

**JUHI JA ETTEVÕTJA**

**1. OSA**

# **RAHA- RAAMMAT**

**ETTEVÕTTE FINANTSIDEST  
LIHTSALT JA SELGELT**



**INGA STELMAK**

**Kirjastaja:**  
OÜ Six Apples  
Inga Stelmak

**Küljendus:**  
OÜ Euroweb

JUHI JA ETTEVÕTJA

**RAHA-**  
**RAAMAT**

INGA STELMAK

# Sisukord

<b>SISSEJUHATUS</b>	<b>4</b>
<b>1. ETTEVÖTTE FINANTSJUHTIMINE JA -SÜSTEEM</b>	<b>6</b>
1.1. Ettevõtte finantsjuhtimine – olemus, roll ja eripära	7
1.2. Traditsiooniline raamatupidamine versus juhtimisarvestus	12
1.3. Finantssüsteemi ülesehitus	14
1.3.1. Kontoplaan	15
1.3.2. Kulukeskuste moodustamine	17
1.4. <i>Controlling</i>	18
<b>2. ETTEVÖTTE TOIMIMISE JA TULEMUSTE ANALÜÜS</b>	<b>21</b>
2.1. Raamatupidamise aruanded kui finantsanalüüsi lähteallikad	21
2.1.1. Bilanss	23
2.1.2. Kasumiaruanne	25
2.1.3. Rahakäibe aruanne	26
2.1.4. Bilansi, kasumiaruande ja rahakäibe aruande omavahelised seosed	32
2.2. Analüüsi olemus ja roll tänapäeva juhtimises	37
2.2.1. Analüüsi olemus	37
2.2.2. Analüüsi roll ettevõtte edukas juhtimises	37
2.2.3. Ärianalüüs ehk majandusanalüüs, finantsanalüüs	40
2.2.4. Analüüsiliigid	42
2.2.5. Analüüsi infotarbijad	46
2.3. Suhtarvuanalüüs	47
2.4. Kasumiläve ehk kulu-maht-kasum analüüs	56
2.5. EVA kontseptsioon ja selle rakendamine väikeettevõttes	63
2.6. Ettevõtte väärtusahela analüüs	65
2.6.1. Ettevõtte väärtusahela mõiste ja olemus	65
2.6.2. Protsesside kaardistamine	67
2.6.3. Tegevuste ja toimingute analüüs	68
2.6.4. Konkurentsieelise arendamine	69
2.6.5. Tulemuslikkuse mõõtmine	70
<b>3. KÄIBEKAPITALI JUHTIMINE</b>	<b>75</b>
3.1. Käibekapitali olemus, mõisted ja lähenemised	75
3.2. Tegevus- ja rahatsükkel	77
3.3. Sularaha ja lühiajaliste kõrglikviidsete väärtpaberite juhtimine	79
3.4. Krediidi ehk debitoorse võla juhtimine	80
3.5. Varude juhtimine	81

<b>4.</b>	<b>KULUARVESTUS</b>	<b>89</b>
4.1.	Kuluarvestuse olemus ja roll ettevõttes	89
4.2.	Kuluarvestuse baasteadmised: mõisted ja kulude liigitamise põhimõtted	93
4.3.	Kuluarvestusmeetodid	103
4.3.1.	Traditsiooniline kuluarvestus	103
4.3.2.	Toimingupõhine kuluarvestus	104
4.3.3.	Toimingupõhine versus mahupõhine kuluarvestus	104
4.4.	Kulude jaotamine toodetele/teenustele ehk omahinna arvutus	107
4.4.1.	Kulude jaotamine toodetele: tootmisomahinna arvestus, täiskuluarvestus	108
4.4.2.	Kulude jaotamine toodetele: osakuluarvestus	118
4.4.3.	Kuluarvestuse meetodite võrdlus	119
4.5.	Kuluarvestusmeetodid lähtuvalt ettevõtte tegevusvaldkonnast	121
4.6.	Kuluarvestussüsteemi loomine ettevõttes	124
4.6.1.	Kuluarvestussüsteemid ja neile esitatavad nõuded	124
4.6.2.	Kulukeskuste moodustamine	126
4.6.3.	Toimingupõhise kuluarvestuse juurutamine väikeettevõttes	128
<b>5.</b>	<b>HINNAKUJUNDUS</b>	<b>130</b>
5.1.	Hind ning hinnakujunduse roll ja eesmärgid	130
5.2.	Hinnakujunduse tegurid	132
5.3.	Hinnakujunduse meetodid	133
5.4.	Kasumliku hinna kujundamine. Kulude roll hinna kujunduses	136
5.5.	Piirkasumimäär ja hinnastrateegia	138
	<b>KASUTATUD KIRJANDUS</b>	<b>144</b>

# Sissejuhatus

„Cash is king”- kõlab tuntud ingliskeelne väljend. Raha ringlus on ettevõttes sama tähtis kui vereringe elusorganismi jaoks. Kuskilt see peab tulema ehk rahale peab olema ligipääs ning see peab varustama kõiki elutähtsaid organeid. Raha liikumine ja selle hulk on nagu jäämäe veepealne osa, mis paistab välja. Jäämäe veealuses osas toimub raha sisuline juhtimine, mis tähendab sihipäraseid ja tõhusaid tegevusi ja toiminguid ning varade efektiivset kasutust. Et raha oleks piisavalt, peab see olema investeeritud õigesti, protsessid juhitud tõhusalt ja kasumlikult. Juht peab olema võimeline tegema õigeid hinnaotsuseid.

Juhi ja ettevõtja raharaamatule tuleb kokku kaks osa. Esimene neist on nüüd valmis ja ootab teid lugema. Siin keskendume finantsjuhtimise olemusele, analüüsile ja sellele, kuidas ehitada üles hea finantssüsteem. Et teha mõistlikke otsuseid, peab oma äri väga hästi tundma. Selleks, et oma äri tunda, tuleb seda pidevalt analüüsida. Analüüsitavat infot tuleb koguda korrektselt ja adekvaatselt. Finantssüsteemi ülesehitus, aruannete mõistmine ja -analüüs on väga tihedalt läbi põimunud, mistõttu on need teemad ühte raamatusse koondatud. Eduka juhtimise üks võtmeküsimusi on ka käibekapitali juhtimine, mis on finantsjuhtimise lahutamatu osa. Siit raamatust leiab vastuse nii sageli esitatavale küsimusele: kasum on, kuhu jäi raha? Käibekapitali ja -vahendite nappus on ettevõtjate põhiline probleem. Käibekapitali juhtimisele on pühendatud 3. peatükk.

Ettevõtja ning juhi aeg on kallis. Usun, et iga juht vajab kompaktset ja sisutihedat ülevaadet sellest, mis on finantside juures tõesti oluline ja igapäevatoos kasutatav. Raamat on praktilise väärtusega ning kirjutatud kõikidele arusaadavas ja lihtsas keeles, et see oleks mõistetav ka inimestele, kellel pole majandus- ja finantsteadmisi, ent on praktiline kogemus. „Juhi ja ettevõtja raharaamat” on mõeldud eelkõige ettevõtete omanikele ja juhtidele, aga ka raamatupidajatele, finantsjuhtidele ning mõistagi kõikidele, kes ettevõtte rahaasjade vastu sügavat huvi tunnevad.

Raamatus on eraldi käsitletud väikeettevõtte finantsjuhtimise iseärasusi. Finantsjuhtimise roll on väikeettevõtjate seas liiga alahinnatud. Sageli arvatakse, et see on midagi väga kauget ja keerulist, mis mõeldud pigem suur- kui väikeettevõtetele. Vastupidi, finantsjuhtimine pole raketiteadus, vaid lihtne ja praktiline meetmetik äri edukaks ajamiseks. Minu soov ongi tuua finantsjuhtimine ettevõtjatele ja juhtidele lähemale. Väga oluline on, et ka ettevõtte keskastmejuhid ja teised võtmeisikud mõistaksid ettevõtte finantse – nii suudavad ka nemad oma tegevust tulemuslikumalt planeerida ning mõista paremini tippjuhtkonna otsuseid.

On ju teada, et väga suur hulk ettevõtteid ebaõnnestub esimese viie aasta jooksul. Iga äri on riskantne, sest ei ole võimalik kõrvaldada kõiki riske. Alustava ettevõtte risk seisneb selles, et on väga palju määramatut, turg ja klient tundmatud, raha vähe ja ligipääs rahale raskendatud. Kiire kasv on vähemalt sama riskantne, sest nõuab palju raha. Nii alustava kui ka kiire kasvuga ettevõtte jaoks on finantsjuhtimine elutähtis tegevus, mis sisaldab planeerimist ja analüüsi.

Juhtimise ja finantsjuhtimise keskmes on analüüs. Kuidas ja millist informatsiooni koguda ning mida mõõta, on analüüsi ja kogu finantsüsteemi võtmeküsimus. Analüüs algab juba planeerimisel ning hõlmab kogu ettevõtet. Selleks, et midagi analüüsida, tuleb seda mõõta. Mida, mis mahus ja milleks? Seda vaatame ettevõtte toimimise ja tulemuste analüüsi peatükis, kus keskendume eelkõige finantsanalüüsile. Juhtimine on alalüüsiga väga tihedalt läbi põimunud. Kui me ei mõõda, siis me ka ei juhi. Mida varem ettevõtja teadliku finantsjuhtimisega alustab, seda parem. Finantsteadlikkuse kasv aitab kindlasti parandada edu väljavaateid ja sisse viia efektiivset ning tulemustele orienteeritud juhtimist.

Eduka ettevõtte peamine eesmärk on luua väärtust, pakkudes klientidele võimalikult kõrget väärtust madalaima hinnaga. Finantsjuhtimine annab vastused küsimustele, kas me ikka teeme neid asju, mis tõeliselt väärtust loovad, kas meie protsessid on piisavalt hästi juhitud ja kas vara on parimal moel tööle pandud.

## Tänuavaldus

Raamatu valmimise eest soovin tänada oma õppejõudusid ja juhendajaid prof Jaan ja Lehte Alverit, mentorit Oleg Zavjalovit ning Guido Lindmäed, kes julgustasid, toetasid ja aitasid kaasa heade mõtete ja praktilise abiga.

# 1. Ettevõtte finantsjuhtimine ja -süsteem

Finantsjuhtimine pole muud, kui ettevaatav ja analüüsiv mõtlemisviis, mis vähendab kõhutunde põhjal otsustamist ja suurendab faktilisi otsuseid. Olgu kas või talupoja tarkuse tasemel. Kui tooteid on vähe ja ärimudel väga lihtne, siis piisab ruudulisest paberist ja pliiatsist, et tulud/kulud kokku lüüa ja kasum välja arvutada.

Kui aga ettevõtte kasvab, töötajaid tuleb juurde, toodete valik suureneb, minnakse uutele turgudele, siis paberist ja pliiatsist enam ei piisa. Vaja läheb ka spetsiifilisi teadmisi ja oskusi. Väga paljud väikeettevõtted ebaõnnestuvad esimese viie aasta jooksul ning suuresti seetõttu, et planeerimine ning käibevahendite juhtimine on puudulik ehk teisisõnu finantsjuhtimine on nõrk (või olematu). Kahjuks alahindavad ettevõtete juhid teenimatult ja põhjendamatumult finantsjuhtimise rolli. Hästi läbimõeldud finantsjuhtimine tõstab ettevõtte ellujäämis- ja konkurentsivõimet tänu tõhusamatele protsessidele ning parematele majandustulemustele.

Oluline on raamatupidamine niimoodi üles ehitada, et tuleb välja juhtimiseks vajalik info. Milline on vajalik info? Selline, mida saab mõjutada, mis on seotud eesmärkidega ja mis aitab näha, kas ollakse oma sihile lähemale jõudnud või kas on üldse edasi arenatud.

Finantsjuhtimises on kaks reeglit:

1. Kõik ettevõtte võtmeisikud, ka finantspersonal peavad tundma protsesse. Seepärast peavad finantsjuht ja pearaamatupidaja aeg-ajalt ka tootmistehhis aega veetma.
2. Mitte kunagi ei tohi ära kasutada kõiki krediidiliine, alati peab midagi varuks olema.

Selles peatükis uurime:

- mis on finantsjuhtimine ja millised on väikeettevõtte finantsjuhtimise eripärad võrreldes suureettevõttega;
- mis eristab finantsarvestust ehk traditsioonilist raamatupidamist juhtimisarvestusest;
- mis on *controlling*;
- finantsjuhtimissüsteemi ülesehitust.



## 1.1 Ettevõtte finantsjuhtimine – olemus, roll ja eripära

**Mis on finantsjuhtimine?** Ettevõtte finantsjuhtimine tegeleb ettevõtte rahaasjade juhtimise ja korraldamisega. See on juhtimisprotsessi üks olulisem osa, mis on suunatud firma varade otstarbekale ja tulutoovale kasutamisele. Finantsjuhtimisega on tihedalt seotud nii ostu-, müügi-, turundus-, logistika- kui ka tootmisprotsessid. Laias laastus hõlmab see käibekapitali juhtimist, pikaajaliste investeeringute hindamist, kapitalistruktuuri ja finantseerimisega seotud otsuseid ning dividendipoliitikat. Finantsjuhtimise eesmärk on ettevõtte omanike vara väärtust maksimeerida, mida mõjutab nii ettevõtte lähi- kui ka kaugem tulevik.

Finantsjuhtimine pole üksnes raha liigutamine või kulude kokkuhoid, vaid seda saab rakendada ainult protsesside juhtimise kaudu. Ehk teisisõnu, **finantsjuhtimine = protsesside juhtimine**. Heal juhul 10% kuludest saame vähendada kokku hoides. Kui kulusid on vaja vähendada suuremal määral, siis peame muutma ettevõtte protsesse.

Finantsjuhtimine koosneb kolmest osast:

- **Finantsplaneerimine**

Juhatus peab teadma, kui palju on raha vaja, et ärilisi eesmärke täita. Lühiajaliselt võib olla vaja investeerida kauba- ja materjalivarudesse. Raha on vaja selleks, et maksta töötajatele palka ning finantseerida ostjatele antavaid krediite. Pikemas perspektiivis võib lisaraha vaja olla selleks, et kasvatada tootmisvõimsust või ette valmistada ülevõtmisi.

- **Finantskontroll**

Finantskontrolli abil saab juht teadmise, kas ja kuidas ettevõtte ärilisi eesmärke täidetakse. Muu hulgas kontrollitakse vara kasutamise ja protsesside efektiivsust. Oluline on ka töötajate panuse mõõtmine. Finantskontrolli abil järgivad omanikud veel juhtkonna tegevust – kas see vastab omanike huvidele. Loomulikult on ka tegevuse kontrolli vastavus headele äritavadele ja seadusandlusele üks finantskontrolli eesmärke.

- **Finantsotsuste tegemine**

Finantsandmeid ja nende analüüsi on vaja, et otsustada kas, kuhu ja kui palju investeerida ning kuidas investeeringuid finantseerida. Lühiajalised otsused on seotud kauba- ja tootmisvarudega (kui palju ja mis ajal peab kaupa ja/või materjali tellima) ning ostjatele antavate maksetähtaegade (kui pikka maksetähtaega ostjatele lubada). Otsuste langetamisel peab tuginema eelnevalt tehtud põhjalikule analüüsile, mis omakorda eeldab usaldusväärsete andmete kogumist, adekvaatseid eeldusi ja õiget metoodikat.

Päris suur erinevus on suur- ja väikeettevõtte finantsjuhtimises, mis sõltub eelkõige väikeettevõtte kõrgemast riskist ja kompetentsipuudusest. Samas peab väikeettevõtte juhi silmaring olema palju laiem kui suurettevõtte juhil, sest ta peab lisaks tehnilistele asjadele tegelema ka turunduse-, müügi- ning finantsjuhtimisega.

Tabelis 1.1 on toodud neli peamist finantsjuhtimise valdkonda, kust tuleb välja ka esimene suurim erinevus väike- ja suurettevõtte finantsjuhtimises.

### Väikeettevõtja finantsjuhtimise tööriist on puhaskäibekapitali juhtimine.

Valdkonnad	Fookuses	Ajaline vaade	Tegelemissagedus	
			Väikeettevõttes	Suures ettevõttes
Käibekapitali juhtimine	Kauba ja tootmisvarud, ostjatelt laekumata arved, raha. Lühiajalised laenud, palgavõlad, võlad tarnijatele, maksuvõlad.	Lühiajaline	Pidev	Pidev
Pikaajaliste investeeringute juhtimine	Investeeringute tasuvuste arvutused ja analüüs	Pikaajaline	Pigem harva, harva, mitte kunagi	Sageli
Kapitalistruktuuri ja finantseerimist puudutavad otsused	Kui palju on investeeringuteks raha vaja? Kuidas investeeringuid finantseerida – kas laenuga või omakapitaliga?	Pikaajaline	Pigem harva, harva, mitte kunagi	Sageli
Dividendi poliitika	Kas ja kui palju dividende maksta? Millist dividendi poliitikat kasutada?	Pikaajaline	Pigem harva, harva, mitte kunagi	Sageli

Tabel 1.1. Finantsjuhtimise valdkonnad

Käibekapitali juhtimine on lühiajaline finantstegevus, millega tegeletakse iga päev nii suur- kui ka väikefirmas. Need on otsused, mis puudutavad ettevõtte lühiajalist vara ja selle finantseerimist. Lühiajaline vara on tootmis- ja kaubavarud, ostjatelt laekumata arved ning raha pangas ja kassas. Varude juhtimisega tegeletakse igapäevaselt igas ettevõttes, kus üldse on varud. Kaubandusettevõttes on valmiskaubavarud, tootmisettevõttes on toormaterjali, detailide ning valmistoodangu varud. Otsustused, kui palju varusid hoida ja millal ning mis koguses kaupa või toormaterjali tellida, kuuluvad igapäevaste finantsjuhtimisotsuste juurde. Klientidele antakse tavaliselt arвете maksmiseks aega. Kui palju? Mis tingimustel? Kuidas ja kui sageli tegeletakse võlglastelt raha kogumisega? See moodustab ettevõtte krediidioliitika, mis on ka käibekapitali juhtimise valdkond. Ka

raha arvel – kui raha on arvel liiga palju, siis on tegemist madala efektiivsusega, kui liiga vähe, siis on oht, et ettevõtte ei suuda oma arveid maksta. Käibekapitali juhtimisest on pikemalt juttu peatükis 3.

Investeeringute hindamine ja juhtimine on otsustusvaldkond, millega väikeettevõttes ei pruugita kuigi sageli kokku puutuda. Suurettevõttes seevastu tegeletakse investeeringutega iga päev, sest kaupluste kett avab poode, tootmisettevõtte toob turule tooteid, vallutab uusi turge, soetab seadmeid ja tootmisliine. Kõik sellised otsused nõuavad põhjalikku analüüsi ja andmete kogumist. Investeeringud on seotud pikema ajaga, tasuvusaeg algab kolmest aastast.

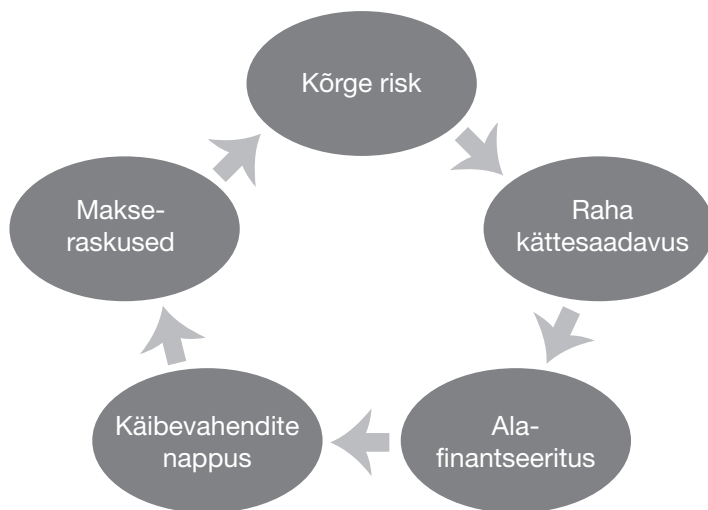
Kapitali struktuuri ja finantseerimisega seotud otsused on pigem suurettevõtte pärusmaa. Kuigi ka väikefirmas peab jälgima, et kapitali struktuur oleks optimaalne ehk omakapitali osakaal ei oleks alla 30% koguvarast. Kuna investeerimisega tegeletakse oluliselt sagedamini suur- kui väikeettevõttes, siis ka finantseerimisotsuseid võetakse suuremas firmas sagedamini vastu.

Suurettevõtete, eriti börsil kauplevate organisatsioonide dividendipoliitika on väga oluline. Selle valdkonna otsused ei ole lühiajalised, vaid tulenevad ettevõtte pikaajalistest strateegiatest. Dividendidega seotud teave huvitab ka investoreid ja mõjutab aktsiate hinda. Väikeettevõttes otsustab sageli juht-omanik üsna lihtsalt selle üle, kas dividendid välja jagada või mitte. Eelkõige lähtub ta sellest, kas on vaba raha ja kas on plaanis tulevikus investeerida.

Kui pikaajaliste investeeringute ja kapitali eelarvestamise teemad on igapäevaselt aktuaalsed pigem suurtes ettevõtetes, siis väikeettevõtete peamiseks meelmeks jääb käibekapitali juhtimine, mille all mõeldakse investeeringut käibevarasse ehk varude ja ostjatele antava krediidi juhtimist ja finantseerimist.

Paljudes väikeettevõtetes piirdub finantsjuhtimine laekumiste ja väljamaksete jälgimisega ja kulude kärpimisega. Tähelepanu nõuab aga finantsvaldkond tervikuna, sealhulgas krediitipoliitika ja varude juhtimine. Eriti just väikeettevõttele on iseloomulik makseraskustesse sattumine likviidsusprobleemidega kliendi tõttu. Läbimõeldud krediitipoliitika aitab selliseid olukordi ennetada või vähemalt vähendada tõenäosust, et kliendi probleemid ka enda ettevõttele saatuslikuks saavad. Selge on see, et paljud väikeettevõtjad ei saa hoida palgal väga hea ettevalmistusega finants- ja majandusarvestuse spetsialiste, kuid üks lahendus oleks vastava teenuse sisseostmine. Seda just majandusarvestuse süsteemi loomiseks, abiks eelarvete koostamisel ja jooksvateks konsultatsioonideks ning analüüside tegemiseks. Teenus võib tunduda küll kallis, kuid aitab vähendada puudulikust finantsjuhtimisest tulenevaid riske.

**Väikeettevõtte on nii laenuandja kui ja investori jaoks riskantsem kui suurettevõtte.**



*Joonis 1.1. Väikeettevõtte finantsjuhtimise eripära*

Väikeettevõtte riski hindavad kõrgemaks nii laenuandja kui ka investor. Riski põhjuseks on väiksem toodete ja/või klientide maht. Tavaliselt toimetavad väikeettevõtted kitsas nišis või ainult ühel kindlal turul. Kõrgema riski põhjuseks on ka see, et enamasti on vaid üks võtmeisik, kes kõike otsustab. Kui temaga peaks midagi juhtuma, jääb kogu ettevõtte seisma. Üheks põhjuseks on ka asjaolu, et väikeettevõtte aktsiate/osadega ei saa avalikult kaubelda ehk omanik ei saa väärtpapereid lihtsalt müüa. Ka üldine finantsvõimekus võib olla suurema riski põhjuseks. Väikeettevõtte kõrgem risk kajastub nii kõrgemates intressimäärades kui ka kõrgemas omakapitali hinnas. Sellest tulenevalt on piiratud ligipääs lisarahale, sest pangad pole väga altid väikeettevõtetele (eriti alustavatele) laenu andma, mis omakorda põhjustab alafinantseerimist ning pidevat käibevahendite nappust. Võib juhtuda, et selle tulemusena jääb väikefirma kimpu tellimuste täitmisega ning kaugel pole ka makseraskused, mis jällegi tõstab tegevusriski. Tekib suletud ring, nagu on kujutatud joonisel 1.1. Siin aitab vaid pidev planeerimine, puhaskäibekapitali juhtimine ja nii-öelda kaine talupojamõistus ehk säästlik rahaga ümberkäimine.

## Kompetentsipuudus

Väikeettevõtte majandusarvestuse süsteem erineb oluliselt suurettevõtte omast. Suurettevõtte finantsteenistuses on tavaliselt suur hulk spetsiaalse ettevalmistusega spetsialiste, väikeettevõttel on aga sageli kõigest üks raamatupidaja või ostetakse raamatupidamistee-

nus üldse väljastpoolt sisse. Erinevalt suurettevõtete juhtidest on väikeettevõtete juhid tavaliselt oma ala spetsialistid, mitte aga majandusharidusega rahanduse asjatundjad.

Amet	Vastutusvaldkond/tegevused
Finantsdirektor ( <i>Chief Financial Officer</i> e CFO, <i>financial director</i> )	Kogu rahandus- ja raamatupidamistöö juhtimine ning siseauditi korraldamine. Osaleb ettevõtte strateegilises juhtimises.
Finantsjuht ( <i>Treasurer</i> )	Likviidse vara (käibekapitali) ning finantsriskide juhtimine, krediidipoliitika formuleerimine, finantsplaneerimine, kapitalstruktuuri kujundamine, finantseerimisega seotud otsused.
Kontroller ( <i>Controller</i> )	Juhib ja kontrollib kogu majandusarvestuse protsessi, vastutades nii finants- kui ka juhtimisarvestuse eest.
Pearaamatupidaja ( <i>Chief accountant</i> )	Allub kontrollerile ning tegeleb finantsarvestuse ehk raamatupidamistööga.

Tabel 1.2. Suurettevõtte finantsjuhtimise meeskond

Tabelis 1.2 on välja toodud suurettevõtte majandusarvestuse meeskond. Keskmise suurusega ettevõtetes on kontrolleri ja pearaamatupidaja ametikoht, sageli ka kontrolleri ja finantsjuhi ametikoht ühitatud. Väikefirmades tavaliselt kontrollerit ei ole ning väga tihti on pearaamatupidaja ja finantsjuhi ametikoht ühitatud. Kuna väikeettevõtetes ei ole tavaliselt eraldi finantsjuhti, siis tegeleb finantsküsimustega kas pearaamatupidaja või tegevjuht, või mõlemad koos. Veelgi sagedamini ei ole väikeettevõttes isegi raamatupidajat, vaid teenus ostetakse sisse. See tähendab, et väikeettevõtja peab ise finantsmaailmas orienteeruma. Kui suurettevõtte juht on pigem visionäär, kes saab tuge palgatud spetsialistidelt, siis väikeettevõtte juhid, kes on sageli ise oma ettevõtte omanikud, peavad olema väga laia silmaringiga, et suuta tegeleda nii põhiprotsesside (kaubandus, teenindus, tootmine) kui ka müügi ja turundusega ning finantsjuhtimisega. Seetõttu peavad väikeettevõtte infosüsteemid olema väga lihtsad ning ülevaatlikud, võimaldades paljude andmete kättesaadavust.

## Finantsjuhtimine aitab parandada edu väljavaateid

Sageli kuulab väikeettevõtte juhti ütlemas: „Milleks mulle finantsjuhtimine? Mul on raamatupidaja, ta teeb ära kõik mis vaja. Mulle pole finantsteadmisi vaja.”

Erinevate uurimuste kohaselt läheb esimese viie tegutsemisaasta jooksul pankrotti 80% väikeettevõtetest. Uurimuste tulemusena on välja selgitatud ka ebaõnnestumiste põhjused, mis on allpool loetletud.

Siin on toodud kõige sagedamini esinevad ebaõnnestumise põhjused, mis ei ole esitatud esinemise ega olulisuse järjekorras, vaid kokku kogutud erinevatest uuringutest.

- **Kogenematu juhtkond ja nõrk juhtimine.**
- **Turu ja klientide ebapiisav tundmine.**
- **Soovimatus kaasata pangandus- ja majandusarvestuse spetsialiste ning juriste.**
- **Ebapiisav planeerimine tegevuse alguses.** Ei koostata äriplaani ega rahakäibe plaane. Pidev planeerimine on äärmiselt vajalik nii ettevõtte alustamise kui ka kasvu ajal. Üks peamisi „lõkse” ettevõtja jaoks on liigne keskendumine igapäevastele asjadele nii, et unustatakse täielikult pikaajaline planeerimine, mida on vaja selleks, et vajaduse korral teha õigel ajal muudatusi ettevõtte struktuuris ja tegevuses.
- **Ebapiisav algkapital ja alakapitaliseeritus tegevuse jooksul.** Isegi kõige suurem töönaarkomaan ei saa vältida probleeme, mis tekivad seoses ettevõtte rahavajadusega.
- **Liiga palju raha hoitakse põhivara all.**
- **Vähene finantsteadlikkus ja puudulik finantsandmete kogumine.**
- **Läbi mõtlemata ja planeerimata laienemine.**
- **Liiga palju raha kulutatakse välisele hiilgusele** (kallid autod, luksuslik sisustus jne).
- **Puudulik krediitpoliitika.** Läbi mõtlemata krediitpoliitika ja -kontroll. Liiga kergelt antakse pikki maksetähtaegu, klientide maksedistsipliini ei kontrollita.
- **Puudulik varude juhtimine.** Hoitakse liiga palju ebavajalikke varusid.

Kokkuvõtteks võib öelda, et väikeettevõtete peamised probleemid tulenevad suurel määral just puudulikest finantsjuhtimisest, mida aitab parandada efektiivse, lihtsa, kuid seejuures ülevaatliku majandusarvestuse süsteemi juurutamine ettevõttes.

## 1.2 Traditsiooniline raamatupidamine versus juhtimisarvestus

### Informatsiooni kasutamine juhtimisel

Informatsioon on nagu kütus, mis paneb juhtimise liikuma. Pideva info juurdevoolu puudumisel on juhatus võimetu midagi tegema. Info saamiseks moodustatakse ettevõttes infokanalid, mille kaudu saavad ettevõtte erinevatel tasemetel olevad töötajad suhelda. Infokanalid moodustuvad erinevatest all- ehk vastutusüksustest, mis kajastavad oma tegevust ettevõttesiseses aruandluses. Nii saavad juhid infot analüütikutelt, raamatupidajatelt, turundus-, finants- ja/või teistelt spetsialistidelt.

Juhtimisel eristatakse viit põhifunktsiooni: **planeerimist, kontrolli, organiseerimist, kommunikatsiooni ja motiveerimist.** Lisaks võib nimetada veel otsustamist, mis on

kõigi juhtimisfunktsioonide üks ühine osa. Kõik juhtimisotsused tuginevad infole ja otsuste kvaliteet sõltub info kvaliteedist. Kõigepealt tehakse ettevõtetes plaanid (äriplaanid, eelarved). Need on esimese juhtimisfunktsiooni väljundid. Seejärel, tegevusprotsessi käigus võrreldakse tegelikke andmeid planeeritutega, et teha selgeks, mis on läinud teisiti. See aitab ennetada probleeme või kiiresti reageerida, kui need on juba tekkinud. Igapäevases tegevuses ja otsustamises on äriinfo samuti ülioluline, näiteks hinnakujunduses, varude juhtimises. Valiku tegemisel analüüsitakse kaasnevaid tulusid ja kulusid, mis saavad alguse juhtimisarvestusest.

Juhtimisarvestus, mis hõlmab ka kuluarvestust, annab vajalikku infot kõikide nende funktsioonide täitmiseks. Juhtimisarvestuse ülesanne on varustada juhte otsustamiseks vajaliku infoga ning anda otsuste rakendamise käigus juhtimiseks vajalikku tagasisidet.

Planeerimisel tuginetakse sageli minevikuinfole ning see kajastub eelarvetes. Samas kajastuvad eelarvetes ka ettevõtte eesmärgid, mille poole püüeldakse. Pärast eelarvete koostamist vajab juhtkond infot eelarvete täitmise kohta. See tähendab organisatsiooni kontrollifunktsiooni täitmist. Tegelikke andmeid võrreldakse plaanitutega, tehakse hälvete analüüs, mille tulemusena saab juht tähelepanu pöörata just nendele kohtadele, kus kaldutakse planeeritust kõrvale. Eelarvetes määratletakse eesmärgid, mille poole ettevõtte ja selle allüksused pürgivad. Jooksvad tegevusaruanded moodustavad juhi igapäevatoole tugisüsteemi, mis võimaldab tõhusamalt tegutseda.

Majandusarvestuses eksisteerib kulu-kasu printsiip, mille järgi infost saadav kasu ei tohi ületada tema saamisega seotud kulusid. See aga seab väikeettevõtte jaoks piirangud majandusarvestus- ja rahandusmeetodite kasutamisele. Ei ole otstarbekas rakendada meetodeid, mis eeldavad põhjalikku info kogumist, näiteks tegevuspõhise kuluarvestuse (*Activity Based Costing*) süsteemi täies mahus juurutamist, optimaalse tellimuskoguse meetodi rakendamist varude juhtimises, omakapitali hinna baasil projektide ja ettevõtte hindamist jne.

## Finants- ja juhtimisarvestus – seosed ja erinevused

Raamatupidamine on majanduselus keskne tegevus. Ka kõige lihtsamas majandustegevuses peame üles märkima oma varad ja võlgnevused ning tehingud teistega. Tänapäeva keerukas majanduselus on raamatupidamise roll veelgi olulisem. Kuna ressursid on piiratud, peame valima alternatiivide vahel ning parimate valikute tegemiseks on vaja raamatupidamisandmeid. Laiemas mõistes tegeleb raamatupidamine majandusandmete kogumise, esitamise ja tõlgendamisega.

Majandusarvestus koosneb laias laastus kahest valdkonnast: finantsarvestusest ehk traditsioonilisest raamatupidamisest (*financial accounting*) ja juhtimisarvestusest (*managerial* ehk *management accounting*). Mõlemad käsitlevad ühte valdkonda – info kogumist, klassifitseerimist ja aruannete koostamist, kuid nende eesmärgid ja orienteeritus on eri-

nevad. Nende kahe süsteemi väga suureks ühisosaks on kuluarvestus (*cost accounting*), mida peetakse juhtimisarvestuse üheks osaks. Terminit „juhtimisarvestus” kasutatakse firmasisese raamatupidamisarvestuse kohta ning „finantsarvestus” on seotud aruandlusega väljapoole organisatsiooni.

Finantsarvestus kogub infot ettevõttevälistele infotarbijatele (riigiasutustele, laenuandjatele, investoritele jne), juhtimisarvestus on aga suunatud ettevõttesisestele infotarbijatele ehk juhtkonnale. Finantsarvestus kajastab oma aruannetes minevikku. Juhtimisarvestus tegeleb seevastu planeerimisega, sealhulgas ka bilansi ja kasumiaruande eelarvestamise ja hálbeanalüüsiga. Kuluarvestus on osa nii finants- kui ka juhtimisarvestusest, sest esimene neist kasutab kulusid finantsaruannete koostamiseks, teine aga ammutab kuluarvestusest infot juhtimisotsuste tegemiseks, planeerimiseks ja kontrolliks.

Finantsarvestus kasutab kohustuslikke aruandeskeeme (bilanss, kasumiaruanne, rahakäibe aruanne), kuid juhtimisarvestuse jaoks jäävad need üsna üldiseks, eriti kulude tekkimise ja struktuuri ning varade kasutuse osas. Nõutavad kasumiaruandeskeemid ei näe ette kululiikide ja -kohtade väljatoomist, ent juhtimisel on need andmed väga olulised. Seepärast on paljudel ettevõtetel välja töötatud ettevõttesisene aruandlussüsteem, mille kaudu on võimalik saada juhtimisarvestuseks vajalikku infot.

## 1.3 Finantssüsteemi ülesehitus

Andmete kogumine, töötlemine ja edastamine on kallis ning infosüsteemi loomisel tuleks silmas pidada, et info kasutamisest tõusev tulu oleks suurem kui kulutused teabe kogumisele ja töötlemisele. Vajalik info peaks jõudma õigete isikuteni õiges koguses, õigel ajal ja minimaalse hinnaga. Info kogumine, aruandlus ja analüüs on viimaste aastate jooksul oluliselt lihtsamaks, mugavamaks ja ka odavamaks muutunud kaasaegsete raamatupidamisprogrammide levikuga. Üks võimas ja odav andmeanalüüsi abivahend on vaeidamatult MS Excel. Tänapäeval on võimalik edastada igast raamatupidamisprogrammist aruandeid Excelisse, kus saab andmeid edasi analüüsida, teha müügi- ja kliendistatistikat, hoida üleval kliendibaasi, viia läbi finantsnäitajate hálbeanalüüsi, suhtarvuanalüüsi ja tasuvusarvutusi. Lisades tulpdiagramme ja graafikuid, on võimalik numbrid esitada loetavalt ja ülevaatlikult. Excel on kasutusel ka väga paljudes rahvusvahelistes organisatsioonides, kas abi- või isegi põhilise aruandesüsteemina.

Excelis on võimalik luua selline keskkond, mis sisaldab ettevõtte eelarveid, prognoose ja ka tegelikke numbreid, mis on omavahel valemitega seotud nii, et ühel lehel on vaid peamisi võtmenäitajaid sisaldav kokkuvõte (kasumiaruanne, bilanss) koos hálvete eelarvetest ning võrrelduna eelmiste perioodidega, teistel töölehtedel on algandmed (möödunud ja jooksvate perioodide planeeritavad ja tegelikud tulud, kulud ning muud näitajad). Nii on võimalik väga kiiresti ja tõhusalt leida kõrvalekalde tekkimise koht.



Loomulikult on selle eelduseks info kogumine tekkekohtades, milleks võivad olla osakonnad või muud allüksused, tooted, teenused või projektid.

## Põhiaruanded

Ettevõtte põhilised finantsaruanded on **kasumiaruanne**, **bilanss** ja **rahakäibearuanne**. Kasumiaruandes kajastuvad perioodi tulud ja kulud ning kasum või kahjum. Tavalt on raamatupidamisprogrammides võimalik seadistada mitu kasumiaruande vormi. Soovitav ongi seadistada üks riikliku aruandluse ja teine juhtimise jaoks. Nii on võimalik väga kiiresti saada aruanne just sellisena, nagu parasjagu vaja on.

Bilanss on ettevõtte varade ja kohustiste hetkeseis ja rahakäibe aruanne näitab, kust raha ettevõttesse tuleb ja millele kulub. Aruannetest räägime põhjalikumalt punktis 2.1.

### 1.3.1 Kontoplaan

Ettevõtte raamatupidamises kogutakse informatsioon kontodele, kust see jookseb bilansi ja kasumi ridadele. Kontoplaan on õige ülesehituse korral võimas ja lihtsalt kasutatav abivahend nii finants- kui ka juhtimisarvestuse jaoks vajalike andmete kogumisel. Kahjuks praktikas alahinnatakse sageli kontoplaani rolli. Olen näinud ehitusfirma raamatupidamist, kus materjalide jaoks oli vaid üksainus konto ja materjalide kirjelduseks oli tarnija nimetus. See on kahtlemata raamatupidaja jaoks väga mugav, kuid selline süsteem ei anna mingisugust elementaarsematki infot ettevõtte tegevuse kohta. Praktikas on sageli nii, et kantakse küll kulu objektidele, kuid ei kirjeldata kululiigiti või ei kanta kuluinfot üldse kulukohtadele. Tihti juhtub, et raamatupidajad ei viitsi arvete pealt infot laiali kanda, sest see on lisatöö.

Analüüsiks ja juhtimisotsuste tegemiseks on ülioluline, et andmeid kogutakse korrektselt ja sarnaste printsiipide järgi. Näiteks tuleb rangelt jälgida, et kontodel on kirjendatud just need andmed (tulud, kulud), mis on ette nähtud iga konkreetse konto puhul. Soovitav on kontodel kajastatavate andmete reeglid sätestada raamatupidamise sise-eeskirjades. Vastasel juhul on vead lihtsad tekkima ja vigadest tekkiv kulu võib olla väga suur. Kontoplaan peab olema üles ehitatud nii, et see rahuldaks nii finants- kui ka juhtimisarvestuse vajadusi. Oluline on, et nii tulud kui ka kulud on võimalikult täpselt lahti kirjutatud. Mida rohkem on kontosid, seda ülevaatlikum on raamatupidamine.

Kontode kirjeldusest saadakse infot kululiigi kohta, kulu tekkimise kohta näitab aga kulukoha kood. Kulukohad ei sisalda teavet kululiigi kohta, vaid seda, milline kulu on ühte või teise kulukohta kogutud. Kululiigid kajastuvad detailselt kirjeldatud kontoplaanis. Sellise süsteemi eeliseks on info kerge loetavus.

## Kontod on liigendatud neljaks rühmaks

Rühma tähistab konto koodi esimene number:

- 1 - bilansi aktivakirjete kontod
- 2 - bilansi passivakirjete kontod
- 3 - tulude kontod
- 4 - kulude kontod

Kontorühmad koosnevad kontoklassidest. Bilansi aktiva- ja passivakirjete kontode klassi tähistavad koodi kaks esimest numbrit, seejuures viitab kontoklassi teine number raamatupidamise seaduse lisas 1 toodud bilansirühmale.

Tulude ja kulude kontoklassi tähistavad kontokoodi kaks esimest numbrit. Tulude ja kulude arvestuse kontode ja kontoklasside teine number viitab raamatupidamise seaduse lisas 2 toodud kasumiaruande skeemi kirje vastavale tulude või kulude kirje või rühma numbrile.

Tulude kontod sisaldavad tulude tunnuseid erinevate teenustööde ja müüdüd kaupade osas, et võimaldada parem analüüs.

Bilansi aktiva- ja passivakirjete kontod liigendab nimelisteks kontodeks kontokoodi kolmas ja neljas number. Tulude ja kulude arvestuse kontod liigendab nimeliseks kontode koodi kolmas ja neljas number.

Väga hea näitena ülevaatliku kontoplaani kohta võib tuua OÜ Luka Projekt kontoplaani, mille tulude-kulude osa on tabelis 1.3. Kuigi OÜ Luka Projekt on hetkel väga väike ettevõtte, on selle omaniku ja juhi Karmo Kivila sõnul selline kontoplaan tema jaoks oluline, sest üheainsa aruande loomisega (näiteks kasumiaruande väljatrükk) raamatupidamisprogrammis näeb ta kohe, millise teenuse või tööga ta enim teenis. Oluline on, et raamatupidamine ehitatakse algusest peale õigesti üles, arvestades ka tuleviku vajadusi, sest andmete võrreldavus on väga oluline. Selleks, et andmed oleksid võrreldavad, peavad need olema kogutud õigesti ja ühtseid põhimõtteid kasutades. Mida varem sellega pihta hakata, seda parem. Väga oluline on, et kontod on kirjeldatud just nii, nagu juhtkond oma tulusid ja kulusid näha soovib.

Tabel 1.3. Kontoplaan: tulu- ja kululiikide kirjeldus

3100	Tulu ehitusteenuse müügist	Tulu	Müügitulu
3200	Tulu materjalide müügist	Tulu	Müügitulu
3201	Schüco materjalide müük	Tulu	Müügitulu
3202	Jansen materjalide müük	Tulu	Müügitulu
3203	Staprofil materjalide müük	Tulu	Müügitulu
4100	Ehitusteenuse alltöövõtt	Kulu	Kaubad, toore, materjal ja teenus
4101	Ehitustööliste palk	Kulu	Kaubad, toore, materjal ja teenus
4200	Põhimaterjalide kulu	Kulu	Kaubad, toore, materjal ja teenus
4001	Schüco	Kulu	Kaubad, toore, materjal ja teenus
4002	Jansen	Kulu	Kaubad, toore, materjal ja teenus
4003	Staprofil	Kulu	Kaubad, toore, materjal ja teenus

## 1.3.2 Kulukeskuste moodustamine

Kulukeskuste (*cost centre*) moodustamine on väga levinud kuluarvestuse võimalus. Kulukeskuseks võib olla tööliik, tellimus, toode, tootmisüksus, projekt, ettevõtte osakond jne. Kulukeskuse süsteem on rakendatav nii väikeettevõttes kui ka suurtes kontsernides. Kulukeskuste meetod võimaldab kulud kokku võtta vastavalt nende esinemisele. Kulude arvestus kulukeskuste lõikes näitab, millistes konkreetsetes punktides ettevõtte majandustegevuse protsessis kulud tekivad. Kulukeskusi võib vaadelda ka vastutusüksustena, mis tähendab, et ettevõtte on jagatud allüksusteks, neist igaüks eesotsas üksuse juhiga vastutab neile püstitatud eesmärkide täitmise eest.

Oluline on, et majandusprotsess oleks jagatud võimalikult paljudeks kulukeskusteks ja arvestusprotsessi käigus kajastataks kulude tekkekohad võimalikult täpselt, et ei tekiks moonutusi kaudkulude kulukeskustele kandmisel. Kulukeskusteks on tavaliselt osakonnad, kuid võivad olla ka mingid grupid. Näiteks ladu on küll osakond, kuid mõistlik on kulukeskusena vaadelda erinevaid tegevusi, näiteks materjali vastuvõtt, valmistoodangu ladustamine, valmistoodangu väljastamine.

Otsese tööjõu kulu puhul kulutatud aeg mingi kindla kliendi peale või toote tootmisele peab olema fikseeritud ajatabelites. Algdokumendil on fikseeritud kliendi number, toote kood ja töölise tunnitasu (kui palgaarvestus on ajapõhine). Nii saab kuluobjektile arvestada tööjõukulu. Sama on materjali kuluga – ehitusobjekti puhul on otsene materjal väga lihtsalt eristatav. Otsese materjali jaoks peetakse samuti algdokumente, milleks on materjali kasutusaruanded, mis sisaldavad materjali kirjeldust, teenuse liiki, mille jaoks materjali kasutati, kliendi (tellimuse) numbrit, toote koodi, hinda. Algallikad võivad olla kodeeritud ka võõtkoodina ja säilitatud vaid elektroonsel kujul.

Igas kulukeskuses peab olema võimalik eraldi jälgida erinevaid kululiike – materjalikulu, palgakulu jne. Samuti peavad olema nähtavad ka tulude tekkimiskohad – materjalide müük, teenuste müük, põhivara müük, teenustasud jne. Kulusid võib arvestada ka toote-gruppide lõikes, jaotades nendele erinevaid kululiike, näiteks transpordikulu tootele A, hoolduskulu tootele B.

Praktikas moodustatakse kulukeskused ja kulukohad lähtuvalt sellest, mida raamatupidamisprogramm võimaldab. Enamasti on võimalik luua mitmetasandiline ehk hierarhiline süsteem, kus kulukeskuseks on näiteks osakond, kulukohtadeks kas toode, teenus, seade, aruandev isik vms.

Siinkohal on väga suureks abiks põhjalikult liigendatud kontoplaan, kus saab vaadata kululiiki. Kui raamatupidaja sisestab algdokumentidelt andmeid programmi, siis ta lisab kohe ka kulukoha. Nii saamegi väga lihtsa ja ülevaatliku süsteemi, mis võimaldab ühe ainsa aruande loomisega raamatupidamisprogrammis näha, millises üksuses parasjagu milline seis on.

## Raamatupidamise sise-eeskirjad

Andmete kogumise reeglid peavad olema kirjeldatud ettevõtte raamatupidamise sise-eeskirjades. Näiteks tuuakse sise-eeskirjades välja kasumiaruande skeemid. Võimalik on raamatupidamises seadistada vähemalt kaks kasumiaruannet, üks kohustuslikus formaadis (skeem 1 või 2) ja teine lähtuvalt ettevõtte eripärast ja vastavalt juhtkonna vajadustele. Iga kasumiaruande rea juures on kontode numbrid, mida igal konkreetsel real on kirjeldatud. Sise-eeskirjades tuleb kirjeldada ka kontoplaan ja detailselt lahti kirjutada, mida täpselt ühel või teisel kontol kajastatakse. Nii on hõlbus muuta kohustuseks see, et kululiik kantakse arvelt kindlale kontole ja sealt edasi kindlale reale kasumiaruandes või bilansis.

## 1.4 Controlling

*Mida sina saaksid mõõta? Kui palju see maksaks? Kui kiiresti saaksid tulemused kätte? Kui saad seda endale lubada, siis proovi järele. „Kui seda mõõta, siis see paraneb.” (Seth Godin, ettevõtja, turundusraamatute „Lilla lehm”, „Nõusoleku turundus” autor)*

*Controlling* on ettevõtte tegevuste hindamine ja reguleerimine juhtimiseesmärgil, kus põhirõhk on suunatud säästlikkusele ja tõhususele. Arenenud riikide ettevõtetes on *controlling*’ust (ingl k *management control*, saksa k *controlling*) kujunenud üks olulisemaid juhtimist toetavaid funktsioone, mille eesmärk on eelkõige majandustulemustele orienteeritud planeerimis-, reguleerimis- ja kontrollisüsteemi (aruandlussüsteemi) kindlustamine infoga. *Controlling* on väärtusele orienteeritud juhtimissüsteemi alus, mis peab igapäevaselt toimima ja pidevalt täiustuma.

