Varendi, Teder, 2008):

1. **Kus me oleme?** Milles seisneb ettevõtte konkurentsieelis ja turuosa, millised on kasutatavad ressursid, millised on olulisemad majandusnäitajad jne.
2. **Kuhu me tahame jõuda?** Üldisem visioon (nt orienteeritus nn elustiili-ettevõttele, soov oluliselt kasvada, saada rahvusvaheliseks) ja konkreetsemad eesmärgid. Milliseid finantstulemusi soovitakse saavutada, millist strateegilist positsiooni ettevõtte taotleb jne.
3. **Kuidas me sinna saame?** Ettevõtte üldisem vastus sellele küsimusele ongi ettevõtte strateegia. Strateegia elluviimiseks vajatakse tegevuskavasid, eelarveid jms.

Plaaniperiood võib igas ettevõttes olla erinev. See võib ulatuda ühest päevast paljude aastateni. Eristatakse kolme liiki plaane: (1) Strateegilised plaanid – püstitatakse organisatsiooni üldised eesmärgid; (2) Pikaajalised plaanid – kavandatakse tulemusi 5-10 aasta peale; (3) Lühiajalised plaanid – koostatakse kuni 1 aasta kohta. (Alver, Reinberg, 2002)

Planeerimise üheks osaks võib lugeda strateegia väljatöötamist. Strateegia on tee, mille organisatsioon valib oma visiooni, missiooni ning strateegiliste eesmärkide saavutamiseks. Strateegiaga määratakse kindlaks organisatsiooni kaugemad eesmärgid ning nende saavutamiseks vajalikud tegevuskäigud ja ressursid. Strateegiad võib jaotada neljale erinevale tasandile: organisatsiooni üldstrateegia, tegevusvaldkonna strateegia, funktsionaalne strateegia ning tegevusstrateegia. (Karu, Zirnask, 2004)

Organisatsiooni strateegia väljatöötamise protsess algab strateegiliste eesmärkide püstitamisega. Organisatsiooni strateegilised eesmärgid püstitatakse enamasti pikemaks, so 3-15-aastaseks perioodiks. Need eesmärgid tuginevad organisatsiooni missioonile, sise- ja väliskeskonna analüüsile ning muule olulisele infole, mis on tähtis antud eesmärkide saavutamiseks. Strateegiliste eesmärkide saavutamine on organisatsiooni eksistentsi alus. Organisatsiooni strateegilised eesmärgid võivad hõlmata järgmiseid eesmarke: organisatsiooni võime kapitali hankida või kasutada, tootlikkuse suurendamine, turuosa laiendamine või hoidmine, omakapitali rentaabluuse kasv. (Ibid.)

Planeerimisprotsessi peamist osa, strateegilist planeerimist, võib defineerida kui distsiplineeritud väljakutset põhimõtteliste otsuste tegemiseks ja tegevuste elluviimiseks organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Strateegiline juhtimisprotsess hõlmab endas organisatsiooni eesmärkide ja missiooni määratlemist, eesmärkide seadmist, nimetatud eesmärkide saavutamist organisatsioonis ning ka tulemuste hindamist ja kohaldamist. (Õismaa, 2012)

Strateegilise planeerimise tulemuseks on strateegiline kontseptsioon, milles on kirjalikult fikseeritud eesmärgid ning lahti mõtestatud ettevõtte eripära väljendusena ta potentsiaalid: strateegiad, projektid ja abinõud, mis võimaldavad määratletava perioodi jooksul eesmarke saavutada. See on ettevõtte juhtkonna kirjalik kooskõlastus selle kohta, kuhu tulevikus oma energiat suunata. (Mann, Mayer, 1995)

Strateegiline plaan on tulevaste toimingute ja operatsioonide kvantitatiivne ja analüütiline kaugplaan, mis koostatakse tavaliselt vähemalt viieks aastaks. Strateegilised

plaanid sisaldavad strateegilisi eesmärke, plaane ja eelarveid erinevate strateegiate elluviimiseks. (Karu, Zirnask, 2004)

Organisatsiooni strateegilised eesmärgid on organisatsiooni üldstrateegia väljakujundamise aluseks. Strateegiliste eesmärkide abil määratletakse, millise konkurentsipositsiooni peab organisatsioon erinevates tegevusvaldkondades saavutama konkurentsieelise tagamiseks ja millised on need olulised näitajad (kriitilised edufaktorid), mille alusel saab tulemuste saavutamist hinnata. (Ibid.)

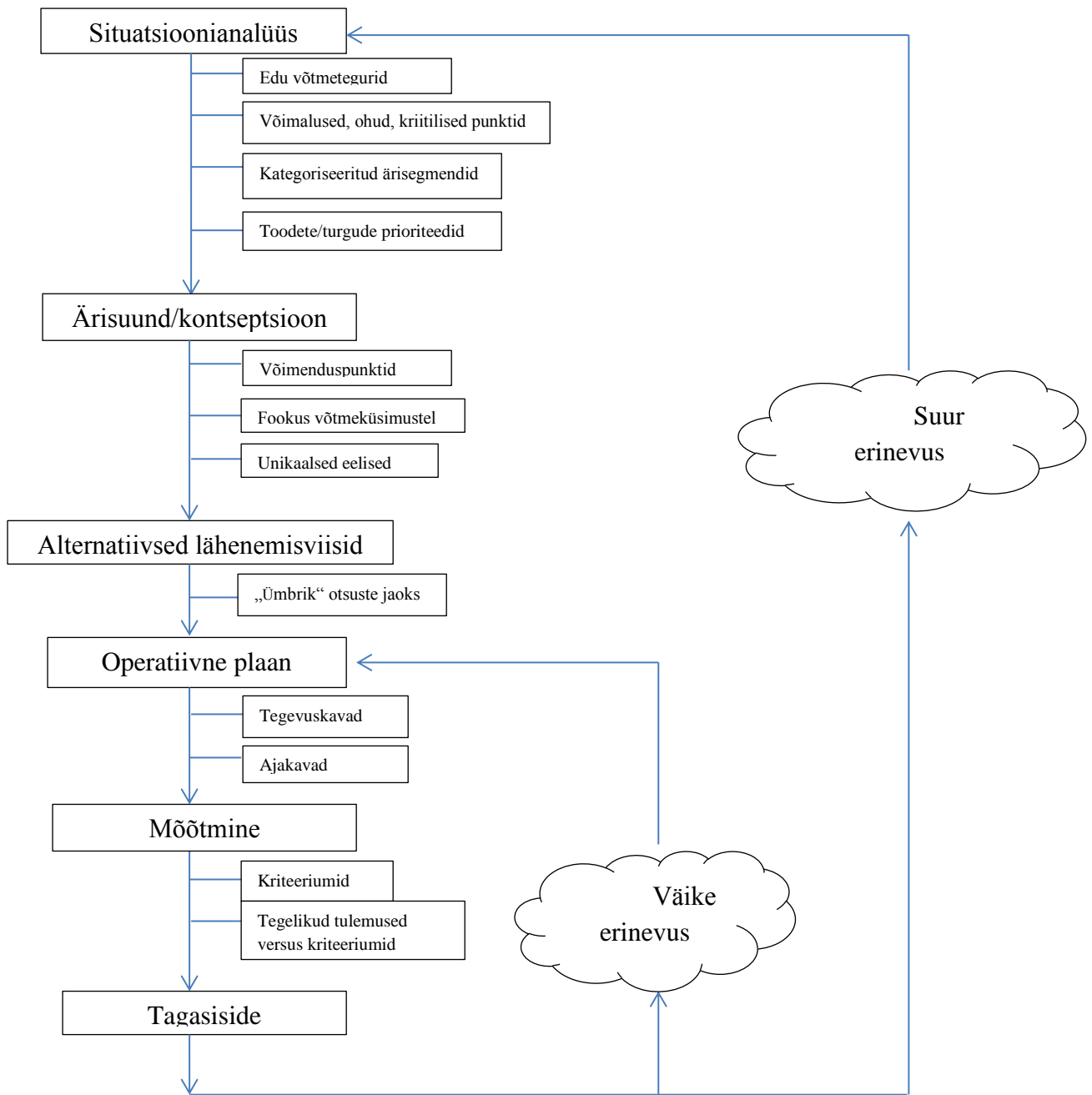
Edukamateks osutuvad just need ettevõtted, kes oskavad ja suudavad efektiivsemalt ning läbimõeldumalt tegutseda. Siinkohal on kriitilise tähtsusega eduks vajalike eeliste saavutamine ning konkurentsivõime tõstmine. (Danneberg, Kadajane, 2005)

Esimene tegevus, mis Eesti ettevõtetel nende saavutamiseks omaks tuleks võtta, on just strateegiline planeerimine. Äripäeva TOP ettevõtete seas läbi viidud uuringu tulemuste kohaselt võib järeldada, et strateegiline plaan kui ettevõtte pikaajaline arengukava enamikes Eesti väikese ja keskmise suurusega ettevõtetes ametlikul kujul puudub – s.t., seda pole üldse olemas või see eksisteerib vaid juhi/omaniku peas. See võib olla selge märk sellest, et suurem osa nendest äriorganisatsioonidest on keskendunud vaid lühiajalistele tegevustele ning neil puudub selge arusaam sellest, kuidas täita oma pikemaajalised eesmärgid. (Ibid.)

Olukord on aga tunduvalt parem suurettevõtetes, kus eelpool mainitud uuringu kohaselt oli 90%-l vaatluse all olnud firmadest strateegiline plaan dokumenteeritud. Suurettevõtete puhul on strateegilise plaani olemasolu hädavajalik arvestades ettevõtte suurust ning turgusid. (Ibid.)

Erinevad autorid on ühisel seisukohal, et strateegiate väljatöötamine ning strateegiline planeerimine on ettevõtete harmoonilise toimimise jaoks väga olulised tegevused. Strateegiline planeerimine on justkui teejuhiks ettevõtte igapäevases tegevuses, eesmärgiga ellu viia organisatsioonilisi eesmärke ning saavutada edu.

Strateegilise planeerimise protsess on osa organisatsiooni terviklikust planeerimisest tsüklist ning on ka ise erinevatest osadest koosnev tsükkel (Joonis 1).



Joonis 1. Strateegilise planeerimise protsess

Allikas: (Autori koostatud, allika Lalli 2012 põhjal)

Antud protsessi võib küll kirjeldada erinevate järjestikuste osadena, kuid tegelikult iseloomustab head planeerimisprotsessi pidev suhtlus ning kordus erinevate osade vahel, seega ei saa neid alati nii täpselt eristada. (Lalli, 2012)

Strateegilise planeerimise protsessi esimene aste on situatsioonianalüüs. See koosneb kolmest omavahel seotud osast: (1) keskkonna kirjeldus; (2) äri positsioneerimine; (3) võimaluste, ohtude ning kriitiliste punktide määratlus. Keskkonna kirjelduse etapis on oluline kindlaks määrata edu võtmetegurid. Väga tõhus viis seda teha on võrrelda omavahel samas harus tegutsevaid edukaid ettevõtteid mitte nii edukatega. Omadusi, mis on mõlematel ettevõtetel ühised, võibki pidada edu võtmeteguriteks. Nende võtmetegurite kasutamine on oluline element strateegiate väljatöötamisel. Samuti on äri strateegilise positsiooni määratlemine primaarseks sisendiks efektiivse strateegia väljaarendamisel. (Ibid.)

Kolmanda punkti puhul kasutatud mõistet „võimalus“ võib defineerida kui aja, koha ja asjaolude kombinatsiooni, mis pakub potentsiaalselt soodsaid tulemusi ettevõtte jaoks. See väljendub tavaliselt kas turu või keskkonna potentsiaalses muutuses. Mõistet „oht“ defineeritakse aga kui aja, koha ning asjaolude kombinatsiooni, millel võib olla negatiivne efekt ettevõtte tulevaste soorituste jaoks. Samuti võib ka võimalus muutuda ohuks kui konkurent haarab sellest esimesena kinni. On väga tõenäoline, et ettevõttel tuleb silmitsi seista rohkete võimaluste ning ohtudega. Planeerimise eesmärgil ongi väga oluline määrata prioriteedid ning võtta fookusesse ainult need kõige tähtsamad. Neid võimalusi ning ohte, mis omavad kõige suuremat prioriteetsust, nimetatakse strateegilise plaani kriitilisteks küsimusteks. Nende määratlemise eesmärgiks on identifitseerida peamised otsused, mis on vaja teha. (Ibid.)

Strateegilise planeerimise protsessi teine aste on ärisuund/kontseptsioon, milles on välja töötatud kontseptsioon organisatsiooni jaoks, mis võimaldab ära kasutada oma unikaalseid eeliseid. Antud punktis identifitseeritakse kõigepealt ettevõtte majanduslikud finantsvõimenduse punktid ning seejärel töötatakse välja vahendid ehitamiseks eelist konkurentide ees. (Ibid.)

Kolmandaks astmeks on alternatiivsed lähenemisviisid, liigutamaks äri kavandatud suunas. Antud etapp adresseerib saadavalolevad põhivalikud ettevõtte äritegevuse jaoks. See aste varustab ettevõtet reaalse võimalustega „ümbrikuga“, mille seast saab langetada otsuse. Soovitud tulemuste saavutamiseks on vajalik operatiivse plaani väljatöötamine, mis on strateegilise planeerimise protsessi neljandaks astmeks. Selles sätestatakse täpsed tegevuskavad ja samuti ka ajagraafik. Operatiivne plaan ning seejuures ka operatiivne eelarvestamine on strateegilise plaani lahutamatu osa. Selles loetletakse tegevused, tähtajad

ning iga äriefunktsiooni jaoks vajaminevad ressursid. (Ibid.)

Tsükli viies aste on mõõtmine. See hõlmab endas kriteeriumi rajamist, millega tegevuste efektiivsust on võimalik mõõta. Operatiivse plaani igal programmil peab olema eesmärgiks mõõdetav tulemus. Antud tulemus peab olema samal ajal ka ajalise piiranguga. (Ibid.)

Eelmises tsükliosas saadud andmed on baasiks antud tsükli viimasele etapile, tagasisidele. Planeerimise puhul ei ole midagi hullemat kui tagasivõetamatu kohustus teostamatu ning mittetöötava strateegia ees. Sellist situatsiooni aitab vältida just tagasisidesüsteem. Strateegilist plaani saab kasutada efektiivselt igapäevase juhtimise juhendina, aga ainult sellisel juhul, kui on välja töötatud eesmärkide mõõtmised tegevusplaanide jaoks ning tulemusi võrreldakse nende eesmärkidega perioodiliselt. Säilitades võimaluse nihutada ning muuta plaani, hoiab selle realistlikuna ning tagab, et muutused on kooskõlas strateegiaga. (Ibid.)

Nagu jooniselt 1 on võimalik näha, siis Lalli käsitleb ka operatiivset plaani/ eelarvestamist kui ühte strateegilise planeerimise alaeetapi. Järgnevas alapeatükis ongi pikemalt seletatud eelarvestamistegevuse olemust.

