

PERSONALITÖÖ | TELLIJAJA MEELESPEA
FINANTSID JA ÄRI | MAKROSUHTED
TOIDUAINETÖÖSTUS | PALGAARVESTUS
KOHANDATAV CRM | ANDMELADU
USERRELATIONSHIP | PROMPTIMINE

äri-IT

SÜGIS 2025

ERP

HRM

CRM

BI

AI



Anne Junolainen

Kinnisvaraäris peab
andmetel põhinev
juhtimine olema
pikaajalise vaatega



Julia Ležeko

CRM-i juurutamise eeltöö olgu
põhjalik ja personaalne



Triinu Raav

Printall viis HRM-lahendusega
personali- ja palgaarvestuse
uuele tasemele



Evali Müls

Business Central tõi Hõhlesse
läbipaistvuse ja kasvu

Botaanik Toomas Kukk:
looduse puhul puuduvad
mustvalged vastused

KOGEMUSLOOD: PRINTALL | HÖHLE | THERMORY | KAPITEL

AUSTATUD BCS ITERA MEESKOND, KLIENDID JA PARTNERID

2025. aasta juunis liitus BCS Itera DIGMATIX Grupiga. See liitumine on meie jaoks oluline ja strateegiline samm. Selgitame, miks nägime BCS Itera liitumises väärtust ning mida see teile kaasa toob.

Kes me oleme?

DIGMATIX Grupp on juhtiv Microsofti äritarkvara lahenduste pakkuja Kesk- ja Ida-Euroopas. Meie teekond sai alguse ligi 20 aastat tagasi Lätis, toona nime all Digital Mind. Sellest ajast oleme kasvanud 400 spetsialistiga grupiks, mis tegutseb Lätis, Leedus, Poolas ja nüüd ka Eestis.

Tänapäevaseks teenindame kliente enam kui 40 riigis, pakkudes Microsofti-põhiseid lahendusi sellistes valdkondades nagu ERP, CRM, HRM, palgaarvestus ja ärianalüüs.

Meie kasvu on toetanud Livonia Partners, tuntud Baltikumi erakapitalifond. Nende toetus annab DIGMATIXile finantssilise tugevuse strateegiliseks kasvuks, investeringuteks uutesse võimekustesse ning võimaluse pakkuda klientidele ja töötajatele suuremat pikaajalist väärtust. Kombinatsioon ettevõtlikust vaimust ja tugevast omanikustruktuurist on võimaldanud meil integreerida piirkonna parimad IT-ettevõtted ühe grupi alla. BCS Itera liitumine on sellel teel meie uusim ja kõige loomulikum samm.

Miks me valisime BCS Itera?

Oleme BCS Itera arengut ja tegevust aastaid imetlusega jälginud. Eestis on nad laialdaselt tunnustatud kui üks tugevamaid Microsofti partnereid, kellel on

üle kahekümne aasta edukat kogemust. Nende asjatundlikkus ERP- ja HRM-lahendustes, eriti jaemüügi-, tootmis- ja teenussektoris, on kõrgelt hinnatud ning võitnud klientide usalduse. Sama oluline on BCS Itera maine professionaalsuse ja pikaajaliste kliendisuhete vallas. Need väärtused ühtivad täiuslikult DIGMATIXi arusaamaga oma rollist.

Kui mõtlesime DIGMATIXi kasvule, paistis BCS Itera meile kohe silma. Nende valdkonnateadmised ja tugev HRM-lahenduste pädevus täiendavad suurepäraselt seda, mida pakume juba teistel Baltikumi ja Poola turgudel. Ühendades jõud, ei asenda ega muuda me seda, milles BCS Itera on parim – me hoopis toetume sellele ja tagame, et asjatundlikkus kandub edasi ja kasvab veelgi.

Mida see teile tähendab?

Meie igapäevane koostöö BCS Itera klientidega ei muutu. Jätkame töötamist sama usaldusväärse meeskonnaga ning teie praegused projektid ja kontaktid jätkuvad katkestusteta. Muutub see, millises mastaabis BCS Itera teenuseid pakub. DIGMATIXi toetusel saab BCS Itera nüüd kasutada suuremat hulka talente, tugevamat tarnevõimekust ja laiemat rahvusvahelist kogemust. Teile tähendab see rohkem võimalusi – olgu tegemist uute Microsofti tehnoloogiate kasutuselevõtu või piiriüleste ekspertide kaasamisega.

BCS Itera meeskonnale avab DIGMATIXiga liitumine uusi võimalusi – kasvu, teadmiste jagamist ning suuremates regionaalsetes ja rahvusvahelistes projektides osalemist, jätkates samal ajal karjääri Eestis. See tugendab mitte ainult

KRISTINE KRAUZE SLUCKA





kogu gruppi, vaid ka kohalikke meeskondi, keda te juba tunnete ja usaldate.

Meie tulevikuvisioon

Äritarkvara maailm muutub kiiresti. Ettevõtted ootavad lahendusi, mis on omavahel paremini ühendatud, intelligentsemad ja globaalsemad. Microsofti pilveteenused, tehisintellekt ja andmepõhised uuendused loovad organisatsioonidele uusi võimalusi oma tegevuse ja kasvu arendamiseks.

Usun, et tulevik kuulub integreeritud terviklahendustele, kus on ühendatud ERP, CRM, HRM, palgaarvestus, analüütika ja pilveteenused ning mis moodustavad ühtse ja sujuva kogemuse. Kombineerides DIGMATIXi ja BCS Itera tugevusi, suudame seda pakkuda paremini kui kunagi varem. Koos saame toetada kliente mitte ainult Eestis, vaid kogu Baltikumis ja Euroopas, olles partner, kes on samal ajal nii kohalik kui ka rahvusvaheline.

Lõpetuseks soovin rõhutada, et liitumine on tunnustus BCS Itera edule ja mainele. Hindame kõrgelt seda, mida see meeskond on üle 20 aasta üles ehitanud, ja oleme uhked, et saame liita nad DIGMATIXi Grupiga. Klientidele tähendab see järjepidevust ja rohkem võimalusi, meile aga grupi tugevnemist ühe piirkonna parima meeskonna toel.

Täna teid usalduse eest ja ootan põnevusega võimalusi, mida koos loome!

Parimate soovidega

Rinalds Sluckis

DIGMATIX Grupi tegevjuht

Äri-IT Sügis 2025

Väljaandja: BCS Itera AS

Projektijuht: Marek Mäido

Kujundus: Allan Kukk

Keeletoimetuse: Kairi Tamuri

Persooni- ja kogemuslood: Gerli Ramler



6

Botaanik
Toomas Kukk:
looduse puhul
puuduvad must-
valged vastused

Kui ühiskond
mõistab, miks on
oluline hoolida
loodusest,
tekib ka surve
otsustajatele.



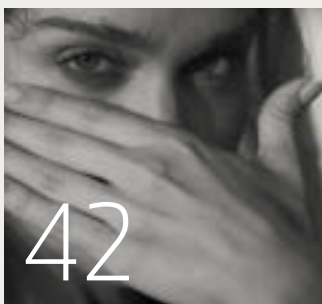
22

Toiduainetööstuse
ERP juurutuse
väljakutsed



25

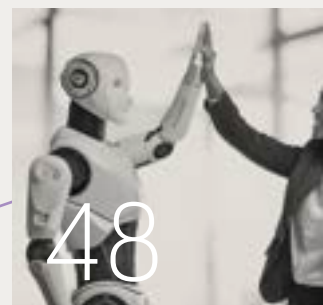
Business
Central ühendab
finantsid ja äri –
juhtimine muutub
läbipaistvaks



42

Destruktiivse
juhtimise
põhjused peituvad
sageli juhi
isiksuses

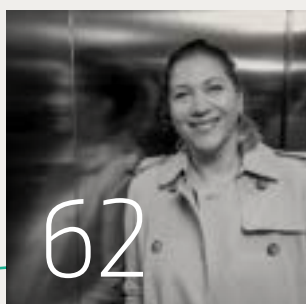
Kaks juhikandidaati
võivad oma naturilt ja
käitumiselt olla parimatel
päevadel üsna sarnased,
aga erineda totaalselt
oma halvimatel
päevadel.



48

CRM

60



62

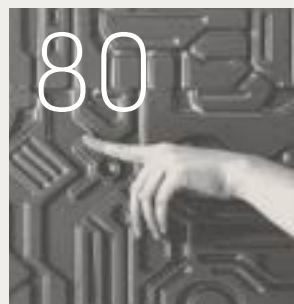
Thermory IT-juht:
CRM-i juurutamise
eeltöö olgu põhjalik
ja personaalne

Meie iga-aastane
rahvusvaheline
konkurss „Thermory
Design Award“ toob
esile meie toodete ilu
ja näitab inimestele,
kuidas kasutada
väärindatud puitu.



76

Kinnisvaraäris
peab andmetel
põhinev juhtimine
olema pikaajalise
vaatega



80

Kuidas andmeladu
aitab teha kindlaima
otsuseid ja pakkuda
paremaid teenuseid

ERP

12



18

Evali Mülts:
Kohalik
meeskond,
globaalne
vaade

Business Central
tõi Hõhlesse
läbipaistvuse ja
kasvu

HRM

41



35

Mitmekesisus,
võrdõiguslikkus
ja kaasatus –
potentsiaal, mitte
“pehmed teemad”

Tarkvara, mis
teeb töö ära –
personalitöö uuel
tasemel.

Iseteeninduse
kasutuselevõtt suurendab
läbipaistvust, hoiab
töötajad kursis ning
tagab sujuva infovoogude
liikumise kogu
organisatsioonis.



52

Palk Baltikumis –
puhkusest
maksuden!

66

Makrosuhted klientidega
ei teki üleöö – hea CRM-
lahendus aitab neil
aastateks kestma jääda

BI

74

AI

88



90

Copilot
Business Centrali
majandustarkvaras:
AI-abimees
juhi töölaual

FOTO: MARKO MUMM

BOTAANIK TOOMAS KUKK: LOODUSE PUHUL PUUDUVAD MUSTAD JA VALGED VASTUSED

„Kui inimene ei tunne taimi, ei pane ta neid lihtsalt tähele,” ütleb botaanik, Eesti Looduse peatoimetaja Toomas Kukk. Ta ise on taimemaailmas tegutsenud aastakümneid, jagades sadadele üliõpilastele oma teadmisi ja kogemusi, kirjutanud neid raamatutesse ja ajakirjadesse, koostanud herbaariumeid ja suunanud energiat Eesti loodust puudutavatesse otsustesse.

Toomas Kukk on inimene, kelle silmad lähevad särama, kui jutt jõuab puisniitude ja pärandkooslusteni. Samal ajal ei jää ta idealistlikuks unistajaks, vaid vaatab loodust keskkonnateadlase kainuse ja murega – maailm ei püsi koos iseenesest ja mitmed asjad liiguvad vales suunas. „Loodus on keeruline. Ei ole musta ega valget,” ütleb Kukk, kui küsida, milliseid otsuseid tuleks looduskaitstes ja keskkonnapoliitikas langetada. Tema sõnul on ekspertiise, mille tulemused võivad olla formaalselt korrektsed, ent on siiski üksteisest erinevad ja eeldavad erinevaid tegevusi, sest tulemusi on mõjutanud nii meetodid, valimid kui ka ajaraam. Näiteks Väikese väina tammi puhul on aastaid räägitud kalade liikumiseks olulistest tammiavadest. On mereteadlasi, kelle arvates on kavandatavad avad mõttetud, ning on teadlasi, kes peavad neid väga oluliseks. Kuke hinnangul on mõlemal poolel õigus. Loodusteaduslike ekspertiiside häda on selles, et kuigi pealtnäha on kõik õige, võivad osast ekspertiisidest puududa mõned täiendavad proovid.

Sama dilemma on Ahja jõe paisu likvideerimise plaaniga. Kohalik inimene, kes pakub paadisõitu, kardab põhjavee alanemist ja pelgab harjumuspärase elukorralduse kadumist. Teadlane näeb aga võimalust taastada looduslik veerežiim, mis toimis aastakümneid tagasi. „Looduse taastamine ei ole tegelikult tagasipöördumine. Me ei naase aas-

tatetagusesse aega kunagi täpselt, kuigi võime seda üritada. Eelkõige tuleb mõista, miks me üldse midagi muuta tahame,” lausub Kukk.

Kuke sõnul on loodus- ja keskkonnakaitse tihti nagu laste kasvatamine – igaüks arvab, et on selle ala asjatundja ja teab, kuidas seda teha tuleb. „Samamoodi peetakse end kõige targemaks metsade ja puisniitude säilitamise ning soode taastamise teemal.” Näiteks tundub Eestis olevat soid ju küll, aga need on erineva väärtusega sood. Panustada tuleks seniste soode seisukorra parandamisse.”

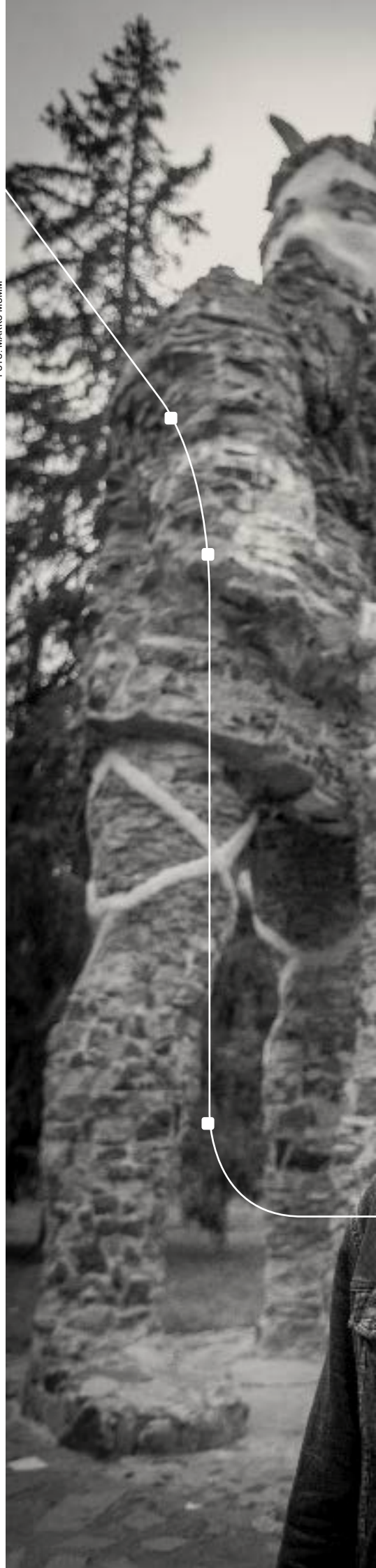
Metsa puhul näib samuti laias laastus ja paberil, et Eestis seda jagub. „Meile tundub, et kõik on roheline, ning satelliidipilt ja võrdlus muu Euroopaga justkui kinnitavad seda. Ent kui lähemalt vaadata, siis väärtuslik loodusmets on kiiresti kadumas ning alles on jäämas vaid noored metsad ja istandused. Ökoloogile rõõmu pakkuvaid loodusmetsi jääb järjest vähemaks. Ka seened ja taimed vajavad kindlaid elupaiku – seenelkäimine on küll paljudele eestlastele rahvuslik traditsioon, aga inimesed ei pruugi tajuda, et seened ei kasva igas metsas. Kui vana metsa asendab noor kultuurmets, siis seened ja paljud taimed ei tule kaasa.”

Kukk rõhutab, et 200-aastast metsa saab taastada ainult 200 aasta jooksul. „Ent meie metsaseaduse järgi on juba 1,3-meetrine puu mets ehk

FOTO: MARKO MUJIM



FOTO: MARKO MUJIM



siis väga noori puid nimetatakse juba metsapuudeks. See on statistiline, mitte ökoloogiline määratlus. Kahjuks või õnneks soosib praegune aeg arvamuste erinevust ja desinformatsiooni ning kõiges selles infomüras orienteerumine on keeruline teema. Kui inimene otsib tõde, leiab ta sageli lihtsalt infot, mis kõlab sobivalt. Tehisintellekti annab argumendid ükskõik mille tõestamiseks. Vajame rohkem kriitilist mõtlemist ja usaldusväärseid allikaid.”

Puisniidud ei püsi iseenesest

Toomas Kuke südameasi on aastakümneid olnud Eesti pärandkooslused, eriti puisniidud. „Need ei ole iseenesest püsivad kooslused – niite peab liigirikuse säilitamiseks keegi niitma või seal loomi karjatama. Kui seda ei tee, siis maapind kattub surnud floora kihiga ja taimeliigid lihtsalt kaovad. Samal ajal ei kannata taimed liiga tihedat majandamist, väetamist ega kündmist, piisab kord aastas niitmisest.”

Kukk meenutab 1990. aastaid, mil Eestis toimus esimene puisniitude inventuur. „Teadsime, et neid on säilinud, aga täpset ülevaadet polnud. Käisime mööda Eestit, küsisime metskondadest, piirkonna asjatundjatest ja seal elavatel inimestel, et kus midagi alles võib olla. Niimoodi saigi kokku raamat „Puisniidud”. See oli suur töö. Tol ajal tundus, et niitude olukord pole veel kriitiline, sest meil oli palju pisikesi maamajapidamisi. Praeguseks on väikeloomapidamine Eestis kahjuks taandunud ning üht-kaht lehma ja kümme lammast pidavad talud on peaaegu

200-aastast metsa saab taastada ainult 200 aasta jooksul.

kadunud. Paljudest taludest on saanud suvilad või need on maha jäetud, põllud võsastuvad või metsastatakse. Nii aga vähendame oma looduse rikkust ja jääme ilma olulistest loodusväärtustest. Niitude säilitamiseks on tegelikult toetussüsteem olemas, kuid need toetused ei motiveeri piisavalt. Eks kõik toetused ongi kahe otsaga asjad, sest nende saamine võib olla kaunis bürokraatlik.”

Üks suur mure on ka teadmiste kadumine. Kui keegi on harjunud oma heinamaad niitma ja teab, kus kasvavad pääsusilmad või nurmenukud, siis tema töö säilitab midagi. Kui see inimene kaob, ei võta keegi enam seda tööd üle. Metsnikud ja metsavahid on ära kaotatud ning koos nendega on läinud ka kohalikud teadmised konkreetse maa-ala kohta. Metsi ja niite hooldatakse kontorist, teadmata sageli kohapealseid olusid. „Aga loodus ei ole haldusüksus,” nendib Kukk. „Asjatundmatule võib paista, et tal on suur tühi heinamaa, mida keegi sihtotstarbeliselt ei kasuta – istutaks õige sinna puud peale ja kasvataks metsa? Tartumaal oli meil hiljuti üks selline kurb näide. Ent sellega tehakse suur karuteene niidutaimede säilimisele.”

Botaaniku töö on enamat kui lillede nuusutamine

Kui küsida, millal Kukk mõistis, et



loodus on tema tee, ei oska ta välja tuua üht kindlat hetke. „See huvi kasvas tasapisi. Kui õpid taimi tundma, hakkad neid ka märkama. Mina käisin Tallinnas loodusmaja loodussõprade ringis. Arvan, et sellised paigad on suurepäraseks kasvulavadeks tulevastele loodushuvilistele.”

Nüüdseks on Toomas Kukk botaanik, kes on tegelenud aastakümneid taimede uurimise ja oma teadmiste edasiandmisega. „Minu eriala on taimekogud ehk herbaariumid. Niidud ja heinamaad on mulle väga oluline valdkond. Töökohti on mul aga alati olnud mitu, sest tänapäeval ei saa kõiki mune ühte korvi panna. Elu teeb omi korrektsioone ning ma olen harjunud jagama end mitme töökoha vahel,” räägib Kukk. „Kõige selle kõrvalt peab kindlasti jääma aega ka välitöödele ehk looduses käimisele. Olen Tallinnast pärit, läksin omal ajal Tartusse ülikooli ja sinna olengi jäänud.”

Muigamisi ütleb Toomas Kukk, et tegelikult käib ta looduses ainult raha eest. „Eelmisel aastal olin suve jooksul 45 päeva välitöödel. Ausalt öeldes pärast seda enam loodusesse jalgutama minna ei jõua,” selgitab ta. Eriti südamelähedased on talle Lääne-Eesti, Saaremaa Viidumäe looduskaitseala ning Virtsu kant. „Üldiselt ei ole ma suur reisija, viimased aastad pole Lätist kaugemale jõudnud. Põhjus on lihtne: Eesti taimeestik on piisavalt põnev ja meil on nii ägedaid mitmekesiseid majutuskohti. Püüame välitöödel alati katuse all ööbida. Tunnen end olevat telkimise eest väljas ja lisaks peavad herbari-

Metsnikud ja metsavahid on ära kaotatud ning koos nendega on läinud ka kohalikud teadmised konkreetse maa-ala kohta.

seerimiseks olema teatud tingimused.” Kukk on ka seda meelt, et kohalikke restorane ja majutuskohti tuleb oma külaskäiguga toetada. Samamoodi on ta poes valmis Eesti mahetoidu eest rohkem maksma, sest usub, et selle tootmine on samm õiges suunas nii looduse kui ka inimeste tervise heaks.

„Mul on tugev kogujageen,” tunnistab Kukk. „Nii minu töö kui ka hobi on koguda Eesti Maaülikoolile herbaariumisse taimi. See kogu täieneb ja suureneb pidevalt. Ekslikult võib jääda mulje, et herbaarium on abivahend, kust õppida, aga tegelikult on see teaduslik vahend, mis annab täpseid leiuandmeid ja võimaldab teha teadusuuringuid. Meie vanimad taimed on kogutud juba enam kui 200 aastat tagasi!”

Taimi tuleb koguda ja hoiustada väga kindlate juhiste järgi. Enne hoidlasse jõudmist külmutatakse taimed esmalt 30 miinuskraadi juures, et kõikvõimalikud putukad kaoks. „Koguhoidjate suurim mure on, et putukad kogusse ei satuks, sest siis tuleb kogu herbaarium uuesti külmutada,” selgitab Kukk. „Pealtnäha võib botaaniku töö tunduda pelgalt lillede nuusutamise ja

Kui ühiskond mõistab, miks on loodusest hoolida oluline, tekib ka surve otsustajatele.

taimede raamatu vahele sättimisena, kuid tegelikult on see äärmiselt täpne, detailne ja füüsiline töö. Päevade kaupa tuleb liikuda mööda vaheldusrikast maastikku, läbides iga päev 10–15 kilomeetrit, pidevalt kummardudes ja taimi uurides. Õnneks köidab see töö ja eluviis ka noori. Kui keegi süveneb mõnda spetsiifilisse valdkonda ja tegeleb sellega – kogub taimi, marke, märke, Tarbeklaasi tooteid või midagi muud –, on see meie ajaloo seisukohalt suur asi.”

Kuke puhul on kogumisgeen lõõnud välja veel nii mõneski kohas. Vanast ajast on tal margikogu, kuhu kuuluvad nõukogudeaegsed margid alates 1922. aastast. Ta tunnistab, et oli vanasti innukam. Nüüd kogub ta marke pigem juhuslikult, sest vaba aega on vähem ja samuti on tolle ajastu marke raskem leida.

Toomas Kuke teine hobi on botaaniline kirjandus ja just Eesti looduse kohta käivad raamatud. Neid kasutab ta tööalaselt sageli ning kiidab, et on väga mugav, kui vajaliku raamatu saab otse enda riulist võtta. Jah, osa raamatuid on küll digitaliseeritud, kuid praegu on vastuseid ja andmeid endiselt lihtsam otsida paberraamatust.

Eesti Loodus on enamat kui ühe valdkonna ajakiri

Ajakirja Eesti Loodus on Toomas Kukk juhtinud 2001. aastast. Väljaandel on oma kindel autorite ring ja tugev toimetuskolleegium, lisaks omajagu kaasautoreid. Eesti Loodus ilmub kuus korda aastas, kusjuures koolidesse lä-

heb see tasuta. Peatoimetajana on Kukk pidanud silmas, et teemad ei piirduks ainult loodusega, vaid ulatuksid Eesti rahvapärимusest ja ajaloo kuni arheoloogiani. Looduse tundmine peab algama laiemast kultuurikon-tekstist: miks mingi maa-ala on püha, kuidas rahvas on midagi märganud või kasutanud. Iga ajakirjanumber keskendub ühele peateemale, mida põhjalikult käsitletakse.

„Võib öelda, et Eesti Loodusel materjalipuudust pole, aga toetuseta me seda ajakirja välja anda ei saaks, sest eesti keeles lugejaid on vähe. Kuigi oleme pidevalt oma e-väljaannet arendanud, soovitakse ikka paberväljaannet lugeda ja inimesed ei taha enam nii palju arvutis olla. Ma ise loen samuti ajalehti vanamoodsalt paberi pealt,” räägib Kukk. Tema sõnul pole kõige olulisem päevasõnum, mille saab kätte ka sotsiaalmeediast, vaid pigem mah-lakad arvamusküljed, mida on mõnus paberilt lugeda. „Ka mina ei taha vabal ajal olla arvutis rohkem kui vaja. Samas me ei saa ka veebita, sest sinna on hea riputada pikemaid artikleid ja intervjuusid, täiendusi ning kvaliteetseid videoid ja fotosid.”

Looduse tundmine võiks Kuke sõnul olla Eesti inimestel kui maarahval parem, ent talle teeb siiski rõõmu, kui populaarseks on kasvanud andmebaas elurikkus.ee, kuhu huvilised saavad taimevaatlusi kirja panna. „Looduse-

FOTO: MARKO MUMM





Toomas Kukk

Sündinud

11. juunil 1971 Tallinnas

Haridus

Jakob Kunderi nimeline
Tallinna 32. keskkool (1989)

Tartu Ülikool, bioloogia eriala
(BA 1993, MA 1995)

Töö

1991 – tänaseni Eesti Maaülikooli
põllumajandus- ja keskkonnainsti-
tuut, praegu herbaariumi vanem-
kuraator

2011 – tänaseni ajakirja
Eesti Loodus peatoimetaja

MTÜ Loodusajakiri juhatuse liige

Kuuluvus

corp! Ugala vilistlaskogu

Eesti Looduseuurijate Selts

Pärandkoosluste Kaitse Ühing

Eesti Ornitoloogiaühing

Euroopa flora kaardistamise
komitee

vaatluste maratonid toovad inimesi loo-
dusele lähemale. Inimesed määravad
taimi ja botaanikud kommenteerivad.
Kui on valesti määratud või kehvasti pil-
distatud, siis annavad eksperdid kohe
märku. See aitab arendada nii kogukon-
da kui ka teadust.”

Sotsiaalmeedia on kasulik

Sotsiaalmeedia mõju hindab Kukk
pigem positiivseks. „Facebooki grupis
„Eestimaa seened“ on 67 000 ini-
mest, „Eestimaa flora“ grupis 5500.
Seente grupis on 10 postitust päevas,
asjatundlikumad kommenteerivad ja
aitavad algajaid. See on suurepärase
võimalus hoida looduse vastu huvi üle-
val – inimesel on küsimus, ta postitab
ja saab vastuse. Tekib hasart, et saaks
veel midagi põnevat postitada. Seega
jah – sotsiaalmeediast on kasu,” nendib
Kukk. „Siiski ei saa kõike jätta tehnika
hooleks. Hea taimetundmine tekib aas-
tate jooksul, seda ei saa inimese eest
ära teha ei tehisintellekt ega rakendus.
Kui keegi tahab õppida, siis aitame
rõõmuga. On ääretult meeldiv näha
huvilisi, kelle silmad säravad ja kes on
valmis panustama oma aega ja raha, et
käia taimi otsimas. Taimeteadusele on
neist vaatlustest palju kasu, sest suvi
on lühike, tööd palju ning botaanikud ei
jõua ise kõike teha. Meie valdkond töö-
puuduse all ei kannata, nutirakendused
ei saa meie eest kõike tööd ära teha.”

Üks eestlasi kõnetav teema – ravim-
taimed – on Kuke hinnangul aastate
jooksul tulnud ja läinud. „On tore, et
ravimtaimed on taas päevakorras, sest
see suurendab huvi taimede vastu

üldisemalt. Minu lemmikjook on näiteks
nõmm-liivatee, kõha vastu kasutan
sookailu. Neid taimi kogun metsas
käies,” jutustab Kukk ja lisab, et paraku
on sageli nii, et kes seentest või ravim-
taimedest huvitub, seda muud taimed
ei huvita. „Kellele meeldivad dekoratiiv-
taimed, seda muu ei köida. Samal ajal
on Eesti aianduses palju taimetundjaid,
kes koguvad aiataimi ja kelle aiad on
tõesti mitmekesised. Mulle endale küll
taimede sissetoomine ei meeldi, sest
nagu elu on näidanud, on karuputkest,
kitsehernest ja lupiinidest lahti saada
kaunis tüütu.”

Kukk usub, et looduskaitse tulevik
sõltub teadlikkusest. „Kui ühiskond
mõistab, miks on loodusest hoolida olu-
line, tekib ka surve otsustajatele. See ei
ole ainult looduskaitse, vaid kõigi ühi-
ne vastutus, sest nii keskkonnakaitse,
põllumajandus, turism kui ka toitlustu-
sasutused puutuvad kokku loodusega.
Suuremad projektid peaksid kaasama
kohalikke inimesi ja arvestama nende
vajadustega.”

Uute trendide ja uuendustega aita-
vad kursis püsida kõige paremini ini-
mesed ja nendega suhtlemine. Ülikooli
ajal liitus Kukk akadeemilise organi-
satsiooniga corp! Ugala ning soovib
korporatsiooni astumist teistele. „See
on elukestev suhtlus nooremate inimes-
tega, kes tegutsevad teistel elualadel,
ning mis aitab hoida ka iseennast noo-
rena. Iga inimene võiks hoolitseda, et
tal oleks nooremaid sõpru, sest noored
teevad paljudes valdkondades vanema-
tele silmad ette. See paneb ennastki n-ö
jooksma, sest ma ei saa jääda puhka-



**ERP trendid
ja kuidas Business Central
nendega kaasas käib 14**



**Kohalik meeskond,
globaalne vaade: Business
Central tõi Hühlesse
läbipaistvuse ja kasvu 18**



**Toiduainetööstuse
ERP juurutuse
väljakutsed 22**



Mitmekesisus, võrdõiguslikkus
ja kaasatus – potentsiaal, mitte
“pehmed teemad” 35



Business Centrali
tehnoloogiline areng
ning selle mõju IT-haldusele
ja äritegevusele 25



Business Central: ERP, mis ei
uue juhuslikult, vaid areneb
strateegiliselt

130 sammu edasi: Business
Central kui turu kõige
kiiremini arenev ERP 38



Tellijä meespea
majandustarkvara
analüüsietapiks 28

ERP TRENDID

JA KUIDAS BUSINESS CENTRAL NENDEGA KAASAS KÄIB

Oleme juba aastaid tõdenud, et sõltumata äri põhitegevusest on ettevõtted muutunud tehnoloogiakeskseks ja võib isegi öelda, et tehnoloogiast sõltuvaks. Viimastel aastatel on eriti tähtsaks muutunud äritehnoloogiatega ülikiire areng ja organisatsioonide vajadus sellega sammu pidada. See omakorda aga tähendab pidevat investeerimist versiooniuuendustesse ja kaasaegsematesse majandustarkvaradesse.



