TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Kristina Varul

ARVESTUSINFORMATSIOONI KASUTAMINE PÕLVA TARBIJATE ÜHISTU JUHTIMISEL

Bakalaureusetöö

Juhendajad: doktorant Karina Kenk
lektor Ulvi Sloog

Tartu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele ……..

(juhendaja allkiri)

Soovitan suunata kaitsmisele ……..

(kaasjuhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2015. a

Rahanduse ja majandusarvestuse õppetooli juhataja Toomas Haldma

…….……

(õppetooli juhataja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

……..

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus 4
1. Arvestusinformatsiooni kasutamine jaekaubandusettevõttes 7
1.1. Arvestusinformatsiooni kasutamise võimalused jaekaubandusettevõttes 7
1.2. Jaekaubandusettevõtte põhiliste protsesside määratlemine 14
1.3. Informatsiooni liikumine erinevate juhtimistasandite vahel ning tulemuslikkuse mõõtmisel kasutatavad näidikud jaekaubandusettevõttes 21
2. Arvestusinformatsiooni kasutamine Põlva Tarbijate Ühistus 29
2.1. Ülevaade Põlva Tarbijate Ühistu tegevusest ning selle võrdlus teiste jaekaubandusettevõtetega 29
2.2. Põlva Tarbijate Ühistus toimuvates põhilistes protsessides ja juhtimistasanditel kasutatav arvestusinfo ning infovoogude määratlemine 35
2.3. Arvestusinformatsiooni kasutamine Põlva Tarbijate Ühistu juhtimisel ning ettepanekud selle täiendamiseks 43
Kokkuvõte 50
Viidatud allikad 53
Lisad 60
Lisa 1. Kõik ETK grupi liikmed piirkonniti (autori koostatud) 60
Lisa 2. PTÜ bilansi vertikaalanalüüs aastate 2011-2013 kohta 61
Lisa 3. PTÜ bilansi horisontaalanalüüs aastate 2011-2013 kohta 61
Lisa 4. Intervjuu küsimused: kaupluse juhataja (esmatasandi juht) 62
Lisa 5. Intervjuu küsimused: kaubandusdirektor (kesktaseme juht ja juhatuse liige) 63
Summary 65

SISSEJUHATUS

Kõik organisatsioonid, nii väikesed kui suured, on pidevas arengus. Ettevõtete juhid töötavad selle nimel, et arengud oleksid positiivsed. Selleks püstitatakse ettevõtetes erinevad eesmärke, et ettevõtte tulevikku planeerida ning jõuda soovitud punkti. Eesmärgiks võib olla näiteks nii ettevõtte laienemine rahvusvahelistele turgudele või ka turuosa suurendamine. Selleks, et eesmärgid ellu viidaks, on aga ettevõttel kui tervikul vaja käituda läbimõeldult ning tasakaalustatult. Vastu on vaja võtta mitmeid strateegilisi otsuseid, mille tegemiseks vajavad juhid aga pidevalt informatsiooni.

Üha globaliseeruvas maailmas on info hulk pidevalt kasvav ning sellest suurest infohulgast on vaja eraldada vaid oluline. Infot tuleb pidevalt juurde nii sise- kui ka väliskeskkonnast. See annab ettevõttele eelise, kui ta suudab sellest enda jaoks olulise välja sõeluda, et oma tööd võrreldes konkurentidega efektiivsemaks muuta. Õige info ning selle kasutamise põhjal suudetakse teha paremaid otsuseid, mis on olulised ettevõtte õigel kursil hoidmiseks.

Igas ettevõttes on vaja info kogumise ning selle analüüsimisega tegeleda. Mõni ettevõte teeb seda rohkem, teine jälle vähemal määral. Oluline on leida optimaalne punkt, mil info kogumisest ning analüüsimisest saadav kasu ületaks selle saamiseks tehtud kulutused. Sujuva informatsiooni liikumise ja kasutamise tagamine annab ettevõttele palju juurde, kuna selle abiga on lihtsam oma eesmärke ellu viia ning ressursse efektiivsemalt kasutada.

Antud bakalaureusetöös keskendutakse arvestusinfo kasutamisele ning seda just ettevõtte erinevatel juhtimistasanditel ning tegevustes ehk protsessides. Analüüsitavaks ettevõtteks on valitud jaekaubandusvaldkonnas tegelev Põlva Tarbijate Ühistu (PTÜ). Hetkeolukorra analüüsi alusel tuuakse välja erinevates tegevusprotsessides ning juhtimistasanditel olemasolevad praktikad, analüüsitakse arvestusinfo

kasutamist ning pakutakse välja autoripoolseid ettepanekuid praeguse süsteemi arendamiseks.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on välja töötada ettepanekud protsesside juhtimisel kasutatava arvestusinformatsiooni rakendamise parendamiseks. Eesmärgini jõudmiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- selgitada arvestusinformatsiooni mõistet, olemust ja kasutamist juhtimisprotsessis;
- erialakirjandusele tuginedes tuua välja jaekaubandusettevõttes toimuvate põhiliste protsesside erinevad määratlemise võimalused;
- tuginedes erialakirjandusele kirjeldada ettevõtte juhtimistasandeid ja erinevatel juhtimistasanditel arvestusinformatsiooni kasutamist protsesside lõikes;
- ülevaate andmine Põlva Tarbijate Ühistu tegevusest ning võrdlus teiste jaekaubandusettevõtetega, et välja tuua sarnasusi ja erinevusi;
- määratleda Põlva Tarbijate Ühistus toimuvad olulisemad tegevusprotsessid ja infovood;
- Põlva Tarbijate Ühistus arvestusinformatsiooni kasutamise analüüsimine selle olulisemates tegevusprotsessides ning juhtimistasanditel;
- analüüsi põhjal ettepanekute tegemine arvestusinformatsiooni kasutamise parendamiseks.

Bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist, sisaldades nii teoreetilist kui ka empiirilist osa. Töö teoreetilises osas on peamine rõhuasetus arvestusinformatsioonil ning erinevate näitajate kasutamisel eelkõige jaekaubandusega tegelevas ettevõttes toimuvates tegevusprotsessides ning selle juhtimistasanditel. Teisisõnu, esmalt kirjutatakse sellest, mis on üldse majandusarvestus ning millist informatsiooni see hõlmab. Seejärel kirjeldatakse ka protsesside määratlemise erinevaid võimalusi ning info jagunemist juhtimistasandite vahel. Kokkuvõtvalt võib öelda, et autor avab ettevõttes informatsiooni liikumise olemuse ning seob selle arvestusinformatsiooni kasutamisega ettevõtte erinevates protsessides ning juhtimistasanditel. Omavahel integreeritakse juhtimisarvestus ning finantsarvestus. Mõned autorid, kelle töödele ning artiklitele keskendutakse on näiteks K. Merchant, R. N. Anthony ning R. S. Kaplan.

Töö empiirilises osas keskendutakse Põlva Tarbijate Ühistule. Esmalt antakse ülevaade selle tegevusest ning võrreldakse seda teiste jaekaubandusettevõtetega. Arvutatakse välja mõned PTÜ-d iseloomustavad suhtarvud ning võrreldakse saadud arve Eesti Statistikaameti andmebaasist saadavate jaekaubandusettevõtete ning kõigi tegevusalade keskmiste suhtarvudega. Kõiki suhtarve pole otstarbekas võrrelda ning seetõttu peab autor oluliseks valida mõned tähtsamad näitajad. Põlva Tarbijate Ühistu olemuse paremaks mõistmiseks viiakse läbi ka bilansi ning kasumiaruannete vertikaal– ning horisontaalanalüüs.

Vastavalt töö eesmärgile analüüsib autor ettevõtte informatsiooni kasutamist selle erinevates tegevustes ja juhtimistasanditel ning analüüsi põhjal toob välja ettepanekuid parendusteks, et tõhustada ettevõtte tööd. Eriline rõhk ongi just arvestusinformatsiooni kasutamisel ettevõtte erinevates protsessides. Esmalt määratletakse ettevõtte olulisemad tegevused ning infovood ning viiakse läbi nendega seotud juhtide ning pearaamatupidajaga intervjuud. Lisaks töötatakse läbi ka erinevaid ettevõtte sisemisi dokumente, et saavutada ettevõttest ühtne pilt. Viimases peatükis tuuakse välja ettepanekuid Põlva Tarbijate Ühistu arendamiseks arvestusinfo kasutamise osas ning tuuakse välja ka üldisi tähelepanekuid ettevõttes info kasutamisest ja selle vajadusest.

Töö empiiriline osa tugineb intervjuudele, mis võivad olla võrdlemisi subjektiivsed. Kui autoril oleks olnud võimalus jälgida PTÜ-s informatsiooni liikumist ja kasutamist näiteks vaatluse teel pikema perioodi vältel, siis oleksid järeldused olnud ilmselt mingil määral erinevad, kui antud töö empiirilise osa tarvis tehtavad intervjuud seda võimaldavad. Intervjuud ei pruugi kajastada tegelikku olukorda piisavalt täpselt. Seda seetõttu, et tegemist on inimeste isiklike arvamustega, mis võivad tegelikust olukorrast erineda.

Autor soovib tänada oma juhendajaid Karina Kenki ning Ulvi Sloogi ning eelkaitsmistel nõu andnud Kertu Läätse, kelle mõtted ja ettepanekud on töö kirjutamisel suureks abiks olnud. Suur tänu ka Põlva Tarbijate Ühistule ning eriline tänu intervjueeritavatele.

Bakalaureusetöö olulisemateks märksõnadeks on juhtimistasandid, protsessid, arvestusinformatsioon, infovood ning kontroll.

1. ARVESTUSINFORMATSIOONI KASUTAMINE JAEKAUBANDUSETTEVÕTTES

1.1. Arvestusinformatsiooni kasutamise võimalused jaekaubandusettevõttes

Esmalt peab autor oluliseks ära seletada organisatsiooni ehk ettevõtte mõiste. Organisatsiooniks peetakse keeruliselt toimivat ühendust, mida on üheselt väga raske määratleda. Üheks võimalikuks definitsiooniks organisatsioonile on see, et organisatsioon on süstemaatiliselt seotud inimeste ühendus, mis toimib ühiste eesmärkide saavutamise suunas. (Aldag, Stears 1991: 12) Eeltoodud mõiste puuduseks võib aga tuua organisatsioonisisese suhtlemise vähest rõhutamist – nii inimeste kui ka osakondade vahel. R. L. Daft toobki oma raamatus esile organisatsiooni määratlemise juures just tõhusa suhtlemise, koordineerimise ja integratsiooni vajalikkuse organisatsiooni mõiste selgitamiseks (2007: 597). Ka antud töö autori arvates on suhtlusel täita ettevõttes väga oluline ning kandev roll, sest tänu sellele saab ettevõte toimida terviklikult.

Kuna käesolevas töös keskendub autor just jaekaubandusega tegelevale ettevõttele, siis on oluline välja tuua ka jaekaubanduse mõiste. Jaekaubanduseks nimetatakse kaupade ja teenuste müüki lõpptarbijale isiklikuks mitteäriliseks tarbimiseks või kasutamiseks. (Mereste 2003: 287) Jaekaubandusettevõtete põhitegevuseks on seega kauba müümine kodumajapidamises kasutamiseks. Jaekaubandusettevõtteid võib sarnaseks pidada teenindusettevõtetega, sest neis on mitmeid sarnaseid jooni. Nimelt, tekkivate olulisemate kulude liigid on ühesugused – tööjõu palgakulu ning pinnakulu ehk siis rendikulu. Lisaks ei toodeta kummaski ettevõttes otseselt midagi.

Küll aga on teenindusettevõtte ning jaekaubandusettevõtte vahel ka erinevusi. Näiteks see, et jaekaubandusettevõtte tegevuse tulemusena saab tarbija kauba, millel on olemas füüsiline substants. Teenindusettevõtte pakub tarbijale aga teenust, millel selline

omadus puudub. Jaekaubandusettevõtte tegevus on võrreldav vahendaja rolliga. Sellest tulenevalt iseloomustab jaekaubandusega tegelevat ettevõtet võrdlemisi suurte kaubavarude olemasolu.

Eelnevalt sai välja toodud ettevõtte mõiste. Selle juures on oluline ära seletada ka juhtimise olemus, milleta ükski ettevõte hakkama ei saa. Nimelt, juhtimine (*management*) on inimeste tegevuse sihipärane ja süstemaatiline suunamine, et saavutada ettevõtte eesmärgid. Eesmärgid saavutatakse läbi organisatsiooni töö planeerimise, organiseerimise, mehitamise, koordineerimise ja kontrollimise. (Aldag, Stears 1991: 13) Teisisõnu, juhtimist peetakse väga komplekseks tegevuseks, mis koosneb omavahel tihedalt seotud erinevatest toimingutest.

Edukas äritegevus ei sõltu vaid välisteguritest – näiteks turuolukorrast, klientidest ja tarnijatest. Tähtis on ka ettevõtte sisekeskkond, mille üheks osaks on hästi korraldatud sisekommunikatsioon ja kontroll. Seda on näha ka eeltoodud definitsioonist, et juhtimise üheks oluliseks osaks on tehtud töö tulemuste kontrollimine ehk *controlling*. Kontrolliks nimetatakse firma ja selle allüksuste jälgimist, et nende tegevus oleks vastavuses ettevõtte eesmärkide ja plaanidega. (Alver, Reinberg 2002: 13) *Controllingut* käsitletakse ka kui organisatsiooni juhtimist toetavat funktsiooni, mille esmane eesmärk on majandustulemustele suunatud reguleerimis-, planeerimis- ja kontrollsüsteemi info tagamine. (Lääts, Peets 1999: 19) Oluline on informatsiooni edastamine funktsionaalsetes valdkondades tegutsevatele juhtidele, et kasutada seda erinevate eesmärkide saavutamiseks. *Controlling'*ut ehk juhtimiskontrolli (*management control*) on defineeritud veel väga erinevatel viisidel.

Juhtimiskontrolli on käsitletud ka kui tegevust, millega juhid mõjutavad teisi ettevõtte liikmeid käituma nii, et saavutataks ettevõtte eesmärgid. (Anthony, Govindarajan 2007: 6) Teisalt on R. Anthony välja toonud ka definitsiooni, mis pole niivõrd ettevõtte töötajate keskne, vaid keskendub ressurssidele ning nende kasutamisele. Nimelt on juhtimiskontroll tegevus, millega ettevõtte juhid tagavad ressursside efektiivse rakendamise nii selle hankimisel kui ka kasutamisel, et tagada organisatsiooni eesmärgid (1965: 17). Kõik definitsioonid rõhutavad seda, et juhtimiskontroll on oluline just ettevõtte strateegia elluviimiseks, et tagada ettevõtte eesmärgid.

Ettevõttesisesed erinevad kontrollid moodustavadki ettevõttesisese juhtimiskontrollisüsteemi (MCS). Juhtimiskontrollisüsteemide kohta on tehtud mitmeid töid. Näiteks on uurinud neid R. Simons, kes pööras erilist tähelepanu ettevõtte kontrollsüsteemide erinevatele külgedele (Simons 1995). Või ka näiteks T. Malmi ning D. A. Brown, kes käsitlesid kontrollisüsteeme ettevõttes vastupidiselt R. Simonsile tervikpaketina, tuues välja selle, et kõik kontrollid on omavahel tugevas vastastikseoses. (Malmi, Brown 2008) Eelnevalt toodud töödest võib järeldada, et kõige olulisem on ettevõttes saavutada tasakaal. Teisisõnu, tõhus kontrollisüsteem vajab erinevat liiki kontrolle, mis on tasakaalus.

COSO (*Commitee of Sponsoring Organisatsions of the Treadway Commission*), mille puhul on tegemist ühe levinuma sisekontrollisüsteemi raamistikuga, tegeleb finantsaruandluse kvaliteedi tõstmisega läbi:

- tegevuste korrapärase, läbimõeldud ja efektiivse korraldamise;
- aruandluskohustuse usaldusväärse täitmise;
- kehtivatest seadustest ja normatiivaktidest tulenevate nõuete täitmise.

COSO mudelis eristatakse täpsemalt veel viit sisekontrollisüsteemi põhikomponenti, milleks on kontrollikeskkond, riskide hindamine, järelvalvevahendid, info- ja kommunikatsioonisüsteemid, kontrollitegevuste monitooring. (Moeller 2014: 13-14) Teisisõnu, COSO raamistiku põhjal on sisekontrolli oluliseks osaks aruandlus, mis on toetatud ettevõtte info – ja kommunikatsioonisüsteemide ning kontrollsüsteemide poolt. Sisekontrolli ja juhtimiskontrolli ühiseks jooneks ongi kommunikatsioonisüsteemi olulisus, mille üheks osaks on aruandlus.

Järgnevalt tuuakse välja veel üks võimalik juhtimiskontrolli ülesannete määratlus, mis sarnaselt COSO raamistikule peab oluliseks informatsiooni liikumist. Selle osadeks on (Anthony, Govindarajan 2007: 7):

- planeerimine – mida ettevõte peaks tegema;
- ettevõtte erinevate allüksuste töö koordineerimine;
- info edasi andmine;
- saadud informatsiooni hindamine;
- otsustamine, mida oleks ettevõttes vaja muuta või edasi arendada;
- inimeste käitumise mõjutamine soovitud suunas.

Ka sellest loetelust on näha, et väga oluline ja kandev roll on informatsioonil ning üldiselt aruandlusel, et vastu võtta otsuseid, millega saaks ettevõtte tegevust muuta või edasi arendada. Käesolevas töös on põhirõhk arvestusinformatsioonil ning sellelt saadavalt kasulikkusel ettevõtte töö tõhustamiseks. Arvestusinformatsiooni all on mõeldud majandustarkvarast saadavat saadavat infot, mis on väljendatud peamiselt rahalises vääringus.

Informatsiooni on väga palju. Oluline on, et leitaks ettevõtte enda jaoks see tähtsaim ning kasulikum. Eksisteerib oht, et võib tekkida informatsiooni üleküllus (*information overload*), mis lihtsamalt öeldes tähendab seda, et informatsiooni saadakse lihtsalt liiga palju ning selle kõigega pole enam midagi teha. (Eppler, Mengis 2004: 326) Tänapäeval iseloomustab ettevõttes kasutatavat informatsiooni see, et saadava informatsiooni hulk on kiiresti kasvanud ning selle liikumiskiirus on oluliselt kasvanud. Lisaks saavad peaaegu kõik olla andmete kogumises osalised ning saadava informatsiooni kasutamisega seotud. (Pärl 2012: 45) Seega on oluline, et enda jaoks sõelutaks suurest informatsioonihulgast välja kõige tähtsamad andmed, mida ettevõtte juhtimisel kasutada.

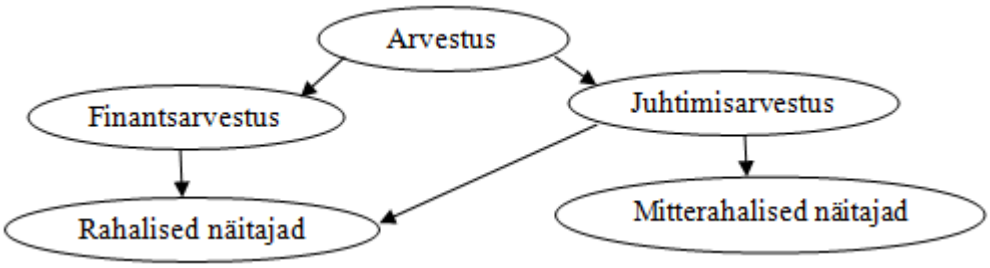
B. Pierce ja T. O'Dea on uurinud just arvestusinformatsiooni kasutamist ettevõtetes. Üldiselt jõuti nende uurimuses järeldusele, et arvestusinformatsiooni ei kasutata ettevõtetes sageli piisavalt kasulikult ära. Teisisõnu, saadavat informatsiooni on küll palju, aga seda ei osata efektiivselt ära kasutada. Kõige rohkem on selline lõhe levinud informatsiooni liikides ja hulgas, mida juhid saaksid kasutada, informatsiooni kvaliteedis ning sellise informatsiooni kasutamises, mis on koostatud erinevaid juhtimisarvestuse tehnikaid kasutades. (Pierce, O'Dea 2003: 282) Veel ilmnes probleem, et informatsioon, mida kogutakse, ei ole selle kasutajatele sageli üldse oluline või pole organisatsiooni vajadustele vastav. Tehakse nii-öelda ebavajalikku tööd.

Ettevõttes on tähtis suhtlemine ning üksteise informatsioonivajadusega on oluline arvestada. Ettevõtetes ongi sageli küsimuseks ka see, kuidas oma töötajaid rohkem juhtimisse kaasata, et selle tööd efektiivsemaks muuta ning probleeme kiiremini avastada ja ennetada. Oluline on ettevõttesisene tihe suhtlemine, et saavutada parim tulemus. Sageli aga ei mõisteta ettevõttesiseselt üksteise vajadusi ning koostöö ei toimi.

B. Pierce ja T. O'Dea tõid oma artiklis välja ka mitmeid puudusi arvestusinformatsiooni juures, mis erinevate ettevõtete põhjal tehtud uurimuses välja tulid. Näiteks tunnetatakse, et saadav informatsioon pole sageli õigeaegne, piisav ega paindlik. Teisisõnu, see on liiga „kitsas", et vastu võtta uusi otsuseid. Veel tuli uurimuses välja see, et info on sageli liiga „raamatupidaja formaadis". (Pierce, O'Dea 2003: 282) „Raamatupidaja formaadi" juures on mõeldud seda, et saadav informatsioon võiks juhtidele olla kasutajasõbralikumas vormis. Hetkel on aruannetes liiga palju keerulisi tabeleid ja arve, mille mõistmine on keeruline. Selle parandamiseks võiks olla rohkem näiteks erinevaid graafikuid, mis annaksid olukorrast selgema pildi.