Ettevõtte juhtimisprotsess algab strateegiliste eesmärkide püstitamisega ehk sihtide valikust. Pärast eesmärkide püstitamist pannakse paika tegevusstrateegiad ehk valitakse teed, mida mööda sihtpunkti jõuda. Seejärel määratakse vastutuskeskused, milleks võib olla ka projekt, objekt, osakond, allüksus või tegevus. Näiteks kaupluseketi vastutuskeskuseks on iga kauplus. Igale vastutuskeskusele määratakse eesmärgid ning jagatakse ära vastutus nende täitmise eest. Seejärel planeeritakse tulud, kulud, investeeringud. Et olla edukas ja jõuda eesmärgini, tuleb määratleda kriitilised edutegurid ehk tegevused, mõjurid või asjaolud, mis aitavad tegelikult sihtpunkti jõuda. Need peavad olema mõõdetavad kas rahas või mõnes muus ühikus ning neile määratakse sihtnäitajad. Näiteks on meie eesmärk turuhõive kasv. Selleks on vaja juurde võita püsikliente – seega võib meie mõõdik olla lisanduvate klientide arv kuus. Uute klientideni aitab meid aga teatud tegevus – kas kontaktide loomine, ürituste korraldamine, kampaaniate arv –, ka neid saab mõõta!

*Controlling*’u lahutamatud osad on planeerimine ja kontroll. Eelarvestamise käigus püstitatakse tulu- ja kulueesmärgid, seejärel keskendutakse tulemuste mõõtmisele ning tegelike ja planeeritud näitajate võrdlemisele ja muutuste põhjuste analüüsile. Nii veendutakse, kas püstitatud eesmärgid on saavutatud või mitte. Tulemuste pidev jälgimine näitab juhtidele, kus tehti vigu ja kuidas neid saab tulevikus vältida. Tegelike tulemuste ja eelarvestatud näitajate võrdlemine ja analüüs võimaldab ettevõttel paremini kohaneda muudatustega ja tulemuste parandamiseks tõhustada ressursside kasutamist.

Tulemusi jälgitakse vastutuskeskuste lõikes. Kõikide kriitiliste tegurite sihtnäitajate täitmist ja trende jälgitakse, harilikult igakuiselt. Esinevad hälbed ehk erinevused planeeritust on mõistlik kirjalikult fikseerida igakuiselt või vähemalt kvartaalselt. Väga oluline on välja tuua erinevuste (hälvete) põhjused ning edasised tegevused ja sammud. Kui midagi on läinud halvasti, siis tuleb leida selle põhjus, et edaspidi sellist olukorda vältida. Ja vastupidi, kui midagi on läinud hästi, siis kas see on juhuslik õnn või on põhjust eeldada edu jätkumist?

*Controlling* on väga tihedalt seotud ka riskijuhtimisega. Risk on tegur, mis takistab organisatsioonil oma eesmärke täita. Seega tuleb oluliste edutegurite kõrval määratleda ka ettevõtte sisemised ja välised ohutegurid. Need kaardistatakse, hinnatakse realiseerumise tõenäosust ja töötatakse välja tegevused riskide vältimiseks ja/või maandamiseks. Nii *controlling* kui ka riskijuhtimine on tervet organisatsiooni hõlmavad protsessid.

Eristatakse äri- ja finantskontrollereid. Need ametikohad on laialt kasutusel just rahvusvahelistes organisatsioonides. Sageli on kontrolleriid ematettevõtete palgal. Või on küll kohaliku ettevõtte palgal, kuid annab aru ematettevõttele. Ärikontroller on isik, kes tegeleb kogu äritegevuse jälgimise ja analüüsiga. Finantskontrolleri roll piirdub just finantsaruandlusega. Kontroller osaleb ka ettevõtte sisekontrolli meetmete väljatöötamises ja rakendamises. Kontrolleri eesmärk on tagada juhile otsustamiseks vajalik info ehk „õige info õiges kohas”.

## Kokkuvõtteks soovitused:

- Mõttele põhjalikult läbi, millist infot oma finantssüsteemilt vajad.
- Revideeri oma raamatupidamise arvestuspõhimõtteid – see on juhtimisinfoallikas (näiteks objektipõhine kulu- ja tuluarvestus), mitte raamatupidaja aruandlus riigile.
- Rakenda ühtset andmekogumissüsteemi – eelarvestamine ja tegelike kulude jälgimine peavad olema ühtsetel alustel, et need oleksid võrreldavad.
- Rakenda kuluarvestussüsteemi – saad täpsema info nii toodete/teenuste kasumlikkuse, klientide kasumlikkuse kui ka hinnakujunduse üle otsustamiseks. Ka õpid paremini tundma oma kulude käitumist.
- Vajadusel osta raamatupidamise, kuluarvestuse ja finantsjuhtimise teenus sisse – nii suurendad ekspertteadmisi ja säästad raha.
- Täienda oma teadmisi finantsvaldkonnas! Lisaks äririskide maandamisele suudad teha paremaid otsuseid ning suunata ja hinnata raamatupidaja tööd. Vaid sina saad talle öelda, milliseid andmeid sa raamatupidamisest vajad!

## 2. Ettevõtte toimimise ja tulemuste analüüs

Kust raha tuleb? Kui hästi äri edeneb? Milline toode on kasumlik, milline mitte? Kui maksevõimeline on ettevõtte? Kas firma on jätkusuutlik? Kui efektiivselt kasutatakse varasid? Kas protsessid on piisavalt hästi juhitud, et tagada klientidele maksimaalne väärtus võimalikult madalate kuludega? Kui palju tuleb müüa, et jõuda kasumisse? Kokkuvõtlikult võib öelda, et käesolevas „Ettevõtja ja juhi raharaamatu” peatükis otsime vastust küsimusele „Kuidas raha analüüsida?”. Analüüsides seda, kust raha kõige rohkem tuleb ja kuhu enim läheb, saame teada, milliste tegevustega tasub tegeleda ja millistega mitte.

Analüüsi sisendiks on õigete andmete kogumine ja aruandlus. Aruannete põhjal saavad juhid otsustamiseks vajalikku infot. Aruandeid tuleb osata mõista, seepärast käsitleme kasumiaruande, bilansi ja rahakäibe aruannete olemust ja omavahelisi seoseid.

Vaatame ärianalüüsi olemust ja rolli eduka ettevõtte juhtimises. Ärianalüüs on üsna lai mõiste, kuid meie keskendume eelkõige finantsanalüüsile, mis hõlmab suhtarvuanalüüsi ja tasuvusarvutusi. Peatükis 2.6 käsitleme ettevõtte väärtusahela analüüsi.

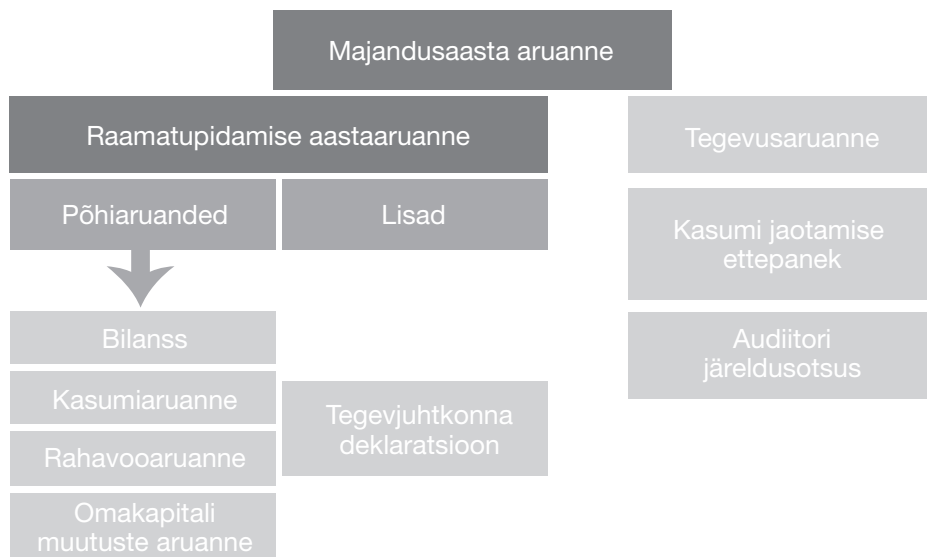
Põhjalikult käsitleme kulu-maht-kasum analüüsi, mis on lihtne vahend, kuid pakub väga palju võimalusi nii tasuvusarvutusteks kui ka hinnakujundusega seotud otsusteks.

Käsitleme ka majandusliku lisaväärtuse ehk EVA kontseptsiooni, mis on tänapäeval üsnagi palju kasutatud leidnud, ja vaatleme selle meetodi rakendamise võimalusi väike-ettevõtetes.

### 2.1 Raamatupidamise aruanded kui finantsanalüüsi lähteallikad

Finantsaruannetest lähtuv analüüs võimaldab süveneda ettevõttesiseste ja -väliste nähtuste olemusse ning välja tuua nende põhjus-tagajärg seosed. Finantsaruannete analüüs on üks osa ettevõtte majandusanalüüsist. Finantsaruannete koostamise eesmärk on kindlustada investoreid, võlausaldajaid ning aruannete teisi kasutajaid infoga. Otsuste vastuvõtmiseks ei piisa vaid infost kasumi või müügikäibe kohta, tuleb analüüsida terve ettevõtte tegevust ja perspektiive. Analüüs peab tuginema ettevõtte finantsaruannete kõrval ka muule täiendavale infole ettevõtetest või majandusharust tervikuna.

Kuivõrd peamiseks analüüsi aluseks on aruanded, siis alustamegi sellest, et vaatame põhiliste aruannete olemust ja omavahelisi seoseid. Joonisel 2.1 on majandusaasta illustreeritud aruanne, mida teatavasti on kohustatud esitama kõik äriühingud iga kalendriaasta 30. juuniks.



Joonis 2.1. Majandusaasta aruanne ja selle koostisosad

Ettevõtte majandusaasta aruanne on oluline infoallikas, mis koosneb omakorda tegevusaruandest ja raamatupidamisaruandest.

Majandusaasta aruannetele saavad ligipääsu e-äriregistri kaudu ([www.e-rik.ee](http://www.e-rik.ee)) kõik, kes soovivad. Tuleb vaid sõlmida leping. Aastaruande vaatamine ja allalaadimine on tasuta teenus.

**Tegevusaruanne on ettevõtte juhtkonna** (mitte raamatupidaja!) koostatud aruanne, kus kajastatakse aasta jooksul toimunud tähtsamaid sündmusi, tulevase aasta plaane, tehtud ja planeeritavaid investeeringuid, uurimus- ja arengukulused, töötajate keskmist arvu aasta jooksul. Rahvusvahelistes raamatupidamisstandardites (IFRS) nõutakse ka oluliste riskide ja nende maandamisviiside väljatoomist.

**Raamatupidamise aastaaruanne** koosneb bilansist, kasumiaruandest, rahakäibe aruandest, omakapitali aruandest ja aastaaruande lisadest.

**Tegevjuhtkonna deklaratsioon** annab juhtkond kinnitust selle kohta, et aruanne on koostatud vastavalt kehtivatele nõuetele.



**Audiitori järeldusotsus on audiitori** antav hinnang finantsaruannetele, kui ettevõtte auditeerimine on kohustuslik. Auditeerimine võib olla ka vabatahtlik, kui juhtkond peab seda vajalikuks.

## 2.1.1 Bilanss

Aktiva ehk vara	Passiva ehk rahaallikad
Vara	Kohustused
	Omakapital

Bilansi valem

Vara = kohustused + omakapital

Joonis 2.2. Bilansi kokkuvõtlik skeem

Bilanss näitab ettevõtte varade ja kohustuste seisuga mingil ajahetkel. Joonisel 2.2 on toodud ülevaatlilik bilansistruktuur. Bilansi vasakpoolses osas (aktivas) on kirjendatud kogu ettevõtte vara. Vasakul pool (passivas) on kirjendatud kõik kohustused ja omakapital ehk rahaallikad, mille abil on aktivas esitatud vara finantseeritud. Bilanss peab olema tasakaalus ehk aktiva ja passiva summad peavad olema võrdsed. Selle aluseks on loogika, et kõik tehingud on kahepoolsed. Kui ettevõtte soetab mingi vara, siis tekib ka kohustus selle eest maksta. Kui ettevõtte saab midagi tasuta, siis on see tulu, mis kajastub esmalt kasumiaruandes tuluna ja kasumi real bilansi omakapitalis.

Vaatleme nüüd bilansi osi põhjalikumalt. Allpool on toodud bilansi detailsem skeem. Bilansi paremal pool on kirjendatud kogu vara, üleval pool on käibevara ja allpool põhivara. Käibevara juures on oluline see, et siin kajastatakse kogu vara, mis realiseeritakse ühe aasta jooksul. Teisisõnu on tegemist lühiajalise varaga. Käibevara on likviidsem kui põhivara. Käibevara on kirjendatud nii, et ülal on likviidsem ja allpool vähemlikviidne vara. Likviidne tähendab seda, kui kiiresti on võimalik vara ära müüa ehk rahaks pöörata. Selge see, et raha on kõige likviidsem. Ostjatelt laekumata arved on ka reeglina likviidne vara, loomulikult tuleb siin omakorda vaadata tähtaja ületamist. Seda teeb ka pank, kui ettevõtte laenu taotleb. Käibevarast kõige madalama likviidsusega on varud, kuid ka siin on erinevusi. Võimalik et toormaterjali ei saagi realiseerida sama hinnaga, millega see on soetatud. Ka on suhteliselt madalama likviidsusega valmimata toodang.

Valmistoodangu ja kaupade osas vaadatakse seda, kui kaua on kaup laos seisnud. Mida kauem, seda vähem likviidne see on. Ja siis tuleb see kaup alla hinnata. Aktiva alumises pooles on põhivara – materiaalne ja immateriaalne. Materiaalse põhivara alla kuulub maa, hooned, masinad ja seadmed ning muu inventar. Oluline on see, et põhivara osaleb ettevõtte tegevuses kauem kui üks aasta. Siin on oluline ka rahaline piir (näiteks 500 eurot), mis fikseeritakse ettevõtte raamatupidamise sise-eeskirjades.

Immateriaalse põhivara osatähtsus tänapäeval järjest suureneb. Siia kuuluvad igasugused patendid, õigused, litsentsid ja tarkvara.

Passiva ehk rahaallikad jaotuvad laenukohustusteks ja omakapitaliks. Laenud võivad olla lühiajalised, mille maksetähtaeg ei ületa ühte aastat, ja pikaajalised ehk tähtajaga üle ühe aasta. Lühiajaliste kohustuste hulka kuuluvad maksuvõlad, töötajatele arvestatud, kuid välja maksmata palgad, võlad tarnijatele, lühiajalised laenud ja pikaajaliste laenude järgmise aasta jooksul tasumisele kuuluvad osad.

Pikaajalised on need kohustused, mille tähtaeg on üle ühe aasta. Omakapital koosneb osa- või aktsiakapitalist, jaotamata kasumist ehk eelmiste perioodide kasumitest/kahjumitest ning jooksva aasta kasumist.

Tabel 2.1. Bilanss

Aktiva ehk vara	Passiva ehk allikad
<b>Käibevara</b> Raha kassas ja pangas Osjatelt laekumata arved Varud	<b>Lühiajalised kohustused</b> Võlad tarnijatele Võlad töövõtjatele Maksuvõlad Lühiajalised laenud/liisingud
<b>Käibevara kokku</b>	<b>Lühiajalised kohustused kokku</b>
<b>Põhivara</b> Materiaalne põhivara Immateriaalne põhivara	<b>Pikaajalised kohustused</b> Pikaajalised laenud <b>Omakapital</b> Osa- või aktsiakapital nimiväärtuses Ülekurs ( <i>azio</i> ) Eelmiste perioodide jaotamata kasum Jooksva aasta kasum
<b>Põhivara kokku</b>	
<b>Vara kokku</b>	<b>Omakapital ja kohustused kokku</b>

## 2.1.2 Kasumiaruanne

### KASUMIARUANDE SKEEMID

	Skeem 1	Skeem 2	
	MÜÜGITULU	MÜÜGITULU	
	Kaup, toore, materjalid, teenused	Müüdnud kaupade kulu	
	Tööjõukulud	Turustuskulud	Brutokasum
	Mitmesugused tegevuskulud	Üldhalduskulud	
	Kulum		
Ärikasum	Muud ärikulud	Finantskulud	Ärikasum
	Finantskulud		
Kasum enne maksu	Tulumaks	Tulumaks	Kasum enne maksu
Puhaskasum			Puhaskasum

Joonis 2.3. Kasumiaruande skeemid – Skeem 1 ja 2

Eestis saab valida kahe kohustusliku skeemi vahel. Tulude arvestus ja kajastamine on mõlema puhul sarnane. Erineb kulude arvestus ehk liigitamine. Skeem 1 puhul liigitatakse kulud nende olemuse, mitte funktsionaalsuse järgi. Kulud liigitatakse selle järgi, kas need on otseselt seotud kaupade müügi või tootmisega (kaup, toore, materjal, teenused), tööjõukulud või põhivara kulum, mitte aga selle järgi, mille pärast on kulud tehtud. Selle skeemi puhul ei eristata tööjõukulusid selle järgi, kas tegemist on tootmisega, turunduse või üldhalduspersonali palgaga.

Skeem 2 puhul on kulud liigitatud funktsionaalsuse ehk selle järgi, mille pärast need tehtud on. Eraldi tööjõukulu ja kulumit pole. Ma saame vaadata, kui palju on ettevõtte kulutanud tootmisele, turustusele või üldhaldusele. Müüdnud kaupade kulu sisse on arvestatud ka tootmisega seotud töötajate palgakulud ning tootmisega seotud põhivara kulum. Skeem 2 annab oluliselt rohkem infot analüüsiks, sest välja on toodud müügikäibe rentaablus ehk brutokasum. Siit saab rohkem infot toodete

omahinna kohta. Skeem 1 on raamatupidajale mugavam, kuna ei nõua nii palju andmete sisestamist kui skeem 2. Skeem 1 sobib rohkem kaubandus- ja skeem 2 tootmisettevõttele.

Majandusaasta aruannetes tuleb kasumiaruande kirjete selgitusi esitada lisades. Kohustuslik kasumiaruanne koosneb väga vähestest ridadest. Kasumiaruande kirjete nimetusi tuleb täpsustada, samuti võib lisada täiendavaid kirjeid või kirjete alaliigendusi, kui see tuleb kasuks kasumiaruande informatiivsusele ja loetavusele.

Paljudes ettevõtetes on kasutusel lisaks kohustuslikule kasumiaruandele veel firmasiseselt kasutatav kasumiaruanne, kus on tulud ja kulud kirjendatud täpselt nii, nagu juhtkonnal vaja on. Tänapäeva raamatupidamisprogrammid võimaldavad mitme erineva kasumiaruande seadistamist ja kasutamist.

Väga oluline on meeles pidada, et kasumiaruandes ja bilansis on kõik tulud-kulud kajastatud tekkepõhiselt, mis tähendab seda, et tehingud võetakse raamatupidamises üles selle järgi, millal on müügi- ja/või ostuarve esitatud, mitte selle järgi, millal on kauba eest raha makstud või klient arve eest tasunud.

### 2.1.3 Rahakäibe aruanne

Kõige tähtsam infoallikas laenuandja ja investori jaoks on rahakäibe aruanne, sest see näitab kõige otsesemalt kas ettevõttel on piisavalt võimet raha teenida, et oma kohustusi täita. Rahakäibe näitajad peaksid olema jälgitavate näitajate tipus. Kuna raamatupidamises kasutatakse vara hindamisel mitmesuguseid meetodeid, mis annab üsnagi vabad käed kasumi näitamisel, siis rahakäibe arvnäitajad räägivad sellest, kust raha tuleb ja kuhu läheb. Kas raha tuleb põhitegevusest, põhivara ja investeeringute realiseerimisest või hoopis finantseerimistegevusest? Rahakäibe juhtimisega on sageli kimpus just väikeettevõtted ja puudulik rahakäibe juhtimine on üks peamisi makseraskuste tekkimise põhjusi. Rahakäibe aruanne on kassapõhine, kajastab selgelt ja objektiivselt raha laekumist ja kasutamist.

Mille poolest erineb rahakäibe aruanne kasumiaruandest? Olulisemad erinevused on toodud järgnevas loetelus:

- Kasumiaruandes ei kajastu laenu saamine ega maksmine, ainult laenuintresside maksmine. Rahakäibe aruandes sisaldub aga nii laenu saamine kui ka laenu põhisumma ja intresside tasumine.
- Osa rahakäibes kajastatavaid väljaminekuid kajastuvad kuludena alles tulevaste perioodide kasumiaruannetes. Näiteks, ettevõtte ostis kaupa edasimüügiks. Kui kaup on müümata, siis kasumiaruande järgi selle ost kulu ei ole, kuna kaup on bilansis ettevõtte vara seas arvel. Võib olla nii, et kaup on soetatud ja maha müüdnud, kuid tarnijale on selle eest maksmata.
- Osa kulusid kajastub kasumiaruandes vastavalt tekkepõhisele raamatupidamisele varem, kui tegelik väljamakse toimub. Näiteks detsembrikuu töö eest arvestatud brutopalk ja sotsiaalmaks kajastuvad sama aasta kasumiaruandes, kuigi netopalk makstakse välja jaanuaris ja sellelt arvestatud sotsiaalmaks ning kinnipeetud üksikisiku tulumaks ja töötuskindlustusmaks tasutakse alles veebruaris.
- Põhivara ost kajastub rahakäibes täies mahus ja korraga (kui selle eest nii tasutakse), kasumiaruandes jagatakse vastav kulu rea aastate peale kulumiarvestuse abil. Rahakäibes ei ole omakorda kulumit, sest tegemist on arvestusliku, mitte rahalise kuluga.
- Rahakäibes kajastub nii klientidelt saadud kui ka riigile makstud käibemaks, kasumiaruandes see ei kajastu.

Rahakäibe aruannet on võimalik esitada kahel moel: **otsesel ja kaudsel meetodil**.

**Kaudse meetodi** puhul korrigeeritakse kasumit mitterahaliste tehingute mõju ja ülejäänud bilansiridade muutustega ning saadakse tulemuseks rahalise seisuga muutus antud perioodis. Sel meetodil koostatud rahakäibe aruanne on ka aastaaruannete kohustuslik osa.

Rahakäive	Äritegevusest	+ +	Ärikasum (+) / ärikahjum (-) kulum (+)
		M u u t u s e d	Kohustustes (+) maksmata arved, maksud, palk jm Laekunud ettemaksud
	Varades (-) välja antud ettemaksud, saadaolevad arved, muud nõuded, varud		
	Investeeringis- tegevusest	Põhivara ost (-) ja müük (+) Aktsiate ost (-) ja müük (+) Laenude andmine (-) ja tagasi saamine (+) Litsentside ost (-) ja müük (+)	
Finantseerimis- tegevusest	+ - + -	Laenude saamine Laenude tagasimaksud Aktsiate emiteerimine, Omaaktsiate müük Dividendide maksmine, omaaktsiate ost	
Rahalise seisumuutus (juurdekasv/kahanemine)			

Joonis 2.4. Rahakäibe aruande struktuur

**Otsemeetodil** koostatud rahakäibe aruannet kasutatakse eelkõige planeerimisel. Soovitav on lähima kuu rahakäibe prognoos teha nädalate kaupa, edasi juba kuu kaupa. Otsese meetodi puhul võetakse aluseks perioodi rahaline algjäak, seejärel kajastatakse otseselt kõik laekumised ja väljamaksud. Perioodi lõpuks jääb raha lõppjäak. Vaata ka näidet joonisel 2.5.

**Raha algjäak + laekumine – väljamaksud = Raha lõppjäak**

	Jaanuar					Veebruar	Märts
	1. nädal	2. nädal	3. nädal	4. nädal	kokku		
<b>ALGSALDO</b>	<b>0</b>	<b>1 500</b>	<b>1 500</b>	<b>1 500</b>	<b>0</b>	<b>800</b>	<b>300</b>
<b>LAEKUMISED</b>							
Ostjatelt	0	0	0	2 000	2 000	3 000	4 400
Ettemaksud	0	0	0	0	0	0	0
Saadud laenud	3 000	0	0	0	3 000	0	0
Sissemaksud omakapitali	2 500	0	0	0	2 500	0	0
Muud laekumised	0	0	0	0	0	0	0
<b>LAEKUMISED KOKKU</b>	<b>5 500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2 000</b>	<b>7 500</b>	<b>3 000</b>	<b>4 400</b>
<b>MAKSED</b>							
Materjali ost	1 000	0	0	0	1 000	1 000	1 000
Hankijatele maksed	0	0	0	200	200	300	400
Ruumide rent	0	0	0	500	500	500	500
Elekter	0	0	0	200	200	200	200
Palgad	0	0	0	600	600	600	1 000
Maksud palkadelt	0	0	0	0	0	400	800
Autokütus	0	0	0	200	200	200	200
Kodulehe soetus	0	0	0	1 000	1 000	0	0
Põhivara soetus	3 000	0	0	0	3 000	0	0
Laenu tagasimaksud	0	0	0	0	0	200	200
Laenuintressid	0	0	0	0	0	100	100
<b>MAKSED KOKKU</b>	<b>4 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2 700</b>	<b>6 700</b>	<b>3 500</b>	<b>4 400</b>
<b>LÕPPSALDO</b>	<b>1 500</b>	<b>1 500</b>	<b>1 500</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>300</b>	<b>300</b>

Tabel 2.2. Näide. Rahakäibe aruanne otsemeetodil

## Rahakäibe aruande analüüsimisest

Analüüsisdes rahakäibe aruannet, tuleks eriti põhjalikult uurida rahakäivet põhitegevusest, sest sellest peab tulema peamine osa ettevõtte sissetulekust. See on kasulik nii juhtide, investorite kui ka laenuandjate jaoks, sest näitab ettevõtte likviidsust (maksevõimet) ja edasist käekäiku. Kiire kasv vajab tavaliselt palju raha ning see kajastub rahakäibe aruande struktuuris. Kiire kasvu tingimustes müük küll suureneb, kuid raha laekub ajalise nihkega.

Kasvuks on vaja osta täiendavaid koguseid materjale ja kaupu, maksta suuremaid palkasid jne. Sellises olukorras tekib negatiivne rahakäive põhitegevusest ja sageli finantseeritakse seda laenuga, seega on loomulik, et finantseerimistegevuse rahakäive on kõrgem.

Investeermistegevuse juures tuleb silmas pidada, et põhivara soetamine viitab firma laienemisele ning müügi käibe suurenemisele tulevikus. Põhivara müük ei saa olla regulaarne tegevus, pealegi sage põhivara müük tekitab küsimusi, kas ettevõtte on jätkusuutlik. Tuleb vaadata ka, milliseid põhivarasid on soetatud, universaalse vara realiseerimine on oluliselt lihtsam kui väga spetsiifilise vara puhul. Kui põhivara müüakse ning seejärel ei asendata seda uuega, tekib küsimus, kas tulevikus ärimahud vähenevad ja firma tegevus tõmbub kokku.

Ettevõtte võib tegutseda kasumiga, kuid siiski minna pankrotti. Võlausaldajatele tasumiseks on vaja raha, see aga ei ole sama, mis kasum. Lihtsustatud näitena võib ettevõtte teenida kasumit, sest müüs kliendile suure kaubapartii, kuid tal pole raha, sest klient pole selle eest veel tasunud.

Ettevõtte raha peab tulema põhitegevusest. Ent kui ettevõtte on algusstaadiumis või kiire kasvu etapis, on loomulik, et algust ja kasvu finantseeritakse laenudega. Kui rahakäive tuleb enamasti finantseerimistegevusest pikka aega, siis tekitab see küsitavusi. Sel juhul peaks finantseerimisest tulenev raha minema suures osas investeringuteks, ehk eeldatakse, et peamiselt finantseeritakse kasvu hoonete, seadmete ja/või masinate ostu kaudu, mis hiljem hakkavad raha teenima, ja vähemal määral käibevahendite soetuseks. Kui raha tuleb sisse finantseerimistegevusest ja läheb enamasti põhitegevusega seotud väljaminekuteks, siis tuleks täpsemalt uurida, millele ja milleks.

Jaan Alver ja Lauri Reinberg soovivad alustada rahakäibe aruande struktuurianalüüsiga. Seejuures tuleb silmas pidada järgmist:

### **Põhitegevusega seotud rahakäibe analüüsimisel**

- rahatagastused defektseid kaupu ostnud klientidele viitavad kvaliteedi-probleemidele firmas;
- trahvide ning kaotatud kohtuprotsessidega seotud väljaminekute (kohtukulud + väljamõistetud summad) olemasolu viitab firma kehvale juhtimisele;
- võidetud kohtuprotsessi tulemusel laekunud raha on juhuslik sissetulek, mis tuleb analüüsist välja jätta;
- kassapõhisele (rahajääk põhitegevusest rahakäibe aruandes) ja tekkepõhine (kasum kasumiaruandes) kasumi suur erinevus viitab arvestusmeetodite olulisele mõjule kasumiaruandes.



### Investeeringustegevuse rahakäibe analüüsimisel

- materiaalse põhivara soetamine viitab firma laienemisele ning müügi käibe tõenäolisele suurenemisele tulevikus. Tuleks analüüsida, milliseid varasid on soetatud, kas on tegemist universaalse või spetsialiseeritud põhivaraga (viimase soetamine tähendab ka põhivara suuremat realiseerimisriski, kuna põhivara müügi vajaduse tekkides on eriseadmetele palju raskem ostjat leida kui universaalsetele);
- materiaalse põhivara müümine ilma asenduseta võib tähendada ärategevuse vähendamist. Kui see on tõesti nii, tuleks tuvastada, kas probleem on firma tasandil (näiteks tootmisliini töötab kahjumiga) või harutasandil (majandusharus on üldine langus);
- immateriaalse põhivara soetamine võib viidata tulevasele müügi käibe suurenemisele ja rentaabluse tõusule (näiteks uued patenteeritud tooted võimaldavad suurendada ettevõtte tuluteenimisvõimet ja tõsta rentaablust);
- teistesse firmadesse tehtud investeeringud tähendavad riski hajutamist;
- investeeringute vähenemine võib viidata juhtkonna võimalikule pessimismile.

### Finantseeringustegevuse rahakäibe analüüsimisel

- ettevõtte võime finantseerida ennast lihtaktsiate emiteerimise abil (kaasates investorit) näitab, et investorid on optimistlikud ettevõtte edasise käekäigu suhtes, see on hea märk ka teistele kaasfinantseerijatele (laenuandjale, toetused);
- pikaajaliste kohustuste vähenemine tähendab ka väiksemat riski laenuandjatele.

(Alver, Reinberg: 2002)

## 2.1.4 Bilansi, kasumiaruande ja rahakäibe aruande omavahelised seosed

Aktiva e vara	Passiva ehk rahaallikad		
Käibevara	Lühiajalised kohustused	Pikaajalised kohustused	Kohustused
Põhivara	Aktia- ehk osakapital, reservid	Kasum	Omakapital
	Majandusaasta		
	Tulud – kulud 1. aasta	Tulud – kulud 2. aasta	Tulud – kulud ... aasta

Joonis 2.5. Bilansi ja kasumiaruande omavahelised seosed

Kasumiaruanne ja bilanss on seotud omavahel eelkõige kasumi kaudu. Kui kasumiaruandes lahutatakse tuludest kulud, saadakse kasum. Kasum jõuab bilanssi omakapitali majandusaasta kasumi reale. Näiteks 2011. aasta aruandes on samal aastal teenitud kasum bilansis real „majandusaasta kasum”, kõik eelmiste perioodide kasumid/kahjumid on real „eelmiste aastate jaotamata kasum”. Muidugi, kui kasum pole dividendidena välja makstud. Saadud kahjum vähendab omakapitali.

Kuni kaup on müümata, on nende ostuhind bilansis märgitud varudena. Niipea kui kaup maha müüakse, kantakse see ka bilansist välja ja tekib kasumiaruandes kulu.

Vaatleme ühte näidet, mis kajastab ühte tegevustsükli ja selle kirjeldamist aruannetes.

### Näide:

Ettevõtte Peeglid ja Raamid toodab peegleid. Osteti materjali: klaasi, puitu, värvi ja kruvisid, kokku 1000 euro eest. Lihtsuse mõttes eeldame, et ettevõtte ei ole käibemaksukohustuslane. Peeglid tehakse valmis ja müüakse 1500 euro eest. Tehing kajastub nii kasumiaruandes kui ka bilansis.

- Algseis: pangas 2500 eurot      2 500 EUR

Tabel 2.3. Näide. Tehingu kajastamine. Samm 1

Bilanss			
Varad		Kohustused ja omakapital	
Raha pangas	2 500	Omakapital	2 500
<b>Varad kokku</b>	<b>2 500</b>	<b>Kohustused ja omakapital kokku</b>	<b>2 500</b>

- Osteti materjali (kasvab laovaru, väheneb pank)    1 000 EUR

Tabel 2.4. Näide. Tehingu kajastamine. Samm 2

Bilanss			
Varad		Kohustused ja omakapital	
Raha pangas	1 500		
Varud	1 000	Omakapital	2 500
<b>Varad kokku</b>	<b>2 500</b>	<b>Kohustused ja omakapital kokku</b>	<b>2 500</b>

Tarnija esitab arve 1000 eurole. Raamatupidaja kannab ostuarve läbi. Bilansi varude reale tekib summa 1000 eurot.

- Müüdi peegleid kogusummas 1500 eurot. Raha laekus pangaarvele.

Müügi kajastamine toimub eelkõige kasumiaruandes, tehakse müügiarve – kasumiaruandesse tekib tulu 1500 eurot. Muutub ka rahaseis pangas, sest ostja maksis peeglite eest koheselt. Esitati müügiarve, mis kajastatakse raamatupidamises järgmiselt:

Tabel 2.5. Näide. Tehingu kajastamine. Samm 3

Müügitulu	Kasumiaruanne/tulud	+1 500	EUR
Sularaha pangas	Bilanss/aktiva	+1 500	EUR

Kasumiaruandes tekib tulu 1500 eurot.

Nüüd on vaja materjal bilansist välja kanda, sest seda enam pole. Materjalist tehti peeglid ja müüdi maha.

Tabel 2.6. Näide. Tehingu kajastamine. Samm 4

Kaubaga seotud kulud	Kasumiaruanne/kulud	1 500	EUR
Varud	Bilanss/aktiva	-1 500	EUR

Aga mis sai 500 eurost (tulu 1500 – kulu 1000)?

See on kasumiaruandes ärikasum ning kajastub ka bilansis majandusaasta kasumi real.

Tabel 2.7. Näide. Tehingu kajastamine

Bilanss: varad	Algseis	Materjali ost	Kauba müük
Sularaha	2 500	1 500	3 000
Klientide võlgnevus	0	0	0
KOKKU	2 500	2 500	3 000
<b>Bilanss: kohustused</b>			
Omakapital	2 500	2 500	2 500
Kasum			500
KOKKU	2 500	2 500	3 000

Tabel 2.8. Näide. Tehingu kajastamine

KASUMIARUANNE	
Müügitulu	1 500
Müüdnud kaupade kulu	1 000
Kasum	500

Kui sama tehingut vaadata rahakäibe seisukohast, siis näeme, et kui müügitulu laekub kohe panka, siis on rahajääk ja kasum omavahel võrdsed.

Materjali ost	-1000
Laekumine müügist	+1500
Rahajääk	+500

Kui peeglite eest oleks esitatud arve maksetähtajaga 30 päeva, siis oleks meil kasum samuti 500 eurot, kuid bilansi seis oleks järgmine:

Tabel 2.9. Näide. Tehingu kajastamine

Bilanss: varad	algseis	materjali ost	kauba müük
Sularaha	2 500	1 500	3 000
Laovaru	0	1 000	0
Klientide võlgnevus	0	0	0
KOKKU	2 500	2 500	3 000
<b>Bilanss: kohustused</b>			
Omakapital	2 500	2 500	2 500
Kasum			500
KOKKU	2 500	2 500	3 000

#### Rahakäibe aruanne näeks aga välja selline:

Materjali ost	-1000
Laekumine müügist	0
Rahajääk	-1000

Näide illustreerib väga hästi seda, et **kasum**  $\neq$  **raha**.

## Mida silmas pidada finantsaruannete analüüsimisel

Raamatupidamise aruannete analüüsimine nõuab teatud oskusi ja teadmisi. Analüüsi seisukohast on neil ka teatud puudusi. Kuna auditi kohustus laieneb nüüdsest väga vähestele ettevõtetele, muutuvad aruanded vähem usaldusväärseteks. Aruannete kvaliteedi erinevus auditeeritud ja auditeerimata aruannetes on selgelt näha. Mina, kui sagedane majandusaasta aruannete infotarbija (äriplaanide ja turuanalüüside jaoks), olen märganud, et kui ettevõtte aruanded on auditeeritud, on ka raamatupidamisaruanne reeglina korrektsem ja usaldusväärsem kui ettevõtetel, kellelt auditit ei nõuta.

Majandusaasta aruannete analüüsi takistab see, et paljud ettevõtted kasutavad kasumi-aruande skeemi 1, mis aga ei anna kuigi palju analüütilist infot. See takistab ettevõtete võrdlust konkurentidega. Ka ei ole nõutud kulude kajastamist muutuv- ja püsikuludena, mistõttu ei ole need välja toodud, mis omakorda ei võimalda võrrelda erinevate ettevõtete tegelikke tootmiskulusid ja omahinda.

Põhjalikuks analüüsiks tuleb uurida aastaaruannet tervikuna. Kuna kasumiaruanne ja bilanss on koostatud lühikese variandina, siis on eeldatud, et kasutatakse lisasid, kus põhjaruannetes kajastatud arvnäitajad seletatakse põhjalikult lahti. Sageli on lisad kajastatud puudulikult. Kui vaatame bilansi ja kasumiaruande ridu, siis lisadest saame täiendavat infot. Näiteks kasumiaruandes on esitatud müügitulu kokku, lisadest näeme, mis turgudel ja mis toodete/teenuste osas on müügitulu tekkinud. Või on bilansis aktiiva poolel kirje „Nõuded ja ettemaksed”. Alles lisadest saame teada, kas on antud välja laenu, on maksude ettemaksed või kas ja kui palju on ostjad ettevõttele võlgu.

Aruanded on suunatud minevikule, mitte tulevikule. Juhid tahavad aga saada infot just tuleviku prognoosimiseks.

Bilanss on ettevõtte seisund mingil ajahetkel. Juba järgmisel päeval võib see oluliselt muutuda.

Kindlasti ei tohi klammerduda pelgalt kasumi näitajate uurimisse. Eksisteerib mõiste „kvaliteetne kasum”, mis tähendab, et kasum peaks kas või suurusjärgu poolest klappima põhitegevusest saadud rahakäibe jäägiga.

Juhid üritavad võimalikult palju peita infot konkurentide eest, moonutades spetsiaalselt just omahinda puudutavat infot.

Kindlasti tuleb aastaaruandeid analüüsides esitada küsimusi ja ettevõtte juhtkonnalt täiendavat informatsiooni hankida. Analüüsides tuleb vaadata pikemaajalisi trende, mitut aastat järjestikku. Tuleb tähelepanelikult jälgida ja analüüsida kogu kättesaadavat infot. Analüüsides bilanssi, tuleb vaadata selle struktuuri ehk millest see koosneb. Kui analüüsime likviidset vara, siis on eriti oluline vaadata, kuivõrd likviidne see tegelikult on. Kas ostjatelt laekumata arvete seas on neid, mis tõenäoliselt ei laekugi. Või varude seas on ehk sellist kaupa või materjale, mida bilansis esitatud raha eest ei õnnestugi müüa (*n-ö dead stock*). Kasumiaruandele lisaks tuleb vaadata rahakäibe aruannet. Rahakäibe analüüsimist kitsendab asjaolu, et majandusaasta aruannetes on see esitatud lihtsustatud moel ning rahakäibe aruannet ei täiendata ka lisadega. Tuleb ettevõtte juhtidelt küsida põhjalikumalt lahtikirjutatud rahakäibe aruannet, mis kajastab rohkem tegelikku elu.

Lõpetuseks, majandusaasta aruannetest saab ettevõtte kohta väga palju infot, kuid see peab tekitama lisaküsimusi, millele omakorda tuleb leida vastused. Lisaks majandusaasta aruannetele, tuleb koguda infot ka tegevusvaldkonna kohta tervikuna nii statistikaameti leheküljelt kui ka internetist tervikuna. Analüüsimisel on ka oluline värskeima info kasutamine ja kriitiline mõtlemine. Analüüs on kunst ja teadus, kus tuleb ka seitsmes meel appi võtta.

## 2.2 Analüüsi olemus ja roll tänapäeva juhtimises

### 2.2.1 Analüüsi olemus

**Mis on analüüs?** Enne, kui minna äri- ja finantsanalüüsi juurde, vaatame, mida analüüsi mõiste üldse tähendab. Analüüs on terviku osadeks jaotamine, tükkideks lahutamine või lõhustamine eesmärgiga leida ja mõista tervikpilti ja sisemisi seoseid. Analüüsivõime tähendab arusaamist üksikute komponentide vahelistest seostest.

Analüüsimine on oskus teha vahet olulisel ja ebaolulisel ning näha seoseid erinevate tegevuste ja valdkondade vahel. Oluline on õigete põhjus-tagajärg seoste väljatoomine, mis tähendab, et analüüsija mõistab, mis mida põhjustab ja milline on ühe või teise otsuse ja tegevuse tagajärg. Analüüsi vastand on süntees, mis seisneb oskuses ühendada osad loogiliselt üheks tervikuks.

Analüüsi käigus uuritakse andmeid või infot sündmuste kohta minevikus, käesolevas olukorras või ajalises muutuses ning mõõdetakse, süstematiseeritakse, võrreldakse ja tõlgendatakse saadud teavet.

Saadud tulemusi väljendatakse matemaatiliselt, tekstina või graafiliselt. Andmete viisuaalne esitus on otsuse langetamisel ning protsesside edasisel juhtimisel väga oluline, sest numbritena tabelis pole muutused ja hälbed nii kergesti hoomatavad kui graafikutes ja diagrammides. Infot analüüsitakse, sest see pakub kellelegi huvi, kuna on tekkinud vajadus korrigeerida oma tegevust või langetada olulisi otsuseid. Analüüsi tulemuseks peaks olema argumenteeritud info, mis aitab otsustajatel oma tegevust paremaks muuta.

### 2.2.2 Analüüsi roll ettevõtte edukas juhtimises

Ajal, mil konkurents on aina tihedam ning üha rohkem firmasid pakub samu tooteid võrreldava tehnoloogiaga, on äriprotsesside juhtimine üks viimaseid võimalusi eristuda ning konkurentsieelist saavutada. Nagu on öelnud EBS'i õppejõud Hele Hammer, ettevõtteid, kes kasutavad konkureerimisalusena analüüsi, on võimalised oma protsessidest välja pigistama maksimumi. Nagu teised ettevõtted, teavad ka nemad, milliseid tooteid nende kliendid soovivad, kuid nad teavad ka seda, mis hinda on kliendid nõus toodete eest maksma, kui mitu toodet ostavad nad oma eluea jooksul ning mis paneb kliente ostukoguseid suurendama. Nagu teised, teavad analüüsivad ettevõtjad oma kulusid ning käibenumbreid, kuid nad teavad ka seda, kui palju nende töötajad panustavad ja kuivõrd töötajate palgasüsteem mõjutab iga töötaja töö kvaliteeti. Nagu teised, teavad need ettevõtted, kui laovarud hakkavad otsa lõppema, kuid lisaks suudavad nad tarneahela probleeme ette näha, minimeerida laovarusid ning täita maksimaalselt ostutellimusi. Nende ettevõtete töötajad oskavad andmetega ümber käia ning on varustatud heade töövahenditega. See-

tõttu teevad nad parimaid otsuseid – suuri ja väikeseid, iga päev ja pidevalt (Thomas H. Davenport. *Competing on Analytics*. – Harvard Business Review, January 2006).

Ettevõtte eesmärkide ja äriplaanide elluviimist tuleb pidevalt jälgida ning kõrvalekallete põhjuseid analüüsida. Et firma oleks edukas, peab juht või ettevõtja aeg-ajalt oma ärile vaatama n-ö helikopterivaatest. Aeg-ajalt tuleb igapäevastest toimingutest välja astuda ja üritada ärile eemalt värske pilguga vaadata. Tuleb endalt küsida, kas ollakse õiges äris, kas tehakse õigeid asju, kas äri on kasumlik täna ja ka tulevikus.

Juhtimistegevus on seotud aruandluse analüüsiga. Aruanded, nii ettevõttesisesed kui ka -välised, on analüüsi ja juhtimisotsuste alus, mis ei pruugi sisaldada ainuüksi finantsandmeid, vaid ka mitterahalisi näitajaid. Igale protsessile on võimalik lisada arvnäitaja, mis iseloomustab antud protsessi või toimingut ning aitab mõõta selle tulemuslikkust.

Tegevuse tulemusi ei saa võtta lihtsalt kui fakti, vaid kõige kohta tuleb esitada küsimusi ja neile vastuseid otsida. Kui meil on läinud hästi, siis küsime, mis täpselt on põhjustanud edu? Kas see edu jätkub ka tulevikus? Kui midagi läks plaanist kehvemini, siis miks? Kas saame midagi muuta? Parandada? Või edaspidi ära hoida? Eriti oluline on välja tuua põhjus-tagajärg seosed.

Ettevõtja ja juht, kes numbritel teadlikult silma peal hoiab, saab firma juhtimises tekki-vatele probleemidele kiiremini jaole. Pankrotihaldur Ülli Adamson ütles ühel Sander Karu koolitusel nii: „Kui väikeettevõtjad, kes on sattunud tema tööalale, oleksid vähegi vaadanud ja süvenenud oma ettevõtte kasumiaruande ja bilansi numbritesse, siis oleks õigel ajal punane tuluke vilkuma hakanud ja oleks saanud vähemalt pankroti ära hoida.” Paraku on nii, et paljude väikeettevõtete juhtide ja omanike jaoks on aruandlus midagi sellist, mida on vaja „kellelegi kuskil”, nagu näiteks maksuametile, äriregistrile, pangale, mitte aga juhile endale.

Analüüsi olulisusest küsisin arvamust ka EASi ärimentorprogrammi ja ettevõtluskonkursi Ajujaht mentorilt ning suurte kogemustega juhtimiskonsultandilt Oleg Zavjalovilt.

