

KÕIGEST, MIDA SU ÄRI IT ABIL VÕIDAB

KEVAD 2023

# äri-IT

**Kaugtöö,  
inimsuhted ja  
firmakultuur**

Lk 34

**Efektivse  
organisatsiooni  
alustalad**

Lk 38

Suur **majandus-  
tarkvarade** ülevaade

Lk 44

Kuidas raamatupidaja  
tööd **tõhusamaks**  
muuta

Lk 68

**KOGEMUSI JAGAVAD:**

- RAHVA RAAMAT
- INVARU
- ELRON
- KLICK EESTI

## Mart Laar:

KUI VIHA KIPUB PIMESTAMA, MÕELGEM SIBERILE

# Neljanda ajastu ERP



Erko Tamuri,  
BCS Itera tegevjuht

**A**eg-ajalt tekib meil ikka soov süstematiseerida ja mõtestada teatud arenguid ning protsesse, mis aitaks mõista, miks me just nii tegutseme, kuhu me oleme välja jõudmas jne. Oleme viimase 14 aasta jooksul (alates 2009) hoidnud selle ajakirja fookuses eelkõige investeeringuid ERP-lahendustesse (ERP, *Enterprise Resource Planning* – majandustarkvara) ning saame tõdeda, et investeeringute eesmärk on ajas muutunud.

Traditsiooniliselt on ERP-lahendused arenenud läbi kolme suurema ajastu – kõigepealt domineeris püüe korraldada paremini ettevõtte ressursse (alates finantsidest kuni inimesteni), siis sooviti neid ressursse korrapäraselt planeerida ning seejärel ettevõtet kui tervikut ohjata ja juhtida. Nüüd paistab, et ERP jõuab neljanda ajastu lävele – on tekkinud **vajadus luua, hallata ja mõista andmeid**.

Neljas ajastu tähendab kõige radikaalsemat nihet laiemas ökosüsteemis, mis ei hõlma mitte ainult kliente ja tarnijaid, vaid ka partnereid, konkurente ja muid sidusrühmi.

## Reaalajas teave ja andmed

Üks ERP-lahenduste rakendamise vahetuid tagajärgi on organiseeritud ja järjepidev äriandmete ning teabe liikumine organisatsiooni kõigis punktides. Reaalajas teavet esitades saab teha paremaid äriotsuseid ja olla kindel, et kogu info, sealhulgas andmed, on täiesti ajakohased ning täpsed.

Rahvusvaheline uuringufirma Gartner ennustab, et aastaks 2023 kasutab 65% organisatsioonidest ERP-rakendusi, mis hõlmavad ühte või mitut neljanda ajastu tunnust. Selle trendi äratundmiseks ja -kasutamiseks on Gartner defineerinud ERP neljanda ajastu tunnused. Siin on mõned näited:

### • Tehisintellektist (AI) juhitud

AI muudab põhjalikult seda, kuidas organisatsioonid suhtlevad klientide, tarnijate, asjade, rakenduste ja üksteisega. Täpsemalt aitab tehisintellekt hallata ja integreerida üha mitmekesisemaid rakendusi ning seejärel toetada

ennustava analüütika võimaluste kaudu keerukate otsuste tegemist. Seetõttu ongi andmed nii olulised – need on tehisintellekti jaoks kütuseks.

### • Andmekeskne juhtimine

Andmete tähtsus digiajastul kasvab tohutult. Need pärinevad üha enam mitmetest rakendustest, allikatest, teenustest ja asjadest. Andmete loomise, haldamise ja mõistmise vajadus on ERP neljandal ajastul ülimalt oluline, kuna fookus nihkub protsessidelt nende genereeritavatele andmetele. See nihe käib käsikäes keskendumisega sellele, kuidas andmeid kasutada tulemuste parandamiseks, näiteks aidates inimesi strateegilisel planeerimisel või riskide tuvastamisel.

### • AI loob võimalused inimeste jaoks

Nii nagu tööstusrobotid on tehasepõrandal inimestelt võimu üle võtnud, juhib tehisintellekt üha rohkem ka otsustuspõhiseid protsesse. Oluline on märkida, et AI ei asenda inimesi täielikult, vaid selle kasutamine muudab meid tõhusamaks. Neljanda ajastu ERP peab aitama inimestel kiiremini või nutikamalt toimida ning võimaldama neil kulutada rohkem aega väärtuslikumale tööle.

## Paindlikkus ja kiirus

Üleminek ERP-lahenduste paindlikumale juurutamisele (sh agiilsed praktikad) ja tarkvara nutikale toele (nt pilvelahendused, pidev uuenemine, äpid jm) toob neljandal ajastul kaasa ERP äriliste eeliste kiirema elluviimise.

## Kliendile suunatus

Neljanda ajastu ERP peab aitama organisatsioonidel mõista ja rahuldada oma klientide vajadusi enne, kui konkurent seda teha saab. Iga organisatsiooni iga funktsioon võib praegu kasutada ERP-lahenduse võimalusi, et kliendi rahulolu suurenda. See on suur nihe võrreldes mineviku ERPga, mis keskendus peamiselt sisemiste ressursside ja väärtuse parendamisele.

BCS Itera eesmärk on olla edaspidigi jätkusuutlik ERP investeeringute partner. Soovime julget pealehakkamist ja edu majandustarkvara investeeringute tegemisel ka neljandal ajastul!

## SISUKORD

Ajakiri Äri-IT ilmub BCS Itera ja Pytheas OÜ koostöös.

**Erko Tamuri** - BCS Itera  
www.itera.ee • erko@itera.ee  
Mäealuse 2/4 B korpus • 12618 • Tallinn  
Tel +372 650 3380

Väljaandja **Pytheas OÜ**  
Projektijuht **Taivo Paju**  
www.pytheas.ee  
Tel +372 508 7228

Esikaane foto: **Kadri Laar**  
Tagakaane foto:  
**Dreamstime.com**

Kui leidsid ajakirjast kasulikke teavet  
või tekkis lisaküsimusi, anna palun  
sellest teada aadressil [itera@itera.ee](mailto:itera@itera.ee).

6



# MART LAAR:

kui viha kipub  
pimestama,  
mõelgem Siberile

12

**Rahva Raamat**  
Digilahendused on  
raamatumüügis  
iga päevaga üha  
tähtsamad



**Invaru:**  
head  
sotsiaalteenust  
ilma  
IT-lahendusteta  
juba ei paku

16



**Elroni  
CRM-lahendus:**  
tehnoloogia,  
mis toetab head  
klienditeenindust

20



24

**Klick Eesti**

Esimesed nädalad uue  
tarkvaraga – ootused  
on kõrged!





30



Kuidas leida  
**häid** spetsialiste  
ja juhte

**Organisatsiooni-  
kultuuri  
antropoloogia**



32

**38** Efektiivse organisatsiooni  
**alustalad**

**PROBLEEMID, EESMÄRGID,  
LAHENDUSED**

42

ehk kuidas nutika ERP juurutamise abil  
täita organisatsiooni eesmärgid

**Majandustarkvara  
(ERP)**

VALDKONNA KOKKUVÕTE  
JA TRENDID

44



**Võimalusterohke HRM4Baltics –  
tere tulemast!**

KÕIK PERSONALIST PALGANI

48



50

**Millist töötajate  
iseteenindusportaali  
valida?**

HRM4Baltics JA PANORAMA365

BCS Itera kogemus:  
kuidas **kaugtöö**  
firmakultuuri mõjutab

- **Erko Tamuri:**  
olulised on ühised  
kokkulepped ja inforuum
- **Tarvo Tikand:**  
kaugtöö iseenesest  
seab koostööle tõkkeid
- **Jana Raudvere:**  
kaugtöö nõuab  
juhtidelt mõtete  
lugemise oskust

34

Kolmas  
**pensionisammas**  
kui töötaja  
motivatsiooni-  
paketi osa

52



54

Kas  
**projektimüük**  
ja **-juhtimine**  
peab ikka olema  
tammsaarelikult  
ruineeriv?

MICROSOSFT CRMi LAHENDUS

**B2B e-kaubanduse**  
kuus trendi aastal 2023

56

**Jaekaubanduse ERP valimine**  
5 olulist küsimust

60



**Shopify:**

kiire e-poe loomine  
ja liidestamine  
Business Centrali  
majandustarkvara  
abil

62

64

**LAOHALDUSE**  
**DIGITALISEERIMINE**

MIKS PEAKS SELLEGA KOHE ALUSTAMA?

Kuidas  
**raamatupidaja**  
tööd efektiivsemaks  
muuta

68

DIGITALISEERIMISE AMMENDAMATUD VÕIMALUSED

66  
**Tootekonfiguraator** –  
kasulik tööriist tootmisettevõttele

**Sotsiaalmaksu**  
välimääraja

VALIK KEERUKAID KÜSIMUSI, MIS  
PALGAARVESTAJA EES SEISAVAD

72



Masinõppe kasutamine  
kliendi **makseraskuste**  
ennustamiseks

76



**Power BI** 78

teine  
tulemine

**POWER BI**

80

Majandus-  
tarkvara **tervis**  
pideva jälgimise  
alla!



Hooajaline andmete  
prognoosimine  
**R-forecasti**  
mudeliga

82







# MART LAAR:

## kui viha kipub pimestama, mõelgem Siberile

Kuidas on Eestis lood suurte eesmärkide seadmise ja päevapoliitikaga? Kahel korral peaministri ametis olnud Mart Laari usutleb Taivo Paju.



**Mart Laar, kui vaadata 1990. aastaid, siis ajas üks kriis teist taga: kütusekriis, panganduskriis, jäägriis, rublamüük, lindi-skandaal, relvaskandaal, Narva referendum, erastamisvaidlused jne. Samal ajal suutsite peaministrina ikka suurt eesmärki – viia Eesti idast läände – silme ees hoida. Kuidas te sellega toime tulite?**

Meil ei jäänud tol ajal midagi muud üle, kui mõelda pikemas perspektiivis. Oli selge, et kui tahame ellu jääda, tuli seda lihtsalt teha. Venemaa suhtes ei olnud meist kellelgi mingeid illusioone. Aga sama oluline eesmärk kui läände liikumine, oli ka sinna jäämine. Pidime tagama olukorra, kus kellelgi ei õnnestu niisama lihtsalt Eestit tagasi itta pöörata. Teadsime, et alles siis saame rääkida kindlamast tulevikust. See tähendas muu hulgas ka kiiret integreerumist Euroopa Liidu ja NATOga.

Paraku pidi selle suure eesmärgi täitmise nimel kõik muu ootama, mida

oleks tulnud samuti kohe teha. Muidugi oleksin ma tahtnud teha ainult selliseid otsuseid, mis kõigile meeldivad – milline poliitik siis ei tahaks! Aga kahjuks ei ole see võimalik. Poliitikuna pead tihti valima halva ja väga halva vahel, ja ei ole mõtet üldse poliitikuks hakata, kui sul otsustusjulgust ei ole.

Suure eesmärgi poole liikumine tähendab teatud sammude astumist esmajärjekorras ja seda väga kindla-meelselt. Kõik muud asjad oleksid olnud toona mõttetud, kui Eesti poleks püsima jäänud. Mõeldes Ukrainale on kurb tõdeda, et meil oli õigus.

**Ukraina taustal paistab hoopis teises valguses ka Narva ja Sillamäe referendum 1993. aastal...**

Kui keegi ütleb, et Narva referendumi lahendamine läks libedalt, siis ega ta ikka ei läinud küll. See kõik oleks võinud minna hoopis teisiti. Olukord nõudis meilt kõigilt kõva närvi.

Narva juhtidele olid eeskujuks Transnistria sündmused. Meile oli teada, et Narva inimesed käisid

sõdimas Transnistria sõjas ning side-med kahe piirkonna juhtide vahel olid kogu aeg olemas. Meie vastasmängijad asusid tegelikult Leningradi oblastis, sealt seda mängu juhiti. Teadsime sedagi, et Narva oli näpuharjutus Vladimir Putini [toonase Peterburi aselinnapea – *toim*] jaoks, kus ta sai küll õnneks kõvasti kõrvetada. Tema positsioon oli tol ajal madal, nii et roheliste mehikeste stsenaarium Narvas ei käivitunud.

Seda Narvas läbikukkunud stsenaariumi rakendati hiljem juba mitmes teises riigis ja see oli ootuspärane. Küll pean tunnistama, et julmuse mastaap, millega Venemaa praegu Ukrainas sõda peab, on mullegi üllatav.

**Kas ajal, mil riigis mingeid tõeliselt erakorralisi sündmusi ei toimu, ei olegi võimalik suuri, kõiki kaasa haaravaid eesmärke püstitada?**

Mina küsin vastu: „Kas seda ühtset eesmärki üldse ongi Eestis tegelikult kunagi olnud?“ Venemaast vabaks saamine oli ilus loosung. Aga kui

Mõttekaaslased Mart Laar ja Tunne Kelam



Poliitikuna pead tihti valima halva ja väga halva vahel, ja ei ole mõtet üldse poliitikuks hakata, kui sul otsustusjulgust ei ole.

MATTHIS





Mõned poliitikud peamiselt tegutsevad, mõned arutlevad. Mart Laar tundis end ka debattides vabalt

hakkasime seda teoks tegema, siis oli 5000 eri arusaama, kuidas seda teha. Ning paradoksaalsel kombel poleks me 4999 juhul kunagi läände jõudnudki.

### Miks on Eestis tekkinud palju inimesi, kes igatsevad kõva käe poliitikat?

Rahulolematuid on alati olnud. See rahulolematuse võib olla vasakpoolne ja parempoolne... ning tihti muutub üks teiseks, kuidas parajasti ilm ja tuul on. Kui olid varem vasakpoolne äärmuslane, siis ühel päeval oled parempoolne äärmuslane.

Kibestumist ja viha on meil ikka olnud. Võtke „Tõde ja õigus“ ette ja lugege meie esivanemate mentaliteedi kohta – Tammsaare on üsna hästi selle kirja pannud. Mõtlen tihti, et selline minevikku vaatamine toobki hinge rahu. Tammsaare ütleb ka, et see kõik on juba olnud ja tuleb jälle uuesti.

Veel kord: ei ole midagi uut siin päikese all. Eri seisukohad käivad elu juurde, see on möödapääsmatu ja nendes tuleb rahulikult suhtuda. Ning väga tõsiselt ei maksa võtta ütlemissi, et eestlase parim toit on teine eestlane või et kui on kolm eestlast, siis on ka viis arvamust. Need ütlemissid ei iseloomusta ju ainult eestlasi. Iga maailma rahvas, kes oskab enda üle nalja visata, räägib täpselt sama.

## Eri seisukohad käivad elu juurde, see on möödapääsmatu ja nendes tuleb rahulikult suhtuda.

### Vene emakeelega inimesed saavad paljudest asjadest hoopis omamoodi aru. On see venekeelse hariduse tulemus?

Vene õpikuid nad enam ei kasuta, aga teises informatsioonil elavad küll. Siiski on just Putin hakkama saanud või õigemini suuresti hakkama saanud sellega, et see pilt hakkab muutuma.

Ma ei kahetse poliitikuna midagi, mis sai tehtud, küll aga mõnda asja, mis jäi tegemata. Eestikeelne haridus on üks asi neist. Mitte et me oleksime arvanud, et seda ei tule teha – asjad jäid tihtipeale lappama sellepärast, et me uskusime, et need, kes tulevad meie järel, saavad asjadest samamoodi aru. Me olime nii lähedal sellele, haridusreform pidi paari kuu pärast jõustuma, kuid järgmine valitsus saatis selle kuu peale.

### Mida meie riik ja iga inimene saaks ära teha, et Eesti ei muutuks lõpuni lõhestunud ühiskonnaks?

Kõige tähtsam on, et inimesi tulebki võtta sellisena, nagu nad on – me

olemegi erinevad. Kui mõtled, et inimene, kellel on teistsugune arvamus, on juba ette kaabakas, siis ei jõua sa loomulikult kusagile. Aga kui teadvustad endale, et teine inimene ongi teistsugune kui sina, siis on dialoog täiesti võimalik.

Kui ma vaatan ajaloolasena Eestis tagasi nii kaugele, kui üks ajaloolane suudab, siis on pilt ikka kirju olnud. Katsed muuta kõik inimesed ühesuguseks on Eestis alati lootusetult läbi kukkunud. Õnneks. Ühiskonnas, kus kõik inimesed on ühtemoodi, oleks suhteliselt õdvastav elada.

Ja õnneks on ka praegu Eestis alles jäänud suur annus niisugust metsikust, mis oli vabariigi algusaegadel tingitud vabanemise energiast. Meenutame kasvõi Eesti lipu lugu 1922. aastal. Sõda oli läbi, teised riigid olid Eestit tunnustanud, olukord oli rahunenud. Valitsus tahtis Põhjamaade eeskujul ristiga lipu riigilipuks muuta, ilmselt oleks valitud peegelpildis Soome lipp, valge rist sinisel taustal. Aga siis algas suurem vastuhakk sellele: ühelt poolt



Siis, kui poliitikud veel naeratasid...

sõjaväelased, näiteks Pitka ja Laidoner, teisalt kirjanikud, nagu Hindrey jt. Õhk kõeti tol ajal nii tuliseks, et valitsuse plaan kukkus kolinal riigikogus läbi. Ja sinimustvalge, mis oli Vabadussõja ajal saanud nii omadele kui ka vaenlastele meie sümboliks, saigi riigilipuks.

See on hea, et riigis on sellist positiivset metsikust! Kontrollitud kaos või kaootiline kontroll, kuidas keegi tahab nimetada – seda jagus 1990. aastail ja õnneks on seda hiljemgi jätkunud.

Teiseks on väga tähtis, et sa ei karda neid inimesi, kellel on sinu omadest kardinaalselt erinevad tõekspidamised. Võtame näiteks väikese lapse. Ta ei karda kõige enam mitte reaalsust, vaid seda, mida ta ei näe või millest ta aru ei saa. Täiskasvanutega on sama lugu. Mulle tundub, et EKRE inimesed kardavad kõige rohkem Reformierakonna liberalismi ning liberaalid kardavad ekrelasi. Hirm elatakse välja

tihtipeale ärrituse, kibestumise ja vihana. Seepärast ongi tähtis, et Eesti lõpetaks hirmu tootmise – seda oleks tõepoolest hea mitte juurde luua.

### Nii et Eesti ajalugu tervikuna tuleks paremini mäletada?

Kahjuks pean ajaloolasena ütleva, et minevik läheb alati ja kõigil väga ruttu meelest ära. Tuleks mõelda, et sinna maani, kuhu sõjaeelses Eesti vabariigis negatiivses mõttes jõuti, on meil veel väga pikk tee minna. Õnneks! Me ei ole ligilähedaseltki jõudnud poliitilise võitluse sellise ägeduseni, mis siis toimus. Alates sellest, et sa likvideerid ühe ülipopulaarse poliitilise liikumise ja paned selle juhivad vangi. Või see, et sa lähed parlamendis poliitiliste vastastega käsitsi kokku. See kõik oli osa tolle aja reaalsusest.

Siber oli tegelikult see koht, kus kõik need osapooled hiljem sõbralikult

Tasub olla rahul ja õnnelik, mõeldes sellele, mis meil on. Eesti võib täitsa rahulikult olla see, kes ta on – olla ise.


kokku said. Vagunites istusid koos sotsid, vapsid, Tõnissoni mehed, Pätsu mehed – siis olid nad üks sõbralik pere. Nõukogude võimu ei huvitanud ühestki otsast, mis kakkused neil olid omavahel olnud, Siberisse sõitsid nad kõik ühtemoodi. Ma arvan, et tolles olukorras tundusid neile varasemad omavahelised konfliktid nii tähtsusetud, et ajasid neid kurvalt muigama.

Sellise perspektiivi peale tasub mõelda, enne kui me omavahel suurelt tülli läheme ja arvame, et üks või teine inimene on Eesti suurim vaenlane. Jätame kõrvale poliitilised liidrid, kes aeg-ajalt mängivad asjadega, millega ei tasuks mängida. Aga enamik Eesti inimesi, ükskõik kui erinevad nad ka ei ole, on väärt, et nende arvamust küsitakse.

Nii et rääkides poliitikast ja sellest, mis kõik Eestis halvasti on, tasuks hoida see pilt ajaloost kogu aeg mees. Tasub olla rahul ja õnnelik, mõeldes sellele, mis meil on. Eesti võib täitsa rahulikult olla see, kes ta on – olla ise. Me ei pea olema tingimata nagu Põhjamaad või nagu Šveits. Oleme selle õiguse ise endale kätte võidelnud. Nautigem seda. ■

Kui teadvustad endale, et teine inimene ongi teistsugune kui sina, siis on dialoog täiesti võimalik.



A portrait of Mart Laar, a man with glasses and a beard, wearing a suit and tie. He is holding a blue folder and a black device. The background is dark.

**MART LAAR** oli peaministri ametis aastail 1992–1994 ja 1999–2002 ning Andrus Ansipi juhtitud valitsuse kaitseminister 2011–2012. Ta oli Rahvusliku Koonderakonna Isamaa esimees 1992–1995 ja selle järeltulija Isamaaliidu esimees 1998–2002. Mart Laar on koos mõttekaaslastega mõjutanud peaaegu kõiki 1990. aastate Eesti suuremaid arenguid alates sellest, et 1992. aastal võitis Riigikogu valimised Isamaa ning samal aastal sai presidendiks Isamaa kandidaat Lennart Meri.

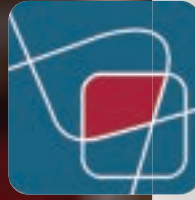
Mart Laar on kirjutanud mitukümmend raamatut peamiselt ajaloo teemal, sealhulgas „Metsavennad“, „Vabadusrist. Mälestusi Landesveeri sõjast“, „Johann Voldemar Jannsen“, „Eesti Teises maailmasõjas“, autobiograafilised teosed „Pööre“ ja „Ajaga võidu“, aga ka põnev ja romantiline raamat „Eesti suured armastuslood“.

# Rahva Raamat

## Digilahendused on raamatumüügis iga päevaga üha tähtsamad

2022. aasta lõpus tähistas Eesti juhtiv raamatumüüja Rahva Raamat 110. aastat järjepidevat tegutsemist. Just nagu juubeliaasta kingiks sai ettevõtte mullu suure tunnustuse ka Londoni raamatumessilt, kus Viru Keskuse kauplus kuulutati maailma parimaks raamatupoeks. Mis on Rahva Raamatu edu võti ning millist osa mängivad selles IT ja digilahendused?





BCS Itera seadis juba ligi 15 aastat tagasi Rahva Raamatus sisse rahvusvahelise jaekaubanduse terviklahenduse **LS Retail**, mille aluseks on Microsoft Dynamics 365 Business Centrali majandustarkvara platvorm. Lahenduse struktuur on jaekaubandusele omaselt neljatasandiline: peakontor, poed, kassad ja e-kanalid, funktsionaalsus on äärmiselt rikkalik. Rahva Raamatus katab see peaaegu kõik tarneahela protsessid nagu finants, ostuplaneerimine ja varude täiendamine, paberivaba laohaldus ning muidugi projekti-, jae- ja e-müük. Äri eripäradest lähtuvalt tehti möödunud aastatel investeeringuid just laohalduse automatiseerimisse ja planeerimisse. Lahendus on pidevalt uuenenud ja Rahva Raamatus on juurutatud juba mitu uuemat versiooni.

FOTO: KRISTI HEIL

EDULOOD

PRIIT PETERSON, Rahva Raamatu juhatuse esimees ja tegevjuht

**R**ahva Raamatu alguseks peetakse aastat 1912, mil Tallinna vanalinnas Pärnu maantee 10 avasüksed Gustav Pihlakase raamatu- ja kantseleitarvete kauplus ning kirjastus. Nüüdseks on Rahva Raamatul 12 kauplust kaheksas linnas, raamatukohvikud, e-pood ning hiljuti sai valmis uus nutirakendus, kus saab kuulata audioraamatuid voogedastusega.

„Meie ajalugu algas tõepoolest ühest poest ja me oleme aastasajaga palju arenenud. Soovime olla inimeste peas number üks raamatumüüja ja lugemisharjumuste edendaja,” ütleb Rahva Raamat ASi juhatuse esimees ja tegevjuht Priit Peterson.

Kuigi internet ja digilahendused on meie elust olulise osa nutiseadmetesse suunanud, ei ole see tema sõnul siiski paberraamatute müüki tapnud. Küll aga kasvab aasta-aastalt veebist ostetavate raamatute osakaal: „Skandinaavias on see juba üle 50% ja Soomeski on suurenenud raamatute turg eelkõige digitaalsete lahenduste ja audioraamatute populaarsuse kaudu. Kasvutrendis on digilahendused ka Eestis ja me oleme selleks valmis ning liigume moevooluga kaasa.”

10 aastat tagasi püstitas Rahva Raamat visiooni olla Euroopa kõige

lugejasõbralikum raamatumüüja. Ja see unistus on täitunud, nimelt pälviti maailma parima raamatupoe tiitel International Excellence Award, mis valitakse välja pika traditsiooniga ja kõrgelt tunnustatud Londoni raamatumessil. Kusjuures mõni aasta tagasi saadi samal võistlusel vanalinna raamatupoega kolme esimese sekka. „Pingutasime Viru poega veel rohkem ja see kandis vilja! Eks peame nüüd oma visiooni ümber sättima... äkki võiksime olla maailma parim veebipood,” mõtiskleb Peterson. „Aga tegelikult on see väikese Eesti ettevõtte jaoks väga suur saavutus – kirjutada end ühtaegu nii Tallinna, Eesti kui ka maailma kultuurikaardile! Lisaks nimetati meid 2022. aastal siinseks parimaks teenindusettevõtteks oma valdkonnas.”

#### IGA NELJAS EESTI INIMENE ON RAHVA RAAMATU KLIENT

Eestis on vähe ettevõtteid, mille nime teab igaüks ning kliendiks on iga neljas eestimaalane. Aga just selline on Rahva Raamatu positsioon. Lisaks eestikeelsetele raamatutele on Petersoni sõnul selgelt viimastel aastatel kerkinud nõudlus ingliskeelse kirjanduse järele. „Ühelt poolt on see nii seoses Brexitiga ehk Suurbritannia lahkumisega Euroopa Liidust, mis

tõstis sealt tellitavate pakkide, ka kirjanduse saatmise hinda. Teisalt on aina enam noori hakanud lugema võõrkeelseid raamatuid, mis on ju väga positiivne. Oleme mõtisklenud meeskonnaga, et mis äris me üldse oleme, ja leidnud, et see on tarkuse, enesearengu ja kultuurse meelega äri!”

Kõige popimad on praegu ilukirjandus ja elulood, samuti lasteraamatud. Koroonaaajal, mil inimestel oli rohkem aega iseenda jaoks, kasvas investeerimis- ja enesearengu-teemaliste teoste, kodudisaini ja

„Õnneks olime õigel ajal teinud oma e-ärisse vajalikud investeeringud. Teisalt saime selgelt aru, millised on meie väljakutsed ning arenguvõimalused tulevikus.”

Usaldusväärne keskkond: tänavustel parlamendivalimistel otsustas peaminister Kaja Kallas anda oma hääle just Rahva Raamatu kohvikus Literaat.



kokaraamatute müük. Rahva Raamat müüb enamikku Eestis kirjastatud raamatuid, et klientidel oleks hea valik sortimendist, mida kohalikul turul välja antakse. Erandiks on rassismile, vägivaldale või sõjale õhutavad teosed – neid levida ei lasta.

#### USALDUS DIGILAHENDUSTE VASTU KASVAS KOROOONA AJAL

Koroonaaastad muutsid Petersoni hinnangul tarbijate käitumisharjumusi. „Tavapood olid kinni ja rohkem inimesi suundus e-ärisse. Nii ka meie puhul: raamatuid osteti supermarketite vahendusel ning e-poest. Usun, et see aeg oli kõigile kaupmeestele suur väljakutse ja ühtlasi sai selgeks, kui hästi on ettevõtte digilahendused loodud ja mil määral need suudavad tegelikult



kliepte teenindada. Muidugi oli see paras proovikivi ka logistikaosakonnale, sest veebipakkide komplekteerimine on veidi teise lahendusega kui pakkuda raamatud hulgemüügi korras edasimüüjale. Õnneks olime õigel ajal teinud oma e-ärisse vajalikud investeeringud. Teisalt saime selgelt aru, millised on meie väljakutsed ning arenguvõimalused tulevikus.”

Näiteks mõisteti, et e-äriplatvormi läbilaskevõime peab olema parem, samuti annaks parandada visuaalset kliendivaadet ning juurde võiks loomida uusi äri võimalusi. „On oluline, et kui tekib äkiline nõudlus, suudaksime ajaga kaasas käia ning pakkuda rohke matki, kui klient ootab. See on võimas tunne, kui tabad turu eelistusi varem, kui turg sellest isegi aru saab,” ütles tegevjuht.

Kokkuvõttes saadi positiivne signaal, et inimestel on tekkinud usaldus veebiostmise ja digilahenduste vastu. Rahva Raamatus mõisteti, et peab ise suunama tulevikufookuse investeeringutele, mis tooksid nooremaid kliente neile meelepäraste kanalite kaudu raamatute juurde. Ja see pidev areng on pannud juhtkonna mõtlema, kuidas rakendada oma kogemusi ning tugevusi ka väljaspool Eestist, kuigi konkreetset plaani praegu veel ei ole. Samas ei tasu iial öelda *iial*.

Hiljuti võttis ettevõtte kasutusele uue lojaalsusprogrammi, tänu millele muutus kliendi jaoks ostlemine mängulisemaks – ostudelt saab koguda punkte ning teenida lisaallahindlust. „Meie koostöö BCS Iteraga on kestnud pikalt, sest kasutame juba aastaid nende majandustarkvara. Kõik tarkvaralahendused on kohandatud Rahva Raamatu vajadustele, näiteks logistikaprotsess tähendab meie puhul kolme müügikanalit ehk reaalsed poodid, e-poodid ning rakendust. Põhiandmed on küll ühes majandustarkvaras, ent neid andmeid kasutavad ka teiste partnerite erilahendused alates lao- ja logistikamoodulist kuni andmeanalüüsi ning veebitoodete sisestamiseni. Töö käib iga komponendiga,” selgitab Peterson. „Meie andmebaas peab olema igati usaldusväärne ning andmed peavad liikuma tarkvarade vahel 100% õigeaegselt. Selleks on vaja



FOTO: RAHVA RAAMAT

Uuenenud Viru Keskuse Rahva Raamatu pood

„Meie hea töökultuuri ja sisekliima alustala on inimesed. Samuti on meie sammasteks toode, mida müüme, ja keskkond, kus töötame ja kliente teenindame.”

head koostööd kõigi meie IT-partnerite: majandustarkvara pakkuja, e-kaubanduse lahenduse pakkuja jt vahel. Kindlasti ei saa nad olla rivaalid, vaid peavad olema ühtselt väljas oma kliendi ehk meie rahulolu eest.”

Rahva Raamat tegeleb muide ise oma raamatute ja muude toodete logistikaga, mis tähendab oma ladu, laotöötajaid, kaubavedu. Teenindatakse rohkem kui 400 lõppkliendi müügipunkti. „See on üks meie suur tugevus, et oleme muu hulgas ka logistikaettevõtte. Meil on välja töötatud oma programm tellimuste kättesaamiseks ning paika pandud tarneahelad. Lisaks alustasime hiljuti Omnivaga strateegilist koostööd, et muuta Eesti postkontorid innovaatilisteks kauplusteks, kust saab osta ka meie tooteid.”

#### TÖÖTAJAJA ÜHENDAB LUGEMISKIRG

Rahva Raamatus on olenevalt hooajast 200–240 töötajat. Aasta alguse seisuga pole ettevõttes ühtki vaba töökohta,

nii et inimestele meeldib siin töötada. Kõiki rahvaraamatulasi ühendab lugemiskirg ja kõigil alates teenindajatest ja kaupluste juhatajatest kuni tippjuhtideni välja on küllaldaselt teadmisi, et rääkida raamatutest.

