TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut

Liisa Licht

JUHTIMISARUANDLUSE ARENDAMINE ASA QUALITY SERVICES OÜ NÄITEL

Bakalaureusetöö
Õppekava TABB02/09, peaeriala Majandusarvestus

Juhendaja: Tarmo Kadak, PhD

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja
olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud
teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele,
ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.
Töö pikkuseks on 8983 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Liisa Licht ……
(allkiri, kuupäev)
Üliõpilase kood: 051774TABB
Üliõpilase e-posti aadress: liisa.licht@gmail.com

Juhendaja: Tarmo Kadak, PhD
Töö vastab kehtivatele nõuetele

……
(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:
Lubatud kaitsmisele

……
(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE 5
SISSEJUHATUS 6
1 ETTEVÕTTE TUTVUSTUS 9
1.1 Ettevõtte ja ettevõtluskeskkonna tutvustus 9
1.2 Finants- ja juhtimisaruandluse areng ettevõttes 14
1.3 Juhtimisarvestuse korraldus ettevõttes 18
2 JUHTIMISARVESTUSE TEOORIA JA PARIMAD PRAKTIKAD 24
2.1 Juhtimisarvestuse eesmärk, tunnused ja väljakutsed 24
2.2 Juhtimisaruandluse parimad praktikad 28
2.3 Juhtimisaruannete koostamise parimad praktikad 31
2.4 Teenusettevõttele iseloomulikud mõõdikud 33
3 ASA QUALITY SERVICES OÜ JUHTIMISARUANDLUSE ARENDAMINE 36
3.1 Ettevõtte juhtimisaruandluse areng 2019 36
3.2 Ettevõtte juhtimisaruandluse arendusettepanekud 2020 44
KOKKUVÕTE 47
SUMMARY 50
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU 54
LISAD 56
Lisa 1. Küsimustik juhtkonnale 56
Lisa 2. Intervjuu tegevjuhiga 64
Lisa 3. Efektiivsuse arvutuse näidisfail (seisuga 31.12.2018) 72
Lisa 4. Müügi prognoosimise näidisfail (seisuga 31.12.2018) 73
Lisa 5. Spetsialistide tööajaanalüüsi näidisfail (seisuga 31.12.2018) 74
Lisa 6. Investeeringute näidisfail (seisuga 31.12.2018) 75
Lisa 7. Eelarve vs tegelikkuse näidisfail (seisuga 31.12.2018) 76
Lisa 8. Müügihaldamise näidistabel (seisuga 31.12.2019) 77
Lisa 9. Tegevjuhi raport - müügi prognoosimise näidisfail (seisuga 31.12.2019) 78
Lisa 10. Tegevjuhi – detailne efektiivsuse näidisfail (seisuga 31.12.2019) 79
Lisa 11. Tegevjuhi raport – omahinna arvutamise näidisfail (seisuga 31.12.2019) 80
Lisa 12. Tegevjuhi raport – eelarve + (3 kuud) näidisfail (seisuga 31.12.2019) 81
Lisa 13. Tegevjuhi raport –ajalugu 2019 näidisfail (seisuga 31.12.2019) 82

Lisa 14. 2020. aasta strateegia kuvatõmmis töövahendist (seisuga 31.12.2019) 83
Lisa 15. Ettevõtte müügihalduse kuvatõmmis (seisuga 31.12.2019) 84
Lisa 16. Juhtkonna raport - Efektiivsuse arvutuse näidisfail (seisuga 31.12.2019) 85
Lisa 17. Juhtkonna raport- eelarve + (3 kuud) näidisfail (seisuga 31.12.2019) 86
Lisa 18. Tegevjuhi raport- juhtimisaruandluse arendus ettepanekud (seisuga 31.12.2019).....87
Lisa 19. Lihtlitsents 88

LÜHIKOKKUVÕTE

Läbimõeldud juhtimisaruandluse rakendamine loob ettevõttele võimaluse omada olulist informatsiooni, mille alusel saab teha paremaid juhtimisotsuseid. Kvaliteetsed juhtimisotsused õigel ajal annavad ettevõttele ärilise eelise. Eestis on IT valdkonnas hetkel palgasurve suur ja tööandjad peavad pingutama töötajate leidmisel ning nende motiveerimisel. See omakorda sunnib ettevõtjaid leidma efektiivseimaid töövõtteid, kuna iga ebaefektiivselt kasutatud tund on ettevõtjale järjest kallim.

ASA Quality Services OÜ-s on läbi aegade rakendatud erinevaid praktikad juhtimisotsuste vastuvõtmiseks. Ettevõttele on oluline, et info, mida otsuste vastuvõtmiseks kasutatakse on kiiresti kättesaadav ja usaldusväärne. Ettevõtte tänane probleem seisneb selles, et hetkel kasutusel olevad praktikad ei rahulda juhtkonna vajadusi juhtimisotsuste tegemiseks. Ettevõttel on vajadus paremini struktureeritud ja dünaamilisema juhtimisaruandluse järele.

Sõltuvalt eelnevast on antud lõputöö eesmärk arendada juhtimisaruandlust ASA Quality Services OÜ-s. Ettevõtte juhtkond on 2020. aasta üheks strateegiliseks eesmärgiks seadnud juhtimisaruandluse arendamise. See tähendab kriitilist tagasivaadet olemasolevale, puuduste analüüsi, tutvumist valdkonna parimate praktikatega ja valitud praktikate rakendamist.

Ülesande lahendamiseks kasutab autor erialaseid kirjandusallikaid, kus on kirjeldatud valdkonna parimaid praktikaid. Analüüsi tegemiseks kasutatakse ettevõtte ajaloo kirjeldust, majasiseseid aruandeid ja muid dokumente. Lisaks intervjueeritakse ettevõtte tegevjuhti ja viiakse läbi ankeetküsitlus ettevõtte juhtkonnaga. Lõputöö on koostatud arendusuurimusena, mille eesmärgiks on lahendada ettevõttele olulist probleemi, toetudes valdkonna teoreetilistele põhimõtetele ja parimatele praktikatele.

Süsteemide arendamine on järjepidev kestev protsess, sellega seoses on antud töö fookuses 2019. aastal tehtud arendused ja 2020. aastaks kavandatud arendusettepanekute koostamine.
Võtmesõnad : konsultatsiooniettevõtte ,juhtimisaruandlus, parimad praktikad.

SISSEJUHATUS

Ettevõtluses edukas olemisel on õigeaegsel ja usaldusväärsel informatsioonil kriitiline tähtsus. Juhtimisaruandluse üheks põhiliseks eesmärgiks on koondada töödeldud informatsiooni nii, et kõige olulisem jõuaks kiiresti juhtide lauale. Elame infoajastul, info kogumine on muutunud tänu erinevatele programmidele suhtelistelt lihtsaks ja kättesaadavaks. Samuti on erinevate tarkvaraprogrammide hinnad muutunud tarbijasõbralikumaks. Sellest tulenevalt on täna väikestel ettevõttetel võimalik endale hankida äritarkvara, raamatupidamisprogramme ja muid vahendeid. Nende kasutusele võtmisel saab kiiremini kätte vajalikku informatsiooni ettevõtte juhtimiseks. Ainult programmide ostmisest paraku ei piisa, ettevõttel on vaja kompetentsi, kes töötab välja protsessid ja need ka juurutab. Suures pildis on kvaliteetse info eesmärk tagada võimalikult optimaalne, kvaliteetne ja kiire lahenduse leidmine vastavalt tekkinud vajadustele.

Lõputöö teema aktuaalsus on tingitud sellest, et ettevõttes on olemas teatav tehniline võimekus, kompetents ja aeg, et tõsta juhtimisaruandlusest saadava info kvaliteeti. Ettevõttel on vajadus teha kvaliteetsemaid juhtimisotsuseid, selleks, et püsida oma valdkonnas konkurentsivõimeline ja teenida kasumit.

Tulenevalt eeltoodust on antud lõputöö eesmärgiks arendada ASA Quality Services OÜ-s hetkel toimivat juhtimisaruandluse protsessi ja täiendada aruandluse vorme vastavalt parimatele praktikatele. Eelkõige arvestades aga ettevõtte juhtkonna ja tegevjuhi tegelikku infovajadust. Samuti on eesmärk valitud parimad praktikad rakendada ning formuleerida need uue aasta tegevuskavasse.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud alljärgnevad ülesanded:

1) koostada ülevaade ASA Quality Services OÜ ärist ja ärikeskkonnast,
2) koostada ülevaade ASA Quality Services OÜ juhtimisaruandluse hetkeolukorrast,
3) kaardistada ettevõtte tegevjuhi ja juhtkonna vajadused juhtimisaruandluse arendamiseks,
4) koostada teoreetiline ülevaade juhtimisarvestuse olemusest ja juhtimisaruandluses kasutatavatest parimatest praktikatest,

5) teha esmased täiendused ASA Quality Services OÜ juhtimisaruandluse protsessides ja aruannete näidisfailides vastavalt eelnevate ülesannete täitmisel saadud infole,
6) teha arendusettepanekud 2020. aastaks.

Lõputöö on koostatud arendusuurimusena, mille keskmeks on ettevõtte probleemide lahendamine. Lõputöö teoreetilise osa uurimisel tugineti valdkonna kirjandusele ning seal välja toodud parimatele praktikatele. Autor on lõputöös käsitletava ettevõtte raamatupidaja/finantsjuht. Samuti kuulub autor ettevõtte juhtkonda, millest tulenevalt osaleb autor paljudes äriprotsessides ja nende väljatöötamises ning arendamises. Autoril on ligipääs juhtimisotsustega seotud informatsioonile. Lõputöös kasutati ettevõttesiseseid dokumente, sealhulgas näidisfaile, aruandeid, protsessi kirjeldusi, juhtkonna otsuseid ja koosolekute protokolle.

Käesolev lõputöö koosneb kolmest peatükist. Töö esimeses peatükis tutvustatakse lõputöös käsitletavat ettevõtet ASA Quality Services OÜ-d. Tehakse ülevaade ettevõtte finants- ja juhtimisajaloost ja kirjeldatakse ettevõttes toimivat juhtimisaruandluse formaati. Analüüsitakse juhtkonna hinnangut majasisesele aruandlusprotsessile ja raporteerimise vormidele. Tuuakse välja ettevõte eripärad, millega juhtimisaruandluse „rätsepatöö“ kontekstis peab arvestama ja õppetunnid ajaloost.

Töö teises peatükis käsitletakse juhtimisarvestuse üldist teooriat. Esitatakse ülevaade juhtimise aruandluse protsessidest ja aruandluses kasutatavatest parimatest praktikatest. Parimate praktikate ülevaate juures analüüsitakse, milliseid praktikaid peaks ettevõtte enda juhtimisaruandluse protsessidesse ja aruannetesse rakendama.

Töö kolmandas peatükis tehakse ülevaade praktikasse rakendatud arendustest ja koondatakse arendusettepanekud tulevikuks. Eelnevates peatükkides omandatud teoreetiliste teadmiste ja parimate praktikate soovituste alusel. Sõltuvalt lahenduste keerukusest rakendatakse arendusideed praktikasse või tehakse plaan, kuidas kriitilisemad puudused oleksid tuleviku juhtimisaruannetes nähtavad. Peatüki viimases alapeatükis koondatakse kokku ettevõtte juhtimisaruandluse arendusettepanekud arvestades intervjuust tegevjuhiga saadud vastava informatsiooniga ja täiendades neid parimatest praktikatest saadud ideedega.

Lõputööks vajaliku informatsiooni kokku panemiseks viis autor läbi ankeetküsitluse ASA Quality Services OÜ juhtkonnaga, hindamaks ettevõtte juhtimisaruandluse hetkeolukorda ja

defineerimaks juhtkonna vajadused. Ankeetküsitlus esitati Google Forms-i keskkonnas. Hiljem kasutati andmete töötlemiseks Microsoft Excelit. Vastavalt juhtkonna tähelepanekutele täiendati juhtkonnale esitatavaid raporteid. Lisaks viidi läbi osaliselt struktureeritud intervjuu ettevõtte tegevjuhiga, eesmärgiga kaardistada tema tähelepanekud ja vajadused ettevõtte juhtimisaruandluse arendamiseks.

Antud töö raames välja töötatud töölehtedel kasutatud finantsinformatsioon on suures osas näitlik ja ei ole seotud ASA Quality Services OÜ tegelike või planeeritud tulemustega.

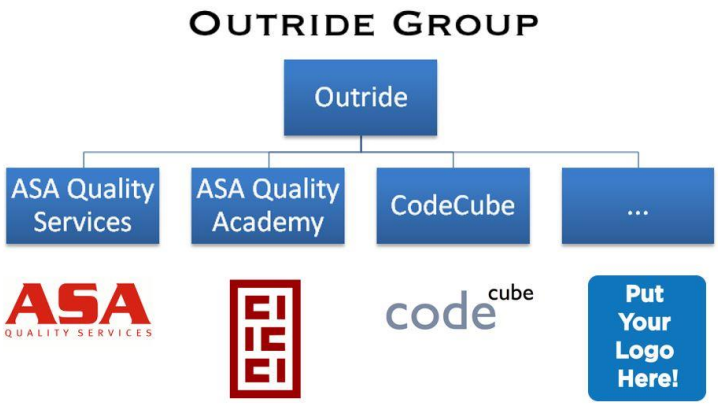
Autor tänab ASA Quality Services OÜ juhtkonda ja tegevjuhti, kes andsid oma panuse juhtimisaruandluse arendamisse.

1 ETTEVÕTTE TUTVUSTUS

Käesoleva peatüki eesmärgiks on tutvustada ettevõtte tegevust ja ärikeskkonda. Teha tagasivaade ettevõtte finantsajaloost saadud õppetundidel, et mõista ettevõtte küpsust juhtimisaruandluse arengu kontekstis. Lisaks tutvustatakse ettevõttes toimivat juhtimisaruandluse protsessi ja raporteerimiseformaati.

1.1 Ettevõtte ja ettevõtluskeskkonna tutvustus

ASA Quality Services OÜ asutati 2004 ja on 100% Eesti kapitalil põhinev. Ettevõtte kuulub Ouride Group OÜ koosseisu.

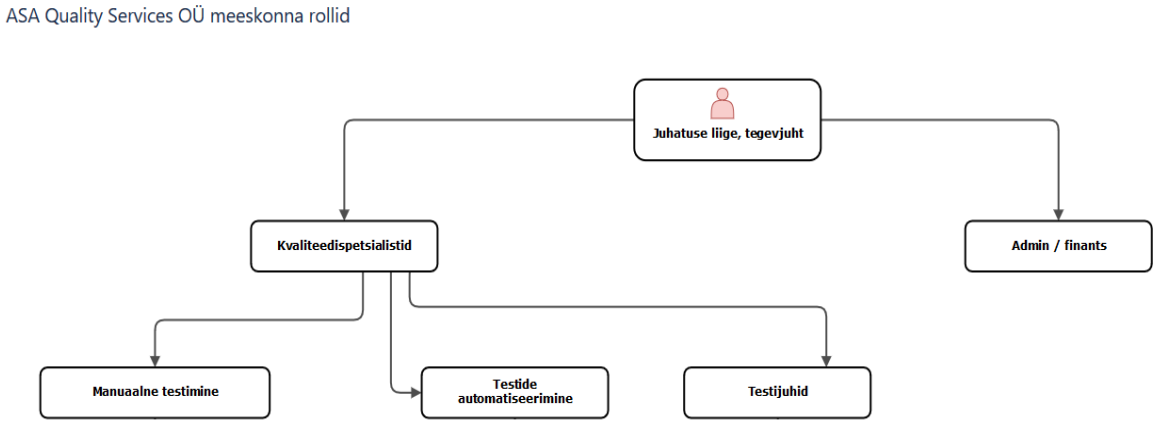


Joonis 1. Outride Group OÜ struktuur
Allikas: autori koostatud

ASA Quality Services OÜ põhitegevusala on arvutialased konsultatsioonid, eelkõige tarkvara kvaliteediga ja sellega seotud teenuste osutamine. Tegevusalaks oli algusest peale tarkvarakvaliteediga seotud teenused. Tänaseks on ettevõtte meeskond täienenud ning tuge pakutakse kõigis tarkvara kvaliteeti puudutavates küsimustes (Licht 2015). Põhiliseks majandustegevuse piirkonnaks on peamiselt Eesti turg, kuid tööd on tehtud ka Balti turule. Ettevõte on konsulteerinud ka Skandinaavia ja Lääne-Euroopa ettevõtteid (Ibid.,).

Ettevõtte kliendibaas on mitmekülgne nende hulka kuuluvad kliendid avalikust sektorist, energeetika, telekommunikatsiooni, pangandus ja kindlustuse, infotehnoloogia, logistika, jaekaubanduse ja meelelahutuse valdkonnast (ASA, 2019).

ASA Quality Service OÜ-s töötab 20 inimest (Krediidinfo, 30.09.2019), kuid olenevalt tööde keerukusest ja vajalikest kompetentsidest on ettevõttel kujunenud välja oma partnerite võrgustik, keda vajadusel kaasatakse erinevatesse projektidesse. ASA Quality Service OÜ on tänase seisuga kaks kontorit üks Tallinnas ja teine Tartus.



Joonis 2. ASA Quality Services OÜ meeskonna rollide jaotus
Allikas: ASA Quality Services OÜ siseveeb (01.12.2019)

Ettevõtte struktuuri kõige olulisema osa moodustavad kvaliteedispetsialistid. Ettevõttes on palgal 16 kvaliteedispetsialisti. Kvaliteedispetsialistid jaguneva rollipõhiselt manuaal testijateks, testide automatiseerijateks ja testijuhtideks. Kvaliteedispetsialistide põhilised tööülesanded on seotud tarkvara testimisega, nii manuaalselt, kui automaatselt. Testijuhi põhilised ülesanded on seotud testimise projekti juhtimisega. Iga kliendi ja projekti teostamiseks luuakse sobiv spetsialistide meeskond vastavalt kliendi esitatud skoobile, spetsialistide kompetentsidele ja kogemusele. Spetsialistide kõige olulisem müügiartikkel on CV.

Ettevõtte missiooniks on olla professionaalne ja sõltumatu nõuandja tarkvara kvaliteedi alal ning aidata oma teenustega partneritel luua kvaliteetsemat tarkvara. ASA Quality Services OÜ tegeleb kõigega, mis on seotud tarkvara kvaliteediga. Ettevõtte üheks olulisemaks eesmärgiks on olla sõltumatu partner ning aidata tarkvaraarendajal luua ja tellijal võtta vastu kvaliteetset tarkvara.

Ettevõttel endal ei ole arendushuvi ega seotust arendusplatvormidega. Arendusest sõltumatus on taganud klientidele kindlustunde, et nad saavad võimalikult hea ja sobiva lahenduse koos tarkvara arendusotsuste tegemiseks vajaliku objektiivse informatsiooniga projekti kestel ning tellija ei pea tegelema kahe arendushuviga ettevõtte omavaheliste konkurentsist tulenevate pingete haldamisega. Lihtsamalt öeldes, ei ole ASA Quality Services OÜ huvi näidata arenduse tellija poolt valitud tarkvaraarendajat iga hinna eest halvas valguses, mis paratamatult tekib sellisel juhul, kui üks tarkvaraarendaja (arendushuvi) on valitud valvama teise töö järgi. (Licht 2017)
ASA Quality Services OÜ spetsialistide teenuseid on kasutanud ja kasutavad nii tarkvaraarendusfirmad kui tarkvaraarenduste tellijad (Ibid.,).

Ettevõtte poolt pakutavate teenuste portfelli kuuluvad (ASA, 2019):

- Tarkvara kvaliteediosakond,
- Testijuhtimine,
- Testianalüüs-ja disain,
- Nõuete läbivaatus,
- Manuaalne testimine,
- Testide automatiseerimine,
- Jõudlustestimine,
- Koodiaudit,
- Turvatestimine,
- Testimisprotsesside parendus,
- Testipoliitika koostamine,
- IT-lepingute konsultatsioon,
- Eksperthinnangu.

Juhtkonda kuulub 4 liiget, kes omavad osalust ASA Quality Services OÜ emaettevõttest. Kvaliteedispetsialistid alluvad tegevjuhile, kes on samas isikus ka juhatuse liikmena. Tegevjuhi peamised tööülesanded on seotud ettevõtte operatiivjuhtimise, teenuste müügi, teenuste arenduse, eelarvestamise, personali- ja meeskonna- ja projektijuhtimisega. Tegevjuht on ASA Quality Services OÜ-s juhatuse liige. Juhatuse liikme ülesandeks on ettevõttes lisaks tegevjuhi ülesannetele äriarenduse, visioonseerimise, müügi- ja turundustegevuste koordineerimine. Juhatuse liige on ainuke allkirjaõiguslik isik ettevõttes. Juhtkonna ülesanne on ettevõtte äriliste eesmärkide paika panemine ja nende saavutamiseks vajalikke otsuste ja tegevuste ellu viimine. Finantsjuhi/raamatupidaja tööülesannete hulka kuuluvad raamatupidamis- ja administratiivse

meeskonna organiseerimine ja juhtimine. Samuti majasiseste protsesside loomine ja nende optimeerimine. Administratiivsesse meeskonda kuulub büroojuht ja poole koormusega juhtkonna assistent.

Järgnevalt on välja toodud lihtsustatud kujul ettevõtte finantstulemused 2017-2018.

Tabel 1. ASA Quality Services OÜ 2017-2018 majandusaasta tulemused

Bilanss	2017	2018	Muutus
Varad	490 081	507 440	4%
Kohustused	227 608	158 830	-30%
Omakapital	262 473	348 610	33%

Kasumiaruanne	2017	Osakaal	2018	osakaal
Müügitulu	1 115 535	–	1 441 485	–
Kaubad, toore, materjal ja teenused	-187 560	19%	-410 455	32%
Mitmesugused tegevuskulud	-237 387	24%	-184 515	14%
Tööjõukulud	-482 758	49%	-597 406	47%
Põhivarade kulum ja väärtuse langus	-71 640	7%	-86 335	7%
Kulud kokku	-979 345	_	-1 278 711	_
Ärikasum	136 190	12%	162 774	11%
Intressikulud	-13 905	–	-457	–
Muud finantskulud	_	–	–	–
Tulumaks	–	–	-18 938	–
Aruandeaasta kasum	122 285	11%	143 379	10%

Allikas: autori koostatud

ASA Quality Services OÜ kliendibaasis on Eesti riigiasutused ja äriühingud, kuid ka välismaa äriühinguid. Avaliku sektorisse pakutavate teenust osakaal oli 2018 aastal kogu müügikäibest (52%) ja erasektorisse vastavalt (48%), 2017 osakaalud olid täpselt samad. 2018 aastal oli majas 27 erinevat klienti ja 55 erinevat projekti, keskmine väljamüügihind oli 43 eurot. 2017 aastal vastavalt 19 erinevat klienti, 45 projekti, keskmise väljamüügi hinnaga 45 eurot. Keskmine

töötajate arv 2018 oli 19 inimest, 2017 oli 16 töötajat. Alltöövõtjad tõid kogukäibest sisse 2018 aastal 29% ja 2017 aastal 14%. (ASA 2018, ettekanne)

Ettevõtte tuluvood jagunevad tunnimüügiga projektid, fikseeritud hinnaga projektid ja allhankijate vahendamine. Tunnimüük moodustab kõige suurema osa ettevõtte käibest see on ca 93 % ja fikseeritud hinnaga projektid toovad ca 7% käibest. (ASA 2018, ettekanne)

Ettevõtte juhtkond peab ettevõtte põhilisteks konkurentideks järgmiseid ettevõtteid: Datel AS, FOB Solutions OÜ, Flowit Estonia OÜ, Testlio OÜ, TTT OÜ (vt lisa 1).

Konsultatsioonettevõtte eesmärk on pakkuda kvaliteetset teenust, mõistliku hinnaga ja tähtaegselt. Teenusettevõtted mõõdavad enda aega, oskusi ja teadmisi. Konsultatsiooni ettevõtte peamine kulu on tööjõukulu, seetõttu on tööjõu efektiivsem kasutamine äri kasumlikkuse vaates väga oluline. (Miller-Nobles *et al.* 2016) ASA Quality Services OÜ on tööjõukulud viimastel aastatel on olnud kogukuludest ca 50%.
Kõige olulisem strateegia, millele peab erilist tähelepanu pöörama antud majanduskeskkonnas on ressursistrateegia. Konsultatsiooniäri kõige väärtuslikum ressurss on spetsialist koos oma teadmistega. (Leimann, Rääk 2004, 154) Tänases tööjõupuuduse kontekstis ei ole alati määrav spetsialisti olemasolevad teadmised vaid tahe ja õppimisvõime.

Autor nõustub, et konsultatsiooni pakkuvate teenusettevõtete üheks suurimaks väljakutseks võib pidada õiget ressurssi juhtimise strateegiat, et täita ettevõtte seatud eesmärke. Ettevõtte eesmärkidest tulenevalt on ressurssi juhtimise strateegia väljakutseteks olla konkurentsivõimeline nii klientide/projektide võitmisel, kui ka spetsialistide ja projektijuhtide värbamisel. (Leimann, Rääk 2004, 154)

Juhtimisaruandluse vaatevinklist on ressursside juhtimisega tegelemine tegevjuhi operatiivne igapäevane tegevus. Põhitegevuse selles vallas toimub pigem suuliselt ja vastavalt vajadusele. Siin kohal võiks juhtkonnaga arutada, millisel viisil võiks mineviku, oleviku, tuleviku infot võrrelda ja analüüsida. Samuti tõi tegevjuht oma intervjuus välja, et detailsemalt tähelepanu oleks vaja värbamisstrateegiale ja võimalike strateegiate läbimänguks.

Konsultatsiooniäris on sageli ettevõtted rajatud partnerlusele, kus omanikud on partnerid, kuid samaaegselt ka palgatöölised ja tegelevad ka ise konsulteerimisega. Tihti on partnerid

väljakasvanud ettevõtte seest, olles selle ala spetsialistid. (Leimann, Rääk 2004, 155) ASA Quality Services OÜ on tüüpiline teenust pakkuv konsultatsiooniettevõte. Tegevjuht ja omanikud on kasvanud ettevõtte seest. Kõik juhtkonna liikmed on seotud partnerlusega emaettevõtte tasandil. Kõik omanikud löövad aktiivselt kaasa ettevõtte strateegiate loomisel ja eesmärkide seadmisel.

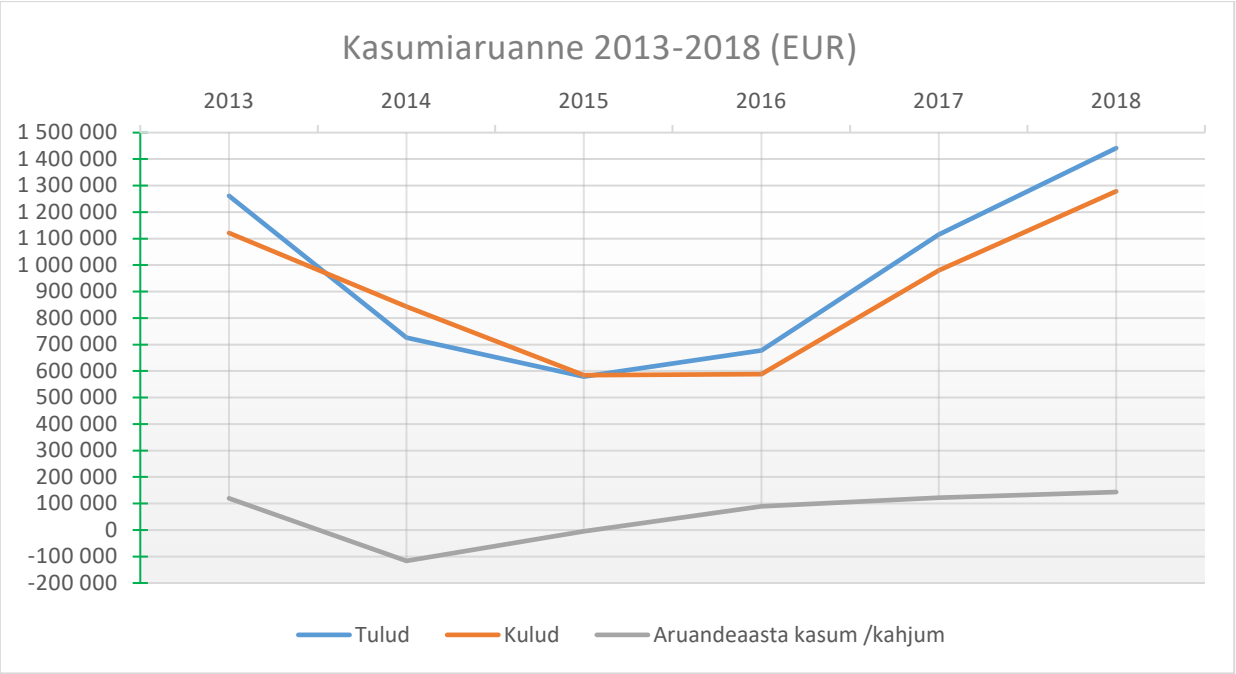
Ettevõte tegutseb info- ja kommunikatsioonitehnoloogi (IKT) valdkonnas. Statistikaameti andmetel kasvas Eestis 2019. aastal I-II kvartalis IKT sektori müügitulu ligi 9,6 %, tööjõukulud kasvasid 7,27%, kogu kasum vähenes 5,63% ja keskmine tööga hõivatute isikute arv kasvas 2,31%. (Eesti Statistikaamet, tabel IT51)

Ettevõttete arv IKT sektoris on Statistikaameti 2017. aasta andmete kohaselt 4 799 ettevõtet. Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liidu andmetel on Eestis erasektor Euroopa Liidus veel suhteliselt vähe digitaliseeritud, mis võiks näidata turu kasvu potentsiaali. Töötukassa poolt väljastatava kogu Eesti tööjõuvajaduse baromeetri näitaja kohaselt on 2019 oktoobri seisuga tööjõu väga suur puudujääk IKT valdkonnas: tarkvara arendajate, rakenduste programmeerijate ja veebi- ja multimeediaarendajate töökohtadele. Autor nõustub, et valdkonnas on tuntav töötajate puudus, see väide kõlab samuti autori tehtud intervjuust ettevõtte tegevjuhiga.

1.2 Finants- ja juhtimisaruandluse areng ettevõttes

Järgnevalt on tehtud lühiülevaade ettevõtte finants-ja juhtimisaruandluse arengust. Autor liitus ettevõttega 2013. aasta novembris, sellest tulenevalt keskendutakse perioodile 2013-2018 fookuses olnud olulisematele finants-ja juhtimisaruandluse arengutele. Lisaks teeb autor tagasivaate samal perioodil toimunud muudatusetele juhtimisstruktuuris ja omanikeringis. Tagasivaate eesmärk on mõista, kus on ettevõte oma arenguga tänaseks jõudnud ja millised peaksid olla järgmised sammud. Lisaks minevikus kogetud õpetundidele ja nende vigadest õppimisele peaks olema tulevikus kergem neid vältida.

Illustreerimaks ettevõtte finantstulemusi on all toodud väljavõte ettevõtte kasumiaruannetest aastatel 2013-2018 (vt joonist 3).



Joonis 3. ASA Quality Services OÜ 2013-2018 kasumiaruanded – majandusaasta aruannete alusel. Allikas: autori koostatud

Järgnevalt on tehtud ülevaade joonisel olevate numbrite taha finants-ja juhtimisaruandluse arengu valguses. Lisaks tehakse lühike tagasivaade ettevõtte juhtimises toimunule. Nagu eelnevalt mainitud, siis autor ühines ettevõttega 2013 sügisel. Ettevõtte juhtimisstruktuuris sel hetkel suuri muudatusi plaaneritud ei olnud. Ettevõtet tegevusi juhtis tegevjuht nr 1, kes täitis samaaegselt juhatuse liikme rolli. Finantsjuhtimise vallas olid ettevõttel keerulised ajad. Raamatupidamisteenust osteti sisse, kuid jooksvat raamatupidamisinfot ettevõttel endal ei olnud. 2013-2014. aasta kulus suures osas raamatupidamisinfo taastamisele ja uue raamatupidamisprogrammi Directo kasutusele võtmisele ja juurutamisele. Lisaks oli 2013 aasta majandusaasta aruanne ülevaatuse kohuslane. Majandustulemuste osas oli 2013 aasta ettevõttele edukas. Juhtimisarvestuse osas oli ettevõttes kasutuses kassapõhine eelarvestamise tabel Excelis. Tulude prognoosimiseks puudus konkreetne metoodika. Kulude vaates kehtisid reeglid ja need olid kindlalt eelarvestatud. Ettevõttes kasutuses olnud likviidusetabeli eesmärgiks oli omanikele anda kassapõhine ülevaade ettevõttes toimnuvale.

2014. aastal toimusid ettevõtte juhtimisstruktuuris ootamatud muudatused. Ettevõtte struktuuri muudeti, ettevõtte juhtimisega hakkas tegelema uus tegevjuht ja talle hakkasid alluma osakonnajuhid.

Finanstarvestuse vaates kulutati suur osa aega 2013.aasta raamatupidamise taastamisele. Suurimateks arenguteks oli arvete genereerimise üleminek Excelist raamatupidamisprogrammi ja arveldatavate tundide raporteerimise kolimine Excelist raamatupidamisprogrammi. Juhtimisarvetuse vaates suuri muutusi ei toimunud, endiselt toimis eelarvestamine kassapõhises tabelarvutusvahendis Excel. Konsultatsiooniäri üks keerulisemaid ülesandeid on tuleviku prognoosimine. Sageli ei pruugi täituda soovitud prognoosid täielikult. (Leimann, Rääk 2004, 166) Selle keerulise ülesande lahendamisega tegeles ettevõte 2014. aastal. Tekkinud probleemid olid seotud faktiga, et tulude prognooside taga ei olnud reaalseid spetsialiste ja lepinguid määratud. Ettevõttes sai alguse prognoosimismudeli välja töötamine. 2014. aastal oli ettevõtte üheks väljakutseks kohanemine uue struktuuriga. Probleem seisnes selles, et 2014. aasta lõpuks oli põhimõtteliselt iga spetsialisti kohta ettevõtte üks juht. Ettevõtte seisukohast ei ole selline lähenemine äriliselt optimaalne. Konsultatsiooniäriga tegeleval ettevõttel on äriliselt oluline omada ettekujutus enda optimaalsest struktuurist. Tänapäevases kiiresti muutuvas äris on ideaases struktuuris keeruline püsida, kui teadmine, milline see olla võiks ja selles suunas liikumine on lausa kriitiline. (Leimann, Rääk 2004, 145)

Ettevõtte tänane tegevjuht tõi autoriga tehtud intrevjuus samuti välja, et optimaalsele juhtimisstruktuurile tuleb tähelepanu pöörata, sest sellel on otsene mõju ettevõtte kasumile.

