

Finantsressursside juhtimist on selles peatükis käsitletud kui ettevõtte äriplaani rahalist väljendust. Äriplaani, strateegia ja tegevuskava rahaline osa kajastub eelarvete süsteemis, mis näitab, kuidas äriidee muutub rahaks.

Äriidee teostamiseks tuleb luua organisatsioon ja kirjeldada selle põhiprotsesse. Tuleb kujundada kuluarvestussüsteem ja määrata kindlaks finantsmõõdikud. Üks keerukamaid, kuid juhtimisinfo jaoks ka põhjalikumaid kuluarvestussüsteeme on tegevuspõhine kuluarvestussüsteem (ABC). See näitab täpselt, millised tegevused milliseid kulusid põhjustavad.

Äriidee teostamiseks vajame raha. Selleks on võimalik kasutada laenu raha või omanike kapitali. Kumba neist eelistada? Selle valiku tegemisel on abiks kapitali struktuuri juhtimine. Uute projektide algatamiseks tuleb raha investeerida. Investeeringute eelarvestamine aitab otsustada, millised investeeringud on paremad kui teised.

Ka kõige paremast äriideest ei ole midagi kasu, kui müüme toodet, kirjutame välja arveid, kuid unustame kontrolli raha laekumise üle. Siis jõuame kiiresti olukorrani, kus meil ei ole raha, et tarnijatele maksta, kuigi kasum ja müük on eeskujulikud. Rahavoo (ehk rahakäibe) planeerimine ja juhtimine on üks kesksemaid abitegevusi.

Kasutaja märkused

Kasutaja märkused

Mis see on?

Eelarvete süsteem on tegevuskavade kogum, mis näitab, kuidas erinevad eelarved on omavahel seotud ja kuidas on mõistlik koostada ettevõtte koondeelarve.

Miks kasutada?

Eelarvete süsteem aitab teha eelarved õiges järjekorras.

Kuidas kasutada

Eelarved võivad olla:

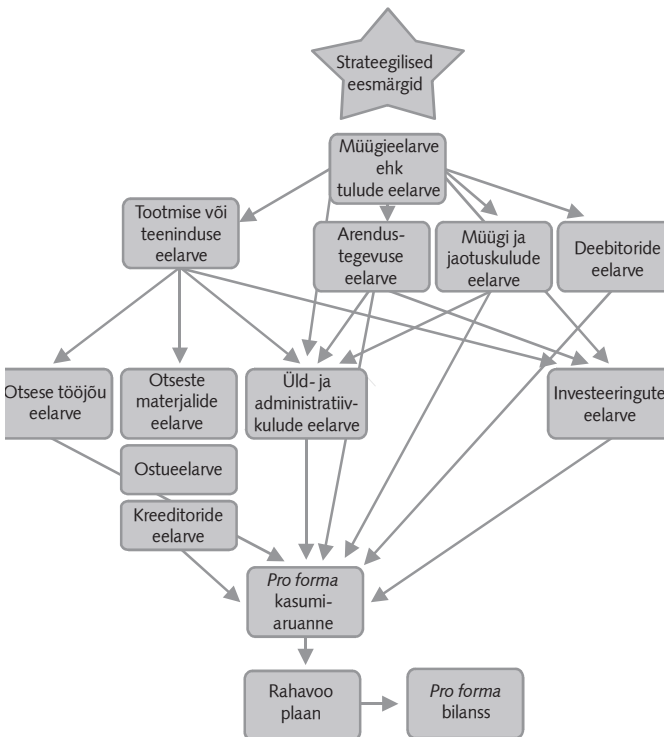
- lühiajalised – kestvus 1–2 aastat;
- pikaajalised – kestvus 3–5 või rohkem aastat.

Eelarveperioodi pikkuse määrab ettevõtte tegevuse iseloom. Stabiilses keskkonnas on eelarvestamisperiood pikem.

Eelarve võib olla ka:

- staatiline – eelarve algseid numbreid ja ajaraami ei muudeta;
- pidev – pidevalt on olemas näiteks 12 kuu eelarve, ühe kuu täitudes lisatakse eelarvesse täiendav kuu ja sellega muutub eelarve ajaraam pidevalt.

Üldjuhul koosneb ettevõtte eelarve erinevatest osadest. Jooniselt on näha, kuidas need osad on omavahel seotud.



