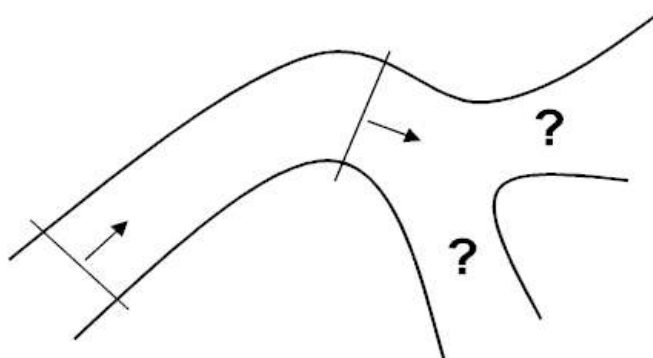


Tulevik: ärisimulatsioon ja dünaamiline eelarvestamine

Infotehnoloogia areng on ärijuhi töölauale toonud palju uusi rakendusi. E-post, rühmatöö tarkvara, internetiportaalid, CRM jne – kõik need tehnoloogiad avaldavad positiivset mõju otsustamisprotsessile. On aga valdkondi, kus asjad toimivad ikka vanaviisi – selliseks on eelarvestamine ja planeerimine.

Eelarvestamine, selle harjumuspärase tähenduses, seostub aeganõudva, kõiki ettevõtte tasandeid hõlmava paberitööga. Otsustamine ja vastutamine on igapäevane, planeerimine aga mitte - traditsiooniline eelarvestamine on pigem bürokraatlik rituaal, mitte aga otsustamist toetav äriprotsess.

Tavaline eelarvestamine käib perioodist perioodi, olles jäigalt seotud kalendriga. Koostatakse plaan kindlaks ajavahemikuks (kvartal, poolaasta, aasta), nii et valitud perioodile vastab üks eelarve dokument. Sellise meetodi puhul ignoreeritakse tõsiasja, **et informatsioonil on kalduvus aja kulgedes täiustuda**. Kui koostada septembris neljanda kvartali eelarvet, näib oktoober tunduvalt selgem kui detsember. Jõudes aga detsembrisse, võib meid ees oodata hoopis uus perspektiiv, mis muudab kasutuks eelnenud jõupingutused planeerimisele.



Järjekordse eelarveperioodi lõpufaasis tuleb ettevõttes tegeleda korrakahe dokumendiga: 1) jooksev eelarve, mis sageli kuulub muutmisele või osutub kasutuks; 2) järgmise perioodi plaan, mille puhul võib hiljem korduda sama situatsioon. Kokkuvõttes ei võimalda kalendripõhine kavandamine ärijuhtidel omada ühest ettevaadet firma tuleviku suhtes. Kujutleme end juhimas autot: liikuvast sõiduvahendis on meil ainult üks ettevaade, so pilt läbi tuuleklaasi. Sealtkaudu avanev perspektiiv on selgem lähemate objektide suhtes ning ähmasem kaugemate osas. Ometi on tegemist ühe ja ainsa “plaaniga”, mis pidevalt muutub, sõltudes liikumissuunast ja kiirusest. Kõik see, mis on autojuhile nähtav läbi esiklaasi, on planeeritav tulevik. Mõne hetke jooksul muutub osa teekonnast ajalooks, olles vaadeldav tahavaatepeeglis (ettevõttes: raamatupidamine). Vastavalt sellele, mis ees näha, võtab juht käigupealt vastu otsuseid: pidurdab, lisab gaasi, muudab suunda jne. Miks ei võiks ettevõtte kavandamine

toimuda samamoodi? Täna tehtud äriplaan võib olla homme kasutu, sest tingimused muutuvad, informatsioon täiustub, tekivad uued ideed jne. Hoides jäigalt kinni staatilisest eelarvest, võib ettevõtte satuda “avariisse”, maha magada häid võimalusi, sest ressursid ei ole allokeeritud olukorrale vastavalt.

Dünaamiline eelarvestamine

on meetod, mille puhul ettevõtte omab igal ajahetkel ainult ühte terviklikku äriplaani, so aktuaalsele informatsioonile vastavat ettevaadet. Idee seisneb selles, et aja möödudes ei koostata järgneva perioodi jaoks uut dokumenti, vaid jooksva eelarve stardihetke liigutatakse lihtsalt edasi; automaatselt nihkub edasi ka kogu plaani ajahorisont.

Dünaamiline eelarve (ing. *rolling budget*) sisaldab samaaegselt nii lähemaid perioode (kuud, kvartalid), kui ka kaugemat ettevaadet (aastad). Lähemad perioodid kavandatakse täpsemalt, kaugemad antakse ette prognoosidena, mis aja jooksul täpsustuvad. Kokkuvõttes avaneb juhtidele terviklik ettekujutus ettevõtte tulevikust – nii lähemate kuude jooksul, kui ka näiteks viie aasta prognoosina. Kogu teave asub ühes eelarve mudelis, mille sisendandmeid aeg-ajalt muudetakse (värskendatakse), sõltuvalt laekuvast informatsioonist ning prognoositavatest äritingimustest.