Marek Maido,
BCS Itera juhatuse liige

Viis peamist põhjust, miks peab arenguga kaasas käima

- 1. Süsteemide aegumise tõttu võib tekkida olukord, kus lahendus enam ei tööta.** Paljud meist on teadlikud Eesti pensionisüsteemi SKAIS probleemidest, kus riik seisab silmitsi riskiga, et aegunud infosüsteemi tõttu ei suudeta tulevikus enam pensione maksta. Teine tuntud näide on 2024. aasta algusest, mil New Yorgi ühe suurema lennujaama lennujuhtimissüsteemid lakkasid töötamast, kuna olid aegunud. Sarnane olukord võib tekkida ka ettevõttel, kes arvab, et saab kasutada oma IT-süsteemi seni, kuni see töötab. Selle tagajärjel võib organisatsioon sattuda keerulisse olukorda, kus tuleb teha ebamugavaid otsuseid ja investeringuid.
- 2. Tekkida võib kriitiline olukord, kus ei ole enam aega valmistada põhjalikult ette uue ERP-lahenduse projekti.** Üldjuhul võtab erinevate lahenduste ja partneritega tutvumine, nende valideerimine ning pakkumiste saamine aega

vähemalt aasta. Kriitilises olukorras sellist ajaakent ettevõtte ei ole. Olukord võib lõppeda sellega, et tehakse kas väga kallid või väga valed valikud. Veel hullem, kui mõlemad.

- 3. Arenguga aeglaselt või mitte kaasaskäimisel on kõrge hind.** Mida pikem on ajaline vahe tehnoloogiliste uuenduste kasutuselevõttus, seda kallim ja keerukam on hiljem uute lahenduste rakendamise. Tehnoloogia arenguga muutuvad ka ettevõtte protsessid ning kui arengusse tekivad pikad pausid, ei jõua organisatsioon orgaaniliselt sammu pidada. Pikemate pauside juures on vajalike muudatuste hulk suurem ja nende juhtimine ettevõttes palju keerukam. Lisaks tuleb oluliselt rohkem aega panustada uue lahenduse arhitektuuri läbimõtleamiseks.
- 4. Vananenud lahendused pidurdavad organisatsiooni arengut.** Tehnilistel põhjustel ei saa vananenud lahendusse enam uusi arendusi ja täiendusi lisada. Uue süsteemi jaoks tuleks need uuesti arendada. Kui on võimalus, et mõne aasta jooksul toimub süsteemi



vahetus, jääb me kogemuse põhjal ettevõttes tehnoloogiline areng seisma – vanasse süsteemi investeerimine tähendaks kahe-kolmekordset kulu. Lisaks on vanade süsteemide puhul oluliselt vähem spetsialiste, kes neid tunnevad.

5. Konkurentsivõime. Kunagi üks ettevõtja kiitles, et tal on oma sektoris suurim kasum, sest ta ei kuluta IT peale. See on sama, kui tippsportlane hoopleks, et kuna ta trenni enam ei tee, siis on ta palju vähem väsinud kui konkurendid. IT-investeeringud on tuleviku vundament ja konkurent-sieelis. Rahvusvahelised ERP-lahendused arenevad meeletu kiirusega ja nende tähtsust on raske ülehinnata.

ERP-lahenduste trendid

Aastal 2025 on ERP-i maastikul olnud mitu olulist muutust. Vaatame, mida toovad välja Forbes, Forrester, Gartner, IDC, Deloitte ja PwC. Üldine arusaam tulevikust on see, et tehnoloogia ja ettevõtte strateegia on omavahel tihedalt seotud, luues ettevõttele pidevalt muutuval turul arenemise ja kasvu platvormi. Väljatoodud trendid on soovitus neile, kes on tegemas uue ERP-i platvormi valikut.

AI agendid ja tehisintellektil põhinevad otsustustööriistad

Üks silmapaistvaim trend on tehisintellekti (AI) ja automatiseerimise integreerimine ERP-süsteemidesse. Hakkame tõenäoliselt palju kuulma sellisest uuest mõistest nagu **AI agent** (*agentic AI*). See on loodud täitma kee-

rukaid ülesandeid minimaalse inimsekumisega – põhimõtteliselt on tegevist autonoomse lahendusega. Kuna ettevõtted mõistavad AI potentsiaali tootlikkuse tõstmisel, on oodata suurt nihet praktiliste rakenduste suunas.

PwC (6) hinnangul toob see kaasa tööjõu ümberkujunemise, kus kõrvuti töötavad nii inimesed kui ka AI agendid. See kahekordistab teadmispõhise töö võimekust ja tõstab tootlikkust, kuid eeldab ka uusi juhtimisvõtteid, et toetada inimeste ja AI koostööl põhinevaid meeskondi. Deloitte (1) prognoosib, et 2025. aastaks kasutab generatiivset AI-d rakendavatest ettevõtetest „krattide“ lahendusi 25% ning 2027. aastaks kasvab see näitaja 50%-ni.

Business Central kui Microsofti ERP-lahendus on viimastel aastatel jõuliselt panustanud Copiloti integratsioonidesse. Copilot on Business Centralisse sisse ehitatud tehisintellektil põhinev assistent. Siin on tema peamised funktsionaalsused.

Rollipõhine tugi ja töövoogude automatiseerimine ehk Copilot toetab erinevaid ärifunktsioone, sh

- ▶ müük ja turundus: automaatne e-kirjade koostamine, pakkumiste loomine, kliendisuhtluse kokkuvõtted;
- ▶ ostud ja varude haldus: soovitusel tellimuste optimeerimiseks, varude prognoosimine;
- ▶ finants: aruannete koostamine, eelarvete võrdlus.



Integreeritus Microsofti

ökosüsteemiga ehk Copilot töötab koos teiste Microsofti toodetega, nagu Excel, Outlook, Teams, Power BI, Power Apps ja Power Automate, võimaldades näiteks

- ▶ luua Outlookis saadud päringute põhjal automaatse pakkumise Business Centralis;
- ▶ genereerida Teamsis toimunud arutelude põhjal tegevuspunkte.

Tehisintellekti integreerimine ERP-süsteemidesse on ülioluline andmepõhise otsustamise tõhustamiseks. Gartner (4) prognoosib, et 2028. aastaks teeb vähemalt 15% igapäevastest töösustest AI autonoomselt.

Forrester (3) rõhutab, et oluline on kujundada kultuur, mis väärtustab andmepõhist otsustamist, kasutades ERP-süsteemides arenenud analüütilist äriliste tulemuste parandamiseks. Samamoodi toob Deloitte (1) esile pilvepõhiste ERP-lahenduste väärtuse – need lahendused pakuvad reaajas ülevaateid, parandades seeläbi finantsjuhtimist ja strateegilist planeerimist.

IDC (5) lisab, et 2025. aasta lõpuks kasutab 35% organisatsioonidest AI-põhiseid digitaalseid töökohti ja investeerib koolitusprogrammidesse, et tõsta töötajate oskusi ja koostöövõimekust.

Pilvepõhised lahendused

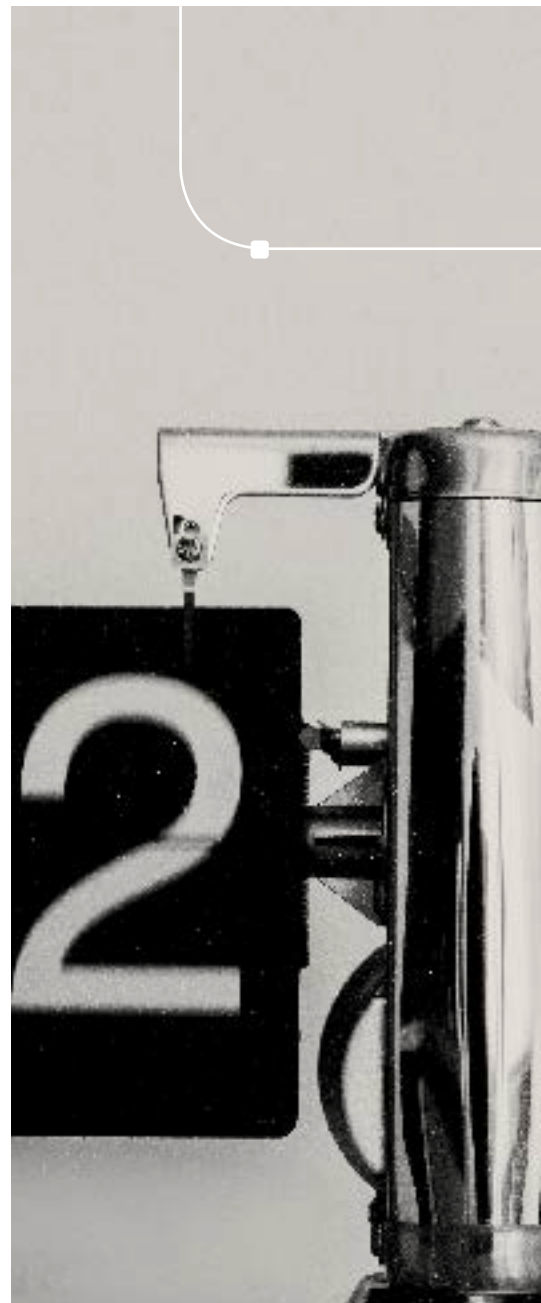
Hübriidlahenduste levikuga on selgelt näha liikumist pilvepõhiste (*cloud-native*) lahenduste suunas. Näi-

liselt pole selles midagi uut, kuid sageli ei mõisteta, et see on ettevõtetele hädavajalik, et kohaneda kiiresti muutuvate turuvajaduste ja väljakutsetega. Gartner (4) prognoosib, et 2025. aasta lõpuks ulatuvad lõppkasutajate kulutused avalikele pilveteenustele 723 miljardi dollarini. See viitab ERP-süsteemide olulist siirdumist pilveplatvormidele. Üleilmne IT-le tehtud kulutuste maht ulatub Gartneri (4) hinnangu põhjal 2025. aasta lõpuks 5,75 triljoni dollarini, mis tähendab 9,3% kasvu võrreldes eelneva aastaga.

Business Centrali majandustarkvara on viimasel kümnendil arenenud just nimetatud suunas ja oluline osa klientidest kasutab pilvepõhist rakendust. Microsoft laseb aastas välja kaks uut versiooni, mis uuenevad taustal ja on automaatselt kättesaadavad kõikidele kasutajatele. See tagab ettevõtetele alati kõige uuema tehnoloogia ja funktsionaalsuse.

ESG aruandlus ja süsinikujalajälje jälgimine

Vaatamata sellele, millised on riiklikud nõuded, tegelevad ettevõtted vastutustundliku majandamisega järjest tugevama hooga. Kuna regulatiivsed nõuded kasvavad ja sidusrühmad ootavad suuremat läbipaistvust, eeldatakse, et ettevõtted suunavad rohkem ressursse keskkonna-, sotsiaal- ja juhtimispõhimõtete (ESG) algatusesse. Suundumus ei peegelda üksnes reageerimist vastavusnõuetele, vaid on ka avaldus ettevõtte vastutustundest, viidates sellele, et jätkusuutlikud prak-





tikad muutuvad äristrateegiate lahutamatuks osaks.

Business Centrali ESG funktsionaalsus on 2025. aasta uuendustega saanud olulise täienduse, mis laseb ettevõtetel paremini vastata kestlikkusaruandluse nõuetele.

Järgnevalt paar olulist funktsionaalsust.

Kestlikkusaruandluse moodul

Business Centralisse on lisatud spetsiaalne moodul, mis võimaldab pidada arvestust kasvuhoonegaaside (nt CO₂, CH₄, N₂O) emissioonide üle kolmes ESG standardi määratletud skoobis. Moodul lubab sisestada andmeid käsitsi või kasutada sisseehitatud valemeid, samuti arvutada CO₂ ekvivalente ja koostada aruandeid.

Rollikeskus kestlikkuse juhile

Versioonis 26 on loodud eraldi rollikeskus nimega *Sustainability Manager*, kuhu on koondatud kõik kestlikkusega seotud lehed ja tööriistad.

Kokkuvõtteks

ERP-maailm areneb enneolematu kiirusega ning ettevõtted, kes soovivad püsida konkurentsivõimelised, peavad olema valmis nii tehnoloogiliselt kui ka kultuuriliselt muutuma. Tehisintellekti ja pilvepõhiste lahenduste laialdasem kasutuselevõtt, andmepõhine otsustamine ning kasvavad ESG nõuded on trendid, mis ei jäta ühtegi organisatsiooni puutumata.

Microsoft Dynamics 365 Business Central on hea näide, kuidas kaasaegne

ERP-lahendus aitab ettevõtetel nende arengutega sammu pidada. Regulaarsete uuenduste, Copiloti võimekuste ja ESG-moodulite toel pakub Business Central ettevõtetele tööriistu, mis aitavad neil muutusi juhtida, võimalusi kasutada ja oma strateegilisi eesmäärke kindlamalt saavutada.

Seega ei ole küsimus mitte niivõrd selles, kas tehnoloogilistesse uuendustesse investeerida, vaid pigem selles, kuidas ja millal seda kõige targemini teha. Õigel ajal tehtud otsused annavad organisatsioonile vajaliku paindlikkuse ja jõu, et liikuda enesekindlalt tulevikku.

Kasutatud allikad

1. [deloitte.com](https://www.deloitte.com) Deloitte Global's 2025 Predictions Report: Generative AI
2. [forbes.com](https://www.forbes.com); 2025 Cloud ERP Trends According To Industry Giants
3. [techtarget.com](https://www.techtarget.com); Expert: Agile data-driven decision-making key to growth
4. [reuters.com](https://www.reuters.com) Over 40% of agentic AI projects will be scrapped by 2027, Gartner says
5. [sap.com](https://www.sap.com), What IDC FutureScape's top 10 intelligent ERP predictions mean for your 2025 business strategy
6. [pwc.com](https://www.pwc.com) PwC: AI agents will transform businesses and employment within 12 to 24 months

KOHALIK MEESKOND, GLOBAALNE VAADE: BUSINESS CENTRAL TÕI HÖHLESSE LÄBIPAISTVUSE JA KASVU

Fiiberoptiliste kaablite paigaldamiseks vajalike mikrotorude tootja Höhle astus suure sammu digitaliseerimise suunas, kui võttis kasutusele rahvusvahelise majandustarkvara Microsoft Business Centrali. Uue süsteemi juurutamine oli osa laiemast muutusest, mis hõlmas ka ettevõtte omanikuvahetust, töökorralduse ümberkujundamist ja kaasaegsema juhtimiskultuuri kujundamist.

PETRO

Helleman



Raplamaal, Lõiuuse külas asuv Höhle (uue nimega HellermannTyton OÜ) tegutseb 2015. aastast. 2023. aastal müüdi ettevõtte Ameerika omanikule Aptiv PLC (kes on noteeritud USA börsil) ning liideti HellermannTyton grupi Inglismaa üksusega, kes valmistab kaablitarkvaraid erinevate tööstusharude tarbeks. Höhle on kontserni andmesidevaldkonna ettevõtte, kus toodetakse mikrotorusid, mis on vajalikud fiiberoptiliste kaablite paigaldamiseks, näiteks ülikiire interneti ühendamiseks hoonetesse või signaalide edastamiseks mobiilimastidesse. 96% Höhle toodangust läheb ekspordiks ning seda enamasti Skandinaaviasse, Saksamaale ja Inglismaale.

„Meie ettevõtte oli seni lihtsa ülesehitusega ning see on olnud väga hea baas uue tarkvara juurutamiseks. Müüki ja tootmist juhtisid kolm-neli inimest, raamatupidamisteenust ostsime sisse. Kasutasime Exceli tabeleid ja raamatupidamisprogrammi SAF ning suur osa teadmistest ja juhtimisinfost oli inimeste peades. Nüüdseks oleme osa suurest rahvusvahelisest grupist, kus infovahetuse kiirus, läbipaistvus ja täpsus on otsustava tähtsusega. Peame täitma nii Eesti kui ka Inglismaa raamatupidamisstandardeid ning vastama USA börsinõuetele – see nõuab täiesti teistsugust süsteemi ja töökorraldust,” selgitab Höhle finantsjuht Evali Mülts.

Ettevõttel oli vaja leida ühtne tarkvaralahendus ning valituks osutus Business Central, sest see sobib hästi



FOTO: MARKO MUMM

rahvusvahelise haarde ja kasvavate vajadustega ning on sobilik nii 50 kui ka 300 töötajaga ettevõttele. Üks suur pluss on ka see, et programm kuulub Microsofti toodete perekonda. „Soovisime lahendust, mis oleks piisavalt paindlik, rahvusvaheline ja skaleeritav. Ettevõtted, kellel on riigipõhised süsteemid, jäävad varem või hiljem hätta. Meil on harud Eestis, Saksamaal ja Inglismaal ning vajame ühtset vaadet. Business Central võimaldabki hallata eri riikide andmeid ühes keskkonnas – juhul on ühe klõpsuga ülevaade kogu grupist.“

Inimesed võtsid muudatused huviga vastu

Eestis on uus tarkvara praegu kasutusel peamiselt finants- ja komplekteerimisüksuses, kokku kasutab tarkvara kümme töötajat. Sügisel, kui tootmisse lisanduvad skännerid, kaasatakse süsteemi suurem osa tootmisosakonna inimestest. „Meie ettevõttes on väga tugev valmisolek koostööks ja arenguks. Inimesed tunnevad huvi, kuidas saaks tööd lihtsamaks teha, ja nad on aktiivsed. Enne juurutust kaasasime erinevad osapooled, et kuulda nende ootusi.“

Hõhles kulges tarkvara juurutamine tempokalt: jaanuaris toimusid esimesed töötoad ja juba maist alates töötati uues süsteemis. „Kõik kulges väga hästi. Majast oli kaasatud neli inimest, kellest igaüks esindas oma valdkonda. Tänu sellele tulid otsused kiiresti ja saime paljudest eriarvestustest hoiduda. Business Centralis leidis häid standardlahendusi, mis sobitusid meie vajadustega. Me ei pidanud tegema

Väga olulised olid reaalsed kohtumised ja töötoad enne juurutamise algust.

kompromisse, sest leidsime head variandid olemasolevast programmist,” selgitab Mülts. Ta kiidab BCS Itera konsultante, kes mõistsid kliendi mõtteid poolelt sõnalt, olid realistlikud, tulid kaasa ja pakkusid tõhusaid lahendusi. „See tegi kogu protsessi palju lihtsamaks. Väga olulised olid reaalsed kohtumised ja töötoad enne juurutamise algust – saime rääkida läbi, mida ja kuidas praegu teeme ning mida tulevikus tahaksime teha. Niimoodi on hea mõtteid pörgatada ja rääkida enda kogemustest ning kuulata, milliseid lahendusi uus programm pakub. Need võivad olla lihtsamad kui senised.“

Tootmismeeskonna jaoks, kellel varem ei olnudki ühtegi tööriista, oli uus süsteem suur hüpe. Nüüd näevad nad reaajas laovarusi ja saavad planeerida tellimusi täpsemalt. Süsteem näeb finantsjuhi sõnul visuaalselt välja pisut nagu arvutimäng – huvitav ja loogiline ning on tööprotsesside mõttes täiesti uus tase. Eesti oli grupi riikidest esimene, kes liitus Business Centraliga. Nüüd on üleminekul ka teised ettevõtted – näiteks Saksamaa, kus töötab 250 inimest, plaanib uue programmiga liituda järgmisel aastal. Mülts mõnab, et ehkki teistel on ülemineku suuremas ulatuses, on Eesti siiski saanud oma kogemusi jagada ning näidata erinevate lahenduste plusse ja miinuseid.

FOTO: MARKO MUMM



FOTO: MARKO MUMM



Business Central muutis ettevõtte tööd 180 kraadi

Tarkvarauuendusega kaasnesid ka muudatused töökorralduses: raamatupidamine toodi ettevõttesse, tootmisretseptid ja komplekteerimine viidi süsteemi, aruandlus muutus automaatseks. „Meie elu muutus 180 kraadi. Kui varem oli saateleht Excelis, siis nüüd piisab ühest klõpsust. Kadunud on inimfaktorist tulenevad vead. Kuigi see võib tunduda väike asi, annab see kokkuvõttes andmetele tohutu usaldusväärsuse,” ütleb Mülts.

Finantsjuht nendib, et ettevõtetel, kes alustavad puhtalt lehelt, on tarkvara juurutamine lihtne, kuna kõike saab oma käe järgi vormida. „Mõelge ise – saatelehed tegime varem valmis Excelis, nüüd valmivad need ühe klõpsuga. Inimfaktorist tulenevaid vigu tootekoodide kirjutamisel enam ei teki. Samal ajal on meil veel pikk tee minna, praegune tarkvarakasutus on alles pool maad. Plaanis on liidestada tootmisgraafikud, analüütika, masinate tootmiskiirused ja detailsem laomoodul. Business Central ei ole lihtsalt üks majandustarkvara, see on platvorm, millele saab ehitada aina uusi mooduleid ja kasvava ettevõtte vajadustele vastavaid lahendusi. Tegelikult teeme praegu kõike täiesti teistmoodi kui mõned aastad tagasi. Ja see on suurepärane.”

Höhles on olulisel kohal ka see, kes muudatusi ellu viib ja kuidas seda tehakse. Ettevõtte väärtustab kogukondlikku töökultuuri ja tugevat meeskonnatunnet. Tehas asub Tallinnast 50 km kaugusel, keset metsa ja põlde. „Meil

on väga ilus looduslik töökeskkond. Paljud meie töötajad elavad lähedal, umbes 20 kilomeetri raadiuses. Oleme piirkonnas arvestatav töandja, meil on hea palgatase, kindel töökoht ning töökeskkond, kus inimesed tunnevad end väärtustatuna,” kirjeldab Mülts.

Töökultuur Höhles põhineb avatusel ja koostööl. Juhtimine on horisontaalne ja ligipääsetav – juhtide ukсед on avatud, ideed ja mured liiguvad kiiresti. Juhtkond peab suureks tugevuseks seda, et rahvusvahelist asja aetakse kohalike inimeste abil.

Höhlel on käsil suur kasvuaasta: olemasolevale 6 500 m² tootmispinnale ehitati juurde veel 10 000 ruutmeetrit, kuhu tulevad uued tootmisseedmed ja materjaliladu. Laienduse valmimisel soovib ettevõtte tootmismahu suurendada kolm kuni neli korda. „Oleme juba uusi inimesi juurde võtnud ja projekti lõpuks on tõenäoliselt lisandunud umbes 40 töötajat. Otsime ekstruuderid, opeeraatoreid, spetsialiste ja tootmistöölisi. Kogu vajalik väljaõpe toimub kohapeal – me ei oota ideaalset CV-d, vaid huvi ja soovi kaasa teha,” nendib Mülts.

Business Centrali kasutuselevõtt on Höhle jaoks olnud märk organisatsiooni küpsusest ja valmisolekust kasvada ning seda mitte ainult turul ja tootmismahult, vaid ka organisatsioonikultuuriliselt. Nii nagu uue tarkvara kasutuselevõtt võimaldas automatiseerida, mõõta ja analüüsida, on tähtis roll ka inimestel – neil, kes kohanevad, õpivad ja viivad muudatused päriselt ellu. Höhle arendatakse rahvusvahelist tööstust kaasaegsel moel, ent kohalike inimestega, sammhaaval ja kindlal kursil. ■



TOIDUAINETÖÖSTUSE ERP JUURUTUSE VÄLJAKUTSED

Toiduainetööstus on ERP-lahenduste üks kõige nõudlikumaid kasutajaid. Piiratud tarbimisaja ja vähese marginaaliga kauba tootjad vajavad tarkvarasüsteemi, mis toetab tootmisprotsessile lisaks täpset omahinna arvestust, kvaliteedikontrolli, partiide jälgitavust ja rangeid tarnegraafikud.

Terje Vörk,
BCS Itera konsultant

Liis Rättel,
BCS Itera ärijuht

1. Partiide jälgitavus ja säilivuskuupäevad (BBD)

Eduka toiduainetööstuse eeldus on partiide ja *parim enne* kuupäevade selge jälgitavus terves tootmisahelas – alates tooraine vastuvõtust kuni valmistoodangu väljastamiseni. Samuti peab süsteem võimaldama kiiresti ja mugavalt tuvastada nii tooraine tarnija ja partii kui ka lõpptoote ja selle saaja.

Info peab olema igal ajahetkel kättesaadav – olgu see tarneahela analüüsiks, kvaliteedikontrolliks või vajaduse korral kauba tagasikutsumiseks. Lisaks partii-infoga arvestamisele on oluline hallata *parim enne* kuupäevi mitte üksnes lõpptoote, vaid ka tooraine ja vahenduskaupade tasandil, kuna need kuupäevad mõjutavad tootmisotsuseid, kauba väljastust ja laoseisu planeerimist.

Business Centralis saab ettevõtte vajaduste järgi BBD-sid määrata, hallata ja automaatselt kogu protsessi vältel kaasas kanda – alates tooraine

MÜÜK

Klientide kontaktid, CRM ja lepingud

Müügitehingud ja müügiprognosid

Ettemaks ja krediitlimiidid

Müügipartiide ja sertifikaatide haldus

EDI lahendused

Hinnapäringud/-pakkumised

Hinnakiri ja kampaaniad

Müügitranspordi haldus

Boonuste arvestus



vastuvõttust ja tootmisest kuni müügiväljastuseni. Jaaketid nõuavad, et toodete väljastus järgiks kindlaid säilivusaegu. Realiseerimisriski vähendamiseks ja inimvigade ennetamiseks saab Business Centralis rakendada automatiseeritud BBD-põhist kaubavalikut. Ka laseb süsteem reaajas jälgida, millise kauba säilivus lõpeb peagi ning millised varud vajavad kiiret realiseerimist.

2. Omahinna täpsus ja kitsas marginaal

Toiduainetööstuses võivad kasumi marginaalid jääda alla viie protsendi¹, mistõttu on iga sent omahinna arvestuses otsustava kaaluga. Väiksemgi viga omahinnas võib moonutada terve tootegrupi kasumlikkust, eriti olukordades, kus sisendhinnad – nagu tooraine, energia, tööjõud ja pakend – on pidevas muutumises. Business Central lubab omahinna

juhtimiseks kasutada täpseid ja kohandavaid kalkulasiooniskeeme, sealhulgas valemipõhiseid mudeleid. Lisaks pakub BCS Itera omahinna simulatsioonifunktsionaalsust, millega saab testida, kuidas erinevad hinnamuutused (nt tooraine või tööjõukulu tõus) mõjutavad arvestuslikku omahinda. Simulatsioonid annavad kiire ülevaate toodete ümberhinnastamise vajadusest ja kasumiriskist.

3. Integratsioonid jaekettidega – Telema, 4Doc ja EDI

Suhted jaekettidega eeldavad, et ERP-lahendus suudab automaatselt vahetada elektroonilisi tellimusi, arveid ja saatelehti. Business Central toetab seda täielikult tänu **Eesti reaalmajanduse pakatile**, mis sisaldab EDI, Telema ja 4Doc integratsiooni ning pakub lisaks veel palju muid digitaalse andmevahetuse lahendusi.

¹ vt <https://edepot.wur.nl/689558>

PÕHIPROTSESSID

OST		LADU JA LOGISTIKA		TOOTMINE		FINANTS	
Hankijate kontaktid ja lepingud	Ostueelarved	Kaupade haldus erinevates ladudes	Laojääk kliendi laos	Retseptid ja marsruudid	Tootmisproгноos/ tootmisplaan	Raamatu-pidamine ja aruandlus	Varad ja kulude haldus
Ostupakkumised, -tellimised ja -arved	Ostuplaneerimine	Lähetused/ noppimised	Kauba saatelehed (CMR)	Visuaalne tootmise planeerimine	Omahinna arvestus	Müügi- ja ostuvõlad	Maksed ja võlgnevuste haldus
Börsikaubad/ hinnad	Ostukaubad ja hinnakirjad	Partiide ja mootühikute haldus	Partii ja asukohapõhine inventuur	Masinate liidesed ja haldus	Tootmise raporteerimine	Teavitused ja kontroll	
Ostutarnete jälgimine	Ostu-reklamatsioonid	Laoriulite aadressisüsteem	Skanner-süsteem e paberivaba ladu	Kvaliteet ja labor			
Ostupartiide ja sertifikaatide haldus		Taaraarvestus ja kaasnevad kaubad	Ribakoodid/ logistiline etikett				

ANALÜÜTIKA ÜLE KÕIKIDE PROTSESSIDE



Hilinenud tarne või nõuetele mittevastavus toovad sageli kaasa trahvid. ERP peab andma kasutajale aegsasti märku kriitilistest kuupäevadest ning võimaldama tarnelogsika dünaamilist ümberplaneerimist, et tagada tarnete täpsus ja vältida leppetrahve.

4. Kvaliteedikontroll ja auditivalmidus

Toiduainetööstuses on kvaliteedi tagamine ja auditivalmidus seadusega nõutud, mis tähendab jälgitavust, kontrollpunkte ja kiiret andmete esitamise võimalust. Business Centralisse saab luua lahendused, mis võimaldavad jälgida kaubaga kaasnevaid sertifikaate, seostada need konkreetsete partiidega ning koostada automaatselt laborianalüüsi tootmise või vastuvõtu käigus. Süsteemis salvestatud tulemustest saab luua sertifikaadi, mis väljastatakse koos müügidokumendiga kliendile. Business Central aitab sertifikaate hallata: teavitab aegumisest ja vajaduse korral piirab ostu- või müügitegevust, säilitades nii kvaliteedikontrolli ja auditivalmiduse.

5. Integreeritud süsteemikasutus ja andmete ühtlustamine

ERP ei pea olema iga protsessi ainus töövahend. Toiduainetööstuses on tihti otstarbekas kasutada spetsiaalseid välislahendusi, mis pakuvad paremat kasutajamugavust ja detailsust just konkreetse valdkonna vajadusteks, näiteks masinate hooldustarkvarad, laborilahendused või lahendused, mis

jälgivad tootmisprotsesse reaajajas. Sellised lahendused lubavad planeerida ja hallata protsesse süvitsi, samal ajal kui äriliselt oluline info liigub ERP-i kaudu. Näiteks masinahooldussüsteemist jõuavad ERP-i ainult tootmisgraafikut mõjutavad hoolduspausid, mitte kõik töökorralduse detailid – nii on tagatud ERP-i sihipärane ja tõhus kasutus.

Business Central toetab andmevahetust erinevate süsteemidega, nagu logistikapartnerid, laoautomaadid, tootmisliinid ja hooldussüsteemid, pakkudes terviklikku ülevaadet tootmisahelast ning säilitades iga tööriista eelised.

ERP kui strateegiline juhtimisvahend

ERP-i juurutamine toiduainetööstuses on strateegiline samm, mis nõuab etapilist ja kasutajasõbralikku lähenemist. Etapiline juurutus vähendab muutusväsimust, annab meeskonnale aega harjumiseks ja võimaldab alustada tootmist näiteks lihtsustatud komplekteerimismooduliga, säilitades vajaliku finantsülevaate. Eduka juurutuse alus on põhjalik protsesside kaardistus, kasutajate kaasamine ja kompetentne juurutuspartner.

Business Central koos BCS Itera kogemusega aitab saavutada kontrolli, selguse ja paindlikkuse kogu tootmis- ja tarneahela ulatuses, andes ettevõtetele konkurentsieelist pakkuva lahenduse. ■



BUSINESS CENTRAL ÜHENDAB FINANTSID JA ÄRI – JUHTIMINE MUUTUB LÄBIPAISTVAKS

Küllli Rebane,
BCS Itera juhatuse liige

Oleme sageli kuulnud ütlust, et ERP on ettevõtte süda. Pigem on ERP ettevõtte vereringe, süda on finantsid ja finantslahendus.