1.2. Eelarvestamistegevus ettevõttes

Hea viis, kuidas juhtkonnal on võimalik koordineerida tegevusi, on valmistada detailsed ning selged finantsplaanid spetsiifiliste tulevaste perioodide tegevuste jaoks. Selliseid detailseid plaane nimetatakse eelarveteks ning seda koordineerivat tegevust nimetatakse eelarvestamise protsessiks. Eelarvete aluseks on tegevusplaanid ning eelarved ise on tegelike toimingute sihtmärgiks. (Arnold, Turley, 1996)

Eelarvet käsitletakse kui erinevatel eesmärkidel koostatud formaalset tulevaste perioodide tegevuskava, milles määratletakse organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamiseks vajalikud olulisemad tegevused ja ressursid ning nende kasutamine nii rahalistes kui ka mitterahalistes näitajates (Karu, et al., 2007). Eelarve on detailne kava raha ja muude ressursside soetamiseks ja kasutamiseks teatud ajaperioodi jooksul. Eelarve koostamine on oluline seetõttu, et see on juhtkonna eesmärkide kvantitatiivne väljendus ja juhtkonna eesmärkide saavutamise kontrolli vahend. (Alver, Reinberg, 2002)

Eelarved on dokumendid, mis peegeldavad juhtkonna parimaid kalkulatsioone tulude saamise ning kulutuste kohta tulevikus. Juba küpses organisatsioonis, mis on olnud tegev vähemalt üks aasta, on juhtkonnal kogemust ning ka ajalugu. Mida vanem on organisatsioon, seda rohkem saab juhtkond olla kindel tegutsemisajaloo andmete kasutamises eelarvete koostamise protsessi ühe komponendina. Tänu sellele võib koostatav eelarve vähemalt osaliselt baseeruda organisatsiooni viimastele majandustulemustele. (Lalli, 2012)

Eelarvestamiseks ehk eelarve(te) koostamiseks nimetatakse eelarve koostamise protsessis tehtavaid tegevusi. Eelarvete koostamine, eelarvestamine ja finantsplaneerimine on organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks vajalike arvutuste tegemine, eriti tulude ja kulude tasakaalustamine enne tegevuse alustamist. (Karu, et al., 2007)

Eelarvestamise üldine eesmärk on ettevõtet varustada formaalse, kvantitatiivse ning autoriteetse kinnitusega ettevõtte plaanide kohta, mis on väljendatud rahalistes ühikutes. Eelarvestamine on planeerimisprotsessi lahutamatu osa. Selleks, et püüelda organisatsiooniliste eesmärkide saavutamise poole, on vaja koostada selged ning formaalsed plaanid. Kui seda ei tehta, siis juhid saavad kasutada ainult tooreid ning intuiitiivseid meetmeid selle arvustamiseks, kas nende tegevused on edukad ning eesmärgid saavutatud. Eelarved on formaalsete plaanide rahaline väljendus, ning nagu ka eduka planeerimisega, peab edukas eelarvestamine samuti olema formaliseeritud. (Arnold, Turley, 1996)

Ettevõtte eelarvete koostamise üks põhjustest on äritegevuse planeerimise toetamine. Eelarved on kui abivahendid, mis aitavad ellu viia ettevõtte ulatuslikke tegevusi, määrata nõutavad ressursid ning nende tõhus kasutamine. Veelgi enam, teaduslike tööde analüüsid näitavad, et nende tähtsus on tegelikult palju suurem: nad soodustavad äritegevuste ühtlustamist ning äriüksuste vahelist koostööd, delegeerivad ülesandeid ja jaotavad tekkivaid kulusid, aitavad motiveerida ja hinnata personali tulemuslikkust, ning toetavad ettevõtte sisekontrollisüsteemi eesmäärke. (Vaznoniene, Stončiuvienė, 2012)

Eelarvete koostamisel on veel mitmeid eesmäärke, näiteks loob see head eeldused strateegiate valikuks ja elluviimiseks, ning aitab tõlkida strateegiaid üksikuteks tegevusteks ja operatsioonideks. Samuti tagab see ressursside sihipärasema ja optimaalsema kasutamise. (Jaansoo, 2011) Eelarvestamine on väga oluliseks etapiks ettevõtte strateegia elluviimisel. Selle abil tõlgitakse strateegia turge ja ressursse kirjeldavate arvude keelde. Eelarve informeerib otsuste tegijaid ettevõtte tegevustest, nende tegevuste koordineerimisest ja aitab

võrrelda eelarvesse kirjutatud prognoose tegelike tulemustega. (Higson, 2002)

Kulude juhtimiseks ja seeläbi organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks on oluline tulevikus tekkivate kulude prognoosimine ja eelarvestamine. Eelarve koostamisel peavad organisatsiooni juhid hindama võimalikke muudatusi majanduskeskkonnas ning klientide väärtushinnangutes. Eelarve koostamiseks tehtavad ettevalmistused võimaldavad tegevjuhtkonnal suunata organisatsiooni tegevusi erinevate huvigruppide vajaduste paremaks rahuldamiseks ning keskenduda kriitilistele edufaktoritele, sest neist sõltuvad lõpptulemused kõige rohkem. Eelarvestamise käigus läbi arvatud ja arendatud strateegiate kasutamine aitab organisatsioonil sujuvalt tegutseda muutavas konkurentsikeskkonnas ning saavutada paremaid tulemusi. Paljudes organisatsioonides on eelarved strateegiate elluviimise ainsaks väljundiks. (Jaansoo, 2011)

Eelarvestamisel on oluline roll kogu organisatsiooni planeerimisprotsessis, sest just eelarvete abil mõtestatakse lahti ja täpsustatakse strateegiaid ning nende elluviimiseks vajalikke ressursse ja tegevusi. Eelarvestamine sunnib juhte oma tegevusi analüüsima ja planeerima. Samuti sunnib eelarvestamine läbi vaatama jooksvate tegevuste tulemusi, tingimusi ja ressursse, st eelarve koostamine ergutab juhte ette mõtlema, probleeme ennetama ning mõtlema, kuidas muuta probleeme võimalusteks. (Ibid.)

Lisaks eelpooltoodule on eelarvestamine väga hea abivahend organisatsiooni ressursside jaotamisel. Eelarvestamisprotsessi kasutamine võimaldab ressursside jaotamisel läbi viia vajalikke analüüse ning teha kindlaks alternatiivsed ressursside jaotamise võimalused ja nende mõju organisatsiooni osale või organisatsioonile tervikuna. Ressursside jaotamine eelarveprotsessis aitab organisatsioonil paremini ära kasutada olemasolevaid võimalusi ja ennetada võimalikke ohte. Läbi eelarvestamise luuakse eeldused ressursside optimaalseks kasutamiseks. (Ibid.)

Eelarvestamine on seega tulevaste perioodide detailse kava moodustamine, varustades ettevõtet formaalse kinnitusega ettevõtte plaanide kohta, mis on väljendatud nii rahalistes kui ka mitterahalistes näitajates. Eelarvete koostamine on väga oluliseks väljundiks ettevõtte strateegia elluviimisel ning üldise tegevuse koordineerimisel.

Eelarve koostamisel võiks hea tava kohaselt läbi mõelda kolm varianti: parim, halvim ja kõige tõenäolisem. Samuti võib koostada ka eelarve tundlikkuse analüüsi, näiteks selgitada välja, kuidas erinevate kulude (nt palga- või materjalikulude) muutumine mõjutaks ettevõtte

kasumit. (Varendi, Teder, 2008)

Eelarvete koostamise abil saab määrata kindlaks tulevaste perioodidega seotud probleemid ning leida võimalikke lahendusi. Samuti aitab eelarve teha kindlaks olemasolevad ja potentsiaalsed „pudelikaelad“. Tänu sellele saab kriitilisi ressursse säästa ja pudelikaela koormust vähendada. Eelarve abil peaks suutma analüüsida kõiki olulisemaid meeskonna ja üksikisikute edufaktoreid ning nende saavutamist. Mingi ajaperioodi tegeliku soorituse analüüsimisel on eelarvestamine asendamatu. (Jaansoo, 2011)

Eelarvestamisel defineerivad omanikud ja tippjuhtkond perioodi eesmärgid ning eelarvetest lähtuvalt koostatud edasine tegevusplaan annab igale töötajale teada, mida ja millal tuleb teha, et kindlustada püstitatud eesmärkide saavutamine. Selleks peavad kõik organisatsiooni juhid olema teadlikud teiste juhtide plaanidest, mis tähendab, et eelarved aitavad süstematiseerida kogu info liikumist organisatsioonis. Tegevusperioodi lõpus kasutatakse eelarvet tulemuslikkuse hindamise alusena. Eelarves toodud eelarvestatud näitajad loovad võrdlusbaasi tegelike tulemuste hindamiseks ning võrdlevanalüüsiks. (Ibid.)

Küll aga ei ole eelarvestamisprotsess suurtes ning väikestes ettevõtetes kaugeltki samasugune. Üldjuhul on eelarvestamine ning planeerimine kindlaskujunenud ning korduvad tegevused mistahes suures ettevõttes. Kuid väikestes ning keskmiste suurustega ettevõtetes ei ole formaalsed eelarved ning plaanid niivõrd traditsiooniks kujunenud. Sellist teguviisi ei sa küll üle kanda kõikidele väikefirmadele, kuid tavaliselt ei ole sellistel ettevõtetel erilisi ambitsioone muutusteks, seega ei ole mõtet kulutada aega ning raha pikkadele planeerimistele. Iga-aastased jäigad plaanid ja eelarved ei teeni väikeettevõtete huve hästi. Pigem toimub kõik jooksvalt, omades head ideed, samal ajal jälgides kulusid ning investeeringuid tundub selliste ettevõtete jaoks palju atraktiivsem. (Bech, 2015)

Samas sõltub eelarvestamis- ning planeerimisprotsessi olemus suuresti ka sellest, millises tööstusharus ollakse tegutsevad. Näiteks mõne tööstusharu iseloomulikuks näitajaks on tihe konkurents, mis tähendab, et tuleb kasvada kiiremini kui konkurendid, et mitte sattuda ebasoodsasse olukorda. Sellistes ettevõtetes tuleb pidevalt jälgida oma turupositsiooni ning võimalusi kasvuks, samuti astuda kindlaid samme suurema turuosa võitmise poole. Seega oleks kasulik omada iga-aastast eelarvestamis- ja planeerimistsükli, kuid ei tohiks unustada, et ärikeskkond ei püsi muutumatuna ning tuleks säilitada piisav paindlikkus. (Ibid.)

Eelarvestamise protsess ei lõpe sellega, kui eelarved on valmis ning nendega on

nõustatud. Tegelikult tuleks perioodiliselt võrrelda tegelikke tulemusi eelarvestatud tulemustega. Selline teguviis võimaldab juhtkonnal välja selgitada need kirjed, mis ei kulge plaanipäraselt ning uurida välja erinevuste põhjused. Antud erinevused võivad näiteks tulla sellest, et eelarve oli juba algusest peale väga ebareaalne, või siis tegelikud olud olid väga erinevad oodatavatest. Seepärast on väga oluline perioodiliselt hinnata tegelikke tulemusi ning vajadusel hinnata ümber organisatsiooni tulevased plaanid. Eelarvestamist tuleks võtta kui pidevat ning dünaamilist protsessi. (Drury, 2005)

Erinevate ettevõtete eelarvestamisprotsess võib küll olla mõneti erinev ning eelarvete koostamisel võivad olla erinevad peamised põhjused, kuid antud bakalaureusetöös on järgnevalt keskendunud eelarvestamistegevusele kui integreeritud osale ettevõtte strateegilisest planeerimisest.

1.3. Eelarvete joondamine strateegilise plaaniga

Eelarvestamine on ettevõtte jaoks kasulik tegevus, kuna see sunnib juhte tulevikule mõtlema ja hindama võimalikke muudatusi väliskeskkonnas. See, kuidas ressursse jaotatakse, peegeldab suuresti ettevõtte strateegilisi prioriteete. Samal ajal sunnib eelarvestamise protsess mõtlema ettevõtte erinevatele huvigruppidele (omanikud, töötajad jne). (Varendi, Teder, 2008)

Eelarvestamisprotsess on tugevalt seotud mitte ainult lühiajaliste plaanidega, vaid ka pikaajalise ning strateegilise plaani täitmisega. Eelarved on selge viide sellele, mida loodetakse saavutada eelarveperioodil, samas kui pikaajaline plaan esindab laiemaid suundi, mida tippjuhtkond on määratud järgima. (Drury, 2005)

Eelarve ei tohiks olla midagi sellist, mis pärineb „mitte millestki“ igal aastal, vaid see peaks olema pideva äritegevuse raames välja töötatud ning on valitseva mõju all eelnevate otsuste poolt, mis on tehtud pikaajalise või strateegilise planeerimise protsessis. Kui mingid tegevused on esialgu heaks kiidetud pikaajalise plaani kohaselt, siis need on põhinenud ebakindlatel hinnangutel, mis on prognoositud mitmeks aastaks. Sellised ettepanekud tuleb nüüd üle vaadata ning muuta kõige hilisema informatsiooni valguses. Selline ülevaatus ning kontrollimise protsess leiab sageli aset just aastase eelarve tegemise protsessis. Seega ei saa aastast eelarvestamisprotsessi vaadata ainult kui samale aastale keskenduvat protsessi, vaid

seda tuleb võtta kui integreeritud osa pikaajalise ning strateegilise planeerimise protsessist. (Ibid.)

Strateegial on seega planeerimis- ja eelarvestamisprotsessis väga oluline roll. Eelarve, mis ei lähtu organisatsiooni strateegiast, algab tavaliselt baasaasta näitajatega, mida korrigeeritakse eelarveaasta näitajate leidmiseks. Seevastu strateegilisi plaane arvesse võttev eelarve algab organisatsiooni eesmärkidega, mille saavutamiseks koostatakse eelarve. Ilma hea strateegiata ei suuda organisatsioon täiel määral oma võimalusi ja tugevusi ära kasutada. (Karu, Zirnask, 2004)

Seega selle asemel, et vaadata lühiajalisi tulemusi ning pikaajalist strateegiat kui üksteist välistavat, peaksid juhid vaatama neid kui ühel joonel asuvat. Operatiivsete sammude ning pikaajaliste eesmärkide tugeva ühendamise olulisus on kõige ilmsem just sellistes tööstusharudes, kus konkurentsipüsimeks on vaja kiirelt reageerida muutustele, näiteks tehnika- ning farmaatsiaettevõteted. (Horn, 2015)

Juhid peaksid endalt küsima järgnevaid küsimusi: „Kas meil on sidus pikaajaline strateegia?“; „Kui tihedalt meie operatiivsed tegevused on ühenduses strateegiaga?“ ning „Kas juhtkond ning töötajad on võimelised selle ühenduse kujundamiseks?“ (Ibid.).

Ühes Ameerikas läbiviidud uuringu tulemusena märkisid lausa rohkem kui kaks kolmandikku uuringutele vastajate seast, et nende eelarvestamise protsess on suuresti seotud nende strateegilise või pikaajalise plaaniga. Kusjuures selline seos strateegilise planeerimise protsessiga oli rohkem levinud just suurtes ettevõtetes. Selline eelarvete ühendamise protsess strateegilise plaaniga on väga suur samm efektiivse finantsplaneerimise seisukohalt. Ideaalis strateegiline plaan kirjeldab ja kvantifitseerib ettevõtte suuna ning on toetatud huvigruppide poolt eesmärkide seadmisega koos ajalise raamistiku kehtestamisega. Oluline on mõista, et eelarvestamine on strateegilise planeerimise komponent ja tegelikult lausa selle saadus. (Lalli, 2012)

Kuid siiski on avastatud ühe teise uuringu kohaselt, et peaaegu lausa pooled (49%) küsitatud juhtidest tunnetavad teatavat lõhet strateegiate väljatöötamise ning nende oskusliku elluviimise vahel. Kusjuures nendest samadest juhtidest 64% vastasid, et nad pole üldse kindlad, kas nende ettevõtte oleks võimeline seda lõhet sulgema. (Lepsinger, 2006)

Antud uuringu kohaselt ei olnud ettevõtte visioon antud lõhe olemasolu probleemiks. Suurem osa vastanutest (75%) usuvad, et nende ettevõtetel on selge ning inspireeriv visioon.

Kusjuures nende seas, kes tunnetavad lõhet, usuvad 69% vastanutest, et nende ettevõtte strateegiad on realistlikud ning 63% usuvad, et visioon on selge ning inspireeriv. Seega võib järeldada, et strateegiliste eesmärkide saavutamise edu ei seisne ainult ettevõtte selges strateegilise suuna paikapanekus. Edu saavutamiseks tuleb keskenduda ka operatiivsetele sammudele ning välja selgitada tegevusprioriteedid. (Ibid.)

„Lõhe sulgemine strateegiate väljatöötamise ning nende oskusliku elluviimise vahel võib olla kõige tähtsam asi, mis sa saad teha oma ettevõtte tuleviku jaoks. See ei ole küll lihtne, kuid resoluutsusega ning läbimõeldud tegevuskavaga on võimalik ehitada sild, mis viib sinu ja su töötajad sinna, kuhu te olete alati tahtnud jõuda“ (Ibid.)