Joonis. Ettevõtte eelarve osade omavaheline seos.

Eelarvestamise alguspunkt on müügiplaan (eelarve). Kui puudub toode, mida müüa, muutub ettevõtte kogu ülejäänud tegevus mõt-

Kasutaja märkused

tetuks. Müügieelarve määrab turu vajadustest lähtudes kindlaks mida, kui palju, mis hinnaga ja mis aja jooksul toodetakse.

Tootmiseelarve määrab kindlaks, mitu ühikut toodet tuleb eelarveperioodil valmistada, näitab tootmisvajadusi, et rahuldada müügiosakonna eeldatav nõudlus, ning kavandab valmistoodete laojäägi. Selle alusel arvestatakse tootmiskulud. Siit tuleb tagasiside, kas toodangust piisab müügieelarve täitmiseks.

Otseste tööjookulude eelarve määrab, kui palju on vaja töötunde ja kui suur on töötasukulu, et hakkama saada tootmiseelarves kavandatud tootmismahuga.

Müügi ja jaotuskulude eelarve määrab kindlaks müügimahtude ja müügitoetuse otsesed kulud (müügimeeste palk, turundus jne).

Üld- ja administratiivkulude eelarved on tavaliselt rühmitatud tegevuste kaupa, mis annab võrdlusaluse.

Investeeringute eelarve näitab iga uue projektiga seonduvaid tegevusi ja rahavooge selle perioodi jooksul, milleks investeering kavandati.

Rahavoo plaan koosneb kolmest põhilisest osast: tegevusega, investeeringutega ja finantseeringutega seonduv voog. Rahavoo eelarve peab tagama vaba raha ettevõtte igapäevaseks tegutsemiseks.

Kogu info (tegevus-, investeeringute- ja finantseelarve) võtab kokku koondeelarve, mis peab andma lühikese vastuse küsimustele, mida tehakse, kui palju see maksab ja kui palju saadakse sellest kasu.

Eelarve koostamisel tuleb hea tava kohaselt läbi mõelda kolm varianti: parim, halvim ja kõige tõenäolisem. Samuti tuleb korraldada tundlikkuse analüüsid, et hinnata, kui suur on mõne sisendi muutuse mõju tulemustele. Selleks suurendatakse erinevaid kulusid näiteks 10% ja vaadatakse selle mõju kasumile.

Äriprotsessid ja nendes sisalduvad mõõdikud peavad olema koostatud nii, et need toetavad eelarve täitmist ning võimaldavad täitmist kontrollida. Selleks on äriprotsessides mõõdikud nii juhtkonna kui ka täitja tasemel.

Näiteks ostueelarve täitmisel võib juhtkonnale mõõdikuks olla sisseostetud varude käibekiirus laos (kui see langeb, siis ilmselt jäävad varud lattu seisma ega lähe enam tootmisesse endises koguses). Sama protsessi täitja poolel oleks mõõdikuks saadetise vastavus tellimusele (kas kaup on õige ja kvaliteetne, kas seda on õiges koguses, õige hinna ja maksetähtajaga ning see on õigel ajal õiges kohas).

Näpunäited

Terviklikkuse taotlemine on alati täis riski. Kui eelarved on liiga detailised, siis tekivad eelkõige suures organisatsioonis koostööraskused planeerijate vahel. Eriti võimendub see küsimus siis, kui eelarve täitmist eeldatakse rida-realt. Seega peaks eelarve puhul püüdlema selle poole, et eelarve koostajatel on selged kasumieesmärgid, aga kulude ja tulude juhtimisel ollakse vähemalt teatavates piirides vaba.

Seosed

- Äriprotsesside reorganiseerimine
- Likviidsuse juhtimine
- Strateegia protsess
- Eeskujude analüüs (*benchmarking*)

Lugemissoovitused

- Rachlin, R. Total Business Budgeting: A Step-By-Step Guide with Forms.

Mis see on?

Finantsrisk seisneb valuutakursi, intressimäära või sisseostetava toorme hindade muutumises. Finantsriskide juhtimisega püüab ettevõtte vähendada või vältida nende hinnamuutuste negatiivset mõju oma majandustulemustele.

Miks kasutada?

Finantsriskide juhtimine võimaldab ettevõtjal keskenduda tegevusele, mida ta kõige paremini tunneb ja oskab.