Ükskõik kui hästi on lihvitud protsessid – olgu need projektijuhi ülesannetes või tootmistööliste töös liini ääres –, kui numbrid liiguvad aeglaselt, liigub suure tõenäosusega ka ettevõtte samas tempos.

Sageli näeme näiliselt edukaid ja toimivaid ettevõtteid, kes ootamatult ukseid sulgevad, jättes meid küsima, mis juhtus. Põhjuseid võib olla mitu, kuid üks läbiv tegur on kindlasti läbipaistva ja õigeaegse finantsinfo puudumine, mis takistas teha õigeid otsuseid.

Erilahendus võib juhtida äritegevust, kuid mitte kogu ettevõtet – miks on finantsjuhtimine otsustav komponent?

Ettevõtted investeerivad õigustatult oma põhitegevuse tarkvarasse. Tööde planeerimine, hooldusgraafikud, pro-



jektijuhtimine, tootmine jt on igapäevase äri mootor, ilma milleta ei saa. Ent sageli jääb nende lahenduste kõrval äri edu seisukohalt unarusse üks oluline valdkond – **finantsjuhtimine**.

Mis võib juhtuda, kui põhitegevus ja finantsid elavad eri maailmades eraldi elu?

Esimese hooga võib tunduda, et ei juhtugi midagi – igapäevatöö saab tehtud, kliendid teenindatud, arved välja saadetud. Kuid ... müügimeeskond koostöös raamatupidajaga on näinud kurja vaeva, et müügilahenduses saaks müügitellimusest õigel ajal (st tähendab ka varem saabuva maksetähtajaga) müügiarve raamatupidamises. Kui eelarvestamise protsessis jõutakse lõpuks tegelike, juba kuu aega tagasi raamatupidamises kinnitatud kulude lisamiseni, selgub tihti, et pärast kuluarvete arvestamist pole tulust enam midagi järel. See ei tundu sugugi jätkusuutlik.

Kui äriiline tegevus on ühes süsteemis ja finantsarvestus teises, on ettevõtte juhtimine killustunud. Puudub tervikpilt ettevõtte tervisest. Kui tuua võrdlus inimesega, siis hästitoimiva tootmisprotsessi puhul saab öelda, et ettevõtte käed liiguvad. Kuid sellest üksi ei piisa, et pida ettevõtet terveks – tal võib samal ajal pea valutada või on palavik tõusnud juba kriitilise piiri lähedale. Puuduliku finantsinfo korral annab ühe protsessi jälgimine ainult näilise pildi – tegelikult me ei tea, kuidas ettevõttel päriselt läheb.

Halvemal juhul tehakse olulised juhtimisotsused kõhutunde pealt. Kui korralik juhtimisarvestus puudub, on edukus paraku just tunnetuslik, mitte mõõdetav.

Kui äriiline tegevus on ühes süsteemis ja finantsarvestus teises, on ettevõtte juhtimine killustunud.

Kliendid tunduvad olevat rahul, aga kas nad maksavad tehtud tööde eest ka õigel ajal? Projekt tundus sujuvat hästi, kuid kas see oli ka kasumlik? Kui ei, siis mis põhjusel ja mida teha järgmisel korral teisti?

BCS Itera on projektiettevõtetele loonud näiteks sellise BI-lahenduse, mis võimaldab hinnata teostajate tõhusust, jälgida igale kliendile kulutatud aega, arvelduse protsenti, keskmist hinda ning töötaja, projekti ja kliendi kasumlikkust ja palju muudki. Nende andmete põhjal saab teha väga detailseid juhtimisotsuseid nii töötajate, protsesside kui ka kliendihalduse kohta. Sageli juhtub, et üks või teine osapool annab tulemustele tunnetusliku hinnangu, kuid numbreid vaadates avaneb hoopis teine pilt. Kui finantsandmeid ei seota põhiprotsessiga, jäävad eespool mainitud küsimused vastuseta.

Väga tavapärane näide, millega sageli kokku puutume, on eelarve või rahavoogude prognoosi koostamine Excelis. Pole ka ime – Excel on tööpoolest tugev tööriist andmete töötlemiseks. Kui eelarve jääb Excelisse, on kaks võimalust: kas tegelike tulemuste ja eelarve võrdlemine





muutub kellegi põhitööks või ei ole eelarvel tegelike tulemustega mingit seost. Sel juhul on eelarve koostamine vaid hooajaline tegevus, mis ei toeta otsuste tegemist. Tõenäoliselt pole see aga ühegi ettevõtte eesmärk.

Saab ka teisiti

Tööaeg registreeritakse projektil ja selsamal hetkel muutuvad projekti kulud. Sama kehtib ostuarvete kohta – midagi ei pea topelt sisestama ega ootama. Juhtkond näeb projekti kasumlikkust reaajas, mitte alles kvartali lõpus, kui jääb üle ainult tõdeda, et oleks võinud teisiti teha.

Hooldustöö registreeritakse hooldusmoodulis, kus kasutatakse vajalikke ressursse ja kaupu ning kogu arvelduse info on kliendile kohe kättesaadav, tuginedes tegelikele andmetele.

Müügitehing kinnitatakse CRM-lahenduses, arve genereeritakse finantslahenduses ning info kajastub finantsaruannetes ilma topeltsisestuse või vigadeta.

Tarnijate tellimused on nähtavad finantsis, mis võimaldab koostada täpsemaid rahavoogude plaane. Audiitoritel polegi midagi küsida – kõik tehingud ja tegevused on jälgitavad ning kajastatud korrektselt finantsis.

Tulemuseks on läbipaistvam ja tõhusam juhtimine. Lisaks vabanevad töötajad topelttööst ja käsitööst, info on täpne ja kiire ning tegevuste ja tulemuste seos nähtav, mis tagab parema kontrolli ja vähendab finantsriski.

Juhtkond näeb projekti kasumlikkust reaajas, mitte kvartali lõpus, kui jääb ainult tõdeda, et oleks võinud teisiti teha.

Finantslahendus on juhtimisinstrument, mitte lihtsalt raamatupidamine

Finants ei võrdu ainult raamatupidamisega. See on platvorm otsuste tegemiseks, mis annab juhtidele ülevaate ettevõtte rahalisest seisust. Samuti on see strateegiline tööriist eelarvestamiseks, investeeringute planeerimiseks ning teenuste ja toodete tasuvuse hindamiseks.

Põhilahendus toetab igapäevast äritegevust, kuid **finantslahendus näitab, kas see tegevus on jätkusuutlik, tasuv ja kasvuvõimeline**. Neid kahte ei tohiks enam vaadelda eraldi maailmadena – edukas juhtimine eeldab nende sümbioosi.

Kas Sinu põhilahendus toetab ka finantsjuhtimist? Kui mitte, tasub mõelda, kuidas need kaks maailma omavahel ühendada – mitte uue tarkvara pärast, vaid kiirema, täpsema ja kvaliteetsema juhtimise saavutamiseks. ■



TELLIJA MEELESPEA MAJANDUSTARKVARA ANALÜÜSIETAPIKS



Kristina Ilves, BCS Itera
kvaliteedi- ja metodoloogiajuht

Majandustarkvara juurutuse õnnestumise või ebaõnnestumise põhjused pole enamasti tehnilised, need peituvad pigem analüüsietapis – selles, kas tellija äriprotsessid ja vajadused ning tehnoloogia võimalused on algusest peale ausalt ja põhjalikult kokku viidud. Kui analüüs jääb nõrgaks, ei täitu ärilised eesmärgid, mida tarkvara peaks toetama.

Väärt tulemuse nimel tuleb oma roll välja kanda nii tarkvarapartneril kui ka tellijal. Tulemuslikkus ja kvaliteet sõltuvad tellija võtmeisikute panusest vähemalt samavõrd kui partneri spetsialistide professionaalsusest.

Artiklis toon välja olulisemad ootused tellijale. Kuigi need ei ole midagi üllatuslikku, ei pruugi analüüsis osalevad tellija võtmeisikud neid tingimata „õhust aimata“.

Analüüsietapis toimuvad tellija ja partneri kohtumised ja töötoad, mille käigus kaardistatakse äriprotsessid ja tellija vajadused, sõnastatakse lahenduse kasutuselevõtu ärilised eesmärgid ning määratletakse järgmise etapi otsustavaks lahenduse ulatus ehk skoop.

Partneri konsultandid dokumenteerivad kogutud info, analüüsivad protsesse ja vajadusi, et selgitada välja, mis kaetakse standardlahendusega ning mille katmiseks tuleb luua kas liidesed teiste infosüsteemidega, kliendipõhised arendused või leida muud võimalused.

Lõpuks seatakse eesmärkide täitmiseks ning ajakava ja eelarve järgi-

miseks prioriteedid ja lepitakse kokku järgmised sammud.

Selleks et partner saaks analüüsi sisendi põhjal luua protsesse toetava lahenduse, mitte lihtsalt rakendada küsitud funktsionaalsusi, peab tellija täitma teatud eeltingimused.

Huvigruppide määratlemine ja kaasamine

Varakult tuleb läbi mõelda, keda, kuidas ja millal plaanitavad muudatused puudutavad. Millist infot neilt vaja on, millist nemad vajavad ja millal toimub infovahetus? Nii ei jää kõrvale keegi, kel on tarvis teada, miks muudatusi tehakse. Samuti saab tugevdada asjaosaliste tahet muudatusi toetada, täiendada teadmisi nende elluviimiseks ja arendada oskusi oma rollis muutustega toime tulla ning teha seda kõike nii, et lõpptulemusena saavutatakse soovitud püsiv muutus.

Töötubadesse õige ettevalmistusega inimesed

Töötubades ei toimi printsiip „mida rohkem, seda uhkem“. Pigem vastupidi, osalejate ring ei saa olla liiga suur.



Laiema ringi arutelud tuleb korraldada enne partneriga kohtumist.

Edukas ja optimaalse ajakasutusega analüüs on selline, kus protsessi-põhistes töötubades osaleb sobiv arv (4–6) võtmekasutajaid, kes tunnevad protsesse, tegutsevad iga päev „paljuplatsil“ ja suunavad protsesside toimimist. Kui ühes konsultandi juhitud töötoas satub ootamatult kokku tosin erinevate ettevõtete esindajat, kel kõigil on oma nägemus protsessist, ei mahu vajalikud teemad planeeritud aja sisse. Ka dokumenteerimise aeg mitmekordistub. Kui vaidlustes ei sünni tõde, kipuvad lahtised küsimused kuhjuma järgmistesse töötubadesse.

Kui lahendus juurutatakse korraga mitmele grupi ettevõttele, tuleb eelnevalt sünkroniseerida ettevõtete info ning otsustada, millised protsessid ühildatakse ning mis protsessid ja mille poolest jäävad erinevaks. Muidu kulub töötoa aeg diskuteerimisele, kohtumise eesmärk jääb täitmata ning tuleb läbi rääkida täiendav ajakava ja eelarve.

Võtmekasutajad peavad igal juhul vajalikud teemad oma inimestega enne läbi arutama ja olema asjadega päriselt kursis. Üksnes otsustusõigusest protsesside ja muudatusvajaduste kaardistamiseks ei piisa. Kui töötuppa kaasatakse näiteks äsja värvatud ostujuht, kelle vastutada on kogu valdkond, peab ostumeeskond ta eelnevalt protsessidega kurssi viima. Nii saab uus juht enne partnerile ideede esitamist hinnata nende sobivust konteksti ja kooskõlastada need esmalt oma meeskonnaga.

Töötubades ei toimi pritsiip „mida rohkem, seda uhkem“. Pigem vastupidi, osalejate ring ei saa olla liiga suur.

Lõppkasutajate kaasamine

Töötubadeks valmistudes tuleb protsesside, vajakajäämist, kasutusmugavuse ja muu info kogumiseks kaasata kindlasti ka lõppkasutajaid, kellega partneri konsultandid kohtuvad enamasti alles juurutuse lõppfaasis. Nii ei teki kahetsusväärset olukorda, kus koolitusel selgub, et nad pole üldse kursis, mida ja miks tehakse, neil pole tahtmist uue lahenduse kasutamist selgeks saada ja üleüldse teevad nemad asju hoopis teisiti.

Kui kontekst ja eesmärgid ei võimalda kõiki lõppkasutajate vajadusi või ettepanekuid arvesse võtta, siis on hädavajalik põhjuseid selgitada, mitte kasutajate vajadusi lihtsalt eirata.

Pühendumine ja tähelepanelikkus

Eelinfo kogumine, analüüsitöötoad, järeeltegevused ja otsuste langetamine eeldavad asjaosaliste aega ja pühendumist.

Kui palju aega planeerida?

Töötubade ja nendega seotud tegevuste jaoks partnerile planeeritud





aeg tuleb korrutada töötubades osalevate inimeste arvuga ning kontekstist lähtuvalt lisada vajaduse korral veel täiendav varuaeg. Nii saab ettekujutuse realistlikust ajakulust. Soovitan leida võimalusi asjaosaliste põhitöö koormuse vähendamiseks, et nad saaksid oma rolli täita.

Analüüsi õnnestumise tõenäosus on suur, kui töötubades osalemine on järjepidev, mitte kaootiline, ning kui töötubades süvenetakse teemadesse nii, et kõrvalt ei tegeleta oma asjadega ega käida ukse taga kõnedele vastamas. Samuti on oluline osalejate motivatsioon ja püsivus.

Adekvaatne ülevaade äriprotsessidest ja tellija vajadustest

Väärt tulemuse nimel on partneril tarvis erinevat infot: alates ettevõtte struktuurist ja protsessidest kuni tulemuste mõõtmiseks mõeldud konteksti sobivate mõõdikute ja tulemusnäitajateni.

Parimaid lahendusi saab pakkuda vaid siis, kui tellija jagab avameelselt oma hetkeolukorda, kitsaskohti ja ootusi. Vahel püütakse protsesse paremana näidata, jäetakse mainimata, et jagatud protsessiskeemidel on kujutatud ideaal maailma, mitte päris elu. Või eeldatakse mõne vajaduse kohta, et „see on nii elementaarne, seda ei pea mainima“. Meie konsultandid on öelnud, et tihti tuleb kliendilt vajadusi „välja meelitada“. Tegelikult sõltub tihti just väikestest detailidest, kas lahendus töötab hiljem ootuspäraselt.

Arvestada tuleb ka sellega, et mida laialivalgumad on nõuded, seda võimatum on prognoosida juurutuse ajakava ja eelarvet. Analüüsi info ja otsused on lahenduse disaini alus – kuidas lahendada seda, mida on tarvis. Disain omakorda moodustab aluse adekvaatsele juurutuse pakkumisele.

Kodutööd tuleb teha õigel ajal

Töötubade eel saadab partner teemad või küsimused, mis tuleb tellijal läbi töötada, teinekord läbi vaielda ja otsused ette valmistada, et töötuba oleks efektiivne ning vastuseid olulistele küsimustele ei peaks hakkama „maja pealt otsima“. Ette tuleb valmistada ka vajalikud dokumentide ja aruannete näidised.

Iga töötoa järel tuleb planeerida aeg memoga tutvumiseks ja sellele tagasiside andmiseks. Nii vähenevad oluliselt mõõdarääkimistest tekkivad arusaamatused.

Ajakavast saab kinni pidada vaid siis, kui kodutöid tehakse õigel ajal. Seetõttu ei ole soovitatav ajakava liiga tihedaks planeerida. Sageli ootavad kliendid, et analüüs viiakse läbi välkkiirelt ja intensiivselt, kuid elu on näidanud, et optimaalne on planeerida üks temaatiline töötuba nädalas, maksimaalselt kolm töötuba kahe nädala jooksul.

Eesmärkide, mõõdikute ja tulemusnäitajate määratlemine

Tarkvara eesmärgid sõltuvad otseselt ettevõtte eesmärkidest ja on ideaalis sõnastatud SMART-mudeli järgi.

Analüüs aitab üldsõnaliselt määrat-

Üldsõnaline	Täpsustatud
Protsesside tõhusamaks muutmine	Pärast lahenduse kasutuselevõttu ▶ väheneb ostuarvete kinnitusringi aeg neljalt päevalt kahele; ▶ tõuseb lao inventuuri täpsus aasta jooksul 92%-lt 96%-ni; ▶ suureneb müügitellimuste õigeaegne täitmine poole aasta jooksul 80%-lt 90%-ni.
Protsesside automatiseerimine	Automatiseerida vähemalt 80% korduvatest palgaarvestuse toimingutest ning langetada kolme kuu jooksul pärast palgamooduli käivitamist käsitsi tehtavate paranduste vajadust 5%-ni.
Protsesside digitaliseerimine	Tagada töötajatele võimalus esitada kõik kuluhüvitiste taotlused majandustarkvara kaudu.

letud juurutuse eesmärgid sõnastada konkreetsete protsessidega seotud äriliste eesmärkidena, mis toetavad strateegilisi sihte.

Iga määratud näitaja avaldab otsest mõju sellele, kuidas tarkvaralahendus juurutatakse. Selged mõõdikud aitavad seada vajaduste prioriteete ja hinnata kokkuvõttes juurutuse tulemuslikkust.

Kui öelda, et midagi tuleb parandada, on alati vaja teada praegust taset ning eesmärki – kuhu ja kui kiiresti soovitakse jõuda.

Otsuste tegemine ja prioriteetide seadmine

Analüüs ei ole üksnes info kogumiseks, vaid ka valikute tegemiseks. Kui on selge, milline protsess kaetakse standardlahendusega, milline vajab arendust ja kui suur on ligikaudne maht, jõuab kätte tõehetk, mis aitab tellijal teha valikuid ja seada prioriteete.

Kui asjakohaseid otsuseid ei tehta või nende tegemine venib, kannatavad nii töötempo, osalejate motivatsioon kui ka analüüsi tulemused.

Analüüsi lõpus ei määra vajaduste prioriteete ja etappideks jaotamist partner, vaid seda teeb pigem tellija koostöös partneriga.

Selged ootused dokumenteerimisele

Aega ja raha on alati piiratud koguses. Nii nagu teiste tööde puhul, tuleb ka dokumenteerimisel leida optimaalne tasakaal ja juhtida ootusi.

Tellija peab enne töödega alusta-

mist aru saama, milline dokumentatsioon koostatakse ja mis on dokumentide sisu, ning otsustama, kas see on piisav või vajab ta midagi lisaks, olles valmis sellesse ka investeerima.

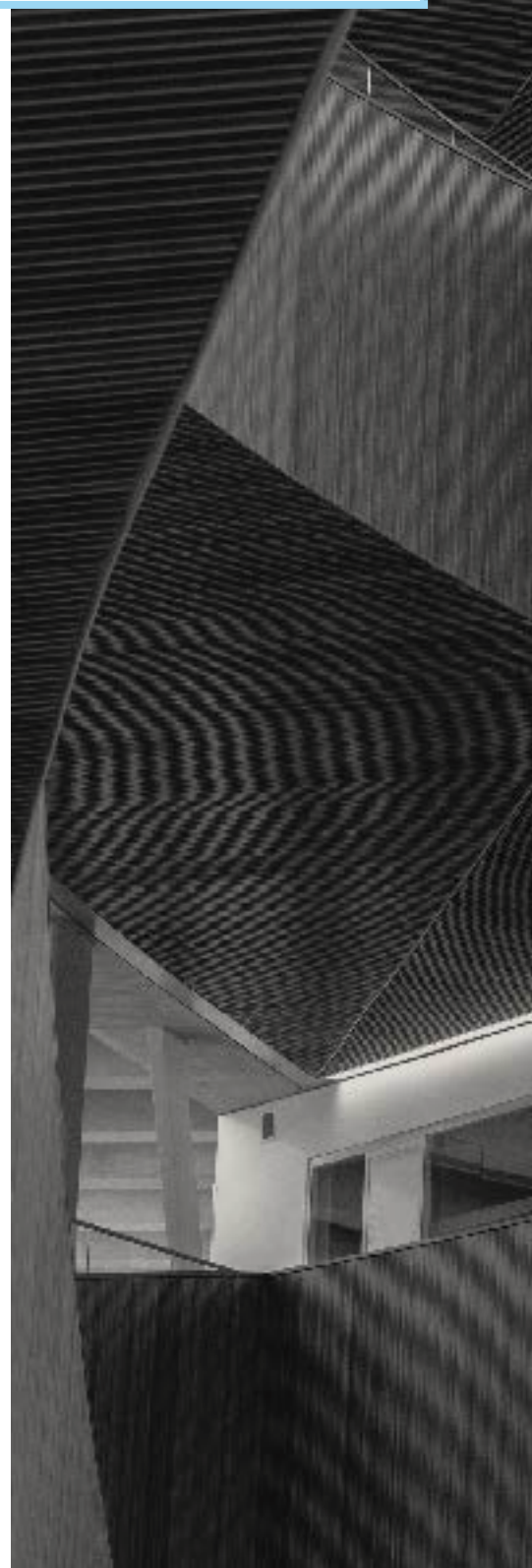
Arvestada tuleb näiteks sellega, et protsessijoonised ei sisaldu vaikimisi pakkumises. Kui neid kindlasti soovitakse, saab need pakkumisele lisada. Esmalt tuleb aga kokku leppida, mitme protsessi kohta, kui detailsed ja mis vormis skeemid koostatakse.

Kindlasti on tellijal õigus juba enne lepingu sõlmimist küsida dokumentatsiooni näidiseid või täpsustavaid selgitusi. Töötoa memo sisugi võib erineda: see võib sisaldada kas kogu vestluste kokkuvõtet protsesside, vajaduste, otsuste ja järeltegevuste kohta või piirduda ainult otsuste ja järeltegevuste kirjeldusega. Viimast juhul, kui protsesside ja vajaduste info kajastatakse otse analüüsidokumendis ja seda ei dubleerita memos. Tellija volitatud isikud annavad kinnituse nii memole kui ka hiljem analüüsidokumendile.

Alati tasub ennetavalt uurida sedagi, mis saab dokumenteerimisest pärast analüüsietappi: kas vajaduste muutumisel või lisandumisel dokumenteeritakse need samasuguse loogikaga nagu analüüsis? Seegi oleneb sellest, kuivõrd olete valmis investeerima oma aega ja raha.

Paljud kliendid on kinnitanud, et analüüsi panustatud aeg ja raha ei lähe raisku, vaid aitavad oluliselt kaasa eesmärkide täitmisele ning kokkuvõttes säästavad ettevõtte investeeringuid.

Alusta lõppu silmas pidades! ■



BUSINESS CENTRAL TEHNOLOOGILINE ARENG NING SELLE MÕJU IT-HALDUSELE JA ÄRITEGEVUSELE



Margo Touart,
BCS Itera tehnoloogia juht

Pilvepõhine arhitektuur ja modulaarne kontseptsioon

Business Central on üles ehitatud modernse pilvelahendusena, kus infrastruktuuri ja uuenduste eest hoolitseb Microsoft.

Arhitektuuri vundament on modulaarne kontseptsioon: baastarkvara tuumfunktsionaalsus jääb puutumatuks ja kohandused paigaldatakse eraldi laiendustena ehk äppidena. See tähendab, et baaskoodi muutmine ei sega värskendusi ning keerukad versiooniuuendusprojektid jäävad minevikku.

Pilveteenusel (Azure SQL, konteinerid) põhinev platvorm tagab süsteemi skaleeritavuse ja paindlikkuse ning lasseb vajaduse korral kombineerida pilve ja kohalikku (on-prem) infrastruktuuri.

Paindlik uuenduste haldamine

Microsoft on muutnud Business Centrali versiooniuuendused paindlikumaks. Alates 2024. aastast on



suuremate versioonitäienduste puhul võimalik kasutada kuni viiekuulist üleminekuperioodi. Samuti saavad administraatorid ise otsustada, kas ja millal rakendada väiksemaid, valikulisi uuendusi. See annab partneritele ja ettevõtetele rohkem aega testimiseks ning lubab ajastada uuendused rahulikumas perioodi.

Halduskeskkonda (Admin Center) on lisatud uusi tööriistu keskkonna ja laienduste jälgimiseks: näiteks saab nüüd kontrollida paigaldatud äppide ühilduvust järgmiste versioonidega (sh preview version), mis aitab varakult ennetada ja lahendada mitteühilduvusi.

Laiendatavus ja AppSource

Business Centrali tugevus on avatud ja kasvav lisarakenduste ökosüsteem. Arenduspartnerid saavad oma funktsionaalsused pakendada äppidena ning avaldada need Microsofti AppSource'i kaudu. Hetkeseisuga on AppSource'is saadaval juba üle 7000 Business Centrali äpi, mis katavad nii levinud majandustegevusi kui ka spetsiifilisi ärivaldkondi.

Lisaks kasutavad paljud ettevõtted kliendipõhise kohandatavuse võimalust, kus lahendusi arendatakse ja hallatakse spetsiaalselt konkreetse ettevõtte vajadustest lähtuvalt, ilma neid avalikku äpipoodi lisamata. Selline kliendipõhine lähenemine võimaldab kiiresti reageerida ettevõtte spetsiifilistele ärioloogikatele ja säilitada äriiline paindlikkus. Arendusmudel laseb kohandusi hallata viisil, mis säilitab ühilduvuse tulevaste versioonidega ning ei sega standardtarkvara pidevat uuenemist.

AI ja nutifunktsioonid

Business Central lisab järjest rohkem tehisintellektil põhinevaid abimehi, mis vähendavad käsitööd. Näiteks 2025. aasta versioonis on süsteemis Copiloti-põhine automaatne väljasoovitus, mis pakub varasemate sisendite põhjal vormidel välja väärtusi. Samuti on võimalik genereerida lühikokkuvõtteid äriseisust (nt kliendi või tellimuse andmetest), tuues esile olulisi mustreid. Sellised tööriistad vabastavad kasutajad igapäevastest rutiinsetest ülesannetest ning annavad neile rohkem aega strateegiliste tegevuste jaoks.

Kuidas mõjutavad uuendused ettevõtte IT haldust ja äritegevust?

Tänu uuendustele saab luua paindliku ja jätkusuutliku ERP-platvormi, mis teenib nii tehnoloogiaeksperte kui ka ärijuhte. Avatud modulaarne arhitektuur ja laienev AppSource'i ökosüsteem pakuvad sobivaid lahendusi vastavalt ettevõtte vajadustele, samal ajal kui paindlik värskenduste haldus ja AI-tööriistad lubavad kiiret kohanemist uute võimalustega. Nii saavad organisatsioonid keskenduda innovatsioonile ja äriväärtuse kasvatamisele, ilma et tehnoloogiline platvorm neid piiraks. ■

Allikad: Microsofti ametlik dokumentatsioon ja ekspertblogid Business Centrali uuendustest: itera.ee, learn.microsoft.com, companial.com



MITMEKESISUS, VÕRDÕIGUSLIKKUS JA KAASATUS – POTENTSIAAL, MITTE “PEHMED TEEMAD”



Merilin Aug,
BCS Itera äri- ja talendijuht

Euroopa Liidu põhiõiguste harta artikkel 21 sätestab, et igasugune diskrimineerimine soo, rassi, nahavärvuse, etnilise või sotsiaalse päritolu, geneetiliste omaduste, keele, usu või veendumuste, poliitiliste või muude arvamuste, rahvusvähemusse kuulumise, varalise seisundi, sünnipära, puude, vanuse või seksuaalse sättumuse alusel on keelatud.

Tavaliselt käsitleme nimetatud harta artiklit kui juriidilist alust, millele vaidlustes tugineda. Samal ajal on see aga tööandjale ka strateegiline kompass, mis aitab hinnata, kui avatud ja jätkusuutlik organisatsioon päriselt on.

Mitmekesisus – palju enamat kui vanus ja nahavärv

Mitmekesisuse all ei mõisteta ainult erinevat rahvast või sugu, see hõlmab ka erisuguseid kogemusi, mõtlemisviise ja tööstiile. Uuringu-



firma McKinsey 2020. aasta uuring¹ näitas, et kultuuriliselt mitmekesisematel juhtkondadel on kuni 36% suurem tõenäosus saavutada paremaid majandustulemusi.

Hea näitena võib tuua Bolti, kus arendatakse eeskujulikult mitmekultuurilist töökeskkonda – üle maailma on töötajaid rohkem kui 110 rahvusest ning naiste osakaal töötajate hulgas on viimaste andmete järgi 42 protsenti. Bolt on sõnastanud kuus pikaajalist eesmärki, mis aitavad neil suurendada mõju mitmekesisuse ja kaasatuse teemades veelgi, sealhulgas on võetud sihikule palgalõhe kaotamine organisatsiooni sees.

2024. aasta maikuus liitus Eestis 20 asutust ja ettevõtet mitmekesisuse kokuleppega, millega anti selgelt märku, et mitmekesisus ja võrdne kohtlemine on nende jaoks prioriteedid. Liitunud ettevõtete seas oli ka Saku Õlletehas, kelle personalijuhi Gea Libliku sõnul rikastab mitmekesisus meeskonda ja võimaldab neil kasvada tugevamaks ettevõtteks.

Võrdõiguslikkus – läbipaistvuse ja usalduse vundament

Eestis mõjutavad töökeskkonda endiselt mitmed ebavõrdsuse näitajad, näiteks sooline palgalõhe, mis 2024. aastal oli statistikaameti andmetel 13,2%. Sotsiaalministeeriumi 2022. aasta uuringu järgi tunneb ligi kolmandik LGBTQ+-töötajatest, et nad ei saa tööl oma identiteeti avatult väljendada.

¹ <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

Ettevõtted, kes rakendavad läbipaistvust ja võrdsust sihipäraselt ja järjekindlalt, loovad usaldust, mis tõstab töötajate pühendumust ning vähendab töövaidluste ja mainekahju riski.

Näiteks Swedbank Eesti on rakendanud mitmekesisuse ja kaasatuse strateegiat, mis hõlmab mitmekesisuse jälgimist ka juhtkonna tasandil. Muu hulgas on Swedbank näiteks Balti Pride'i peasponsor.

Eesti tehnoloogiaetevõtte Veriff kasutab personali värbamisel struktureeritud tööintervjuusid ja neutraalseid hindamiskriteeriume, et vältida eelarvamusi rahvusliku või kultuurilise tausta põhjal. Läbipaistvuse tõstmiseks on Veriff oma värbamisprotsessi väga põhjalikult kirjeldanud ka ettevõtte kodulehel.

Kaasatus – kuuluvustunne kui konkurentsieelis

Mitmekesine tiim ei loo väärtust pelgalt tänu mitmekesisusele. Inimesed peavad tundma, et neid kuulatakse ja nad on päriselt otsustusprotsessi kaasatud. Audiitorfirma Deloitte'i 2017. aasta uuring² tõi välja, et kaasavad organisatsioonid on kuni kuus korda innovaatilisemad ning töötajate pühendumus on neis teistega võrreldes oluliselt kõrgem.

Telia Eesti hindab töötajate kaasatuse taset regulaarselt People Pulse'i uuringu abil ning on pühendunud avatuse edendamisele ka vähemuste suhtes. Lisaks on Telia liitunud mitmekesisuse hartaga ja saanud mitmekesisust väär-

² <https://www.prnewswire.com/news-releases/new-deloitte-research-identifies-keys-to-creating-fair-and-inclusive-organizations-300455164.html>



■ Deloitte'i 2017. aasta uuring tõi välja, et kaasavad organisatsioonid on kuni kuus korda innovaatilisemad ning töötajate pühendumus on oluliselt kõrgem.

tustava tööandja märgise „Austame erinevusi“.