Selleks, et võimaldada oma ettevõttel sujuvamalt funktsioneerida, ei ole lihtsalt oluline, et eelarved peegeldaksid ettevõtte strateegilisi eesmärke, vaid ettevõttel peaks olema ka spetsiifilised juhised nende eesmärkide saavutamise jaoks. Tänapäeva ärimaailmas peavad ettevõtted olema igal hetkel võimelised haldama oma rahalisi vahendeid, et oleks võimalik toime tulla ootamatute probleemidega, mis võivad tekkida. Ebakõla eelarve ja äristrateegia vahel võib põhjustada eelarvete nõrkust ning halba strateegia rakendamist, mis võib ettevõtte lausa hukule määrata. (Cravenho, 2014)

Ettevõtte tegevuse sujuvamaks funktsioneerimiseks on kindlasti oluline viia eelarved vastavusse ettevõtte strateegilise plaaniga, kus nad omavad üksteise suhtes mõju. Tänu sellisele teguviisile on võimalik kõige tõhusamalt jaotada kulutusi ning investeeringuid. (Ibid.)

Järgnevalt on välja toodud 5 olulist punkti, kuidas eelarvestamist ning strateegilist planeerimist kõige tõhusamalt joondada (Cravenho, 2014):

- 1. Visioon, strateegiad ning eelarved on formuleeritud samade inimeste poolt.**

On oluline, et ettevõttes formuleeriksid samad inimesed nii visiooni ja ettevõtte strateegiad, kuid samuti ka eelarved. Kui tegemist on ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamise, siis on oluline mõista, et töötamine tandemina on määrava tähtsusega strateegia eduka elluviimise jaoks. Eelarvestamist tuleks käsitleda kui mehhanismi ressursside eraldamiseks, mis aitavad saavutada strateegilisi tulemusi. Eelarvestamine on kui vahend, mis viib ettevõtte eduni.

2. **Eelarvestamine on vajalik mitte ainult lühiajaliste, vaid ka pikaajaliste plaanide elluviimiseks.**

Töötades aastase eelarve jaoks välja koht pikaajalises plaanis, mitte lihtsalt aastaplaanis, tagab see eelarveliste aspektide ühildumise organisatsiooniliste eesmärkidega. On oluline mõista, et eelarvetel on ettevõtte jaoks ka pikaajalisem roll.

3. **Kindlaks on määratud tulemuslikkuse põhinäitajad.**

Eelarvete efektiivsuse/ebaefektiivsuse mõõtmine on oluline. Määrava tähtsusega on selle mõõtmise jaoks kindlaks määrata tulemuslikkuse põhinäitajad. Need sisaldavad endas nii rahalisi kui ka mitterahalisi parameetreid. Selline mõõtmine aitab ettevõttel kindlaks teha, kas nad on õigel teel, või tuleb neil kiirelt oma plaane muuta.

4. **Seatud realistlikud eesmärgid.**

Prognooside tegemisel tuleb kindlasti arvesse võtta majandus- ning konkurentsikeskkonda. Eduka eelarve jaoks tuleb positsioneerida oma ettevõtte võrreldes konkurentidega. Samuti tuleb olla spetsiifiline, kuidas plaanitakse kasutada ettevõtte varasid ning eraldada need sellisel viisil, mis tagab edu.

5. **Teatud perioodi järel viiakse läbi strateegilise plaani ülevaatus ning vajadusel selle kohandamine.**

Sellise teguviisiga on võimalik vigu avastada varakult ning teada saada võimalikud takistused, enne kui need jõuavad endaga kaasa tuua suure kriisi ettevõtte jaoks. Kui nähakse vigu, siis tuleb kindlasti olla julge viima läbi muutusi ka strateegilises plaanis, et ettevõttel oleks võimalik edukale rajale naasta.

Üks põhilistest probleemidest ebakõla tekkimisel eelarvestamise ning ettevõtte strateegilise plaani vahel on just eelneva loetelu esimene punkt. Tihtilugu on nii, et töötajad, kes on vastutavad strateegia ning visiooni väljatöötamise eest, ei ole tavaliselt need samad töötajad, kes on kaasatud eelarvete loomise protsessi. Isegi kui nad on, siis ikkagi ülesanded ei ole üldjuhul seotud. Ettevõtte iga liige peaks teadma enda rolli ning tegevusi, aitamaks ettevõttel oma eesmäärke saavutada. (Carlson, 2014)

Probleemiks on ka see, et paljud ettevõtted küll koostavad eelarveid, kuid neil ei ole

kindlaks määratud tulemuslikkuse põhinäitajaid, mille abil mõõta eelarvete ning strateegia edu/ebaedu. Pidev tulemuslikkuse näitajate uurimine võimaldab töötajatel paremini kindlaks määrata, kas ollakse õigel rajal ning vajadusel kiirelt reageerida reaalse informatsioonile ning teha muudatusi. (Ibid.)

Enne järjekordse eelarvestamise protsessi alustamist on alati üks samm, mis tuleb organisatsioonis läbi viia. Selleks on strateegilise plaani ülevaatus ning vajadusel ka selle kohandamine. Alustada võiks kõige põhilisema küsimusega – kas strateegia on töökorras? Kuna strateegilised plaanid on loodud selleks, et saavutada ettevõtte pikaajalisi eesmärke, siis tulebki üle vaadata, kas eelnevate perioodide tulemused panevad ettevõtet uskuma sellesse, et see strateegia tõesti töötab. Kui see on nii, siis võib tulemustega rahul olla. Kui aga mitte, siis tuleks põhjalikumalt süveneda murekohtadesse enne kui jätkata strateegiliste algatuste ning projektide rahastamist. (Randall, 2014)

Mitterahuldavate finantstulemuste tekkimiseks võib olla mitmeid põhjuseid, nii siseid kui ka väliseid. Võib-olla ei olnud strateegilised projektid piisavalt rahastatud, ei olnud toetatud küllaldase inimressursiga, või ei olnud need õigesti juhitud. Kuid alati ei pruugi just puudulik teostus olla põhisüüdlane, vaid selleks võib olla ka halva strateegia valik. Kui strateegilised projektid ning tegevused on hästi juhitud, kuid oodatud tulemusi ei ole saavutatud, siis on väga tõenäoline, et just strateegias endas on midagi fundamentaalselt valesti. Kui väljatöötatud strateegia ei anna tulemusi, siis tuleks kindlasti muuta strateegia suunda, kuna ei ole mõtet kulutada ka järgnevat ajaperioodi toetamiseks selliseid projekte, mis ei anna rahuldavaid tulemusi. (Ibid.)

Eelarvestamise ning strateegilise planeerimise joonduvus on kindlasti tähtis punkt, mis aitab ettevõtetel oma funktsioneerimist sujuvamaks muuta. Seega võiksid ettevõtted kindlasti järgida eelnevalt loetletud Cravenho poolt sõnastatud kriteeriumeid, et iga-aastane eelarve ning strateegiline plaan oleksid sidusad ning omaksid üksteise suhtes positiivset mõju.

2. EELARVETE NING STRATEEGILISE PLANEERIMISE JOONDAMISE KVANTITATIIVNE UURING

2.1. Metoodika

Käesoleva bakalaureusetöö teises osas on autor püstitanud põhieesmärgi täitmiseks täiendavad uurimisküsimused: (1) Kui suurel osal ettevõtetest on olemas nii strateegiline plaan kui ka aastane eelarve?; (2) Kas ja millised ettevõtted lähtuvad aastase eelarve koostamisel ettevõtte strateegilisest plaanist?; (3) Kas selline teguviis on abiks strateegiliste ning finantsiliste eesmärkide saavutamisel?

Tulemuste saamise jaoks on läbi viidud kvantitatiivne uuring. Uuritavaks sihtgrupiks on valitud Eesti töötleva tööstuse sektori ettevõtted, kuna tegu on Eesti suurima sektoriga ning samuti on selles valdkonnas iseloomustavaks faktoriks tihe konkurents. Sihtgruppi kuuluvad seega kõik ettevõtted, mille põhitegevusala on EMTAKI koodidega C10-C33.

Registrite ja Infosüsteemide Keskuse andmetel oli seisuga 01.03.2016 Äriregistris registreeritud kokku 12577 töötleva tööstuse sektori ettevõtet (Äriregister ning ...). Kuna neid ettevõtteid on väga palju, siis tuli leida mingi kriteerium, mille alusel valitavat sihtgruppi veelgi kitsendada. Autor otsustas, et võtab sihtgruppi vaid need töötleva tööstuse sektori ettevõtted, milles on 50 või rohkem töötajat. Nagu ka töö teoreetilises osas on välja toodud, siis eelduste kohaselt tegeletakse eelarvestamisega ning strateegilise planeerimisega pigem just suuremates ettevõtetes. Seega ongi käesolevas uuringus keskendutud just selliste ettevõtete uurimisele.

Antud uuringu üldkogumi moodustavad seega kõik töötleva tööstuse ettevõtted, milles on 50 või rohkem töötajat. Väikeettevõtteid antud uuring ei käsitle. Kitsendatud sihtgrupi suuruse leidmiseks kasutas autor Äriregistri andmebaasi. Sealt saadi kokku 443 registreeritud ettevõtte kontakti, mis vastasid käesoleva töö kvantitatiivse osa valimi moodustamise

nõuetele.

Uuringus on kasutatud andmete kogumiseks küsitlust ning selle läbiviimiseks kasutati elektroonilist kanalit. Välja saadeti küsitlus kõigile 443-le ettevõttele, mille kontaktandmed Äriregistrist saadi. Kuna antud küsitlus oli suunatud just ettevõtte finantsjuhile/pearaamatupidajale, siis saadeti küsitlus vastava kontakti leidmisel eelnimetatud isikule otse, kuid mitteleidmise korral saadeti küsitlus ettevõtte üldinfomeilile, paludes antud e-kiri edastada ettevõtte finantsjuhile või temale kõige lähemal olevale ametiisikule.

Uuringu andmete saamiseks koostati küsimustikuvorm (vt lisa 1). Autor tugines küsimustiku koostamisel täielikult bakalaureusetöös püstitatud uurimisküsimustele ning küsimustikku lisati ka üldiseid küsimusi ettevõtte kohta. Seejuures oli kõikidele küsimustikule vastajatele garanteeritud anonüümsus.

Ankeedis oli kasutatud erineva struktuuriga küsimusi. Näiteks kasutati suletud valikvastusega küsimusi, kus vastaja sai valida vaid ühe vastusevariandi, kuid olid ka mitme valikvastusega küsimused, kus vastajal oli võimalik märkida mitu sobivat vastusevarianti. Mitmed küsimused olid esitatud ka maatriks-tüüpi küsimustena, kus vastajal oli võimalik valida endale sobiv vastusevariant 5- palli Likert-skaalal.

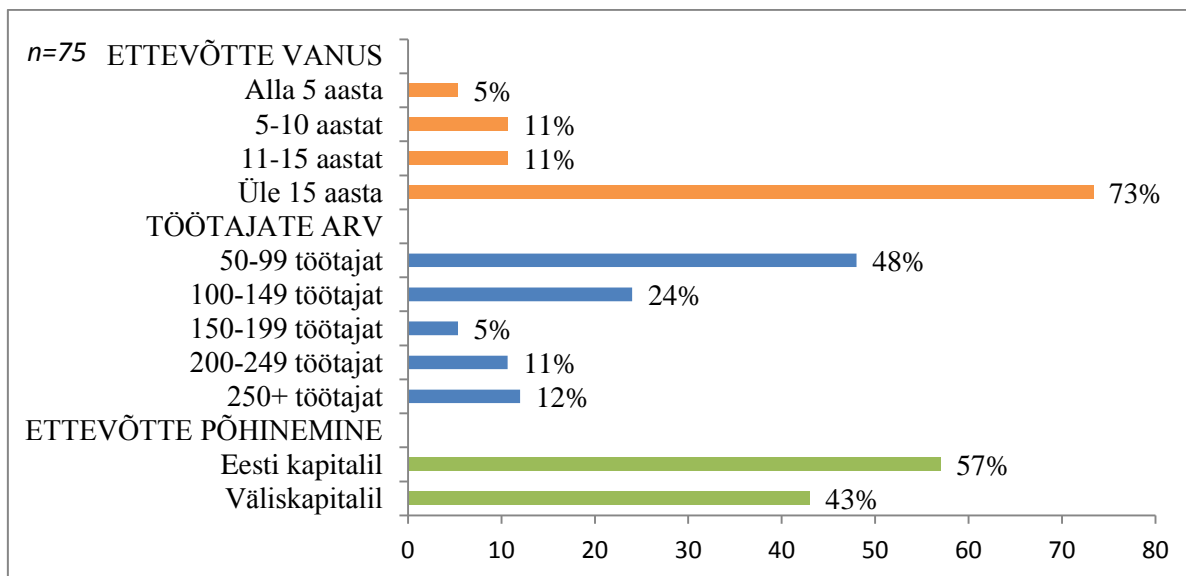
Küsitluse koostamisel kasutati veebilehte *Google Forms* ning küsitlus oli vastamiseks üleval ajavahemikul 28.03.2016 – 11.04.2016. Vastuseid laekus kokku 75, mis teeb vastanute määraks ligikaudu 17%. Kahjuks pole sellise valimi juures järgnevas alapeatükis esitatud tulemused esinduslikud kogu üldkogumi suhtes, kuid siiski on võimalik teha järeldusi antud valimi kohta.

2.2. Tulemused

2.2.1. Uuringus osalenud ettevõtete profiil

Käesoleva bakalaureusetöö raames läbiviidud uuringu küsimustikule vastas kokku 75 ettevõtet. Küsimustiku alguses olid esitatud üldised küsimused ettevõtte kohta, mille tulemustega on võimalik tutvuda antud alapeatükis.

Joonisel 2 on esitatud küsimustikule vastanud ettevõtete profiil ettevõtete vanuse, töötajate arvu ning enamjaolt (üle 50%) Eesti- või väliskapitalil põhinemise kohta.



Joonis 2. Uuringus osalenud ettevõtete profiil

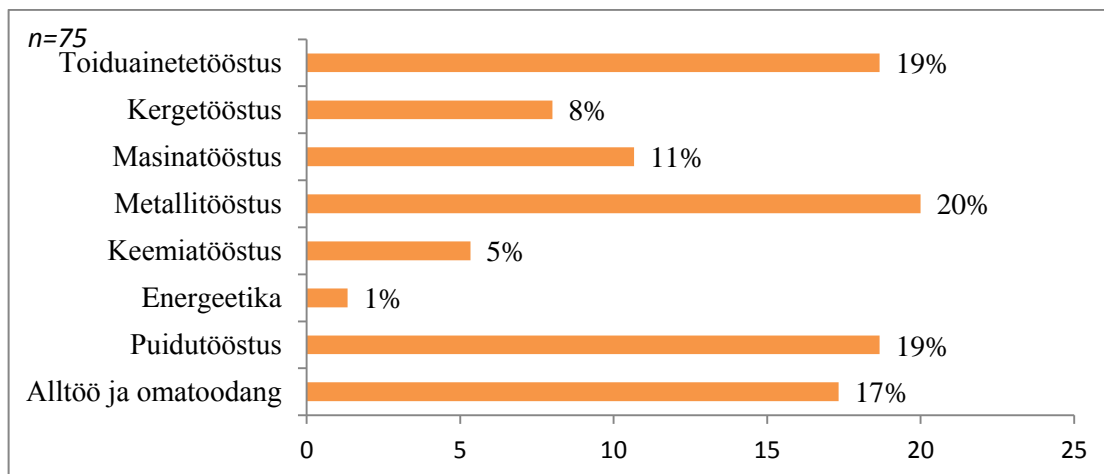
Allikas: (Autori koostatud, aluseks lisas 3 toodud andmed)

Vastused on välja toodud veeruprotsentides kõikidest vastanutest, valimi koguarvuks oli seejuures 75 ettevõtet. Nagu jooniselt on võimalik näha, siis antud uuringus moodustasid kõige suurema grupi üle 15 aasta vanused ettevõtted (73%). Järgnesid vahemikus 11-15 aastat ning 5-10 aastat tegutsevad ettevõtted (kumbki 11%). Kõige nooremaid ehk alla 5 aasta vanuseid ettevõtteid osales antud uuringus kõige vähem – 5% kõigist vastanutest.