Enamasti on ettevõttel otstarbekas vältida ka finantsriskide võtmist. Kui valuutakurs, intressimäär või toorme hind muutub ebasoodsas suunas, võib see mõttetuks muuta kogu töö, hoolimata sellest, et ettevõttes on parimad töötajad ja seadmed ning eesrindlik töökorraldus.

Kuidas kasutada?

Valuutarisk tekib siis, kui ettevõtte ostab ja müüb kaupu välisvaluuta eest. Samuti siis, kui ettevõttel on tütarfirma(d) teist valuutat kasutavas välisriigis. Eesti ettevõtete puhul tekib valuutarisk eelkõige siis, kui tehinguid tehakse muudes valuutades kui euro või Eesti kroon.

Seni, kuni Eesti pole üle läinud eurole, pole päriselt välistatud ka krooni kursi kõikumine euro suhtes. Ent kui erandjuhtumid ja -olukorrad välja jätta, on see risk, mida pole vaja arvestada igapäevases äritegevuses.

Ettevõttel, mille kõiki lepinguid ei saa sõlmida euro või Eesti krooni alusel, on valuutariski maandamiseks kaks teed:

- 1) **sisemine**: tekitada olukord, kus laekumised välisvaluutas on enam-vähem võrdsed väljaminekutega ning toimuvad väljaminekutega samal ajal ("dollar sisse – dollar välja"); saavutada, et ettevõtte kohustused välisvaluutas on võrdsed ettevõtte varadega selles samas valuutas.
- 2) **välimine**: kasutada kursiriski maandamiseks ja juhtimiseks pankade pakutavaid võimalusi, s.o valuuta tähtpäevatehinguid (valuutaforvardeid), valuutaoptsioone, valuuta ostmist päevakursiga ja selle edasimüümist tähtpäevakursiga või valuutavahetuslepinguid (*swap*). Kõige levinum on kuni aastaste tähtpäevatehingute kasutamine (tehingu minimaalne summa on 100 000 krooni ringis).

Tähtpäevatehing (*forward*) on valuutatehing, mille alusel on kliendil õigus ja kohustus osta valuutat leppepäeva kursiga mingil päeval tulevikus. Fikseeritav tulevikukurs erineb hetkel kehtivast turukursist ehk spotkursist tähtpäevapunktide võrra. Punktid tulenevad kahe valuuta intresside erinevusest ning hetke turukursist.

Valuutaoptsioon annab kliendile õiguse fikseerida valuuta ostu-müügikurs tulevikus või mingi ajavahemiku jooksul. Erinevalt tähtpäevalepingust ei pea optsiooni välja ostma, st turuhinna muutudes võib klient jätta optsiooni kasutamata. Optsioonitehingut sõlmides makstab klient pangale optsioonimakse, mis ei kuulu tagastamisele ka juhul, kui optsioon jääb kasutamata.

Kasutaja märkused

Kasutaja märkused

Valuutavahetusleping koosneb kahest poolest: täna teostatav hetketehing ehk spottehing, kus klient ostab üht valuutat teise vastu ning tulevikus teostatav tähtpäevatehing, kus sama kogus algselt ostetud valuutat uuesti tagasi müüakse.

Intressiriskiga puutub kokku ettevõtte, mis kasutab oma tegevuse rahastamiseks võõrkapitali – pangalaene, võlakirju jms. Kuna intressimäärad muutuvad pidevalt, võib juhtuda, et ettevõtte ei saa võtta või refinantseerida laenu intressiga, millega ta äriplaani koostamisel arvestas. Samuti võib juhtuda, et pärast laenu võtmist intressimäärad langevad, pannes ettevõtte ebasoodsasse olukorda võrreldes konkurentidega, kes end kalli laenuga pole sidunud.

Osalt saab intressiriski vähendada ettevõtte rahakäibe ettenägeliku planeerimisega (see on põhiline väikeettevõtetele kättesaadav meetod). Mõnikord aitab intressiriski leevendada tugev läbirääkimispositsioon pankade suhtes. Mõnikord saab kasutada pankade pakutavaid intressiforvardeid, -optioone ja -*swap*'e.

Toormehinnariski on osaliselt võimalik maandada pikaajalisi hankelepinguid sõlmides. Ent sellistel lepingutel on suur viga – hind, mis täna tundub vastuvõetava või soodsana, ei pruugi seda olla ka 2–3 aasta pärast.