Arvestusinformatsioon, mis tuleneb ettevõtte finantsaruandluse süsteemist, on ka R. S. Kaplani ja H. T. Johnsoni raamatust kirjeldatud kui liiga aeglaselt, koondatud ning moondunud informatsiooni, et juhid saaksid selle abil planeerida ning vastu võtta erinevaid otsuseid (1991: 1). Kokkuvõtvalt võib välja tuua selle, et juhid tajuvad kogutava ning saadava arvestusinformatsiooni juures seda, et see on vastavuses pigem rangete raamatupidamisreeglite ning eeskirjadega kui arvestab selle ettevõttesisese kasutaja tegelikke vajadusi. Juhid tajuvad, et ettevõttesisene kontroll ja arvestuse pidamine on küll olulised, kuid antud hetkel on aruandlus liiga väliskasutajatele suunatud.

Järgnevalt peab autor oluliseks ära seletada majandusarvestuse ehk ettevõttearvestuse mõiste ja olemus. Majandusarvestus on informatsiooni töötlemise süsteem, mis hõlmab enda all andmete kogumist, salvestamisest, klassifitseerimisest, analüüsimist ning ka analüüsi tulemuste edastamist juhtidele (Tracey 2003: 8). Samas on majandusarvestust nimetatud ka terminiks, millega tähistatakse erinevate ainevaldkondade kogumit, millesse kuuluvad finantsarvestus, juhtimisarvestus, kuluarvestus, audiitorkontroll, finantsaruannete analüüs ja maksundus. (Alver , Alver 2011: 12) Viimane definitsioon on oluliselt laiem kui esimene. Enamasti jaotatakse majandusarvestus lähtuvalt oma funktsioonidele aga kahte ossa. Eristatakse finants – ja juhtimisarvestust. (vt. joonis 1) Kuid ka kuluarvestust peetakse ettevõtte eduka toimimise oluliseks alustalaks.



Joonis 1. Ettevõtte arvestusnäitajate jagunemine (Pärl 2004: 13).

Finantsarvestus on raamatupidamine, mis hõlmab ettevõtte aktivate ja passivate, tulude ja kulude arvestust ning mis varustab infoga üheltpoolt ettevõtte juhtkonda ning teiselt poolt organisatsiooni tegevusest huvitatud isikuid, kes otseselt ettevõtte töös ei osale (aktsionäre, riigi – ja omavalitsuste statistikaorganeid, pankasid jt.) (Mereste 2003: 197) Finantsarvestuse peamiseks eesmärgiks ongi välistarbijate huvide rahuldamine. Selleks on määratud ettevõttele teatud aja tagant kohustuslike aruannete esitamine, milleks on bilanss, kasumiaruanne, rahavoogude aruanne ja omakapitali muutuste aruanne.

Finantsarvestuses on põhirõhk just rahalistel näitajatel. Kuigi finantsarvestuse peamine eesmärk on välistarbijate huvide rahuldamine, on nende kasutamine ka ettevõttesiseselt levinud. (Pärl 2004) Kenneth A. Merchant (1998: 301-302) on välja toonud peamised põhjused finantsaruannete kasutamiseks ettevõtete juhtimisprotsessides:

- kasumile orienteeritud ettevõtetes on finantseesmärgid olulised;
- finantsnäitajad on tegevusnäitajad, mis on kõikehaaravad ja summaarsed;
- suurem osa finantsnäitajaid on suhteliselt täpsed ja objektiivsed;
- ettevõtte vastutusüksuste tulemuste hindamine ja kontroll on finantstulemuste kaudu vähem pealetükkiv ning pigem soodustab loovat mõtlemist;
- see on odavam, kuna uusi andmeid, mida peaks kontrolli tarvis lisaks koguma, on vähem.

Ettevõtetes on ühtedeks enamkasutatavateks finantsaruanneteks valdavalt bilanss ja kasumiaruanne. Just kasumiaruannet on peetud pigem olulisemaks ning paremini olukorda kirjeldavaks. (Ramos 2000, viidatud Pärl 2004: 19 vahendusel) Ilmselt seetõttu, et see toob otseselt välja vaadeldaval perioodil tekkinud kulud ja tulud. Järgnevalt tuuaksegi välja põhjuseid, miks kasumiaruannet ettevõtete juhtimisel enamasti kasutatakse (Merchant 1998: 457-458):

- kasum on ajalisel baasil (ka lühiajalisel) mõõdetav suhteliselt objektiivselt ja täpselt;
- kasumiaruande näitajad on suurel määral seotud rikkuse suurendamise näitajatega;
- kasum ja teised rentaablusnäitajad on olulisel määral kontrollitavad nende juhtide poolt, kelle tegevust hinnatakse;
- kasum ja teised rentaablusnäitajad on arusaadavad – teatakse, kuidas andmed on saadud, mida need kajastavad ning kuidas neid saab mõjutada;
- kasumiaruande näitajad on saadud „tasuta“ – kasumiaruande näitajad on tegutseval ettevõttel vaja igal juhul välja tuua väliskasutajatele ning ettevõttel pole vaja neid hakata eraldi endale välja arvestama.

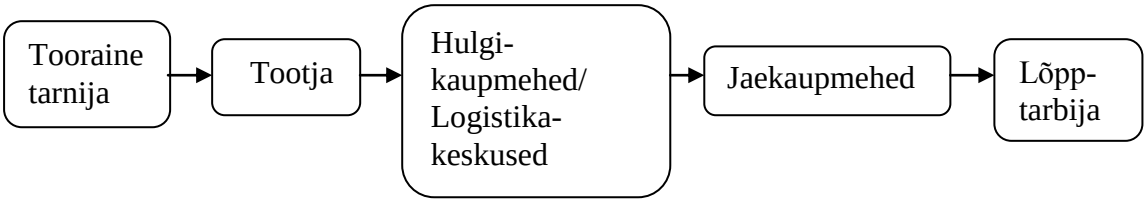
Juhtimisarvestust ehk otsusepõhjenduslikku majandusarvestust peetakse samuti raamatupidamise osaks, mis tegeleb aga finantsplaneerimisega ning millest saadavaid tulemusi kasutatakse ettevõtte töö parandamiseks (Mereste 2003: 294). Teise definitsioonina nimetatakse juhtimisarvestuseks (*managerial accounting, management accounting*) aga arvestust, mis hõlmab spetsiifilisi meetodeid, protseduure ja võtteid, mille peamiseks eesmärgiks on juhtkonnale vajaliku info andmine (Alver, Alver 2011: 453). Juhtimisarvestuse põhiülesanneteks on juhtkonnale otsustamiseks, kavandamiseks ja kontrolliks vajaliku informatsiooni tagamine ning juhtkonna ja allüksuste tegevuse edukuse hindamine. (*Ibid*.: 453) Juhtimisarvestuse esmaseks ülesandeks on vajaliku info tagamine just sisetarbijatele ning see on suunatud tulevikku. Juhtimisarvestuses on rõhk aga pigem mitterahalistel näitajatel, kuid kasutatakse ka rahalisi näitajaid.

Kuluarvestust peetakse teataval määral finants-ja juhtimisarvestust ühendavaks lüliks. Ettevõtte kuluarvestussüsteemidel on kolm peamist funktsiooni, milleks on varude hindamine ja realiseeritud toodangu mõõtmine finantsaruannete tarvis, tegevuste, toodete, teenuste ja klientide kulude mõõtmine ning juhtidele ja protsesside teostajatele efektiivsuse kohta majandusliku tagasiside tagamine. (Kaplan, Cooper 2002: 18) Kuluarvestusest tuleb välja see, millised on ettevõttes tekkivad peamised kululiigid, kulukandjad ja kulukohad. Tänu sellele saab ettevõte oma tööd kohandada ning kulude struktuuri mingil määral mõjutada ning kulusid ehk paremini ka kontrolli all hoida.

Arvestusinformatsioonil ning aruandlusel on täita väga oluline roll ettevõttes. Selleks, et saavutataks ettevõtte informatsioonivajadusest terviklik pilt, on vaja ühendada finantsarvestusest, juhtimisarvestusest ja kuluarvestusest tulenev informatsioon. Järgnevates peatükkides on käsitletud informatsiooni liikumist ja vajadust ettevõtte protsesside ning juhtimistasandite keskselt.

1.2. Jaekaubandusettevõtte põhiliste protsesside määratlemine

Jaekaubandusettevõtte kirjeldamise juures on oluline välja tuua tarneahela mõiste (*supply chain*). Nimelt jaekaubandusettevõte on üheks lüliks tarneahelas. Tarneahelat on traditsiooniliselt defineeritud kui ühesuunaliselt kulgevat ettevõtete jada, mille käigus saab toorainest valmistoode, mis seejärel toimetatakse lõpptarbijani (Beamon 1999a: 332). Tarneahela kirjeldamiseks toob autor välja joonise 2.



Joonis 2. Tarneahel toorainest lõpptarbijani (Chan 2003: 535).

Tarneahelate juures on oluline rääkida ka nende juhtimisest (*supply chain management*, SCM). Tarneahelate juhtimist on defineeritud kui ettevõtete ärifunktsioonide ja taktikate süsteemset ja strateegilist koordineerimist nii igas tarneahelasse kuuluvas ettevõttes eraldi kui ka kõigis kokku, et saavutada seeläbi paremaid pikaajalisi tulemusi. (Mentzer *et al.* 2001: 18) Traditsiooniliste ärifunktsioonide alla kuuluvad näiteks turundus, müük, arendustöö, kauba/tooraine hankimine, logistika, rahandus, klienditeenindus jne.

Tarneahelate efektiivne juhtimine aitab vähendada ahelasse kuuluvate ettevõtete kulusid, parandada ettevõtete omavahelist suhtlemist ja rahulolu ning ahelasse mittekuuluvate ettevõtete ees anda konkurentsieelise. (*Ibid.*: 12) Omavahel tehakse soodsamaid lepinguid. Tarneahelate juhtimine hõlmab enda all mitmeid tegevusi, milleks on (Mentzer *et al.* 2001: 8):

- kooskõlastatud käitumine ahelasse kuuluvates ettevõtetes;

- informatsiooni vastastikune jagamine;
- riskide vastastikune jagamine;
- koostöö tegemine;
- sarnaste eesmärkide seadmine klientide teenindamiseks;
- pikaajaliste suhete arendamine partnerite vahel;
- protsesside integreerimine.

Viimane punkt rõhutab seda, et protsessid on tarneahela lülides väga sarnased ning neid on oluline omavahel integreerida, et koostöö paremini sujuks.

Protsesse on defineeritud mitmeti. Näiteks on protsesse kirjeldatud kui ettevõttes loogiliselt ülesehitatud tegevuste järjekorda, et saavutada soovitud tulemus (Davenport, Short 2003: 100). Seejuures on oluline saavutada ettevõttes sünergia, et ettevõtte töötajad, selle kasutuses olevad materjalid, tehnika ning neid siduvad tegevused oleksid kooskõlas. M. Laguna ja J. Marklund (2013: 16) on protsesse defineerinud aga oluliselt lihtsamalt. Nimelt on protsess miski, mis määratleb sisendite muundumise väljunditeks.

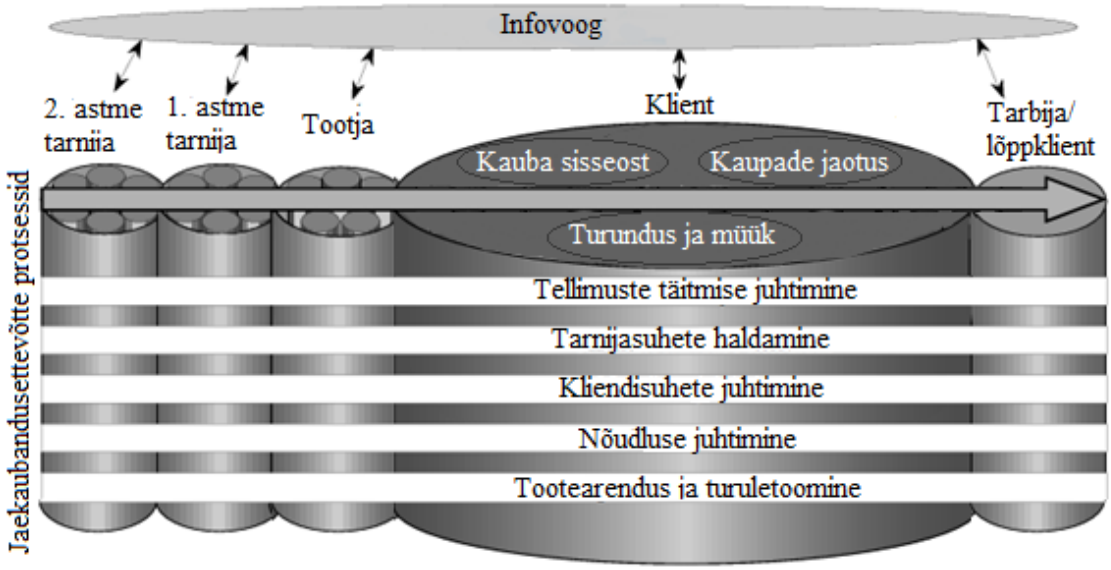
Igas ettevõttes on protsessid mingil määral erinevad. Kuid protsessidel on kaks olulist omadust, mis kehtivad valdavalt igas ettevõttes (Davenport, Short 2003: 100):

- Igal protsessil on väljund, millel on tarbijad. Nendeks võivad olla nii sise- kui ka välistarbijad.
- Protsessid ületavad organisatsioonisiseseid piire, mis tähendab seda, et protsessid esinevad ettevõttes erinevate allüksuste vahel, mitte ainult ühes allüksuses. Üldiselt on protsessid sõltumatud organisatsiooni hierarhiast.

M. Weske on oma raamatus välja toonud selle, et iga protsess on seotud vahetult ühe ettevõttega, kuid samal ajal võib see olla seotud ka teistes ettevõtetes toimuvate protsessidega (2012: 5). Eriti hästi ilmnebki see just tarneahelasse kuuluvates ettevõtetes, kuna ettevõtted on omavahel tugevalt seotud. Järgnevalt toob autor välja erinevate autorite lähenemisi protsesside määratlemisele tarneahelas, mille üheks lüliks on jaekaubandusettevõte.

Esmalt toob autor välja joonise, millel on kujutatud tarneahelat (vt. joonis 3). Selle käsitluse kohaselt kujutab tarneahela juhtimine endast kaheksa olulise protsessi integreerimist, mille eesmärgiks on anda toodetele, teenustele ja informatsioonile

lisaväärtust. Nendeks protsessides on kliendisuhete juhtimine, klienditeeninduse korraldamine, nõudluse juhtimine, tellimuste täitmine, tootmisvoo juhtimine, tarnijasuhete haldamine, tagastuste korraldamine, tootearendus ja turuletoomine (GSCF-mudel). (Lambert *et al.* 1998: 2) Antud joonis on kohandatud just jaekaubandusettevõtte keskseks ning seetõttu on mõned eelnimetatud protsessidest jooniselt välja jäänud, mis on rohkem tootjatele omased.



Joonis 3. Protsesside integreerimine ja juhtimine jaekaubandusettevõttes (Kotzab, Bjerre 2005: 85).

Tarneahela liikmed on iseseisvad ettevõtted, kellel on iseseisev organisatsiooniline struktuur. Eeltoodud joonisel 3 on nendeks tarnijad, tootja ning klient. Kliendiks ongi hulgi- või jaekaupmees. Kogu tarneahel kujutab tooraine muundamist kaubaks ja liikumist tarbijani. Kauba liikumise kindlustamine, jälgimine ja kontroll ehk varude juhtimine on jaekaubandusettevõttes väga oluline, et rahuldataks tarbijate vajadused. Kuigi kõigi joonise lülide puhul on tegemist iseseisvate ettevõtetega, teevad nad siiski oma sarnaste funktsioonide vahel koostööd ning kooskõlastavad oma tegevust järgmistes protsessides, mis on kujutatud ka joonisel. (Bolumole *et al.* 2003: 16; Kotzab, Bjerre 2005: 86):

- Tellimuste täitmise juhtimine (*order service management*) – integreerib omavahel sellised tarneahela protsessid nagu klienditeeninduse korraldamine ja tellimuste täitmine. Hõlmab enda all ettevõtte operatiivse klientidega suhtlemise

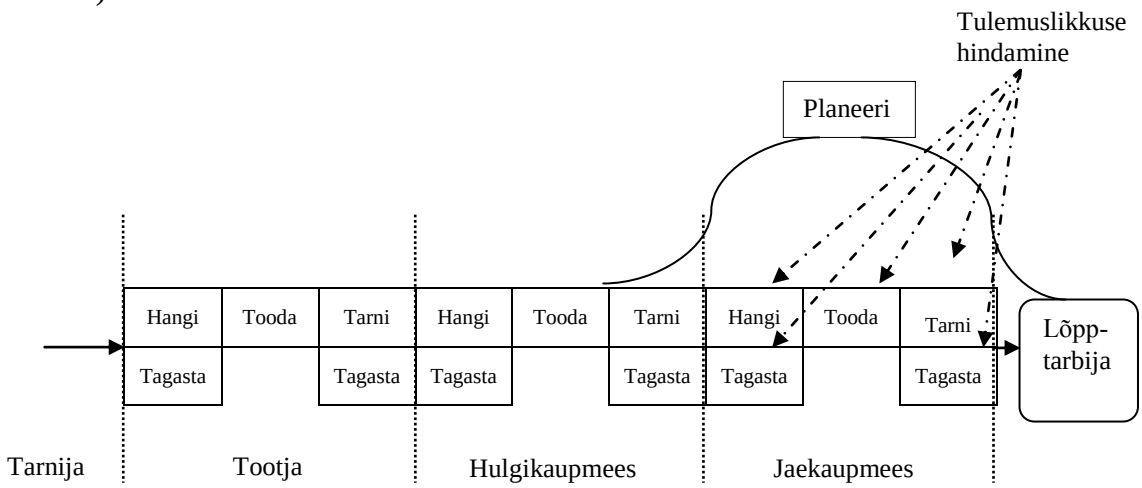
korraldamise, toote-ja teeninduslepingute täitmise tagamise, klientide vajaduste kindlakstegemise, logistika ja tellimuste korraldamise.

- Tarnijasuhete haldamine (*supplier relationship management*) – korraldab tarnijatega suhete arendamist ja hoidmist ning nendega lepingute sõlmimist. Vastutusalaks on ka tegevused, mis on olulised toodete paindliku liikumise tagamiseks tarneahelas.
- Kliendisuhete juhtimine (*customer relationship management*) – tegeleb kliendisuhete arendamise ja hoidmisega ning toote-ja teeninduslepingute sõlmimisega ettevõtte ja selle klientide vahel. Kliendisuhete juhtimise alla kuuluvad ka erinevad püsikliendiprogrammid.
- Nõudluse juhtimine (*demand management*) – vastutusalaks on tasakaalu leidmine klientide vajaduste ja tarneahela võimaluste vahel. Nõudluse juhtimise alla kuulub ka varude juhtimine.
- Tootearendus ja turuletoomine (*product development and commercialization*) – vastutusalaks on koostöös klientide ja tarnijatega uute toodete väljatöötamine ja turule toomine. Protsessi alla kuulub ka uute toodete saadavuse tagamine kauplustes ning nende paigutuse määramine riiulitel.

Eeltoodud H.Kotzab'i ja M.Bjerre'i käsitluse kohaselt (vt. joonis 3) ei ole jaekaubandusettevõtte protsessina käsitletud tagastuste korraldamist (*returns management*). Protsess hõlmab kõiki tegevusi, mis on seotud tagastustega. Kuid autori arvates võiks ka tagastusi jaekaubandusettevõtete puhul protsessina käsitleda nagu käsitlevad neid Lambert D. M. Lambert, C. M. Cooper ja D. J. Pagh oma tarneahelate lülisid läbivate protsesside uurimuses (Lambert *et al.* 1998: 2). Nimelt, tagastused võivad jaekaubandusettevõtte puhul olla samuti mitmesuunalised nagu teistes tarneahelasse kuuluvates ettevõtetes – klientidelt jaekaubandusettevõttele või jaekaubandusettevõttelt tootjale/hulgikaupmehele.

Iga protsess läbib kõiki tarneahelas olevaid ettevõtteid ning puudutab kõiki neis toimivaid funktsioone. Jaekaubandusettevõttes on nendeks funktsioonideks turundus ja müük, kauba sisseotsmine ning logistika ehk kaupade jaotamine kauplustesse. (vt. joonis 3)

Järgnevalt tuuakse välja veel üks võimalik tarneahelasse kuuluvate ettevõtete protsesside määratlus, mis põhineb SCOR-mudelile (*Supply Chain Operations Refence model*). SCOR mudeli neljaks põhiprotsessiks on hankimine, tootmine, tarnimine ja tagastamine. (Ayers, Odegaard 2008: 127) Protsessiks loetakse ka planeerimist (vt. joonis 4).



Joonis 4. SCOR-mudeli põhjal tarneahela protsesside kujutamine (autori koostatud Huang *et al.* 2005: 380 põhjal).