Töötajate arvu lõikes moodustasid kõige suurema vastanute grupi 50-99 töötajaga ettevõtted (48%). Järgnes töötajate arvult järgmine grupp – 100-149 töötajat (24%) ning kolm kõige suurema grupi vastanute protsent jagunes suhteliselt ühtlaselt. Selline struktuur on küll suhteliselt kaldu, kuid ka üldkogumi – 443 ettevõtte – puhul on ettevõtete jaotumine samade kriteeriumide alusel protsentuaalselt samalaadne. Kõige suurema protsendi moodustavad just 50-99 töötajaga ettevõtted ning samuti ka üle 15 aasta vanused ettevõtted (vt lisa 2).

Uuringus paluti ettevõtetel vastata, kas nende ettevõtte põhineb enamjaolt Eesti- või väliskapitalil (üle 50%). Küsitlusele vastanud ettevõtete jagunemine antud küsimuse osas langes suhteliselt pooleks. Enamjaolt Eesti kapitalil põhinevaid ettevõtteid osales uuringus 57% ning enamjaolt väliskapitalil põhinevaid ettevõtteid vastavalt 43%.

Joonisel 3 on välja toodud uuringus osalejate konkreetne tegevusvaldkond. Üldkogumiks oli küll terve töötleva tööstuse sektor, kuid järgnevalt jooniselt on võimalik näha ka vastanute täpsemat jagunemist alavaldkonniti.

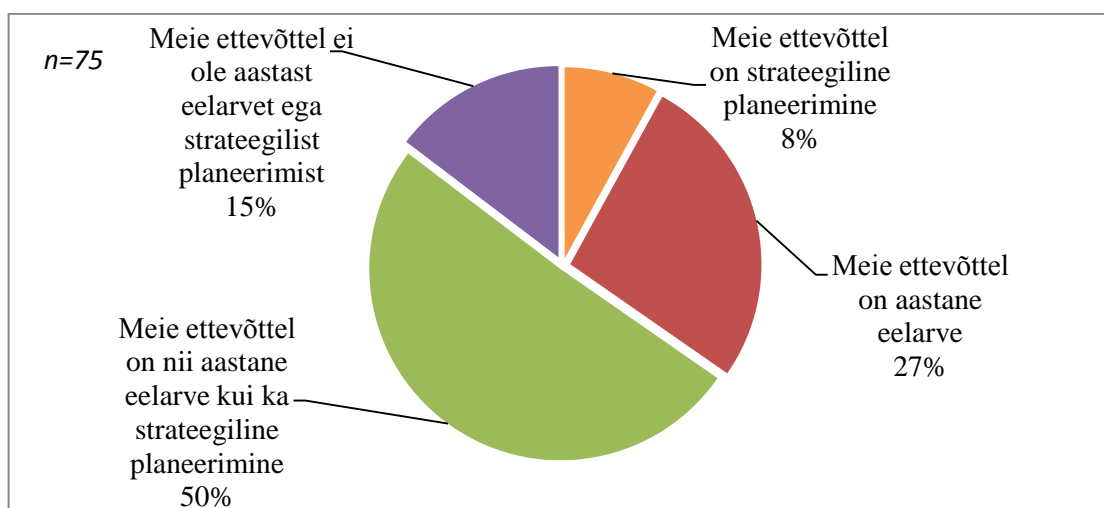


Joonis 3. Ettevõtete jagunemine töötleva tööstuse alavaldkonniti

Allikas: (Autori koostatud, aluseks lisas 3 toodud andmed)

Uuringus osalejaid on enam-vähem võrdselt neljast alakategooriast: metallitööstus (20%); toiduainetetööstus (19%); puidutööstus (19%) ning alltöö ja omatoodang (17%). Nendele järgnevad masinatööstus (11%); kergetööstus (8%) ning keemiatööstus (5%). Energeetika valdkonnast oli uuringus osalejaid vaid 1%.

Esimesele uurimisküsimusele – kui suurel osal ettevõtetest on olemas nii strateegiline plaan kui ka aastane eelarve – vastuse saamiseks paluti vastajatel valida kõige sobivam vastusevariant, mis nende ettevõtet kõige täpsemini kirjeldab. Vastused on esitatud joonisel 4.



Joonis 4. Ettevõtete eelarvestamis- ning planeerimisprotsess

Allikas: (Autori koostatud, aluseks lisas 3 toodud andmed)

Ülalolevalt jooniselt tuleb välja uuringus osalenud ettevõtete üldine eelarvestamis- ning planeerimisprotsessi olemus. Antud valimi kohaselt on töötleva tööstuse sektori ettevõtete seas kõige levinum nii aastase eelarvestamise kui ka strateegilise planeerimise omamine (50% vastanutest). Osadel vastanutest on ka vaid aastane eelarve (27%) ning osadel vaid strateegiline planeerimine (8%). Kusjuures selliseid ettevõtteid, kellel pole aastast eelarvet ega strateegilist planeerimist, on ka arvestataval määral (15%).

Hiljem järgnes aastast eelarvet ning strateegilist planeerimist omavatele ettevõtetele veel eraldi küsimus, kas nad lähtuvad eelarvete koostamisel ettevõtte strateegilisest plaanist, kuid need tulemused on välja toodud hiljem.

2.2.2. Eelarvestamine

Antud alapeatükis uuritakse erinevaid eelarvestamist puudutavaid aspekte uuringus osalenud ettevõtete põhjal. Järgnevalt tuuakse välja võrreldavad tulemused ainult aastast eelarvet omavate ettevõtete eelarvestamise ning nende ettevõtete eelarvestamise vahel, kellel on lisaks ka strateegiline planeerimine.

Uuringus osalejatel paluti hinnata erinevaid väljapakutud eelarvete koostamise eesmärke enda ettevõtte seisukohast lähtuvalt. Välja oli pakutud 8 erinevat eesmärki: ettevõtte tegevuste koordineerimine, strateegiliste eesmärkide elluviimine, töötajate motiveerimise vahend püstitatud eesmärkide saavutamiseks, ressursside jaotamise ja kasutamise optimeerimine, eelarve kui kommunikatsioonivahend, juhtide tulemuslikkuse hindamine, kontrolli teostamine ning laenude ja toetuste taotlemine.

Neid eesmärke said vastajad hinnata 5-palli Likert-skaalal, kus tähistused olid: 1- üldse ei nõustu; 2- pigem ei nõustu; 3- nii ja naa; 4- pigem nõustun; 5- nõustun täiesti. Iga rea kohta oli nõutav üks vastus.

Vastused on esitatud tabelis 1, milles on välja toodud ettevõtete eelnevalt nimetatud eesmärkidega nõustumise keskmine skoor. Tabelis võrreldakse kahte liiki ettevõtteid, kus „I grupp“ tähistab neid ettevõtteid, kellel on vaid aastane eelarve (n=20), ning „II grupp“ neid ettevõtteid, kellel on lisaks ka strateegiline planeerimine (n=38).

Tabel 1. Ettevõtete eelarvestamise eesmärgid

Eesmärgid	Keskmsed punktid		Erinevus- protsent (%)
	I grupp	II grupp	
Ettevõtte tegevuste koordineerimine	4,15	4,18	0,72%
Strateegiliste eesmärkide elluviimine	3,80	4,16	9,47%
Töötajate motiveerimise vahend	2,95	3,55	20,33%
Ressursside optimeerimine	4,10	4,26	3,90%
Eelarve kui kommunikatsioonivahend	3,15	3,47	10,16%
Juhtide tulemuslikkuse hindamine	3,35	3,87	15,52%
Kontrolli teostamine	4,05	3,95	-2,47%
Laenude, toetuste taotlemine	2,60	3,42	31,54%

Allikas: (Autori koostatud)

I grupp – vaid eelarvet omavad ettevõtted; II grupp – eelarvet ja strateegilist planeerimist omavad ettevõtted.

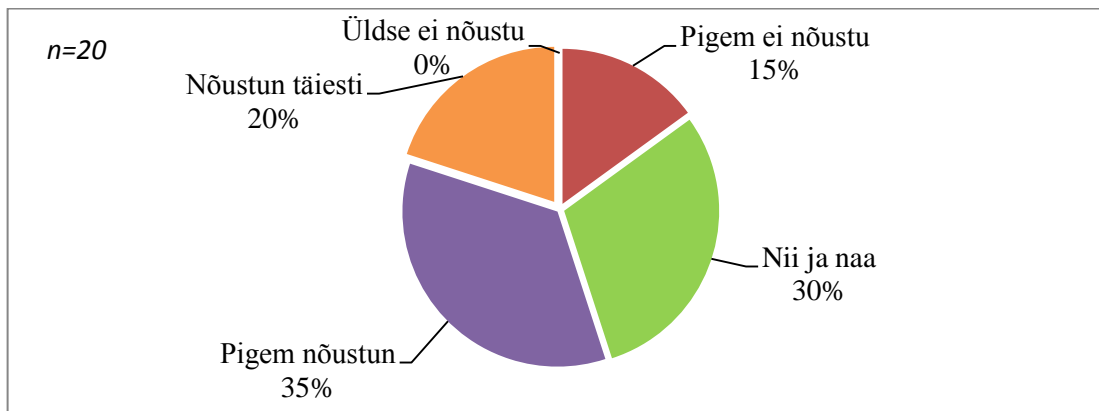
Nendel ettevõtetel, kes omavad on nii aastast eelarvet kui ka strateegilist plaani, on erinevate eesmärkidega nõustumise osas märksa kõrgemad keskmised punktid kui nendel ettevõtetel, kellel on vaid aastane eelarve.

Tabelis esitatud I tüüpi ettevõtted peavad kõige olulisemaks eelarvestamise eesmärgiks ettevõtte tegevuste koordineerimist (4,15) ning II tüüpi ettevõtete jaoks on kõige tähtsamaks eesmärgiks ressursside optimeerimine (4,26). Andmetest lähtuvalt peavad mõlemad ettevõtted kõige vähem tähtsaks laenude ning toetuste taotlemist, kusjuures II grupi ettevõtete puhul on vastav tulemus võrreldes I grupiga siiski lausa 31,54% kõrgem (mis on ka kõige kõrgem gruppide vaheline erinevusprotsent).

Erinevusena võib välja tuua ka selle, et strateegiliste eesmärkide elluviimine sai ainult eelarvet omavate ettevõtete puhul keskmise skoori 3,8 punkti, kuid nii eelarvestamistegevust kui ka strateegilist planeerimist omavates ettevõtetes oli vastav tulemus juba 4,16.

Järgnevalt on välja toodud võrreldavad tulemused selle vahel, mida erinevad ettevõtted arvavad eelarvestamise ning strateegilise planeerimise joondamise vajalikkusest nende tegevusharus tegutsevate ettevõtete jaoks. Selle jaoks pidid vastajad hindama, mil määral nõustutakse järgneva väitega: „Meie ettevõtte tegevusharus on/oleks vajalik eelarve

koostamisel juhinduda strateegilisest plaanist“? Joonisel 5 on esitatud nende ettevõtete vastuste tulemused, kellel on vaid aastane eelarve.

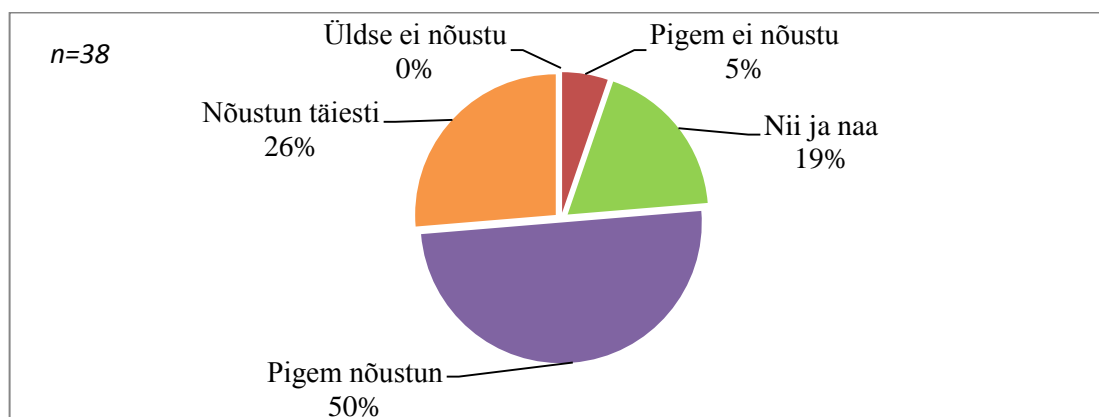


Joonis 5. Eelarvestamisel strateegilisest plaanist juhendumise vajalikkus (I grupp)

Allikas: (Autori koostatud, aluseks lisas 4 toodud andmed)

Vastuste jagunemine erinevate vastusevariantide vahel on suhteliselt ühtlane. Huvitav on see, et varianti „üldse ei nõustu“ ei valitud mitte ühtegi korda. Samas kui variante „nõustun täiesti“ ning „pigem nõustun“ valiti suhteliselt arvestataval määral (vastavalt 20% ning 35%), kuigi antud ettevõtted ise strateegilise planeerimisega ei tegele. Keskmiseks tulemuseks 5-palli skaalal on 3,6 punkti.

Joonisel 6 on välja toodud nende ettevõtete tulemused, kellel on nii aastane eelarve kui ka strateegiline planeerimine.



Joonis 6. Eelarvestamisel strateegilisest plaanist juhendumise vajalikkus (II grupp)

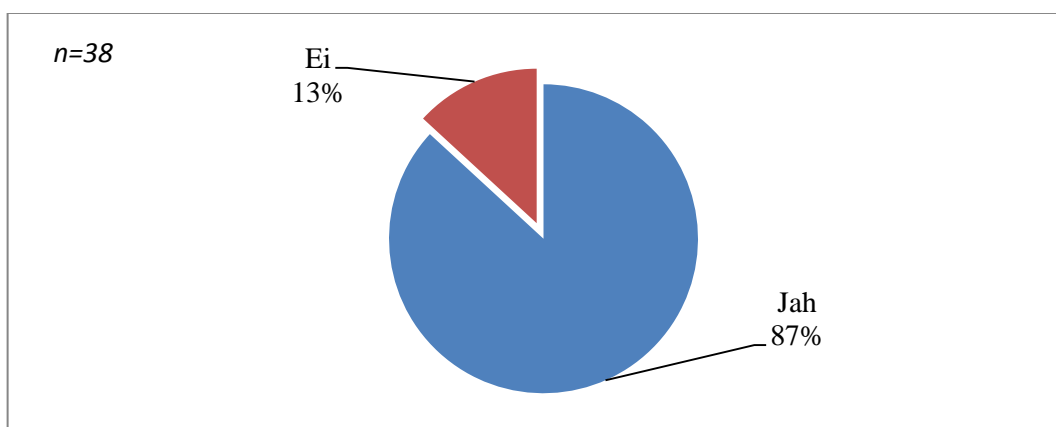
Allikas: (Autori koostatud, aluseks lisas 4 toodud andmed)

Antud joonisel vastuste jagunemine enam nii ühtlane ei ole, kui eelmisel joonisel (Joonis 5). Siiski ka sel korral ei valitud varianti „üldse ei nõustu“ mitte ühtegi korda. Kuid märgatavalt on tõusnud nii „nõustun täiesti“ kui ka „pigem nõustun“ variantide osakaal (uued tulemused vastavalt 26% ning 50%). Keskmiseks tulemuseks 5-palli skaalal on 3,97 punkti.

2.2.3. Eelarvestamise ja strateegilise planeerimise joondamine

Antud alapeatükis on keskendutud erinevatele eelarvestamise ning strateegilise planeerimise joondamisega seotud aspektidele.

Teise uurimisküsimuse vastuse välja selgitamiseks paluti nendel ettevõtetel, kellel on olemas nii strateegiline plaan kui ka aastane eelarve, vastata järgnevale küsimusele: „Kas Teie ettevõtte lähtub eelarve koostamisel ettevõtte strateegilisest plaanist?“ Tänu sellele küsimusele oli võimalik eraldada need ettevõtted, kellel on küll olemas nii aastane eelarve kui ka strateegiline planeerimine, kuid eelarvestamisel nad strateegilist plaani otseselt aluseks ei võta. Tulemused on esitatud joonisel 7.