„Meie hea töökultuuri ja sisekliima alustala on inimesed. Samuti on meie sammasteks toode, mida müüme, ja keskkond, kus töötame ning kliente teenindame,” räägib tegevjuht. „Oleme lameda struktuuriga organisatsioon, hierarhia puudumine on meie sisemine tugevus, mis loob mõnusa õhkkonna.”

Raamatupoed olid, on ja jäävad, ent Petersoni sõnusti on nende töö mõista, kuhu liigub turg, milline on nõudlus ja kuidas klient soovib tulevikus toodet tarbida. „Lähtuvalt sellest tuleb kohanda ja investeerida õigel ajal õigetesse lahendustesse, milleks praegu on selgelt digisuund. See, kes pole uuendustele avatud, jääb ajale jalgu. Meie jaoks on oluline säilitada traditsioonid ja käia samas ajaga kaasas!” ■

# Invaru:

## head sotsiaalteenust ilma IT-lahendusteta juba ei paku

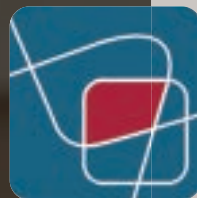
Võiks ju arvata, et üks sotsiaalvallas tegutsev firma, nagu on liikumise ja toimetuleku abivahendeid pakkuv Invaru, tehnoloogiast eriti ei sõltu. Aga vastupidi, Invaru panustab äri arendamisel üha parematele IT-lahendustele ja kui mõtteviisi vaadata, on tegemist korraliku IT-firmaga.

Invaru kõige kallimat ja tehnoloogiliselt kõige keerulisemat toodet võib võrrelda hinnalt ja ka omadustelt autoga – tegemist on 14 000 eurot maksva elektriratas-  
tooliga. 4G-modemiga töötav GPS arvutab välja parima teekonna ning seda saab seadistada vastavalt vajadusele: muuta ratastooli pöörderaadiust või reguleerida kiirendamist-aeglustamist. Samuti saadab analüütika diagnostilist teavet sõlmede kohta, millega on aeg hooldusse minna.

Ent põhiosa Invaru kaubast moodustavad märksa tavapärasemad vahendid: kargud, ratastoolid, hooldusvahendid, täiskasvanute mähkmed... Ikka selle nimel, et need, kellel on liikumine või mõni muu oluline tegevus häiritud, saaksid abivahendite abil väärikalt oma elu elada. „Rõõm uutest võimalustest ongi üks meie juhtmõtte,“ selgitab ettevõtte tegevjuht Lauri Leinuste.

Pole kahtlust, et Leinuste tunneb ettevõtet läbi ja lõhki. Esimese tasu teenis ta Invarus dokumentide





BCS Itera kui pikaajaline partner juurutas Invarus Dynamics NAVi majandustarkvara aastate eest, tänaseks on ettevõttes kasutusel ka selle järeltulija **Business Centrali** uusim versioon. Invaru kasutab lahendust kogu tarneahela juhtimiseks, sh finants, ost, müük, ladu, HRM, hooldus, kuluaruanded, e-arved jne. Keerukamad lahendused on üürilepingute haldus, liides X-tee SKAIS2ga ning paberivaba hooldus-töökoda klientidele SMS-teavituse süsteemiga.

FOTO: KRISTI HEIL

EDULOOD

LAURI LEINUSTE,  
Invaru tegevjuht

hävitamisega. Algkooli, gümnaasiumi ja ülikooli kõrvalt tuli teha mehaaniku tööd, tegeleda tuli abivahendite hooldamise ja pesemisega. „Olen teinud kliendivisiite mehaanikuna, viinud abivahendeid koju, remontinud. Pärast ülikooli tegelesin analüütikuna sisseostu- ja müügihindadega ning turu arengute jälgimisega. Seejärel vastutasin töökoja ja lao juhtimise eest ning viimased kümmekond aastat ka Invarus IT-arenduste eest.“

„Olen mõistnud, et eriarvamused ongi tervitatavad. Need panevad mõtlema teise poole vaatevinklist. Väga suuri eriarvamusi pole meil siiski olnud.“

### 30 AASTAT ABIVAHENDEID

Endiselt perefirmamana tegutsev Invaru tähistab tänavu 30. sünnipäeva. Kõik sai aga alguse väga isiklikul põhjusel: üks laps perest vajab liikumise abivahendeid ja pereisa Enn Leinuste asus neid mujalt maailmast otsima – Eestis oli nende valik 1980. aastal peaaegu olematu.

Kui piiri taga olid tekkinud esimesed kontaktid, tuli mõte pakkuda abivahendid teistele. Esimesed abivahendeid toodi 1990. aastate alguses humanitaarabina Norrast ja Rootsis. Need remonditi ära ja need olid inimestele suureks abiks. Juba sama

kümnendi keskel, kui eestlaste rahalised võimalused hakkasid paranema, hakati tooma uut kaupa ja nüüdseks on Invarus valikut iga hinnaga ja igale maitsele.

2012. aastal sisenes Invaru täiesti uude valdkonda, tuues Eestisse kommunikatsioonivahendeid neile, kel puudub võime tavapärasel moel kõnelda. Näiteks tahvelarvutil põhinevad lahendused, kus laps saab moodustada piltide abil lauseid, et teistega suhelda. Lisandusid ka erilised arvutihiired ja suurte nuppudega klaviatuurid neile, kes ei saa arvutit tavapärasel moel kasutada. Invaru kasvas kiiresti Põhja-Eestis juhtivaks abivahendite pakkujaks.

Ettevõtte tegevuse eripäraks on abivahendite üürimine. Üüritakse peamiselt ratastoole, tugiraame, voodeid. Osa üüristasust maksab kinni riiklik sotsiaalsüsteem, osa inimene ise, mistõttu on arvemajandus päris mahukas.

Tegeletakse ka tagastatavate esemete hoolduse ja remondiga. „Kõik, mis klientidelt tagasi tuleb, käib pesust ning mehaaniku silme alt läbi, et vaadata, millised detailid tahavad väljavahetamist, millised esemed tuleb üle värvida,“ räägib Lauri Leinuste. Pakutakse ka väljakutsega remondi-teenust, mida saab reeglina ühe-kahe tööpäeva jooksul.

### KAKS PÕLVKONDA ÜHE VANKRI EES

Kuidas eri põlvkonnad on ettevõttes omavahel hakkama saanud? „Vahel ikka juhtub, et arusaamad on erinevad. Aga olen mõistnud, et eriarvamused ongi tervitatavad. Need panevad mõtlema teise poole vaatevinklist. Väga suuri eriarvamusi pole meil siiski olnud,“ arutleb Lauri.

Sellele on ilmselt kaasa aidanud kaks põhimõtet, mis isa on algusest peale paika pannud. Esiteks ei ole Invarul kiiret kasvuesmärki, kasv on olnud rahulik ja orgaaniline. Teiseks on järgitud loogikat, et tegutsetakse kliendi nimel – klienti ei suruta sinna, kuhu ettevõtte tahab. Kui kliendil on hea, siis areneb ka ettevõtte. Nii et iga Invaru klienditeenindaja võib julgelt saata kliendi konkurendi juurde, kui endal parajasti soovitud toodet pakkuda ei ole.

Muidugi on arutletud uutesse valdkondades sisenemise üle ja mõned suured otsused on ka tehtud, nagu juba mainitud elektroonilised suhtlusvahendid. Aga näiteks palju küsitud ortooside müügist on Invaru teadlikult hoidunud. Neist keegi ei ole selle ala spetsialist.

Ka geograafiliselt on firma areng olnud orgaaniline: Tallinn, Pärnu, Rakvere, Paide, Haapsalu, Käina, Kuressaare, Tartu. Põhjus, miks varem Lõuna-Eestisse laienemisest hoiduti, oli riiklik rahastussüsteem. See muutus alles 2016. aastal, kui abivahendi riiklik toetus hakkas inimesega n-ö kaasas käima. Abivajajal tekkis vabudus otsustada, millise teenusepakkuja juurde ta läheb.

### IT-TOETA EI KUJUTA ELU ETTE

Iga kuu teenindavad Invaru 80 töötajat üle Eesti ligikaudu 15 000 klienti. Püsikliente, kellele tuleb igakuiselt rendiarve esitada, on veidi alla 10 000. Sellist kliendibaasi ei ole võimalik enam ilma korraliku IT-lahenduseta hallata.

NAVi (Business Centrali eelkäija) esimene versioon seati sisse juba aastal 2007. Mõni aasta hiljem, kui toonane IT-partner loobus toeteenuse pakkimisest, andis ta Invaru üle BCS Iterale. Koostöö klappis ja toimib siiani. Nüüdseks on kogu Invaru tegevus koondunud ühte tarkvarasse: üürilepingute haldus, laohaldus, inventari hooldusteenused, palk, personal.

Selle aasta esimesed kuud on IT-aspektist Invarus olnud pingeline ja põnev aeg. 1. jaanuaril võeti kasutusele Microsoft Dynamics 365 Business Centrali uusim versioon. Firma poolest oleks vana versioon veel paar aastat ilusasti asja ära ajanud, aga Sotsiaalkindlustusamet oli teinud aja jooksul uuendusi oma süsteemides. Iga muutus tähendab uut moodulit/täiendust ja ühel hetkel läheb süsteem nii keeruliseks, et see enam ei toimi. Samas lõviosa klientidest saab riiklikku toetust ning seetõttu peavad süsteemid laitmatult infot vahetama. Veebruar tähendas Invarule veel üht lisapingutust, sest Sotsiaalkindlustusamet uuendas SKAISi tarkvara, mis tuli samuti Invaru süsteemidega integreerida.





Sellest aastast alates käib hooldustöökodades kogu asjaajamine paberivabalt

„Laias laastus oli Business Centrali uendamise protsess väga lihtne, sest IT-partner teab meie lahendust läbi ja lõhki. Me ei pidanud oma äriprotsesse põhimõtteliselt ümber tegema. Seda tegime seitse aastat tagasi, kui võtsime Dynamics NAVi kasutusele (varem oli meil NAV 5.0 versioon). Siis vaatasime põhjalikult äriprotsessid üle ja vajadusel muutsime neid,“ räägib Leinuste. „See kõik võttis toona kokku kaks aastat, aga tänu sellele läks nüüd lihtsamalt!“

Suurima tänavuse muudatusena oli eesmärk teha hoolduse pool täiesti paberivabaks. Invaru mehaanikud, kellele anti varem töökäsk paberil, said kohe aasta alguses tahvelarvuti, kus on tööülesanded kirjas.

Algul oli tõrkeid ikka ka – mõnikord ei tulnud selline ekraanivaade ette, nagu peab jms, aga üldiselt süsteem töötab. „See oli nullist arendatud, kohendasime seda esimestel nädalatel kõvasti. Aga põhiline on see, et kõik kliendid on teenindatud. Kokkuvõttes on see tavaline IT-arenduse protsess. Ja meie inimesed võtsid päris hästi uenduse omaks,“ ütleb Leinuste.

Järge ootavad võlglaste teavitamise süsteem ja kassalahendus, et

kaarditerminalis tehtud maksed liiguksid süsteemi automaatselt.

#### „TEEME SEDA, MIS MEIL VAJA ON!“

„Kahtlemata oleme jälginud tarkvaraturul arenguid ja kaalunud alternatiive,“ räägib Lauri Leinuste. „Aga eriti IT-lahenduste puhul tundub sageli, et teisel pool aeda on rohi rohelisem. Kui oled üle aia roninud ning saad teada, et seal ei olnudki rohi rohelisem, on juba väga keeruline tagasi tulla.“

Ta lisab lõpetuseks: „Ettevõtetel on majandusharust ja äriprotsessidest lähtudes erinevad toimimispõhimõtted, aga meie oleme tarkvara juurutamisel

alati lähtunud sellest, et teeme seda, mis meil vaja on. Loomulikult loeme seejuures raha, ent me ei ole hammas-tega kinni paika pandud tundide arvus ja eelarves. Sel juhul kulutaksime ju kohutavalt palju aega dokumentatsiooni kirjutamisele ja arendajaga vaidlemisele.“

Kõige selle asemel tehakse Invarus paindlikult ära need muudatused, mis vaja. „Tähtis on ju, et asi töötaks, isegi kui arendus läheb natukene kallimaks. Nii et kui aasta tagasi leppisime mingis asjas kokku, kuid tegelik elu on muutunud, siis lahendame olukorra praegustest vajadustest lähtuvalt. Meie jaoks see toimib.“ ■

„Eriti IT-lahenduste puhul tundub sageli, et teisel pool aeda on rohi rohelisem. Kui oled üle aia roninud ning saad teada, et seal ei olnudki rohi rohelisem, on juba väga keeruline tagasi tulla.“

BCS Itera juurutas Elronis **Microsoft Dynamics 365 Salesi** lahenduse.

Lahenduse eripäraks on Elroni vajadus hallata väga suurel hulgal kliendipöördumisi. Oluliseks komponendiks on lisaks integratsioon Microsofti teiste toodetega.



FOTO: KRISTI HEIL

ARDO ROSENBERG,  
Elroni klienditeenindusjuht



# Elroni CRM-lahendus: tehnoloogia, mis toetab head klienditeenindust

Elroni rongidega sõitjate arv hakkas 2022. aastal taas kasvama pärast koroonapandeemia raugemist. Ja rõõm on tõdeda, et 2019. aasta rekordtulemuseni jõudmine on juba päris lähedal.

**E**Ironi klienditeenindusjuhi Ardo Roosenbergi sõnul võib hüppeliselt kasvavat sõitjate arvu seostada pandeemia lõppemisega, teisalt aga kallinenud energia- ja kütusehindadega, mis on pannud inimesi ühistransporti eelistama. „Juba 2024. aastal jõuab Eestisse kuus uut elektrirongi, mis toovad veidi leevendust just tipp tundidel ülerahvastatud reisidele. 2027. aastaks suureneb meie rongipark aga veel 10 rongi võrra ning siis saame pakkuda üle-eestilist rongitransporditeenust 54 koosseisuga,” ütleb ta.

Elroni rongipargis on kokku 38 vee-remi, neist 18 on elektri- ja 20 diislerongi. Reisijad teenindatakse aga praegu 36 rongiga, kuna 2022. aasta märtsis ja 2023. aasta veebruaris osalesid kaks rongi liiklusõnnetustes ja on hetkel veel remondis. Igapäevaselt teenindatakse umbes 20 000 reisijat, väljumisi on üle 200. 2024. aastast lisanduvad uued elektrirongid on mugavamad, nummerdatud istekohtade ja söögi-joogialaga. Samuti on neis rohkem jalgrattakohti koos rattahoiuraamide süsteemiga, mis on võimalik hooaja lõpus eemaldada, et istekohti saaks juurde.

2021. aasta juulis võttis Elron kasutusele rattapileti, millega reisija broneerib oma rattale koha. „Seda kasutatakse palju. Hea on ju tulla rongi, kui on kindel, et jalgrattale on koht olemas!” ütleb Roosenberg.

Mõtteid, kuidas reisijate elu paremaks teha, on veel. Näiteks soovivad inimesed, et raudteed pikendataks Rohuküla sadamani, samuti igatsetatakse taga Pärnu liini. „See on ka meie soov. Meie poolest võiks rongiga saada igasse Eesti linna ja miks mitte ka riigist väljapoole. Aga raudtee arendamine on kahjuks kallis,” selgitab Roosenberg.

#### IGA KUU 600–700 KLIENDIPÕÖRDUMIST

Muudatused on ettevõtte igapäevane osa, kui tahetakse edukas olla. Roosenberg, kes on ettevõttes töötanud üle nelja aasta, mõistis ühel hetkel, et klientide kiituste-kaebuste-küsimuste vastamise kord vajab muudatust.

Iga kuu laekub 600–700 e-päringut, millele vastamisega tegeles varem ainult üks inimene ning vastus saadeti kliendile tööpäeva jooksul. Rongid aga sõidavad põhimõtteliselt kogu

aeg, kui mõned öötunnid välja arvata. Kirjadele vastamine on rutiinne töö ja inimesed vahetusid sel ametikohal tihti. Nii tundus mõistlik anda see ülesanne Balti jaamas asuva infokassa viieliikmelisele tublile naiskonnale, kes teenindab kliente ja lahendab nende muresid iga päev kella poole kaheksast hommikul kuni kümneni

„Mida vähem klikke inimesed peavad tegema, seda efektiivsem süsteem on. Ja ausalt öeldes enam vähemaks me klikke tõmmata ei saa!”





õhtul. Kui see kirjade hulk viie peale ära jagada, siis peaks kõik hästi olema, ent siis tekkis tehniline küsimus: kuidas saab viis inimest hallata ühte e-postkasti!

E-kirjavahetus käis Outlooki-põhiselt ja sisaldas omajagu käsitsitööd. „Üks asi on kirjadele vastamine, aga meile on oluline kõik pöördumised ka registreerida, suunata õigesse osakonda ning arhiveerida analüüsi jaoks. Selleks tuli iga kiri kopeerida eraldi Exceli tabelisse, mis oli tõesti aeganõudev,” kirjeldab Roosenberg. „Kaks päeva laadisin kodukontoris arvutisse igasuguseid veebis leiduvaid lahendusi ning demoversioone, aga mitte ükski ei võimaldanud luua sellist süsteemi, mida meil vaja oli!”

Ta otsustas sellest vajadusest rääkida ettevõttele IT-teenust pakkuva firma BCS Iteraga. Koos leiti olukorrast väljapääs: müügiprogrammi seadistades saaks e-kirjade lugemise, vastamise ja selekteerimise palju mugavamaks teha. Riigiettevõttena peame teatud mahus tööde tellimiseks korraldama hanke ning selles osaleski kaks ettevõtet, millest üks oli BCS Itera – kes osutus ka võitjaks. „Teine pakkumine ei olnud nii selge ja põhjalik, kui oleksime soovinud. Meile oli oluline, et programmi saaks kasutada esialgu vähemalt viis inimest korraga, kes samal ajal suhtlevad inimestega Balti jaama infokassas ja vastavad telefonikõnedele. Ehk vaja oli lahendust, et kõik toimuks ühes aknas. Kui kiri saabub, vastatakse sellele ja teema on unustatud, sest ülejäänud toimub automaatselt: analüüsid, kellelt kiri tuli, kes sellele vastas, mis mure oli jne,” selgitab Roosenberg. „Mida vähem klikke inimesed peavad tegema, seda efektiivsem süsteem on. Ja ausalt öeldes enam vähemaks me klikke tõmata ei saa!”

Hange toimus 2022. aasta alguses, IT-ettevõtte projektijuhtidega kohtuti mitu korda ning Elroni poolelt kaasati meeskonda infojuht, kes vastas samuti igapäevaselt saabunud kirjadele. Tema panus süsteemi loomisel oli väga suur, sest tema teadmised ja detailide tundmine aitasid hea tulemuseni jõuda. Kokku võttis uue programmi seadistamine neli-viis kuud. Roosenbergi

sõnul taheti küll asi kiiremini toimima saada, kuid juurutamise sisse jäid suvekuud ja puhkused. „Alates 2022. aasta oktoobrist töötame aga uue kliendipöördumistele vastamise programmiga ja tagasiside on suurepärane: töö on kiirem ja lihtsam, kõik asjad on ühes aknas ning midagi ei pea enam otsima-tõstma-kopeerima! Oleme peaaegu 100-aastane ettevõtte ja meil on hea meel olla pidevas arenemises ning luua uuendusi nii, et inimesed teevad oma tööd mõtestatult ja kaob ära tühja töö tegemine.”

„Oleme peaaegu 100-aastane ettevõtte ja meil on hea meel olla pidevas arenemises ning luua uuendusi, nii et inimesed teevad oma tööd mõtestatult ja kaob ära tühi töö.”

IT-vallas ei saa kuidagi seisma jääda, pidevalt peab toimuma süstematiseerimine, automatiseerimine ja digitaliseerimine. Rolli mängib ka tööjõupuudus – kui inimesi võtta pole, peavad protsessid olema iseseisvad. Hea näide on Elroni rongide piletimasin, kus saab kaardiga ise pileti osta. See on vähendanud kõvasti paberikulu ja lihtsustanud klienditeenindajate tööd. Kui varem ostis 40% sõitjatest teenindajalt paberpileti, siis nüüd jääb see osa alla veerandi.

#### RONGILIIKLUS OLI, ON, JÄÄB NING KASVAB



Uus põlvkond mõtleb roheliselt, nende jaoks on loodus ja keskkond olulised. „Noored inimesed leiavad, et rong on mõistlik liiklusvahend nii Eestis kui ka Euroopas ja eelistavad rongi isiklikule sõiduautole. Usun, et rongisõitjate arv on kasvutrendis – rongiliiklus oli, on ja jääb. Kui saame rongiteed veel paremaks ja kiiremaks, oleks fänne enamgi. 2023. aastal kiireneb rongisõit Keila ja Tallinna vahel 50 minutilt

poolele tunnile ning see annab juba suure eelise võrreldes autosõiduga, lisaks pole vaja muretseda parkimiskoha pärast. Ka ettevõtte juhtkond soovib, et raudteest saaks kogu transpordi selgroog, rongid ja bussid oleksid ühendatud kohalike omavalitsuste transpordivõrku ning ühistranspordivahendite piletimüük oleks mugavalt ühtlustatud,” lisab Roosenberg.

Kõik Elroni elektrirongid sõidavad alates 2021. aastast taastuvenergiaga. Samuti on ettevõtte tubli prügisorteerija ja jäätmete ringlusesse saatja. Elroni

kontor on paberivaba ning teadlikult hoitakse kokku nii vee kui ka elektri pealt. Kuigi teatud tööd on keerukama iseloomuga ja toimuvad graafiku alusel, püütakse töötajate vabade päevade soovidele ikka vastu tulla ning 99% puhkudel saab olla paindlik. Elronis töötab üle 300 oma ala spetsialisti, kellest umbes 100 on rongijuhid ja 100 klienditeenindajad. Töötajate arv kasvab pidevalt seoses ettevõtte arengu ja laienemisega ning uute rongide saabumisega.

„Graafiku alusel töötamine tähendab meie ettevõtte puhul seda, et klienditeenindaja ja rongijuht on kuni 12 ööd kodust eemal. Ainuüksi see seab personalivalikule piirid, kuid samas pakub töö ise põnevust ja vaheldust. Uute töötajate leidmine ongi üks meie suuremaid väljakutseid, sest ei rongijuhi ega rongi klienditeenindaja tööd koolides ei õpetata,” nendib Roosenberg. „Meie kõige pikema staažiga klienditeenindaja on siin töötanud 54 aastat. Päris pika staažiga inimesi on veel, nii et meie personali poliitika toimib!” ■



BCS Itera AS juurutas juba aastate eest Klick Eesti ASis rahvusvahelise Microsofti platvormil baseeruva jaekaubanduse majandustarkvara **LS Retail** (LS Centrali eelkäija), mis katab kogu ettevõtte tarneahela. Lisaks on juurutatud valdkonnapõhine ärianalüüsi lahendus ja andmeladu **Bi4Dynamics**. Majandustarkvara on omakorda integreeritud e-poe lahendusega, tänu millele on kaotatud käsitsi andmete sisestamine kahe süsteemi vahel. Tänavu veebruaris võttis ettevõtte kasutusele **LS Centrali** uusima versiooni.

FOTO: KRISTIHEIL

KAIRE KOIK,  
Klick Eesti juhatuse liige  
ja finantsjuht



# Klick Eesti

## Esimesed nädalad uue tarkvaraga – ootused on kõrged!

Elektroonika ja kodutehnika jaemüüja Klick Eesti kasvatas mullu 2021. aastaga võrreldes käivet ligi veerandi võrra. „Müügi mõttes on viimased aastad olnud meile edukad nagu kõigi jaoks, kel on hea e-pood,“ ütleb Klick Eesti juhatuse liige ja finantsjuht Kaire Koik. Hiljuti juurutatud uus tarkvara suurendab konkurentsieeliseid ka siis, kui tarbijail ostutardumus peale tuleb.

**K**aire Koik meenutab esimest koroonapuhangut 2020. aasta kevadtalvel, mil Klick Eesti pidi ööpäeva jooksul ümber orienteeruma tavakauplustelt e-kaubandusele. „See oli keeruline, aga ma pean kiitma meie funktsionaalset veebipoodi, tänu millele kerkis käive hoogsalt. Mitmed toonased probleemid saab nüüd liigitada hirmufaktori alla, kuid endiselt tuleb olla tähelepanelik ja jälgida turumuutusi. Praegu räägitakse, et tuleb raske esimene poolaasta ja teisel olukord stabiliseerub. Aga kas stabiliseerub? Või kui lugeda ajalehest, et kohe tuleb kriis, siis kipub jääma arusaamatuks, millises sektoris.”

„Meie töö muutub automatiseeritumaks ja kiiremaks, võimalusi on rohkem. Teeme asju ju seepärast, et saaksime nautida tagajärgi, millest on kõigile kasu.”

2022. aastal kerkis Klick Eesti käive 24%. Kaupluste hulk on jäänud samaks, endiselt opereeritakse 21 poega üle Eesti. „Kui kriisi juures midagi meeldivat on, siis see, et meie kliendid õppisid kasutama veebi. See aga tõi meie jaoks omakorda kaasa uue proovikivi – pidime jaekaubanduses oma liigutusi optimeerima, eriti kui rääkida transpordist ning rohelisest jalajäljest. Hulgemüüjatel on selles mõttes lihtsam: nende kaup on laos, aga meil on jaekauplustes üle Eesti,” ütleb Koik. „Esimese koroonalaine ajal õppisime palju, teise ajal oli meil väga hea süsteem, kuidas kaup kliendile kätte anda, juba välja mõeldud.”

#### MIS ON AASTATEGA KAUBAVALIKUS MUUTUNUD?

Koik nendib, et väga palju muudatusi ei olegi – põhitooted ehk „leib ja sai” on riivilitel alles, aga kadunud on MP3-mängijad, peegelkaamerad ja nii-öelda seebikarbi-fotoaparaadid,

sest nutitelefoniid on läinud lihtsalt nii võimsaks. Kerkinud on siiski nende fotoaparaatide müük, kust saab pildi kohe paberil kätte. „Üldiselt on aga trendiks GPS-saatjad, suured ja võimsad telerid ning lisaks on sõda tekitanud vajaduse akupankade järele, mille vastu pole huvi tegelikult tänaseni raugenud.”

Koroonaja ajal oli Koigi sõnul selgelt näha, et Euroopas toodetud kauba müük võrreldes Hiina toodanguga elavnes, sest probleemide oli logistikaga ning tellimuste arvu vähendas omakorda käibemaksu lisandumine. Samamoodi vähenes pärast BREXITit kauba tellimine Inglismaalt. Aga siiski on näha, et kaubavahetus nime-

tatud riikidega on taas tõusuteel, sest Euroopasse kerkivad uued vahelaod. See tähendab, et kui kliendil pole ostuga kiiret, otsib ta ikkagi soodsamat hinda. „Meie eelis on mugav e-pood ning kiire tarne. Ma ei ole kindel, et kohalevedu peaks tingimata tasuta olema, sest ühe paki automaati jõudmiseks teeb päris mitu inimest reaalselt tööd. Kuigi meie lahendus on üsna automatiseeritud, näevad siiski inimesed vaeva ning igaüks tahab tööst palka saada.”

Klick Eesti eesmärk on pakkuda terviklahendust alates toodete soovitamisest ja müügist kuni hoolduse ning garantiiteenuseni. Selleks koolitatakse töötajaid pidevalt. Praegu töötab ettevõttes ligi 130 inimest ja vaatamata turu võbelustele ei soovi Klick Eesti juhtkond kedagi neist koondada ega minema lasta. „Hiljem on keeruline uusi inimesi leida. Meil ei ole Eestis mitte tööpuudus, vaid tööjõupuudus,” möönab Koik. „Pigem maksta

mõistlikku töötasu ja pakkuda motivatsiooni, kui et lasta heal ja usaldusväärsel töötajal ära minna!”

#### OOTUSED UUELE TARKVARAVERSIOONILE ON SUURED

1. oktoobrist 2022 oli planeeritud Klick Eesti üleminek uuele tarkvarale, ent *live*-i-minek jäi venima ja nii leiti end uuest olukorrast alles 17. veebruaril 2023. „Tegelikult surusime uuele versioonile minekut parasjagu takka, sest vanale ei tulnud tuge peale ning asjad ei toimunud enam,” ütleb Koik. „Muudatused olid aga seda keerulisemad, et kasutame peaaegu kõiki mooduleid, mida on üldse võimalik kasutada. Tulime üle koos kogu ajalooga ja ei tahtnud lasta mingitel andmetel kaotsi minna. See tõi aga süsteemis kaasa mõned konfliktid, mille lahendamine võttis aega.”

Kuigi uus tarkvara on kasutusel olnud alles mõni nädal ja pole jõudnud ennast veel tõestada, ootab Koik sellest palju positiivset. „Meie töö muutub automatiseeritumaks ja kiiremaks, võimalusi on rohkem. Teeme asju ju seepärast, et saaksime nautida tagajärgi, millest on kõigile kasu. Kasutame küll praegu veel igapäevaselt tööjuhendeid, aga varsti peaks lihtsamaks minema, sest töötajatele on edaspidi võimalik rolle määrata. Ka andmeid saame paremat analüütikat ja rohkem tarkust välja võluda. Muidugi minu soovitus on, et kui andmeid on palju, siis on mõttekas, kui analüütik on ka olemas!”

Lisaks peaks tellimuste tegemine lihtsamaks minema, sest sinnagi saab rohkem tarkust külge siduda. Klick Eesti finantsmoodul on seotud reaaliajas pangalingiga ning palgamoodul Tervisekassaga – taolisi mugavusprotseesse on rohkemgi. Kokkuvõttes peaksid töötajad nüüd tõepoolest vähem nuppe vajutama ja klikke tegema. Kliendi poolt vaadates toimuvad kõik need muutused aga tagatubades. Temal muutub vaid ettemaksuarve kujundus, sest uues tarkvaraversioonis saab arvetele lisada teateid, reklaame ning kaupade PDF-linke, mis viivad kohe tellitud tooteni.



## PÕHJUS ETTEVÕTTE PROTSESSID UEESTI KAARDISTADA

„Esimesed nädalad on kenasti läinud. Rolle on veel vaja seadistada, need pole päris sellised nagu testversioonis. Aga kõik töötajaid said isikliku manuaali ja osalesid koolituspäeval: alguses väike teoorialoeng, siis praktilised ülesanded ja seejärel tuligi päriselt pihta hakata,” ütleb Koik. „Kaupluste juhatajad said mitu koolitust, nemad on meil tugirollis. Mäletan, et kui läksime 2015. aastal eelmisele versioonile üle, oli tegu pika öise protsessiga, aga seekord tegid arendajad ja konsultandid selle n-ö öötöö meie eest ise ära ja tõstsid andmebaasid ringi. Meie tulime hommikul tööle ja kõik oligi uut moodi.”

Esimese päeva kommentaarid paluti töötajatel ühte faili koguda ja sinna tekkis päris palju asju. „Eks lastehaigused kaasnevad iga asjaga,

protsessid muutusid ning harjumine võtab aega. Aga mis on uuenduste puhul hea – ettevõtte protsessid tuleb uuesti läbi mõelda, kaardistada ja kirja panna. Tihti selgub, et kõiki protsesse polegi enam vaja. Alustasime uuele versioonile üleminekut kaks aastat tagasi ja juba selle ajaga on nii mõnigi asi ajale jalgu jäänud!”

Kaire Koik ütleb, et kõige toredam on uue tarkvara otsingumootor. „See on fantastiline – kui ei tea, kus mingi asi on, siis otsib see funktsioon terve programmi üle nii inglise kui ka eesti keeles. Lisaks saab oma lemmikaruandeid isikupärastada ning uued lahendused pakuvad üldse igasuguseid põnevaid uusi võimalusi. Ajaloo alusel saame prognoosida müüki ja kuna oleme ühendatud oma logistikapartneri Smarteni laoga, siis on võimalik laopinda samuti väga paindlikult suurendada või vähendada.” ■

„Eks lastehaigused kaasnevad iga asjaga, protsessid muutusid ning harjumine võtab aega. Aga mis on uuenduste puhul hea – ettevõtte protsessid tuleb uuesti läbi mõelda, kaardistada ja kirja panna.”