SEB on loonud kogu gruppi hõlmava juhtimisraamistiku, mis rõhutab mõttemustrite mitmekesisust ja autentsust toetavaid käitumisviise. Raamistikku nimetatakse transformatiivseks juhtimiseks ning selle eesmärk on kujundada töökultuur, kus inimesed saavad olla nemad ise ja tunnevad end julgustatuna erinevusi esile tooma.

Kaasatus töötab organisatsioonis siis, kui see on integreeritud kõikidesse juhtimisprotsessidesse, mitte ainult kommunikatsiooni- või personalistrateegiasse.

Maailmavaade – kui väärtused muutuvad poliitiliseks

Mitmekesisus ja kaasatus on rahvusvahelistes ettevõtetes olnud aastaid olulised strateegilised suunad, kuid hiljutised arengud USA-s näitavad, kuidas võib poliitika hakata mõjutama väärtusi ka töökohtades.

USA-s on mitmed osariigid (nt Florida ja Texas) hakanud piirama avalike ülikoolide DEI-programme (DEI ehk *diversity, equity, inclusion*), väites, et need soodustavad „tagurpidi diskrimineerimist“. Donald Trumpi naasmine aktiivsesse poliitikasse on DEI-fookust veelgi politiseerinud: tema meeskond on nimetanud mitmekesisuse edendamist „ideoloogiliseks surveks“, mis tuleks avalikust sektorist eemaldada.

Samal ajal on paljud ettevõtted, sh Google ja Microsoft, kinnitanud, et mitmekesisus jääb nende äritegevuse lahutamatuks osaks, sõltumata poliiti-

lisest survest. See näitab, et kaasatus ei ole ainult sotsiaalne küsimus – see on ka majanduslik valik ja konkurentsieelis.

Mida saab tööandja teha juba nüüd?

- **Kaardista oma organisatsiooni hetkeolukord.** Anonüümsed küsimustikud või avatud vestlusringid aitavad tuua välja valukohad.
- **Koolita juhte.** Alateadlikud eelarvamused vajavad arutamist ning kaasava juhtimise oskused praktikat ja eeskuju. Miks mitte õppida neilt, kes selles vallas juba väga hästi toimetavad?
- **Vaata üle ettevõttesisesed protsessid.** Värbamine, edutamine ja tasustamine peaksid toetama läbipaistvust ja võrdsust.
- **Juhi väärtuspõhiselt.** Töökultuuri loovad ja mõjutavad eelkõige juhid – nende hoiakud ja eeskuju räägivad sellest, mida organisatsioon tegelikult väärtustab.

Mitmekesisus, võrdõiguslikkus ja kaasatus ei ole lihtsalt „pehmed teemad“. Need on tööandja strateegilised valikud, mis mõjutavad organisatsiooni atraktiivsust, innovatsioonivõimet ja stabiilsust. Nii mujal maailmas kui ka Eestis leidub arvukalt näiteid, kuidas nendele teemadele tähelepanu pööramine toob ärilist kasu ja suurendab konkurentsivõimet. ■



BUSINESS CENTRAL: ERP, MIS EI UUENE JUHUSLIKULT, VAID ARENEB STRATEEGILISELT

130 SAMMU EDASI: BUSINESS CENTRAL KUI TURU KÕIGE KIIREMINI ARENEV ERP



Külli Rebane,
BCS Itera juhatuse liige



Leho Hermann;
BCS Itera müügijuht

Kevadel turule jõudnud **Microsoft Dynamics 365 Business Centrali** versioon 26 on järjekordne samm selle poole, millest iga ERP-i kasutaja on vaikselt unistanud – süsteem töötab meie heaks, mitte vastupidi. Uus versioon toob märkimisväärsed täiustusi, mida iseloomustavad kolm märksõna: **automaatsem, nutikam ja rohelisem**.

Partnerina rõõmustavad meid enim versiooni lisatud **üle 130 täienduse**. See pole pelgalt arv, vaid selge märk sellest, et Microsoft panustab jätkuvalt Business Centrali arendusse ja kuulab nii partnereid kui ka kliente. Kuigi toode uueneb igal kuul, on just **kevad- ja sügisversioonid** need, millega tuuakse turule olulisemad ja mõjukamad muudatused.

Areneb kasutajate toel

Business Centrali arenduses arvestatakse päriselt kasutajate tagasisidega – eesmärk ei ole lihtsalt järgmine versioon, vaid **tõeliselt moodne tööriist**, mis aitab ettevõtetel toimida tõhusamalt, nutikamalt ja kestlikumalt.





Tootismooduli muudatused

Versiooni 26 üks peamisi võitjaid on tootismoodul, mis on saanud hulgaliselt oodatud täiendusi. Tootmistimidele toob enim rõõmu see, et funktsionaalsus, mida varem tuli peaaegu alati projektipõhiselt arendada, on nüüd saadaval standardina – nimelt liiguvad **manused automaatselt tootmistellimusega kaasa**. See tähendab, et tootmistöötaja ei pea enam eraldi kaubakaartidelt dokumente otsima, kogu vajalik info on kohe kättesaadav seal, kus seda vajatakse – tootmistellimusel.

Samuti on märkimisväärselt lihtsustatud **partii- ja seerianumbrite sisestust**, mida on nüüd võimalik teha otse kulude ja väljundi registreerimise töölehel. Ei mingeid keerulisi alammenüüsid – vähem klikke, rohkem selgust.

Kui tootmisprotsessis peaks midagi valesti minema, saab tootmistellimuse **uuesti avada**, samuti võib tehtud kandeid **ümber pöörata**. Uus võimalus on ka tootmistellimuse lõpetamine ilma väljundita. See on kasulik näiteks olukorras, kus klient tellimusest loobub.

Lisaks on nüüd võimalik töödelda tootmistellimusi **hulgiviisiliselt** – mitme tellimuse lõpetamine või muutmine ei nõua enam korduvaid samme, vaid kõik saab tehtud ühe korraga.

Täienev analüütika juhtidele

Tootmine ei ole ainus valdkond, kus on astunud suuri arengusamme. Microsofti tegevjuhi Satya Nadella sõnul on **Dynamicsi tulevik agendid** ehk **tarkvararobotid**, kes vähendavad rutiinse töö hulka ja võimaldavad

■ Tootmistöötaja ei pea enam eraldi kaubakaartidelt dokumente avama, vaid kogu vajalik info on kohe seal, kus seda vajatakse – tootmistellimusel.

kasutajatel keskenduda analüüsile ja otsustele. Versioonis 26 on neid ideid tublisti edasi arendatud. Näiteks on lisandunud võimalus **teha kliendi või toote andmetest kokkuvõtteid**, mis muudab info leidmise palju kiiremaks ja arusaadavamaks. Samuti aitab **Copilot** andmete sisestamisel, pakkudes välja sobivaid väärtuseid, mida kasutaja saab kas kinnitada või muuta. Soovi korral võib selle abilise ka täielikult välja lülitada.

Üks silmapaistvaim uuendus on **müügitellimuste agent**, mis suudab töövoogu suunata alates kliendi e-kirja lugemisest kuni hinnapakumise või isegi tellimuse loomiseni (versioonis 26 ei ole eesti keel veel paraku toetatud, kuid tulevikus tuleb uusi keeli juurde). See tähendab, et lihtsamad müügi protsessid – tulevikus agentide lisandudes ka teised protsessid – võib usaldada automaatikale. Nii jääb töötajatele rohkem aega olulisemate ülesannete jaoks.

Ka **aruandlus** on läbimas selget transformatsiooni. Staatilised aruanded – need, mida tuleb iga kuu samal viisil



Finantsaruandluses rõõmustab paljusid kauaoodatud võimalus kuvada ainult neid ridu, millel on reaalsed väärtused.

välja trükkida – asenduvad järk-järgult **dünaamiliste analüüsidega**. Täiendatud on oluliselt **müügianalüütikat**. See katab nüüd kogu tsükli alates müügi-võimalusest kuni tagastusteni ning nii saavad juhid ja spetsialistid langetada otsuseid reaajas ja andmepõhiselt.

Mõned täiendused on saanud ka **tootmisanalüüsid**. Varasemates versioonides olid juba olemas valmis Power BI aruanded finantside, projektide, tootmise ja lao jaoks. **Finantsaruandluses** rõõmustab paljusid kauaoodatud võimalus kuvada ainult need ridu, millel on reaalsed väärtused. Samuti saab negatiivseid numbreid näidata loogiliselt miinusmärgiga ja aruandeid eksportida Excelisse eel kujundatud mallidele.

Jõudluse poolest on Business Central muutunud märgatavalt kiiremaks. **Nii loendites kui ka kaartidel arvutatakse nüüd ainult kuvatavaid välju**. Lisaks on muudetud konteerimise loogikat – kasutajaid ei panda enam konteerimiseks järjekorda. See muudab tehingud ja tööprotsessi kiiremaks ning sujuvamaks.

ESG on jätkuvalt oluline

Üle ja ümber ei saa ka **kestlikkuse funktsionaalsusest**, mis areneb iga versiooniga. Seekord lisandus võimalus **sisestada heitkogused otse žurnaalidesse** ning määrata erinevatele kontodele, kaupadele ning töö- ja masinakeskustele **CO₂ vaikeväärtused**. Žurnaalidest jõuavad need automaatselt dokumentidele ja sealt edasi aruannetesse. ESG aruandluse lihtsustamiseks on lisatud **näidisaruanne**, mis annab hea lähtepunkti.

Kokkuvõttes võib öelda, et Business Central 26 ei ole lihtsalt järjekordne versioon, vaid **oluline verstapost** – see on märgatav samm edasi visioonis, kus **ERP töötab ettevõtte kasuks päriselt**. Kui Sinu ettevõtte veel ei kasuta Business Centrali uusimat versiooni, siis tasub kindlasti seda võimalust kaaluda!



HRM



Printall viis
HRM-lahendusega
personali- ja
palgaarvestuse
uuele tasemele 45



Palk Baltikumis -
puhkusest maksudeni
Eesti, Läti, Leedu –
kuidas ühtlustada
palgaarvestust ja
personaliprotsesse? 52



Destruktiivse
juhtimise põhjused
peituvad sageli juhi
isiksuses 42

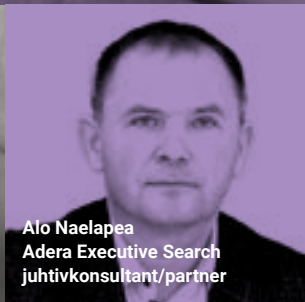


Tarkvara, mis teeb
töö ära – personalitöö
uuel tasemel.
Automatiseerimine
HRM-is ja
palgaarvestuses 48



HRM konsultant –
strateegiline partner,
mitte lihtsalt tugiisik 56

DESTRUKTIIVSE JUHTIMISE PÕHJUSED PEITUVAD SAGELI JUHI ISIKSUSES



Alo Naelapea
Adera Executive Search
juhtivkonsultant/partner

18. juunil 2023. aastal vapustas maailma traagiline õnnetus: süvamereekspeditsioone korraldava ettevõtte OceanGate'i batüskaaf Titan, mis oli teel Titanicu vraki juurde, purunes pinge all ning viis endaga märga hauda kaasa kõik reisijad ja batüskaafi kapteni Stockton Rushi. Rush oli 2009. aastal muuseas ka üks OceanGate'i asutajatest ning teda hüüti kaasaja Jacques Cousteauks.

Kes oli Stockton Rush inimesena? Kuigi paljud pidasid teda kirglikuks innovaatoriks, siis lähemate kolleegide sõnul nägi Rush ohutusreegleid ja ettevaatusabinõusid kui takistust tõelise progressi teel. Tema seiklushimu muutis ta kohati rutakaks ning pani eirama reegleid ja ettekirjutusi, mis oleksid aidanud just taolisi tragöödiaid ennetada.

Juhtide ebaõnnestumisi ja nende seoseid isiksuseomadustega hakkas esimeste seas uurima kaheksakümnnendatel juhtimispsühholoog Robert Hogan. Paljud organisatsioonid on seisnud silmitsi olukorraga, kus juhiks palgatakse kogemustega, nutikas, särava natuuri ja juhiambitsiooniga tegija, ent hiljem avastatakse, et vaatamata paljulubavale algusele ei õigusta uus juht ei tööandja ega meeskonna ootusi. Halvimal juhul



jäävad juhist maha laostunud ettevõtte ja läbipõlenud meeskond.

Hogan pani tähele, et sageli ei ole siin põhjuseks juhi professionaalsed oskused, vaid hoopis tema karakter. Ja just see osa karakterist, mis avaldub juhi halvimatel päevadel (või siis, kui ta ei pööra oma käitumisele tähelepanu) ning mida ennekõike tajuvad ajapikku tema meeskonnakaaslased (harva vahetu juht). Kribasin hiljuti Google'i otsimootoris „My boss is...“, et näha, milliste märksõnadega inimesed otsinguid teevad. Variandid „...a sadist“, „...a narcissistic bully“ ja „...bullying me“ olid kohe mõned, mis silma jäid. Hogan kutsus seda osa karakteris tumedaks isiksuseks (ingl *dark side of the personality*). Tumede isiksusejoonte puhul on tegemist ebaproduktiivsete mõtte-, tunde- ja käitumisviisidega, millel on destruktivne mõju suhetele, meeskonnavaimule ja juhi karjäärile.

On täiesti võimalik, et mõningatest tumedatest joontest ei olda enda puhul isegi teadlikud. Eriti kui ollakse alles noor alustav juht, kes pole tagasisidet veel saanud.

Nii mitmedki tumedad jooned võivad mõnes tegevusvaldkonnas või teatud tööülesannete täitmisel osutada ülimalt tõhusaks, aga meeskonnajuhtimises või suhetes olla ebaproduktiivsed. Näiteks mõõdukalt paranoiline meel aitab läbi lüüa poliitikamaailmas ja perfektsionism kvaliteedikontrolli valdkonnas. Meeskonnajuhtimises aga võib pidev kahtlustamine viia tööõhkkonna lagunemiseni ja perfektsionism mikrojuhtimise ja

Kaks juhikandidaati võivad oma naturilt ja käitumiselt olla parimatel päevadel üsna sarnased, aga erineda totaalselt oma halvimatel päevadel.

liigselt detailidega tegelemiseni. Ehk siis oluliseks muutuvad kontekst ja eesmärgid.

Kaks juhikandidaati võivad oma naturilt ja käitumiselt olla parimatel päevadel üsna sarnased, aga erineda totaalselt oma halvimatel päevadel. Esimene kapseldub endasse, kaob meeskonna jaoks ära ega vasta enam kõnelele ja kirjadele; teine muutub arrogantseks ja paranoiliseks ning süüdistab ebaõnnestumistes kõiki teisi.

Kontrollimatult lokkavatel ebaproduktiivsetel käitumisviisidel võib organisatsiooni jaoks olla väga kallis hind. Kui esmatasandi juhi puhul võib see tähendada halba tööõhkkonda ja usaldamatust meeskonnas, siis keskastmejuhi tasandil juba halbu taktikalisi otsuseid ja puudulikku infovahetust. Tippjuhtimise puhul toovad ebaproduktiivsed käitumismustrid kaasa valesid strateegilisi valikuid, ettevõtte võimete ülehindamist ja ressursside raiskamist. Eespool kirjeldatud Stockton Rushi kalduvus reeglite ja ohutusega seotud



Töövestlustel ei pruugi tumedad jooned väga hästi ilmned – paradoksaalselt võime neid tajuda hoopis tugevustena.

teemades kurve sirgeks sõita tähendas talle ja ettevõtte klientidele märga hauda.

Nii mõnigi tume joon võib muuta inimese karismaatiliseks ja võluvaks. Pole üllatav, et nad on popid ka vallaliste turul ja vastassugupoole esindajatega läbikäimisel (peale aasta- või kahepikkust kooselu võib arvamus küll muutuda). Tööintervjuul räägivad nad visioonist, kõrgete eesmärkide seadmisest, ärikasvust ja meelekindlusest tulemuste äratoomisel. Ehk siis sõnumid, mida meile hirmsasti meeldib kandidaadi suust kuulda. Intervjueerijatel (isegi kogenud tegijatel) on alateadlik kalduvus tõmmata enesekindluse ja kompetentsuse vahele võrdusmärki. Ent karismal on sageli vari – inimesi veetlevad enesekindlus, sära, riskijulgus ja sarm muutuvad ühel hetkel arrogantsuseks, manipulatiivsuseks, hooletuseks, enesekesksuseks ja egoismiks. Sektid ja nende võluvad liidrid on siin kõige paremaks näiteks. Minu kunagine psühholoogiaõppejõud Toomas Niit ütles alati: kui sulle keegi väga meeldib, siis esita endale küsimus *miks?* Oluline on seda endalt küsida ka organisatsiooni võtmetöötajate valikul.

Kui meeskonda satub kriitilisel hulgal teatud tumedate joontega töötajaid, hakkavad tekkima nõ ankrud. Näiteks kui meeskonnas on palju nartsissismi joontega tegijaid, võib meeskond kannatada võimuvõitluse, varjatud eesmärkide, töökiusu ja rutakate otsuste tõttu. Paranoilise meelelaadiga töötajatest koosnevas meeskonnas saavad pihta ennekoike

usaldus ja kommunikatsioon.

Kuigi suurettevõtetes püütakse läbi *governance'i* ja *controlling'u* printsiipide võtmetegijate isikust tulenevaid riske minimeerida, siis ei tasu ikkagi alahinnata üksikisiku võimet asju kihva keerata.

Organisatsioonides laiemalt aitab töötajate tumedate joonte (paranoilisus, äärmustesse kõrguv perfektsionism, passiiv-agressiivsus, manipulatiivsus, arrogantsus, prokrastineerimine jne) avaldumist pärssida tugev organisatsioonikultuur, selged käitumisreeglid ning juhtide võime ja tahe ebaproduktiivseid käitumismustreid meeskonnas tuvastada ja neile reageerida. Tegelikult algab kõik aga personalivalikutest: kas meil on teadmisi ja oskusi, kuidas viitsütikutega pomme kandidaatide psühholoogilises bilansis tuvastada? Eriti tahaks seda küsimust esitada poliitiliste liidrite valiku kontekstis, arvestades hinda, mida riigid ja rahvad valede valikute eest on pidanud maksma.

Juhtide isiksusest tulenevaid riske on võimalik kandidaatide juures tänapäeval üsna edukalt hinnata. Meil on olemas selleks juba väga head teaduspõhised tööriistad. Töövestlustel ei pruugi tumedad jooned väga hästi ilmned – paradoksaalselt võime neid tajuda hoopis tugevustena. Kahtluste korral tasuks kindlasti koguda kandidaadi varasematelt tööandjalt referentse, et mõista paremini tema juhtimisstiili, koostööoskusi, käitumist pingeolukordades ning meeskondade loomise ja juhtimise võimet. ■





PRINTALL VIIS HRM- LAHENDUSEGA PERSONALI- JA PALGAARVESTUSE UUELE TASEMELE



FOTO: MARKO MUMM

Printall AS on trükikoda, mille ajalugu ulatub aastasse 1971 ja mille toodangust ligi kaks kolmandikku liigub Eesti piiridest välja, peamiselt Skandinaaviasse ja Euroopasse.

Ettevõtte on tuntud kvaliteetse perioodika ja reklaamtrükiste tootjana ning on investeerinud pidevalt nii masinaparki kui ka infotehnoloogiasse. Viimastel aastatel on fookusesse tõusnud personalihaldus ja selle digitaliseerimine, sest just seal tekkis vajadus kaasaegsema ja integreerituma lahenduse järele.

„Veel aasta tagasi oli meil tööajaarvestus Exceli tabelites, palgaarvestus Taavi programmis ja lisaks hulgaliselt eraldi faile ning käsitsi peetavaid arvestusi. Otsisime lahendust, mis seoks need kõik ühte süsteemi – personali, palgaandmed ja töögraafikud. HRM4Baltics vastas nendele ootustele kõige paremini,” ütleb Printalli finantsjuht Triinu Raav.



FOTO: MARKO MUMM

Koostööpartneriks valiti BCS Itera, kellega ettevõtte oli juba varasem kogemus – IT-firma oli neile koostanud IT-auditi. Projekt algas 2024. aasta juunis ning võttis koos testimise ja paralleelse kasutuse perioodiga aega peaaegu aasta. „Ikka loodad, et tarkvaraprojekti juurutus läheb kiiresti, kuid reaalsus on tihti teine – asjad venivad paratamatult. Meil esines ka personaalimuutusi ja suveperiood võttis oma osa, kuid üldjoontes kulges juurutus sujuvalt. Kõige olulisem on, et tiim võttis projekti omaks.”

Uue süsteemi kasutuselevõtt ei olnud ainult tehniline, vaid nõudis ka harjumuste muutmist ja tekitas töötajates kõhkluksi. „Kui kutsusime graafikute koostajad programmi testima, ütlesid nad algul, et tulevad siis, kui see päriselt tööle hakkab. Tegime põhitiimiga täiendavad seadistused ise ära ja hiljem said graafikute koostajad anda sisendi, kuidas süsteemi paremaks timmida,” räägib Raav muigega.

Finantsjuht nendib, et igapäevatöö kõrvalt ongi keeruline keskenduda millelegi muule ja mõelda ette, kuidas tahaksid, et asjad toimiksid. Personali poolelt oli Printallis eri perioodidel kaasatud 2–3 inimest: personalijuht, palgaarvestaja ja pearaamatupidaja. Kui projekt hakkas juba kuju võtma, oli õige aeg kaasata ka tööajagraafikute koostamise ja planeerimisega seotud inimesed.

Selleks, et üleminek oleks võimalikult sujuv, kasutati 2025. aasta alguses esimesed kolm kuud paralleelselt nii vana kui ka uut programmi. Excelisse

Kõige parem on ülevaatlikkus – ühest kohast on võimalik kätte saada kogu info ja aruanded. Andmete kvaliteet ja võrreldavus on hoopis teisel tasemel.

kogutud tööajaandmed kanti üle HRM-4Balticsi ning nende põhjal arvutati palga mõlemas süsteemis. „See oli meie tingimustes õige otsus,” nendib Raav. „Nii saime vead kätte ja kindlustunde, et kõik töötab. Kui aprillis ehk neljandal kuul hakkasime arvutusi tegema ainult HRM4Balticis, oli kõik juba paigas. Eks turul ole palju neid programme, mis lubavad, et teevad kõike ja nii-öelda keedavad veel putru ka. Aga tuleb mõelda, mis on oluline ja millist teavet on vaja saada. Kahtlustan, et valitud HRM-i lahendust on keskmisest keerukam kasutusele võtta, aga kui selle loogikat tabad, on see suurepärane tööriist. Meie palgaarvestaja on igatahes praeguse lahendusega väga rahul.”

Finantsjuht peab üheks suuremaks võiduks ajakokkuvõidu. Näiteks varem lisati osa lisatasusid eraldi käskkirjade alusel, mida palgaarvestaja pidi käsitsi töötlemas. Nüüd saab juht need otse programmis kinnitada. „Pole enam lõputuid Exceli tabelleid ega eraldi dokumente. Kõige parem on ülevaatlikkus – ühest kohast on võimalik kätte saada kogu info ja aruanded. Andmete

FOTO: MARKO MUMM



FOTO: MARKO MUMM



kvaliteet ja võrreldavus on hoopis teisel tasemel.”

Ükski programm ei ole kunagi päriselt valmis

Printallis kasutab iga päev HRM-lahendust üle kümne inimese. Ettevõttes töötab kokku 175 inimest, mistõttu on oluline, et tööaeg ja graafikud oleksid selgelt hallatavad. Kuna Printallis on vahetustega töö ja erinevaid vahetustähtsusi kokku 35, muudab see tööaja-arvestuse eriti keerukaks. Töötajad kasutavad tööle saabumise ja lahkumise registreerimiseks kiipe. Need andmed liiguvad automaatselt HRM4Balticis, mis laseb lihtsalt võrrelda planeeritud ja tegelikku tööaega.

Ettevõtte on süsteemi laiendamiseks juba ideid. Esialgu keskenduti kõige kriitilisemale – palgale, tööajale ja personaliandmetele. „Kõike ei saa korraga ja ei peagi. Pigem võtame sammhaaval ja katsetame, kuidas see töötab. Näiteks mõtleme, kuidas saaks töörüüte arvestust HRM4Balticis hallata. Aja jooksul tekib uusi ideid ning kindlasti võtame need kasutusele,” sõnab Raav. „Oleme otsustanud uuendada ka oma IT-lahendusi laiemalt. Business Centrali finantsmoodul on juba juurutuses ning käimas on tootmistarkvara vahetus kaasaegsema lahenduse vastu. Tavaliselt minnakse vastupidises järjekorras – kõigepealt finants ja siis teised. Meie alustasime sealt, kus king kõige valusamalt pigistas. Näen, et see oli meie jaoks õige samm.”

BCS Itera panust hindab Triinu Raav kõrgelt. „Konsultandid on väga tublid ja lahendustele suunatud. Hea partner

Tavaliselt minnakse vastupidises järjekorras – kõigepealt finants ja siis teised. Meie alustasime sealt, kus king kõige valusamalt pigistas. Näen, et see oli meie jaoks õige samm.

teeb kogu protsessi palju lihtsamaks. HRM-lahenduse juurutamine on andnud Printallile enam kui lihtsalt uue tööriista. See on muutnud kogu organisatsiooni töökorraldust, lihtsustanud protsesse ja vähendanud vigade hulka. „Ükski programm ei ole kunagi päriselt valmis, aga kui näed, et saad iga sammuga ettevõtte tööelu lihtsamaks ja läbipaistvamaks teha, siis on see igati õigustatud investeering olnud.”

Printalli tegevusala on trükitud kommunikatsioon, nagu ajakirjad, ajalehed, kataloogid, brošüürid, otsepost, flaietid ja muu selline. Tootmine vastab ISO 9001 ja ISO 14001 standarditele ning ettevõtte pakub trükiteenust, mis on sertifitseeritud PEFC, FSC, Nordic Swani ja ClimateCalci märgistega. Üle 65% toodangust läheb ekspordiks. Kliente teenindatakse lõuna- ja põhjanaabrite juures, Skandinaavias, Ühendkuningriigis, Hollandis, Prantsusmaal ja Saksamaal, kuid Printalli trükitud väljaanded on jõudnud lugejateni ka Põhja-Ameerikas, Aasias ja Aafrikas. ■

TARKVARA, MIS TEEB TÖÖ ÄRA – PERSONALITÖÖ UUEL TASEMEL

AUTOMATISEERIMINE HRM-IS JA PALGAARVESTUSES



Triinu Pommer,
BCS Itera HRM-lahenduste juht

Tänapäeva personalitöö keskmes on andmed – nende täpsus, kättesaadavus ja kasutusmugavus. Kui ettevõtte personaliprotsessid põhinevad killustunud süsteemidel, käsitööl ja eraldi andmeallikatel, ei kannata ainult töö efektiivsus, vaid ka otsuste kvaliteet. Kaasaegne personalitarkvara peab looma eeldused sujuvaks koostööks kõigi osapoolte vahel – alates personaliosakonnast ja juhtidest kuni töötajate endini. Just seetõttu on järjest rohkem ettevõtteid vaatamas automatiseerimise ja digilahenduste poole.



Kõik andmed ühes kohas

Palga- ja personaliprotsesside tõhusamaks muutmisel võiks esimene samm olla kindlasti ühe töökindla ja keskse lahenduse leidmine, kus kõik andmed on koondatud ühte kohta. Mida rohkem on ettevõttes kasutusel erinevaid lahendusi, Exceli faile ja muid andmeallikaid, seda rohkem kaasneb sellega topelt sisestusi, infokadu ja ebatäpsusi. Kaasaegne personalitarkvara peab võimaldama andmete sisestamist vaid korra ning nende edasist kasutamist kõigis vajalikes protsessides.

Kui ettevõttes on siiski kasutusel erinevaid tarkvarasid, näiteks süsteeme, mis vajavad samuti infot töötajate või nende puudumiste kohta, tasub kaaluda liidestamise võimalusi. Liidesed aitavad hoida süsteemid sünkroonis ja vähendavad oluliselt käsitööd.

Samavõrd tähtsad on ka liidestused riiklike institutsioonide ja pangaga – see lihtsustab ettevõtte paljusid tegevusi, alates töötajate registreerimisest töötamise registris kuni palgamaksete edastamiseni pank. Kui need toimingud saab teha palga- ja personalitarkvarast mõne nupuvajutusega, ei pea kasutaja enam eraldi portaalidesse sisse logima ja infot käsitsi sisestama.

Vastutuse jagamine – personalitöötaja ei pea kõike ise tegema

Tänapäevases organisatsioonis ei pea kõik personaliprotsessid läbima personaliosakonda. Vastutuse teadlik allapoole toomine tähendab, et juhtidele ja töötajatele antakse rohkem

vahendeid ja õigusi teatud toimingute iseseisvaks tegemiseks. Personaliosakonna roll on seejuures pigem toetava partneri kui ainsa tegutseja oma.

Tarkvaralahendused võimaldavad juhtidel saada kiiret ja täpset ülevaadet oma meeskonna olukorrast: kellel lõppeb peagi katseaeg või on aegumas mõni sertifikaat, millised tegevused tuleb uue töötajaga läbi viia, kes ja millal puhkab ja kes puhkajat asendab. Praktikas annavad ettevõtted üha enam juhtidele õiguseid oma meeskonnaliikmetele erinevate boonuste, lisatasude ja miks mitte ka palgatõusude taotlemiseks.

Läbipaistvus ja andmete kättesaadavus aitavad vältida olukorda, kus personalitöötaja peab pidevalt tähtaegasid meelde tuletama, tegevusi koordineerima või juhtide eest planeerima. Kui info liigub otse neile, kes vastutavad oma inimeste eest, muutub organisatsioon paindlikumaks, reageerimisvõimelisemaks ja tõhusamaks. Personalitöö ei kao – see lihtsalt muutub strateegilisemaks ja väärtust loovamaks.

Iseteenindus kaasab töötajad

Kindlasti ei saa ära unustada töötajate endi rolli ja kaasatust tööelus. Iseteenindusportaal on oluline vahend, mis võimaldab töötajatel hallata mitmeid personaliga seotud toiminguid, ilma et iga pisem tegevus peaks läbima personaliosakonda.

Töötajatel on võimalik iseseisvalt jälgida oma puhkusejääke ja töögraafikut, esitada puhkuse- ja erinevate hüvitistega seotud taotlusi, uuendada



oma andmeid ning vaadata palgalehti või muid dokumente. Kõik taotlused liiguvad läbi eeldefineeritud kinnitusringide, mis tagavad, et info jõuab automaatselt õige otsustajani, ilma e-kirjade saatmise või liigse paberimajanduseta.

Iseteeninduse kasutuselevõtt suurendab läbipaistvust, hoiab töötajad kursis ning tagab sujuva infovoogude liikumise kogu organisatsioonis. Kui töötajal on reaajas ligipääs temaga seotud andmetele, väheneb vajadus korduvate päringute ja e-kirjade järele.

Palgaarvestus

Üllatuslikult on veel praegugi palju ettevõtteid, kus palgaarvestus toimub suures osas käsitsi: see hõlmab rohkelt Exceli tabeleid ja muid andmeallikaid ning võib võtta vastutavatel töötajatel päevi aega. Põhjuseks on sageli kas aegunud ja ettevõtte vajadustele mittevastav tarkvaralahendus või ajaga keeruliseks muutunud ning läbimõttlemata protsessid.