2014. aasta lõppes ettevõttele kahjumiga, mis oli 2013. aastal teenitud kasumiga samas suurusjärgus. Sellest tulenevalt sai ettevõtte juhtimisaruandluse põhiliseks teemaks likviidususe jälgimine. Üks sagedamini esinevaid probleeme väikestel ettevõttetel on likviidusega seotud probleemid (Burns 2002). Halvasti juhtitud likviidusega ei ole võimalik koguda resreve, mida vajadusel kasutusele võtta.Väikesed ettevõtted on tundlikumad suurtele turu muutustele ja sellised ettevõtted on tundlikumad ja vastuvõtlikumad probleemidele, mis tekivad, kui kaob ära mõni oluline klient, turule tekib mõni konkurent (EAS, 2019). Lisaks eelnevale on tihti väiksemate ettevõtete riskiks see, et sageli on nad mõjutatud mõne kindla inimese persoonast/võtmeisikust või võtmespetsialisti lahkumisest. (Burns 2002)

Juhtimisarvestuse vaatevinklist on mõislik iga kuiselt omada üle vaadet likviidsust mõjutavatest faktoritest ja nende muutustest. Hetkel ettevõttes toimivas protsessis on ülevaade rahalisest finantsseisust esindatud juhtkonna aruandes igakuiselt. 2015.-2016. aastal keskenduti juhtimisarvestuse vaates müügiprognooside mudeli arendamisesse. Finanstarvestuse vaates keskenduti valmidusastme meetodi rakendamisesse, et ettevõtte tulud ja kulud ei moonutaks

tegevustulemit. Finantstulemuste vaates jõudis ettevõtte 2016 aastal olukorda, kus omanikud otsustasid muuta ettevõtte omanike struktuuri.

2017. aasta jaanuaris toimus ettevõttes taas juhatuseliikme vahetus ning osteti ASA Quality Services kaubamärk emaettevõtte endiselt omanikult. Ettevõtte sai endale uue tegevjuhist juhatuseliikme. Juhtimistsruktuuri muudatused tõid kaasa märgatava kasvu. 2017. aasta lõpuks suudeti ettevõtte käive tõsta taas üle ühe miljoni euroni ja kasumimarginaal oli 11 %. 2017. aastal tehti strateegiline otsus laieneda ettevõtega Tartusse, sest Tallinnas ei leitud piisavalt spetsialiste. Finantsarvestuse osas 2017. aastal murrangulisi arenguid ei olnud. Ettevõttes oli selleks ajaks paika loksunud raamatupidamine ja seda toetavad süsteemid. Juhtimisarvestuse vaates oli 2017. aasta murranguline, loodi esimene läbimõeldud eelarvekorralduse protsess, sellega koos täiustati tulude prognoosimise mudelit, esimest korda hakati jälgima spetsialistide efektiivust ja ettevõtte keskmist efektiivust. Lepiti kokku majasisene efektiivuse arvutamise valem ja põhimõtted. Juhtimisarvestuse protsesside osas tuli taas päevkorda raporteerimiskoosolekud, kus igakuiselt vaadeldi ja analüüsiti finantstulemusi. Lisaks said 2017 aastal kirja ettevõtte strateeglised eesmärgid ja uute omanike ootused.

2018. aastal kasvatas ettevõtte oma meeskonda nii Tartus, kui Tallinnas. Selle tulemusena kasvas projektide maht, klientide hulk ja sellest tulenevalt ettevõtte käive. Aasta lõppes finantsiliselt edukalt, käivet kasvatati võrreldes eelneva aastaga. Kasumimarginal oli 2018 aastal 10%, mis vastas omanike plaanidele. 2018 aastal panustati taas juhtimisarvestuse arendamisse, suurimad teemad millega tegeleti olid seotud efektiivuse jälgimisega ja eelarvestamise protsesside täiustamisega.

Kokkuvõtvalt võtab autor mineviku analüüsides kaasa järgnevad mõtted. Ettevõtte areng ja algab juhtimisest ja selgelt defineeritud eesmärkidest. Toimiv igakuine raamatupidamisprotsess on stardipunkt juhtimisarvestuse väljakujunemiseks ning ettevõtte protsesside ja olulistest seostest arusaamiseks. Juhtimisarvestuse vaatevinklist on oluline mõista, kuhu ühel või teisel hetkel peab ettevõtte fookus olema suunatud. Probleemide tekkimisel on kiiresti kohanemine ja oskus neid mõistlikult lahendada äris kriitilise tähtsusega.

1.3 Juhtimisarvestuse korraldus ettevõttes

Öeldakse, et juhtkond saab seda, mida ta mõõdab. Kui juhtimine põhineb ebaolulistel andmetel, siis kulutab juhtkond ebaefektiivselt energiat valede tulemuste saamiseks ja nende interpreteerimiseks. (Rünkla 2003,41)

Ettevõtte eesmärgid määratletakse strateegilistel planeerimisel kahes jaos ja laias laastus võib neid jagada: mida teha ja kuidas teha *(Ibid.,).* Kui eesmärk on selge, siis on ettevõtte juhtkonnal neli üldist funktsiooni, millega järjepidevalt tegeleda. Nendeks on planeerimine, organiseerimine ja juhtimine, kontrollimine ja otsustamine. *(Ibid.,)* Need on ka juhtimisarvestuse protsessides korduvad tegevused. (Alver, Reinberg 2002, 12)

Ettevõtte tegevuste planeerimiseks, organiseerimiseks ja juhtimiseks kasutatakse peamiselt Microsoft Excelit ja Microsoft Wordi. Ettevõtte strateegilised eesmärgid on kirjapandud Excelisse, kus on võimalik järgida juhtkonna tööde staatuseid ja ettevõtte strateegiliste eesmärkide täitmist. Üldiseks ettevõtte infovahetuseks kasutatakse tarkvara TRAC, mis täidab ettevõttes siseveebi funktsiooni. Kõik olulised tööfailid hoiustatakse keskkonnas SVN, mida kasutatakse dokumentide ettevõttesiseseks jagamiseks ja versioneerimiseks.

Järgnevalt tehakse ülevaade ettevõttes kasutusel olevatest süsteemidest, mida kasutatakse eelnevate funktsioonide täitmiseks juhtimisarvestuse vaates.

Ettevõttes on hetkel toimivad järgmised protsessid:

- eesmärkide seadmine ja tegevuste planeerimine,
- eelarvestamine, prognoosimine, efektiivsuse mõõtmine,
- juhtimisaruannete koostamine (plaanide võrdlemine tegelikkusega),
- raporteerimiskoosolekud (juhtkonnale raporteerimine ja tegevjuhile raporteerimine).

Juhtimisarvestuse vaates on ettevõttes kasutusel peamiselt Microsoft Excel, kuid sisendinfo saadakse suuremas osas majandustarkvarast Directo. Ettevõtte raamatupidamine on korraldatud Directos, samuti kasutatakse tarkvarast saadavat infot juhtimisaruandluseks ja juhtimisotsuste tegemiseks ning eelarvestamisele sisendinfo kogumiseks. Eelmainitud majandustarkvara hakati juurutama 2013 aasta lõpus.

Ettevõte kasutab järgnevaid funktsionaalsusi majandustarkvaras:
- raamatupidamismoodul (raamatupidamiskanded, maksuarvestus, raamatupidamisaruandlus)
- müügimoodul (arved, laekumised, laekumisennustuse, müügireskontro, graafikud)
- ostumoodul (arved, tasumised, tasumisennustus, ostureskontro)
- personalimoodul (töötajate palgaarvestus, maksuarvestus ja üldine töötajate info haldamine)
- klientide haldus (kliendi kontaktide haldus väga üldisel tasemel)
- ressursside haldus/ajahaldus (klientidele tehtud töö ja ajatabelid, arvete koostamine tehtud tundide ja tööde alusel)
- projektide haldus (projektide haldus väga üldisel tasemel).

Ettevõtte juhtimisaruandluse protsess koosneb järgnevatest etappidest:

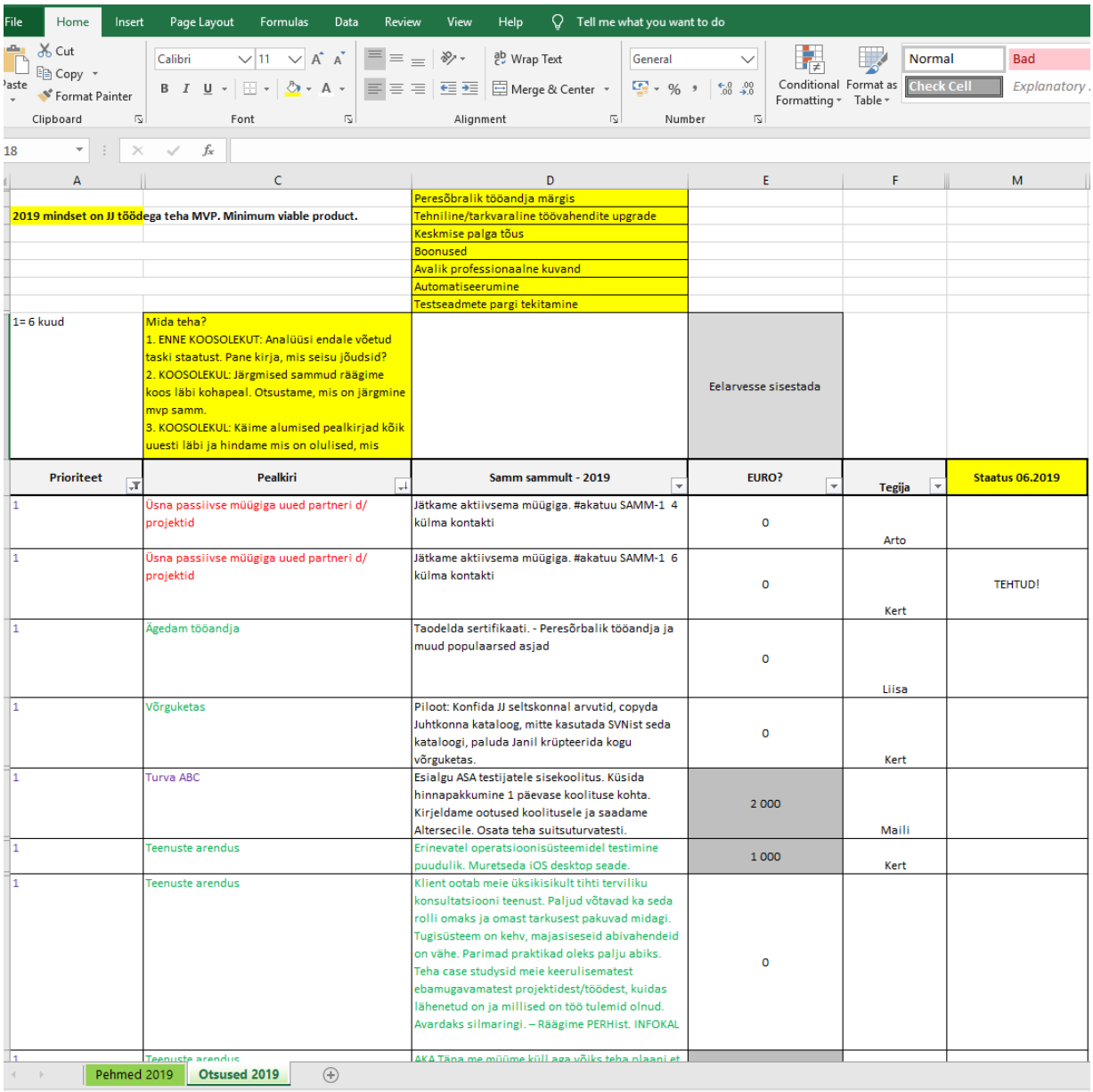
1. Ettevõtte strateegiliste eesmärkide seadmine üks kord aastas. Juhtkonna/omanike koosoleku tulemusel tekib tööfail (vt joonist 4).
2. Eelarve formuleerimine vastavalt strateegilistele eesmärkidele ja loodud eelarve tutvustamine juhtkonnale (vt lisa 7).
3. Tegevjuhi raporteerimiskoosolek raamatupidajaga. Kord kuus enne juhtkonna koosolekut täpsustatakse müügiprognoose, vajadusel kohandatakse eelarvestatud kulusid, analüüsitakse planeerimata kulude eelarvesse lisamist ja vaadatakse üle järgneva kolme kuu planeeritavad investeeringud (vt joonis 5).
4. Juhtkonnale raporteerimise koosolek. Iga kuu peale 10-ndat kuupäeva toimuv koosolek koosneb kahest osast.
    - Esimeses osas hinnatakse ettevõtte strateegiliste eesmärkide staatuseid ja arutatakse järgnevaid tegevusi (vt joonist 4)
    - Juhtkonna raporti esitlus Excelis (vt joonist 5) .
        - raamatupidaja teeb ülevaate eelneva perioodi finantstulemustest (vt joonist 5);
        - tehakse ülevaade tuleviku müügiprognoosidest (vt lisa 4);
        - tehakse ülevaade detailselt tööaja efektiivsuse näitajatest (vt lisa 3);
        - tehakse detailne ülevaade eelarvestatud ja tegelikke tulemuste erinevuse kohta (vaata lisa 7);
        - tehakse ülevaade järgneva 3 kuu suuremate planeeritud investeeringute osas (vaata lisa 6);
        - tegevjuht teeb ülevaate võidetud/kaotatud projektidest.

5. Juhtkonna iganädalane koosolek operatiivsete probleemide lahendamiseks ja olulise müügi/värbamise/ muu info vahetamiseks.
6. Ettevõtte operatiivjuhtimine käib suures osas näost näkku koosolekutel, s*tand-uppidel* või Skype vahendusel.

Juhtkonna juhtimisaruandluse arendamiseks ja parendusettepanekute saamiseks viis autor läbi küsitluse ettevõtte juhtkonnas. Küsimused on välja toodud käesoleva töö lisas 1. Küsimustiku koostamisel kasutati Krista Teearu poolt kokku pandud *CIMA (Chartered Institute of Management Accountants)* poolt loodud parimate praktikate võrdlust halbade praktikatega. Juhtkonnal paluti nendest lähtuvalt anda hinnang ettevõttes kasutatavale juhtkonna juhtimisraportitele.

Kokkuvõtvalt andis juhtkond juhtimisaruandluse strateegiliste eesmärkide Excelile (vaata joonist 4), mille eesmärk on hinnata ettevõtte strateegiliste eesmärkide poole liikumist, hindeks 3,41. Rakendatutud viie palli skaala kohaselt tähendab see, et juhtkonna vajaduste vaatest täidetakse miinimum eesmärki, kuid nähakse selles vallas parendusvõimalusi.

Juhtkonna hinnangul on kõige kriitilisem, et Excel ei ole piisavalt dünaamiline ja kasutajasõbralikvahend, strateegiliste eesmärkide ja projektide staatuste jälgimiseks, prioriteetide seadmiseks ja hindamiseks. Strateegliste eesmärkide haldamiseks peaks ettevõttes olema kasutusel mõni parem töövahend. Millega oleks võimalik jooksvalt järgida protsesse, määrata prioriteete, delegeerida ja tuvastada probleeme. Juhtkond nõustus koosolekupidamise formaadi osas. Juhtkond hindas kõrgelt võimalusust näost näkku operatiivselt suhelda ja ettevõtte juhtimisel kätt pulsil hoida. Kasina hinnangu andis juhtkond strateegiliste eesmärkide tähtaegade seadmisele ja nendele eesmärkidele tegevuskavade välja töötamisele.



A	C	D	E	F	M
		Peresõbralik tööandja märgis			
2019 mindset on JJ töödega teha MVP. Minimum viable product.		Tehniline/tarkvaraline töövahendite upgrade			
		Keskmise palga tõus			
		Boonused			
		Avalik professionaalne kuvand			
		Automatiseerumine			
		Testseadmete pargi tekitamine			
1= 6 kuud	Mida teha? 1. ENNE KOOSOLEKUT: Analüüsi endale võetud taski staatust. Pane kirja, mis seisu jõudsid? 2. KOOSOLEKUL: Järgmised sammud räägime koos läbi kohapeal. Otsustame, mis on järgmine mvp samm. 3. KOOSOLEKUL: Käime alumised pealkirjad kõik uuesti läbi ja hindame mis on olulised, mis		Eelarvesse sisestada		

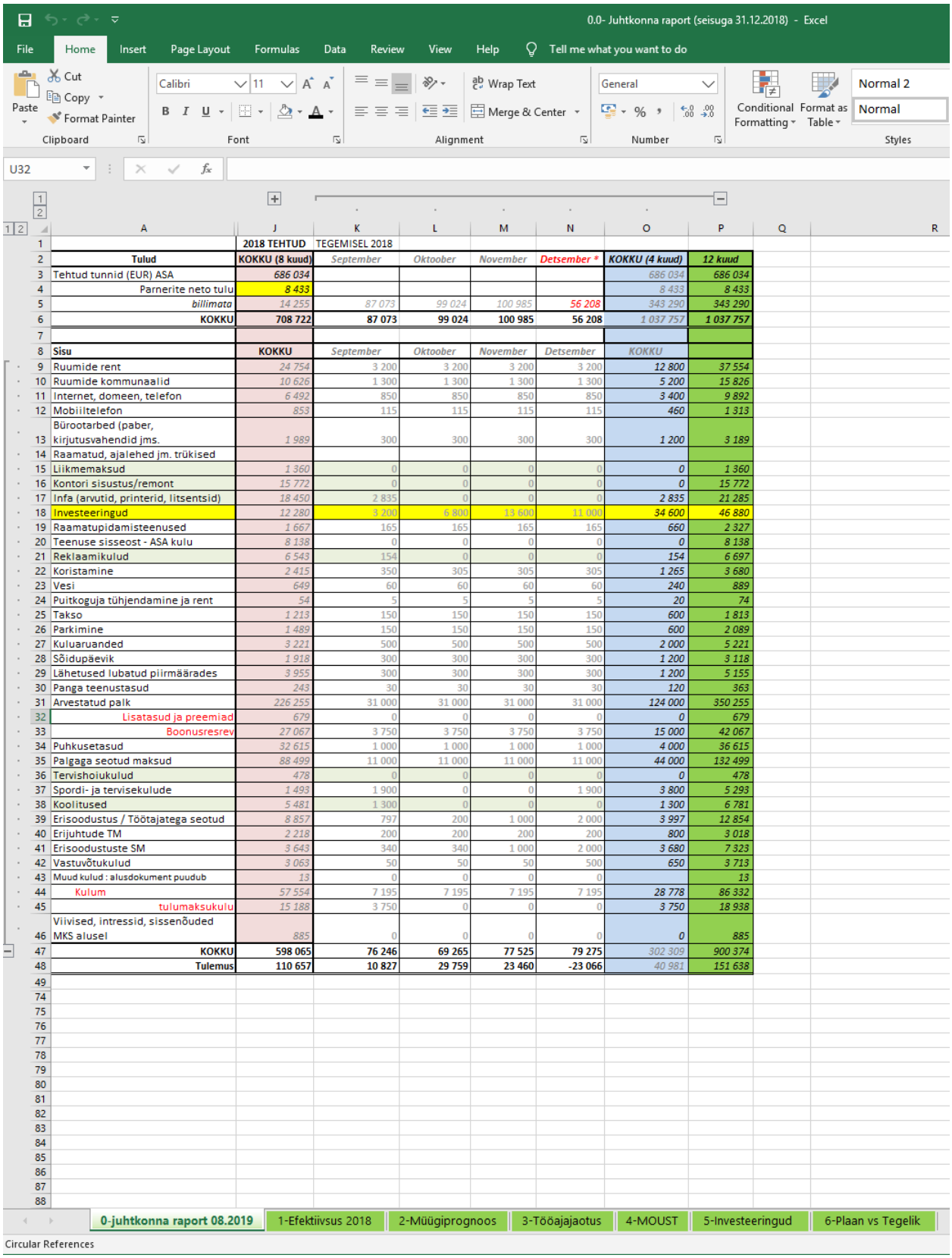
Prioriteet	Pealkiri	Samm sammult - 2019	EURO?	Tegija	Staatus 06.2019
1	Üsna passiivse müügiga uued partneri d/ projektid	Jätkame aktiivsema müügiga. #akatuu SAMM-1 4 külma kontakti	0	Arto	
1	Üsna passiivse müügiga uued partneri d/ projektid	Jätkame aktiivsema müügiga. #akatuu SAMM-1 6 külma kontakti	0	Kert	TEHTUD!
1	Ägedam tööandja	Taodelda sertifikaati. - Peresõrbalik tööandja ja muud populaarsed asjad	0	Liisa	
1	Võrguketas	Piloot: Konfida JJ seltskonnal arvutid, copyda Juhtkonna kataloog, mitte kasutada SVNist seda kataloogi, paluda Janil krüpteerida kogu võrguketas.	0	Kert	
1	Turva ABC	Esialgu ASA testijatele sisekoolitus. Küsida hinnapakkumine 1 päevase koolituse kohta. Kirjeldame ootused koolitusele ja saadame Altersecile. Osata teha suitsuturvatesti.	2 000	Maili	
1	Teenuste arendus	Erinevatel operatsioonisüsteemidel testimine puudulik. Muretseda iOS desktop seade.	1 000	Kert	
1	Teenuste arendus	Klient ootab meie üksikisikult tihti terviliku konsultatsiooni teenust. Paljud võtavad ka seda rolli omaks ja omast tarkusest pakuvad midagi. Tugisüsteem on kehv, majasiseseid abivahendeid on vähe. Parimad praktikad oleks palju abiks. Teha case studysid meie keerulisematest ebamugavamatest projektidest/töödest, kuidas lähenetud on ja millised on töö tulemid olnud. Avardaks silmaringi. – Räägime PERHist. INFOKAL	0		
1	Teenuste arendus	AKA Täna me müüme küll aga võiks teha plaani et			

Pehmed 2019 | Otsused 2019

Joonis 4. Kuvatõmmis ettevõtte 2019.aasta eesmärkide strateegiliste eesmärkide seadmisest ja tööde planeerimise Excelist (31.12.2018)

Allikas: autori koostatud

Kokkuvõtvalt andis juhtkond juhtkonna raporteerimisaruandele (vt joonist 5), viie palli skaalal hindeks 3,65. Juhtkonna hinnangul täidab raporteerimispakett miinimum eesmärki. Juhtkond näeb siinkohal samuti olulisi parendusvõimalusi. Koosolekute formaadi osas oli juhtkond ühel meelel. Koosolekud on vajalikud ja toimivad hästi.



	A	J	K	L	M	N	O	P
1		2018 TEHTUD	TEGEMISEL 2018					
2	Tulud	KOKKU (8 kuud)	September	Oktoober	November	Detsember *	KOKKU (4 kuud)	12 kuud
3	Tehtud tunnid (EUR) ASA	686 034					686 034	686 034
4	Parnerite neto tulu	8 433					8 433	8 433
5	billimata	14 255	87 073	99 024	100 985	56 208	343 290	343 290
6	KOKKU	708 722	87 073	99 024	100 985	56 208	1 037 757	1 037 757
7								
8	Sisu	KOKKU	September	Oktoober	November	Detsember	KOKKU	
9	Ruumide rent	24 754	3 200	3 200	3 200	3 200	12 800	37 554
10	Ruumide kommunaalid	10 626	1 300	1 300	1 300	1 300	5 200	15 826
11	Internet, domeen, telefon	6 492	850	850	850	850	3 400	9 892
12	Mobiiltelefon	853	115	115	115	115	460	1 313
13	Bürootarbed (paber, kirjutusvahendid jms.	1 989	300	300	300	300	1 200	3 189
14	Raamatud, ajalehed jm. trükised							
15	Liikmemaksud	1 360	0	0	0	0	0	1 360
16	Kontori sisustus/remont	15 772	0	0	0	0	0	15 772
17	Infa (arvutid, printerid, litsentsid)	18 450	2 835	0	0	0	2 835	21 285
18	Investeeringud	12 280	3 200	6 800	13 600	11 000	34 600	46 880
19	Raamatupidamisteenused	1 667	165	165	165	165	660	2 327
20	Teenuse sisseost - ASA kulu	8 138	0	0	0	0	0	8 138
21	Reklaamikulud	6 543	154	0	0	0	154	6 697
22	Koristamine	2 415	350	305	305	305	1 265	3 680
23	Vesi	649	60	60	60	60	240	889
24	Puitkoguja tühjendamine ja rent	54	5	5	5	5	20	74
25	Takso	1 213	150	150	150	150	600	1 813
26	Parkimine	1 489	150	150	150	150	600	2 089
27	Kuluaruanded	3 221	500	500	500	500	2 000	5 221
28	Sõidupäevik	1 918	300	300	300	300	1 200	3 118
29	Lähetused lubatud piirmäärades	3 955	300	300	300	300	1 200	5 155
30	Panga teenustasud	243	30	30	30	30	120	363
31	Arvestatud palk	226 255	31 000	31 000	31 000	31 000	124 000	350 255
32	Lisatasud ja preemiad	679	0	0	0	0	0	679
33	Boonusresrev	27 067	3 750	3 750	3 750	3 750	15 000	42 067
34	Puhkusetasud	32 615	1 000	1 000	1 000	1 000	4 000	36 615
35	Palgaga seotud maksud	88 499	11 000	11 000	11 000	11 000	44 000	132 499
36	Tervishoiukulud	478	0	0	0	0	0	478
37	Spordi- ja tervisekulude	1 493	1 900	0	0	1 900	3 800	5 293
38	Koolitused	5 481	1 300	0	0	0	1 300	6 781
39	Erisoodustus / Töötajatega seotud	8 857	797	200	1 000	2 000	3 997	12 854
40	Erijuhtude TM	2 218	200	200	200	200	800	3 018
41	Erisoodustuste SM	3 643	340	340	1 000	2 000	3 680	7 323
42	Vastuvõtukulud	3 063	50	50	50	500	650	3 713
43	Muud kulud : alusdokument puudub	13	0	0	0	0		13
44	Kulum	57 554	7 195	7 195	7 195	7 195	28 778	86 332
45	tulumaksukulu	15 188	3 750	0	0	0	3 750	18 938
46	Viivised, intressid, sissenõuded MKS alusel	885	0	0	0	0	0	885
47	KOKKU	598 065	76 246	69 265	77 525	79 275	302 309	900 374
48	Tulemus	110 657	10 827	29 759	23 460	-23 066	40 981	151 638

Joonis 5. Kuvatõmmis ettevõtte 2018 juhtkonna raporteerimispaketist Excelis (31.12.2018)

Allikas: autori koostatud

Juhtkonna hinnangul on raporteerimispakett (vt joonist 5), finantsinfo osas liiga detailne. Puudub suure pildi vaade ja fookus on lihtne kaduma. Juhtimisaruandluse erinevatest näidisfailidest on keeruline saada lühikest kokkuvõtet. Juhtkond tõi parendusettepanekuna välja, et trendide ja graafikute lisamine aruandesse annaks visuaalselt parema ülevaate. Lisaks tunneb juhtkond puudust müügitegevuste operatiivsest ülevaatest. Antud raportid võiksid olla kergemini kättesaadavad ja automaatsemalt genereeruvad.

Autor palus juhtkonnal anda hinnang juhtkonna raporteerimispaketile testides neid vastu parimaid praktikaid (vt lisa 1). Juhtkond hindas keskmiselt paremaks hetkel kasutatavas raporteerimisepaketis, info usaldusväärsust ja võrreldavust. Alla keskmise hindas juhtkond tegevusplaanide puudumist juhtkonna raportites. Juhtkonna hinnangul ei ole piisavalt välja toodud tegevusi, andmete osas, mis vajavad reageerimist, et mõjutada tekkinud olukorda.

Esimeses peatükis välja toodud tähelepanekud ja puudused mängivad suurt rolli juhtimisaruandluse edaspidises arendamises.

2 JUHTIMISARVESTUSE TEOORIA JA PARIMAD PRAKTIKAD

Teises peatükis tehakse ülevaade juhtimisarvestuse teooriast ja tutvutaks juhtimisaruandluse protsessi parimate praktikatega. Lisaks tehakse ülevaade parimatest juhtimisaruandluse raportite koostamise praktikatest ja analüüsitakse neid ettevõttes kasutatavate suhtes.

2.1 Juhtimisarvestuse eesmärk, tunnused ja väljakutsed

Mõistmaks juhtimisarvestuse eripärasid on loogiline vaadata suuremat pilti. Majandusarvestus on üldiselt selline tegevus, kus ettevõtte tegevusega soetud andmeid kogutakse ja registreeritakse järjepidevalt, neid töödeldakse vastavalt vajadustele. (Rünkla 2003,37) Majandusarvestuse süsteemi kuuluvad finantsarvestus, juhtimisarvestus, kuluarvestus, finantsaruannete analüüs ja audiitorkontroll. (Alver, Alver 2017,59) Kõik eelnevalt nimetatud protsessid on üksteisega tihedalt seotud, kuid igal ühel neist on oma kindel erinev roll ja eesmärk. Sõltuvalt sellest, kas info tarbijaks on ettevõtte sisemised tarbijad või ettevõtte välised organisatsioonid oleneb millises formaadis ja detailsusega informatsiooni ettevõtte enda kohta jagab või on kohustatud avalikustama. (Rünkla 2003,37) Kõikide majandusarvestuse süsteemi kuuluvate arvestusvaldkondade loogika, eesmärkide ja seoste mõistmine annab hea võimaluse ettevõttetele luua läbimõeldud protsessid ettevõtte juhtimistegevuste mõõtmiseks.

Finantsarvestuse eesmärk on võimaldada ettevõtte esitatavad andmeid kõikidel tarbijatel ühtsetel alustel mõista (Lääts 2012). Sõltumata ettevõtte suurusest on finantsarvestus Eestis kõikidele ettevõttetele kohustuslik. Selle osa maksimaalne automatiseerimine on ettevõttele kasulik. (Teearu 2018). Eestis asuvates ettevõttetes reguleerib ettevõttele kohustuslike aruannete vormi ja arvestusviise Eesti raamatupidamise seadus. Sellist seadusega reguleeritud arvestust nimetatakse finantsarvestuseks. (Lääts 2012)

Juhtimisarvestus on ettevõttele vabatahtlik, kuid täiendav võimalus enda ärist parema ülevaate saamiseks, plaanide tegemiseks nende korrigeerimiseks ja fookuse seadmiseks. Juhtimisarvestus annab aruannete loomisel ja arendamisel tegijale täieliku loomingulise vabaduse. Sageli põhineb see suuremal või väiksemal määral finantsarvestuse andmetel. Tulenevalt lõputöö teemast keskendutakse antud töös peamiselt juhtimisarvestuse eesmärkidele, parimatele praktikatele ja väljakutsetele.

Juhtimisarvetus on otsusepõhjenduslik majandusarvestus, mis hõlmab spetsiifilisi juhtimisvõtteid, erinevaid meetodeid, protseduure ja lähenemisi vajaliku ettevõtte juhtimisinfo kokku kogumiseks (Alver, Reinberg 2002, 12). Juhtimisarvestuse suurim eesmärk on ettevõtte juhtidele oluliste otsuste tegutsemiseks vajalikku informatsiooni tagamine (Lääts 2012).

Juhtimisarvestuse põhiülesanded (Alver, Reinberg 2002, 15):

- olulise juhtimisinfo tagamine, võimaldamaks teha otsuseid ja planeerida edasisi tegevusi,
- eesmärkide saavutamine, läbi juhtkonna motiveerimise,
- ettevõtte juhtimistegevuste edukuse hindamine.

Juhtimisarvestusele iseloomulikud tunnused (Alver, Reinberg 2002, 23)**:**

- infokasutajad on enamasti ettevõtte sisesed tarbijad;
- suurem ajaline rõhuasetus on suunatud tuleviku ennustamisele;
- info, mida esitatakse peab olema oluline;
- arvestussüsteemide osas tuleb lähtuda mõttes, et see oleks kasulik ja annaks lisaväärtust;
- mõõtühikud, ei ole oluline, kas rahalised või mitte rahalised mõõtühikud;
- üldiselt on juhtimisaruandluse protsess reglementeeritud ettevõtte siseselt ja ei ole kohustuslik;
- info esitamise sagedus on seoses tekkivate vajadustega, sageli võib see olla korrapäratu.

Efektiivse juhtimisaruandluse eesmärk on motiveerida juhte ja töötajaid kui ka töötajaid (Miller-Nobles *et al.* 2016). Juhtimisotsuste tegemine eeldab, et ettevõtte juhil on võimalik teha valikuid põhjendatud alternatiivide vahel (Alver, Reinberg, 2002, 12). Juhid vajavad sageli väga kiiresti informatsiooni, et pakkuda parimaid hindu ja olla konkurentsivõimelised (Lääts 2012). Juhtimisarvestuse eesmärkide hulgas ei ole keskse tähtsusega mitte omahinna kujundamine, vaid juhtimisotsuste langetamiseks vajaliku info tagamine. Selle aluseks on oluliste tulude ja kulude

eristamine ebaolulisest (Alver, Reinberg 2002, 20). Kõik juhtimisotsused tuginevad infol ning juhtimisotsuste kvaliteet sõltub omakorda info kvaliteedist (Alver, Reinberg 2002, 13).

Igal ettevõttel oluline hinnata ja analüüsida infot mida juba kohustulikus korras kogutakse. Lisaks tuleks analüüsida oma ettevõtte eripärasid, et info, mida juhtimisotsuste tegemiseks konsolideeritakse on sellele ettevõttele asjakohane.

Üldjuhul tekib süstematiseeritud juhtimisarvestusliku info vajadus esile, kui ettevõtte kogeb finantsilisi ja töökorralduslike probleeme. (Rünkla 2003, 41)

Eckerson (2010) on ettevõtte tulemuslikkuse mõõtmiseks ja mõjutamiseks välja toonud neli olulist etappi, millele ettevõtte tulemuste juhtimisel tähelepanu pöörata. Esimene etapp on ettevõtte strateegia, visiooni, missiooni, väärtuste, eesmärkide ja motivaatorite defineerimine.*(Ibid.,)*
Oluline on ettevõtte üldiste strateegiliste eesmärkide paika panemine, vastavate õigete mõõdikute defineerimine ja sidumine suurte eesmärkidega. (Axson 2010). Ettevõtte juhtkonnal on strateegiate väljatöötamisel ja arendamisel kandev roll. Ettevõtluses on tavapärane, et ettevõtte omanikud annavad juhtkonnale kätte strateegilised suunad ja eesmärgid. Strateegia on tee, mille ettevõtte valib, lähtuvalt oma visioonist, missioonist ja strateegilistest eesmärkidest. Strateegiaga määratakse kindlaks organisatsiooni eesmärgid ja nende saavutamiseks vajalikud tegevused ja ressursid. (Karu, Zirnask 2004,70)

Tavapärane praktika on, et ettevõttes pannakse paika lühiajalised ja pikaajalised eesmärgid. (Eckerson 2010) Vastavalt ettevõtte strateegiliste eesmärkidele on järgmine oluline etapp tegevuskavade, eelarvete ja numbriliste eesmärkide paika panemine.*(Ibid.,)* See on erinevate planeerimissüsteemide loomise aluseks, mille abil on võimalik eelarvestada ja prognoosida erinevate ettevõtte projektide tulusid ja kulusid. (Karu, Zirnask 2004, 92) Eelarved on üheks parimaks planeerimise vahendiks, et planeerida ressursse, inimesi, tehnoloogilisi vajadusi ja tegevuseks vajalikke vahendeid saavutamaks ettevõtte seatud eesmärke. Tänapäeval on ettevõtted liikumas klassikaliste eelarvestamiste mudelite pealt, dünaamilisemate mudelite peale, mis kasutavad viimaseid prognoose ja tegelikke tulemusi. (Eckerson 2010)
Lisaks eelarvesüsteemide kujundamisele tuleb olenevalt ärispetsiifikast pöörata detailsemalt tähelepanu kuluarvestussüsteemide loomisele. Kuluarvestussüsteemide loomise läbi on lihtsam mõista, mis ettevõttes tegelikult toimub. (Karu, Zirnask 2004, 92) Selliste süsteemide loomisel on

suureks eeliseks, kui ettevõttes on juba paigas raamatupidamiseprotsess ja toetavad juhtimisfunktsioonid.