ANDRAS KRALLA

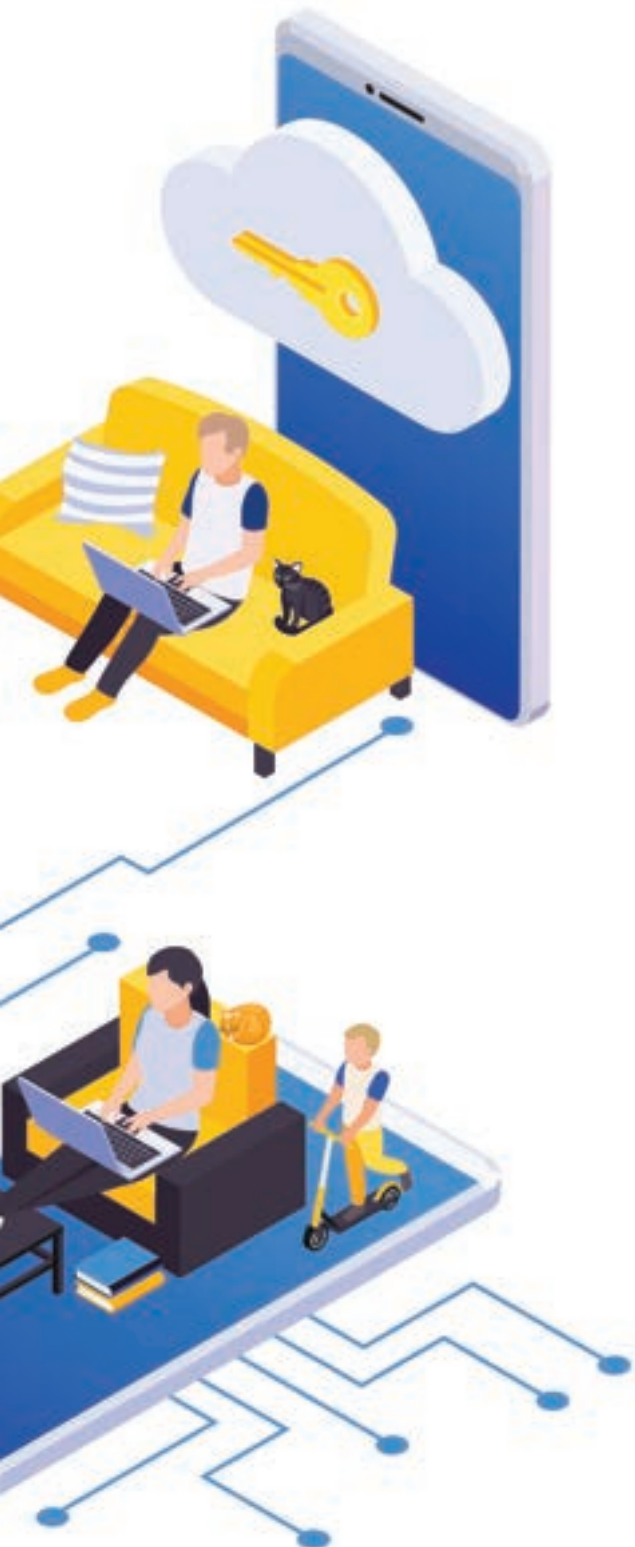


EDULOOD





# Töövahendite nurgake **juhtidele**



**Kuidas leida häid  
spetsialiste ja juhte • 30**

**Organisatsioonikultuuri  
antropoloogia • 32**

**BCS Itera kogemus:  
kuidas kaugtöö firmakultuuri  
mõjutab • 34**

**Erko Tamuri:  
olulised on ühised kokkulepped ja  
inforuum • 34**

**Tarvo Tikand:  
kaugtöö iseenesest seab  
koostööle tõkkeid • 36**

**Jana Raudvere:  
kaugtöö nõuab juhtidelt mõtete  
lugemise oskust • 37**

**Efektiivse organisatsiooni  
alustalad • 38**

# Kuidas leida **häid** spetsialiste ja juhte

Õeldakse, et inimesed on ettevõtte suurim vara. Seda küll, aga üks tippjuht täiendas seda kunagi väga tabavalt: **õiged inimesed on meie suurim vara, ent valedest võib saada meie kõige suurem kohustus.** Kuidas ikkagi leida oma meeskonda häid spetsialiste ja juhte?

**Alo Naelapea,**  
Adera Executive Search,  
juhtivkonsultant/partner



**M**eenutasime hiljuti koos kolleegidega personaliotsingu projektidest ammutatud kogemusi, et tuua välja, kus on kõige kitsamad värbamisega seotud pudelikaelad. Siin on kokkuvõtte meie vestlustest.

## Kas inimene, keda meeskonda tahan, on ikka see, keda vajan?

Kui personalivalik ebaõnnestub, on paljudel juhtudel selles süüdi puudulik ametikoha ja töötaja profiili analüüs. Mu juhtimisteooria õppejõud, kadunud professor Harry Roots ütles kunagi: „Saame õige inimese, aga valele ametikohale.“ Värbav juht võiks panna ametikohaga seotud vastutusvaldkonnad, ülesanded ja nõutavad profiileeldused kirja (või vaatama kriitilise pilguga töökirjelduse üle – see aitab mõtteid korrastada). Selleks et eristada olulist ebaolulisest ning määrata miinimum- ja ideaalnõuded, võiks kaasata personalitöötaja,

kes aitaks tal valjult mõelda. Samuti on hea rääkida samal ametikohal töötajaga, kes teab täpselt, kuidas n-ö põllul elu päriselt käib ja millised on kriitilised edutegurid.

Jälgi, et kõik, kellest värbamisotsus sõltub, annaksid profiili kokkupanekul oma panuse ja neil oleks ühtne arusaam, millistest kriteeriumitest lähtutakse otsuse tegemisel. Muidu juhtub nagu loomaia külastajate hinnangutega pärast elevandiga kohtumist: kellele meeldis saba, kellele lont ja kellele kõrvad. Lõppsõna jääb aga värbavale juhile, kelle ülesanne on kokku panna meeskond.

Ära kard ka väljastpoolt nõu küsida! Ametikohti, millel on juba ajalugu, on lihtne analüüsida – keerulisemaks muutub olukord, kui tegemist on täiesti uue ametikohaga.

Mõnikord on vabal töökohal n-ö raske minevik: eelmine töötaja ei saanud hakama ning tema teatud iseloomu- või

käitumisjooned hakkavad mõjutama järgmist valikut. Teadvusta seda ja küsi endalt, kas asjad, mis tunduvad kandidaadi juures häirivat, on tegelikult ametikohale ja meeskonda sobivuse seisukohalt tähtsad.

Inimlik sobivus kandidaadiga on ühelt poolt oluline – tänu sellele tekib usaldus kergemini. Samas on isikutaju eksperimentides ammu täheldatud, et esmakohtumisel hinnatakse kõrgemini neid, kes on loomult avatud, kiired mõtlejad ja verbaalselt võimekad. See aga ei tähenda, et nad vastavad muudele kriteeriumitele. Mõnede omaduste- oskuste (näiteks strateegiline mõtlemine, süsteemsus ja sisemine organiseeritus) kaardistamine vajab intervjuerijalt suuremat fookust. Kandidaadi enesekindlus ei võrdu alati tema kompetentsusega. Lisaks kipuvad meile üldiselt meeldima meiega sarnased inimesed, ent see võib olla risk, kui on vaja teistsuguseid omadusi ja võimekust.



Juhid on üldiselt head (äri)protsesside, mitte aga alati inimekäitumise analüüsimisel. Tehke näiteks aeg-ajalt oma personaliinimestega mõttetalguid ning arutlege, mis on need faktorid, mis eristavad väga head spetsialisti keskpärasest.

### Kas värbav juht on sihtotsinguga kursis?

Kui ametikoha täitmiseks otsustatakse kasutada sihtotsingut (ettevõtte ise või seda esindav värbamisfirma otsib välja kandidaadid ja teeb neile pakkumise - *toim*), siis kas värbav juht on teadlik sellega kaasnevatest võludest ja valudest? Kindlasti tuleks ennetada olukordi, kus juht küsib kandidaadilt nõudlikul toonil: „Miks te meile kandideerite?“ ning kandidaat vastab: „Mulle helistati teie firmast.“ Värbamise ja valikuga seotud teemad võiksid olla värskest meeskonnajuhiks saanud töötajate arenguprogrammis.

### Kas on olemas värbamise ja valiku plaan?

Enne otsinguga alustamist tasub läbi mõelda, mis ajakavas liigutakse ja palju võiks olla vabale töökohale kandidaate. Üks suuremaid probleeme on konkursside venimine, eriti olukorras, kus kandidaadid on juba olemas.

Milliseid sõnumeid me majast välja saadame? Kas kandidaatidele edastatavad materjalid ettevõtte ja vaba töökoha kohta on sedavõrd sisukad, et nad võiksid algse sobivusotsuse juba ise ära teha?

Millal, millist ja mis formaadis infot kandidaatidelt kogutakse? Kuna CV-de info kvantiteet ja -kvaliteet võib tugevalt varieeruda ja intervjuerija ei jõua registreerida vestlusel kõike olulist, siis oleks ehk hea varakult (vähemalt valgekraede värbamisel) mõelda mingi kirjaliku formaadi peale, millega kandidaatidelt võrreldavat ja olulist infot koguda.

### Kuidas ettevõtet ja ametikohta müüa?

Kodulehel välja toodud väärtuspakkumised on küll olulised, aga esmalt veendu, et su kandidaadid mõistavad, kuhu nad kandideerivad, mida neilt oodatakse ja mida nad sealt saavad. Meie Aderas paneme enne iga otsinguprojekti kokku nii ametiprofiili kui ka ettevõtte tutvustuse. Kogemus näitab, et tööandjad võiksid eristuva tutvustuse loomise nimel rohkem pingutada. Tegin

aastaid tagasi koostööd ühe väga tugeva tehnoloogiasektori tööandjaga, kus meeskonnajuhid kulutasid viimased 15 minutit tööintervjuu ajast ettevõtte ja ametikoha tutvustamisele: mida sa meie juurest saad ja mida mitte. Ja selline tutvustus ei pea olema ühe meeskonnajuhhi soolo. Arutage juhtidega mõnel arengu- või strateegiapäeval selle üle ja leppige sõnumite sisus kokku. Ettevõtte *pitch*id ei ole mõne maailmavallutusplaanidega iduettevõtte monopol. Traditsioonilises majandusharus tegutsedes on ka võimalik oma erilisus üles leida. Väike vihje: sinu head kliendid on selle juba teie puhul leidnud!

Ükski veebilehel olev tööandja ilus lubadus ei päästa tema kuvandit olukorras, kus kandidaatidega on käitunud ebaeetiliselt, seadusevastaselt, ebaprofessionaalselt või pealiskaudselt. Eristute suurelt, kui värbav juht annab inimestele, kes valituks ei osutunud, suulist tagasisidet.

### Kuidas sa oma kandidaate hindad?

Kombineeri hindamismeetodeid. Tööintervjuule lisaks kogutakse tavaliselt soovitusi eelmiste tööandjate käest, palutakse lahendada tööga seotud praktilisi ülesandeid või teha teste. Siin tuleb lähtuda mõistlikkusest, et iga tegevus annaks sobivuse seisukohast kandidaadi kohta asjakohast infot ja avaks inimest uue nurga alt. Viimasel ajal tundub, et soovitusi ei taheta küsida – tee seda ikka, aga vaata, et vastajad oleks pädevad töötajat tema soorituse, suhtlemisoscuse ja meeskonnatöö seisukohast iseloomustama. Kui endal on seda ebamugav teha, siis osta see teenusena sisse.

Tööintervjuul peaks olema selge struktuur, mis võtaks arvesse ametiprofiilsi kirjeldatud nõudeid, kaardistaks kandidaadi motivatsiooni ja ootustega seonduvaid aspekte ja võimaldaks hiljem kandideerijate vastuseid omavahel võrrelda. Küsimused ja teemad, mida kaardistada, tuleks enne intervjuuvooru kirja panna.

### Kas sul on süsteem?

Kui on vaja palju inimesi värvata, siis tasuks kindlasti mõelda tarkvara peale. Aga nagu ikka tarkvara puhul, hakkab see tööle siis, kui andmekvaliteet on hea ja sellest saab värbajatele igapäevane tööriist. Kui ettevõtte kasutab kliendihalduses kliendihaldustarkvara, siis miks peaks kandidaadihalduses piirduma kaustade, Exceli ja paberivirnadega? ■



## KES ON KES

**Alo Naelapea** teekond *headhunter*ina sai alguse aastal 2004, sellest ajast on ta koos kolleegidega aidanud ettevõtetel ja organisatsioonidel leida sobivaid juhte, tippjuhte ja eksperte. Nagu ta ise ütleb, muudab tema töö põnevaks see, et kõik ettevõtted tegutsevad eri valdkondades, neil on oma lugu ja tulevikueesmärgid

Viimastel aastatel on Alo Naelapea tundnud suurt huvi selliste teemade vastu nagu organisatsiooni areng, inimeste loomuomased tööalased eeldused ja võimed, juhtide järelkasvuprogrammid ning ärimudelid.

**Adera Executive Search** on juhtide otsingule, hindamisele ja arendusele keskendunud konsultatsiooniettevõtte, kes aitab ettevõtetel leida sobivaid juhte lisaks Baltikumile ka Soomes ja Rootsis. Adera Executive Search on töölase isiksuse hindamise lahendusi pakkuva rahvusvahelise konsultatsiooniettevõtte Hogan Assessment Systemsi partner ja edasimüüja Eestis.

# Organisatsioonikultuuri antropoloogia

Arusaam, et organisatsiooni tervis, heaolu ja tulevikukindlus sõltub töötajatest, pole raketiteadus. Küll aga on tõsine teadus selle tähenduse sügavam mõistmine ja seoste lahti harutamine – see vajab antropoloogi teadmisi. Artikli aluseks on seosed, mis tekkisid viimase Nordic Business Forumi ettekandeid kuulates.



**Tarvo Tikand,**  
BCS Itera ärianalüüsi juht  
hobiantropoloog



(C) EDWARDIE | DREAMSTIME.COM

Sellised küsimused, milline on organisatsioonikultuur, kuidas seda luuakse või kas sel lubatakse kujuneda, on katuseks peaaegu kõikidele organisatsiooni eesmärkidele, nagu näiteks väärtused, missioon, standardid.

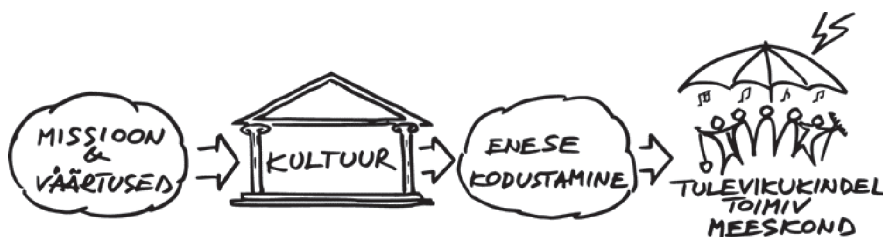
Vaatleme siin organisatsioonikultuuriga seotud võtmeaspekte: isereguleeruv kohanemine, rituaalid ning psühholoogiline turvalisus.

**Enese kodustamine** (*self-domestication*). Minu meelest geniaalne konstruktsioon, mis seletab iseregulatsiooni, mis toimub

kui head inimesed tõmbavad ligi häid inimesi. See tähendab, et me valime teadlikult või alateadlikult endale kolleegideks sõbralikke ja koostööle orienteeritud inimesi ja väldime konflikte, hoolimata nende kompetentsist. See kõik toimub iseenesest kui eksisteerib kultuur, mille osaks on evolutsiooniline vajadus kultiveerida koostööd ja meeskonna tunnetus. Kultuur, mis suretab välja ebaterve konkureerimise ja empaatiavaese suhtlemise. Ehk teisisõnu, kui kultuur toetab, siis organisatsioon suudab säilitada ja (taas)-luua terveid, innovaatilisi ja tulevikukindlaid meeskondi.



Joonis 2. Kuula vähemuse häält



Joonis 1. Enese kodustamise roll meeskonna kujunemisel

**Rituaalid.** Inimesed defineerivad väärtusi, väärtused mõjutavad käitumist ja käitumine mõjutab organisatsiooni füüsiliselt, s.t. vormib tulemust. Kultuur loob rituaalid ja rituaalid võimaldavad kultuuril areneda, kuid aitavad inimestel ka üheskoos läbida teinekord valulikke ettevõtte transformatsioone. Ettevõtte, millel on ees ümbersünd,



suudab sellest tugevamana väljuda, kui protsesse toetavad väärtustele tuginevad rituaalid. Rituaaliks võib olla ka oluliste asjade arutamine mitteformaalses keskkonnas, numereeritud punktidega presentatsiooni asemel lõkketulevestlus jne. Ilmselt on just rituaalidel põhinev mitteformaalne arutelu see, kus kostab välja ka vähemusarvamus (kes mäletab filmi „Monty Python’s Life of Brian“).

Vähemuse kuulmiseks on vaja aga üht väga olulist tingimust – organisatsioonikultuur peab tagama psühholoogilise turvalisuse.

**Psühholoogiline turvalisus** ehk hirmuvaba keskkond (*Psychological safety*). Ennekõike juhid, aga loomulikult ka kolleegid omavahel, peavad toetama kultuuri, kus on psühholoogiliselt turvaline avaldada oma arvamust, kus kahtlemist ei peeta nõrkuseks, kus vaidlemine ei ole alati negatiivsus. Samas, lihtsalt rahuolematust või tore olemine ei ole psühholoogiline turvalisus, samuti ei ole seda ka konfliktide põhimõtteline vältimine.

Psühholoogilist turvalisust aitab hoida juba varem mainitud isereguleeruv kohanimine, kus organisatsioon taunib empaatiavaest suhtlust ja leiab üles inimesed, „kelle ümber teevad teised paremat tööd“, kes on abivalmid ja inspireerivad teisi. Kindlasti tulevad siin kasuks ka rituaalid. See on organisatsioon kui suguharu, kes koguneb kokku, et panna paika järgmise aasta plaanid. Lugupidav käitumine ja teistega arvestamine on psühholoogilise turvalisuse võtmeks.

Hirmuvaba keskkonna vajalikkus tuleb eriti teravalt esile siis, kui ettevõtte seisab silmitsi kriitilise perioodiga, kus eesmärkide saavutamine on riski all või olukord turul nõuab kõrgemate standardite (nõuete) hoidmist. Kõrged standardid ja psühholoogiline turvalisus ei ole vastandid, vaid annavad koosmõjus parima tulemuse. Kui neid vastasseisu asetada, on tulemuseks apaatsus (madalad standardid ja madal psühholoogiline turvalisus) või kõrge stress (kõrged standardid ja madal psühholoogiline turvalisus). Mõlemal juhul inimesed põlevad läbi ja/või lahkuvad. Ehk siis nagu näha, pole vahet, kas sul on kõrged või mitte niiväga kõrged tegevusstandardid, sõltub psühholoogilise turvalisuse tasemest, kuidas kujuneb sooritus või kas meeskond püsib koos.

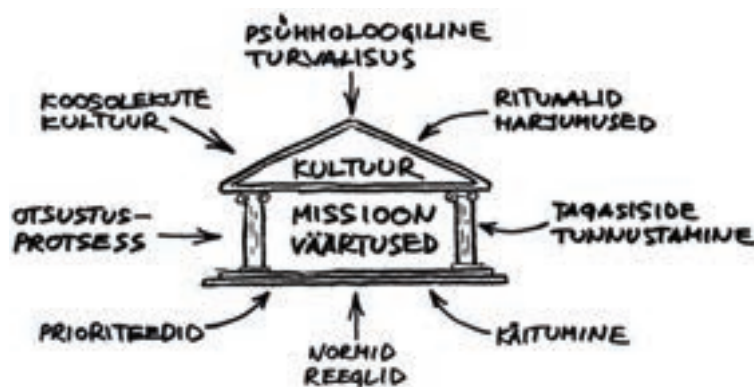


Joonis 3. Psühholoogiline turvalisus toetab kõrgeid standardeid

Organisatsioonikultuur, mis toodab ja hoiab tulevikukindlaid meeskondi, kus psühholoogiline turvalisus võimaldab ennast kokku võtta ja tõsta standardeid, on kui gurmeetoi, mille koostisosadeks on: koosloome ja kaasamine, turvaline ja usalduslik keskkond, avatus ideedele ja oodatavate tulemite visualiseerimine. Kutsuge kogu organisatsioon n-ö koos kokkama!

Ühisloome ei tähenda mitte ainult seda, et töötajaid võetakse kuulda, vaid toob lauale ka organisatsiooni kollektiivse intelligentsuse. Kui kasutate kõigi teadmisi, mõtteid ja ideid, aitab see ületada üksikuid pimealasid. ■

Kõrged standardid ja psühholoogiline turvalisus ei ole vastandid, vaid annavad koosmõjus parima tulemuse.



Joonis 4. BCS Itera organisatsioonikultuuri teekaart

\* Artikkel ilmub toimetamata kujul.

BCS Itera on juba mitu aastat aktiivselt kaugtöö võimalust praktiseerinud. Kuidas see on mõjunud suhetele inimeste vahel ja mida kaugtöö korraldamisel tähele panna, räägivad ettevõtte tegevjuht Erko Tamuri, ärianalüüsi valdkonna juht Tarvo Tikand ning tootmisettevõtete ärijuht Jana Raudvere.

## BCS ITERA KOGEMUS: kuidas **kaugtöö** firmakultuuri mõjutab



### **Erko Tamuri:** olulised on ühised kokkulepped ja inforuum

#### **Millised on teie ettevõtte suuremad väljakutsed firmakultuuri aspektist lähtuvalt?**

BCS Itera kompetentsus on eelkõige suunanud eraettevõtete digitaalsete lahenduste nõustamisele ja elluviimisele ning seetõttu on meie peamiseks fookuseks koostöö ja kommunikatsioon kliendi tiimi esindajate, BCS Itera ekspertide ja kui vaja, siis ka kolmanda osapoole vahel. Firmakultuuri põhitallad/väärtused on elluviimine, meeskonnatöö, professionaalsus ja pühendumine.

Ettevõtte kiire arengu juures (klientide ja töötajate kasvav arv, uued lahendused, suurem käive) on suuremad proovikivid ikka eelkõige meeskonnatöö tagamine (nii maja

sees kui koos kliendiga, kaug- ja kontoritöö ühildamine) ja professionaalsuse pidev kasvatamine (uute lahenduste tundmaõppimine, sertifitseerimine, metodoloogia omandamine, uute ekspertide integreerimine firmakultuuri, sh mentorlus jms).

#### **Kuidas on kaugtöö mõjutanud suhteid inimeste vahel ja ettevõtte kultuuri tervikuna?**

BCS Itera on kaugtöö osakaalu kasvuga kenasti hakkama saanud. Seda on toetanud näiteks kohustuslik Office365 kalendri-lahendus (kõik töötajad teevad oma päeva/nädala/kuu planeeringud Outlooki kalendris, mis on üle firma kättesaadav), klientidega ühine veebipõhine teenindusportaal,





kus toimub kogu kommunikatsioon projekti- ja toetööde seisust, ning kindlasti Teams.

Ühtset inforuumi oleme hoidnud ka iganädalaste infokirjade, -tundide, kogemustlugude esitluste, koolituste ja rollipõhiste arutelukoosolekutega, mis on suures osas toimunud Teamsis. Vähemalt kord kvartalis on meil ühisüritused (talve-, kevad-, suve-, sügispäevad, jõuluüritus), mis toovad ka need inimesed välja, kes igapäevaselt ei pruugi kontoris liikuda.

Suuremad riskid ja ohud on seotud eelkõige uute inimeste lõimimisega ettevõttesse, sest nemad vajavad vähemalt neli kuni kuus kuud kohapealset tuge ja kaugtöövorm ei ole kõige kindlam meetod selleks. Mentorlusprogramm peab suutma nende riskidega toime tulla.

### **Mida peaks tegema, et kaugtöö toimiks veel paremini?**

Nagu igas ettevõttes, tuleb meil ühiseid kokkuleppeid järjepidevalt meelde tuletada ja eeskujuga anda. Kasuks tulevad ka uued töömeetodid, näiteks:

- kaugtöö toimib edukalt, kui kolleegid ja kliendid on kursis planeeritud töödega/tegevustega (mis tähendab mh, et Outlookikalender on korrektselt täidetud);
- Teamsi arutelud/koosolekud algavad õigel ajal ja kasutatakse kaamerat;
- Teamsi arutelud/koosolekud planeeritakse nii, et need lõpevad 10 minutit enne järgmist üritust, et inimesed saaksid ennast uuele teemale ümber lülitada;
- kõik kokkulepitud digimaterjalid (alates memodest kuni valdkonna erilahenduste dokumentatsioonini) peavad olema reaajas kättesaadavad ja ajakohased. Kaugtöö nõuab tugevat distsipliini dokumendihalduses.

### **Kas ja mil määral on need kuus aspekti probleemiks kaugtöö rakendamisel?**

#### **Tööajast kinnipidamine**

See teema võib puudutada nii kaug- kui ka kontoritöö puhul.

BCS Itera on olemuselt konsultatsiooniettevõtte ja kõik eksperdid panevad oma kliendiga seotud tööd, õppimis- ja koolitustööd ning muud asjad kenasti teenindusportaalile kirja, nii et ülevaade on täpne. Tööaega aitab planeerida Outlooki kalender, vähendades riski, et tööajast ei peeta kinni. Ja lõpuks hoiab distsipliini ikka lubadus klientide ees, et oleme kokkulepitud ajal nende jaoks kättesaadavad.

#### **Tähtaegade venimine**

See ei ole eriti seotud kaugtöö mudeliga, vaid pigem tervikliku projektijuhtimisega,

ekspertide oskusega ise oma töid planeerida ja ellu viia ning pideva kommunikatsiooniga. Ka siin kehtivad eelmises punktis väljatoodud meetodid.

#### **Töö- ja eraelu lootusetu sassimine**

Jah, see on mõnele töötajale ilmselt suur probleem. Eks igaüks peab tegema oma isikliku riskianalüüsi, kas kaugtöö on tema elukorralduse juures parim valik. BCS Itera on aastaid investeerinud ka kontoriruumidesse, et see töövorm säiliks ja tagaks paremini niisuguse päevarutiini, mis eristab töö- ja eraelu. Tore on tõdeda, et kaugtöö maht väheneb samm-sammult, vähemalt BCS Itera näitel.

#### **Töötaja välisreisiid töö ajal ilma tööandja teadmata**

See on puhtalt töötaja ja tööandja usalduse küsimus. Kui usaldust pole, siis võib seda

ette tulla küll. Meil on mõni ekspert mõnda aega töötanud ka välisreisiil olles, aga kindlasti nõuab see kooskõlastamist ning arvestamist teiste kolleegide ja klientidega.

### **Riskianalüüs, mida tööandja peab enne kaugtöö alustamist töötaja kodus tegema?**

Igal juhul on vajalik, et töötajad oleksid kursis ettevõtte sisekorraeskirjade, riskianalüüsi ja ohutusjuhenditega. Üha enam on fookuses info- ja küberturbepoliitika tutvumine, sest see on esmane ohuallikas kaugtöö puhul. Kahtlemata peavad

töötajad juhendeid ja riskianalüüsi arvestades oma kaugtöökoha vastavalt korraldama. Kui seda ei ole võimalik teha, siis on alati olemas kontoriruumid, kus saab vastavalt riskianalüüsile oma tööd edukalt teha.

### **Töötaja ei soovigi enam kontorisse tulla ning tööandjal ei ole õigust kaugtööd lõpetada.**

See on jälle usalduse asi. Kui eesmärgid on korrektselt täidetud, kliendid ja kolleegid rahul, siis ei pruugi siin erimeelsusi tekkida. Samas oleme alati propageerinud oma väärtusi, sealhulgas rõhutanud, et hea meeskonnatöö ja professionaalsus eeldab aktiivset koostööd kolleegide ja klientidega ning see eeldab ühises info- ja füüsilises ruumis olemist (ühised arutelud, teadmiste edasiandmine, kiire infovahetus jne). ■

Ettevõtte kiire arengu juures on suuremad proovikivid ikka eelkõige meeskonnatöö tagamine ja professionaalsuse pidev kasvatamine.

# Tarvo Tikand:

## kaugtöö iseenesest seab koostööle tõkkeid



### Millised on teie ettevõtte suuremad väljakutsed firmakultuuri aspektist lähtuvalt?

Psühholoogiline turvalisus, mis tagab vajadusel standardite tõusu. See, et ettevõttes oleks õhkkond, kus igaüks julgeb oma arvamust avaldada ja kus ei ole dominantseid inimesi, kes sõidavad teistest üle. See eeldab muidugi, et arvamuse avaldamine ei oleks lihtsalt üks virisemine.

ei näe. Tuleb arvestada, et töökaaslased on kolleegid, nad ei ole üldjuhul eraelus sõbrad. Aga kaugtöö iseenesest seab meeskonna koostööle tõkkeid. Oluline moment kaugtöö puhul on iga meeskonnaliikme oskus leida lahendusi, korraldada oma tööaega ja ülesandeid. Tööandjal peab olema kindlus, et töötaja saab üksi hakkama või küsib abi. Sellise tagatise peab ettevõttele andma töötaja.

turvalised andmeühendused on tagatud ja ajavahe talutav. Ei ole vahet, kas asud LAVis või Mustamäel, ajavöönd on sama. Kui ajavahe on suur, peab siiski läbi mõtlema, kuidas lahendada (kliendi)koosolekute küsimus.

Koosolekud kaugtöö režiimis ongi tegelikult eraldi teema. Selleks on vaja tugevamat distsipliini ja ettevalmistust, reegleid kõnejärjekorrale, kaamera kasutamise kohta jne.

## Tööandjal peab olema kindlus, et töötaja saab üksi hakkama või küsib abi. Sellise tagatise peab ettevõttele andma töötaja

Aga oluline on ka tasakaalu säilitamine turvalisuse ja ning mugavustsoonist väljumise vahel. Kui kõik on üliturvaline ja standardid on madalad, tekib organisatsiooniaspaatsus. Hea organisatsioon peaks sundima oma inimesi mugavustsoonist väljuma, ent samas ei tohi standardid olla nii kõrged, et hakkavad omakorda stressi tekitama. Stress vähendab tunduvalt meeskonna koostöövõimet.

### Kuidas on kaugtöö mõjutanud suhteid inimeste vahel ja ettevõtte kultuuri tervikuna?

Mis puudutab kaugtöö mõju kolleegidevahelistele suhetele, siis siin ma probleemi

Kui meeskonnal on juba kogemusi ja nad on kaua koos töötanud, võib jääda mulje, et füüsiline kohalolu pole üldse enam vajalik, hea meeskond saab töötada ka distant-silt. Raskemate hetkede saabudes on aga siiski oluline füüsiline kohalolu, et näiteks taktika ümber häälestada. Mis puudutab töö- ja eraelu sassimineku, siis tundub, et paljudel juhtudel valitakse kaugtöö just sel põhjusel, et tegelikult peab inimene ennast jagama töö- ja eraelu vahel just tööajal. Tihti kujuneb siis tööpäev pikemaks, mis omakorda põhjustab üleväsimust, lisaks pole siis meeskonna tuge, sest tavatööaeg on läbi. Samas töötamine teisel pool riigipiiri ei ole kaugtöö puhul probleem, kui

### Mida peaks tegema, et kaugtöö toimiks veel paremini?

Kõik tegevused, mis nõuavad täielikku keskendumist ja eraldatust ning on väga ajamahukad, sobivad ideaalselt kaugtööks. Kuid teised meeskonnaliikmed peavad olema kindlad, et protsessid liiguvad õiges suunas ja õige tempoga. Meeskond peab tunnetama, et kohustused üksteise ees on kokkulepitud ajaks täidetud, nii et keegi ei jää ootele. Kui üks hilineb oma tööloiguga näiteks isegi ainult ühe päeva (ta ei arvestanud näiteks süsteemi hooldustöödega), ajab see teise meeskonnaliikme tööplaani nihkesse.