Palgaarvestuse digitaliseerimise ja automatiseerimise projektide puhul on oluline alustada protsesside kaardistamisest ja analüüsist. Sageli on klientidel keeruline loobuda harjumuspärastest tegevustest, mis ei loo lisandväärtust ega ole enam vajalikud.

Uue tarkvaralahenduse juurutus pakub suurepärase võimaluse protsesside ümbermõtestamiseks ja optimeerimiseks – see võimaldab viia keerulised, Excelisse peidetud loogikad tarkvarasse ning vähendada käsitööd ja vigade tekkimise riski.

Iseteeninduse kasutuselevõtt suurendab läbipaistvust, hoiab töötajad kursis ning tagab sujuva infovoogude liikumise kogu organisatsioonis.

Kogemused päriselust

Praktikas oleme näinud väga palju kliente, kes alustavad oma teekonda suure hulga Exceli tabelite ja erinevate tarkvaralahenduste pealt. Juurutuse lõpuks on aga võimalik jõuda olukorrani, kus kõik personaliprotsessid toimivad sujuvalt ühtses digitaalses keskkonnas. Tarkvara HRM4Baltics annab selleks suurepärased võimalused. Tänu lahenduse laiale funktsionaalsusele ja paindlikkusele on võimalik automatiseerida mistahes keerukad palgaarvestuse protsessid. Tööajaarvestus ja iseteenindusportaali olemasolu aitavad tuua lahenduse juhtide ning lõppkasutajateni, vähendades seeläbi märkimisväärselt personaliosakonna koormust. Liidestatavus tagab suhtluse riigi ja teiste ettevõttes kasutuses olevate tarkvaradega.

Oleme loonud HRM4Balticsi tarkvarasse lahendusi, kus vastutus personaliprotsesside eest on viidud suurel määral juhtide ja töötajate endi kätte. Näiteks algab töötaja tööle võtmise protsess juhi taotlusega, mille personaliosakond kinnitab. Selle tulemusel





■ Kõik puudumised – puhkused ja töövõimetuslehed – liiguvad palgaarvestusse automaatselt, kas siis iseteeninduse kaudu või läbi Tervisekassa liidese.

luuakse automaatselt töötajakaart ning koostatakse tööleping, mis allkirjastatakse iseteenindusportaali kaudu. Töötajad esitavad oma soovipäevad digitaalselt ning juhid koostavad selle pinnalt tööajagraafikud, mis on töötajatele nähtavad iseteeninduses. Kõik puudumised – puhkused ja töövõimetuslehed – liiguvad palgaarvestusse automaatselt, kas siis iseteeninduse kaudu või läbi Tervisekassa liidese. Iga tegevus on jälgitav, protsess on kiire, läbipaistev ja täielikult paberivaba.

Oleme loonud ka lahendusi ettevõtetele, kus töötajad töötavad välisriikides ja vajalik on arvestada nii välisriigi tulumaksu, puhkusereservi kui ka puhkusetasusid. Näiteks Norra puhul oleme loonud liidese sealse maksuametiga ning teinud võimalikuks palgaarvestuse kahes valuutas. Kõik puhkusereservid ja eri riikide arvestused, mis varem olid hajutatud erinevatesse Excelitesse, on nüüd ühes kohas ja kogu palgaarvestuse protsessile kuluv aeg on vähenenud märkimisväärselt.

Ka keerukamad kollektiivlepingutest ja ametiühingutest tulenevad nõuded –

lisapuhkused, ületunnitasud ning töö- ja puhkeajareeglid – ei ole meile võõrad. Oleme juurutanud mitu tulemustasude skeemi, mis põhinevad töötaja isiklike või meeskonna müügitulemustel. Kui raamatupidamine toimub Business Centralis, saab vajalikud algandmed võtta otse töötajakaardilt, tööajatabelist või finantsandmetest.

Samuti ei ole probleem, kui töötajate tasud on erinevad ja olenevad sellest, millisel objektil nad tööd teevad – saame määrata erinevad tunnitased erinevatele töötundidele kulukohtade lõikes.

Kui protsessid on läbimõeldud ja tööriistad õiged, on kõik võimalik.

Kokkuvõte

Kaasaegsed digilahendused ning juhtide ja töötajate kaasamine erinevatesse personaliprotsessidesse aitavad ettevõtetel märkimisväärselt personaliosakonna väärtuslikku tööaega kokku hoida. Andes vastutajatele ja tegijatele ligipääsu ning võimalused ise tegutseda, väheneb personalitöötaja kui vahendaja roll ning protsessid muutuvad kiiremaks ja tõhusamaks. Kuigi digitaliseerimine võib alguses tunduda märkimisväärse investeeringuna, tasub see end kiiresti ära, tuues kaasa ajavõidu, tööjõukulude vähenemise ja vigade arvu olulise languse.

Kui andmed on koondatud ühte keskkonda, protsessid on automatiseeritud ja liidestused toetavad sujuvat andmevahetust, ei ole personalitööl pelgalt toetatav funktsioon, vaid sellel on ka strateegiline tähtsus, luues organisatsioonile käegakatsutavat ärilist väärtust. ■

PALK BALTIKUMIS – PUHKUSEST MAKSUDENI

EESTI, LÄTI, LEEDU – KUIDAS ÜHTLUSTADA PALGAARVESTUST JA PERSONALIPROTSESSE?



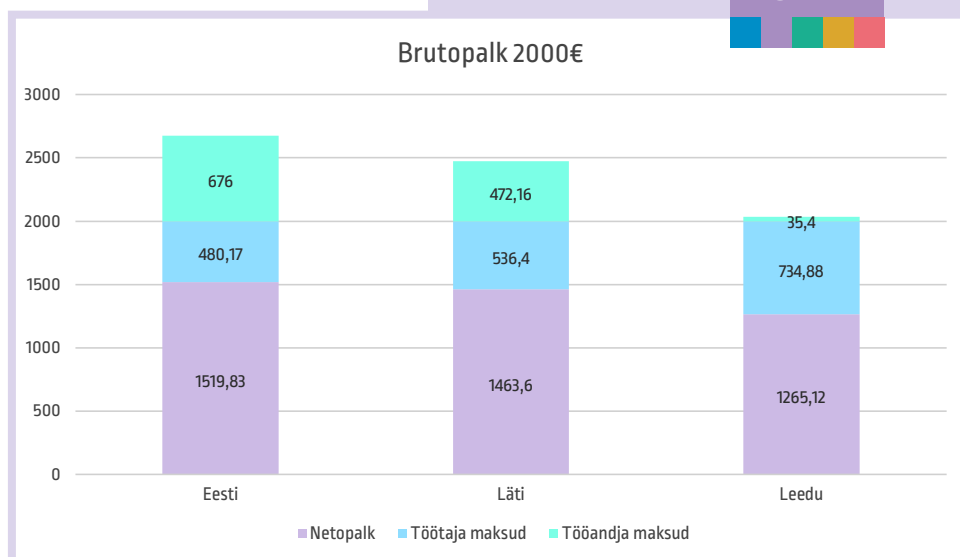
Triinu Pommer,
BCS Itera HRM-lahenduste juht

2025. aastal on palgaarvestus rohkem kui lihtsalt numbrite kokkulöömine – see on muutumas strateegiliseks tööriistaks, millel on otsene mõju organisatsiooni konkurentsivõimele ja tõhususele.

Eestis on üha rohkem ettevõtteid, kes tegutsevad üle Baltikumi, ja seetõttu on muutunud aktuaalseks riikidevaheliste protsesside, sh palgaarvestuse reeglite ühtlustamine. Kuna palgaarvestus on Eestis, Lätis ja Leedus väga erinevalt reguleeritud, toome artiklis välja palgaarvestuse peamised erisused ja näitame, kuidas saab HR-lahendus olla üle Baltikumi tegutsevatele ettevõtetele abiks.

Töötasu

Üks olulisemaid tegureid, mida tööandjad Baltikumis palgakulude ja töötasu arvestamisel silmas peavad pidama, on asjaolu, et brutopalga ja netopalga suhe ei ole kolmes riigis võrreldav. Kui Lätis ja Leedus jagunevad erinevad sotsiaalmaksu komponendid töötaja ja tööandja vahel, siis Eestis on sotsiaalmaks puhtalt tööandja kanda. Seega kui võrrelda sama brutopalgaga töötajaid kolmes Balti riigis, saavad lätlased ja leedukad kätte vähem raha kui eestlased.



Joonis 1. Maksude jagunemine (eurodes)

Tööandja seisukohalt on määravaim siiski töötaja kogukulu, mis erineb samuti riigiti märgatavalt. Näiteks **2000 euro suuruse** brutopalgaga töötaja (eeldusel, et tal pole lapsi, ta pole vähenenud töövõimega ega pensionär) saab **Eestis kätte 1519,83 eurot**, mis on kolmest riigist kõige rohkem. Kuna Eestis on suurem osa maksukoormusest tööandja kanda, on **tööandja kogukulu samas ka kõrgeim (2676 eurot)**. Leedus on töötaja kogukulu 2035,40 eurot, millest töötaja saab kätte 1265,12 eurot (vt joonist 1).

Puudumised ja tööaeg

Puudumiste ja tööajaarvestuse osas on Balti riikides samuti mitmeid erinevusi. Kuigi seaduse järgi on põhipuhkus kõigis kolmes riigis 28 kalendripäeva, arvestavad eestlased puhkusetasu kalendripäevade alusel, samas kui Lätis ja Leedus makstakse puhkusetasu puhkuseperioodi tööpäevade eest. Selle tõttu peavad paljud tööandjad praktikas arvestama puhkusereservi tööpäevades – 28 kalendripäeva asemel tavaliselt 20 tööpäeva aastas.

Tasustamise alused erinevad samuti: Eestis ja Lätis arvestatakse puhkusetasu viimase kuue kuu keskmise töötasu põhjal, Leedus aga kolme kuu keskmise alusel.

Riikidevahelise palgaarvestuse ühtlustamisel tuleb arvestada ka teiste puudumise liikidega. Puhkused, mis ühes riigis tulenevad seadusest, ei pruugi teises riigis olla ette nähtud. Näiteks saavad töötajad Eestis ja Leedus õppetöö käigus seadusest tulenevat õppepuhkust kasutada, kuid Lätis sellist tasustatud puhkuseliiki ei ole. Ka lapsepuhkuse päevade arv ja tasustamise kord erinevad riigiti. Lisaks on vere annetamine Eestis vähem reguleeritud, kuid Lätis ja Leedus on doonorluspäevad seadusega sätestatud.

Töövõimetushüvitiste arvestus mõjutab samuti tööjõukulusid. Leedus on tööandja jaoks haigestumine soodsam: ta maksab ainult esimese kahe haiguspäeva eest vähemalt 62,06% keskmisest päevatasust, ülejäänud kaetakse riik. Eestis maksab tööandja 4.–8. haiguspäeva eest, esimese kolme eest maksta ei ole kohustust (kuigi paljud maksavad vabatahtlikult). Lätis maksab

Riik	Brutopalk (€)	Töötaja tulumaks (€)	Töötaja pensioni-kindlustus (€)	Töötaja töötus-kindlustus (€)	Töötaja tervise-kindlustus (€)	Töötaja muu sotsiaalkindlustus (€)	Töötaja maksud kokku (€)	Netopalk (€)	Tööandja sotsiaalmaks (€)	Tööandja töötus-kindlustus (€)	Tööandja muud maksud (€)	Kogukulu töötajale (€)
Eesti	2000	408,17	40	32	0	0	480,17	1519,83	660	16	0	2676
Läti	2000	326,4	0	0	0	210	536,4	1463,6	471,8	0,36	0	2472,16
Leedu	2000	344,88	174,4	0	179,4	36,2	734,88	1265,12	0	0	35,4	2035,4

tööandja 2.–10. päeva eest, alates 11. päevast tasub riik.

Töövõimetushüvitise maksustamine erineb samuti: Eestis tuleb töövõimetushüvitiselt maksta vaid tulumaks, Lätis ja Leedus sellised maksusoodustused puuduvad.

Liidestatus ja aruandluskohustus

Eesti on tehnoloogilise liidestatuse osas selgelt regiooni liider: X-tee platvorm võimaldab automaatseid liideseid EMTA TÖR-i, Tervisekassa, EMTA TSD ja Statistikaameti vahel. Lätis ja Leedus tehakse enamik toiminguid endiselt käsitsi või poolautomaatselt, edastades aruandeid XML-failide eksport-import meetodil, sealhulgas töövõimetuslehtede import.

Riiklik aruandlus on Eestis kõige kompaktsem: kogu tasude ja maksude info koondatakse ühele vormile – tulu- ja sotsiaalmaksu deklaratsioonile (TSD) –, mis esitatakse Maksu- ja Tolliametile kord kuus. Statistikaametile esitatakse lisaks veel 2–3 aruannet.

Lätis on aruandlus mahukam: tuleb esitada VSAOI (sotsiaalmaksuaruanne), kolm eri tulumaksuaruannet (igakuine, aastane ja mitteresidentide aruanne) ning statistikaaruanded Darbs 2 ja Darbs 5. Leedus kasutatakse ABBYY Form Filleri tarkvara: palga- ja personalitarkvarast luuakse XML-failid aruandluseks vajalike andmetega, sh töölevõtud ja lahkumised, mis täidetakse ABBYY abil vastavatel vormidel ja edastatakse seejärel riiklikele institutsioonidele.

Muid huvitavaid fakte

Lätis puudub miinimumtunnitasu. Kui töötajaga on lepingus kokku lepitud miinimumpalk, jagatakse see iga kuu normaaltundide arvuga, et määrata töötaja miinimumtunnitasu, mis seega iga kuu erineb.

Lätlased on riigipühade osas oluliselt paindlikumad kui teised Balti riigid. Lisaks fikseeritud riigipühadele lisatakse aeg-ajalt ühekordseid pühasid, näiteks laulupeo pidamiseks või hokimeeskonna võidu tähistamiseks.

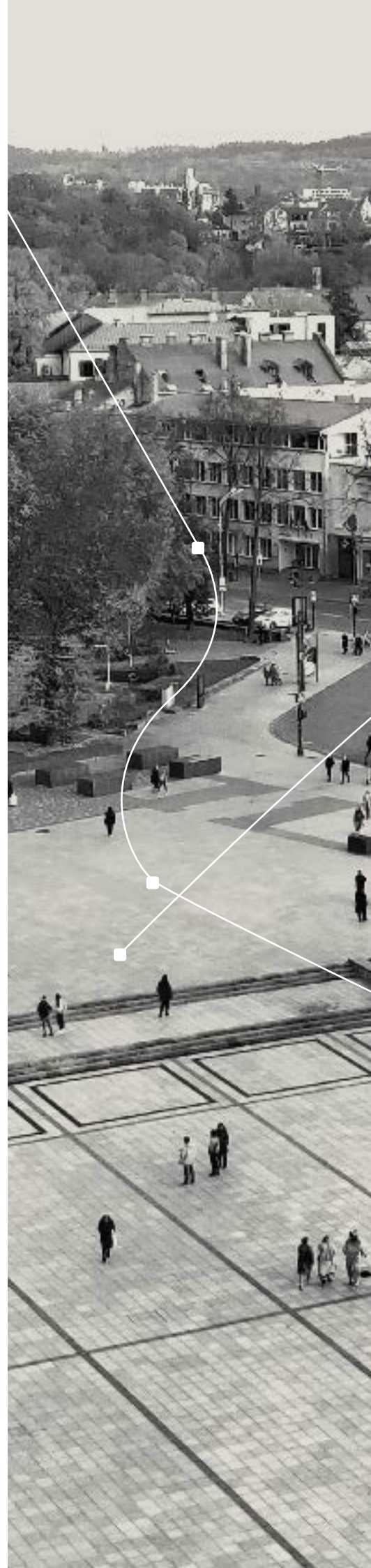
Riigipühaeelsest tööpäeva lühendatakse Lätis ja Leedus vaid ühe tunni võrra, kusjuures Lätis kehtib see ainult täiskoormusega töötajatele.

Osakoormusega töötajate ületundide arvestus algab Lätis täiskoormuse normtundide ületamisest. Näiteks kui töötaja töötab poole kohaga ja tema kuunorm on 80 tundi (täiskoormuse korral 160 tundi), hakkab ületunnitatu koefitsiendiga kehtima alates 161. töötunnist.

Lätis on kaks riigipüha, mis langevad nädalavahetusele; töötajatele antakse sel juhul esmaspäev vabaks (nn asendusriigipüha).

Leedus koosneb sotsiaalmaks mitmest väikese protsendiga komponendist (sh kaks liiki tervisekindlustust, emaduse sotsiaalkindlustust, töötuskindlustust ning tööõnnetuse ja kutsehaiguse sotsiaalkindlustust). Suurem osa nendest maksudest tasub töötaja.

Leedus sõltub tööõnnetuse ja kutsehaiguse sotsiaalkindlustusmakse protsent tööandjale määratud riskigrupist. Töötuskindlustusmakse erineb tähtajatu ja tähtajalise lepinguga töötajate puhul.



Kolm riiki, üks tarkvara

Ühtne palga- ja personalitarkvara lihtsustab oluliselt protsesside ja reeglite ühtlustamist. See tagab mitte ainult andmete sama loogika ja struktuuri, vaid võimaldab säästa märkimisväärselt aega ja raha ka tarkvara seadistamise, arendamise ja hoolduse käigus.

HRM4Baltics pakub klientidele ühtset palga- ja personalilahendust kõigis kolmes riigis. Juurutuse seisukohalt on selle suurim eelis see, et kõik, mis on seadistatud või arendatud ühe riigi jaoks, saab hõlpsasti üle kanda ka teistesse. Liideseid ei ole vaja arendada mitu korda ning tellitud arendusi saab kogu grupis kasutada ilma suurema vaevata.

Hea näide on meie klient SOL Baltics, kes on kasutanud HRM4Balticsi lahendust Eestis juba aastaid. Praegu toimub sama tarkvara juurutamine Lätis, kus kasutatakse Eesti juurutuse käigus arendatud ja sisse töötatud lahendusi – suures osas samasugused personali- ja iseteeninduse vaates. Tänu SOL-i kogenud Eesti tiimile ja nutikale peakasutajale tehakse enamik juurutusest iseseisvalt, ilma konsultandi abita. BCS Itera roll on eelkõige toetada Eesti ja Läti palgaarvestuse ühtlustamist, tagades, et seadusandlusest tulenevad erisused oleksid korrektselt arvesse võetud.

Kokkuvõtteks

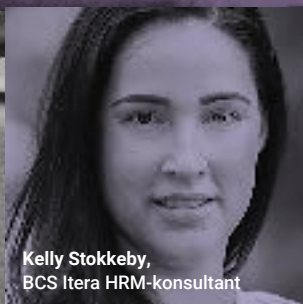
Ühes kontsernis või grupis tegutsevate ettevõtete jaoks on palga- ja personalihalduse ühtlustamine oluline samm tõhusa juhtimise suunas. See

tagab ettevõtete vahel võrreldavad andmed, võimaldab kehtestada ühtse palgapoliitika ning lihtsustab töötajate liikumist grupi sees.

Projektiga alustades on oluline kaardistada riikidevahelised erisused nii seadusandluses kui ka ettevõttesiseses protsessides. Alles seejärel saab hinnata, mida tasub ühtlustada, mida säilitada ja millistest kohalikest praktikatest loobuda. Lisatasude ja boonuste süsteeme on tööandjal suhteliselt lihtne ühtselt üles ehitada, kuid puhkuste ja muude tasustatud puudumiste puhul tuleb kaaluda, kas näiteks doonorluspäev või õppepuhkus võiksid tööandja soodustusena olla kasutusel ka seal, kus seadus seda ei nõua.

Ühtne digisüsteem toetab läbi-paistvust, lihtsustab asendamisi ning vähendab kulusid, kuna arendusi ja liideseid tuleb hallata vaid ühe lahenduse ulatuses. ■

HRM KONSULTANT – STRATEEGILINE PARTNER, MITTE LIHTSALT TUGIISIK



Kelly Stokkeby,
BCS Itera HRM-konsultant

Personaliosakond on justkui iga ettevõtte süda, mis tegeleb kõige väärtuslikuma ja ühtlasi ka kõige kulukama varaga – töötajatega. Personali efektiivne haldamine sõltub suuresti võimekast personali- ja palgaarvestustarkvarast.

Selleks et personali- ja palgaarvestustarkvara oleks maksimaalselt kohandatud konkreetse ettevõtte vajadustele, on vaja oma ala professionaalseid ja pädevaid konsultante, kes oskavad leida lahendused ettevõttespetsiifilistele vajadustele HRM4Balticsi tarkvaras. Selle tulemusel muutuvad personaliosakonna protsessid kiiremaks ja töö tõhusamaks.

HRM4Balticsi konsultandid peavad olema väga hästi kursis tarkvara funktsionaalsustega ning tundma kehtivat seadusandlust. Samuti eeldab HRM-konsultandi töö laialdaselt teadmisi personalitööhaldusest.



HRM-konsultandid on professionaalsed nõustajad, kes kasutavad oma teadmisi ja kogemusi HRM-valdkonnas, et aidata ettevõtetel teha paremaid otsuseid HRM4Balticsi tarkvara protsesside seadistamisel ja saavutada personali-valdkonnas efektiivne töökorraldus.

HRM4Balticsi konsultantide professionaalsuse ja kompetentsuse tagamiseks toimub järjepidev koolitamine – nii seadusandluse muudatuste kui ka tootearenduste osas. Tegelikult peavad meie HRM-konsultandid olema seadusandlikest ümberkorraldustest paar sammu ees, et tarkvarasse saaks õigel ajal vajalikud muudatused sisse viia. Olgu nendeks maksumuudatused (nt tulumaks või kogumispension) või tööajaarvestusega seotud seaduse muudatused – palgatarkvara peab alati arvutama maksud korrektselt. Näiteks pidid HRM-konsultandid välja töötama uued töötasude arvutusvalemid ja rakendama uut loogikat, et tarkvara arvestaks kogumispensioni määra (2%, 4% või 6%) alusel õigesti.

Tööajaarvestust puudutavad muudatused peavad tarkvaras olema alati kooskõlas kehtiva seadusega, et klient saaks tööaega õigesti arvestada. Nii töötasude kui ka tööajaarvestuse valemite väljatöötamine eeldab konsultantidelt põhjalikku testimist, tagamaks klientidele korrektsed arvestused.

Konsultandi roll analüüsi- ja juurutusprotsessis

Uue tarkvara kasutusele võtmisel on HRM4Balticsi konsultandi roll väga oluline. Ta on ettevõtte personalijuhi

Pärast esmase müügidiagnostikaga tutvumist alustab konsultant koos kliendiga analüüsitöötubasid, kus kaardistatakse ettevõtte olemasolevad personaliprotsessid, vajadused ja kitsaskohad.

partner, kes analüüsib tänaste protsesside toimimist ning juhib uute lahenduste väljatöötamist HRM4Balticsi süsteemis.

Pärast esmase müügidiagnostikaga tutvumist alustab konsultant koos kliendiga analüüsitöötubasid, kus kaardistatakse ettevõtte olemasolevad personaliprotsessid, vajadused ja kitsaskohad. Sageli ilmnevad senised probleemid ja puudujäägid just töötubades, kui kirjeldatakse detailselt oma personaliprotsesse ning tööaja- ja töötasu arvestust. See annab kõigile selge ülevaate protsessidest, mis vajavad automatiseerimist või tõhustamist.

Konsultant küsib kliendi protsesside põhjalikuks mõistmiseks alati kaks võtmeküsimust – **kuidas?** ja **miiks?** –, et aru saada, kuidas protsessid praegu toimivad. Pärast ülevaate saamist aitab konsultant leida lahendusi, kuidas HRM4Balticsi abil protsesse lihtsustada, kaasajastada ja automatiseerida.

Konsultandi roll on juurutusprotsessis suur – just tema aitab kasutajatel uue tarkvaraga sõbraks saada ja hirmud hajutada.

Muutused ettevõttes: inimlik pool

Uue palga- ja personalitarkvara juurutamine võib ettevõtte jaoks olla keeruline ja väljakutseid pakkuv nii inimsuhete, protsesside kui ka tehnilise poole pealt. Inimesed on harjunud tegutsema omal moel ning harjumuste muutmine võib tekitada ärevust ja vastupanu. Meie konsultandid on sageli kohanud suhtumist: „Miks me seda uut programmi üldse vajame? Vana süsteem töötab ju!“ Kui HRM-konsultant on uut tarkvara põhjalikumalt tutvustanud ja kasutajad saanud sellega ise töötada, kaob esmane hirm ning tekib huvi ja koostöövalmidus. Kasutajad tunnevad põnevust ja uudishimu tarkvara võimaluste vastu – alates töötajate andmete haldamisest kuni automaatse võlanõuete arvestuseni välja.

Konsultandi roll on juurutusprotsessis suur – just tema aitab kasutajatel uue tarkvaraga sõbraks saada ja hirmud hajutada.

GO-LIVE'i periood

Juurutusprotsessi lõpp ehk GO-LIVE'i periood on kliendile väga pingeline. Selleks ajaks peab klient suutma iseseisvalt töötasusid arvutada ja kõik vajalikud andmed süsteemi üle kanda. Meie kogemus näitab, et sageli ei olda selleks veel täiesti valmis: muudatus on suur, programm veel võõras ning tekib kahtlus, kas seda kasutatakse ikka õigesti. Kõige pingelisemal ajal on meie konsultandid kliendile toeks nii moraalselt kui ka oma pädevusega. Nagu eelnevalt mainitud, on iga uus asi

alguses hirmutav ning vajatakse tuge ja kindlust, mida meie konsultandid oma kohalolekuga pakuvad.

Igapäevane toetuste töö

Meie konsultandid on klientide jaoks olemas iga päev nii nõu kui ka jõuga, olgu tegemist jooksvate küsimuste, kohe lahendamist vajavate probleemide või uute vajadustega. HRM4Balticsi konsultandid püüavad alati leida lahenduse võimalikult kiiresti, et klient saaks tööga jätkata. Konsultandid oskavad tööd prioriseerida ja tagavad, et kõik klienditööd tehakse ära kokkulepitud tähtajaks. Samuti pakuvad meie konsultandid klientidele uusi arendusi, kui need aitavad protsesse kiirendada või parandada. Meie eesmärk on pakkuda klientidele HRM4Balticsi tarkvara parimaid lahendusi.

Kokkuvõte

HRM4Balticsi konsultandi töö on vaheldusrikas ja huvitav ning samal ajal üsna intensiivne, pakkudes nii suuri kui ka väikeseid väljakutseid. Iga päev on erinev ja kunagi ei tea, mida uus päev toob. Konsultandi töö võimaldab suhelda paljude inimestega ning olla osa ettevõtete edulugudest. Samuti pakub see pidevat enesearengut ja õppimisvõimalusi. ■



HRM4Baltics

Palgaarvestus
Personalijuhtimine
Iseteenindus
Ärianalüüs

hrm4baltics.com

itera.ee

Ühenda kõik HRI tööriistad ühes lahenduses
Microsoft Dynamics 365 Business Centrali
majandustarkvara baasil HRM-lahendus, mis pakub
kõige mitmekülgsemaid võimalusi ka keerukamate
organisatsioonide juhtimiseks, planeerimiseks ja tasude
arvestuseks. Lahendus on mõeldud nõudlikule ettevõttele,
kelle jaoks on oluline maksimaalne automatiseeritus,
integratsioon riigiga ja parim võimalik ülevaade
töötajatest. Lahendus vastab Eesti, Läti ja Leedu
seadusandlusele.

ühildub sinu olemasolevate lahendustega

CRM

FOTO: MARKO MUMM



Thermory IT-juht: CRM-i juurutamise eeltöö
olgu põhjalik ja personaalne 62

CRM



**Makrosuhted klientidega
ei teki üleöö – hea CRM-
lahendus aitab neil
aastateks kestma jääda 66**



**Millal valida karbitoote
asemel kohandatav
CRM-lahendus? 70**

THERMORY IT-JUHT: CRM-I JUURUTAMISE EELTÖÖ OLGU PÕHJALIK JA PERSONAALNE

Thermory on maailma juhtiv termopuidu ja saunamaterjalide tootja, kelle eesmärk on luua ehtsast puidust lahendusi väärtusliku ja jätkusuutliku elukeskkonna kujundamiseks.

Ettevõtte tootmine paikneb Eestis, Soomes ja Lätis ning ladusid on muu hulgas ka Ameerikas, mis tagab sujuva rahvusvahelise ekspordi.

Thermory tooted liiguvad B2B-kanalite kaudu arhitektide, disainerite ja suurte arendajateni, kes kujundavad linnaarhitektuuri.

„Meie klient teab, mida ta tahab – kiiret ja täpset tarneinfot, parimat hinda ning lihtsat tellimisprotsessi. Samas on puit ettearvamatul materjalil, mille erinevad liigid, pikkused ja ristlõiked muudavad iga tellimuse unikaalseks,” selgitab Thermory IT-juht ja juhtkonna liige Julia Ležeiko.

Pingutust nõudvaid olukordi on ettevõtte olnud mitmeid. „Tootmises ollakse harjunud väikese kaosega. Meie viies riigis – Eestis, Soomes, Lätis, Saksamaal ja USA-s – töötavates müügimeeskondades on kokku umbes 50 inimest ning nende kontakt tootmisega on paratamatult piiratud. Erinevates osakondades on aga erisugune info (puudub täpne ülevaade teiste osakondade väiksematest protsessidest), mis tekitab omajagu väljakutseid,” räägib Ležeiko.

Raskuseks on olnud ka see, et kui veel viis aastat tagasi olid kliendid ukse taga järjekorras, on turu muutused ja majanduslangus viinud olukorran, kus kliente tuleb ise leida ning müügiprotsess peab olema täpsem ja läbimõeldum. „Turud ja kliendid võivad kattuda, uued töötajad tulevad uuele ametikohale ning alustavad tööd algusest. Juhtuski, et meil hakkasid müügiinimesed oma ettevõtte sees konkureerima, kliente koormati liigse infoga ning samal ajal uued kolleegid ei teadnud, kui klient oli millegi kohta juba ei öelnud. Mõistsime aina teravamalt, et tehtud töö ja suhtlus peavad kuskil paremini säilima, sest kahe aasta pärast ei mäleta müügiinimene isegi, millest ta oma kliendiga täpselt rääkinud oli.”

Miks ei õnnestunud esimesed katsed CRM-i kasutusele võtta?

Juhtkond soovis, et müügikeskkond haakuks CRM-iga ja kogu info saaks seal talletatud. Ležeiko meenutab, et 1,5 aasta jooksul juurutati CRM-i kolm korda, kuid vaatamata pingutustele kaks esimest katset ebaõnnestusid. Esimesel katsel läks kõik valesti. Kolm kuud pärast esimest live'i saadi kasutajate tagasisidest aru, et info sisestamine võtab liiga palju aega, kliendiandmed olid korrast ära ja e-kirjade integratsioonid ei töötanud. See oli probleemide võrgustik, 1001 pisiasja, mis kokku moodustasid suure segaduse.