### **Mida arvab juhtimiskonsultant analüütikast väikeettevõttes?**

*Arvan igati positiivselt, sest kui ettevõtja ei tea, mis tema ettevõttes tegelikult toimub ja mis või kes seda põhjustab, pole suurt mõtet edukast ärist kõnelda. Seega peab üks mis tahes valdkonna asjalik analüüs välja tooma tegeliku olukorra ja selle tegelikud põhjused. Enamasti on põhjuseid rohkem kui üks ning tihtilugu on need omavahel seotud, mistõttu on kasu vaid sellisest analüüsist, mis eristab olulised põhjused ebaolulistest, ettevõtte mõjutatavad põhjused mittemõjutatavatest, hõlpsamini mõjutatavad põhjused raskemini mõjutatavatest, kiiremini mõjutatavad põhjused rohkem aega nõudvatest, ja toob välja põhjuste omavahelised seosed.*



### **Kas peaks analüüsima?**

*Ikka peab, iseasi mida analüüsida ja milleks seda teha. Pean mõistlikuks arusaama, et analüüs on sisendiks otsustamisele ja valdav enamik juhtimisotsuseid tehakse puudulikku infot omades. Otsustamatus või otsustamise edasilükkamine põhjendusega koguda lisainfot, teha täiendavaid analüüse, korraldada lisaarutelusid, palgata eksperte jmt on sageli ettevõtjate ebaedu põhjuseks. Meenub lugu ühest ettevõttest, kus firmajuht oli veendunud, et kehva kasumlikkuse peapõhjus on kõrgetes tegevuskuludes ja ainuvõimalik lahendus on neid järsult ja oluliselt kärpida. Omanikud polnud selles sugugi kindlad ja palusid mul asja vaadata. Selgus, et tegelik põhjus oli põhjendamatu madalal müügihinnas, mis jäi põhikonkurentide omale alla 15%. Lõpplahendusena tõsteti hinda 10% ja vähendati tegevuskulusid 5% ning lühikese ajaga oligi ettevõtte jooksvalt kasumis. Lisaks tehti põhimõtteline otsus, et hinnapoliitika on tulevikus järgmine – meie hind on alati 5% madalam kui kõige tugevama konkurendi oma.*

### **Kui põhjalikult?**

*Nii põhjalikult, kui mõistliku aja ja kulutustega võimalik ja toimiva lahenduse saamiseks vajalik on!*

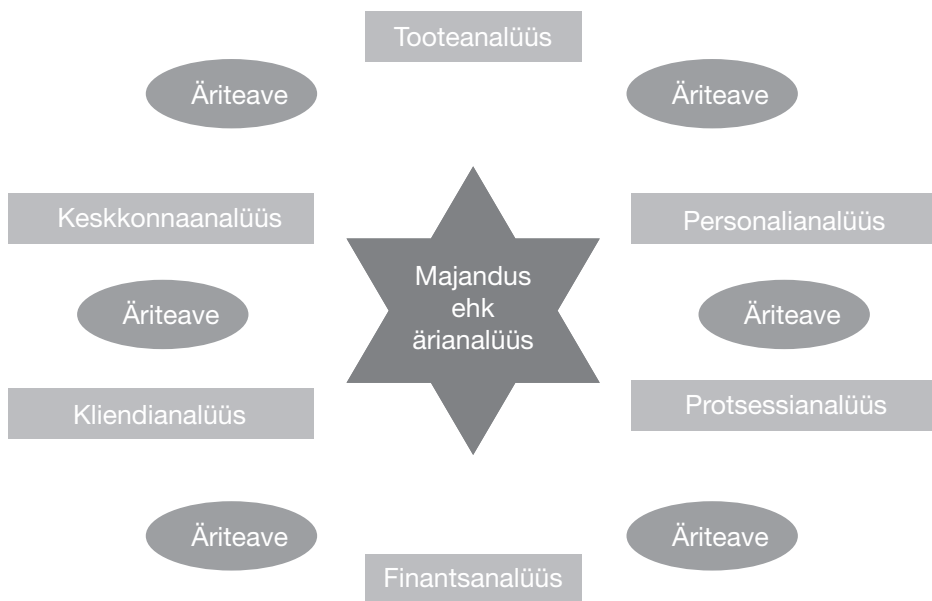
### **Kas kaasaegse ettevõtte analüüsiga on seotud mingeid iseärasusi?**

*Raske öelda, sest ma ei mõista päris hästi, mida on mõeldud „kaasaegse ettevõtte analüüsi“ all? Kui peetakse silmas kaasaegse ja ülikirelt areneva IKT pakutavaid võimalusi, meenub lugu ühest kohalikust ettevõttest, mille juhatuse oli otsustanud ajaga kaasas käia ning teinud mahuka investeeringu tehnoloogia viimasel sõnal põhineva tarkvara soetamise ja kõrgelt haritud ning kõrgepalgaliste ärianalüütikute palkamisse. Tulemuseks oli olukord, kus juhatuse liikmed olid uppunud kõikvõimalike analüüsides ja ülevaadete tulva, mis ei hõlbustanud ega kiirendanud otsustamist, nagu esialgselt loodeti, vaid vastupidi, ning tehtud investeeringu tagasiteenimise võimalust polnud kusagilt näha. Analüütikud polnud samuti rahul ja kurtisid, et otsustajad ei mõista nende tehtut hinnata ega arukalt kasutada. Lahendus oli suhteliselt lihtne – esmalt vaieldi selgeks ja lepiti kokku, millist analüütikat ja millises mahus on juhatusel otsustamiseks vaja, ning sellest ülejääva analüütika võimekuse baasil moodustati analüütikute vähemusosalusega tütarettvõte, mis ärianalüütika teenusega turule tuli. Aasta pärast oli investeering tasa teenitud, tütarettvõte jooksvalt kasumis ja plaanis laienemist naaberturgudele ning mis peamine – kõik asjaomased olid lahendusega rahul.*

*Massachusettsi tehnoloogiainstituudi (MIT) ja IBM-i uuring 2010. aasta sügisest kirjeldab peamisi trende, mis küsitletud firmajuhtide arvates lähema kahe aasta jooksul ärianalüüsis aset leiavad. Enim kaotavad kasutust minevikutrendide analüüs ja sellel põhinev prognoosimine ning standardaruannete tootmine. Populaarsemaks muutuvad mitut liiki simulatsioonid ja stsenaariumid, matemaatiline modelleerimine ja optimeerimine ning andmete visualiseerimine.*

## 2.2.3 Ärianalüüs ehk majandusanalüüs, finantsanalüüs

Ärianalüüs (*business intelligence*) on meetodika ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamiseks, saavutuste mõõtmiseks ja tulemuste mõjutegurite leidmiseks, et parandada juhtimisotsuseid. On kasutusel terve rida erinevaid analüüsimetodeid, kuid need kõik on vaid instrumendid, mida saab kasutada üksnes siis, kui mõistetakse ettevõtte toimimisprotsesse. See omakorda eeldab analüütilist mõtlemist ja nende instrumentide pidevat kasutamist.



Joonis 2.6. Finantsanalüüs ärianalüüsi süsteemis.

Ärianalüüs koosneb kliendi-, toote-, personali-, protsessi-, keskkonna- ja finantsanalüüsist. **Kliendianalüüs** tegeleb klientide kohta andmete kogumise ja statistikaga. Analüüsitakse kliendi kasumlikkust, nende oste, ostuportfelli ja maksedistsipliini. Kliendi ostude jälgimise abil saab ennetada n-ö kliendi ära kadumist. Näiteks, kui klient on hakanud harvemini ostma, siis saab uurida, mis on selle põhjus. Või kui tema ostukorvis on toodete arv vähenenud, siis tekib küsimus, kas ta ei vaja enam neid tooteid, mida meilt ostis,

või saab ta neid kusagilt mujalt soodsamalt. Tänapäeval on kasutusel kliendianalüüsi programmid (CMR), mis võimaldavad hoida üleval kliendiandmebaase, kus fikseeritakse kõik, mis antud klienti puudutab – ostud, maksedistsipliin, tegevused, kontaktide võtmine, ehk kõik, mida on vaja kliendistatistika jaoks.

**Personalialalüüsiks** saadakse infot arenguevestlustest, töötajate panuse mõõtmisest. See on oluline näiteks motivatsioonisüsteemi juurutamiseks ja arendamiseks. **Protsessianalüüs** otsitakse vastust küsimusele, kas kõik protsessid on efektiivsed, et teenida ettevõttes seatud eesmärgid. Protsessi- ehk väärtusahela analüüsist on juttu peatükis 2.6.

**Tooteanalüüs** on oluline nii tootearenduseks kui ka tooteportfelli koostamiseks. Analüüsitakse kliendi suhtumist tootesse, selle kasumlikkust, kvaliteeti.

Põhjalikku **keskkonnaanalüüsi** tehakse uue äriplaani koostamisel, eriti aga siis, kui plaanitakse sisenemist uutele turgudele. Lühemaid vaatlusi tasub teha aastaeelarvete tegemise ajal, püüdes ette näha järgnevate aastate trende. Keskkonnaanalüüs sisaldab makro- ja mikrokeskkonna analüüsi. **Makrokeskkonna analüüsi** all mõeldakse eelkõige majanduskeskkonna analüüsi (majanduskasv, inflatsiooni tempo, maksusüsteem, tööalane seadusandlus). **Mikrokeskkond** koosneb tegevusvaldkonna-, turu-, konkurentsi- ja tarneahela analüüsist. Kas turg kasvab kiiresti, on stabiilne või languses? Kui palju on selles valdkonnas tegijaid? Millised on tegevusvaldkonna trendid ja asjaolud, mis trende mõjutavad nii täna kui ka tulevikus? Oluline on tähelepanu pöörata just nendele väliskeskkonna teguritele, mille muutus ettevõtet kõige rohkem mõjutab.

**Finantsanalüüs** on osa kogu organisatsiooni majandustegevusega (strateegia, turg, turundus, kliendid, toode ja teenus, juhtimine, personal, tehnoloogia, kvaliteet, projekt) ja/või tegevuskeskkonnaga (turg, konkurents, poliitika, tegevuspiirkonnad) seotud majandusnäitajate analüüsist, mis keskendub nii tekkepõhiste kui ka rahakäibel põhinevate finantsnäitajate analüüsile. (Sander Karu: Finantsanalüüs nüüdisaegses organisatsioonis. Avalik koolitus 12.-13. oktoober 2010. a)

Kogu analüüsi aluseks on teave ehk andmed, mida tuleb koguda pidevalt ja süstemaatiliselt ning mille liikumist ettevõttes tuleb tõsiselt jälgida. On oluline, et kogutaks õigeid andmeid, õiges koguses ja et teave jõuaks just nendeni, kes seda vajavad.

Tabel 2.10. Finantsanalüüs ajalises vaates

Tulevikuvaade	Eelarved	Eelarvetes on eesmärgid ja tulevikulootused.
Olevikuvaade	Tegevused	Täna tegeleme tegevustega, mis on varem planeerimisfaasis paika pandud.
Minevikuvaade	Tulemus	Vaatame, kas asjad läksid nii, nagu soovitud. Kui ei, siis miks. Kui jah, siis samuti – miks?

## 2.2.4 Analüüsiliigid

Võib eristada järgmisi analüüsiliike:

- **Olukorra analüüs** – kuidas on seni läinud, millised on tulemused. Siia võib paigutada SWOT-analüüsi, ehk ettevõtte sisemiste ja väliste tugevuste ja nõrkuste analüüsi.
- **Dünaamikaanalüüs** – millised on olnud muutused ajas, miks on need toimunud, mis on põhjustanud muutusi, kas muutused tulevikus jätkuvad.
- **Võrdlusanalüüs** (horisontaalanalüüs, mille alaliik on hälbeanalüüs) – kuidas ettevõttel on läinud võrreldes plaanituga, konkurentidega, möödunud perioodidega.
- **Struktuuranalüüs** (vertikaal- ehk protsendianalüüs) – kuidas ühed või teised seisundid või tulemused näevad välja tervikus.
- **Väärtusanalüüs** – hinnangute andmine, uuesti hindamine jne. Numbri- listele tulemustele hinnangute andmine.

**Struktuur- ehk vertikaal- ehk protsendianalüüsi** abil saame teada, milline on aruande (bilansi, kasumiaruande, rahakäibe aruande) struktuur ja millised struktuurimuutused on toimunud. Loomulikult tuleb otsida vastust küsimusele, miks on muutused toimunud, ehk leida põhjus-tagajärg seosed. Tulemustele antakse hinnangud, olgu need siis positiivsed või negatiivsed. Näiteks on ettevõttes eesmärk varusid vähendada. Siis jälgimegi ühe näitajana varude osakaalu kogu varast. Leidnud tulemuseks 21% (vaata tabel 2.11), vaatame, kas see on piisav, et seatud eesmärki saavutada. Kui jah, siis millised tegevused on andnud sellise tulemuse, kas tulemus on ajutine või on alust arvata, et ka tulevikus jäävad varud ettevõtet rahuldavale tasemele. Kui antud näitajale antakse negatiivne hinnang, siis tuleb taas leida põhjus, miks varud ei alane ja mida tuleb selleks teha, et püstitatud eesmärki saavutada.

Tabel 2.11. Bilansi struktuuranalüüs

<b>VARA ehk AKTIVA</b>		
	<b>EUR</b>	<b>Osakaal kogubarast</b>
<b>KÄIBEVARA</b>		
Raha	47 943	
Nõuded ostjate vastu	129 339	20%
<b>VARUD</b>		
Materjalid	46 105	
Valmistoodang	87 481	
<b>VARUD KOKKU</b>	<b>133 586</b>	21%
<b>KÄIBEVARA KOKKU</b>	<b>310 868</b>	49%
<b>PÕHIVARA</b>		
Seadmed	328 395	
Amortisatsioon		
<b>PÕHIVARA SOETUSMAKSUMUSES KOKKU</b>	<b>328 395</b>	51%
<b>VARA KOKKU</b>	<b>639 263</b>	<b>100%</b>
<b>KOHUSTUSED JA OMAKAPITAL</b>		
	<b>EUR</b>	<b>Osakaal kogupassivast</b>
<b>KOHUSTUSED</b>		
<b>LÜHIAJALISED KOHUSTUSED</b>		
Võlad tarnijatele	71 982	
Võlad töötajatele	33 185	
Maksuvõlad	28 086	
<b>LÜHIAJALISED KOHUSTUSED KOKKU</b>	<b>133 253</b>	21%
<b>PIKAAJALISED KOHUSTUSED</b>	82 927	13%
<b>KOHUSTUSED KOKKU</b>	<b>216 180</b>	
<b>OMAKAPITAL</b>		
<b>AKTSIA (OSA-) KAPITAL</b>	40 000	
Jaotamata kasum	278 851	
Jooksva aasta kasum	104 232	
<b>OMAKAPITAL KOKKU</b>	<b>423 083</b>	
<b>KOHUSTUSED JA OMAKAPITAL KOKKU</b>	<b>639 263</b>	100%

Ka varude jaotus võib olla päris oluline näitaja. Kuna toormaterjal on odavam ja vähem likviidne (me ei saa seda väga kiiresti rahaks pöörata) kui valmistoodang, siis on selge, et toormaterjali väärtus peaks olema väiksema osakaaluga kui valmiskauba väärtus. Kuigi siin võib olla muidugi nii hooajalisi kui ka tarneprotsessi iseärasusest tingitud kõikumisi (Tabel 2.11, 2.12).

Tabel 2.12. Struktuuranalüüs varude liikide analüüsis

VARUD	EUR	Osakaal varudest
Materjalid	46 105	34,5%
Valmistoodang	54 171	40,5%
Kaubad müügiks	33 310	24,9%
<b>VARUD KOKKU</b>	<b>133 586</b>	

Bilansi kohustuste ja omakapitali poolel annab struktuuranalüüs teavet selle kohta, kuidas ettevõtet on finantseeritud. Omakapitali osakaal peab olema vähemalt 30%.

Analüüsid kasumiaruande struktuuri, vaatame, milline on tulude ja kulude osakaal. **Horisontaal- ehk muutuste ehk hälbeanalüüsi** (Tabel 2.13) kasutatakse ettevõtte analüütikas väga sageli – igakuiselt, kvartaalselt. Tulemusi võrreldakse minevikuga, plaanituga nii absoluutarvudes kui ka protsentuaalselt. Tabelis 2.13 on 2011. ja 2012. aasta, ning 2012. aasta eelarvestatud kasumiaruanne. Parempoolsetes veergudes on esitatud hälbeanalüüs ehk muutused 2012. ja 2011. aasta ning plaanitud ja tegelike tulemuste vahel. Ka siin tuleb suurematele hälvetele anda hinnangud ja välja tuua põhjused.

Analüüsi käigus perioodiliselt, näiteks kord kuus või kvartalis võrreldakse plaanitud ehk eelarvestatud tulemusi tegelikega. Kasulik on lisaks numbrilistele näitajatele lisada ka tekstina olukorra kirjeldus, hälvete põhjendused ja edasised kriitilised tegevused, mis tulenevad antud olukorra tulemuste analüüsist ja on vajalikud tulemuste parandamiseks või edu korral nende säilitamiseks.

Tabel 2.13. Kasumiaruande horisontaal- ehk hälbeanalüüs

KASUMIARUANNE							
SKEEM 2				Hälbeanalüüs			
	2011 tegelik	2012 eelarve	2012 tegelik	2012 vs eelarve		2012 vs 2011	
				EUR	%	EUR	%
<b>Äritulud</b>							
Müügitulud	95 112	98 000	105 400	7 400	8%	10 288	11%
<b>Müügitulud kokku</b>	<b>95 112</b>	<b>98 000</b>	<b>105 400</b>	<b>7 400</b>	<b>8%</b>	<b>10 288</b>	<b>11%</b>
<b>Otsesed materjalikulud</b>							
Kauba-, toorme-, materjalikulu	19 022	19 600	21 080	1 480	8%	2 058	11%
<b>Materjalikulud kokku</b>	<b>19 022</b>	<b>19 600</b>	<b>21 080</b>	<b>1 480</b>	<b>8%</b>	<b>2 058</b>	<b>11%</b>
<b>Muutuvkulud kokku</b>	<b>28 534</b>	<b>29 400</b>	<b>22 680</b>	<b>-6720</b>	<b>-23%</b>	<b>-5 854</b>	<b>-21%</b>
<b>Brutokasum</b>	<b>66 578</b>	<b>68 600</b>	<b>82 720</b>	<b>14 120</b>	<b>0</b>	<b>16 142</b>	<b>24%</b>
<b>Brutokasumi määr</b>	<b>70%</b>	<b>70%</b>	<b>78%</b>	<b>8%</b>	<b>12%</b>		<b>0%</b>
<b>Püsikulud</b>							
Personalikulu	15 890	12 390	14 680	2 290	18%	-1 210	-8%
Ruumide majandamiskulud	7 340	7 340	7 500	160	2%	160	2%
Turunduskulud	10 500	10 500	10 500	0	0%	0	0%
Sõidukikulud	4 100	4 100	5 000	900	22%	900	22%
Muud püsikulud	1 000	1 000	1 000	0	0%	0	0%
<b>Püsikulud kokku</b>	<b>38 830</b>	<b>35 330</b>	<b>38 680</b>	<b>3 350</b>	<b>0</b>	<b>-150</b>	<b>0</b>
<b>KULUD KOKKU</b>	<b>67 364</b>	<b>64 730</b>	<b>61 360</b>				
<b>Kulum (amortisatsioon)</b>		<b>0</b>	<b>1 580</b>	<b>3 350</b>	<b>0</b>	<b>1 580</b>	
<b>Ärikasum (-kahjum)</b>	<b>27 748</b>	<b>33 270</b>	<b>42 460</b>	<b>3 350</b>	<b>0</b>	<b>14 712</b>	<b>1</b>
<b>KASUM (KAHJUM) ENNE MAKSUSTAMIST</b>	<b>25 948</b>	<b>32 380</b>	<b>41 780</b>	<b>3 560</b>	<b>1</b>	<b>15 832</b>	<b>1</b>
<b>ARUANDEAASTA KASUM (KAHJUM)</b>		<b>32 380</b>	<b>41 780</b>	<b>3 560</b>	<b>1</b>	<b>15 832</b>	<b>1</b>

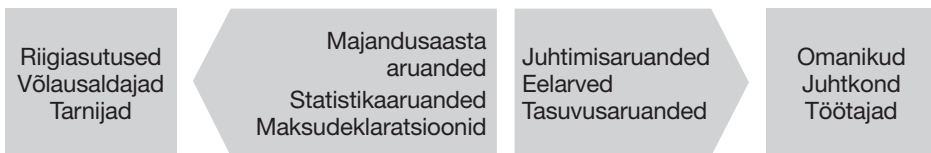
## 2.2.5 Analüüsi infotarbijad

Eristatakse kahte liiki infotarbijaid: ettevõttevälised ja -sised. Ettevõttevälised finantsaruannete infotarbijad on:

- aktsionärid, osanikud, muud investorid, finantsanalüütikud;
- laenuandjad ja tarnijad;
- ettevõtte olemasolevad ja potentsiaalsed kliendid;
- audiitorid;
- valitsusasutused;
- muud infotarbijad (teadlased, keskkonnaorganisatsioonid, kohtud jne).

Ettevõttesisesed infotarbijad on ettevõtte tippjuhtkond, keskastme juhid ja muud töötajad. Väliste infotarbijate jaoks on kohustuslikud iga-aastased majandusaastaruanded ning statistikaaruanded. Juhtkonna jaoks finantsaruandlusest ei piisa, sest juhtimisotsusteks on vaja detailsemat infot, kui on standardsetes finantsaruannetes. Uute projektide või suurema laienemise (ühinemised, uued turud jms) puhul tuleks kindlasti teha kapitali eelarvestamist ja investeringuanalüüsi. Ettevõtte põhitegevuse efektiivsuse ja tasuvuse tõstmiseks tuleks aga regulaarselt teha kulutasuvuse analüüse. Traditsiooniline raamatupidamine ehk finantsarvestus on suunatud ettevõttevälisele, juhtimisarvestus aga ettevõttesisesele infotarbijale.

Erinevad huvigrupid soovivad analüüse erineva põhjalikkusega, samuti erinevate aspektide kohta. Omanike ja juhtkonna huvides on teha analüüse investeerimisriskide vähendamiseks. Neid huvitavad enim ettevõtte tulemused ja väärtuse kasv. Laenuandjad ja tarnijad aga soovivad teada, milline on ettevõtte maksevõime ja kas ta on jätkusuutlik. Riik tahab teada, milline on ettevõtte tegevuse keskkonnamõju ning panus majanduskasvu ja tööhõivesse. Kliendid soovivad veenduda ettevõtte tootmise või teeninduse kvaliteedi tagamises.



Joonis 2.7. Inforarbijad



## 2.3 Suhtarvuanalüüs

Finants-suhtarvud ei ole absoluutne tõde, vaid indikaatorid ettevõtte eesmärkide ja tegevuse hindamiseks. Suhtarvuanalüüsi terminoloogia pole eesti keeles veel lõplikult välja kujunenud, seepärast võib erinevates allikates leida samade näitajate kohta erinevaid nimesusi. Suhtarve arvutatakse nii ettevõttesiseste kui ka -välise (konkurentide, tööstusharu) aruannete põhjal, et teha kokkuvõtteid ja järeldusi olulisematest seostest ning tulemustest. Suhtarvuanalüüsi kasutamine nõuab oskusi ja teadmisi ning analüütilisi võimeid. Paljud finantsõpikud ja -raamatud keskenduvad analüüsi arvutuslikule poolele. Palju vähem on head infot ja nõuandeid arvandmete tõlgendamiseks. Aga just see ongi analüüsi juures oluline. Suhtarvude arvutamine on analüüsi algus. Neid tuleb jälgida süstemaatiliselt ja pidevalt, nii hakkame nägema seoseid ning mõistma seda, mis mida mõjutab. Oluline on suhtarvuanalüüsi süsteemsus ja järjepidevus. Suhtarvude tõlgendamine on finantsanalüüsi olulisim osa ja tugineb kogemustele ning äritunnetusele. Samas aitab see äritunnetusele kõvasti kaasa. Suhtarvuanalüüs on kunst ja teadus. Hea on, kui lisaks suhtarvude arvutamisele, kaardistame sel perioodil aset leidnud sündmused ja võimalikud mõjutegurid. Iga kord kui suhtarvusid arvutame, paneme kirja ka selle, mis eeldused meil olid ja mis mõtted tekkisid, analüüsi tulemused ja nendest tulenevad otsused edaspidisteks tegevusteks.

Samas tuleb suhtarvuanalüüsi suhtuda ettevaatlikult kahel põhjusel:

- Enamasti lähtub see bilansist, mis on aga vaid hetkeseis, mis võib juba homme olla hoopis teine
- Aruannetes kajastatud arvnäitajad ei pruugi alati kajastada tegelikkust – tuleb vaadata, mis on sisu. Kas nõuded ostjatele sisaldab vaid neid arveid, mis suure tõenäosusega ka laekuvad, või on seal hulgas ka lootusetuid nõudeid. Kas varud on ikka kõik realiseeritavad ja kas need on kajastatud tegelikkuses vastavas väärtuses

Finants-suhtarvud saab liigitada viide gruppi, millest igaüks iseloomustab firma finants-tegevuse üht olulist aspekti:

- Likviidsussuhtarvud (lühiajaliste võlgnevuste kattedekordajad)
- Kapitali struktuuri näitajad
- Toimimis- ehk efektiivsussuhtarvud
- Rentaablussuhtarvud
- Aktsiate väärtusnäitajad

Lähemalt vaatleme neid näitajaid, mis on olulised ettevõtte igapäevases juhtimises. Dividendide ja aktsiate väärtusnäitajad jätkame käesolevast raamatust välja.

Kuna suhtarvuanalüüsi algnäitajad tulevad peamiselt bilansist, siis jälgitavuse mugavuse nimel toome siinkohal ära ka bilansi enda.

Tabel 2.14. Bilanss finantseerimise seisukohast

<b>Käibevara</b> Raha kassas ja pangas  Ostjatelt laekumata arved  Varud	Lühiajaline vara	<b>Lühiajalised kohustused</b> Võlad tarnijatele Võlad töövõtjatele Maksuvõlad Lühiajalised laenud/liisingud	Lühiajaline finantseerimine	Võorkapital
<b>Käibevara kokku</b>		<b>Lühiajalised kohustused kokku</b>		
<b>Põhivara</b> Materiaalne põhivara Immateriaalne põhivara  <b>Põhivara kokku</b>	Pikaajaline vara	<b>Pikaajalised kohustused</b> Pikaajalised laenud Omakapital Osa- või aktsiakapital Eelmiste perioodide jaotamata kasum Jooksva aasta kasum <b>Omakapital kokku</b>	Pikaajaline finantseerimine	Omakapital
<b>Vara kokku</b>		<b>Omakapital ja kohustused kokku</b>		

Tabelis 2.14 on see kajastatud finantseerimise vaatest. See tähendab, et lühiajaline vara (vara, mis ettevõtte kasutab ära kuni 12 kuu jooksul) on reeglina finantseeritud lühiajaliste allikatega, mille tähtaeg on alla 12 kuu. Pikaajalist vara (põhivara) ehk investeeringuid finantseeritakse ka pikaajalistest allikatest, milleks on pikaajalised laenud ja liisingud ehk võorkapital ning ettevõtte omakapital. Loomulikult pole see alati nii.

## Likviidsussuhtarvud ehk lühiajalise maksevõime näitajad

Kõige likviidsem vara on raha kassas või pangaarvel, järgmisel kohal on kiiresti realiseeritavad väärtpaberid. Kolmandal kohal on ostjatelt laekumata arved ehk debitoorne võlgnevus. Käibevara peetakse suhteliselt likviidseks, st seda saab muuta rahaks suhteliselt kiiresti ehk vähem kui 12 kuu jooksul. Lühiajalistest likviidsussuhtarvudest huvituvad eelkõige lühiajalised võlausaldajad.

**Puhaskäibekapital** on võrdne käibevara ja lühiajaliste kohustuste vahega. Näitaja pakub huvi lühiajalistele laenuandjatele ja finantseerijatele, sest see näitab, kui suures osas on lühiajalise vara finantseerimiseks kasutatud pikaajalisi kohustusi ja omakapitali, mis on oma loomult püsivad rahaallikad. Lühiajalisi kohustusi kaetakse üldiselt käibevara arvelt. Esineb küll olukordi, kus käibekapitaliks võetud pikaajaline laen võib ettevõtte makseraskustest päästa.

$$\text{puhaskapital} = \text{käibevara} - \text{lühiajalised kohustused}$$

**Lühivõlgade üldine kattekordaja** ehk maksevõime tase näitab, mitu korda on käibevara kogumaksumus suurem lühiajaliste kohustuste summast

$$\text{maksevõime tase} = \frac{\text{käibevara}}{\text{lühiajalised kohustused}}$$

Kui selle näitaja arvväärts on liiga madal, võib firmal tekkida raskusi lühiajaliste võlgade maksmisega. Liiga kõrge näitaja räägib ülemäärasest investeringust käibevarasse või sellest, et firmal on probleeme lühiajalise krediidi saamisega. Lühivõlgade kattekordaja peaks olema vähemalt 1,6. Kuid see sõltub ka tegevusvaldkonnast. Näiteks jaekaubanduses on see suurem kui hulgikaubanduses. Kuna suurtel firmadel on tavaliselt stabiilsemad sissetulekud ja kindlam raha laekumine, võivad nad selle näitaja hoida madalamal tasemel kui väikeettevõtted. Lühivõlgade kattekordaja puudus seisneb selles, et siin ignoreeritakse käibevara struktuuri ehk kogu käibevara loetakse likviidseks varaks.

**Kiire maksevalmiduse kordaja** ehk happetest näitab samuti lühiajaliste kohustuste maksevõimet, kuid käibevarast lahutatakse vähemlikviidsed varad ehk varud. See näitaja räägib sellest, kui palju on kiirelt käibivat vara lühiajaliste kohustuste iga euro kohta.

$$\text{happetest} = \frac{\text{käibevara-varud-ettemaksed}}{\text{lühiajalised kohustused}}$$

Happetest tulemust peetakse heaks, kui selle arvväärts on 0,9.

**Vahetu maksevalmiduse kordaja** (*cash ratio*) näitab, kui suur osa lühiajalistest kohustus-test on kaetud väga likviidses varas, st raha ja turustatavate väärtpaberitega.

$$\text{vahetu maksevõime kordaja} = \frac{\text{raha}}{\text{lühiajalised kohustused}}$$

Vahetu maksevalmiduse kordaja näitab, kui suure osa oma lühiajalistest kohustustest on ettevõtte võimeline tasuma kohe. Seda võib tõlgendada ka nii, et kui kiiresti suudab ettevõtte täita oma lühiajalisi kohustusi. Näitaja võib olla väiksem kui 0,2, kuid sõltub majandusharust ja ettevõttest. Üldine suund peaks olema selline, et raha arvel peaks olema võimalikult vähe. Ülejäägid, eriti hooajalise tegevuse puhul, investeeritakse väärtpaberitesse. Praktikaks on üsnagi mugav ja lihtne kasutada investeerimisvõimalusena üleöödeposiiti. Pangaga sõlmitakse vastav leping ning iga päeva lõpus kasutab pank meie raha ja hommikuks pannakse see kontole tagasi koos intressidega.

**Toimimis- ehk efektiivsussuhtarvud** näitavad, kui tõhusalt on firma kasutanud oma vara läbimüügi suurendamisel. Vara kasutamise tulemuslikkust iseloomustavad käibekordajad, mille leidmiseks võrreldakse müügi käivet vara maksumusega. Teisisõnu, käibekordajate abil saame hinnata, millised varad mõjutavad enim müügitulu, milliseid varasid tuleb tootlikumalt rakendada või millistest hoopis loobuda.

**Ostjatelt raha laekumise kiirus** (*Accounts Receivable Turnover*). Nõuete laekumiskiirus näitab, kui kiire on raha laekumine nõuete eest. Ettevõtte maksevõime oleneb väga suures osas sellest, kui suured on tasumistähtjad ja kui kiiresti tegelikult raha laekub. Mida rangem on krediidi- ehk järelmaksupoliitika, seda parem on ettevõtte maksevõime.

$$\text{raha keskmine laekumisaeg} = \frac{\text{nõuded ostjatele - ettemaksud}}{\text{müügitulu päevades}}$$

Ostjatelt raha laekumise väld näitab keskmist nõuete laekumise aega päevades. Seda näitajat peaks kindlasti võrdlema ostjatele tegelikult antava maksetähtajaga. Kui laekumisaeg ületab tunduvalt ostjatele antava arve tasumise tähtaja, siis tähendab see, et lühiajalise võlgnevuse muutumine ajas võtab liiga palju aega. Näitaja kõrge väärtus võib viidata ka, et võlgnikud peavad tasuma võlad lühikese ajaga. Väga lühike raha laekumise aeg võib tähendada aga väikest müügi mahtu.

**Materiaalse põhivara käibesiduvus** näitab, kui efektiivselt kasutati firma põhivara müügitulu genereerimisel ehk kui palju müügitulu saadi ühe põhivarasse investeeritud euro kohta. Kõrge käibekordaja tähendab seda, et põhivara kasutatakse efektiivselt. Madal kordaja räägib liigest investeringust põhivarasse ja vähesest müügi käibest. Selle näita-

ja vaatlemine on eriti oluline kapitalimahukates ettevõtetes hindamaks investeringute tasuvust. Põhivara käibekordajat mõjutavad põhivara maksumus, selle kasutamise aeg, amortisatsiooni arvutamise meetodid. Liiga madal arv näitab liigset investeerimist põhivarasse, võrreldes sellest saadava müügituluga. See näitaja on oluline nii investorite kui ka laenuandjate jaoks, ka EAS (Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus) vaatab seda näitajat. Investor ja finantseerija otsib raha paigutuseks kohti, mis võimalikult palju raha teenib. Kui põhivara tootlus on liiga väike, siis on ka sellest teenitav raha hulk vähenenud.

$$\text{põhivara käibesiduvus} = \frac{\text{müügitulu}}{\text{põhivara keskmine maksumus}}$$

## Varude käibekordaja

Olulised on ka varude liikumist iseloomustavad näitajad: varude käibekordaja ja käibevalde. Varude käibe- ehk ringlussagedus iseloomustab mitu korda ettevõtte varud aasta jooksul ringlevad ehk välja vahetuvad. Näitaja kõrge väärtus viitab varude efektiivsele kasutamisele müügitulu genereerimisel, mis omakorda viib maksevõime ja tasuvuse tõusule, sest vähendab seotud raha hulka. Madal käibekordaja näitab varude liigsust või raskusi nende realiseerimisel. Laenuandjad käsitlevad madalat likviidsusriski suurendava tegurina. Näitaja erineb tegevusharuti, keskmine on 6-7 korda, kuid sellesse tuleb suhtuda ettevaatlikult, kuna näitaja võib tegevusharuti väga palju kõikuda. Näiteks toidukaupluses on see näitaja palju kõrgem kui automüügiga tegelevas ettevõttes. (Alver, Reinberg: 2002)

$$\text{varude käibekordaja} = \frac{\text{müüdnud toodangu omamaksumus}}{\text{varude keskmine maksumus}}$$

**Varude käibekordaja** näitab, mitu korda perioodi jooksul on varud keskmiselt ära müüdnud. Varude käibevalde väljendab varude käibekiirust päevades ning näitab, kui pika aja jooksul varud keskmiselt ära müüakse. Ühtlasi näitab see ka perioodi, mil raha on varude all kinni. Mida kõrgem on varude käibekordaja, seda efektiivsem on varude juhtimine. Madal käibekordaja annab laenuandjatele põhjust käsitleda seda makseriski suurendava tegurina. Varude keskmiseks maksumuseks on perioodi (aasta) keskmine. Mida rohkem perioode kaasatakse, seda täpsem on arvutus. See tähendab, et arvesse ei tuleks võtta pelgalt aasta alguse ja lõpu keskmisi näitajaid, vaid ka iga kuu lõpu näitajat. Ehk, kui meil on üks aasta, siis keskmine on iga kuu lõpu jääk summeerituna/12, mitte aasta alguse ja lõpujääk/2.

Peaks kehtima seos: varud < lühiajalised varud – lühiajalised kohustused. Vastasel juhul tekib olukord, kus varusid finantseeritakse kas pikaajalistest kapitaliallikatest või oma-

kapitalist. Kuid samas alustavas ettevõttes sageli just omakapitalina sissemakstud rahaga (2500 EUR) soetataksegi kaubavarusid.

**Varude käibevälde** väljendab varude käibekiirust päevades ning näitab, kui pika aja jooksul varud keskmiselt ära müüakse. Päevade arvuks võetakse 360 või 365 päeva.

$$\text{varude käibevälde} = \frac{360}{\text{varude käibekordaja}}$$

## Rentaablussuhtarvud

Rentaablus tähendab tasuvust, kasumlikkust ehk võimet teenida kasumit. Rentaabluse analüüs on äärmiselt oluline, sest just rentablusnäitajad kajastavad ettevõtte edukust ja finants-suutlikkust. Ainuüksi kõrge likviidsus ei taga ettevõtte kasumlikkust. Kui tegevused on kõrge rentablusega, siis on ka ettevõtte võimeline rohkem väärtust looma ja saab paremini hakkama ka rahaliselt kehvemas olukorras. Rentaablusanalüüsi käigus võrreldakse kasumit müügikäibega, koguaruga ja/või omakapitaliga. Rentaablust saab arvutada eraldi projektidele, toodetele, tootegruppidele, allüksustele, aga ka ettevõttele tervikuna.

Seda näitajat saavad arvutada vaid need ettevõtted, kes kasutavad kasumiaruande skeemi 2 (vaata punkt 3.1).

**Müügikäibe brutorentaablus** iseloomustab firma hinnapoliitikat ning tegevusefektiivsust. Ta näitab, kui suur osa kasumist jääb järele pärast seda, kui müügitulust on kaupade tootmis- ja soetusmaksumus maha arvatud. Ehk teisisõnu, kui palju jääb kasumist järgi firma üldkulude (turundus-, üldhaldus-, finantskulude) katteks ja kasumi teenimiseks. Tuletame meelde, et brutokasum = müügitulu – müüdüd kaupade kulu.

- müügistruktuuri muutumine;
- kaupade soetushinna või toodete omahinna muutumine;
- kaupade (toodangu) müügihinna muutumine.

$$\text{müügikäibe brutorentaablus} = \frac{\text{brutokasum}}{\text{müügikäive}}$$

Brutorentaabluse languse võivad põhjustada ka vead varude arvestuses.

## Müügikäibe puhasrentaablus

$$\text{müügikäibe puhasrentaablus} = \frac{\text{puhaskasum}}{\text{müügikäive}}$$

Müügikäibe puhasrentaablus on üks enim arvatavaid suhtarvusi. Ta kajastab puhaskasumi osa müügitulust. Müügikäibe puhasrentaablus võtab arvesse kõik kulud. Analüüsimisel tuleb arvestada sellega, et seda näitajad mõjutavad ka ühekordsed tulud/kulud. Puhaskasumirentaablust on nimetatud ka käiberentaabluseks. Näitaja erineb oluliselt tegevusvaldkonniti, seejuures on isegi väga väike muutus tulemuses tähelepanuväärne.

Paljudes tootmis- ja kapitalimahukates ettevõtetes (näiteks automatiseeritud tootmine või teenuse pakkumine) jälgitakse hoolega näitajat EBITDA (*earnings before interest, taxes and depreciation*) ehk kasumit enne amortisatsiooni ja finantskulude ja maksude mahaarvamist.

## Kapitali struktuuri näitajad

Kapitali ehk kohustuste ja omakapitali struktuuri näitajad annavad märku sellest, milline on ettevõtte kapitali struktuur ja see räägib pikaajalisest maksevõimest. Nagu öeldud, on kapitali struktuur oluline laenuandja seisukohast ning see mõjutab oluliselt ettevõttele antava laenu raha hinda ning laenusummat. Kui ettevõtte soovib tegevust laiendada, siis on kaks võimalust: osa- või aktsiakapitali suurendamine või laenu võtmine. Mida vähem on omakapitali, seda rohkem on kohustusi. Mida rohkem on kohustusi, seda rohkem kulub raha intressidele.

**Võlakordaja** näitab, kui suurt osa ettevõtte varadest on finantseeritud laenuga. Mida kõrgem see näitaja on, seda suuremaks hinnatakse riski ja seda kõrgemaks muutub laenukapitali hind ehk intressimäär iga uue laenu puhul.

$$\text{võlakordaja} = \frac{\text{kohustused}}{\text{omakapital ja kohustused kokku}}$$

Sisult sarnane näitaja on **kohustuse ja omakapitali suhe**, mida ka pangad jälgivad ja mis samuti mõjutab intressimäära ja maksimaalset laenusummat. Liiga kõrge näitaja viitab võimalikele makseraskustele tulevikus, liiga madal näitaja aga seda, et kapitali ei kasutata optimaalselt, sest omakapitali hind on reeglina kõrgem laenuhinnast, ettevõtte aga vajab investeringuid arenemiseks.

**Omakapitali osatähtsus** näitab, kui suurel määral on firma vara finantseeritud omakapitaliga.

$$\text{omakapitali osakähtsus} = \frac{\text{omakapital}}{\text{kogupassiva}}$$

## Finantsanalüüs võlausaldaja ehk kreditori seisukohast

Lühiajalistele võlausaldajatele (laenuandjad, tarnijad) on oluline raha õigeaegne laekumine. Neid huvitab lühivõlgade kattevõime, varade netorealiseerimismaksumus ehk turuhind ning vähemal määral ka rentaablus. Kõige olulisem on firma võime genereerida piisavalt raha põhitegevusest. Seepärast vaatavad lühiajalised laenuandjad ja ka tarnijad, kes pakuvad krediitingimusi, esmajoones järgmisi näitajaid:

- puhaskäibekapital;
- lühivõlgade kattekordaja;
- kiire maksevalmiduse kattekordaja;
- vahetu maksuvalmiduse kattekordaja;
- varude käibesagedus ja käibevalde;
- ostjate võla laekumissagedus ja -aeg.

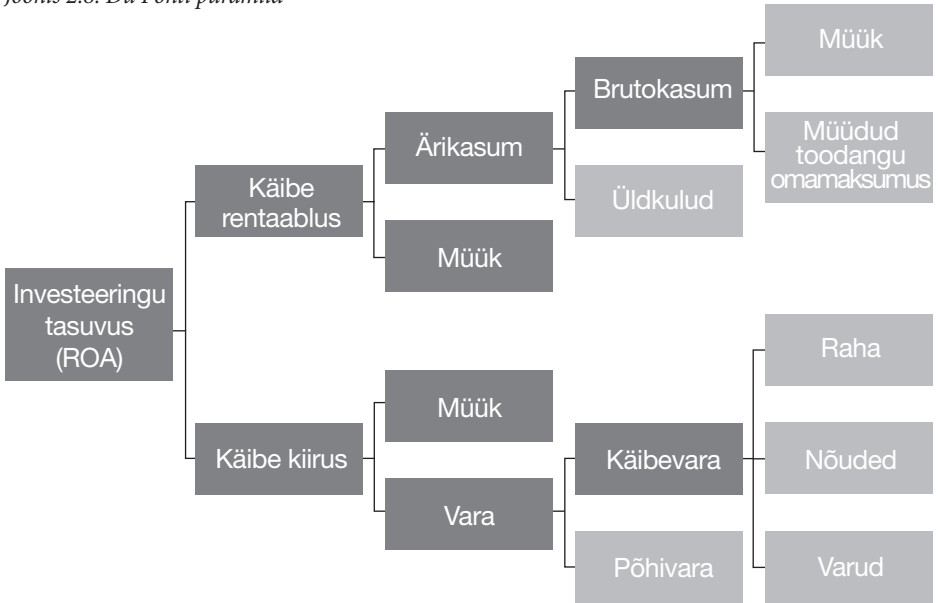
Pikaajalised kreditorid on huvitatud eelkõige firma kestvast maksevõimest, finantsstabiilsusest ja ettevõtte teenimisväljavaadetest. Nad soovivad olla kindlad, et ressursid intresside ja võla põhisumma tasumiseks on olemas. Vaadatakse nii firma finantsseisundit ja kapitali struktuuri kui ka võimet teenida raha põhitegevusest.

Nende jaoks on olulised järgmised aspektid:

- omainvesteeringu kasumimäär;
- laenuvõtja võime tasuda intresse;
- laenuvõtja võime laenu põhisummat tagasi maksta;
- võõrkapitali osatähtsus kogukapitalis (võlakordaja);
- pikaajaliste kohustuste osatähtsus pikaajalises kapitalis.



Joonis 2.8. Du Ponti püramiid



Finantssuhtarvu analüüsi kokkuvõtteks sobib **Du Ponti püramiidi** idee. Du Ponti püramiid töötati välja ja võeti kasutusele Du Ponti kontsernis eelmisel sajandil ja see kujutab endast süsteemset finantssuhtarvude kogumit.

Iga ettevõtte eesmärk on võimalikult palju teenida ehk iga investeering peaks võimalikult hästi ära tasuma. Selleks on vaja, et nii toimimisprotsessid kui ka varade kasutamine oleksid efektiivsed. Müüa võimalikult kõrge hinnaga, opereerida võimalikult väikeste kuludega ning panna kõik varad maksimaalselt tööle. Du Ponti püramiidi ülemine osa kajastab just müügi rentaablust, mis seisneb tulude/kulude suhtes. Mida kõrgemad hinnad ja madalamad kauba sisseostu- ja töötlemiskulud (müügitulud – müügi kulud = brutokasum), seda suurem on kate ehk brutokasum ning rohkem jääb raha üldkulude katmiseks (brutokasum – üldkulud = ärikasum). Käiberentaaablust iseloomustab ärikasumi ja müügitulude suhe.

Mida suurem see on, seda rohkem teenib ettevõtte oma investeeringutelt. Kuid ainuüksi sellest ei piisa investeeringute tootluse kasvuks. Veel tuleb jälgida, et kõik ettevõtte varad oleksid võimalikult efektiivselt rakkes. Ehk iga põhivara, kaubavaru peab võimalikult palju osalema raha tootmises, mida iseloomustab käibe kiirus: ehk müük/vara suhtarv. Mida rohkem käivet vara kohta, seda kõrgem tootlus. Kui omavahel läbi korrutada käiberentaaablus ja käibe kiirus, siis saame investeeringu tasuvuse. Kui sellist arvutust teha ettevõtte kohta, siis on terve ettevõtte investeering. Investeeringu tasuvust saab arvutada ka projekti kohta.

## Mida silmas pidada suhtarvu analüüsi juures

- Kuna suhtarvuanalüüs toetub bilansi andmetele, mis ajas kiiresti muutuvad, siis pole näitajad stabiilsed.
- Võrdluseks teiste ettevõtetega tekivad probleemid sest analüüsi mõjutavad erinevad raamatupidamisprintsiibid ja -meetodid. Väga palju mõjutab see, mis varude hindamise meetodid on ettevõttes kasutusel. Ka tegevusharude põimumine võib mõju avaldada.
- Suhtarvuanalüüs on mõttekas vaid juhul, kui seda kasutatakse süstemaatiliselt ja regulaarselt ning põhjus/tagajärg seoses tuuakse kindlasti välja.
- Kindlasti tuleb välja tuua trende, võrdlused mineviku ja plaanitud näidetega.
- Tuleb vaadata bilansi kirjade sisu – millest koosneb käibevara.
- Hooajalised kõikumised – seepärast kasutatakse aasta keskmiste asemel kuu- või kvartali keskmisi näitajaid. Varude ja laekumiste analüüsiks arvestatakse viimase 12 kuu andmeid, mitte perioodi jaanuarist-detsembrini.

## 2.4 Kasumiläve ehk kulu-maht-kasum analüüs

Kasumiläve analüüsi saab kasutada äriplaanis investeeingu tasuvusarvutustel, müügistruktuuri ja hinnapoliitika kujundamisel ning selgitamaks, kuidas erinevad tegurid kasumit mõjutavad.

**Kasumilävi** on selline müügi-/tootmismah, mille puhul tulude ja kulude kogusummad on võrdsed ehk kõik kulud on kaetud tuludega. Müügitulu suurenedes üle kasumiläve hakkab ettevõtte kasumit saada. Kasumiläve saab väljendada nii ühikutes (tükkides, tonnides) kui ka rahas müügikäibena.

Kulu-maht-kasumi analüüsi juures on ka teine väga oluline mõiste – piirkasum. **Piirkasum** (*contribution margin*), mida võib arvutada nii kogusummas kui ka kaubaühiku kohta. Esiimesel juhul leitakse piirkasum kogu müügitulu ja kõikide muutuvkulude vahena. Teisel juhul kaubaühiku müügihinna ühiku muutuvkulude vahena. Tuleb silmas pidada, et piirkasumi kogusumma muutub proportsionaalselt müügitulu muutumisega, kuid kaubaühiku piirkasum on muutumatu ehk konstantne suurus. Sõltumata sellest, kas piirkasum on arvatud kaubaühiku kohta või kogusummas, igal juhul kajastab see pärast muutuvkulude katmist järele jäävat tulu. Piirkasumi arvel kaetakse püsikulud ja saadakse kasumit.

Kulu-maht-kasumi põhieesmärk on leida müügihinna, müügi-mahu, muutuvkulude ja püsikulude kõige kasulikum kombinatsioon.

Vaatleme kahte lähenemisviisi KMK-analüüsi tegemisele. Kõige mugavam on seda teha Exceli tabelarvutusprogrammis, kus saab kasumiaruande näitajad kohe valemitega siduda. Analüüsiviisid on järgmised:

- Matemaatiline meetod, mille puhul väljendatakse kulu, tegevusmahu ja kasumi vahelisi seoseid matemaatilise võrrandi kaudu.
- Piirkasumist lähtuv meetod.