Ma arvan küll, et kaugtöö toimib hästi ja ei tekita organisatsioonis probleeme, kui suhtume üksteise aega lugupidavalt, oleme ette valmistunud ja järgime reegleid. ■



# Jana Raudvere: kaugtöö nõuab juhtidelt mõtete lugemise oskust



## Millised on teie ettevõtte suuremad väljakutsed firmakultuuri aspektist lähtuvalt?

Suurimaks väljakutseks on firma kasvamine ning sellega kaasnevad struktuuri ja töökorralduse teemad. Uute inimeste väljaõpe ja integratsioon on teine suur väljakutse.

Igal organisatsioonil tekib kasvufaasis hetki, kus vanad juhtimise ja töö organiseerimise muustrid peab üle vaatama ning neid vajadusel muutma. Just see muutmine on tihti keeruline, sest alles said asjad jooksmas ja juba on vaja teha ümberkorraldusi.

See, mis toimis väikeses organisatsioonis, ei tööta ega ole efektiivne suuremas. Struktuuri ja protsesse peabki kogu aeg paremaks timmima. See töö ei lõpe õnneks mitte kunagi üheski organisatsioonis. Kui juht on mugavustsoonis või vanas kinni, siis ei arene ka organisatsioon ning võimalused ja arengupotentsiaal jäävad kasutamata.

## Kuidas on kaugtöö mõjutanud suhteid inimeste vahel ja ettevõtte kultuuri tervikuna?

BCS Itera ei ole päris tavaline IT-firma, meie inimeste keskmine vanus on tavapärasest kõrgem. Kuna oleme konsultatsioonifirma, siis inimesed, kes suudaksid teisi õpetada, peavad olema juba elu näinud. Reeglina on neil välja kujunenud oma rutiinid, neil on pere – ja näen, et üha rohkem on hakatud hindama perega koos olemist. Ning kaugtöö soosib seda. Ainuüksi kontoris tööle minekuks ja sealt tulekuks kulub inimestel mitu tundi.

Ma ise olen kodukontori pooldaja. Minu meelest muudab kaugtöö firmas õhkkonda paremaks ja loob uusi võimalusi. Näiteks

üks minu tiimi töötaja käis hiljuti kuu aega välisreisil ja tegi seal kaks nädalat tihedat tööd. Mõne aja eest veetsin ka ise kaks nädalat Itaalias. Ühe nädala tegin tööd, ühe puhkasin. Tõsi, on töökohti, kus seda teha ei saa. Aga IT on just selline valdkond, et kui siin ka kaugtööd teha ei saa, siis ei olegi kaugtöö võimalik. Mulle tundub, et kohati on kaugtöö kontori omast isegi efektiivsem, sest ükski olles saavad inimesed rahulikult mõelda.

Võin väita, et kes teeb tööd, teeb seda ka kontorist kaugel olles, ning kes ei tee, ei tee seda ka päris kontoris.

Nii et peateemaks pole mitte kodukontor, vaid see, kui hästi on töö organiseeritud. Minu tiimi inimestest töötab regulaarselt kontoris ligi 25%, umbes 75% käib kontoris aeg-ajalt ning mõned ei ole kontoris viimased kaks aastat käinud. Osad neist on samas seotud kogu ettevõtte kõige mahumaka projektiga! Mõnele inimesele jällegi meeldib kontoris käia, neil on seal mugavam.

Oluline on siin paindlikkus – kui inimesed tahavad oma projekte kellegi teisega arutada, tulevad nad kontoris; kui neil on vajalik info olemas, siis nad töötavad rahulikult kodus või Sajusaartel. See, et ollakse kaugkontoris, ei tähenda, et meie inimesed omavahel ei suhtle. Teams ja kõiksugu *chat*'id on igapäevane asi.

Aga juhilt nõuab see kahtlemata seda, et pead ise rohkem tiimiliikmetega kontaktis olema, mõnes mõttes lugema paremini inimeste mõtteid ning looma ühtekuuluvuse tunnet. Juhil tööks ja suurimaks väljakutseks ongi kujundada sobiv kultuur. Kultuur võib olla selline nagu armees, kõik on reguleeritud käskudega ja piirangutega, aga võib

olla ka nii, et iga töötaja on vaba oma tegevustes, kui panustab kokkulepitud tulemuse heaks. Mõlemad variandid toovad tulemuse, aga viis sinna jõudmiseks on erinev.

Mul on olnud väga head mentorid. Seetõttu ei tasu minu meelest sellist mõtetki mõelda, et keegi su tiimist võiks olla pahatahtlik ja kasutab suuremat vabadust kurjasti. Juhil mentaliteet peab olema positiivne, juht peab uskuma, et kõik inimesed on head – selline mõtteviis on mind isiklikult väga palju aidanud! Elu on lähedam ja ilusam, kõik asjad saavad lahendatud.

## Mida peaks tegema, et kaugtöö toimiks veel paremini?

Nagu igas ettevõttes, tuleb tõdeda ja omaks võtta, et koroonavõimendas kaugtöö kasutamist, see tuli meie ellu ja me ei saa enam kunagi varasemat olukorda tagasi. Ei ole vaja taga igatseda vanu aegu, vaid tuleb vaadata ettepoole ja leida uued positiivsed kogemused. Eks me ise ka iga päev õpime, kuidas uue töökorraldusega häid tulemusi saavutada.

Pilti peaks vaatama pigem suuremalt, küsimus ei ole pelgalt kontoris või kodukontoris, me ei peaks sinna kinni jääma. Mõnes suures kontoris võivad ka inimesed töötada aastaid koos samal korrusel, aga omavahel ei suhtle, kuna pole olnud vaja-dust või soovi isiklikult suhelda.

Füüsilisi kohtumisi ja koostöötamise vorme saab organiseerida ka ilma kontoriga, kui olla leidlik ja avatud. Juhil on vaja tekitada olukord, et inimesed omavahel füüsiliselt tutvuskid, siis on nad ka julgemad ja avatumad kaugtöö puhul koostööd tegema. ■

# Efektiivse organisatsiooni alustalad

Tänapäeval on organisatsioonide üheks suuremaks väljakutseks struktuuri mitmekihilisus ja keerukus. Kuidas neid hallata ja juhtida? Kuidas säilitada fookust?



(C) MICROVONE | DREAMSTIME.COM

BCS Itera juhtimiskool

Teadmiste ja kogemuse najal, mis ma sain IMD kolmenädalases programmis Advanced Strategic Management, tutvustan siin IMD lähenemist organisatsiooni kujundamisele nii, et seal saab strateegilisi eesmärke paremini ellu viia.



**Jana Raudvere,**  
BCS Itera ärijuht

*IMD on ärijuhtimise õpetamisele spetsialiseerunud rahvusvaheline kool Šveitsis Lausanne'is, põhisuunaks ärihariduse andmine ning juhtide täiendõpe.*

**M**illest alustada, kas luua organisatsioon või panna paika strateegia? Ideaalis peaks strateegia elluviimiseks organisatsiooni struktuur paigas olema. Samas on valmis organisatsioonil juba teatud kultuur ning käitumismustriid välja kujunenud ning uue strateegia elluviimisel võivad need hoopis takistuseks saada.

Tänapäeval on organisatsioonide üheks suuremaks väljakutseks struktuuri mitmekihilisus ja keerukus. Kuidas neid hallata ja juhtida? Kuidas säilitada fookust? Kuidas hoida tähelepanu all tooted, kliendid, turud (kohalik, välisturg) ning üksustevahelised projektid?

Kui Ameerika organisatsiooniteoreetik ja konsultant Jay Galbraith töötas välja STAR-mudeli organisatsioonide ehitamiseks, siis tõi ta välja, et on selge seos struktuuri ja strateegiliste eesmärkide täitumise vahel.



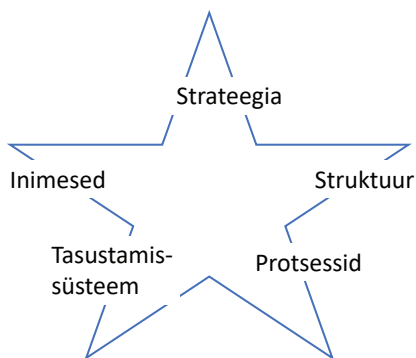
## Organisatsiooni kultuur on

... nähtav organisatsiooni  
struktuur ja normid,  
... omaksvõetud uskumused  
ja väärtused,  
... päritud tarkus, mis ei igane,  
... süsteem, mitte asi,  
... juhi eestvedamine ja  
eeskuju.

Joonis 1. Organisatsioonikultuur

Joonisel 3 on näha, et mida keerulisem ja formaalsem on organisatsioon, seda rohkem tagab see strateegiliste eesmärkide elluviimise, kuid samas on selle haldamine kulukam ning ajamahukam.

Organisatsioon on kahtlemata midagi rohkemat kui lihtsalt struktuur. STAR-mudel (vt joonis 2) toob välja viis kategooriat, mida juhid saavad mõjutada ja mis on ühtlasi vahendiks, millega kujundada tegevusi ja käitumist oodatavate tulemuste saavutamise nimel. Need viis kategooriat on kõik olulised.



Joonis 2. STAR-mudel

**Strateegia** määrab visiooni, eesmärgid ja etapid, kuidas nendeni jõuda. Tavaliselt määratletakse strateegiaga pakutavad tooted ja teenused, turud ning lisaväärtus klientidele. Need on kõik juhtide valikud.

**Struktuuriga** määratakse ära spetsialiseerumise tase, näiteks mil määral ja milliseid töökohti on vaja ning kui palju inimesi osakondades on. Samuti pannakse paika otsustuspiirid ja vastutusalad: millised

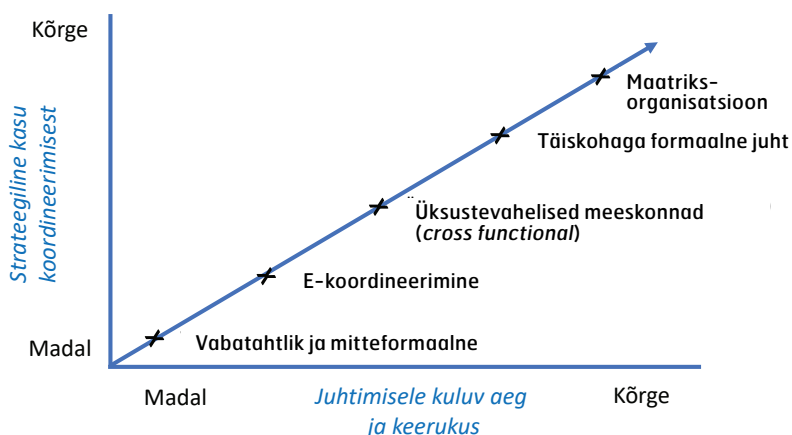
tegevused on millise osakonna või juhi vastutusalas, millised on oodatavad tulemused ning sellega kaasnev otsustamisvabadus. Mida selgemini on määratud vastutusalad ja tegutemisruum, seda lihtsam on juhtida ja keskenduda tegevustele, mis viivad tulemuseni. Hallid ja ebaselged alad võtavad tavaliselt tempo maha.

**Protsessid** on tegevused, mis läbivad eri üksusi. Protsesse on kahte tüüpi. Esiteks vertikaalsed protsessid, mis on tavaliselt osakonnapõhised, näiteks planeerimine, eelarvestamine ning otsustusprotsess, ressursside ja vahendite jaotamine. Teiseks väärtusahela protsessid, mis reeglina puudutavad standardeid, informatsiooni ning tooteid. Tööprotsessi jaoks vajalik info peab liikuma osakondade vahel ilma probleemideta. Piirid, kus toimub üleandmine ja vastuvõtmine, tuleb selgelt määratleda, et ei tekiks halle alasid, kus protsess jääb toppama.

Iga ettevõtte kujundab protsessid, mis toetavad tema strateegiat.

**Tasustamissüsteemi** eesmärk on tõsta motivatsiooni ja tunnustada neid, kes töötavad pühendunult strateegia elluviimise nimel. Siin on kõige keerulisem määrata efektiivsed ja õiged mõõdikud, et luua õiglane tasustamissüsteem.

**Inimesed** ja personalipoliitika – selleks et meil oleks õiged ja motiveeritud töötajad, peab meil olema kindel personalipoliitika. Kuidas värbame töötajaid? Kuidas me neid arendame ja hoiame? Olulist rolli mängivad organisatsiooni väärtushoiakud, mida tuleb teadlikult kujundada. ■



Joonis 3. Kõrvalprotsessid

## Efektiivse organisatsiooni 7 võtit

IMD õpetus ütleb, et ei ole olemas ühte ja ideaalset organisatsioonimudelit. Küll aga on juhtimisprogrammides osalenud juhtidega koostöös tekkinud nimekiri teguritest, mis näitavad suuna kätte. Efektiivse ja hästi toimiva organisatsiooni tunnused on IMD hinnangul järgmised:

- Väljapoole suunatud organisatsioon ehk peamine eesmärk ja tegevused on seotud klientidega.
- Pühendunud juht või juhtiv meeskond, kes ühendab ja suunab.
- Iseseisvad väiksemad üksused kindlate eesmärkide ja volitustega. Eesmärgi saavutamiseks peavad olema nii vabad käed kui ka ressursid.
- Efektiivne ja töötav üksuste vaheline (*cross-functional*) meeskond. Peab jälgima, et inimesed sobituksid neis meeskondades ja töötaksid koos hästi.
- Selged ja mõõdetavad eesmärgid.
- Kirglikud ja ettevõtte väärtusi hindavad töötajad.
- Avatus muudatustele, ja alati tuleb vaadata ka nurga taha, et teada, mis on tulemas.



(C) ESJESSI | DREAMSTIME.COM



# Juhile IT-juhtimisest

- Probleemid, eesmärgid, lahendused – ehk kuidas nutika juurutamise abil täita organisatsiooni eesmäärke • 42
  - Majandustarkvara (ERP) Valdkonna kokkuvõtte ja trendid • 44
- Võimalusterohke HRM4Baltics – tere tulemast! Kõik personalist palgani • 48
  - Millist töötajate iseteenindusportaali valida? HRM4Baltics ja Panorama365 • 50
- Kolmas pensionisammas kui töötaja motivatsioonipaketi osa • 52
  - Kas projektimüük ja -juhtimine peab ikka olema tammsaarelikult ruineeriv? • 54
- B2B e-kaubanduse kuus trendi aastal 2023 • 56
  - Jaekaubanduse ERP valimine. 5 olulist küsimust • 60
    - Shopify. Kiire e-poe loomine ja liidestamine Business Centrali majandustarkvara abil • 62
    - Laohalduse digitaliseerimine. Miks peaks sellega kohe alustama? • 64
- Tootekonfiguraator – kasulik tööriist tootmisettevõttele • 66
  - Digitaliseerimise ammendamatud võimalused. Kuidas raamatupidaja tööd efektiivsemaks muuta • 68
    - Sotsiaalmaksu välimääraraja. Valik keerukaid küsimusi, mis palgaarvestaja ees seisavad • 72
- Masinõppe kasutamine kliendi makseraskuste ennustamiseks • 76
  - Power BI teine tulemine • 78
- Majandustarkvara tervis pideva jälgimise alla! • 80
- Hooajaline andmete prognoosimine R-forecasti mudeliga • 82

MAJANDUSTARKVARA JA JUHTIMINE

# Probleemid, eesmärgid, lahendused

ehk kuidas nutika ERP juurutamise abil täita organisatsiooni eesmärgid



Kristina Ilves,  
BCS Itera kvaliteedi-  
ja metodoloogijuht

Kui organisatsioonidel on oma strateegiliste, taktikaliste ja operatiivsete eesmärkide kohta üldiselt selgus majas, ei kehti see tingimata organisatsiooni ja majandustarkvara (ERP) eesmärkide seostamise kohta.

**K**ui on piiramatult aega, raha ja muid ressursse, võib ERP juurutamisega probleemide lahendamiseks hea õnne peale katsetada. Enamasti toime tame siiski piiratud ressursside tingimustes. Mis on tarvis enne ERP juurutamist selgeks saada?

## Eesmärgid ehk mitte „Kuidas?“, vaid „Miks?“

Nüüdisaegse ja võimeka ERP juurutamisel võivad olla erinevad eesmärgid. Digitaliseerimise ja automatiseerimise kaudu organisatsiooni parem ressursikasutus, mõne protsessi efektiivsuse suurendamine ja raha kokkuhoid, kasutajamugavuse ja kliendirahulolu suurendamine, konkurentsieelise loomine.

ERP eesmärgid sõltuvad otseselt organisatsiooni eesmärkidest ja sarnaselt teiste

eesmärkidega on ideaalis sõnastatud SMART-mudelist lähtudes.

Sageli on aga ERP eesmärgid sõnastatud üldsõnaliselt või umbmääraselt ning jäetud sidumata äriliste eesmärkidega. Miks? Seoste ja konkreetsete eesmärkide sõnastamine nõuab teadmisi, oskusi ja kannatlikkust ning on ajamahukas. Ometi on eesmärkide määratlemine ülimalt oluline. Uue ERP kasutuselevõtmine peab eeskätt lahendama konkreetseid probleeme, mitte täitma laialivalguvat ebamäärasest soovist teha asju teisiti või mis veel hullem, uue lahendusega vanamoodi.

Näeme liiga tihti eesmärki, mis kõlab umbes nii: „Juurutada kaasaegse ja võimeka majandustarkvara uusim versioon.“ Ettevõtete IT-partnerina peame endalegi tihkuma pähe raputama, kui sarnase eesmärgiga projekti leping allkirjastatakse.

Nüüdisaegse ja võimeka majandustarkvara uusima versiooni juurutamine on abinõu, tegevus, mitte eesmärk omaette. Eesmärk on tulemus, milleni soovitakse uue lahenduse abil jõuda.

Tegevusena kirjeldatud eesmärgi korral kiputakse liigselt keskenduma küsimustele mida ja kuidas ning liiga vähe pööratakse tähelepanu miks-küsimusele ehk eesmärgile. Ometi on väärt tulemuste saavutamiseks tarvis esmajärjekorras leida vastus miksile ehk sõnastada eesmärgid nii üldisel kui üksikasjalikul tasandil.

## Protsessid ja probleemid

Kui eesmärkides on üksmeel saavutatud, tuleb neid mees pidades ja protsesside keskendudes kindlaks teha, missugused on nende täitmist takistavad kriitilised probleemid. Kui probleeme ei osata



sõnastada, pole võimalik neid ka lahendada. Pinnapealselt otsustades võib asi väga valesi minna.

Üks suuremaid eksiarmusi on see, et ERP on vastus kõigile probleemidele. Adumata, et probleemid peituvad ka läbimõtlemita protsessides, võib nende digitaliseerimine osutada karuteeneks, see võib tuua kaasa veel kehvemad tulemused. Teate ju ütlust, et kui lahenduseks on vaid haamer, hakkavad kõik probleemid tunduma naeltena.

„Hea lahenduse“ rakendamine vale probleemi jaoks võib osutada kahjulikumaks kui probleemi eiramine, sest raisatakse aega ja raha ning lastakse käest võimalused. See võib tuua kaasa nii töötajate kui klientide õigustatud pettumuse.

Küll aga võimaldab ERP protsesse ümber kujunda, ühendada need dünaamiliselt ja paindlikult äri vajadustega ning saavutada seeläbi pikaajaliste eesmärkide täitmine. Nagu öeldud, väga tähtis on teada, miks midagi ümber kujundada. Neid vastuseid saab anda vaid tellija.

Albert Einstein oleval öelnud, et kui tal oleks üks tund, et lahendada probleem, millest sõltub tema elu, kulutaks ta 55 minutit probleemi sõnastamisele ja 5 minutit selle lahendamisele.

Probleemid võivad olla osakondade ja töiste rollide seisukohalt küllaltki erinevad. Mitmed allikad viitavad, et muudatused luhtuvad sageli seepärast, et asjaosalistel pole arusaamist, miks neid läbi viiakse. Üksmeele aitab luua protsesside kaardistamine, kuhu kaasatakse nendesse vahetult panustavad võtmeisikud. Inimesed, kes on kogu ahela või kindla tööloiguga hästi kursis.

Infot tuleb koguda kõigist osakondadest, lahenduse lõppkasutatjalt, ka väliste huvigruppide esindajatelt (klientidelt, hankijatelt, koostööpartneritelt). Eesmärkide täitmiseks on ju tähtis süsteemi kui terviku toimimine. Üksikud hästi toimivad lülid ahelas ei pruugi parandada üldist efektiivsust.

### Eeltöö ehk kaardistamine

Protsesside kaardistamine on ajamahukas, sageli pingelisi arutelusid ja vaidlusi kätkev töö, mille iga ettevõtte võib ja suudab ise-iseisvalt ära teha. Nii saab hoida projekti eelarve kontrolli all ning vältida olukordi, kus äri vajaduste kogumiseks mõeldud juurutusprojekti töötuba kulub sellele, et

tellijal võtmeisikud vaidlevad ega suuda jõuda üksmeelele, kas tuleb teha nii või naa, kas probleem on tähtis või mitte. Seda juhtub märksa harvem, kui eesmärgid on sõnastatud, kõigile kommunikeeritud ja protsesside kohta eeltöö tehtud.

Protsessidest aitavad üheselt mõistatava pildi luua voodiagrammid. Nendelt on selgesti näha, kuidas protsess käib, mis on sisendid ja väljundid, kes on kaasatud ja kes vastutab ning mis on tähtis ja mis pole. Ka probleemide ja pudelikaelade osas hakkab pilt selginema. On võimalik tabada läbi arutamata hallid alad; saada paremini aru, miks käivad asjad nii ja mitte naa. Saab hakata uurima, kas probleemid on vaid näilised ja tunnetuslikud või on neil usaldusväärsete andmete näol tõepõhi all.

Kui süveneda probleemide olemuse mõistmisse eelarvamuste ja võltsi enesekindluseta, on suurem tõenäosus, et kokkuvõttes tehakse õiget asja. Kui probleem on läbi mõeldud ja selgelt defineeritud, piisab sageli vaid avatud pilgust ja lahendus on käeulatuses. Asjatundjate sõnul määratakse probleemi formuleerimise kaudu ka lahenduse väljatöötamise protsess. Teisisõnu on lahendus tihti probleemi peegelpilt.

Kui on teada eesmärgid ja andmetele tuginedes seda takistavad probleemid, siis on võimalik pakkuda lahendusi ning kalkuleerida nende rakendamisega kaasnevad kasud ehk ROI.

### Prioriteetid

Mis tahes olulise eesmärgi poole püüdlamine tähendab alati millestki loobumist, sh vähem tähtsate eesmärkide või väiksemate probleemide lahendamise ohverdamisest.

Reeglina on probleemid kompleksed. Neid ei saa ega peagi tingimata korruga lahendada. Need tuleb jagada väiksemateks loogilisteks osadeks. Lõputute vajaduste rägastikku eksimise vältimiseks tuleb määrata prioriteetidid.

Eesmärgi saavutamiseks kriitilised sammud (*must have*) on ilmselgelt olulisemad kui need, mis seda pole (*nice to have*). Kui probleem ei takista eesmärgi saavutamist, polegi see antud kontekstis probleem, millele lahendust otsida. *Nice to have*

vajadused saab muidugi kirja panna, kuid nende lahendamine jäägu ootama oma aega.

Esmajärjekorras on mõistlik luua lahendused, millest on võimalik lõigata suurimat kasu, isegi kui neid on keeruline teha. Väiksema kasuteguriga, kuid lihtsasti teostatavad lahendused võiksid olla teises järjekorras.

Eraldi tasub ära märkida protsessid ja äri vajadused, mis on muutumatud ja ei vaja juurutusprojekti ajal uuesti analüüsimist.

Prioriteetide muutmisel tuleb asjaosalistele selgitada, miks seda tehakse, kas olude ja konteksti ning seetõttu ka eesmärkide muutumise või mõnel muul põhjusel.



Joonis 1. Läbitöötamist vajavad teemad juurutusprotsessis

### Juurutusprojektil olgu konkreetsed eesmärgid

Tellijal põhjalik ettevalmistus protsesside ja probleemide kaardistamise ning prioriteetide määramise näol hoiab ära arusaamatused, piiritleb skoobi ehk lahenduse ulatuse ning rajab tugeva vundamenti eesmärgipärase lahenduse loomisele.

Nii püsib fookus, nii on vähem uperpalle eelarve ja ajakavaga, nii välditakse ületöötamist ning tagatakse asjaosaliste meelelahu. ■

*Tänan Tallinna Majanduskooli õpetajaid.*

*Protsesside ümberkavandamise kohta leiab väärt materjali John S. Oaklandi raamatust „Terviklik kvaliteedijuhtimine“.*

Lõputute vajaduste rägastikku eksimise vältimiseks tuleb määrata prioriteetidid.

# Majandustarkvara (ERP)

## VALDKONNA KOKKUVÕTE JA TRENDID

Majandustarkvara ehk ERP (*Enterprise Resource Planning*) on tänaseks iga keskmise ja suurema konkurentsivõimelise ettevõtte lahutamatu osa. Siin on hea ülevaade, mis ERP-maailmas toimub, lisaks veidi kogemuspõhist infot Eesti kohta.



**Marek Mairo,**  
BCS Itera  
turundusjuht



**A**rtikli aluseks on suuresti Trustradiuse ([trustradius.com](http://trustradius.com)) põhjalik uuring, kus omakorda on sisendit saadud mitmest teisest valdkonna uuringust. ERP ostmise ja juurutamise globaalne statistika hõlmab eelkõige aastaid 2020–2021.

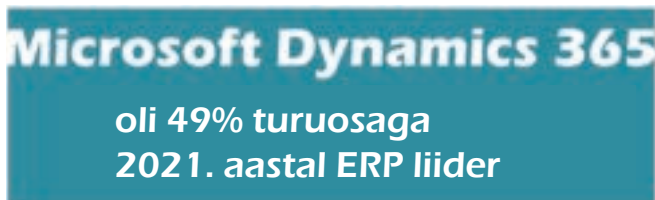
# 93%

ettevõtetest peab  
ERP juurutust edukaks

ERP tarkvara elas nii maailmas laiemalt kui ka Eestis koroonapandeemia kenasti üle. 93% ettevõtetest, kes on juurutanud uue ERP, peab projekti edukaks. See edukuse määr langes pärast pandeemia tippu vaid 2%.

Peamise probleeminähtuseks on esile toodud, et ERP on tihti kallis, selle juurutamine nõuab aega ning projektide kulu ületab eelarvet. Aga sellest hoolimata on eri tööstusharude organisatsioonid teada andnud positiivsest ROIst (*Return on Investment*, investeringu tasuvus).

## ERP statistika



- **93% ettevõtetest** peab ERP-projekte edukaks (Panorama Consulting Group 2020).
- **47% organisatsioonidest** ei viinud oma ERP-projekti plaanitud aja jooksul lõpuni (Hubspot 2020).
- **45% ERP**-projektidest ületab eelarvet (Selecthub 2021).
- **Microsoft Dynamics 365** on 2021. aastal ERP turuliider 49% turuosaga (TrustRadius 2021).
- **34% ERP turust** moodustavad tootmisettevõtete investeringud (Hubspot 2020).
- **53% klientidest** on oma ERP süsteemiga rahul (Hubspot 2020).
- Keskmiselt kulutavad ettevõtted ERP tarkvara valimisele **17 nädalat** (Softwarepath 2021).

Ka Eestis on Dynamics 365 ja eelkõige just Business Central kõige kiirema kasvuga rahvusvaheline majandustarkvara – arvestuse aluseks on unikaalsete kasutajate (kasutajad, kes on arvuti järgi tuvastatavad - *toim*) arv. Väiksemad ettevõtted valivad tihti kas kohalikke või väiksema ulatusega tarkvaralahendusi.

## Turg

- Ülemaailmse ERP turu väärtuseks hinnati 2019. aastal **39 miljardit dollarit** (Allied Market Research 2019).
- Prognooside kohaselt ulatub ERP turg 2027. aastaks **86 miljardi dollarini** (Allied Market Research 2019).

Toon siin just esile kasvuprognoozi, mis viitab valdkonna ja ERP lahenduste kasvavale rollile konkurentsivõime hoidmisel ning tõstmisel.

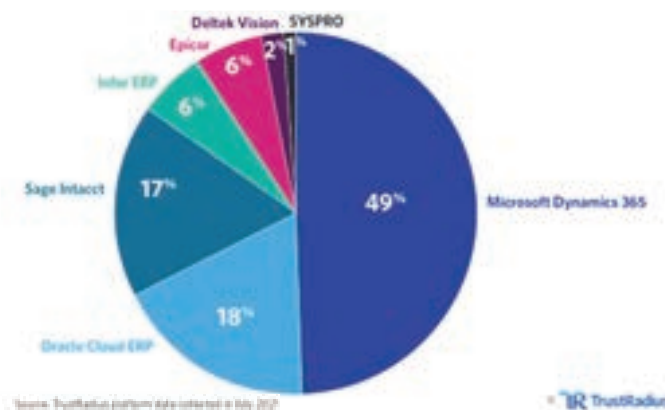
## Võitjad

TrustRadiuse andmetel otsib iga kuu enam kui 1,2 miljonit ERP-tarkvara potentsiaalset ostjat võimalikke lahendusi. Vaatame lähemalt, millised tooted köidavad enim tähelepanu. **ERP turul on kuus liidrit:**

- Microsoft Dynamics 365 Business Central ja Finance & Operations (Eestis laialt levinud).

- Oracle Cloud ERP (Eestis vähesel määral levinud)
- Sage Intacct (Eestis vähesel määral levinud)
- Infor ERP
- Deltek Vision
- SYSPRO

## Juhtivate ERP-tarkvarade turuosad aastal 2021



- Microsoft Dynamics 365 (Business Central, Finance & Operations ja Sales) on 2021. aastal ERP turuliider 49% ERP turuosaga (TrustRadius 2021).
- Oracle Cloud ERP-l on 18% ERP turuosast (TrustRadius 2021).
- Sage Intacctil on 17% ERP turuosast (TrustRadius 2021).
- Infor ERP-l ja Epicoril on kummalgi 6% ERP turuosast (TrustRadius 2021).
- ERP tarkvarast kulutavad ostjad kõige rohkem aega SAP ERP ja SAP Business Planningu and Consolidationi võrdlemisele (TrustRadius 2021).

## Levinuimad majandustarkvarad Eestis

Eestis pole sellist statistikat, aga võib väita, et see nimekiri ei kajasta tingimata siinset olukorda. Meil on just keskmiste ja suuremate ettevõtete seas väga tugeval positsioonil Dynamics 365 majandustarkvarad, eriti Business Central. Oracle osakaal on aga minimaalne ja teised nimetatud lahendused peaaegu puuduvad. Kindlasti tasub peale Business Centrali ja Finance & Operationsi mainida ka SAPi ning Odood ning siis tulevad juba kohalikud lahendused, nagu Directo ja Erply. Osakaalu on keeruline hinnata, aga ehk saab joone vahele tõmmata just ettevõtete suuruse järgi. Keskmiste ja suuremate ettevõtete turul on Microsoft ja SAP, väiksemad ja keskmised kasutavad kohalikke lahendusi.

Business Centrali klientidest saab ülevaate lehel [www.itera.ee](http://www.itera.ee). Tuleb ainult arvestada, et see on vaid ühe partneri põhine nimekiri.

## ERP juurutamise proovikivid

Statistika järgi ebaõnnestub maailmas 50% ERP juurutustest esimesel korral. Olgu siinkohal mainitud, et rahvusvaheline statistika ei kajasta kuigi täpselt Eesti olukorda. Näiteks BCS Iteral, kes on aastate jooksul juurutanud sadu keerukaid ERP projekte, on õnnestumise määr 100%. Kindlasti on olnud projekte, kus



vajaduste selgumisel eelarve ja ajakava muutuvad, kuid see on pigem erand kui reegel. Eesti ettevõtted on maailma mõistes siiski väikesed, nii et majandustarkvara juurutamise riskid, mis käivad kaasas globaalsete ettevõtetega, siin tegelikult ei muutu.