„Mõtlesime, et teeme uuesti. Oleme nüüd targemad ja teame, mis valesti läks. Nägime tõsiselt vaeva tehniliste vi-



FOTO: MARKO MUMM

FOTO: MARKO MUMM



gade parandamisega, aga taas tekkisid samad mured ja kasutajate vingunurk sai hoo sisse,” räägib Ležeiko, kes on juurutanud erinevaid tarkvarasid rohkem kui 25 aastat. „Otsustasime, et meie kolmas CRM-i juurutus peab õnnestuma. Dynamics 365 tundus kohe meie jaoks õige, sest see on Microsofti integreeruv, edastab andmeid, välimus on Dynamicsi pere näoga ehk ülesehitus, loogika, nupud ja nimetused on samad.”

Ette võeti kolmas ring koolitusi. Ja mis selgus? Müügitiim on viimased kaks aastat töötanud suure pinge all: juhtide ootused on kõrged, töövõtted on võrreldes 4–5 aasta taguse ajaga kardinaalselt muutunud, klientide leidmise viis on teistsugune ning kõige selle kõrval juurutatakse veel ka suurt majandustarkvara (ERP-i)! Meeskond sisuliselt uppus infosse ning nii ei olnudki CRM neile prioriteet. „Saime aru, et enne järgmist projekti ei ole mõtet lobitööd teha, sest neid ei huvitanud korrektne müügibaas, vaid hoopis lihtne küsimus: kuidas saavutada oodatud tulemusi uutes ja keerulistes majandusoludes. Mõistsime, et isegi hästi loogilise ja lihtsa äriprotsessi kasutuselevõtmisele peab andma rohkem aega.”

Nii otsustati, et ennekõike tuleb juurutada lõpuni ERP ning seejärel tegeleda edasi CRM-iga. Sooviti, et kõik kontaktid oleksid süsteemis, iga kliendi olukord selgelt nähtav ning kogu müügiinimese info klientide ja tellimuste kohta talletatud. Viimane katse andis ka olulise õppetunni. „Ei saa lihtsalt panna süsteemi käima ja loota,

et inimesed hakkavad seda kasutama. Osa inimesi ei saanud isegi aru, millised tehingud peaksid CRM-i minema. Seega tuli kannatlikult ja samm-sammult selgitada, miks see vajalik on ja kuidas nende igapäevatöö muutub efektiivsemaks. Kasutajate koolitamine ja personaalne juhendamine on kriitilise tähtsusega.”

Eduka juurutuse taga on tugev juht

Ležeiko toob esile juhtimise olulisuse: „Juht peab võtma vastutuse, kõik küsimused peavad saama konkreetse vastuse ja kasutajatele tuleb anda sisseelamisaeg, mille jooksul neid toetatakse. Kui seda ei tee, ei toimu midagi. Selleks tasub juhile anda vaba aega ja võtta seniks tema töölaualt maha muud projektid, et tal oleks võimalik tegeleda 100% uue tarkvaraga.”

Praeguseks on Dynamics 365 Salesi platvormist saanud Thermory müügi-tegevuse keskne tööriist. „Paari kuuga tõi see kuue miljoni euro väärtuses uusi tehinguid, kusjuures need müügivõimalused tulid ootamatutest ja ebatavalistest kohtadest. Nüüd saavad meie meeskonnad jälgida kliendi aktiivsust, hinnata, millal klient võib muutuda passiivseks (seadistada automaatsed ja regulaarsed meeldetuletused), ja juhtida äri paremini. Tulevikus laieneb süsteemi kasutus ka teistesse riikidesse, et kogu meeskond saaks koostööd teha ja andmeid võrrelda. Enam ei konkureerita ühe kliendi pärast, vaid tiimid tegutsevad ühtse eesmärgi nimel.”

„Inimesed vajavad käehoidmist ja selgust,” möönab Ležeiko. „Korraldasime spetsiaalse ürituse uue programmi tutvus-



FOTO: MARKO MUMM

tamiseks. Töötoa käigus selgus, et ka kõik juhid ei saanud täpselt aru, mida ja milleks me teeme. Üritus mõjus tervendavalt: arutasime mõnuses õhkkonnas kõik aspektid uuesti läbi ning inimestel oli võimalus oma küsimusi otse esitada. Näitasime, millest meie ettevõtte müük koosneb, selgitasime müügitoru etappide tähendust ning kuidas uus programm müügitiimi tööd toetab.”

Ei maksa arvata, et uuendused ka siis kohe kahel käel vastu võeti. Vastupidi – vastuseisu oli palju, kuid silmast silma kohtudes sai valearvamusi kummutada ja selgitusi jagada. „Kaardistasime koos projektijuhiga, kes tulevad meiega kaasa ja kes mitte. Palusime uue programmi kasutajatel teisi välja õpetada ning korrastasime automaatselt saabunud andmeid, mis hakkasid igapäevatööd segama. Tegelikult meenus koosolek kohati korteriühistu kogunemist, kuid müügidirektor jäi kogu kriitika keskel väga konkreetseks ja võttis programmi juurutamise eest vastutuse.”

Selgus ka positiivseid külgi – Thermory müügimeeskonnale meeldib võistlusmoment ja boonussüsteem motiveeris neid tegutsema, mistõttu hakkas initsiatiiv tulema hoopis alt-poolt. Projektijuht hakkas igal nädalal saatma kokkuvõtteid, esitades tulemusi konstruktiivselt ja inspireerivalt – ka see meeldis kasutajatele. 2,5 kuu möödudes olid müügiinimesed jõudnud pakkumiste tegemisest töö koordineerimiseni: kes kellega ja millal kohtub, mis oli kohtumise sisu ning millised on järgmised sammud. „Nüüd läheb

kõik kliendiga seonduv kirja, kuid uus programm ei tähenda ainult kliendi registreerimist – tahtsime koondada kõik tegevused ühte süsteemi. Skeptikuid on endiselt, ent paistab, et ka nemad hakkavad järele jõudma,” tõdeb Ležeiko.

Thermory neli olulist õppetundi

1. Juht peab võtma vastutuse, muidu ei juhtu midagi.
2. Kõik küsimused peavad saama konkreetse vastuse.
3. Peab olema sisseelamisperiood, mille jooksul kasutajaid toetatakse.
4. Suurte koosolek-koolituste asemel tuleb pakkuda doseeritud õpiampse (mõned konkreetse teemad korraga).

Süsteemi juurutamine: iga turg toob kaasa oma eripärad

Ležeiko mõnab, et vastupidiselt osale arvamustele jõuavadki inimesed tõepoolest teha nii oma tööd kui ka täita CRM-i. „Nüüd on meil andmeid juba piisavalt ja peame oskama teha järeldusi, mida see süsteem meile tegelikult annab. Näiteks kas klient on aktiivne või millal ja miks ta muutub passiivseks, kuidas saab äri paremini juhtida. Lisaks ka seda, kas suudame iseendale pandud eesmärgi (näiteks kliendile vastamise kiirus) täita.”

Plaanis on sama süsteemi juurutada ka teistes riikides, et oleks võimalik infot võrrelda. Ameerikas kasutatakse aga endiselt väga vana ERP-i, kus ladu ja operatsioonid on eraldi. „Konsoli-

FOTO: MARKO MUMM



FOTO: MARKO MUUM



deerimine oleks suurepärane, et rumalat tööd vähendada. Samuti näeksid nemadki ühisest süsteemist, mida ja millal neile saadame ning millal kaup kohale jõuab. Järge ootavad ka meie pisemad tütar-etevõtted.”

Iga turg on erinev, riikide vahel on suur ajavahe ning tootmised varieeruvad. USA turul on kliendi ootused kiire tarne ja täpse logistika osas eriti kõrged. „USA-s ootavad arhitektid ja projektijuhid reaaliajase infot saadavuse ja laoseisu kohta,” kirjeldab Ležeiko. Euroopa turgudel, eriti Skandinaavias, on tähelepanu rohkem esteetikal ja keskkonnasõbralikkusel, seal on müügiprotsessid ja projektid pikemad ja klientide otsustusprotsessid kollektiivsed. CRM-i abil saab jälgida projekti iga etappi ja hoida kogu tiimi informeerituna, et keegi ei kaotaks kontakti kliendiga ega kordaks juba tehtud samme.

Thermory ärimudel on globaalne, kuid ettevõtte süda on Eestis. Siin on Thermoryl tehased Lool ja Reolas, üks toodab sise- ja teine välisviimistlustooteid. Grupi tütar-ettevõtete hulka kuuluvad näiteks Rannu Saeveski, wellness-saunu tootev Auroom, Soome Siparila (sise- ja välisvoodrite ning terrassimaterjali tootja) ning Lätis tegutsev saeveski ja tünnisaunu tootev Auroom SIA. Grupis töötab kokku umbes 800 inimest, neist 500 Eestis, ja kõik kasutavad oma töös IT-programme.

„Meie sisekultuur on tegelikult äge: inimesed on sõbralikud ning inimlikud, juhtimine on avatud ja demokraatlik,” räägib Ležeiko. „Meie DNA tähtis osa on tervislik töökeskkond. Mul on eelis tööta-

■ Meie iga-aastane rahvusvaheline konkurss „Thermory Design Award” toob esile meie toodete ilu ja näitab inimestele, kuidas kasutada väärindatud puitu.

da ettevõttes, mille tegevus mulle tõesti meeldib. Puiduga tegelemine on lahe, pealegi ei saa loodus meist minna. Meie iga-aastane rahvusvaheline konkurss „Thermory Design Award” toob esile meie toodete ilu ja näitab inimestele, kuidas kasutada väärindatud puitu.”

Thermory aastakäive on 130 miljonit eurot, millest 80% läheb ekspordiks, sellest omakorda kolmandik USA turule. Ettevõtte on veel pikk tee minna – näiteks ühe uue huvitava turuna toob Ležeiko välja Araabia Ühendemiraadid, kus termopuit on sisekujunduses uus ja põnev materjal.

Thermory uute IT-lahenduste juurutamine on olnud pikk ja keeruline protsess, kuid nüüd on ettevõtte saavutanud olukorra, kus kogu müügitegevus, kliendisuhted ja andmete analüüs on keskseks integreeritud süsteemis. „See on andnud võimaluse muuta kogu meie müügikultuuri ja äri planeerimist. Õppisime kannatlikkust, juhtimise olulisust ja kasutajate kaasamise väärtust,” ütleb IT-juht. „Projekt näitas, kuidas süsteem võib toetada ettevõtte laienemist ja tõsta töötajate motivatsiooni.” ■

MAKROSUHTED KLIENTIDEGA EI TEKI ÜLEÖÖ – HEA CRM- LAHENDUS AITAB NEIL AASTATEKS KESTMA JÄÄDA



Irina Kruuda,
BCS Itera CRM-konsultant

Kas kliendi usaldus tekib kiirelt? Ei, see on nagu investering, mis tasub end ajas.

Mõnikord mõtlen, et püsiv kliendisuhe ei erinegi kuigivõrd sõprussuhtest – heade sõpradega ei pruugi me iga päev suhelda, aga me teame, et nad on alati meie jaoks olemas. Kui me nendega räägime, siis nad kuulavad. Nad tunnevad huvi ja panevad tähele. Just selline side – tähelepanelik ja usalduslik – on ka tugeva kliendisuhtluse alus.

Äri vaatenurgast ei piisa pelgalt heast tahtest või suurepärasest mälust.



Kui töökoormus kasvab ja inimesed vahetuvad, ei saa kliendisuhe püsida töötajapõhise info najal. Seepärast peab kliendisuhete hoidmine ettevõttes olema toetatud süsteemselt.

Iga pisi – olgu see meeldetuletus enne kohtumist, arve saatmine kliendile sobival viisil või teadmine, et ta eelistab hommikusi kõnesid – võib näida tühine, kuid loob kliendile tunde, et temaga arvestatakse. Need näiliselt lihtsad asjad ei tohiks sõltuda ühe konkreetse töötaja heast mälust ja jääda ainult tema õlgadele. Isiklik puudutus loob küll sideme, kuid süsteem hoiab selle sideme elus ja kasvatab mikrohetked makrosuhteks.

Makrosuhe ei teki sellest, kui midagi tehakse õigesti üks kord. See sünnib siis, kui õiged asjad ajas korduvad – järjepidevalt ja tähenduslikult.

Killustunud kliendiinfo nõrgestab usaldust

Minu tee kliendihaldussüsteemide juurde algas klienditeeninduses – kõnekeskuses, kus igapäevatöö nõudis pidevat navigeerimist eri andmekeskondade vahel. Just seal nägin, kuidas killustunud info ja süsteemide piiratud koostöö mõjutasid nii igapäevatööd kui ka kliendikogemust.

Olukord võib muutuda kiiresti keeruliseks, kui töötajad ei tea, mida kolleegid on kliendiga juba arutanud, ning klient peab end kordama. Nii kaotatakse mitte ainult aega, vaid ka usaldust. Sageli tuli küsimusi saata edasi, sest puudus juurdepääs varasemale suhtlusele või seotud andmetele. See olenes suuresti partneri süsteemidest ning sellest, kuidas infovahetus oli korraldatud.

■ **Iga pisi – olgu see meeldetuletus enne kohtumist, arve saatmine kliendile sobival viisil või teadmine, et ta eelistab hommikusi kõnesid – võib näida tühine, kuid loob kliendile tunde, et temaga arvestatakse.**

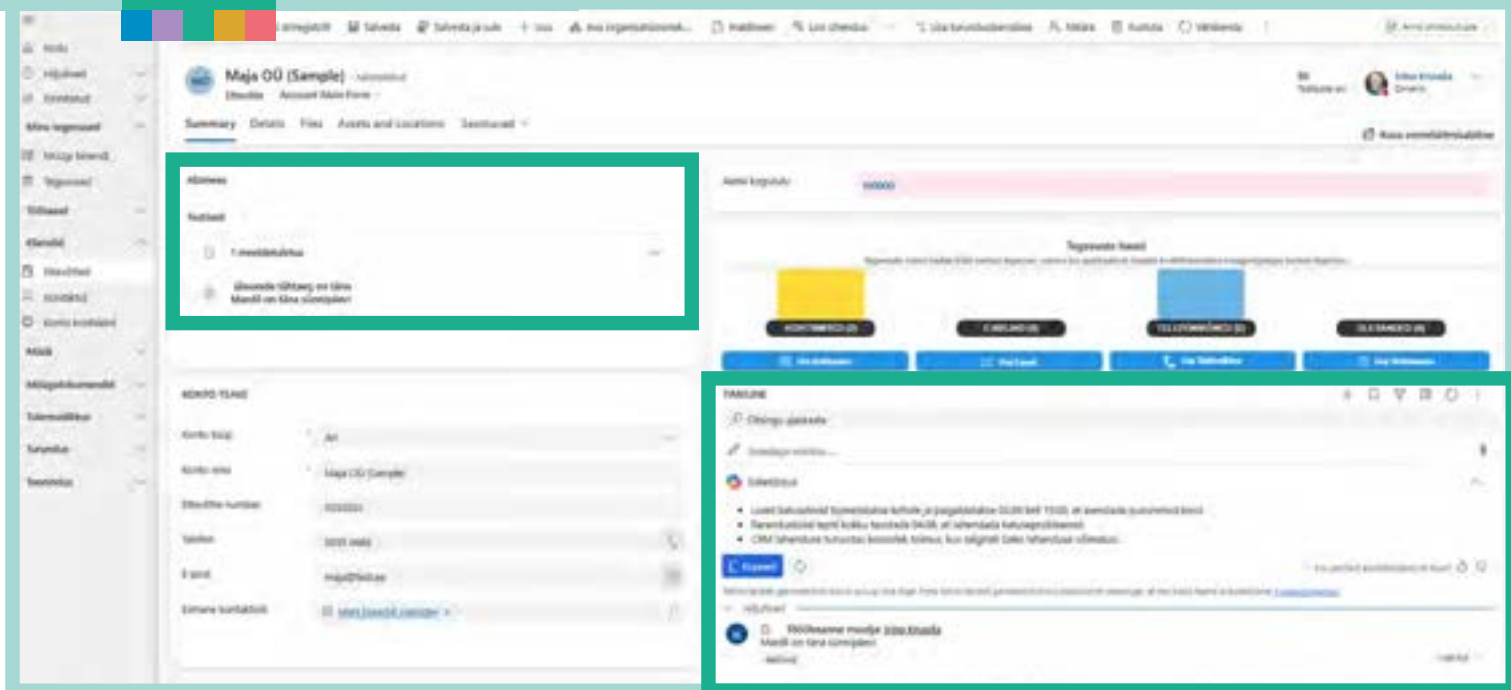
Olen näinud ka positiivseid näiteid: kui kasutati süsteeme, kus kogu suhtlus ja tegevused olid kirjas ning kõigile kliendiga kokku puutuvatele töötajatele nähtavad, jõudsid lahendused kliendini kiiremini ja väiksema pingutusega. Tulemuseks oli sujuv teenindus, rahulolev klient ja meeskonna väiksem ajakulu.

CRM-lahendus päästab päeva

Läbipaistvus ei ole oluline ainult kiiruse mõttes, vaid see loob ka järjepidevuse ja usalduse.

Kui vajalik info on koondatud ühte keskkonda ja töötajatel on sellele kerge ligi pääseda, saab kliendisuhtlus iga kord jätkuda just sealt, kus see viimati pooleli jäi, ilma et klient peaks iga kord kogu infot uuesti jagama. Killustunud kliendiinfo vältimiseks on vaja süsteemi, mis seob kliendiga seotud info ühtseks tervikuks ja teeb selle kergesti kasutatavaks kõigile, kes kliendiga tegelevad.

Just seda võimaldavad Dynamics 365 CRM-lahendused. Need annavad tervest kliendiloost ülevaate ühest ko-



Joonis 1 Dynamics 365 Sales ajajoon.

hast ning toetavad sujuvat ja järjepidevat teenindust. Joonisel 1 on kujutatud ajajoon (*timeline*), kuhu koguneb kogu suhtlusajalugu: meilid, märkmed, tööülesanded, telefonikõned ja muu kliendiga seonduv. See ei ole lihtsalt info, vaid lugu, mida me koos kliendiga kirjutame.

Ka BCS Iteras on Dynamics 365 Salesist saanud igapäevane töövahend. Enne kohtumist ei otsita enam infot SharePointist ega e-kirjadest, vaid avatakse kliendikaardi ajajoon, kuhu on koondatud kogu oluline info: kirjavahetus, märkmed, kohtumised ja tegevused. Ajajoonelt saab kiiresti ülevaate eelnevast suhtlusest ning kliendi ootustest. Nii ei kulu aeg info otsimisele, vaid seda saab kasutada põhjalikumaks ettevalmistuseks.

Seal, kus info liigub kontrollitult õigel ajal õigetele inimestele, sünnib usaldus, mis on jätkusuutlik ning otsustava tähtsusega nii kliendisuhete tugevuse kui ka rahulolu ja lojaalsuse seisukohalt.

Tehnoloogia ei loo kliendisuhet, aga aitab seda hoida

Ükski süsteem ei tee meist paremat suhtlejat, kuid hea süsteem aitab kohal olla: märgata, meele pidada ja hoida sidet nendega, kellega see juba on. See on oluline, sest olgu äris või elus – alati ei võida see, kes liigub kõige kiiremini.

Enne kohtumist avan kliendikaardi ajajoone – sinna on koondatud kogu oluline info: kirjavahetus, märkmed, kohtumised ja tegevused.

Sageli on edu võti hoopis tähelepanelikkus. Vahel tähendab see lihtsalt teadmist, et viimane kõne toimus nädal tagasi, meilivahetus jäi vastuseta või mõni dokument on endiselt pooleli. CRM ei võta inimestelt suhtlemist ära – see aitab teha seda paremini, teadlikumalt ja järjepidevamalt. Lõpuks ei mäletata süsteeme, vaid seda, millise tunde keegi jättis.

Makrosuhteid loovad inimesed, kellel on aega kuulata, mitte süsteemid. Ettevõtte, kes pakub sujuvat, isikupärast ja ühtset kogemust, eristub konkurentidest mitte ainult hinna, vaid ka tunde poolest, mille klient endaga kaasa võtab. Aja leidmine on lihtsam, kui tehnoloogiline tööriist seda toetab – aitab otsida infot, meele pidada ja kohal olla.

Võta meiega ühendust – leiame koos parima viisi, kuidas muuta Sinu kliendisuhtlus sujuvamaks ja täenduslikumaks. ■



CRM-lahendused

Müügijuhtimine

Klienditeenindus

Meeskonna juhtimine

Eelarvestamine ja
planeerimine

Töövoogude
automatiseerimine

Projektide juhtimine

Turunduse
automatiseerimine

Sotsiaalmeedia ja
kodulehe integratsioonid

Ärianalüüs

Microsoft Dynamics 365

Sales

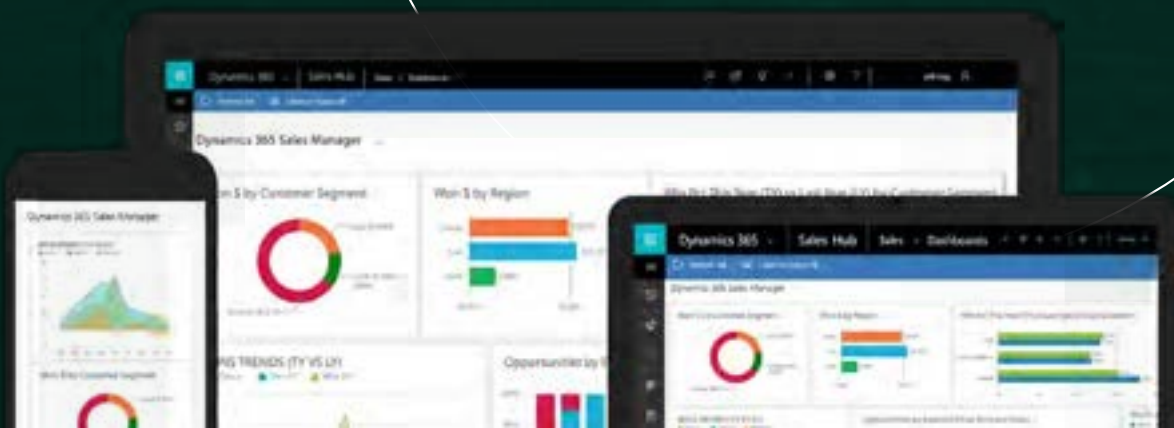
Project Operations

Business Central

ClickDimensions

crmlahendused.ee

BCS Itera on Eesti juhtivaid majandustarkvara lahendusi pakkuv ettevõtte, kelle klientideks on paljud mõjukad Baltikumi ja Soome ettevõtted. Oleme üle 20 aasta juurutanud konkurentsieeliseid loovaid CRM-, ERP-, HRM- ja BI-lahendusi keskmistele ja suurematele ettevõtetele.



MILLAL VALIDA KARBITOOTE ASEMEL KOHANDATAV CRM-LAHENDUS?



Margit Roosnurm,
BCS Itera CRM-konsultant

CRM pole lihtsalt tarkvara, vaid strateegiline tööriist

CRM on oluline tööriist kliendisuhete ja müügi juhtimiseks. Paljud juhid on seisnud või seisavad just praegu valiku ees: kas alustada lihtsa karbitootega või investeerida kohandatavasse lahendusse? Tähtis pole see, kui kaua CRM-lahendus on turul olnud, vaid see, kui hästi see toetab Sinu ettevõtte tööprotsesse ja ärimudelit. Reeglina on iga suurem ettevõtte loonud oma protsessid konkurentsieelise saavutamiseks ja seega pole päris standardseid turunduse ja müügi protsesse.

Fakt: CRM tööriist peab toetama, mitte takistama

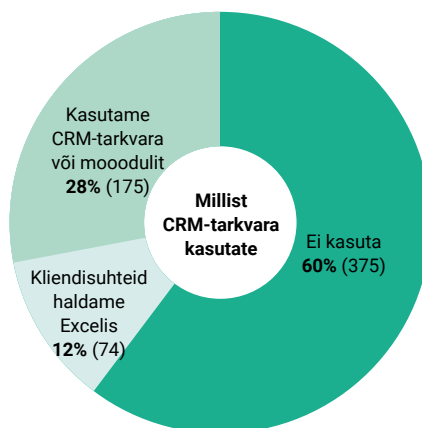
2014. aastal avaldas Dive¹ Eesti klienditeeninduse kohta 17 fakti, millest esimene väitis, et **42% klienditeenindajatest ei ole võimelised lahendama kliendi probleeme edukalt**, sest tööks vajalikud tööriistad, infosüsteemid ja andmebaasid ei ole piisavalt kasutajasõbralikud, et teenindaja leiaks vajaliku info kiiresti üles.

¹ Allikas: Dive



Aasta hiljem oli Eesti populaarseim CRM-lahendus Excel, mida kasutas 12% vastanutest, nagu selgub Indrek Sauli uuringust „Eesti CRM turu uuring 2015”. Samast uuringust tuli välja, et 60% vastanutest ei kasutanud ühtegi CRM-lahendust. Ka ettevõtete viimase kümnendi investeeringud CRM-lahendustesse Eestis ei näita märkimisväärset kasvu.

Jooniselt 1 nähtub, et paljud Eesti ettevõtted otsivad endiselt lihtsasti kasutatavat CRM-lahendust, mis aitaks kliente tõhusamalt hallata.



Joonis 1. CRM-tarkvara kasutus Eesti ettevõtetes 2015. aastal.
Allikas: <https://www.saul.ee/wp-content/uploads/2015/11/Eesti-CRM-turu-uuring-2015.pdf>

Kliendisuhete juhtimine ei tohi põhineda mugavusel ega ajutistel lahendustel – uuringud ja kogemused näitavad, et puudulikud töövahendid pärsivad klienditeenindust ning takistavad ettevõtte kasvu.

Karbitoode vs. kohandatav lahendus

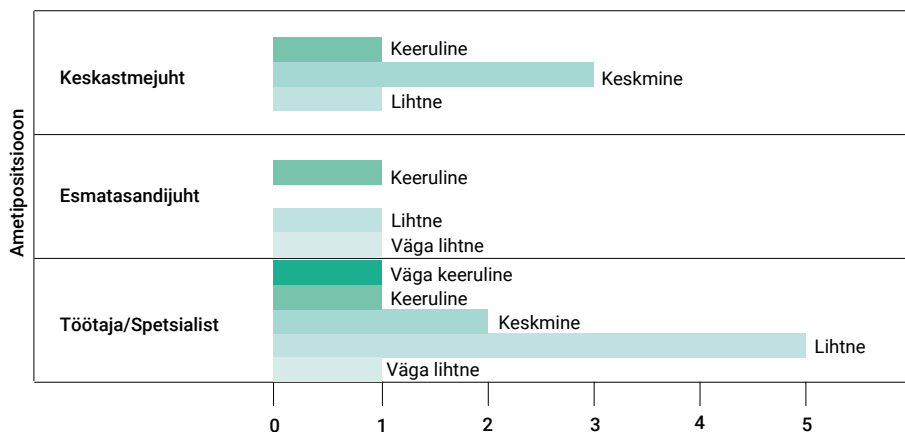
Karbitoode on kiirelt juurutatav ja soodsama hinnaga, mistõttu sobib see sageli alustavale väikeettevõttele, kuid äri kasvades võivad tekkida takistused:

- ▶ piiratud paindlikkus – uue müügietapi või aruande lisamine vajab arendust või pole võimalik;
- ▶ integreerimisraskused – standardlahendus ei ühildu teiste ettevõttes kasutusel olevate süsteemidega;
- ▶ kehv kasutajakogemus – liigne keerukus või sobimatu protsessid tõrjuvad kasutajad eemale.

Tallinna Tehnikakõrgkoolis kaitsnud lõputöös „Kliendisuhete haldussüsteemide rakendamine väikeettevõtetes” uuriti CRM-süsteemi kasutuselevõtu lihtsust erinevate ametiposiitsioonide lõikes. Lõputööst selgus (vt joonis 2), et kuigi kogemused positsiooniti erinevad, peavad igapäevakasutajad süsteemi pigem lihtsasti kasutatavaks. Sellest võib järeldada, et kasutajamugavus ja lahenduse paindlikkus on need võtmetegurid, mis soodustavad uue CRM-lahenduse edukat omaksvõttu.

Kohandatav CRM võimaldab

- ▶ seadistada lahenduse vastavalt äriprotsessidele;
- ▶ integreerida teiste süsteemidega (nt Outlook, ERP, e-pood);



Joonis 2. CRM-süsteemi kasutuselevõtu hindamine ametipositsioonide lõikes.

Allikas: <https://dSPACE.tktk.ee/server/api/core/bitstreams/7accf9c3-8640-4c41-83e5-492dd53a58f1/content>

- luua kasutajale mugava ja toetava töökeskkonna.

Kuidas teha tark valik?

Selleks et CRM-lahendus ei jääks kiiresti kitsaks ega vajaks peagi väljavahetamist, tasub läbi mõelda järgmised olulised küsimused.

- 1. Määra eesmärk:** millist konkreetset äriprobleemi või protsessi peaks CRM lahendama?
- 2. Kaasa kasutajad varakult:** kes hakkavad süsteemi kasutama ja millist tuge nad vajavad?
- 3. Kontrolli ühilduvust:** milliste olemasolevate süsteemidega peab CRM kindlasti integreeruma (nt Outlook, ERP, e-pood)?
- 4. Kaardista andmed:** millised andmed on olulised ja kust need pärinevad?
- 5. Pea meeles:** CRM ei ole eesmärk omaette, vaid tööriist äri kasvatamiseks – olgu selleks suurem müük, kiirem teenindus või täpsemad kliendiandmed.

Õppetund kogemusest: paindlikkus pole valik, vaid hädavajadus

Oma eelmisel töökohal juurutasime karbitoote heas usus, et saame kiiresti toimiva lahenduse. Esmased funktsioonid said ruttu seadistatud ja töötajad hakkasid lahendust kohe kasutama. Kuid ettevõtte kiire kasv tõi kaasa uute brändide, erinevate müügimeeskondade ja piirkondlike erisuste lisandumise.

See tekitas vajaduse luua eraldi müügiprotsessid nii toodete kui ka regioonide lõikes, arvestades iga juhtumi puhul toote, regiooni ja klienditüübi eripära. Selgus, et iga muudatus müügiprotsessis – olgu tegemist eristamise või tingimusliku loogikaga – nõudis keerukat ümberseadistust ja arendaja sekkumist.

Piirangutega karbitoote puhul pidime otsustama, kas jääme universaalse protsessi juurde, mis ei sobi erinevate toodete ja klientidega, või valime uue lahenduse ning läbime kuluka ülemineku. Õige valik alguses – kohandatav lahendus – oleks võimaldanud ettevõttel kasvada ilma süsteemi ümber ehitamata ning vältida hilisemat ajamahukat ja kallist üleminekut.