Joonis 7. Eelarve koostamisel ettevõtte strateegilisest plaanist lähtumine

Allikas: (Autori koostatud, aluseks lisas 4 toodud andmed)

Jooniselt on võimalik näha, et enamik nii strateegilist planeerimist kui ka eelarvestamist omavatest ettevõtetest lähtuvad eelarve koostamisel ettevõtte strateegilisest plaanist (87%). Kõigest 13% vastanutest aastast eelarvet ning strateegilist plaani ei joonda.

Uurimisküsimusele „Millised ettevõtted lähtuvad eelarvete koostamisel ettevõtte strateegilisest plaanist?“ vastuse saamiseks on võrreldud ettevõtteid kolme erineva tunnuse

alusel: vanus, töötajate arv, ettevõtte suuremas osas põhinemine eesti- või väliskapitalil.

Kõigepealt võeti täpsete kriteeriumite (nt. vanused) lõikes, kui palju on valimis kokku antud kriteeriumile vastavaid ettevõtteid. Seejärel pandi kirja, kui paljud ettevõtted nendest vastasid, et neil on olemas nii eelarve kui ka strateegiline plaan ning nad joondavad neid. Lõpetuseks arvutati selle protsentuaalne jagunemine. Saadud tulemused on esitatud tabelis 2.

Tabel 2. Eelarvet ning strateegilist plaani joondavate ettevõtete tunnused

Kriteeriumid	Valimis kokku, tk	Joonduvusega ettevõtted, tk	Protsentuaalne jagunemine
VANUS			
Alla 5 aasta	4	0	0,0%
5-10 aastat	8	5	62,5%
11-15 aastat	8	2	25,0%
Üle 15 aasta	55	26	47,0%
TÖÖTAJATE ARV			
50-99 töötajat	36	10	27,8%
100-149 töötajat	18	9	50,0%
150-199 töötajat	4	2	50,0%
200-249 töötajat	8	6	75,0%
250+ töötajat	9	6	66,7%
ETTEVÕTTE PÕHINEMINE			
Eesti kapitalil	43	16	37,2%
Väliskapitalil	32	17	53,1%

Allikas: (Autori koostatud)

Antud uuringu tulemusena võib öelda, et noored ettevõtted (alla 5 aasta) eelarve ning strateegilise plaani joondamisega ei tegele. 5-10 aastastest ettevõtetest vastas lausa 62,5% ning üle 15 aastastest ettevõtetest vastas 47%, et nad joondavad strateegilist plaani ning eelarvet. 11-15 aastaste ettevõtete joonduvuse tulemus on küll vaid 25%, kuid siiski võib öelda, et eelarveid ning strateegilist plaani integreerivad pigem just vanemad ettevõtted.

Töötajate arvu järgi ettevõtete võrdlemise tulemusena on selgelt näha, et mida rohkem

töötajaid ettevõttes on, seda rohkem ka eelarve ning strateegilise plaani integreerimisega tegeletakse. Kui 50-99 töötajaga ettevõtetest tegeleb joondamisega vaid 27,8%, siis näiteks 200-249 töötajaga ettevõtete seas on vastav tulemus juba 75%.

Samuti võib saadud andmete põhjal öelda, et pigem lähtuvad eelarvestamisel strateegilisest plaanist just enamjaolt (üle 50%) väliskapitalil põhinevad ettevõtted (53,1%), samas kui enamjaolt Eesti kapitalil põhinevatel ettevõtetel oli vastav tulemus 37,2%.

Järgnevalt paluti küsimustikus nendel ettevõtetel, kes lähtuvad eelarvete koostamisel ettevõtte strateegilisest plaanist, hinnata viite erinevat strateegilise planeerimise ja eelarvestamise efektiivse joondamise olulist punkti: (1) visioon, strateegiad ning eelarved on formuleeritud samade inimeste poolt; (2) eelarvestamine on vajalik mitte ainult lühiajaliste, vaid ka pikaajaliste plaanide elluviimiseks; (3) kindlaks on määratud tulemuslikkuse põhinäitajad, mille abil mõõta eelarvete efektiivsust/ebaefektiivsust; (4) eelarvete koostamisel võetakse arvesse majandus- ning konkurentsikeskkonda; (5) teatud perioodi järel viiakse läbi strateegilise plaani ülevaatus ning vajadusel selle kohandamine. Need on pikemalt lahti seletatud ka antud bakalaureusetöö teoreetilises osas.

Eelnevas lõigus loetletud joondamise olulisi lüüsid said vastajad hinnata 5-palli Likert-skaalal, kus tähistused olid: 1- üldse ei nõustu; 2- pigem ei nõustu; 3- nii ja naa; 4- pigem nõustun; 5- nõustun täiesti. Iga rea kohta oli nõutav üks vastus. Vastused on välja toodud tabelis 3.

Tabel 3. Viis strateegilise planeerimise ja eelarvestamise joonduvuse olulist punkti

Joonduvuse olulised punktid	Keskmine skoor
Visioon, strateegiad ning eelarved on formuleeritud samade inimeste poolt	4,09
Eelarvestamine on vajalik ka pikaajaliste plaanide elluviimiseks	4,64
Kindlaks on määratud tulemuslikkuse põhinäitajad	4,27
Eelarvete koostamisel võetakse arvesse majandus- ning konkurentsikeskkonda	4,42
Teatud perioodi järel viiakse läbi strateegilise plaani ülevaatus ning vajadusel selle kohandamine	4,36

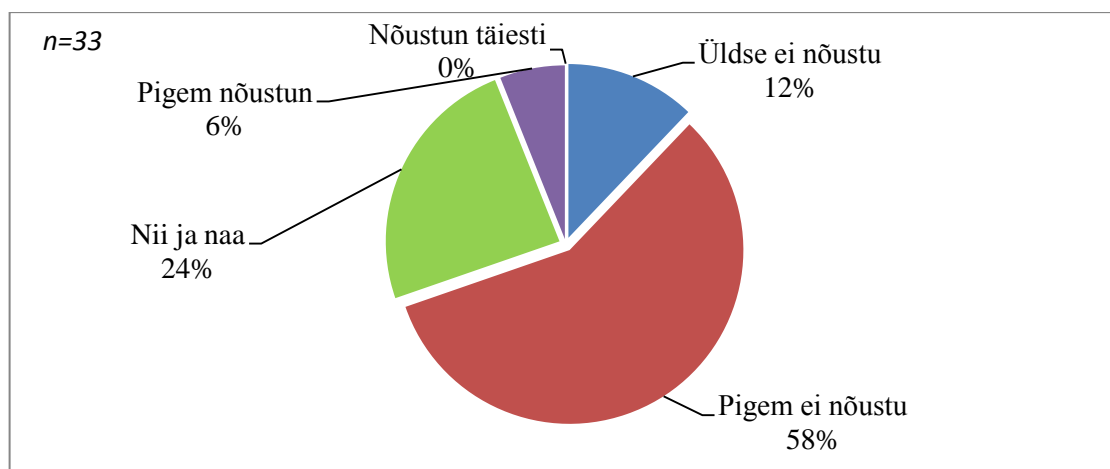
Allikas: (Autori koostatud)

Ülalolevast tabelist on võimalik näha, et kõikide väljapakutud punktide keskmised skoorid on ühtlaselt kõrged. Kõige kõrgemini hinnati punkti „Eelarvestamine on vajalik ka pikaajaliste plaanide elluviimiseks“ (4,64) ning kõige väiksem keskmine skoor oli punktil „Visioon, strateegiad ning eelarved on formuleeritud samade inimeste poolt“ (4,09). Ka teooria kohaselt on see punkt just tihtilugu murekohaks ettevõtete jaoks.

Antud küsimus oli justkui kontrollküsimuseks sellele, kas ettevõtted joondavad eelarvet ning strateegilist planeerimist. Käesoleva uuringu valimi kohaselt on igal väljapakutud punktil suhteliselt kõrged tulemused.

Küsimustikus uuriti järgnevalt, kuivõrd ettevõtted tunnetavad lõhet oma strateegiate väljatöötamise ning nende elluviimise vahel. Vastajatel oli seda võimalik tunnetuslikult hinnata 5-palli Likert-skaalal, kus tähistused olid: 1- üldse ei nõustu; 2- pigem ei nõustu; 3- nii ja naa; 4- pigem nõustun; 5- nõustun täiesti. Iga rea kohta oli nõutav üks vastus.

Joonisel 8 on välja toodud ainult nende ettevõtete tulemused, kes vastasid, et nad lähtuvad eelarvete koostamisel ettevõtte strateegilisest plaanist. Selliseid ettevõtteid oli 33.



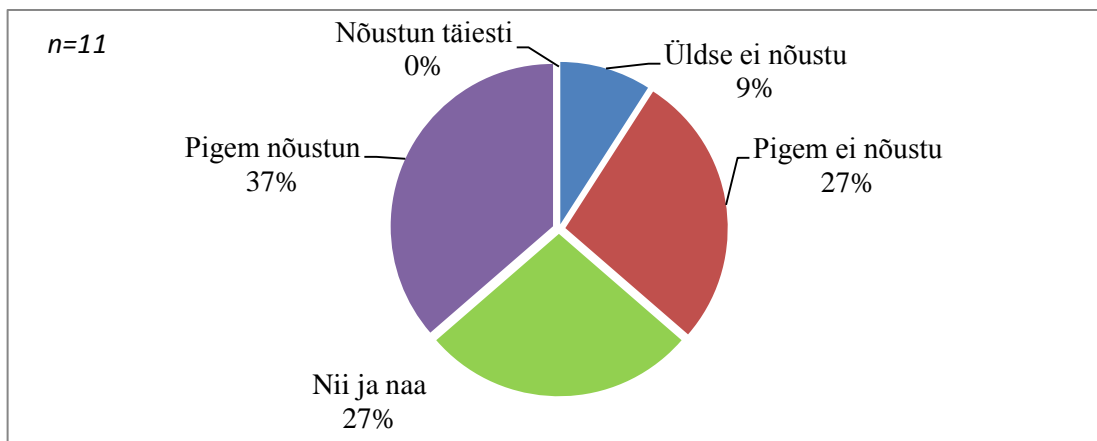
Joonis 8. Strateegiate väljatöötamise ning elluviimise vahel lõhe tunnetamine (I grupp)

Allikas: (Autori koostatud, aluseks lisas 4 toodud andmed)

Sellised ettevõtted strateegiate väljatöötamise ning nende oskusliku elluviimise vahel pigem lõhet ei tunnetata. Varianti „nõustun täiesti“ ei valitud mitte ühtegi korda ning samuti varianti „pigem nõustun“ valis ainult 6% vastajatest. Seejuures varianti „pigem ei nõustu“ valis lausa 58% vastajatest ning varianti „üldse ei nõustu“ – 12%. Sellise tulemuste struktuuri

alusel on I grupi ettevõtete lõhe tunnetamise keskmine skoor 2,24 (5-palli skaalal).

Joonise 8 võrdluseks võib välja tuua joonise 9, kuhu on koondatud nii nende ettevõtete tulemused, kellel on küll olemas nii strateegiline plaan ja aastane eelarve, kuid neid ei joondata, kui ka nende ettevõtete tulemused, kellel on vaid strateegiline planeerimine.



Joonis 9. Strateegiate väljatöötamise ning elluviimise vahel lõhe tunnetamine (II grupp)

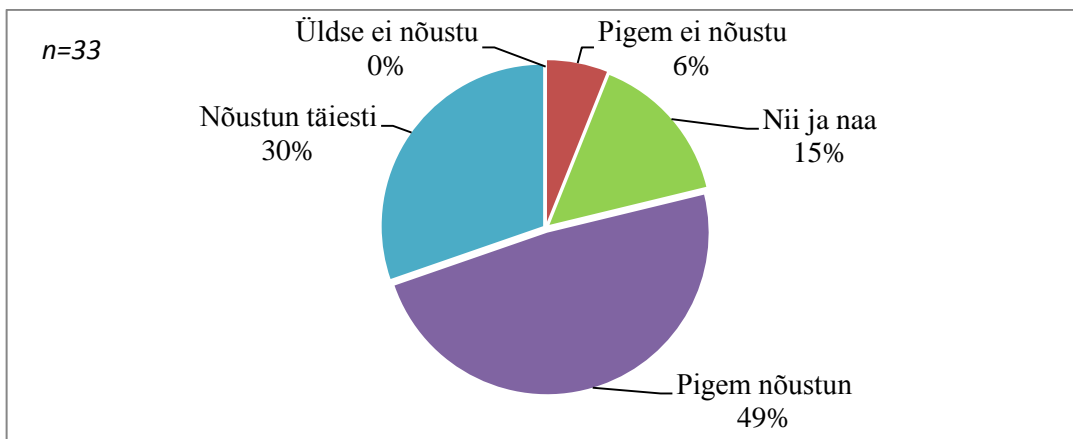
Allikas: (Autori koostatud, aluseks lisas 4 toodud andmed)

Antud joonisel välja toodud ettevõtete hinnangul on märgatavalt tõusnud „pigem nõustun“ variandi valijad (eelmisel joonisel 6%, nüüd 37%). Samamoodi on märgatavalt vähenenud „pigem ei nõustu“ variandi pooldajad (eelmisel joonisel 58%, nüüd 27%). Kusjuures varianti „nõustun täiesti“ ei valinud mitte ükski antud küsimusele vastanud ettevõtte. II grupi ettevõtete lõhe tunnetamise keskmine skoor on 2,9. Võrreldes esimese grupiga on vastav tulemus märkimisväärselt kasvanud.

2.2.4. Strateegiliste ning finantsiliste eesmärkide elluviimine

Selles alapeatükis keskendutakse peamiselt ettevõtete strateegiliste eesmärkide täitmisele ning finantsilise edukuse saavutamisele.

Kõigepealt uuriti ettevõtete esindajatelt, mil määral nad nõustuvad järgneva väitega 5-palli skaalal: „Ettevõtte strateegilisi/organisatsioonilisi eesmärke on lihtsam ellu viia kui eelarvestamis-protsess lähtub strateegilisest plaanist.“ Joonisel 10 on välja toodud nende ettevõtete tulemuste jagunemine, kes joondavad eelarvet ning strateegilist plaani.

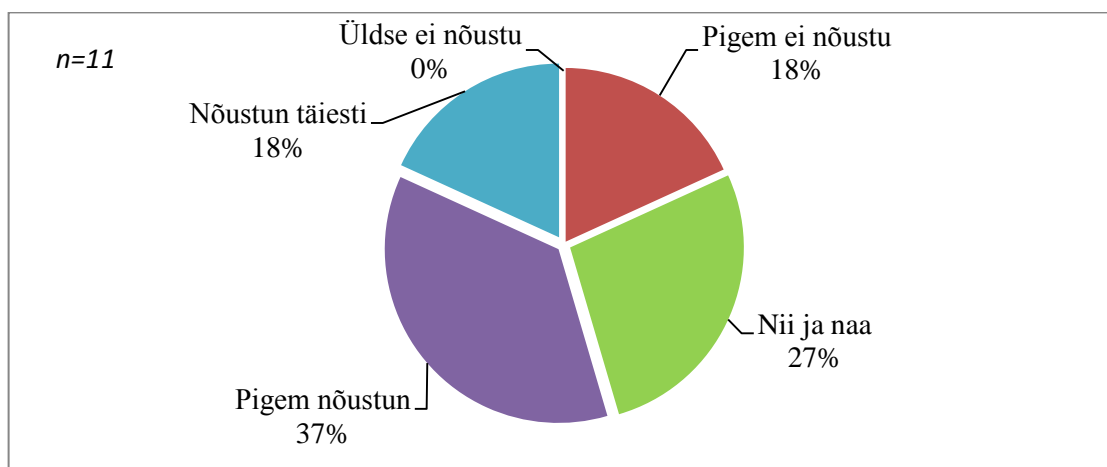


Joonis 10. Strateegiliste eesmärkide elluviimise lihtsus (I grupp)

Allikas: (Autori koostatud, aluseks lisas 5 toodud andmed)

30% vastanutest on täiesti nõus ning 49% on pigem nõus väitega, et strateegilisi eesmärke on lihtsam ellu viia kui strateegiline plaan ning eelarved on integreeritud. Kusjuures antud väitega mittenoostujaid ei ole. I grupi keskmine skoor antud küsimuse osas on 4,03.