- **50% ERP juurutustest ebaõnnestub** esimesel korral (TEC 2021). Julgen väita, et Eestis on ERP projektide õnnestumise määr ligikaudu 99%, kuigi kõigi partnerite statistika puudub.
- Keskmiselt võtab ERP juurutamine **30% kauem** aega kui arvatakse (TEC 2021). See number võib Eestis umbes sama olla. Optimistlik hinnang oleks 15–20%, kuid see ei puuduta kõiki projekte, nagu näha ka järgmisest punktist.
- **47% organisatsioonidest** ei vii oma ERP projekti ettenähtud aja jooksul lõpule (Hubspot 2020).
- **65% kõigist organisatsioonidest** peab muudatuste juhtimist keeruliseks või väga keeruliseks. (Hubspot 2020).
- **83% organisatsioonidest**, kes hakkas kasutama uut ERP-d, pidas üleminekut keeruliseks või väga keeruliseks (Hubspot 2020).

### ERP väärtus ja hind

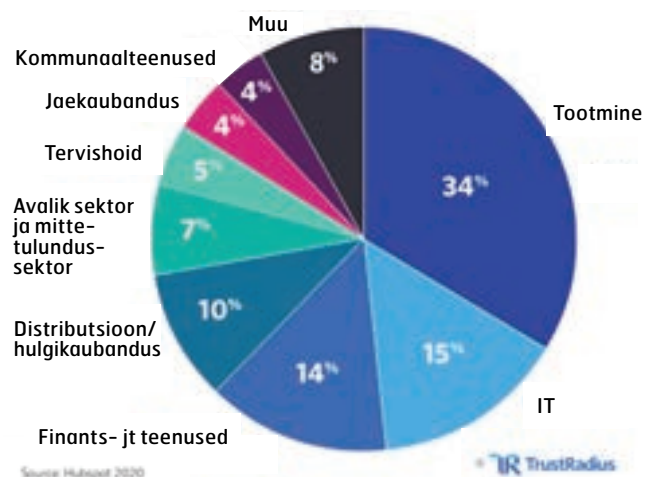
Põhjusi, miks majandustarkvarasse investeeritakse, on palju. All joonisel on toodud rahvusvaheline ülevaade, mis on ilmselt ka Eestis sarnane. Üks oluline aspekt, mis siin ei kajastu, on soov asendada eri lahendused ühe terviklahendusega, mis katab maksimaalselt kogu tarneahela. See tagab kvaliteetsemad andmed, väiksemad administratiivkulud ja parema juhtimisaruandluse.

- 45% ERP projektidest läheb üle eelarve (Selecthub 2021). Oluline tegur, mis mõjutab tarkvaraprojekti kulusid, on tellija valmidus panustada ettevalmistusse ja esimestesse etappidesse (analüüs ja disain). Eelarve ületamise taga on keerukad nüansid, mis selguvad projekti käigus ja mis on jäänud alguses läbi rääkimata. Toodud protsent on ilmselt Eestis umbes sama suur.
- ERP tarkvara keskmine eelarve kasutaja kohta on 8265 dollarit (Softwarepath 2021). Eestis on see number mitu korda madalam. Mida rohkem on ettevõttes lahenduse kasutajaid, seda madalam on keskmine hind. Teine määraja on lahenduse ulatus ning keerukus ehk kui palju see katab kõiki protsesse.

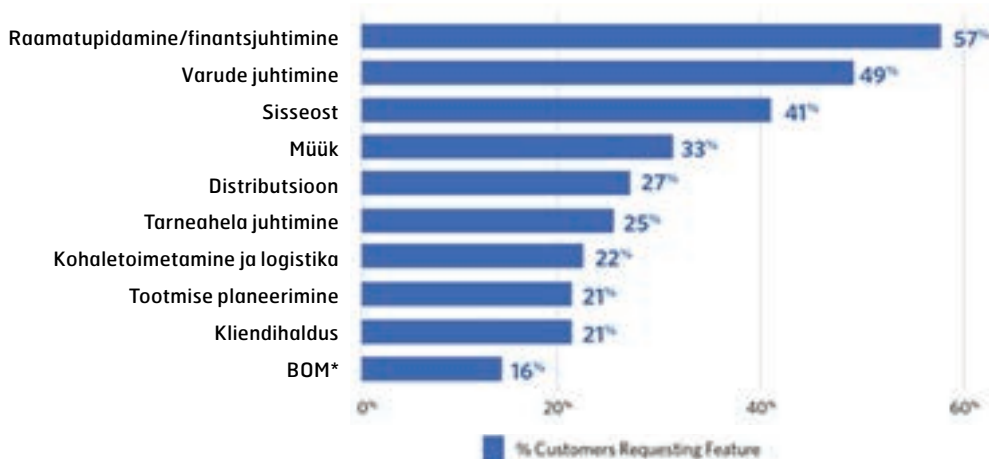
### Kuidas ettevõtted ERP-d kasutavad

- 25% rakendab ERP-d efektiivsuse tõstmiseks (Softwarepath 2021).
- 20% rakendab ERP-d kasvu toetamiseks (Softwarepath 2021).
- 20% rakendab ERP-d funktsionaalsuse suurendamiseks (Softwarepath 2021).
- 10% rakendab ERP-d eri ettevõtete konsolideerimiseks (Softwarepath 2021).

### Millised majandusharud kasutavad ERP-tarkvara kõige enam



### Kliendid hindavad järgmisi ERP funktsionaalsusi



\* BOM – Bill of Materials – materjalide ja komponentide loend

Tootmisektor moodustab 34% ERP turust. Teised suuremad tarbijad on professionaalsed teenused (raamatupidajad, arhitektid, advokaadid jt) ja finantsteenused (14%), jae- ja hulgimüük (10%) ning IT (5%). (Hubspot 2020)

Eestis on ilmselt samasugune trend. Tootmine on hoo sisse saanud paljuski EASi abiga kes toetab mitmete meetmetega digipööret.

### Kui rahul on kliendid oma ERP lahendusega?



93% organisatsioonidest peab oma ERP projekti edukaks (Hubspot 2020).

Siin on tihti oluline aspekt muudatuste juhtimine. ERP vahetus tähendab suurt muutust igapäevases töös ja kindlasti õppimist ning kohanemist. Viimastel aastatel on üha enam ERP projektidega koos hakatud investeerima ka koolitustesse, eriti muudatuste juhtimisse. Arvestama peab, et uue nüüdisaegse ERP juurutamine ei tähenda alati vähem klikke ja lihtsamat elu, sest tihti on näiteks eesmärgiks varasemast enam andmeid koguda, mis omakorda võib tähendada suuremat sisestusmahtu.

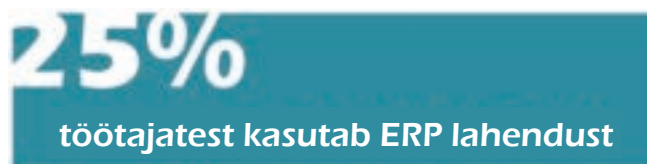
### ERP majutuse eelistused



- **64% organisatsioonidest** eelistab ERP-tarkvara majutada pilves (Softwarepath 2021).
- **34%-l töötajatest** puudub eelistus ERP-tarkvara majutamise suhtes (Softwarepath 2021).
- **86% ERP tarkvarast** on juurutatud tarkvarateenusena (igakuine/aastane järelmaks litsentsimiseks; Hubspot 2020).
- **14% ERP tarkvarast** juurutatakse *on premise* vormis ehk ettevõtte enda serverisse (Hubspot 2020).

BCS Itera näitel, kes teenindab eelkõige keskmi ja suuremaid ettevõtteid, võib öelda, et alates 2019. aastast on enamik neist majutanud oma lahendused pilve ja valinud rendimudeli. Selle järgi võib arvata, et Eestis on ülal toodud numbrid ilmselt suhteliselt sarnased.

### ERP kasutamine



- Keskmiselt kasutab ettevõtte ERP süsteemi **25% töötajatest** (Softwarepath 2021).
- **45% kaubandussektori** töötajatest kasutab ERP-d (Softwarepath 2021).
- **44% e-kaubanduse** töötajatest kasutab ERP-d (Softwarepath 2021).
- **43% teenustesektori** töötajatest kasutab ERP-d (Softwarepath 2021).
- **41% mittetulundussektori** töötajatest kasutab ERP-d (Softwarepath 2021).
- **39% tootmisesektori** töötajatest kasutab ERP-d (Softwarepath 2021).

### ERP trendid 2021

#### Pilv

ERP on üsna pika ajalooga ja pilverakenduste üha kiirenev kasutuselevõtt on trendiks siingi. Vaid 3% organisatsioonidest soovib majutada ERP tarkvara oma isiklikus serveris. Põhjuseks asjaolu, et kliendid rakendavad ERP-tarkvara efektiivsuse kasvatamiseks, kasvu toetamiseks ja funktsionaalsuse laiendamiseks ning **pilvepõhised ERP lahendused pakuvad kõigis neis tunduvalt suuremat paindlikkust ning võimalusi**. SaaS (*Software as a Service*) ehk rendipõhise ERP levik ja pilvetarkvara üldine eelistamine on pannud pakkujad keskenduma pilvelahendustele.

Näiteks Dynamics 365 Business Central tuleb uuenduste ja uue versiooniga välja kaks korda aastas, pakudes pilvepõhisele kasutajale pidevalt aina rikkalikuma funktsionaalsusega lahendust.

#### Tehisintellekt ehk AI

ERP lahendustesse tuuakse suure hooga AI funktsioone, mis on loodud tarkvara kohandamiseks organisatsiooni vajadustega. Kasutajaliideses (*front end* ehk tarkvara n-ö nähtavas osas) on levinud vestlusrobotid ning abistavad liidesed tarbijateabe kogumiseks ja töötlemiseks. Koodis (*back end* ehk tarkvara taustarakendustes) saab AI abil kohandada äriprotsesse. AI-tehnoloogia arenedes eeldame, et see suundumus jätkub.

Business Centralis on AI abil võimalik koostada oma kaubarvude prognoosi, hinnata kliendi maksekäitumist, automatiseerida turundustegevusi jne. ■

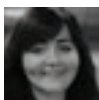
#### Allikad

- <https://www.trustradius.com>
- The 2020 ERP Report (Panorama Consulting Group 2020)
- ERP Case Study (Selecthub 2021)
- ERP Market Share, Trends & Growth (Allied Market Research 2019)
- ERP Statistics & Facts: ERP Success & Failure Rate (TEC 2021)
- The 2020 ERP Report (Hubspot 2020)
- The 2018 ERP Report (Hubspot 2018)
- The 2021 ERP Software Project Report (Softwarepath 2021)
- 45 Key ERP Statistics for 2021 (TrustRadius 2021)
- <https://www.trustradius.com>

HRM

# Võimalusterohke HRM4Baltics – tere tulemast!

KÕIK PERSONALIST PALGANI



**Merilin Aul,**  
BCS Itera  
projektijuht

*Human Resources Management (HRM) ehk inimressursside juhtimine on iga ettevõtte alustala. Selle keskmeks on loomulikult hästi väljatöötatud personalistrateegia, aga sama olulised on kindlasti ka tööriistad, mis aitaks kõiki valdkonna protsesse hallata.*

**2023.** aasta toob HRM-lahenduste maastikule uue ja kauaoodatud HRM4Baltics toote. See on Microsoft Business Centrali majandustarkvara platvormil ja asendab Palk365 ja Personal365 lahendused, olles sisukam ning laiahaardelisem kui kunagi varem. Paljud ettevõtted kasutavad edukalt Palk365 lahendust liidestatuna ka mõne teise ERP (majandustarkvara) lahendusega Business Centrali asemel.

## Baltikumi palgalahendus

Palga- ja personalilahendust, mis kataks lisaks kohalikule Eesti turule ka teiste Balti

riikide vajadused, on ammu oodatud. Nüüd, selle aasta teises pooles saab ootamine läbi. Ehkki Eestit, Lätit ja Leedut kutsutakse kokku Baltimaadeks ja kolmel riigil on palju ühist, on igapähe neist siiski kultuurilised erinevused, rääkimata seadusandlikest lahkevustest.

HRM4Balticsi lahendust saab kasutada kõigis kolmes Balti riigis. Kaetud on palgarvestus, laialdased personaliarvestuse vajadused ning liidused iga riigi maksuametiga. Seega, kui ettevõtte tegutseb lisaks Eestile näiteks Lätis või Leedus, saab ühes lahenduses kõikide töötajate palgad lihtsa vaevaga ära arvestada.

Olgu öeldud, et lahendus sobib kasutamiseks ka ainult ühes riigis korraga.

## BI ärianalüüs annab aruandlusele särtsu juurde

Samamoodi on pikisilmi oodatud Microsoft Power BI ärianalüütika võimaluste lisamist HRMi tootesse. Aasta esimeses pooles ongi võimalik BI analüütikaga palgalahenduses asuda ägedalt ja sisukalt andmeid analüüsima.

Power BI abil saab kergelt kuvada näiteks keskmise palga andmeid, samas seda, palju on ettevõttesse töötajad juurde tulnud või kuidas koormus jaotub.





Joonis 1. Personaliandmete analüüs Power BI ärianalüütika abil



(C) ANDREYALANSKIY | DREAMSTIME.COM

Palga- ja personali- lahendust, mis kataks lisaks kohalikule Eesti turule ka teiste Balti riikide vajadused, on ammu oodatud.

küsimustike abil ning teha intervjuu jooksul märkmeid. Samuti saab määrata, millised inimesed ettevõtte seest peaksid protsessis osalema ja millises etapis neid on vaja. Igaüks, kes on määratud värbamis- protsessis osalema, saab anda kandidaatile oma hinnangu ja kommentaari nii, et info on näiteks personalijuhile ühest kohast kättesaadav.

Kui inimene on juba tööle võetud, on selles lahenduses tema tööle vormistamine tunduvalt lihtsam kui nullist andmeid sisestada. Lisaks on võimalik määrata tööle- asumisega seotud tegevused ja töösuhte lõppemisel täita töökohalt lahkumisega seotud kava.

### (Arengu)vestluste haldus

Ajad, mil töötaja sai ainult kord või heal juhul kaks korda aastas juhiga koos maha istuda ja arutada, kuidas vahepeal on läinud ja millised on eesmärgid, on möödas. Nüüd on klassikalisele arenguveestlusele lisandunud vahekokkuvõtte tegemise ja mõnikord ka igakuine silmast silma vestlus jne. See, milliseid arutelusid ja mis ajaintervalliga peetakse, on küll iga ettevõtte enda otsustada, ent üldjuhul ei ole neid kunagi liiga palju.

### Töötajate värbamisest kuni nende ettevõttest lahkumiseni

Töötaja elutsüklil ettevõttes saab alguse värbamisest. Tihti kaasnevad sellega vestlused, paljude kandidaatide vahel valimine, mitu vooru, kodutööd jne. Lisaks räägivad uue kolleegi palkamise juures vahel kaasa eri tasandi töötajad. Kõik need protsessid on hea firmakultuuriga ettevõttes hallatud konkreetse mustri järgi, kuid alatasa jääb puudu toetavast lahendusest, kus seda teha.

Värbamismoodul on ka uus tegija HRM4Balticsi toote juures. Mooduli abil saab sorteerida kandidaate, pidada vestlusi

HRM4Balticsi lahenduses on mugav vestluste kohta jälg maha jätta, et käia neid aeg-ajalt meelde tuletamas või täien- damas. Arenguveestluste moodulis saab koostada nii fikseeritud küsimustikke (nt luua kogu ettevõtte peale üks konkreetne arenguveestluse põhi) kui ka teha vabas vormis märkmeid.

Vestluste moodulit võib soovi korral kasutada veel näiteks töötajate rahulolu- uuringute jaoks või katseaja lõpuga seotud teemade puhul.

### Koolitusplaanist teostuseni

Personal365 lahendus võimaldas tekitada koolituskardi juhul, kui koolitus oli plaanis tulevikus või juba läbitud. HRM4Balticsi platvormil saab lisaks luua aasta peale koolitusplaani koos eeldatava eelarve ja osalejatega. Koolitusplaan käib käsikäes arenguveestlustega – kui töötaja avaldab vestluse käigus soovi osaleda mingil koolitusel, saab selle kohe koolitusplaani lisada.

Koolitusplaani, ajatabeli või puhku- seavalduse võib seal kinnitusringile saata ning kui plaanist saab juba päris koolitus, on võimalik luua koolituse kaart.

### HRM4Balticsi kolm paketti asendavad Palk365 ja Personal365 toote

HRM4Balticsi lahendus koosneb kolmest pakettist: Basic, Extended ja Premium. Basic-lahenduses on kaetud peamised palga- ja personaliarvestuse tegevused. Extended-pakett lisab eelnevale personali- arvestuse funktsionaalsust, sh x-tee lahenduste kasutamise võimaluse. Extended-paketiga saab klient kasutusele võtta BI analüütika ning Läti/Leedu palgaarvestuse. Premium-paketiga lisatakse lahendusele värbamise, arenguveestluste ja on-offboard- ing'u funktsionaalsused.

Paljud ettevõtted on leidnud, et nende palga- ja personaliarvestust toetavad kõige paremini Palk365 ja Personal365. Nende jaoks asendab HRM4Baltics praegu kasutatavad lahendused automaatselt.

Täpsem info HRM4Balticsi kohta jõuab klientide ja huvilisteni selle aasta jooksul. Hoi a silma peal meie kodulehel [www.itera.ee](http://www.itera.ee)! Nagu üks hea toode ikka, ei saa see kunagi päriselt valmis, sest alati tuleb veel häid mõtteid, mida võiks juurde lisada. Samas annab see ka kindluse, et võimalikult paljud äriprotsessid on ühes lahenduses kaetud. ■

HRM

# Millist töötajate iseteenindusportaali valida?

HRM4BALTICS JA PANORAMA365

See, et töötaja saab oma igapäevaseid tööga seotud toimingud teha töötajate iseteenindusportaalis, on juba üsna tava-pärane. Klassikaliselt hallatakse sellistes portaalides puhkuseavaldusi, taotlusi, tööajatabeleid, isikuandmete muutmisi jne.

**Merilin Aul,**  
BCS Itera  
projektijuht



**K**a HRM4Balticsi lahendusega (asendab Palk365 ja Personal365) on võimalik kasutada iseteenindus-portaali – valikus on neid lausakaks. HRM4Baltics'sse on integreeritud Personal365 iseteenindusportaal ning alternatiivina on olemas liidestus Panorama365 portaaliga.

### Panorama365

Panorama365 lahendus sobib pigem suurematele ettevõtetele, kes soovivad iseteenindusplatvormil hallata peamisi iseteeninduse funktsioone. Samuti on Panorama365 hind kasutaja kohta soodsam, kui kasutajaid on rohkem. Panorama365 portaali saab kasutada eesti, inglise, läti ja leedu keeles.

### HRM4Baltics

HRM4Baltics portaal sobib aga paremini väiksematele või keskmise suurusega ettevõtetele, kellel on keerulisemad ja spetsiifilisemad vajadused portaali kasutamisel. HRM4Baltics portaal on saadaval eesti- ja ingliskeelsena.

### Erinevused

Kõige suurem erinevus kahe portaali vahel algabki sellest, et HRM4Balticsi tootesisene portaal on otseselt seotud Microsoft Business Centraliga ning vajab selle kasutajalitsentse. Panorama365 on aga Business Centralist eraldiseisev ja kasutajalitsentsid on seega samuti erinevad. Panorama365 puhul sõltub litsentside hind kasutajate arvust, samal ajal kui HRM4Baltics portaali kasutamise eelduseks on kõigil kasutajatel lihtsustatud Team Memberi litsentsi olemasolu.

### Funktsionaalsus

Funktsionaalsuse aspektist leiab kahe portaali vahel nii mõndagi ühist. Näiteks on mõlemas portaalis võimalik näha ettevõtte töötajate standardinfot: töötajate koguarvu, tööjuubeleid, puuduvaid töötajaid, aga ka ettevõtte uudiseid. Samuti saab mõlema iseteenindusplatvormi kaudu teha puhkuseavaldusi, vaadata oma puhkusejääki ja palgateatist, muuta isikuandmeid. Lisaks annavad portaalid ülevaate töötaja kasutusse määratud varadest ning juhil on võimalik portaalidest töötajate kohta kiirelt info leida.

Siiski on iseteenindusportaalidel ka erinevused. Näiteks saab HRM4Baltics portaalis teha avaldust tulumaksuvaba tulu suuruse muutmiseks, Panorama365 lahenduses seda funktsionaalsust ei ole. Panorama365 lahenduse kaudu saab töötaja teha avansi taotluse, HRM4Baltics portaalis aga on võimalik koostada koolitus- ja majanduskulude aruannet ning isikliku sõiduauto kulude aruannet.

### Muud funktsionaalsused

Töötajatablete funktsionaalsuse mõttes on kahel portaalil suured erinevused.

**Panorama365** portaalis saab töötaja näha oma tööajagraafikut ning selles ka reaalselt tööaega registreerida. Ületundide jaoks on Panorama365 portaalis ette nähtud ületundide taotlus.

**HRM4Baltics** iseteeninduskeskkonnas saab töötaja oma tööaega registreerida juhul, kui tegemist on projektiettevõttega. Juhid saavad töötajateleid täita oma töötajate eest.

Töötaja näeb **Panorama365** portaalis oma töösuhtega seotud andmeid, isiklike andmeid, haridust, pangakontot ning laste andmeid.

**HRM4Baltics** portaalis on lisaks eelloetletud andmetele võimalik näha ka töötaja oskuste infot, tervisekontrolliga seotud andmeid, tema ankeeti ning dokumente.

**Panorama365** portaalis saab portaali administraator seadistada rolle ja seda ka

töötajapõhiselt. Lisaks saab selles lahenduses eristada vaateid tiimide ja osakondade vahel.

**HRM4Baltics** iseteeninduskeskkonnas määratakse profiilid vastavalt lahenduse kasutamisevajadusele. Kasutajate õigusi juhivad Business Centrali õiguste komplektid ja vaated ei sõltu sellest, millises osakonnas inimene töötab. Küll aga saab üsna vabalt seadistada ja piirata seda, milliseid osi iseteenindusportaalist saab üldse keegi kasutada ja millist infot talle kuvatakse.

Ehkki praegu on nii Panorama365 kui HRM4Baltics oma sisu poolest ühest küljest sarnased, teisalt aga ka erinevad, on mõlema portaali kindel eelis see, et funktsionaalsusi tuleb tulevikus aina juurde. Mõlema iseteenindusplatvormi arenduse juures peetakse silmas klientide vajadusi ja võetakse arvesse saadud tagasisidet.

BCS Itera on alati valmis arutama kliendi vajaduste üle ja leidma parima võimaliku lahenduse iseteenindusportaalide valikul. ■

|                                   | HRM4Baltics  | Panorama365   |
|-----------------------------------|--|---|
| <b>Litsentsid</b>                 | Business Central Team Member (lihtsustatud)  | Panorama365 kasutajalitsentsid + liidese kuutasu  |
| <b>Sisselogimine</b>              | Azure AD, kasutajanimi ja parool   | Azure AD, kasutajanimi ja parool, Google Gmail login  |
| <b>Keeled</b>                     | Eesti, inglise   | Eesti, läti, leedu, inglise   |
| <b>Peamised funktsionaalsused</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>Ettevõtte töötajate info</li><li>Töötaja info haldus (haridus, oskused, tervisekontroll, lapsed, pangakonto)</li><li>Lepingulised andmed</li><li>Kuluaruanded</li><li>Puudumise taotlused, sh puudumiste muutmise</li><li>Puhkusejäägi kuvamine</li><li>Tööstaaži kuvamine</li><li>Juhi töölaud</li><li>Töötajatabletitesse liikumine</li><li>Dokumendid</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Ettevõtte töötajate info</li><li>Töötaja info haldus (haridus, lapsed, pangakonto)</li><li>Lepingulised andmed</li><li>Töötajatabletid (planeering ja reaalne tööaeg)</li><li>Puudumise taotlused</li><li>Puhkusejäägi kuvamine</li><li>Juhi vaade meeskonnast</li><li>Rollide seadistamine portaalis</li><li>On- ja offboarding</li><li>SMS-teavitused</li></ul> |
| <b>Tulemas funktsionaalsused</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>Arenguestlused</li><li>Värbamine</li><li>On- ja offboarding</li><li>Töötajagraafik portaalis</li><li>Haigestumisest teatamine</li><li>Failide digiallkirjastamine</li><li>Vaba teksti ja sisuga taotlused</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>Dokumentide haldus</li><li>Värbamine</li><li>Töötajatablete täiendused (vahetuste planeerimine, pikaajalise graafiku koostamine)</li></ul>  |
| <b>Hind kasutaja kohta</b>        | Alates 7 eurost  | Alates 2 eurost (Basic, 250–500 kasutajat)  |

Tabel 1. HRM4Baltics ja Panorama365 portaalide võimalused, hinnad on toodud käibemaksuta



HRM

# Kolmas **pensionisammas** kui töötaja motivatsioonipaketi osa

Kolmandasse pensionisambasse kogumine on muutunud järjest populaarsemaks ning üha enam on neid ettevõtteid, kes maksavad vastavalt töötaja soovile osa töötasust töötaja kolmandasse sambasse. Mõned tööandjad on otsustanud astuda siit veel sammu edasi ning lisaks töötaja enda panusele maksavad nad töötaja kolmandasse sambasse omalt poolt veel täiendava lisasumma.



**Birgit-Kai Kiuru,**  
BCS Itera HRM konsultant

**T**öötajale on sellise võimalusega, kus tööandja kannab osa töötasust kohe kolmandasse sambasse, tagatud sissemaksete regulaarsus, tulumaksusoodustus ja helgem pensionipõlv. Tööandja saab aga suurendada oma väärtust tööjõuturul ning anda panuse oma inimeste finantsseisu ja -teadlikkuse paranemisse.

Pensionisambad on viimastel aastatel palju tähelepanu saanud, seda eelkõige pensioni teise samba maksete muutumisega vabatahtlikuks. Iga inimene tegi otsuse vastavalt oma soovile ja tõekspidamistele: mõni jätkas teise sambasse maksmist, teine lõpetas selle ja kolmas võttis oma raha välja kasutamiseks või iseseisvaks investeerimiseks.



Kolmas samm muutub samas aina populaarsemaks, sest sinna tehtud maksetelt saab riigilt 20% tulumaksu tagasi. Lisaks on võimalik soovi korral kolmandast sambast raha alati välja võtta. Kui algselt oli selle samba mõte koguda raha vaid pensionipõlveks, siis tegelikult saab sedalaadi kogumist kasutada ka muude eesmärkide korral. Kui enne pensioniikka jõudmist kolmanda samba summa välja võtta, siis tuleb tasuda küll tulumaks, kuid sisuliselt on saadud riigilt intressivaba laenu. Kui töötaja avas kolmanda samba konto enne 2021. aastat, peab ta 55-aastaselt alates raha välja võttes maksma vaid 10% tulumaksu, vanaduspensionäri vanuses saab aga raha välja võtta maksuvabalt.

### Mis kasu töötaja saab?

Kui töötaja soovib, et tööandja teeks kolmanda samba sisse makseid tema eest, siis peab ta valima meelepärase fondi ning esitama tööandjale avalduse, kus on ära toodud soovitud summa või protsent, mille ulatuses ta tahab, et tööandja kolmandasse sambasse makseid teeks. Üldjuhul on mõistlikum rakendada teenitud tasudelt mingi protsent, et palgamuudatustega kaasas käia.

Kolmas samm muutub aina populaarsemaks, sest sinna tehtud maksetelt saab riigilt 20% tulumaksu tagasi.

Töötaja jaoks on suurim kasu tulumaksusoodustus riigilt. Kui tööandja teeb töötaja eest sisse makse ise, siis ei tule sellelt summalt tulumaksu tasuda (kuni sisse maksete piirmäärani 15% kalendriaasta tulust või maksimaalselt 6000 eurot). Sellise lahendusega ei saa töötaja enam riigilt tulumaksu tagasi, vaid soodustus on kohe ära kasutatud.

Oluliseks märksõnaks on tööandja kaudu toimuvate sisse maksete *regulaarsus*, sest kuigi kolmanda samba kalendriaasta sisse makse võib teha kas või ühe maksena detsembris, on mõistlik hajutada fondiosakute ostud perioodide peale.

### Miks tööandja peaks tegema töötaja eest kolmanda samba sisse makseid?

Otseselt ei peagi, kohustust tal selleks ei ole. Küll aga saab mõistlik tööandja sel moel näidata, et ta hindab töötaja finants-teadlikkust ning soovi tulevikku investeerida. Mõned ettevõtted on otsustanud panustada veelgi rohkem töötaja tulevikku, lisades omalt poolt juurde sama summa, mis töötaja oma palgast kolmandasse sambasse kannab. Näiteks töötaja soovib, et tööandja maksaks kolmandasse sambasse kohe 5% igakuisest töötasust. Tööandja teebki seda, aga lisab veel omalt poolt sama suure summa täiendavalt juurde. See on soliidne lisahüve, mis suurendab lojaalsust tööandja suhtes.

### Kas kolmanda samba maksete administreerimine on keeruline ja ajamahukas?

Ei ole, kui skeem on korralikult läbi mõeldud ning seda toetab palgaarvestuse tarkvara. Kui kolmanda samba sisse maksete soovijaid on ettevõttes palju, siis ei ole mõistlik teha raamatupidaja ülesandeks üksikhaaval arvutusi kontrollida, vaid tarkvara peab suutma seda teha automaatselt.

### Protsent või summa, bruto või neto?

Esiteks peab tööandja otsustama, kas sisse makse tehakse töötaja eest (lihtsalt osa töötaja töötasust makstakse otse pensionifondi) või makstakse ka omalt poolt mingi täiendav summa juurde. Viimase puhul peab tööandja arvestama, et omalt poolt täiendavalt juurde makstud summalt tuleb tasuda nii sotsiaalmaks kui ka ettevõtte töötuskindlustus nagu tavalise töötasu korral.

Teiseks tuleb valida, kas kolmandasse pensionisambasse makstava summa arutamise aluseks on protsent töötaja töötasust või konkreetne kokkulepitud summa (näiteks 100 eurot). Kui aluseks võetakse protsent, siis tuleb otsustada, kas see on ainult protsent põhitöötasust või ka muudelt tasudelt, nt puhkusetasu ja preemia. Summapõhise arvestuse puhul tasub mõelda, mis saab siis, kui töötaja on haiguslehel ning töötasu on väga väike. Kas tööandja katkestab siis maksete tegemise?

Oluline on kokku leppida seegi, kas pensionikeskusesse kantakse protsent töötaja brutotasust, mis tähendab seda, et töötasust peetakse kinni isikumaksude jagu suurem summa, või kantakse pensionikeskusesse summa, mis jääb sellest protsendist üle pärast isikumaksude tasumist.

### Kas ettevõttele tuleb teha erilahendus?

BCS Itera palga- ja personalihalduse programmil HRM4Baltics on olemas kolmanda samba standardlahendus, kuid enamasti on igal ettevõttel palgaarvestuses erisusi, mis tähendab mingil määral eriseadistuste tegemist. Kolmanda samba lahenduse saab lisada igal ajahetkel, aga kõige lihtsam on seda alustada uue juurutuse korral ehk siis, kui on plaanis kasutusele võtta uus palgaarvestuse tarkvara. ■



# Kas **projektimüük** ja **-juhtimine** peab ikka olema tammsaarelikult ruineeriv?

## MIKROSOFT CRM LAHENDUS

Pole mingi saladus, et järjest enam inimesi otsib töökohta, kus saab keskenduda tööle, mis on päriselt ka oluline. Me tahame, et meie tegevus läheks kellelegi korda, muudaks elu paremaks või vähemalt jätaks tunde, et miski sai ära tehtud. Projektimüük ja -juhtimine on üks neist valdkondadest, kus tüütute administratiivkohustuste täitmine tekitab just vastupidise tunde.



**Mihkel Liiber,**  
BCS Itera  
CRM konsultant

### Lahendus Microsoftilt

Vahet pole, millisesse projektiettevõttesse sa sisse astud, ikka kipub nii olema, et seal on ees vargamaeandreseliku mentaliteediga inimesed, kes kohe naudivad ebameeldivalt rasket tööd. Aga kas see peab tingimata nii olema?