Eeltoodud joonisel 4 on tarneahelas kesksel kohal kujutatud jaekaubandusettevõtet. Jooniselt on näha, et hankimine, tootmine, tarnimine ning tagastamine on planeerimise alustaladeks. Planeerimiseks on aga oluline kõigepealt nende protsesside tulemuslikkust hinnata erinevate mõõdikutega (vt. peatükk 1.3). Järgnevalt kirjeldatakse SCOR-mudeli protsesse lähemalt (Supply … 2010: 12):

- Planeerimine (*plan*) – planeerimisprotsessid kirjeldavad planeerimistegevusi, mis on seotud tarneahelate juhtimisega. Eeskätt on seotud need klientide vajaduste ning vabade ressursside kindlaks tegemisega, et tarneahel toimiks ladusalt. Teisisõnu, planeerimine on oluline selleks, et hankimine, tootmine ja tarnimine toimuks efektiivselt.
- Hankimine (*source*) – hankimisprotsessid kirjeldavad kaupade ja teenuste tellimist ning vastuvõtmist. Protsess hõlmab näiteks ostutellimuste väljastamisi ja ajastamisi, kauba ladustamist ning tarnija arvete kinnitamisi.
- Tootmine (*make*) – tootmisprotsessid kirjeldavad tegevusi, mis on seotud materjalide muutmisega valmistoote kujule. Protsess hõlmab näiteks materjalide montaaži, keemilist töötlemist, remonti, varude juhtimist jne.

- Tarnimine (*deliver*) – tarnimisprotsessid kirjeldavad tegevusi, mis on seotud klientide tellimuste täitmisega. Tegevusteks on tellimuste vastuvõtmine, kinnitamine, sõiduplaanide koostamine, pakkimine, vedu ning klientidele arvete väljastamine.
- Tagastamine (*return*) – tegemist on nii-öelda pöördprotsessidega, mille puhul toimub kauba tagastamine kas tarnijale või tarnitavalt. Protsess hõlmab näiteks kauba tagastamise põhjuste kindlakstegemist, tagastamise kavandamist ja vedu, tagastamisele kuuluva kauba vastuvõtmist.

Mudel sisaldab ka tugiprotsesse (*enable*), mis on olulised eeltoodud protsesside tulemuslikkusse mõõtmiseks.

Erinevad autorid on protsesse määratlenud oma töödes erinevalt. Lisaks kahele eeltoodud protsesside määratlemisele tarneahela ettevõtetes, on välja toodud ka käsitlus, mille kohaselt on ettevõttes võimalik määratleda vaid kolm protsessi. Nendeks protsessideks on kliendisuhete (*customer relationship*), tootearenduse (*product development*) ja tarneahela (*supply management*) juhtimine. (Srivastava *et al.* 1999: 170) Käsitlust on peetud sageli liiga lihtsaks. Kuid ühe uurimuse kohaselt on võimalik eristada lausa kaheksat protsessi, milleks on planeerimine, hankimine, tootmine, tarnimine, tootedisain/ümberkujundamine, tootlikusse juhtimine, protsesside kujundamine/ümberkujundamine ning tulemuslikkuse mõõtmine. (Melnyk *et al.* 2000, viidatud Lambert *et al.* 2005: 30 vahendusel) Uurimuse neli esimest protsessi on samad, mis eeltoodud SCOR-mudelis. Kuid ka sellele tööle on tehtud etteheiteid, kuna protsesse pole piisavalt detailselt uurimuses kirjeldatud (Lambert *et al*. 2005: 30).

Eelnevalt sai toodud ära protsesside mõiste. Siinkohal peab autor oluliseks ära tuua ka protsesside juhtimise olemus. Protsesside juhtimine on ettevõtte toimimise väga oluline osa. See hõlmab enda all erinevaid meetodeid, tehnikaid ja vahendeid, et toetada protsesside määratlemist, arendamist, head toimimist, juhtimist ja toimimise analüüsi. (Van Der Aalst *et al*. 2003: 1) Lisaks eelnevale peetakse protsesside juhtimise juures oluliseks protsesside omavahelise koostoimimise tagamist, kontrolli ning ka töötamise optimeerimist. (Kohlbacher, Gruenwald 2011: 268) Äriprotsesside juhtimise juures on tähtis siduda protsessidega ka inimesed, erinevad ettevõtte programmid, dokumendid ning teised olulised informatsiooniallikad, et viia ellu ettevõtte eesmärgid. (Koster

2009: 4) Protsesside juhtimine on väga kompleksne ning nõuab ettevõtte juhtidelt seetõttu ka suurt pingutust, et ettevõtte toimiks tervikuna võimalikult tõhusalt ning protsessid toimiksid eesmärkide täitmisega samas suunas.

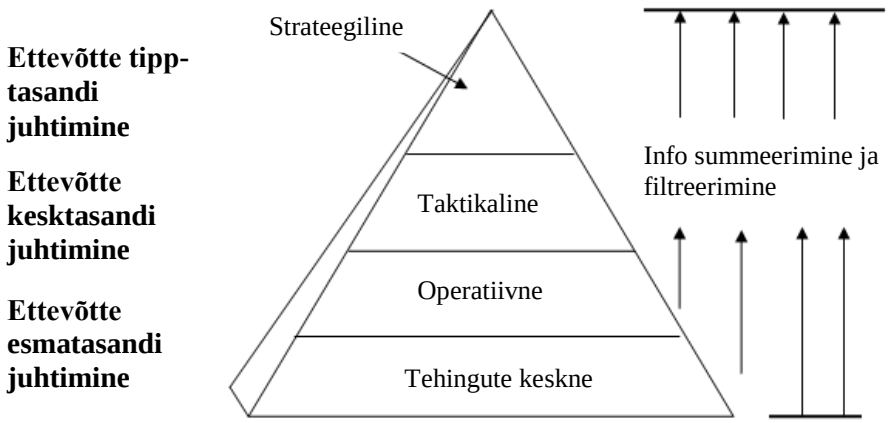
Protsesside juhtimise kohta on tehtud ka mitmeid uurimusi. Uuritud on näiteks seda, kuidas tootmis-ja teenindusettevõtete erinevad protsesside juhtimise põhjal. On leitud, et tootmisettevõtted on sageli rohkem protsessidele ja nende toimimisele keskendunud kui teenindusettevõtted. (Weitlaner, Kohlbacher 2015: 54) Seda seetõttu, et teenindusettevõtteid iseloomustavad hägusemad piirid, mis tulenevad üldjuhul klientide otsesemast kaasatusest ettevõtte tegevusse. See teeb ka ettevõttesisesed protsessid raskemini määratletavaks ning mõõdetavaks. (Antony 2004: 1007-1008) Teisisõnu, mittetootmisettevõtetes on protsessid keerulisemalt kontrollitavad ning seetõttu on nendes ka vähem protsessidele keskendutud. Siinkohal võib paralleele tõmmata ka jaekaubandusettevõtete protsesside määratlemisega.

Teiseks on analüüsitud ka ettevõtte suurust ning selle sõltuvust protsessidele orienteeritusest. Uurimuste tulemusel on leitud, et üldjuhul kehtib seaduspära – mida suurem ettevõtte, seda rohkem on protsessidele tähelepanu pööratud. Suuremad ettevõtted tegelevad rohkem ning järjepidevamalt protsesside töö täiustamise ja juhtimisega (Weitlaner, Kohlbacher 2015: 54-55). Neil on teada kindlad protsesside eest vastutajad ning protsesside mõõtmise ning dokumenteerimisega tegeletakse pidevalt. Väiksemates ettevõtetes on protsesside lõikes töö toimimise hindamine sageli efektiivne, kui kasutatakse ka lihtsamaid graafikuid ning diagramme oma protsesside näitajate lõikes. (Feldbacher *et al.* 2011: 12) Suuremad ettevõtted vajavad aga oluliselt keerulisemaid meetodeid, kuna nende tegevus on oluliselt komplekssem.

Lisaks ettevõtte tegevussektori ja suuruse mõjule protsessidele ning nende määratlemisele, on analüüsitud ettevõtete põhjal ka nende ühendamist järjest uueneva tehnoloogiaga (Trkman 2010: 126-127). Tehnoloogia areng on tihedalt seotud ettevõtte-sisese informatsioonisüsteemi arendamisega. Pidev areng nõuab informatsiooni-süsteemide kohandamist, et juhtimistasandite vaheline informatsiooni liikumine oleks õigeaegne ning sujuv. Järgnevas peatükis kirjeldabki autor muuhulgas ka informatsiooni liikumist juhtimistasandite vahel.

1.3. Informatsiooni liikumine erinevate juhtimistasandite vahel ning tulemuslikkuse mõõtmisel kasutatavad näidikud jaekaubandusettevõttes

Eri taseme juhid vajavad erinevat ning erineval hulgal informatsiooni, millega ettevõtte tööd oma vastutataval tasemel efektiivsemaks muuta. Info liikumist peab ettevõttes toetama infosüsteem. Selles peatükis keskendub autor täpsemalt informatsiooni jagunemisele ettevõttes. Selleks on esmalt oluline välja tuua ettevõtte juhtimistasandite jagunemine. Selle kirjeldamiseks on autor välja toonud joonise, millel on kujutatud püramiid erinevate tasanditega. (vt. joonis 5) Jooniselt on näha, et ettevõttes on tavaliselt võimalik eristada kolme tasandit – esmatasandit, kesktasandit ja tipptasandit.



Joonis 5. Ettevõtte infotasandite püramiid (Bodnar, Hopwood 1997: 2).

Iga tasand vajab erinevat informatsiooni. Tipptasand vajab kõige üldisemat ehk ettevõtte kui terviku informatsiooni, et püsida õigel kursil. Esmatasandi üksused aga just spetsiifilisemat informatsiooni. Samal ajal peab saadav info olema ka kvaliteetne. Info kvaliteedi olulisemad omadused on (Karu, Zirnask 2004: 33):

- kasulikkus – oluline leida kompromiss info saamise kulu ja kvaliteedi vahel;
- subjektiivsus ja objektiivsus – vastab küsimustele, mida mõõta, kuidas mõõta ja mis mõõdikuks valida;
- täpsus – andmete mõõtmise täpsus;
- ajakohasus – tähendab seda, et vajalik info on otsustamise ajaks olemas;
- olulisus– info on tähtis, kui selle omamine või teadmine mõjutab tehtavat otsust.

Teisisõnu, vajalik on sellise info kogumine, mis aitaks juhtkonnal teha põhjendatud äriotsuseid.

Ettevõtte peaks rakendama poliitikat, mis tagaks efektiivse sisemise kommunikatsiooni. Tippjuhtkond peab ettevõtte allüksuste juhtidele ja personalile andma selgeid signaale ettevõtte eesmärkidest ning nende rollist. Sellise kommunikatsiooni tagamine ettevõttes peaks olema sõltumatu geograafilistest erinevustest ettevõtte juhtkonna ja personali vahel ning ka iga ametikoha positsioonist ja tähtsusest. Seega, läbi eesmärkide selge edastamise juhtkonna poolt peaks personal mõistma oma rolli, vastutust ning tööülesannete seotust teiste töötajatega kui ka nende vastutust sisemiste kontrollide toimimise eest. (Moeller 2014: 96-97) Seejuures on oluline, et juhtkond mõistaks, kuidas ettevõttes informatsiooni liikumine toimub.

Informatsiooni liikumise kohta ettevõtetes on tehtud ka uurimusi. Näiteks uurisid R. F. Powers ja G. W. Dicksinson juhtide tugevuse ja informatsiooni liikumise vahelisi seoseid. Oma uurimuses leidsid nad, et mida tihedamalt on informatsiooni kasutajad ehk juhid seotud ettevõtte informatsioonisüsteemidega, seda paremini suudavad nad paika panna eesmärke ning määratleda ka nende ellu viimiseks vajalikku informatsiooni. Seda seetõttu, et nad on paremini tundma õppinud end ümbritsevat keskkonda ning seeläbi ka oma valikuid. Vastu võetud otsustega on juhid tavaliselt seejuures ka rohkem rahul. Teisalt selgus, et kui ettevõtetel on alguses väga selged eesmärgid, siis väga sageli puudusid juhtidel teadmised nende eesmärkide elluviimiseks vajalikku informatsiooni määratlemisest. Nende ettevõtete puhul saadi informatsioonisüsteemidest üldjuhul sellist informatsiooni, millega juhid ei olnud enamasti rahul. (Powers, Dicksinson 1973: 153) Seega on oluline, et ettevõtete juhtkond oleks teadlik, kuidas ettevõttes informatsioonisüsteemid toimivad ning milline informatsioon neis liigub. Erinevate otsuste vastuvõtmisel on vaja millelegi tugineda, kuid ainult üldisest informatsioonist sageli ei piisa. Selleks kasutataksegi erinevaid tulemuslikkuse näitajaid ehk mõõdikuid.

Ettevõtete töö tulemuslikkuse hindamiseks on juhtidel oluline jälgida näitajaid, mida nimetatakse eestipäraselt tulemuslikkuse võtmenäitajateks (*key perfomace indicator*, KPI). KPI on tähtsaim tulemuslikkuse informatsioon, mis aitab ettevõttel aru saada, kas ollakse õigel teel või mitte (Marr 2010: 3). Analüüsides erinevaid tulemuslikkuse võtmenäitajate definitsioone, saab järeldada, et KPI on väga oluline mõõdik, mis on abiks ettevõtte eesmärkide täitmisel ning otsuste langetamisel. Tulemuslikkuse võtmenäitajad kirjeldavad hetkeolukorda ehk seda, kuidas ettevõttel praegu läheb.

Tulemuslikkuse võtmenäitajatel on mitmeid omadusi, mille abil neid iseloomustatakse. Näiteks mõõdetakse neid teatud aja tagant (kord päevas, kord kuus jne) ning nende väärtuse kujunemine on seotud paljude inimeste koostööga ning neid ei saa vaadata kui ühe inimese töö tulemuse näitajat. Tulemuslikkuse põhinäitajate kogumine ja analüüsimine annab ettevõttele kätte parema suuna. Siht on kindlamalt paigas, sest näitajad toovad sageli välja kriitilisi edutegureid (*critical success factors*, CFS), mille alusel on lihtsam ettevõtet edukalt juhtida. Näitajad on pidevalt jälgitud tegevjuhi või kõrgema juhtkonna poolt. (Parmenter 2010: 6-8) Juhtkond saab nende kaudu rohkem informatsiooni töötajate tegevuse kohta ning omab seeläbi ka tõhusamat kontrolli nende töö tulemuslikkuse üle. Tulemuslikkuse põhinäitajate jälgimine ja analüüsimise võimaldab muuta kogu ettevõtte tööd tõhusamaks, sest nende abil on võimalik leida vigu, mis ettevõtte edukat tegevust takistavad.

Erinevate tasandite juhid jälgivad erinevaid tulemuslikkuse näitajaid. Vastavalt sellele eristatakse kolme erineva taseme mõõdikuid. Nendeks on (Ayers, Odegaard 2008: 127):

- Esmatasandi ehk protsessipõhised mõõdikud (*ground level for correction*) – näitajad, mille abil hinnatakse protsesse ja ennetatakse probleemide tekkimist (SCOR-mudeli mõõdikud).
- Keskmise taseme mõõdikud (*diagnostic mid-tier level*) – nii-öelda diagnostilised näitajad, mis kirjeldavad raha ringlemist.
- Ülemise taseme ehk tipptasandi mõõdikud (*assessment top tier level*) – näitajad, mis hindavad ettevõtte kui terviku tulemust.

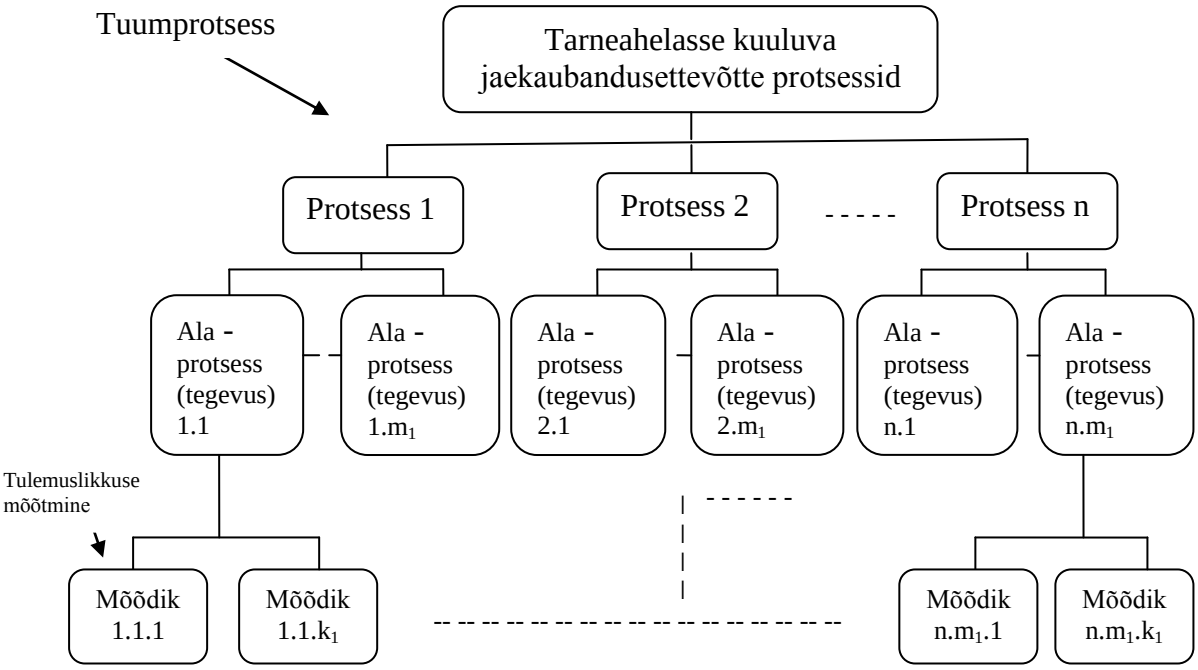
Ka sellest loetelust on näha sarnaselt eeltoodud infotasandite püramiidile (vt. joonis 4), et kõige kõrgema taseme juhid vajavad kõige üldisemat informatsiooni. Alumise taseme juhid vajavad protsessikeskset informatsiooni, et nende poolt vastutatavad protsessid toimiks võimalikult efektiivselt ning probleemid leiaksid võimalikult kiire lahenduse ning nii-öelda edasi ei kanduks ega võimenduks.

Tarneahelasse kuuluvate ettevõtete tulemuslikkust hindavad mõõdikud on tavaliselt jaotatud nelja suuremasse kategooriasse. Nendeks kategooriateks on kvaliteet, aeg, kulud ning paindlikkus. C. Shepherd ja H. Günter tõid oma artiklis lisaks eeltoodud neljale kategooriale ka viienda, milleks on innovaatilisus (2006: 244). Kuid on olemas ka jaotuseid, mille kohaselt jagatakse mõõdikuid kvalitatiivseteks ja kvantitatiivseteks,

kulutuste keskseks, strateegilisteks/operatiivseteks/taktikalisteks ning protsessi-keskseteks. (Cai *et al.* 2009: 513). Antud töös keskendutakse mõõdikutele nii protsesside kui ka juhtimistasandite lõikes.

Järgnevalt toob autor välja peatükis 1.2 väljatoodud tarneahela protsesse iseloomustava SCOR-mudeli ning selle erinevaid protsesse kirjeldavaid mõõdikuid. Mõõdikuid tuuakse välja erinevatele autoritele tuginedes. Nendeks protsessideks on planeerimine, hankimine, tootmine, tarnimine ja tagastamine. Samas tuuakse välja ka mõningaid mõõdikuid GSCF-mudeli protsessidele, mida SCOR-mudel otseselt ei käsitle. Sellisteks protsessideks on näiteks kliendisuhete juhtimine, tootearendus ja turuletoomine.

Suurimad protsessid ehk tuumikprotsessid jagatakse alamprotsessideks ning tegevusteks. Kuna suurimate protsesside jaoks pole olemas üht kindlat mõõdikut, kuna need koosnevad paljudest erinevatest tegevustest, tulebki iga tegevust või alamprotsessi eraldi mõõta. (Chan, Qi 2003: 212) Iga mõõdiku jaoks vajatakse ka erinevat arvestusinformatsiooni (vt. joonis 6).



Joonis 6. Tarneahelasse kuuluva jaekaubandusettevõtte protsessid, alamprotsessid/tegevused ning nende tulemuslikkuse mõõtmine (Chan, Qi 2003: 214).

Esimene SCOR-mudelisse kuuluv tuumprotsess, mille tulemuslikkuse mõõdikuid jaekaubandusettevõtte seisukohast vaadeldakse, on **planeerimine**. Planeerimine on oluline tuleviku prognoosimiseks. Planeerimisel on oluline arvestada eelmiste perioodide müügituluga (*sales*) ning kasumiga (*profit*), kuna nende analüüsimine annab aimu, millist tulemust on järgmistel perioodidel oodata (Beamon 1999b: 283). Lisaks müügitulule on oluline jälgida ka müüdud kauba kulu (*cost of goods sold),* kuna see kajastab just põhitegevuse kulusid (Sheperd, Günter 2006: 248). Samas on oluline jälgida, et ettevõtte juhtimiseks tehtavad kulud ehk üldkulud (o*verhead cost*) ei oleks liiga suured. (Chan 2003: 536) Vastasel juhul ei jõua ettevõtte oma tegevusega enam ennast ülal pidada ning tegemist pole jätkusuutlikku juhtimisega.