### Matemaatiline meetod:

$$\text{kasum} = \text{kogutulu} - \text{kogukulu}$$

Kuna kõik kulud liigitatakse kas muutuv- või püsikuludeks, võib selle valemi kirja panna ka järgmiselt.

$$\text{kasum} = \text{kogutulu} - \text{muutuvkulud} - \text{püsikulud}$$

See valem ongi KMK-analüüsi aluseks, mis võimaldab kiiresti ja mugavalt leida kasumi ükskõik millise tegevusmahu juures.

### Näide

Peeglid ja Raamid toodab peegleid. Muutuvkulud on 50 eurot ühe peegli kohta, püsikulud on 10 000 eurot kuus. Firma müüb peegleid hinnaga 100 eurot tükk. Oletame, et kuu jooksul müüakse 300 peeglit. Milline võiks olla ühe kuu kasum?

$$\text{Kasum} = 100 \times 300 - ((200 \times 50) - 10\,000) = 10\,000 \text{ eurot}$$

Firma juht tahab teada, mitu kaubaühikut tuleks müüa või kui suur peaks olema müügi-käive, et firma tuleks omadega välja, see tähendab, et kõik kulud oleksid tuludega kaetud. Seetõttu arvutatakse KMK-analüüsi käigus harilikult ka kasumilävi. Viimane on kergesti leitav eeltoodud valemist, kui lähtume sellest, et kasumilävepunktis on nullkasum.

**Näite alusel kasumiläve arvutamine naturaalihikutes**

$$(\text{müügihind} \times \text{tegevusmaht} - \text{muutuvkulud} \times \text{tegevusmaht}) - \text{püsikulud} = 0$$

$$(100X - 50X) - 10\,000 = 0$$

$$X = \frac{10\,000}{100 - 50} = \frac{10\,000}{50} = 200 \text{ peeglit}$$

Selleks, et jõuda kasumi piirile, peab väikefirma Peeglid ja Raamid müüma 200 peeglit kuus.

KMK-analüüsi tegemisel on suureks abiks piirkasumi kontseptsioon. Vaatame sama näidet ja koostame väikefirmale Peeglid ja Raamid ühe kuu kasumiaruande nn piirkasumiformaadis. Piirkasumiformaadis koostatud kasumiaruandes on primaarne muutuvkulude eristamine püsikuludest, mitte tootmiskulude eristamine mittetootmiskuludest. See tähendab seda, et kuluinfot tuleb ka vastavalt koguda.

Piirkasumit on eesti keeles nimetatud ka jääktuluks.

Tabel 2.15. Näide

Väikefirma Peeglid ja Raamid aruanne piirkasumi formaadis		
	Kokku	Ühiku kohta
Müügitulu	30 000	100
Muutuvkulud	-15 000	-50
Piirkasum	15 000	50
Püsikulud	10 000	
Ärikasum	5 000	

Kasumiaruandes on piirkasum välja toodud nii kogusummas kui ka toote kohta. Piirkasum ühiku kohta on summa, mille firma teenib ühe peegli müügist pärast muutuvkulude mahaarvamist ning mida saab kasutada püsikulude katmiseks. Kui firma müük ei ole piisav, siis kasumit ei saa, ning kui ei suudeta katta püsikulusid, jääb firma kahjumisse. Piirkasumiformaadis kasumiaruanne on eriti kasulik planeerimisel. Kui firma juhtkond arvab näiteks, et järgmisel kuul müük suureneb 10%, on lihtne koostada eelarvestatud kasumiaruanne:

Tabel 2.16. Näide

<b>Väikefirma Peeglid ja Raamid eelarvestatud kasumiaruanne</b>	
Müügitulu (330 ühikut x 100 eurot)	<b>33 000</b>
Muutuvkulud (330 ühikut x 50 eurot)	16 500
Piirkasum	<b>16 500</b>
Püsikulud	-10 000
Ärikasum	<b>6 500</b>

Lisaks piirkasumi väljatoomisele kogusummas ja ühiku kohta on seda võimalik väljendada ka protsentides piirkasumimäärana. See on väga oluline näitaja planeerimisel, hinnakujunduses jm. Seda müügiportfellide kokku panekul. Piirkasumi ja müügitulu suhet nimetatakse **piirkasumimääraks**. Piirkasumi määra saab arvutada ka tooteühiku kohta, jagades iga toote piirkasumi toote müügihinnaga. Piirkasumi määra väljendatakse tavaliselt protsentides ja see on sisuliselt rentaablusnäitaja. Muutuvkulude ja -tulude suhet nimetatakse muutuvkulude määraks ja seda saab samuti arvutada toote kohta. Muutuvkulude määr väljendatakse tavaliselt protsentides ja kehtib seos:

$$\text{Piirkasum} = 100\% - \text{muutuvkulude määr}$$

Antud näite puhul arvutatakse piirkasumimäär järgmiselt:

$$\text{Piirkasumimäär} = \frac{16\,500}{33\,000} = 0,5 = 50\%$$

Piirkasumimäär on 50%, st et müügi suurenemisel 1 euro võrra suureneb piirkasum 50 sendi võrra. Kasum suureneb ka 50 sendi võrra. Eeldusel, et püsikulud jäävad muutmatusks.

Mida väiksem on muutuvkulude osakaal, seda suurem on piirkasumimäär. Mida suurem piirkasumimäär, seda kasumlikum see toode on, kuna iga müüdud ühik annab suurema piirkasumi summa püsikulude kattteks ning kasumi teenimiseks. Kui toote piirkasum on positiivne, võib tema valmistamine olla kasulik isegi siis, kui kõik toote kohta tulevad kulud ei ole kaetud, kuna piirkasum katab siiski mingi osa üldistest (jaotatud) püsikuludest. Mida suurem on muutuvkulude osakaal, seda madalam on piirkasumimäär. Mida suurem on püsikulude osakaal, seda kasumlikum on toota konkreetset toodet rohkem.

Piirkasumimäär on hea kasutada, kui on vaja võrrelda erinevaid tooteid. Näiteks, kui planeerime tooteportfelli ja otsime vastust küsimusele, millist toodet toota. Mida suurem on konkreetse toote piirkasumimäär, seda tulusam see toode on. Kui toote piirkasum on positiivne, võib tema valmistamine olla mõistlik isegi siis, kui kõik toote kohta tulevad kulud pole kaetud, sest piirkasum katab siiski mingi osa firma üldistest püsikuludest.

Kasumiläve on võimalik leida ka ühiku piirkasumist lähtudes. Kuna piirkasum on summa, mis jääb üle püsikulude katmiseks ning kasumilävepunktiks on nullkasum. Kasumilävepunktis võrdub piirkasum püsikuludega. Võttes arvesse veel seda, et piirkasum võrdub piirkasumiga ühiku kohta, mis on korrutatud müüdud ühikute arvuga, saame järgmise valemi kasumilävepunkti arvutamiseks.

Kasutades eelmise näite andmeid (püsikulud ning ühiku piirkasum), saame kasumiläveks sama suuruse:

$$X = \frac{10\,000}{(100 - 50)} = \frac{10\,000}{50} = 200 \text{ peeglit}$$

Kasumiläve on samuti võimalik arvutada müügikäibena (rahas)

$$\text{Kasumilävi (müügikäibena)} = \frac{\text{püsikulud}}{\left(1 - \frac{\text{muutuvkulud}}{\text{müügitulud}}\right)} = \frac{\text{püsikulud}}{\text{piirkasumimäär}}$$

$$\text{Kasumilävi} = \frac{10\,000}{\left(1 - \frac{50}{100}\right)} = \frac{10\,000}{0,5} = 200\,000$$

Saadud tulemus on jällegi kooskõlas eelnevalt arvatutuga (200 peeglit hinnaga 100 eurot).

Oluline mõiste ettevõtte tegevuse planeerimisel ja analüüsil on **ohutusvaru**. See on summa, mille võrra müügikäive võiks väheneda ilma, et firma kahjumisse satuks. Ohutusvaru võib väljendada ka naturaälühikutes.

Ohutusvaru on summa, mille võrra eelarvestatud müügikäive ületab müügikäibe kasumilävepunktis. Mida lähemal on tegelik tegevusmaht kasumilävele, seda suurem on risk, et firma võib kahjumisse sattuda (näiteks müügitulu vähenemisel).

Väikefirma ohutusvaru kalkuleeritakse järgnevalt:

**Ohutusvaru = eelarvestatud müügikäive – müügikäive kasumilävel**

Meie näite puhul arvutame ohutusvaru järgmiselt:  $33\ 000 - 20\ 000 = 13\ 000$  euro. Kahjumi vältimiseks ei tohi müügikäive landega rohkem kui 13 000 eurot.

Ohutusvaru võib väljendada ka protsentuaalselt **ohutusvaru määrana** (osatähtsusena müügikäibest).

Mida suurem on ohutusvaru osatähtsus müügikäibest, seda kindlam on firma tulevik. Suur ohutusvaru viitab firma võimelisusele toime tulla müügi ettearvamatu langusega või kulude kasvuga. Meie näites on ohutusvaru osatähtsus müügikäibest 40%.

Kasulik oleks võrrelda ohutusvaru firma konkurentide näitajatega – see annab teavet potentsiaalsetest probleemidest või võimalustest. Takistuseks võib siin saada aga see, et ettevõtete aastaaruannetes ei ole andmeid kulude struktuuri kohta (st püsi- ja muutuvkulude osatähtsus kogukuludes).

## Tegevusvõimendus (*operating leverage*)

**Tegevusvõimendus** kajastab firma tegevusriski ning seda iseloomustatakse püsikulude osatähtsusega kogukuludes: mida suurem on püsikulude osatähtsus kogukuludes, seda suurem on firma tegevusvõimendus. Suur tegevusvõimendus tähendab, et müügikäibe väikese protsentuaalse muutusega kaasneb suur protsentuaalne muutus põhitegevuskasumis. Suure tegevusvõimendusega firma põhitegevuskasum (ärikasum) on müügikäibe kõikumiste suhtes tundlikum kui väikese tegevusvõimendusega firma oma. Tavaliselt on suure töömahukusega ettevõttel (kiirtoitlustuskohad, pitsarestoranid) suured muutuvkulud ja suhteliselt väikesed püsikulud – siit ka suhteliselt väike tegevusvõimendus ja madal kasumilävi. Seevastu kapitalimahukaid firmasid (näiteks lennukompaniid) iseloomustavad suhteliselt väikesed muutuvkulud ja suured püsikulud, suur tegevusvõimendus, kõrge piirkasumimäär ja kõrge kasumilävi. (*Alver, Reinberg: 2002*).

Kui juhtkond otsustab muuta müügikäivet, siis tuleb arvestada sellega, et muutub ka ärikasum. See, kui palju ärikasum muutub, sõltub firma tegevusvõimenduse tasemest, mis on arvatav järgmise valemi abil:

$$\text{Tegevusvõimenduse tase} = \frac{\text{Piirkasum}}{\text{Ärikasum}}$$

Meie näite puhul on tegevusvõimenduse tase 2,54 (piirkasum 16 500 / ärikasum 6 500). Seda võib tõlgendada nii, et müügikäibe muutumisel 1% võrra muutub kasum 2,54% võrra. Kui näiteks müügikäive väheneb 10% võrra, siis ärikasum väheneb 25,4% võrra (10x2,54).

Ohutusvaru määra ja tegevusvõimenduse taseme vahel on pöördvõrdeline seos:

$$\begin{aligned} \text{Ohutusvaru määr} &= 1 / \text{tegevusvõimenduse tase} \\ \text{Tegevusvõimenduse tase} &= 1 / \text{ohutusvaru määr} \end{aligned}$$

Tegevusvõimenduse olulisus tuleb eriti hästi esile siis, kui firma juhtkond püüab müügikäivet muuta. Väike protsentuaalne muutus müügikäibes võib tekitada oluliselt suuremaid muutusi ärikasumis. See reegel kehtib alati, kui firmal on püsikulud. (*Alver, Reinberg: 2002*).

Kokkuvõtteks: mida suuremad on firma püsikulud, seda suuremal määral muutub müügikäive ärikasumi muutumisel, ehk seda suurem on ettevõtte tegevusvõimendus ja seega ka tegevusrisk.

### KMK-analüüsi juures tuleb silmas pidada teatud eeldusi ja kitsendusi:

- KMK-analüüsi saab kasutada korraga vaid üht liiki kauba puhul. Ent kuna Excelis on need arvutused väga lihtsalt tehtavad, siis saab kasumiläve arvutada igale kaubale eraldi ja nii tervele tooteportfellile.
- Kõik kulud on liigitatud püsi- või muutuvkuludeks, mis tähendab üsnagi suurt ja täpset tööd kuluinfo kogumisel. Teisisõnu, ettevõttes peab olema kasutuses adekvaatne ja täpne kuluarvestussüsteem. Kui esineb vigu andmete kogumises, siis ka tulemus on väär.
- Ühel tegevustasemel (olulisusvahemikus) on püsikulud konstantsed ja muutuvkulud muutuvad koos tegevusmahuga (müügi- või tootmismahuga).
- Hinnad ei sõltu müügitahust.
- Ainus tulusid ja kulusid mõjutav tegur on müügimaht, kõik ülejäänud tegurid on muutumatud.



## 2.5 EVA kontseptsioon ja selle rakendamise võimalikus väikeettevõttes

Üheks tänapäevaseks analüüsimeetodiks on majandusliku lisandväärtuse ehk EVA (*Economic Value Added*) kontseptsioon, mis lähtub reeglist, et ettevõtte loob väärtust vaid juhul, kui puhaskasum ületab kaasatud kapitali maksumuse intressikulu. Kui majanduslik lisandväärtus on positiivne, siis firma tegevuse tulemusena kasvab ka omanike rikkus ning sel juhul loob firma väärtust. Kui see näitaja on negatiivne, siis firma tegevuse tulemusel omanike rikkus väheneb. Selle meetodi kasutamine aitab keskenduda ka juhtimiseefektiivsusele. Praktikast on EVA juba sedavõrd juurdunud, et seda võib nimetada üldkasutatavaks. Kuid kas on otstarbekas seda kasutada väikeettevõttes? Käesolevas punktis katsume leida sellele küsimusele vastuse.

**Majanduslik lisandväärtus = ärikasum – (kapitali hind x kasutatud kapital)**

Kui ettevõtte suudab vähendada varusid, sularaha ja laekumata arvete taset samal ajal kasumit vähendamata, siis vabaneb rohkem raha, mida saab kasutada võlgade maksmiseks ehk kapitali vähendamiseks või varude täiendamiseks ostuks. Kui kapital on vähenenud, vähenevad finantskulud ja EVA tõuseb. Paljudes suurfirmades on jõutud järeldusele, et kui osakondade juhatajad lähtuvad EVA kontseptsioonist, siis nad leiavad võimalusi käibevara efektiivsemalt juhtida. Et parandada allüksuste tulemuslikkust, peavad juhid teenima sama kapitaliga rohkem kasumit, kasutama vähem kapitali või finantseerima suurema rentaabluksuga projekte. Majandusliku lisandväärtuse kasutamine juhtkonna hindamisel motiveerib teda kasutama firma varasid ja kapitali võimalikult efektiivselt.

EVA sõltub nii tegevuse efektiivsusest kui ka kapitali juhtimis- ehk finantseerimisotsustest. Kui tegevuseefektiivsus ja rentaablus on madal, siis on ka kasum väike. Kui ettevõtte hoiab liiga palju varusid, mis seovad rohkem raha, siis sellest tuleneb ka kõrgem kapitali hind.

**Väikeettevõtte jaoks on EVA kasutamisega seotud mõningad puudused:**

- Suurtel firmadel on tavaliselt võimalik kapitali suurendada madala hinnaga – saada soodustingimusi (madalat intressimäära), emiteerida aktsiaid kõrge hinnaga. Saadud raha investeeritakse nii, et oleks tagatud rahuldav vararentaablus. Kuna väikeettevõtte ligipääs finantseerimisallikatele on piiratud, siis on ka madala intressimääraga raha hankimine problemaatiline. Mis tähendab seda, et väikeettevõtte peab oma tegevuses olema oluliselt efektiivsem kui suureettevõtte, sest tema kasum (kasumimäär) peab olema kõrgem, et katta kõrgem finantskulu.
- EVA mõjutab firma finantspoliitikat ja kapitalistruktuuri, kuna sunnib eelis-

tama omakapitaliga võrreldes odavamalt võõrkapitali. Kuid selleks, et saada odavamalt intressiga laenusid, peab proportsionaalselt kasvama ka omakapital, mida aga ei ole väikeettevõttel kerge saavutada.

- EVA kalkuleerimisel võetakse arvesse omakapitali hind, kuid väikeettevõttel on seda üsna keeruline teha. Oluline eksimuse omakapitali hinna määramisel põhjustab aga vale EVA-väärtuse. Siin tuleb jälgida ka seda, et ei oleks rikutud tulu-kulu printsiipi.
- Kuna väikeettevõtete peamine eesmärk pole niivõrd aktsionäride rikkuse suurendamine, vaid pigem omanik-juhile töökoha ja sissetuleku tagamine, siis ei teki omanikel ka huvi ega vajadust hinnata ettevõtte väärtust, võttes arvesse kasumi ja kapitali hinna vahet.
- Kui EVA-t saab arvutada eraldi nii osakondadele, kasumikeskustele kui ka ettevõttele tervikuna, siis saab seda arvutada ka väikesele firmale. Reaalses elus on EVA kalkuleerimine ehk komplitseeritud, sest varude hindamise ja amortisatsiooni arvutuse meetodid annavad erinevaid tulemusi. Samas aga, kui EVA-t kasutatakse ühe ettevõtte tulemuste hindamiseks erinevatel perioodidel või võrdlemisel eesmärkidega ning kui varude hindamise ja amortisatsioonimeetodid ei muutu, siis ei ole EVA leidmisel ka raskusi.

Erialases kirjanduses soovitatakse EVA arvutamiseks teha kuni 164 paranduskannet. Mida vanem on ettevõtte, seda rohkem korrektsioone tuleb teha. Alver ja Reinberg oma raamatus „Juhtimisarvestus” soovitavad teha kuni 5 korrektsiooni. Näiteks tuleks kapitaliseerida kasutusrent, uurimus- ja arengukulud, elimineerida *goodwill* amortisatsioon. Kuidas kapitaliseerida kasutusrent? Ehk kuidas aruannetes tõsta rendikulu põhivarasse koos kulumiga? Vaatame näidet.

Näiteks on meil kasutusrenti makstud 4000 eurot. Ja see kajastub kasumiaruandes kuluena ehk vähendab kasumit. Samas on vara väärtus näiteks 30 000 eurot. Kasutusrenti lepinguga maksame 35 000, kus 5000 on intressikulu kokku. Oletame, et meil on leping 24 kuuks, kokku on intress 16%, ehk ühe aasta intress on 8%.

Kui esimesel aastal on makstud 4000 eurot kasutusrenti, siis jämedalt võttes suurendame selle võrra kasumit, ja kanname selle 4000 põhivara reale. Ülejäänud summa – 28 000 – võtame ka üles põhivarasse. Tekib maksekohustus bilansi passiva poolele: osa lühiajalise laenuna (12 kuu jooksul maksta tulev summa) ja ülejäänud pikaajalise kohustuse reale.

Uurimus- ja arengukulud tuleb kapitaliseerida selle pärast, et nende kulude võrra on vähendatud ettevõtte kasumit, kuid tegelikult lisavad need ettevõttele väärtust.

**Näide.** OÜ Kuus Õuna ärikasum 2011. aastal oli 20 350 eurot, kogu vara 436 361 ja lühiajalised intressivabad kohustused (tarnijatele maksmata arved) 366 021 eurot.

Arvutame EVA OÜle Kuus Öuna seisuga 31.12.2011, lähtudes järgmisest seostest:

EVA = ärikasum – kapitali hind x (koguvara – lühiajalised spontaansed kohustused).

Bilansi varasid on vähendatud lühiajaliste kohustuste võrra, kuna need on spontaansed ning nendelt ei maksta intresse. Kui oleks tegemist lühiajalise laenuga või arvelduskrediidiga, siis tuleks kindlasti see finantsallikas arvesse võtta.

2011. a EVA = 20 350 – 0,14 x (436 361 – 366 021) = 10 503,40 EUR

## 2.6 Ettevõtte väärtusahela analüüs

Iga ettevõtte peamine eesmärk on luua väärtust – toota kasumit omanikele, pakkuda maksimaalset väärtust tarbijatele. Kui tarbijate väärtus on kõrge, siis on nad nõus meie toote/teenuse eest rohkem maksma. Kui ettevõttes on kõik tegevused ja toimingud hästi juhitud ja varad on maksimaalselt tööle pandud, siis saab veelgi suuremat väärtust – kõrgemat kasumit. Kas ja kui palju ettevõtte loob väärtust, sellele küsimusele aitab vastust leida väärtusahela analüüs, mis keskendub sellele, et tuvastada, millised tegevused loovad väärtust ja millised mitte, ehk mida tasub teha ja mida mitte. Analüüsi käigus selguvad ettevõtte kriitilised edutegurid, ehk need mõjurid ja tegevused, mis meid tegelikult eesmärgile lähemale viivad. Väärtusahela analüüsi keskmeks on mõõtmine. Mida mõõta – see on võtmeküsimus.

### 2.6.1 Ettevõtte väärtusahela mõiste ja olemus

Tänapäeval pööratakse aina rohkem tähelepanu väärtusahela analüüsile, mis tähendab tarbija rahulolu suurendamist ja samaaegset kulude kokkuhoidu ehk varade võimalikult efektiivset kasutamist ning ahela erinevate osade koordineerimist, et see töötaks tõrgeteta. Eesmärk on pakkuda lisaväärtust klientidele, mis võimaldab küsida toodete/teenuste eest võimalikult kõrget hinda, tehes seda võimalikult väheste kuludega. Väärtuse analüüs aitab meil näha, kas kõik ettevõtte tegevused, ressursid ja toimingud lisavad väärtust eesmärkidest lähtuvalt. Niisiis eristame väärtust lisavaid ja mittelisavaid tegevusi.

Väärtust lisavate tegevuste all mõistetakse tegevusi, mis suurendavad toodete/teenuste väärtust kliendi jaoks ja lähtuvad ettevõtte eesmärkidest. Väärtust mittelisavad tegevused ei lisa kliendi jaoks tunnetatavat väärtust.

**Väärtusahela analüüs** (*value chain analysis*) on strateegilise analüüsi meetod, mille abil analüüsitakse lisandväärtuse loomise võimalusi organisatsioonis ja tehakse kindlaks kohad, kus on võimalik suurendada kliendile loodavat väärtust ja vähendada kulusid.

Väärtusahela analüüsi on põhjalikult kirjeldanud Michael Porter, kes märkis: „Iga ettevõtte on tegevuste kogum, mida täidetakse, et kavandada, toota, turustada, kätte toimetada ja toetada oma tooteid või teenuseid. Kõiki neid tegevusi võib esitada, kasutades väärtusahelat.” (Porter, M. E. 1996. *What is strategy?* – Harvard Business Review, November–December, 61–78.)

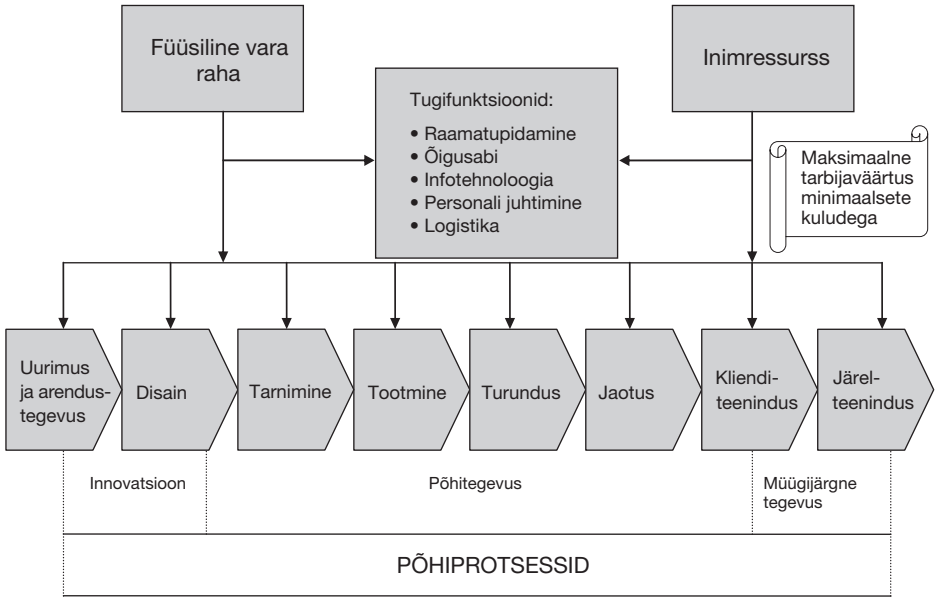
Väga oluline on mõista protsesse. Selleks peavad ettevõtte võtmeisikud, lisaks tootmis- ja tegevjuhtkonnale ka finantsjuht ja pearaamatupidaja veetma vähemalt nädala tootmistsehhis. Üksnes sel juhul, kui kõik ettevõtte võtmeisikud tunnevad protsesse, on võimalik juurutada organisatsioonis ühtne, toimiv ja realsust peegeldav väärtuse mõõtmise süsteem. Näiteks, väga sageli töötatakse tootmiskulu retseptid välja tootmisosakonnas raamatupidamist kaasamata. Siis aga selgub aruannete käigus, et raamatupidamise andmetel on müügikasumi määr hoopis midagi muud, kui tootmisjuhi arvates peaks olema. Kui raamatupidaja tootmisprotsessi ei tunne, ei saa ta ka aidata „kadunud kasumi leidmisega”.

**Väärtusahel** (vt joonis 2.9) (*value chain*) – on omavahel seotud protsesside, tegevuste ja toimingute süsteem, mis algab ressursside omandamisega ning lõpeb kliendi väärtustatud toodete/teenuste pakkumisega.

**Protsess** (*process*) – on omavahel seotud korduvate tööde/tegevuste/toimingute ahel, mille käigus muudetakse sisendid kindlateks väljunditeks. Protsess koosneb tegevustest ja toimingutest.

Põhiprotsessid võib jaotada uurimus- ja arendustegevuseks, disainiks, põhi- ja müügi-järgseks tegevuseks. Uurimus- ja arendustegevuse ning disainietapis on innovaatiline panus kõige kõrgem. Selles faasis tegeletakse uute toodete ja tehnoloogiate väljatöötamisega, turu-uuringutega jne.

Põhitegevuse käigus tarnitakse materjal ja/või vajalikud kaubad, töödeldakse need, mille tagajärjel valmib toode või teenus (vaata joonist 2.8). Seejärel toimub müügi- ja tootmisprotsess ning toode/teenus tehakse kliendile kättesaadavaks. On oluline, et igas väärtusahela lülis oleks vara kasutus ja toimingud maksimaalselt tõhusad ning et erinevad lülid toimiksid omavahel tõrgeteta. Eesmärk on pakkuda võimalikult kõrget väärtust klientidele (toode ja teenus peab vastama kliendi vajadustele) võimalikult madalate kuludega.



Joonis 2.9. Ettevõtte väärtusahel. Allikas: Hilton 2003, lk 11. Autori täiendused.

## 2.6.2 Protsesside kaardistamine

Kõigepealt määratleme ettevõttes olemasolevad protsessid ehk millised väärtusahela lülid meil üldse olemas on. Näiteks võtame kardinaid õmbleva tootmisettevõtte, kes müüb eritellimusena ja ka kindla kaubamärgi all oma kauplus-salongides. Kui disainer tegeleb uue mudeli väljatöötamisega, siis paigutame selle tegevuse **disaini** alla ja võtame seda kui innovatsiooniprotsessi. Ka tellimuste täitmine tähendab disaini, kuid selle võib paigutada pigem tootmis/põhiprotsessi alla, sest see on konkreetse tellimuse täitmise osa, mille klient maksab kinni.

Teiseks sammuks on materjali tarne ehk järgmine lüli on **tarnimine** – tellitakse kangas ja lisatarvikud. Seejärel toimub õmblemine ehk **tootmisprotsess** ise. Selles etapis analüüsitakse, kui kiiresti tellitud kaup või materjal kohale jõuab, millised on tarnekulud, kui usaldusväärsed on tarnijad nii kauba kohale toimetamise kui ka algmaterjali kvaliteedi osas. Võtmeküsimus selles etapis on, kas on võimalik lühendada tarneaega, saada pikemaid maksetähtaegu, parandada tarne kvaliteeti ning vähendada tarnekulusid.

**Müügi protsessi** analüüs algab sellest, kuidas on organiseeritud tellimuste vastuvõtmine, kui lihtne ja mugav see kliendi jaoks on, kes selle vormistab, kuidas liigub info tootmis-

ja tarneüksusesse. Müügiprotsess lõpeb jaotus- ehk müügikanali analüüsiga, milleks võib olla kauplus-salong, internetipood vms. Seejuures otsitakse vastuseid järgmistele küsimustele:

- Milline jaotuskanal on kliendile kõige kasutajasõbralikum?
- Milline kõige kulu-efektiivsem?

Viimaseks analüüsitakse **järelteeninduse** etappi, mis sisaldab garantiiteenuseid ja muid kliendisuhteid toetavaid tegevusi. Järelteeninduse etapp on väga oluline, sest väga palju tagasisidet saab just selles etapis. Võtmeküsimus on saadud info edastamine teistesse lülidesse.

### 2.6.3 Tegevuste ja toimingute analüüs

Selles etapis keskendutakse tööde tegemiseks vajalike tegevuste kirjeldamise, mahu määratlemise ning olemasolevate ressursside kirjeldamisele. Väärtusahela tarvis viiakse läbi tegevuste analüüs, mille käigus leitakse vastus alljärgnevatele küsimustele:

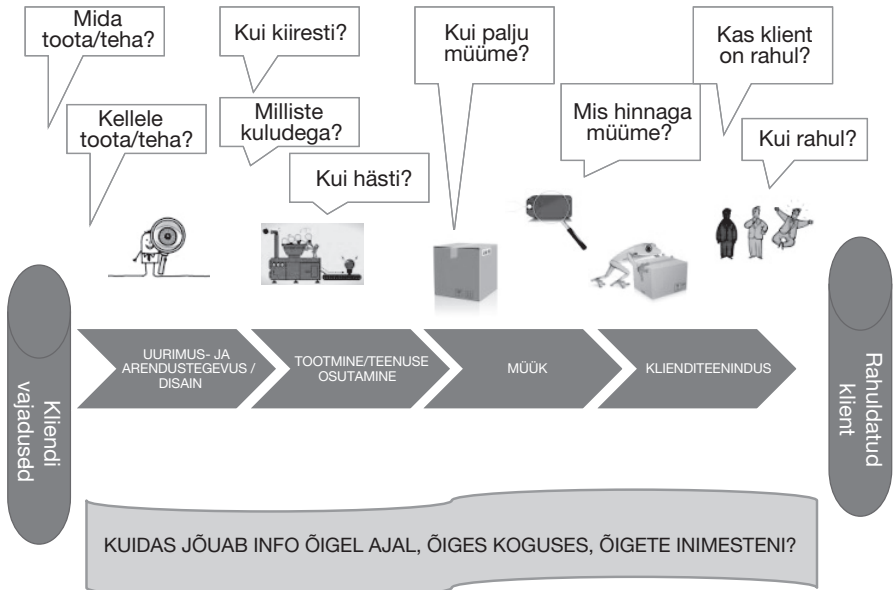
- Milliseid tegevusi ja toiminguid igas väärtusahela lülis tehakse?
- Kui palju aega kulub töötajatel nendele tegevustele ja toimingutele?
- Milliseid ressursse on tegevuseks tarvis?
- Millised näitajad iseloomustavad tegevust kõige paremini?
- Milliseid väärtusi iga tegevus loob?

Mõistlik on määrata igale lülile oma kulukäitur ehk tegur, mis põhjustab kulusid ja omab mõju nende suurusele ja muutusele.

## 2.6.4 Konkurentsieelise arendamine

Nüüd analüüsime, mida saab teha, et parendada oma konkurentsieelist. Kas peame vähendama kulusid, muutma mingeid toiminguid, välja vahetama vananenud seadmed või sisse viima mõne oluline väärtust lisava muudatuse?

Joonis 2.10. Väärtusahel ja info liikumine



Joonis 2.10 näitab, kuidas on kaasatud väärtuse loomise protsessi kogu organisatsioon. Uurimis- ja arendustegevuses uuritakse, millist toodet luua ja missugusele sihtrühmale. Kui toode on välja mõeldud, siis hakkab tootmisüksus tegelema selle turule toomisega – määratakse vajalikud ressursid, valitakse tarnijad, tehakse kindlaks tarnetingimused. Võtmeküsimused siin on järgmised: kui tõhusalt suudame toota? Kui palju peame tootma? Milliste kuludega? Kui toode on valmis, tuleb see maha müüa. Ja seejärel suhtleb klienditeenindus kliendiga edasi, et tuvastada kliendi rahulolu.

Väärtusahela analüüsis tuleb silmas pidada kolme olulist faktorit: füüsilise kauba liikumist, infot ja usaldusväarsust.

**Toorme liikumine** – füüsilise materjali, kauba viimine tarnija käest kliendini. Igas etapis lisatakse sellele väärtust – toore, varuosad, detailid pannakse töö abil tootesse. Materjal eraldi ei maksa suurt midagi, kui aga valmib näiteks paat, siis selle rahaline väärtus

on juba üsna suur. Kui paat müüakse kliendile, siis väärtus seisneb paadihinnas, mida teenib tootja ettevõtte, ja kliendi jaoks rahulolu, mida ta paati soetades saab. Ei tohi unustada ka seda, et rahulolu ei piirdu pelgalt paadi soetamisega, vaid arvesse läheb ka järelhooldus ehk see, kui mugav on kliendi jaoks näiteks varuosade saamine.

**Info** – ettevõtte eesmärk peaks olema info sujuva liikumise tagamine nendele, kes seda vajavad. Õigel ajal, õiges koguses ja õige inimeseni! Ainult sel juhul, kui info liigub tõrgeteta väärtusahela erinevate lülide vahel ja ka sees, saavad need üksused sujuvalt toimida ja organisatsioon n-ö hingab ühes rütmis.

**Usaldus** – see on kõige alus. Me saame vaid siis klienti tõrgeteta teenindada, kui meil on 100% usaldusväärsed suhted tarnijatega ning kui on tagatud töökindlus näiteks tootmisprotsessides.

Pideva väärtusahela analüüsi abil saame protsesse parandada, teenida rohkem raha ja ka raha kokku hoida.

## 2.6.5 Tulemuslikkuse mõõtmine

*Selleks, et protsesse analüüsida, tuleb neid mõõta.* – Porter

### Milleks üldse on vaja mõõta?

- **Et teada saada, kas kliendid on rahul ehk kas me ikka pakume neile piisavalt väärtust**  
Seda saame teada tagasisideküsitlustest, rahulolu-uuringutest ning jälgides reklamatsioone, nende arvu ja muutust. Eesmärk peaks olema reklamatsioonide arvu vähendada.
- **Et vähendada „kõhutunde abil” otsustamist**  
Äri on nagu kunst ja teadus, seitsmendast meelest on sageli väga palju abi, kuid ainuüksi sellele tuginedes võib teha väga suuri vigu. Oma äri mõõtes vähendada emotsioonide mõju otsustele ja otsused põhinevad faktidel.
- **Kõrvalekallete ja kitsaskohtade tuvastamiseks**  
Puudujääkide, kõrvalekallete ja kitsaskohtade tuvastamiseks ja parandamiseks tuleb näha, kus on äris puudujäägid ja mida parandada.
- **Tulemuste mõõtmiseks**  
Mõõtmise abil saame ka teada, kas on areng toimunud, kui kaugel oma eesmärgist oleme.



## Mida mõõta?

Oluline on see, et mõõdetaks õigeid asju, ehk neid tegureid, mis meid tegelikult eesmärgidele lähemale viivad. Et otsustada, mida mõõta, tuleb määratleda kriitilised tegevused, mis lähtuvad eesmärkidest ning on olulised sihtideni jõudmisel. Teisisõnu võib seda kirjeldada nii, et määratleme soovitud tulevikuseisundi ja otsustame, mida peab tegema selleks, et sellesse seisundisse jõuda. Vajalikele tegevustele määrame mõõdikud ja sihtnäitajad, seejärel teatud aja järeel fikseerime tulemused. Mõõta saab vara (seadme, hoone, lao- ja kaubanduspinna) kasutust ning protsesside toimimist ning tulemust. Mõõdikud saavad olla rahalised ja mitterahalised.

- **Kui palju?**

Kui palju tooteid toodame, kliente teenindame; kui suur on olnud töötajate panus?

- **Kui kiiresti?**

Kiirus annab ülevaate, kui efektiivsed me oleme.

- **Kui hästi?**

Me saame seda mõõta.

([www.leanway.ee/blogi/mooda-ari-ja-saavuta-edu](http://www.leanway.ee/blogi/mooda-ari-ja-saavuta-edu))

Ükski töötaja, meeskond või äri ei saa olla edukas, kui ei suudeta pakkuda kvaliteetset teenust või toodet, seetõttu on eriti oluline, et üks mõõdetav valdkond oleks kvaliteet.

Edaspidi vaatame põhitegevuse eesmäärke ja võimalikke mõõdikuid. Allpool on toodud näitena mõned põhitegevuse mõõdikud, mille algallikaks on Robert S. Kaplani ja David P. Nortoni raamat „Strategy maps” (Strateegia kaardid). Raamat on ilmunud lühendatud kujul ka eesti keeles nime all „Tasakaalus tulemuskaart: Strateegialt tegudele”.

Olulistele võtmetegevustele tuleb seada eesmärgid. Näiteks tarneprotsessi ehk tarnesuhete loomine ja arendamine. Peamised eesmärgid saavad olla tarneaja lühendamine, tarnijate arvu vähendamine, tarnete maksumuse (nii toote/kauba hinna kui ka muude tarnimisega seotud kulude) vähendamine.

Tabel 2.17. Tarneprotsessi mõõdikud

Eesmärk	Mõõdik
Alandada omamise kulusid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimingupõhine kulude analüüs materjalide jm teenuste soetamise kohta (sisaldab tellimuskulusid, vastuvõtu, kontrolli, ladustamise jm kulusid)</li> <li>• Ostukulude osakaal (protsent) kogu soetusmaksumusest</li> <li>• Tarnija reiting: kvaliteet, tarnekiirus, kulud</li> </ul>
Saavutada täpselt ajastatud tarne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aeg (päevades) kauba tellimusest kättesaamiseni</li> <li>• Õigel ajal kättetoimetatud kauba %</li> <li>• Hilinenud tellimuste %</li> </ul>

Allikas: Kaplan, Norton. 2004. *Strategy Maps*, lk 70.

## Tootmine ja teenuse osutamise protsess

Tarnimisele järgneb tootmis- või teenuse osutamise protsess. Eesmärgid ja mõõdikud on toodud tabelis 2.18.

Tabel 2.18. Tootmisprotsessi mõõdikud

Eesmärk	Mõõdik
Alandada tootmis-/ teenuse osutamise protsessi kulusid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Võtmetegevuste toimingupõhine kulude analüüs</li> <li>• Kulu toote/teenuse ühiku kohta</li> <li>• Turundus-, müügi-, kättetoimetamis- ja administratsiooni kulude osakaal kogukuludest.</li> </ul>
Parandada protsesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oluliste parandustega protsesside arv</li> <li>• Elimineeritud ebaefektiivsete või väärtust mittelisavate toimingute arv</li> <li>• Praagi %</li> <li>• Tagastatud toodete/reklamatsioonide arv/protsent</li> <li>• Kvaliteedi kontrolli ja testimise kulu</li> </ul>
Parandada protsessi kiirust	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tsükli pikkus (aeg tootmise algusest kuni toote valmimiseni)</li> <li>• Protsessi aeg (aeg, mis kulub toote valmistamisele)</li> <li>• Protsessi efektiivsus (protsessi aeg / tsükli aeg)</li> </ul>
Parandada põhivara kasutust	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Võimsuse kasutusmäär</li> <li>• Seadmete ja masinate purunemise määr</li> <li>• Suhtarv müügitulu/põhivara</li> </ul>
Parandada käibekapitali efektiivsust	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varude käibevälde päevades, varude käibekiirus</li> <li>• Nõuete laekumiste kiirus (päevade arv)</li> <li>• Rahatsükkel (laekumispäevad – tarnijatele maksmise päevad)</li> </ul>

Allikas: Kaplan, Norton. 2004. *Strategy Maps*, lk 70.

Tabel 2.19. Toodete ja teenuste kättetoimetamise mõõdikud

Eesmärk	Mõõdik
Alandada teenuse kulusid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ladustamise ja jaotuskulude toimingupõhine analüüs</li> <li>• Klientide osakaal, kes kasutavad odavamalt jaotuskanalit (ostavad interneti kaudu)</li> </ul>
Vastutusrikkus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aeg päevades, tellimusest kuni kättesaamiseni</li> <li>• Toote/teenuse valmimise aeg</li> <li>• Tähtajaks täidetud tellimuste arv/protsent</li> <li>• Tagastatud toodete/reklamatsioonide arv/protsent</li> <li>• Kvaliteedi kontrolli ja testimise kulu</li> </ul>
Parandada kvaliteeti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defektita ühikute arv</li> <li>• Klientide kaebuste sagedus, arv, protsent</li> <li>• Protsessi efektiivsus (protsessi aeg / tsükli aeg)</li> </ul>

Allikas: Kaplan, Norton. 2004. *Strategy Maps*, lk 70.

Otsene seos protsesside parandamise ja finantstulemuste vahel ilmneb tulude ja kasumi kasvus ning paranenud rahakäibes. Tabelis 2.20 on toodud mõned finantseesmärgid ja võimalikud mõõtmisviisid.

Tabel 2.20. Finantseesmärgid ja -mõõdikud

Eesmärk	Mõõdik
Saada valdkonna kululiidriks	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulu ühiku kohta, võrdluses konkurentidega</li> <li>• Aastane kulu langetamine ühiku kohta (%)</li> <li>• Üld-, müügi ja administratiivkulude langetamise %</li> </ul>
Maksimeerida olemasoleva vara kasutust	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suhtarv müügitulu/vara</li> <li>• Varude käibekiirus</li> <li>• Vaba rahavoog</li> <li>• Investeeringute tasuvus (NPV)</li> <li>• Tähtajaks tasutud arvete %</li> </ul>
Suurendada olemaolevate klientide ostusid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Olemasolevate klientide kasvu %</li> </ul>
Suurendada tulusid uutelt klientidelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uutelt klientidelt saadud tulu</li> </ul>

Allikas: Kaplan, Norton. 2004. *Strategy Maps*, lk 70.

## Loetelu asjaoludest, mida tasub analüüsi juures silmas pidada

- Analüüsimine vähendab kõhutunde järgi otsustamist – katsu analüüsida oma tegevusi ja tulemust süstematiliselt ja regulaarselt. Nii mõistad paremini ettevõttesiseste ja -väliste nähtuste olemust, oskad neid mõtestada ning välja tuua põhjus-tagajärg seoseid, mis tähendab oma äri paremat mõistmist.
- Võta aega mõtlemiseks (tund aega nädalas) ja kasuta selleks reaalseid näitajaid, mis kajastavad sinu ettevõtet, protsesse ja toiminguid.
- Kui analüüsid finantsaruandeid, pane tekkinud mõtted kirja. Mis läks hästi ja miks? Kas edu on juhuslik või konkreetsete tegevuste tulemus? Mida teha, et edu jätkuks?
- Harju kasutama Excelit, mis on odav, võimas ja paindlik analüüsi töövahend. Mängi erinevad stsenaariumid Excelis läbi.
- Analüüsi jaoks vajalike andmete kogumisel jälgi reegleid: kasuta uusimaid, võimaluse korral eriallikatest saadud andmeid. Andmeid ning andmed peavad olema korrektsed, asjassepuutuvad ning kogutud täpselt samade printsiipide järgi.
- Oluliste võtmemõõdikute väljatöötamisel juhindu sellest, mis tegevused tõesti aitavad sind soovitud eesmärkidele lähemale. Ära mõõda seda, mida sa ei saa mõjutada.
- Finantsaruannete analüüsimisel pea meeles, et need kajastavad vaid minevikku. Bilanss on vaid hetkeseis, mis muutub juba järgmisel päeval. Finantsaruandeid jälgi ja analüüsi pidevalt (kord kuus, vähemalt kord kvartalis).

# 3. Käibekapitali juhtimine

## Kuidas raha juhtida?

Edukas ja läbimõeldud käibekapitali juhtimine on ülioluline nii suures, keskmises kui ka väikeses ettevõttes, sest tagab ettevõtte likviidsuse ehk maksevõime ning võimaldab ligipääsu finantseerimisele. Väikeettevõtte jaoks on see sageli ainus või üks tähtsamaid konkurentsieelised, olles seega kriitilise tähtsusega edutegur. Kuna väikeettevõtja tegutses pidevas käibevahendite nappuse tingimustes ning lisaraha saamine pangast ja mujalt on raskendatud, siis eriti hoolega tuleb jälgida, et raha poleks liigselt varude või ostjatelt laekumata arvete all kinni. Tõhus käibekapitali juhtimine algab protsessidest, mis peavad olema juhitud nii, et need ei seoks liigselt raha. Iga ettevõttesse paigutatud euro tuleb kõvasti tööle panna. Käibekapital toetab ettevõtte põhiprotsesse (tarnimine, tootmine, turustamine). Lühiajaline planeerimine aitab vähendada ja ennetada „rahaauke“.

## 3.1 Käibekapitali olemus, mõisted ja lähenemised

Tinglikult võib öelda, et käibekapitali juhtimine on raha ja maksevõime juhtimine. **Käibekapital** (*working capital, gross working capital*, lühendatult *WC* või *WoCap*) on raha, millega finantseeritakse käibevara.

Käibevara koosneb rahast kassas ja pangakontol, ostjatelt laekumata, kuid tõenäoliselt peatselt laekuvast rahast ja varude all seisvast rahast. See on kajastatud bilansi vasakpoolses osas ehk aktivas. Kuni käibevara on muuhulgas varude ja ostjatelt laekumata arvete näol, tuleb seda finantseerida kas omavahenditest või laenatud rahaga. Käibevara finantseerimisviisid kajastuvad bilansi passiva poolel kohustuste hulgas.

Käibekapitali tõhus kasutamine seisneb äri tegevusvõimekuses ehk selles, kuivõrd hästi on kapital töösse pandud. Käibekapitali efektiivse juhtimise käegakatsutav tulemus on rohkem vaba raha. Efektiivselt saab käibekapitali juhtida vaid sel juhul, kui ettevõttes on rakendatud läbimõeldud käibekapitali juhtimise strateegia, mis peab vastama järgmistele küsimusele:

- Kui palju peab ettevõtte hoidma käibevara?
- Kui palju anda klientidele maksetähtaega?
- Kuidas korraldada efektiivseim varude juhtimine?
- Kuidas finantseerida käibevara?

Et käibevara osaleb ettevõtte põhiprotsessides, siis ka käibekapitali juhtimine on sisuliselt põhiprotsesside juhtimine nii, et nende rahastamine oleks võimalikult riskivaba ja odav. Käibekapitali juhtimine koosneb ettevõtte sularaha juhtimisest, tootmis- või kaubavarude juhtimisest ning krediidi ehk ostjate maksmata arvete juhtimisest. Sisuliselt tähendab see firma likviidsuse juhtimist. Ettevõtte võib omada piisavalt varasid ning olla ka kasumlik, ent kui vara ei muudeta rahaks piisava kiirusega, siis tema toimimistulemuste näitajad on ikkagi madalad. See aga pärsib ettevõtte kasvu ja võib takistada jätkusuutlikkust. Ettevõtte vara jaguneb käibe- ja põhivaraks (vaata bilanssi, tabel 3.1). **Põhivara** on vara, mille abil teenib ettevõtte tulu rohkem kui ühe aasta jooksul. Käibevara võib omakorda jagada ajutiseks ning püsivaks. **Käibevara** (*current assets*) on lühiajaline vara, mis käibib pidevalt ja mis kõikide eelduste kohaselt kasutatakse ära lähima 12 kuu jooksul. See on raha, ostjatelt laekumata arved (debitoorne võlgnevus), makstud ettemaksud, kauba- ja tootmisvarud, muud nõuded. Nii käibe- kui põhivara on kirjeldatud bilansi vasakpoolses osas, käibevara üleval ja põhivara allpool (vaata bilanssi leheküljel 24).