Microsofti portfelli on lisandunud harukordne toode, mis võiks müügi- ja projektijuhi elu tublisti rõõmsamaks teha. *Project Operation* kätkeb endas nii CRMi funktsionaalsust kui ka peamisi projektijuhtimise tööriistu. Nii ongi nüüd võimalik projektimüügifirmal tuua ühe laua taha kokku projekti- ja müügijuht ning eelarvestaja. Tänu sellele tekib tervel ettevõttel ühtne arusaam, kuidas nende projektid algavad ja mis suunas need



liiguvad. Juba eelarvet tehes saab kõrvutada projekti tegelikke kulusid (omahinda) ja väljamüügihinda, ning ka kliendi ootust. Vajadusel saab kerge vaevaga lülitada protsessi partnereid, kelle haldamiseks on olemas terve moodul.

### Täielik ülevaade ressurssidest ja nende planeerimine

Sageli vaevab projektimüügi- ja juhtimisettevõteteid probleem, et neil pole head ülevaadet, millised ressurssid on vabad, millised hõivatud ja mis mahus. *Project Operation* aitab tuua kõik ressurssid ühe juhtimise alla ja tagab ülevaatliku pildi kõigile asjaosalistele. Nii on kindel, et keegi pole üle- ega alabroneeritud. Samal ajal on võimalik tuleviku tarbeks töötajaid, seadmeid ja koguni tervet meeskonda broneerida nii, et juurde on märgitud broneeringu staatus, näiteks klient ei ole lõplikku jah-sõna andnud ning seetõttu realiseerub see projekt 50% tõenäosusega. Nii on juhtkonnal võimalik teha ratsionaalseid tulevikku vaatavaid juhtimisotsuseid (nt masinate soetamise, uute töötajate värbamine vms kohta).

### Ettevõtte töö plaanimine ja juhtimine, sh CRM

Microsoft on oma uue tootega selgelt soovinud tuua turule midagi nüüdisaegsemat kui järjekordne Excelipõhine lahendus. Mitmeski mõttes vastab *Project Operation* tänapäevase ettevõtte vajadustele, kasutatakse paindlikke tööriistu, olgu tegu ülesannete haldusega (*task management*), protsesside juhtimise puhul kasutatava Kanbani tabeli või graafilise ressursiplaaniga. Töötajate haldamiseks on loodud eraldi kasutajasõbralik moodul.

*Project Operationi* tegevuste haldus vastab samasugusele loogilise ülesehitusele nagu näiteks Jira. See võimaldab automatiseerida protsessid, kus tegevuste juhtimist on vaja jätkata juba palju suurema detailisusega teistes tarkvarades. Ja loomulikult on kogu CRMi funktsionaalsus saadaval terve protsessi jooksul, tehes projekti muudatuste juhtimise arusaadavaks ja paremini mõistetavaks.

### Lahendus kui rätsepaülirikond

Tasub rõhutada, et *Project Operation* on platvormlahendus ja seda on võimalik kohandada vastavalt kliendi soovidele. Samuti on olemas juba standardis liidestus paljude Microsofti tarkvaradega, nagu Teams, Outlook, Excel jt. Nii ei pea nuputama, kuidas saada tarkvarast kätte spetsiifilisi tabeleid või siduda e-kirja eelarvereaga. Olgu tegu ehitus- või tarkvaraettevõttega, *Project Operation* aitab teha elu palju selgema ja paremini juhitavaks.

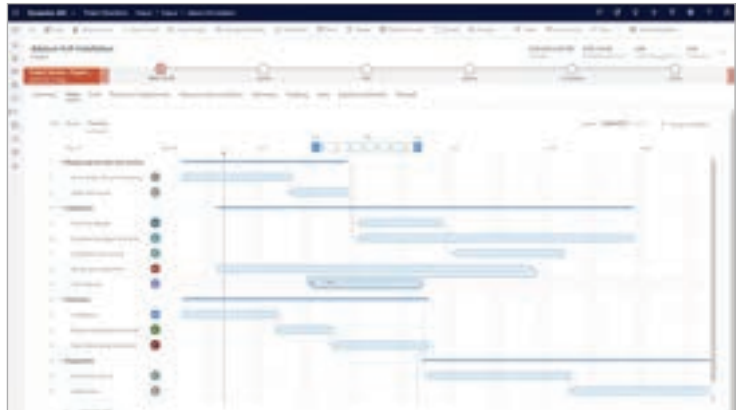
### Liida kõik tervikuks majandustarkvara abil

Oluline on mainida, et lahendusel on olemas *out-of-box* integratsioonid Microsofti enda majandustarkvaradega

nagu näiteks Business Central. Kuid pole ka probleemi liidestada seda kolmandate ERP lahendustega.

### Elu lihtsaks Microsofti ökosüsteemis

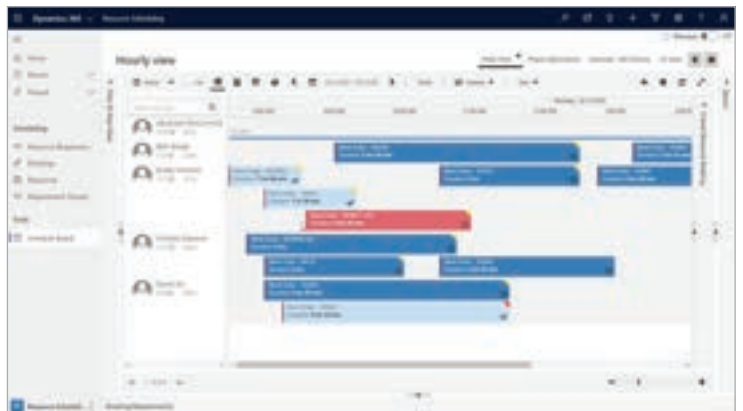
Viimaks tasub kindlasti veel mainida Microsofti ökosüsteemis juba tavalist nähtust, nimelt integratsiooni kõikide kontoritarkvara komponentidega, nagu Excel, Outlook, Teams. Eraldi toon välja ärianalüüsi lahenduse Power BI. Kuigi standardlahenduses on suurel hulgal valmis aruandeid, pole keeruline lisada Power BI abil just sinu ettevõtte jaoks sobivaid aruandeid. ■



Joonis 1. Projekti planeerimine ja ülevaade Kanbani tabelis



Joonis 2. Projekti ülevaade



Joonis 3. Ressursi planeerimine



# B2B e-kaubanduse kuus trendi aastal 2023

Arvestades tehnoloogia arengut, uusi tarbimisharjumusi ning B2B ettevõtete kasvuambitsioone, on mõistlik muuta mugavamaks nii kliendikogemus kui ka ostuteekond.





E-kaubandus on tulnud, et jääda, aga kas see peaks olema ainult lõpptarbijale suunatud? Kindlasti mitte! Siin tuleb juttu sellest, miks on e-kaubandus vajalik ka äri-äri tehingutes ning milliseks kujunevad selle valdkonna trendid.



**Rauno Raid,**  
Finestmedia E-kaubanduse juht

**T**ehnoloogia pidev areng ning uue põlvkonna esile tõusmine sunnib ettevõtteid oma äritegevust tõsiselt analüüsima. E-kaubandus on saanud loomulikuks, kinnituseks ka tõsi-asi, et digitaalsete ostude maht kasvab aastast aastasse. Uued trendid peegeldavad e-kaubanduse rolli ka äri-äri tehingutes.

## Trend 1

### Märksõna on *iseteenindusportaal*

2022. aasta oli paljudele ettevõtetele uudne, sest tuli leida viise, kuidas paremini jõuda klientideni ja neid mugavamalt teenindada. B2B-s on üks võimalus selleks iseteeninduskeskkonna loomine.

Trend, mis on viimastel aastatel maailmas vaikselt pead tõstnud, on jõudnud ka Eestisse. Aina rohkem on tootjaid ning maaletootjaid, kes mõtlevad, kuidas oma müügirotsess sedasi üles ehitada, et see vastaks ka nõudliku kliendi ootustele. B2B iseteeninduskeskkonna näol on siin lahendus olemas. Keskkond, mis võimaldab klientidel mugavalt vastuseid leida, kiirelt oste sooritada ning ostuajaloost ülevaadet saada, annab ettevõttele turul konkurentsieelise. Vajadus iseteenindusportaalide järele ei kao, vaid jätkub kindlasti ka 2023. aastal ja seda suuremas mahus kui eales varem.



## Trend 2

### Kliendirahulolu tähtsus

Arvestades maailmas valitsevat ebakindlust, on B2B segmendis tegutsevate äride üheks väljakutseks klientide hoidmine nende abil oma tulude-kulude tasakaalu säilitamine. Mida teha, et klient oleks rahul ja ei liiguks konkurendi juurde? Jah, hinnakujundusel on siin kindlasti oma koht, aga alati sellest ei piisa. Me võime näidata atraktiivselt madalaid hindu, aga kui pakume sinna kõrvale kehva klienditeenindust, siis varem või hiljem oleme kliendist ilma. Paraku ütleb rahvusvaheline statistika, et ligikaudu 90%-l äriklientidest on endiselt kogemusi kehva klienditeenindusega (just veebist oste sooritades).

Klientide ootused on muutunud. Lisaks mõistlikele hindadele tahetakse lisandväärtust. Tellimuskeskkonna loomise puhul tasub silmas pidada, et see ei ole kliendile ainult ostukeskkond, vaid ta saab seal kiirelt ja mugavalt kätte ka kogu info, ilma et peaks pöörduma müügiesindaja poole. Olgu öeldud, et iseteeninduskeskkonna loomine ei tähenda kaupmehe jaoks müügiesindajatest loobumist, kindlasti mitte. Mida rohkem kanaleid me klientidele pakume, et nad saaksid meiega ühendust võtta, seda lihtsam on neid õnnelikuna hoida.

## Trend 3

### E-kanal – vahend uute klientide leidmiseks

Konkurentsi tihenedes muutub uute klientide leidmine aina keerulisemaks. Ideaalses maailmas leiaks klient alati meid üles, ilma et me peaksime otsinguprotsessi peale oma aega ning finantse kulutama, ent paraku jääb selline stsenaarium tihti helesiniseks unistuseks. Kui rääkida klienditeekonnast, mille lõpuks jõuab klient ise kaupmeheni, siis see saab tihti alguse otsingumootorist. Just sellele tuginedes on mõistlik, kui ettevõttel on e-kanal, milleni kliendid jõuaksid otsingumootori kaudu.

Enne ülemaailmset pandeemiat ei mänginud B2B iseteeninduskeskkonnad klientide leidmisel nii suurt rolli, aga juba eelmisel aastal sai alguse suundumus, mis muutub aina olulisemaks. Kliendid hindavad järjest kõrgemalt võimalust kaupmehe pakutava sortimendiga vabalt tutvuda, toote lisainfot uurida ning soovi korral ka iseseisvalt ost sooritada. Täpselt samad eeldused kehtivad ka äri-äri tehingutes, kus kliendi poolt esindab inimene, kes on harjunud toodete kohta e-kanalite kaudu infot ammutama. B2B tellimuskeskkonda tuleks seega käsitleda lisaks ostukeskkonnale ka arvestatava turunduskanalina.

## Trend 4

### Tarneaeg seonduv olgu üheselt mõistetav

Tooteid (alustades kiipidest ja lõpetades ravimitega), mida tarneraskused ei ole viimasel paaril aastal puudutanud, sisuliselt ei ole. Pidev segadus toote saadavuse ja tarneaegadega on teinud paljud kliendid väga ettevaatlikuks. Nad ootavad, et enne ostu sooritamist on neil olemas üheselt mõistetav info toote laoguse ning täpse tarneaaja kohta. Kui loote ettevõttena endale just e-kanalit, siis tasub neile kahele asjale tähelepanu pöörata. Tõsi, ilmselt tekib siin hirm, et konkurent võib saada teie ettevõtte kohta väärt infot, aga ilma selle infota on keeruline klienti hoida.

Järjest rohkem oodatakse äri-äri tehingutes samuti infot saadavuse ja laoseisu kohta, nagu seda pakutakse lõpptarbijale (B2C) segmendis. Kõned kaupmehe müügiesindajale selleks, et täpsustada toote laogust või tarneaega, hakkavad järk-järgult kaduma ning selleks tasub valmis olla. Iga klient, kes telefonikõne tegemata jätab, on potentsiaalselt kaotatud klient. Kui oled kaupmehena kliendi jaoks läbipaistev, siis tõstab see märgatavalt uue müügi tõenäosust. Äri-äri tehingutes ei saa loota sellele, et kõik tooted tarnitakse samaks või järgmiseks päevaks, nagu on suundumus B2C segmendi puhul, aga on selge, et äriklient ootab samuti järjest lühemaid tarneaegu ning seda, et enne tellimust on teada, milline on laos soovitud kauba kogus.

Kui oled kaupmehena kliendi jaoks läbipaistev, siis tõstab see märgatavalt uue müügi tõenäosust.

## Trend 5

### Vähenda keskkonnamõjusid

Järgnevate aastate trend on liikumine järjest vastutustundlikuma ettevõtluse poole. Tarbijad on keskkonnateadlikumad, mis tähendab, et nõuded, mida nad esitavad B2C segmendis tegutsevatele kaupmeestele, jõuavad järjest jõulisemalt ka B2B ettevõteteni.

Seetõttu tasub kriitilise pilguga üle vaadata nii oma tarnepartnerid kui ka pakendamise meetodid. Kui kaupmees ei ole viimaste aastate jooksul oma ökoloogilise jalajälje vähendamiseks midagi ette võtnud ega plaani seda ka teha, siis on risk klientidest ilma jääda.

# Trend 6

## Digitaalse identiteedi loomine

B2B tööstus areneb märkimisväärselt ja sellega koos ka tarbijate harjumused. Enim on tarbimisharjumusi mõjutanud noorima põlvkonna jõudmine tööturule. Põlvkond, kes on üles kasvanud ekraan silmade ees, peab loomulikuks, et asju saab ajada digitaalselt.

Arvestades tehnoloogia arengut, uusi tarbimisharjumusi ning B2B ettevõtete kasvuambitsioone, on mõistlik muuta mugavamaks nii kliendikogemus kui ka ostuteekond. Just nüüd on õige aeg alustada digitaalse identiteedi loomise ja täiustamisega B2B segmendis, kui te pole seda veel teinud. ■

Tellimuskeskkonna loomise puhul tasub silmas pidada, et see ei ole kliendile ainult ostukeskkond, vaid ta saab sealt kiirelt ja mugavalt kätte ka kogu info, ilma et peaks pöörduma müügiesindaja poole.



# Artiklit lugedes jäid mõtlema oma e-poe efektiivsuse peale?

Pakume **TASUTA TÖÖTUBA**, kus anname ülevaate Sinu ettevõtte praegusest olekust ning pakume välja järgmised sammud, mis parandaksid Sinu firma e-kaubanduse kasvu.



Registreerimiseks kirjuta: [rauno.raid@finestmedia.ee](mailto:rauno.raid@finestmedia.ee)

# Jaekaubanduse ERP valimine

## 5 OLULIST KÜSIMUST

Kui otsite parajasti uut tarkvara, mis kataks nii praegusi kui ka tulevase äriprotsesse, siis siin on viis küsimust, mis aitavad kiiremini õige valikuni jõuda.



**Viljar Käärt,**  
BCS Itera ERP konsultant

**O**n selge, et korralikult toimiv ERP (*Enterprise Resource Planning* – majandustarkvara) on ettevõtte edu üks võtmeteguritest. Õigesti valitud tarkvaralahendus ühendab ja lihtsustab protsesse, tõstab tootlikkust ning annab reaalaajas tervikliku ülevaate äris toimuvast. Valida aga aitavad järgmised küsimused:

Hallates kõiki müügikanaleid ühel platvormil, saate täieliku ülevaate müügist igas kanalis ja vähendate andmesisestusele kuluvat topelttööd.



## 1. Kas tarkvara tagab valmisoleku omnikanali-müügiks ja teenuste pakkumiseks?

Oma toodete ja teenustega tuleb olla kõigis kanalites – see on juba ammu normaalne. Hea tarkvaralahendus annab selleks korraliku põhja ehk toetab tsentraalselt kaupade ja nendega seotud hindade-kampaaniate info haldamist, mille lahutamatuks osaks on ka klientidega seonduv (kontod, punktid, kaardid jne).

Kõikides kanalites peavad kehtima samad hinnad, kampaaniad, pildid jne. Ikka ja jälle võib sotsiaalmeedias lugeda, kuidas kassas oli kaubal teine hind kui letil. Hallates kõiki müügikanaleid ühel platvormil, saate täieliku ülevaate müügist igas kanalisis ja vähendate andmesisestusele kuluvat topelttööd, rääkimata kliendikogemust rikkuvatest vigadest.

Lisaks joonistuvad välja klientide ostu-harjumused, mille alusel saab kampaaniaid paremini planeerida.

## 2. Kas lahendus annab kõikide äriprotsesside andmetest tervikliku ülevaate?

Ettevõtetes kogutakse igapäevaselt eri protsesside kohta rohkelt andmeid, mida analüüsidest töhestatakse tööd ja planeeritakse täpsemalt tulevikku. Kõik on loogiline ja lihtne, kuni andmeid saab kätte ühest süsteemist.

Kui aga äriprotsessid on erinevates raketustes laiali, siis on nendest andmete hankimine ja töötlemine keeruline ja vähe sellest, ka riskantne. Siis ei saa kuidagi garanteerida, et teie käsutuses olevat teavet saab võrrelda ja üheks pildiks siduda, sest andmed ei pruugi olla ühevanused või tekib segadus vastendustega.

Kui kasutate kogu teabe kogumiseks ühte lahendust, on lihtsam andmeid reaalaajas analüüsida ja selle põhjal järeldusi teha, ilma et peaks mingeid oletusi tegema või nädalaid-kuid ootama. Tänu sellele suudate muutustega operatiivselt sammu pidada ja pakkuda paremat teenust.

## 3. Kas tarkvaralahendus teenib investeeritud raha tagasi?

Uue tarkvaralahenduse tasuvuse arvutamisel tuleb lisaks tarkvara maksumusele arvesse võtta ka eelised, mida see pakub. Kui palju saab selle abil protsessi efektiivsemaks teha ning milline sääst tänu terviklahendusele tekib? Ettevõtte juhtimine eri lahenduste abil on kulukas ja aeganõudev.

### Mõned näited:

- Topelttöö ja vigade tekkimise oht samade andmete sisestamisel eri süsteemidesse. Näiteks kaupade info rikastamine või müügiarvete sisestamine nii ERPsse kui ka CRMi (*Customer Relationship Management* – kliendihaldus).
- Käsitööd saab vähendada süsteemide liidestamisega, mis aga ei ole teadupärast probleemi lahendamiseks kõige kulufektiivsem viis.
- Eri süsteemid tähendavad ka omaette kasutajaliideseid ja kasutamiskoost, mis tähendab, et kasutajate koolitamine on palju keerulisem ja aeganõudvam.
- Kui vaadata asja tehnilise külje pealt, siis mitme tarkvarasüsteemi paralleelne haldamine toob kaasa hulganisti varjatud lisakulusid. IT-üksus peab olema kursis kõikide rakenduste uuenduste ja lisamoodulitega. Sageli tekib siis vajadus pidada palgal mitmeid spetsialiste.
- Mõne jäiga süsteemi tõttu ei pruugi uute äriprotsesside sisseviimine õnnestuda. Kogu aeg läheb lihtsalt olemasoleva ämblikuvõrgu käiguhoidmisele.

Kui soovitakse tarkvara kasutada teenusena ehk kasutatakse SaaS-mudelit, siis tuleks lisaks ERP lahendusele automaatselt kaasa ka kõik muu juurde kuuluv: kogu rakenduse hooldus, riistvara, turvalisus ja uuendused. (SaaS ehk *Software as a Service* – võimalus, kus tarkvara ei installita serverisse, vaid kasutatakse pilvelahendust ja juurdepääs tagatakse interneti kaudu.) Ka see tuleb ROI arvutamisel arvesse võtta.

## 4. Kas tarkvara on kergesti laiendatav?

Tarkvara peab kindlasti olema laiendatav ja seda kolmes mõttes:

- Kui ettevõtte alustab ühes valdkonnas ja ühe ERP lahendusega, aga hiljem tuleb juurde teisi ärivaldkondi, siis on väga hea, kui need saab lisada olemasolevasse lahendusse, selle asemel et tekitada uusi. Näiteks, kui ma müün kirjatarbeid ja tahan ühel päeval kaupluses avada väikse kohviku, saan selleks kasutada olemasolevat ERP lahendust. Tarkvaras võiks seega olla piisavalt palju funktsionaalsust kohe n-ö karbis olemas, et mitte kulutada iga uue ärisoovi rahuldamiseks aega ja ressursi.
- Teiseks: kui ettevõtte alustab näiteks kahe kauplusega ja ühel hetkel jõutakse

arenguetappi, kus soovitakse avada veel 20 kauplust, peaks ERP lahendus jõudluse ja funktsionaalsuse mõttes sellist kiiret laienemist toetama.

- Tarkvara ei tohi olla kindlasti jäik ega kinnine. See peab olema kergesti liidestatav väliste süsteemidega ja sinna peab saama arendada uusi kliendipõhiseid erilahendusi.

## 5. Kas antud tarkvara kasutavad ka teised ettevõtted?

Väga õigustatud küsimus. Tarkvarasid ja pakkujaid on palju, kõikidel oma plussid ja miinused. Pole üldse paha mõte uurida välja või isegi külastada sarnase profiiliga ettevõtteid ja vaadata, mis lahendusi ja kuidas nemad kasutavad. Lõppude lõpuks on nad ka olnud mingil hetkel valiku ees ja pidanud otsuseid langetama. Selliste teadmiste kogumine tuleb kasuks.

Kui võimalik, siis oleks ikka hea valida lahendus, millele on rohkem kui üks toepakkuja. Kui juhtub, et ühe partneriga lähivad suusad risti, siis on alati võimalus teise juurde minna. Lisaks toimib sel juhul konkurents ehk teenuse hinda ei saa niisama lihtsalt pilvedesse tõsta.

Kindlasti tuleb otsuste langetamisel vaadata, e valitud lahendusele on olemas tugi naabermaades või neis riikides, kuhu on soov tulevikus oma äri laiendada. On siililegi selge, et eri riikides ühte tarkvara kasutades ja protsessi ühtlustades hoitakse kokku kulusid ning juhid ja lõppkasutajad räägivad „ühes keeles“.

### Kokkuvõte

Küsimusi on tegelikult veel – tarkvara valimine ei ole üldse nii lihtne, kui võiks arvata. Pakkujaid on palju ja lahenduste funktsionaalsuste hulk võtab silme eest kirjuks. Jääb loota, et vastused ülal toodud küsimustele aitavad siiski otsust teha. BCS Itera portfelli on kaubanduse, hotellinduse ja toitlustuse, apteeginduse ja tanklakioskitele vastav lahendus olemas: LS Central ([www.lsretail.com](http://www.lsretail.com)).

See on ju ometi kõigile selge, et ettevõtteid, kus järjepidevalt kaardistatakse protsesside pudelikaelu ning otsitakse lahendusi nende kõrvaldamiseks uuenduste ja investeeringute näol, jäävad ellu ja on edukad ka tulevikus.

Julgust ja otsustavust tarkade valikute tegemisel! ■

# Shopify:

kiire e-poe loomine ja liidestamine Business Centrali majandustarkvara abil



**Peeter Mark,**  
BCS Itera ERP konsultant

Microsoft Dynamics 365 Business Centrali majandustarkvara kasutajatele on Shopify kiireim viis oma e-poe käivitamiseks.

**B**usiness Centrali sisse ehitatud Shopify teeb liidestamise kiireks, kuluefektiivseks ja riskivabaks. Samas on siin mõned nüansid, mida tasub arvestada enne otsuste langetamist. Shopify turuosa maailmas on 23%, Eestis seevastu aga kõigest 3% ringis. Miks selline erinevus, saab ehk aimu muu hulgas selle artikli abil.

### Milline veebipoe platvorm valida?

Shopify on kujunenud üheks maailma populaarsemaks veebipoeplatvormiks ja nii tundub igati loogiline, et Microsoft on valinud just Shopify platvormiks, millega Business Central liidestada. Tänu sellele väldime kulukate eriarenduste tegemist ja lisaks saab kohe asuda liidestust seadistama.

Juhul kui e-poeplatvormi ei ole veel valitud, tasub siiski rahulikult mõelda, kas Shopify on sinu ettevõttele kõige sobivam lahendus. See on küll väga võimekas, aga igal ettevõttel on oma spetsiifilised vajadused. Pole olemas sellist asja nagu „parim veebipoe platvorm“. Mis on ühele parim, ei pruugi seda olla teisele.

### Shopify kiirülevaade

Laias laastus on neli kindlat aspekti, millega peab arvestama, enne kui otsustada Shopify kasuks:

#### Tehnoloogia

Shopify veebipoe seadistamine on lihtne ja kiire, kuna tegemist on pilvelahendusega. Tehnilisi teadmisi ei ole vaja, küll on aga mõistlik kaasata eksperte, kellel on veebipoodide loomise kogemus. Samas on oluline mõista, et kui Shopify standardvõimalustest ikkagi ei piisa või kui on soov teha eriarendusi, siis pilvelahenduses on see palju keerukam ja piiratum.

#### Töökindlus ja skaleeritavus

Shopify on töökindel. Teenuse tõrkeid esineb väga harva ja klienditugi on taseemel. Veebimaailmas tuleb ikka ette ootamatusi, näiteks levitab mõni populaarne suunamudija ootamatult sinu veebipoe linki. Loomulikult tahad sa võtta sellest ootamatust sündmusest maksimumi. Üks väga oluline argument Shopify kasuks ongi skaleeritavus. Juhul kui sinu veebipoe tellimuste maht kasvab üleöö mingil põhjusel väga järsult, siis ei tekita see probleeme, sest Shopify serverid saavad kasvava koormusega kenasti hakkama.

#### Maksud

Shopify on optimeeritud USA turu jaoks. See on ka üks põhjustest, miks lahendusega ei ole Eestis eriti levinud. Shopify pakub omaenda „Shopify paymentsi“ nimelist (tegelikult sisult Stripe) maksete gateway-lahendust (arvete maksmisele suunamine tarkvarast lahkumata – *toim*) ilma suure lisakuluta. Kahjuks ei ole aga Eesti ettevõtetele võimalik „Shopify Payments“ gateway'd kasutada, mistõttu tuleb seda teha teise teenusepakkuja abil, mis suurendab omakorda kulutusi. Lisakulu võib sõltuvalt asjaoludest kujuneda kuni ligikaudu 2%-ni käibest.

#### Eriarendused

Shopify App Store pakub tuhandeid äppe, mis aitavad sul lisada oma veebipoele kellegi teise tehtud eriarendusi. Äppide paigaldamine on enamasti väga lihtne ja ei vaja tehnilisi teadmisi.

### Shopify ja Business Central Esimesed otsused

Kõik ettevõtted, kes kasutavad Business Centrali, saavad kohe hakata kasutama sisseehitatud Shopify liidest. Vajadusel saab liidestada ka mitu veebipoodi. Liidese kaudu liiguvad andmed Business Centrali ja Shopify vahel, kuid peamiselt ainult ühes suunas. Seadistamisel ongi iga andmetüübi puhul vaja määrata, millises suunas andmed peaksid liikuma, kas Shopifyst Business Centrali või vastupidi. Mõne andmetüübiga on seadistamine siiski veidi keerukam.

#### Kliendid

Business Centralis olevad kliendid saab sünkroonselt lisada ka Shopifysse ning viimane omakorda lisab uusi kliente Business Centrali. Klientideks võivad olla nii erisikud kui ka ettevõtted.

#### Tooted

Enamasti on mõistlik tooteid hallata Business Centralis, kust need saadetakse jooksvalt Shopify veebipoodi koos kauba-piltide ja -infoga (nt tootja, materjal, monteerituse aste jne, Shopifys „Options“).

Hindade määramiseks saab kasutada ka erineva soodustusmääraga kliendirühmi ja tootevariante (värvid, suurused jms).

#### Müügitellimused

Uued müügitellimused liiguvad veebipoe Business Centralisse. Pärast kauba lähetamist Business Centralis jõuab info tagasi Shopifysse, mille tulemusena muutub tellimuse staatus. Toetatud on ka kinkekaartide funktsionaalsus.

#### Maksud

Shopify e-poe laekumiste info jõuab Business Centrali ning seotakse seal müügitellimustega, kaasa arvatud kinkekaartidega tasumine.

#### Laoseisud

Laoseisu info edastatakse Business Centralist Shopifysse. Sealsetest seadistustest sõltuvalt kaob toode veebipoe ära või kuvatakse infot puuduva laoseisu kohta.

#### Muud andmed

Selleks, et käsitletud andmed tõrgeteta süsteemide vahel liiguksid, tuleb seadistada ka muud seotud andmed, näiteks riigid, asukohad, lähetusviisid jne.

### Kokkuvõtteks

Kui sind mainitud piirangud ja lisakulud ei heiduta ning sa oled otsustanud Shopify kasuks, siis edasi on Business Centraliga liidestamine suhteliselt lihtne, kasutades Shopify liidestusvõimalust Business Centralis.

Kui aga valid mõne teise e-poeplatvormi, tuleb Business Centraliga liidestamiseks ilmselt teha üsna keerukas eriarendus, mis nõuab nii aega kui ka raha. ■



Joonis 1. Shopify analüütika



MAJANDUSTARKVARA JA JUHTIMINE

# Laohalduse digitaliseerimine

MIKS PEAKS SELLEGA KOHE ALUSTAMA?

Laomajanduses suhtutakse digitaliseerimisse kohati liiga ettevaatlikult. Aga takistused on siiski kardetust väiksemad ja kasu arvatust suurem.



Erki Rebane,  
BCS Itera projektijuht

**T**ihti alustavad ettevõtted digitaliseerimist näiteks ostust või tootmisest, aga kõige suurem kasutegur tekib siiski juhul, kui tegemist on lao jaoks uute lisateenuste osutamisega või on ladu osa suuremast digitaalsest tarneahelast.

Ometi ei pruugi iga lao digitaliseerimine mõttekas olla, kindlasti jäävad tulevikuski alles väga lihtsate protsessidega laod. Keerukamate ladude puhul, eriti kui need on integreeritud teiste ettevõtte protsessidega, aitab aga digitaliseerimine suurel määral tarneahelat tõhustada ja kulusid kokku hoida.

Loomulikult on igas laos enamik protsesse aja jooksul paika loksunud. Paraku on suhtumine „nii on ju alati tehtud“ sageli muudatuste läbiviimisel suureks takistuseks. Kes meist ei oleks kuulnud kogunud kolleegi suust: „Ära kunagi lõhu töötavat süsteemi!“

Inimesed peavad esmalt väljuma mugavustsoonist ning harjuma uute tööriistade

ja protsessidega. Selliste muudatuste puhul on otsustava tähtsusega kogu meeskonna kaasamine kohe algusest peale, samuti see, et iga töötaja näeks ja saaks aru selle kasust enda jaoks. Muidugi tuleb tegeleda töötajate murede leevendamisega, kui need muudatuste protsessis kerkivad.

## Tehnoloogiline platvorm paberimajanduse asemel

Juhtmevabal tehnoloogial, asjade internetil ja analüütilik põhineva logistikakontseptsiooni teine alustala on tehnoloogiline platvorm, mis katab paindlikult ka tuleviku vajadused. Me kohtame endiselt lahendusi, mis on jõudnud oma elutsükli lõppu või pole pikemas perspektiivis jätkusuutlikud. Ikka on palju käsitööd nõudvaid tööprotsesse koos tüütu paberimajandusega, nii et vigade otsimine on igapäevane rutiin. Halvimal juhul puudub isegi kord päevas uuenev ülevaade laoseisude kohta, rääkimata reaaliajaks kõigile kättesaadavast infost.