Kolmanda etapina on oluline jälgida, analüüsida ja mõõta eelnevalt tehtud tegevuskavasid. Ettevõtte strateegiate ellu viimiseks on vaja kvaliteetset juhtimis informatsiooni ja selgeid juhiseid ettevõtte omanikelt/juhtkonnalt. Ettevõtte eesmärkide jälgimiseks ja analüüsimiseks tuleb luua sobiv aruandlussüsteem. (Eckerson 2010)

Aruandlussüsteemi loomisega kaasneb juhtimisaruandlus protsesside paika panemine, erinevate aruandlus dimensioonide defineerimine, mõõdikute valik ja vajalikke ressursside valik. (Axson 2010) Lihtsalt andmete kogumisest ja võrdlemisest ilma analüüsita ei ole ettevõtte tegevusete hindamisel kasu.

Ettevõtte käekäigu osas operatiivse info omamiseks tuleb koondada eelnevalt välja töötatud süsteemid ja luua koondav aruandlussüsteem. Mis koondab endas võrdlusi eelarve ja prognooside vahel ja muud olulist operatiivset infot ettevõtte juhtimiseks. (Karu, Zirnask 2004, 92) Hea juhtimisaruande tunnuseks peetakse, aruannet, mis fokuseerib õige info õigel ajal info tarbijale ja annan ennetavaid hoiatussignaale kõrvale kallete osas. (Eckerson 2010)

Viimane etapp juhtimaks ettevõtte tulemuslikkust on kriitilise tähtsusega. Selleks on piisavalt kiire reageerimine tekkinud ohumärkidele. Ettevõtte protsesse, mis ei toimi tuleb täiustada kiiresi ja vastavalt kohaneda uue tekkinud olukorraga. Õigeaegne reageerimine ohumärkidele tagab, et ettevõte saab kriitilised probleemid kontrolli. Samas annab õigeaegne juhtimisinfo aidata ära tunda uued potentsiaalsed ärivõimalused ja vajadusel kiiresti kohaneda muutuva turuolukorraga. *(Ibid.,)*

Kokkuvõtvalt koosneb ettevõtte juhtimisaruandluse protsess ettevõtte sisemiseks kasutamiseks loodud erinevatest süsteemidest, millega on võimalik mõõta, hinnata, kontrollida ja parandada ettevõtte tulemuslikkust. (ACCA 2015)

Autor nõustub teooriatega, et kvaliteetse juhtimisaruandluse arengu aluseks on neli eelnevat kirjeldatud etappi.

2.2 Juhtimisaruandluse parimad praktikad

Parimate praktikate valikul tuleb arvestada erinevate ettevõtte karakteristikutega, näiteks ettevõtte küpsusega, äririskide, profiili, protsesside, struktuuri, vanuse ja juhtimisstiiliga (Axson 2010). Autor valis antud töö raames välja parimad praktikad, mille rakendamine ettevõtte praktikatesse oleks kiire ja parandaks ettevõtte juhtimisaruannete kvaliteeti tuntavalt.

Lihtsalt parimate praktikate rakendamine ei anna edukuseks garantiid. Edu saavutamiseks ja lisandväärtuse mõõtmiseks on palju muutujaid, mida ei ole sageli võimalik ette defineerida. Ettevõtte loodud protsessidest peaks väljenduma, kui midagi on ettevõtte teenuste või toodetega korrast ära. Lõpuks taandub kõik ikkagi juhtkonna kiirele reaktsioonile. *(Ibid.,)*

Ilma efektiivse aruandluse ja raporteerimise protsessideta juhitakse ettevõtet pimesi. Ettevõtte juhtkond peab olema valmis kiiresti kohanema erinevate situatsioonidega. Parimaid praktikaid rakendavad ettevõtted teevad suurt tööd, et informatsioon, mida juhtkond vajab oleks õigel ajal, õiges formaadis, õigele inimesele kättesaadav. Selles lihtsas lauses peitubki kogu protsessi keerukus. Kuidas veenduda, et info mida töödeldakse ja struktureeritakse oleks päriselt relevantne ja selle alusel tehtavad otsused muudaks päriselt protsesse. *(Ibid.,)*

Efektiivse juhtimisaruandluse protsessi suurimaks väljakutseks on operatiivselt saadud juhtimisinfo, finants numbrite ja ettevõttes rakendavate mõõdikute tõlkimine otsusteks . *(Ibid.,)*

Järgnevalt on analüüsitud Axson-i (2010) poolt välja toodud parimaid praktikaid ettevõttes kasutuses olevate praktikatega.

Juhtkonna infovajaduse defineerivad üldiselt kolme põhilisest küsimust *(Ibid.,):*

1. Millised on ettevõtte ärilised eesmärgid ja kuidas nende poole liigutakse?
2. Milline on konkreetse juhkonna liikme individuaalne vastutus ettevõttes ?
3. Kuidas ettevõttel hetkel läheb ja milliseid otsuseid on hetkel vaja teha?

Enamus juhtimisaruandluse informatsiooni põhineb pigem sellele, milline informatsioon on kättesaadav ja ei arvesta sellega, et millist informatsiooni oleks tegelikult juhil tarvis. *(Ibid.,)*

Autor nõustub, et ettevõtte praktikas kasutatakse hetkel pigem informatsiooni, mida on lihtne kätte saada ja millega ollakse harjutud. Autor on veendunud, et erinevatel tasanditel on erinevad huvid saadava vajaliku info osas. Erinevate personaalse info kaardistamise vajadus on ettevõttes pigem hiljuti esile kerkinud probleem. Siiamaani on juhtimisaruandlus olnud ettevõttes finantsjuhi ja raamatupidamiskeskne. Üleval välja toodud küsimusi plaanib autor lahata koos ettevõtte tegevjuhtkonnaga uue juhtimisaruandluse paketi kujundamisel.

Õige juhtimisinfo defineerimine, kogumine ja jälgimine on kriitilise olulisusega ettevõtte igapäeva töös. Ettevõtted peaksid valima need mõõdikud, mis kõige paremini nende tegevuste progressi hindavad. Kõige aluseks on ettevõtte strateegiline plaan. Parimad praktikad toovad välja, et juhtimisaruannetes toimuvad muudatused on tavapärased. Ettevõtted aruandlus peab kaasas käima ärikeskkonna muutustega ja kohanema nendega. Nende mõjul peaks muutuma ka ettevõtte juhtimisaruandlus. Teoorias tuuakse välja, et välja kujunenud protsesside ja süsteemide puhul muutuvad aastas raportid umbes 10-15 %. (Axson 2010)

Autor nõustub, et üha kriitilisemaks muutub olulise info välja sõelumine mitte olulisest. Kogemusele põhinedes on ettevõttes muutunud vastavalt ärikesskonnas toiminud muutustele kohanemise tagajärjel arengud juhtimisaruandluses. Kuna aruandlusprotsess ei ole ettevõttes veel lõplikult välja kujunenud, siis on esialgsed muudatused olnud pigem suuremad, kui teoorias välja toodud statistikas.

Aruandluse koostamisel on oluline küsida järgnevaid küsimusi (Axson 2010):

1. Mis juhtus?
2. Mis on selle mõju?
3. Miks midagi juhtus?
4. Mida me saame teha, et situatsiooni parandad?

Autor nõustub selle väitega täielikult. Aruandlusest peaks saama vastused eelnevatele küsimustele. Ettevõttes on kasutatavates raportites on hetkel kaetud pooled küsimused. Autor plaanib lisada juhtkonna aruannetesse kõnealused küsimused, et olulised kõrvalekaldes saaks analüüsitud.

Juhtkonnale raporteerimisel peaks lähtuma kahest mõttest. Info, mida edastatakse peab andma ülevaate, kas ollakse teel seatud eesmärkide poole või peab see info tähelepanu pöörama neile asjaoludele mida peaks oma äritegevuse muutma. Kui jagatav info ei mõjuta midagi või kedagi,

siis ei ole seda mõistlik ka välja tuua. Sageli on kättesaadavat ja esitatavat infot väga palju. (Axson 2010) Suur informatsiooni kättesaadavus on tõesti pigem tekitanud olukorra, et mida rohkem numbreid seda parem. Sageli, aga ei ärgita need numbrid tegutsema. Autor plaanib juhtimisaruannete vaates teha analüüsi, et välja selgitada, kas raporteeritav info vastab neile kahele põhimõttele.

Parimaid praktikad kasutavad ettevõtted rakendavad oma ettevõttetes strateegilist juhtimissüsteemi - *balanced scorecard* ehk tasakaalus tulemusskaardi analüüsi. See tähendab, et tulemuslikkust hinnatakse vähemalt neljas erinevas dimensioonis. Need on finantsperspektiiv, kliendiperspektiiv, sisemiste protsesside perspektiiv, õppimise ja arengu perspektiiv. (Axson 2010) Siinkohal peab autor tõdema, et ettevõttes on see protsess pigem mitte formaalset eksisteeriv. Ettevõttel on strateegilise juhtimise valdkonnas suur töö ees.

Juhtimisaruandluse protsesside ja raportite arendamisel tuleks pühenduda sellele, et info oleks päriselt reaalajas ja kõikidele mugavalt kättesaadav. (Axson 2010) See väide on ajas ainult olulisemaks muutuv. Autor plaanib kaardistada kohad, kus oleks võimalik aruandlust ja raporteerimist viia reaalaega.

Oluline osa juhtimisaruannete parendamisel on tekkivad arutelud, debateerimised, küsimused ja näost näkku kommunikatsioon. See on üks võtmetegevusi, kuidas analüüse, kommentaare ja tähelepanekuid paremaks muuta. (Axson 2010) Autor nõustub siinkohal osaliselt selle väitega. Autor on seisukohal, et juhtimisaruandluse parandamise osas peaks arutelud tekkima, kuid sageli ei ole mõistlik küsida tagasisidet kõigi käest.

Ettevõtte peaksid proovima kooskõlastada olulise info mõõtmiste sageduse vastavalt sellele, milline on tegelik tarbija infovajadus. (Axson 2010) Autor nõustub selle mõttega täielikult, kuid praktikas on seda sageli keeruline teha.

Juhtimisaruandluse protsesside ja aruannete arendamiseks on mõistlik investeerida aega ja raha õpetamisele/harimisele (Axson 2010). Autor nõustub täielikult harimise ja õpetamise aspektiga.

Parimad praktikud püüdlevad *LEAN*- meetodite töövõtete rakendamisele. See tähendab lühikeste staatust koosolekute ja prioriteetide lisamist oma igapäeva töösse, et projekt või aasta plaan saaks

täide viidud. (Parmenter 2016) IT-valdkonnas on sellised töövõtted tavapärased, sellest tulenevalt kasutatakse ettevõtte juhtimisaruandluse korraldamisel sarnaseid võtteid.

Autor võtab sellest peatükist kaasa loogika - ettevõtte juhtimisotsuste tegemiseks edastatav info peaks andma ülevaate eesmärkide poole liikumise saatusest ja pöörama tähelepanu asjaoludele millele on vaja äritegevuse muutmisega reageerida.

2.3 Juhtimisaruannete koostamise parimad praktikad

Alljärgnevalt on toodud välja parimad praktikad millele peaks mõtlema juhtimisaruannete koostamisel.

Juhtkonnale esitatav aruanne peaks andma üle vaate vähemalt kolmes erinevas võtmes (Axson 2010):

- Infot ettevõtte operatiivse tegevuse kohta ja finantstulemustest,
- Infot kokklepitud tulemusmõõdikute osas,
- Infot sisemiste oluliste sündmuste osas ja hindama ettevõtte välimiste sündmuste mõju.

Hinda jagatava info olulisust, selles kontekstis, et kas see on aruande tarbijale üldse oluline info. *(Ibid.,)* Vastavalt sellele vali õiged mõõdikud ja aruandesse vastavalt sihtgrupile. Erinevatel juhtimistasanditel on üldiselt erinev info vajadus. Samuti on neil sageli erinevad eesmärgid ja sellest sõltuvalt erinev fookus või mõõdik, mida soovitakse jälgida. (Durcevic 2019)

Selleks, et juhtimisaruanne oleks kiiresti hoomatav ja aruande tarbija mõistaks, kas olukord on halvenenud või paranenud on hea lisada trendianalüüse. (Axson 2010)

Sõltuvalt ettevõtte ärispetsiifikast tuleks trendianalüüsidele valida kuvata perioodi pikkus. Hea tava on kasutada näiteks viimase 12-18 kuu andmeid. (Teearu 2019) Kõikidel trendianalüüside ja raportitele tuleks lisada võrreldavad sihtväärtused, mis annaks lugejale aimu, kas seis on hea või halb. (Player, Hope 2012) Kõikidel aruannetes esitatavates olulistel mõõdikutel peaks olema lisatud tolerantsi vahemikud või piirväärtused. (Axson 2010)

Ettevõtte juhtimisaruandlus peaks sisaldama sisse ehitatud ja varajased märguandeid, et vajadusel oleks juhtidel võimalik kiiresti reageerida ja midagi muuta. Eriti oluline on varajased olulised märguanded võtmemõõdikute kõrvalekallete märkimisel. (Axson 2010). Kõikidele suurematele kõrvale kalletele on mõistlik juurde lisada tegevusplaan, millised on järgmised tegevused, et olukorda muuta. (Player, Hope 2012)

Perioodiliselt on hea analüüsida, kas juhtimisaruandluses esitatavad prognoosid on pädevad või saab neid täpsemaks muuta. Lisaks teha loogikakontroll, kas need prognoosi meetodid arvestavad tegelikkuses olevaid trende ja ettevõtte äri. (Axson 2010)

Juhtimisaruannete kõige olulisem osa on analüüs. Aruandest peaks väljenduma oluline taustainfo, võtmemõõdikute ja trendide osas. Oluline on välja tuua kuhu suunas, miks ja kas mõni mõõdik vajab tähelepanu. Selline analüüs peaks olema lühike ja konkreetne. (Player, Hope 2012)

Juhtimisaruannete parimad praktikad toovad välja, et kõik oluline tuleks panna ühele lehele. Lisada numbrid, graafikud, analüüsid ja kommentaarid (Teearu 2019). Selline lühike kontsentreeritud info esitlus annab selle tarbijale võimaluse kiirelt hoomata olulist informatsiooni ja vajadusel tegutseda. (Player, Hope 2012)

Juhtimisaruannete esitamiseks on hea omandada mõned põhimõttelised esinemisoskused. Selleks, et aruanded piisavalt selge signaali saadaks ja vajadusel motiveeriks tegutsema õiges suunas ja aitaks teha paremaid otsuseid. (Durcevic 2019)

Juhtimisaruandluses esitatavad aruanded ja raportid peaksid olema visuaalselt kiiresti hoomatavad ja järgima parima disaini ja kasutatavuse printsiipe. (Durcevic 2019) Aruandlust peab ettevõttes alati arendama. Regulaarselt tuleks analüüsida ja hinnata kasutatavate aruannete relevantsust ja kasulikkust vastu tegelikku elu (Durcevic 2019).

Ettevõtte tegevust mõjutavate konkurentide võrdlusinfo annab aimu, kuidas läheb ettevõttel ja millised on konkurentide trendid. Sügavama konkurentide tegevuste analüüs annab hea võimaluse võrrelda ja analüüsida ettevõtte edukust arvestades väliseid faktoreid. Parim praktika kohaselt tehakse selline võrdlus viie lähima konkurendiga ja kahe olulise ja võrreldava näitaja suhtes. (Hope 2006)

Kõik eelkirjeldatud parimaid praktikaid soovib autor tulevikus ettevõtte juhtkonnale tutvustada ja sobivusel neid praktikasse rakendada.

2.4 Teenusettevõttele iseloomulikud mõõdikud

Kõhutunde vältimiseks soovitavad parimad praktikad ettevõtte tulemuste neutraalseks hindamiseks kasutada mõõdikuid. Ettevõtte eesmärkide saavutamiseks on vaja teadvustada, kuidas, kuhu ja millal soovitakse jõuda. Mõõdikute kasutamisel on ettevõttel võimalik oma tulemusi võrrelda eesmärkidega. (Teearu 2018) Eelnevates peatükkides on korduvalt toonitatud, et juhtimisaruandluse protsessi arendamiseks tuleb lähtuda spetsiifiliselt ettevõtte vajadustest. Järgnevas alapeatükis tehakse ülevaade teenusettevõtetes enimlevinud mõõdikutest.

Vastavalt tulemustele saame korrigeerida ja planeerida oma tegevusi. Suures pildis jagunevad juhtimisarvestuses kasutatavad mõõdikud kaheks. (Karu, Zirnask 2004, 95)

- Finantsmõõdikud
- Tulemusmõõdikud.

Juhtimisarvestuses on peamiselt on kasutusel finantsmõõdikud, neid kasutatakse tulemuste mõõtmiseks, samuti ka tulemuste saavutamiseks vajalikke protsesse ja tegevusi. Neil on tavaliselt rahaline mõõde. (Karu, Zirnask 2004, 95) Tulemusmõõdikud on näitaja, mida kasutatakse majandustulemuste mõõtmiseks. Need väljendavad eelmiste perioodide plaanide ja eelarvete tulemusi (nt teenuste müügist saadud kasum) või järgmiste plaani- ja eelarveperioodide tulemusi (näiteks kasum eelarvestatud teenuste müügist). *(Ibid.,)*

Teearu (2019,31) on oma raamatus välja toonud kõige tavapärasemad mõõdikud, mida teenusettevõtte juhtimisaruandluses kasutatakse:

1. Müügitulu arvestust võiks ettevõtte pidada töötaja kohta. Eraldi võiks vaadelda vähemalt kahte dimensiooni. Müügitulu teenust osutava töötaja kohta ja kliendi kohta. Müügitulu võrdluses võiks välja tuua kasvu võrreldes eelmise kuuga või eelmise aasta sama kuuga;
2. Brutokasumit oleks miinimum teada informatsiooni töötajate lõikes või töötaja kohta keskmiselt. Võimalusel võib eraldi vaadelda brutokasumit kliendi kohta keskmiselt või klientide lõikes detailselt. Arvestades oma äri eripärasid ja võimalusi oleks hea teada brutokasumit konkreetsete müüdud projektide osas;

3. Üks hea näitaja mida järgida on brutomarginaal;
4. Kõige tavapärasem praktika on põhitegevuse kasumi jälgimine.

Kõiki neid eel mainitud näitajaid peaks parema üldpildi saamiseks võrdlema eelmiste perioodidega ja eelarvetega. Projektikesksed ettevõtted peaksid detailsemalt arvet pidama üksikute projektide osas. Eriti oluline on järgida projektides töötavate spetsilistide koormuseid. (Leimann, Rääk 2004, 166) Sõltuvalt erinevate projektide hinnastamisskeemidest on üldiselt teenusettevõtte hinnastamisskeemid suhteliselt sarnased. Üldiselt taandub kõik spetsialisti oma tunnihinnale, mis sisaldab kõiki kulusid ja omaniku kasumiootust. (Leimann, Rääk 2004, 166) Eelnevast tulenevalt on ettevõttel oluline omada toetavaid süsteeme, mis võimaldaks arvutada teenuste omahinda. Võimalusel peaks sellist informatsiooni koguma oma konkurentide kohta. (Leimann, Rääk 2004, 169).

Juhtimisarvestuses on sageli kasutusel veel mitte finantsmõõdikud, nende abil mõõdetakse tulemuste saavutamiseks vajalikke protsesse, tegevusi ja toiminguid. Kõige tuntumad näited on töötundide arv, turuosa, kliendirahulolu, koolituspäevade arv. (Karu, Zirnask 2004, 95)

Lisaks peetakse teenusettevõttes tavaliselt arvestust klienditöö osakaalu (*utilization*) üle. (Teearu 2019) See näitab, kui suure osa kogu oma tööajast teeb spetsialist konkreetset arveldatavad tööd. Kasumi teenimiseks öeldakse, et keskmine määr võiks olla, kusagil 50-60%, arvestades ettevõtte struktuurilisi eripärasid. Kirjanduses on välja toodud, et partneri staatuses on normaalne koormus arveldatavaid tunde teha 20-30% ulatuses kogu tööajast. Spetsialisti puhul peetakse normaalseks 70-80% ulatuses tehtavaid arveldatavaid töötunde. (Leimann, Rääk 2004,167)

Ettevõttele on äriliselt oluline klienditöö osakaalu määra jälgimine ja ennetav prognoosimine. Töö aluseks olevas ettevõttes on sarnane loogika. Ettevõtte tegevjuhi arveldatavate tundide maht jääb 30% ulatusesse. Spetsilistide oodatav arveldatavate tundide maht jääb 70-80% ulatusse kogu kasutatavast tööajast.

Veel soovitatakse mõõta müügitulu osakaalu eeldatust *(realization rate)*. Antud mõõdiku eesmärk on hinnata prognoosi täpsust. (Teearu 2019, 31) Seda näitajat ettevõtte sellisel kujul ei mõõda.

Kolmas tööajaga seotud mõõdik on maksimaalne tööaeg *(capacity)* (Teearu 2019). Seda mõõdikut kasutatakse ettevõtte juhtimisaruandluses. Selle mõõdiku põhiline eesmärk on anda ülevaade

maksimaalsest ettevõtte võimekusest ja vastavalt sellele hinnata tehtud plaanide/prognooside reaalsust. Kõikide eelmainitud mõõdikute õigesti tõlgendamisel ja analüüsimisel on ettevõtte juhil võimalik hinnata, milliseid ressursse on ettevõttes hetkel puudu või üle.

Erinevate ettevõtte protsesside, tegevuste ja toimingute mõõtmiseks kasutatakse juhtimisaruandluses juhtmõõdikuid. (Karu, Zirnask 2004, 95)

Mõõdikute hulgast valitakse välja olulisemad mõõdikuid ehk võtmemõõdikud ning kujundatakse mõõdikutest põhjus-tagajärg ahelad. Edasi lisatakse kõikidele valitud mõõdikutele arvulised väärtused ehk sihtväärtused. Otsustada, mida mõõta on sageli palju kergem, kui otsustada, kuidas seda mõõte ja millised on sobivad standardid. *(Ibid.,)*

Õigete mõõdikute valimiseks tuleks mõelda (Teearu, 2018):

1. Millised ettevõtte suurimad valupunktid/vajadused/probleemid?
2. Millest võiksid eelnevad sõltuda?
3. Mis võiks olla nende mõõtmiseks sobiv mõõdik?

Olemasolevate mõõdikute osas soovitatakse perioodiliselt analüüsida nende kasutamise õigsust. Tavapärane on lähenemine, et mõõdikute analüüsi tagajärjel eemaldatakse mõni harjumuspärane mõõdik või asendatakse parema mõõdikuga. (Karu, Zirnask 2004, 96)

Võrreldes üleval olevaid sagedamini kasutatavaid mõõdikud, siis ettevõttes hetkel kasutuses olevas juhtimisarvestuse aruandluses järgitakse igakuiselt müügitulu kasvu võrreldes eelmiste kuudega, brutokasumit, brutomarginaali. Välja töötatud on omahinna arvutamise töölehed, efektiivsuse jälgimise töölehed. Samas peab tõdema, et hetkel valikus olevad mõõdikud on tekkinud pigem raamatupidaja nägemuse järgi. Ettevõttel on siin kohal arenguruumi, et analüüsida, hetkel olemasolevate näidikute vajalikkust vastu tegelikku elu. Autor võtab eelnevast peatükist kaasa järgmised mõtted, mida planeeritakse juhtimisaruannetesse rakendad. Teenusepakkuja peab teadma oma spetsialisti poolt väljamüüdava tunni omahind, mis arvestab omanike oodatava kasumisooviga. Võimalusel silma peal hoida oma konkurentide müügihindadel. Läbi mõelda kõikide töötundide raporteerimise võimalused, kiiremaks infovahetuseks. Analüüsida kasutusmäära loogika kasutuselevõttu ja milline võiks olla mõistlik detailne projektide kasumlikkuse arvestus. Ettevõtte peaks teadma, milline on optimaalne struktuur ja millised ressurssi juhtimise strateegiad on kasumi teenimiseks ja kvaliteedi tagamiseks piisavad.

3 ASA QUALITY SERVICES OÜ JUHTIMISARUANDLUSE ARENDAMINE

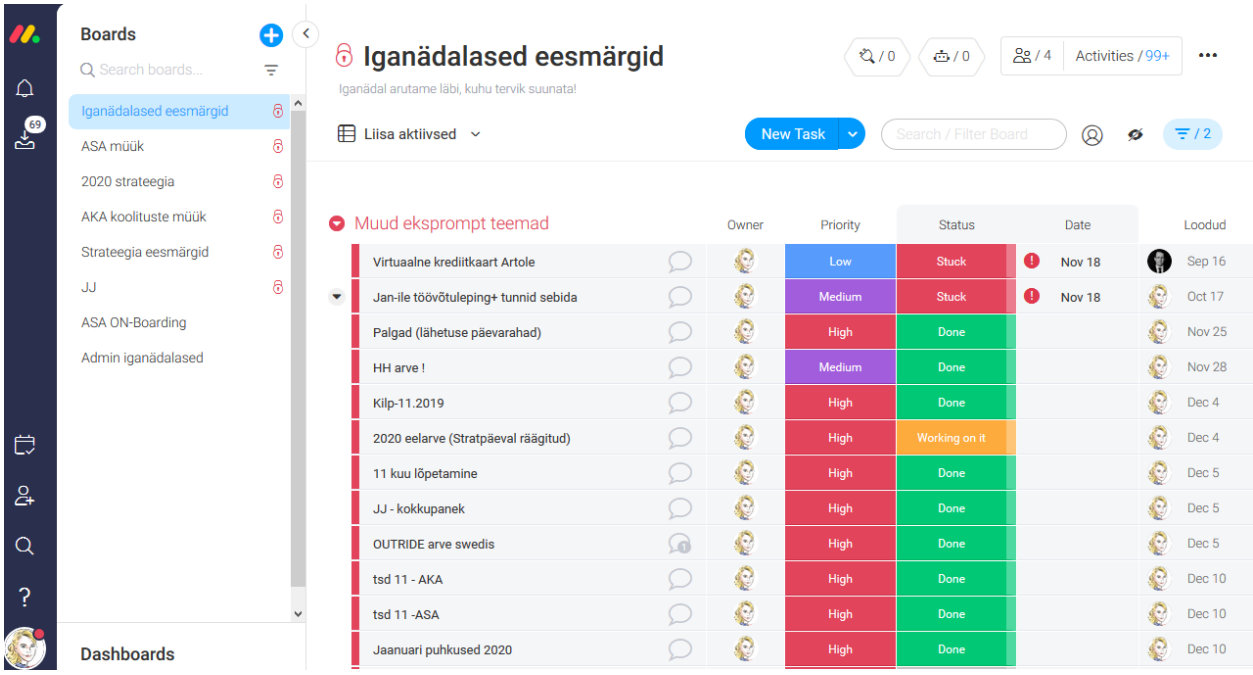
Antud töö kolmandas peatükis keskendutakse peamiselt 2019.aastal ellu viidud arengutesse ja saadud uute ideede praktikasse rakendamise planeerimisele. Eelnevatel aastatel on olnud ettevõtte juhtimisfookuses kohanemine muutustega juhtimisstruktuuris ja omanike struktuuris. Hetkel on olukord stabiliseerunud ja piisavalt küps, et ettevõtte juhtimisaruandlust teadlikumalt arendada. Lisaks oli 2019. aastal ettevõtte strateegiline eesmärk tõsta märkimisväärselt töötajate palkasid ja värvata tehnilisema kompetentsiga inimesi. See omakorda andis esmase lükke juhtimisaruandluse arendamiseks. Juhtkond on ühiselt 2020.aasta üheks strateegiliseks eesmärgiks pannud juhtimisaruandluse viimise uuele tasemele. Antud töös käsitletud parimad praktikad on aluseks juhtimisaruandluse tegevuskava välja töötamiseks ja arendusettepanekute kokku panemiseks.

3.1 Ettevõtte juhtimisaruandluse areng 2019

Ettevõtte juhtimisaruandlus on pidevas täiustamise faasis, iga ettevõte peab suutma reageerida vastavalt ärilistele muutustele kiiresti. Protsesside arendamine on ettevõttes pidevalt jätkuv protsess. Ettevõtte juhtimisaruandluse vaates on kõige suurem muudatus toimunud selles, et enne oli esitatav info väga raamatupidaja ja raamatupidamiskeskne. Eelnevalt rahuldas see juhtkonna vajadusi piisavalt. Sel aastal oli vaja aga oma fookust pöörata efektiivsuse tõstmisele ja ebaefektiivsuse elimineerimisele, sest iga ebaefektiivselt kasutatud tund oli 2019 aastal kallim, kui eelnevatel aastatel. Raamatupidajakeskne lähenemine tekitas olukorra, kus välja oli arvutatud palju erinevaid parameetreid ja mõõdikuid. Praktilist kasutust osadele neil, aga ei olnud. Ja igakuiselt neid ei jälgitud. Vajadus juhtimisaruandluse uuenduskuuri järele tekkis sellest, et ettevõte saaks võtta rohkem teadlike riske ja selle tulemusena näiteks laieneda, investeerida tootearendusse või eksporti.

Järgnevalt on käsitletud ettevõtte juhtimisaruandlusesse 2019. aastal rakendatud uuendused ja arendusettepanekud.

Esimene suure uuenduse tekkis juhtkonna küsitluste tagajärjel. Juhtkond tõi välja, et on vaja leida parem töövahend *Exceli* asendamiseks, kus oleks võimalik ettevõtte eesmärke kirja panna, nende täitmist järgida, prioriteete seada ja tegevuskavasid dokumenteerida. Kõige suurem probleem seisnes selles, et vähem tähtsate seatud eesmärkidega ei jõutud tegeleda ja sageli ei jõudnud need igapäeva tööde nimekirja. Teine osa probleemist oli seotud sellega, et strateegliste eesmärkide Excel ei olnud väga mugavalt ligipääsetav. Lahenduse leidmiseks testiti erinevaid veebipõhiseid tööde haldusvahendeid nagu näiteks Jira, VivivfyScrum, Monday. Tänaseks kasutab ettevõtte juhtkond oma igapäevase töö planeerimiseks ja jälgimiseks veebipõhist tarkvara Monday. Monday on väga paindlik projektide/tööde haldamise tarkvara, kus on võimalik planeerida, jälgida, prioriteete seada, lisada tähtaegu, staatust, vastutajaid, nii enda, kui ka teiste tööde vaates. Lisaks oli see pilvepõhine programm kõige kasutajasõbralikum ja sobiva hinnastamismudeliga. Programmis on loodud erinevad mallid, mida on võimalik mugavalt enda vajaduste järgi seadistad (vt joonis 6).

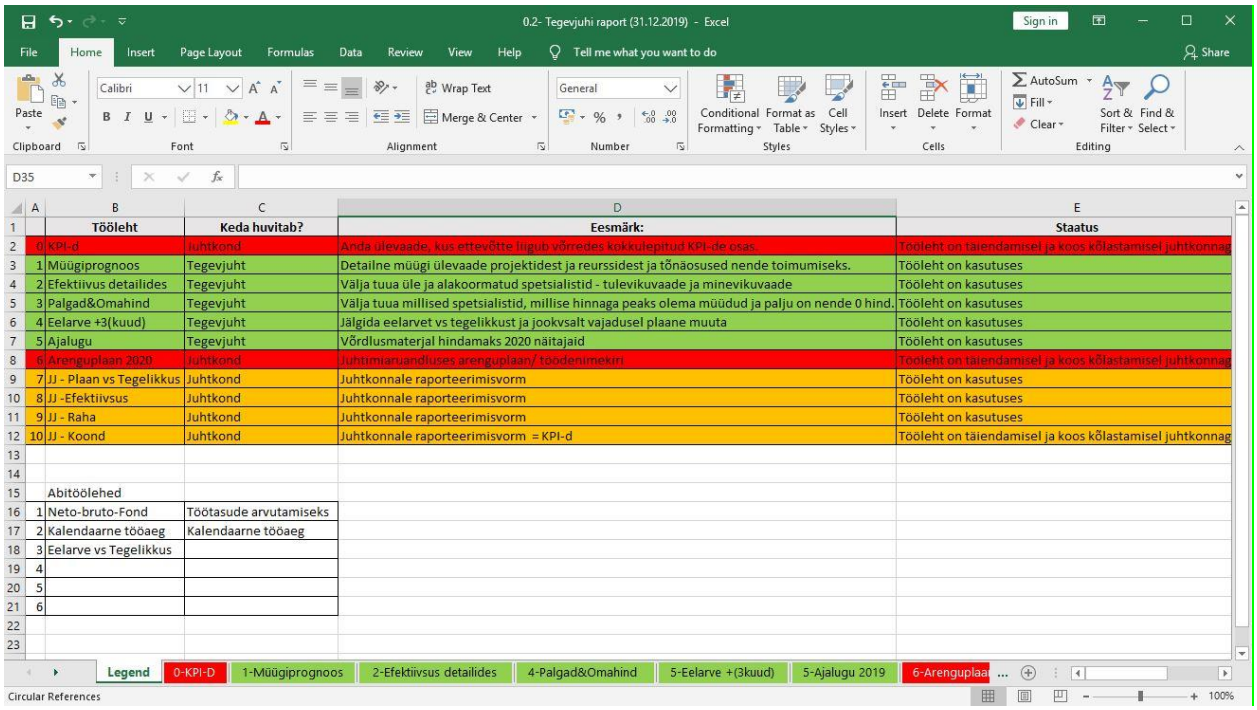


Joonis 6. Kuvatõmmis ettevõttes kasutatavast tööde haldusvahendist Monday – finantsjuhi vaade
Allikas: autori koostatud

Tänaseks on juhtkonna kasutuses kolm ühist avalikku töölauda:

1. Juhtkonna iganädalased tööd (vt joonist 6);
2. ASA müügi ülevaade (vt lisa 8);
3. 2020 strateegilised eesmärgid (vt lisa 14).

Teiseks suureks muudatuseks oli ettevõtte juhtimisaruandluses eraldiseisva tegevjuhi raporti loomine. Eelnevalt ei olnud juhtkonna ja tegevjuhi raportites erinevusi. Probleem seisnes selles, et tegevjuht soovis detailsemat ülevaadet võrreldes juhtkonnaga. Parimates praktikates toonitati korduvalt, et kokku pandavaid aruandeid tuleks personaliseerida vastavalt info tarbijale. Esimest korda tehti analüüs, millist infot tegelikult ettevõtte tegevjuhil on vaja.