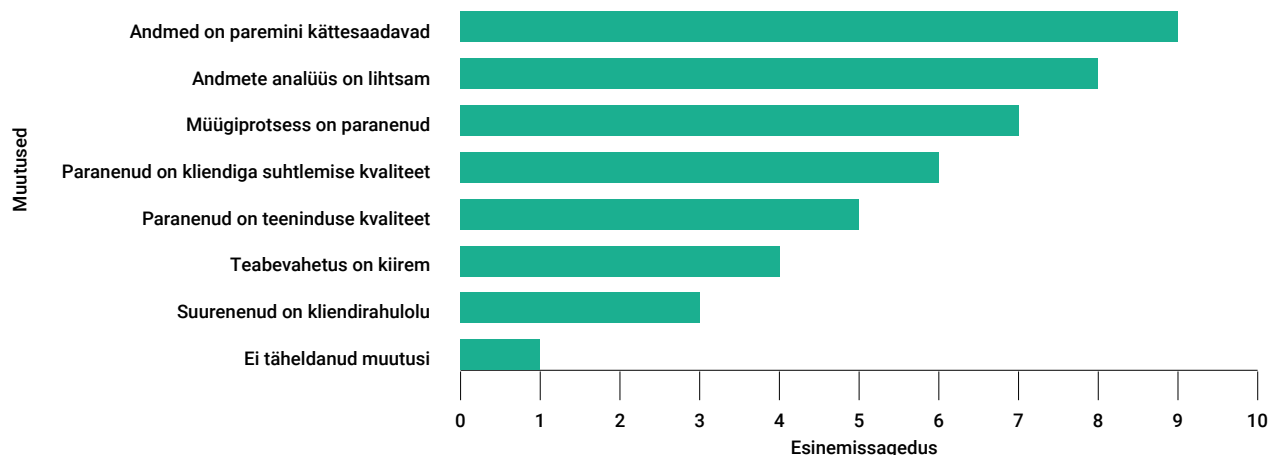
Mida pidada silmas CRM-lahenduse valimisel?

Oma CRM-projektide põhjal olen märganud, et mõned vead korduvad, kuid neid on võimalik ennetada. Jagangi nüüd kogemusi nii sellest, mis kipub valesti minema, kui ka sellest, mis toob edu.

Mida vältida CRM-lahenduse valimisel?

- Tuleviku vajaduste eiramine – lahendus peab kasvama koos ettevõttega.
- Piiratud karbitoote valimine – populaarne ei tähenda alati sobivust.
- Ebasobiva partneri valik – kogemus ja tugi on otsustava tähtsusega.
- Kasutajate kaasamata jätmine – ilma võtmekasutajate sisendita võib lahendus jääda tegelikest vajadustest kaugele.





Joonis 3. CRM-süsteemi kasutuselevõtu tulemusel toimunud muutused.

Allikas: <https://dspace.tktk.ee/server/api/core/bitstreams/7accf9c3-8640-4c41-83e5-492dd53a58f1/>

- Ressursside alahindamine – selge ajakava ja realistlik eelarve on hädavajalikud.

Kuidas tagada CRM-lahenduse edu?

- Kaasa võtmekasutajad juba planeerimisfaasis. Kui inimesed tunnevad, et neid kuulatakse, suureneb toetuse tase ja väheneb vastupanu muudatustele.
- Vali paindlik ja skaleeruv lahendus – süsteem peab kasvama koos ettevõttega.
- Investeeri koolitusse ja tugiteenustesse, see loob kindlustunde ja toetab süsteemi kasutuselevõttu.
- Sea selged ja mõõdetavad eesmärgid, need aitavad hinnata mõju ja suunata edasisi tegevusi.

CRM-lahenduse valiku tulemused

- Andmepõhine juhtimine – paremad otsused, vähem käsitööd ja rohkem aega klientidele.
- Tööprotsesside automatiseerimine – kiirem reageerimine ja tõhusam töökorraldus.
- Töötajate rahulolu – lahendus toetab kasutajaid, mitte ei takista neid.

Tallinna Tehnikakõrgkooli lõputöös „Kliendisuhete haldussüsteemide rakendamine väikeettevõtetes“ uuriti ka CRM-lahenduse kasutuselevõtu positiivset mõju erinevatele tööülesan-

netele. Selgus (vt joonis 3), et andmete kättesaadavus paranes, andmete analüüsimine kujunes lihtsamaks ning müügiprotsessid ja kliendisuhetus muutusid tõhusamaks. Seega võib järeldada, et CRM-lahenduse kasutuselevõtt on olnud vajalik ja arukas otsus.

CRM pole IT-projekt, vaid juhtimistööriist

Kui CRM-i valida ainult selle põhjal, kui kiiresti seda kasutusele saab võtta, võib tulemus osutuda piiravaks. Tark valik võimaldab luua lahenduse, mis toetab ettevõtet aastaid.

Kohandatud CRM-lahendus on nagu täiuslik pusle – kõik tükid sobivad omale kohale, ilma et keegi peaks neid kääridega parajaks lõikama.

Kas soovid, et CRM-lahendus toetaks päriselt Sinu ettevõtet? Mõtle paar sammu ette ja tee tark valik! Kui vajad nõu, tuleme appi ja aitame leida just Sinu ettevõttele sobiva lahenduse. ■

Kasutatud allikad

- Kliendisuhete haldussüsteemide rakendamine väikeettevõtetes. 2025.a Tallinna Tehnikakõrgkool, Marken Keres lõputöö.
- Link: <https://dspace.tktk.ee/server/api/core/bitstreams/7accf9c3-8640-4c41-83e5-492dd53a58f1/content>
- Eesti CRM turu uuring. 2015.a. Indrek Saul turuuring.
- Link: <https://www.saul.ee/wp-content/uploads/2015/11/Eesti-CRM-turu-uuring-2015.pdf>
- 17 klienditeeninduse fakti, mida sa veel ei teadnud. 2014.a. Dive Eesti uudis.
- Link: <https://dive-group.com/et/17-klienditeeninduse-fakti-mida-sa-veel-ei-teadnud/>





FOTO: MARKO MUMM

Kinnisvaraäris peab andmetel põhinev juhtimine olema pikaajalise vaatega **76**



USERELATIONSHIPi mõõdikud
Power BI nipid ja trikid **80**



**Miks Sinu ettevõtte
vajab ärianalüüsi
lahendust ehk tarka
juhtimist? 85**



**Kuidas andmeladu aitab teha kindlamaid
otsuseid ja pakkuda paremaid teenuseid 82**

KINNISVARAÄRIS PEAB ANDMETEL PÕHINEV JUHTIMINE OLEMA PIKAAJALISE VAATEGA

Viimaste aastate muutused kinnisvarasektoris pole olnud kõige soodsamad. Geopoliitiline olukord, inflatsioonisurve ja üldine majanduse madalseis on avaldanud mõju ka Balti ärikinnisvaraturule. Keerulised ajad nõuavad aga nutikust ning just selles on silma paistnud regiooni juhtiv ärikinnisvaraettevõtte Kapitel. Ettevõtte ärikontroller Anne Junolainen räägib, kuidas läbimõeldud IT-investeeringud on aidanud säilitada stabiilsust.

„**M**ie jaoks on oluline hoida fookus pikaajalisel strateegial – ehitada ja juhtida kinnisvara, mille väärtus ajas kasvab ning mis tagab üürnike rahulolu ka keerulistes turuoludes,“ ütleb Anne Junolainen. Kapitel tegutseb lisaks Eestile ka Lätis, Leedus, Tšehhis ja Hollandis. Grupi koosseisu kuulub 36 ettevõtet, kuna kinnisvarasektorile omaselt on iga arendusprojekt või portfelli kuuluv valmis objekt omaette juriidiline üksus. See tagab, et nii ettevõttel kui ka pankadel on iga kinnisvaraobjekti tuludest ja kuludest selge ülevaade.

Viimased aastad on toonud kogu Balti ärikinnisvaraturule märkimisväärse jahtumise, mille põhjused on eeskätt geopoliitiline ebastabiilsus ja nõrk majanduskeskkond.

Anne Junolainen selgitab, et Baltimaade langev ja väga rahulik ärikinnisvaraturg esitab ka nende ettevõttele väljakutseid, ent kui võrrelda Balti riike, on Eesti olukord mõnevõrra parem. 2023. aasta 150

miljoni euro suuruselt mahult kasvas ärikinnisvara tehingute kogumaht 2024. aastal 483 miljoni euron. Suure osa sellest kasvust andsid Viru Keskuse ja Kristiine Keskuse omanike vahetus. „Meie ise suures osas osalus Viru Keskuses. See oli strateegiline otsus. Usume kaubanduse arengusse ja oleme ka oma portfelli kuuluvate keskuste uuendamisel lähtunud kaubandust juhtivatest tendidest: võtmeteemaks muutuv tarbijakäitumine ja ostujõud, ostlemise ühendamine ajaveetmisvõimalustega, samuti vajalike teenuste – eeskätt tervise- ja iluteenuste – pakkumine kaubanduskeskustes.“

Tallinna büroopindade turg on väga konkurentsitihe, viimasel aastal on nõudlus vähenenud ja vakants on kasvanud kõigis büroomajade segmentides. „Sellest tulenevalt on tunda survet üürihindadele. Kodukontorite trend kohati küll jätkub, ent paljud ettevõtted on naasnud kontoriskäimise praktika juurde, kuna sellel on lisaväärtus. Üürnikud vajavad üürisuhetes paindlikkust





ning eelistavad büroohooneid, kus on kvaliteetne töökeskkond ja võimalikult palju lisateenuseid, mis tagavad mugavuse ja aitavad säästa aega. Just sel põhjusel oleme viimastel aastatel oma büroohoonetesse rajanud autopesula, jõusaalid, massaažikabinetid, pakiautomaadid, jalgrattaruumid ja muud teenused. Jätkuvalt on oluline energiatõhusus ning mõistlikud kõrvalkulud.”

Kapitel lähtub pikaajalisest strateegiast ja keerulistes oludes ei ole jäädud ootama paremaid aegu, vaid on investeeritud teadlikult. 2024. aastal investeeriti 196 miljonit eurot, 2023. aastal 103 miljonit eurot. Suuremad projektid on olnud seotud Viru Keskuse osaluse omandamise ning Tallinnas Arteri kvartali ja Riias Elemental Business Centre'i büroohoone arendamisega.

„Tänaseks on nii Arteri kui ka Elemental hooned välja üüritud, mis näitab, et hästi läbi mõeldud ja atraktiivne arendus leiab endale keeruliselgi ajal üürniku,” ütleb Anne Junolainen. Lisaks kaubandus- ja büroohoonetele arendas Kapitel viimasel paaril aastal Solina maitseainetehast ning uuendas mitut kaubanduskeskust, praegu on töös Riias asuva Spice Home'i uuen-dus. Kapiteli projektid pole olnud ainult ehituslikud, osa investeringutest on seotud ka IT-lahenduste arendamise ja andmepõhise juhtimisega.

IT-investeeringud ei saa toimuda juhuslikult ega lokaalselt

„Selleks, et kõik ettevõtted saaksid oma igapäevatööd teha ühtsetel alustel

ning ühtsete juhtimis- ja finantsarvestuse põhimõtete järgi, on oluline ühtne majandustarkvara. IT investeeringud ja nende juhtimine toimub tsentraalselt grupi tasandil – nii finantseerimine kui ka lahenduste analüüs ja tellimine. Oluline on, et iga uus tükike sobiks olemasoleva lahendusega ja kõikidele ettevõtetele. Iga pusletükk peab sobituma olemasolevasse tervikpilti, mitte töötama isoleeritult,” selgitab Anne Junolainen.

Alates 2015. aastast on kogu grupp viidud ühtsesse ERP-süsteemi, kui hakati juurutama Microsoft Dynamics NAV-i, hilisema nimega Dynamics 365 Business Central. Esimesed üksused läksid üle 2016. aastal, kogu grupp 2020. aastal. Kõik tütarettevõtted töötavad täna sama platvormi peal. Viimane suurem projekt oli 2024. aastal, mil Kapitel omandas enamusosaluse Viru Keskuses. Sellega seoses integreeriti grupis olemasolevasse tarkvarasse Business Central ettevõtete finantsarvestus, tarkvaraga liidestati ka üürihaldustarkvara Moderan. Andmed viidi üle BI4Dynamicsi andmelattu.

„See annab meile ühtlase andmestruktuuri, parema andmekvaliteedi ja võimaluse võrrelda ettevõtteid omavahel, sõltumata nende asukohariigist või ärisuunast,” märgib Anne Junolainen. Lisaks on kasutusel kinnisvarasektori erilahendus Soft4RealEstate, mis on Business Centraliga täielikult integreeritud. See tähendab, et töötajatel on üks koht, kuhu nad andmed sisestavad ja kus andmed tekivad. Selle tulemusel saadakse detailsed ja ühtsetel alustel loodud andmekogumid. Ükskõik kui ilus raport ka ei ole, pole kasu võrreldamatute

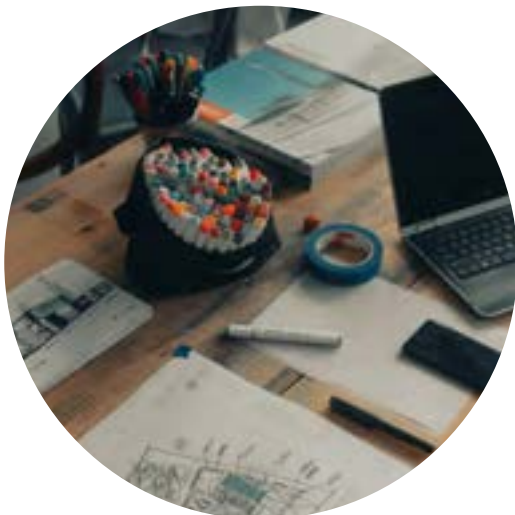


FOTO: MARKO MUMM

asjade võrdlemisest. Andmete kvaliteet on esimene ja kõige olulisem.

Anne Junolainen sõnab, et väga tähtis on lähtuda tegelikust ärivajadusest: mis on lahendamist vajav probleem?, kas lahendus säästab töötajate aega?, kas see annab uut informatsiooni ja täiendab olemasolevaid andmeid?, kas tegemist on seadusest tuleneva kohustusega? Samuti on oluline teada, kas lahenduseks tehtavad kulud on mõistlikud ning vastavuses saadava kasuga. Seejuures pole tähtis ainult rahaliselt mõõdetav kasu, vaid ka lõppkasutajate rahulolu. Näiteks kui lõppkasutaja peab tegema kümme tarbetut lisaklikki, mis teda ärritavad, siis nende eemaldamine on lisakulu ja ei pruugi tööaega märkimisväärselt säästa, kuid suurendab oluliselt töötaja rahulolu.

Andmepõhine juhtimine võimaldab reageerida õigel ajal

Kapitelis on andmepõhine juhtimine muutunud operatiivse juhtimise keskseks tööriistaks. Andmeid kogutakse selliste lahenduste kaudu nagu ERP, BI andmeladu, üürnike portaalid, kassasüsteemid, kaubanduskeskuste külastajate loendurid ja energiatarbimise mõõdikud. Eesmärk on kasutada andmeid trendide võimalikult varajaseks märkamiseks. Näiteks kui mõnes objektis langeb täituvus ja vakants suureneb või kui kõrvalkulud kasvavad ebaproportsionaalselt, siis on võimalik reageerida enne, kui olukord probleemiks kujuneb.

Oluline osa on ka mõõdikutel, mida kasutatakse otsuste tegemiseks. Finantsnäitajate kõrval jälgitakse seg-

Tähtis pole ainult rahaliselt mõõdetav kasu, vaid ka lõppkasutajate rahulolu.

mentidele omaseid KPI-sid: kaubanduskeskustes külastajate arv ja kaupluste käive, hotellides täituvus, logistika-keskustes pindade kasutusmäär jne. Hooned on väga erineva otstarbega ning näiteks kaubanduskeskustel, büroohoonetel, logistikakeskustel, hotellidel ja tootmishoonetel on igaühel oma spetsiifilised andmed. Tähtis on, et need andmed oleksid kättesaadavad õigel kujul ja õiges kontekstis.

Anne Junolainen lisab, et praegu keskendutakse eelkõige olemasolevate analüüsi- ja BI-lahenduste täiendamisele ning auditi läbiviimisele, et kaardistada andmete liikumist ja leida viisid, kuidas need omavahel tööle panna. „Business Centrali eripära on see, et raportid peavad olema igas ettevõttes eraldi seadistatud. Kui meil on palju ettevõtteid, siis ei pruugi neis kõigis olla kõik raportid täpselt ühtemoodi seadistatud, mis tekitab koordineerimise segadust. Andmete ühtlustamine on igikestev protsess ja kompromisside kunst,” tunnistab Kapiteli grupi ärikontroller. „Täiesti üks ühele ei ole võimalik kõiki andmeid ühtlustada. Eri riikides on erinev tava, lepingutes võib olla mitmesuguseid nüansse, inimeste mõtlemisloogikad on isemoodi. Siinkohal on jällegi oluline mõistlikkus: kui palju

FOTO: MARKO MUMM



dimensioone on mõistlik eristada. Näiteks 500 dimensiooni on väga detailne, aga nii kaob ülevaatlikkus ja andmesisetajatele lisandub liialt tööd.”

Inimesed andmete keskel

Kapitelis on kokku 53 töötajat ning neil kõigil on võimalus kasutada Business Centralit. Andmelaole pääseb ligi vastavalt ametikohale ja rollile. Eesmärk on jagada andmeid otse algallikast, ilma et keegi peaks andmeid vahepeal käsitsi edasi vahendama. Näiteks üürisuhetega tegelevad töötajad näevad kõiki oma lepinguid ERP-is, kus saavad otse süsteemist jälgida tähtaegu, teenuste hindu ja pindade seisu. Sama kehtib ka müügiraportite kohta: kaubanduskeskuste töötajad näevad klientide ja ostude arvu ning kaupluste käibeid. Mida rohkem andmeid jagada, seda paremini saavad inimesed oma tööd teha – väheneb sõltuvus infovahendajatest ja tööprotsess kiireneb.

IT-lahenduste juurutamisel on partnerite roll oluline, kuid ärikontroller rõhutab ka tellija enda vastutust: „Ise peame teadma, mida vajame. Loomulikult ootame partnerilt teadmisi ja lahendusi, mida me ise ei tea ega tunne, kuid tellijana peame suutma defineerida oma probleemi ja soovitud lõppeesmärgi. Paraku on harjumuse jõud suur ja lõppkasutajana tahaks, et asjad oleksid harjumuspärased. Samal ajal võib olla olemas palju arenenumaid tööriistu, mis võimaldaks asju hoopis teise nurga alt ja palju mõistlikumalt teha. Siin ootakski partneri panust.”

Kapiteli tulevikuvaade on suunatud selgelt automatiseerimisele ja musta

tehnilise töö vähendamisele. „Praegu kulub liiga palju aega numbrite kokkupanekule, selle asemel et keskenduda põhjustele ja sisulisele analüüsile. Meie eesmärk on seda proportsiooni muuta. Soovime, et tõlgendamisele jääks võimalikult vähe ruumi, sest inimeste loogika on erinev, lisaks võimalikud keeleprobleemid, mis võivad viia selleni, et pealtnäha ühesugust tehingut võidakse kajastada erinevalt. Nii võib juhtuda, et liidetakse kokku valed asjad ning tulemus ja selle pealt tehtav otsus lähevad nihkesse.”

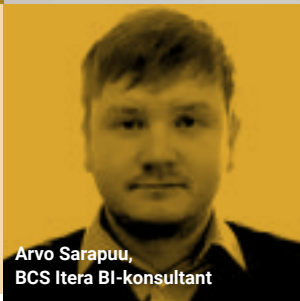
Kinnisvaravaldkond on Anne Junolaineni sõnul tulevikku suunatud pikaajaline äri, millel on samal ajal kasutada ainult mineviku andmed. „Paraku ei saa mineviku andmete pealt ennustada tulevikku. Väga kogenud spetsialistidel on arenenud kõhutunne, mis juhib neid täiendava analüüsi ja õigete otsuste tegemise poole. Muidugi saab otsustamisel tugineda osaliselt varasematele andmetele, näiteks nagu vee, gaasi või elektri tarbimise dünaamika ajas. Aga arendust alustades tuleb seada vaade ainult tulevikku. Ei ole mingit mõtet võrrelda ehitus- ja üürihindu 20 aasta taguse ajaga. Oluline on tulevik.”

Kapitel on hea näide sellest, kuidas pikaajaline visioon, teadlikud IT-investeeringud ja andmepõhine juhtimine suudavad ka keerulisel ajal pakkuda stabiilsust ja väärtust. Ettevõtte ei otsi kiireid võite, vaid tugevat vundamenti. Süsteemne lähenemine ja tark andmekasutus on nende viis ehitada väärtuslikumat kinnisvara ja paremat äri. ■

USERELATIONSHIPI MÕÕDIKUD

POWER BI NIPID JA TRIKID

Tänapäeva maailmas, kus info on kuningas, vajame parimaid tööriistu, et andmeid korrektselt struktureerida ning esitamiseks valmis seada. Üks parim vahend selleks on Power BI, mis võimaldab erinevaid andmeallikaid lihtsalt ühendada, andmeid töödelda ning need kujundada täpselt nii, nagu aruannetes vaja on.



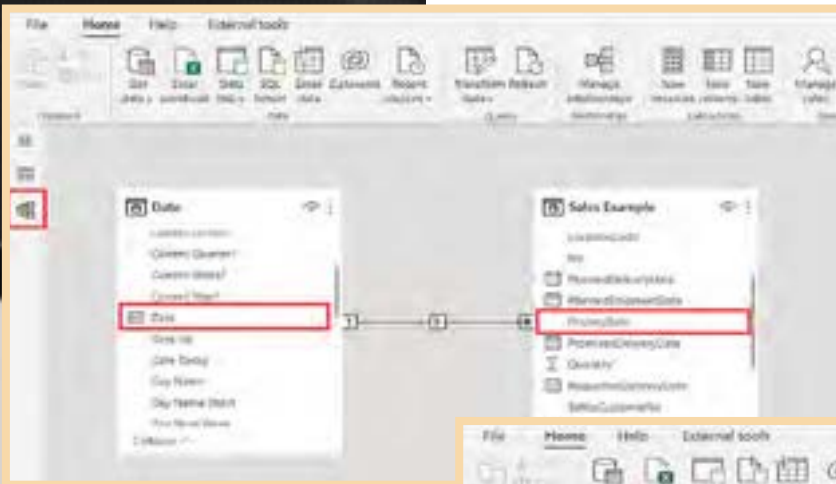
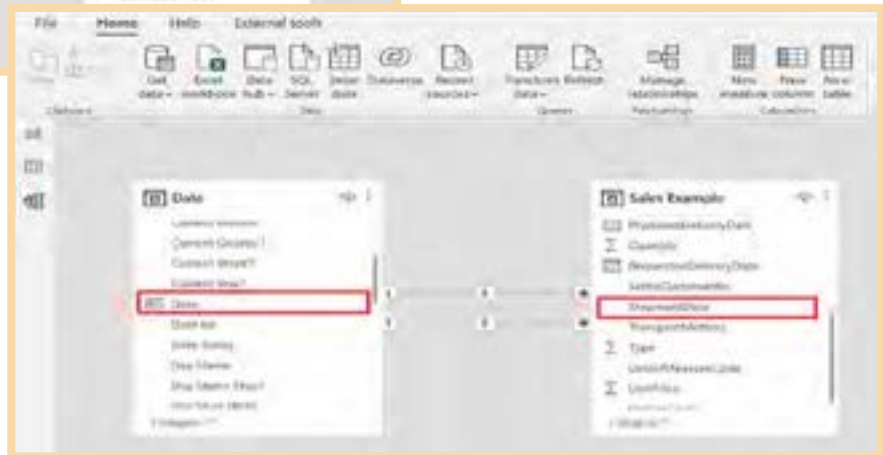
Arvo Sarapuu,
BCS Itera BI-konsultant

Leidub palju esmaseid kasutusjuhendeid Power BI-ga töö alustamiseks, kuid tihti peale need ei käsitle selliseid võtmetegureid, mida kasutaja võib tahta ja vajada. Siinses rubriigis „Power BI nipid ja trikid“ hakkame andma kasulikke nõuandeid Power BI aruannete täiendamiseks.

Aeg-ajalt tuleb ette olukordi, kus faktitabelis on mitu kuupäeva (nt PostingDate ja ShippingDate), kuid kalendriga saab ühendada näiliselt ainult ühe neist. Selle tulemusena filtreeritakse andmed alati valitud kuupäeva järgi. Kui tekib vajadus filtreerida tabelit mõne teise kuupäeva alusel, on kolm võimalikku lahendust:

1. Ühenduse muutmine teise kuupäeva alusel – see võib olla tülikas, kuna hiljem tuleb ühendus jälle tagasi muuta.
2. Teise kalendri lisamine – sellisel juhul on aruande lehel kaks ajafiltrit, mis võivad üldpildi segaseks muuta või kasutajat eksitada.
3. Eraldi mõõdiku loomine funktsiooni USERELATIONSHIP abil.

Aruande keerukusest sõltuvalt on tegelikud variandid 2 ja 3. Kuna mitme kalendri haldamine on tülikas, soovitame kasutada kolmandat varianti. Järgnevalt anname lühikese juhendi, kuidas seda seadistada.

Joonis 1. Vaikimisi
kehtiva kuupäeva
seose määramineJoonis 2. Muu kuupäevaga täiendava
seose määramine

USERRELATIONSHIPi mõõdikute kasutusjuhend

Alljärgneva näite puhul eeldatakse, et faktitabelis on rohkem kui üks kuupäev, mille alusel soovime andmeid filtreerida, ning olemas on ka kalender, millega välju ühendada.

Kui need kaks tabelit on olemas, ava Power BI aruanne, mine Model View vaatesse ning määra vaikimisi kehtiv kuupäeva seos – meie oma näites kasutame kuupäevana PostingDate'i (vt joonis 1).

Seejärel määra täiendav seos muu kuupäevaga, meie oma näites valime selleks ShipmentDate'i (vt joonis 2).

Jooniselt 2 on näha, et kahe tabeli vahele tekkis juurde katkendlik joon – see tähendab, et nüüd on olemas üks mitteaktiivne seos. Mudeli poole pealt

sellest piisab, edasi tuleb keskenduda mõõdikutele.

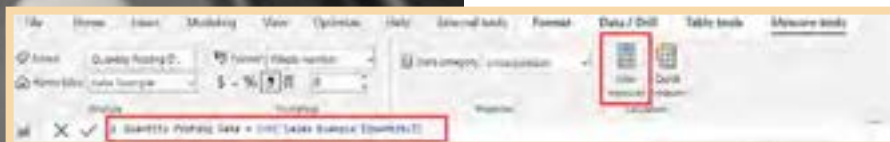
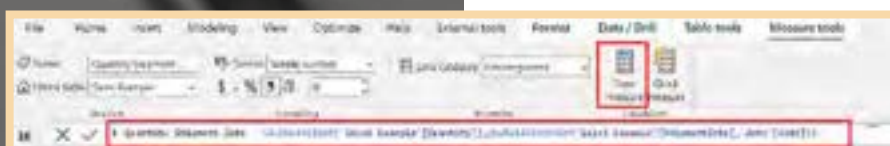
Oma näite jaoks teeme mõõdiku "Quantity Posting Date" (vt joonis 3).

Seejärel loome mõõdiku, mis arvestab koguse Shipment Date'i järgi (vt joonis 4).

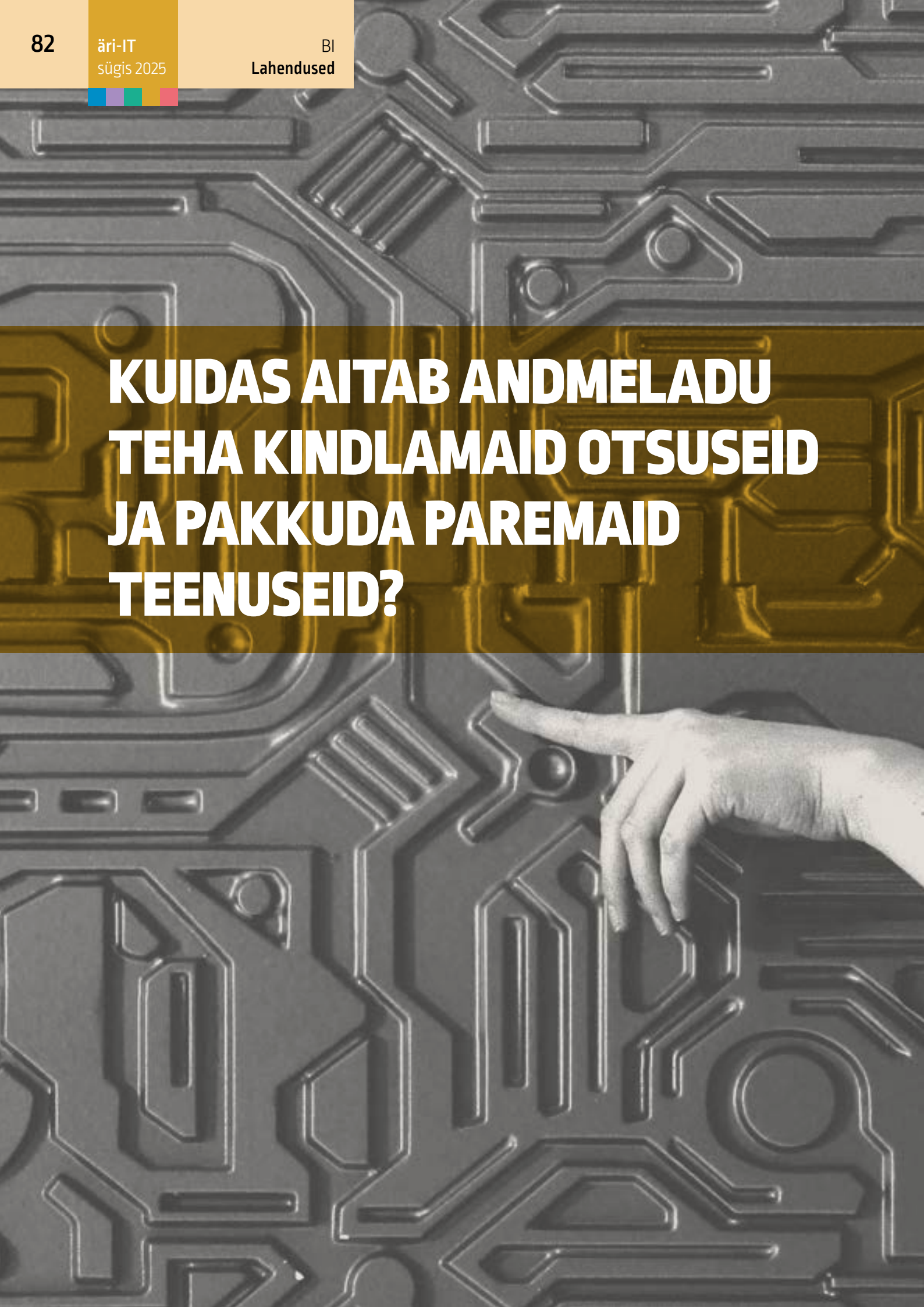
See valem arvutab samuti koguse, kuid kasutab filtreerimisel Shipment Date'i kuupäeva. Valemi USERRELATIONSHIP osa aktiveerib eelnevalt seadistatud mitteaktiivse seose kalendri ja faktitabeli vahel.

Tulemuseks on see, et sama kuupäeva kohta kuvatakse erinevates mõõdikutes erinevad kogused (vt joonis 5).