Tänapäeval on logistikaprotsessidesse kaasatud palju osalejaid. Info liikumine aga katkeb kohe, kui üks partneritest ei suuda infot reaajas vastu võtta või teistele edastada. Konkurentsieelise saavad selles olusvõitluses need ettevõtted, kes sobivad digitaalsesse tarneahelasse paremini kui teised.

Digitaalsed tööriistad aitavad optimeerida marsruuti, laosisest transporti, füüsilist tööd. Kõik need aspektid teevad kiiremaks teenuste osutamise laos. Äri muutub dünaamilisemaks, nõudlus kõigub – see omakorda eeldab varude paremat planeerimist, mida saab aga teha ainult andmete järjepideva kogumise ja nende oskusliku kasutamisega, arvestades hetke turuolukorda.

## Digitaliseerimine andmete kogumisel

Siin on esimene samm mobiilsete skannerite kasutuselevõtmine. Selleks tuleb



(C) BIANCOBLUE | DREAMSTIME.COM

hankida sobiv riistvara ja tagada töökindel internetiühendus. Töötajad peavad harjuma uute töövahenditega ja jätma hüvasti paberi-pastakaga. Skanneriga on neil kogu vajalik info alati kaasas ning kõik sammud süsteemis kohe kättesaadavad. Andmeid pole vaja käsitsi sisestada, protsessi kontrollib skanner, vältides vigu, näiteks vale kaubaaluse või asukoha sisestamist. Skannerirakendusi saab kasutada spetsiifiliste töövoogude kaardistamiseks ja protsesside tõhustamiseks. Automatiseerimine aitab lahendada logistilisi küsimusi, näiteks veodokumendi koostamine laadimisel, kui skaneeritakse esimest kaubaalust, või laadimiseks õige ukse soovitamine.

### Mobiilsed laolahendused

Üleminek lauarvutilt nutitelefonidele ja mobiilseadmetele on suur samm edasi lao efektiivsuse suurendamisel. Mobiilsed seadmed ja rakendused vähendavad kõndimisaega ning võimaldavad laotöötajatel

andmetele juurde pääseda, olgu nad ise loas või mitte.

Tänapäeva lao mobiilsed lahendused on suure jõudlusega. Lao mobiilsus on üks mõttekamaid valdkondi, kuhu investeerida, kui see on hästi planeeritud ja strateegiliselt kooskõlas ettevõtte vajadustega.

Dynamics 365 Business Centrali jaoks loodud laohalduse lisafunktsionaalsusmoodul **Warehouse Insight** pakub häid lahendusi. See toetab kõiki Business Centrali kaubajälgimise konfiguratsioone ning funktsionaalsusi, pakkudes laos paberivaba mobiilset rakendust. Riistvara valik on moodulis lai (tööstusstandarditele mõeldud skannerid jm mobiilsed seadmed). Selline paindlikkus võimaldab kasutada sageli juba olemasolevat taristut või kohandada riistvara valikut vastavalt spetsiifilistele vajadustele. Toetatud on kõik suuremad kaubamärgid, sealhulgas Datalogic, Zebra ja Honeywell. ■

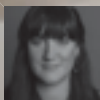
## Warehouse Insight'i võimalused

- Töötab Business Centrali erinevate asukoha ja kaubajälgimise seadistustega.
- Laiendatav käsiterminalis teiste funktsionaalsuste kasutuselevõtmiseks.
- Käsiterminali tegevuste logimine.
- Kauba, laoseisu ja aluse sisu päringud.
- Automaatne uuenduste haldamine.
- Kauba ülevaade käsiterminalis, mis aitab tagada korrektse laoseisu.
- Ostu- ja müügitellimuste haldamine laohalduseta asukohas.
- Käsiterminalis aluste ja ladude vaheline kauba liigutamine ilma eelneva dokumendita.
- Tootmise sisend ja väljund.
- Kaameraga integratsioon, vigase kauba pildi lisamine dokumendile.
- Toetatud kõik tuntud käsiterminali- ja tahvlibrändid.
- Androidi ja Windowsi tugi.
- Standard- ja erilahendus inventuuri tegemiseks.
- Probleemist teavitamine *offline*'is.
- Mitmedimensiooniline vöotkoodide tugi.



# Tootekonfiguraator – kasulik tööriist tootmisettevõttele

Business Centrali majandustarkvara valikus on tootekonfiguraatori äpp, mis teeb tootmiskoosluste ja -marsruutide ning komplekteerimistellimuste loomise tunduvalt lihtsamaks. Nii muutub hinnapakumiste ja müügitellimuste genereerimine palju tõhusamaks.



Terje Kesküla,  
BCS Itera ERP projektijuht

Üks Business Centrali väga hea omadus on kerge rakenduste või äppide lisamise võimalus. Selleks tuleb minna Microsofti AppSource'i lehele (<https://appsource.microsoft.com>), leida huvipakkuv rakendus ning see alla laadida. Valikus on eri valdkondade jaoks mõeldud lahendused ja neid on nii tasulisi kui ka tasuta.

Microsoft Business Centrali partnerettevõtte Insight Works on loonud tootmisettevõttele laiendusrakenduse *Product Configurator* ehk tootekonfiguraatori. See ei ole eraldi lahendus, vaid lisafunktsionaalsus, mis lisatakse Business Centrali majandustarkvarale.

## Miks see hea on:

- Kui lõpptoode koosneb mitmest detailide kombinatsioonist, mida ettevõtte ei tea enne kliendi soovi.
- Kui lõpptoode koosneb paljudest standardsetest komponentidest, mis klientide lõikes erinevad. Näiteks kui on tegu ühe standardtootega, millel on palju standardvariatsioone, mis üldjuhul väga ei kordu.
- Kui komponentide kombinatsioonidele on võimalik luua erinevaid matemaatilisi valemeid:
  - Ühe või mitme komponendi valik määrab, millised järgmised komponendid võetakse kasutusele.
  - Vastavalt komponendi valikule ja kogusele määratakse järgnevate komponentide kogused.





Joonis 1. Näite diivani komponentidest

Kui Business Centralit kasutades on soov, et müügiinimesel oleks kogu tootevalik kohe süsteemist võtta, siis peab tegema kõikidest võimalikest kombinatsioonidest tootekoodi. See aga omakorda tähendab, et lisaks tuleb luua ning hallata ka BOMe (*Bill of Materials* – materjalide loend) ja marsruute. Diivani puhul tähendaks see 40 tootekoodi loomist, kuna valikus on eri raamid, materjal ja jalad. Üks klient tahab kahekohalist punase sametiga diivanit, millel on mustad puidust jalad, teine sama diivanit valgete jalgadega jne.

### Konfiguraatori kasu

Konfiguraatorit kasutades on sul üks tootekood, millega on kaetud kogu valikute loogika. See tähendab, et müügiprotsessis määrab müügimees vastavad valikud ja konfiguraator ise kaasab vajalikud toormaterjalid (ka kruvid, poldid, pakkematerjali jne).

Samuti määrab konfiguraator toormaterjalide kogused vastavalt seatud valemitele. Kui valida näiteks kahekohaline diivan, tuleb kooslusesse kaheosaline vahtpolster ja viis meetrit pakkeket, kolmekohalise puhul kolmeosaline vahtpolster, kaheksa meetrit pakkeket ja marsruudile lisatakse tööaega 35 minutit. Konfiguraator ütleb müügiinimesele, millised komponendid peab valima müügiinimene, millised komponendid valitakse ära taustal (tulevad juurde, vahetatakse ümber, võetakse ära), millised on komponentide kogused ja milliseid tegevusi on vaja teha marsruudi (diivani valmimise) jooksul.



Joonis 2. Konfiguraatori määratud toormaterjalide kogused ja vajalikud tegevused

Konfiguraator sobib nii komplekteerimist kui ka tootismoodulit kasutavatele ettevõtetele. Valemitega on võimalik luua väga palju seoseid, mis annavad võimaluse automatiseerida BOMide, uute toodete ning marsruutide loomist. Kõiki valemiteid saab ise sisestada ja muuta vastavalt vajadusele ilma tarkvara arendaja kaasamiseta. Valemite loomiseks ning konfiguraatori seadistamise eelduseks on, et valemite loojal on väga head teadmised ettevõtte toodetest ja nende seostest ning selge nägemus võidukohtadest, millele tuginedes siis valemid koostada.

**BCS Itera on ametlik Insight Worksi koostööpartner ning igati valmis teid nõu ja jõuga aitama. ■**

### Standard Business Centrali ja tootekonfiguraatori võrdlus

|                                 | Business Central standard                                | Tootekonfiguraatori lisafunktsionaalsus   |
|---------------------------------|--|---|
| <b>Toote koodid</b>             | Iga uue toote jaoks tuleb luua uus tootekood             | Saab kasutada <b>ühete baastootekoodi</b>   |
| <b>BOM (komponentide loend)</b> | Eri kombinatsioonide korral on vaja käsitsi luua uus BOM | Konfiguraator loob ise <b>automaatselt uue BOMi</b>   |
|                                 | Iga komponent tuleb ise määrata                          | Vastavalt konfiguraatorisse määratud valemitele ja valikutele <b>määratakse komponendid</b> |
|                                 |  | Sh sellised, mis <b>kaasnevad</b> ainult vastava valiku kombinatsiooni korral               |
|                                 |  | Sh sellised, mis on <b>väikevahendid</b> ega vaja igakordset määramist                      |
| <b>Komponentide kogused</b>     | BOMi on vaja määrata komponentide kogused                | Konfiguraator <b>arvutab</b> ise valemite alusel <b>komponentide kogused</b>                |
|                                 | BOMi on vaja määrata kao kogused                         | Vastavalt valemile on võimalik <b>määrata kaoprotsent</b>                                   |
| <b>Marsruudi tööaeg</b>         | Marsruut ja tööaeg tuleb ise määrata                     | Vastavalt valemile on võimalik kujundada marsruudis oleva tegevuse <b>tööaega</b>           |
| <b>Automatiseeritus</b>         | BC erilahendused vajavad arendustööde tellimist          | Konfiguraatori valemiteid on võimalik ettevõttel <b>ise luua, muuta, hallata.</b>           |

\*\*<https://www.dmsiworks.com/apps/product-configurator/>

DIGITALISEERIMISE AMMENDAMATUD VÕIMALUSED

# Kuidas raamatupidaja tööd efektiivsemaks muuta



Leho Hermann,  
BCS Itera müügijuht

Tihtilugu taotakse Eestis rusikaga vastu rinda ja hõisatakse, et kui me milleski tugevad oleme, siis digivallas. Kas lood on tõesti nii roosilised või on meil paljud digitaliseerimise võlud veel avastamata?



HELP!

**K**ui rääkida näiteks digivalimistest, siis oleme tõesti maailmas ainulaadsed, teisi sarnaseid pole. Kui aga vaadata ettevõtete digiteerituse taset, siis pole uhkustamiseks eriti põhjust. Me räägime palju robotitest ja tehisintellektist, aga tegelikult võiksime alustada palju lihtsamast: rutiinse tööga seotud tegevuste väljajuurimisest. See annaks juba esmase eduelamuse ning touke järgmisteks optimeerimissammudeks.

Enamik noogutab siin heakskiitvalt kaasa, kuid reaalsuses neid samme väga lihtsalt ette ei võeta. Ja peamised põhjused on siin:

- Vanad harjumused on visad kaduma ehk miks teha uut moodi, kui aastate kaupa praktiseeritud vana töötab! Muudatuste sisseviimine on ükskõik mis eluvaldkonnas keeruline ja vajab süsteemset lähenemist. Nii ka digilahenduste kasutuselevõtul – tuleb rääkida-rääkida-rääkida ehk teha selgeks, miks muudatused on head ja kuidas need on head just konkreetsele inimesele.
- Tehnoloogiliselt ei olda valmis. Kuigi turg pakub palju lahendusi, mis teevad elu lihtsamaks, ei saa neid kasutada, sest olemasolev tehnoloogia ei võimalda seda.
- Endiselt on levinud arvamus, et inimene on odavam kui masin. See võib kohati õige olla, aga kui räägime võimalikest vigadest, mis tekivad inimese käe läbi, ja nende klaarimisest või ka töökoormuse suurendamisest, siis see argument ei tööta.
- Kardetakse, et koos mingi töölõigu automatiseerimisega kaob vajadus inimese järele. Jällegi kohati õige – kindlasti ei ole vaja enam rutiinset tööd teha sellises mahus nagu varem, aga vabaneva tööjõu saab panna targema töö peale, näiteks muutma protsesse veelgi efektiivsemaks.

**Kuus näidet, kuidas lihtsustada finants- ja raamatupidamisosakonna tööd**

### 1. E-arved (kulu- ja müügiarved)

E-arve mõiste on juba nii loomulik, et tekib tunne, nagu polekski sellest enam midagi rääkida – kõik ju kasutavad seda. Tegelikult tegeleb PDFi või paberi kujul arvete saatmisega aga veel ligikaudu pool Eesti ettevõtetest.

**Idee:** võtta raamatupidajalt ära andmete sisestamise vaev (aeg, vead) ja panna info kiiremini liikuma.

**Näide:** Mis on enamasti partneri vastus, kui uuritakse, et miks arve pole makstud? „Me ei ole arvet kätte saanud, kas saate uuesti saata?“ E-arvete puhul jääks selline asjatu suhtlus ära ja info liiguks taustal automaatselt.

**Väljakutsed:** kui on vähe ostuarveid, siis on võib tekkida küsimus, kas on mõtet eraldi lahendus kasutusele võtta, sest käsitsi saab ka asjad tehtud. Täiesti õigustatud küsimus, aga automatiseerimine algabki väikestest sammudest.

**Kasu:** käsitsitöö väheneb, kuna pole vaja tegeleda rutiinse andmete sisestamisega; kiirem info liikumine, sest vajalikud tegevused teeb masin kohe ära; mugavus.

### 2. Arvete kinnitusringid

Vähegi suurema või keerukama äriprotsessiga ettevõtte puhul on kinnitusringid mõõdapääsmatud, sest igal kulul peab olema vastutaja. Mõeldamatu on seda teha suuliselt või tõstes paberarveid laualt lauale, et allkiri kuludokumentidele saada.

**Idee:** kõrvaldada vajadus paberarvete järele, kiirendada kinnitusprotsessi ja panna andmete eest vastutama õiged inimesed.

**Kasu:** konkreetsem vastutus tänu eeldefineeritud loogikale (nt kindla projekti või kulutüübi eest vastutab konkreetne inimene); kiirem info liikumine, sest see on kättesaadav igal ajal, igas kohas ja igas



Me räägime palju robotitest ja tehis-intellektist, aga tegelikult võiksime alustada palju lihtsamast: rutiinse tööga seotud tegevuste väljajuurimisest.

seadmes; paberivabadus väheneb, sest info liigub digitaalselt.

### 3. Reaalaja pangaliidesed

Tänapäeval on tavaline, et maksete ja laekumiste info liigub panga ja ettevõtte vahel siis, kui raamatupidaja selle asja ükskord ette võtab. Aga mis siis, kui äri omapära nõuab, et see info liiguks reaalajas, näiteks klient teeb ettemaksu või tasub võla ning seejärel on vaja talle kaup kohe kätte anda?

**Idee:** panna maksete, laekumiste ja pangakonto info liikuma reaalajas.

**Kasu:** kiirem andmete liikumine ja seega kiiremad ning õigemad otsused.

### 4. Suhtlus äriregistriga

Ka see võib tunduda liialt väike samm, kui käivitada automaatpäring Äriregistrisse

ning tõmmata regulaarselt oma andmebaasi klientide või hankijate värsked andmed. Sest kui saata teavituskiri välja oma klientidele ja nende aadressid pole õiged, siis sõnum ei jõua kohale ning sellest võib sündida ka otsene kahju.

**Idee:** hoida Äriregistrist saadava info abil oma süsteemides olev info ajakohasena.

**Kasu:** korrektsed andmed ilma täiendava käsitsitööta.

### 5. Kuluaruanded

Ettevõttes, kus töötajad käivad komanderingus või ostavad oma raha eest tööks vajalikke asju või maksavad kliendiga kohtumisel ärilõuna eest, on tavapärane, et kuu lõpus tekivad raamatupidaja lauale töötaja kuluaruanded Exceli kujul pluss hunnik (kortsus) tšেকে, mis tuleb süsteemi sisestada.

**Idee:** märkida kulu selle tekkimise hetkel kulu tekitaja poolt (näiteks pildistada tšেকে ja laadida see vastavasse kataloogi), esitada digitaalselt aruanne, vabastades raamatupidaja nõnda tüütust tööst.

**Väljakutsed:** muuta lõppkasutaja harjumust koguda tšেকে kokku kuu lõpus; tegeleda teemaga kohe ja digitaalselt.

**Kasu:** paberivaba protsess; vähem mõtetut käsitsitööd ja üllatusi.

### 6. Palgaarvestuse info liikumine

Kuna tihti on raamatupidaja ka palgaarvestaja, siis saab tema tööd lihtsamaks teha nii:

- Automaatne liidestus töötamise registriga (TÖR). Siis pole vaja avada eri keskkondi ja sinna käsitsi andmeid sisestada.
- Haiguslehtede haldus Tervisekassas. Nii pole vaja kahes keskkonnas tööd teha, vaid haiguslehed päritakse palgamoodulisse, kus nendega tehakse vajalikud liigutused ning saadetakse siis Tervisekassasse tagasi.
- Tulu- ja sotsiaalmaksu, kohustusliku kogumispensioni ja töötuskindlustusmaks deklaratsiooni esitamiseks pole vaja teha eksportfaile, vaid info saab saata liidese kaudu nupuvajutusega.

**Idee:** automatiseerida suhtlus riigiga.

**Kasu:** vähem käsitsi- ja topelttööd.

Need on vaid mõned näited töö lihtsustamise võimalustest. Nende rakendamine sõltub kindlasti ka ettevõtte tehnoloogilisest platvormist. Business Centralis on need võimalused kõik olemas ja põhimõtteliselt saab need kohe kasutusele võtta. Videoülevaate leiab siit:



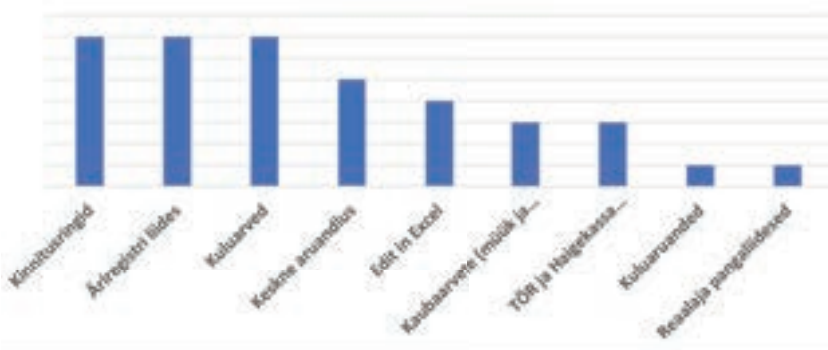
**Lugemissoovitus:** Majandusministeeriumi tellitud uuringu tulemused reaalajamajanduse kohta:



BCS Itera soovib lihtsalt kuskilt pihta hakata. Esimeste efektide saavutamisel on uute optimeerimiskohtade leidmine juba asjade loomulik käik.

Viisime läbi küsitluse BCS Itera kliendiks olevate ettevõtete raamatupidajate ja finantsjuhtide seas ning palusime hinnata, millised nimetatud lahendustest annavad nende arvates suurimat kasu.

Enimkasutatavad lahendused BCS Itera klientide seas



# BCS itera CRM LAHENDUSED



Microsoft Dynamics 365  
Sales

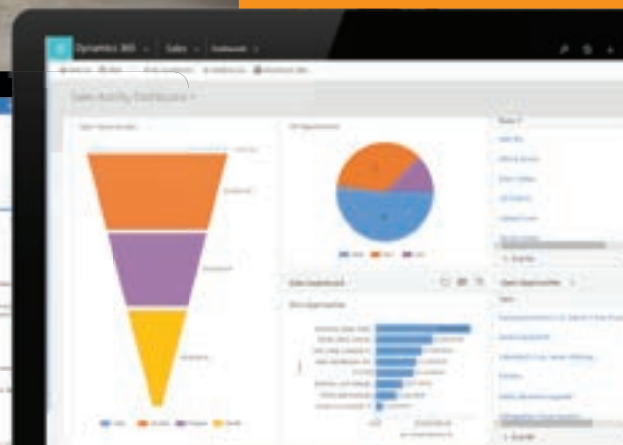
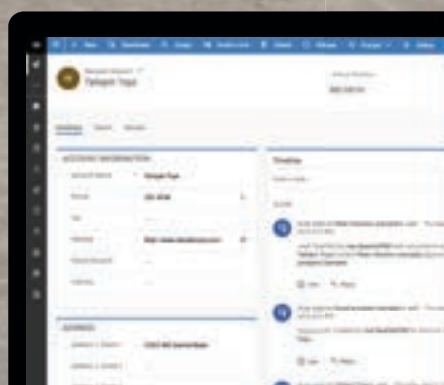


Microsoft Dynamics 365  
Business Central

BCS Itera on Eesti juhtivaid majandustarkvara lahendusi pakkuv ettevõtte, kelle klientideks on paljud Baltikumi ja Soome juhtivad ettevõtted. Nõustame ja viime ellu konkurentsieelist loovaid majandustarkvaralahendusi.

[crmlahendused.ee](http://crmlahendused.ee)

[itera.ee](http://itera.ee)



# Sotsiaalmaksu välimääraja

VALIK KEERUKAID KÜSIMUSI, MIS PALGAARVESTAJA EES SEISAVAD

Sotsiaalmaksu maksab tööandja töötajale tehtud töötasu väljamaksetelt ja muudelt tasudelt ning sellest rahastatakse riiklikku tervise- ja pensionikindlustust.

Me teame, et sotsiaalmaks Eestis on 33%. Sellegipoolest tekitab sotsiaalmaks oma paljude erisustega palgaarvestajate ja raamatupidajate seas korralikku segadust. Siin on mõned peamised nüansid, miks see nii on.



Triinu Pommer,  
BCS Itera  
HRM valdkonnajuht

## Sotsiaalmaksu miinimummäär

Sotsiaalmaksu maksab tööandja töötajale tehtud töötasu väljamaksetelt ja muudelt tasudelt ning sellest rahastatakse riiklikku tervise- ja pensionikindlustust.

Sotsiaalmaksu kohustuse aluseks olev minimaalne kuumäär on 2023. aastal 654 eurot, mis tähendab, et ravikindlustuse säilimiseks tuleb töötaja töötasult maksta ühes kuus sotsiaalmaksu minimaalselt summas 215,82 eurot. Sotsiaalmaksu maksjatele on kehtestatud ühesugune sotsiaalmaksu kohustuse alammäär ja üldjuhul tõuseb see iga aasta koos töötasu alammääraga. Reeglina on sotsiaalmaksu miinimummääraks eelneva kalendri-aasta töötasu alammäär (v.a 2021, kui töötasu alammäär ei tõusnud).

## Arvestus- vs väljamaksepõhisus (kassapõhisus)

Tööjõukulude maksustamine ja deklareerimine toimub alati kassa-, st väljamaksepõhiselt. Erandiks on sotsiaalmaksu miinimummäär ja vähenenud töövõimega inimese eest hüvitatava sotsiaalmaksu arvestus, mis käib arvestuspõhiselt.



## Sotsiaalmaksu miinimummäär arvestamine, kui töötaja on osa kuust viibinud puhkusel

Sotsiaalmaksuseaduse § 2 lõige 3 kohaselt makstakse töötaja puhkuse korral sotsiaalmaksu talle kuu eest makstud tasult, kuid mitte vähem kui kuumääralt, mis on leitud proportsionaalselt sellel kuul töötatud ajaga. Kui töötaja on viibinud puhkusel, võrreldakse miinimumkohustuse leidmiseks arvestatud tasusid sotsiaalmaksu miinimummääraga. Kui kuu töötasu ja sama kuu puhkusetasu kokku on vähemalt miinimummääras 654 eurot, siis tasutakse sotsiaalmaks tegelikult tasult ja suurendust (vt näiteid allpool) ei ole vaja arvestada. **Kui aga kuu töötasu ja sama kuu puhkusetasu kokku on väiksem kui kuumäär, siis leitakse proportsionaalne kuumäär vastavalt töötatud ajale ja võrreldakse seda ainult töötasu summaga.**

### Näide 1: töötasu + puhkusetasu jooksva perioodi jooksul (eurodes)

- Puhkus: 23.01.2023–27.01.2023
- Puhatud kalendripäevade arv: 5
- Töötatud kalendripäevade arv: 26
- Puhkusetasu: 119
- Töötasu: 491
- Jaanuari tasu kokku: 610

610 eurot on vähem kui sotsiaalmaksu kohustuse alammäär 654 eurot, seega tuleb arvestada töötaja töötasult makstavale sotsiaalmaksule suurendus. Kuna töötaja viibis osa kuust puhkusel, tuleb tema minimaalse sotsiaalmaksu kohustuse saamiseks leida proportsioon. Seda saab teha lihtsa valemiga: **arvestusperioodis töötatud kalendripäevad / 30 x sotsiaalmaksu miinimummäär.**

- Proportsionaalne kuumäär:  $(26:30) \times 654 = 566,8$
- Sotsiaalmaks töötasult:  $491 \times 0,33 = 162,03$
- Sotsiaalmaks puhkusetasult:  $119 \times 0,33 = 39,27$
- Summa, millelt tuleb maksta sotsiaalmaksu suurendus:  $566,8 - 491 = 75,8$
- Sotsiaalmaksu suurendus:  $75,8 \times 0,33 = 25,01$
- Sotsiaalmaks kokku:  $162,03 + 39,27 + 25,01 = 226,31$

**NB!** Proportsiooni leidmisel jagatakse töötatud kalendripäevad alati 30ga,

olenemata sellest, kas kuus on 28, 30 või 31 kalendripäeva!

### Näide 2: töötasu + puhkusetasu (puhkus ulatub ühest kuust teise; eurodes)

Puhkus: 23.01.2023–05.02.2023

Töötajale makstakse jaanuari palgaga välja nii töö- kui ka puhkusetasu kogu ulatuses.

- Jaanuari töötasu: 412
- Puhkusetasu jaanuar-veebruari: 333,2
- Kokku jaanuari palgaga väljamakstav brutosumma: 745,4

Selliste näidete puhul küsitakse sageli: „Jaanuaris välja makstav bruto on 745,4 eurot. Miks ometi arvutab programm mulle sotsiaalmaksu suurenduse?“

Tegelikult on põhjus üsna lihtne. Kui vaadata väljamakse perioodi, siis on summa tõi suurem kui sotsiaalmaksu kohustuse miinimummäär. Aga nagu ma ennist mainisin, määngib sotsiaalmaksu miinimumkohustuse arvestamisel rolli periood, mille eest tasu välja maksti.

Seega peaksime antud juhul vaatama jaanuari arvestusperioodi eraldiseisvalt.

#### Jaanuar

- Puhatud kalendripäevade arv jaanuaris: 9
- Töötatud kalendripäevade arv jaanuaris: 22
- Puhkusetasu jaanuari päevade eest: 214,2
- Töötasu jaanuar: 412
- Jaanuari tasu kokku: 626,2

Sotsiaalmaksu miinimummäär arvestamisel tuleb vaadata alati ainult arvestusperioodi, välja tuleks jätta ette makstud veebruari puhkusetasu osa. Kui me seda teeme, on kohe näha, et jaanuari eest arvestatud tasud kokku (töötasu + puhkus) on väiksemad kui sotsiaalmaksu miinimummäär. Edasine arvutusloogika on samasugune nagu esimese näite puhul:

- Proportsionaalne kuumäär:  $(22:30) \times 654 = 479,6$
- Sotsiaalmaks töötasult:  $412 \times 0,33 = 135,96$
- Sotsiaalmaks puhkusetasult:  $333,2 \times 0,33 = 109,96$
- Summa, millelt tuleb maksta sotsiaalmaksu suurendus:  $479,6 - 412 = 67,6$

- Sotsiaalmaksu suurendus:  $67,6 \times 0,33 = 22,31$
- Sotsiaalmaks kokku:  $135,96 + 109,96 + 22,31 = 268,23$

Kuna antud näite puhul maksti töötajale jaanuari palgaga ette ka veebruari puhkusetasu, siis vaatame selguse mõttes üle selle töötaja veebruari arvestuse.

#### Veebruar

Ainus töötajale veebruaris tehtud väljamakse on tema töötasu brutosummas 550 eurot. Kuna see summa on väiksem kui sotsiaalmaksu arvestamise aluseks olev minimaalne kuumäär (654 eurot), võib tekkida tunne, et selle summa puhul oleks tarvis samuti arvestada sotsiaalmaksu suurendus. Tegelikuses see nii ei ole. Veebruari tasusid vaadates tuleb arvesse võtta ka veebruari eest makstud puhkusetasu ja alles siis saame otsustada, kas suurenduse arvestamine on vajalik.

- Puhkusetasu veebruari päevade eest (makstud välja jaanuari palgaga): 119
- Töötasu veebruar: 550
- Veebruari tasu kokku: 669

Selle näite puhul on töötaja veebruari kuu eest arvestatud puhkusetasu + töötasu suurem kui sotsiaalmaksu miinimummäär. Sellisel juhul ei ole vaja arvestada ei proportsiooni ega sotsiaalmaksu suurendust. Sotsiaalmaks makstakse töötajale tegelikult makstud summalt.

- Sotsiaalmaks:  $550 \times 0,33 = 181,5$

## Sotsiaalmaksu miinimummäär arvestamine, kui töötaja tuleb või lahkub poole kuu pealt

Sellistel juhtudel on arvutusloogika üsna sarnane.

Kui näiteks inimene asub tööle poole kuu pealt ja tema esimese kuu töötasu jääb alla sotsiaalmaksu miinimummäär, tuleb tema sotsiaalmaksu miinimumkohustuse leidmiseks arvutada proportsioon sama loogika alusel.

- Tööl alates: 16.01
- Töötatud kalendripäevade arv: 16
- Töötasu: 581,82
- Proportsionaalne kuumäär:  $(16:30) \times 654 = 348,8$

Suurendust ei arvestata, sest töötaja töötasu on suurem kui proportsionaalne kuumäär.

Lahkumise puhul on samamoodi, ainukeseks erisuseks see, et töösuhte lõppemisel ja lõpparve tasumisel loetakse puhkusekompensatsioon jm töösuhte lõpetamise hüvitised töötaja töötasu hulka. Ehk kui puhkusetasu jääb alati proportsionaalse kuumäära võrdlusest välja, siis puhkusekompensatsioon arvestatakse sinna sisse. See tuleneb sotsiaalmaksu arvestamise ning sotsiaalmaksu andmete Sotsiaalkindlustusametile ja Eesti Tervisekassale väljastamise korrast § 6 lg 3. Töötatud aja hulka arvestatakse töö-, palgata puhkuse ja muud päevad, mis ei ole kaetud töölepingu seaduse § 19-ga (haigus, tasustatud puhkus jne). Kuna puhkusekompensatsiooni ei maksta reaalset puhatud päevade eest, arvestatakse see lõpptasu puhul töötaja tasu hulka.

### Vähenenud töövõimega töötaja sotsiaalmaksu arvestus

Tööandja, kelle juures töötab vähenenud töövõimega isik (vähemalt 40% püsiv töövõimetus), saab Töötukassalt taotleda

sotsiaalmaksu soodustust. Pärast taotluse esitamist ja selle kinnitamist hakkab riik vähenenud töövõimega töötaja eest maksma sotsiaalmaksu selleks kehtestatud miinimummääralt. 2023. aastal on sotsiaalmaksu kohustuse aluseks olevaks miinimummääraks ja ühtlasi summaks, mida riik ettevõttele hüvitab, 654 eurot.

Tööandja jaoks tähendab see, et vähenenud töövõimega töötaja puhul tuleb sotsiaalmaksu maksta alates sotsiaalmaksu miinimummäära ületavast osast. Kui töötaja töötab osakoormusega ja tema töötasu jääb alla sotsiaalmaksu miinimummäära, siis tema pealt sotsiaalmaksu ei maksta.