Paindlikum riskijuhtimine on võimalik toorme puhul, millega kaubeldakse aktiivselt maailmaturul – nafta, mitmed metallid, samuti kohviuba, kakao jt. Finantsasutuste kaudu saab nende hinnamuutuste mõju vähendamiseks osta rahvusvahelistel börsidel kaubeldavaid toormeväärtpabereid.

Näpunäiteid

Riski maandamine maksab ja kui kulud ületavad võimalikke tulusid, siis on mõistlik riski mitte maandada või maandada üksnes osaliselt.

Seosed

Protsessid –
riskide hindamine
Finantsmöödikud

Lugemissoovitused

www.hansa.ee
(vt Ettevõttele /
Riskijuhtimine)

www.lhv.ee/help/school/

www.appliedderivatives.com/beginners/index.cfm

Mis see on?

Kapitali struktuur on omakapitali ja võõrkapitali vahekord ettevõtte bilansi kohustuste poolel.

Omakapitali on ettevõttesse pannud selle omanikud. Omakapital on tähtajatu ja kindlalt määramata tootlusteta – raha ettevõtte aktsia- või osakapitali investeerides ei saa omanik või investor üldjuhul vastu lubadust (rääkimata garantiist), et ta raha mingil kindlal päeval ja kindlas summas tagasi saab.

Erinevalt omakapitalist on ettevõtte võõrkapital – laenud, võlakirjad jms – kindla tagasimaksmistähtaja ja hinnaga. Sageli annab ettevõtte võõrkapitali allikale (pangale, investoritele) tagatised ja lisagarantiid juhuks, kui äritegevusest ei teki laenu tagasimaksmiseks piisavalt raha.

Miks kasutada?

Kapitali struktuuri optimeerimine aitab ettevõttel kasutada oma tegevuse rahastamiseks odavamalt kapitali. Mida odavamalt ettevõtte kapitali saab, seda suurem on tema väärtus, sest finantseerimiskulud on siis väiksemad ja ka arenguvõimalused on paremad (kapitali odavalt saaval ettevõttel on valida suurema hulga investeerimisprojektide vahel kui kallist kapitali kasutaval ettevõttel).

Kuidas kasutada?

Oma- ja võõrkapitali eespool nimetatud omadustest tulenevalt on võõrkapital (laenukapital) tavaliselt odavam kui omakapital. Võõrkapitali andjatel on ju palju rohkem kindlust, et nad soovitud ja kokku lepitud tulu saavad; omakapitali omanikele jääb see, mis pärast kõigi muude kohustuste täitmist järele jääb.

Ettevõttel on seega otstarbekas suurendada võõrkapitali osa – aga ainult teatud piirini. Sellepärast, et:

- 1) mida rohkem võõrkapitali ettevõtte kasutab, seda suuremad on tema intressikulud. Võõrkapitali osatähtsuse kasvades kasvab seetõttu ka risk, et ettevõtte ei suuda oma kohustusi laenuandjate ees täita – juhul, kui äri läheb oodatust kehvemini. Mida suurem on see risk, seda kõrgemat intressi laenuandjad ettevõttelt laenu eest nõuavad;
- 2) ka omakapitali hind kasvab koos võõrkapitali osatähtsusega, sest siis suureneb võimalus, et ettevõtte ei suuda omanike tuluootusi täita. Mida riskantsem äri, seda suuremat tulu peab see tootama, et ärirees või investor siiski nõustuks sinna raha paigutama.

Näide

Oletame, et meil on tegemist äriprojektiga, mis kestab kolm aastat. Igal aastal on äriprojekti vaba rahavoog (s.t summa, mille saab võõr- ja omakapitali andjatele maksta) 500 000 krooni. See, kuidas oma- ja võõrkapitali hind muutub võõrkapitali osatähtsuse tõusmisel, on toodud tabelis. Samuti leiab sealt numbrid, milliseks kapitali erineva struktuuri juures kujuneb kapitali kaalutud keskmine hind ja firma väärtus.