	Tööleht	Keda huvitab?	Eesmärk:	Staatus
0	KPI-d	Juhtkond	Anda ülevaade, kus ettevõtte liigub võrredes kokkulepitud KPI-de osas.	Tööleht on täiendamisel ja koos kõlastamisel juhtkonnag
1	Müügiprognoos	Tegevjuht	Detailne müügi ülevaade projektidest ja reurssidest ja tõnäosused nende toimumiseks.	Tööleht on kasutuses
2	Efektiivus detailides	Tegevjuht	Välja tuua üle ja alakoormatud spetsialistid - tulevikuvaade ja minevikuvaade	Tööleht on kasutuses
3	Palgad&Omahind	Tegevjuht	Välja tuua millised spetsialistid, millise hinnaga peaks olema müüdud ja palju on nende 0 hind.	Tööleht on kasutuses
4	Eelarve +3(kuud)	Tegevjuht	Jälgida eelarvet vs tegelikkust ja jookvsalt vajadusel plaane muuta	Tööleht on kasutuses
5	Ajalugu	Tegevjuht	Võrdlusmaterjal hindamaks 2020 näitajaid	Tööleht on kasutuses
6	Arenguplaan 2020	Juhtkond	Juhtimiaruandluses arenguplaan/ töödenimekiri	Tööleht on täiendamisel ja koos kõlastamisel juhtkonnag
7	JJ - Plaan vs Tegelikkus	Juhtkond	Juhtkonnale raporteerimisvorm	Tööleht on kasutuses
8	JJ -Efektiivsus	Juhtkond	Juhtkonnale raporteerimisvorm	Tööleht on kasutuses
9	JJ - Raha	Juhtkond	Juhtkonnale raporteerimisvorm	Tööleht on kasutuses
10	JJ - Koond	Juhtkond	Juhtkonnale raporteerimisvorm = KPI-d	Tööleht on täiendamisel ja koos kõlastamisel juhtkonnag

	Abitöölehed	
1	Neto-bruto-Fond	Töötasude arvutamiseks
2	Kalendaarne tööaeg	Kalendaarne tööaeg
3	Eelarve vs Tegelikkus	
4		
5		
6		

Joonis 7. Kuvatõmmis ettevõtte tegevjuhi raportist (seisuga 31.12.2019)
Allikas: autori koostatud

Tegevjuhile esitatava raporti arendamisel võeti parimatest praktikatest kaasa mõtted, et aruandlus peab olema suures osas suunatud tuleviku ette nägemisele. Lisaks toodi teoorias välja, et eduka müügi üheks aluseks on oma teenuse omahinna teadmine, sellest alusel loodud tegevjuhile eraldi tööleht.

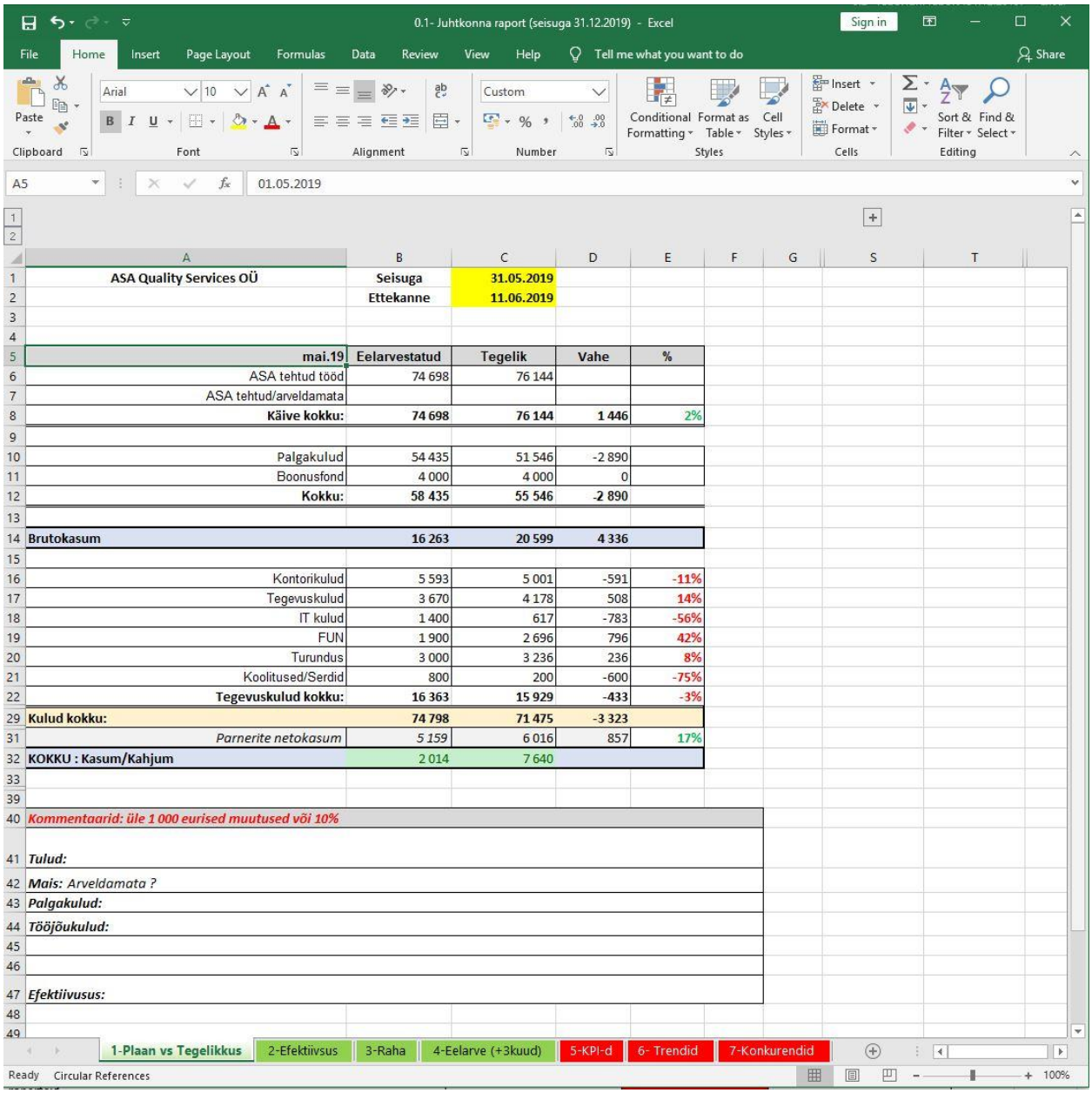
Tegevjuhi juhtimisaruande suurimad uuendused võrreldes aasta algusega:

1. Müügiprognoosidele lisati juurde analüütika jaoks eraldi väljamüügi hinna võrdlus – tunni, fikseeritud hinna ja muud vaates (vt lisa 9).
2. Efektiivsuse arvutuse vaates kõige suurem muutus seisnes selles, et hakati ette arvutama tuleviku prognooside pealt ennustavalt efektiivsust. Tegevjuhi raportis on

efektiivsuse vaade inimeste lõikes endiselt detailne, et vajadusel oleks tegevjuhil võimalik ennetavalt reageerida, kui on näha, et töötaja ei ole piisavalt koormatud (vt lisa 10).

3. Kõige olulisem arendusettepanek, mis jõuti praktikasse rakenda oli tegevjuhile dünaamilise omahinna näidisfaili loomine. Ettevõtte tegevjuht saab nüüd spetsialisti tasemel võrrelda töötaja omahinda, mis sisaldab kõiki kulusid ja omaniku oodatavat kasumlikkust, väljamüügihinna vastu. Lisaks saab detailselt vaadata prognoositud eeldatavate tundide mahu pealt, kui kasumlikult on spetsialist välja müüdud. Selle info põhjal saab juba ennetavalt reageerida ja vastavalt vajadusele müügiplaane või spetsilisti koormatust mõjutada (vt lisa 11).
4. Eelarvevorm + 3 kuud näidisfailis ja protsessis olulisi muudatusi ei toimunud. Lisati juurde protsentuaalne näitaja (puhas kasum/ käibesse), sest 2019 aastal oli see üks mõõdikuid, mida ettevõtte juhtkond soovis jälgida (vt lisa 12).
5. Trendide detailsemaks mõistmiseks ja paremaks planeerimiseks tehti detailne tabel, et ettevõtte tegevjuhil oleks võimalus võrrelda ajaloolisi numbreid (vt lisa 13).

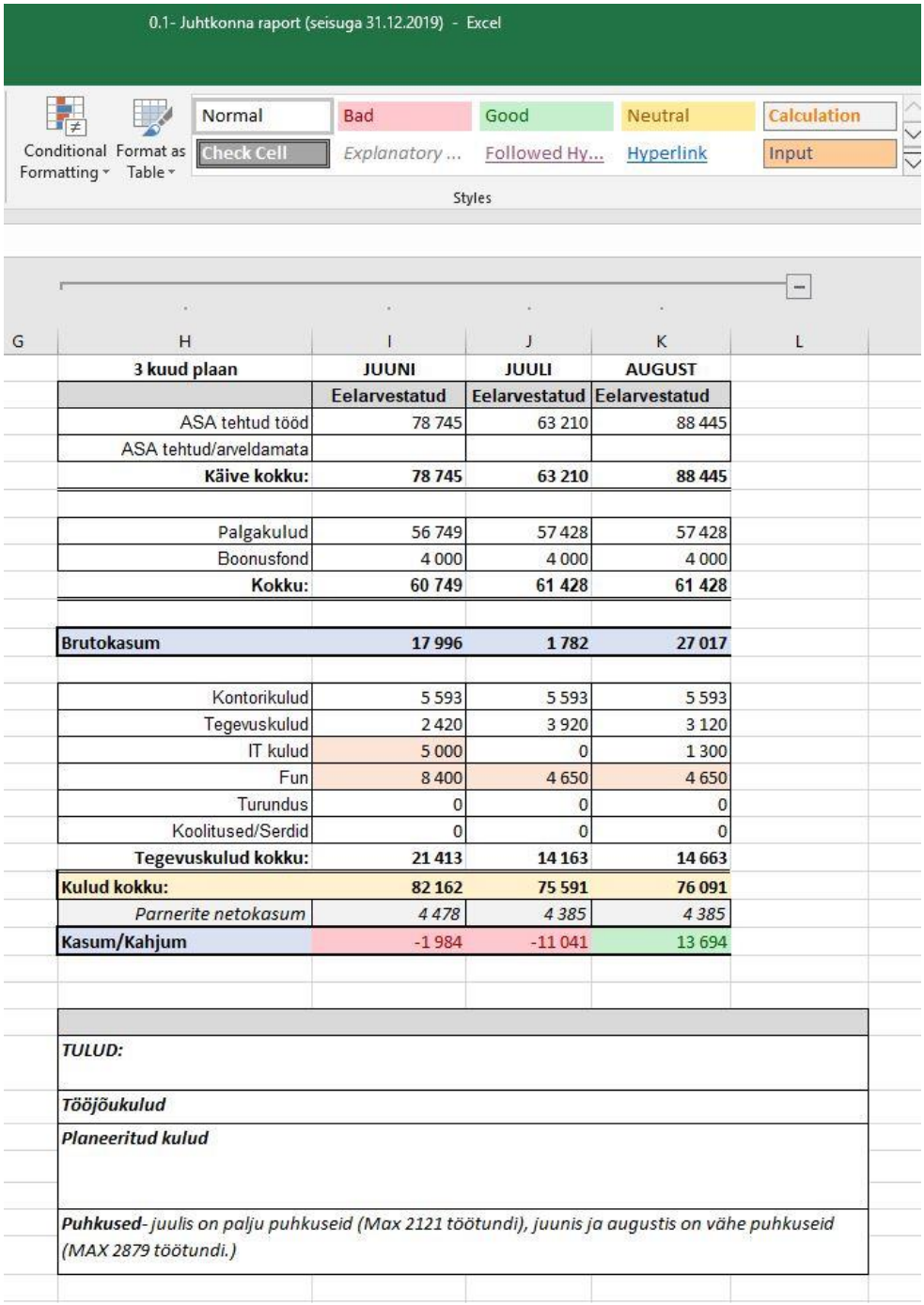
Juhtkonna/omanike koosoleku suurim parendus oli seotud strateegiliste eesmärkide Microsoft Exceli kolimine veebipõhisesse tööde haldusvahendisse Monday (vt lisa 14). Juhtkonnale raporteerimise kõige suuremad uuendused on seotud sellega, et detailsuse asemel kuvatakse suuremat pilti. Juhtkonna ankeetküsimustikus pöörati sellele probleemile suurt tähelepanu. Enne vaadati põhimõtteliselt sama detailset vaadet, kui tegevjuht. See oli aga liiga detailne ja fookus oluliselt infolt kadus kiiresti. Uus raport sisaldab kolme vaadet, mis on juhtkonna jaoks olulised. Konkreetse raporteeritava kuu tulemused võrreldes planeeritud tulemusega (vt joonist nr 8).



	A	B	C	D	E
1	ASA Quality Services OÜ	Seisuga	31.05.2019		
2		Ettekanne	11.06.2019		
3					
4					
5	mai.19	Eelarvestatud	Tegelik	Vahe	%
6	ASA tehtud tööd	74 698	76 144		
7	ASA tehtud/arveldamata				
8	Käive kokku:	74 698	76 144	1 446	2%
9					
10	Palgakulud	54 435	51 546	-2 890	
11	Boonusfond	4 000	4 000	0	
12	Kokku:	58 435	55 546	-2 890	
13					
14	Brutokasum	16 263	20 599	4 336	
15					
16	Kontorikulud	5 593	5 001	-591	-11%
17	Tegevuskulud	3 670	4 178	508	14%
18	IT kulud	1 400	617	-783	-56%
19	FUN	1 900	2 696	796	42%
20	Turundus	3 000	3 236	236	8%
21	Koolitused/Serdid	800	200	-600	-75%
22	Tegevuskulud kokku:	16 363	15 929	-433	-3%
29	Kulud kokku:	74 798	71 475	-3 323	
31	*Parnerite netokasum*	5 159	6 016	857	17%
32	KOKKU : Kasum/Kahjum	2 014	7 640		
33					
39					
40	*Kommentaarid: üle 1 000 eurised muutused või 10%*				
41	*Tulud:*				
42	*Mais: Arveldamata ?*				
43	*Palgakulud:*				
44	*Tööjõukulud:*				
45					
46					
47	*Efektiivusus:*				
48					
49					

Joonis 8. Kuvatõmmis ettevõtte juhtkonna raportist ühe kuu vaade (seisuga 31.12.2019)
Allikas: autori koostatud

Teiseks vaadatakse järgneva 3 kuu plaane, sest selles osas on tulu ja kuluprognooside taga detailsed reaalsed müügiprognoosid (vt joonist 9). Parimate praktikate rakendamisel toodi välja, et raportitest peaks saama välja lugeda, mis on toimunud ja nende toimunud sündmuste mõju hinnata. Lisaks, kuidas peaks saadud infole reageerima. Eelnevast tulenevalt lepiti kokku, millises suurusjärgus kõrvalekaldeid soovib juhtkond detailsemalt analüüsida. Aruannete kõikidele vaadetele lisandus kommentaaride lisamise kast. See omakorda sunnib eelnevalt sügavamalt analüüsima ja mineviku minevik sündmusi kirja panema.



0.1- Juhtkonna raport (seisuga 31.12.2019) - Excel

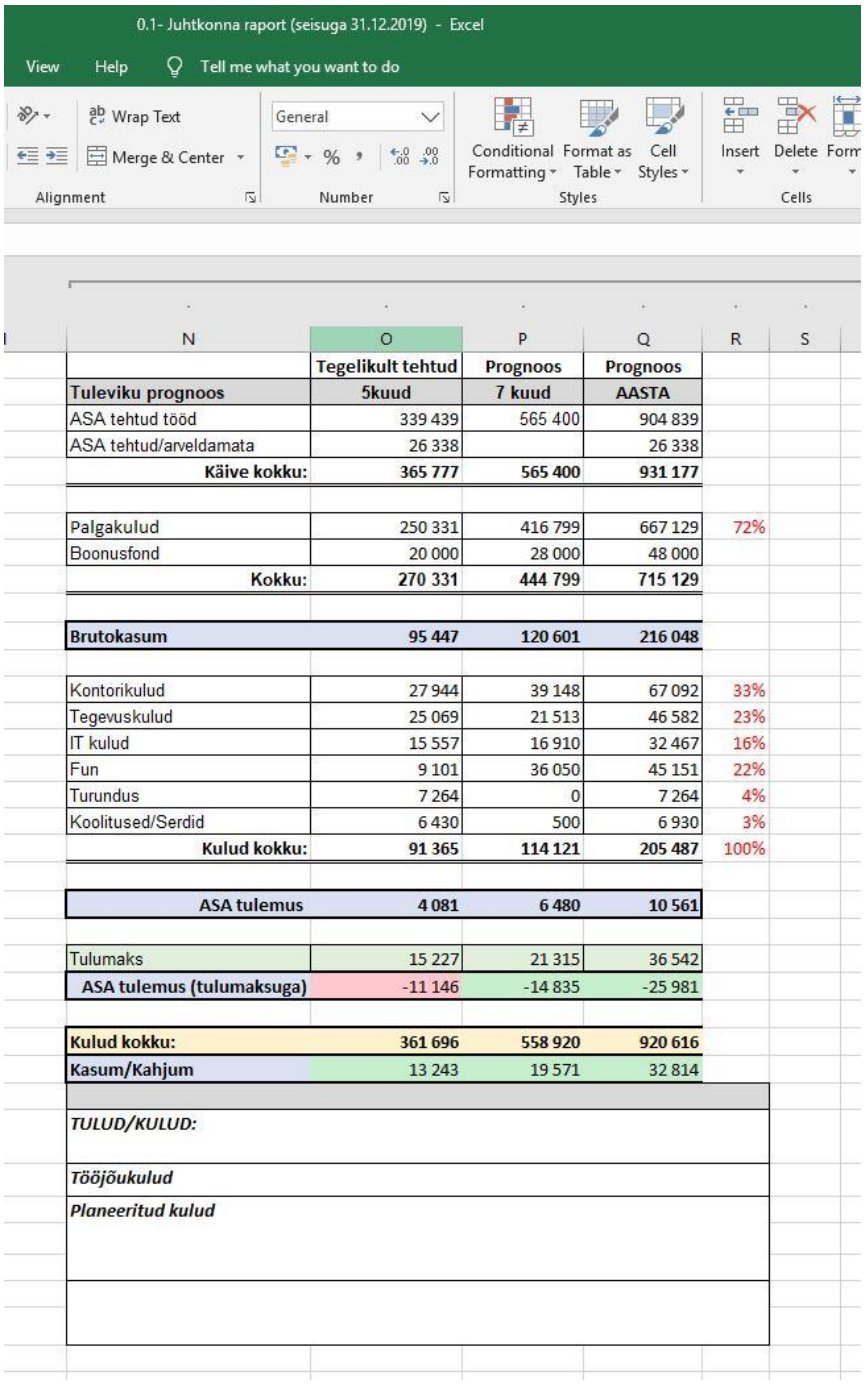
Conditional Formatting | Format as Table | Normal | Bad | Good | Neutral | Calculation | Check Cell | Explanatory ... | Followed Hy... | Hyperlink | Input | Styles

3 kuud plaan	JUUNI	JUULI	AUGUST
	Eelarvestatud	Eelarvestatud	Eelarvestatud
ASA tehtud tööd	78 745	63 210	88 445
ASA tehtud/arveldamata			
Käive kokku:	**78 745**	**63 210**	**88 445**
Palgakulud	56 749	57 428	57 428
Boonusfond	4 000	4 000	4 000
Kokku:	**60 749**	**61 428**	**61 428**
Brutokasum	**17 996**	**1 782**	**27 017**
Kontorikulud	5 593	5 593	5 593
Tegevuskulud	2 420	3 920	3 120
IT kulud	5 000	0	1 300
Fun	8 400	4 650	4 650
Turundus	0	0	0
Koolitused/Serdid	0	0	0
Tegevuskulud kokku:	**21 413**	**14 163**	**14 663**
Kulud kokku:	**82 162**	**75 591**	**76 091**
Parnerite netokasum	*4 478*	*4 385*	*4 385*
Kasum/Kahjum	-1 984	-11 041	13 694

TULUD:
Tööjõukulud
Planeeritud kulud
Puhkused*- juulis on palju puhkuseid (Max 2121 töötundi), juunis ja augustis on vähe puhkuseid (MAX 2879 töötundi.)*

Joonis 9. Kuvatõmmis ettevõtte juhtkonna raportist 3 kuu prognoos (seisuga 31.12.2019)
Allikas: autori koostatud

Kolmandaks vaadatakse seni tehtud akumuleeritud tulemust ja tuleviku prognoosi aasta lõpuks (vt joonist 10). Kommentaaridesse tuleb lisada analüüs tehtud tulemuse osas ja tuleviku plaanide kommentaarid või konkreetsed tegevused.

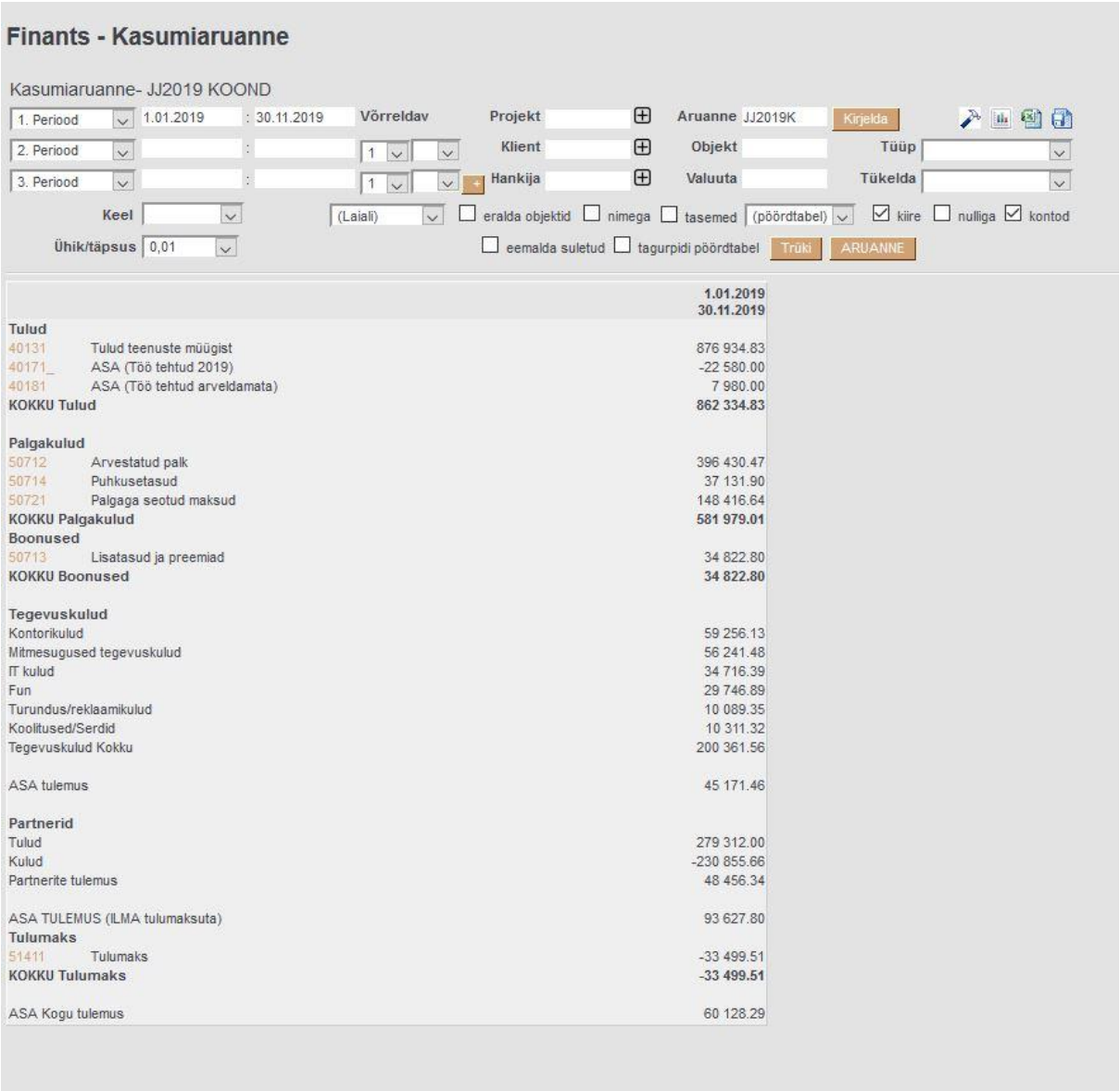


N	O	P	Q	R	S
	Tegelikult tehtud	Prognoos	Prognoos		
Tuleviku prognoos	5kuud	7 kuud	AASTA		
ASA tehtud tööd	339 439	565 400	904 839		
ASA tehtud/arveldamata	26 338		26 338		
Käive kokku:	365 777	565 400	931 177		
Palgakulud	250 331	416 799	667 129	72%	
Boonusfond	20 000	28 000	48 000		
Kokku:	270 331	444 799	715 129		
Brutokasum	95 447	120 601	216 048		
Kontorikulud	27 944	39 148	67 092	33%	
Tegevuskulud	25 069	21 513	46 582	23%	
IT kulud	15 557	16 910	32 467	16%	
Fun	9 101	36 050	45 151	22%	
Turundus	7 264	0	7 264	4%	
Koolitused/Serdid	6 430	500	6 930	3%	
Kulud kokku:	91 365	114 121	205 487	100%	
ASA tulemus	4 081	6 480	10 561		
Tulumaks	15 227	21 315	36 542		
ASA tulemus (tulumaksuga)	-11 146	-14 835	-25 981		
Kulud kokku:	361 696	558 920	920 616		
Kasum/Kahjum	13 243	19 571	32 814		
TULUD/KULUD:					
Tööjõukulud					
Planeeritud kulud					

Joonis 10. Kuvatõmmis ettevõtte juhtkonna raportist akumuleeritud tulemus (seisuga 31.12.2019) Allikas: autori koostatud

Kõige aeganõudvam arendus seoses juhtkonna raporti uuendamisega oli raamatupidamissüsteemis Directo vastava aruande seadistamine vastavalt Microsoft Excelis loodud vormile (vt joonist 11). Parimatest praktikatest toodi välja, et võimalusel tuleks luua isegenereeruvad ja automaatsed raportite tegemise võimalused. Uus automaatne aruande genereerimisevõimalus hoiab iga kuu kokku ca 4-5 tundi raamatupidaja aega, mis kulub erinevate aruannete tegemisele. Lisaks aja

kokkuhoiule annab selline lähenemine võimaluse igal juhtkonna liikmel ise ettevõtte tulemusi vaatamas käia. Hetkel ei ole seda veel rakendatud, vältimaks informatsioonist valesti arusaamist tulenevalt raamatupidamise kuulõpetamise loogikast.



Joonis 11. Kuvatõmmis ettevõtte juhtkonna raportist Directos (seisuga 31.12.2019)
Allikas: autori koostatud

Koosolekute protsessi mõttes ei toimunud muutunud midagi, kohtutakse ükskord nädalas arutatakse jooksvaid operatiivseid probleeme ja vahetatakse olulist infot, müügi/värbamise/töötajate osas. Uuendus, et operatiivjuhtimisega seotud tööd on samuti sisestatud veebipõhisesse tööde haldusvahendisse Monday. Parimatest praktikates toodi esile, et

sellised näost-näkku koosolekud on head tekitamaks diskussiooni ja debatte, mis omakorda arendavad nii aruandjat, kui infotarbijat. Parimatest praktikatest on välja toodud, et koosolekute pidamise osas tuleks jälgida *lean* põhimõtteid. Ettevõttes on need töövõtted sisse harjutatud ja näidanud, et selline tööviis sobib ettevõtte juhtimisse.

3.2 Ettevõtte juhtimisaruandluse arendusettepanekud 2020

Ettevõtte juhtkond on ühiselt 2020. aasta üheks strateegiliseks eesmärgiks seadnud juhtimisaruandluse protsesside ja aruannete viimise uuele tasemele. Antud töö üheks ülesandeks oli tutvuda valdkonna parimate praktikatega. Töö on sisendiks tegevusplaani kokku panemiseks.

Autor viis lõputöö raames läbi intervjuu ettevõtte tegevjuhiga, mille lõppedes jõuti järeldusele, , et ettevõttel on selles valdkonnas veel palju arengu ruumi. Tegevjuht nõustus, et sisend aruandluse parendamiseks peaks tulema temalt, eriti selle infovajaduse osas, mida tal vaja läheb paremate juhtimisotsuste tegemiseks. Identifitseerimaks ettevõtte tegevjuhi tegelikku infovajadust viidi läbi pooleldi struktureeritud intervjuu, mille alusel tuvastati kõige olulisemad arengukohad, mida sisse viia ettevõtte juhtimisaruandlusesse. Järgnevalt on tegevjuhi intervjuust koondatud kõige olulisemad teemad, millega on vaja juhtimisaruandluse arendamise vaates tegeleda. Intervjuu küsimused ja vastused on välja toodud käesoleva töö lisas nr 2.

Tegevjuht tõi autoriga tehtud intervjuus välja, et kõige suuremad valupunktid tema igapäevases juhtimistöös on seotud eelkõige projektide ebaühtlase koormuse juhtimisega ja sellest tulenevalt ebaefektiivse aja minimeerimisega. Siin kohal jõuti järeldusele, et kõige kriitilisem teema hetkel on arveldatavate tundide osas kiirema jooksva ülevaate saamine. See nõuab uut tarkvaralist lahendust ja 2020 plaanidesse on see kindlasti vaja sisse seada. Tegevjuht tõi veel välja, et kvaliteetsemate juhtimisotsuste tegemiseks oleks hea, kui tal oleks võimalus Excelis erinevaid stsenaariumeid läbi mängida. Siin kohal tuli välja, et tegevjuht sooviks ise kaasa lüüa erinevate tööfailide loomisel, et ta oskaks neid kasutada ja saaks suuremat praktilist kasu. Analüüsides hetkel ettevõttes peetavaid koosolekuid juhtimisaruandluse valdkonnas jõudis tegevjuht järeldusele, et raamatupidaja ja tegevjuhi infovahetus peaks olema tihedam, et operatiivselt info jõuaks kõikidesse vajalikesse raportitesse. Veel tõi tegevjuht välja, et eraldi sooviks ta ülevaadet värbamisega seotud kuludest ja sellele vastandada tulusid ning millal uus inimene hakkab

ettevõttele tagasi teenima. Eraldi arvutust soovis tegevjuht veel optimaalse struktuuri hindamise/läbi mängimise jaoks. Igapäevaseks kasutamiseks soovis tegevjuht tabelit, kus oleks detailselt võimalik näha iga spetsialisti omahinda, mis sisaldab kõiki kulusid, administratiivset üldkulu võrdlust vastu müügihindasid. Üldine arengu võiks toimuda mõjuanalüüside välja töötamises, mida seni ei ole väga tehtud.

Arvestades eelnevaid tegevjuhi arendussoove, lisas autor mõtteid parimatest praktikatest ja sellest tekkis esmane tegevusplaan. Alljärgnevalt on lahti kirjutatud tekkinud esmased mõtted.

Esimesed konkreetsed arendus ettepanekud koondati tegevjuhi raporti vormi (vt lisa 18). Esimesed sammud, mida praktikasse rakendada ei nõua suurt protsessilist muudatust. Ettepanekud kiirendada ettevõttes infovahetust raamatupidaja ja tegevjuhi vahel. Tähendab, et kalendrisse tuleb lisada iganädal üks koosolek ca 30 minutit. Esimesel korral läbi rääkida koosoleku konkreetsed eesmärgid. Samuti liikuda üks kord kuus prognooside kohandamisest vähemalt 2 korda kuus prognooside täpsustamisele.

Tutvustada ettevõtte tegevjuhile parimatest praktikatest saadud mõtteid ja neid ühiselt analüüsida, et luua tegevusplaan ettevõtte 2020. aasta juhtimisaruandluse arendamiseks. 2020. aasta strateegiliste eesmärkide vaates koostöös tegevjuhiga paika panna mõõdikud ja sihtväärtused nende mõõtmiseks.

Üheselt mõistetavalt formuleerida ja kirja panna, mis on ettevõtte ärilised eesmärgid ja kuidas neid mõõta, erinevate juhtkonna liikmete vastutused ja läbi mõelda, milliseid otsuseid on hetkel vaja ettevõttel teha. Lisada ettevõtte strateegiliste eesmärkide progressi järgmine juhtimisraportitesse.

Juhtimisraportite osas ühiselt välja selgitada, millist informatsiooni on tegelikult hetkel vaja juhtkonnal/tegevjuhil/töötajatel. Ettevõtte juhtkonnale esitatava raportit arendamine ühe leheküljeliseks ja aruannetes arendada visuaalset poolt, lisades sinna trendianalüüse ja graafikuid.

Täiendada juhtimisraportitest analüüsi osa küsimustega: Mis juhtus? Mis on selle mõju? Miks midagi juhtus? Mida me saame teha, et seda situatsiooni muuta? (Axson 2010)

Juhtimisraportitesse defineerida ja välja töötada varajased märguanded, analüüsida valdkonna parimaid praktikaid vastavate mõõdikute osas ja rakendada sobivad praktikasse. Lisada ühiselt mõistetava sõnavara ja kasutavate valemite loogika juhtimisaruandluse legendi.

Analüüsida tööaja efektiivsuse arvutamise parimaid praktikaid ja hinnata ettevõtte mudeli täiendamise vajalikkust. Lisaks arutada, milline on ettevõtte projektide kasumlikkuse arvutamise mõistlik detailsus. Koostöös tegevjuhiga luua dünaamiline alustabel, erinevate äristsenaariumite läbi arvutamiseks ja analüüsida ettevõtte optimaalset struktuuri ja luua vastav arvutustabel tegevjuhile.

Leida tarkvaralahendus, et saada jooksvalt kiiresti ülevaadet raporteeritud arveldavatest tundidest.

Enamus juhtimisaruandluse informatsiooni põhineb pigem sellele, mis informatsioon on kättesaadav ja ei arvesta sellega, et mis informatsiooni oleks tegelikult tarvis. (Axson 2010)

Autor nõustub, et ettevõttes hetkel valikus olevad mõõdikud on tekkinud pigem raamatupidaja nägemuse järgi. Ettevõttel on siinkohal arenguruumi, et analüüsida, hetkel olemasolevate näidikute vajalikkust vastu tegelikku elu ja vajadust. Autor võtab eelnevast peatükist kaasa mõtte, et efektiivse juhtimisaruandluse ja raportite välja töötamine nõuab selgeid defineeritud ettevõtte eesmärke ja tahet nende suunas liikuda. Kõige olulisem on arusaamine, et läbi info omamise, tulemuste mõõtmise ja järgimise on võimalik teha targemaid otsuseid.

KOKKUVÕTE

Ettevõtte juhtimisaruandluse eesmärk on toetada ettevõtte eesmärkide täitumist läbi olulise, õigeaegse ja õiges koguses info kommunikatsiooniga õigetele inimestele. Juhtimisaruannete loomisel ei ole piirangud, iga ettevõtte loob endale just sellised aruanded, mis on kooskõlas nende äri eesmärkide ja strateegiatega.