## HRM4Balticsi lahenduses on olemas võimekus sotsiaalmaksu ja kõigi selle erisuste haldamiseks palgavalemitega.

### Riigi hüvitatav sotsiaalmaks, kui vähenenud töövõimega isik on osa kuust viibinud puhkusel

Üks küsimus, mis HRM4Balticsi lahenduse kasutajatel sageli tekib seoses vähenenud töövõimega töötaja sotsiaalmaksuga, puudutab taas puhkusetasu. Nimelt, kui vähenenud töövõimega töötaja puhkus läheb üle ühest kuust teise ja puhkusetasu makstakse korraka koos palgaga välja, on lubatud arvestada töötaja tasudelt ühes väljamakseperioodis rohkem kui 654 eurot riigi poolt hüvitatavat sotsiaalmaksu. Just sellepärast, et puhkuse teine osa on juba järgmise arvestusperioodiga ja nii nagu töötaja saab järgmise perioodi eest puhkusetasu ette, on lubatud sellelt arvestada juba ka järgmise kuu riigi poolt hüvitatavat sotsiaalmaksu.

HRM4Baltics teeb seda automaatselt, nii et tööandja saab alati kasutada riigi sotsiaalmaksuhüvitist maksimaalses määras.

### Näide 3: töötasu + puhkusetasu riigi poolt hüvitatava sotsiaalmaksu korral (eurodes)

- Töötasu: 640
- Puhkusetasu jaanuari päevade eest: 209,89
- Puhkusetasu veebruari päevade eest: 209,89
- Palgaga välja makstav summa kokku: 1059,78
- Hüvitatav sotsiaalmaksu määr jaanuari eest: 654
- Hüvitatav sotsiaalmaksu määr veebruari eest: 209,89
- Riik maksab sotsiaalmaksu summalt: 863,89 (ehk summas 285,08)
- Tööandja maksab sotsiaalmaksu summalt 1059,78 – 863,89 = 195,89 (ehk 64,64)

Kuna osa veebruari sotsiaalmaksu soodustusest on puhkusetasuga juba ära kasutatud, saab tööandja arvestada töötaja veebruari töötasult riigi poolt hüvitatavat sotsiaalmaksu veel summalt 444,11 (654 – 209,89).

### Miks selline lahenduskäik palgaprogrammis on tööandjale kõige kasulik

Kui sotsiaalmaksu hüvitist arvestatakse ainult jooksva arvestusperioodi eest, siis võib tekkida olukord, kus osa sotsiaalmaksu hüvitisest jääb kasutamata. Näiteks siis, kui töötaja läheb puhkama kuu lõpus ja puhkab järjest ka enamiku järgmisest kuust. Kui lahendus ei arvesta hüvitatavat sotsiaalmaksu järgmisesse perioodi jääva puhkusetasu eest ette, jääb soodustus kasutamata või kasutatakse seda väga väikeses osas. Järgmisel kuul on töötaja puhkusel, mis tähendab, et antud kuu eest ta tasu ei saa või saab seda väga väikeses määras. Kui tasu ei ole, ei saa sellelt arvestada enam ka veebruari sotsiaalmaksu soodustust.

### Toetavad tarkvaralahendused

Õnneks ei pea tänapäeval raamatupidajad ja palgaarvestajad kogu seda keerukust käsitsi haldama. Appi tulevad tarkvaralahendused, mis on võimelised selle töö automaatselt ära tegema. HRM4Balticsi lahenduses (endise nimega Palk365 ja Personal365) on olemas võimekus sotsiaalmaksu ja kõigi selle erisuste haldamiseks palgavalemitega. Kui alginfo on töötajate kohta korrektselt sisestatud, saab süsteem arvestamisega ise hakkama. ■

(C) BEAR66 | DREAMSTIME.COM



Rohkem infot: [palk365.ee](http://palk365.ee) ja [itera.ee](http://itera.ee)



# ÄRIANALÜÜSI LAHENDUSED

## bi365.ee

BCS itera



Andmelaod

Power BI

Ehitame ärianalüüsi lahendusi erinevatele tarkvaradele

BI4Dynamics

Koolitused

itera.ee

BCS Itera on Eesti juhtivaid majandustarkvara lahendusi pakkuv ettevõtte, kelle klientideks on paljud Baltikumi ja Soome juhtivad ettevõtted. Nõustame ja viime ellu konkurentsieeliseid loovaid majandustarkvaralahendusi. Oleme eduka koostöö eest tänulikud üle maailma ca 650 ettevõttele, üle 8000 kasutajale ja paljudele partneritele.





# Masinõppe kasutamine kliendi makseraskuste ennustamiseks

Äri ei ole paraku võimalik ilma klientideta teha. Vahel aga tekitavad kliendid käibe asemel probleemi – selliste klientide tuvastamisest masinõppe abil räägimegi.

**Martin Darvis,**  
BCS Itera BI arendaja



**M**asinõppe näite aluseks on andmekomplekt „Default of Credit Card Clients Dataset“, kus on 30 000 kliendi unikaalne tunnus ja makseajalugu ilma konfidentsiaalsete andmeteta. Iga kliendi kohta on teada esitatud arve summa, samuti see, mitu päeva ületati maksetähtaega ja kas klient on järgneval kuul maksed katkestanud. Andmete alusel saab hakata masinõppemudelit õpetama.

## Klassifikaatorid

Sellise ülesande lahendamiseks sobivad hästi klassifikaatorid ehk mudelid, mis jaotavad andmed etteantud kategooriatesse. Toodud näite puhul jaotuvad kliendid kahte kategooriasse: need, kes lõpetavad maksmise, ja need, kes maksavad edasi. Mudelid moodustavad juhendatud masinõppe (*supervised machine learning*), mis tähendab, et mudeli loomisel on vaja defineerida, millisesse gruppi klient kuulub. See on vajalik, kuna ennustatakse ühe kindla parameetri alusel. Üks levinud klassifikaatorimeetod on „Juhumets“ (*Random Forest*), mida antud näites kasutame.

## Andmed

Tavaliselt ei ole võimalik andmeid otse ettevõtte raamatupidamisest, ERPst või andmelaost masinõppe jaoks võtta, sest nad on vormistatud selleks ebasobival kujul. Selleks et mudelit õpetada, on vaja andmeid töödelda ja tekitada iga kliendi kohta kokkuvõtte. Ühe kliendi kohta peab seal olema üks rida, mis ei tohi sisaldada kuupäeva.

Sellise andmekomplekti moodustamiseks on vaja näiteks üks käesoleva kuu kuupäev (eeldatavalt kuu viimane, sest saldod arvutatakse tavaliselt kuu lõpu seisuga) ja määrata see kuupäevaks X. Selle kuupäeva seisuga arvutatakse välja iga kliendi saldo ja päevad, mis on läinud üle maksetähtaja. Sama tehe tehakse eelnevate kuude kohta ja tähistatakse need väljad kuupäevadega X-1 kuni X-6, seega ajas tagasi pool aastat.

## Kes läheb pankrotti?

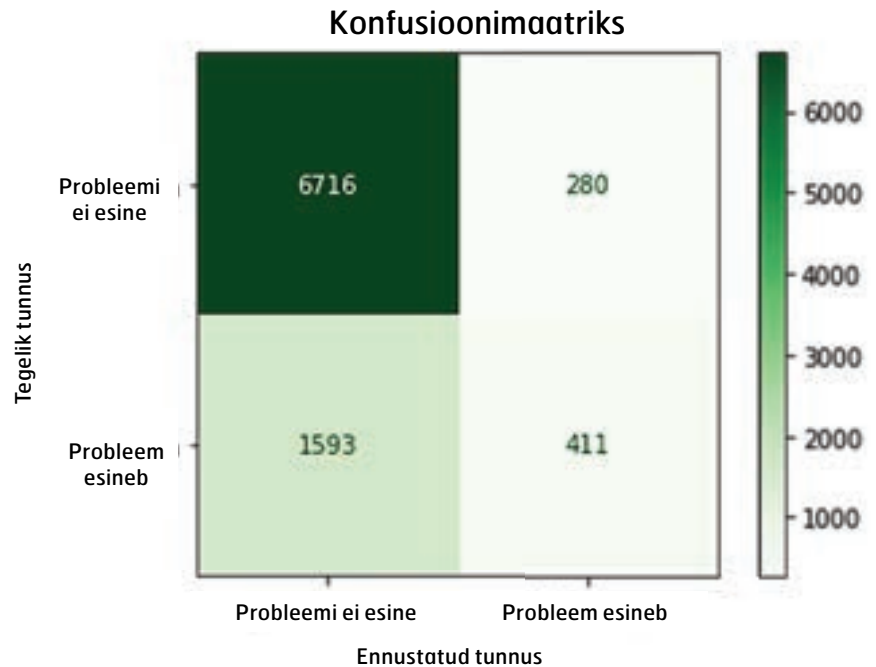
Nüüd ilmneb esimene probleem – kohe ei saa öelda, kes klientidest järgmise kuu jooksul pankrotti läheb. Selle probleemi lahendamiseks on kaks võimalust.

**Esimene** on ajalooliste andmete kasutamine. Klientid, kes maksimise peatasid, on nimeliselt teada, samuti see, mis nõuded on kellegi kohta saadetud inkassosse. Seega saab täpselt määratleda, kas klient on probleemne.

**Teine võimalus** on määrata tunnus meie enda paika pandud piirmäärade põhisel. Näiteks võime öelda, et klient on probleemne, kui tal on kolm kuud järjest arved üle tähtaja läinud või kui keskmine tähtaja ületamine kolme kuu jooksul on kasvanud ja kui talle on viimase kolme kuu jooksul väljastatud arveid summas üle 1000 euro.

Esimese meetodi eelis on kiirus, täpsus ja ennustamine väga kindla kriteeriumi alusel (kliendi sattumise inkassosse). Teise meetodi eelis on paradoksaalselt see, et meetod ei ole täpne. Probleemsete klientide kriteeriumite väljatöötamine võib põhineda muudel asjaoludel. Näiteks selle meetodi valik võib sobida juhul, kui ettevõtte jaoks on probleemiks hoopis liialt suur ajakulu probleemsete klientidega tegelemiseks. Sellisel juhul saab mudel ennustada mitte kliendi makseriski, vaid anda soovitusi, millistele klientidele võiks määrata maksetingimusteks ettemaks.

Antud andmekomplektis on kasutatud esimest meetodit ehk kliendi probleemsus



Joonis 1. Konfusioonimaatriks

on määratud selle järgi, kas ta on lõpetanud maksimise märgitud kuupäevale järgneval kuul. Andmekomplektis on kuue kuu jagu kliendi makseajalugu, aga mudeli õpetamiseks ei ole vaja kasutada kõiki kuue kuu andmeid. Eesmärk on kasutajatele ette teada anda, missugune klient võiks probleemi tekitada. See tähendab, et andmekomplektist tuleb välja võtta viimaste kuude andmed sõltuvalt sellest, kui varakult tahetakse hoiatust saada. Antud juhul eemaldame kuud X kuni X-3 ja jätame ainult kolm kõige varasemat kuud, X-4 kuni X-6. Niiviisi õpetatud mudel saab ennustada, kas ühel või teisel kliendil on probleemne muster näha juba kolm kuud varem.

Kui probleemsed kliendid on määratud ja andmete ajavahemik otsustatud, saab hakata masinat õpetama. Selleks jaotame kogu andmekomplekti kaheks: 70% andmeid võtame õpetamiseks (juhendatud andmed), ülejäänud 30% kasutame selleks, et kontrollida, kuidas mudel oskab ennustada, toetudes juhendatud andmetelt saadud kogemustele. Jättes kõrvale tehnilise poole, võiks protsessi tulemus välja näha järgnevalt:

Y-teljel (vertikaalsel) on tegelik tunnus ja X-teljel (horisontaalne) on ennustatud tunnus. Ruutudes on toodud klientide arv. Mudel suutis seega õigesti tuvastada 411 probleemset ja 6716 mitteprobleemset klienti. Ühtlasi jättis mudel tuvastamata 1593 probleemset klienti ning nimetas probleemseks 280 korralikku klienti.

Sellega on esimene samm masinõppe mudeli rakendamiseks tehtud. Kui täpsus on lõppkasutaja jaoks piisav, siis võib mudeli kohe kasutusele võtta. Kui mitte, siis tuleb täpsust tösta. Selleks võiks proovida teisi klassifikaatoreid või vähendada vaadeldavat perioodi kolmest kuust kahe kuu peale. Samuti tasub lisada kliendi muid tunnuseid või muuta probleemse kliendi definitsiooni.

Lõpptulemuseks peab olema mudel, mis on piisavalt täpne ja mille kasutamine säästab ettevõtte ressursi, vähendades tasumata arvete hulka ja/või töötundide arvu. ■

Allikas: Lichman, M. (2013). UCI Machine Learning Repository [http://archive.ics.uci.edu/ml]. Irvine, CA: University of California, School of Information and Computer Science.

Eesmärk on kasutajatele ette teada anda, missugune klient võiks probleemi tekitada.



# Power BI teine tulemine

2022. aastal kuulutas Microsoft välja Power-platvormide teise tulemise js seda kahe lainena. Andmete kogumise ja analüüsimise platvorm Power BI, mis kuulub samuti Microsofti Power-platvormide sõbralikku perre, sisaldab nüüd ka mitmeid uuendusi.



**Koidu Kask,**  
BCS Itera BI konsultant

## Muudatused

Uuenduste esimene laine toimus mullu aprillist septembrini, teine kestab aga tänava kevadeni. Kõik see kõigutab nii mõnegi hea harjumuse alustalasid, tuues aga samas kaasa rohkelt uusi võimalusi ning kattes puuduvaid funktsionaalsusi.

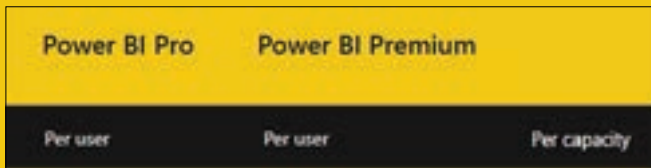
Mõned uuendused integreeruvad olemasolevate lahendustega, kuid mitme suhtes tuleb otsustada, mis edasi saab. Ehkki kõiki ei pea kohe rakendama, on paljud muudatused siiski olulised jätkusuutlikkuse säilitamiseks. Igas valdkonnas on vajadused-võimalused erinevad, nii et igal juhul on otsustamise küsimus, mida võtta ja mida jätta.

Power BI-ga seoses on kasutusel mitu tehnilist skeemi, aga need jagunevad enamasti litsentseerimise aspektist kaheks: Power BI Pro / kasutaja kohta ja Power BI Premium / kasutaja kohta.

## Power BI 2022 märksõnad:

- Ettevõtete vaheline koostöö
- Suuremad andmetöötlusvõimalused
- Microsoft 365 integratsioon
- Paindlikkus litsentsiskeemides
- Andmete turvalisus
- AI





Joonis 1. Power BI põhilised litsentsiskeemid

## Pro

Pro litsentsitase on praeguseks juba n-ö hügieenifaktor.

| Suurimad erinevused (kasutajapõhised litsentsid):                         |            |             |
|---|------------|-------------|
|   | Pro        | Premium     |
| Tasu kuus kasutaja kohta eurodes  | 10         | 20          |
| Mudeli suurus/maht (ei ole faili suurus, vaid koosneb eri komponentidest) | 1 GB       | 100 GB      |
| Värskendamissagedus*  | 8 x päevas | 48 x päevas |
| Töötippude tasandamine võimsuse lisamisega (automaatne)                   | -          | Jah         |
| BigData võimalused, analüüsi-teenus (mudel, andmevoog)                    | -          | Jah         |
| DataSet'i värskendamise peatamine teenuses                                | -          | Jah         |
| Maksimaalne hoiustamismaht, tööruum, kasutaja                             | 10 GB      | 100 TB      |

\*See kriteerium on oluline, kui mudel on teenuses. Kui on olemas andmeladu ja seal värskendatakse andmeid kord ööpäevas, siis mitte.

Pro-litsentsi kasutamine toetab ettevõtte aruandluskultuuri ja harjumuste tekkimist. Ühised tööruumid ja integratsioon Microsoft 365 kontoritarkvaradega ning Business Centraliga on lahutamatud tööprotsesside osad.

Lihtsama aruande ja keske mudeliga ühenduse puhul ei ole enam Power BI Desktopi rakendust/faili vahele vaja, nii et jääb ära rohkete failidega majandamine.

Kui aga on vaja töödelda suuremaid andmemahde ja kasutada keerulisemaid andmemudeleid ning serveriparkidesse investeerimise soovi pole, siis ilma Premium-tasemeta enam hakkama ei saa.

## Premium-litsents

Mõne aja eest pakkus Microsoft kõikidele klientidele Premium-litsentsi kasutamise võimalust, tänu millele nad said liikuda järgmisele tasemele. Uutele kasutajatele pakutakse samuti kohe 60-päevast prooviperioodi, mis loob aluse teenuse täielikumaks ärakasutamiseks.

Premium-litsentsi tasemega kaasneb suur hulk lisavõimalusi, mis on pigem aruandlust loova ja administreeriva iseloomuga, kuid eelkõige on lubatud suuremad andmemahud ning sisemise analüüsi-teenuse (mudeli) kasutamine. Power BI ei ole siin enam pelgalt esitluskiht, vaid teenuse ja Azuri andmete majutamise kaudu saab nii kogu ettevõtte mitmekihilise ärianalüüsisüsteemi üles ehitada.

|   | Premium  |              |
|---|----------|--------------|
|   | Per User | Per Capacity |
| Model Size Limit  | 100GB    | Up to 400GB  |
| Refresh rate  | 48/day   | 48/day       |
| Paginated Reports   | ✓        | ✓            |
| AI Capabilities (AutoML, Impact Analysis, Cognitive Services) | ✓        | ✓            |
| Advanced Dataflows Features (Direct Query, etc.)              | ✓        | ✓            |
| Usage-based Aggregate Optimization                            | ✓        | ✓            |
| Application Lifecycle Management (Deployment Pipelines)       | ✓        | ✓            |
| WMLA Endpoint Connectivity                                    | ✓        | ✓            |
| Enhanced automatic page refresh                               | ✓        | ✓            |
| Deployment Pipelines  | ✓        | ✓            |
| Multi-Geo Support   | ✗        | ✓            |
| Unlimited Distribution  | ✗        | ✓            |
| Power BI reports on-premises                                  | ✗        | ✓            |
| Bring Your Own Key  | ✗        | ✓            |

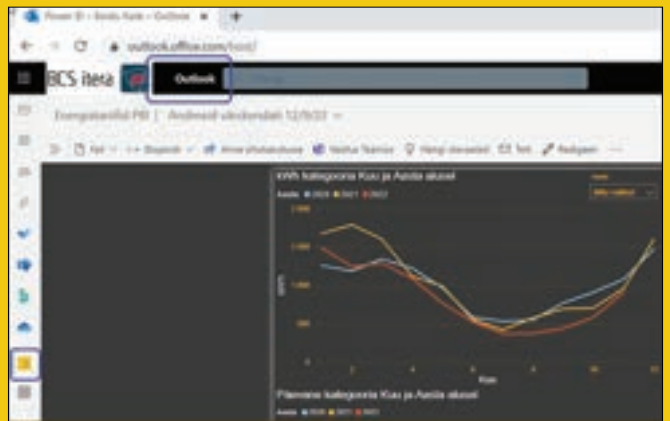
Joonis 2. Kasutaja- ja mahupõhise Premium-litsentsi võrdlus

## Tasuta lõunaid pole

Tihti küsitakse, et kas aruande vaataja saab tasuta kasutamise võimaluse. Samuti seda, kas dännaamilisi aruandeid on võimalik vaatajatega jagada nii, et selle eest ei tule maksta. Jah, see on võimalik, kuid siis on enamasti andmed kas vabas veebis või tuleb juurde arvestada haldamiseks kuluv aeg. Samuti ei tasu alahinnata ettevõtte töötajate ajakulu, millel on oma hind. Power BI teenuse puhul ei tehta vahet aruande tegijal ja vaatajal, kõigil peab olema sama taseme litsents, eelkõige siis kõikvõimalike integratsioonide kasutamiseks ning samuti andmete turvalisuse tagamiseks.

Kui nüüd Power BI võimalused, lahendused ja tagatud teenused kokku võtta, on täiesti loogiline, et tarbitud teenuse eest on vaja maksta. Jah, kõiki funktsionaalsusi alati ei kasutata, kuid see on siis pigem valik.

Kui lisada administreerimisse veelgi täiendavaid skeme, siis läheb haldus kulukamaks ning kuskilt küsitakse see raha ikka tagasi. Sellist asja nagu tasuta kasutajatugi ei ole olemas – raha liigub ikka, näiliselt tasuta asjaga liigutatakse seda lihtsalt teises kohas. Soovitan pigem võtta valitud skeemist maksimumi. ■



Joonis 3. Power BI kasutaja Outlookis

**Meeldetuletuseks:** Power BI integratsioonide kohta tasub uuesti lugeda artiklit „Aruandlusvõimalused Microsoft Power BI teenusega“ Äri-IT 2022. aasta sügisnumbrist.

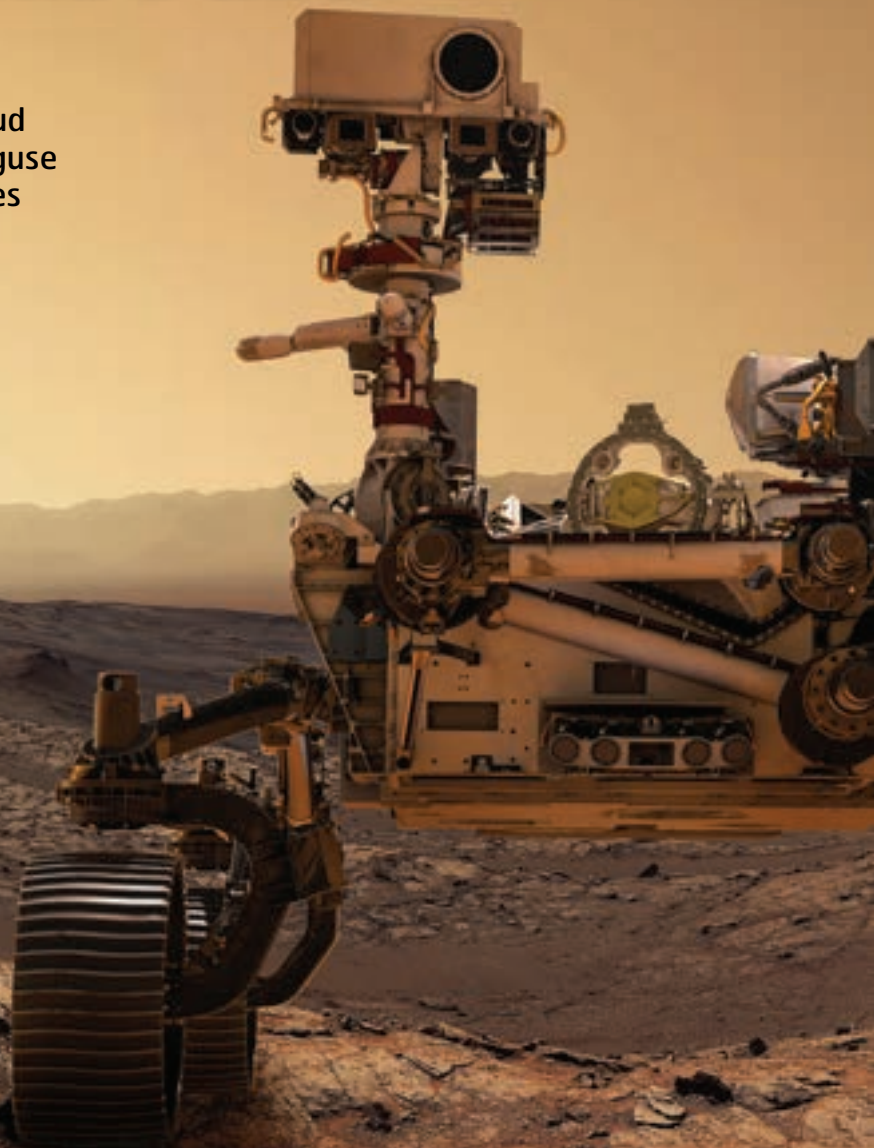
TELEMEETRIA

# Majandustarkvara **tervis** pideva jälgimise alla!

Microsoft on mõne aasta eest Dynamics 365 Business Centrali ärirakendusele lisatud lahendust iga aasta täiendanud ning praeguse seisuga on rakenduse telemeetriaandmetes jälgitavad ligi 200 eri liiki sündmust.



**Margo Touart,**  
BCS Itera ASi arendus- ja tehnoloogia-  
valdkonna juht







**T**elemeetriaandmed sisaldavad eelkõige taustainfot rakenduse kasutamise kohta, näiteks milline lehekülg, toiming või aruanne käivitati, millal seda tehti ning kui palju see aega võttis. Samuti on olemas info tekkinud vigade kohta.

Telemeetriaandmed ei sisalda infot rakenduse andmete kohta, mis tähendab, et seal ei leia näiteks klientide, toodete, kasutajate jt andmeid.

### Miks on telemeetria vajalik?

Telemeetria annab ülevaate, kui sageli ja milliseid funktsionaalsusi kasutatakse, milline on nende jõudlus ning kas ja kus esineb tõrkeid (veateateid).

Nende andmete alusel saab teha järeldusi funktsionaalsuste kasutusulatus ja toimivuse kohta. Näiteks saab vastused küsimustele:

- Kas mõni lehekülg, aruanne või toiming on liiga aeglane?
- Kas mõnda funktsionaalsust ei kasutata üldse, kuigi võiks?
- Millised liideste andmesessioonid on aset leidnud (päringud majast välja ja sisse)?
- Millised vead on esinenud?

Nii saab tuvastada parendamist vajavad kohad ning koostada konkreetsema tegevuskava nende lahendamiseks, milleks võib lihtsamal juhul olla kasutajate juhendamine või seadistuse muutmine ning mõnel juhul tarkvara täiendamine.

### Millised on kasutusstsenaariumid?

Telemeetria on mõeldud kahele sihtgrupile ning aktiveeritakse:

- üksiku laienduse (äpi) jaoks – aktiveerib laienduse arendaja,
- terviklahenduse jaoks – aktiveerib juurutuspartner või klient (lahenduse omanik).

Esimesel juhul on telemeetriaandmed mõeldud ja suunatakse otse laienduse arendajale. Nii saab arenduspartner väärtuslikku kasutusstatistikat, et selle alusel laiendust edaspidi parendada.

NB! Väljastatakse ainult vastava laienduse kasutamisega seotud info.

Teisel juhul on telemeetriaandmed mõeldud terviklahenduse haldajale või omanikule ning sisaldavad lisaks kõigile laiendustele ka ülejäänud baaslahenduse kasutamisega seotud infot. Sel juhul saab muidu anonüümsed telemeetriakanded rikastada kasutaja andmetega, mis võib olla väga oluline parema kasutajatoe seisukohalt.

### Kuidas andmeid analüüsida?

Telemeetriaandmete talletamiseks kasutatakse Azure Application Insights'i teenust. See võtab andmed vastu, salvestab ning lubab neid jooksvalt monitoorida (nt saata teavitusi) või kasutada hilisemaks analüüsimiseks.

Keskmise suurusega Business Central väljastab päevas kümneid tuhandeid telemeetriakandeid. Seega tasub vanu andmeid aegajalt kustutada. Nii ei muutu teenuse andmemahu tasu kulukaks ja ka päringud andmete analüüsimisel on kiiremad.

Andmete visuaalseks analüüsimiseks on Power BI turuplatsil saadaval Microsofti loodud äpp Dynamics 365 Business Central Usage Analytics.



# Hooajaline andmete prognoosimine **R-forecasti** mudeliga



**Arvo Sarapuu,**  
BCS Itera BI arendaja

R-forecast on laialt tuntud prognoosi tegemise tööriist, kus kasutatakse ARIMA mudelit (*Autoregressive Integrated Moving Average*). See suudab küll väga hästi ära kasutada aegridasid ennustuste tegemiseks, ent jääb sesoonsusega arvestamisel veidi siiski hätta. Selle probleemi lahendab aga ARIMA mudeli laiendus SARIMA (*Seasonal Autoregressive Integrated Moving Average*).

**N**ii nagu ARIMAgil, on ka SARIMA kombinatsioon autoregressiivsest (AR) ning liikuva keskmise (MA) mudelist, kus AR-mudeli prognoos vastab muutuja varasemate väärtuste lineaarsele kombinatsioonile, MA-mudeli prognoos varasemate prognoosivigade lineaarsele kombinatsioonile ning I tähistab andmeväärtusi, mis on asendatud oma väärtuste ja eelmiste väärtuste erinevusega.

SARIMA puhul on lisaks rõhk sesoonsusel (S). Nii et kui on olemas andmed, kus on fikseeritud kindla ajaperioodi trendid, siis on SARIMA mudel täpsem (nt ilmaennustused, inimeste käitumine koolivaheajal jne).

## Sesoonsuse olulisus

On olukordi-sündmusi, mis toimuvad alati samal ajal, näiteks riigipühad, vaheajad... või ka näiteks palgapäev – kõik need

mõjutavad muidugi tarbijat. Kui viime kokku sündmuse ja tarbimiskäitumise sel ajal, siis saame seda oma mudelis ära kasutada (nt jäätise müük suvel, jõulukaubad detsembris).

SARIMA sisaldab kolme uut hüperparameetrit (need on näitajad, mis määravad ära mudeli arvutamislõogika). **Hooajalisuse all on aga omakorda veel neli elementi:**

- hooajaliste perioodide autoregressiivne järjestus (millal hooaeg lõpeb),
- hooajaliste perioodide vaheline järjestus (milline muutus tähendab hooaja algust),
- hooajaliste perioodide libiseva keskmise järjestus (veaprotsendiga kontroll),
- ühe hooajalise perioodi ajasammude arv (millest koosneb analüüsiv tsükkel, nt 12 kuud aastas).

Standardmudel ei ole kindlasti sobilik kõikide andmete jaoks. Kõiki mudeli atribuute saab ja tulebki korrigeerida, et saada oma ettevõtte eripärasustele vastav prognoos.

SARIMA üks eelis on see, et kuna hüperparameetreid ei ole palju, siis on võimalik leida kiirelt nendevaheline õige konfiguratsioon. Võrreldes ARIMAgil on aga eriti tähtis, et andmeid oleks piisav hulk prognoosi jaoks. Isegi kolmeaastane ajalugu võib olla liiga lühike. ARIMA/SARIMA mudelit kasutatakse hooajaliste haiguste (gripp/COVID), aga ka õhutemperatuuri, aktsiaturu ning tarbijakäitumise prognoosimiseks eeldusel, et tegemist on andmetega, mis arvestavad sesoonsusega. ■

Andmete prognoosimise mudeli R-forecast laienduse ARIMA kõrval on nüüd kasutusel ka sesoonsust arvestav SARIMA



# PALK JA PERSONAL LAHENDUSED

## palk365.ee

BCS itera



## HRM4Baltics

Microsoft Dynamics 365 Business Central tarkvara baasil toimivad lahendused, mis pakuvad kõige mitmekülgsemaid võimalusi ka keerukamate organisatsioonide juhtimiseks, planeerimiseks ja tasude arvestuseks.



Kiire juurutus ja tõenäoliselt suurim funktsionaalsus palga arvestamiseks, tööajagraafikute ehitamiseks ja personali juhtimiseks.

itera.ee

# MAJANDUSTARKVARA TERVIKLAHENDUSED

BCS itera



**crmlahendused.ee**

CRM LAHENDUSED

**bi365.ee**

ÄRIANALÜÜSI LAHENDUSED

**d365.ee**

ERP LAHENDUSED

**palk365.ee**

HRM LAHENDUSED

BCS Itera on Eesti juhtivaid majandustarkvara lahendusi pakkuv ettevõtte, kelle klientideks on paljud Baltikumi ja Soome juhtivad ettevõtted. Nõustame ja viime ellu konkurentsieeliseid loovaid majandustarkvaralahendusi. Oleme eduka koostöö eest tänulikud üle maailma ca 650 ettevõttele, üle 8000 kasutajale ja paljudele partneritele.

**itera.ee**