Kasutaja märkused

Kasutaja märkused

Tabel. Oma- ja võörkapitali hinna muutumine võörkapitali osatähtsuse tõustes

Võörkapitali osatähtsus, %	Omakapitali hind, %	Võörkapitali hind, %	Kapitali kaalutud keskmine hind, %	Firma väärtus, tuhandetes kroonides
0	10,0	5,0	10,0	1243,4
20	11,0	5,4	9,9	1246,1
40	12,2	6,0	9,7	1249,6
60	13,6	7,8	10,1	1240,8
80	15,3	10,0	11,1	1220,6
100	17,0	15,0	15,0	1141,6

Tabelist näeme, et teatud piirini (näites võörkapitali 40 protsendi suurusel osatähtsusele) langeb kapitali kaalutud keskmine hind ja firma väärtus (leitub vaba rahavoogu diskonteerides, vt "Investeeringute eelarvestamine") tõuseb, sest võörkapital on odavam kui omakapital. Ent mõlema hind tõuseb koos võörkapitali osatähtsuse (finantsvõimenduse) kasvuga ja lõpuks ületab efekti, mille annab odavama kapitali kasutamine.

Näpunäiteid rakendamiseks

Praktikas ei ole kapitali optimaalse struktuuri leidmine nii lihtne kui selles näites. Ei ole üldkasutatavat tabelit, mis näitaks täpselt, kuidas ettevõtte kapitali hind finantsvõimenduse kasvades muutub – kõik sõltub konkreetsest ettevõttest ja ajast. Seepärast on kapitali struktuuri küsimuses mõistlik nõu pidada kommerts- ja investeerimispankade spetsialistidega, sest neil on kõige rohkem kogemusi ja infot küsimuses, mis hinnaga on eri ettevõttele võimalik kapitali saada.

Praktikas võib vajalikuks osutuda ka kapitali detailsem jaotus kui üksnes oma- ja võörkapitaliks, sest võörkapitali võib olla kaasatud väga erineval moel – lühiajaliste laenudena, pikaajaliste laenudena, võlakirjadena jne. Kõik võörkapitali olulisemad allikad tuleks kapitali struktuuri hindamisel arvesse võtta eraldi.

Seosed

Finantsmöödikud

Eelarvesüsteem

Finantsriskide

juhtimine

Lugemissoovitused

Karu S., Zirnask, V.

Rahakäibe

juhtimine, II osa.

Damodaran, A.

Investment valuation.

Mis see on?

Investeeringute eelarvestamine loob otsustusala erinevate investeeringute võrdlemiseks ning võimaldab leida investeeringu tasuvuse. Lisaks sellele planeeritakse ka investeeringute kogumahtu, ajakava nii ettevõtte tervikuna kui ka allüksuste kaupa. Sellest annab teraviliku pildi "Eelarvete süsteemi" alapeatükk.

Miks kasutada?

Lihtsaim viis investeeringu tasuvusest aimu saada, on arvutada investeeringu tasuvusaeg - see, mis ajaga teenitakse tagasi äri käivitamiseks kulunud raha. Ent suurte ja/või pika kestusega äriprojektide puhul ei anna tasuvusaeg projekti tasuvusest õiget pilti, sest ei arvesta raha aegväärtust.

Raha aegväärtuse reegel ütleb, et iga rahasumma on praegu väärtuslikum kui tulevikus. Sellepärast, et käes oleva raha saab kohe tulu teenima (kasvama) panna, tulevikus laekuva raha aga alles tulevikus. Oletame, et ühekuuse hoiuse intressimäär pangas on 12% aasta arvestuses ehk 1% kuus. 1. aprillil panka pandud 100 000 krooni teeniks siis 1. maiks juurde $0,01 \times 100\,000 = 1000$ krooni ning 100 000 kroonist saaks 101 000 krooni. Ent kui 100 000 krooni saab hoiustada alles 1. mail, siis jääb see 1000 krooni teenimata. Investeeringute eelarvestamise meetodid, mis arvestavad raha aegväärtust (st raha hinda), annavad ettevõtjale investeeringute tasuvusest kõige täpsema pildi.

Kuidas kasutada?

Eelnevas näites kandsime rahasummasid ajas edasi: teades, kui palju on raha praegu, arvutasime, kui suureks see summa aja jooksul kasvab. Investeeringute eelarvestamisel kasutatakse vastupidist lähenemist: arvutatakse, kui suur on tulevikus laekuvate või väljaantavate rahasummade väärtus täna. Teisiti öeldes leitakse tulevaste rahavooade nüüdisväärtus.