Oluline on jälgida ka investeeringute tasuvuse määra (*rate of return on investment*), mis näitab üldjuhul puhaskasumi suhet koguvarasse. A. Gunasekaran C. Patel ja E. Tirtiroglu tõid oma artiklis välja ka selle, et oluline on võrrelda ka planeeritud eelarve erinevust tegeliku suhtes (*variations against budget*) (2001: 83). Siinkohal tulebki välja, kas ettevõtte juhid hindasid oma võimeid üle või hoopis alahindasid. Lisaks on oluline analüüsida ka, miks varieeruvus üldse tekkis ning millised on seejuures peamised erinevust mõjutavad tegurid.

Ühe olulise mõõdikuna on välja toodud ka varade käibekordajat ehk käibesagedust (*asset turns*), mis näitab, kui tõhusalt kasutas ettevõte oma vara müügitulu saamiseks. See on mõjutatud nii varude, debitoorse võlgnevuse kui ka bilansi põhivarade suurusest. (Huang *et al.* 2005: 385) Samas on oluline jälgida ka tööjõu tööd mõõtvaid näitajaid, sest tööjõukulu on üheks olulisemaiks kuluks jaekaubandusega tegelevas ettevõttes. Üheks selliseks on näiteks lisandväärtuse tootlikkus (*value added productivity*), mida saab täpsemalt mõõta keskendudes just tööjõule või kasutatavatele ruutmeetrite arvule. Teisisõnu, kui palju toodab tööjõutund või ruutmeeter lisandväärtust ehk missugune on tööjõu või ruutmeetri hinnalisand. (*Ibid*.: 385)

Samas on oluline arvestada väliskeskkonnaga, sest ettevõtte on sellest väga olulisel määral sõltuv. Väliskeskkonnast tuleb sageli surve muutusteks (näiteks tööliste palga tõus), mis mõjutab ettevõtte kulutusi pikaajalises plaanis. Seda mõõdetakse näitajaga, mida nimetatakse kulutundlikkus pika-ajaliste muutuste suhtes (*sensitivity to long-term costs*). Mõõdik näitab, kui palju on ettevõttel varusid (näiteks finantsvarusid), et selliste

muutustega pika-ajalises plaanis toime tulla. Muutus on küll ühekordne (palga tõus, uue kaupluse avamine), kuid kulutused suurenevad seejuures püsivalt. (Chan 2003: 537) Pika-ajalised muutused mõjutavad ka seda, kas ettevõttel on võimalusi laienemiseks (*expansion capability*). Laienemise mõõdik peaks näitama, kui palju on ettevõttel ruumi kasvamiseks (näiteks millised on laenuvõimalused, palju endal varusid selleks) (Sheperd, Günter 2006: 248). Laienemine annab sageli võimaluse suuremaks kasumiks.

Eelnevalt sai öeldud, et protsessikesksed mõõdikud kirjeldavad esmatasandi juhtidele vajalikku informatsiooni (Ayers, Odegaard 2008). Kuid planeerimisprotsessi mõõdikute puhul on tegemist pigem strateegiliste otsuste tegemiseks vajaliku informatsiooniga ning seega iseloomustavad planeerimisprotsessi all olevad näitajad kõrgemate tasandite juhtide vajadusi.

Järgmiseks toob autor välja mõõdikuid, mida kasutatakse **hankimisprotsessi** tulemuslikkuse hindamiseks. Hankimisprotsess on jaekaubanduse seisukohast väga oluline, millega on vaja pidevalt tegeleda, et oleks kaupa, mida klientidele pakkuda. Seejuures ongi üheks mõõdikuks jaekaubandusettevõtte seisukohalt see, kui täpsed ning usaldusväärsed on nende partnerid. Näiteks iseloomustab partnereid see, kui suure protsendi moodustavad saadetised, mis on hilinenud või juhud, kui nende poolt on saadetud vale kaup (*percentage of late or wrong supplier delivery*) (Sheperd, Günter 2006: 249). Teiseks hankimisprotsessi iseloomustavaks ning kasutatavaks näitajaks on see, kui palju on partnerid teinud selleks, et kulutused oleksid väiksemad (*supplier cost-saving initiatives*). (Gunasekaran *et al.* 2001: 83) Seda mõõdetakse hinnanguliselt kokkuhoitud eurodes.

Järgnevalt toob autor välja **tootmisprotsessi** iseloomustavad erinevad mõõdikud ja näitajad. Kuigi jaekaubandusettevõte üldiselt tootmisega otseselt ei tegele, siis saab mõned tootmisprotsessi iseloomustavaid mõõdikuid kanda üle ka jaekaubandusettevõtte tegevustele. Üheks selliseks on näiteks varude juhtimine, mis on jaekaubandusettevõtte igapäevaseks osaks. Järgnevalt toob autor välja mõningaid enimkasutatavaid varude juhtimist iseloomustavaid näidikuid. Ühtedeks sellisteks on näiteks laos puuduvate toodete osakaal (*products out of stock)* ning kaubakaod (*shrink*) (Kotzab, Bjerre 2005: 208). Laos puuduvate toodete osakaalu mõõdetakse protsentuaalselt kogukaubast ning kaubavarusid protsentuaalselt kogu kaubavarust. F. T. S. Chan on oma töös välja toonud

sellised näitajad nagu varude maksumus (*inventory cost*) ning varude kasutus (*inventory utilization*) (2003: 536-538). Varude maksumus näitab, milline on varude väärtus praegu ning varude kasutus näitab, kui palju varudest ringleb ning kui palju varudest seisab. Teisisõnu, mõõdab varude kasutamise efektiivsust. Ühe olulise mõõdikuna on välja toodud ka kauba ringluskiirust päevadest (*inventory days of supply*), mis on samuti laovarude efektiivsuse mõõdik (Sheperd, Günter 2006: 249). B. M. Beamon on aga oma töös mõõdikuna välja toonud kaubavaru otsa saamise tõenäosuse (1999b: 283), mis näitab tõenäosust, et mingi kaup saab enne otsa, kui uus tellimus saabub (*stockout probability*). Toodetel on erinevad kriitilised kogused määratud, kui palju neid varus olema peab.

Järgnevalt toob autor välja mõõdikuid, mida kasutatakse **tarnimisprotsessi** hindamiseks. Jaekaubandusettevõtet iseloomustab see, et kaupluste vahel on pidevalt vaja tegeleda kauba jaotusega (*distribution*). Selleks kasutatakse näitajaid, mis mõõdavad jaotuskulusid. (Gunasekaran *et al.* 2001: 77-78) Oluline on saavutada võimalikult säästlik, kuid samal ajal kvaliteetne kaupade jagunemine. F. T. S. Chan tõi oma artiklis välja sellised mõõdikud nagu logistikakulud kokku (*total logistics costs)* ning täpsete saadetiste osakaal kogusaadetistest (*percentage accuracy of delivery)* (2003: 536-537). Lisaks logistikakuludele on oluliseks peetud ka transpordikulusid (*transport cost)* ning ka transpordikulusid ühe kaubaühiku kohta (*transport costs per unit of volume*) (Sheperd, Günter 2006: 250). B. M. Beamon on toonud ühe olulise mõõdikuna välja ka tarnimisel esinevate vigade arvu (*shipping errors*) (1999b: 284).

Viimane SCOR-mudelisse kuuluv protsess on **tagastusprotsess.** Tagastamisprotsess on mitmesuunaline. Jaekaubandusettevõtetel võivad tagastamised toimuda nii jaekaubandusettevõttelt hankijatele kui ka klientidelt jaekaubandusettevõttele. Tagastamisprotsessi ühe mõõdikuna kasutatakse näiteks tagastustega tegelemise kulusid (*warranty/returns processing costs*). Kliendi rahulolu ja kauba tagastamine on omavahel tugevas seoses. Kui klient on kaubaga rahul, siis esineb ka tagastamisi vähem. Seetõttu analüüsitakse tagastusprotsessi sageli selliste mõõdikutega, mis on seotud kliendi rahuloluga. (Shepherd, Günter 2006: 251)

SCOR mudel kliendisuhete juhtimise protsessi eraldi ei käsitle, küll aga kuulub see GSCF-mudelisse. Jaekaubandusettevõttes, nagu ka teistes ettevõtetes, on kliendi

rahulolu väga tähtis. Selleks kasutatakse enamasti kvalitatiivseid mõõdikuid. Üheks selliseks näitajaks on näiteks kliendirahulolu või rahulolematuse mõõtmine, mille jaoks viiakse tavaliselt klientidega läbi intervjuusid. Intervjuude käigus peaks selguma, millised on klientide vajadused ning mida nad ettevõttelt ootavad. (Gunasekaran *et al.* 2001: 79-80) Intervjuude käigus peaks GSCF-mudeli tootearendus ja turuletoomise protsessi jaoks teada saama ka toodete sortimendi, mida kliendid turule ootaksid. Näitajatena on välja toodud veel ka klientide arvu, mida jaekaubandusketil on võimalik mõõta näiteks ka kaupluste lõikes. Lisaks ka kliendikaardi kasutamist suhtena koguklientide arvu, et teha kindlaks kui lojaalsed on kliendid ettevõttele. (Kotzab, Bjerre 2005: 208)

Kui eelnevalt sai välja toodud alumise tasandi ehk protsessipõhised mõõdikud, siis selles lõigus toob autor välja ka ülemiste tasemete näitajaid. Kesktasandi ning tipptasandi juhid järgivad oma töös suhteliselt sarnaseid näitajaid. Tipptasandi puhul on tegemist aga veelgi rohkem koondatud andmetega, mis tulenevad erinevatest aruannetest. Seejuures peab tipptasand jälgima ka ettevõtte üleüldist olukorda, mida saab reguleerida just kõrgeimalt tasandilt (töötajate arv, palk).

Juhid kasutavad nii juhtimisarvestuse kui ka finantsarvestuse rahalisi ning mitterahalisi näitajaid. Näiteks finantsarvestuse poole pealt on enamkasutatavad näitajad kasumiaruandest müügikäive, kasum, tööjõukulud ning bilansist nõuded ostjate vastu ja raha jääk. Finantsaruannetest tuletatavat kasutatavamad mitterahalised näitajad on varude käibevälde ning varude saldo. Juhtimisarvestuse rahalised näitajad on finantsarvestuse näitajatest pigem küll vähemkasutatavad, kuid need on siiski vajalikud. Juhtimisarvetuse näitajad on olulised just ettevõtte allüksuste, toodete ning klientidega seotud tulemuste jälgimiseks (näiteks erinevad efektiivsussuhtarvud). (Pärl 2004: 66-67) GSCF-mudeli klienditeeninduse ning toodete ja nende turuletoomise näitajad iseloomustavadki just juhtimisarvestuse poolt.

Erineva taseme juhid vajavad erinevat informatsiooni. Tähtis on leida selline info ja näidikud, et neid kasutades saaks ettevõte maksimaalselt kasu. Ehk teisisõnu, oluline on leida just sellised mõõdikud, mis oleks ettevõtte igal tasandil juhtidele töö korraldamisel abiks.

2. ARVESTUSINFORMATSIOONI KASUTAMINE PÕLVA TARBIJATE ÜHISTUS

2.1. Ülevaade Põlva Tarbijate Ühistu tegevusest ning selle võrdlus teiste jaekaubandusettevõtetega

Põlva Tarbijate Ühistu kuulub Eesti Tarbijate ühistute Keskühistusse, mille lühendiks on ETK. ETK grupis on lisaks Põlva TÜ-le veel 18 ühistut üle kogu Eesti, millel on kokku umbes 83000 ühistu liiget. Ühistuks nimetatakse vabatahtlikult ühinenud inimeste iseseisvat ühendust, mis on loodud nende majanduslike, sotsiaalsete ja kultuuriliste vajaduste ning soovide rahuldamiseks ühises omanduses oleva ja demokraatlikult juhitava ettevõtte kaudu (International … 2015). ETK grupi visiooniks on olla Eesti suurim rahulolevate liikmete, püsiklientide ja töötajatega jaekaubandusgrupp (Eesti Tarbijateühistu … 2015). Lisas 1 on välja toodud ka kõik Eesti Tarbijate Ühistute piirkonnad tänapäeval.

Põlva Tarbijate Ühistus nagu ka teiste ühistu liikmete peamiseks tegevuseks on jaekaubandus, kuid põhjalikumalt võib välja tuua järgmised tegevusalade jagunemised (Põlva … 2015):

- toidukaupade jae- ja hulgikaubandus;
- alkohoolsete jookide jaekaubandus;
- õlle jae- ja hulgikaubandus;
- tööstuskaupade jae- ja hulgikaubandus;
- tubakatoodete jaekaubandus;
- väärismetallist ja vääriskividest toodete müük;
- ühiskondlik toitlustamine koos alkoholiga;
- komisjonikaubandus;
- majutusteenuse osutamine.

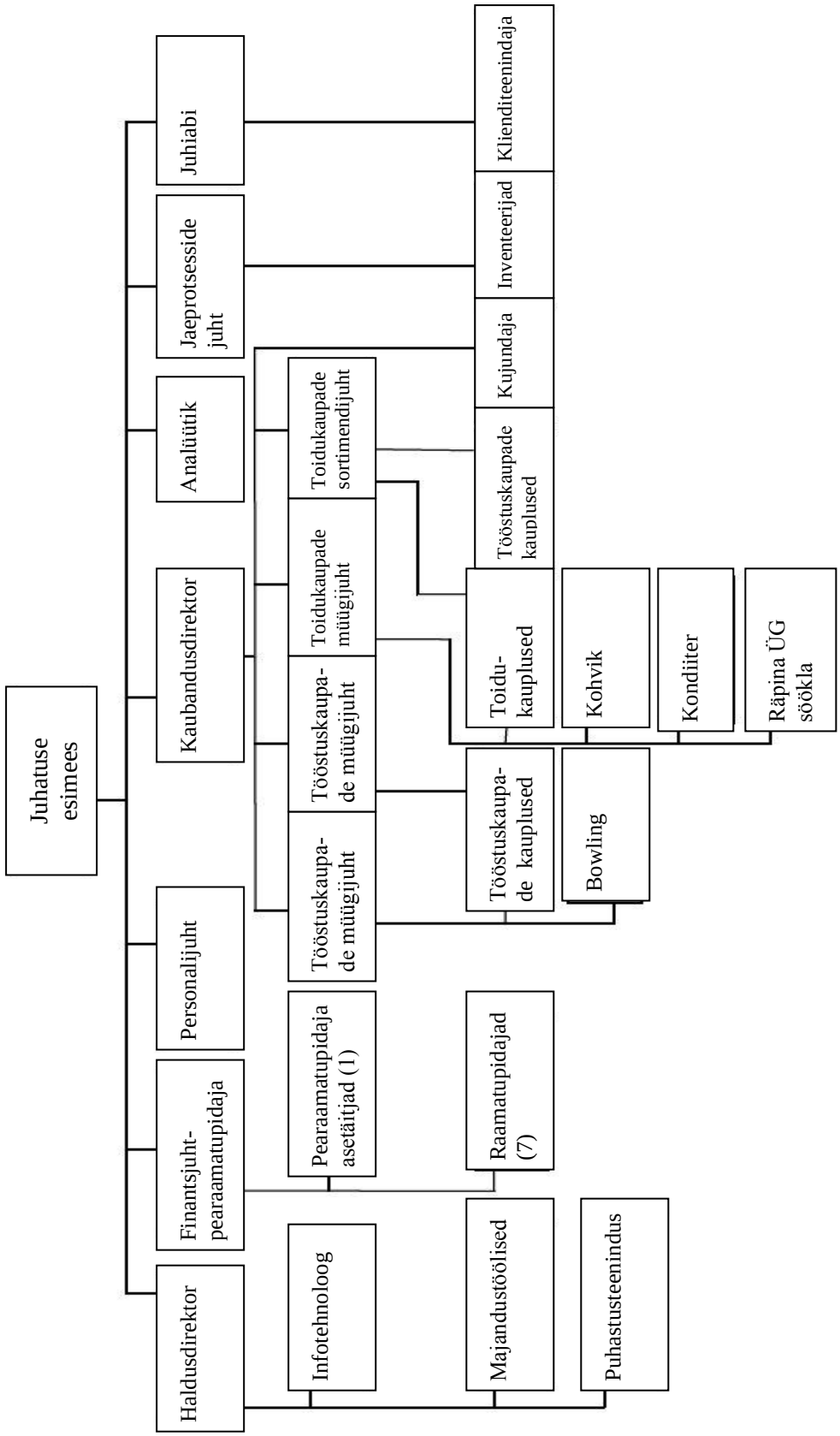
Põlva Tarbijate Ühistu missiooniks on olla paindliku, efektiivse ja kvaliteetse kaubandusteenuse pakkuja oma tegevuspiirkonna elanikele. Selleks toetub nende tegevus integreeritud kaubandusteenusele ja ühistu personali oskusteabe arendamisele. Ettevõte peab seejuures oluliseks ka mitmeid strateegilisi eesmärke. Nendeks on ühistu liikmete huvide rahuldamine kaubandusteenuse ja ostusoodustuste kaudu, kvaliteetse kaubandusteenuse pakkumine, jaekaubanduse turuosa suurendamine ühistu piirkonnas, kõrge maine ja klientide rahulolu tagamine ning ühistu liikmetele soodustatud hindadega kauba müümine.

Põlva TÜ-s töötab ligikaudu 268 inimest ning ettevõttele kuulub 31 kaubandusettevõtet. Lisaks on sel olemas ka oma kondiitritsehh, Põlva Kaubamaja Kohvik ja köök, bowling Edu Keskuses ning osutatakse toitlusteenust ka Räpina Ühisgümnaasiumile.

Eesti Tarbijate Keskühistu nagu ka Põlva Tarbijate Ühistu ketti kuuluvad toidukauplused on A ja O ning Konsum. Põlva Tarbijate Ühistul on oma piirkonnas viis A ja O-d ja neli Konsumit. Toidukauplusi võib liigitada ka linna- ja maakauplusteks. Linnakauplused, mis on ühtlasi ka PTÜ viieks suurimaks kaupluseks, moodustavad ligikaudu 56% kogu müügitulust. Nendeks kauplusteks on Edu Keskuse Konsum, Räpina Konsum, Toiduait ning Selvehalli ja Ülenurme Konsumid. Maapiirkonna kauplusi on kokku 16, millest suurima müügituluga on Saverna Konsum, Värska A ja O ning Illimar.

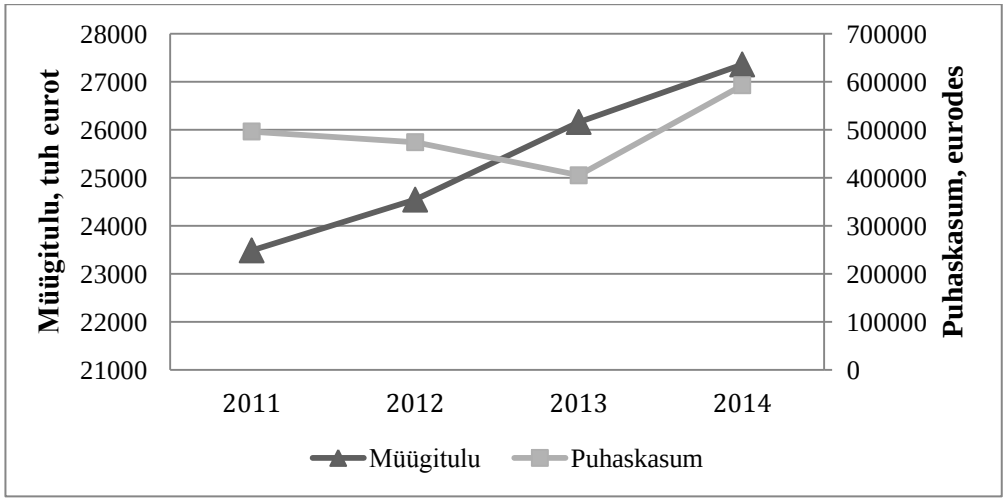
Tööstuskauplusi on kokku 10 ning nende müügitulu moodustab kogu müügitulust ligikaudu 16%. Tarbijate Ühistu ketti kuuluvad ka E-Ehituskeskused, mida PTÜ-l on kaks – Räpina ja Põlva E-Ehituskeskused. Nendest mõnevõrra suurema müügitulu osakaaluga on Põlva Kaubamajas asuvad Euronics ja Moemaailm. Toitlustuse osakaal on kogu müügitulust vaid ligikaudu 1%. Seega moodustavad kogu müügitulust suurima osakaalu toidukauplused (83%).

Põlva Tarbijate Ühistu juhtivateks organiteks on liikmete üldkoosolek, volinike koosolek, nõukogu ja juhatus. (Põlva … 2015) Juhtimisstruktuuri paremaks kujutamiseks on autor välja toonud joonise, millel on kujutatud Põlva Tarbijate Ühistu juhtimistasandid (vt. joonis 7). PTÜ juhtimine on kolme-tasandiline.



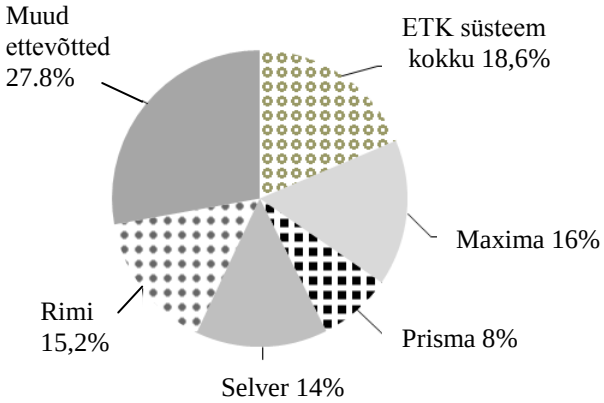
Joonis 7. Põlva Tarbijate Ühistu juhtimistruktuur (Põlva Tarbijate Ühistu sisedokumendid).