**Püsiv käibevara** (*permanent current assets*) on samakestev kui põhivara. See on käibevara selline tase, mis ei sõltu hooajalisusest. See on miinimumvaru, mida pidevalt vajatakse. **Ajutine käibevara** (*temporary assets*) on selline käibevara tase, mis sõltub sesoonsusest. Püsiva iseloomuga käibevara moodustab see osa käibevarast, mis on/jääb firmale kätte ka hooaja langusperioodil. Ajutise iseloomuga käibevara võrra suureneb kogu käibevara tase tsükli lõpus. Püsiva käibevara hoidmine on ettevõtte müügi kasvu trendi puhul eriti oluline.

**Kogukäibekapital** (*gross working capital*). Sisuliselt on tegemist ettevõtte käibevaraga (st käibevarasse investeeritud kapitaliga), mis ei saa olla suurem käibevarast.

**Puhaskäibekapital** on võrdne käibevara ja lühiajaliste kohustuste vahega. See näitab, kui suures summas on käibevara finantseerimiseks kasutatud pikaajalisi ehk püsiallikaid nagu omakapital ja pikaajaline laen. Matemaatiliselt väljendub see nii:

**Puhaskäibekapital = käibevara – lühiajalised kohustused**

Positiivset puhaskäibekapitali nõutakse selleks, et ettevõtte oleks võimeline jätkama tegevust ka tulevikus ja tal oleks piisavalt võimet vajadusel käibevahendite kasvuks raha juurde hankida.

**Käibekapitali juhtimise** juures on olulised likviidsus- ja käibevara efektiivsust kajastavad suhtarvud. Need on käibekapitali juhtimise efektiivsuse mõõdupuuks, mis on oluline info nii ettevõttesisestele kui ka -välistele infotarbijatele. Nendest on juttu suhtarvuanalüüsi käsitlevas peatükis 2.3.

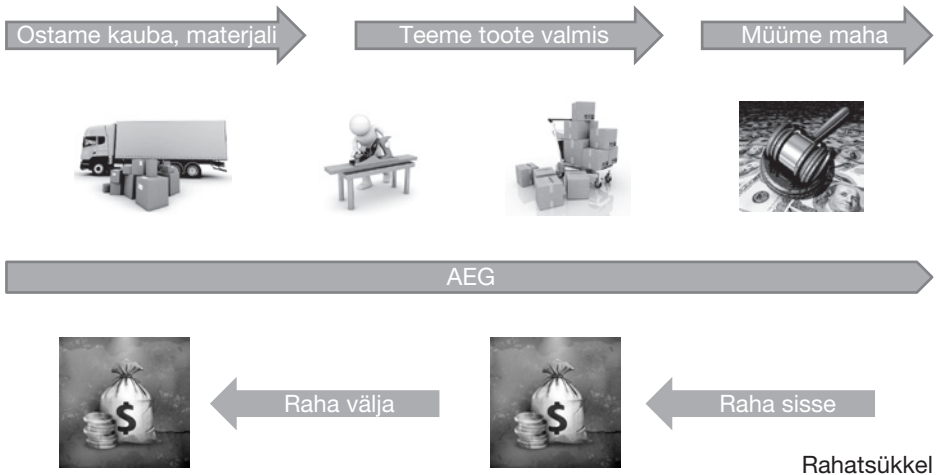
## 3.2 Tegevus- ja rahatsükkel

Käibekapitali juhtimise kõige suurem probleem seisneb selles, et arvete eest saadaolev raha laekub pärast kauba müüki, kuid varud tuleb soetada enne müüki. Sellest konfliktist lähtuvalt vajab ettevõtte ka pidevalt raha, et põhitegevusi finantseerida.

Olulised mõisted käibekapitali juhtimises on **rahatsükkel** (*Cash-Conversion Cycle*) ning **tegevus-sükkel** (*Operating Cycle*).

Joonis 3.1. Rahatsükli näide

Tegevus-sükkel



Tegevus-sükkel on ajaperiood varude saabumisest kuni müüdud kauba eest raha saamiseni. Rahatsükkel algab materjali või kauba eest tasumisest ning lõpeb ostjalt raha laekumise hetkel. Sisuliselt võib seda iseloomustada kui käibevarasse investeerimise perioodi. See on aeg, mil ettevõtte eraldab raha kauba või toorme ostmiseks, kuni sellest saadava raha laekumiseni. Rahatsükli pikenemine tähendab madalamat likviidust ning lühenemine jällegi likviidsuse tõusu. Ettevõtte eesmärgiks peab olema võimalikult lühike tegevus-sükkel. Seda annab teha, sünkroniseerides ostjatele antavaid maksetingimusi ja tarnijate maksetähtaegu. Näiteks, kui keskmine maksetähtaeg tarnijatele on 30 päeva, siis ostjatele antav krediitperiood ei tohiks olla pikem.

Kui varud müüakse maha ja ostjale väljastatakse müügiarve, siis liigub see bilansis ostjalt „laekumata arvete” reale. Teisisõnu, varud muudetakse debitoorseks võlaks. Kui ostja tasub arve, siis liigub „laekunud summa” reale raha pangas, ehk ostjatele laekumata arved muundatakse rahaks.

Rahatsükli väljendab järgmine seos:

**Rahatsükkel = tegevussükkel – makseperiood tarnijale**

Nii tegevus- kui ka rahatsükli kestvus on tegevusvaldkonniti erinev. Näiteks konsultatsiooniteenuse osutamisel on see väga lühike: sisuliselt kattub raha laekumisega. Tootmises on see aga kõige pikem, sest protsess iseenesest on pikk. Väga pikk tegevusprotsess on ehituses, kuid see ei nõua varude täies mahus soetust protsessi alguses ning tavaliselt on ka ettemaksud ja vahearved, nii et rahatsükkel ei pruugigi väga pikk olla.

Kui ettevõtte ostab kaupu ettemaksuga (või väga lühikese maksetähtajaga) ja kasutab müügi edendamiseks liberaalset maksupoliitikat, siis on nii raha- kui ka tegevussükkel väga pikk. Selline olukord esineb reaalses elus üsna tihti, eriti väikefirmas, kelle vastu puudub sageli tarnijal usaldus, teiselt poolt dikteerib konkurents ja ettevõtte nõrk turupositsioon liberaalsete maksetingimuste andmist ostjatele. Sisuliselt tähendab see seda, et rahatsükkel on ajaperiood, mille jooksul tuleb tegevust finantseerida kas ettevõtte vabast rahast või leida raha väljastpoolt ettevõtet. Mida pikem on rahatsükkel, seda rohkem on raha seotud ning seda enam tuleb tegevusprotsessi rahastamiseks kaasata väliseid allikaid. Pika rahatsükliga ettevõttel võib aga esineda raskusi vajaliku allika leidmisega, kuna rentaablus- ja efektiivsusnäitajad ei saa olla kõrged. Ka on sellise ettevõtte risk kõrgem, sest raha on paigutatud vähemlikviidsetesse varadesse – varadesse.

### Kuidas saab lühendada raha- ja tegevussükli?

- Agressiivsemalt koguda ostjatelt laekumata arveid.
- Hoitavate kauba- ja tootmisvarude vähendamine, mis eeldab varude juhtimise rakendamist, mis omakorda eeldab nõudluse prognoosimist ehk müügieelarvet.
- Müügi- ja ostuarvete tähtaegade sünkroniseerimine.
- Tarnijatele maksete sünkroniseerimist nii, et makstakse võimalikult hilja, kuid samal ajal jälgides, et see ei kahjustaks suhteid tarnijatega, ei tooks endaga kaasa viiviseid ja trahve, ning arvestades ka tähtaegse tasumise eest pakutavaid hinnaalandusi.

Üheks sagedaseks just väikeettevõtete probleemiks on **sesoonsus**. Suurettevõtte saab laiemat tooteportfelliga või osaledes erinevatel turgudel seda riski hajutada, ent väikeettevõtte, tegutsedes sageli oma tootega kindlas turunišis, peab oma tegevuses hooajalisusega lihtsalt arvestama. Seda saab seletada sellega, et kui suurettevõttel on rohkem nii-öelda võimu oma tegevust hajutada, näiteks moodustada selliste toodete portfelli või käivitada projekte, mis tasakaalustaksid hooajalist tegevust, siis väikeettevõtte tavaliselt tegutseb omas nišis, tootes mingit ühte liiki toodet või pakkudes ühte liiki teenust (näiteks turism, majutusteenus, koolitus), mille järgi on nõudlus ainult mingil kindlal ajaperioodil (suvel,



talvel, jõuluperioodil). Sellises situatsioonis tekib ettevõttel ühel ajaperioodil sularaha ülejääk ja teisel ajal puudujääk. See eeldab väga oskuslikku planeerimist ja ressurside kasutamist. Tsüklilisel kõrgajal tuleb käibekapitali juhtida nii, et see tagaks äraelamise madalseisu perioodil. Üheks võimaluseks on osta raha ülejäägi perioodidel rahaturgudelt lühiajalisi finantsinstrumente ning need maha müüa rahapuuduse perioodidel. Kõige mõttetum on hoida raha pangaarvel.

Hooajalises kõrgpunktis tekib tavaliselt ka lisafinantseerimisvajadus, sest on tarvis osta sisse kauba- ja toormevarusid. Sellisel juhul kasutatakse lühiajalisi laenusid. Seejuures on väga oluline roll planeerimisel, kus ei tekiks sellist olukorda, et varusid ostetakse laenurahaga liiga palju. Pärast hooajalise kõrgaja möödumist jäävad varud seisma, kuid laenu ja intressi tuleb ikka maksta. Selle tulemusena võib ettevõtte tsüklilise madalseisu aja sattuda tõsisesse finantsraskustesse.

Ettevõtetes võiks käibekapitali juhtimisele kehtestada eesmärgid ja mõõdikud ning neid pidevalt jälgida ning astuda vajalikke samme. Vähemalt paar korda aastas tuleks vastavad arvutused läbi teha ja võrrelda tulemusi eelmiste perioodide ja eesmärkidega. Näiteks on eesmärgiks seatud, et lühiajaliste võlgade kattekordaja ei oleks alla 1,5, või et varude kordaja ei oleks alla 6, siis tuleb neid näitajaid pidevalt jälgida ja astuda samme, mis aitaksid soovitud taset saavutada ning hoida.

### 3.3 Sularaha ja lühiajaliste kõrglikviidsete väärtpaberite juhtimine

Parim vahend likviidsuse ehk raha juhtimiseks on kassa e sularaha eelarve (*cash budget*). Selles eelarves prognoositakse raha sisse- ja väljavoolu, ehk siis keskendutakse sellele, mis on ettevõtte jaoks tõeliselt oluline: firma võimele tekitada rahakäivet, millest piisaks, et katta vajalikud väljaminekud. Väga soovitatav on koostada järgnevaiks neljaks–viieks nädalaks detailne rahakäibe prognoos. See aitab sünkroniseerida raha sissetulekuid ja väljaminekuid. Allolevas tabelis on näide, kuidas võiks otsemeetodil rahakäibe prognoos välja näha. Eriti oluline on täpse rahakäibe jälgimine siis, kui ette on näha „rahaauke“.

Rahakäibe juhtimise juures ei saa mainimata jätta võlglastega tegelemist, mis pahatihti jääb ettevõtetes tahaplaanile. Raha tuleb sisse kordades rohkem kohe, kui võlglastele on meeldetuletused saadetud või vastav telefonikõne tehtud.

Kui ettevõttes sularaha napib, on väga pahasti, kui on liiga palju raha arvetel, on ka halb. Pangas tavahoiusel seisev raha ei too midagi sisse, vaid kahaneb inflatsioonimäära võrra. Ka näitab liigne sularahaülejätk käibevara ebaefektiivset juhtimist. Nagu kõik ülejäänud käibevara komponendid, peab ka raha pidevalt „töös olema“. Sularaha ülejäägid tuleb paigutada, kasutades ära pankade pakutavaid lühiajalise investeerimise võimalusi: üleöödeposiit, tähtajaline hoius, fondid ja võlakirjad.

### 3.4 Krediidi ehk debitoorse võla juhtimine

**Debitoorseks võlaks nimetatakse ostjatelt laekumata arveid.** See tekib juhul, kui ostjale pakutakse võimalust tasuda kauba või teenuse eest hiljem, teatud maksetähtajaga väljastatud arve järgi. Sisuliselt on see ajutiselt firma võlgnike käes olev raha, mille laekumist ettevõtte ootab. Bilansis kajastatud debitoorse võla summa sisaldab **nii positiivset kui ka negatiivset sõnumit**. Asja helgem külg on see, et on oodata raha laekumist. Samas ei saa aga kunagi kindel olla, et kogu saadaolev raha ka laekub.

Üldiselt on raha laekumine palju suurem pärast seda, kui klientidele on nende võlga meelde tuletatud. Uskumatu, aga väga paljudes ettevõtetes ei tegeleta võlgade sissenõudmisega piisavalt sageli. Samas on teada, et firmades makstakse arved eeskätt just nendele tarnijatele, kellel on tugev krediidi jälgimine ja kus võlglastega pidevalt tegeletakse. Mida sagedamini võlgnikega tegeletakse, seda parem.

Ostjatelt laekumata arvete analüüsimiseks ja hindamiseks on välja töötatud rida erinevaid näitajaid ja aruandeid. Mõningad olulisemad sammud, mida tasub ettevõttes rakendada, on:

- Koostada **aruanne ostjate võlgnevuse analüüsimiseks**, et näha, kas ja kui palju laekumised hilinevad. Antud aruanne võimaldab varakult märgata kliente, kes viivitavad tasumisega liigselt, ning õigel ajal avastada potentsiaalseid probleeme rahakäibe juhtimises. Aruannet tasub koostada pidevalt, iga kord kui „võlgnikkega” tegeletakse (kord nädalas või kuus).
- Tuleb analüüsida **klientide tasumise kiirust**, milleks saab edukalt kasutada ülalnimetatud **aruannet**.
- Leida **ostjatelt laekumata arvete ja müügikäibe suhe**, mis igakuiselt võrdleb ostjatelt laekumata arvete all kinni olevat rahasummat müügikäibega. See võimaldab jälgida ostjatelt laekumata arvete mahu suurenemist ja hinnata ettevõtte krediidi juhtimise tõhusust. Kasutades igakuist müügiinfot, saab ostjatelt laekumata arvete ja müügikäibe suhet kiiresti ja lihtsalt kasutada ostjatelt laekumata arvete mahu suurenemise jälgimiseks. Selleks otstarbeks saab edukalt võlglaste aruandesse valemi lisada, et antud suhtarvu saaks pidevalt jälgida.
- Leida **raha keskmine laekumisperiood**, mis näitab päevades klientide maksedistsipliini ehk kui kiiresti kliendid tasuvad. Antud vastust võiks võrrelda sellega, kui pika maksetähtaja annab firma klientidele, ja leida, kui palju seda ületatakse.
- Leida **debitoorse võlgnevuse käibesagedus**, mis näitab kordades, mitu korda aastas ringleb firma debitoorne võlgnevus, kui kiiresti firma arved laekuvad; mitu korda keskmiselt ületab käive debitoorset võlgnevust.

Tehes ettevõttes debitoorse võlgnevuse analüüsi, leiab ettevõtte üles need kohad, kus rakendada muudatusi ning võtta tarvitusele just endale sobilikke meetmeid rahade laekumiseks. Kindlasti tasub analüüsida maksetähtaegu.

Ostjate debitoorne võlg leitakse perioodi alguse ja lõpu keskmisena. Täpsema tulemuse saab siis, kui aasta jooksul iga kuu lõpu seisud jagada 12-ga, mitte aasta alguse ja lõpu andmete jagamisel kahega. Selle näitaja arvvaartust mõjutavad müügitingimused, müügi käibe ootamatud muutused, hinnasoodustused. Rusikareegel: raha keskmine laekumisaeg ei tohiks ületada 1 1/3 korda järelmaksuks antavat perioodi (Alver, 1998: 149).

Tabel 3.2. Ostjatelt laekumata arvete aruanne

	15.01.2012	Osakaal	31.01.2012		15.02.2012	
vanemad	41 920	3,80%	47 092	2,80%	54 483	3,99%
60-90 päeva	15 616	1,42%	35 386	2,10%	36 278	2,66%
30-60 päeva	82 426	7,48%	73 545	4,37%	44 199	3,24%
15-30 päeva	40 349	3,66%	51 914	3,08%	39 897	2,92%
8-14 päeva	43 612	3,96%	22 989	1,37%	94 282	6,90%
1-7 päeva	141 843	12,87%	83 662	4,97%	88 467	6,48%
<b>Tähtaja ületanud arved kokku</b>	<b>365 766</b>	<b>33,19%</b>	<b>314 588</b>	<b>18,69%</b>	<b>357 606</b>	<b>26,18%</b>
Tähtaeg saabumata	736 126	66,81%	1 368 419	81,31%	1 008 178	73,82%
<b>Ostjatelt laekumata arved kokku</b>	<b>1 101 892</b>	<b>100,00%</b>	<b>1 683 007</b>	<b>100,00%</b>	<b>1 365 784</b>	<b>100,00%</b>

### 3.5 Varude juhtimine

Varude juhtimine on käibevarade juhtimise kõige keerulisem osa, kuid väikeettevõttes tuleb sellele pöörata väga suurt tähelepanu. See on koht, mis nõuab suurel hulgal raha. Varud on ka kõige vähem likviidne käibevara, mida ei õnnestu piisava kiirusega müüa makseraskuste ilmnemisel. Kuidas ehitada üles sellist varude juhtimissüsteemi, mis tagaks sujuva klientide teenindamise ning samal ajal ei seoks liigselt vahendeid? Varude tase sõltub müügist. Seepärast on pideval müügiprognooside tegemisel varude juhtimises väga suur roll. Järjest rohkem on hakatud tähelepanu pöörama varudega seotud kulude vähendamisele.

Et tagada normaalselt toimiv tarnesüsteem, peab olema kindel pidev varude hulk. Ent kui suur see peaks olema?

Varude juhtimise küsimus tekitab sageli ettevõtetes vastuolu. Ostujuht on huvitatud sellest, et osta kaupa suurtes kogustes ja odavamalt. Tootmisjuht on huvitatud suurematest varudest, nii toorme kui ka lõpetamata toodete osas, et minimeerida tõrkeid tootmisprotsessis. Müügiesakond on huvitatud suurematest valmiskauba varudest, et saaks paremini täita ostjate tellimusi. Finantsjuhtimise seisukohast peab varude hoidmisega seotud kulu ja sellest tulenev kasu olema tasakaalustatud.

Varude juhtimises võib kasutada lihtsaid meetodeid, aga ka väga keerulisi matemaatilisi mudeleid. Väikeettevõtte jaoks oleks mõistlik selline mudel, mis annaks vajalikul määral olulist infot, ent ei oleks liialt keeruline.

Paljudes ettevõtetes lähtutakse varude planeerimisel eelmise aasta andmetest. Ainuüksi mineviku andmetele võib tugineda vaid juhul, kui müügi ja varude liikumine on väga täpselt ette teada ja selles ei ole oodata mingeid muutusi. Tänapäeva majandustingimustes on see võimatu. Minevikuandmeid tuleb jälgida küll, kuid ainult taustinfona.

Väikeettevõttel oleks varude juhtimises otstarbekas lähtuda kindlatest juhtnõõridest, mitte laskuda põhjalikesse analüüsidesse.

#### **Varud koosnevad:**

- materjalide varudest
- tooraine varudest
- lõpetamata toodangu varudest
- valmistoodangu varudest
- müügiks ostetud kaubavarudest

#### **Väikeettevõtjal on oluline lähtuda alljärgnevatest küsimustest:**

- Milline oleks optimaalne varude hoidmise tase?
- Millised kulud kaasnevad varude hoidmise ja tellimisega?
- Milline on sobiv ohutusvaru?
- Kui palju tellida?
- Millal tellida?

Laomajandusega on seotud kahte liiki kulud: tellimiskulu (*ordering cost*) ja hoidmiskulu (*carrying costs*).

Hoidmiskulud koosnevad laotöötajate töötasudest, laoruumide kuludest, kaubakindlustuskuludest. Siia võib liigitada ka kaod – riknemine, kuivamine, vananemine.

Kaupade tellimisega seotud kulud – tellimuse esitamine, transport, logistikakulud, tollimaksud. Siia võib liigitada ka ebapiisava laovaru kulu ehk saamatajäänud tulu uute kaubakoguste müügit.

Paljudes ettevõtetes vaadeldakse laomajandusega seotud inimeste palkasid püsikulude-na, kuid neid annab muuta muutuvkuludeks. Palkasid saab edukalt siduda ka varude suurusega, sest mida rohkem varusid, seda rohkem on neil tööd.

Esmapilgul võib tunduda, et praktikas on raske mõõta, milline osa töötajate palgast on seotud kauba ostu- ja mahalaadimisega või hoidmisega. Väikeettevõttes on sageli üks töötaja, kes tegeleb nii ostu kui ka müügiga seotud laomajandusega. Kuid see pole võimatu! Siin on abiks toimingupõhine kuluarvestussüsteem ehk andmeid töötajate tegevuse kohta kogutakse eraldi. Mõõdetakse, kui palju aega kulub töötajal kauba vastuvõtule ja väljaandmisele. Vastavalt sellele toimub ka tasustamine. Nii saab teada selle, milline osa laotöötaja palgast on seotud kauba sisseostu ja milline osa väljastamisega. Nii saab püsikulud muuta muutuvkuludeks.

## Varude juhtimisvigade tagajärjed

Tabel 3.3. Varude juhtimisvigade tagajärjed:

Liiga väikesed varud põhjustavad:	Liiga suured varud põhjustavad:
Läbimüügi kadu	Nõudeid kapitalile
Klientide kadu	Töökulusid
Maine kahjustust	Survet hinnalangevustele
Suurema sisseostuhinna	Nõudeid ruumidele
Suutmatust täita klientide tellimusi	

Liigsete kaubavarude tekkimise põhjused:

1. Vead müügiprognoosides, mis tulenevad sellest, et firma (kauplus, hulgifirma, tootmisettevõtte) ei tunne oma klienti – kujundatakse vale sortiment;
2. üht kaubaartiklit ostetakse sisse liiga palju;
3. vead kaupade saabumise ajastuses.

### Varude juhtimise efektiivsust saab mõõta!

Olulised on varude liikumist iseloomustavad näitajad. Varude käibekordaja näitab, mitu korda perioodi jooksul on varud keskmiselt ära müüdud. Varude käibevalde väljendab varude käibekiirust päevades ning näitab, kui pika aja jooksul varud keskmiselt ära müüakse. Käibekiirus on näitaja, mille abil saab hinnata keskmist varuseisu ja kujunda-da optimaalset kaubavaru.

Mida kõrgem on varude käibekordaja, seda efektiivsem on varude juhtimine. Madal varude kordaja annab märku suuremast likviidsusriskist ning teeb kreditorid ja investorid ettevaatlikuks. Näiteks väikese jaettevõtte kaubavaru ei tohiks ületada puhaskäibekapitali taset, sest sel juhul tekib olukord, kus varusid finantseeritakse kas pikaajalistest kapitaliallikatest või omakapitalist.

Käibekiirust leitakse käibesageduse ja -välte näitajate abil. Need arvutatakse järgmiselt:

$$\text{Käibesagedus e käibekordaja} = \frac{\text{käive}}{\text{keskmine varu}}$$

Käibesagedus näitab, mitu korda realiseeriti varud perioodi jooksul ehk mitu eurot müügikäivet tootis iga varusesse investeeritud euro. Keskmised varud leitakse alg- ja lõppvaru aritmeetilise keskmisena. Ajaperioodi all mõeldakse reeglina aastat, kuu kohta saab näitajaid arvutada niisugustes kaubandusettevõtetes, kus kasutatakse lühiajalist tulemusarvestust.

$$\text{Käibevälde e käibekiirus} = \frac{\text{ajaperioodi pikkus}}{\text{käibekordaja}}$$

Käibevälde mõõdetakse päevades. See näitab, mitu päeva keskmiselt on kaup kaupluses varuna, sidudes kapitali.

### Näide.

Porgandimahla käive 2011. a aprillis oli 1200 EUR, keskmine varu aprillis 1100 EUR.

Käibesagedus =  $1200/1100 = 1,09$  korda. See näitab, et porgandimahla varud realiseeriti aprillikuus 1,09 korda.

Käibekiirus =  $30/1,09 = 27,52$  ehk ümardatult 28 päeva. Kaup on laos keskmiselt 28 päeva.

**Mis sellest järeldub? Kas seda on palju või vähe? Mis tõstaks porgandimahla käibekiirust?**

Käibe kiirendamine tähendab ettevõttele:

1. väiksemat rahaliste vahendite vajadust uute kaupade soetamiseks;
2. kulude vähenemist;
3. maksevõime paranemist;
4. kasumi suurenemist (kahjumi vähenemist).

Käibekiiruse tõusu juures peab jälgima, et kaup oleks kogu aeg varuna olemas ja ei puuduks müügit. Kauba otsalõppemine toob kaasa käibe vähenemise ning rentaabluse alanemise.

Et tagada ettevõttele optimaalsed toorme- ja kaubavarud, saab kasutada nii erinevaid meetodeid kui ka juhtimiskontseptsioone.

## Tellimuspunkt ja ohutusvaru

Kui nõudlus oleks kindlalt prognoositav, siis ei oleks ettevõttel tarvis hoida ohutusvaru ehk miinimumvarunormi. Kuid ettevõtted ei tegutse kindlas keskkonnas, seega on ohutusvaru oluline. Mida suurem on ebakindlus, seda suurem on ohutusvaru.

Küsimusele, millal tellida uus kaup, aitab vastust leida tellimuspunkti leidmine. Paljud raamatupidamisprogrammid sisaldavad laomooduleid, mis annavad võimaluse sisestada igale varuühikule miinimumvarunormi, mis sisuliselt tähendab seda, et arvutiprogramm annab õigel ajal teada, millal tuleb kaupa või materjali juurde tellida. See eeldab aga mõningast eeltööd. Tuleb lähtuda tellimuspunkti valemist: mis võtab arvesse ka ohutusvaru.

$$\text{Tellimuspunkt} = \text{tellimuse täitmise aeg} \times \text{varude keskmine kasutus} + \text{ohutusvaru}$$

Varude keskmine kasutus on kas päeva või nädala keskmine.

Ohutusvaru suuruse arvutamiseks lahutatakse nädala maksimaalsest oodatavast varude kulust (näiteks kaubaartikli müügist) nädala keskmine varude kulu.

Tellimuspunkti meetod pole ainuke tellimusmeetod. Laoseisu täiendav tellimus võidakse teha ka kindlate ajavahemike järel. Seda meetodit nimetatakse **tellimustsükli meetodiks**. Tellimustsükli meetodi puhul muutub tellitav kogus sõltuvalt nõudlusest ja hetke laoseisu ning maksimumlao vahest. Kui ühe ja sama tarnija tooted on ühes tsüklis, ühendatakse üldjuhul tarned ja säästetakse sel viisil tarnekulusid.

**Kahe kasti meetod** on tellimuspunktil põhineva tellimisviisi lihtsustatud rakendus, mille kohaselt hoitakse kaupa kahes kastis. Kui esimene kast tühjeneb, võetakse kasutusele teine. Koos teise kasti kasutuselevõtuga tellitakse uus. Kahe kasti meetodit kasutatakse üldjuhul madalama hinnatasemega tooteartiklite puhul (näiteks kinnitusvahendid), mis puuduvad sageli isegi infosüsteemide saldodes.

Tellimuspunkti meetodi kasutamine on üldlevinud hulgi- ja jaekaubanduses. Toiduainete jaekaubanduses kasutatakse tellimuspunkti meetodi kõrval kõige enam müüdavate

ja/või kergesti riknevate toiduainete tellimisel enamasti tellimustsükli meetodit. Jaekaubanduses ongi levinud nende meetodite kombineeritud kasutamine. Tootmisettevõttes kasutatakse rohkem tellimustsükli meetodit. Tellimustsükli meetodi kasutamisega on võimalik saada arvestatavat kulusäästu, kui ühelt tarnijalt tellitakse palju erinevaid tooteid. Antud meetodi kasutamine aitab vähendada tellimus- ja veokulusid.

**ABC-meetod** võimaldab lihtsustada kogu varude juhtimist ettevõttes, keskendudes olulistele kaubagruppidele. Kuna paljudes kaubandus- ja tööstusettevõtetes on kauba ja toorme sortiment väga lai, siis on oluline selekteerida välja varud nende olulisuse järgi ning pöörata just olulistele varudele suuremat tähelepanu. Ehk eristatakse kasumlikud ja vähemkasumlikud kaubad. Laovarude juhtimine ja kontroll on palju lihtsam, kui keskendutakse väiksele osale artiklitest, mille maksumus moodustab kogusummast põhiosa (Rünkla 1997: 95).

A-grupp hõlmab kõige suurema nõudlusega kaupu, mille osatähtsus kaubakäibes on suur, kaubaartiklite arvus aga suhteliselt väike. Seega püütakse kaubavarusid juhtida võimalikult hästi just A-grupi kaupade juures, st nende olemasolu kaubavarudes peaks alati olema tagatud. B-gruppi kuuluvad kaubad, mille osatähtsus nii käibes kui ka kaubaartiklite arvus on ühesugune. C-gruppi kuuluvad kaubad on kõige väiksema nõudlusega arvukad kaubaartiklid, mille osatähtsus käibes on väike. Kuid nii B- kui ka C-grupi kaubad võivad tervikuna kaasa aidata näiteks laia kliendibaasi või sobiva sortimendi kujunemisele. Ka võivad üksteisega seotud kaubad ehk täiendkaubad olla käibelt erinevates gruppides.

Kui suur osa sortimendist loetakse kiire käibega ehk A-gruppi kuuluvaks, sõltub kaubandusettevõtte sisestest otsustest. Mõnel juhul lähtutakse Pareto printsiibist – 20% kaupadest annab 80% käibest; teistel juhtudel loetakse piisavalt suureks panuseks käibesse 65%-list osalust (B-, C- jt grupid peavad mahtuma siis ülejäävasse osasse).

## Tellimuspunkti määramine

Kui mingi toote laoseis langeb teatud tasemele, tehakse täiendamistellimus. Laoseisu, mille puhul tehakse täiendamistellimus, nimetatakse **tellimuspunktiks**. **Tarneaeg** on tellimuse tegemisest kuni täiendamistarne saabumiseni kuluv aeg. Kahe järjestikuse tellimuse vahelist aega nimetatakse **tellimusvaheks**.

Kuna nõudlus vaheldub ja tarded võivad hilineda, võivad laosaldod langeda miinimumpunktist allapoole. Seda osa laoseisust nimetatakse **reservlaoks**. Reservladu hoitakse eesmärgiga vältida olukordi, kus tooted laos lõpevad. Lõppemise tagajärjeks on enamasti tootmise seiskumine, tarnevõime vähenemine jms.

## Varude juhtimine OÜ MRG näitel

Hulgikaubandusettevõtte OÜ MRG varude juhtimise peamine eesmärk on vabastada võimalikult palju raha varude alt, tekitamata tõrkeid tarnesüsteemis. Kuna laopinna,



kindlustuskulude ja varude hoidmiskulu on fikseeritud summa ning varude juhtimise, planeerimise ja jälgimisega tegeleb ostu-müügijuht, kes koordineerib ka kogu ettevõtte müügiprotsessi, siis ei ole otstarbekas arvestada kauba hoidmise ja tellimisega seotud kulusid.

Firmas keskendutakse sellele, et võimalikult täpselt prognoosida varude kasutust ning tellimispunkti. Kõikidele toodetele on kehtestatud oma tellimispunkt ning selle sobivuse jälgimisega tegeletakse jooksvalt. Kui arvestatud tellimispunktis esineb mingeid hälbeid, võrreldes tegeliku varude vajadusega, siis tehakse analüüsid ja vajalikud korrigeeritud kas prognoositud keskmises päevamüügis või ohutusvarus. Kui tarnijatel on erinevatele kaupadele erinevad tellimuse täitmise ajad, siis tuleb kõiki tooteid eraldi vaadata mingi perioodi jooksul. Tellimuspunkt tuleb leida kõikidele toodetele eraldi, mis on aeganõudev töö. Tellimuspunkti arvutuse õigsus vaadatakse üle kaks korda aastas.

Varude juhtimises lähtutakse ABC-meetodist. Kuna OÜs MRG müüakse iseloomult väga erinevaid tooteid (autovaruosad ning auto- ja tehnikahooldusvahendid), mis erinevad tarbijaskonna, jaotuskanalite, hanketingimuste ning müügistrateegiatega iseärasuste poolest, siis vaadeldaksegi erinevaid tootegruppe eraldi: auto- ja tehnikahooldusvahendid ning summutite ja autovaruosade müük ja paigaldus.

	Artiklite arv laos		Summaarne maksumus	
	Arv	Osakaal %-des	Summa	Osakaal %-des
Klass A	24	15%	1 325 600	65%
Klass B	32	20%	523 557	26%
Klass C	102	65%	182 026	9%
Kokku	158	100%	2 031 183	100%

Tabel 3.4. OÜ MRG auto- ja tehnikahooldusvahendite jaotus gruppidesse ABC-meetodil.

Nagu näha tabelist 3.3, moodustab kogu auto- ja tehnikahooldusvahenditest A-klassi kuuluvate toodete summaarne ostusumma 65%, B-klassi kuuluvate toodete 26% ning C-klassi tooted kõigest 9% kogumaksumusest. Tulenevalt sellest jaotusest on teada, millistele toodetele tuleb rohkem tähelepanu pöörata. A-gruppi kuuluvate toodete nõudlust prognoositakse ning analüüsitakse pidevalt. Kuna toodete osakaal hooajati muutub, suveperioodil müüakse rohkem autopuhastustooteid, talvel aga talviseid hooldustooteid, siis toodete jaotus kaubagrupidesse vaadatakse üle 2 korda aastas: varakevadel ja sügise saabudes. Siis kehtestatakse mõnele tootele ka uued prognoosid.

Varude juhtimise arvestuseks kasutatakse Exceli tabelarvutusprogrammi, kus kõik tooted on jagatud klassidesse, lähtudes sellest, kui palju raha tooted seovad, ning samas arvutatakse neile tellimispunkt. A-klassi kuulub 24 toodet, mille müüki analüüsitakse ja jälgitakse pidevalt, et teha võimalikult täpsed prognoosid. Kuna need tooted on väga

nõutud, samas esineb aga kõikumist müügis, siis peab ohutusvaru olema suurem, kuid täpselt arvestatud.

Ohutusvaru arvutusel ei lähtuta seosest ohutusvaru = päeva maksimummüük – päeva keskmine müük, kuna kasutatav programm ei võimalda sellist raportit välja trükkida, siis on ohutusvaru toodetele kehtestatud, lähtudes ostu-müügi juhi hinnangust, mille kohaselt peab laos minimaalselt olema 6-12 toodet. B-klassi toodete müüginäitajaid analüüsitakse harvemini, ent kuna need seovad vähem raha, siis kehtestatakse neile suurem ohutusvaru (Lisa 2). C-klassi kuuluvad sellised tooted, mis käibivad kõige vähem. Mõnda toodet on müüdnud 9 kuu jooksul vaid 3 tükki. Neile toodetele on raske arvutada ka prognoositavat päevamüüki. Seega on neile kehtestatud vaid ohutusvaru, millest madalamale langedes tuleb toodet juurde tellida. Exceli tabelarvutusprogrammi abil leitud tellimuspunkt kantakse ettevõttes kasutusel olevasse raamatupidamisprogrammi, mis võimaldab igale tootele määrata miinumvarunormi, mis ongi tellimispunktiks.

## Kokkuvõte

- Tee kindlaks, kui pikk on sinu rahatsüklil. Ehk annab seda lühendada?
- Käibekapitali juhtimine algab protsesside juhtimisest! Määra kindlaks iga protsessi (tarne, tootmine, jaotus, järelteenindus) probleemid ja mõtle, kuidas saaks neid parandada? Kas saab teha midagi kiiremini, kvaliteetsemalt, odavamalt?
- Vaata üle varud. Kui palju neid on? Miks just nii palju? Kui palju neid vaja oleks? Äkki on mõistlikum mingid varud soodsa hinnaga maha müüa selle asemel, et neid laos hoida?
- Vaata üle tarnijatelt saadud ja oma klientidele antavad maksetähtajad. Äkki saab tarnijaga kokku leppida pikemates tähtaegades?
- Vaata üle klientide maksedistsipliin. Tegele sellega pidevalt!

# 4. Kuluarvestus

Milliseid tooteid on otstarbekas toota? Millistele klientidele on mõttekas keskenduda? Millistesse jaotuskanalitesse kui palju ressursse paigutada? Kas kasutame vara efektiivselt? Kas protsessid on piisavalt kuluefektiivsed või saab midagi tegevustes muuta, et kulusid kokku hoida? Kõikidele nendele küsimustele saab vastused, kui ettevõttes on juurutatud korralik kaasaegsetele nõuetele vastav kuluarvestussüsteem.

Sageli kuuleme lauset: „Müüa alla omahinna.” Mida see tähendab? Toodetele ja teenustele omahinda kalkuleerides ja kasutades selleks erinevaid meetodeid, saadakse täiesti erinev tulemus. Sageli kasutatakse kuluarvestuses tinglikke ja meelevaldseid võtteid, mis viib selleni, et hinnakujunduses tehakse otsuseid moonutatud info põhjal. Siit ka vale omahind ja seega kogu hinnakujundus, millest omakorda tekib küsimus: „Kuhu jäi kasum?” Justnagu kõik oleks tehtud õigesti, kulusid jälgitud ja analüüsitud, aga ikka oleme kahjumis. Miks? Tänapäeva ettevõtete kuluarvestuse üks võtmeküsimusi ongi see, kas ja kuidas arvutada tootele omahinda.

Käesolevas peatükis käsitleme põhjalikult kuluarvestust – seda, milleks on seda vaja, mis kasu saab tänapäevasest kuluarvestussüsteemist. Saame ülevaate erinevatest kuluarvestusmeetoditest ning sellest, kuidas kulusid toodetele jaotada. Räägime sellest, mis kuluarvestuse võtteid kasutati ja mida oluliseks peeti 50 aastat tagasi ning millistele nõudmistele peaks vastama tänapäeva kuluarvestussüsteem.

Minu eesmärk on selles peatükis anda lihtsal ja mõistetaval moel teadmisi kuluarvestuse võimalustest. Loomes selgust ka mõistete rägastikus.

## 4.1 Kuluarvestuse olemus ja roll ettevõttes

Kuluarvestus on ettevõttes vajalik eelkõige kasumi arvestuseks, varude hindamiseks, juhtimisotsuste tegemiseks, töötajate panuse ja tulemuste mõõtmiseks. Kuluarvestus on ülioluline ettevõtte analüüsis, planeerimisel ja kontrollis, hinnakujunduses ning investeeringute hindamisel. Selleks, et analüüsi tulemused, hinnakujundus ja planeerimine oleks õige, on vaja koguda korrektseid ja adekvaatseid kuluandmeid. Vastasel juhul teeme valesid järeldusi ja juhtimisotsuseid.

**Õige kuluarvestus on ettevõtte jaoks ülioluline järgmistel põhjustel:**

- Annab võimaluse toodete, projektide ja klientide kasumlikkust analüüsida.

Kogudes kuluinformatsiooni, saame teada, milliseid tooteid ja mis koguses toota, millised kliendid on väärtuslikud ja millised projektid on kasumlikum. Tooteportfell panakse kokku nii, et mõned tooted on kõrge kasumlikkusega, kuid nende läbimüük on

mõõdukas. Teised aga annavad vähem kasumit tooteühiku kohta, kuid suure läbimüügi tõttu tekitavad ettevõttele märkimisväärse rahakäibe ning katavad suure osa püsikuludest. Tavaliselt on nii, et ühtedele toodetele kulub rohkem ettevõtte ressursse (aega, raha, töötunde), teistele vähem. See ei pruugi olla seotud toodetud ja/või müüdud kauba või teenuse mahuga, vaid ressursiga, mida ühe või teise toote tootmise või teenuse osutamisega seotud tegevus tarbib.

Tänapäeval on järjest rohkem hakatud mõõtma klientide kasumlikkust, mis aitab tagada selle, et klienditeenindusele ja müügile kulutatud ressursid on jaotatud mõistlikult. See eeldab kuluandmete kogumist nii, et iga kliendi kohta tehtavad kulutused on selgelt eristatavad.

- Tagab õige hinnakujunduse.

Õige hinnakujunduse puhul lähtume sellest, kui palju klient on valmis meie teenuse või toote eest maksma. Teadmiseta, kui palju üks või teine toode meie jaoks maksma läheb, ei saa me iial kindlad olla, et kehtestatud hind meie jaoks õige on. Selleks aga peab kulude infot koguma nii, et see kajastaks toodete tootmise ja teenuse osutamise tegelikku kulu. Seega kuluarvestuse aluspõhimõtted peavad arvesse võtma just neid tegureid, mis tõesti mõjutavad kulude suurust erinevate tegevusmahtude juures.

- On vältimatu projektide analüüsil ja investeringute tasuvusarvutustel.

Investeeringute tasuvuse arvutustes ehk projektide analüüsi juures on kuluarvestus oluline otsustamiseks, millised projektid (või ka tellimused) vastu võtta. Kui valida erinevate investeeringute vahel on ka kulude arvestus vältimatu.

- Vara soetamise ja kasutamise efektiivsuse mõõtmiseks ja hindamiseks.

Vara hindamine peab olema õige juba tulenevalt raamatupidamisalasest seadusandlusest. Ka juhtimisotsuste tegemiseks on vaja teada, kui palju meie vara – nii põhivara kui ka kaubavaru – soetamine on meile maksma läinud.

- Ettevõtte tegevuse planeerimiseks ja kontrolliks.

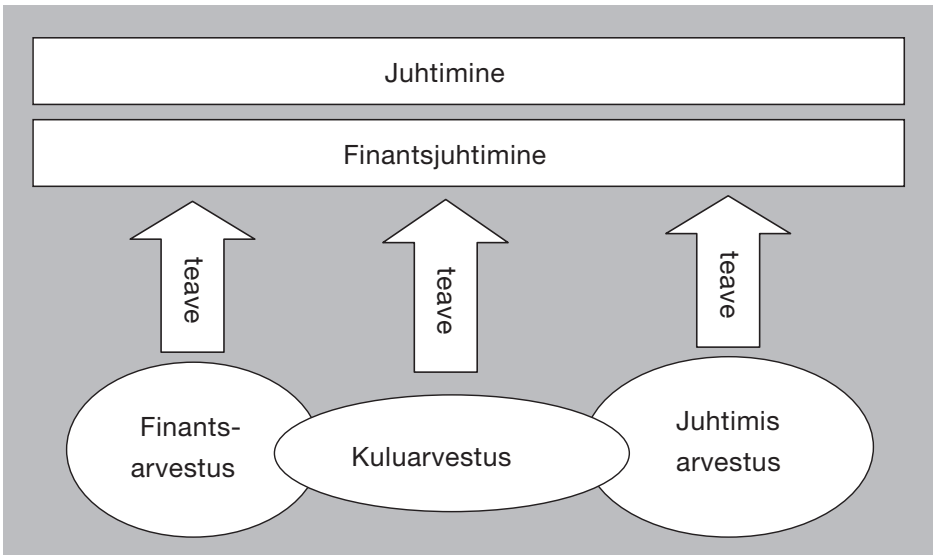
Ei kujuta ette eelarvet või äriplaani ilma kuluinfota. Õigupoolest eelarve staadiumis kuluarvestus üldse pihta hakkabki. Planeerimisetapis arvestatakse tuleviku kulud ehk oodatavad väljaminekud, mis on vajalikud tulu teenimiseks. Hiljem võrreldakse tegelikke kulusid eelarvestatud kuludega, otsitakse hälvete põhjuseid ja tehakse järeldused.

- Õppimiseks

Ainult sel juhul, kui oleme jälginud ja analüüsinud oma kulusid, saame teha õigeid otsuseid. Vaid siis saame hinnata, kuidas käituvad kulud, kui teeme mingi muudatuse too-

teportfellis, müügiimahtudes või kulustruktuuris. Tundes oma kulusid, tunneme ka oma äri! Tundes oma äri, omame alati konkurentsieelist!

Kuluarvestus on ülitähtis info juhtimisotsuste tegemisel. Tänapäeva infotehnoloogia, erinevad raamatupidamisprogrammid ja loomulikult MS Excel tabelarvutusprogramm on õnneks teinud kuluinfo kogumise ja analüüsi oluliselt mugavamaks ja odavamaks. Nimetatud vahendid muudavad kuluarvestuse ka väikeettevõttes hõlpsasti rakendatavaks. Kuid mõistagi ei tohi siin unustada kulu-kasu printsiipi, mille järgi kuluarvestusele kulutatud aeg ja raha ei tohi ületada sellest saadavat kasu. Mida keerukam on kuluarvestussüsteem, seda rohkem tuleb koguda, liigitada ja süstematiseerida alginfot, milleks on vaja spetsialisti, kes tunneb kuluarvestust, ning ka olemasoleval personalil rohkem „päberitööd” teha.



Joonis 4.1. Ettevõtte finantsüsteem

## Kuluarvestus ettevõtte finantssüsteemis

Kuluarvestus moodustab traditsioonilise raamatupidamise ehk finantsarvestuse ning juhtimisarvestuse väga olulise ühisosa (joonis 4.1). Finantsarvestuse seisukohast on kuluarvestus mõödapääsmatu tagamaks seadusandlusele ja audiitorkontrolli nõuetele vastava raamatupidamise ja aruandluse. Üks oluline nõue, mis tuleneb raamatupidamisalast seadusandlusest ja juhenditest on tulude-kulude vastavuse printsiip, mille kohaselt saab perioodi (kuu, aasta) kuludesse kanda vaid neid kulusid, mis on osalenud just selle perioodi tulude tekitamisel. Tulude ja kulude vastavuse printsiip on oluline, et ei tekiks moonutusi kasumi näitamises ning bilansi arvnäitajates. Mida see tähendab? Vaatame

näidet. Kaubandusettevõtte on soetanud jaanuaris kaupa summas 10 000 eurot (10 000 ühikut hinnaga 1 euro). Võtame kauba bilansis üles. Bilansi valmistoodangu reale tekib varu summas 10 000 eurot. Kasumiaruannet see ostutehing ei puuduta. Oletame, et veebruaris müüsimise kaupa 1000 ühikut hinnaga 2 eurot tükk. Niisiis tekib veebruari kasumiaruandes tulu 2000 eurot. Kuna varudest kanname kauba välja (seda enam veebruari bilansis pole, sest on maha müüdnud), siis tekib kasumiaruandes kulu 1000 eurot.

Teiseks kohustuslikuks kuluinformatsiooni kogumise kohaks on põhivara ja varude soetusmaksumuse kajastamine ning hindamine. Ka toodete ja teenuste omahind ehk kauba müügi või tootmisega otseselt seotud kulude kajastamine raamatupidamisaruannetes on rangelt reglementeeritud. Elementaarne on see, et ettevõtte kuluarvestussüsteem vastab vähemalt sellele tasemele. Kuid paraku on just väikeettevõtete seas palju selliseid ettevõtteid, kelle kuluarvestussüsteemid ja raamatupidamine ei vasta isegi sellele, et tagada vastavus seadusandlusele. Kõige sagedamini esinev probleem on see, et seisma jäänud varusid ei hinnata õigel ajal alla.

Raamatupidamiseseadus ja riiklikud raamatupidamisjuhendid nõuavad omahinna kajastamisena vaid kõiki otseseid tootmiskulusid (näiteks tooraine maksumus, pakkematerjali maksumus, tollimaks, ostujuhi palk, tootmisjuhi palk, normaalsed tootmiskaod, tootmishoone amortisatsioon, tooraine ja lõpetamata toodangu ladustamisega seotud kulutused, kui need on tootmisprotsessi käigus vältimatud) (RTJ 4. Varud). Keelatud on muude tegevuste kulude lülitamise omahinda (näiteks normaalsest suuremad tootmiskaod, administratiivhoone amortisatsioon, valmiskauba ladustamiskulud, müügijuhi palk, turustuskulud. Neid kulutusi ei lisata varude soetusmaksumusele, vaid need kajastatakse perioodikuluna (RTJ 4. Varud).

Ka juhtimisarvestuse puhul on vaja kulusid koguda nii, nagu seda nõuab seadus, kuid juhtimiseks sellest infost ei piisa. Juhtimisarvestuse seisukohast on sageli vaja teada, kui palju meil ühe või teise toote turule toomine, tootmine ja kliendini toimetamine maksma läheb. Seda tooteühiku kohta.