Antud lõputöö eesmärgiks on arendada ettevõtte juhtimisaruandlust. Peamiseks probleemiks on ettevõttes see, et kasutusel olevad praktikad ei rahulda juhtkonna vajadusi juhtimisotsuste tegemiseks. Ettevõttel on vajadus paremini struktureeritud ja dünaamilisema juhtimisaruandluse järele. Autor uuris töö koostamise käigus, milline on juhtkonna hinnang ja parendusettepanekud toimivale aruandlusprotsessile ja vastavatele raportitele. Lisaks uuris autor, millised on tegevjuhi ootused ja ettepanekud juhtimisaruandluse arendamiseks ettevõttes. Töö eesmärgi saavutamiseks uuris ja analüüsis autor juhtimisaruandluse parimaid praktikaid ning, koostas arendusettepanekud.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks püstitas autor alljärgnevad ülesanded:

1) koostada ülevaade ASA Quality Services OÜ ärist ja ärikeskkonnast,
2) koostada ülevaade ASA Quality Services OÜ juhtimisaruandluse hetkeolukorrast,
3) kaardistada ettevõtte tegevjuhi ja juhtkonna vajadused juhtimisaruandluse arendamiseks,
4) koostada teoreetiline ülevaade juhtimisarvestuse olemusest ja juhtimisaruandluses kasutatavatest parimatest praktikatest,
5) teha esmased täiendused ASA Quality Services OÜ juhtimisaruandluse protsessides ja aruannete näidisfailides vastavalt eelnevate ülesannete täitmisel saadud infole,
6) teha arendusettepanekud 2020. aastaks.

Lõputöö esimeses peatükis tehti ettevõtte äri tutvustus ja tagasivaade ettevõtte juhtimisaruandluse arengule, mõistmaks ettevõtte tänast küpsust uute praktikate rakendamiseks. Koostati ülevaade hetkel olemasolevast juhtimisaruandluse protsessist ja vastavatest raportitest. Kaardistati ettevõtte juhtkonna hinnangud ja parendusettepanekud.

Juhtkonna poolt toodi välja järgnevad suuremad puudused:

- Ettevõtte strateegilised eesmärgid/tegevused ei jõua igapäevastesse tegevustesse, sest nad on formuleeritud tabelarvutustarkvaraga Excelis. Ettevõtte strateegilistel eesmärkidel puuduvad tegevuskavad või nende staatuse jälgimine on puudulik ja keeruline.

- Juhtkonna raport on kõikides vaadetes liiga detailne ja pigem minevikku vaatav.
- Juhtkonna raport ei sisalda graafikuid ja trendianalüüse.

Lõputöö teises peatükis uuris autor millised on juhtimisaruandluse parimad praktikad.

- Tutvuti juhtimisaruandluse üldiste põhimõtetega;
- Tutvuti juhtimisraportite koostamise parimate praktikatega;
- Koostati ülevaade kõige laialdasemalt kasutuses olevatest mõõdikutest teenusettevõtte vaates.

Lõputöö kolmandas peatükis analüüsis autor tegevjuhi intervjuus väljendatud mõtteid ettevõtte juhtimisaruandluse arendamise valguses. Lisaks tegi autor ülevaate juba praktikasse rakendatud arendustest.

Praktikasse rakendatud arendusettepanekud on kokkuvõtlikult järgmised:

- Ettevõttes võeti kasutusele igapäevaste tööde haldamiseks uus tarkvara Monday. Uue aasta strateegiliste eesmärkide ja tegevusplaanide staatuste jälgimine tõsteti uude formaati, tööde haldusvahendisse Monday.
- Arvestades juhtkonna tagasisidet, loodi eraldi juhtkonna raport. Kõige suuremat tähelepanu pöörati suure pildi andmisele, võrreldes varasema väga detailselt antud vaatega. Nüüd vaadatakse üldiselt konkreetse kuu finantstulemust, järgneva kolme kuu prognoose ja nende koosmõju aasta tulemuse lõikes. Lisaks võrdleb juhtkonna raport üldistatult ettevõtte keskmist efektiivsust planeeritud efektiivsusega. Suures pildis võrreldakse eelarvet tegelikkusega. Kokku on lepitud tolerantsivahemikud, millised kõrvalekaldeid välja tuuakse ja millistesse detailidesse ei laskuta. Lisandus veel lühike analüüs peamiste konkurentide tulemuste kohta.
- Arvestades tegevjuhi tagasisidet ja vajadusi, loodi eraldi tegevjuhi raport. Tegevjuhi raport on palju detailsem, kui juhtkonnale esitatav raport. Kõige olulisemad arendused on seotud prognoositud detailse efektiivsuse arvutamise ning võrdlemine efektiivsusega spetsialisti tasemel. Kõige olulisem arendus oli dünaamilise omahinna näidisfaili loomine. Ettevõtte tegevjuht saab spetsialisti tasemel võrrelda töötaja omahinda, mis sisaldab kõiki kulusid ja omaniku oodatavat kasumlikkust, väljamüügihinna vastu. Lisaks saab detailselt vaadata prognoositud eeldatavate tundide mahu pealt, kui kasumlikult on spetsialist välja müüdud. Selle info põhjal saab juba ennetavalt reageerida ja vastavalt vajadusele müügiplaane või spetsilisti koormatust mõjutada.

Kolmanda peatüki viimases osas koondas autor vastavalt parimatest praktikatest saadud mõtetele ja tegevjuhi intervjuust kokku järgmised arendusettepanekud.

Ettepanekud üldistatuna:

- Teha tegevjuhile ülevaade juhtimisaruandluses kasutatavatest parimatest praktikatest.
- Parimate praktikate analüüs ja otsustamine, millised praktikad rakendada ettevõttes.
- Kaardistada koos tegevjuhiga erinevate majasiseste infotarbijate tegelik infovajadus juhtimisaruandluse vaates.
- Võtmemõõdikute defineerimine ettevõtte strateegilistele eesmärkidele ja vastavad kokkulepped nende jälgimise ja raporteerimise osas.
- Juhtimisraportite osas parendada analüüside ja kommentaaride taset. Pöörata tähelepanu raportite visuaalsele esitamisele arvestades parimaid praktikaid (graafikuid ja trendianalüüse).
- Kaardistada võimalused, kus on võimalik kasutusele võtta töövahendeid info liikumise kiirendamiseks. (Näiteks uus vahend arveldatavate tundide jooksvaks raporteerimiseks).
- Tegevjuhile vastavalt vajadusele dünaamiliste tabelarvutuse näidisfailide loomine.

Ettevõtte 2020. aasta üks strateegiline eesmärk on muuta ettevõtte juhtimisaruandlust paremaks, rakendades parimaid praktikaid nii juhtimisprotsessides, kui ka aruande vormides. Antud lõputöö on sisend ettevõtte juhtimisaruandluse järgmisele tasemele viimiseks. Ettevõtte juhtimisaruandluse tegevuskava koostamine ja kinnitamine on planeeritud 2020.aasta I kvartalisse.

SUMMARY

THE DEVELOPMENT OF THE MANAGEMENT REPORTING IN ASA QUALITY SERVICES OÜ

Liisa Licht

The main purpose of the entities management reporting processes is to support management decisions by communicating the proper portion of information to the right person in time. The implementation of best practices in the management reporting processes and reports helps to improve the level of the management decisions. There are no legal requirements or limits set to the entity in the means of the development of the in-house management reports or processes. The main idea to consider is that management reports should be linked to the entity's strategical goals and purposes.

The main goal of this thesis is to develop management reporting in ASA Quality Services OÜ. The practices in use of the entity are not satisfying the need of the management anymore. The entity needs more sophisticated, structured, more dynamical and high-level management reports and supporting processes. The author made a questioner to the management board to assess the management reporting process and the related reports to have insights for improving the management reporting processes and reports. Furthermore, the author interviewed the chief executive officer of the entity to define the expectations, needs and daily issues of the management reports and processes. The main purpose of the interview was to obtain development ideas. The author explored and analyzed the best practices in use of for the ideal management reporting process.

To accomplish the goal of this thesis the following tasks were set:

1) Make a review of the business of ASA Quality Services OÜ and the business environment;
2) Introduce and analyze the management reporting processes is use;

3) Mapping the needs of the entity's management board and chief executive office for the management reporting improvement purposes;
4) Introduce the theoretical part of management reporting and the best practices used in the field;
5) Improve the entities management reporting processes and reports according to the information obtained in previous tasks;
6) Conclude development proposals for the year 2020.

The first chapter of the thesis reviews the entities businesses and the overall management reporting process situation at the moment. The financial history and the development of the management reporting processes over the years were introduced. The management evaluated the current situation of the reporting and made their suggestions for the improvements.

The following three major problems were disclosed by the management board:

- The strategical objectives set by the entity are not dealt in an everyday management, due to the fact that they are formulated in Excel sheet. Excel is not the most user-friendly tool for that purpose. Management board stressed out that the strategical objectives do not have detail action plans and the statuses of the tasks actually made are complicated to follow and report.
- The management report is too detailed for the management board view and they are looking more to the past than future.
- The management report is not concluding any trend analysis of graphical content to give a focused high-level view.

The second chapter of the thesis revives the best practices in management reporting processes. The best practices for concluding the management reports were introduced and the review of the main performance metrics, formulas and number of the consulting service entity were viewed.

The third chapter of the thesis analyzed the thoughts from the interview with the chief executive officer. Also, the best practices of the management reporting processes were analyzed and compared of the practices used in the entity.

The development suggestions put in action are concluded here:

- For managing the strategical goals of the entity, the new web-based tool was introduced to the management. Reporting of the related strategical objectives and actions plans were integrated to the new system. As well the managements everyday tasks were integrated to the new platform called Monday.
- Considering of the evaluation and feedback of the management board the more high-level view for the management report were developed and implemented to reporting process. The management will now review the aggregated numbers every month and compare them to the budgeted numbers. Secondly the review of the next three months prognosis is shown and analyzed. The final view for the board will show the accumulated result made so far and combines it with the future prognosis for the year end result. The utilization rate is also reviewed with the higher level and the tolerances gaps are agreed beforehand. To not spend time falling into too much details. Also, short analyze of the competitors result were concluded to the monthly management reporting package.
- Considering the feedback of the chief executive officer, the new separate management reporting Excel were developed. The new reporting package for the CEO is more detail and consist of information that interest the board member. Most influential development of the chief executive officer reporting package were related to the prognosis of the utilization rate and comparing them in detail with the actual utilization. Most exciting improvement of the reporting were related to the developing the dynamical formulas to calculate the cost price of every specialist hour and comparing the prices against the actual sales prices. The prices of a specialist hour concluded all the expanses and the expected profit margin from the owners were also added. This will give a more precise information to the CEO to act accordingly if the unitizations rates or sales prices are too low.

The third chapter of the thesis gathered the best practices ideas and improvement proposed of the management board members.

The next development improvements will be made considering the management reports and processes:

- Firstly, the overview of the new best practices obtained in this thesis will be introduced to the CEO. They will be analyzed and the best ones will be put in action.
- The mapping of the different information needs will be made to really understand which information is needed in every in-house level.

- Considering the new strategical objectives for 2020 the key performance management measurements will be considered and agreed with the board management. Also, the status reporting process should me agreed beforehand.
- The analysis and comments used in management reports should improve regarding the best practices introduced in this thesis. Also, the updated reports should be visually more focused, trend analyzes and graphics to give a high-level information should be added.
- The mapping of the opportunities where there are possibilities for the automatization of the information change processes should be done. (For example, there should be considered better tool for real time review of the billed hours from specialist).
- Considering the need of the chief executive officer the dynamical Excel sheets should be developed for the opportunity to recalculate different business scenarios.

One of the main stratecical goals set for the enity in 2020 is to develope the managemenet reporting processes and reports. This thesis will give a input to improve the management reporting processes and in-house reports to the next level. The overall straticical plan for the develomenet process will be concluded in the first quarter in 2020.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

ASA Quality Services OÜ majandusaasta aruanne 2018.

ASA Quality Services OÜ koduleht Kättesaadav: koduleht https://www.asaquality.ee/, 01.12.2019

ASA Quality Services OÜ strateegiapäeva 2018 tegevjuhi ettekanne.

ACCA Paper P 5 Advanced Performance Management (2015). . Kaplan Publishing UK.

Alver, J., Reinberg, L. (2002). *Juhtimisarvestus* (Vol. 2. täiend väljaanne). Tallinn: Deebet.

Alver, L., Alver, J. (2017). *Finantsarvestus : põhikursus* (Vols. 3., täiend. tr.). Tallinn: Deebet.

ASA. (2018). *ASA Quality Services OÜ majandusaasta aruanne 2018.* Tallinn.

Axson, D. A. (2010). *Best Practices in Planning and Performance Management: Radically Rethinking Management for a Volatile World.* Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Burns, P. (2002). *Entrepreneurship and Small Business.* Palgrave Macmillan.

Durcevic, S. (2019). *Top 10 Management Reporting Best Practices To Create Effective Reports.* Kättesaadav: https://www.datapine.com/blog/management-reporting-best-practic, 01.detsember 2019.

EAS. (2019). *Väikeettevõtte plussid ja miinused.* Kättesaadav: https://www.eas.ee/alustav/ettevotjaks-saamise-otsus/vaikeettevotte-plussid-ja-miinused/, 12.detsember 2019.

Eckerson, W. W. (2010). *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business* (2nd Edition ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons,.

Eesti Statistikaamet. Kättesaadav: *IT51: Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) ettevõtete majandusnäitajad jooksevhindades tööga hõivatud isikute arvu järgi (kvartalid)* . Retrieved from http://andmebaas.stat.ee/Index.aspx?lang=et&DataSetCode=IT51#, 1.detsember 2019.

Hope, J. (2006). *Reinventing the CFO: How Financial Managers Can Transform Their Roles And Add Greater Value.* Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Karu, S., Zirnask, V. (2004). *Eelarvestamine - üks strateegilise controllingu juurutamise eeldusi organisatsioonis.* Tartu: Rafiko.

Leimann, J., Rääk, V. (2004). *Juhtimise konsulteerimine.* Tallinn: Külim.

Licht, L. (2015). *Praktika ettevõttes ASA Quality Services OÜ (Praktikaaruanne)* . TalTechi majandusteaduskond, Tallinn.

Licht, L. (2017). *Eelarvekorralduse välja töötamine ASA Quality Service OÜ-s (Uurimistöö).* TalTechi majandusteaduskond, Tallinn.

Licht, L. (2019, 12 11). Intrevjuu tegevjuhiga.

Lääts , K. (2012, märts 03). Juhtimisarvestus. *Postimees*. Kättesaadav: https://majandus24.postimees.ee/763622/juhtimisarvestus, 01.detsember 2019

Miller-Nobles, Tracie , Mattison, Brenda; Matsumura, Ella Mae. (2016). *Horngren's Accounting: The Managerial Chapters* (11th Edition ed.). Pearson.

Parmenter, D. (2016). *The Financial Controller and CFO's Toolkit* (3rd Edition ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Parmenter, D. (2019). *Key Performance Indicators* (4th ed.). Hoboken, New Jersey.: John Wiley & Sons, Inc.

Player, S., & Hope, J. (2012). *Beyond Performance Management: Why, When, and How to Use 40 Tools and Best Practices for Superior Business Performance.* Bostin,Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Rünkla, J. (2003). *Ärianalüüs.* Tallinn: Külim.

Suvi, S., ASA Quality Services OÜ tegevjuht. Autori intervjuu. Tallinn 11.12.2019

Teearu, K. (2018). *Milleks peaks kellelgi vaja olema juhtimisaruandeid?* Kättesaadav: https://pilvebyroo.ee/milleks-peaks-kellelgi-vaja-olema-juhtimisaruandeid/, 01.detsember 2019.

Teearu, K. (2019). *Kasulikud aruanded.* Pilvebüroo OÜ.

Teearu, K. (2019). *Teenusettevõtte raamatupidamine ja maksud.* Pilvebüroo OÜ.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik juhtkonnale

Perioodil 01.05.2019-08.05.2019, viis antud töö autor läbi küsitluse ettevõtte juhtkonnas: „ASA juhtimistõhususe mõõdistus 2019“. Küsimustik koosnes mitmest osast, kuid antud lõputöö raames kasutatakse ainult juhtimisaruannete ja protsesside kohta saadud vastuseid/hinnanguid.

Lisaks paluti hinnata hetke aruandluspaketi vastavalt parimatele praktikatele. Antud küsimustikus kolmanda osas kasutati Krista Teearu poolt tõlgitud ja koondatud väiteid parimate ja halvimate praktikate osas. Küsimustiku koostamise aluseks oli tema raamatust „Kasulikud aruanded“ väited, mille oli ta kokku pandud CIMA poolt välja töötatud väidete najal.

Küsimustik oli veebipõhine (Google Forms) ning mitmele leheküljele ära jaotatud. Vastajatel oli aega oma vastuste esitamiseks üks nädal. Juhtkonda kuuluvad, Kert Suvi, Maili Markvardt, Arto Vaas. Küsimustik ei olnud anonüümne, kuid tulemused antud töös esitatakse koondina.

ASA juhtimistõhususe mõõdistus 2019

OSA 1 – Üldised küsimused juhtkonnale tulemuste raporteerimise kohta

Küsimus 1: Milline on Sinu meelest ideaalne formaat ettevõtte tulemuste raporteerimiseks juhtkonnale võrreldes tänasega?

Juhtkond: Hetkel toimiv koosoleku ja aruandmise formaat on hästi toimiv ja peaks kindlasti jätkuma. Info osas võiks olla finantsinfo koondatud rohkem, hetkel on see liiga detailine raamatupidamisinfo ja fookus kaob ära. Hetkel ei ole väga head kokkuvõtliku võrdlust planeeritud ja tegelikult tehtud tulemuse vahel. Tulevikus võiks pöörata rohkem rõhku visuaalile, graafikute ja trendide lisamine aitaks mõista ja hoomata paremini turgu ja juhtimistegevuste mõjutusi. Võiks olla rohkem üldistusi ja kokkuvõtteid, hetkel langeme liiga detailidesse. Lisada võiks ülevaateid tuleviku projektide osas ja näiteks lõppevate projektide infot. Eraldi võiks olla ülevaade müügitegevustest, hangete välja kuulutamistest jne. Juhtkonna tasandil piisab suuremast pildist. Hetke olukord on hästi kaetud, aga tuleviku müügi osas sooviks paremat ülevaader. Kergema ning kiirema ülevaate numbritest ja muust saaks graafikute/jooniste abil. Lisaks oleks hea, kui see

igakuine koondkokkuvõtte oleks näiteks Confluencis /siseveebis. Ideaalis võiks kunagi need aruanded automaatselt ise regulaarselt tekkida.

Küsimus 2: Milline on Sinu meelest ideaalne formaat ettevõtte strateegiliste eesmärkide ja projektide raporteerimisest võrreldes tänasega?

Juhtkond: Hetkel kasutuses olev Excel ei ole hea vahend strateegiliste eesmärkide ja projektide staatuste jälgimiseks, prioriteetide seadmiseks ja hindamiseks. Äärmiselt mugav oleks kasutada selleks mõnda haldusvahendit, kus jooksvalt jälgida progressi, tuvastada probleeme, prioriteete seada ja logida töö juurde käivat infot. Lisaks oleks suur pilt silme ees, et kuhu liigutakse ja mis tempoga. Formaat ei olegi sageli kõige olulisem, sest pigem aitavad need koosolekud jooksvalt ülevaadet saada, motiveerida ja arutada hetkeolukorda. Mis probleemid on tekkinud ja kuidas leida lahendus.

Küsimus 3: Juhtkonna koosolekute materjalid on lihtsalt leitavad peale koosolekut?
Juhtkond: Üldiselt on materjalid kergesti leitavad SVN-ist.

Küsimus 5: Keda pead põhilisteks ASA konkurentideks?
Juhtkond: Põhilisteks konkurentideks peame antud hetkel ettevõtteid a) Datel AS b) CGI Eesti AS c) Fob Solutions OÜ d)Testlio OÜ e) Flowit Estonia OÜ f) TTT OÜ-d.

II osa – Küsimused ASA juhtkonna koosoleku ja seal kasutatava juhtkonna raporti (Exceli) kohta. Kõiki väiteid hinda 1-5 punkti skaalal tänast koosoleku ja raporteerimistabelile mõeldes.

1- HALB (puudulik)
2- KASIN (ei ole täiesti puudu, aga pole rahuldav)
3- OK (rahuldav/täidab miinimum eesmärki)
4- HEA (näen parendusvõimalusi)
5- VÄGA HEA (lihtsalt suurepärane)

Lisa 1 järg

Küsimused juhtkonna koosoleku kohta?	**Juhtkond (3 liiget)**
Koosolekud on regulaarsed?	4,00
Koosolekute materjalid on lihtsalt leitavad ?	3,67
Strateegilised projektid on eelarvestatud ja eelarves?	3,67
Strateegilised projektide staatused on kergesti hoomatavad?	3,00
Strateegilistel projektidel on tegevuskavad?	2,67
Strateegilistel projektidel on prioriteet?	4,00
Strateegilistel projektidel on vastutaja/vastutajad?	4,00
Strateegilistel projektidel on tähtajad?	2,67
Strateegilistel koosolekul on ülevaade projektide koondseisust?	3,00
keskmine	**3,41**

III osa - Parimad praktikad võrreldes ASA juhtkonna raportiga. (Teearu, Kasulikud aruanded, 2019)

Hindamisskaala:

1- HALB (puudulik)

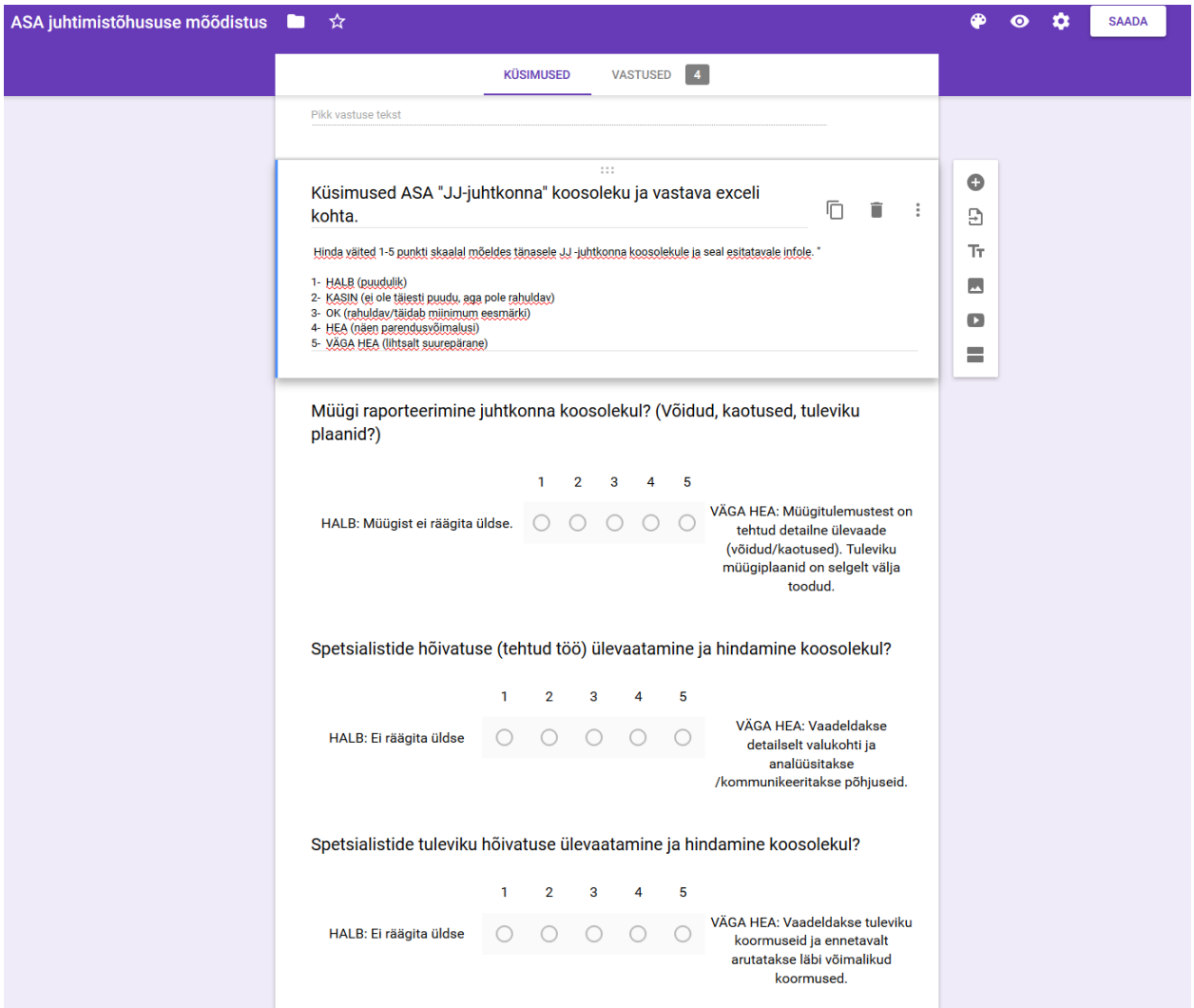
2- KASIN (ei ole täiesti puudu, aga pole rahuldav)

3- OK (rahuldav/täidab miinimum eesmärki)

4- HEA (näen parendusvõimalusi)

5- VÄGA HEA (lihtsalt suurepärane)

Lisa 1 järg


ASA juhtimistõhususe mõõdistus
SAADA
KÜSIMUSED
VASTUSED 4
Pikk vastuse tekst
Küsimused ASA "JJ-juhtkonna" koosoleku ja vastava exceli kohta.
Hinda väited 1-5 punkti skaalal mõeldes tänasele JJ -juhtkonna koosolekule ja seal esitatavale infole. *
1- HALB (puudulik)
2- KASIN (ei ole täiesti puudu, aga pole rahuldav)
3- OK (rahuldav/täidab miinimum eesmärki)
4- HEA (näen parendusvõimalusi)
5- VÄGA HEA (lihtsalt suurepärane)
Müügi raporteerimine juhtkonna koosolekul? (Võidud, kaotused, tuleviku plaanid?)
1 2 3 4 5
HALB: Müügist ei räägita üldse.
VÄGA HEA: Müügitulemustest on tehtud detailne ülevaade (võidud/kaotused). Tuleviku müügiplaanid on selgelt välja toodud.
Spetsialistide hõivatuse (tehtud töö) ülevaatamine ja hindamine koosolekul?
1 2 3 4 5
HALB: Ei räägita üldse
VÄGA HEA: Vaadeldakse detailselt valukohti ja analüüsitakse /kommunikeeritakse põhjuseid.
Spetsialistide tuleviku hõivatuse ülevaatamine ja hindamine koosolekul?
1 2 3 4 5
HALB: Ei räägita üldse
VÄGA HEA: Vaadeldakse tuleviku koormuseid ja ennetavalt arutatakse läbi võimalikud koormused.

Lisa 1 järg

ASA juhtimistõhususe mõõdistus

SAADA

KÜSIMUSED VASTUSED 4

Muu...

Parimad praktikad VS ASA juhtkonna raport. (Meie näites on hetkel raportiks koondexcel).

Hinda väited 1-5 punkti skaalal mõeldes tänasele JJ - esitatavale excelitele.

1- HALB (puudulik)
2- KASIN (ei ole täiesti puudu, aga pole rahuldav)
3- OK (rahuldav/täidab miinimum eesmärki)
4- HEA (näen parandusvõimalusi)
5- VÄGA HEA (lihtsalt suurepärane)

Juhtkonna raport on ASJAKOHANE

	1	2	3	4	5	
HALB: detailne kasumiaruande analüüs. Vähe kommentaare. Ei ole välja toodud vajalikke muudatusi tegevustes.	○	○	○	○	○	VÄGA HEA: hea aruanne on ülevaatlik, teeb kokkuvõtte tulemustest ja rõhutab olulist, asendab pikad tabelid sobivate graafikutega.

Juhtkonna raport on INTEGREERITUD

	1	2	3	4	5	
HALB: puuduvad tegevusandmed. Puudub tasakaal kvalitatiivsete ja kvantitatiivsete mõõdikute vahel.	○	○	○	○	○	VÄGA HEA: tegevusandmed lingitud finantsnumbritega. Erinevused arvestatud ja selgitatud. Aruanne peaks ühendama endas finantsnumbrid mittefinantsnumbritega.

Juhtkonna raport on PERSPEKTIIVIGA

	1	2	3	4	5	
HALB: massiivselt detailne kasumiaruanne. Ebapiisavalt kommentaare.	○	○	○	○	○	VÄGA HEA: lühendatud kasumiaruanne näitab perioodi (tavaliselt kuu) tulemusi ja kumulatiivseid tulemusi võrrelduna eelarvega.

ASA juhtimistõhususe mõõdistus

SAADA

KÜSIMUSED VASTUSED 4

Juhtkonna raport on ÕIGEAEGNE

	1	2	3	4	5	
HALB: Halb praktika: raport valmis 28 päeva peale perioodi lõppu.	○	○	○	○	○	VÄGA HEA: raport valmis hiljemalt viiendaks tööpäevaks peale kuu lõppu.

Juhtkonna raport on USALDUSVÄÄRNE

	1	2	3	4	5	
HALB: võtmeküsimusi ei ole välja toodud, selgitused ei ole piisavad.	○	○	○	○	○	VÄGA HEA: Kõik võtmeteemad on tuvastatud ja piisavalt selgitatud.

Juhtkonna raport on VÕRRELDAV

	1	2	3	4	5	
HALB: ebajärjepidev formaat, mõõdikuid ei kasutata.	○	○	○	○	○	VÄGA HEA: raportid järjepidevalt samas formaadis. Kasutatakse mõõdikuid trendide väljatoomiseks, nt likviidsus, ressursside kasutamine. Võrreldud eelarve ja eelmise aastaga.

Juhtkonna raport on SELGE

	1	2	3	4	5	
HALB: palju finantsnumbritega pikki tabeleid, pealkirjad puuduvad.	○	○	○	○	○	VÄGA HEA: sobiv graafikute kasutamine, värvide kasutamine kodeerimiseks, selged pealkirjad

ASA juhtimistõhususe mõõdistus

SAADA

KÜSIMUSED VASTUSED 4

Juhtkonna raport sisaldab KOKKUVÕTET

	1	2	3	4	5	
HALB: lühikokkuvõte puudub. Kõik info on olemas, aga segadust tekitavas järjekorras ja ilma omavaheliste viideteta. Liiga palju andmeid, oluline osa välja toomata.	○	○	○	○	○	VÄGA HEA: Raport algab lühikokkuvõttega, mis sisaldab võtmeküsimusi ning peamisi mõõdikuid. Lisatud on selged viited järgnevatele peatükkidele ja vajadusel lisadele.

Juhtkonna raport sisaldab TEGEVUSPLAANI

	1	2	3	4	5	
HALB: tegevusplaan puudub.	○	○	○	○	○	VÄGA HEA: vajalikud korrigeerivad tegevused on välja toodud, tundlikkusanalüüs näitab parimaid ja halvimaid võimalikke tulemusi.

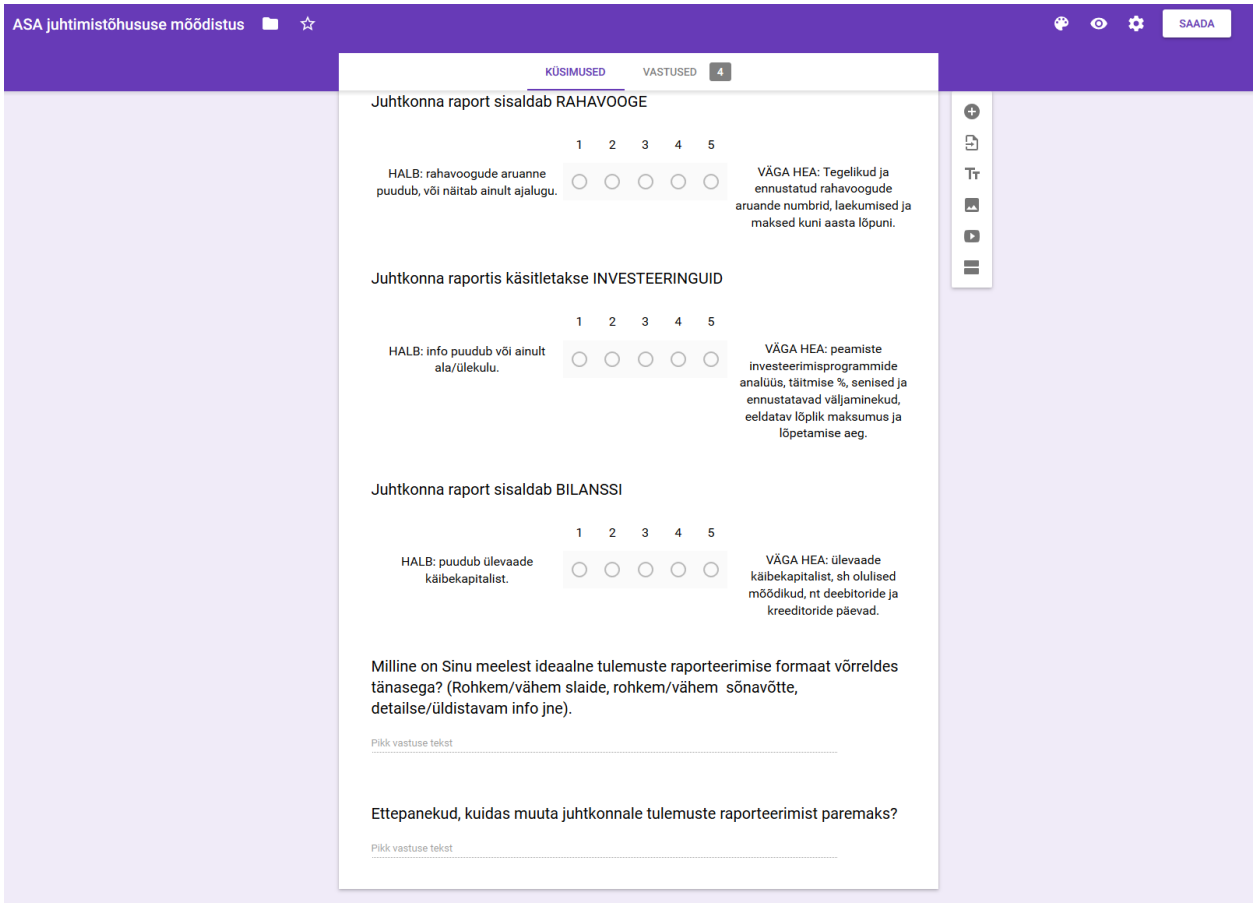
Juhtkonna raport sisaldab KASUMIARUANNET

	1	2	3	4	5	
HALB: kumulatiivne lühike kasumiaruanne. Peamised teemad on välja toomata ja kommenteerimata.	○	○	○	○	○	VÄGA HEA: kasumiaruanne näitab perioodi ja kumulatiivset tulemust koos eelarvevõrdlusega. Peamised erinevused on välja toodud ja selgitatud. Trendi analüüs on toodud graafikuna.

Juhtkonna raport sisaldab PROGNOOSE

	1	2	3	4	5	
HALB: ennustus uuendamata.	○	○	○	○	○	VÄGA HEA: ennustused uuendatud, vastavalt tegelikele tulemustele ja tegevuskavadele.

Lisa 1 järg



ASA juhtimistõhususe mõõdistus

SAADA

KÜSIMUSED VASTUSED 4

Juhtkonna raport sisaldab RAHAVOOGE

	1	2	3	4	5	
HALB: rahavoogude aruanne puudub, või näitab ainult ajalugu.	○	○	○	○	○	VÄGA HEA: Tegelikud ja ennustatud rahavoogude aruande numbrid, laekumised ja maksed kuni aasta lõpuni.

Juhtkonna raportis käsitletakse INVESTEERINGUID

	1	2	3	4	5	
HALB: info puudub või ainult ala/ülekulu.	○	○	○	○	○	VÄGA HEA: peamiste investeerimisprogrammide analüüs, täitmise %, senised ja ennustatavad väljaminekud, eeldatav lõplik maksumus ja lõpetamise aeg.