Järgneval joonisel 8 on kujutatud PTÜ müügitulu ja puhaskasum nelja aasta vältel. Kui müügitulu on iga-aastaselt järjest kasvanud, siis puhaskasum mitte. Seda seletab asjaolu, et 2013. aastal kasvasid järsult tegevuskulud. Tegevuskulude tõusu üheks põhjuseks on Põlva Kaubamajas tehtud ulatuslik remont. Teiseks kasvasid 2013. ja 2014. aastal palgasurve mõjul ka tööjõukulud. Lisas 2, 3 ja 4 on välja toodud ka viimaste aastate bilansside põhjalikumad vertikaal- ja horisontaalanalüüsid.



Joonis 8. PTÜ müügitulu ning puhaskasum aastatel 2011-2014 (autori koostatud).

Autor peab oluliseks välja tuua ka ETK suurimad konkurendid. Jaekaubanduse hoogsam ketistumine algas Eestis peale sajandivahetust. Nüüdseks on Eestis domineerivateks ning ühtlasi ETK suurimateks konkurentideks Maxima, Rimi, Selver ja Prisma. 2013. aastal moodustas eelnimetatud viie suurima jaekaubandusettevõtte müügitulu spetsialiseerimata kaupluste kogukäibest umbes 72%. (vt. joonis 9)



Joonis 9. 2013. aasta jaemüügi jaotus spetsialiseerimata kauplustes müügitulu alusel (autori arvutused).

Järgnevalt on analüüsitud Põlva Tarbijate Ühistu majandusnäitajaid spetsialiseerimata jaekaubandusettevõtete ning kõigi tegevusharude keskmiste suhtes (vt. tabel 1). Vastavad andmed pärinevad Eesti Statistikaameti andmebaasist ning on välja arvutatud 2012. aasta andmete põhjal.

Tabel 1. Põlva Tarbijate Ühistut iseloomustavad suhtarvud võrdluses jaemüügi spetsialiseerimata kaupluste ning kõigi tegevusalade keskmiste suhtes 2012. aastal.

	Tegevusalad kokku	**Jaemüük spetsialiseerimata kauplustes (domineerivad toidukaubad ja joogid)**	**Põlva Tarbijate Ühistu**
Varude käibesagedus, korda aastas	11,9	14,8	9,7
Müügitulu ärirentaablus, %	5,8	2,35	2,52
Maksevõimekordaja, korda	1,2	0,8	0,1
Võlakordaja, korda	0,4	0,2	0,6

Allikas: autori arvutused.

Müügitulu ärirentaablus näitab mitu protsenti müügitulust saab ettevõte ärikasumit ühe euro kohta peale ärikulude mahaarvamist. Mida kõrgem on näitaja väärtus, seda parem. Jaekaubandusettevõttes on antud näitaja võrreldes kõikide tegevusaladega kokku mõnevõrra madalam. Põhjus võib olla selles, et üldiselt on tegemist madalama tegevusriskiga tegevusalaga. Tegevusriski näitab tegevusvõimendi, mis on seotud püsikulude osakaaluga – mida suurem on püsikulude osa kogukuludes, seda suurem on ka firma tegevusvõimendus ning risk. Kuid kaubakulud, mis moodustavad suurima osa jaekaubandusettevõtte kogukuludest, on sisuliselt muutuvkulud.

Kui kõrgema riski peaks kompenseerima kõrgem eeldatav tulunorm, kuna vastasel juhul poleks investor nõus riski vastu võtma, siis madalama rentaabluse korral on oluline ära kasutada mastaabisääst. Mastaabiefekt on jaekaubanduse puhul ka üks edu alustest. Kuna jaekaubanduses on käiberentaablus suhteliselt madal, siis annab võimsam müügikäibe maht võimaluse teenida ka suuremat kasumit. Seetõttu on ka suurem osa spetsialiseerumata jaekaubandusettevõtteid koondunud jaekettidesse.

Jaemüügi spetsialiseerimata kauplustes on kaup võrreldes kõigi tegevusalade keskmisega kiiremini ringlev. Käibevarast moodustavad varud väga suure osa. Kuid Põlva Tarbijate Ühistu varude käibesageduse näitaja on mõnevõrra väiksemgi kui kõigil

tegevusaladel kokku. Seda seletab asjaolu, et tegutsetakse Kagu-Eestis, kus on tarbijate arv väiksem. Seetõttu käibivad ka varud ning ringluskiirus aeglasemalt (vt. tabel 1).

Kui varude käibesagedus on jaekaubandusettevõttes kiirem, siis maksevõimekordaja on seevastu madalam kui kõigil tegevusaladel kokku. Maksevõimekordaja on seotud varude ringluskiirusega. Sarnaselt rentaablusele on ka siin seos riskidega. Üldiselt eeldatakse, et ettevõttel on kasulik oma koguriski (koguvõimendust) optimeerida. Koguvõimenduse komponentideks on finantsvõimendus ja tegevusvõimendus. (Mandelker, Rhee 1984: 54-55) Madamalama tegevusvõimendusega ettevõtted nagu jaekaubandusettevõtted, võivad tegevusvõimenduse arvelt omale kõrgemat finantsvõimendust lubada. Kiirem varude ringlus näitab ka kiiremat raha liikumist, väiksemat lisafinantseerimisvajadust ja madalamat käibekapitali vajadust. Nii-öelda tagavaras pole ettevõttel oluline väga likviidseid rahalisi vahendeid hoida. Selle asemel saab ettevõte need uuesti ringlusesse suunata. Teisisõnu, mida kiirem on varude käibesagedus, seda kiiremini ostetakse tarnijatelt uut kaupa ning müüakse tarbijatele maha. Raha liigub pidevalt ning vaba raha nii lihtsalt ei teki. Kui peaks toimuma seisak – näiteks varusid ei suudeta realiseerida, siis tekib jaekaubandusettevõttele ka kriitiline olukord, sest uut raha peale ei tule ning maksevõime on madal.

Spetsialiseerimata jaekaubandusettevõttes on võlakordaja sarnaselt maksevõimekordajale madalam kui kõigil tegevusaladel kokku. Seda seletab asjaolu, et tegutsetakse valdavalt rendipindadel, mistõttu pole äripindade ostmisel tekkinud ka suuri laenukohustusi. Kuid PTÜ võlakordaja on hoopis kõrgem. Põhjuseks on see, et ettevõte valdavalt ei rendi pindu, vaid on enamuse neist ostnud ning seetõttu ongi võlakordaja kõrgem. Igakuiselt tasutakse laene.

Võrreldes kõigi tegevusaladega kokku, iseloomustab jaekaubandusettevõtet kiirem varude käibesagedus. Kuid kuna selgus, et Põlva Tarbijate Ühistut iseloomustab just oluliselt madalam varude käibesagedus, siis keskendub autor järgmises peatükis natuke rohkem ka varudele. Järgnevates peatükkides analüüsib autor PTÜ informatsiooni liikumist ning kasutamist nii juhtimistasandite vahel kui ka selle tegevusprotsessides tuginedes teoreetilises osas välja toodud protsesside määratlemise mudelitele ning näidikutele.

2.2. Põlva Tarbijate Ühistus toimuvates põhilistes protsessides ja juhtimistasanditel kasutatav arvestusinfo ning infovoogude määratlemine

Järgnevas peatükis keskendub autor Põlva Tarbijate Ühistu olulisemate protsesside ning infovoogude määratlemisele. Esmalt kirjeldatakse lühidalt uurimismetoodikat. Autor viis ettevõtte hetkeolukorra kirjeldamiseks läbi kolm intervjuud – kahe tasandi juhtide ning pearaamatupidajaga. Intervjueeritavaks esmatasandi juhiks oli kõige suurema kaupluse juhataja ning kesk- ehk kontoritasandi juhiks kaubandusdirektor (Suvi 2015; Anderson 2015). Kuna kaubandusdirektor on ka juhatuse liige, siis sai intervjuu käigus informatsiooni ka tipptasandi juhtimise kohta. Lisas 4 ja 5 on välja toodud nendega tehtud struktureeritud ning avatud küsimustega intervjuude küsimustikud. Autor otsustas intervjuu pearaamatupidajaga teha struktureerimata küsimustega ehk vabas vormis vestlusena (Kenk 2015). Selle käigus sai täpsemalt uurida kasutatava informatsiooni ja näidikute kohta. Kõik intervjuud viidi läbi näost näkku ning intervjuud kestsid umbes tund aega. Lisaks on autor uurinud ka ettevõtte erinevaid sisedokumente ning eeskirju, mille põhjal saab samuti hetkeolukorda kirjeldada ning analüüsida.

Põlva Tarbijate Ühistu toimub juhtimine kolme-tasandiliselt. Informatsioon liigub nii ülevalt alla kui ka alt üles. Informatsiooni liikumine ülevalt alla tähendab seda, et juhatus annab informatsiooni nii kontoritöötajatele kui ka kauplusele juhatajatele. Ning informatsiooni liikumine alt üles tähendab seda, et kauplustest liigub informatsioon jällegi kõrgematele juhtimistasanditele. Info liikumine on mitme-suunaline. Lisaks vertikaalsele informatsiooni liikumisele on oluline rõhutada ka horisontaalset info liikumist, mis toimub näiteks nii kontori kui ka kaupluse töötajate omavahelisel pideval suhtlusel.

Põlva Tarbijate Ühistus suhtlevad töötajad omavahel nii näost näkku, telefonide kui ka meilide teel. Probleemide korral suheldakse omavahel kohe. Kuid üldiselt jagatakse kõrgematelt tasanditelt informatsiooni kaupluse juhatajatele korra kuus. Selleks korraldatakse koosolekuid, kuhu tulevad kaupluste juhatajad kokku. Koosolekutel arutatakse erinevaid olulisi teemasid ning tuuakse välja ka nende tööd puudutavaid olulisi numbreid ning räägitakse tulemuslikkusest. Kaupluste juhatajad annavad oma

alluvatele koosolekutelt saadavat informatsiooni edasi näost näkku. Intervjueeritava kaupluse juhataja alluvuses töötab 28 inimest. Üldiselt annab kaupluse juhataja informatsiooni edasi suuliselt, kuid kuna tegemist on vahetustega tööga, siis kõigiga paratamatult alati kokku ei saa. Seetõttu kasutatakse ka infoseina, kus on olulisemad teated üleval.

Ühelt poolt on selline suuliselt ning mitteformaalne teadete edastamine äärmiselt paindlik, kuid teisalt arvab autor, et sellel on ka mitmeid negatiivseid külgi. Näiteks see, et edasiantav informatsioon ei säilu füüsiliselt ning tegemist pole hiljem kontrollitava informatsiooniga. Ka uute inimeste tööle võtmisel ning sisseelamisel võib tekkida raskusi, kui puudub talletatud informatsioon selle kohta, kuidas ettevõttes asjad liiguvad ning kuidas need aja jooksul välja on kujunenud. Teisisõnu, uute töötajate palkamine on keerukam ning aeganõudvam.

Kaupluste juhatajale kõige olulisem informatsioon igapäevaseks tööks pärineb aga tsentraalsest kassa- ja laotarkvarasüsteemist „Winshop“. Sellest saadakse kätte oluliseimad näitajad, mis on olulised kaupluse juhtimiseks. „Winshop'i“ õigused on vastavalt rollidele jagatud. Teisisõnu, igaüks kõigele ligi ei pääse. Samal ajal saadakse informatsiooni ka kõrgematelt tasemetelt – müügiesindajatelt, kontorist ning ka ETK süsteemist. PTÜ-l on olemas ka oma ajaleht, mis käib töötajatele iga kuu.

Kauplustes tehakse igapäevaselt kassamüüki, uute kaupade tellimisi (väljaspool kassasüsteemi), arvega müüki, mahakandmisi ning ümberkandmisi (kauba koodi vahetus). Varahommikul kantakse kõik eelnimetatud andmed majandustarkvarasse. Tegemist on operatiivse infoga, mis kantakse majandustarkvarasse eelmise päeva seisuga. Iga kauplus peab viivitamatult iga päeva lõpus kokku panema aruande, milles on näha kassamüük, arvega müük, laoliikumised, kauba sissetuleku arved ja saatelehed ning erikirje (ümberkanded). Aruanded toimetatakse kontorisse inkassatsiooniringi käigus. Seejärel kontrollib raamatupidaja aruande ja raamatupidamisprogrammi SAF kannete vastavused ning teeb vajalikud parandused. Tegelikkuses võtab aruannete esitamine ja kontroll aega umbes 3-7 päeva.

Informatsioon liigub alt üles programmi „Winshop“ kaudu reaalajas. Seeläbi saavad kõrgema taseme juhid vajaliku informatsiooni kätte ning kaupluseid ei pea otseselt ise

midagi eraldi edastama välja arvatud igapäevased aruanded. Teisisõnu, kogu informatsioon tuleb keskusesse kokku. Informatsiooni on programmist võimalik saada näiteks nii tootepõhiselt kui ka üksikute kaupluste tasandilt eraldi. Näiteks, kui toimub kauba vastuvõtt, siis peab kauplus kauba saatelehed skaneerima spetsiaalsesse võrgukausta, et kesk- ehk kontoritasandil saaks raamatupidaja kauba „Winshop'is" arvele võtta. Kusjuures umbes 70% saatelehtedest on elektroonilised. Seejärel näeb kauplus, et saatelehed on kinnitatud ning kaup „ilmub" lattu. Põlva Tarbijate Ühistu kõrgematel juhtidel on seeläbi võimalik ettevõtte käekäiku kontrollida. Kontroll on üks olulisemaid juhtimise osasid, mis aitab liikuda eesmärkide täitmise suunas.

Järgnevalt toobki autor välja Põlva Tarbijate Ühistu dokumentide põhjal sisekontrolli määratluse. Põlva Tarbijate Ühistu on ettevõtte sisekontrolli selgitanud järgmiselt. See on finants – ja muude kontrollmehhanismide terviksüsteem, mis aitab juhtida üksuse tegevust reeglipärasel, säästlikul, tõhusal ning mõjusal moel. Süsteem hõlmab ettevõtte struktuuri, meetodeid ja protseduure, mis on juhtkonnale abiks eesmärkide täitmisel.

Sisekontroll peab tagama juhtimispõhimõtetest kinnipidamise, kaitsma varasid ja ressursse, tagama raamatupidamisarvestuse täpsuse ja täielikkuse ning usaldusväärsuse finants- ja juhtimisteabe õigeaegse esitamise. Teisisõnu, firma sisekontroll on firma juhtimise instrument. Autori arvates on juhendis kontrolli määratletud liiga üldiselt, mistõttu ei anna see oma pinnapealsuse tõttu töötajatele lisaväärtust väga juurde. Rõhutatakse küll kontrolli tähtsust, kuid juhendis võiks olla täpsustatud, mis kontrollid PTÜ-s on ja mille jaoks on need vajalikud. Sel viisil oleks töötajatele juhendist igapäevatöös rohkem kasu.

Sisekontroll on mõjutatud firma juhatuse, nõukogu ja selle kõigi töötate poolt. PTÜ eeskirjade põhjal on kontroll vajalik järgmiste eesmärkide täitmisel:

- tegevuse vastavuse tagamisel seadusandlikele ning muudele normatiivaktidele;
- finantsaruandluse usaldusväärsuse saavutamisel;
- protsesside ökonoomse ja tõhusa toimimise tagamisel.

Nagu eeltoodud loetelust on näha, peetakse oluliseks sisekontrolli juures protsesside ökonoomset ja tõhusat toimimist. Kuid Põlva Tarbijate Ühistus pole hetkel süsteemset protsesside määratlemist läbi viidud. Protsesside mõistet kasutatakse küll, kuid

formaalselt pole neid otseselt kirja pandud ning need on hetkel „hajali“. Kuid mõningad protsessid on mingil määral dokumenteeritud. Ühtedeks sellisteks on näiteks tellimis- ehk hankimisprotsess ning klienditeenindusprotsess. Nende täpsema määratlemise vajadus on tulnud väljaspoolt PTÜ-d. Nimelt, Põlva Tarbijate Ühistu katuseorganisatsioon ETK on kirjutanud reeglid, kuidas need protsessid peaksid igas ETK-sse kuuluvas ühistus toimima. PTÜ siseselt pole ise protsesside määratlemiseks veel „tõuget“ olnud, kuid nende täpsemat määratlemist on kaalutud ning lähiajal soovitakse seda teha (Anderson 2015).

Siinkohal saab välja tuua ka PTÜ võrdlusi teoreetilises osas välja toodud uurimustulemusi protsesside määratlemise ja juhtimise kohta. Ühe uurimuse tulemusena selgus, et tootmisettevõtted on protsesside määratlemise ning juhtimisega oluliselt rohkem tegelenud kui teenindusettevõtted. Jaekaubandusettevõtted ning teenindusettevõtted on oma olemuselt väga sarnased ning seda just tekkivate kulude osas – peamisteks kuludeks on tööjõukulu ning rendikulu. Antud juhul saab Põlva Tarbijate Ühistu põhjal kinnitada uurimistulemusi – teenindusettevõttega sarnaselt pole ettevõttes protsesside määratlemisega väga tegeletud.

Erinevad autorid olid protsesside määratlemist ning juhtimist uurinud ka ettevõtte suuruse seisukohalt. Leitud on seaduspära, et mida suurem on ettevõtte, seda aktiivsemalt on tavaliselt protsesside määratlemisega tegeletud. Põlva Tarbijate Ühistu on töökohtade arvu järgi keskmise ja suure ettevõtte liigutuse põhjal piir peal. Siit võibki järeldada, et suur-ettevõttele kohaselt ollakse protsesside määratlemisele avatud, kuid keskmise suurusega ettevõttele omaselt pole seda veel korralikult läbi viidud.

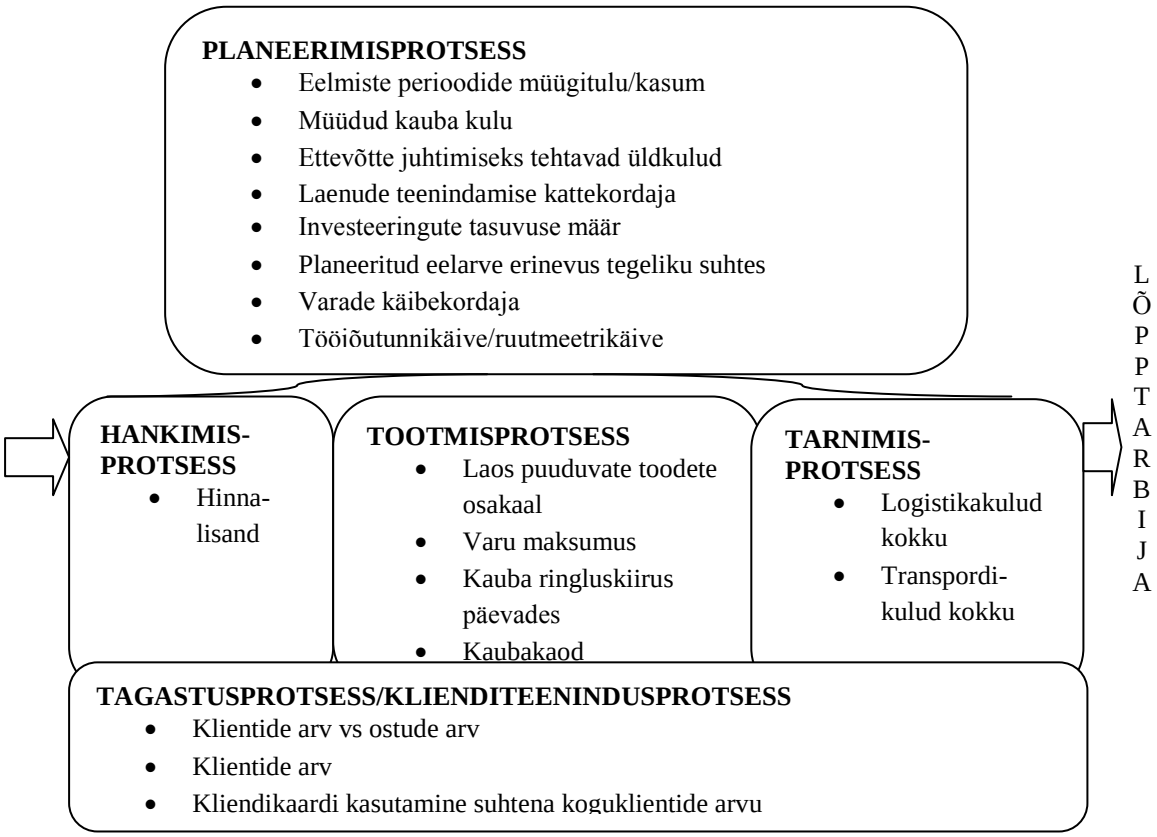
Intervjuude käigus tulid välja ka mõned olulisemad protsessid, mida erineva taseme juhid rõhutasid. Kesktaseme juht tõi välja, et jaekaubandusettevõtte puhul on kõige olulisemaks protsessiks klienditeeninduse juhtimine. Kesktasandi juhi sõnul (Anderson 2015): „Jaekaubandusettevõtte puhul on klient see, kes maksab palga. Seetõttu on oluline, et klient tahaks sinu kaupluseid ikka ja uuesti külastada. Protsess hõlmab endas kõike seda, mis on seotud teeninduse ning klientidega suhtlemisega. Kõik peab olema puhas, kaubad ning nende hinnad riiulitel olemas olema ning müüjad peavad olema viisakad.“

Ka esmatasandi juht tõi välja, et kõige olulisemaks protsessiks kaupluse juhtimisel on teenindusprotsess ning seda võibki nimetada põhiprotsessiks. Seejuures rõhutati, et eriti oluline on nõutava kauba olemasolu. Ei tohiks tekkida kaubaauke ning väljareklaamitud kampaaniad peavad toimuma ning kampaaniatooted peaksid samuti alati olemas olema. Kaupluse juht tõi välja ka selle, et teenindusprotsessi olulisemaiks tugiprotsessiks on raamatupidamine, mis peab tagama selle, et vajalikud dokumendid oleksid õigel ajal sisestatud. Seeläbi saab teada ka arvestusinformatsiooni, mille alusel toimubki uue kauba tellimine. Varude õige ja oskuslik juhtimine on jaekaubandusettevõttes ülimalt oluline.