Joonisel 11 on võrdluseks välja toodud nende ettevõtete tulemused, kellel strateegiline planeerimine puudub, või see on küll olemas, kuid eelarvestamisega ei joondata.



Joonis 11. Strateegiliste eesmärkide elluviimise lihtsus (II grupp)

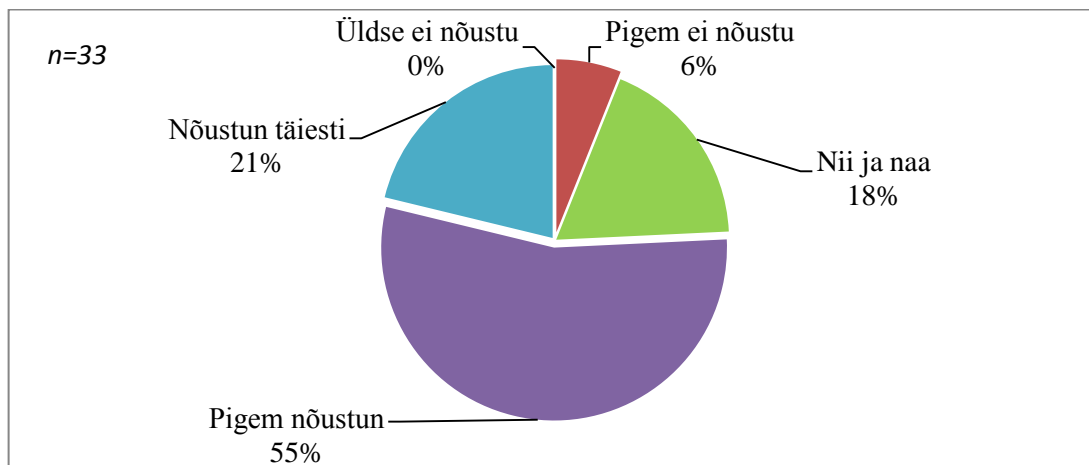
Allikas: (Autori koostatud, aluseks lisas 5 toodud andmed)

Selliste ettevõtete vastuste puhul on täiesti nõustujate ning pigem nõustujate osakaal juba vähenenud (uued tulemused vastavalt 18% ning 37%). Märgatavalt on tõusnud hoopis

„nii ja naa“ ning „pigem ei nõustu“ variantide pooldajad. II grupi ettevõtete keskmine skoor on saadud tulemuste põhjal 3,55. Kuigi antud skoor on mõningaselt väiksem kui I grupi puhul, võib siiski öelda, et ka sellised ettevõtted pigem usuvad, et strateegilisi eesmärke on lihtsam ellu viia, kui eelarvestamisprotsess lähtub strateegilisest plaanist.

Järgnevalt uuritakse, kas need ettevõtted, kes joondavad oma eelarvestamis- ning strateegilise planeerimise protsessi, on ka realselt suutnud rohkem ellu viia oma ettevõtte strateegilisi eesmärke võrreldes teiste ettevõtetega. Selle jaoks paluti küsimustikus osalejatel hinnata 5-palli skaalal, kas nende ettevõtte on suutnud täita oma viimase perioodi strateegilisi/organisatsioonilisi eesmärke.

Joonisel 12 on välja toodud nende ettevõtete vastuste tulemused, kes joondavad eelarvet ning strateegilist plaani.

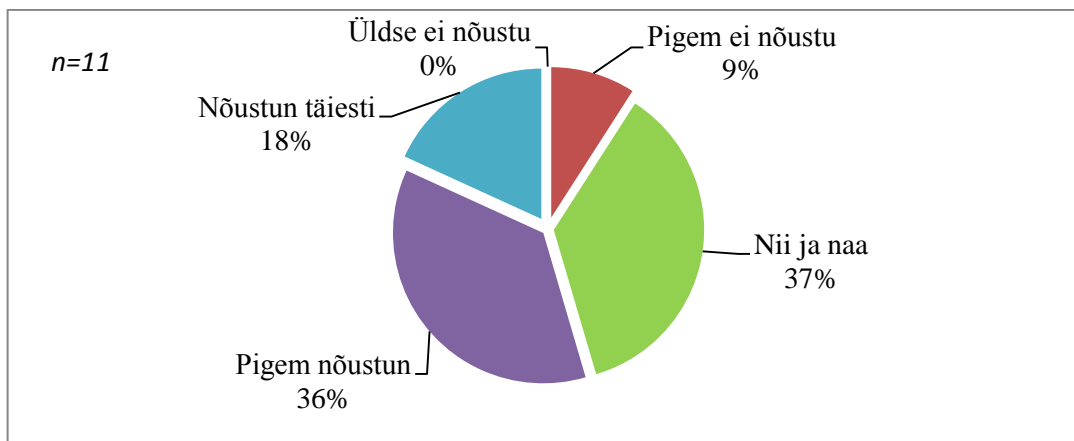


Joonis 12. Strateegiliste eesmärkide elluviimine (I grupp)

Allikas: (Autori koostatud, aluseks lisas 5 toodud andmed)

Joonisest tulenevalt on 21% vastajatest täiesti nõus ning 55% vastajatest on pigem nõus, et nad on suutnud täita oma viimase perioodi strateegilisi eesmärke. Pigem ei nõustu vaid 6% vastajatest ning mittenõustujaid ei olnud üldse. I grupi puhul on strateegiliste eesmärkide elluviimise keskmine skoor 3,91 punkti.

Antud joonise võrdluseks on välja toodud joonis 13, kus on uuritud nii neid ettevõtteid, kellel on olemas ainult strateegiline plaan, kui ka neid, kellel on küll olemas nii strateegiline plaan kui ka eelarve, kuid neid ei joondata.

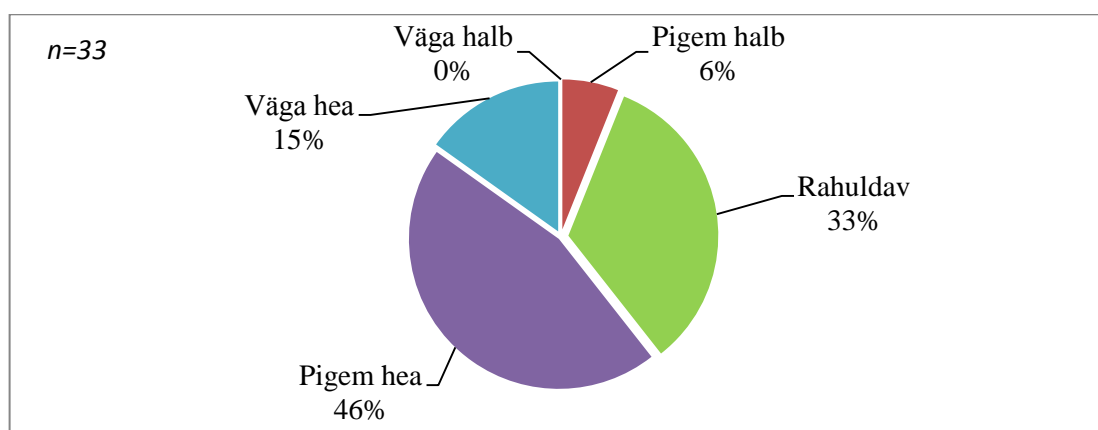


Joonis 13. Strateegiliste eesmärkide elluviimine (II grupp)

Allikas: Autori koostatud

Joonisel 13 väljatoodud ettevõtete vastuste tulemustel on täiesti suutnud viimase perioodi strateegilisi eesmärke täita 18% vastajatest ning pigem suutnud täita 36% vastajatest. II grupi puhul oli strateegiliste eesmärkide elluviimise keskmine skoor 3,64 punkti, mis on küll veidi väiksem kui I grupi puhul, kuid samas ei ole erinevus liiga suur.

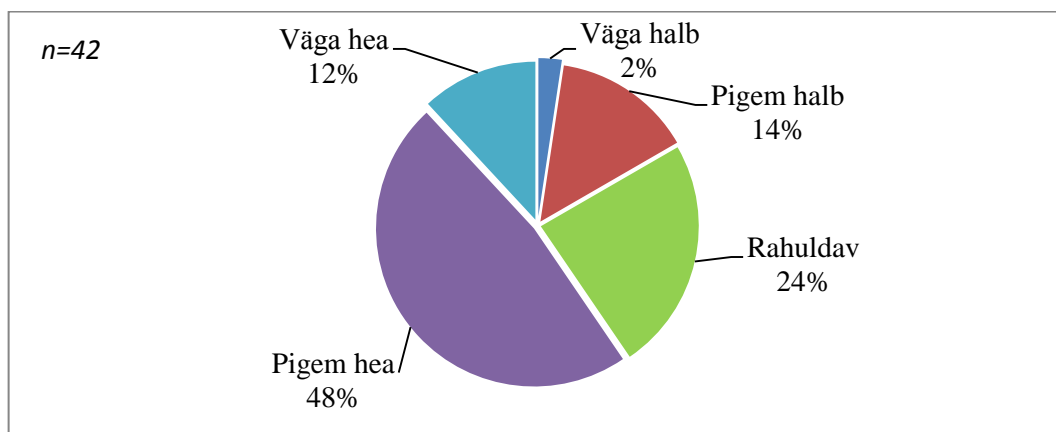
Järgnevalt uuritakse ka ettevõtete üldise finantsilise edukuse saavutamist. Kõigepealt vaadeldakse, kuidas erinevad ettevõtted ise hindavad enda ettevõtte finantsilist edukust. Selle jaoks pidid vastajad hindama oma ettevõtte finantsilist edukust viimastel aastatel 5-palli skaalal, kus: 1- väga halb; 2- pigem halb; 3- rahuldav; 4- pigem hea; 5- väga hea. Joonisel 14 on esitatud ettevõtete tulemused, milles joondatakse strateegilist plaani ning aastast eelarvet.



Joonis 14. Ettevõtete hinnang oma finantsilisele edukusele (I grupp)

Allikas: (Autori koostatud, aluseks lisas 5 toodud andmed)

Võrdlusena võib kohe välja tuua ka joonise 15, kus on kõikide ülejäänud ettevõtete hinnangud oma viimaste aastate finantsilisele edukusele.



Joonis 15. Ettevõtete hinnang oma finantsilisele edukusele (II grupp)

Allikas: Autori koostatud

Ülalolevatelt joonistelt on võimalik näha, et mõlemate jooniste puhul on tulemuste struktuur suhteliselt samasugune. Väga suuri erisusi jooniste vahel protsentides ei esine ning uuringus osalenud ettevõtete enda hinnang oma finantsedule on pigem hea. 5-palli skaalal on keskmine hinnang I grupi puhul 3,69 punkti ning II grupi puhul 3,52 punkti. Selliste tulemuste alusel võiks pigem anda hinnangu, et ettevõtete erinev planeerimis- ja eelarvestamisprotsess ei avalda otseselt mõju ettevõtte finantstulemustele.

Kuid küsimustiku üldiste küsimuse ploki olid küsimused ka ettevõtte 2014. a. käibe ning kasumi suuruste kohta. Järgnevalt ongi uuritud erinevate uuringus osalenud ettevõtete reaalsete finantsiliste tulemuste erinevust. Tulemused on toodud tabelis 4.

Tabel 4. Erinevate ettevõtete keskmised käibed ja kasumid (tuhandetes eurodes)

Näitajad	Ettevõtted				
	1	2	3	4	2, 3 ja 4
Käive (tuh. €)	22636,9	16904,9	11542,6	4810,1	11085,9
Kasum (tuh. €)	1367,6	988,3	529,3	291,8	603,1

Allikas: Autori koostatud

Tabeli 4 päises olevad numbrid tähistavad ettevõtteid, kellel on: (1) joondatud strateegiline plaan ning eelarve; (2) joondamata strateegiline plaan ning aastane eelarve, või ainult strateegiline plaan; (3) ainult aastane eelarve; (4) ei ole kumbagi. Viimases lahtris on toodud ka ettevõtete gruppide 2, 3 ja 4 koondtulemused.

Antud tabeli tulemusena on võimalik näha, et tegelikult erinevad finantsilised tulemused ettevõtete vahel märkimisväärselt rohkem kui eelmiste jooniste (joonised 13 ja 14) alusel eeldada oleks võinud. Uuringu tulemusel tuli välja, et tegelikult on strateegilist plaani ning aastast eelarvet integreerivat ettevõtetel lausa poole suurem käive ning kasum kui teistel ettevõtetel kokku. Samuti on ka näha, et kõige väiksemad käibe ja kasumi tulemused on just nendel ettevõtetel, kellel pole kumbagi, ei strateegilist plaani ega aastast eelarvet.

2.3. Järeldused

Käesoleva bakalaureusetöö kvantitatiivse osa eesmärgiks oli välja uurida kui suurel osal ettevõtetest on olemas nii aastane eelarve kui ka strateegiline plaan; kas ja millised ettevõtted neid joondavad ning kas selline teguviis toob ka paremaid tulemusi.

Läbiviidud uuringu tulemusena leiti, et tervelt pooltel (50%) uuringul osalejate seast on olemas nii aastane eelarve kui ka strateegiline planeerimine. Siiski ei ole siiani ka märkimisväärselt lausa 15%-l vastanud ettevõtetest kumbagi nendest.

Uuringu tulemuste peatükis toodi välja võrreldavad tulemused eelarvestamise erinevate eesmärkide kohta. Võrreldi omavahel neid ettevõtteid kellel on ainult aastane eelarve ning neid, kellel on lisaks ka strateegiline planeerimine. Tabelis võrdluse tulemusena võib järeldada, et nendes ettevõtetes, kus on olemas nii strateegiline planeerimine kui ka aastane eelarve on eelarvestamise eesmärgid palju selgemalt välja kujunenud. Sellised ettevõtted mõistavad palju rohkem näiteks isegi seda, et eelarvete koostamine on strateegiliste eesmärkide elluviimise väga oluliseks vahendiks.

Nendelt ettevõtetelt, kellel on olemas aastane eelarve või aastane eelarve + strateegiline planeerimine, uuriti, kas nende arvamusel oleks oluline, et nende tegevusharus tegutsevad ettevõtted peaksid eelarve koostamisel juhinduma ettevõtte strateegilisest plaanist. Huvitava asjaoluna võib välja tuua selle, et mõlemat tüüpi ettevõtted olid pigem arvamusel, et selline teguviis oleks nende tegevusharus vajalik. Mõningane erinevus küll joonistus välja, et

pigem pooldasid selle teguviisi olulisust just need, kellel on olemas lisaks aastasele eelarvele ka strateegiline planeerimine. Kuid tundub, et ettevõtted siiski tajuvad antud teguviisi olulisust, k.a need, kellel strateegiline planeerimine puudub.

Teise uurimisküsimuse vastuseks võib positiivse asjaoluna võib välja tuua fakti, et lausa 87% nendest ettevõtetest, kellel on olemas nii strateegiline planeerimine kui ka aastane eelarve, võtavad strateegilise plaani ka eelarvete koostamisel aluseks.

Samuti uuriti antud bakalaureusetöö tulemuste osas ka seda, mis on nende ettevõtete tunnused, kes eelarvete ning strateegilise plaani integreerimisega tegelevad. Kahjuks ei saa saadud tulemuste põhjal anda paikapidavaid järeldusi, kuna uuringus osalenud ettevõtete struktuur oli suhteliselt ühes suunas kaldu. Kuid antud uuringu piirides on võimalik järeldada, et ettevõtte vanuse põhjal on selline teguviis omane peamiselt ettevõtetele, kes on turul tegutsevad olnud enam kui viis aastat. Töötajate arvu järgi võib öelda, et mida rohkem töötajaid ettevõttes on, seda enam on tõenäoline, et strateegilise plaani ning eelarvete joondamisega tegeletakse. Samuti on selline teguviis omane pigem üle 50% väliskapitalil põhinevatele ettevõtetele. Selline tulemuste struktuur kinnitab ka teoreetilises osas välja toodud uuringu tulemusi, kus leiti, et eelarvestamise seos strateegilise planeerimise protsessiga oli rohkem levinud just suurtes ettevõtetes.