Nüüd on olemas mõõdikud, mis kasutavad kahte erinevat kuupäevafiltrit ja on kohe kasutusvalmis, ilma et peaks ajafiltrit ümber seadistama. USERRELATIONSHIPi funktsioon ei ole kasulik vaid kuupäevade puhul – seda saab rakendada iga dimensiooni korral, kus samad väärtused võivad esineda mitmes erinevas veerus. ■

Joonis 3. Mõõdiku "Quantity Posting
Date" loomineJoonis 4. Shipment Date'i järgi kogust
arvestava mõõdiku loomineJoonis 5. Sama kuupäeva kohta on erinevates
mõõdikutes kuvatud erinevad kogused

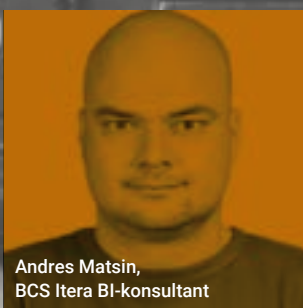
Year	Quantity Posting Date	Quantity Shipment Date
2020	1 097 495	1 097 398
2021	447 805	447 886
2022	486 014	485 997
2023	502 824	502 820
2024	190 712	190 749
jaanuar	26 471	26 530
veebruar	35 914	35 886
märts	40 374	42 393
aprill	33 618	30 780
mai	33 822	34 255
juuni	20 713	21 105
Total	2 724 850	2 724 850

The background of the entire page is a detailed, high-contrast image of a circuit board. A human hand is visible on the right side, with the index finger pointing towards the center of the page, specifically towards the main title. The circuit board has various traces, pads, and components, creating a complex geometric pattern.

KUIDAS AITAB ANDMELADU TEHA KINDLAMAIÐ OTSUSEID JA PAKKUDA PAREMAID TEENUSEID?



Tänapäeva ettevõtluses on finantsandmete kvaliteet ja kättesaadavus võtmetähtsusega. Näiteks tagab andmete liikumine Business Centralist läbi andmelao Power BI aruannetesse juhtidele täpse ja ajakohase ülevaate rahalisest olukorrast. See võimaldab teha kiiremaid ja paremaid otsuseid ning reageerida turu muutustele. Kliendile tähendab see usaldusväärsemat teenust ja paremini kohandatud tooteid.



Andres Matsin,
BCS Itera BI-konsultant

Miks ikkagi andmeladu?

Andmeladu koondab eri allikate andmed ühtsesse, struktureeritud keskkonda, kus neid saab võrrelda, analüüsida ja ajas jälgida. Ilma andmelaota on finantsaruandlus killustunud ja ebatäpne. Keskne andmeladu võimaldab standardiseeritud vaadet ettevõtte rahavoo-gudele, tuludele ja kuludele, mistõttu on sellest saanud oluline investeering nii arenenud kui ka arenevatel turgudel.

Kuidas avab andmeladu ukse süvitsiminevale finantsanalüüsile?

Kui andmed on koondatud andmelatu ja puhastatud, saab neid kasutada märksa keerukamaks ja väärtuslikumaks finantsanalüüsiks. Näiteks võib koostada dünaamilisi **kasumiaruandeid** ja **bilansse**, mis arvestavad mitut mõõdet – näiteks tootesarja, regiooni või osakonda –, ilma et oleks vaja käsitsi Excelis tabelitega žongleerida. Samuti võimaldab andmeladu analüüsida **ajaloolisi trende**, võrrelda kvartalite ja majandusaastate lõikes tulemusi, hin-

nata **rahalist efektiivsust** (näiteks ROE, EBITDA ja kasumimarginaalid) ning mõõta **kulujuhtimise taset**. Andmeladu loob vundamendi **stsenariumianalüüsiks** ja **prognoosimiseks** – näiteks saab Power BI abil hinnata, kuidas muutuvad ettevõtte rahavood müügi languse või sisendhindade tõusu korral. Just selline lähenemine toetab strateegilist planeerimist ja tõstab finantsjuhtimise küpsustaset. Ja mis kõige olulisem – hästi üles ehitatud andmeladu koos semantilise mudeliga muutub finantsjuhtimise **otsustusmootoriks**, kus võtmeküsimustele vastatakse sekundite, mitte päevadega.

McKinsey juhtimisnõustajate hinnangul (McKinsey ja Company, 2022) suudavad andmepõhised ettevõtted teha finantsotsuseid **viis korda kiiremini** ja saavutada **20–25% parema kapitali tootlikkuse** kui nende vähem arenenud konkurendid.

Uuringud näitavad (BARC, 2023), et ettevõtted, kellel on keskne finantsandmeladu, **kulutavad 80% vähem aega** aruannete koostamisele ja neile jääb



kolm korda rohkem aega strateegilisele planeerimisele.

Kas juhid finantse teadlikult või loodad lihtsalt heale õnnele?

Tee enesekontroll – kui vastad ei rohkem kui ühele küsimusele, on aeg kaaluda andmelao kasutuselevõttu.

1. Kui kasumimarginaalid muutuvad, kas tead siis kohe, kas põhjuseks on müügilangus, hinnasurve või kulude struktuuri kasv?
2. Kas saad koostada kasumiaruandeid tootegrupi, piirkonna või ärisegmendi lõikes ilma Excelis andmeid käsitsi kombineerimata?
3. Kas kuu- ja kvartaliaruanded valmivad tundide, mitte päevadega?
4. Kui juhtkond küsib eelarve ja tegelike kulude erinevuse kohta, kas saad vastuse anda reaalajas ilma raamatupidamise poole pöördumata?
5. Kas saad jälgida kulutuste ja tulude arengut ajas visuaalselt, näiteks Power BI-s, ilma IT-tiimilt abi palumata?

Mis edasi?

Kui vastasid mõnele enesekontrolliküsimusele eitavalt, siis tea, et Sa pole üksi. Paljud ettevõtted on aastaid toimetanud hajusate Exceli tabelite, aeglase aruandluse ja intuitsioonile tuginevate otsustega. Nüüd on aeg luua süsteem, mis teab, mitte ei arva.

Meie oskame ehitada finantsanalüüsile selgroo, mis põhineb usaldusvää-

setel andmetel, dünaamilistel aruan-
netel ja automatiseeritud töövoogudel.
Ühendame Business Centrali ja muud
andmeallikad, loome Power BI semanti-
lise mudeli ja anname tööriistad, mille-
ga märkad kasumimarginaali muutusi
enne, kui keegi neid küsidagi jõuab.

*Tahad teada, miks kulud kasvavad või kuidas müügilangus rahavoogu mõju-
tab? Soovid juhtimislauda, mis lihtsalt
töötas, ilma IT-loata?*

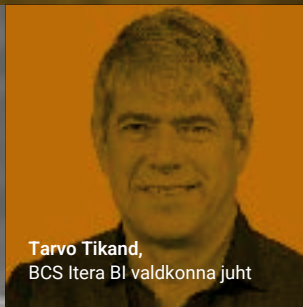
Meie lahendused aitavad kõik artiklis
mainitu ellu viia – alates andmete koon-
damisest ja puhastamisest kuni selge,
visuaalse finantsanalüüsini.

Võta meiega ühendust – andmeladu
ei ole kulu, vaid tark investeering Sinu
järgmiste otsuste jaoks. ■

Allikad

- BARC. (2023). *The BI & Analytics Survey 2023*. Business Application Research Center. <https://bi-survey.com/business-intelligence-strategic-planning>
- McKinsey & Company. (2022). *The data-driven enterprise of 2025*. McKinsey Digital. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-data-driven-enterprise-of-2025>
- Microsoft. (2022). *Walmart updates critical business applications with Azure*. Microsoft Customer Stories. <https://customers.microsoft.com/en-us/story/1407862043262915283-walmart-retail-azure>
- Nguyen, N. T. (2020). *Data warehouse implementation in financial sector*. Academia.edu. https://www.academia.edu/44966226/Data_Warehouse_Implementation_in_Financial_Sector
- Precisely. (2020). *How Fluid Motion consolidated 42 ERPs with data integration*. Precisely. <https://www.precisely.com/blog/data-quality/data-integration-strategy-fluid-motion>

MIKS SINU ETTEVÕTE VAJAB ÄRIANALÜÜSI LAHENDUST EHK TARKA JUHTIMIST?



Tarvo Tikand,
BCS Itera BI valdkonna juht

Võib täie veendumusega väita, et enamus äriotsused ettevõttes tehakse tuginedes informatsioonile. Mis aga on kõige olulisem, kuidas informatsioon hangitakse. Ja selle küsimuse juurde jõudes lähevadki arvamused ja kogemused laiali. Kõige lihtsamalt selgitades on põhjus selles, et informatsioonil on mitu taset, kus kõige madalamal tasemel me räägime andmetest ja kõige kõrgemal tasemel on tegu andmete analüüsi põhjal tehtud järeldustest (vt joonis).

Informatsiooni väärtus

Madal

Kõrge

Andmed:
mitu?, millal?,
milline?

Seosed:
miks juhtus?,
trendid

Mis saab?

Mida teha?

Madalama taseme informatsiooni hankimine pole tänapäeval suur probleem, on vaja kasutada pädevat majandustarkvara ja vajalik teave (varade seis teatud ajahetkel, müük mingil perioodil, võlad jms) on erinevate raportite kujul alati kättesaadav. Oluline on rõhutada, et sellel tasemel ei saa me veel rääkida ärianalüüsi lahendusest. Põhjus on lihtne: majandustarkvara raportid ei vasta küsimusele miks?, need ei paku võrdlusi ega näita trende. Samuti ei loo paljud juhid majandustarkvara raporteid ise.

Targad ja kiired otsused vajavad väärtusliku info kvaliteetset analüüsi

Selge on see, et ilma andmeanalüüsita ei saa hakkama ükski juht. Seejuures on väga oluline, kuidas analüüsi tehakse. Majandustarkvara ükski ei paku valmis analüüsi – aruanded koostatakse käsitsi Excelis pärast seda, kui andmed on süsteemist imporditud. Seda tehakse samm-sammult, sest andmeid saab üldjuhul pärida vaid ühe ettevõtte ja ühe perioodi kaupa. Prognoosid ja eelarved asuvad veel eraldi failides jne.



Suurimad probleemid selle tööviisi puhul on ajakulu ning paratamatud vead, mis käsitsi kogumisega kaasnevad. Excel on küll võimas tööriist, kuid samas väga haavatav – piisab valemi kogemata kustutamisest või valede andmete kopeerimisest, et tulemus läheks paigast.

Vähem käsitööd, kõrgem kvaliteet, üks tõde

Majandustarkvara andmetele tugineva ärianalüüsi lahendusega saab muuta andmed kiiresti ja automaatselt usaldusväärseks infoks. Väärindatud andmed on ettevõtte oluline vara, sest tänu neile saab maksimaalselt ära kasutada kogu kättesaadavat infot klientide, turu ja ettevõtte enda tegevuse kohta.

Ärianalüüsi lahendusel on kolm tugevat ja vajalikku funktsiooni:

- ▶ **Juhtimisaruandlus:** pidev valmisolek ja automaatne uuenemine, samuti aruannete jagamine õigete töötajatega vastavalt nende rollidele ja õigustele.
- ▶ **Analüüsi tööriist:** võimalus süveneda andmete aegridadesse, otsida seoseid ja trende, luua uusi unikaalseid suhtarve ning avada andmete taha peituv lugu.
- ▶ **Andmekvaliteedi tagamine:** soovitame luua kontrollaruandeid, mis aitavad leida ja parandada ebakõlasid (näiteks puudulikult seotud müügi- ja ostuarved).

Ärianalüüsi lahendusi hallatakse tsentraalselt, see tagab üheselt kokkulepitud finantsandmete kasutamise ja

võrdlemise. Tulemuseks on üks tõde, mitte viis versiooni sellest.

Andmepõhine juhtimine võimaldab ettevõttel kasvada

Ärianalüüsi lahendus ei ole vaid IT-osakonna „mänguasi“. Ettevõtte kasvades muutub andmete haldamine üha keerukamaks. Mida varem tekib arusaamine, et ettevõtte vajab skaleeritavat ja tulevikukindlat ärianalüüsi lahendust, seda parem. Meie kogemus näitab, et kõik lahendused, mis teenindavad ainult ühte aruannet ja ei ole skaleeritavad ega laiene teistele küsimustele, vajavad uute vajaduste tekkides ümberhitamist või kõrvalise paralleelse aruande loomist. Ettevõtte võib arvata, et nende aruandlus on juba aastakümneid hästi toiminud ja paigas, kuid see ei pruugi arvestada turu muutuste ega klientide uute ootustega. Ärianalüüs ei ole kunagi lõplik ja valmis – see peab pidevalt arenema.

Hästi juurutatud ja skaleeritav ärianalüüsi lahendus võimaldab ettevõttel teha paremaid andmepõhiseid otsuseid, suurendab konkurentsivõimet ja kasvatab ettevõtte väärtust.

BCS Itera pakub andmete väärindamiseks nii lihtsamaid Power BI lahendusi kui ka keerukamaid andmelao lahendusi, mille väljundiks võivad olla Power BI aruanded ja Excel.

Lihtsamate lahenduste eelised on kiire juurutamine, mudelite lihtsus ja madal maksumus. Kitsaskohtadena võib esile tuua mudelite ja andmetabelite suuruse piirangud, mis võivad viia selleni, et andmete hulk kasvab

Mitmekesine ja kaasav töökeskkond suurendab töötajate rahulolu ja meeskonnatöö efektiivsust.

ajapikku liiga suureks ja andmete uuenemine võib just kõige vajalikumal hetkel peatuda.

Andmeaidal selliseid piiranguid ei ole. Andmeladu on tehnoloogia, mis kogub andmeid erinevatest allikatest, väärindab neid transformatsioonide (nt puhastamine, agregeerimine ja standardiseerimine) abil ning pakub kasutajale ligipääsu selges ja arusaadavas vormis ärianalüüsi tööriistade kaudu (nt Power BI ja Excel).

Õigesti kogutud ja väärindatud andmed muutuvad väärtuslikuks informatsiooniks, mis võimaldab teha targemaid andmepõhiseid juhtimisotsuseid. ■

Ärianalüüsi lahendused



Andmelaod
BI4Dynamics
Power BI lahendused
Power BI koolitused
BI erilahendused

BCS Itera on Eesti juhtivaid majandustarkvara lahendusi pakkuv ettevõte, kelle klientideks on paljud mõjukad Baltikumi ja Soome ettevõtted. Oleme üle 20 aasta juurutanud konkurentsieeliseid loovaid BI-, ERP-, HRM- ja CRM-lahendusi keskmistele ja suurematele ettevõtetele.

bi365.ee





Copilot Business Centrali
majandustarkvaras:
AI-abimees juhi töölaual 90

■ Kogu genereeritud info
vajab kriitilise pilguga
ülevaatamist ja vajaduse
korral täiendavat kontrolli.



■ AI tööriistad arenevad kiiresti, aga läbimõeldud küsimuste esitamisest on saamas oluline oskus, mis annab juhile andmete töötlemisel konkurentsieelise.

**Juht, kes promptib: miks
promptimine on ärianalüüsis
uus superoskus? 94**

COPILOT BUSINESS CENTRALI MAJANDUSTARKVARAS: AI-ABIMEES JUHI TÖÖLAUAL



Reelika Randmaa

Tänapäeva kiiresti arenevas ärikeskkonnas peavad ettevõtted kasvava surve all säilitama konkurentsivõime, suurendama tõhusust ja tegema andmepõhiseid otsuseid. Traditsioonilised käsitsi tehtavad protsessid on seejuures muutunud arengut pidurdavateks kitsaskohtadeks. Siinkohal astubki mängu Microsofti Copilot – nutikas Dynamics 365 Business Centrali tehisintellekti tööriist, mis aitab ettevõtetel liikuda rutiinilt väärtusloomele.

Kujutle ettevõtet, kes püüab hoogsalt muutavas majanduskeskkonnas toime tulla – pidevalt tuleb reageerida, planeerida ja otsustada. Kui meeskonna aeg kulub korduvatele ja ajamahukatele ülesannetele, jääb vähem võimalusi strateegiliseks juhtimiseks. Microsofti Copilot, mis on ärikasutajale mõeldud AI-assistent, aitab andmetes kiiremini orienteeruda, hoogustab tööprotsesse ning toob fookuse tagasi sellele, mis loob ettevõttele tegelikku väärtust.

Copiloti praktilised kasutusviisid äris

Ettevõtted, kes rakendavad tehisintellekti ajastul nutikaid AI-tööriistu, liiguvad edasi kiiremini, teevad paremaid otsuseid ja kasutavad oma andmeid tõhusamalt. Microsofti Copilot Business Centralis on loodud väikese ja keskmise suurusega ettevõtetele, pakkudes tuge ning ühendades ettevõtte peamised funktsioonid – finantsid, müügi, kliendihalduse ja laoprotsesse – ühtsele pilvepõhisele platvormile, kus kõik andmed on hõlpsasti kättesaadavad ja analüüsitavad.

Vestlus äriandmetega loomulikus keeles

Üks Copiloti silmapaistvamaid funktsioone on „Chat with Copilot“ – vestlusaken, mis võimaldab kasutajal esitada küsimusi loomulikus keeles ja saada vastuseid otse Business Centrali andmetest. Näiteks võib küsida: „Milline klient võlgneb mulle kõige rohkem?“ või „Näita viimast müügitellimust kliendile X.“ Copilot otsib info kiiresti välja, esitab selle loetavas vormis ja vajaduse korral koostab analüüsi vahelehe, kus saab andmeid täiendavalt töödelda.

Sama funktsioon sobib suurepäraselt ka õppimiseks ja igapäevaseks toeks. Kasutaja saab näiteks küsida, kuidas mingi protsess



töötab: „Kuidas väljastada arve?” või „Selgita, mis on dimensioonid.” Copiloti vastused on seotud Microsofti ametliku dokumentatsiooniga, mis tagab, et info on korrektne ja ajakohane.

Andmeanalüüs, mis ei vaja Excelit

Ettevõtte juhtimiseks on andmete mõistmine hädavajalik, kuid traditsiooniline lähenemine – andmete eksport Excelisse ja sealne analüüs – on aeganõudev. Copiloti funktsioon „Analysis Assist” muudab andmetega tegelemise lihtsamaks. Kasutaja saab loendilisel analüüsida andmeid loomulikus keeles, öeldes näiteks: „Sorteeri müügid koguse järgi kahanevas järjekorras.” või „Näita keskmist kulu tootekategooria kaupa.” Copilot loob kohandatud vaate ja kuvab selle otse süsteemis, ilma et oleks vaja Excelit või liigendtabelid. See kiirendab otsuste tegemist ja muudab analüüsi kättesaadavaks ka neile, kellel puudub sügavam huvi tabelitega töötamise vastu.

Turundussõnumite automatiseerimine

Tootekirjelduste loomine võib olla ajamahukas, eriti kui uusi tooteid lisandub tihti. Copiloti funktsioon „Marketing Text Suggestions” kasutab olemasolevaid andmeid, näiteks suurust, värvi või materjali, ning genereerib automaatselt tootekirjeldused. Kasutaja saab valida teksti tooni – formaalne, loominguline või juhuslik – ning kohandada pik-kust, olgu see vaid pealkiri või lühike kirjeldus. Lisaks aitab tööriist tooteinfo kvaliteeti standardiseerida, eriti kui and-

med imporditakse erinevatest allikatest. Tulemuseks on turundustekstide kiirem loomine ja vähem käsitööd.

Automaatsed soovitused andmesisestuses

Andmesisestus on igas organisatsioonis vältimatu, kuid sageli ka ajamahukas. Copiloti funktsioon „Autofill” täidab väljad automaatselt varasemate sisestuste põhjal. Näiteks müügitellimust luues oskab Copilot soovitada müügiesindaja koodi, kui seda kasutatakse sageli samas kontekstis. See funktsioon töötab nii uute kui ka olemasolevate kirjade puhul ning toetab tekstitüüpi välju, näiteks kliendi nimi, kontaktisik või tootekood. Kasutaja saab soovitusel alati tagasi lükata või asendada, seega kontroll jääb inimese kätte.

Müügitellimuste agent – automatiseeritud suhtlus kliendiga

Üks uuemaid ja võimsamaid Copiloti funktsioone on „Sales Order Agent” – autonoomne AI-agent, mis automatiseerib suure osa müügiprotsessist. Agent jälgib kliendipäringuid e-posti teel, tuvastab tellimussoovid, kontrollib laoseisu, koostab pakkumised ning saadab need PDF-vormingus otse kliendile, ilma et müügiesindaja peaks sekkuma. Kui klient pakkumise kinnitab, loob agent automaatselt müügitellimuse Business Centralis ja saadab kinnituse e-posti teel. See vähendab käsitsi andmesisestust ning kiirendab tüüptellimuste käitlemist, võimaldades müügimeeskonnal keskenduda keerukamatele tehingutele ja kliendisuhetele.

■ **AI-abimees kasutab ainult neid andmeid, millele kasutajal on juba õigused, ega pääse ligi teabele, mis pole talle määratud.**

E-dokumentide automaatne vastendamine ostuprotsessis

Copilot pakub tuge ka ostutöövoogude lihtsustamisel. E-dokumentide vastendamine ostutellimuse ridadega aitab automatiseerida arvete ja tellimuste seose loomist isegi siis, kui sissetulev arve ei vasta täpselt algele ostutellimusele. See tähendab, et tehisintellekti abil tuvastab süsteem automaatselt vastavad tellimused ja kuvab vastenduse selgete märgistustega (roheline – täielik vastavus, kollane – väiksem lahknevus, punane – probleem). Kasutaja saab vajaduse korral käsitsi sekkuda, kuid süsteem teeb suure töö juba ette ära. Väikestele ja keskmise suurusega ettevõtetele, kus ressursid on piiratud, tähendab see märkimisväärt ajavõitu ja väiksemat veaohu.

Andmekaardi kokkuvõtted – kiire ülevaade olulisest

Ettevõtte juhtidel on harva aega suhelduda igasse detaili – siin tuleb appi funktsioon „Summarize with Copilot“, mis kuvab olulised andmed otse kliendi-, toote- või tellimusekaardilt. Näiteks on võimalik kohe näha, kas kliendil on maksmata arveid või milline on laoseis konkreetse toote puhul. See vähendab vajadust sirvida mitut vahelehte, et jõuda vajaliku infoni, ja aitab teha kiireid otsuseid just siis, kui need on kriitilise tähtsusega.

Strateegiline mõtlemine jääb inimesele

Kuigi Copilot suudab täita muljetavaldavaid ülesandeid, ei tunne ta teie ettevõtte strateegiat ega tee otsuseid

teie eest. Ta töötleb olemasolevat infot ja esitab selle loogilisel, aga üldistataval kujul. Kui küsimus on ebamäärane, on ka vastus tõenäoliselt samasugune. Tulemuste kvaliteet oleneb sellest, kui hästi osatakse seada selge eesmärk ja esitada täpseid küsimusi – see ongi see, mille kohta inglise keeles öeldakse *prompt engineering*.

Samuti ei valideeri Copilot fakte. Kogu genereeritud info vajab kriitilise pilguga ülevaatamist ja vajaduse korral täiendavat kontrolli. Microsofti disainipõhimõtted näevad ette, et kui vastus ei põhine kindlatel andmetel, siis seda ei esitata või kuvatakse see koos allika viitega.

Andmete turvalisuse ja neile ligipääsu üle otsustab ettevõtte

Copilot on loodud nii, et andmete ja ligipääsu kontroll jääb täielikult ettevõtte kätte. AI-abimees kasutab ainult neid andmeid, millele kasutajal on juba õigused, ega pääse ligi teabele, mis pole talle määratud. Euroopa Liidu klientide puhul ei liigu andmed ELi andmepiirist välja. Samuti saab administraator määrata, millised funktsioonid on aktiivsed ja kellel on neile juurdepääs. Microsofti lähenemine tagab, et andmeturvalisus ei põhine usaldusel, vaid läbipaistval ja hallataval süsteemil.

Miks valida Copilot?

Copilot ei ole lihtsalt „uus funktsioon“ – see on juhtimisvahend, mille strateegiline kasutuselevõtt aitab

- ▶ automatiseerida korduvaid tegevusi (nt andmesisestus, arvetöötlus);





- ▶ kiirendada andmepõhiste otsuste tegemist (vestlus, kokkuvõtted, analüüs);
- ▶ suurendada müügiprotsesside tõhusust (Sales Order Agent);
- ▶ vähendada käsitsi tööd ja vigade arvu;
- ▶ suurendada meeskonna keskendumist strateegiale ja kliendile.

Praegune Copilot ei paku lõppkasutajale täielikult sujuvat ja lokaliseeritud kogemust. Eesti keel pole süsteemis veel hästi toetatud ning keerukamate ülesannete puhul võivad esineda ebatäpsused või tõlgendamisvead. Seetõttu eeldab iga funktsiooni kasutamine oskust, kannatlikkust ja kriitilist hinnangut.

Samas on potentsiaal tohutu. Copilot areneb kiiresti – juba 2025. aasta jooksul on oodata uut „Payables Agent“ funktsiooni, mis aitab automatiseerida ostuarvete haldust. Tulevik kuulub autonoomsetele agentidele, kes suudavad järjest rohkem äriprotsesse toetada iseseisvalt, ilma kasutaja pideva sekkumiseta. Praegu on parim aeg hakata õppima, kuidas neid tööriistu targalt rakendada.

AI ei juhi inimese eest, vaid aitab inimesel juhtida paremini

Tulevik ei kuulu masinatele – see kuulub inimestele, kes oskavad tehisintellekti mõtestatult kasutada. Microsofti Copilot Dynamics 365 Business Centralis ei ole lihtsalt uus funktsioon, vaid märgiline samm juhtimiskultuuri

ja tööviiside muutumises. See aitab juhtidel keskenduda olulistele teemadele – strateegiale, kliendisuhetele ja ärikasvule.

Copilot ei loo iseseisvalt midagi uut, vaid toetub olemasolevatele andmetele, ühendab need tähenduslikuks tervikuks ja teeb info arusaadavaks. Innovatsiooni algimpulss tuleb alati inimeselt. Copiloti väärtus sõltub teie ettevõtte eesmärkide selgusest, küsimuste täpsusest ja tulemustele antavast kriitilisest hinnangust.

Microsoft on teadlikult võtnud suuna arendada tehisintellekti kui ärivõimendit. Copilot ei ole lihtsalt lisatööriist, vaid osa suuremast visioonist, kus AI on integreeritud igapäevastesse protsessidesse, tõstes töö tõhusust, juhtimise kvaliteeti ja otsustuskiirust. Copilot ei ole luksus, vaid uus standard. Küsimus pole enam *kas?*, vaid *kuidas?* – kuidas kasutada AI-tööriista targalt, sihipäraselt ja äriliselt tulemuslikult.

Kas sinu ettevõtte on valmis astuma sammu tulevikku? ■

JUHT, KES PROMPTIB: MIKS PROMPTIMINE ON ÄRIANALÜÜSIS UUS SUPEROSKUS?



Ralf-Stiven Viru,
BCS Itera projektijuht

Dashboardsid, keerulised filtrid ja pivot-tabelid ei pruugi kaduda ajalukku, aga uue ajastu juht peab oskama kasutada ka AI-d ja küsida: "Mis toode tõi eelmisel kuul kõige rohkem kasumit ja miks?" AI vastab. Mitte Exceli tabeliga, vaid selges eesti keeles ja vajadusel koos visuaaliga. Tere tulemast promptimise ajastusse.

Mis on promptimine?

Promptimine tähendab küsimuste esitamist loomulikus keeles, nii nagu räägiksid kolleegi või andmeanalüütikuga. Tehisintellekt suudab tõlkida need küsimused päringuteks ja leida vastused otse ettevõtte andmebaasidest.

Tänu tööriistadele nagu ChatGPT, Gemini, Microsoft Copilot ja Power BI on see nüüd ka ärijuhtidele kättesaadav, ilma SQL-i või koodi tundmata.

Miks see oluline on?

Juhtidel tekivad küsimused hetkes. Kui need jäävad vastuseta või liiguvad aeglaselt läbi BI-tiimi, läheb võimalus mööda. Promptimine annab juhile võimaluse küsida ja otsustada kohe.

Goldman Sachs on loonud oma töötajatele ettevõttesisese AI-assistendi, mis võimaldab finantsjuhtidel küsida: "Too välja peamised kulutõusud II kvartalis tootmisüksuste lõikes." AI tagastab automaatselt graafiku, kokkuvõtte ja põhjendused. Analüüs,

mis varem võttis päevi, sünnib nüüd sekunditega (Reuters, 2025).

PwC USA tehisintellekti juht Dan Priest kirjeldab, kuidas nad kasutavad GPT Enterprise'i strateegia ja tootlikkuse analüüsimiseks. Tema sõnul ei paku AI ainult numbreid, vaid toob välja ka mustriid, trendide selgitused ja seosed. Ühes näites aitas GPT täiendada näiteks sise-mist poliitika dokumenti, leides kaks olulist aspekti, mille inimene oli kahe silma vahele jätnud. (Business Insider, 2025).

Kuidas see töötab?

Tänapäeva AI-mudelid suudavad "vestelda" teie ettevõtte andmetega. Et see toimiks, peab juht:

- ▶ teadma, mida ta otsib
- ▶ oskama seda selgelt sõnastada
- ▶ kasutama sobivat platvormi (nt Power BI Copilot)

Näide:

Küsimus: *"Too välja kolm osakonda, kus kulu töötaja kohta on viimase kuue kuu jooksul enim kasvanud."*

Vastus: tabel, visualiseering ja kokkuvõtte põhjustest.

Eduka prompti võluvits?

Hea prompt on konkreetne ja eesmärgistatud.

Valem:

[Tee midagi] + [mida] + [millal/kus/kelle kohta] + [vorming]

Näited:

- ▶ "Võrdle eelmise ja selle aasta kasumit tootegruppide lõikes"
- ▶ "Näita tabelina top 5 klienti viimase kvartali käibe põhjal"
- ▶ "Koosta kampaania kokkuvõtte, mitu uut klienti ja mis hinnaga?"

Väldi:

- ▶ ebamääraseid juhiseid: *"tee analüüs"*
- ▶ liiga üldisi küsimusi: *"kuidas läks eelmisel aastal?"*

Kus saab promptimist rakendada?

- ▶ **Finantsanalüüsis:** marginaalid, kulude ja eelarve jälgimine
- ▶ **Müügis ja turunduses:** kampaania tulemuslikkus, kliendi eluaegne väärtus
- ▶ **Tootmises:** varud, tarnijate võrdlus, pudelikaelad

- ▶ **Juhtimiskoosolekutel:** KPI-de reaalajas kuvamine, memo koostamine, ad-hoc küsimused

Kuidas alustada?

- ▶ Vali sobiv tööriist, näiteks ChatGPT, Gemini või Power BI Copilot
- ▶ Loo ligipääs vajalikele andmetele
- ▶ Küsi lihtne küsimus, näiteks: *"Millised olid meie eelmise kuu kolm kasumlikumat klienti ja kuidas see ajas muutunud on?"*
- ▶ Tee sellest harjumus. Küsi kord nädalas üks juhtimisküsimus ja jälgi, kuidas vastused ning taipamised ajas paranevad.

AI tööriistad arenevad kiiresti, aga läbimõeldud küsimuste esitamisest on saamas oluline oskus, mis annab juhile andmete töötlemisel konkurentsieelise.



Äri- ja juhtimislahendused

BCS Itera on Eesti juhtivaid majandustarkvara lahendusi pakkuv ettevõtte, kelle klientideks on paljud mõjukad Baltikumi ja Soome ettevõtted. Oleme üle 20 aasta juurutanud konkurentsieeliseid loovaid BI-, ERP-, HRM- ja CRMi-lahendusi keskmistele ja suurematele ettevõtetele.

itera.ee

ERP | Majandustarkvara lahendused

businesscentral.ee

HRM | Palga- ja personalilahendused

hrm4baltics.com

CRM | Kliendihalduse lahendused

crmlahendused.ee

BI | Ärianalüüsi lahendused

bi365.ee