Üks protsess võib teisele olla sisendiks. PTÜ näitel ilmneb see just selles, et klienditeenindusprotsess oleks sujuv, peab seda olema ka varude juhtimine, mis kuulub tegevusena nii hankimis-, teenindus-, tarnimis- kui ka tagastamisprotsessi. Ehk teisisõnu, kõik on omavahel tugevas seoses. Kui ühe protsessi toimimisega tekib probleeme, siis kannatavad ka teised ettevõttes toimivad protsessid. Kui näiteks varude juhtimisega tekib kitsaskohti, siis võivad hakata tekkima erinevad muud probleemid (kauba riknemine, kauba puudumine riiulitelt, kauba tagastusvajadus hankijale jne). Seega ongi oluline, et kasutatav arvestusinformatsioon ning mõõdikud annaksid olukorrast õige pildi ning ei tekiks probleeme ega tõrkeid majandustarkvarast saadava informatsiooni kasutamisega.

Järgnevalt on autor koostanud joonise 10, millel on kujutatud PTÜ protsessid ning nendes kasutavad näitajad vastavalt SCOR-mudelile (vt joonis 4 lk 18). Kui eelnevalt sai välja toodud, et PTÜ-s pole protsesse formaalselt küll määratletud, saab seda siiski vastavalt SCOR-mudelile teha, kuna PTÜ on jaekaubandusettevõttena tarneahela üheks lüliks. Autor jagas ka ettevõttes kasutatavad mõõdikud teooriale tuginedes protsesside vahel ära.

Joonisel on välja toodud ka klienditeenindusprotsess, mis otseselt SCOR-mudelisse ei kuulu. Klienditeenindusprotsess on välja toodud GSCF-mudelis. Autori arvates on selline SCOR- ja GSCF-mudeli kombineerimine näitajate väljatoomiseks sobiv, kuna tagastusprotsess ja klienditeenindusprotsess on omavahel tugevalt seotud. Seos seisneb selles, et mida enam on klient rahul, seda vähem esineb ka tagastusi. Seetõttu saab neid joonisel ka koos välja tuua.



Joonis 10. Jaekaubandusettevõttena tarneahelasse kuuluva PTÜ protsesside ning mõõdikute määratlus tuginedes SCOR-mudelile (autori koostatud).

Jooniselt 10 on näha, et PTÜ-s on hetkel mõõdikutega katmata tagastusprotsess. Tagastusprotsessi lahtris välja toodud näitajad iseloomustavad just klienditeenindus-protsessi, mis on tagastusprotsessiga küll tihedalt seotud, kuid mida oleks mõistlik eraldi näitajatega mõõta. Seega on PTÜ-l „halle" alasid, mis on mõõdikute või kontrollidega katmata.

Arvestusinfo kogumist ja kasutamist peavad PTÜ erinevate tasandite juhid kõik väga olulisteks. Ilma arvestusinfota oleks ettevõtte juhtimine väga keeruline ning olukorra üle kaotataks kontroll. (Anderson 2015; Suvi 2015) Lisaks PTÜ-le endale kogutakse informatsiooni ka Eesti Tarbijate Keskühistule, kelle alla PTÜ kuulub. Katuseorganisatsiooni tarbeks kogutakse väga erinevat informatsiooni, mida kasutatakse ka enda töö efektiivsemaks juhtimiseks (näiteks tööjõukulud, erinevad kaubanduse finantsnäitajad, efektiivsus-näitajad). Hetkel kasutatakse erinevate tasandite juhtide pool järgnevat informatsiooni, mis on esitatud allolevas tabelis 2 teises veerus. Kolmandas veerus on toodud näitajate soovituslik jagunemine teooriale tuginedes.

Tabel 2. Põlva Tarbijate Ühistus hetkel kasutatavad ning teooriale tuginedes välja toodud näitajate jagunemine juhtimistasandite lõikes.

	Hetkeolukord	**Näitajate jagunemine teooriale tuginedes**
Juhatus ehk tipptasand	Finantsaruanded: • Kasumiaruanne – brutokäive, tulem ja rentaablus, transpordi logistikakulud, üldkulud, kaubasaldo (ka detailselt kõikide kaupluste lõikes) • Bilanss • Rahavoogude aruanne • Omakapitali muutuste aruanne Erinevaid näitajaid (vaadeldakse ka kaupluste lõikes eraldi): • Ruutmeetri/tööjõutunnikäive • Käibekiirus (kaupluste ja tooterühmade lõikes) • Varade käibekordaja • Hinnalisand • Varude kasutus • Ostud tarnijate lõikes • Keskmine ost, ostude arv, müüdud tükid Personal: Töötajate arv/keskmine palk	Ülemise taseme ehk tipptasandi mõõdikud: • Koondatud finantsaruanded (Kasumiaruanne, bilanss, rahavoogude aruanne, omakapitalimuutuste aruanne) • Planeerimisprotsessi mõõdikud • Suhtarvud (s.h. efektiivsussuhtarvud) • Koondatud andmed töötajate arvu/palga kohta
Kontori- ehk kesktasand	• Kliendikaardi kasutamine • Klientide koguarv • Brutokäive • Hinnalisand • Kaubakaod • Käibekiirus tooterühmade lõikes • Töötajate arv/töötunni käive • Tööstuskaupluste kaupade sisseostu plaan ja täitmine • Keskmine ost, ostude arv, müüdud tükid	Keskmise taseme mõõdikud: • Koondatum informatsioon kui esmatasandil ning vähem-koondatud kui tipptasandil - Info kaupluste lõikes ning võrdluses
Kaupluse ehk esmatasand	• Kaupluse brutokäive • Töötunnikäive • Hinnalisand • Kaupluse ringluskiirus • Laojääk s.h. kaubakaod • Varu maksumus • Logistika/transpordikulud	Esmatasandi (protsessipõhised) mõõdikud: Planeerimisprotsess kaupluse tasandil: • Kaupluse brutokäive • Töötunnikäive Hankimisprotsess: • Hinnalisand Tootmisprotsess: • Kaupluse ringluskiirus • Laojääk s.h. kaubakaod • Varu maksumus Tarnimisprotsess: • Logistika/transpordikulud Tagastamisprotsess: -

Allikas: autori koostatud

Eeltoodud tabelist 2 on näha ja intervjuudes tuli samuti välja, et mida allapoole tasandeid pidi liikuda, seda ebavajalikumaks peetakse koondatud informatsiooni. Ka teoreetilises osas tuli välja, et ülemised tasandid ehk juhatus ja kontoritasand vajavad üldisemat informatsiooni, mitte niivõrd ühe kaupluse keskset informatsiooni. Informatsiooni vaadeldakse ka kaupluse tasandil, kuid põhirõhk üldpildil. Kauplustes kasutatakse protsessikesksemat informatsiooni. Kaupluses on vastutavaks isikuks juhataja, kes peab jälgima, et juhatuse poolt tulevaid määrasid (ringluskiirus, varude suurus) jälgitaks.

Tabelist 2 on näha, et tipptasand jälgib ka palju detailset informatsiooni. Autori arvates võiks juhatus mõningaid näitajaid usaldada just alumistele tasanditele. Näiteks informatsioon, mida kogutakse kõikide kaupluste lõikes eraldi, võib juhatuse jaoks olla autori arvates liigne – kaupluste detailse jälgimise võiks usaldada kontoritasandile ning ka kauplustele endile. Oluline on info ja mõõdikute täpne rühmitamine protsesside ja tasandite vahel, et tagada ettevõtte tegevuse koordineeritus.

Teoreetilises osas selgus, et juhtidele tundub sageli, et arvestusinformatsioon on vastavuses pigem rangete raamatupidamisreeglite ja eeskirjadega kui ettevõtte tegeliku informatsioonivajadusega. Intervjuude põhjal võib öelda, et PTÜ-s sellist probleemi ei tunnetatud. Küll aga toodi välja seda, et informatsiooni on väga palju ning kas kõike seda tegelikkuses ka vaja oleks, on küsitav. Seega on tegemist pigem informatsiooni üleküllusega, mistõttu võib juhtide jaoks olla keeruline kõige olulisemat eristada. Siinkohal võibki probleemi põhjuseks olla see, et info ja mõõdikud on kõik üheskoos segamini. Teisisõnu, neid ei rühmitata PTÜ-s piisavalt protsesside ja tasandite vahel ning seetõttu ei ole näitajate kasutamise eesmärk juhtidele ka väga selge ning tunnetataksegi informatsiooni üleküllust. Seega olekski oluline, et näitajad jagataks ettevõttesiseselt juhtimistasandite ja protsesside lõikes kindlamalt ära. See aitab elimineerida ka dubleerivaid mõõdikuid.

Põlva Tarbijate Ühistu juhtimine toimub kolme-tasandiliselt. Iga tasand vajab vastavalt oma vajadustele erinevat informatsiooni. Hetkel kasutatavaid näitajaid analüüsides leidis autor, et hetkel ei jagata PTÜ-s mõõdikuid juhtimistasandite ja protsesside vahel piisavalt. Järgnevas peatükis toobki autor välja ettepanekuid parenduste tegemiseks.

2.3. Arvestusinformatsiooni kasutamine Põlva Tarbijate Ühistu juhtimisel ning ettepanekud selle täiendamiseks

Üldiselt ollakse intervjuude põhjal informatsiooni liikumise sageduse ning õigeaegsusega rahul. Kuid samas toonitati ka seda, et alati saaks süsteemi informatsiooni liikumise osas sujuvamaks muuta, et vältida möödarääkimisi ning probleeme. Ühe võimalusena pakuks autor välja ettevõttesisese interaktiivse suhtlus-keskkonna loomist (näiteks Intranet, Pilve-lahendused vms), mis oleks abiks ettevõtte paremaks töö korraldamiseks. Selline ettevõttesisene infosüsteem oleks abiks ettevõtte sisekommunikatsiooni tagamisel ning oleks ka väga operatiivne, kuna selles oleks kogu ettevõtte informatsioon jooksvalt olemas ning samas oleks see talletatud kujul. Hetkel tundus intervjuude põhjal autorile, et ettevõte vajaks informatsiooni formaalset talletamist ning salvestamist, kuna väga suur osa suhtlusest toimub hetkel näost näkku ning seeläbi võib osa informatsioonist kaduma minna.

Põlva Tarbijate Ühistu juhtkonnal on näiteks Intraneti kogemus olemas, kuna nende katuseorganisatsioon Eesti Tarbijate Keskühistu kasutab seda. Kogu informatsioon, mis on seotud ETK peamajaga, on Intranetis olemas. See annab hea ülevaate, mis hetkel toimub ning millised on suurimad probleemid, mida oleks vaja ületada.

Ühistul on olemas küll oma ajaleht, mis ilmub töötajatele kord kuus, kuid selline sagedus pole informatsiooni liikumise seisukohalt ilmselt piisav. Ka hetkel üks kord kuus toimuvatele kaupluse juhatajate koosolekule oleks ettevõttesisene suhtlusvõrgustik heaks tugisüsteemiks. Kaupluste juhatajate koosolekute süsteem tundub praegu väga hästi sujuvat, kuna inimestega näost näkku rääkimine on sageli kõige paremaks informatsioonivahetamise viisiks. Ka arvestusinformatsiooni edastamine alt üles programmi „Winshop“ kaudu tundub hästi toimivat.

Hetkel jagatakse informatsiooni, aruendeid ja erinevaid analüüse meilide ning ka igapäevase inkassatsiooniringi teel. Kuid ka nende jagamine võiks toimuda läbi jagatavate-või võrgukaustade kaudu (näiteks Google Drive). Informatsiooni liikumine oleks sellisel juhul operatiivsem ning lihtsam.

Kaupluse juhataja tõi välja, et on hetkel informatsiooni liikumise sageduse ning kvaliteediga rahul (Suvi 2015). Ning praegu informatsiooni jälgimise ning edastamisega raskusi ei ole. Kuid autori arvates ilmselt alluvate arvu suurendes, enam selline suuline informatsiooni edastamine nii lihtne poleks. Inimeste arvu suurenedes on infokaod ka lihtsamad tekkima ning kaupluste siseselt oleks samuti oluline sellise informatsioonisüsteemi loomine, mis aitaks töötajatel omavahel operatiivsemalt suhelda. Seda enam, et tegemist on vahetustega tööga. Autori arvates on üheks probleemiks suulise informatsiooni edasiandmisega see, et töötajate vahetusega just kaupluste tasandil „läheb“ suur hulk informatsiooni kaduma, kuna seda pole formaalselt talletatud. Ka seetõttu oleks informatsiooni salvestamine vajalik.

Soovituseks tooks autor välja ka protsesside formaalse määratlemise, mis aitaks ka tööd paremini koordineerida. Intervjuudest selgus küll, et protsesside mõiste kasutatakse, aga sellist süsteemset määratlemist pole toimunud. Protsesside määratlemine oleks ettevõttele kasulik selleks, et oleks teada, mille jaoks konkreetne näitaja on oluline. Teisisõnu, sel oleks kommunikatsioonifunktsioon suunaga ülevalt alla (kõrgematel tasanditel on paika pandud, mida iga tasand jälgima peab ning töö oleks koordineeritum). Teiseks võimaldaks protsesside määratlemine kindlustada, et erinevad tegevused oleksid mõõdikutega tasakaalustatult kaetud ning ei tekiks nö „halle” alasid, mis on katmata. Ehk teisisõnu, täidab kontrollifunktsiooni. Kolmandaks aitaks protsesside määratlemine elimineerida dubleerivaid mõõdikuid, mis tekitavad ettevõttele juurde lisatööd. Informatsiooni on juhtidel küll palju, aga samas pole ettevõttes kõik ikkagi jälgitud. Näiteks tagastusprotsess on Põlva Tarbijate Ühistus mõõdikutega täiesti katmata. Seega olekski oluline, et protsesside ja juhtimistasandite juures sorteeritaks majandusarvestuse infot erinevate protsesside ja tasandite vahel selleks, et see oleks arusaadav ja kasutatav.

Järgnevalt toob autor välja enda poolt koostatud tabeli 3 soovituslike näitajatega, mida võiks PTÜ oma töös lähtuvalt kõigile juhtimistasanditele ning SCOR-mudeli protsessidele tuginedes esmatasandil kasutada, et juhtimine oleks efektiivsem. Samuti on tabelis kajastatud ka näitajad, mida ettevõtte hetkel kasutab. Seega on tabel integratsioon hetkel kasutatavatest ning autori poolt soovitatavatest näitajatest, mis on välja toodud kaldkirjas.

Tabel 3. PTÜ-s hetkel kasutatavad näitajad ning autori poolt soovituslikud näitajad juhtimistasandite lõikes.

	Näitajad
Juhatus	Koondatud finantsaruanded kogu ettevõtte kohta (eraldi võib vaadata näiteks linna/maakauplusi, toidu-ja tööstuskauplusi, kettide kaupa (Konsum, A ja O jne)) Erinevad näitajad: • *Kasum töötunni/ruutmeetri kohta* • Varude käibekiirus • Ostud tarnijate lõikes • Planeerimisprotsessi alla liigitatavad näitajad: o Eelmiste perioodide müügitulu/kasum o Müüdud kauba kulu o Ettevõtte juhtimiseks tehtavad üldkulud o Investeeringute tasuvuse määr o Laenude teenindamise kattekordaja o Planeeritud eelarve erinevus tegeliku suhtes o Varade käibekordaja o *Kulutundlikkust pikaajaliste muutuste suhtes* o *Võimalused laienemiseks* Personal:Töötajate arv/keskmine palk
Kontor	Kaupluste lõikes eraldi ja omavahelises võrdluses: • *Lisandväärtus töötunni/ruutmeetri kohta* • Brutokäive • Hinnalisand • Kaubakaod • Käibekiirused tooterühmade lõikes • Töötajate arv/töötunni käive • Tööstuskaupluste puhul – kaupade sisseostu plaan ja täitmine Klienditeenindusprotsessi juhtimine: • Keskmine ost, ostude arv, müüdud tükid • Klientide koguarv/kliendikaardi kasutamine Protsesside lõikes kauplustes kokku: • *Mida on teinud PTÜ partnerid selleks, et kulutused oleksid väiksemad.* • *Tarnimisefektiivsus* • *Transpordikulud kaubaühiku kohta*
Kauplus	Planeerimisprotsess kaupluse tasandil: • Kaupluse brutokäive • Töötunnikäive*/ruutmeetrikäive* Hankimisprotsess: • *Saadetiste protsent, mis on hilinenud või juhud kui hankija poolt on saadetud vale kaup.* Tootmisprotsess: • Kaupluse tasandil ringluskiirus • Laojääk s.h. kaubakaod • Varu maksumus • *Varude kasutamine - täpsemalt vanuseline kauba jaotus* • *Kaupluste tasandil puuduolev/otsasaanud kaup* Tarnimisprotsess: • Logistika/transpordikulud kokku • *Tarnimisel tehtavate vigade arv* Tagastamisprotsess: • *Tagastustega tegelemisega kulud ja nende muutumine*

Allikas: autori koostatud

Kõige suuremaks muutuseks antud tabeli juures on hetkeolukorraga võrreldes see, et tippjuhtkonnalt on vähendatud detailse informatsiooni mahtu ning viidud suurem vastutus kesktasandile ja esmatasandile. Lisaks on nüüd ka tagastusprotsess näitajatega kaetud. Klienditeenindusprotsessi näitajad jäeti kesktasandi vastutusse, kuna autori arvates on erinevate kaupluste võrdlemine ning analüüsimine kasulikum kui see, et iga kauplus eraldi jälgib enda klienditeenindusnäitajaid. Antud näitajate kohta saakski tagasisidet kaupluse tasand hetkel üks kord kuus toimuvatelt koosolekutelt, kui mõne kaupluse puhul märgataks probleeme. Ka sellised protsessipõhised näitajad nagu PTÜ partnerite käitumine kulutuste vähendamiseks, tarnimisefektiivsus ja transpordikulud kaubaühiku kohta jätaks autor kesktasandi vastutusse ning seda samal põhjusel, et võrrelda ja analüüsida olukorda laiemalt.

Järgnevalt kirjeldab autor uute soovituslike näitajate välja toomise põhjuseid nii juhtimistasandite kui ka protsesside lõikes. Juhtimistasandite lõikes tundub autorile enamjaolt, et kasutatavad näitajad on sobivad. Hetkel kasutatakse Põlva Tarbijate Ühistu kõigil juhtimistasanditel selliseid näitajaid nagu töötunni käive ning ruutmeetrikäive. Küll aga võiks kasutada tootlikkuse näitajaid:

- lisandväärtus (hinnalisand) töötunnile või lisandväärtus ruutmeetrile;
- kasum töötunni või ruutmeetri kohta.

Tulemuste seisukohast on need olulisemad kui töötunni käive ning ruutmeetrikäive, sest on sisulisemad kui lihtsalt käive. Palgakulu ja rendikulu on jaekaubandusettevõtte jaoks üheks suurimaks kuluks kaubakulu kõrval. Seetõttu on nende kulude jälgimine äärmiselt oluline. Antud näitajate puhul saab välja tuua ka tasandid ehk teisisõnu, millist näitajat peaks iga tasand jälgima. Nii teoreetilises osas kui ka intervjuude käigus selgus, et mida kõrgem juhtimistasand, seda lõplikumale näitajale keskenduda tuleb. Seega võiks kauplus ehk siis esmatasand jälgida töötunnikäivet, kaubandusosakond ehk siis kesktasand jälgida lisandväärtust töötunni kohta ning tipposakond ehk juhatus jälgida kasumit töötunni kohta.

Järgnevalt toob autor välja soovitusi, milliseid näitajaid võiks PTÜ oma töös lähtuvalt teooria osas välja toodud SCOR-mudelile lisaks veel kasutada. SCOR-mudeli protsessideks tarneahelasse kuuluvas ettevõttes on planeerimine, hankimine, tootmine, tarnimine ja tagastamine.