Traditsioonilise raamatupidamise kohaselt kasutatakse vaid mineviku kulusid, juhtimisarvestuse jaoks vaadeldakse nii mineviku kui ka tuleviku kulusid.

Ka ettevõtte finantsjuhtimises on kulude juhtimisel väga tähtis roll, sest see on seotud toodete ja kliendi portfelli kujundamise, likviidsuse ja rahakäibe juhtimise, eelarvestamise ning analüüsiga. Investeeringu tasuvuse analüüs on mõeldamatu kulusid prognoosimata.

Oluline on kulude arvestus ka hinnakujunduses. Hinnakujundusotsused tehakse sageli moonutatud kuluinformatsiooni põhjal. Nii tootmislikud kui ka mittetootmislikud üldkulud jaotatakse toodetele ja/või projektidele üsnagi meelevaldselt. Ei valita õiget kulukäiturit ehk kuluarvutuse aluseks võetakse näitaja, mis tegelikult ei ole peamine kulutekitaja. Turundus-, jaotus- ja üldhalduskulud ei arvutata sageli üldse toote omahinna sisse.

## 4.2 Kuluarvestuse baasteadmised: mõisted ja kulude liigitamise põhimõtted

Et aru saada, kuidas kulusid kuluarvestussüsteemis arvestada ja kuidas neid juhtida, on vaja mõista, mida sõna „kulu” üldse tähendab. Kulul on päris mitu tähendust ja erinevates situatsioonides kasutatakse erinevaid liigituspõhimõtteid. Kulusid on võimalik vaadelda, lähtudes erinevatest aspektidest ning mitmeti defineerida.

Allpool vaatleme peamisi kulude ja kuluarvestusega seotud mõisteid. Mõistete selgitamiseks on allikana kasutatud järgmiste autorite raamatuid: Sander Karu „Kulude juhtimine ja arvestus tulemuslikkusele suunatud organisatsioonis” I osa, (Rafiko Kirjastus 2008), Jaan Alver „Juhtimisarvestus” (Deebet 2002), Colin Drury „Management Accounting for Business Decision: 2nd edition” (Thomson Learning 2001). Eesti keeles on juhtimisarvestuse ning kuluarvestuse valdkonnas väga palju segadusse ajavaid sünonüüme, mistõttu on terminitele lisatud ka ingliskeelsed vasted.

**Kulu** (*cost*) – EV Raamatupidamisseaduse järgi on kulude määratlus järgmine: „Kulud on tulu tekkimiseks vajalikud väljaminekud aruandeperioodi jooksul, millega kaasneb varade vähenemine või kohustuste suurenemine.” Laias laastus on kulu mingi vara loovutamine mingi saadud väärtuse eest. Kulusid näidatakse nii ettevõtte kasumiaruandes (näiteks rendikulu) kui ka bilansis (näiteks ettemakstud rent).

**Väljaminek, kulutus** (*expense*) on reeglina maksed põhivara ja varude soetuseks. Kulutused ei ole kasumiaruandes kantud kulusse, vaid neid arvestatakse bilansis varana. Erinevus kulu ja kulutuse vahel seisnebki selles, et kulu on seotud kasumiaruandega, väljaminek ehk kulutus on kirjeldatud bilansis varudes või põhivaras ning rahakäibe aruandes.

**Kulukoht, kuluobjekt** (*cost object*) on igasugune toode, teenus, tegevus, protsess, allüksus, piirkond, mis pakub huvi juhtidele ning eeldab eraldi kulu mõõtmist. Kuluobjektiks võib olla mingi projekt, reklaamikampaania, jaotuskanal, tootmisliin või seade, kauplus, osakond. Kulukohta on eesti keeles nimetatud ka kulukandjaks.

**Kulukeskus, kuluüksus** (*cost center, expense center*) on allüksus, piirkond, asukoht, funktsioon, protsess, protsessi osa, seadmete grupp, mille kulud arvestatakse eraldi ja hiljem jaotatakse kuluobjektidele otse või põhitegevuse kulukohtade kaudu (vaata selle kohta lähemalt punkti 3.1). Kulukeskust nimetatakse ka vastutuskeskuseks, mille juht vastutab allüksuse kulutuste ja kulude eest eesmärgiga kindlustada kvaliteetne toode/teenus madalamate (elarvestatud) kuludega. Näiteks ettevõttes, kus toodetakse puidust ja metallist uksi, on tööstuslik tootmiskulukeskus puidutsehhi, metallitsehhi, tugiteenuste keskusteks on ladu, tehase tugiteenuseid pakkuvad üksused (hooldus, tootmise planeerimine) ning mittetootmislikud kulukeskused näiteks müügi-osakond, finantsosakond, üldjuhtimine ehk administratsioon, tootearendus.

**Kulukogum** (*cost pool*) on sarnaste tunnuste alusel (asukoht, töötaja, tegevus, funktsioon, seade) kokku kogutud kulude grupp, millel on sama kulukäitur ja mille kulud kogutakse eraldi ja jaotatakse kuluobjektile.

Kulukogumeid võib moodustada mitme erineva kriteeriumi alusel, nagu näiteks (Karu 2008, lk 79):

- kulu liikide alusel (tööjõukulude kogum, materjalikulude kogum);
- allüksuse järgi (ostuosakond, müügiosakond, turundusosakond, kauplus 1, kauplus 2);
- funktsioonide järgi (tootmine, tugiteenus);
- vastutuse järgi (juht 1, juht 2);
- toodete järgi (toode 1, toode 2);
- tegevuste järgi (müük, sisseost).

**Kulukäitur e kulujaotusbaas** (*cost driver, cost generator, cost determinant, activity base*) on mingi sündmus või toiming, mille tulemusena tekib kulu ja mis kutsub esile kulude kasvu või vähenemist kuluobjektis, väärtusahelas, protsessis, tegevuses ja/või ressursisdes ning nende kasutamises.

Kulukäituri alusel jaotatakse kulud kuluobjektidele. Kulukäitureid võib liigitada järgmiselt: tehingupõhised, kestusega seotud, intensiivsusel põhinevad kulud. Kulukäitureid võib liigitada ka teisiti: mahupõhised (*volume-based*) ja toimingupõhised (*activity-based*). Mahupõhised kulukäituriid on sellised, mis sõltuvad otseselt toodangu mahust. Sageli kasutataksegi peamise kulukäiturina toodetud/müüdüd toodete hulka, mis võib olla eksitav, sest paljud kulud ei sõltu toodangu mahust, vaid hoopis mingist muust tegurist. Näiteks turustuskulud ei pruugi sõltuda mahust, vaid kauba kättetoimetamisviisi iseärasustest. Õige kulukäituri määramine on kuluarvestuse kõige keerulisem ülesanne, sest sageli on üsna raske määrata seda tegurit, mis tegelikult kulu tekitab. Kulukäituri määramisest on edaspidi päris palju juttu.

**Kuluarvestussüsteem** (*costing system, cost accounting system*) – kulude arvestuses kasutatavad meetodid, põhimõtted, eeskirjad, juhendid, protseduurid, reeglid ja tegevused, mis on vajalikud kulude juhtimiseks ja arvestuseks.

**Valmistatud toodangu kulu** (valmistatud toodete kulu, valmistoodangu soetusmaksumus) (*cost of goods manufactured*) on kulutused, mis on tehtud põhi- ja tootmisprotsessis toodete valmistamiseks perioodi jooksul (kuu, aasta).

**Piirkasum** (*unit contribution margin*) on müügitulu ja muutuvkulu vahe. Ühiku piirkasum näitab, kui palju suureneb kasum, kui müügitulu suureneb ühe ühiku võrra. Piirkasumit on eesti keeles nimetatud ka jääktuluks.



**Üldhalduskulud** (*administration cost, general and administrative expenses, administrative costs*) on organisatsioonis üldhaldusfunktsiooni täitmiseks tehtud kulud (sh üldhaldus- ja juhtivpersonalitöötasud, administratiivhoonete ja -seadmete amortisatsioonikulu, valdav osa konsultatsioonikuludest jne).

**Üldkulumäär** (*absorption rate, overhead absorption rate*) on mõõdik, mis näitab üldkulude summat ühe kulukäituri kohta. **Kulude jaotamine** (*overhead absorption, cost absorption, cost allocation, cost assignment, tracing and allocating*) on protsess, mille käigus seostatakse kulud kuluobjektidega ja arvestatakse kuluobjektidele.

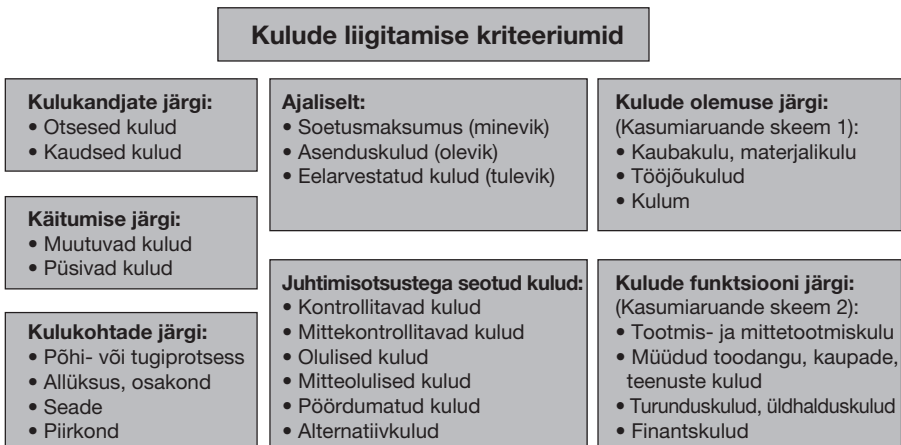
**Kulude kogumine** (*cost accumulation*) on tegevus, mille käigus kogutakse kulud loogilistesse gruppidesse e kulukogumitesse lähtuvalt eesmärkidest, ning summeeritakse.

## Kulude liigitamise põhimõtted

Kulude liigitus sõltub sellest, milleks kuluinfot vajatakse. Sisuliselt võib üks ja sama kulu kuuluda mitmesse erinevasse rühma. Vara hindamise juures on oluline kulude seostavus toodete ja perioodiga. Vara tuleb kajastada õigesti, sest see kajastub bilansis, mille kaudu saavad infot nii sise- kui ka välistarbija.

Juhtimisotsuste tegemiseks tõuseb esile kulude liigitamine nende käitumist iseloomustavate printsiipide järgi, neid käsitletakse püsi- ja muutuvkuludena, otse- või kaudkuludena. Kulude olulisus ja ebaolulisus on tähtis planeerimisel.

Joonisel 4.2 on toodud kulude liigituse kriteeriumid. Joonise idee olen saanud Sander Karu avaliku koolituse „Eelarvestamine ja hinnakujundus nüüdisaegses organisatsioonist” loengumaterjalist.



Joonis 4.2. Kulude liigitamise kriteeriumid.

## Liigitamine kulukandjate järgi

Kuluobjektile ehk kulukandjale, milleks võib olla toode, tellimus, projekt; kirjendamise viisist lähtuvalt eristatakse otsekulusid ja kaudkulusid.

**Otsekulusid** saab kindlalt seostada mingi kuluobjektiga (projekt, tellimus, ehitusobjekt, toode). See võib olla materjal, detailid või tootmistööliste palk (tükitöö alusel). **Kaudkulu** puhul otsene seos objektiga puudub. Kaudkulu võib olla kaudne tööjõukulu, elekter, küte, ruumide rent, seadmete kulum jne. Otsekulud on läbipaistvad ja eristatavad ning nende käitumine mis iganes otsuse puhul on ettearvatav. Kaudkulud jällegi ei ole selgelt eristatavad ja otsuse mõju nende käitumisele pole ette teada. Sageli arvatakse, et kaudkulude suurus pole otsustamisel määrav ja et neid ei saa nii lihtsasti mõjutada. Paljudes ettevõtetes on kaudkulud pidevalt aastate lõikes kasvanud. Siit tuleneb selge sõnum: kaudkulused ei saa võtta kui püsivaid ja otsustamisel kui asjasse mittepuutuvaid. Kaudkulused nimetatakse sageli **üldkuludeks** (*overhead*). Kaudkulud jaotatakse omakorda tootmislikeks ja mittetootmislikeks.

Otsekulusid saab vahetult seostada teatud kindla kuluobjektiga. Näiteks ehitusobjekti puhul on otsekuludeks materjali kulud, tööjõukulu, mis on seotud konkreetselt selle objektiga. Tootmise puhul on samuti toormaterjal, otsene tööjõukulu. Kaudkulude puhul vahetu seos objektiga puudub või pole neid otstarbekas liigitada otsekuludeks. Tootmise kaudkulud on tavaliselt seotud mitme tooteliigiga, mistõttu nende lülitamisel omahinda tuleb rakendada kaudseid meetodeid.

Eristatakse veel tootmislikke otse- ja kaudkulusid ning mittetootmislikke kaudkulusid. Tootmislikud kaudkulud on tootmistehhi elekter, rent, tööjõukulu. Mittetootmislikud kaudkulud on kõik kulud, mis pole seotud tootmisega.

## Käitumise järgi: muutuvad ja püsivad kulud

Kulude käitumise seisukohast jaotatakse kulud **muutuv- ja püsikuludeks** (*variable and fixed costs*), **juhitavateks ja juhitamatuteks kuludeks** (*controllable and noncontrollable costs*). Liigitamine käitumise järgi on vajalik juhtimisotsuste tegemiseks.

Kulude liigitamisel püsivateks ja muutuvateks on väga oluline **olulisusvahemiku** ehk **tegevustaseme** mõiste. Iga tegevustaset vaadeldakse **olulisusvahemikuna** (*relevant range*). Tegevustaseme järsul muutumisel muutub ka olulisusvahemik. Tegevustaset saab mõõta müüdnud toodangu ühikutes, töötundides, läbisõidetud kilomeetrites, patsientide arvus, juhendatud tudengite arvus või mis iganes näitajas, mis iseloomustab ettevõtte tegevust.

Näiteks, kui meil on üks tootmistehh ja toodame puidust uksi. Kui otsustame, et hakame tootma ka metalluksi, siis tuleb soetada uusi seadmeid, palgata uusi töölisi või koguni avada uus tehnik. Koos sellega tõuseb tegevustase uuele tasandile ning muutub ka

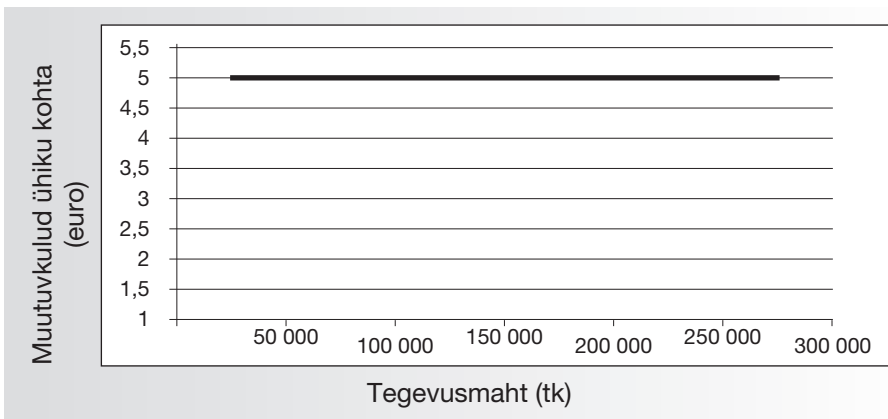
püsikulude tase. Tegevustase muutub ka siis, kui tootmine käivitada kolmes vahetuses senise kahe vahetuse asemel. Olulisusvahemikus käituvad muutuvkulud lineaarselt ehk tootmis- või müügi mahuga samas proportsioonis, püsikulud on aga konstantsed. Eri-nevates olulisusvahemikes ei ole muutuvkulud võrreldavad ning püsikulude tasemed on erinevad. Näiteks, kui tegevusmaht suureneb oluliselt uue tsehi või tehase ehitamisega, uue tootmisliini käivitamisega, uue kaupluse avamisega jne, tõuseb ka püsikulude tase, mida hiljem on väga raske kui mitte võimatu alandada.

**Muutuvkulud** on kulud, mis muutuvad olulisusvahemikus proportsionaalselt tegevusmahu muutumisega mingil kindlal tegevustasemel. Muutuvkulud on muutuvad kogusummas, kuid ühiku kohta väljendatuna jäävad konstantseks.

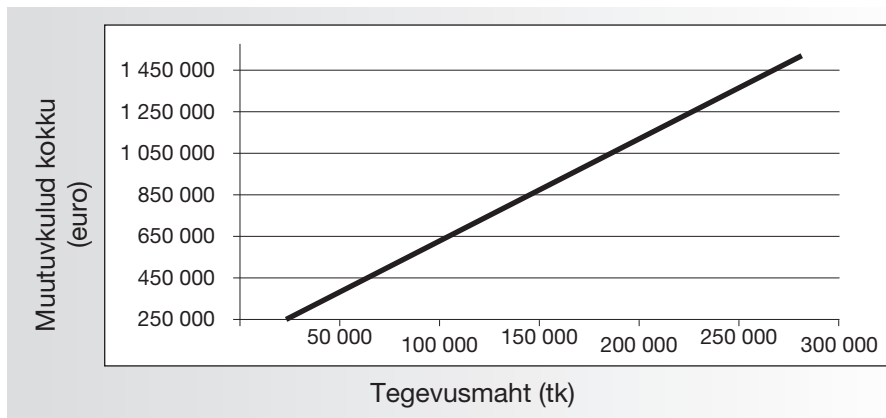
**Näide.** Ettevõtte toodab tüdrukute kleite. Ühe toote materjalikulu on 3, tööjõukulu 2 eurot ühiku kohta. Muutuvkulu kokku on 5 eurot. Ükskõik, kui suur on toodetav kogus, muutuvkulu sellest ei muutu (tabel 4.1, joonis 4.3). Küll aga muutub muutuvkulude summa erinevate tootmismahude juures (joonis 4.4).

Tabel 4.1. Näide. Muutuvkulud tooteühiku kohta

Tegevusmaht (kogus)	Muutuvkulu tooteühiku kohta	Muutuvkulud kokku
50 000	5	250 000
100 000	5	500 000
150 000	5	750 000
200 000	5	1 000 000
250 000	5	1 250 000
300 000	5	1 500 000



Joonis 4.3. Muutuvkulud tooteühiku kohta



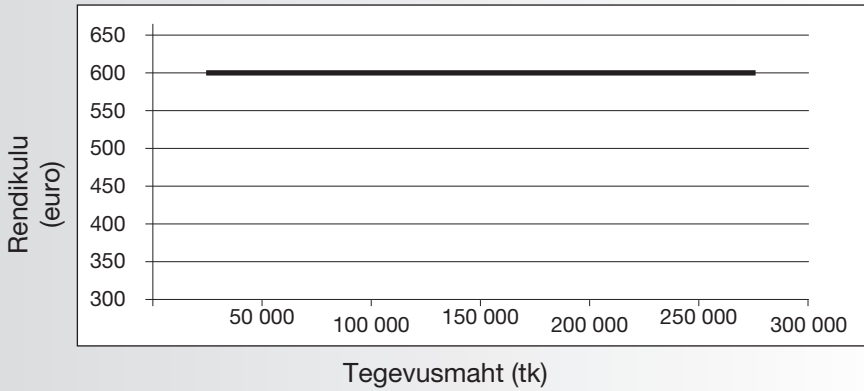
Joonis 4.4. Muutuvkulud kokku erinevate tootmiskoguste juures.

**Püsikulud** on sellised, mille kogusumma ei muutu koos tegevusmahuga. Need on kulud, mille kogusummale kulukäituri muutumine mõju ei avalda, st nad jäävad konstantseks nii tegevusmahu suurenemisel kui ka vähenemisel. Kuid nad muutuvad tegevustaseme (olulisusvahemiku) muutudes. Püsikulud tulenevad hoonete ja muu vara ommamisest, sisaldades kindlustusmaksid, pikaajaliste laenude intressikulud, töötajate, tippjuhtide ja spetsialistide fikseeritud palkasid. Neid kulusid ei saa vähendada tegevuse vähenemise ega ka peatamisega. Püsikulud on üldjuhul kaudkulud, kuna otseselt neid tooteühikutega seostada ei saa. Ent kui ühel pinnal toodetakse vaid ühte liiki toodet, võib püsikulu ka otsekulu olla. Muutuvkulude ja püsikulude liigitamine on seotud ajalise faktoriga. Pikaajaliselt on kõik kulud muutuvad. Inimesed lähevad pensionile, seadmed vahetatakse välja, hooned müüakse maha, projektid lõpetatakse jne. Lühiajaliselt võivad kulud olla nii püsivad kui ka muutuvad, kõikudes koos tegevusmahuga. Mida lühem periood, seda suurema tõenäosusega on suurem osa kulusid püsiva loomuga.

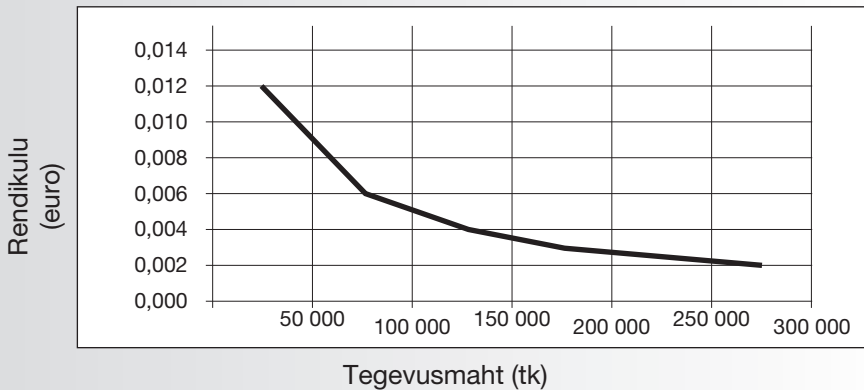
Hea näide püsikulude kohta on rendikulu, kui rendimakse ei olene sellest, kui palju ettevõtte toodab ehk mis mahus töötab (tabel 4.2, joonis 4.5). Muutub püsikulu toote ühiku kohta. Mida rohkem toodame, seda väiksem on püsikulu ühe toote kohta (joonis 4.6).

Tabel 4.2. Näide. Püsikulud tooteühiku kohta

Tegevusmaht (kogus)	Ruumide rendikulu tooteühiku kohta	Rendikulu kokku
50 000	0,012	600
100 000	0,006	600
150 000	0,004	600
200 000	0,003	600
250 000	0,002	600
300 000	0,002	600



Joonis 4.5. Rendikulud kokku



Joonis 4.6. Ruumide rendikulu tooteühiku kohta

Muutuv- ja püsikulude osatähtsus kogukuludes sõltub ettevõtte spetsiifikast. Töömahukatel protsessidel on suurem muutuvkulude osakaal, eriti juhul, kui enamik töötajatest saab tulemuspalka vastavalt toodetud või müüdud ühikutele. Kõrge automatiseerituse juures on suurem püsikulude osakaal. Kaubandusfirmal on reeglina suurem osalusest muutuvkulud, kuna põhiline kulu on kaupade soetumaksumus, mis sõltub müügist ja on muutuvkulu. Teenindusfirmades on seevastu enamik kulusid püsikulud, mis on tingitud kallistest seadmetest ning kõrge kvalifikatsiooniga personali fikseeritud ametipalgast. Praktikas esinevad muutuv- ja püsikulud sageli astakkuludena. (*stepped costs e step costs*) **Astmelis-muutuvkulude** (*step-variable costs*) puhul on tegemist selliste kuludega, mis reageerivad tegevusmahu muutusele hüppeliselt. Näiteks võib tuua tööjõukulu, kuna töötajaid on võimalik palgata poole kohaga, tellimuse suurenemisel aga täiskohaga, ning tööd korraldada ka mitmes vahetuses. Seega tööjõukulud reageerivad

tegevusmahu muutusele astmeliselt. Astmelis-muutuvkulude puhul on astmed väikesed, mistõttu praktikas käsitletakse neid siiski tavaliste muutuvkuludena. (Alver, Reinberg 1998).

Eristatakse veel ka **segakulusid**. Need on sellised kulud, millel on nii püsi- kui ka muutuv osa. Segakuludeks võivad olla telefon, elekter, seadmete ja masinate rendikulud. Üks osa rendimaksest on fikseeritud, teine aga sõltub otseselt tegevusest. Näiteks lennuteenust osutava firma lennukite rendi puhul fikseeritakse teatud summa, mida peab rentija maksuma tegevusmahust sõltumata, ülejäänud summa tuleneb aga lennutundide arvust. Teadmine, kuidas kulud ja tulud muutuvad erinevate tootmis/tegevusmahtude juures, on väga oluline juhtimisotsuste tegemisel. Allpool on toodud näitena mõned küsimused, millele aitab vastust leida justnimelt kulude liigitamine nende käitumise järgi.

- Milline on kulude tase järgmise aasta planeeritud tegevusmahu juures?
- Kas peaks vähendama müügihinda, et müüa rohkem koguseid?
- Kui palju tuleb rohkem müüa, et teenida allahindlusest kaotatud tulu?
- Kas mõistlikum on maksta müügipersonalile otsest komisjonitasu, palka või mingit kombinatsiooni?
- Kuidas muutuvad kulud ja tulud, kui patsient on haiglas ühe või seitse päeva?
- Kuidas muutuvad tulud ja kulud hotellis, kui nädala jooksul külastab hotelli kaks külastajat kes peatuvad seitse päeva, või kui seitsme päeva jooksul vahetub sama täituvuse juures klientuur kaks korda?

## Liigitamine funktsionaalsuse ja olemuse järgi

Funktsionaalsuse põhimõtte puhul on oluline seos tootmisega. Tootmisettevõtte kulud jagunevad tootmiskuludeks (*manufacturing costs*) ja mittetootmiskuludeks (*nonmanufacturing costs*). **Tootmiskulud** on vahetult seotud tootmisega. Need hõlmavad otseid materjali- (*direct materials*) ja tööjõukuluseid (*direct labor*). Otseste materjalikulude hulka kuulub valmistoodangus sisalduv materjal, mida kasutatakse ainult mingi kindla toote valmistamiseks ning mis on selle tootega selgelt ja raskusteta seostatav. Otsene tööjõukulu on füüsiliselt mingi toote valmistamiseks vajalik tööjõukulu. Tehnoloogilise liini tööline palk on muutuvkulu, tootmist teenindava personali (näiteks meistri) palk kuulub aga tootmise üldkuludesse.

Muud tootmisprotsessiga seotud kulud peale otseste materjali- ja tööjõukulude on tootmise üldkulud (*manufacturing overhead*). Siia kuuluvad tootmishoonete hooldus- ja amortisatsioonikulud, tööriietus, tehase transpordi kütus, saastemaks, elektri- ja veekulu jne.

**Mittetootmiskulud** (*nonmanufacturing costs*) on kõik ülejäänud kulud, sh turustuskulud, administratiiv- ja halduskulud, finantseerimiskulud. Turustuskulude hulka kuuluvad kõik kulud, mis on seotud valmistoodangu müügiga, sh vahendustasud, reklaam, kauba transpordikulud ning laohoonete amortisatsioon. Administratiiv- ja halduskulude hulka kuuluvad organisatsiooni juhtkonna ja erinevate juhtimisosakondade ülalpidamiskulud ning vastavate hoonete ning seadmete amortisatsioon. Mittetootmiskulud – turustuskulud, üld- ja halduskulud, finantseerimiskulud.

Raamatupidamisaruannete kohustusliku kasumiaruande skeem 2 on põhimõtteliselt liigitamine funktsioonide järgi. Müüdüd kaupade kulu on seotud tootmis- või teenindusfunktsiooniga, turustuskulud on ettevõtte müügi-, turundus- ja jaotusfunktsioon ning üldhalduskulud täidavad juhtimis- ja muid ettevõtte tugifunktsioone. Kasumiaruande skeemi 1 aga on klassifitseeritud kulud nende olemuse järgi – kaubakulu, tööjõukulu, kulum, finantskulu.

## Liigitamine lähtuvalt ajalisest aspektist

**Soetuskulu** moodustavad varaobjekti soetamiseks tehtud väljaminekud, mis sisaldavad ostuhinda ning transpordi ja kasutuselevõtuga seotud väljaminekuid. Soetuskulud on mineviku kulud.

**Asenduskulu** moodustavad väljaminekud, mis tuleb teha mingi vara asendamiseks teiega. Asenduskulud on olevikukulud.

**Tulevikukulud** on eelarvetes ja plaanides kajastatud väljaminekud.

## Liigitamine juhi vaatevinklist

**Kontrollitav e mõjutatav** kulu on igasugune kulu, mille suurust saab juht oma tegevuse ja otsustega mõjutada. **Mittekontrollitav e mittemõjutatav** on selline kulu, mille suurust juht mõjutada ei saa. Kulu, mis on mõjutatav pikema perioodi jooksul, ei pruugi olla mõjutatav lühiajaliselt. Näiteks auto liisimise kulu on kontrollitav enne lepingu sõlmimist, selle kehtivuse jooksul aga mitte. Eri tasandi juhtidel on ka erinev mõjuvõim kulude üle. Näiteks mingis ulatuses on materjalikulu ostujuhi mõjutada, kuid suures osas dikteerib hinda turg. Samuti on toormaterjali kogus tootmisjuhi mõju all, mingis ulatuses on see siiski tingitud toote kvaliteedi nõuetest. Pikas ajalisel perspektiivis on kõik kulud mõjutatavad. Lühiajaliselt on kulude suurus ette antud erinevate lepingutega. Pikaajaliselt on kõik lepingud muudetavad.

Juhtimisotsuste langetamisel eristatakse veel **olulisi** (*relevant*) ja **ebaolulisi** (*irrelevant*) kulusid, teisisõnu asjasse puutuvaid ja puutumatu kulusid (alternatiivist sõltuvad ja sõltumatud) (*relevant and irrelevant*).

**Näide:** firma ostis toorainet mõned aastad tagasi hinnaga 100 eurot, kuid seda ei õnnestunud maha müüa ja ka tootmises antud tooret vaja ei lähe. Hiljem avaneb võimalus see materjal maha müüa, kuid enne müüki tuleb seda veel töödelda, mille lisakulu oleks 200 eurot. Klient aga ei maksa rohkem kui 250 eurot. Kas tellimus täita või mitte? Esialgu võib tunduda, et tellimuse maksumus on 300 eurot, mis koosneb 100 eurost materjalikulust ja 200 eurost töötlemise kulust. Selline lähenemine pole õige, sest 100-eurone kulutus on tehtud ja see, kas tellimus vastu võetakse või mitte, ei puutu enam asjasse. Seega materjali kulu pole enam oluline uue otsuse puhul, arvesse tuleb võtta vaid 200 eurot, seega kasum tehingust on 50 eurot. Igal juhul tuleb tellimus täita.

**Veel üks näide.** Ettevõtte toodab käterätikuid. Nõudluse kasvu tingimustes suurendatakse müügi kogust 5000 tüki võrra. Kui püsikulud sellest ei muutu, siis need kulud pole otsustamise seisukohast olulised ehk need on asjasse mittepuutuvad. Kui aga peab 5000 rätiku tootmiseks käivitama tootmise kolmes vahetuses kahe asemel, siis need püsikulud, mis sellega kaasnevad, on antud otsuse puhul (toota 5000 rätikut lisaks) asjassepuutuvad. Praktikas tegeletakse sageli liiga palju asjasse mittepuutuvate kuludega.

Ebaolulised kulud on sellised, mille suurus on ühesugune erinevate alternatiivide puhul.

**Loobumiskulu ehk alternatiivkulu** (*opportunity cost*) on tulu, mis jääb saamata, kui ühte alternatiivi eelistatakse teisele. Kui osta maatükk, siis jääb saamata raha investeerimisest väärtpaberitesse.

**Pöördumatud kulud** (*sunk costs*) on kulud, mis on minevikus tehtud ning juhtimisotsuste seisukohast ebaolulised. Näiteks varade soetusväljaminekud, käsiraha ja ettemaksud, mida pole võimalik tühistada. Amortisatsioonikulu on samuti pöördumatu. Ebaolulistena võib vaadelda ka pöördumatuid ehk juba tehtud kulusid. Projektide hindamisel ei arvestata näiteks varem tehtud uurimis- ja arenduskulusid, mis ei mõjuta juhtimisotsuseid.

Näiteks, kui ostetakse seade ilma garantiita ja see puruneb, siis seadme ostukulu pole oluline, oluline on kas asenduskulu või paranduskulu. Sellisel juhul on vaid tulevikukulu oluline. Väga oluline on mõista pöördumatu kulu täiendavat väärtust.

Finantspsühholoogia rajajad Daniel Kahneman ja Amos Tverski on oma uuringutes leidnud, et paljud juhid on valmis rohkem kulutama või investeerima „päästmaks juba tehtud kulutust” selle asemel, et investeerida raha hoopis mujale ja teenida sama tulu. Olgu mainitud, et finantspsühholoogia on üsna uus teadusharu, kus püütakse leida põhjusi, miks inimene käitub finantsotsustes ebaratsionaalselt. See on ala, kus põimuvad psühholoogia ja majandusteadus.

Oluline on märkida, et juhtimise seisukohast liigitades kulusid andmebaasides eraldi ei kajastata ega koguta, sest nende liigitamine sõltub olukorrast.



## 4.3 Kuluarvestusmeetodid

Kuluarvestussüsteeme eristatakse selle poolest, kuidas kulused toodetele jaotatakse. Üldiselt eristatakse kolme süsteemi:

- otsene kuluarvestus,
- traditsiooniline ehk mahupõhine kuluarvestus,
- toimingupõhine kuluarvestus.

Otsese kuluarvestussüsteemi puhul seostatakse kuluobjektidega vaid otsekulud. Need kulud muutuvad koos nõudlusega ehk toodetud kogustega. Kuna kaudsete kulude osakaal kulude struktuuris pidevalt kasvab ja nende mõju hinnakujundusele ja ettevõtte tegevustulemustele on väga suur, siis ainuüksi otseste kulude arvestusest toodetele ei piisa. Selle järgi, kuidas kaudseid kulused toodetele jaotatakse, eristatakse kahte süsteemi: **traditsioonilist ehk mahupõhist ja toimingupõhist kuluarvestussüsteemi**. Järgnevalt vaatlemegi nende kahe kuluarvestussüsteemi põhimõtteid, tausta ja erinevusi lähemalt.

### 4.3.1 Traditsiooniline kuluarvestus

**Traditsiooniline kuluarvestus** (*traditional costing, absorption costing, full costing*) on süsteem, mille abil jaotatakse kõik üldkulud toodetele/teenustele, kasutades traditsioonilisi mahupõhiseid kulukäitureid. Selle kuluarvestussüsteemi kasutamisel liigitatakse kulud otse- ja kaudkuludeks ning arvestatakse kõik kulud kuluobjektile, kasutades mahupõhiseid kulukäitureid, mis tähendab seda, et kuluarvestuse aluseks on töö- või masintunnid ning tooraine kulu, mida mõjutab tootmise maht.

Traditsioonilised kuluarvestusmeetodid kujunesid välja 1920. aastatel, mil ettevõtte kulude struktuuris domineerisid otsesed tootmiskulud. Mahupõhist kulude jagamissüsteemi on kasutatud aastakümneid ja see on olnud mugav. Kümneid aastaid tagasi oli enamikul firmadest tootevalik kitsas, konkurents polnud nii tihe kui praegu, seega polnud vaja tegeleda turundusega nii palju kui tänapäeval. Minevikus oli kõige tähtsamaid tootmistegureid, otsesest tööjõu- ja materjalikulu, lihtne üksikute toodetega seostada.

XX sajandi jooksul on tootmiskeskonnas toimunud olulised muutused, mis on kaasa toonud muutused ettevõtete kulude struktuuris. Otsene tööjõukulu, mis eelnevalt on moodustanud materjalikulu kõrval suurema osa kuludest, kujutab endast nüüd vaid murdosa firma kuludest, samal ajal tootmise toetustegevuse, turustamise, jaotamise, projekteerimise ja muud üldkulud on plahvatuslikult suurenenud. Selle tulemusena on kasvanud üld- ehk kaudkulude osakaal. Ka tootmise mehhaniseeritus ja automatiseeritus on kaasa toonud tootmise üldkulude osakaalu tõusu. Tööjõukulud on asendunud tehnoloogiliste kuludega, milleks on kulum, hoolduskulud. Traditsioonilise kuluarvestussüsteemi järgi jaotatakse üldkulud esmalt tootmislikele kulukeskustele ning seejärel toodetele. Mahupõhise kuluarvestuse põhimõttel kaudkulude jaotamise kohta on toodud põhjalik näide punktis 4.3.1.

## 4.3.2 Toimingupõhine kuluarvestus

Toimingupõhine kuluarvestus lähtub sellest, et praktiliselt kõik firma tegevusalad toetavad kaupade ja teenuste tootmist ja tarnimist, sest peaaegu kõik tehase ja firma toetuskulud on eraldatavad ning neid saab jaotada üksikutesse toodetesse või tootegruppidesse. Toimingupõhises kuluarvestuses jaotatakse kulud kuluobjektidele tegevuste, mitte kulukohtade kaudu nagu traditsioonilises raamatupidamises. Toimingupõhise arvestusmeetodi järgi jagatakse kõik kulud kogumitesse (*cost pools*) ehk gruppidesse, mille käitumine ja maht on määratletud teatud ühe ja sama kulukäituri mõju kaudu. Iga grupile leitakse sobiv arvestusbaas, näiteks tootmisega seotud tegevuste puhul võivad olla masintunnid, materjali hankimisega seotud tegevuste puhul aga tegevuste arv. Nimetatud kulude hulka kuuluvad: logistika, tootmine, turustamine ja müük, jaotamine, teenindamine, tehnoloogia, finantshaldus, inforessursid, üldine haldus.

Toimingupõhise arvestussüsteemi loomise aluseks on õigete andmete kogumine otsese tööjõu- ja materjali kohta. Seejärel tuleb kindlaks määrata konkreetsete toodete kaudne ressursikulu, seejuures peaks keskenduma just kallitele ressurssidele.

## 4.3.3 Toimingupõhine versus mahupõhine kuluarvestus

Toimingupõhine kuluarvestussüsteem (*activity based system, ABC*) võib anda tootmis- kuludest täiesti erineva pildi, kui võrrelda seda traditsioonilise süsteemi andmetega. Erinevused tulenevad süsteemi peenemast lähenemisviisist tehase üldkulude, ettevõtte üldkulude ja muude organisatsiooniliste ressursside jaotamisele kõigepealt tegevustesse ja seejärel toodetesse, mis neid kaudseid ressursse tarbivad.

Tegevuspõhise kuluarvestuse süsteemi eelised traditsiooniliste arvestusmeetodite ees on järgmised:

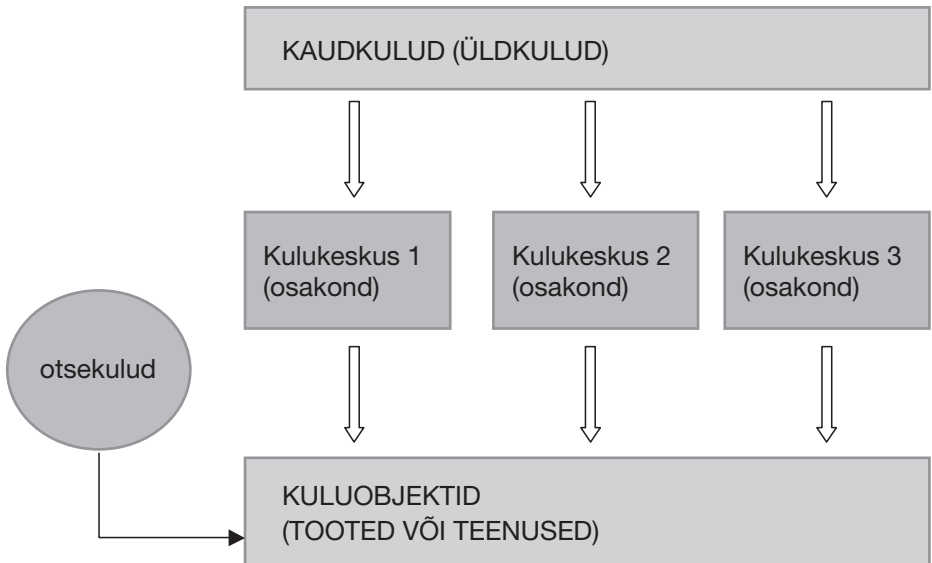
- Toote omahind on realistlikum, eriti sellises tootmisettevõttes, kus tootmise üldkulude osakaal moodustab märkimisväärse osa ettevõtte kogukuludest.
- Kuna kaasaegses tootmisettevõttes suureneb järjest mittetootmislike tegevuste osakaal ja ABC võtab arvesse kõik tegevused, lülitatakse hinna sisse rohkem üldkulusid.
- ABC teeb kindlaks need tegevused, mis realselt kulusid põhjustavad.
- ABC võimaldab pöörata tähelepanu kulude käitumise iseärasustele ning aitab sellega kaasa kulude vähendamisele ja võimaldab määrata tegevused, mis ei lisa tootele väärtust.
- ABC arvestab moodsa tootmise kompleksuse ja mitmekesisusega, kasutades paljusid erinevaid kulukäitureid.

ABC meetodi miinused:

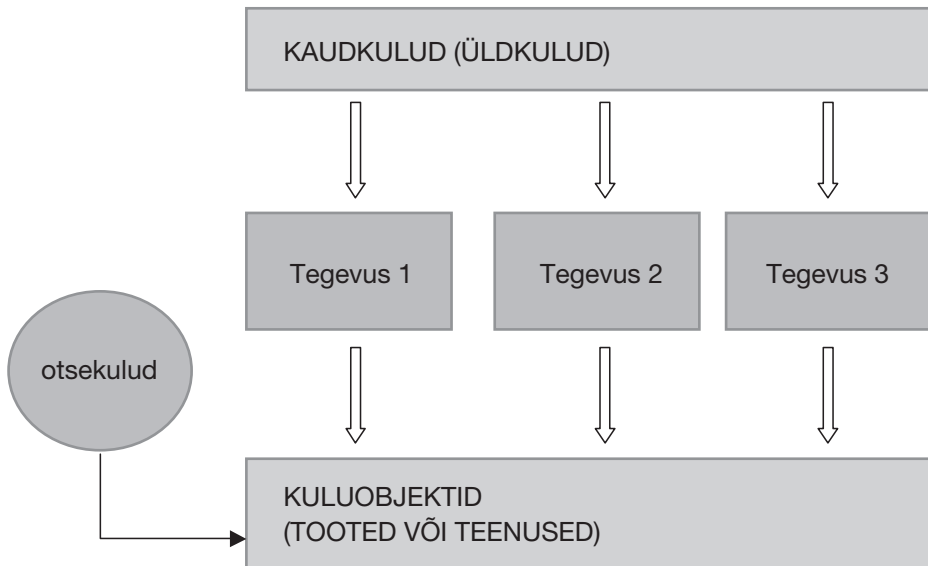
- Täielik ABC-süsteem oma suure hulga kulukogumitega on väga keeruline ja kulukas, seega ei ole otstarbekas seda rakendada väikestes firmades täies mahus, vaid sellistes tegevustes, mis on kallid ehk nõuavad palju ressursse ning mis on kergesti eristatavad.
- Ettevõtete puhul, kus on harjutud kasutama turupõhist hinnakujundust ja kelle tootmisprotsess ei ole kõrgtehnoloogiline, võib ABC rakendamise otstarbekus olla küsitav.
- Kulukäituri valiku keerukus. Sageli pole võimalik väga täpselt määrata, mis realselt kulu tekitab.

Nii traditsioonilises kui ka tegevuspõhises kuluarvestuses paigutatakse kuluobjektidele kõigepealt otsekulud. Kaudkulud kogutakse kulukeskustesse ning pärast seda jaotatakse mahupõhiste kulukäituri alusel toodetele. Mahupõhised kulukäituri võivad olla ma-sintunnid, töötunnid, toodetud/müüdnud kaubaühikute arv, otsesed tööjõukulud.

Toimingupõhise kuluarvestuse puhul moodustatakse pärast otsekulude objektidele kandmist toimingud, millele kantakse kõik kaudkulud. Sama tegevuse ressursside kulud paigutatakse ja jaotatakse ressursi kulukäituri abil vastava tegevuse kulukogumisse. Pärast seda jaotatakse kulud tegevuse kulukäituri abil kuluobjektidele ehk toodetele, teenustele, klientidele, müügipiirkondadele.



Joonis 4.7. Traditsiooniline kuluarvestus. (Drury 2001).



Joonis 4.8. Toimingupõhine kuluarvestus. (Drury 2001).

Joonistel 4.7 ja 4.8 on näha peamine erinevus traditsioonilise ja toimingupõhise kuluarvestuse vahel. Kui traditsioonilise arvestussüsteemi puhul on kulukeskusteks osakonnad, siis toimingupõhise kuluarvestuse puhul on loogiliselt grupeeritud toimingud, mis koosnevad paljudest ülesannetest. Tüüpilised tugiteenuste kulukeskuste tegevused on tootmise planeerimine, masinate seadistamine, materjalide teisaldamine, materjalide sisseost, toodete kontroll, tellimuste ekspedeerimine ja kontroll. Tootmisprotsessis on toimingupõhised kulukeskused sageli traditsioonilise arvestuse kulukeskustega sarnased. Ka tugiteenuste kulukeskused võivad olla sarnased. Näiteks võib mõlemal juhul kulukeskuseks olla sisseostu osakond, kui selles osakonnas on kõik toimingud seotud just kauba sisseostmise ja vastuvõtuga. Kuid üldiselt on ABC puhul kulukeskusi oluliselt rohkem, sest ühes osakonnas tegeletakse erinevate toimingutega.

Järgmises etapis tuleb kulukeskustesse kokku kogutud kulud toodetele jaotada. Traditsioonilise kuluarvestuse puhul on kulukandjaid suhteliselt vähe, mis sõltub toodetud koguste arvust. Jaotusbaasiks on peamiselt otsene tööjõud, masintunnid, otsene materjalikulu. Ka ABC kasutab kulukäituriina osaliselt mahupõhiseid, aga lisaks veel ka mittemahupõhiseid ehk toimingupõhiseid kulukäituriid. Näiteks tooteplaneerimise puhul kasutatakse seadistuste arvu ja materjali sisseostu puhul sisseostetava materjali koguseid või ostutellimuste arvu.

## 4.4 Kulude jaotamine toodetele/teenustele ehk omahinna arvutus

Kulude jaotamisel tooteühikule on oluline roll ettevõtte kulu- ja juhtimisarvestuses, sest sellest saavad juhid informatsiooni toodete omahinna kalkuleerimiseks, laovarude hindamiseks perioodilises aruandluses aga ka lähteandmeid kulude prognoosimiseks. Ühtlasi on korrektne ja adekvaatne üldkulude jaotamine toodete vahel üks keerulisemaid ülesandeid kuluarvestuses. Kulude jaotamist toodetele võib käsitleda ka kui toodete omahinna kujundamist. Tuletame meelde, et kuluobjektid moodustatakse lähtuvalt sellest, mille pärast kulude eristamine vajalik on. Tüüpiliselt võib selleks olla toode, teenus, klient, asukoht.

Püsikulude osakaalu kasv kulustruktuuris on tekitanud väga palju vastakaid arvamusi täpse omahinna arvutuse vajaduse kohta. Osad spetsialistid arvavad, et täielikku omahinda pole mõtet arvutada ehk kõiki kulusid pole üldse mõtet kuluobjektidele (toodetele) jaotada. Teised arvavad, et tuleb täpse omahinna saamiseks ka uurimus- ja arenduskulud ning muud üldkulud toodetele jaotada, et saada täpsemat omahinda. Arvatakse ka, et piisab, kui toodetele kanda vaid kõik muutuvkulud, püsikulused vaadelda perioodikulude kogusummana. EBSi õppejõud ja juhtimiskonsultant Ülle Pärl, arvab et „enam pole oluline, kui suur on toote või teenuse täpne (tootmisomahind), vaid hoopis see, kui palju toodet või teenust suudetakse ühes ajaühikus toota ja müüa”. (Pärl, Ülle. Kulude juhtimine – kas raha või aeg? [www.juhtimine.ee](http://www.juhtimine.ee)).