Juhtkonna raport sisaldab BILANSSI

	1	2	3	4	5	
HALB: puudub ülevaade käibekapitalist.	○	○	○	○	○	VÄGA HEA: ülevaade käibekapitalist, sh olulised mõõdikud, nt deebitoride ja kreeditoride päevad.

Milline on Sinu meelest ideaalne tulemuste raporteerimise formaat võrreldes tänasega? (Rohkem/vähem slaide, rohkem/vähem sõnavõtte, detailse/üldistavam info jne).

Pikk vastuse tekst

Ettepanekud, kuidas muuta juhtkonnale tulemuste raporteerimist paremaks?

Pikk vastuse tekst

Lisa 1 järg

Küsimused juhtkonna raporti kohta?	**Juhtkond (3 liiget)**
Müügi raporteerimine juhtkonna koosolekul? (Võidud, kaotused, tuleviku plaanid?)	3,67
Spetsialistide hõivatuse (tehtud töö) üle vaatamine ja hindamine koosolekul?	4,33
Spetsialistide tuleviku hõivatuse üle vaatamine ja hindamine koosolekul?	4,33
Juhtkonna raport on ASJAKOHANE	3,67
Juhtkonna raport on INTEGREERITUD	3,33
Juhtkonna raport on PERSPEKTIIVIGA	3,67
Juhtkonna raport on ÕIGEAEGNE	3,33
Juhtkonna raport on USALDUSVÄÄRNE	4,00
Juhtkonna raport on VÕRRELDAV	4,33
Juhtkonna raport on SELGE	3,33
Juhtkonna raport sisaldab KOKKUVÕTET	3,33
Juhtkonna raport sisaldab TEGEVUSPLAANI	2,33
Juhtkonna raport sisaldab KASUMIARUANNET	4,00
Juhtkonna raport sisaldab PROGNOOSE	4,00
Juhtkonna raport sisaldab RAHAVOOGE	3,67
Juhtkonna raportis käsitletakse INVESTEERINGUID	3,33
Juhtkonna raport sisaldab BILANSSI	3,33
keskmine	**3,65**
kokku keskmine	**3,53**

Lisa 2. Intervjuu tegevjuhiga

Intervjuu küsimused tegevjuhile (Kert Suvi – K.S):

Intervjuu toimumise aeg: 11.12.2019

Kestus: kell 9.30-11.30

Toimimise paik: ASA Quality Services OÜ kontor- Ehitajate tee 108, Tallinn

Intervjueerija: Liisa Licht (autor)

Intervjuu lindistati telefoniga.

Intervjuu toimus - 11.12.2019 kell 9.30-11.30

Intervjuu vastused on üldistatud kujul.

Intervjuu küsimused tegevjuhile:

Kirjutan TTÜ-s oma lõputööd teemal : „Juhtimisaruandluse arendamine ettevõtte ASA Quality Services OÜ näitel“. Intervjuu eesmärk on välja selgitada, millist informatsiooni on ettevõtte tegevjuhil vaja juhtimisotsuste tegemiseks? Eesmärgiks on arendada ettevõttes olemasolevat juhtimisaruandlus protsessi ja aruandeid.

Protseduuriliselt olulised kokkulepped enne intervjuud:

- Ettevõtte andmete kasutamiseks loa küsimine ettevõttelt.
- Intervjuu vastuste konfidentsiaalsuse täpsustamine tegevjuhiga enne intervjuud.

K.S (tegevjuht) – Ettevõtte andmeid võib kasutada vastavalt NDA -le. Eesmärgiks on ärisaladuse hoidmine. Allkirjastan ligipääsupiirangu taotluse, kuid usun, et kaitsemine ei pea olema kinnine. Lõputöö detailidele palun taotleda 5 aastast ligipääsupiirangut, selleks ajaks on see info vananenud.

Üldised küsimused:

L.L: Mida peate antud hetkel kõige suuremateks äririskideks IT-valdkonnas?

K.S: Kõige suurem probleem on hetkel värbamisega. Kogenud spetsialiste ei ole turul väga saada.

Arvan, et poliitilinekliima Eestis mõjutab värbamist kaudselt, sest kui ei ole võimalik näiteks värvata välismaalt spetsialiste, siis hakatakse neid spetsialiste meilt üle ostma. Samas oleks hea, kui saaks värvata välistööjõudu lihtsamalt. Eesti IT ei saa areneda, kui me ise ei jõua kõike ära teha, siis on abijõudu vaja.

L.L: Kas neid riske peaks juhtimisaruandluses kajastama/jälgima?

K.S: Ma usun, et pigem ei. Tuleks lihtsalt hoida kätt pulsil uudistel ja kuklas võiks olla mõte, kuidas ja kas see otseselt meie äri puudutab või mitte. Ilmselt mõjutaks see siis meid rohkem, kui me oleksime tuhandepealine ettevõte.

Ettevõtte spetsiifilised küsimused:

L.L: Mida peate oma äri/ettevõtte kriitilisteks edufaktoriteks? (Kuidas te neid juhite/jälgite?)

K.S: Pean kõige olulisemaks edufaktoriks pädevaid spetsialiste. Oluline osa on ka koostööaltidel klientidel ja kolmandaks tooksin välja, et edu aluseks on piisavalt pädev juhtkond ja nende tehtavad otsused. Kõige olulisem on samuti, et me jõuaks kõik planeeritud asjad ära teha arvestades spetsialistide ja klientide hulka. Oluline, et administratiiv jõudu oleks piisavalt, mitte liiga vähe, aga samas on ka oluline, et seda ei oleks liiga palju. Viimasel ajal tunnen, et optimaalse struktuuri leidmine on väga oluline edufaktor. Loomulikult, ei tohiks kannataks teenusekvaliteet, ega juhtimiskvaliteet.

L.L: Millised on ettevõtte suurimad strateegilised eesmärgid?

K.S: Kõige olulisem on kohaneda kiiresti muutuvate tingimustega. Teiseks on olla väga hea tööandja, mis väljendub, et me kasutame oma spetsialiste efektiivselt arvestades nende oskuseid ja võimeid. Kolmandaks tooksin välja, et strateegiliselt on iga päev järjest olulisem teha targemat tööd. Eraldi tooksin strateegilise eesmärgina välja veel, et tahame kasvatada ja arendada oma spetsialistide tehnilist kompetentsi. Finantside vaates on ettevõtte eesmärk teenida kasumit. Pean oluliseks, et kui ettevõttel läheb hästi, siis läheb ka töötajatel hästi.

L.L: Mis te arvate kas Teie äri valdkond on 5 aasta pärast olemas?

K.S: Valdkond on kindlasti olemas, aga ilmselt väga teistsugune ja palju tehnilisem. IT valdkond on väga kiiresti arenev. Näiteks 5 aastat tagasi ei räägitud automatiseerimisest peaaegu üldse, täna on see juba igapäev. Meie valdkonnas on vaja koguaeg tehniliselt arendada ennast. Me käime veidi aeglasema sammuga, kui arendusettevõtted, aga siiski.

L.L: Millised on ettevõtte suurimad valupunktid/probleemid?

K.S: Nagu eelnevalt sai mainitud, siis kõige keerulisem on spetsialistide värbamisega. Teiseks tooks välja ebaühtlase koormusega projektid ja nende sobiv ajastamine, et minimiseerida ebaefektiivust.

Veel tooksin välja, et tegelikult on kogu su lõputöö teema, koht kus on vaja hüpe teha. Viimased neli aastat on otsused pigem tehtud mineviku analüüsides ja lisades sellele veel kõhutunde. Tahaks aga teha kvaliteetsemaid otsuseid, et mida ja mis hetkel oleks päriselt mõistlik teha. Hetkel on osades otsustes liiga palju kõhutunnet.

Kuna meie äri on väga agiilne ja me oleme arusaanud, et tulevikku ennustamisel suudame üsna täpsed olla 3 kuu vaates, siis on info liikumisekiirus õigete inimeste vahel väga oluline. Siiamaani ei ole me väga teinud otsuste mõjuanalüüsi. Kui lühiajaliselt on mõni otsus mõistlik, siis peaks ka pikaajalist mõju vaatama. Olulised otsused, mis on tehtud ei ole muidugi hetkel vajanud viie või kümne aastast perspektiivi. Täna on aga laual plaane või mõtteid, mis vajaks mõjuanalüüsi pikemas vaates. Seega oleks, kui oleks hea, kui saaksime neid võimalusi ka arvudes läbi mängida.

Võtan lühidalt kokku valupunktid:

1) Värbamisega seotud teemad
2) Efektiivsuse tagamine/ ebaefektiivsuse vähendamine
3) Mis hetkel on midagi mõistlik teha?

L.L: Miks me ei ole nendega tegelenud?

K.S: Ettevõtte areng ei olnud veel selleni jõudnud. Tegelesime sel hetkel nende asjadega, mis tol hetkel tundusid mõistlikud ja vajalikud. Tagantjärgi vaadates sai tehtud õiged otsused, aga äkki oleks saanud paremini? Täna oleme piisavalt küpsed, et tegeleda detailsemalt selliste teemadega.

Lisaks sunnib detailsemat ülevaadet omama kasvav palgasurve. Kõrged palgad jätavad vähem eksimisruumi, et tänast kasumimarginaali hoida. Spetsialistide ebaefektiivne aja kasutamine on järjest valusam. Seega peab teadlikumaid ja targemaid otsuseid tegema. Oleks hea, kui kõhutunde

pärast ei jääks midagi tegemata, kui numbrite järgi otsustaks, et peaks kiiresti ära tegema. (Näiteks millal suureneda jne).
Inimeste värbamise vaates on kõige olulisem see, et ma omaks ülevaadet, kui palju ma tegelikult saan palka maksta, et see oleks kasumlik ettevõttele. Lõpuks taandub kõik sellele, et keda ma suudan värvata ja kuidas ma suudan ta kasumlikult tööle panna (projekti maha müüa), ehk spetsialisti omahinna teadmine on äriliselt väga oluline.

L.L (kommentaar): Tahaksin lisada, et raamatupidamine ongi tagasi vaatav. Tagantjärgi on kõik täppisteadus. Kui mõelda aastasse 2013, kui meil oli tekkepõhine kulude ja tulude arvestus ja Excel, mis sel hetkel toimis, siis usun, et me oleme kõvasti arenenud.

KS: Tol hetkel see sobis ja toimis. Võib olla oligi siis ka rohkem kõhutunnet. Eriti selle seltskonnaga, kes tol ajal oli. . Mina ei oleks osanud mingeid asju siis arvata või otsustada mingite asjade põhjal võrreldes tänasega.

L.L: Aga miks te arvate, et olete täna parem otsustaja?
K.S: Ma arvan, et see tuleb kogemusega.

L.L: Kas see kõhutunne tegelikult ei tulenegi kogemusest?
K.S: Ma pigem ei usu sellesse. See on pigem selline teeme nagu matemaatikas, et vahel tead vastust, aga ei tea valemit, kuidas selleni jõuda.

L.L: Millised võiks olla sobivad mõõdikud? Mõeldes ettevõtte suurimatele valupunktidele/probleemidele?
K.S: Ma ei oska kohe konkreetset mõõdikut välja tuua. See ei ole konkreetne mõõdik, aga ma sooviks dünaamilist arvutustabelit administratiivse üldkulu simuleerimise võimalusega. Tahaks simuleerida erinevaid võimalusi, arvestades tõenäosust inimeste lõikes. Näiteks, kui võtta juurde kedagi, et milline on mõju kasumile. Kas ta teeb suurt pilti paremaks või hullemaks? Kokkuvõttes arvan, et silma peame peal hoidma sellel, et mis on meie jaoks see optimaalne spetsialistide struktuur, millega kasumit teenida nii, et juhtimiskvaliteet ei kannataks.
Lisaks sooviks detailsemalt ülevaadet uue inimese lisandumisel tekkivatest kuludest ja infot millal ta hakkab meile teenima.

Lisaks peaksime detailsemalt mõõtma kulusid, mis on püsivad kulud, mis sõltuvad ettevõtte suurusest/inimeste arvust. Hetkel oleme juba piisavalt küpsed selleks, et saaks sellist infot kätte.

L.L: Milline informatsioon mõõdab Teie arust kõige paremini, kuidas liigutakse oma eesmärkide poole?

K.S: Esiteks peaks olema plaan/eesmärgid, mida järgida ja mille staatuseid jälgida. Meil on tegelikult palju mitte numbrilisi eesmärke - kriitilised eesmärgid, poole aasta eesmärgid, aasta eesmärgid. Kõige olulisem on mitte numbriliste eesmärkide puhul mõistlikud skaalad ja kokkulepped, et mis on piisav, et hinnata, kas eesmärk on täidetud. Kõige paremini annab ülevaate perioodilised koosolekud ja staatusraportid. Eesmärkide tegevuskavad on mõistlik teha väikesteks tükikesteks/taskideks, siis on motiveerivam eesmärkide poole liikuda.

L.L: Millised mõõdikud peaks olema välja mõeldud, mitte finantsilistele eesmärkidele.

K.S: Ma ei oska kohe hetkel öelda, aga pigem kõige olulisemaks pean, et mõõdikud, mida järgitakse oleks ühiselt kokkulepitud ja neid järgitakse.

L.L: Mille põhjal otsuseid teha ? (Näiteks: Kas on mõistlik investeerida?)

K.S: Hea oleks, kui oleks adekvaatsed alusnumbrid, mille põhjal otsuseid teha. Tahaksin numbritega ise rohkem Excelis mängida. Just näiteks nende asjade osas, mida ei ole etteplaneeritud, aga on lauale tulnud. Tahaks proovida hinnata milline on selliste otsuste mõju meie numbrilistele eesmärkidele. Näiteks, kui ostame 10 000 eurose serveri, aga võtame tööle ühe inimese planeeritust rohkem ja müüme projekti. Kas need kulud, siis tasakaalustavad üksteist või mitte. Eriti oluline on see, siis kui sooviks läbi mängida inimeste kasvu või kahanemisega seotud otsuseid.

Aruandluse spetsiifilised küsimused:

L.L: Millised on teie jaoks oluline info/näidikud mineviku kohta, oleviku kohta ja tuleviku kohta?

KS: Mineviku kohta on kõige olulisemad näitajad projektide efektiivsuse osas. Mineviku osas on oluline arvestada ja järgida puhkusetrende. Oluline, et see loogika jõuaks ka tuleviku prognoosimise tööfailidesse ennetavalt.

Olevik: Omahind ja tuleviku *admin overhead.* Täna tunnen vajadust jooksvalt reaalajas saada infot klientidele tehtud arveldatud tundide osas, ideaalis sooviks võimalust seda igapäevaselt uurima minna.

Tulevik: Prognoositabeli eesmärk: vaatan tulevikku, ma näen, et projekti/lepingud hakkavad lõppema, siis see on signaal, et peab müüma hakkama. Tagant järgi prognoositabeli infot vaadates saan ainult tuvastada fakti, et inimene oli haige või käis koolitusel vms. Üldiselt on 90% seal selline info. Mind huvitab rohkem see info, mida ma oleks saanud mõjutada, selle osakaal on seal tagantjärgi pigem väike. Info, mida ma saan mõjutada jõuab minuni pigem iganädalastel ressursikoosolekutel. Minu jaoks on meie prognoositabeli kõige olulisem eesmärk on vaadata tulevikku. Lisaks äriliselt on oluline teada spetsialistide omahinda ja võimalust tuleviku plaane arvestades sellega simulatsioone läbi teha. Tuleviku vaates võiks eraldi silma all olla näiteks teenimata jäänud tulu, ehk projektid, mis on jäänud koju toomata, sest pole näiteks spetsialisti pakkuda. Kui see on konstantselt suur, siis see on indikatsiooniks, midagi muuta.

L.L: Kuidas saaks paremini tulevikku ennustada?

KS: Mitte ainult arvutada, aga ka jälgida töötajate omahindu ja võrrelda neid reaalsete väljamüügihindade vastu. Lisaks oleks hea, kui oleks mudel, kust saaks teada jooksvalt admin üldkulu spetsialisti kohta. Müügihinnad on sageli osaliselt tulnud kõhutunde pealt.

Nagu eelnevalt mainisin, siis kõige olulisem jooksev tehtud tundide ülevaade. Prognoositabeli kontekstis peaks, kõik majasisesed koolitused, koosolekud, töötajate puhkused olema eelnevalt juba sinna tõstetud. Loogikakontrolli võiks teha ajalooliste andmete pealt haigestumiste osas, ei tea kas päris mudelisse saame rakendada, aga info võiks meil endal olemas olla.

Lisaks oleks hea välja tuua iga kuu näiteks ebaefektiivsuse näitaja. Saaksin siis jälgida, kui palju on mul tundides inimesi üle ja äkki saan selles osas midagi kiiresti muuta.

Sooviks ise mängida Exceli tabelitega. Selleks peaks olulisemad tabelid koos üle vaatama. Saaksin siis iseseisvalt oma mõtteid numbritesse panna.

L.L: Milliseid mitte-finants numbreid peate oluliseks kirjeldamaks ettevõttes toimuvat?

KS: Prognoositud efektiivsus vastandada tegelik efektiivsusega ja võrreldes maksimaalse kasutatava võimekusega. Oluline on siin, et oleks lisatud juurde ka tavapärane meie võimekus, et oleks lihtsam võrrelda.

L.L: Mis on Teie jaoks raporteerimiskoosoleku eesmärk? (raamatupidaja vs tegevjuht / juhtkond)?
Mitu korda kuus/nädalas peaks sellist istumist tegema?
K.S: Raamatupidaja ja tegevjuhi koosolek. Sellel koosolekul saan näha, mis meid järgmine 3 kuud finantsiliselt ootab. Prognooside võrdlus tegelikkusega ja saan hinnata, kas oleme õigel kursil. Kas midagi on drastiliselt muutunud ja milliseid olulisi kulutusi oleme teinud ja milliseid mitte. Selle koosoleku sisuks on aru saada, miks efektiivsus on kukkunud, mis toimub väljamüügihinnaga jne. Kas oleme muutunud liiga väikseks? Lisaks saan korrigeerida tuleviku kulusid ja tulusid vastavalt nähtule. Lisaks annab see koosolek mulle infot, kas peaks oma tegevuses midagi muutma või reageerima.
K.S: Hetkel on meil 1-2 korda kuus sellised koosolekud. Võiks tüürida sinna suunda, et saaks kord nädalas kokku ja infot vahetada.

L.L: Juhtkond vs tegevjuht/raamatupidaja
K.S: Selle koosoleku eesmärk on tegelikult sisuliselt omanikele üks kord kuus ülevaate andmine. Eesmärk on näidata suurt pilti ja vajadusel teha otsuseid ja reageerida. Meil on välja kujunenud, et meil ei ole passiivseid omanikke. Seega üks korda aastas kohtumise asemel, kohtume iga kuu. Vaatame finantse ja strateegiliste eesmärkide staatuseid. Arvan, et kord kuus on piisav selliseks koosolekuks.

L.L: *„Sit-Down“* (Koosolek juhtkonna jooksvate probleemide lahendamiseks).
K.S: Selle koosoleku eesmärk on iga esmaspäev operatiivsete probleemide lahendamine ja info vahetus. Kuigi meil väga palju infovahetust toimub Skypes, siis näost näkku on hea kohtuda, et kõik kõikide tegemistega kursis oleks.

L.L: Millised on teie arust ettevõttes olemasoleva juhtimisaruandluse protsessi puudused? (Üldine küsimus). Tooge 3 näidet, mida võiks parandada.

K.S: Esiteks oleks kõige suurem kasu, kui korra kuus ajaraporteerimine muutuks vähemalt kord nädalas raporteerimiseks. Sellest paraneks prognooside õigeaegsem korrigeerimine ja kuu lõpus ei oleks halbu üllatusi. Teiseks tooks välja, et kulude dünaamiline prognoosimine, teeks mitu asja paremaks. Kolmandaks tooksin välja, et seoses värbamisega oleks hea, kui oleks tabel palga kuludega mängimiseks, kus oleks töötajate omahinna kalkulatsioon ja admin overheadi kalkulatsioon.

L.L: Ettevõttes olemasolevate juhtimisaruannete puudused?

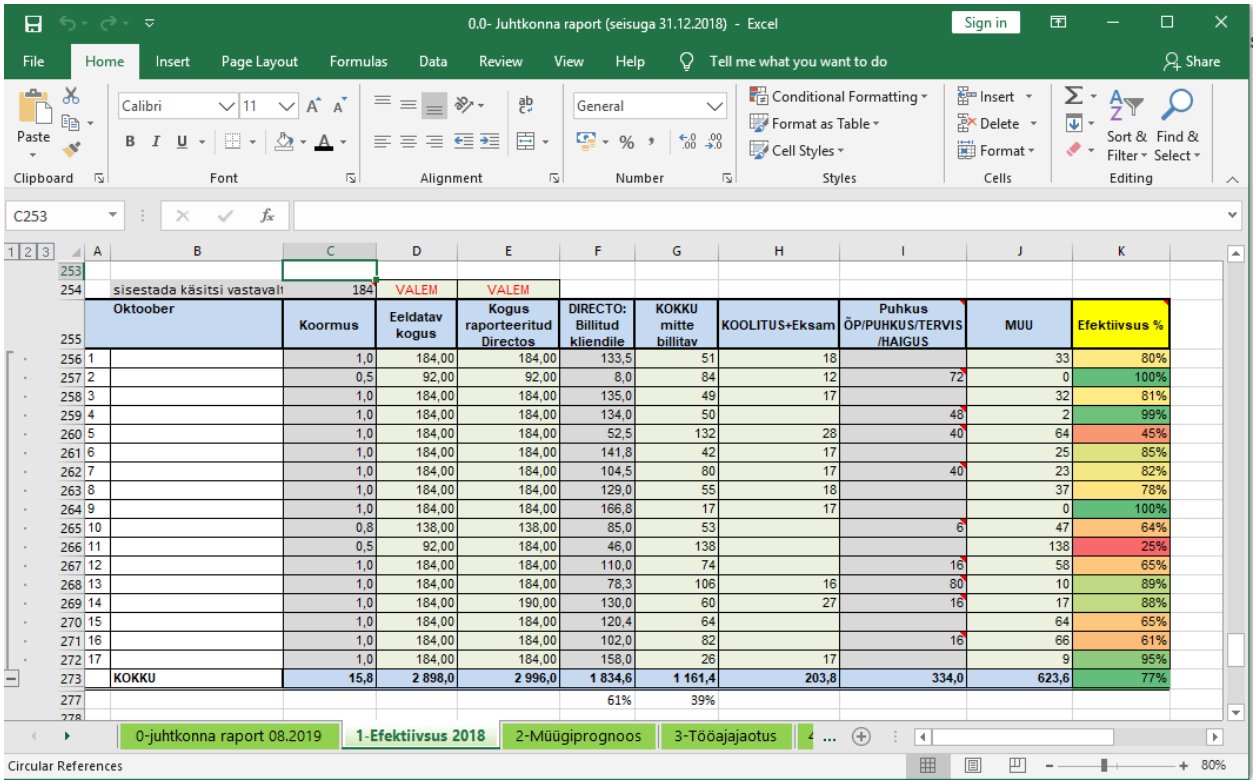
KS: Juhtkonnale esitatavad aruanded on ikka veidi liiga detailsed numbrite vaates. Lisaks võiks olla rohkem graafikud, trende ja võrdluseid eelmiste aastatega. Selleks peaks korraks koos maha istuma ja arutama, mis detailsusega infot juhtkond tänase seisuga vajab. Hetkel on olemas palju finantsinfot, aga äriliselt oluline info on hetkel natuke puudulik. Juhtkonna lauale peaks selline info jõudma. Näiteks, kui meil on 0 kuu (kasumi vaates), aga me tegime midagi strateegiliselt olulist, siis hetkel see ei joonistu numbritest välja. Peaksin siin ise vist ise välja mõtlema, kuidas seda osa parandada. Tuleb kriitilise pilguga üle vaadata ja omavahel kokku leppida, mis on täna oluline juhtkonnale arvestades, et igapäeva töövaates tegelevad juhtkonna liikmed ka spetsialisti tööga. Seega sisuliselt ainult raamatupidaja ja tegevjuht saavad tegeleda igapäevase ettevõtte juhtimisse panustamisega.

KS: Tegevjuhile esitatavad aruanded, järgmine samm võiks olla, et istume koos maha ja arutame läbi, millised kõige olulisemad mõõdikud/info mida jälgida erinevatel tasemetel ja kõrvutada neid meie uue aasta eesmärkidega.

L.L: Kas te arvate et läbi selle mõttevahetuse tagajärjel muutub midagi paremaks?

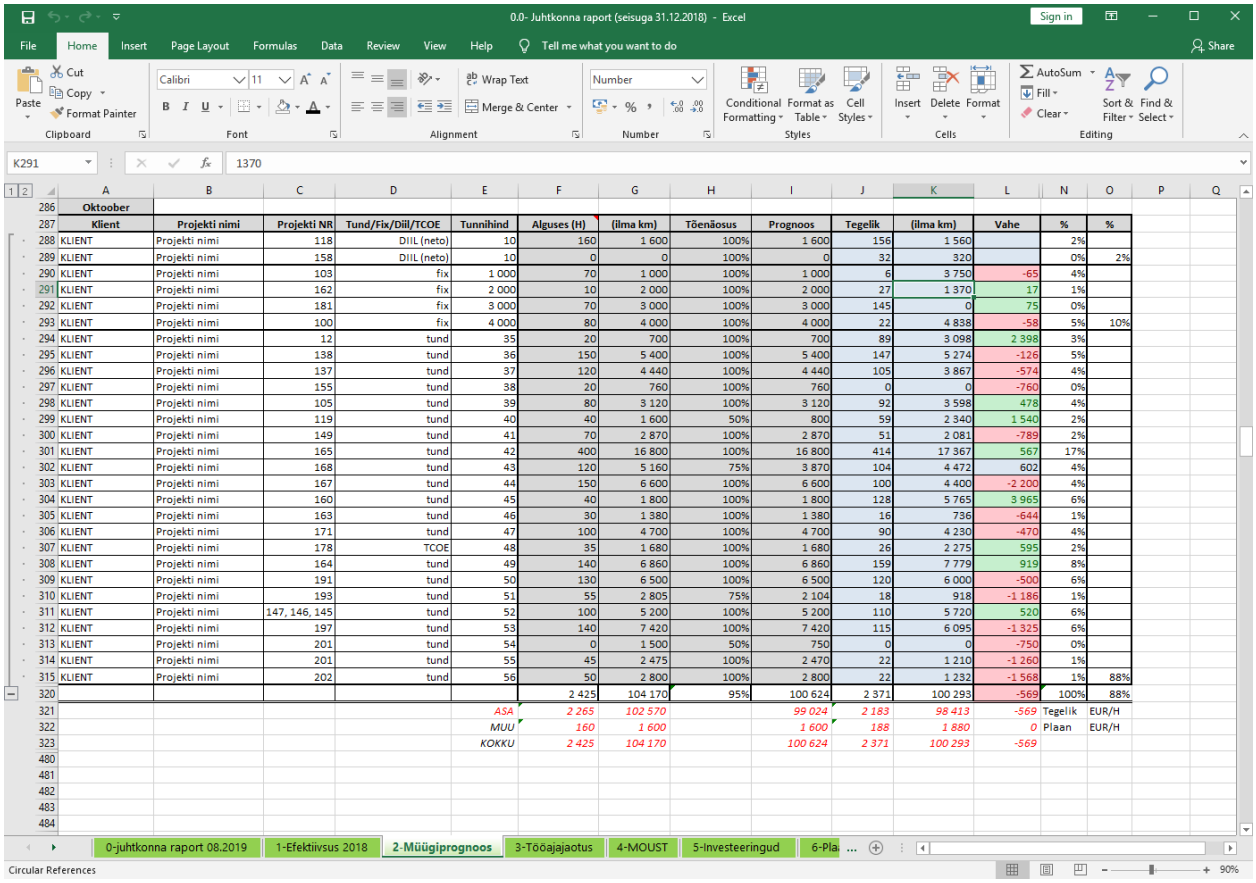
KS: Jah! Tuleb välja, et meil on väga palju tööd ees, et selles valdkonnas areneda.

Lisa 3. Efektiivsuse arvutuse näidisfail (seisuga 31.12.2018)



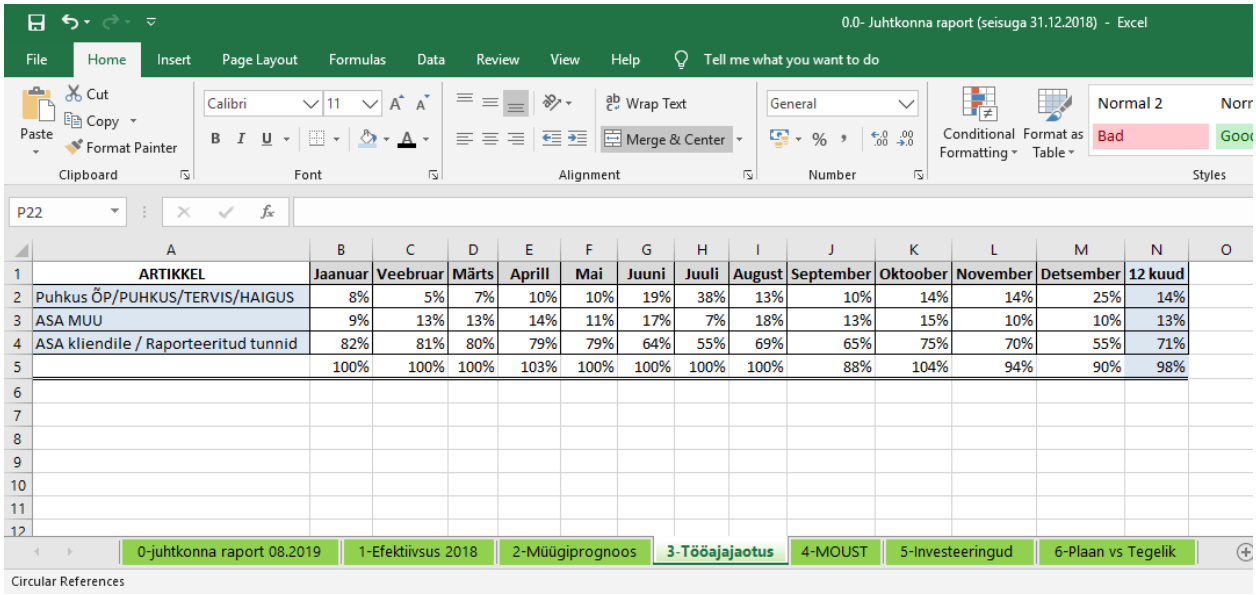
	Oktoober	Koormus	Eeldatav kogus	Kogus raporteeritud Directos	DIRECTO: Billitud kliendile	KOKKU mitte billitav	KOOLITUS+Eksam	Puhkus ÕP/PUHKUS/TERVIS /HAIGUS	MUU	Efektiivsus %
254	sisestada käsitsi vastavalt	184	VALEM	VALEM						
256	1	1,0	184,00	184,00	133,5	51	18		33	80%
257	2	0,5	92,00	92,00	8,0	84	12	72	0	100%
258	3	1,0	184,00	184,00	135,0	49	17		32	81%
259	4	1,0	184,00	184,00	134,0	50		48	2	99%
260	5	1,0	184,00	184,00	52,5	132	28	40	64	45%
261	6	1,0	184,00	184,00	141,8	42	17		25	85%
262	7	1,0	184,00	184,00	104,5	80	17	40	23	82%
263	8	1,0	184,00	184,00	129,0	55	18		37	78%
264	9	1,0	184,00	184,00	166,8	17	17		0	100%
265	10	0,8	138,00	138,00	85,0	53		6	47	64%
266	11	0,5	92,00	184,00	46,0	138			138	25%
267	12	1,0	184,00	184,00	110,0	74		16	58	65%
268	13	1,0	184,00	184,00	78,3	106	16	80	10	89%
269	14	1,0	184,00	190,00	130,0	60	27	16	17	88%
270	15	1,0	184,00	184,00	120,4	64			64	65%
271	16	1,0	184,00	184,00	102,0	82		16	66	61%
272	17	1,0	184,00	184,00	158,0	26	17		9	95%
273	KOKKU	15,8	2 898,0	2 996,0	1 834,6	1 161,4	203,8	334,0	623,6	77%
277					61%	39%				

Lisa 4. Müügi prognoosimise näidisfail (seisuga 31.12.2018)