Autori arvates on **planeerimisprotsess** hetkel näidikutega üsna hästi kaetud, et tagada kontroll. Planeerimisprotsessi iseloomustavad näidikud on abiks just kõrgema tasandi juhtidele võtmaks vastu strateegilisi ning sageli pikaajalise mõjuga otsuseid. Lisaks praegu kasutatavatele mõõdikutele soovitaks autor kasutada ka näidikut, mis mõõdaks kulutundlikkust pikaajaliste muutuste suhtes (*sensitivity to long-term costs*). Hetkel sellist näitajat ei kasutata, kuid autori arvates peaksid juhid kuludele rohkem tähelepanu pöörama, sest jaekaubandusettevõttes on mitmeid olulisi suuri kulusid nagu kaubakulu, tööjõukulu ning rendikulu. Ning nende tundlikkust pika-ajalistele muutustele on oluline arvestada. Ning teiseks, kuna PTÜ laieneb oma tegevuspiirkonnas suhteliselt sageli (avatakse uusi kaupluseid), siis võiks ettevõte kasutada näitajat, mis näitab, kas ettevõttel on laienemise planeerides üldse võimalusi suurenemiseks (*expansion capability*) või peaks selleks veel vahendeid koguma. Üks kord aastas tehakse küll prognoos laenude teenindamise kattekordajale, kuid autori arvates pole see piisav. Kontrolli tagamiseks võiks eeltoodud näitajat välja arvutada suurema sagedusega.

Teiseks pakub autor välja **hankimisprotsessi** iseloomustavad mõõdikud, mida võiks PTÜ juhtimisel kasutada. Võiks analüüsida, kui suure protsendi moodustavad saadetised, mis on hilinenud või juhud kui hankija poolt on saadetud vale kaup (*percentage of late or wrong supplier delivery*). Lisaks võiks jälgida ka seda, mida on teinud PTÜ partnerid selleks, et kulutused oleksid väiksemad (*supplier cost-saving initiatives*). See annab parema pildi partneritest, kes ettevõttel on ehk teisisõnu, kas praegused partnerid on usaldusväärsed ning koostööaltid ning kas oleks vaja tegeleda ka näiteks uute partnerite otsimisega.

Järgmiseks võiks jälgida ka SCOR-mudeli alusel **tootmisprotsessi** alla liigitatavaid näitajaid. Ettevõtte igal juhtimistasandil on käibekiiruste jälgimine väga oluline. Kaupluse tasandil jälgib iga kauplus oma kauba käibekiirust. Kõrgematel tasanditel vaadatakse üldisemat pilti, kuid samas esitatakse juhatusele igakuiselt käibekiiruseid ka kaupluste lõikes, et jälgida ning kontrollida nende tegevust. Käibekiiruseid vaadeldakse ka tooterühmade lõikes. Lisaks vaadeldakse igal tasandil ka varude suurust. Kuid võiks süstemaatiliselt analüüsida ka varude kasutamist (*inventory utilization*) – täpsemalt vanuselist jaotust. Ehk teisisõnu, kui suure summa eest on varusid, mis on ostetud

kolme kuu, aasta, kahe aasta jne jooksul ja on veel müümata. Mõõdetav ringluskiirus on küll indikaator varude kasutamisele, kuid see pole autori arvates piisavalt täpne.

Lisaks võiks pidada arvestust ka kaupluste tasandil puuduoleva/otsasaanud kauba kohta (*number of stockouts, Percentage of excess/lack of resource within a perio*d). Seda võiks mõõta vigadena väljapanekus – kaup on riiulitelt puudu, kuid laos tegelikult olemas. Hetkel sellist asja ei mõõdeta. Kliendi jaoks on oluline, et soovitav kaup oleks kättesaadav ning olemas. Ka intervjueeritavad rõhutasid, et oluliseim protsess on klienditeenindusprotsess, mille alla loetakse ka see, kas pakutav kaup on olemas. Kui tehakse palju selliseid vigu, et kaupa ei panda lihtsalt riiulitele, siis jääb ka tulu õigel ajal saamata ning ringluskiirus on aeglasem. Mõni kaup rikneb ka kiiremini ning seetõttu võib tekkida ka kaubakadusid.

Tarnimisprotsessi mõõdikutest kasutatakse ettevõttes hetkel logistika- ning transpordikulusid. Kuid autori arvates võiks mõõta ka seda, kui palju esineb tarnimisel üldse erinevaid vigu (*shipping errors*), et saada olukorrast selgem pilt ning PTÜ-l oleks näitaja, mille järgi saaks operatiivselt vaadata, kas olukord on võrreldes eelmiste perioodidega paranenud. Logistika-ning transpordikulusid on oluliselt rohkem muutuvad ning nende võrdlemine eelmiste perioodidega ei pruugi anda tõest pilti. Lisaks võiks kasutada ka efektiivsusnäitajat, milleks on tarnimisefektiivsus (*delivery efficiency*). Tarnimisefektiivsus näitab tulu, mis saadakse ühe transpordiühiku kohta. Samal ajal võiks PTÜ mõõta ka transpordikulusid ühe kaubaühiku kohta (*transport costs per unit of volume*). Eeltoodu kahe näitaja võrdlemine annaks ettevõttele tarnimisprotsessi kohta olulist informatsiooni.

Nagu eelnevalt sai öeldud on **tagastus-ja klienditeenindusprotsess** omavahel tugevalt seotud. Kui klindid on ettevõtte kaubaga rahul, siis esineb ka tagastusi vähem. Hetkel tagastusprotsessi näidikutega Põlva Tarbijate Ühistu tegelenud ei ole. Seega on lisaks hankimisprotsessi kõrval kontrolliga katmata ka tagastusprotsess. Autori arvates võiks PTÜ jälgida tagastustega tegelemisega kulusid ja nende muutumist (*warranty/returns processing costs*). Intervjuude põhjal selgus, et tagastamistega tuleb tegeleda päris tihti ning kontrolli puudumine niivõrd oluliselt protsessilt on halb.

Antud peatükis tõi autor välja erinevaid ettepanekuid, mida PTÜ võiks oma töös rakendada. Ettepanekuid toodi nii üleüldiste tähelepanekute kui ka juhtimistasanditel kasutatavate näitajate osas. Kasutatavat informatsiooni on ettevõttes palju, kuid pigem on tegemist selle üleküllusega. Teisalt on ettevõttes aga „halle“ alasid, mis on kontrollide või mõõdikutega katmata. Selle parandamiseks olekski oluline täpselt määratleda ettevõttes toimivad protsessid ning juhtimistasandite informatsioonivajadus.

KOKKUVÕTE

Ettevõtted peavad tänapäeval tegelema väga suure informatsiooni hulgaga, millest on enda jaoks vaja eraldada vaid oluline. Informatsiooni tuleb nii sise- kui ka väliskeskkonnast ning selle kõige tähtsama eraldamine võib olla keeruline. Seetõttu on oluline teadvustada, millist informatsiooni on vaja ning millist mitte, et juhtida ettevõtte tööd. Sujuv informatsiooni liikumine annab ettevõttele palju juurde, kuna selle abiga on lihtsam oma eesmärke teostada ning ka ressursse efektiivsemalt kasutada.

Vastavalt töö eesmärgile analüüsib autor ettevõtte informatsiooni kasutamist selle erinevates tegevustes ja juhtimistasanditel ning analüüsi põhjal toob välja ettepanekuid parendusteks, et tõhustada ettevõtte tööd. Töö koosneb kahest peatükist – teoreetilisest ja empiirilisest.

Antud bakalaureusetöö teoreetilises osas keskendutakse täpsemalt arvestus-informatsiooni kasutamisele ning seda just ettevõtte erinevatel juhtimistasanditel ning tegevustes ehk protsessides. Esmalt toob autor välja tarneahelasse kuuluvas ettevõttes toimuvate põhiliste protsesside erinevad võimalikud määratlused. Kaheks olulisemaks kirjeldatud mudeliks on SCOR-mudel ja GSCF-mudel, mis on omavahel suhteliselt sarnased. SCOR-mudelis on viieks olulisemaks protsessiks planeerimine, hankimine, tootmine, tarnimine ja tagastamine. GSCF-mudelis on eraldi protsessidena välja toodud ka kliendisuhete juhtimine ning tootearendus ja turuletoomine. Autor toob eeltoodud protsessidele tuginedes välja erinevaid näitajaid, mida kasutatakse ettevõtetes erinevate protsesside toimimise kontrollimise ja efektiivse toimimise tagamise eesmärgil.

Juhtimine toimub ettevõtetes mitme-tasandiliselt. Võib eristada esma-, kesk- ja tipptasandit. Seejuures tipptasand vajab kõige üldisemat informatsiooni, et vastu võtta ettevõtte jaoks olulisi strateegilisi otsuseid. Esmatasand vajab aga kõige spetsiifilisemat ehk protsessikesksemat informatsiooni.

Töö empiiriline osa põhineb ühe ettevõtte näitele, milleks on jaekaubandusvaldkonnas tegutsev Põlva Tarbijate Ühistu. Hetkeolukorra analüüsi alusel tuuakse välja erinevates protsessides ning juhtimistasanditel olemasolevad näitajad, analüüsitakse arvestusinfo kasutamist ning pakutakse välja ettepanekuid praeguse süsteemi arendamiseks.

Esmalt toobki autor välja Põlva Tarbijate Ühistu olulisemad tegevusprotsessid ja infovood. Informatsioon liigub ettevõttes nii vertikaalselt tasandite vahel kui ka horisontaalselt tasandite siseselt. Protsesside formaalse määratlemisega pole PTÜ sarnaselt teenindusettevõttele tegelenud. Olles töötajate arvu poolest suure ja keskmise ettevõtte vahepeal, ollakse suur-ettevõttele kohaselt protsesside määratlemisele avatud, kuid keskmise suurusega ettevõttele omaselt pole seda veel aga korralikult läbi viidud. Kuigi protsesside formaalse määratlemisega pole ettevõtte juhid veel otseselt tegelenud, siis intervjuudes rõhutati just klienditeenindus– ja hankimisprotsessi olulisust, mille hea toimimine on omavahel tugevalt seotud. Lisaks tõi autor välja Põlva Tarbijate Ühistu kui tarneahelasse kuuluva ettevõtte protsessid välja SCOR-mudelile tuginedes.

Oma töös analüüsib autor Põlva Tarbijate Ühistu näitel arvestusinformatsiooni kasutamist selle erinevatel juhtimistasanditel ning SCOR-mudelile tuginedes ka selle protsessides. Autor on koostanud empiirilises osas näitajate tabelid. Ühes tabelis on kujutatud PTÜ hetkeolukord näitajate kasutamise osas juhtimistasanditel ning teises tabelis on välja toodud autori poolt soovitatavad näitajad igale juhtimistasandile. Autor jõudis intervjuude põhjal järeldusele, et PTÜ juhtide jaoks on arvestusinformatsioon ülimalt oluline. Ilma sellise informatsioonita oleks ettevõtte juhtimine keeruline. Küll aga ilmnes intervjuude põhjal ning ka näitajaid analüüsides, et ettevõttes on pigem tegemist informatsiooni üleküllusega. Nimelt, avaldub see just tipptasandi juures, kui lisaks koondatud informatsioonile kasutatakse palju ka kaupluste põhist detailset informatsiooni. Hetkel on vajalik info ja mõõdikud suhteliselt segamini. Teisisõnu, neid ei rühmitata piisavalt protsesside ja tasandite vahel ning ilmselt seetõttu ei ole näitajate kasutamise eesmärk juhtidele väga selge ning tunnetataksegi informatsiooni üleküllust.

Järgnevalt tuuakse lühidalt välja oluliseimad järeldused, mis jaekaubandusvaldkonnas tegutseva Põlva Tarbijate Ühistu põhjal tehti:

- Ettevõttesiseselt on väga oluline operatiivse suhtluse tagamine, et probleemidega koheselt tegeleda.

- Arvestusinformatsiooni kasutamine on ettevõtte juhtimise seisukohalt väga oluline.
- Arvestusinformatsiooni „raamatupidamislik“ vorm pole selle kasutamisel takistuseks.
- Informatsiooni on palju ning ettevõtte juhtide jaoks olulist sageli keeruline eristada. Teisisõnu, tegemist võib olla informatsiooni ülekülluse gа.
- Kõrgemate tasandite juhid vajavad üldisemat/koondatumat informatsiooni ning madalamate tasemete juhid spetsiifilisemat ehk protsessikesksemat informatsiooni.
- Protsesside määratlemine on vajalik selleks, et oleks teada, mille jaoks konkreetne näitaja on vajalik. Teiseks aitab see kindlustada, et ettevõtte tegevused oleksid mõõdikutega tasakaalustatult kaetud ning poleks dubleerivaid mõõdikuid.
- Oluline on ka info ja mõõdikute täpne rühmitamine protsesside ja tasandite vahel, et tagada ettevõtte tegevuse koordineeritus.

Käesolevas bakalaureusetöös tehtud töö on PTÜ-le juhtimistasandite vahel info jagamisel ning kasutamisel abiks. Töös autori poolt välja toodud ettepanekud erinevate näitajate kasutamise osas juhtimistasanditel ning protsessides võimaldavad muuta ettevõtte tööd efektiivsemaks ning vähendada probleemi informatsiooni ülekülluse osas. Seda põhjusel, et näitajad on konkreetsemalt jagatud ning tippjuhtkonna koormust on vähendatud liigselt detailse informatsiooni osas eraldi kaupluste kohta.

Järgnevalt toob autor välja ka mõningaid võimalusi, kuidas oleks võimalik teemat edasi arendada. Võimalusi edasi uurimiseks või uurimise süvendamiseks on autori arvates mitmeid. Näiteks võiks PTÜ-s läbi vaatluse, mida käesolevas töös läbi ei viidud, kuid mis annaks palju informatsiooni. Teiseks võimaluseks oleks analüüsida arvestus-informatsiooni kasutamist mitmes Eesti ettevõttes ning seeläbi teha juba laiemaid järeldusi selle kasutamise osas. Seejuures võiks eristada suuri ja väikeseid ettevõtteid ning analüüsida, kas neis käitutakse arvestus-informatsiooni kasutamise osas sarnaselt või sõltub see olulisel määral ettevõtte suurusest. Samas võiks eristada ettevõtteid ka tegevusvaldkondade kaupa. Seega oleks teemat võimalik mitmel moel edasi arendada.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aldag, R. J., Stearns, T. M.** Management – 2nd ed. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Company, 1991, 800 p.
2. **Alver, J. Alver, L.** Majandusarvestus ja Rahandus (Leksikon I, A-L). Tartu: Deebet, 2011, 709 lk.
3. **Alver, J. Reinberg, L.** Juhtimisarvestus. Tallinn: Deebet, 2002, 431 lk.
4. **Anderson, Kristo.** (Põlva Tarbijate Ühistu kaubandusdirektor). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Põlva, 30. märts 2015.
5. **Anthony, R. N.** Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Boston: Harvard University, 1965, 180 p.
6. **Anthony, R. N., Govindarajan, V.** Management Control Systems (Twelfth Edition). New York: McGraw-Hill/Irwin, 2007, 768 p**.**
7. **Antony, J.** Six Sigma in the UK service organisations: results from a pilot survey. – Managerial Auditing Journal, 2004, Vol. 19, No. 8, pp. 1006–1013. [http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02686900410557908]. 19.02.2015.
8. **Ayers, J. B., Odegaard, M. A.** Retail Supply Chain Management. New York: CRC Press, 2008, 426 p. [http://www.misi.edu.my/student/spv1/assets/Retail-Supply-Chain-Management.pdf]. 25.02.2015.
9. **Beamon, B. M.** Designing the Green Supply Chain. – Logistics Information Management, 1999a, Vol. 12, No. 4, pp. 332–342. [http://digilib.its.ac.id/public/ITS-Undergraduate-7051-2502100054-paper.pdf]. 20.03.2015.
10. **Beamon, B. M.** Measuring supply chain performance. – International Journal of Operations & Production Management, 1999b, Vol. 19, No. 3, pp. 275–292.

[http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01443579910249714]. 24.03.2015.

11. **Bodnar, G. H., Hopwood, W. S.** Accounting information systems (Seventh Edition). New Jersey: Prentice Hall Professional, 1997, 686 p.

12. **Bolumole, Y. A., Knemeyer, A. M., Lambert, D. M.** The customer service management process. – The International Journal of Logistics Management, 2003, Vol. *14, No.* 2, pp. 15–31. [http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09574090310806576]. 20.03.2015.

13. **Cai, J., Liu, X., Xiao, Z., Liu, J.** Improving supply chain performance management: A systematic approach to analyzing iterative KPI accomplishment. – Decision Support Systems, 2009, Vol. 46, No. 2, pp. 512–521. [http://ac.els-cdn.com/S0167923608001693/1-s2.0-S0167923608001693-main.pdf?_tid=122124aa-fefa-11e4-bf84-00000aacb35d&acdnat=1432131252_b2aacf205ea5b5ec8674f47fa853f308]. 29.03.2015.

14. **Chan, F. T. S.** Performance measurement in a supply chain. – The international journal of advanced manufacturing technology, 2003, Vol. 21, No. 7, pp. 534–548. [http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=220d6a63-c8b4-42de-9c67-33d5a47e0457%40sessionmgr4001&vid=0&hid=4211]. 02.04.2015.

15. **Chan, F. T. S., Qi, H. J.** An innovative performance measurement method for supply chain management. – Supply chain management: An international Journal, 2003, Vol. 8, No. 3, pp. 209–223. [http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13598540310484618]. 02.04.2015.

16. **Daft, R. L.** Organization Theory and Design - ninth edition. Mason, OH : Thomson South-Western, 2007, 620 p.

17. **Davenport, T. H., Short, J. E.** The new industrial engineering: information technology and business process redesign. – Operations Management. New York, 2003, pp. 97–113. [https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=p6vuyWD8I30C&oi=fnd&pg=PA97&dq=The+new+industrial+engineering:+information+technology+and+busi

ness+process+redesign&ots=9E-kAIG7H2&sig=Hqg0y9SvyD5nKwwvRMVP-yO98to#v=onepage&q=The%20new%20industrial%20engineering%3A%20information%20technology%20and%20business%20process%20redesign&f=false] 09.03.2015.

18. Eesti Tarbijateühistute Keskühistu koduleheküülg. [https://www.etk.ee/tarbijate-uhistud/]. 10.03.2015.

19. **Eppler, M. J., Mengis, J.** The concept of information overload: A review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines. – The information society, 2004, Vol. 20, No. 5, pp. 325–344. [http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=702045b8-b2aa-4d26-a245-4f79651e5a15%40sessionmgr4001&vid=1&hid=4107]. 05.04.2015.

20. **Feldbacher, P. Suppan, P. Schweiger, C. Singer, R.** Business Process Management: A Survey among Small and Medium Sized Enterprises. University of Applied Sciences, 2011, 1–18 p. [http://www.robertsinger.eu/web/resources/S-BPM-ONE-2011-Singer.pdf]. 02.03.2015.

21. **Huang, S. H., Sheoran, S. K., Keskar, H.** Computer-assisted supply chain configuration based on supply chain operations reference (SCOR) model. – Computers & Industrial Engineering, 2005, Vol. 48, No. 2, pp. 377–394. [http://ac.els-cdn.com/S0360835205000021/1-s2.0-S0360835205000021-main.pdf?_tid=f5b30bf6-ff0a-11e4-9b96-00000aab0f6c&acdnat=1432138506_3b7eb3e7c763742d39a58a246775a834]. 25.03.2015.

22. International Co-operative Alliance. [http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles]. 10.03.2015.

23. **Johnson, H. T. Kaplan, R. S.** Relevance lost: the rise and fall of management accounting. Boston: Harvard Business Press, 1991, 269 p. [https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=e-ZTdcG7QcUC&oi=fnd&pg=PR11&dq=22.%09Johnson,+H.+T.+Kaplan,+S.+R.++Relevance+lost:+the+rise+and+fall+of+management+accounting.+Harvard+Business+Press&ots=tTB0orh82z&sig=E_xJPKAGsjWMH_ysr71u0GzT4l0#v=onepage&q&f=false]. 27.02.2015.

24. **Kaplan, R. S., Cooper, R.** Kulu ja tulemus: kuidas integreeritud kulussüsteemidega suurendada kasumlikkust ja tulemust. (Tõlgitud väljaandest - Cost and effect: using integrated cost systems to dr ive profitability and perfomance). Tallinn: Fontese Kirjastus, 2002, 407 lk.

25. **Karu, S. Zirnask, V.** Eelarvestamine – üks strateegilise controllingu juurutamise eeldusi organisatsioonis. Tartu: Rafiko, 2004, 350 lk.

26. **Kenk, Karina.** (Põlva Tarbijate Ühistu pearaamatupidaja). Autori intervjuu. Üleskirjutis. Põlva, 3. aprill 2015.

27. **Kohlbacher, M. Gruenwald, S.** Process orientation: conceptualization and measurement. – Business Process Management Journal, 2011, Vol. 17, No. 2, pp.267–283. [http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14637151111122347]. 25.01.2015.

28. **Koster, S. R.** An evaluation method for Business Process Management products. University of Twente, Business Information Technology, 2009, 102 p. (Master of Science Graduation) [http://essay.utwente.nl/59816/1/MA_thesis_S_Koster.pdf]. 12.04.2015.

29. **Kotzab, H., Bjerre, M**. Retailing in a SCM-Perspective. Denmark: Copenhagen Business School Press DK, 2005, 264 p.

30. **Laguna, M. Marklund, J.** Business process modeling, simulation and design (2nd edition). U.S.: CRC Press, 2013, 509 p. [https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=IiJ1d8iLIDkC&oi=fnd&pg=PP1&dq=28.%09Laguna,+M.+Marklund,+J.+Business+process+modeling&ots=XnNXSpTlhb&sig=-Z76u0Zb_C3bZPS9CEb5je_k_wY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false]. 13.03.2015.

31. **Lambert, D. M., Cooper, M. C., Pagh, J. D.** Supply chain management: implementation issues and research opportunities. – The international journal of logistics Management, 1998, Vol. 9, No. 2, pp. 1–20. [http://ecsocman.hse.ru/data/676/863/1219/article1.pdf]. 15.03.2015.