Nüüdisväärtus (*present value*) leitakse järgmise valemiga:

$$PV = \frac{C_1}{(1+i)} + \frac{C_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{C_n}{(1+i)^n} = \sum \frac{C_n}{(1+i)^n}$$

kus C_1 , C_2 ja C_n on tulevikus laekuvad summad ning i on perioodi intressimäär ehk kapitali hind ehk diskontomäär.

Kui selles arvutuses võtta arvesse nii sissetulevad kui ka väljaminevad summad, siis nimetatakse tulemust puhasnüüdisväärtuseks (*net present value*, NPV). NPV = laekumiste nüüdisväärtus – väljaminekute nüüdisväärtus.

Puhasnüüdisväärtust tuleb investeerimisprojekti hindamisel tõlgendada järgnevalt:

- NPV > 0 investeerida
- NPV = 0 investeerida või teha täiendav analüüs
- NPV < 0 tagasi lükata

Puhasnüüdisväärtuse kõrval kasutatakse investeerimisprojektide hindamiseks ka sisemise tulumäära meetodit. Sisemine tulumäär on diskontomäär (kapitali hind), mille puhul investeerimisprojekti puhasnüüdisväärtus võrdub nulliga.

Kasutaja märkused

Kasutaja märkused

Sisemist tulumäära (*internal rate of return*, IRR) tuleb investeerimisprojekti hindamisel tõlgendada järgnevalt (r tähistab nõutavat tootlust):

- $IRR > r$ investeerida
 $IRR = r$ investeerida või teha täiendav analüüs
 $IRR < r$ tagasi lükata

Firma või investeerimisprojekti väärtuse hindamiseks raha aegväärtuse reeglist lähtudes diskonteeritakse firma vaba raha rahavoogu (*free cashflows to the firm*) või omanike (aktsionäride) vaba rahavoogu (*free cashflows to the equity*).

Tabel. Ülevaade vaba rahavoo kujunemisest ja selle nüüdiseväärtuse leidmisest

Rahavoo saajad	Rahavoog	Diskontomäär rahavoo nüüdiseväärtuse leidmiseks
Firma omanikud (aktsionärid, osanikud)	+ puhaskasum + kulum – investeringud põhivarasse – käibekapitali muutus – vanade laenude tagasimaksud + uued laenud	Omakapitali oodatav tootlus
Võlausaldajad	+ intressikulud $\times (1 - \text{maksumäär})$ + laenude põhisumma tagasimaksud – uued laenud	Võla maksudejärgne turuintressimäär
Firma vaba rahavoog	+ puhaskasum + intressikulud $\times (1 - \text{maksumäär})$ + kulum – investeringud põhivarasse – käibekapitali muutus	Kapitali kaalutud keskmine hind

Firma vaba rahavoogu diskonteerides saame teada, kui suur on ettevõtte või projekti turuväärtus omanike ja võlausaldajate jaoks koos võetuna. Omakapitali turuväärtuse saamiseks peame ettevõtte või projekti koguväärtusest lahutama laenude turuväärtuse.

Teisiti öeldes on firma vabast rahavoost lähtumine töomahukam kui omanike vaba rahavoo kasutamine. Ent firma vaba rahavoo meetod sunnib meid põhjalikumalt uurima firma kapitali struktuuri ja näitab, kas omakapitali ja võörkapitali vahetamine muutes saab firma väärtust omanike jaoks suurendada.

Seosed

Eelarvesüsteem
 Finantsmöödikud
 ABC

Lugemissoovitused

www.aktiva.ee
 (vt Raha ja maksud /
 Finantsjuhtimine)

Karu, S., Zirnask, V.
 Rahakäibe
 juhtimine, II osa.

Damodaran, A.
 Investment valuation.

Kasutaja märkused

Mis see on?

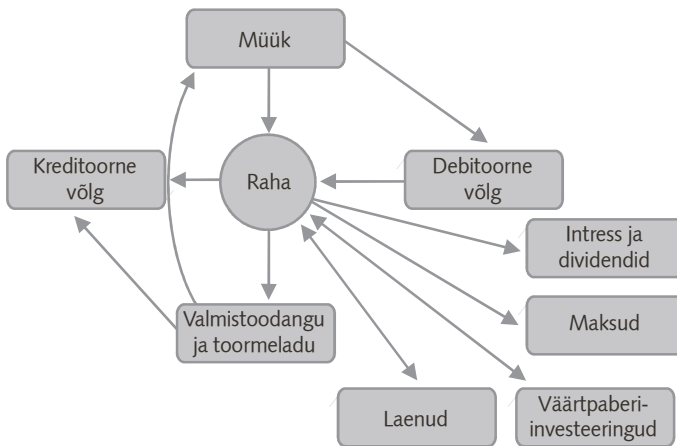
Rahavoo planeerimine on tegevus eelarvestamise protsessis ja jooksvalt ka eelarveaasta kestel, et tagada vaba raha ettevõtte eesmärkide saavutamiseks.