Joondamisega tegelevatelt ettevõtetelt küsiti ka nõ kontrollküsimus tõestamaks, kas need ettevõtted peavad oluliseks ka erinevaid üksikuid joondamiseks olulisi tegevusi. Ettevõtetel paluti hinnata viit strateegilise plaani ning eelarvestamise joondamise olulist lüli, mille tähtsust on pikemalt selgitatud ka antud bakalaureusetöö teoreetilises osas. Antud kontrollküsimuse võib lugeda edukaks, kuna kõikide punktidega nõustuti suhteliselt suurel määral oma ettevõtete seisukohast lähtudes. Seega väljapakutud tegevusi peavad ettevõtted tõesti oluliseks, mis aitavad neil efektiivsemalt strateegilist plaani ning eelarvet joondada.

Antud bakalaureusetöö teoreetilises osas on välja toodud ka sellise uuringu tulemused, milles leiti, et paljud ettevõtted tunnetavad lõhet strateegiate väljatöötamise ning nende oskusliku elluviimise vahel. Seega paluti ka käesoleva uuringu osalejatel vastata, kas tunnetatakse eelnimetatud aspektide vahel lõhet. Tulemuste analüüsi tulemusel võib öelda, et need ettevõtted, kes integreerivad strateegilist planeerimist ning eelarvestamist, erilist lõhet strateegiate väljatöötamise ning elluviimise vahel ei tunnetata. Samas kui need ettevõtted, kellel on vaid strateegiline planeerimine või siis strateegilist planeerimist eelarvetega ei joonda,

tunnetavad juba märkimisväärselt rohkem lõhet.

Selline tulemuste struktuur näitab selgelt, et need ettevõtted, kellel pole aastane eelarve strateegilise plaaniga joonduvuses või siis puudub eelarvestamine sootuks, ei suuda nii efektiivselt oma strateegiliste eesmärkide elluviimist juhtida, kuna selleks puudub ühtne süsteem. Teiselt poolt aga need ettevõtted, kellel on ühtne eelarvestamis- ning planeerimisprotsess, tunnetavadki nende ühtsust ning strateegiliste eesmärkide elluviimiseks on loodud paremad eeldused. Seega tulekski strateegilise planeerimise ning eelarvestamise protsessi võtta ühtsena ning eelarvestamist vaadata kui abivahendit strateegiliste eesmärkide elluviimiseks.

Järgnevalt uuriti ka ettevõtetelt, kas nende arvates on/oleks lihtsam strateegilisi eesmärke ellu viia kui eelarvestamisprotsess lähtub strateegilisest plaanist. Ka selle küsimuse vastuste puhul võib välja tuua erinevuse, et need ettevõtted, kelle eelarvestamisprotsess lähtub strateegilisest plaanist on antud väitega märkimisväärselt rohkem nõus kui need ettevõtted, kellel pole eelarvet või eelarvestamisprotsess ei lähtu strateegilisest plaanist. Kuid siiski ei saa mööda vaadata sellest, et ka viimase ettevõtete grupi puhul on antud väitega nõustumise protsendid suhteliselt suured, kuigi neile selline teguviis omane pole. Tegelikult see võibki näidata seda, et saadakse aru eelarvete ja strateegilise plaani joondamise olulisusest, kuid mingil põhjusel seda veel omaks pole võetud.

Samade tingimuste alusel on võrreldud ka seda, kuidas tegelikult on suutnud erinevad ettevõtted ellu viia oma eelmise perioodi strateegilisi eesmärke. Tulemusena leiti, et mingil määral on rohkem suutnud oma strateegilisi eesmärke ellu viia need ettevõtted, kes joondavad eelarvet ning strateegilist plaani. Kuid siiski on suhteliselt hästi suutnud oma strateegilisi eesmärke ellu viia ka need ettevõtted, kellel on vaid strateegiline plaan või siis on küll olemas ka aastane eelarve, kuid neid ei joondata.

Lõpetuseks uuriti, kuidas erinevad ettevõtted ise hindavad oma ettevõtte finantsilist edukust viimastel aastatel. Antud bakalaureusetöö tulemuste osas esitatud jooniste analüüsil on võimalik näha, et nii need ettevõtted, kus ühendatakse strateegilist plaani ning eelarvet, kui ka kõik ülejäänud uuringus osalenud ettevõtted on üldiselt hinnangul, et nende finantsiline edukus on pigem hea. Tegelikult on võrreldavad joonised sisuliselt samade protsentuaalsete jagunemistega. Seega selliste tulemuste põhjal võiks pigem järeldada, et ettevõtete erinev planeerimis- ja eelarvestamisprotsess ei ole ettevõtete parema finantsilise edu mõjuriks.

Kuid kui analüüsida ettevõtete tegelikke majanduslikke tulemusi (käive ning kasum), siis on erinevus suurel määral täiesti olemas. Nende ettevõtete puhul, kus joondatakse strateegilist plaani ning eelarvet, on keskmine käive ning kasum lausa poole suuremad kui kõikide ülejäänud ettevõtete puhul. Samas tuleb selgelt välja ka see, et nendel ettevõtetel, kellel pole ei strateegilist planeerimist ega aastast eelarvet, on võrreldes teistega väga väike keskmine käive ning keskmine kasum.

Sellisest tulemuste struktuurist võib teha järelduse, et tegelikult need ettevõtted, kellel pole integreeritud strateegilist plaani ning aastast eelarvet, hindavad ise oma finantsilist edu tunduvalt paremaks, kui see tegelikult on. Siiski võivad saadud tulemused olla juhuslikud, kuid teatav tendents on käesoleva valimi põhjal siiski olemas.

Seega võib antud uuringu tulemusel järeldada, et strateegilise plaani ning aastase eelarve eelkõige omamine ning seejärel ka joondamine on tõesti ettevõtete jaoks väga olulise tähtsusega. Sellise teguviisi järgimine aitab vähendada lõhet strateegiate väljatöötamise ning elluviimise vahel, mistõttu suudetakse ka paremini ettevõtte strateegilisi eesmärke ellu viia, ning saavutada paremaid finantsilisi tulemusi. Eelarvestamise ning strateegilise planeerimise joondamine töötab antud uuringu kohaselt olla ettevõtte harmoonilise ning eduka toimimise aluseks.

Autoripoolseteks ettepanekuteks on samalaadne uuring läbi viia ka teiste tööstusharude ettevõtete seas ning samuti ka alla 50 töötajaga ettevõtete seas. Huvitav oleks näha, kas ka nendes ettevõtetes tulevad välja samad seaduspärasused, mis antud bakalaureusetöös. Samuti võiks põhjalikumalt analüüsida strateegilise planeerimise ning eelarvestamise joondamise seost suurema käibe ning kasumi saavutamisega.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö põhieesmärgiks oli välja selgitada, kuidas iseloomustada neid Eesti töötleva tööstuse ettevõtteid, kellel esineb joonduvus strateegilise planeerimise ja aastase eelarvestamise vahel, ning hinnata joonduvuse mõju finantstulemuslikkusele. Selle jaoks seati ülesanneteks analüüsida strateegilist planeerimist, eelarvestamistegevust ja nende joonduvust, ning korraldada küsitlus antud põhieesmärgi täitmiseks.

Teemakohase kirjanduse alusel on strateegiate väljatöötamine ning strateegiline planeerimine ettevõtete harmoonilise toimimise jaoks väga olulised tegevused. Strateegiline planeerimine on justkui teejuhiks ettevõtte igapäevases tegevuses, eesmärgiga viia ellu ettevõtte organisatsioonilisi eesmärke ning saavutada edu. Samuti on väga oluline tegevus ettevõtete jaoks eelarvete koostamine, mida võib pidada väljundiks ettevõtte strateegia elluviimisel ning üldise tegevuse koordineerimisel.

Eelarvestamist võiks ideaalis võtta kui integreeritud osa pikaajalise ning strateegilise planeerimise protsessist. Eelarvestamise joondamine ettevõtte strateegilise planeerimisega on tähtis punkt, mis aitab ettevõtetel oma funktsioneerimist sujuvamaks muuta. Tähtis on, et need omaksid üksteise suhtes positiivset mõju.

Põhieesmärgi täitmise tarbeks püstitati ka täiendavad uurimisküsimused: (1) Kui suurel osal ettevõtetest on olemas nii strateegiline plaan kui ka aastane eelarve?; (2) Kas ja millised ettevõtted lähtuvad aastase eelarve koostamisel ettevõtte strateegilisest plaanist?; (3) Kas selline teguviis on abiks strateegiliste ning finantsiliste eesmärkide saavutamisel?

Kvantitatiivse uuringu läbiviimiseks koostati küsimustik, mille sihtgrupiks olid Eesti töötleva tööstuse sektori ettevõtted, milles on 50 või rohkem töötajat. Küsitlus oli suunatud ettevõtte finantsjuhile/pearaamatupidajale ning vastuseid laekus kokku 75, mis tegi vastanute määraks ligikaudu 17%. Kahjuks ei olnud sellise valimi juures saadud tulemused esinduslikud üldkogumi suhtes, kuid antud uuringu raames oli võimalik järeldusi siiski teha.

Küsimustiku vastustest selgus, et pooltel (50%) uuringul osalejate seast on olemas nii aastane eelarve kui ka strateegiline planeerimine. 27% omavad vaid aastast eelarvet ning 8%

omavad vaid strateegilist planeerimist. Märkimisväärselt lausa 15%-l vastanud ettevõtetest ei ole siiani kumbagi nendest. Nendest ettevõtetest, kes omavad nii aastast eelarvet kui ka strateegilist planeerimist, tegelevad nende omavahelise integreerimisega lausa 87%.

Selleks, et leida vastust küsimusele „Millised ettevõtted lähtuvad aastase eelarve koostamisel ettevõtte strateegilisest plaanist?“ võrreldi vastanud ettevõtteid kolme kriteeriumi alusel: ettevõtte vanus, töötajate arv ning ettevõtte enamjaolt (üle 50%) põhinemine Eesti- või väliskapitalil. Antud valimi põhjal jõuti järeldusele, et joonduvust omavate ettevõtete peamised iseloomulikud tunnused on: turul olnud tegutsev enam kui viis aastat, kõrgem töötajate arv ning põhinemine enamjaolt väliskapitalil.

Küsimustiku vastustest selgus, et strateegiliste eesmärkide elluviimisele ei avalda erilist mõju, kas ettevõttes strateegilist planeerimist ja eelarvestamist joondatakse või ei. Mõlemad grupid on suutnud neid suhteliselt positiivsel määral ellu viia. Samuti oli erinevate ettevõtete enda hinnang oma ettevõtte finantsilisele edukusele pigem hea, millest oleks võinud eeldada, et ka heade finantsiliste tulemuste saavutamisele ei avalda erilist mõju strateegilise planeerimise ja eelarvestamise joonduvus.

Kuid erinevate ettevõtete käivate ning kasumite analüüsi tulemusel selgus, et tegelikult on ettevõtete majanduslike tulemuste vahel väga suured erinevused. Nende ettevõtete puhul, kus joondatakse strateegilist plaani ning eelarvet, on keskmine käive ning kasum lausa poole suuremad kui kõikide ülejäänud ettevõtete keskmised. Samuti leiti, et nendel ettevõtetel, kellel pole strateegilist planeerimist ega aastast eelarvet, on võrreldes teistega märkimisväärselt väiksem keskmine käive ning keskmine kasum.

Seega sai täidetud käesoleva bakalaureusetöö põhieesmärk, millega leiti, et strateegilise planeerimise ning eelarvestamise joondamine tõesti avaldab antud uuringu valimi kohaselt mõju ettevõtte tulemuslikkusele. Võib isegi öelda, et tegelikult avaldab see hoopis suuremat mõju kui me ise arvata oskame.

Eelarvestamise ning strateegilise planeerimise joondamine aitab vähendada lõhet strateegiate väljatöötamise ja elluviimise vahel, ning saavutada paremaid finantsilisi tulemusi. Antud bakalaureusetöö tulemusel töötabki just selline planeerimise ning eelarvestamise kombinatsioon olla eduka ettevõtte toimimise aluseks.

VIIDATUD ALLIKAD

- Alver, J., Reinberg, L. (2002). Juhtimisarvestus. 2. täiend tr. Tallinn: Deebet.
- Arnold, J., Turley, S. (1996). Accounting for Management Decisions. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
- Bech, H.P. Budgeting in big and small companies is not the same.
<http://tbkconsult.com/budgeting-in-big-and-small-companies-do-you-know-the-difference/> (16.04.2016)
- Carlson, E. Aligning Budget with Strategy.
<http://www.carlsonmc.com/aligning-budget-with-strategy/> (21.04.2016)
- Cravenho, A. The 5 Essentials for Aligning Your Budget With Your Business Strategy
<https://www.entrepreneur.com/article/240664> (20.04.2016)
- Danneberg, T., Kadajane, K. Ettevõtte alahindavad turunduse rolli.
<http://www.know-how.ee/?id=681> (12.04.2016)
- Drury, C. (2005). Management Accounting for Business. 3rd Edition. London: Thomson Learning
- Higson, C. Lühike eelarvestamise välimääraja.
<http://www.director.ee/lhike-eelarvestamise-vlimraja> (14.04.2016)
- Horn, K. (2015). NACD: Boards Need Strategy to Align Goals. – *Compliance Week*. Vol. 12.
- Jaansoo, A. (2011). Kulude arvestus ja eelarvestamine.
<http://www.ekk.edu.ee/vvfiles/0/Kulude%20arvestus%20ja%20eelarvestamine.pdf>
(10.04.2016)
- Karu, S., Zirnask, V. (2004). Eelarvestamine – üks strateegilise controllingu juurutamise eeldusi organisatsioonis. Tartu: Rafiko Kirjastus OÜ.
- Karu, S., Milt, T., Albi, P., Jaansoo, A., Liivik, S., Erlenheim, M., et al. (2007). Eelarvejuhendi koostamine kohalikele omavalitsustele, riigiasutustele, äriühingutele. Tartu: Rafiko Kirjastus OÜ.
- Lalli, W.R. (2012). Handbook of Budgeting. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Lepsinger, R. (2006). Surveying the Gap: Nearly Half Of All Leaders See A Disconnect Between Strategy And Execution. – *Business Credit*. Vol 108.
- Mann, R., Mayer, E. (1995). Controlling algajatele. Tartu: Kirjastus „Elmatar“; Postimehe Kirjastus
- Organisatsioon ja juhtimine. Kuressaare ametikool.
http://web.ametikool.ee/jane/okj/?6._Juhtimistegevused:Planeerimine (11.04.2016)
- Randall, R. (2014). Before tackling 2015 budgets, review and update your strategic plan. – *Central Penn Business Journal*. Vol. 30.
- Varendi, M., Teder, J. (2008). Mis toimub ettevõttes? Ettevõtte hindamine ja arendamine.
http://www.innove.ee/UserFiles/Kutseharidus/Ettev%C3%B5tlus%C3%B5pe/Mis%20toimub%20ettev%C3%B5ttes_Ettev%C3%B5tte%20hindamine%20ja%20arendamine.pdf (11.04.2016)
- Vaznoniene, M., Stončiuvienė, N. (2012). The formation of company budgeting system: importance, problems and solutions. – *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*. Vol. 30.
- Õismaa, M. (2012). Eelarvestamise täiustamise võimalused Politsei- ja Piirivalveametis
www.auditorkogu.ee/docs/2013uurimistoomerilioismaa.pdf (12.04.2016)
- Äriregister ning mittetulundusühingute ja sihtasutuste register tegevusalati seisuga 01.03.2016. Registrite ja Infosüsteemide Keskus.
http://www2.rik.ee/rikstatfailid/failid/tabel.php?url=16_03tg.htm (14.03.2016)

SUMMARY

THE ALIGNMENT BETWEEN BUDGETING AND STRATEGIC PLANNING IN ESTONIAN MANUFACTURING INDUSTRY

Karina Kohava

Estonian companies have increasingly begun to pay attention to the development of their planning and budgeting processes. However, there are still divergent opinions whether a company do need to form a strategic plan, should draw up a budget, or do the both. The topic of the study is chosen by the basis of the assumption that strategic planning and budgeting influence each other to a considerable extent and have the combined effect on the successful operation of the company.