32. **Lambert, D. M., García-Dastugue, S. J., Croxton, K. L.** An evaluation of process-oriented supply chain management frameworks. – Journal of business

Logistics, 2005, Vol. 26, No. 1, pp. 25–51. [http://www.scelimited.com/wp-content/uploads/2012/02/AnEvaluatioinOfProcssOrientedSupplyChainFrameworks.pdf]. 22.05.2015

33. **Lääts, K. Peets, P.** Vastutuspõhine arvestus – üks controllingu juurutamise eeldusi organisatsioonis. Tartu: Rafiko, 1999, 144 lk.

34. **Malmi, T., Brown, D. A.** Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. – Management Accounting Research, 2008, Vol. 19, No. 4, pp. 287–300.

35. **Mandelker, G. N., Rhee, S. G.** The impact of the degrees of operating and financial leverage on systematic risk of common stock. – Journal of Financial and Quantitative Analysis, 1984, Vol. 19, No. 1, pp. 45–57. [http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=15889837-c535-4e08-bc7d-45108bb53e6a%40sessionmgr4003&vid=0&hid=4205]. 29.04.2015.

36. **Marr, B.** How to design Key Perfomace Indicators. Management Case Study, The Advanced Perfomace Institute, 2010, 15 p. [http://www.ap-institute.com/media/3970/how_to_design_key_performance_indicators_indicators.pdf] 20.03.2015

37. **Melnyk, S., Closs, D. J., Stank, T. P., Swink, M.** An integrated curriculum for teaching supply chain management at Michigan State University. – *POMS Series in* Technology and Operations Management, 2000, Vol. 2, pp. 43–56. Viidatud Lambert, D. M., García-Dastugue, S. J., Croxton, K. L. An evaluation of process-oriented supply chain management frameworks. – Journal of business Logistics, 2005, Vol. 26, No. 1, pp. 25–51 vahendusel.

38. **Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., Zacharia, Z. G.** Defining supply chain management. – Journal of Business logistics, 2001, Vol. 22, No. 2, pp 1–25. [http://biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/e/e4/Conexion_y_logistica_2.pdf] 20.03.2015.

39. **Merchant, K. A**. Modern management control systems: text and cases. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1998, 851 p.

40. **Mereste, U.** Majandusleksikon I. Tallinn: Eesti Entsüklopeediakirjastus, 2003, 644 lk.

41. **Moeller, R. R.** Executive's Guide to COSO Internal Controls: Understanding and Implementing the New Framework. Hoboken, New Jersey: Wiley Corporate F&A,2014, p 304. [http://site.ebrary.com/lib/tartu/reader.action?docID=10819275]. 18.01. 2015.

42. **Parmenter, D.** Key performance indicators (KPI): developing, implementing, and using winning KPIs. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010, 300 p.

43. **Pärl, Ü.** Arvestusinformatsiooni kasutamine ettevõtte juhtimisprotsessis. TÜ rahanduse ja arvestuse instituut, 2004, 91 lk. (magistritöö)

44. **Pärl, Ü.** Understanding the Role of Communication in the Management Accounting and Control Process. University of Tampere, 2012, 222 p. (doktoritöö)

45. **Pierce, B., O'Dea, T.** Management accounting information and the needs of managers: Perceptions of managers and accountants compared. – The British Accounting Review, 2003, Vol. 35, No. 3, pp. 257–290. [http://ac.els-cdn.com/S0890838903000295/1-s2.0-S0890838903000295-main.pdf?_tid=e365f8b0-ff18-11e4-bb10-00000aacb35e&acdnat=1432144488_66e6e04a357d0819f585cffa07880362]. 20.02.2015.

46. **Powers, R. F. Dickson, W. G.** MisProject Management: Myths, Opinions, and Reality. – California Management Review, 1973, Vol. 15, No. 3, pp. 147–156.

47. Põlva Tarbijate Ühistu koduleheküIg. [http://pty.ee/index.php?leht=3] 05.03.2015

48. **Ramos, M. M.** Usefulness of Accounting Reporting for the internal User. Empirical evidence. Paper presented at the 23rd Annual Congress of European Accounting Association. Germany, Munich, 2000. Viidatud Pärl, Ü. Arvestusinformatsiooni kasutamine ettevõtte juhtimisprotsessis. TÜ rahanduse ja arvestuse instituut, 2004, 91 lk. (magistritöö) vahendusel.

49. **Shepherd**, **C.**, **Günter**, **H.** Measuring supply chain performance: current research and future directions. – International Journal of Productivity and Performance Management, 2006, Vol. 55, No. 3/4, pp. 242–258. [http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/17410400610653219]. 20.03.2015.

50. **Simons, R.** Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston: Harvard Business School Press, 1995, p 232.

51. **Srivastava, R. K., Shervani, T. A., Fahey, L.** Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. – The Journal of Marketing, 1999, Vol. 63, Special issue, pp. 168–179.

52. Supply Chain Operations Reference (SCOR® model) (Overview – Version 10.0). Supply Chain Council, 2010, 22 p.

53. **Suvi, Liivi.** (Edu Keskuse Konsumi juhataja). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Põlva, 1. aprill 2015.

54. **Tracey, W. R.** The human resources glossary: The complete desk reference for HR executives, managers, and practitioners (Third Edition). Florida: CRC Press, 2003, 824 p.

55. **Trkman, P.** The critical success factors of business process management. – International Journal of Information Management, 2010,Vol. 30, No. 2, pp. 125–134.

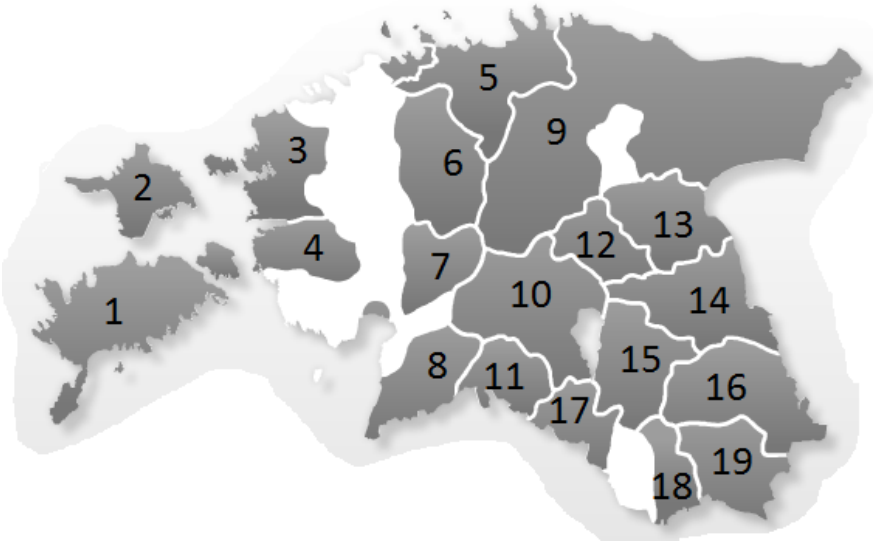
56. **Van Der Aalst, W. M., Ter Hofstede, A. H., Weske, M.** Business process management: A survey. – Business process management, 2003, pp. 1–12. [http://staff.icar.cnr.it/staff/ruffolo/public_html/progetti/projects/23.Semantic%20BPM-%20in%20OntoDLP/Business%20Process%20Management%20A%20Survey--10.1.1.14.2433.pdf] 26.01.2015

57. **Weitlaner, D., Kohlbacher, M.** Process management practices: organizational (dis-) similarities. – The Service Industries Journal, 2015, Vol. 35, No. 1–2, pp. 44–61. [http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/02642069.2014.979402]. 12.03.2015.

58. **Weske, M.** Business process management: concepts, languages, architectures. New York: Springer Science & Business Media, 2012, 403 p.

LISAD

Lisa 1. Kõik ETK grupi liikmed piirkonniti (autori koostatud)



1. Saaremaa Tarbijate Ühistu
2. Hiiumaa Tarbijate Ühistu
3. Haapsalu Tarbijate Ühistu
4. Lihula Tarbijate Ühistu
5. Harju Tarbijate Ühistu
6. Rapla Tarbijate Ühistu
7. Vändra Tarbijate Ühistu
8. Kilingi-Nõmme Majandusühistu
9. Järva Tarbijate Ühistu
10. Viljandi Tarbijate Ühistu
11. Abja Tarbijate Ühistu
12. Põltsamaa Majandusühistu
13. Jõgeva Majandusühistu
14. Tartu Tarbijate Kooperatiiv
15. Elva Tarbijate Ühistu

Lisa 1 järg

16. Põlva Tarbijate Ühistu
17. Tõrva Tarbijate Ühistu
18. Antsla Tarbijate Ühistu
19. Võru Tarbijate Ühistu

Lisa 2. PTÜ bilansi vertikaalanalüüs aastate 2011-2013 kohta

	31.12.2011		**31.12.2012**		**31.12.2013**	
	Euro	Osakaal (%)	Euro	Osakaal (%)	Euro	Osakaal (%)
Käibevara	2726472	24,2	3199557	26,7	3342257	28,1
Põhivara	8539876	75,8	8793894	73,3	8569406	71,9
AKTIVA KOKKU	**11266348**	**100**	**11993451**	**100**	**11911663**	**100**
Kohustused	7098456	63,0	7347485	61,3	6856273	57,6
Omakapital	4167892	37,0	4645966	38,7	5055390	42,4
PASSIVA KOKKU	**11266348**	**100**	**11993451**	**100**	**11911663**	**100**

Allikas: autori koostatud

Lisa 3. PTÜ bilansi horisontaalanalüüs aastate 2011-2013 kohta

Vara ja katte-allikate rühmad, tuh eurot	**31.12 2011**	**31.12 2012**	Muutus võrreldes eelmise perioodiga		**31.12 2013**	Muutus võrreldes eelmise perioodiga		Muutus 2011-2013	
			rahas	%		rahas	%	rahas	%
Käibevara	2726472	3199557	473085	17	3342257	142700	5	615785	23
Põhivara	8539876	8793894	254018	3	8569406	-224488	-3	29530	0,3
AKTIVA KOKKU	11266348	11993451	727103	7	11911663	-81788	-1	645315	6
Kohus-tused	7098456	7347485	249029	4	6856273	-491212	-7	-242183	-3
Oma-kapital	4167892	4645966	478074	12	5055390	409424	9	887498	21
PASSIVA KOKKU	11266348	11993451	727103	7	11911663	-81788	-1	645315	6

Allikas: Autori koostatud

Lisa 4. Intervjuu küsimused: kaupluse juhataja (esmatasandi juht)

Arvestusinformatsioon ja selle kasutamine

1. Milliseid andmeid peate enda töö tegemisel olulisteks?
2. Kust pärineb info, mille abil oma tööd teete – kõrgematelt tasanditelt või peate ise ka arvestust?
3. Milliseid andmeid Te kaupluse tasandil kogute ning kui tihti?
4. Kellele Te enda kogutava informatsiooni edastate?
5. Kas olete rahul praeguse informatsiooni liikumise õigeaegsuse ja sagedusega?
6. Kuivõrd oluliseks hindate arvestusinformatsiooni kasutamist kaupluse juhtimisel?
7. Milliseid finantsnäitajaid peate Te kaupluse edukaks juhtimiseks kõige tähtsamaks, ilma milleta ei saaks Te oma tööd hästi teha. Kui sagedasti Te neid andmeid kogute?
8. Kas on olemas ka kaupluse tasandil välja töötatud reeglite järgi kogutavaid andmeid?

Protsess - varude juhtimine

9. Millised on Teie jaoks olulisemaid ettevõttes toimivad protsessid, mis tooksite kaupluse juhataja seisukohalt välja? Ning millised oleksid tugiprotsessid?
10. Millised on peamised tegevused kaupluses seoses varude juhtimisega?
11. Missuguseid reegleid/ettekirjutusi olete saanud veel kõrgematelt tasanditelt seoses varude juhtimisega? (Näiteks määrade osas, et kui kaua üks või teine kaup seista tohib)
12. Miks võib mõnikord tekkida probleeme määrade jälgimisega, mis on kõrgematelt juhtimistasanditelt tulnud?
13. Mis saab kaubaga, mida pole pikka aega ostetud?
14. Miks tekivad kaubakaod ning millist informatsiooni peaks järgima seoses kaubakadude vähendamisega?
15. Oskate veel äkki välja tuua probleeme, mis on esinenud varude juhtimisega? Üleüldisi probleeme?

Lisa 4 järg

Informatsiooni liikumine

16. Kas Teie arvates saate Te hetkel piisavalt arvestusinformatsiooni teistel juhtimistasanditelt, mis puudutab kaupluse juhtimist? Kui ei, siis millist informatsiooni sooviksite lisaks saada.
17. Kui tihti saate tagasisidet oma töö tulemuslikkuse kohta teistelt juhtimistasanditelt? Kas hindate seda piisavaks?
18. Millises vormis ja millise sagedusega annate infot (sh tagasisidet) teistele juhtimistasanditele?
19. Milliseid tõrkeid on varem esinenud info liikumisel juhtimistasandite vahel?
20. Kas olete rahul informatsiooni liikumise sageduse ja õigeaegsusega?

Lisa 5. Intervjuu küsimused: kaubandusdirektor (kesktaseme juht ja juhatuse liige)

Arvestusinformatsioon ja selle kasutamine

1. Kelle jaoks kogutakse arvestusinformatsiooni – kas ka ettevõtte enda jaoks või ainult aastaaruande tarvis välistele tarbijatele?
2. Kuivõrd oluliseks hindate arvestusinformatsiooni kasutamist ettevõtte juhtimisel?
3. Milliseid finantsnäitajaid peate Te ettevõtte edukaks juhtimiseks kõige tähtsamaks, ilma milleta ei saaks Te oma tööd hästi teha. Kui sagedasti Te neid andmeid kogute?
4. Kumba kõrgemalt hindate - bilanssi või kasumiaruannet ja miks?
5. Kui tihti kogutakse ja arvutatakse erinevaid finantsnäitajaid?

   Kasumiaruande näitajad: Ettevõtte müügikäive, hinnalisandi protsendimäärad ,müüdud kaupade kulu, tööjõukulud mitmesugused tegevuskulud, üldhalduskulud, turustuskulud,kasum

   Bilansi näitajad: raha jääk, nõuded ostjate vastu, varud, ostjate ettemaksed, hankijatele tasumata arved, maksuvõlad, võlad töövõtjatele

6. Kas on olemas ka ettevõttes endas välja töötatud reeglite järgi kogutavaid andmeid – näiteks käive allüksuste (osakondade) kaupa, tegevuskulud allüksuste kaupa, kasumlikkus allüksuste kaupa jne?

Lisa 5 järg

Protsessid ja info

7. Kas olete ettevõttesiseselt tegelenud protsesside määratlemisega? Kui jah, siis millised on Teie hinnangul põhiprotsessid ning millised tugiprotsessid ettevõttes?
8. Millised protsessid on formaalselt kirjeldatud ja/või kaardistatud?
9. Millised on peamised tegevused ettevõtte peakontoris seoses varude juhtimisega?
10. Millised on peamised tegevused kauplustes seoses varude juhtimisega?
11. Kas kõigil väljatoodud tegevustel on määratud konkreetne vastutaja?
12. Millist arvestus- ja muud informatsiooni kogutakse ja millist analüüsitakse ettevõtte peakontoris seoses varude liikumise ja kontrolli analüüsiga?
13. Millist informatsiooni peaks jälgima kaupluses seoses kaubakadude vähendamisega?

Informatsiooni liikumine

14. Kas Teie arvates saate Te hetkel piisavalt arvestusinformatsiooni teistelt juhtimistasanditelt? Kui ei, siis millist informatsiooni sooviksite lisaks saada. oluline.
15. Millises vormis ja millise sagedusega annate infot (sh tagasisidet) teistele juhtimis-tasanditele?
16. Milliseid tõrkeid on varem esinenud info liikumisel juhtimistasandite vahel?
17. Kas olete rahul informatsiooni liikumise sageduse ja õigeaegsusega?

SUMMARY

THE USAGE OF ACCOUNTING INFORMATION ON THE MANAGEMENT OF PÕLVA TARBIJATE ÜHISTU

Kristina Varul

In the developing world the amount of information is constantly increasing and it is necessary to separate important information. The amount of information grows continuously and it works in company's interest if they can sort out the most improtant to make their work more efficient in comparison with their rivals. Right information and it's proper usage helps to make better decisions which is important to keep the company on the right course.

There is a need to attend to collecting and analyzing information in every company. Some companies attend to it more than others. It is important to find an optimal point where the benefits gained from collecting and analyzing information exceed the expenses. Providing trouble free moving and using of the information gives a lot to the company as it allows to carry out objectives more easily and to use resources more effectively. In this thesis the usage of accounting information on different levels of management and actions or processes will be studied. In the empirical part, Põlva Tarbijate Ühistu which acts in retail, has been analyzed.

The aim of this thesis is to offer suggestions to enhance the usage of accounting information for process management. To reach this aim, the following research tasks were raised:

- to explain the concept, essence and usage of accounting information in the process of management;

- to bring out different possibilities of defining the main processes in retail companies based on special literature;
- to describe levels of management in a company and the usage of accounting information on different levels of management in the paragraph of processes based on special literature
- to give an overview of the doings of Põlva Tarbijate Ühistu and to compare with other retail companies bringing out similarities and differences;
- to define the most important operational processes and information flows in Põlva Tarbijate Ühistu;
- to analyze the usage of accounting information in Põlva Tarbijate Ühistu in its most important operational processes and levels of management;
- to offer suggestions to enhance the usage of accounting information based on the analyze.

Respectively with the aim of the thesis, the usage of information in its different actions and levels of management will be analyzed and suggestions to enhance the company's operation will be offered. The thesis consists of two parts - theoretical and empirical.

In the theoretical part, the essence and usage of accounting information will be more specifically focused on. The usage will be focused on on different levels of management and in actions, that means processes. First, the author brings out different definitions of main processes happening in a company which belongs to a supply chain. The two most important models described are SCOR-model and GSCF-model, which are fairly similar. In SCOR-model, the five most important processes are planning, sourcing, making, delivering and returning. In GSCF-model, the additional processes are customer relationship management and product development and commercialization. The author will bring out different indicators based on processes mentioned before, which are used in the company to check the functioning of different processes and to guarantee effective function.

In conclusion, it could be said that the author opens the essence of information movement and binds it with the usage of accounting information in different processes and levels of management in the company. The managerial accounting and financial

accounting are integrated. Some authors, on whose works and articles are focused on, are for example K. Merchant, R. N. Anthony and R. S. Kaplan.

The empirical part of the thesis is based on the example of a company which is Põlva Tarbijate Ühistu, which acts in retail. Based on the analyze of current situation, the different indicators in different processes and levels of management are brought out, the usage of accounting information is analyzed and different suggestions to develop current system are offered.

Firstly, the author brings out the most important operational processes and information flows of Põlva Tarbijate Ühistu. The information moves in the company both vertically between levels and horizontally inside different levels. PTÜ has not dealt with the formal defining of processes similarly to a service company. Begin between a big and middle sized company in the number of workers, PTÜ is open to define processes as a large company should be, but it has not been done yet characteristically to a middle sized company. Although the directors of the company have not dealt with defining the processes, the importance of customer service and acquisition, which good functioning are closely related, were emphasised in the interviews. Furthermore, the author brought out PTÜ's, as a company belonging to supply chain, processes based on SCOR-model.

In the thesis, the author analyzes on the example of PTÜ the usage of accounting information and based on SCOR-model also in its processes. The author has made indicator charts in the empirical part. In one chart, the current situation of PTÜ's usage of indicators in levels of management is brought out, in the other chart the author has offered advisable indicators for every level of management. The author, based on the interviews, came to a conclusion that accounting information is very important to the PTÜ directors. Without this kind of information, leading the company would be difficult. The interviews on the other hand brought out indicators in analyzes, that there is an information overload is apparent in the company. This appears especially in the higher levels of company, but additionally to centralized information, the detailed information of stores is also used. At the moment, information and gauges are in confusion. In other words, they are not assorted enough between processes and level and thus the aim of using indicators is not very clear to the directors and the information overload is felt.

Subsequently, the most important conclusions which were made based on PTÜ working in retail are brought out:

- The operative communication within the company is very important to deal with the problems immediatelly.
- Using the accounting information is very important in managing the company.
- The “accounting” form of accounting information is not an obstacle in its usage.
- There is a lot of information and it is difficult for the directors of the company to distinguish important information. In other words, there could be information overload.
- The directors of higher levels need more centralized information and lower level directors more specific, more process-centred information.
- Defining the processes is essential for knowing why a certain indicator is necessary. It also helps to ensure that company’s actions are gauged balanced and there is no double gauges.
- Also the information and accurate grouping of gauges is important between processes and levels to ensure the co-ordination of company’s actions.

The work done in this thesis is helpful for sharing and using information between the different levels of PTÜ. The suggestions made by the author for using different indicators in different levels of management and processes allow to make the company’s work effective and to reduce the problem of information overload. This is because the indicators are shared more concrete and the load of senior management in the sense of too detailed information about stores is reduced.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kristina Varul,
(*autori nimi*)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
Arvestusinformatsiooni kasutamine Põlva Tarbijate Ühistu juhtimisel,
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Karina Kenk ja Ulvi Sloog,
(*juhendaja nimi*)

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace´i kaudu alates **30.06.2020** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **26.05.2015**