Miks kasutada?

Rahavoo planeerimisega luuakse mudel, mis näitab, millal, kust ja kui palju tuleb raha ettevõttesse ning kuhu see kulutatakse või paigutatakse.

Kuidas kasutada?

Pangakontol olev raha või sularaha on ettevõtte vereringe. Ei ole midagi kasu toredatest edumeelsetest juhtimisvõtetest, kui teil pole raha laenuandjatele maksmiseks.



Joonis. Ettevõtte rahavoo liikumise mudel, kust raha tuleb ja kuhu läheb.

Ettevõtte rahavoo planeerimiseks ja juhtimiseks on otstarbekas koostada tabel, mille veergudes on märgitud raha liikumise kuupäev ja riidades on raha otstarbe nimetus, rea ja veeru ristumiskohas on rahasumma (vt näidis). Üldjuhul ei ole ka pideva rahavoo planeerimise käigus otstarbekas minna täpsemaks kui üks nädal. Laojääkidel, mis on olulise mahuga käibevara rahavoo plaani päises, on informatiivne iseloom, sest see mõjutab oluliselt vaba raha jääki.

Kasutaja märkused

Tabel. Ettevõtte rahavoo planeerimine (näidis)

	<i>jaanuar</i>	<i>veebruar</i>	<i>märts</i>	<i>... kokku</i>
<i>arvelduskrediidi limiit</i>	100 000			
<i>algsaldo</i>	20 000	-14 000		
<i>valmistoodangu lao jääk</i>	50 000			
<i>toorme lao jääk</i>	40 000			
<i>Müük kokku</i>	400 000			
Raha sisse				
Sulas/ettemaksuga müük	40 000			
krediitmüük laekumine kokku				
<i>maksetähtaja jooksul</i>	250 000			
<i>tähtaeg + 14 päeva</i>	40 000			
<i>tähtaeg + 30 päeva</i>	10 000			
Väärtpaberite müük	0			
Pangalaen	0			
Põhivara müük	0			
Muud erakorralised tulud	10 000			
....				
....				
Raha sisse kokku	350 000			
Raha välja				
Maksud tarnijatele	220 000			
Halduskulud	20 000			
Palgad	100 000			
Investeeringud	0			
Kindlustused	5 000			
Pangaintress	4 000			
Laenu kustutamine	5 000			
Riigimaksud	30 000			
Väärtpaberite ost	0			
....				
....				
Raha välja kokku	384 000			
tegevussaldo -34 000 = raha sisse kokku - raha välja kokku				
raha jääk (uus algsaldo) -14 000 = algsaldo + tegevussaldo				
raha jääk koos krediidilimiidiga 86 000 = raha jääk + krediidilimiit				

Seosed

Eelarvete süsteem

Lugemissoovitused

Raudsepp, V.
 Finantsjuhtimine
 otsustajale.
 Ettevõtte rahandus.

Mis see on?

Tegevuspõhine kuluarvestussüsteem vaatab äri kui tegevuste jada, kus kõik need tegevused tarbivad ressursse ja seega põhjustavad kulusid. Sidudes tegevuskulud toodetega on võimalik mõista, mis kulusid põhjustab.

Miks kasutada?

Tegevuspõhine kuluarvestus annab vastuse allpool toodud küsimustele.

- Milliseid organisatsiooni ressursse kasutatakse milliste tegevuste teostamiseks?
- Kui kulukas on tegevuste ja äriprotsesside teostamine organisatsioonis?
- Miks on ettevõttel vaja neid tegevusi ja äriprotsesse teostada?
- Kui suurt osa igast tegevusest on vaja organisatsiooni toodetele, teenustele ja klientidele?
- Ning peamine – milline on toote või teenuse omahind?

Kuidas kasutada?

Tegevuspõhise kuluarvestussüsteemi loomine jaguneb 4 etappi.