The aim of this work was to identify how to characterize those Estonian manufacturing enterprises that have the alignment between budgeting and strategic planning, and also assess the alignment's impact on the financial performance. For that, an author set the tasks that include analyzing the alignment of budgeting and strategic planning, and also drawing up a survey in order to meet the aim.

On the basis of relevant literature, developing strategies and strategic planning overall are very important activities for the harmonious operation of businesses. The other important activity for companies is budgeting. Budgeting can be regarded as the output of the company's strategy implementation and overall coordination of the activities. It should ideally be taken as an integrated part of the strategic planning process. Aligning budgeting and strategic planning as having a positive impact on each other, is claimed to be an important point for the companies to adopt.

In order to meet the basic objective, the author set additional research questions: (1) How many companies have both an annual budget and strategic planning?; (2) Whether and

which companies do align annual budget and strategic plan?; (3) Does aligning helps to meet the companies' strategic and financial goals?

For quantitative study an author composed a questionnaire, targeted at Estonian manufacturing companies, that have 50 or more employees. The questionnaire was directed to the company's Chief Financial Officer/chief accountant and a total of 75 responses were received. As the respondents rate was 17%, the results were not representative of the population, however it was still possible to make conclusions based on this study.

Survey showed that half of the respondents have both annual budget and strategic planning. 27% have only the annual budget and 8% have only the strategic planning. Remarkably 15% of respondents still do not have either of those. Of those companies that have both the annual budget and strategic planning, align these two 87% of respondents. Based on this sample, it was concluded that the main features of the companies having alignment are: having been operated for more than five years, the higher number of employees and based mostly on foreign capital.

Questionnaire responses also revealed that implementing strategic objectives is not particularly affected by having aligned annual budget and strategic planning or not. In addition, all different companies themselves rated their financial success rather good, which could have lead to conclusion, that achieving good financial results is also not affected by the alignment between budgeting and strategic planning. But when analyzing different companies' actual financial results (turnover and profit), it was a bit surprising that in fact there are huge differences. Those companies which align their annual budget and strategic planning, do have almost twice as high turnover and profit as all the other companies.

So the main aim of this work was fulfilled as it can be claimed that aligning budgeting and strategic planning do has an impact on the company's performance according to the survey sample. It might even be said that there is a greater impact than could be expected. As turned out, the alignment between budgeting and strategic planning helps to reduce the gap between developing and implementing strategies, and also to achieve better financial results.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik

1. Milline on Teie ettevõtte vanus? Palun märkige sobiv vahemik: *
 - a. Alla 5 aasta
 - b. 5-10 aastat
 - c. 11-15 aastat
 - d. Üle 15 aasta

2. Milline on Teie ettevõtte suurus töötajate arvu järgi? Palun märkige sobiv vahemik: *
 - a. 50-99 töötajat
 - b. 100-149 töötajat
 - c. 150-199 töötajat
 - d. 200-249 töötajat
 - e. 250+ töötajat

3. Milline on Teie ettevõtte tegevusvaldkond? *
 - a. Toiduainetetööstus
 - b. Kergetööstus
 - c. Masinatööstus
 - d. Metallitööstus
 - e. Keemiatööstus
 - f. Energeetika
 - g. Alltöö ja omatoodang
 - h. Muu :

4. Kas Teie ettevõtte on enamjaolt Eesti- või väliskapitalil põhinev? *
 - a. Eesti kapitalil
 - b. Väliskapitalil

5. Milline oli Teie ettevõtte 2014. a käive (tuh. €)?

6. Milline oli Teie ettevõtte 2014. a kasum (tuh. €)?

Lisa 1. Järg

7. Milline järgnevatest väidetest kirjeldab kõige paremini Teie organisatsiooni eelarvestamis- ning planeerimisprotsessi? *
- Meie ettevõttel on strateegiline planeerimine (järgmine küsimus 12)
 - Meie ettevõttel on aastane eelarve
 - Meie ettevõttel on nii aastane eelarve kui ka strateegiline planeerimine
 - Meie ettevõttel ei ole aastast eelarvet ega strateegilist planeerimist (järgmine küsimus 15)
8. Palun hinnake eelarvete koostamise vajadust oma ettevõttes 5-palli süsteemis. Eelarvete koostamise üldised eesmärgid on: *

Nr	Eesmärgid	Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täiesti
1.	Ettevõtte tegevuste koordineerimine					
2.	Strateegiliste eesmärkide elluviimine					
3.	Töötajate motiveerimise vahend püstitatud eesmärkide saavutamiseks					
4.	Ressursside jaotamise ja kasutamise optimeerimine					
5.	Eelarve kui kommunikatsioonivahend					
6.	Juhtide tulemuslikkuse hindamine					
7.	Kontrolli teostamine					
8.	Laenude, toetuste taotlemine					

Lisa 1. Järg

9. Mil määral nõustute järgneva väitega: „Meie ettevõtte tegevusharus on/oleks vajalik eelarve koostamisel juhinduda strateegilisest plaanist“? *
- Üldse ei nõustu
 - Pigem ei nõustu
 - Nii ja naa
 - Pigem nõustun
 - Nõustun täiesti
- (Nendel, kellel oli ainult aastane eelarve, järgmine küsimus 15)
10. Kas Teie ettevõtte lähtub eelarve koostamisel ettevõtte strateegilisest plaanist? *
- Jah
 - Ei (järgmine küsimus 12)
11. Hinnake palun järgnevate väidete täpsust 5-palli süsteemis Teie ettevõtte seisukohast lähtudes. *

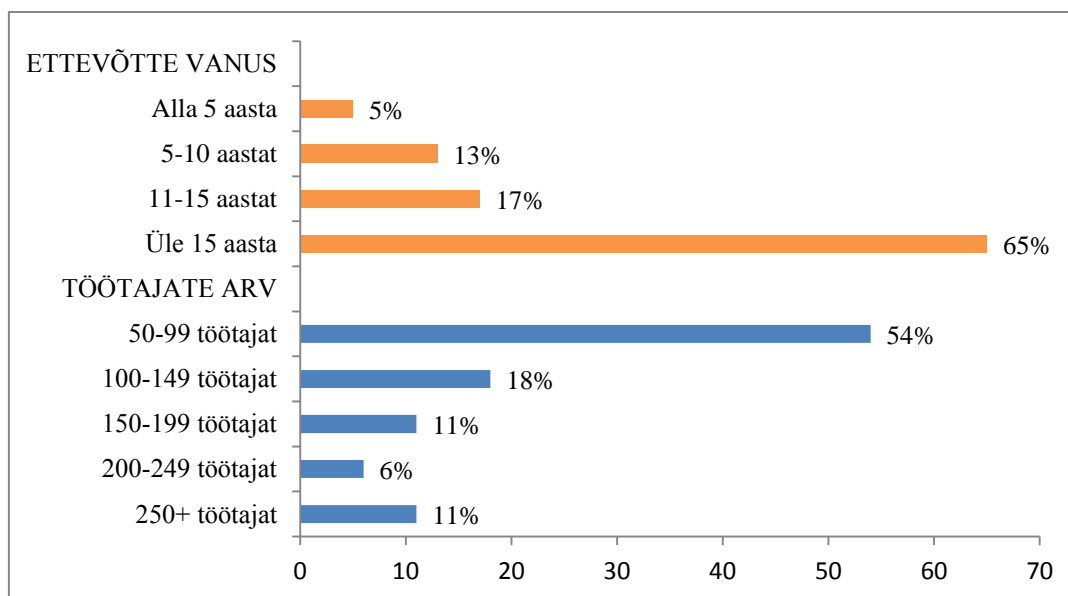
Nr	Väited	Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täiesti
1.	Visioon, strateegiad ning eelarved on formuleeritud samade inimeste poolt					
2.	Eelarvestamine on vajalik mitte ainult lühiajaliste, vaid ka pikaajaliste plaanide elluviimiseks					
3.	Kindlaks on määratud tulemuslikkuse põhinäitajad, mille abil mõõta eelarvete efektiivsust/ebaefektiivsust					
4.	Eelarvete koostamisel võetakse arvesse majandus- ning konkurentsikeskkonda					
5.	Teatud perioodi järel viiakse läbi strateegilise plaani ülevaatus ning vajadusel selle kohandamine					

Lisa 1. Järg

12. Mil määral nõustute järgneva väitega: “Meie ettevõttes on lõhe strateegiate väljatöötamise ning nende oskusliku elluviimise vahel“? *
- Üldse ei nõustu
 - Pigem ei nõustu
 - Nii ja naa
 - Pigem nõustun
 - Nõustun täiesti
13. Mil määral nõustute järgneva väitega: „Ettevõtte strateegilisi/organisatsioonilisi eesmärke on lihtsam ellu viia kui eelarvestamisprotsess lähtub strateegilisest plaanist“? *
- Üldse ei nõustu
 - Pigem ei nõustu
 - Nii ja naa
 - Pigem nõustun
 - Nõustun täiesti
14. Hinnake palun 5-palli skaalal, kas Teie ettevõtte on suutnud täita oma viimase perioodi strateegilisi/organisatsioonilisi eesmärke. *
- Üldse ei nõustu
 - Pigem ei nõustu
 - Nii ja naa
 - Pigem nõustun
 - Nõustun täiesti
15. Palun hinnake oma ettevõtte finantsilist edukust viimastel aastatel 5-palli skaalal. *
- Väga halb
 - Pigem halb
 - Rahuldav
 - Pigem hea
 - Väga hea

Lisa 2. Üldkogumi jaotus

Alloleval joonisel on välja toodud üldkogumi jaotus ettevõtte vanuse ning töötajate arvu lõikes. Üldkogumiks oli 443 ettevõtet.



Allikas: Autori koostatud

Lisa 3. Vastused küsimustele 1-4 ning 7

1) Milline on Teie ettevõtte vanus?

Vastusevariandid	Vastanute arv	Vastanute osatähtsus vastanute koguarvust
Alla 5 aasta	4	5%
5-10 aastat	8	11%
11-15 aastat	8	11%
Üle 15 aasta	55	73%

Allikas: Autori koostatud

2) Milline on Teie ettevõtte suurus töötajate arvu järgi?

Vastusevariandid	Vastanute arv	Vastanute osatähtsus vastanute koguarvust
50-99 töötajat	36	48%
100-149 töötajat	18	24%
150-199 töötajat	4	5%
200-249 töötajat	8	11%
250+ töötajat	9	12%

Allikas: Autori koostatud

3) Milline on Teie ettevõtte tegevusvaldkond?

Vastusevariandid	Vastanute arv	Vastanute osatähtsus vastanute koguarvust
Toiduainetetööstus	14	19%
Kergetööstus	6	8%
Masinatööstus	8	11%
Metallitööstus	15	20%
Keemiatööstus	4	5%

Lisa 3. Järg

Energeetika	1	1%
Puidutööstus	14	19%
Alltöö ja omatoodang	13	17%

Allikas: Autori koostatud

4) Kas Teie ettevõtte on enamjaolt Eesti- või väliskapitalil põhinev?

Vastusevariandid	Vastanute arv	Vastanute osatähtsus vastanute koguarvust
Eesti kapitalil	43	57%
Väliskapitalil	32	43%

Allikas: Autori koostatud

7) Milline järgnevatest väidetest kirjeldab kõige paremini Teie organisatsiooni eelarvestamis- ning planeerimisprotsessi?

Vastusevariandid	Vastanute arv	Vastanute osatähtsus vastanute koguarvust
Strateegiline planeerimine	6	8%
Aastane eelarve	20	27%
Nii aastane eelarve kui ka strateegiline planeerimine	38	50%
Ei ole aastast eelarvet ega strateegilist planeerimist	11	15%

Allikas: Autori koostatud

Lisa 4. Vastused küsimustele 9, 10 ning 12

9) Mil määral nõustute järgneva väitega: „Meie ettevõtte tegevusharus on/oleks vajalik eelarve koostamisel juhinduda strateegilisest plaanist“?

Vastusevariandid	I grupi tunnused		II grupi tunnused	
	Vastanute arv	Vastanute osatähtsus vastanute koguarvust	Vastanute arv	Vastanute osatähtsus vastanute koguarvust
Üldse ei nõustu	0	0%	0	0%
Pigem ei nõustu	3	15%	2	5%
Nii ja naa	6	30%	7	19%
Pigem nõustun	7	35%	19	50%
Nõustun täiesti	4	20%	10	26%
Keskmine skoor 5-palli skaalal	3,60		3,97	

Allikas: Autori koostatud

10) Kas Teie ettevõtte lähtub eelarve koostamisel ettevõtte strateegilisest plaanist?

Vastusevariandid	Vastanute arv	Vastanute osatähtsus vastanute koguarvust
Jah	33	87%
Ei	5	13%

Allikas: Autori koostatud

Lisa 4. Järg

12) Mil määral nõustute järgneva väitega: “Meie ettevõttes on lõhe strateegiate väljatöötamise ning nende oskusliku elluviimise vahel“?

Vastusevariandid	I grupi tunnused		II grupi tunnused	
	Vastanute arv	Vastanute osatähtsus vastanute koguarvust	Vastanute arv	Vastanute osatähtsus vastanute koguarvust
Üldse ei nõustu	4	12%	1	9%
Pigem ei nõustu	19	58%	3	27%
Nii ja naa	8	24%	3	27%
Pigem nõustun	2	6%	4	37%
Nõustun täiesti	0	0%	0	0%
Keskmine skoor 5-palli skaalal	2,24		2,9	

Allikas: Autori koostatud

Lisa 5. Vastused küsimustele 13-15

13) Mil määral nõustute järgneva väitega: „Ettevõtte strateegilisi/organisatsioonilisi eesmärke on lihtsam ellu viia kui eelarvestamisprotsess lähtub strateegilisest plaanist“?

Vastusevariandid	I grupi tunnused		II grupi tunnused	
	Vastanute arv	Vastanute osatähtsus vastanute koguarvust	Vastanute arv	Vastanute osatähtsus vastanute koguarvust
Üldse ei nõustu	0	0%	0	0%
Pigem ei nõustu	2	6%	2	18%
Nii ja naa	5	15%	3	27%
Pigem nõustun	16	49%	4	37%
Nõustun täiesti	10	30%	2	18%
Keskmine skoor 5-palli skaalal	4,03		3,55	

Allikas: Autori koostatud

14) Hinnake palun 5-palli skaalal, kas Teie ettevõtte on suutnud täita oma viimase perioodi strateegilisi/organisatsioonilisi eesmärke.

Vastusevariandid	I grupi tunnused		II grupi tunnused	
	Vastanute arv	Vastanute osatähtsus vastanute koguarvust	Vastanute arv	Vastanute osatähtsus vastanute koguarvust
Üldse ei nõustu	0	0%	0	0%
Pigem ei nõustu	2	6%	1	9%
Nii ja naa	6	18%	4	37%

Lisa 5. järg

Pigem nõustun	18	55%	4	36%
Nõustun täiesti	7	21%	2	18%
Keskmine skoor 5-palli skaalal	3,91		3,64	

Allikas: Autori koostatud

15) Palun hinnake oma ettevõtte finantsilist edukust viimastel aastatel 5-palli skaalal.

Vastusevariandid	I grupi tunnused		II grupi tunnused	
	Vastanute arv	Vastanute osatähtsus vastanute koguarvust	Vastanute arv	Vastanute osatähtsus vastanute koguarvust
Väga halb	0	0%	1	2%
Pigem halb	2	6%	6	14%
Rahuldav	11	33%	10	24%
Pigem hea	15	46%	20	48%
Väga hea	5	15%	5	12%
Keskmine skoor 5-palli skaalal	3,69		3,52	

Allikas: Autori koostatud