**Kulude juhtimine eeldab tegevusanalüüsi**

Ülle Pärl, PhD kandidaat, juhtimiskonsultant

Praegu on päevakajaline rääkida kulude juhtimisest ja kokkuhoiust. Kuid selle juures tuleb arvestada tõsiasjaga, et need mõlemad on praktiliselt võimatud tegevused. Miks?

Kulude kokkuhoiu võimalusi otsides puutume kokku tõsiasjaga, et enamik kulusid tunduvad paratamatud, st kulude vähendamise ruum on tegelikus elus väga väike. Kulud annavad hinna ajale (töötajate palgad, ruumide rent, töökohtadega kaasnevad kulud jms). Tuleb välja, et tegelikult maksab hoopis aeg. Aeg on raha! Tavaliselt selgub analüüsi tulemusena, et organisatsiooni või selle osa ajaühiku maksumus on suhteliselt püsiv suurus. Seetõttu oleks hea teada, kui palju maksab organisatsiooni minut-tund-päev. Järgmisena oleks oluline aru saada, mida ja mille jaoks meie organisatsioonis tegelikult tehakse ja kui palju see aega võtab või võiks võtta.

|  |
| --- |
| Kui suudame kontrolli, informatsiooni edastamise ja suhtlemise kaudu teadmisi edastada ning mõtteviisi mõjutada, siis on võimalik, et asju hakataksegi tegema teisiti. |

Kulud on tegevuste ning mingi ressursi kasutamise tulemus. Seetõttu ei ole võimalik juhtida ja kokku hoida kulusid, vaid on võimalik suunata tegevusi, neid teha või tegemata jätta. Tegevusi teevad ja ressurssi kasutavad aga inimesed. Igapäevastes otsustustes lähtuvad inimesed tavaliselt mõistlikult ja kasulikult toimimise printsiibist, st lähtuvad oma parimatest teadmistest ja eelnevatest kogemustest.

Kulude summa muutub siis, kui organisatsioonis hakatakse midagi teistmoodi tegema. Selleks, et see juhtuks, peavad inimesed hakkama teisiti mõtlema. Nad peavad aru saama, miks ja kuidas on mõistlik, võimalik ja vajalik toimida. Kui suudame kontrolli, informatsiooni edastamise ja suhtlemise kaudu teadmisi edastada ning mõtteviisi mõjutada, siis on võimalik, et asju hakataksegi tegema teisiti. Ainult sellisel juhul on võimalik kas „kulusid kokku hoida“ või sama kulude hulgaga saada rohkem tulusid.

Kui hästi oskad protsesse kirjeldada? Mida ja milleks tehakse?

Oleme jõudnud olulise küsimuseni: milline on ressursi tegelik vajadus ja kasutamine ehk mida ja mille jaoks meie organisatsioonis tegelikult tehakse ja kui palju see aega võtab või võiks võtta.

Analüüsi tulemusena võib selguda, et mõningad asjad, mida ettevõttes tehakse, ei anna lisaväärtust. Need ei ole tegelikult vajalikud tootmis-teenindusprotsessi jaoks. Kui selgub, et vajalikud protsessid peaksid nõudma vähem ajakulu, tekivad erinevad lahendusvõimalused: kas ressurssi vähendada või on võimalik hoopis toodangu/teenuste mahtu suurendada.

Ülaltoodust näeme, et küsimus taandub suuresti sellele, kui hästi me suudame protsesse kirjeldada ja analüüsida. Arvestussüsteemi üks eesmärk peaks olema informatsiooni tekitamine selle kohta, kui palju maksab aeg ning milleks ja kuidas seda kasutatakse.

Sageli ei tegeleta aga mitte protsesside analüüsi ja nende suunamisega, vaid püütakse mõõta ja juhtida tagajärge ehk kulusid. Pikaajalises perspektiivis on võimalik mõjutada kulude suurust ehk teha midagi teisiti. Lühiajaliselt on võimalik kulude suurust mõjutada enamasti kontrolli tõhustamise ja otseste kadude vähendamisega.

Juhtide infonälg andmeuputuses

Kogu arenenud maailmas ja sealhulgas ka meil, Eestis, on väga tavaline, et ettevõtted ja nende juhid upuvad erinevatesse andmetesse, kuid juhtidele vajalikku informatsiooni napib. Miks?

Asi on selles, et andmeid on küll palju, kuid neid ei analüüsita ning seetõttu ei ole võimalik ka kasutada. Veelgi enam, võib juhtuda, et andmed on kogutud viisil, kus nad ei ole võrreldavad ja seetõttu analüüsitavad. Üheks sageli välja toodud põhjuseks on ka ajapuudus. Kuid ilma analüüsita andmetest informatsiooni ei teki. Analüüs eeldab teadmisi nii ettevõtte protsessidest, arvestussüsteemist kui ka analüüsivõtetest. Integreeritud analüüs on tänapäeval võtmeküsimus. Ainult niiviisi on võimalik luua juhile vajalik informatsioon.

Miks andmed kogutakse nii, et need ei ole analüüsiks kasutuskõlblikud või analüüsi ei tehta ja vajalikku informatsiooni ei edastata? Põhjusi võib olla mitu. Üks põhiprobleeme on, et ei teata, millist informatsiooni vajatakse – ei osata seda pakkuda või küsida. Probleem ei ole mitte tehniline – infosüsteemi ja tarkvara võimalused ja arvestusmeetodite valik –, vaid hoopiski sotsiaalne, probleem on suhtlemises.

Teiseks võib juhtuda, et paljudel ettevõtjatel ei ole piisavaid teadmisi protsesside ja kulude analüüsist ning nende seostest. Ühele keskmisele Eesti ettevõttele käib tavaliselt üle jõu palgata finantsspetsialist, kes valdaks ka protsesside- ja kuluanalüüsi saladusi. Tavaliselt piirdub väikeettevõtte arvestussüsteem aastaaruande tarvis informatsiooni kogumisega. Arvestus, mille eesmärk on aastaaruande koostamine, ei anna tavaliselt infot selle kohta, milliste protsessside tagajärjel vähenes/suurenes kasum. Seetõttu kobataksegi piltlikult öeldes käsikaudu pimeduses – ehk tuleb välja. Kui hästi läheb, siis tuleb ka. Probleemi aitaks lahendada vastava kogemuse ja ettevalmistusega konsultandi kasutamine.

Lisaks eelnevatele probleemidele võib komistuskiviks saada ka info esitamise viis. Näiteks kuhjatakse aruannetesse liiga palju andmeid, need ei ole hästi grupeeritud, vähe kasutatakse jooniseid või on need raskesti arusaadavad. Üheks probleemiks võib saada ka aruannetes ja suhtlemisel kasutatav keel. Nagu teame, on finantsspetsialisti ja inseneri professionaalne keel väga erinevad. Kui info esitatakse vormis või keeles, millest juht aru ei saa, siis ei ole sellest infost ka suurt kasu. Päris üksüheselt mõistetav ei ole informatsioon kahjuks kunagi, sest inimesed ja nende kogemused/teadmised on erinevad.

Seega peavad kõik osapooled vaeva nägema, et oma keelekasutus võimalikult üksteisele arusaadavaks teha.