Toodetele jaotatavaid kulusid on kahte liiki: kaudsed ja otsesed. Kaudseid kulusid nimetatakse ka üldkuludeks. Vastupidiselt kaudkuludele, on otsekulud toodetega lihtsalt ja vahetult seostatavad. (vt joonis 4.8).

Kõige lihtsam ühiku omahinna arvutamine saadakse, kui tooteühiku valmistamiseks tehtud kulude summa jagatakse toodete arvuga. Aga kui toodetav kogus või kulude kogusumma muutub, siis muutub ka omahind. Kuid selliselt arvutatud hinda saab vaevalt omahinnaks pidada – pigem on see toodetud ühiku keskmine kulu. Selline meetod ei kajasta ka mingil määral seda, kui palju tegelikult toote tootmisele ressursse kulus, sest erinevad tooted tarbivad erineval määral ressursse ehk tekitavad erinevalt kulusid. Sellise omahinna kalkulatsioon on mõttetu, kuid oma lihtsuse tõttu seda siiski kasutatakse.

Täpsema omahinna määratlus võib olla:

- Tootmisomahind (*manufacturing costs*) – arvutatakse tootmiskulud ühiku kohta.
- Täisomahind (*full costs*) – arvutatakse kõik kulud ühiku kohta.

Omahinna arvutus algab otsekulude jaotamisest. Otsekulude puhul teame täpselt, kui palju ühe toote tootmisele mingit ressursi kulus. Kaudkulud jaotatakse toodetele

kaudseid arvutusi kasutades lähtuvalt jaotuspõhimõtetest: traditsioonilisest või toimingupõhisest. On oluline täpselt jälgida põhjus-tagajärg seost, mis tähendab seda, et kulujaotusbaasiks ehk kulukäituriks on see tegur, mis tõesti kulusid põhjustab. See aga on üks keerulisemaid ülesandeid kuluarvestuses.

Näiteks võib tuua sisseostetava kauba või materjali vastuvõtmise, mis reeglina toimub laos. Selle kulu on seotud vastuvõetud saadetiste (koguse) arvuga. Seega kulujaotusbaas ehk kulukäitur ongi saadetiste (pakkide, aluste, kastide) arv. Kui 20% kogu vastuvõttudest on seotud tootega A, siis ka 20% materjali sisseostukuludest on seostatav tootega A.

Eristatakse kolme peamist kuluarvestuse põhimõtet: **täiskulu arvestus** (*absorbition costing*), **tootmisomahinna arvestus** (*manufacturing costing*) ja **osakuluarvestus** (*marginal costing*). Täiskulu arvestuse puhul kantakse tootele kõik kulusid: nii otsesed kui ka kaudsed. Osakuluarvestuse puhul kantakse toodetele kõik muutuvkulud, püsikuludid aga mitte.

## 4.4.1 Kulude jaotamine toodetele: tootmisomahinna arvestus, täiskuluarvestus

### Tootmisomahinna arvutus

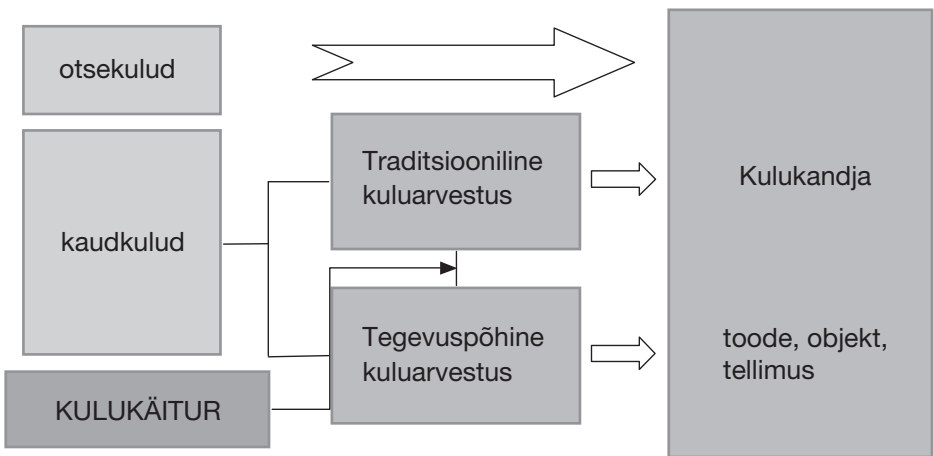
Tootmisomahinna meetodi järgi arvestatakse toote omahinna hulka vaid tootmislikud otse- ja kaudkulud. Otsekulud kantakse tooteühikutele otse. Tootmisomahinna arvutus vastab ka seadusest tulenevatele nõuetele, mille kohaselt saab toote omahinda ehk soetusmaksumusse lülitada vaid tootmisega seotud kulud (RTJ 4).

Tootmislikud otsekulud jaotatakse otse, lähtuvalt sellest kui palju iga tooteühiku tootmiseks ressursi (materjali, tööjõudu) kasutati. Tootmislikud kaudkulud jaotatakse kaudsel teel tooteühikutele. Punktis 4.3 on toodud põhjalik näide selle kohta, kuidas tootmislike kaudkuludid peaks toodetele kandma.

**Täiskuluarvestuse** järgi jaotatakse kõik kulusid, kaasa arvatud ettevõtte üldkulud, mis ei ole seotud tootmistegevusega ehk administratsiooni, turustus-, turundus- ja müügikulud, tooteühikutele, saades ühiku kogukulud. Sarnaselt tootmisomahinna arvestusega eristatakse ka täiskuluarvestuses otse- ja kaudkuludid, selle erinevusega, et otsekulud võivad olla nii tootmislikud kui ka mittetootmislikud. Esimesteks on materjali ja tööjõukulu (toote ühikutega selgelt seostatavad tootmistööliste palgakulud). Otsekuludeks võivad olla ka mit-tetootmislikud kaudkulud, näiteks müügimehe palk, kui ta saab palka lähtuvalt müüdüd toodete arvust. Ka kaudkulud saavad olla tootmislikud ja mittetootmislikud. Tootmislikud kaudkulud on näiteks tootmishoone amortisatsioon, tootmisosakonna juhtiv- ja hoolduspersonali palk, elekter, tootmishoone küttekulud jne. Mittetootmislikud kaudkulud on

kõik ettevõtte juhtimise ja turundustegevusega seotud kulud. Kaudsed kulud kogutakse kõigepealt kulukeskustele ja pärast seda jaotatakse tooteühikutele.

Kulude jaotamise käigus kogutakse kaudkulud kulukeskustele ning seejärel jaotatakse kulukäituri abil kuluobjektidele. Kulude jaotamise käigus arvestatakse kuluobjektidele nii tootmise üldkulud kui ka kogu ettevõtte üldkulud (*overhead absorption*). Üldkulude jaotamine toodetele on asjakohane nii lihtsustatud (traditsioonilise) kui ka keerukamate (toimingupõhise) kuluarvestussüsteemide puhul. Andmeid kuluarvestuse kohta saadakse ajatabelitest, kus fikseeritakse töötajate ajakulu, mis on seotud ühe kindla projekti, toote või teenuse osutamise, või materjalikulu algdokumentidelt.



Joonis 4.9. Üldkulude jaotamine kuluobjektile. (Drury 2001).

### Täiskuluarvestuse protsessi puhul eristatakse järgmisi samme:

- Määratakse kuluobjektid (tooted, teenused, projektid).
- Paigutatakse otsekulud kuluobjektidele.
- Liigitatakse kaudkulud tootmise üldkuludeks ja ettevõtte üldkuludeks.
- Moodustatakse kulukeskused: tootmise ja ettevõtte üldised kulukeskused.
- Valitakse sobivad kulukäituriid.
- Jaotatakse kõik kaudkulud kulukeskustele.
- Leitakse üldkulude määrad igale põhitegevuse kulukohale ja jaotatakse põhitegevuse kulukeskuste kulud kuluobjektidele.
- Jaotatakse ettevõtte üldkulud üldjuhtimise kulukohtadele.
- Leitakse üldkulude määrad igale üldjuhtimise kulukohale ja jaotatakse üldkulud kuluobjektidele.

## Üldkulude määra arvutamine

Tootmise üldkulud on kaudne kulu, mis tuleb üksikute toodete vahel jagada vastavalt eelnevalt hinnanguliselt kindlaksmääratud üldkulude jaotusalusele, milleks võivad olla näiteks mingi masina töötunnid, otsene töötasu, otsene materjalikulu. Et tootmise üldkulusid tooteühiku omahinda lülitada, on tarvis leida üldkulude määr (*overhead absorption rate* e OAR). Selleks valitakse mingi sobiv baas: kas tööjoutunnid, masintunnid vms. Seejuures on oluline, et kasutatakse kulukeskuste süsteemi.

Iga kulukeskuse kohta kogutakse üldkulud, mis jagatakse kuluühikutele. Üldkulude määr leitakse, jagades üldkulud kulukeskuse kohta mingi valitud alusega, näiteks tööjoutundidega. See, mida konkreetsel juhul aluseks võetakse, sõltub toote või kulukeskuse iseärasustest. Mingeid kindlaid reegleid siin pole ja sageli saab määravaks juhatuse või finantsspetsialisti otsus. Samas on aga õige hinnangulise aluse valik määrava tähtsusega. Seepärast peab kulujaotusbaas olema valitud nii, et see kajastaks realistlikult konkreetse kulukoha iseloomu.

Üldkulumäära arvutamise aluse valimise olulised kriteeriumid on järgmised: Otsesed töötasud võib aluseks võtta siis, kui tegemist on väga töömahuka kulukeskusega. Masina töötunde kasutatakse alusena siis, kui tööprotsess on automatiseeritud. Sellisel juhul võetakse arvesse masinatele kulunud energia, hooldus, remont, amortisatsioon jne. Üldkulude määra arvutusvalem on järgmine:

$$\text{üldkulude määr (OAR)} = \frac{\text{üldkulud}}{\text{kulukäitur}}$$

**Näide:** Oletame, et tegemist on peegleid tootva ettevõttega. Ühe tootmistsehhi, mis on ka eraldi kulukeskus, andmed on toodud järgmises tabelis:

Tabel 4.3. Näide. Tootmise üldkulude määra arvutamine

Tootmistsehh	
Otsesed materjalid	400 eurot
Otsesed töötunnid	320 eurot
Otsetöötunde	16
Masintunde	20
Kulukeskuse üldkulud	500 eurot



Eeldusel, et protsess on suuresti automatiseeritud, on üldkulude määra arvutuse baasiks masintunnid, ning saame arvutuse:

$$\text{üldkulude määr} = \frac{500}{20} = 25$$

Üldkulude jaotamisel tooteühikule korrutatakse tootele vastav alus üldkuludemääraga. Kui tootmisprotsessi käigus läbib toode mitut tsehhi või osakonda, siis arvestatakse neid kõiki eraldi kulukeskustena ja igas kulukeskuses leitakse sobiv üldkulude määra baas, mis arvutatakse ja jagatakse tooteühikutele. Lõppkokkuvõttes saadud üldkulud summeeritakse ja lisatakse otsekuludele ning saadakse toote omahind. Selline viis on iseloomulik just tegevuspõhisele kulude jaotusmeetodile. Allolev tabel kirjeldab kõige sagedamini kasutatavaid kulukäitureid (kulujaotusbaase).

Tabel 4.4. Kulukäituri näited

Kulu	Kulukäitur, kulujaotusbaas
Ruumide rent, kindlustus, küte, valgustus, muud kommunaalkulud	Ruumide pindala
Töötajatega seotud väljaminekud: tööde juhtimine, järelevalve, töötasud, koolituskulud jms	Töötajate arv
Hoonete, seadmete kulum	Iga varaühiku raamatupidamisväärtus

Peale tootmisüldkulude eristatakse ka mittetootmise üldkulusid, mis sisaldavad turundus-, logistika-, administratsiooni- ja muid kulusid. Täiskuluarvestuse puhul peavad ka need kulud lülituma toote omahinda. Põhimõtteliselt arvutatakse üldhalduskulu samamoodi nagu tootmisüldkulude määra. Erinevus on selles, et arvutus põhineb hinnangulistel alustel, tavaliselt lähtutakse tooteühikute müügiväärtusest. Näiteks turunduskulude üldkulude määr leitakse lähtudes tooteühikute müügiväärtusest.

Sel juhul:

$$\text{Turunduskulude üldkulude määr} = \frac{\text{üldkulud}}{\text{müügitulu}}$$

**Näide:** täiskuluarvestuse traditsiooniline kuluarvestussüsteem

Üldkulude jaotuse täiskuluarvestust vaatame lähemalt järgmise tootmisettevõtte näite abil. Colin Drury (2001, lk 127) kirjeldab kahetasemelist üldkulude jaotusprotsessi, mis koosneb järgmistest sammudest:

**Esimene etapp:**

Üldkulude kogumine tootmise ja tugiteenuste kulukeskustesse.

Tugiteenuste keskustele paigutatud üldkulude ümberjaotamine tootmise kulukeskustele.

**Teine etapp:**

Üldkulude määra arvutamine igale kulukeskusele eraldi.

Kulukeskusele kogutud üldkulude jaotamine kuluobjektidele (meie näite puhul toodetele).

**Näide.** Ettevõtte Kuus Ust valmistab kahte sorti toodangut: metallist ja puidust uksi. Ettevõttes on järgmised tootmisosakonnad: puidutsehh, metallitsehh, ladu, tehase tugiteenuste osakond.

Moodustatakse tootmislikud kulukeskused, milleks on: **puidutsehh, metallitsehh** ning tehase tugiteenuste keskused: **ladu**, kus toimub kauba sisseost ja vastuvõtt, ning **üldised tugiteenused**, mis sisaldab tootmise planeerimist ja hooldust.

**Määrame üldkulud:** kokku 291 200 eurot aastas, mis on jaotatud nii, nagu on kirjeldatud tabelis 4.5.

Tabel. 4.5. Näide: algandmed

ÜLDKULUD KOKKU	
<b>Kaudsed tööjõukulud ja järelevalve</b>	<b>EUR</b>
Tsehh A – Puituksed	36 000
Tsehh B – Metalluksed	33 600
Materjali tarne ja vastuvõtt (ladu)	30 000
Üldised tugiteenused tehasele (hooldus)	20 000
<b>KOKKU</b>	<b>119 600</b>

<b>Kaudsed materjalikulud</b>	<b>EUR</b>
Tsehh A – Puituksed	50 000
Tsehh B – Metalluksed	55 000
Materjali tarne ja vastuvõtt (ladu)	2 000
Üldised tugiteenused tehasele	2 000
<b>KOKKU</b>	<b>109 000</b>
<b>Tootmise üldkulud</b>	<b>EUR</b>
Üldelekter ja küte	500
Seadmete kindlustus	100
Seadmete kulum	14 000
Ruumide rent	12 000
Tootmisjuhtide palgad	36 000
<b>KOKKU</b>	<b>62 600</b>
<b>KÕIK KOKKU</b>	<b>291 200</b>

Tabel 4.6. Näide: kulukeskuste olulised andmed

	Seadmete raamatupidamis- väärtus	Töötajate arv	Otsesed töötunnid	Otsesed masintöö- tunnid
Tsehh A – Puituksed	40 000	9	1 440	1 800
Tsehh B – Metalluksed	30 000	5	800	1 000
Ladu	10 000	2	320	0
Hooldus	5 000	2	320	0
<b>KOKKU</b>	<b>85 000</b>	<b>18</b>	<b>2 880</b>	<b>2 800</b>

Tabelis 4.6 on toodud kulukeskuste olulised näitajad, mis on erinevate kaudkulude jaotuse aluseks (kaudkulude määra arvutuseluseks).

Selleks, et jaotada ülaltoodud üldkulud tootmis- ja tugiteenuste kulukeskustele, koostame üldkulude analüüsi lehe, nagu on tabelis 4.7.

Tabel 4.7. Näide: Üldkulude analüüsi leht

Kululiik	Jaotusbaas
Kaudsed palgad, (juhtimine, järelevalve)	Otseselt
Kaudsed materjalid (elekter, abimaterjalid)	Otseselt
Tootmisega mitteseotud elekter ja küte	Pindala
Seadmete kindlustus	Pindala
Seadmete kulum	Raamatupidamisväärtus
Ruumide rent	Pindala
Tootmisjuhtide palgad	Töötajate arv
	<b>KULUD KOKKU</b>

Siin on kulud liigitatud nende olemuse järgi. Jaotusbaasi veerus on kirjeldatud kulugruppidele vastav kulude jaotusviis. Kaudsed materjalid ja palgad kantakse kulukeskustele otse, mis tähendab seda, et kulude summa jagatakse toodete arvuga.

Üldelekter, ruumide rent ja muud kommunaalkulud sõltuvad kulukeskuse pindalast. Kui puidutsehhi pindala moodustab 31% kogupindalast, siis kaudkulusid kantakse puidutsehhidele ka 31% ulatuses. Tööjõukulud arvestatakse vastavalt töötajate arvule. Kui 30% töötajatest töötab puidutsehhis, siis ka 30% töötajatega seotud kaudkuludest on seotud puidutsehhihiga. Raamatupidamise korralduse seisukohast on oluline, et kulu algdokumentidel (ostuarvel) on kirjeldatud koht, millega kulu on seotud.

Nüüd tuleb tugiteenuste kulukeskustele kantud üldkulud kanda tootmislikele kulukeskustele. Tugiteenuste keskused on meie näites ladu ja üldised tugiteenused. Tugiteenuste osakonnad (kulukeskused) on sellised, mis osutavad teenuseid teistele ettevõtte osakondadele, peamiselt põhitegevuse kulukeskustele.

Meie näites on kaks tugiteenuste osakonda:

- ladu, kus tegeletakse materjali vastuvõtmisega
- tehase hooldusosakond, mis sisaldab selliseid tegevusi nagu tootmise planeerimine ja seadmete ning masinate hooldus

Need tegevused on olulised tootmisprotsessi juures, kuid ei osale otseselt tootmises ehk otseselt ei saa neid toodetega seostada.

Tootmislikud kulukeskused		Tugiteenuste kulukeskused	
Puiditsehh	Metallitsehh	Ladu	Üldised tugiteenused
36 000	33 600	30 000	20 000
50 000	85 000	10 000	
157	170	157	16
31	34	31	3
8 000	6 000	2 000	1 000
3 770	4 084	3 770	377
18 000	10 000	4 000	4 000
<b>115 958</b>	<b>138 888</b>	<b>49 958</b>	<b>25 396</b>

Oletame et vastuvõetud materjali väärtus on sobiv alus, mille alusel hinnata tootmistsehhide saadud kasu sellest tegevusest. Nagu näites 4.8 näha, saab puiditsehh 57% ulatuses materjali, metallitsehh aga 43%. See tähendab, et ka lao kulud jagunevad 57% ulatuses puiditsehhile ja 43% metallitsehhile.

*Tabel 4.8. Näide: tugikeskuste kaudkulude kandmine põhikeskustele*

Materjalikulu (otse)	EUR	Osakaal
Puiditsehh	399 000	57%
Metallitsehh	301 000	43%
<b>KOKKU</b>	<b>700 000</b>	<b>100%</b>

Seega 57% kõikidest laokuludest kanname puiditsehhi ja 43% metallitsehhi. Hooldusteenuste kulukeskuse üldkulude määra arvutuse aluseks on tööjoutunnid, sest selles kulukeskuses on tööjõukulu kõige suurema osakaaluga ning on kõige enam seotud kaudkulude tekkimisega.

Nagu tabelis 4.9 näha, on tööjoutunnid jaotunud järgmiselt: puidutsehhis 1440 ehk 64%, metallitsehhis 800 ehk 36% tundidest. Vastavalt nendele jaotusmääradele kanname ka hoolduskulud tootmislikele kulukeskustele, saame:

Tabel 4.9. Näide: Tugiteenuste kulukeskuste kulude jaotus tootmislikele kulukeskustele

Kululiik	Jaotusbaas	Puidutsehh	Metallitsehh	Ladu	Üldised tugiteenused
Materjali sisseost/ladu	Vastuvõetud materjalid	28 547	21 411	49 958	
Tugiteenused	Otsesed tööjoutunnid	16 326	9 070		25 396
	<b>KOKKU</b>	<b>44 873</b>	<b>30 481</b>	<b>49 958</b>	<b>25 396</b>

Kõige sagedamini kasutatav kulujaotusbaas on toote tootmisele kuuluv aeg – tööjoutunnid ja/või masintunnid. Meie näites eeldame, et üldkulud on enam seotud masintundidega. Seega jagame kulukeskuse üldkulud kulukeskuse otseste tööjõu- või masintundidega.

Tabel 4.10. Näide: Üldkulude määrade arvutus

Masintunnid	Puidutsehh	Metallitsehh
Masintunnid	1 800	1 000
Masintundide üldkulude määr	0,64	0,36

Kokku on masintunde 2800, 64% sellest läheb puidutsehhi, 36% metallitsehhi. Seega on puidutsehhi üldkulude määr 0,64 ja metallitsehhil 0,36.

Üldkulude lõplik jaotus puidu- ja metallitsehhide vahel on järgmine:

$$\text{Puidutsehhi üldkulud} = 115958 + 44873 = 160\ 831$$

$$\text{Metallitsehhi üldkulud} = 138\ 888 + 30481 = 169\ 369$$

## Kulude jaotamine kuluobjektidele ehk toodetele

Viimane samm on kulude jaotus toodetele, mis läbivad tootmislikke kulukeskusi. Ehk nüüd saame kõik kulud jaotada toodetele saades nende tootmisliku omahinna. Otsesed kulud on teada, 100 eurot ühe puitukse ja 200 eurot ühe metallukse kohta. Üldkulude jaotus lähtub eelnevatest kalkulatsioonidest, mille kohaselt me saime üldkulude määraks puituste puhul 0,64 ja metalluste puhul 0,36. Mõlemas osakonnas kulub ühele uksele 5 masintundi. Nii saamegi tulemused, mis on toodud tabelis. 4.11.

Tabel 4.11. Näide: Üldkulude jaotus toodetele

<b>Toode A. Puidust uks</b>	
Otsesed kulud (100 tükki x 100 €)	10 000
Üldkulude jaotus (100 tükki x 5 masintundi x 0,64)	320
Kulud kokku	10 320
<b>Kulu tooteühiku kohta ehk omahind</b>	<b>103,2</b>
<b>Toode B. Metallist uks</b>	
Otsesed kulud (200 tükki x 200 €)	40 000
Üldkulude jaotus (200 tükki x 5 tundi x 0,36)	360
Kulud kokku	40 360
<b>Kulu tooteühiku kohta ehk omahind</b>	<b>201,8</b>

## Mittetootmislikud üldkulud

Finantsarvestuse ehk traditsioonilise raamatupidamise seisukohast on oluline, et toodetele jaotatakse vaid tootmislikud üldkulud. Mittetootmislikke kulusid vaadeldakse perioodikuludena. Ettevõttevälistele infotarbijatele pole üldkulude jaotus toodetele vajalik, küll aga võib see vajalikuks osutuda ettevõttesiseselt juhtimisotsuste tegemiseks. Mõned mittetootmislikud üldkulud võivad olla toodete otsekulud. Kättetoimetamise kulu, müügimehe palk ja reisikulud võivad olla toodetega kergelt samastatavad. Kuid sageli pole see siiski võimalik. Mille alusel peaksime mittetootmislikke üldkulusid jaotama?

Peame leidma jaotusbaasi ehk kulukäituri, mis on kõige rohkem põhjuslikus seoses mingi üldkuluga. Probleem seisneb selles, et need kulukäituriid, mida kasutab traditsiooniline kuluarvestus, ei pruugi olla mittetootmislike üldkuludega üldse korrelatsioonis. Probleem seisneb selles, et traditsioonilises kuluarvestuses kasutatavad jaotusbaasid nagu tööjoutunnid ja masintunnid, ei ole põhjus-tagajärg seoses mittetootmislike kulu- dega, ehk see, kui palju tööjoutunde toodete tootmiseks on kulunud, ei ole üldse seotud

sellega, kui palju on turunduskulusid, administratsiooni kulusid. Seega saame üldkulusid kanda toodetele tingimuslikult, kuid nii pole sellel erilist mõtet. Paljud ettevõtted lisavad toote hinnale lihtsalt mingi protsendi, et katta mittetootmislikud üldkulud.

Üks võimalus on jaotada need kulud toodetele vastavalt nende võimele kulusid kanda, mida praktikas sageli tehaksegi. Ent mida see annab? Moonutab infot ning tekitab olukorra, kus „üks toode elab teise kukil”. Ehk toodetakse toodet ning raisatakse ressursse selle toomisele, mis rahaliselt pole tasuv.

## 4.4.2 Kulude jaotamine toodetele: osakularvestus

**Osakularvestuse** järgi jaotatakse kulud muutuvateks ja püsivateks ning ainult muutuvad kulud kantakse tooteühikutele, saades **piirkasumi**. Piirkasumiks nimetatakse müüdüd tooteühiku müügihinna ja muutuvate kulude vahet. Piirkasumist on juttu peatükis 2.4, kus käsitletakse kulu-maht-kasum analüüsi, ning peatükis 5.5, kus kirjeldatakse piirkasumi kasutamist hinnakujunduses.

Muutuvad kulud kantakse kuluühikutele otse ja püsikulused ühikutele ei kanta, vaid vaadeldakse kogusummas perioodi kuludena ning neid arvestatakse ettevõtte kasumi väljatoomisel.

Kui täiskularvestus vaatlleb tootmise üldkulused tervikuna ja jaotab need jaotuspõhimõtete alusel tooteühikutele, siis osakularvestus eristab tootmise kahte komponenti: tootmise muutuvad kulud ja tootmise püsivad kulud. Tootmise muutuvad kulud jaotatakse tooteühikutele ja neid vaadeldakse perioodi kuludena. Täiskularvestuse kasutamise eeliseks on see, et kaudkulused on tähtsad ja kaasaegses tööstuses aina kasvav kululiik, mida peaks kindlasti omahinna arvutustesse sisse lülitama. Täiskularvestusmeetodil arvestatud müügihind on reaalsem, kuna on arvestatud ka tootmise üldkuludega. Samas võivad sageli kasutatavad kaudkulude lihtsustatud jaotusmeetodid olla eksitavad.

Osakularvestuse eelised seisnevad peamiselt selle põhimõtte rakendamise lihtsuses. Osakularvestuse printsiip võimaldab koostada aruandeid, mis kajastavad rohkem perioodi tegelikku olukorda. See tähendab, et kui kulused seostatakse toodetega, siis ei arvestata neid kuludena enne, kui toode on valminud (või tellimus tehtud).

NB! Toote kuludesse kuuluvad nii täiskularvestuses kui ka osakularvestuses otsesed materjalikulused, otsesed tööjõukulused ja tootmise muutuvad üldkulused. Erinevus on tootmise üldkuludes, mis on püsivad kulused. Täiskularvestuses kuuluvad tootmise püsivad kulused toote kuludesse, piirkasumiarvestuses aga mitte.



## Kas eelistada täiskuluarvestust või osakuluarvestust?

### 4.4.3 Kuluarvestuse meetodite võrdlus

Tabel 4.12. Kuluarvestuse meetodite võrdlus

Täiskuluarvestus		Tootmisomahinna arvestus		Osakuluarvestus	
	Müügitulu		Müügitulu		Müügitulu
Omahind	Otsene töö + muud otsekulud + kaudsed tootmise kulud = realiseeritud toodete kulu	Omahind	Otsene töö + muud otsekulud + kaudsed tootmise kulud = realiseeritud toodete kulu	Omahind	Otsene materjal + otsene töö + muud otsekulud + tootmise muutuvad üldkulud (kõik muutuvkulud) = realiseeritud toodete kulu
	Brutokasum		Brutokasum		Piirkasum
	Turunduskulud		Turunduskulud		Tootmise püsivad üldkulud
	Juhtimiskulud		Juhtimiskulud		Turunduskulud
					Juhtimiskulud
	Ärikasum		Ärikasum		Ärikasum

Tabelis 4.12 on esitatud täiskulu-, tootmisomahinna ja osakuluarvestuse erinevused ja sarnasused ning kasumiaruandes esitamise viis. Täiskuluarvestuse puhul on tegemist kasumiaruande skeem 2ga, kus on välja toodud brutokasum. Müügitulust on lahutatud kõik otseselt tootmise, teenuse ja müüdüd kaupadega seotud kulud, nii muutuv- kui ka püsikulud. Paremal pool on aga toodud osakuluarvestuse põhimõttel koostatud kasumiaruanne ehk piirkasumiformaadis aruanne, kus kõrgema astme kasumiks on piirkasum. Piirkasum on müügitulu ja muutuvkulude vahe. Piirkasumist on põhjalikult juttu ka peatükis 2.4.

Täiskuluarvestuse eelised on alljärgnevad:

- Terviklikum info kuluobjekti (toote/teenuse) kuludest, mis annab võimaluse leida toote omahind.
- Kasutades täiskuluarvestust, saame teada, kui palju üks või teine toode on meile maksma läinud, ning hinnata projektide tasuvust.
- Saab kasutada tellimuspõhises kuluarvestuses, võimaldades koostada eelarveid ja hinnapakumisi iga tellimuse kohta, arvestades sisse aastaringsed kaudkulud.
- Annab detailsema ülevaate tootmisressursside kasutamisest – saame täpselt teada, mis ressurss osales mingi toote tootmisel, teenuse osutamisel, tellimuse täitmisel.

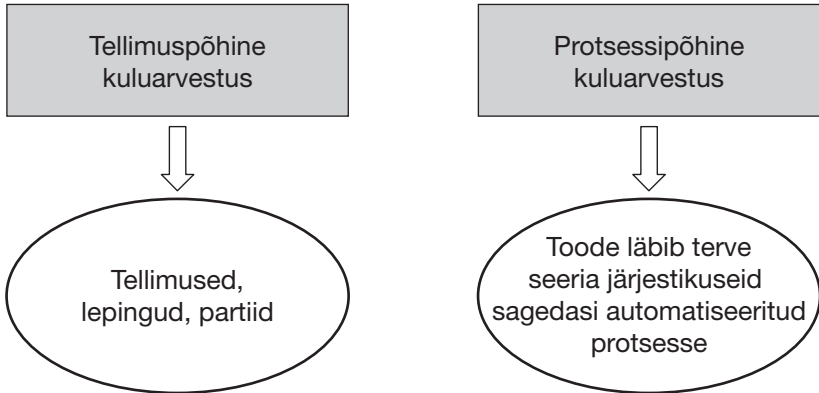
Täiskuluarvestusel (täisomahinna arvutamisel) on oluline puudus: see ei võimalda arvestada kulusid muutuvate tegevusmahtude korral, sest kulud on liigitatud lähtuvalt müügiobjektist otse- ja kaudkuludeks, mitte aga muutuv- ja püsikuludeks.

Täiskuluarvestuse oluliseks puuduseks on ka selle keerukus. Väga raske on hinnata, mis tegur tegelikult kulu põhjustas. Kui kasutame vale näitajat kulukäiturina, siis saame ka vale omahinna, mis omakorda põhjustab vigu juhtimisotsustes. Täisomahinna arvutamine on õigustatud pikaajalise keskmise müügihinna arvutamiseks. Selleks arvestame omahinna sisse kõik kulud, kaasa arvatud uurimus- ja arengukulud, toote turule toomise kulud. Lühiajaliselt saab kasutada osakulumeetodit ehk arvutada muutuvkulude omahinda, tuues välja toodete piirkasumi. Osakuluarvestuse suur eelis on see, et see võimaldab ka kasumiläve arvutada, leida hinda erinevate müügi koguste puhul jne.

EBSi majandusarvestuse õppejõud ja juhtimiskonsultant Ülle Päril on artiklis „Mis asi see on, mida me nimetame omahinnaks?” kirjutanud nii: „Pole olemas õiget-vale või head-halba omahinna arvutamise meetodit. Meetodi headuse ja õigsuse määrab eelkõige see, mille jaoks on vaja omahinda leida. Näiteks toote pikaajalise keskmise müügihinna määramisel on tavaliselt mõistlik teada toote täisomahinda, samas kui ekstreemsetes tingimustes, näiteks majanduskriisi ajal, peame teadma ka muutuvkulude omahinda. Tootmisomahinda on aga kindlasti vaja raamatupidamise aastaaruande koostamisel, et määrata kindlaks varude summa bilansis ning müüdud kauba maksumus kasumiaruandes. Tootmisomahinda ei soovitata kasutada juhtimisotsuste tegemisel.”

## 4.5 Kuluarvestusmeetodid lähtuvalt ettevõtte tegevusvaldkonnast

Kuluarvestusmeetodid lähtuvalt ettevõtte tegevusvaldkonnast



Joonis 4.10. Kuluarvestusmeetodid lähtuvalt ettevõtte tegevusvaldkonnast

Kuluarvestusmeetodi eesmärk on arvestada võimalikult adekvaatselt kulusid tulenevalt ettevõtte kuluarvestuse eesmärgist ja tegevuse spetsiifikast. Iga ettevõtte kuluarvestusmeetodites on ainuüksi sellele ettevõttele omaseid jooni. Kuluarvestuses kasutatavaid põhisüsteeme on kaks: toote valmistamise käigus protsesside või allüksuste lõikes kirjendamine ehk protsessipõhine kuluarvestus (*process costing*) ja tellimuste kaupa kirjendamine ehk tellimuspõhine kuluarvestus (*job-order costing*).

### Tellimuspõhine kuluarvestussüsteem

Tellimusejärgset kuluarvestust rakendatakse siis, kui tegevus koosneb eraldi lepingutest, tellimustest või partiidest. Selle süsteemi rakendamise korral määratakse kindlaks kulud üksikute tellimuste lõikes. Tellimuspõhist kulude arvestuse süsteemi kasutavad reeglina järgmised ettevõtted: audiitorfirmad, õigusbürood, trükikojad (iga tellimus nõuab teatud kindlat paberit, trükivärvi, tööjõukulusid), ehitusfirmad, mööblifirmad, kes valmistavad mööblit klientide tellimuste järgi.

Tellimusepõhise kuluarvestuse eesmärk on määrata iga üksiku tellimuse või töö tulud ja kulud ning seeläbi teha kindlaks iga tellimuse või töö maksumus. Kulude jälgimine tellimuste lõikes on eriti oluline sellistel juhtudel, kui firmal tuleb osaleda vähempakkumis-

tel. Mida parem on ettevõtte kulude arvestuse ja planeerimise süsteem, seda realistlikum ning konkurentsivõimelisem tuleb hinnapakumine. Ka selleks, et põhjendada kulude suurenemist tellijale, mis on tekkinud seoses mahtude suurenemisega tellija soovide muutumisel, on tunduvalt lihtsam, kui kulude tekkekohad on täpselt teada. Ka kõrgemat hinda on siis lihtsam põhjendada.

Adekvaatse tulemuse saamiseks peab olema:

- põhjalik tootmise/teenuse kontrollsüsteem;
- korralikku töö protsessi kajastav dokumentatsioon, tavaliselt sisaldab see töö tellimus- ja korraldusdokumente, materjalide, vajalike tööriistade ja mehhanismide soetushinda või kasutamismaksumust kajastavaid arveid;
- kasutusel tööaja- või tükitöötabelid;
- hästi organiseeritud kuluarvestuse baas, mis annaks selge aluse üldkulude jaotamiseks, st head tööprotsessi analüüsi, adekvaatseid üldkulumäära arvutusi ja oluliste materjalide hinnakirja.

Tellimuste kalkuleerimise süsteemi järgi liigitatakse kulud töö-, materjali- ja üldkulu- deks, mis jaotatakse kulukeskustesse, kust need jagatakse kõikide toodetud kuluühikute vahel. Seejuures on jaotuse aluseks vastav leping, töötellimus või partii.

Tellimuste kalkuleerimine käib tellimuse kuluandmiku põhjal, kus kajastatakse kõik tellimuse täitmiseks seotud otsekulud. Kui toote valmistamisel kasutatakse materjale, mida ei saa või ei tasu praktilistel põhjustel seostada antud tootega, on see kaudne materjalikulu ja kantakse tootmise üldkuludesse.

Iga tellimuse kohta koostatakse vastavad kulude andmikud, kuhu kantakse kõik otsesed tööjõu- ja materjalikulud ning tootmise üldkulud, mis erinevate meetodite abil kantakse tellimustele.

## Kuidas kanda üldkulusid ühele tellimusele?

Tellimuspõhise kuluarvestuse protsessis tuleb teha järgmist:

- Määratleda tellimus (töö), mis valitakse kuluobjektiks.
- Määrata tellimuse otsekulud.
- Kaudkulude jaotamiseks kuluobjektile ehk antud juhul tellimusele tuleb valida sobiv kulujaotusbaas (kulukäitur). Jaotusbaas on tavaliselt ühine kõigi tellimuste jaoks. Enamasti võetakse selline tegur, mis muutub proportsionaalselt tootmis- mahuga – näiteks põhitöötajate tööaeg või -tasu.

- Koostada firma eelarve, tavaliselt üheks aastaks. Eelarvestatud kasumiaruandes peab olema eraldi välja toodud kaudkulude summa ning kaudkulude jaotusbaasi kogusumma.
- Arvutada tellimuse kogumaksumus, mis sisaldab nii otse- kui kaudkulusid. Aasta lõpus võrreldakse plaanitud ja tegelikke üldkulusid.

Konkreetselt tellimuse kulude kalkuleerimine eeldab, et tellimustega seotud otsekulusid on võimalik määratleda. Tootmise kaudkulud jaotatakse tellimusele vastavalt kulude jaotusbaasile. Kõige lihtsam oleks seda teha aasta lõpus, kui tegelikud andmed on teada. Kuid tavaliselt on infot kulude arvutamiseks ja omahinna määramiseks tarvis pidevalt. Seepärast kasutatakse lisakulude plaanilisi määrasid, mis arvutatakse lähtuvalt firma eelarvest. Aasta jooksul jälgitakse ja võrreldakse tegelike kulude jaotust projektide (tellimuste) vahel. Vajadusel tehakse muudatused. Kui on eelarvega võrreldes tekkinud lisakulusid, siis jaotatakse need järgmiste tellimuste vahel. Kuid miks ei võiks üldkulude määra arvutada ühe nädala või kuu kohta? Miks peab arvestama terve aastaga? Sellel on kaks põhjust.

Mida lühem periood, seda suurem on hooajaliste muutuste mõju kulude summale. Näiteks, kui kaudkulude määra arvutatakse iga kuu, siis küttekulu oleks arvutatud toote omahinna sisse ainult talvekuudel. Kuid aasta baasil määra kasutamine lülitaks omahinna (tellimuse hinna) sisse kõik kõikumised, mis aasta jooksul aset leiavad.

Teiseks tuleks hajutada igakuised püsivad kaudkulud nii, et ei tekiks kõikumisi. Nii et kulud on arvesse võetud ning samas oleks hind konkurentsivõimeline, sest eelarvestatud tellimuste kulukalkulatsioonide alusel tehakse ka hinnapakkumised.

Tööjõukulu arvestatakse töölehtede või töötabelite järgi, mida analüüsitakse eri töödele läinud aja määramiseks.

Tootmise üldkulud tuleb üksikute tellimuste vahel jagada eelnevalt hinnanguliselt kindlaksmääratud üldkulude jaotusaluse järgi, milleks võivad olla näiteks mingi masina töötunnid, otsene töötasu, otsene materjalikulu jne.

Kaudkulude jaotamiseks tellimuste vahel võib kasutada kas tegelikke kulusid või eelarvestatud kulumäärasid. Esimese meetodi puuduseks on see, et tuleb oodata majandusaasta lõpuni, alles siis saab arvutada tegelikud kulud iga tellimuse kohta.

Näide. Ehitusettevõttes Kuus Tellis on eelarvestatud 270 000 töötundi aastas. Esimese objekti eelkalkulatsioon on toodud tabelis 4.13. Ettevõtte aasta üldkulud on 57 000 eurot. Selle konkreetse objekti eelarvestatud tööjõutundide maht on 20 000 tundi, mis moodustab 7,4% aastamahust. Seega esimesele objektile kanname maha 7,4% üldkuludest ehk 4222 eurot.

Tabel 4.13. Ehitusobjekti kalkulatsioon (eelarve)

Materjalikulu	Kogus	Hind	Ühik	Maksumus
Materjalikulu	2	1	kg	25 000,00
Tööjõukulu	0,1	6,07	tund	10 000,00
<b>OTSEKULUD KOKKU</b>				<b>35 000,00</b>
Tööjõutunde kokku	20 000,00			
Kaudkulu määr	0,074074074			
<b>Kaudkulud</b>			<b>23 406</b>	<b>4222,22</b>
<b>PROJEKTI MAKSUMUS KOKKU</b>				<b>4 222</b>

Iga objekti arvestuse ajal tasub üle vaadata prognoositud aastamahud, et proportsiooni saaks täpsemalt määrata.

## Protsessipõhine kuluarvestus

Protsessipõhine kuluarvestuse (*process costing*) meetod sobib siis, kui toode läbib terve seeria järjestikuseid sagedasi automatiseeritud protsesse ning kui toodang on homogeenne, näiteks paber, õlid, värvid, toiduained jne.

Nagu tellimuse kalkuleerimise süsteemi puhul, tuleb ka protsessijärgses arvestuses jaotada toodetele kõik materjali-, tööjõu- ja üldkulud. Kuluarvestus toimib protsesside kaupa. Protsessipõhises kuluarvestuses jagatakse iga protsessi kogukulud (*total costs*) protsessi läbinud toodete arvuga, saades keskmise ühikukulu. Eelneva protsessi ühikukulu on järgneva protsessi sisendkuluks.

## 4.6 Kuluarvestussüsteemi loomine ettevõttes

### 4.6.1 Kuluarvestussüsteemid ja neile esitatavad nõuded

Ettevõtte kuluarvestussüsteem peab täitma kolme peamist eesmärki (Robert E. Kaplan, Robin Cooper „Kulu ja tulemus”):

- Hindama varusid ja mõõtma realiseeritud toodangu kulusid finantsaruannete tarvis
- Mõõtma tegevuste, toodete, teenuste ja klientide kulusid
- Andma juhtidele ja teostajatele protsesside efektiivsuse kohta majanduslikku tagasisidet

Ettevõtte kuluarvestuse süsteemi loomisel tuleb eelkõige määratleda eesmärgid, mida loodav süsteem peab täitma. Kuluarvestus peab olema ühtne terves ettevõttes. See tähendab, et kasutusel on samad kuluarvestusmetoodikad, põhimõtted ja tehnikad kogu ettevõttes, mis võimaldab kuluvõrdlusi, toob välja optimaalseid lahendusi ja kõrvaldab ebaefektiivsust. Ühtne kuluarvestuse süsteem tagab kulude võrreldavuse ja aluse andmetöötluseks.

Mõnes ettevõttes on kasutusel kaks erinevat kuluarvestussüsteemi. Üks neist on selline, mis võimaldab kuluandmete kogumist, selleks et täita seadusandlusest tulenevaid nõudeid, mis puudutab just nende varude hindamist. Teine aga on juhtimisotsuste tegemiseks. Enamik ettevõtteid kasutab siiski ühtset süsteemi, kus kogutakse andmed nii, et need oleksid eraldatavad nii varude hindamiseks kui ka juhtimisotsuste tegemiseks.

Toimingupõhine kuluarvestus on oluliselt keerulisem kui mahupõhine. Mis määrab selle, kui keerulist kuluarvestussüsteemi juurutada? Vastus sõltub sellest, milline valik tehakse, lähtudes tulu-kulu printsiibist. Süsteemist saadav kasu peab ületama selle ülesehitusele ja haldusele tehtud kulutused. Lihtsad süsteemid on odavad, kuid suure tõenäosusega saab sealt ebakorrektsed ja isegi eksitavaid andmeid, mis viivad valede juhtimisotsusteni. Tulemuseks on palju juhtimisvigu, mis põhjustavad kulusid. Vastupidiselt, keerulised süsteemid on ülalpidamiseks kallimad, kuid tagavad madalad eksimustest tulenevad kulud. Keeruline ja täpne kuluarvestussüsteem ei pea olema eesmärk omaette. Soovitavalt tuleks kuluarvestussüsteem üles ehitada nii, et ettevõtte kasvades muutub ka keerukuse aste, mis tähendab, et iga parendusele tehtud kulutus peab tooma kaasa sama palju sellest saadavat kasu.

Erinevates ettevõtetes on nõuded optimaalsele kuluarvestusele erinevad. Näiteks, mida suurema osakaaluga on üldkulud ja vähem standardiseeritud tooteid, seda keerulisem ja kallim peaks olema süsteem. Kui tootmises on enamik kulusid seotud otseselt standardiseeritud toodetega, siis ka kuluarvestus võib olla lihtsam. Kui tooted nõuavad ressursse erineval määral, siis tuleks mõelda keerulisemale ehk siis toimingupõhisele süsteemile.

Lihtsustatud kuluarvestus võib olla õigustatud ettevõttes:

- Mis tegutseb madala konkurentsi tingimustes
- Mille üldkulude osakaal on madal
- Mis toodab standardiseeritud tooteid, mis tarbivad sarnasel määral ettevõtte ressursse

Järgmiste tunnustega ettevõtete puhul oleks otstarbekas kasutada keerukamaid süsteeme:

- Tugeva konkurentsiiga valdkond
- Kaudkulud, mis ei ole seotud tootmismahuga, ehk kaudkulude osakaal on kõrge.
- Lai toodete valik, kusjuures tooted tarbivad erineval määral ettevõtte ressursse.

Kuluarvestus peaks olema korraldatud nii, et võimalikult vähe oleks püsikulusid. Püsikulud võib seostada toimingutega ja seejärel, leides õige kulukäituri, seostada teguritega, mis kulu tekitavad. Nii saab paljud püsikulud muuta muutuvkuludeks. Firma, mis valmistab tööstuskaupu ning mille tehase- ja kogukulude suhe on kõrge, vajab süsteemi, mis rõhutab tootmise üldkulude jaotamist toodetesse. Tarbekaupade valmistajal on kasulik analüüsida turustus-, jaotus- ja teeninduskulusid tootesarjade, turustuskanalite, klientide ja piirkondade kaupa.

## 4.6.2 Kulukeskuste moodustamine

Üks väga levinud kuluarvestuse võimalus on kulukeskuste (*cost centre*) moodustamine. Kulukeskuseks võib olla tööliik, tellimus, toode, tootmisüksus, projekt, ettevõtte osakond jne. Kulukeskuse süsteemi saab rakendada nii väikses ettevõttes kui ka suurtes kontsernides. Kulukeskuste meetod võimaldab kulud kokku võtta vastavalt nende esinemisele. Kulude arvestus kulukeskuste lõikes näitab, millistes konkreetsetes punktides ettevõtte majandustegevuse protsessis kulud tekivad. Kulukeskusi võib vaadelda ka vastutusüksustena, mis tähendab, et ettevõtte on jagatud allüksusteks, neist igaüks eesotsas üksuse juhiga vastutab neile püstitatud eesmärkide täitmise eest.

Oluline on, et majandusprotsess oleks jagatud võimalikult paljudeks kulukeskusteks ja et arvestusprotsessi käigus kajastataks kulude tekkekohad võimalikult täpselt, et ei tekiks moonutusi kaudkulude kulukeskustele kandmisel. Kulukeskusteks on tavaliselt osakonnad, kuid võivad olla ka mingid grupid. Näiteks ladu on küll osakond, kuid mõistlik on kulukeskusena vaadelda erinevaid tegevusi, näiteks materjali vastuvõtt, valmistoodangu ladustamine, valmistoodangu väljastamine.

Traditsioonilise kuluarvestuse puhul kasutatakse väiksemat arvu kulukeskusi kui toimingupõhise puhul. Ka kulubaasina kasutab toimingupõhine kuluarvestus väiksemat hulka näitajaid, milleks on vaid otsesed töötunnid või masintunnid. Kuna mõned osakonnad tarbivad/tekitavad rohkem kaudkulusid kui teised, siis on mõistlik igale kulukeskusele määrata oma üldkulumäär. Kui palju kulukeskusi on mõislik omada? Kui ettevõttes on liiga vähe kulukeskusi, siis võib juhtuda, et tegevused, mis on ühes kulukeskuses kirjeldatud, ei pruugi olla homogeensed ja nende üldkulude tekitamise iseloom on liialt erinev. Seega, mida rohkem kulukeskusi, seda korrektsem on kulude kogumine, mõõtmine ja seostamine kuluobjektiga. Kuid seejuures ei tohi unustada kulu-kasu põhimõtet.