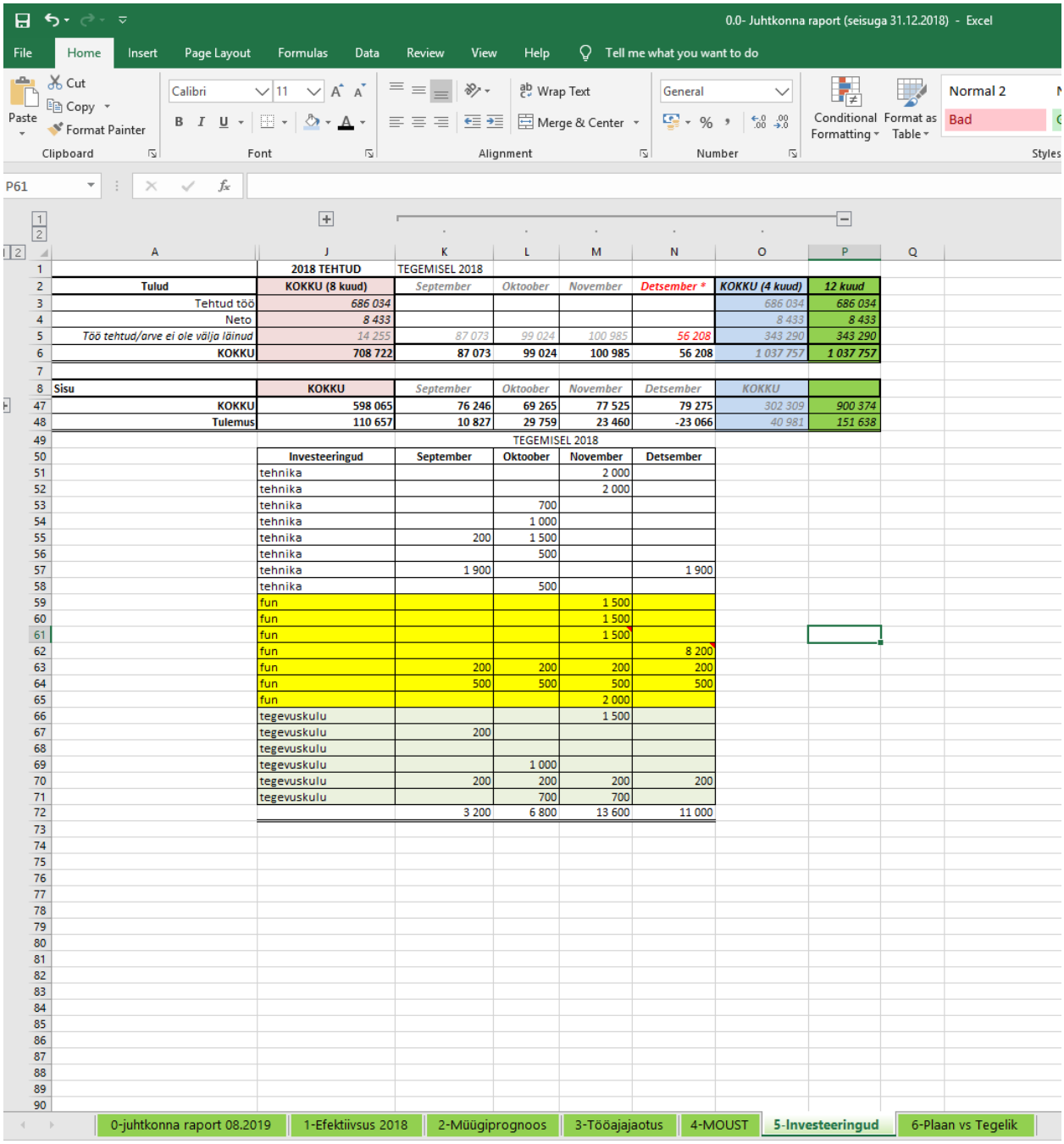
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	N	O
286	Oktoober													
287	Klient	Projekti nimi	Projekti NR	Tund/Fix/Diil/TCOE	Tunnihind	Alguses (H)	(ilma km)	Tõenäosus	Prognoos	Tegelik	(ilma km)	Vahe	%	%
288	KLIENT	Projekti nimi	118	DIIL (neto)	10	160	1 600	100%	1 600	156	1 560		2%	
289	KLIENT	Projekti nimi	158	DIIL (neto)	10	0	0	100%	0	32	320		0%	2%
290	KLIENT	Projekti nimi	103	fix	1 000	70	1 000	100%	1 000	6	3 750	-65	4%	
291	KLIENT	Projekti nimi	162	fix	2 000	10	2 000	100%	2 000	27	1 370	17	1%	
292	KLIENT	Projekti nimi	181	fix	3 000	70	3 000	100%	3 000	145	0	75	0%	
293	KLIENT	Projekti nimi	100	fix	4 000	80	4 000	100%	4 000	22	4 838	-58	5%	10%
294	KLIENT	Projekti nimi	12	tund	35	20	700	100%	700	89	3 098	2 398	3%	
295	KLIENT	Projekti nimi	138	tund	36	150	5 400	100%	5 400	147	5 274	-126	5%	
296	KLIENT	Projekti nimi	137	tund	37	120	4 440	100%	4 440	105	3 867	-574	4%	
297	KLIENT	Projekti nimi	155	tund	38	20	760	100%	760	0	0	-760	0%	
298	KLIENT	Projekti nimi	105	tund	39	80	3 120	100%	3 120	92	3 598	478	4%	
299	KLIENT	Projekti nimi	119	tund	40	40	1 600	50%	800	59	2 340	1 540	2%	
300	KLIENT	Projekti nimi	149	tund	41	70	2 870	100%	2 870	51	2 081	-789	2%	
301	KLIENT	Projekti nimi	165	tund	42	400	16 800	100%	16 800	414	17 367	567	17%	
302	KLIENT	Projekti nimi	168	tund	43	120	5 160	75%	3 870	104	4 472	602	4%	
303	KLIENT	Projekti nimi	167	tund	44	150	6 600	100%	6 600	100	4 400	-2 200	4%	
304	KLIENT	Projekti nimi	160	tund	45	40	1 800	100%	1 800	128	5 765	3 965	6%	
305	KLIENT	Projekti nimi	163	tund	46	30	1 380	100%	1 380	16	736	-644	1%	
306	KLIENT	Projekti nimi	171	tund	47	100	4 700	100%	4 700	90	4 230	-470	4%	
307	KLIENT	Projekti nimi	178	TCOE	48	35	1 680	100%	1 680	26	2 275	595	2%	
308	KLIENT	Projekti nimi	164	tund	49	140	6 860	100%	6 860	159	7 779	919	8%	
309	KLIENT	Projekti nimi	191	tund	50	130	6 500	100%	6 500	120	6 000	-500	6%	
310	KLIENT	Projekti nimi	193	tund	51	55	2 805	75%	2 104	18	918	-1 186	1%	
311	KLIENT	Projekti nimi	147, 146, 145	tund	52	100	5 200	100%	5 200	110	5 720	520	6%	
312	KLIENT	Projekti nimi	197	tund	53	140	7 420	100%	7 420	115	6 095	-1 325	6%	
313	KLIENT	Projekti nimi	201	tund	54	0	1 500	50%	750	0	0	-750	0%	
314	KLIENT	Projekti nimi	201	tund	55	45	2 475	100%	2 470	22	1 210	-1 260	1%	
315	KLIENT	Projekti nimi	202	tund	56	50	2 800	100%	2 800	22	1 232	-1 568	1%	88%
320						2 425	104 170	95%	100 624	2 371	100 293	-569	100%	88%
321					ASA	2 265	102 570		99 024	2 183	98 413	-569	Tegelik	EUR/H
322					MUU	160	1 600		1 600	188	1 880	0	Plaan	EUR/H
323					KOKKU	2 425	104 170		100 624	2 371	100 293	-569		

Lisa 5. Spetsialistide tööajaanalüüsi näidisfail (seisuga 31.12.2018)



ARTIKKEL	Jaanuar	Veebruar	Märts	Aprill	Mai	Juuni	Juuli	August	September	Oktoober	November	Detsember	12 kuud
Puhkus ÕP/PUHKUS/TERVIS/HAIGUS	8%	5%	7%	10%	10%	19%	38%	13%	10%	14%	14%	25%	14%
ASA MUU	9%	13%	13%	14%	11%	17%	7%	18%	13%	15%	10%	10%	13%
ASA kliendile / Raporteeritud tunnid	82%	81%	80%	79%	79%	64%	55%	69%	65%	75%	70%	55%	71%
	100%	100%	100%	103%	100%	100%	100%	100%	88%	104%	94%	90%	98%

Lisa 6. Investeeringute näidisfail (seisuga 31.12.2018)



	A	J	K	L	M	N	O	P
1		2018 TEHTUD	TEGEMISEL 2018					
2	Tulud	KOKKU (8 kuud)	September	Oktoober	November	Detsember *	KOKKU (4 kuud)	12 kuud
3	Tehtud töö	686 034					686 034	686 034
4	Neto	8 433					8 433	8 433
5	Töö tehtud/arve ei ole välja läinud	14 255	87 073	99 024	100 985	56 208	343 290	343 290
6	KOKKU	708 722	87 073	99 024	100 985	56 208	1 037 757	1 037 757
7								
8	Sisu	KOKKU	September	Oktoober	November	Detsember	KOKKU	
47	KOKKU	598 065	76 246	69 265	77 525	79 275	302 309	900 374
48	Tulemus	110 657	10 827	29 759	23 460	-23 066	40 981	151 638
49				TEGEMISEL 2018				
50		Investeeringud	September	Oktoober	November	Detsember		
51		tehnika			2 000			
52		tehnika			2 000			
53		tehnika		700				
54		tehnika		1 000				
55		tehnika	200	1 500				
56		tehnika		500				
57		tehnika	1 900			1 900		
58		tehnika		500				
59		fun			1 500			
60		fun			1 500			
61		fun			1 500			
62		fun				8 200		
63		fun	200	200	200	200		
64		fun	500	500	500	500		
65		fun			2 000			
66		tegevuskulu			1 500			
67		tegevuskulu	200					
68		tegevuskulu						
69		tegevuskulu		1 000				
70		tegevuskulu	200	200	200	200		
71		tegevuskulu		700	700			
72			3 200	6 800	13 600	11 000		

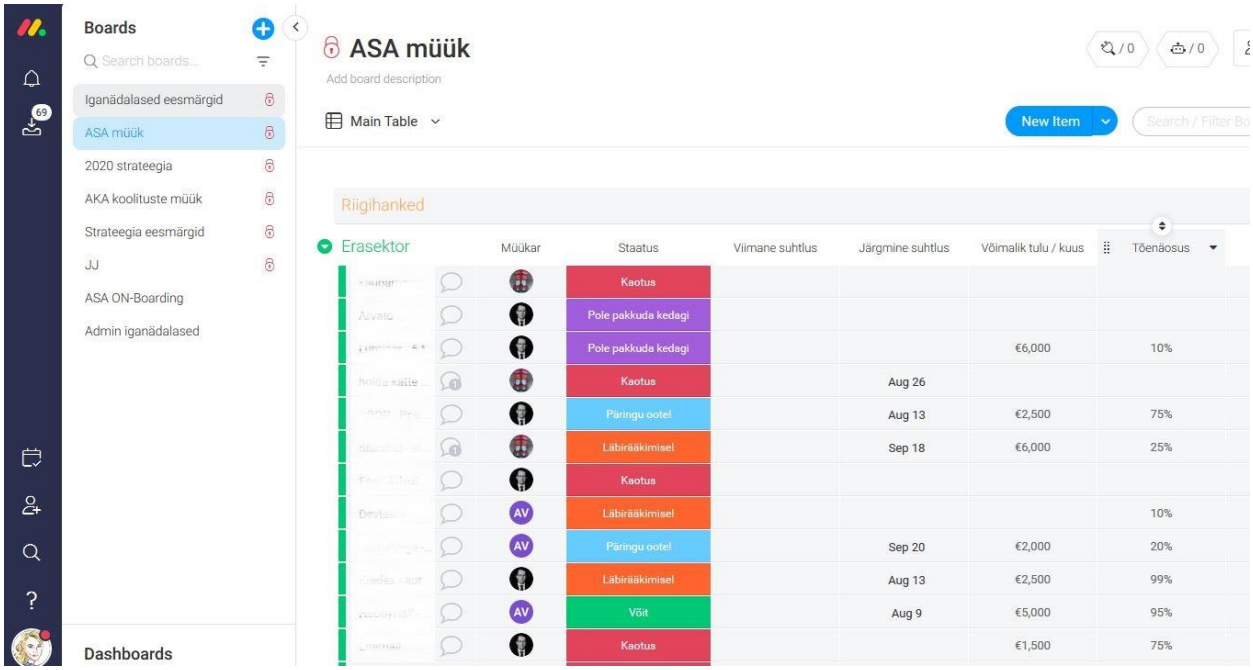
Lisa 7. Eelarve vs tegelikkuse näidisfail (seisuga 31.12.2018)

Directo konto	Tulud	Jaanuar (tegelik)	Tegelik	VAHE	Veebruar	Tegelik	VAHE	Märts	Tegelik	VAHE	Aprill	Tegelik	VAHE	Mai	Juuni	Juuli	August	September	Oktoober	November	Detsember	PROGNOOS(12kuud)
40131	Tehtud tunnid (EUR) ASA	56 269	60 994	4 726	79 400	70 994	-8 406	79 295	77 935	-1 360	78 440	75 425	-3 015	74 698	81 070	61 070	75 000	85 000	90 000	85 000	75 000	911 836
40141	Tehtud tunnid (EUR) PARTNER	27 673	29 419	1 746	26 599	29 419	2 820	32 500	35 338	2 838	5 328	6 721	1 393	5 159	4 478	4 385	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	128 941
Käsitsi	ASA - billimata tööd	-1 617	4 121	2 503		4 121	4 121			0												5 738
	KOKKU	85 559	94 534	8 975	105 999	104 534	-1 465	111 795	113 273	1 478	83 768	82 290	-1 478	79 857	85 548	65 455	79 000	89 000	94 000	89 000	79 000	1 046 515

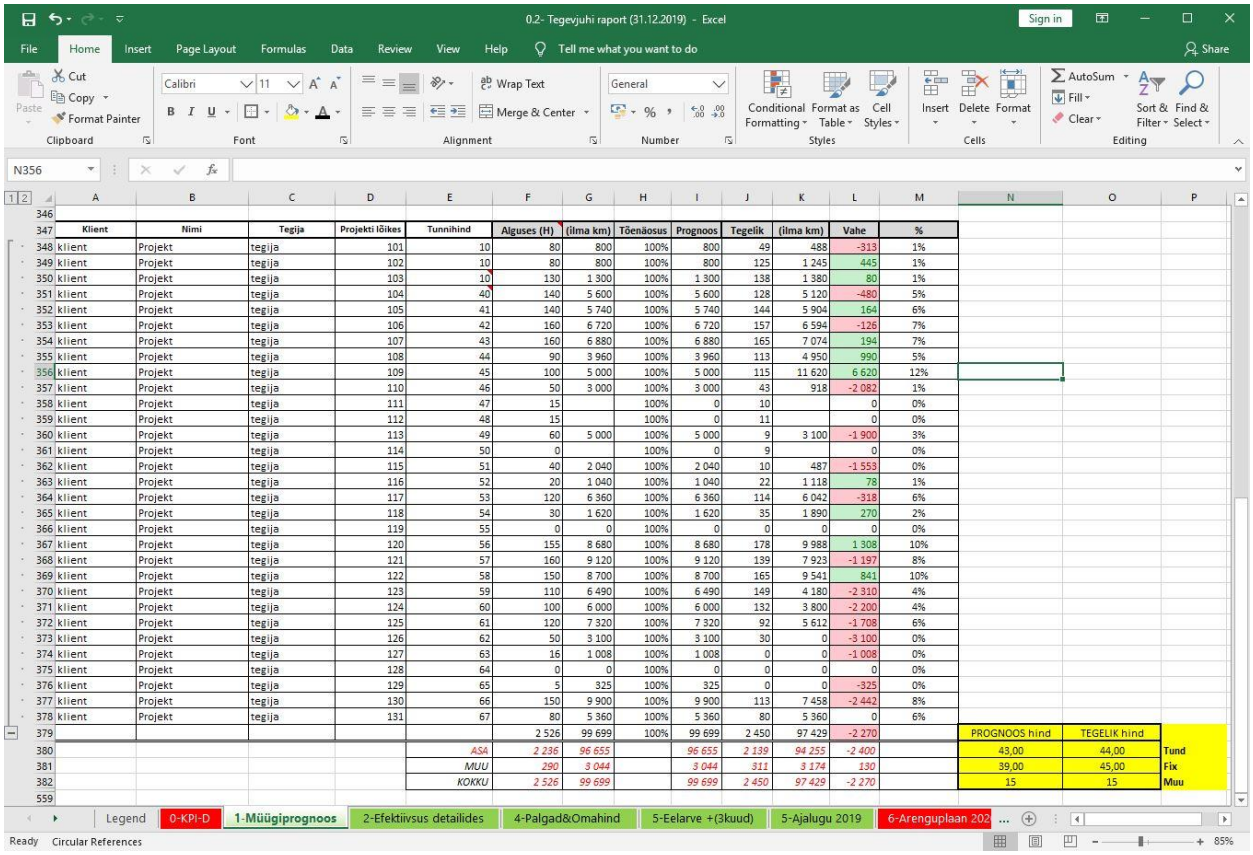
Directo konto	Sisu	Jaanuar	Tegelik	VAHE	Veebruar	Tegelik	VAHE	Märts	Tegelik	VAHE	Aprill	Tegelik	VAHE	Mai	Juuni	Juuli	August	September	Oktoober	November	Detsember	KOKKU
50611	Ruumide rent	3 919	3 119	-800	3 919	3 119	-800	3 919	3 189	-730	3 119	3 119	0	3 119	3 119	3 119	3 119	3 119	3 119	3 119	3 119	39 027
50612	Ruumide kommunaalid	1 685	1 711	26	1 685	1 711	26	1 685	1 479	-206	1 685	1 371	-314	1 685	1 685	1 685	1 685	1 685	1 685	1 685	1 685	20 248
50621	Internet, domeen, telefon	788	789	0	788	789	0	788	788	0	788	788	0	788	788	788	788	788	788	788	788	9 462
50622	Mobiiltelefon	140	74	-66	140	74	-66	140	47	-93	140	95	-45	140	140	140	140	140	140	140	140	1 614
50631	Bürootarbed (paber, kirjutusvahendid jms.	282	220	-62	250	220	-30	250	63	-187	250	220	-30	250	250	250	250	250	250	250	250	3 002
50632	Raamatud, ajalehed jm. trükised	0	0	0	50	0	-50	50	0	-50	50	0	-50	50	50	50	50	50	50	50	50	500
50633	Liikmemaksud	0	0	0	0	0	0		0	0	270	270	0	0	0	0	0	0	0	0	0	270
50636	Kontori sisustus/remont	537	559	22	500	559	59	500	5 295	4 795	250	271	21	250	100	100	100	100	100	100	100	2 797
50637	Infa (arvutid, printerid, litsentsid)	2 379	9 832	7 453	1 063	9 832	8 769	500	3 103	2 603	45	45	0	1 400	5 000	0	1 300	1 500	1 400	3 200	100	26 656
50815	Erisoodustus / Töötajatega seotud	0	0	0	0	0	0	3 000	0	-3 000	0		0		3 750	3 750	3 750	7 750	0	0	7 000	29 000
50651	Reklaamikulud	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	3 000	0	0	0	0	0	0	0	3 000
50638	Infrahooldus	500	0	-500	500	0	-500	500	0	-500	500		-500									1 500
50941	Vastuvõtukulud	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0		3 750							3 750
50641	Raamatupidamisteenused	165	178	13	165	178	13	165	294	129	165	165	0	165	165	165	165	165	165	165	165	1 993
50645	Teenuse sisseost	25 640	23 714	-1 926	23 714	23 714	0	29 200	31 962	2 762			0									78 554
50651	Reklaamikulud	1 863	417	-1 446	0	417	417		235	235	65	65	0	65	65	65	65	65	65	65	65	2 865
50660	Valve	15	15	0	15	15	0	15	15	0	15	15	0	15	15	15	15	15	15	15	15	179
50661	Koristamine	226	311	85	226	311	85	226	372	146	500	232	-268	226	226	226	226	226	500	226	226	3 349
50662	Vesi	53	79	26	53	79	26	53	76	23	53	79	26	53	53	53	53	53	53	53	53	662
50663	Puitkoguja tühjendamine ja rent	5	5	0	5	5	0	5	5	0	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	60
50675	Takso	80	37	-43	80	37	-43	80	233	153	80	302	222	80	80	80	80	80	80	80	80	914
50676	Parkimine	135	176	41	135	176	41	135	199	64	135	152	17	135	135	135	135	135	135	135	135	1 664
50677	Kuluaruanded	106	99	-7	106	99	-7	106	300	194	106		-106	106	106	106	106	106	106	106	106	1 261
50678	Sõidupäevik	1 000	656	-344	500	656	156	500	0	-500	500	319	-181	500	500	500	500	500	500	500	500	6 656
50685	Lähetused lubatud piirmäärades	2 429	284	-2 145	300	284	-16	300	254	-46	300	272	-28	300	300	300	300	300	300	300	300	5 713
50687	Panga teenustasud	30	34	4	30	34	4	30	32	2	30	37	7	30	30	30	30	30	30	30	30	364
50712	Arvestatud palk	38 517	34 224	-4 294	34 000	34 224	224	38 221	36 224	-1 997	39 054	37 109	-1 945	40 104	39 004	39 004	39 004	39 004	39 004	39 004	39 004	463 147
50713	Lisatasud ja preemiad	4 000	4 000	0	4 000	4 000	0	4 000	4 000	0	4 000	4 000	0	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	48 000
50714	Puhkusetasud	4 364	1 223	-3 141	0	1 223	1 223		315	315		2 552	2 552									5 587
50721	Palgaga seotud maksud	14 325	11 885	-2 440	11 000	11 885	885	13 658	12 311	-1 345	13 956	13 368	-588	14 332	13 938	13 938	13 938	13 938	13 938	13 938	13 938	165 718
50731	Tervisholukulud	0	0	0	0	0	0	300	148	-152	0		0	0	100	300	0	200	0	200	0	1 100
50732	Spordi- ja tervisekulude hüvitamine alates	0	1 318	1 318	1 300	1 318	18	800	292	-508	1 300	183	-1 117	1 200	0	1 300	800	0	1 300	800	0	8 818
50741	Koolitused/seerdid	3 722	353	-3 369	500	353	-147	500	1 024	524	580	1 130	550	800					500			6 455
50815	Erisoodustus / Töötajatega seotud	1 353	1 635	281	500	1 635	1 135	1 000	296	-704	2 610	1 166	-1 444	1 500	500	500	500	500	500	500	500	11 598
50816	Erijuhtude TM	300	326	26	100	326	226	200	74	-126	502	287	-215	100	100	100	100	100	100	100	100	2 128
50817	Erisoodustuste SM	600	539	-61	300	539	239	300	122	-178	829	473	-356	300	300	300	300	300	300	300	300	4 668
50941	Vastuvõtukulud	495	84	-411	150	84	-66	150	13	-137	100	140	40	100	100	100	100	100	100	100	100	1 629
	KOKKU Kulu	109 653	97 895	-11 758	86 074	97 895	11 821	101 276	102 762	1 486	71 982	68 231	-3 751	74 798	78 354	71 104	71 604	75 204	69 228	69 954	72 854	963 906
	Kasum/kahjum	-24 094	-3 361	20 733	19 925	6 639	-13 287	10 519	10 511	-8	11 786	14 059	2 273	5 059	7 193	-5 649	7 396	13 796	24 772	19 046	6 146	eha
																						91 184

Plaan (30.04)	23 195
Tegelik (30.04.)	27 848

Lisa 8. Müügihaldamise näidistabel (seisuga 31.12.2019)



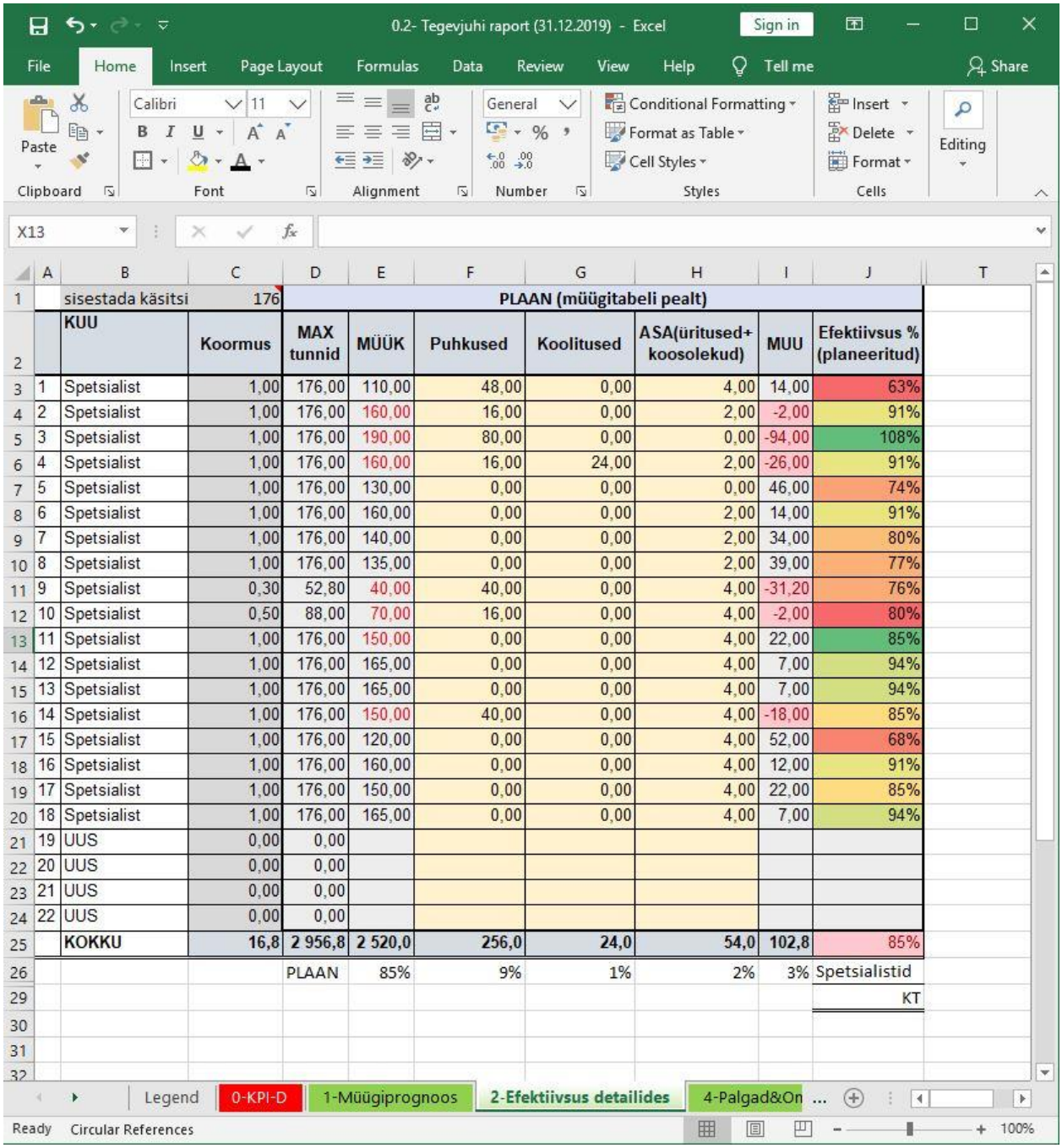
Lisa 9. Tegevjuhi raport - müügi prognoosimise näidisfail (seisuga 31.12.2019)



Klient	Nimi	Tegija	Projekti lõikes	Tunnihind	Alguses (H)	(ilma km)	Tõenäosus	Prognoos	Tegelik	(ilma km)	Vahe	%
klient	Projekt	tegija	101	10	80	800	100%	800	49	488	-313	1%
klient	Projekt	tegija	102	10	80	800	100%	800	125	1 245	445	1%
klient	Projekt	tegija	103	10	130	1 300	100%	1 300	138	1 380	80	1%
klient	Projekt	tegija	104	40	140	5 600	100%	5 600	128	5 120	-480	5%
klient	Projekt	tegija	105	41	140	5 740	100%	5 740	144	5 904	164	6%
klient	Projekt	tegija	106	42	160	6 720	100%	6 720	157	6 594	-126	7%
klient	Projekt	tegija	107	43	160	6 880	100%	6 880	165	7 074	194	7%
klient	Projekt	tegija	108	44	90	3 960	100%	3 960	113	4 950	990	5%
klient	Projekt	tegija	109	45	100	5 000	100%	5 000	115	11 620	6 620	12%
klient	Projekt	tegija	110	46	50	3 000	100%	3 000	43	918	-2 082	1%
klient	Projekt	tegija	111	47	15		100%	0	10		0	0%
klient	Projekt	tegija	112	48	15		100%	0	11		0	0%
klient	Projekt	tegija	113	49	60	5 000	100%	5 000	9	3 100	-1 900	3%
klient	Projekt	tegija	114	50	0		100%	0	9		0	0%
klient	Projekt	tegija	115	51	40	2 040	100%	2 040	10	487	-1 553	0%
klient	Projekt	tegija	116	52	20	1 040	100%	1 040	22	1 118	78	1%
klient	Projekt	tegija	117	53	120	6 360	100%	6 360	114	6 042	-318	6%
klient	Projekt	tegija	118	54	30	1 620	100%	1 620	35	1 890	270	2%
klient	Projekt	tegija	119	55	0	0	100%	0	0	0	0	0%
klient	Projekt	tegija	120	56	155	8 680	100%	8 680	178	9 988	1 308	10%
klient	Projekt	tegija	121	57	160	9 120	100%	9 120	139	7 923	-1 197	8%
klient	Projekt	tegija	122	58	150	8 700	100%	8 700	165	9 541	841	10%
klient	Projekt	tegija	123	59	110	6 490	100%	6 490	149	4 180	-2 310	4%
klient	Projekt	tegija	124	60	100	6 000	100%	6 000	132	3 800	-2 200	4%
klient	Projekt	tegija	125	61	120	7 320	100%	7 320	92	5 612	-1 708	6%
klient	Projekt	tegija	126	62	50	3 100	100%	3 100	30	0	-3 100	0%
klient	Projekt	tegija	127	63	16	1 008	100%	1 008	0	0	-1 008	0%
klient	Projekt	tegija	128	64	0	0	100%	0	0	0	0	0%
klient	Projekt	tegija	129	65	5	325	100%	325	0	0	-325	0%
klient	Projekt	tegija	130	66	150	9 900	100%	9 900	113	7 458	-2 442	8%
klient	Projekt	tegija	131	67	80	5 360	100%	5 360	80	5 360	0	6%
					2 526	99 699	100%	99 699	2 450	97 429	-2 270	
				ASA	2 236	96 655		96 655	2 139	94 255	-2 400	
				MUU	290	3 044		3 044	311	3 174	130	
				KOKKU	2 526	99 699		99 699	2 450	97 429	-2 270	

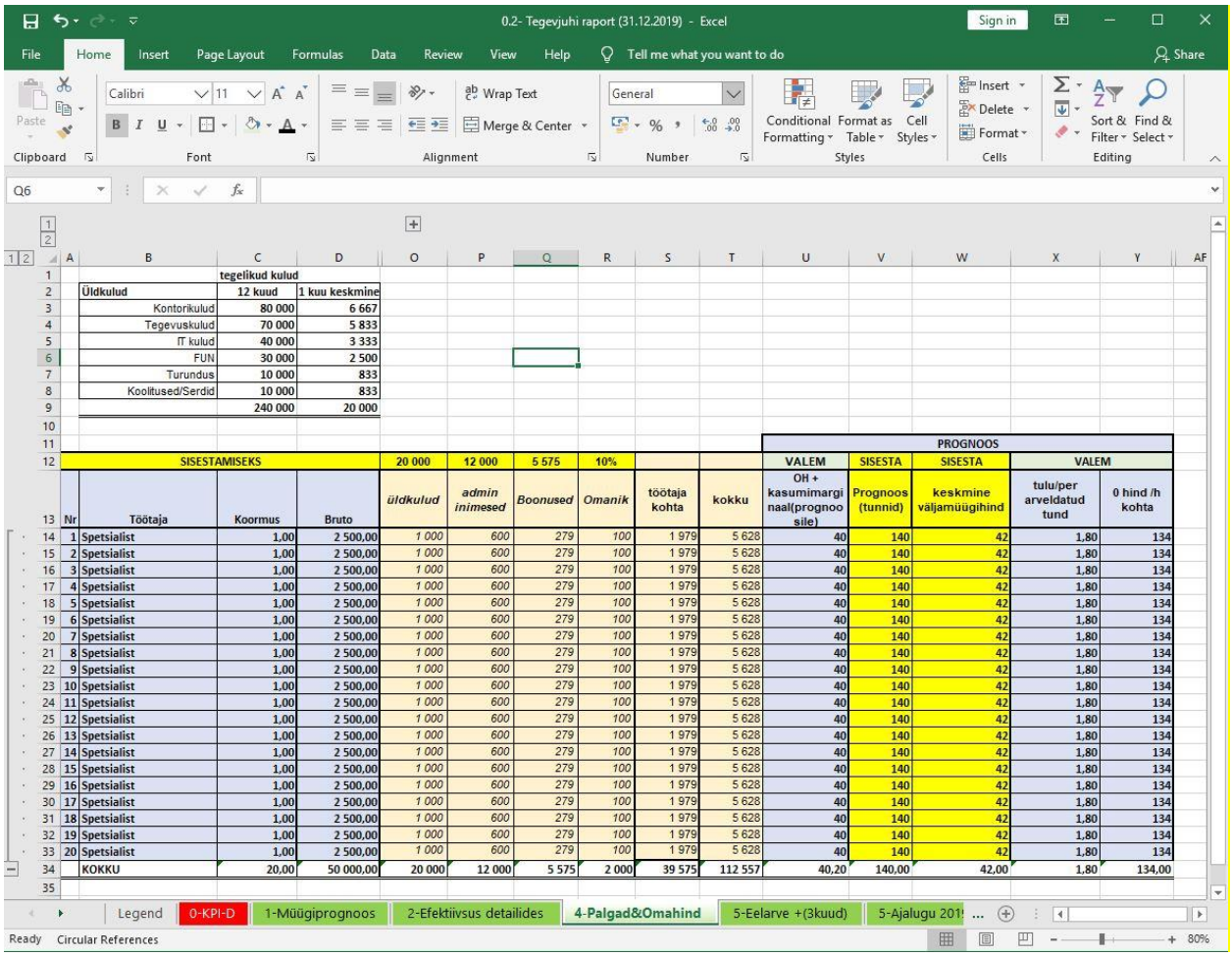
PROGNOOS hind	TEGELIK hind	
43,00	44,00	Tund
39,00	45,00	Fix
15	15	Muu

Lisa 10. Tegevjuhi raport– detailne efektiivsuse näidisfail (seisuga 31.12.2019)



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1		sisestada käsitsi	176	PLAAN (müügitabeli pealt)						
2		KUU	Koormus	MAX tunnid	MÜÜK	Puhkused	Koolitused	ASA(üritused+ koosolekud)	MUU	Efektiivsus % (planeeritud)
3	1	Spetsialist	1,00	176,00	110,00	48,00	0,00	4,00	14,00	63%
4	2	Spetsialist	1,00	176,00	160,00	16,00	0,00	2,00	-2,00	91%
5	3	Spetsialist	1,00	176,00	190,00	80,00	0,00	0,00	-94,00	108%
6	4	Spetsialist	1,00	176,00	160,00	16,00	24,00	2,00	-26,00	91%
7	5	Spetsialist	1,00	176,00	130,00	0,00	0,00	0,00	46,00	74%
8	6	Spetsialist	1,00	176,00	160,00	0,00	0,00	2,00	14,00	91%
9	7	Spetsialist	1,00	176,00	140,00	0,00	0,00	2,00	34,00	80%
10	8	Spetsialist	1,00	176,00	135,00	0,00	0,00	2,00	39,00	77%
11	9	Spetsialist	0,30	52,80	40,00	40,00	0,00	4,00	-31,20	76%
12	10	Spetsialist	0,50	88,00	70,00	16,00	0,00	4,00	-2,00	80%
13	11	Spetsialist	1,00	176,00	150,00	0,00	0,00	4,00	22,00	85%
14	12	Spetsialist	1,00	176,00	165,00	0,00	0,00	4,00	7,00	94%
15	13	Spetsialist	1,00	176,00	165,00	0,00	0,00	4,00	7,00	94%
16	14	Spetsialist	1,00	176,00	150,00	40,00	0,00	4,00	-18,00	85%
17	15	Spetsialist	1,00	176,00	120,00	0,00	0,00	4,00	52,00	68%
18	16	Spetsialist	1,00	176,00	160,00	0,00	0,00	4,00	12,00	91%
19	17	Spetsialist	1,00	176,00	150,00	0,00	0,00	4,00	22,00	85%
20	18	Spetsialist	1,00	176,00	165,00	0,00	0,00	4,00	7,00	94%
21	19	UUS	0,00	0,00						
22	20	UUS	0,00	0,00						
23	21	UUS	0,00	0,00						
24	22	UUS	0,00	0,00						
25		KOKKU	16,8	2 956,8	2 520,0	256,0	24,0	54,0	102,8	85%
26				PLAAN	85%	9%	1%	2%	3%	Spetsialistid
29										KT