1. Tegevuste nimistu loomine.
Kõik tegevused kirjeldatakse verbidega ja seotakse konkreetse objektiga: (näiteks: tootmise planeerimine, valmis- toodete ladustamine, klientide teavitamine). Mõistlik on ignoreerida tegevusi, mis kasutavad vähem kui 5 protsen- ti tootmisvõimsustest, et mitte ajada mudelit liiga mahukaks ja keeruliseks.
2. Organisatsiooni iga üksiku tegevusega seotud kulutuste kindlakstegemine.
Iga tegevus kasutab ressursse. Nende arvestamiseks kasu- tatakse ressursikulukäitüreid. Ressursikulukäitür seob tege- vused finantsraamatupidamises kajastatud kuludega. Kõik ressursid kokku moodustavad mudeli kulubaasi, mis võrdub organisatsiooni kogukuludega kindlal ajaperioodil. Järgnevalt tuleb tegevused seada omavahel pingeritta. Sel- leks on erinevaid võimalusi (tooted, partii, tootesari).
3. Organisatsiooni toodete, teenuste ja klientide määramine.
Eesmärk on siduda tegevused toodete, teenuste ja klienti- dega, kes saavad organisatsiooni tegevusest kasu. Siit saa- me teada, milleks üldse organisatsioonis mingeid tegevusi tehakse.
4. Tegevuste kulukäitürite valimine, mis võimaldab seostada tegevuskulud toodete, teenuste ja klientidega.
Kulukäitür esindab üksiku tegevuse tulemuse mõõtu, mis tekitab või mõjutab kulusid. Kulukäitür seostab tegevu- sed ja kuluobjektid. Selle valimine on kompromiss täpsuse ja mõõtmiskulude vahel.
Kulukäitüreid on kolme tüüpi:
 - operatsioonikäitürid;
 - kestvusikäitürid;
 - intensiivsuskäitürid.Kui mingite kulude käitumine ja maht on määratud ühe ja sama kulukäitüri mõju kaudu, kasutatakse lihtsustamiseks kulude kogumit.

Kasutaja märkused

Kasutaja märkused

Näide

OÜ Tööstusseadmed toodab pressvorme autotööstusele ja mänguasjade tehasele. Toodete valmistamiseks kasutatakse samu seadmeid. Esimesi pressvorme tehakse 20 tk kuus ja teisi 400 tk kuus. Kulude jaotamise aluseks on toodetele kasutatud masintunnid.

Toode	Masintunnid toote kohta	Masintunni maksumus	Masintunni kulu toote kohta	Otsene materjalikulu toote kohta	Toote omahind tüki kohta
Pressvorm 1	5	120 kr	600 kr	200 kr	800 kr
Pressvorm 2	5	120 kr	600 kr	200 kr	800 kr

Masinate seadistamine ühelt tootelt teisele on oluline kulu ning moodustab 42 000 krooni ühe seadistuse kohta. Kulude paremaks jagamiseks otsustab juhtkond kasutada kahte tegevuskulude kogumit – masinate seadistamine ja masinate tööaeg. Kui seadistamise kulu lahutada tootele minevast muust masinakulust, saame masintunni maksumuseks 80 krooni endise 120 krooni asemel [(2 seadistust kuus x 42000) : (400 toodet + 20 toodet) x 5 masintundi].

Toode	Seadistuse kulu	Toote tükke	Masintunnid toote kohta	Masintunni maksumus	Kokku kulu	Kulu tüki kohta	Otsene materjalikulu	Toote omahind tüki kohta
Pressvorm 1	42 000 kr	20	5	80 kr	50 000 kr	2500 kr	200 kr	2700 kr
Pressvorm 2	42 000 kr	400	5	80 kr	202 000 kr	505 kr	200 kr	705 kr.

Tulemusena on näha, et traditsiooniline kuluarvestus andis meile väärpildi toote omahinna kohta.

Näpunäited

Tegevuspõhise kuluarvestussüsteemi ilmselt ei vajata, kui ettevõtte tegevus stabiilses keskkonnas, tal on stabiilne väljakujunenud kliendibaas ja ta valmistab aja jooksul väljakujunenud tooteid ning tal on tegevusvaldkonnas pikaajaline kogemus.

Seosed

Äriprotsesside
ümberkorraldamine

Lugemissoovitused

Robert S. Kaplan,
Robin Cooper.
Kulu ja tulemus.