Otsese tööjõukulu puhul on kulutatud aeg mingi kindla kliendi peale või mingi kindla toote tootmisele kulutatud aeg, mis peab olema fikseeritud ajatabelites. Algdokumendil on fikseeritud kliendi number, toote kood ja töölise tunnitasu (kui palgaarvestus on aja-põhine). Nii saab kuluobjektile arvestada tööjõukulu. Sama on materjali kuluga – ehitus-



objekti puhul on otsene materjal väga lihtsalt eristatav. Otsese materjali jaoks peetakse samuti algdokumente, milleks on materjali kasutusaruanded, mis sisaldavad materjali kirjeldust, teenuse liiki, mille jaoks materjali kasutati, kliendi (tellimuse) numbrit, toote koodi, hinda. Algallikad saavad olla kodeeritud ka vöötкодina ja säilitatud vaid elektroonsel kujul.

Enne kulude kogumise alustamist on tarvis kõik kulud täpselt liigitada ning määrata nende koht kuluarvestussüsteemis. Hea kulukeskuste süsteem peab olema kergesti arusaadav ja paindlik. Kuluarvestussüsteemi loomise staadiumis peab arvestama võimalike muutusi nii mahus kui ka kuluobjektide mitmekesisuses.

Kulukeskuste põhiülesanded:

- üldkulude või teatud otsekulude tekkimise jälgimine konkreetsetes tekkekohtades;
- väliste tegurite mõju jälgimine kulutekke kohtade lõikes;
- lähtuvalt mõjutatavatest teguritest objekti jaotuspõhimõtete kujundamine üldkulude jaotamiseks kulukohtadele;
- kulukoha või vastutuskeskuse kuluressursi kasutamise roll.

Iga kulukeskuse lõikes peab olema võimalik jälgida erinevaid kululiike – materjalikulu, palgakulu jne. Samuti peavad olema nähtavad tulude tekkimiskohad – materjalide müük, teenuste müük, põhivara müük, teenustasud jne. Kulusid võib arvestada ka tootegruppide lõikes, jaotades nendele erinevaid kululiike, näiteks transpordikulu tootele A, hoolduskulu tootele B.

Praktikas moodustatakse kulukeskused ja kulukohad lähtuvalt sellest, mida raamatupidamisprogramm võimaldab. Enamasti on võimalik luua mitmetasandiline ehk hierarhiline süsteem, kus kulukeskuseks on näiteks osakond, kulukohtadeks kas toode, teenus, seade, aruandev isik vms.

Siinkohal on väga suureks abiks põhjalikult liigendatud kontoplaan, kus saab vaadata kululiiki. Kui raamatupidaja sisestab algdokumentidelt andmeid programmi, siis ta lisab kohe ka kulukoha. Nii saamegi väga lihtsa ja ülevaatliku süsteemi, mis võimaldab ainsa aruande loomisega raamatupidamisprogrammis näha, millises üksuses milline seis valitseb.

### 4.6.3 Toimingupõhise kuluarvestuse juurutamine väikeettevõttes

Olulisemad sammud toimingupõhise kuluarvestussüsteemi juurutamisel:

- Tegevuste määratlemine ja kulukogumite moodustamine. Ettevõtte kulutavad raha kaudsetele ressurssidele, tagamaks oluliste tegevuste toimimist. Tegevused võivad olla järgmised: tootmise planeerimine, materjalide sisseost, materjalide teisaldamine, materjalide väljastamine, toodete kontroll, klientidele vastamine, uute toodete tutvustamine. Tegevuste määratlemise lõpptulemusena koostatakse tegevuste loetelu, kus on kirjas kõik olulisemad tegevused.
- Ressursside kulu arvestamine
- Ressursi kulude paigutamine ja jaotamine kulukogumitesse
- Tegevuse kulukogumile põhjendatud kulukäituri leidmine ja kulukäituri määra arvestamine
- Tegevuse kulukogumi kulude jaotamine kuluobjektidele

Tabel 4.14. Võimalikud kulukäituriid, lähtudes ettevõtte väärtusahelast

Tegevus, funktsioon	Kulukäitur
Uurimis- ja arendustegevus	Uurimisprojektide arv; projektide töömahukus inimtundides; projektide tehniline keerukus
Toodete, teenuste ja protsesside konstrueerimine (disainimine)	Konstrueeritavate toodete arv, toote koostisosade arv; töömahukus konstruktortundides, valmistatud tooteühikute arv
Tootmine	Valmistatud tooteühikute arv, tootmise otsekulud, seadmete seadistuskordade arv, tehnoloogiliste muudatuste arv
Turundus	Reklaamkuulutuste arv; müügipersonali arv, müügikäive (eurodes)
Lähetamine	Lähetatud ühikute arv; klientide arv, lähetatud objektide kaal, saadetiste arv.
Klienditeenindus	Teenindustellimuste arv; teenindusega hõlmatud toodete arv; teenindamisele kulunud aeg
Masinate töötamine	Masintunnid
Masinate seadistamine	Seadistamise kordade arv
Tootmise planeerimine	Toodetavate partiide arv
Materjalide vastuvõtmine	Materjalide vastuvõtmise arv

Uute toodete juurutamine	Turule toodud uute toodete arv
Masinate hooldamine	Hooldustunnid
Toodete või teenuste turustamine	Toodete/teenuste arv
Reklaamistrateegia arendamine	Aeg

## Kokkuvõtteks

Juhtkond peab otsustama, millist ja kui keerulist ning põhjalikku kuluarvestussüsteemi on ettevõttel vaja. Lihtne on ka odav, kuid ei anna piisavalt infot juhtimiseks (optimaalse tooteportfelli kujundamiseks, kulustruktuuri muutmiseks, hinnakujunduseks). Juhtimisotsuse vea hind, mis on tehtud puuduliku infokogumise ja odava süsteemi tõttu, võib olla palju kallim summast, mis kulutati hea süsteemi jaoks. Miks on hea ja keerukas süsteem kallis: mida täpsemat infot tahame, seda rohkem peab sisestama algandmeid; aruandlus, mida teevad lisaks raamatupidajale ka esma- ja keskastmejuhid, kes koguvad andmeid tööjõukulude, materjali ja kasutatud tööriistade kohta. See võib tunduda bürokraatiana, mis põhjustab töötajate seas rahulolematust. Selle vähendamiseks tuleb inimestele andmekogumise vajadust selgitada ja võimalusel ka tehtud tööd premeerida. Tõenäoliselt on kvaliteetse kuluarvestussüsteemi sisseviimisel vajadus kõrgema kompetentsiga raamatupidaja järele, kes orienteerub majandusarvestuses ja mõistab protsesse. Loomulikult ei tohi unustada kulu-kasu printsiipi, mille järgi ei tohi süsteemist ja info kogumisest saadav kasu ületada sellele tehtavaid kulusid. Kuluarvestussüsteem olgu lihtne ja ülevaatlik. Kasutage maksimaalselt ära kontoplaan ja kulukohtade süsteem raamatupidamisprogrammis.

Omahinna arvestuses on võtmeküsimus: kas arvutada toodetele, teenustele, projektidele täisomahinda, tootmislikku või pelgalt muutuvkuludel põhinevat omahinda. See sõltub tegevuse valdkonnast, spetsiifikast ja eesmärgist, mille jaoks omahinda arvutatakse. Kui soovite teada täpset omahinda, siis tuleks toote ühikule (tellimusele) arvutada ka üldkulud (vähemalt tootmislikud). Kui teil on aga teada kindel püsikulude tase kuus (aastas) ja täpselt teada toodete muutuvkulud, siis saate lihtsa vaevaga teha arvutusi selle kohta, kuidas müügiimaht või hinnamuutus mõjutab kasumit.

Teatud olukordades (näiteks toote tasuvusanalüüsi ja pikaajalise keskmise müügihinna määramiseks) on oluline teada, kui palju toode meile tervikuna maksma läheb. Seejuures on kõige keerulisem see, kuidas jaotatakse kaudseid ehk üldkulusid toodetele. Kui kulukäitur on vale, siis võib kogu omahinna arvestus olla ebaõige ja sel juhul ka mõttetu. Oluliste kaudkulude (kallite ressursside puhul) võib osutada mõistlikuks nende jaotus toimingute järgi. Tootmisomahinna arvutus on kohustuslik tulenevalt seadusandlusest. Osakuluarvestuse puhul saame hinnata tegevusmahtusid või siis kulusid lähtuvalt tegevusmahust.

Kaasaegne kuluarvestussüsteem on toimingupõhine kuluarvestus, mida on väikeettevõttes võimalik edukalt rakendada just nende ressursside puhul, mis on olulised ja kallid.

# 5. Hinnakujundus

Vaatamata sellele, et hinnakujunduse otsused on ettevõtte ühed keerulisemad ja samal ajal vajalikumad, on Eestis selle teema kohta ilmunud väga vähe kirjandust. Põhjaliku ülevaate hinnakujundusest annab 2006. aastal eesti keeles ilmunud raamat „Hind, strateegia ja taktika”, mille on kirjutanud John E. Hogan ja Thomas. T Nagle. Et hinnakujundus on tihedalt seotud sellega, kui palju raha ettevõtte suudab teenida, olen selle osa raamatusse sisse võtnud.

Hinnakujundus on juhtimise väga oluline valdkond, mis põimub nii juhtimise, turunduse kui ka finantsjuhtimisega. Kuigi tänapäeval peetakse kõige õigemaks hinnakujunduseks sellist, mis lähtub kliendist – ehk peame uurima, kui palju klient on nõus maksma –, ei pääse me siiski kuluarvestusest (omahinna arvestusest), sest peame teadma, kui palju meile on toode maksma läinud, et hinnaga miinustesse ei läheks. Seega on kulud ja hind omavahel tihedalt seotud. Kui määrame tootele liiga kõrge hinna, jääb see müümata, kui aga liiga madala, siis me ei teeni piisavalt või teenime kahjumit, mis viib lõpptulemuses pankrotini.

Õige hinna määramine hõlmab endas nii tootmise kulude kui ka klientuuri eelarve arvestamist. Milline on õige hind? Paljud ütlevad, et õige hind selgub siis, kui tehing on toimunud. Kuid ka siis ei saa kindlalt väita, et hind õige oli, kuna tarbija ei pruugi tõelist kaubast saadud väärtust avaldada ning oleks tegelikult olnud nõus kauba eest ka rohkem maksma.

Hinnakujunduse peatükis vaatleme, milline on ühtse ettevõtet läbiva hinnapoliitika mõju ja roll ettevõtte edukal juhtimisel, millised on hinnakujunduse tegurid, ehk mis määrab hinna ning ka selle, mis meetodeid hinnakujunduses kasutatakse. Paljud ettevõtted on hinnavõtjad, mis tähendab seda, et hinda määrates järgitakse konkurente. See on õigustatud valdkonnas, kus müüakse täpselt samasuguseid tooteid/teenused. Samas ei tohi unustada, et hind peegeldab ka ostja jaoks kauba eristumisväärtust.

## 5.1 Hind ning hinnakujunduse roll ja eesmärgid

Äri alustades võib hinnakujunduspoliitikat määrata ettevõtmise edu või läbipõrumise. Õige hinna määramine kaubale on nii kunst kui ka teadus. See on võimas vahend, mille abil suurendada kasumit. Kuid läbimõtle mata hind võib saada hukatuslikuks. Kui küsime liiga palju raha, jääb kaup müümata, kui aga küsime liiga vähe, jääb tulu saamata või saame hoopis kahjumit. Sageli juhtub, et oleme küll münüd „õige hinnaga”, kuid lõpuks oleme ikkagi kahjumis. Miks?

Hinnakujundus on üks ettevõtte valdkondi, mis ühendab erinevaid protsesse ja toiminguid. See on valdkond, mis ühendab turundust, sisseostuprotsessi, finantsjuhtimist.

Hinnastrateegia on koht, kus avaldub ettevõttes konflikt erinevate valdkondade eest vastutajate vahel. Finantsjuhtide huvi on jälgida, et hind oleks piisav ja kataks kõik kulud ning tagaks soovitud kasumi. Müügiinimeste huvi on rohkem müüa, kuna odavam hind on parem, siis üritataksegi müüa suurtes kogustes odavama hinnaga. Ostujuhid sooviksid osta korraga ja ka odava hinnaga, et hoida kulusid all ja et oleks vähem tegevusi kauba tellimisega. Müüjad arvavad, et madalamad hinnad tähendavad rohkemal arvul lepinguid ja suuremat müügiimahtu, tänu millele suureneb kasum. Finantsinimesed arvavad, et toote minimaalse kasumimarginaali range jälgimine tagab ühtse hinna ja suurendab kasumit. Turustajad usuvad, et turuosa säilitamiseks ja pikaajaliselt suurema kasumi saamiseks tuleb lühiajaliste allahindluste asemel rakendada valikuliselt erinevatele klientidele erinevat hinda. Hinnakujundus hõlmab ja mõjutab tervet organisatsiooni ja erinevad osakonnad peavad toimima koos, hoolimata erinevast arusaamast.

## Hinna langetamine

Kuigi hindade langetamine on üks kiiremaid ja efektiivsemaid viise müügieesmärkide saavutamiseks, on see üsna halb mõte rahalises mõttes. Kuna ka konkurendid saavad kergesti hindu langetada, siis toob see kaasa vaid lühiajalise müügiõudu, kuid madal kasumlikkus jääb püsima. Alanda hindu vaid äärmisel juhul! Raskes majanduslikus olukorras võib tekkida kiusatus alandada müügi edendamiseks hindasid. See tähendab aga, et hiljem on neid väga raske tõsta. Üks lahendus on hoida üldised hinnad samal tasemel ja juurde pakkuda lisaväärtust (-teenuseid), mis ei läheks ettevõtte jaoks palju maksma.

Müügikoolitaja Ekke Lainsalu soovib: „Püüa pakkuda teenusele juurde mingitki lisaväärtust. Mida veel teha? Klassikaline ja lihtne, kuid toimiv tõde – kombineeri oma tooted-teenused erinevatesse pakettidesse. Las su tootevalikust leiab oma nii hinnatundlik klient kui ka see, kes on valmis maksma korraliku asja eest väärilist tasu. Püüa end säästa asjatust hinnaduellist, see viib sinust ainult viimase vere.”

Kuigi tarbijale on võimalik toodete lisaväärtust selgitada reklaami ja õige jaotusvõrgu kaudu, ei ole võimalik müüki nii kiiresti suurendada. Siiski on sellest saadav kasu pikaajalisem. Ettevõttes peaks olema väga kindlad reeglid allahindlusteks. Praktikasse antakse sageli müügiinimestele liiga palju otsustusvabadust hinna langetuseks. Allahindluste juures tasub meeles pidada ka seda, et iga väike muutus hinnas, eriti toodete paljususe korral, avaldab tugevat mõju ettevõtte üldisele kasumlikkusele.

Hinnakujundus ei tohiks olla juhuslik ja lühiajalistele tulemustele orienteeritud, vaid ettevõttes peaks eksisteerima tervet ettevõtet hõlmav hinnastrateegia, mille vajalikkus seisneb järgmises:

- Tagab ühesugused hinnaotsused.
- Ilma selge ja üheselt mõistetava hinnastrateegiata on ettevõtte juhtidel võimatu langetada ühtseid ja omavahel kooskõlas olevaid hinnaotsuseid.
- Hinnastrateegia mõjutab tarbija käitumist. Usaldusväärse strateegia abil on võimalik tarbijat motiveerida, sest see mõjutab otseselt tarbija ostukäitumist.

Oluline on pidevalt oma hinnakujunduse strateegiat üle vaadata. Kuna kulud võivad muutuda, siis võib väheneda ka kasum, mistõttu tuleb pidevalt analüüsida toodete/teenuste hindu. Tasub üle vaadata omahind ja selle arvutusmeetodid ning pidevalt analüüsida kliente ja nende ostukäitumist, otsides vastust küsimusele: Kas küsime ikka õiget hinda? Äkki klient on nõus hoopis rohkem maksuma. Selleks tuleb kliendi käitumist pidevalt jälgida, analüüsida, küsida tagasisidet.

## 5.2 Hinnakujunduse tegurid

Hinnakujunduse peamised elemendid:

- toodete tegelik omahind,
- konkurentide hinnad,
- tarbijate väärtustaju (kliendile pakutav väärtus).

### Toodete tegelik hind ehk omahind

Omahind on toote tootmisele, turustamisele tehtud kulutuste kogusumma. Sellest, kuidas kulusid toodetele arvestada, oli juttu eelmises peatükis.

Sageli juhtub, et ettevõttel „kaob kasum ära”. Mis tähendab seda, et müügikogused ja hind on korralikud, lõpptulemuses on kahjum või ebapiisav kasum. Seda juhtub sageli just tootmises, kus valmistatav toodang on suures osas käsitöö, aga ka partiipõhise müügi puhul. Põhjus seisneb selles, et omahinna arvestusega tegeleb tootmis- või arendusosakond, kus tehakse kalkulatsioonid ja hinnapakumised. Tegelik omahinna arvestusega tegeleb raamatupidamine. Arvestuse põhimõtted on erinevad, näiteks tööjõukulu, materjali tegelik kulu, tootmislike üldkulude jaotus. Hinnakujunduse seisukohast on väga oluline, et sellesse kaasatakse ka raamatupidamisosakond, mis omakorda tähendab, et raamatupidajad peaksid tundma protsesse, tootmisinimesed aga kuluarvestuse põhimõtteid.

## Konkurentide hinnad

Sageli tegutsevad väikeettevõtted tiheda konkurentsi tingimustes, olles nn hinnavõtjad. Tuleb endalt küsida: Kuidas eristume, mis väärtusi suudame pakkuda? Mida lihtsam ja odavam on mingis ärivaldkonnas äri alustamine, seda madalamad on sisenemised barjäärid, seda tihedam on konkurents ja suurem konkurentide hinnasurve.

## Kliendile pakutav väärtus

Sellisel juhul lähtutakse väärtusest kliendi jaoks hoolimata konkurentsist. Hinnatakse klientide vajadusi, nende ootusi, arusaama väärtusest, hinna elastsust ja valmidust maksta, mis omakorda nõuab oluliselt rohkem ja keerukamaid andmeid.

## 5.3 Hinnakujunduse meetodid

Hinnakujunduses kasutatakse erinevaid meetodeid, mis kõik toetuvad eelpool nimetatud elementidele ning on omavahel tihedalt seotud. Ükski nimetatutest ei ole täiesti iseseisev ja seetõttu tuleb ettevõtte hinnapoliitika väljatöötamisel arvestada kõigi kolme meetodi elementidega.

Kolm levinuimat neist:

- Kulupõhine
- Kliendipõhine – väärtus
- Konkurentsipõhine

Kõige tavalisem hinnakujundusmeetod lähtub kuludest. Kulupõhine – hinna kujundamine baseerub kuludel, hind peab katma püsi- ja muutuvkulud ning sisaldama kasumit. See tähendab, et määratlemisel lisatakse kõikidele kuludele korralik kasum. Selle suurim miinus Nagle'i ja Hogani arvates on see, et kulupõhises hinnakujunduses lähtutakse ühikkulu määramisel oletusest, et hind ei ole seotud mahuga. Hinnakujundus mõjutab müügimahtu ja müügimaht omakorda mõjutab kulusid.

Kuludest lähtuvaid hinnakujundusmeetodeid on kaks:

- kulud + kasumi ehk juurdehindluse meetod
- kasumiläve analüüsi meetod

## Kulum + kasum meetod

Meetod põhineb teatud arvestusliku juurdehindluse lisamisel omahinnale: liidetakse püsi- ja muutuvkulud, mille tulemusena saadakse omahind. Omahinnale arvatakse juurde kasumiprosent ehk juurdehindlus.

Juurdehindluse meetod on laialt levinud, eriti teenustele hinna määratlemisel, sest tavaliselt teatakse teenuse kavandamisel paremini teenusele vajalikke kulutusi kui nõudlust. Kuluarvestus on lihtsam kui n-ö turutunnetus.

$$\text{Hind} = \frac{\text{püsikulud} + \text{muutuvkulud} + \text{soovitud kasum}}{\text{toodangu maht ühikutes}}$$

### Meetodi positiivseteks külgedeks on kaks asjaolu:

- tootjad teavad alati paremini oma kulusid kui turusituatsiooni (näiteks nõudlust);
- kui enamik tootjaid kasutab antud meetodit, siis kujunevad hinnad enam-vähem ühesuguseks ja hinnakonkurents osutub minimaalseks.

Meetodi puuduseks on asjaolu, et ei arvestata tegelikku nõudlust, olemasolevat konkurentsituatsiooni ega erinevate tootjate valmistatud analoogkaupade erinevaid tarbimisväärtusi.

Seepärast on seda meetodit soovitatav kasutada, kui tegu on

- uue toodanguga,
- ühekordse tellimusega,
- toodanguga, mille nõudmine ületab pidevalt pakkumist,
- toodanguga, mille analoogvariantidele on teised firmad kehtestanud hinna sama meetodi alusel.

## Kasumiläve meetod

Kasumiläve analüüsi on põhjalikult käsitletud „Raharaamatu” analüüsipeatükis. Selle meetodi kasutamise eesmärk on katta ettevõtte kõik kulud ja saada soovitud kasum, mille puhul määratakse hind sõltuvalt püsi- ja muutuvkuludest ning soovitud kasumist. Hinna määramisel lähtutakse püsi- ja muutuvkuludest ning arvutatakse välja kasumiläve- ehk tasuvuspunkt.



Tuletame meelde kasumiläve arvutusvalemid ja põhimõtted.

$$\text{Kasumilävepunkt (ühikutes)} = \frac{\text{püsikulud}}{\text{ühiku müügihind} - \text{ühiku muutuvkulud}}$$

Meetodi rakendamisel kasutatakse enne lõpliku otsuse tegemist alternatiivhindu ja leitakse kõikidele kasumilävepunktid. Seejärel valitakse nende hulgast optimaalne hind, mille kasumilävepunkt on ettevõttele sobivaim. Nimetatud hinnameetodi puudusteks on nõudluse vähene arvestamine ning püsikulude muutumatus vaid teatud perioodil.

Kasumiläve analüüs võimaldab vastata kolmele küsimusele:

1. Milliseks kujuneb kasum antud müügi mahu ja hinna juures?
2. Milline peaks olema tooteühiku hind, et etteantud müügi mahu juures saada soovitud kasumit?
3. Milline peaks olema müügi maht, et etteantud hinna juures saada soovitud kasumit?

Kasumiläve meetodi puudused avalduvad järgnevas:

- ei arvestata nõudluse muutust,
- eeldatakse, et kogu pakutav kaup ostetakse ära,
- eeldatakse, et ka pikemas perspektiivis püsikulud ei muutu.

## Kliendipõhine meetod

Kliendi- ehk tarbijakeskse meetodi puhul määratakse tootele hind, lähtudes tarbija tajutavast väärtusest ja arvestades tema hinnaootusi, st toetudes suuresti tarbija psühholoogilistele ja emotsionaalsetele hinnangutele. Siia hulka kuulub ka hinna diferentseerimine, lähtudes kliendi rahalistest võimalustest. Sama kaupa müüakse erinevates poodides erineva hinnaga, arvestades nendega, kes konkreetses poes käivad.

Kliendipõhise meetodi puhul kujuneb hind selle järgi, kui palju on tarbija nõus kauba või teenuse eest maksma. Neid tegureid peab oskama märgata. Seejuures tuleb arvestada, et kui hind on madal, on ostja üldjuhul nõus rohkem ostma. Tea, kes on su klient! Selleks tuleb läbi viia põhjalik turu-uuring, süvaintervjuud. Kliendi käitumist tuleb jälgida, kaardistada ning analüüsida. Vahet pole, kas teed seda spetsiaalset firmat kasutades või ise uurides, eesmärk peaks olema saada täpne ülevaade selle kohta, kes on kliendid ja kui palju nad oleksid nõus maksma.

## Konkurentsipõhine meetod

Erinevalt eelnevatest meetoditest on antud juhul tootele hinna määramisel lähtealuseks konkurentide hinnad.

Konkurentsist lähtuv hinnakujundus orienteerub turuhinnale. Meetod on väga populaarne, kuna väldib hinnasõdu. Konkurentsipõhise hinna kujundamise puhul uuritakse konkurentide hinnastrateegiat ja lähtutakse sellest, mitte kuludest või nõudluse tasemest. Väikeettevõtjad on väga sageli hinnavõtjad, mis tähendab seda, et oma toodetele ja teenustele kehtestatakse selline hind, mis on teistel turul tegutsevatel firmadel. Ent kuna tänapäeval on edu saavutamise aluseks eristumine, siis hind on üks eristumise võimalusi. See on signaal eristumisest.

Uuri konkurente! Suhtle nendega! Kui toodete jaoks on turul sarnaseid tooteid või teenuseid, siis peab teadma nende hindasid. Sa ei pruugi küsida toodete eest just seda hinda, aga selle saab aluseks võtta. Pead otsustama ka, millist väärtust lisad ja millist kvaliteeti pakud. Kas soovid alandada hinda ja kvaliteeti ning müüa suuremates kogustes? Või on mõistlikum müüa tooteid või teenuseid kõrgema hinnaga, pakkudes lisavõimalusi? Väikeettevõtete tõeline konkurentsieelis on pakkuda midagi unikaalset. Üks kindel viis tootele väärtust lisada ja sellega ka kõrgemat hinda saada, on pakkuda lisateenuseid.

Lisaväärtuse leidmiseks tasub mõelda järgmistele juhtküsimustele:

- Kui palju kliendid sinu toodete kasutamisel aega ja raha kokku hoiavad, võrreldes alternatiivsete võimalustega (otsesed ja kaudsed konkurendid)?
- Kui palju aitab sinu toode klientidel juurde teenida?
- Milliseid mittemateriaalseid kasusid toode klientidele annab? (Näiteks paranenud enesetunne, kõrgem staatus, parem välimus, rõõmus meel.)

## Pakkumishinna meetod

Põhineb konkurentide oletatavatel hindadel. Kasutatakse avalikel pakkumiskonkurssidel eesmärgiga saada konkurentidest soodsama hinna pakkumisel tellimus endale. Hinna alampiiriks on siingi kulud.

Põhi- ja kõrvaltoodete hinnakujunduse juures on tegu põhitoodete ja tema lisanditega ning kasutatakse teineteist täiendavate toodete meetodit.

## 5.4 Kasumliku hinna kujundamine. Kulude roll hinna kujunduses

Tea oma kulusid. See hõlmab nii otseseid kulusid (nt tooraine hind) kui ka kaudseid kulusid (nt kindlustus või ruumide rent). Kõike seda teades saad otsustada, kas suudad konkreetse hinnaga katta oma kulud ning teenida kasumit. Vaata perioodiliselt kulud üle.

Kulud ei määra hinda, kuid neil on oluline roll hinnastrateegia kujundamisel. Hinnaotsused on tihedalt seotud otsustega müügi mahu kohta, samas kui müügi maht puudutab tootmise, turunduse ja administratsiooni kulusid. Selge see, et ostjate maksevalmidus ei ole seotud müüja kuludega, kuid samas on ka selge, et müüja otsus, milliseid tooteid ja millistes kogustes toota, sõltub just tootmiskuludest. Toote või teenuse tegeliku kulu määratlemine on kasulik kolmel moel:

1. Esimene samm on kulude juhtimiseks, mis tähendab seda, et kui on teada, kui palju on klient nõus meile maksma, saame kulustruktuuri ja nende käitumist tundes otsustada, kas antud hinnaga on üldse võimalik ja kasumlik teenust või toodet müüa.
2. See lubab juhtkonnal määrata miinimumhinna, millega ettevõtte võib vastu võtta lisatellimusi, kahjustamata seejuures oma olemasolevat äri.
3. Saab määrata iga toote piirkasumi, mida on vaja, et teha faktidel põhinevaid ja kasumlikke hinnaotsuseid.

Seega mõjutavad kulud hindasid. Tuleb arvesse võtta ka seda, kuidas ostjad hinda tajuvad. Sageli hirmus, et ostjad põlgavad hinna kalliks, kardetakse hinda tõsta. Samas on kliendid valmis maksma rohkem. Seega on saamata jäänud tulu päris kõrge. Tuleb mõelda, millist vajadust su toode rahuldab? Kui inimene ostab diivani sellepärast, et seal istuda, siis pole ta selle eest väga palju nõus kulutama. See tarbija, kes otsib diivanit, mis aitab lisaks põhivajadusele täitmisele tal ka eristuda teistest, rõhutades tema edevust, prestiiži, siis on ta nõus palju rohkem maksma, ostes eridisainiga diivani. Sest selle diivani väärtus on tema jaoks palju kõrgem ja mõnesajaeurone hinnavahe teda ei häiri.

Odavtootja võib küsida odavamalt hinda ja müüa rohkem, sest ta saab oma odavate hindadega meelitada ligi rohkem ostjaid. Suurte kuludega tootja omakorda ei saa võistelda hinnatundlike klientide pärast odavtootjatega. Tema peab sihtima neid ostjaid, kes on valmis maksma liisahinda. Odavtootjaks e kululiidriks olemine ei pruugi olla aga alati odav lahendus, sest madalate kuludega kaasneb sageli protsesside tõhustamine uuenduste kaudu, mis aga nõuab investeeringuid. Valdkondades, kus on odav toota, on ka madalad sisenemisbarjäärid, seega on konkurents väga tihe.

Kõik kulud ei puutu iga hinnaotsuse korral asjasse. Esimene hinnakujuanduse samm on määrata asjakohased kulud – need, mis tegelikult määravad hinnaotsuse mõju kasumile.

Põhimõtteliselt on hinnaotsuseid puudutavate kulude määramine üsna otsene ja kindlapiiriline tegevus. Need on kulud, mis hinnaotsuse tõttu lisanduvad ja mis hinnaotsuse mittetegemisel oleksid välditavad. Neid on praktikas suhteliselt keeruline mõõta.

Hinnaotsused määravad, kas ettevõtte müüb kõrgema hinnaga vähem tooteid või madalama hinnaga rohkem tooteid. Mõlema variandi puhul on mõned kulud samad. Seega ei mõjuta need kulud, mis hinnaotsuse tõttu kasvavad või kahanevad, erinevate hinnastrateegiategi kasumlikkust. Neid võib kutsuda lisakuludeks.

**Näide** kirjastajast. Raamat hinnaga 20 eurot, kasum 4 eurot, trükiti 2000 eksemplari. Esiimesel aastal müüdi 1000 eksemplari. Teisel aastal kasvasid aga lühiajaliste laenude intressid niipalju, et varude hoidmisega seotud intressikulu ühe raamatu kohta ületas sellelt saadud kasumi. Dilemma: kas müüa varud sooduspakkumisega poole hinnaga, mis ei kata isegi raamatu kirjastuskulusid, rääkimata kasumi saamisest, või jätta hind samaks, riskides sellega, et lühiajalise laenu intressikulud „söövad” kasumi ära. Ehk kas otsuse tegemisel lähtuda pöördumatust tootmiskuludest või laoiseisu hoidmise välditavatest kuludest.

## 5.5 Piirkasumimäär ja hinnastrateegia

Kui palju peaks müügiimaht kasvama, et hinna alandamine oleks kasumlik? Kui palju võib müügiimaht väheneda, enne kui hinna tõstmine muutub kahjumlikuks?

Vastused sõltuvad toote piirkasumist ja arvutuse aluseks on kirjeldatud kulu-maht-kasum analüüs. Piirkasumist on meil olnud juba juttu nii analüüsi kui ka kuluarvestuse peatükkides. Piirkasumi väljatoomine on ülioluline ka hinnakujunduses. Käesolevas punktis olen kasutanud John E. Hogani ja Thomas T. Nagle'i raamatust „Hind, strateegia ja taktika” saadud mõtteid.

Tuletame meelde, et piirkasumimäär (sageli nimetatakse ka katteks ja jääktuluks) on see osa hinnast, mis suurendab kasumit või kahjumit. Igast müügitest saadav kasum e piirkasum on müügihinna ja muutuvkulude vahe. See kasumiosa, mis jääb üle muutuvkuludest, jääb ettevõttele alles püsikulude katmiseks.

Ühiku kasumit saab lihtsalt arvutada:

$$\text{Piirkasum} = \text{müügihind} - \text{muutuvkulu}$$

$$\text{Piirkasumimäär} = \frac{\text{piirkasum}}{\text{müügitulu}}$$

Väikefirma toodab patju. Muutuvkulud on 8 eurot ühe padja kohta.

Püsikulud: 15 000 eurot kuus. Müügihind 10 eurot/tükk. Kuus müüakse 4000 patja.

Tabel 5.1. Väikefirma kuuaruanne piirkasumi piirkasumiformaadis

	Kokku	Ühiku kohta
Müügitulu	40 000€	10€
Muutuvkulud	32 000 €	8€
Piirkasum	8 000€	2€
Piirkasumimäär	20%	20%
Püsikulud	15 000	
Ärikasum	-7 000	
Muutuvkulude määr	80%	80%

Tabelist 5.1. on näha, et toote ühiku piirkasum on 2 eurot ja piirkasumimäär 20%.

Mida väiksem on muutuvkulude osakaal, seda suurem on piirkasumimäär ning seda kasulikum see toode on, kuna iga müüdüd ühik annab suurema piirkasumi summa püsikulude katteks ning kasumi teenimiseks. Kui toote piirkasum on positiivne, võib tema valmistamine olla kasulik isegi siis, kui kõik toote kohta tulevad kulud ei ole kaetud, kuna piirkasum katab siiski mingi osa üldistest püsikuludest. Mida suurem on muutuvkulude osakaal, seda madalam on piirkasumimäär. Mida suurem on püsikulude osakaal, seda kasulikum on toota seda rohkem. Mida suurem piirkasumimäär, seda rohkem tuleb koguseliselt müüa, andes allahindlust. 40%-line piirkasumimäär tähendab, et müügi suurenemisel 1 euro võrra suureneb kasum 40 sendi võrra.

Kui palju peaks müügimaht kasvama, et hinna alandamine oleks kasumlik? Kui palju võiks müügimaht väheneda, enne kui hinna tõstmine muutub kahjumlikuks? Vastused sõltuvad toote piirkasumimäärast.

**Näide:** Väike tootmisettevõtte Kuus Patja OÜ toodab patju ning müüb oma kaupu voodiriiete poodides.

Tabel 5.2. Näide. Algandmed

<b>Algandmed:</b>	
Müük	4000 ühikut
Hulgihind	10 eurot ühiku kohta
Tulud	40 000 eurot
Muutuvkulud	3,50 eurot ühiku kohta
Püsikulud	15 000 eurot

OÜ Kuus Patja peab plaani vähendada hinda 5% võrra, arvates, et see muudab ettevõtte konkurentsivõimelisemaks, võimaldades kasvatada müüki. Juhtkond usub, et see otsus ei too kaasa uusi püsikulusid. Kui palju peaks müük kasvama, et ettevõtte võidaks 5%-lisest hinnakärpest?

Küsimusele vastamiseks arvutame välja müügi tasuvuslāve muutuse. Hinnakärpe puhul on see müüginõud kasv, mis on vajalik, et piirkasum oleks suurem kui vana hinnaga müües. Selle arvutuse tegemine on väga lihtne.

Enne hinna muutmist saab firma igalt ühikult 10 eurot ning müüb 4000 ühikut, teenides nii 40 000 eurot. Muutuvkulud on 5,5 eurot ühiku kohta, mis teeb kokku 22 000 eurot. Piirkasum enne hinnamuutust on  $40\,000 - 22\,000 = 18\,000$  eurot. Selleks, et kavandatav hinnakärpe oleks kasumlik, peab piirkasum ka pärast hinnamuutust olema suurem kui 18 000 eurot.

Pärast 5%-list hinnakärpet saab OÜ Kuus Patja ühiku eest vaid 9,5 eurot ehk 0,5 eurot väiksema piirkasumi ühiku kohta kui seni. Kuna ta müüb tavaliselt 4000 ühikut kuus, peaks ta arvestama sellega, et kaotab piirkasumis kokku 2000 eurot võrreldes sellega, mis ta oleks saanud kõrgema hinna puhul. Seda kutsutakse **hinnaefektiks**. Õnneks võib eeldada, et hinnakärpe toob kaasa müüginõud kasvu. Sellest müüginõud kasvust teenitav piirkasum ehk **mahuefekt** on teadmata. Hinnakärpe on kasumlik seni, kuni mahuefekt on hinnaefektist suurem. Niisiis selleks, et hinnakärpe oleks kasumlik, peaks müüginõud kasvust saadav piirkasum olema suurem, kui hinnamuutuse põhjustatud piirkasumi vähenemine. Tasuvuslāve analüüsi eesmärk on arvutada, milline on minimaalselt vajalik mahuefekt, et tasakaalustada hinnaefekti. Kui müük on sellest suurem, siis on kärpe kasumlik.

Niisiis, kuidas määratleda müüginõud tasuvuslāve muutust? Teame, et hinnaefektist saadud piirkasumi kaotus on 2000 eurot. See tähendab, et mahuefektist saadav piirkasumi kasv peab olema vähemalt 2000 eurot, et hinnakärpe oleks kasumlik. Kuna iga uus müüdnud ühik annab 4 eurot piirkasumit ( $9,50 - 5,50 = 4,00$ ), peab OÜ Kuus Patja müüma vähemalt 500 ühikut rohkem (2000 jagatud 4 eurot ühiku kohta), et muuta hinnakärpe kasumlikuks.

Sama katte säilitamiseks minimaalselt vajaliku müüginõud saame otse välja arvutada, kasutades lihtsat valemit ( $P$  on hind ja  $CM$  on kasumimarginaal):

$$\frac{-\Delta \text{ müüginõud}}{\text{piirkasum} + \Delta \text{ hind}}$$

Selles võrrandis võib hinnamuutust väljendada eurodes, protsentides või kümnendmurdedes. Tähtis on vaid, et nende ühikute kasutamine oleks järjekindel. Selle arvutuse vas-

tus on kümnendmurd, mis annab sajaga läbikorrutamisel teada, mitu protsenti ühikuid peaks müüma rohkem, et pärast hinnamuutust säiliks endine piirkasum. Miinusmärk selle murru lugejas osundab müügitahu ja hinna pöördvõrdelisusele, ehk kui hind langeb, siis maht kasvab ja vastupidi. Hinna alandamine suurendab ja hinna tõstmine vähendab mahtu, mida on vaja saavutada, et küündida teatud kasumlikkuseni. Mida suurem on hinnamuutus või mida väiksem on piirkasumimäär, seda suurem mahumuutus on vajalik, et saavutada sama kate, mis oli enne.

Eeldame, et 5%-lise hinnakärpe juurutamine ei too kaasa püsikulude kasvu. Mugavuse pärast teeme arvutused eurodes (mitte protsentides ega kümnendmurdudes). Kasutades piirkasumi võrrandit, tuletame järgmise arvutuse:

$$\text{Piirkasum (eurodes)} = 10 - 5,50 = 4,50 \text{ eurot}$$

Seda teades võime lihtsalt välja arvutada müügitahu tasuvusläve muutuse:

$$\text{Tasuvuse muutus} = \frac{-(-0,50 \text{ eurot})}{4,50 \text{ eurot} + (-0,50 \text{ eurot})} = 0,125 \text{ ehk } 12,5 \%$$

Seega on hinna langetamine kasumlik üksnes siis, kui müügitahm kasvab enam kui 12,5%. Võrreldes praeguse tasemega peab firma müüma vähemalt 500 ühikut rohkem, kui ta müüs enne hinna langetamist:

$$\text{Kasumisse jõudmiseks vajalike ühikute muutus} \\ = 0,125 \times 4,000 = 500 \text{ ühikut}$$

Kui müügitahu tegelik kasv on suurem kui 500 ühikut, siis on hinna kärpimine kasumlik. Kui müügitahm kasvab vähem kui 500 ühikut, siis on see kahjumlik. Eeldades, et OÜ Kuus Patja eesmärk on suurendada praegust kasumit, peaks juhtkond hinda langetama vaid siis, kui ta usub, et müük kasvab selle tagajärjel rohkem kui 12,5% ehk vähemalt 500 ühiku võrra.

Kui OÜ Kuus Patja müük kasvab hinna langetamise tagajärjel rohkem kui 550 ühikut, siis kasvab ta piirkasum ja ta saab kasumit. Kui firma müüb vaid 450 lisäühikut, siis kannab ta piirkasumi vähenemise tõttu kahju. Kui teame, milline on kasumisse jõudmiseks

vajalik müügimahu muutus ja milline on vajalik lisanduv piirkasum, on mis tahes müügimahu korral lihtne välja arvutada selle mõju piirkasumile.

Sama loogika kehtib ka hinna tõstmise puhul. Kuna hinna tõstmine suurendab piirkasumimäära, siis mõningase müügimuutuse vähenemise võib ettevõtte välja kannatada ja ikkagi kasvatada kasumlikkust. Kuni hinnatõusust tingitud kulukatte määra suurenemine ületab müügimahu vähenemisest tingitud piirkasumi vähenemise.

Oluline on märkida, et müügimahu tasuvusläve muutuse arvutus on esitatud nii, et siin tuuakse välja, mitu protsenti peab muutuma müüdüd ühikute hulk. Mitte aga see, kui mitu protsenti peaks kasumi saavutamiseks muutuma müük rahas (protsentuaalne muutus eurodes). Kuna hinnakärpe tõttu on hind nüüd madalam, peab samale kasumitasemele jõudmiseks protsentuaalne muutus müüdüd ühikutes olema suurem kui protsentuaalne muutus rahas.

Et teisendada müügiühikute protsentuaalne muutus rahakäibe protsentuaalseks muutuseks, võib rakendada järgmist lihtsat valemit:

$$\begin{aligned} \text{Taluvusläve rahaline muutus (\%)} &= \\ &= \text{Tasuvusläve muutus ühikutes} + \text{Hinnamuutus (\%)} \times \\ &\quad (1 + \text{tasuvusläve muutus ühikutes (\%)}) \end{aligned}$$

Väikefirma Kuus Patja puhul tähendas plaaniline 5%-line hinna alandamine, et uuesti samale kasumitasemele jõudmiseks oli vaja müüa 12,5% võrra rohkem ühikuid. Milline on sellele vastav protsentuaalne muutus eurodes?

$$\text{Taluvusläve rahaline muutus} = 0,125 + (-0,05) \times (1+0,25) = 6,88\%$$

Selleks, et saavutada endist kasumitaset 5%-lise hinnakärpe korral, peab OÜ Kuus Patja suurendama oma müüki eurodes 6,88% võrra, mis on täpselt sama kui suurendada ühikute müüki 12,5% võrra.



## Kokkuvõtteks

Hinnakujunduses saame lähtuda kliendist, ehk tema väärtustajast meie kauba/teenuse suhtes, ning konkurendist. Kehtestades oma toodetele/teenustele täpselt sama hinna. Kliendist lähtuva hinnakujunduse puhul saame ilmselt kõige õigema hinnakujunduse, kuid selle määramine on keerukas. Me peame pidevalt kliendiga suhtlema, teda küsitama, analüüsima tema ostukäitumist. Lihtsam on kehtestada oma toodetele/teenustele sama hind, mis konkurendil, kuid sellega jätame juba eos välja turundusliku põhireegli – eristumine –, mis väljendub ka hinna erinevustes. Saame hinnakujunduses lähtuda ka oma kuludest, lisades nendele mingi kasumiprotsendi. Lihtne, kuid sellega võib alt minna. Esiteks ei pruugi hind katta kõiki meie kulusid (kui kasumiprotsent pole piisavalt põhjendatud), teiseks ei pruugi me olla konkurentsivõimelised, kolmandaks, me võime küsida liiga vähe raha, teadmata et klient on nõus maksma hoopis rohkem.

Ükskõik, millest hinnakujunduses lähtume, ei pääse me kuluarvestusest. Igal juhul peame teadma, kui palju toote tootmine ja teenuse osutamine meile maksma läheb. Liiga kergesti antakse allahindlusi, mõtlemata sellele, kui palju peab rohkem müüma, et allahindlus oleks majanduslikult põhjendatud. Kasumliku hinna määramise üheks meetodiks on kulu-maht-kasum analüüs, millest on juttu juba raamatu 2. peatükis. Loogika seisneb selles, et hetkel, mil meie müügihind ja muutuvkulud on võrdes, hakkab ettevõtte saama kasumit, mida suurem on toote/teenuse kasumimäär, seda rohkem saame hinnaga „mängida”. Oluline on, et hinda langetades, säilitame sama piirkasumi summa, vastasel juhul ei ole hinnaalandus majanduslikult põhjendatud. See, kui palju me peame rohkem müüma hinda langetades, sõltub piirkasumimäärast.

## Kasutatud kirjandus

- Alver, J., Reinberg, L. 1999. *Juhtimisarvestus*. Deebet
- Alver, J., Reinberg, L. 2002. *Juhtimisarvestus*. Teine, täiendatud väljaanne. Deebet
- Alver, J. 2002. *Finantsaruannete analüüs*. Loengukonspekt. Estonian Business School
- Bankir, A. *Mööda äri ja saavuta edu*. www.leanway.ee/blogi/mooda-ari-ja-saavuta-edu
- Block, S. B., Hirt, G. A. 1989. *Foundations of Financial Management*. 5th ed. IRWIN
- Brigham, E. F. 1989. *Fundamentals of Financial Management*. 5th ed. The Dryden Press
- Brigham, E. F., Gapenski, L. C., Ehrhard, M. C. 1999. *Financial Management. Theory and practise*. 9th ed. Harcourt, inc
- Damodaran, A. 2001. *Corporate Finance*. 2nd ed. John Wiley & Sons, inc, USA.
- Deakin, Ed. W., Mahee, M. W. 1991. *Cost Accounting*. 3rd ed. IRWIN.
- Drury, C. 2001. *Management Accounting for Business Decisions*. 2nd ed. Thomson Learning
- Drury, C. 2012. *Management & Cost Accounting*. Eighth edition. Cengage Learning
- Gibson, C. H. 1997. *Financial Statement Analysis. Using Financial Accounting Information*. 7th ed. South-Western College Publishing.
- Haldma, T., Karu, S. 1999. *Kuluarvestuse süsteemi loomine organisatsioonis*. Rafiko
- Haten, T. S., 1997. *Small Business. Entrepreneurship and Beyond*. New Jersey
- Hilton, R. W., Maher, M. W., Selto, F. H. 2003. *Cost Management. Strategies for Business*. 2nd ed. McCraw-Hill.
- Hogan, J. E., Nagle, T. T. 2006. *Hind, strateegia ja taktika*. Director
- Horngren, Ch. T., Foster, G., Datar, S. M. 1997. *Cost Accounting. A Managerial Emphasis*. 9th ed. Prentice Hall International, Inc
- Kaplan, R. S., Cooper, R. 2002. *Kulu ja tulemus*. Fontese kirjastus
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. 1992. *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. Harvard Business School Press
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. 2004. *Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press
- Kaplan, R., Norton, D. 2003. *Tasakaalus tulemuskaart: strateegialt tegudele*. Tallinn, Pegasus
- Karu, S. 2008. *Kulude juhtimine ja arvestus tulemuslikkusele suunatud organisatsioonis, I osa*. Rafiko Kirjastus
- Karu, S., Zirnask, V. 2004. *Eelarvestamine – üks strateegilise kontrollingu juurutamise eeldusi organisatsioonis*. Rafiko kirjastus
- Osteryoung, J. S., Newman, D. C., Davier, G. 1997. *Small Firm Finance. An Entrepreneurial Analysis*. The Dryden Press, USA
- Raamatupidamise seadus*. RT I 2002, 102, 600.
- Mereste, U. 2003. *Majandusleksikon, 1. osa*. Eesti Entsüklopeediakirjastus
- Päril, Ü. *Kulude juhtimine – kas raha või aeg?* www.juhtimine.ee
- Reider, R., Heyler, P. B. 2003. *Managing Cash Flow. An Operational Focus*. John Wiley & Sons, inc
- Ross, Ed., Westerling, J. 1999. *Corporate Finance*. 2nd ed. Irwin/Mcraw-Hill
- RTJ 1. Raamatupidamise aastaaruande koostamise põhimõtted (muudetud 2009)
- RTJ 4. Varud (muudetud 2011)
- Rünkla, J. 1997. *Ettevõtte kulud, varud ja juhtimisotsused*. Külim
- Rünkla, J. 2003. *Ärianalüüs*. Külim
- SBA. 1981. *Purchasing Management and Inventory Control for Small Business*. U.S. Government Printing Office
- Zimmermann, J. L. 2003. *Accounting for Decision Making and Control*. McGraw Hill, USA