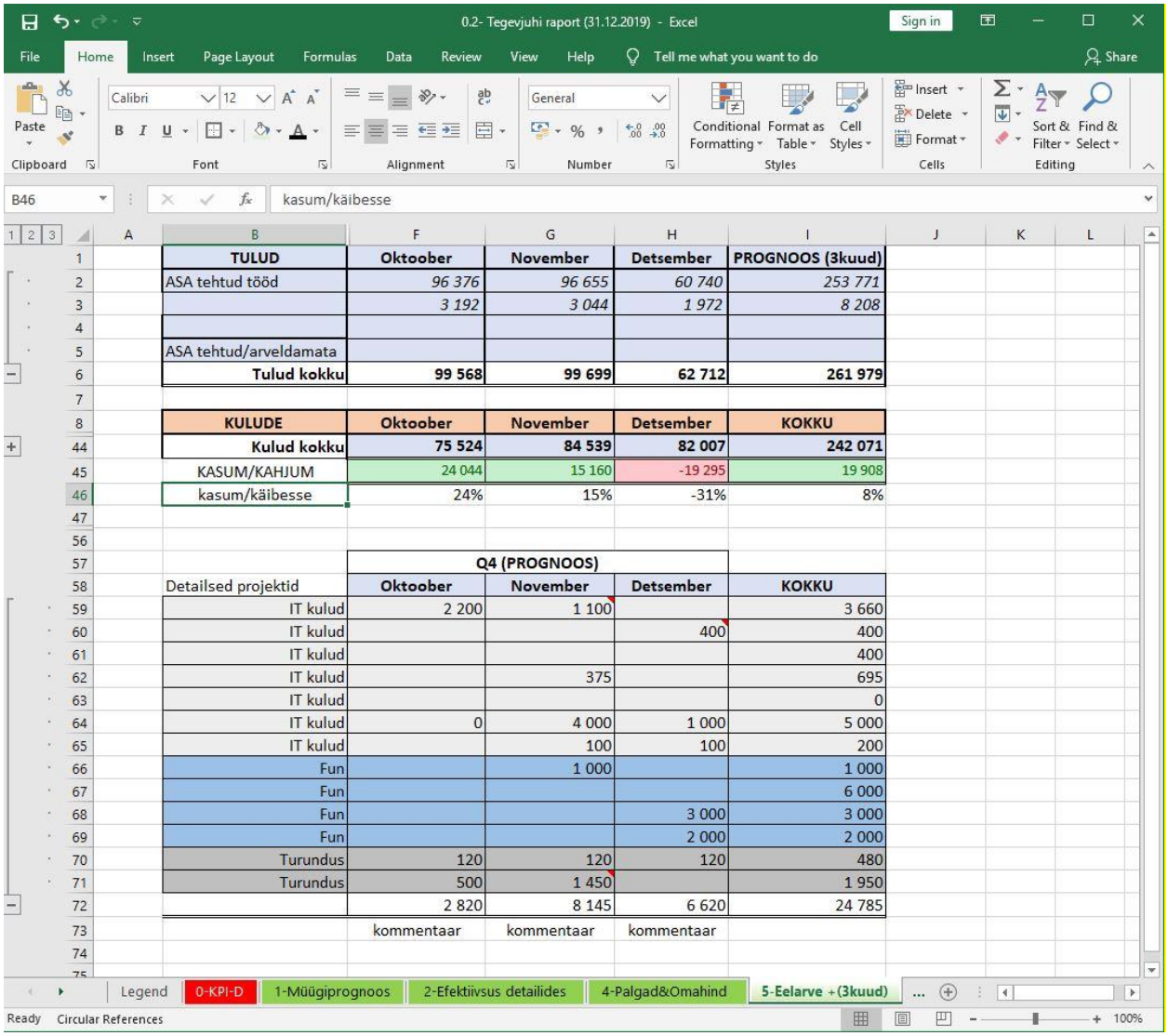
Lisa 11. Tegevjuhi raport – omahinna arvutamise näidisfail (seisuga 31.12.2019)



	tegelikud kulud	
Üldkulud	12 kuud	1 kuu keskmine
Kontorikulud	80 000	6 667
Tegevuskulud	70 000	5 833
IT kulud	40 000	3 333
FUN	30 000	2 500
Turundus	10 000	833
Koolitused/Serdid	10 000	833
	240 000	20 000

											PROGNOOS				
	SISESTAMISEKS			20 000	12 000	5 575	10%				VALEM	SISESTA	SISESTA	VALEM	
Nr	Töötaja	Koormus	Bruto	*üldkulud*	*admin inimesed*	*Boonused*	*Omanik*	töötaja kohta	kokku		OH + kasumimarginaal(prognoosile)	Prognoos (tunnid)	keskmine väljamüügihind	tulu/per arveldatud tund	0 hind /h kohta
1	Spetsialist	1,00	2 500,00	1 000	600	279	100	1 979	5 628		40	140	42	1,80	134
2	Spetsialist	1,00	2 500,00	1 000	600	279	100	1 979	5 628		40	140	42	1,80	134
3	Spetsialist	1,00	2 500,00	1 000	600	279	100	1 979	5 628		40	140	42	1,80	134
4	Spetsialist	1,00	2 500,00	1 000	600	279	100	1 979	5 628		40	140	42	1,80	134
5	Spetsialist	1,00	2 500,00	1 000	600	279	100	1 979	5 628		40	140	42	1,80	134
6	Spetsialist	1,00	2 500,00	1 000	600	279	100	1 979	5 628		40	140	42	1,80	134
7	Spetsialist	1,00	2 500,00	1 000	600	279	100	1 979	5 628		40	140	42	1,80	134
8	Spetsialist	1,00	2 500,00	1 000	600	279	100	1 979	5 628		40	140	42	1,80	134
9	Spetsialist	1,00	2 500,00	1 000	600	279	100	1 979	5 628		40	140	42	1,80	134
10	Spetsialist	1,00	2 500,00	1 000	600	279	100	1 979	5 628		40	140	42	1,80	134
11	Spetsialist	1,00	2 500,00	1 000	600	279	100	1 979	5 628		40	140	42	1,80	134
12	Spetsialist	1,00	2 500,00	1 000	600	279	100	1 979	5 628		40	140	42	1,80	134
13	Spetsialist	1,00	2 500,00	1 000	600	279	100	1 979	5 628		40	140	42	1,80	134
14	Spetsialist	1,00	2 500,00	1 000	600	279	100	1 979	5 628		40	140	42	1,80	134
15	Spetsialist	1,00	2 500,00	1 000	600	279	100	1 979	5 628		40	140	42	1,80	134
16	Spetsialist	1,00	2 500,00	1 000	600	279	100	1 979	5 628		40	140	42	1,80	134
17	Spetsialist	1,00	2 500,00	1 000	600	279	100	1 979	5 628		40	140	42	1,80	134
18	Spetsialist	1,00	2 500,00	1 000	600	279	100	1 979	5 628		40	140	42	1,80	134
19	Spetsialist	1,00	2 500,00	1 000	600	279	100	1 979	5 628		40	140	42	1,80	134
20	Spetsialist	1,00	2 500,00	1 000	600	279	100	1 979	5 628		40	140	42	1,80	134
KOKKU		20,00	50 000,00	20 000	12 000	5 575	2 000	39 575	112 557		40,20	140,00	42,00	1,80	134,00

Lisa 12. Tegevjuhi raport – eelarve + (3 kuud) näidisfail (seisuga 31.12.2019)

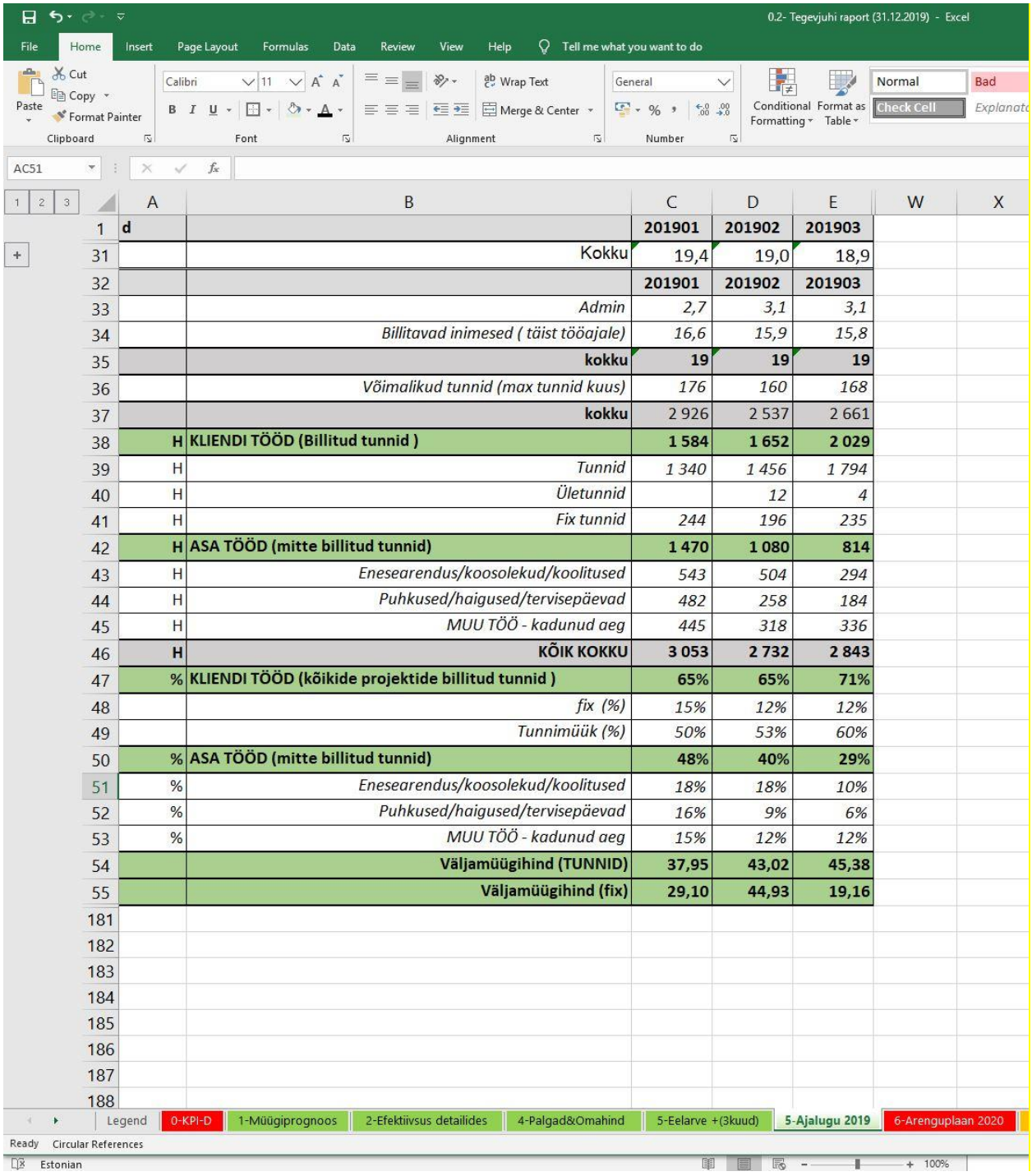


TULUD	Oktoober	November	Detsember	PROGNOOS (3kuud)
ASA tehtud tööd	96 376	96 655	60 740	253 771
	3 192	3 044	1 972	8 208
ASA tehtud/arveldamata				
Tulud kokku	**99 568**	**99 699**	**62 712**	**261 979**

KULUDE	Oktoober	November	Detsember	KOKKU
Kulud kokku	**75 524**	**84 539**	**82 007**	**242 071**
KASUM/KAHJUM	24 044	15 160	-19 295	19 908
kasum/käibesse	24%	15%	-31%	8%

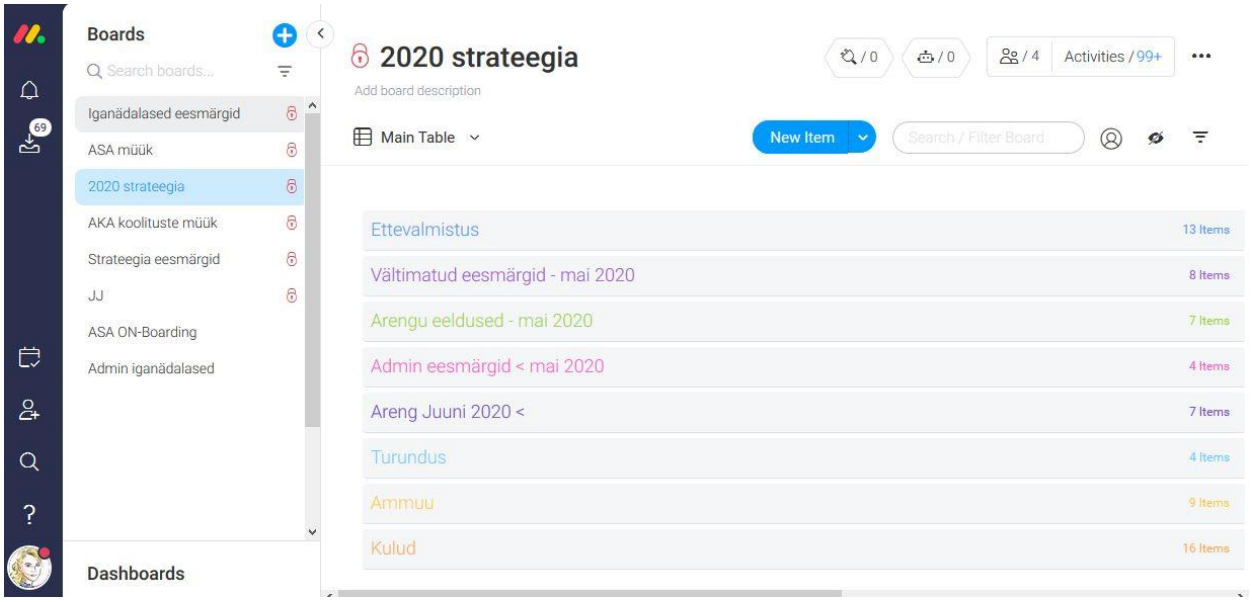
	Q4 (PROGNOOS)			
Detailsed projektid	Oktoober	November	Detsember	KOKKU
IT kulud	2 200	1 100		3 660
IT kulud			400	400
IT kulud				400
IT kulud		375		695
IT kulud				0
IT kulud	0	4 000	1 000	5 000
IT kulud		100	100	200
Fun		1 000		1 000
Fun				6 000
Fun			3 000	3 000
Fun			2 000	2 000
Turundus	120	120	120	480
Turundus	500	1 450		1 950
	2 820	8 145	6 620	24 785
	kommentaar	kommentaar	kommentaar	

Lisa 13. Tegevjuhi raport –ajalugu 2019 näidisfail (seisuga 31.12.2019)

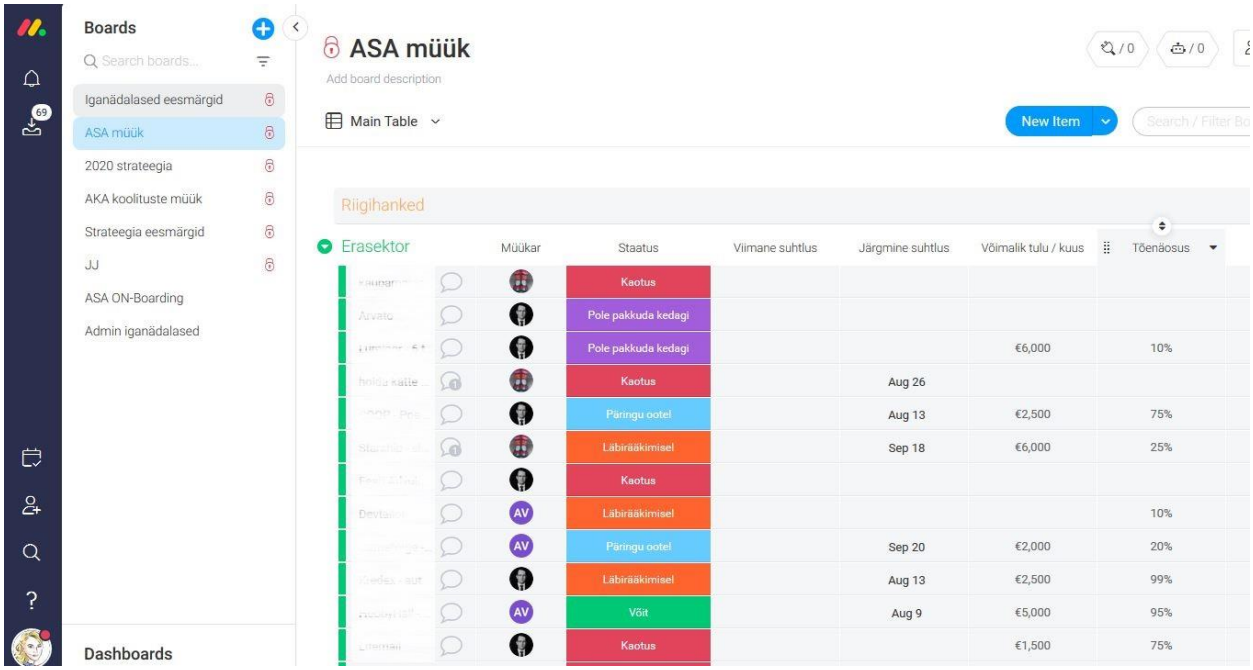


	A	B	C	D	E
1	d		201901	201902	201903
31		Kokku	19,4	19,0	18,9
32			201901	201902	201903
33		*Admin*	*2,7*	*3,1*	*3,1*
34		*Billitavad inimesed (täist tööajale)*	*16,6*	*15,9*	*15,8*
35		**kokku**	**19**	**19**	**19**
36		*Võimalikud tunnid (max tunnid kuus)*	*176*	*160*	*168*
37		**kokku**	2 926	2 537	2 661
38	**H**	**KLIENDI TÖÖD (Billitud tunnid)**	**1 584**	**1 652**	**2 029**
39	H	*Tunnid*	*1 340*	*1 456*	*1 794*
40	H	*Ületunnid*		*12*	*4*
41	H	*Fix tunnid*	*244*	*196*	*235*
42	**H**	**ASA TÖÖD (mitte billitud tunnid)**	**1 470**	**1 080**	**814**
43	H	*Enesearendus/koosolekud/koolitused*	*543*	*504*	*294*
44	H	*Puhkused/haigused/tervisepäevad*	*482*	*258*	*184*
45	H	*MUU TÖÖ - kadunud aeg*	*445*	*318*	*336*
46	**H**	**KÕIK KOKKU**	**3 053**	**2 732**	**2 843**
47	**%**	**KLIENDI TÖÖD (kõikide projektide billitud tunnid)**	**65%**	**65%**	**71%**
48		*fix (%)*	*15%*	*12%*	*12%*
49		*Tunnimüük (%)*	*50%*	*53%*	*60%*
50	**%**	**ASA TÖÖD (mitte billitud tunnid)**	**48%**	**40%**	**29%**
51	%	*Enesearendus/koosolekud/koolitused*	*18%*	*18%*	*10%*
52	%	*Puhkused/haigused/tervisepäevad*	*16%*	*9%*	*6%*
53	%	*MUU TÖÖ - kadunud aeg*	*15%*	*12%*	*12%*
54		**Väljamüügihind (TUNNID)**	**37,95**	**43,02**	**45,38**
55		**Väljamüügihind (fix)**	**29,10**	**44,93**	**19,16**

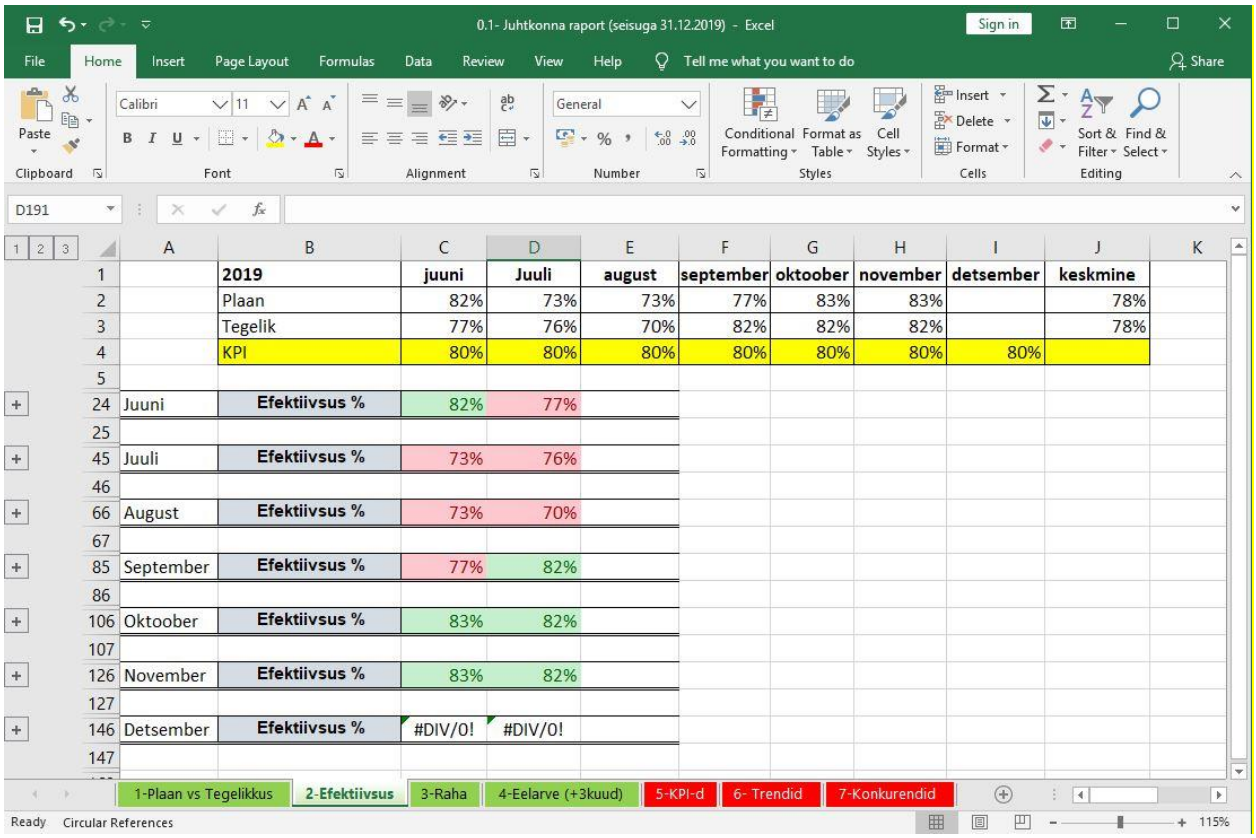
Lisa 14. 2020. aasta strateegia kuvatõmmis töövahendist (seisuga 31.12.2019)



Lisa 15. Ettevõtte müügihalduse kuvatõmmis (seisuga 31.12.2019)

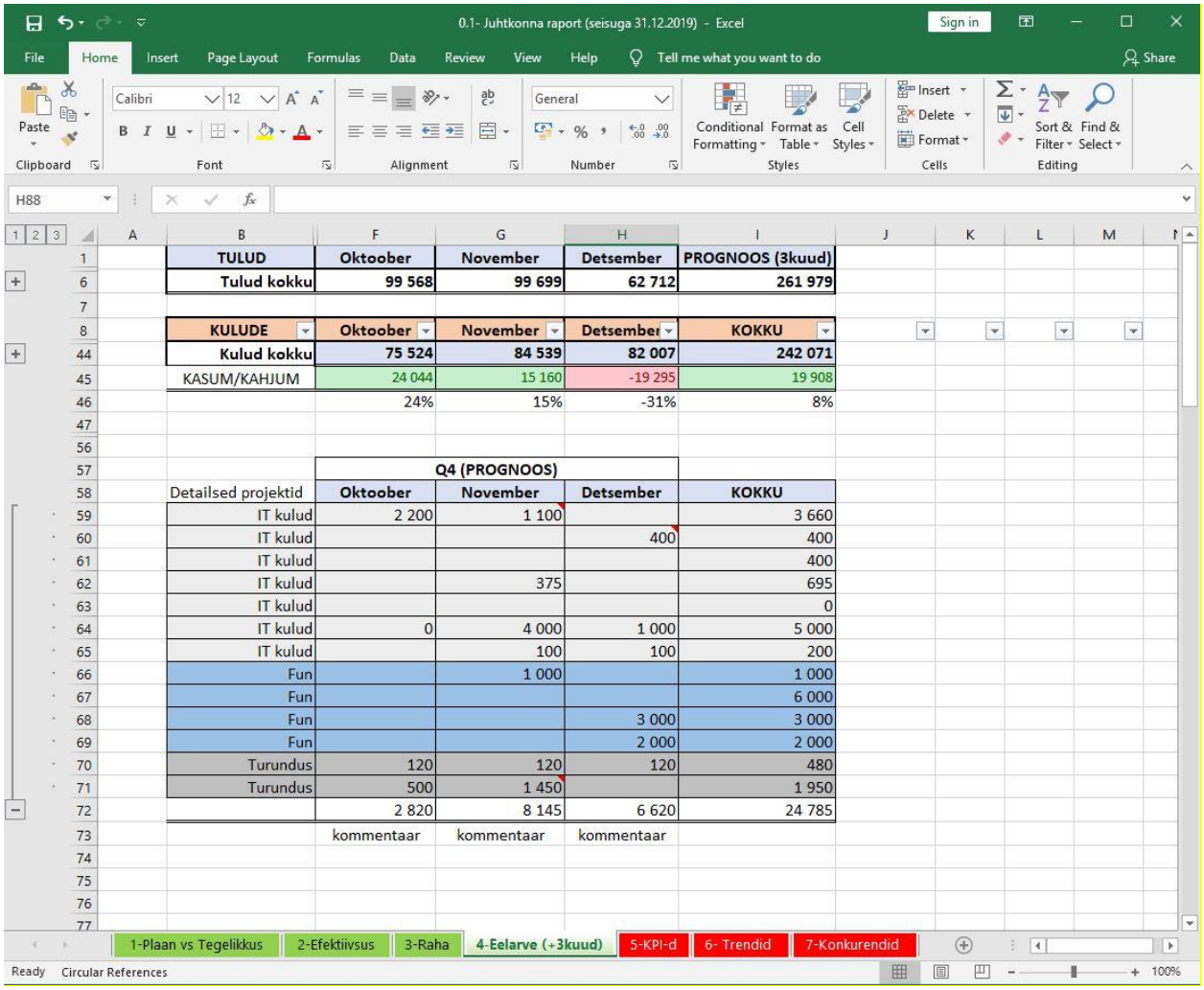


Lisa 16. Juhtkonna raport - Efektiivsuse arvutuse näidisfail (seisuga 31.12.2019)



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1		2019	juuni	Juuli	august	september	oktoober	november	detsember	keskmine
2		Plaan	82%	73%	73%	77%	83%	83%		78%
3		Tegelik	77%	76%	70%	82%	82%	82%		78%
4		KPI	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	
5										
24	Juuni	Efektiivsus %	82%	77%						
25										
45	Juuli	Efektiivsus %	73%	76%						
46										
66	August	Efektiivsus %	73%	70%						
67										
85	September	Efektiivsus %	77%	82%						
86										
106	Oktoober	Efektiivsus %	83%	82%						
107										
126	November	Efektiivsus %	83%	82%						
127										
146	Detsember	Efektiivsus %	#DIV/0!	#DIV/0!						
147										

Lisa 17. Juhtkonna raport- eelarve + (3 kuud) näidisfail (seisuga 31.12.2019)

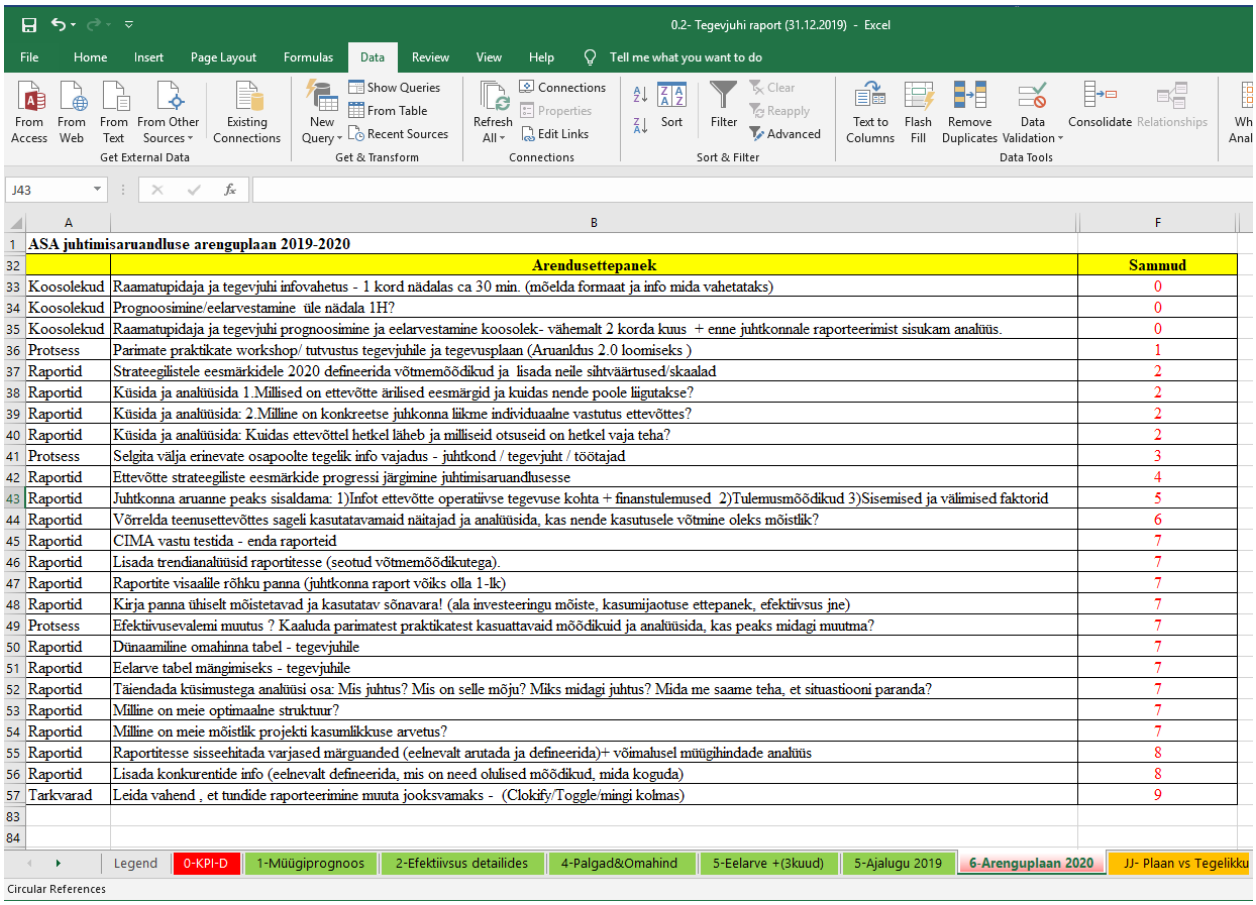


TULUD	Oktoober	November	Detsember	PROGNOOS (3kuud)
Tulud kokku	99 568	99 699	62 712	261 979

KULUDE	Oktoober	November	Detsember	KOKKU
Kulud kokku	75 524	84 539	82 007	242 071
KASUM/KAHJUM	24 044	15 160	-19 295	19 908
	24%	15%	-31%	8%

	Q4 (PROGNOOS)			
Detailsed projektid	Oktoober	November	Detsember	KOKKU
IT kulud	2 200	1 100		3 660
IT kulud			400	400
IT kulud				400
IT kulud		375		695
IT kulud				0
IT kulud	0	4 000	1 000	5 000
IT kulud		100	100	200
Fun		1 000		1 000
Fun				6 000
Fun			3 000	3 000
Fun			2 000	2 000
Turundus	120	120	120	480
Turundus	500	1 450		1 950
	2 820	8 145	6 620	24 785
	kommentaar	kommentaar	kommentaar	

Lisa 18. Tegevjuhi raport- juhtimisaruandluse arendus ettepanekud (seisuga 31.12.2019)



ASA juhtimisaruandluse arenguplaan 2019-2020

	Arendusettepanek	Sammud
Koosolekud	Raamatupidaja ja tegevjuhi infovahetus - 1 kord nädalas ca 30 min. (mõelda formaat ja info mida vahetataks)	0
Koosolekud	Prognoosimine/eelarvestamine tüle nädala 1H?	0
Koosolekud	Raamatupidaja ja tegevjuhi prognoosimine ja eelarvestamine koosolek- vähemalt 2 korda kuus + enne juhtkonnale raporteerimist sisukam analüüs.	0
Protsess	Parimate praktikate workshop/ tutvustus tegevjuhile ja tegevusplaan (Aruanldus 2.0 loomiseks)	1
Raportid	Strateegilistele eesmärkidele 2020 defineerida võtmemõõdikud ja lisada neile sihtväärtused/skaalad	2
Raportid	Küsida ja analüüsida 1.Millised on ettevõtte ärilised eesmärgid ja kuidas nende poole liigutakse?	2
Raportid	Küsida ja analüüsida: 2.Milline on konkreetse juhkonna liikme individuaalne vastutus ettevõttes?	2
Raportid	Küsida ja analüüsida: Kuidas ettevõttel hetkel läheb ja milliseid otsuseid on hetkel vaja teha?	2
Protsess	Selgita välja erinevate osapoolte tegelik info vajadus - juhtkond / tegevjuht / töötajad	3
Raportid	Ettevõtte strateegiliste eesmärkide progressi järgimine juhtimisaruandlusesse	4
Raportid	Juhtkonna aruanne peaks sisaldama: 1)Infot ettevõtte operatiivse tegevuse kohta + finanstulemused 2)Tulemusmõõdikud 3)Sisemised ja välimised faktorid	5
Raportid	Võrrelda teenusettevõttes sageli kasutatavamaid näitajad ja analüüsida, kas nende kasutusele võtmine oleks mõistlik?	6
Raportid	CIMA vastu testida - enda raporteid	7
Raportid	Lisada trendianalüüsid raportitesse (seotud võtmemõõdikutega).	7
Raportid	Raportite visaalile rõhku panna (juhtkonna raport võiks olla 1-lk)	7
Raportid	Kirja panna ühiselt mõistetavad ja kasutatav sõnavara! (ala investeeringu mõiste, kasumijaotuse ettepanek, efektiivsus jne)	7
Protsess	Efektiivusevalemi muutus ? Kaaluda parimatest praktikatest kasuattavaid mõõdikuid ja analüüsida, kas peaks midagi muutma?	7
Raportid	Dünaamiline omahinna tabel - tegevjuhile	7
Raportid	Eelarve tabel mängimiseks - tegevjuhile	7
Raportid	Täiendada küsimustega analüüsi osa: Mis juhtus? Mis on selle mõju? Miks midagi juhtus? Mida me saame teha, et situastiooni paranda?	7
Raportid	Milline on meie optimaalne struktuur?	7
Raportid	Milline on meie mõistlik projekti kasumlikkuse arvetus?	7
Raportid	Raportitesse sisseehitada varjased märguanded (eelnevalt arutada ja defineerida)+ võimalusel müügihindade analüüs	8
Raportid	Lisada konkurentide info (eelnevalt defineerida, mis on need olulised mõõdikud, mida koguda)	8
Tarkvarad	Leida vahend , et tundide raporteerimine muuta jooksvamaks - (Clokify/Toggle/mingi kolmas)	9

Lisa 19. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks[1]

Mina: Liisa Licht (sünnikuupäev:28.04.1986)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose:
„Juhtimisaruandluse arendamine ASA Quality Services OÜ näitel“,
mille juhendaja on Tarmo Kadak,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

[1]Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.