Dünaamilise äriplaneerimise protsess vabastab otsustajad kohustusest kinni pidada kalendriperioodidest. Kuna muutused äris ei ole perioodiliselt ettemääratud (need võivad aset leida päevapealt), ei tohiks ka firma kavandamine olla jäigalt seotud kindlate perioodidega. Dünaamilise eelarvestamise puhul hoiab ettevõtja oma silme ees sobivat ajadistantsi, näiteks järgmised kuus kuud, muutes aeg-ajalt plaani algusperioodi. Tagasi autojuhtimise näite juurde: sõltuvalt teeoludest ja nähtavusest keskendub juht lähemale teekonnale, et jõuaks reageerida muutustele. Samas, keegi ei keela ärijuhti “sõitmast” nõ. kaardi järgi, kavandades eesmäärke ja ressursse kvartalite või poolaastate kaupa - kui on tegemist stabiilse ärikeskkonnaga. Kuid jooksva äriplaneerimise idee on ikkagi selles, et vabastada otsustajad vajadusest plaane käsitleda kindlaks määratud aegadel. Plaanide koostamise korrapärane rütm ei lange ju kokku korrapäratute protsessidega majanduselus. Kuna aga bürokraatlik eelarvestamine on töömahukas, tekivad ettevõttesisesed barjäärid plaanide muutmiseks, isegi kui selline vajadus on ilmne. Dünaamilise eelarvestamise käigus aga muudetakse plaane just siis, kui selleks on laekunud põhjus, milleks on reeglina uue informatsiooni laekumine.

Dünaamiline eelarvestamine aitab ressursse optimaalsemalt jaotada ning püstitada reaalsemaid eesmäärke läbimüügile. Kuna äritingimused muutuvad ettearvamatult, on mõnes ettevõttes üldse loobutud eelarvete koostamisest, sest nende kasulik eluiga on sageli lühem kui plaanitava ajaperiood. Siin tulebki appi dünaamiline eelarvestamine - ülal peetakse ainult ühte, aeg-ajalt ajakohastatavat äriplaani, mille järgi on kerge koostada jooksvaid müügiprognose, tegevuskulude eelarveid ning investeeringute kavasid. Dünaamiline eelarvestamine on nagu aken tulevikku, mis kõrge usutavusega kajastab oodatavaid situatsioone ärimaastikul.

Dünaamilise eelarvestamise fookuses ei ole mitte finantsosakond, vaid keskastme juhid. Kõik otsustajad, kelle pädevuses on kirjutada välja arveid või kulutada firma raha, pääsevad ligi ühisele andmebaasile, mis kajastab jooksvalt nii plaane kui ka tulemusi. Just osakonnajuhatajad on need, kes sisestavad kesksesse planeerimissüsteemi värsked prognoosid, hoides niiviisi aktuaalsena kogu ettevõtte terviklikku äriplaani. Samas ei tähenda selline ärikorraldus anarhiat – plaane saab küll jooksvalt muuta, kuid selleks kehtestatakse mängureeglid.

Reeglina põhineb dünaamiline eelarvestamine ja juhtimislik aruandlus (juhtimisarvestus) sarnasel andmestruktuuril. Tulemuste võrdlemisel ei kasutata kontoplaani, vaid tulude, kulude ja äriseisude kokkuvõtvaid näitajaid. Ärijuhile mõeldud plaan/aruanne peaks ära mahtuma ühele A4 lehele.

Dünaamilise eelarvestamise eelised:

- Ressursside allokeerimine ja eesmärkide seadmine toimub dünaamiliselt, vastavalt äritingimuste prognoositavatele muutustele.
- Ettevõtte on igal ajahetkel ainult üks eelarve – jooksev äriplaani, mida aeg-ajalt uuendatakse, ja mis on kõigile asjaosalistele pidevalt kättesaadav. Staatilised dokumendid ja üksikud failid muutuvad kasutuks.
- Igaks järgneva perioodiks ei koostata uut dokumenti (faili). Selle asemel toimub jooksva plaani algusperioodi ja ajahorisondi edasinihitamine.
- Samaaegselt, sama mudeli piires, planeeritakse ja prognoositakse nii lühemaid perioode (kuud, kvartalid), kui ka pikemaid ajavahemikke.
- Andmed ja programmid hoitakse lahus. Kogu eelarvestamise andmevara asub keskses andmebaasis, mida on lihtne sidestada finantsarvestuse jt. süsteemidega.
- Vähenevad kulutused planeerimisprotsessile, väheneb vigaste juhtimisotsuste tõenäosus - kasvab ettevõtte väärtus.

Ärisimulatsioon

Dünaamiline eelarvestamine on reeglina seotud ärisimulatsiooni võimalustega. Ärisimulatsiooni kaudu saab ettevõtja riskivabalt katsetada, millised oleks ühe või teise otsuse majanduslikud tagajärjed – ohud ja võimalused. Ärisimulaator genereerib automaatselt lahendid ettevõtte või projekti oodatavatele majandustulemustele. Seejuures paraneb otsuste kvaliteet ja väheneb risk, sest saabuvald situatsioone saab eelnevalt arvutis läbi mängida. Ärisimulatsiooni kaudu saavad selgemaks ettevõtte võimalused ja eesmärgid, on võimalik ennetada kriise ja vältida vigu. Katsetades erinevaid arenguid, saab vaadata, milliseks kujunevad ettevõtte rahavood, tasuvus ning finantsnäitajad tulevikus.

Kõige rohkem vajatakse sellist *mis-juhtub-siis* tüüpi katsetamist riskantsete ettevõtmiste juures: uued projektid, ettevõtte laiendamine, strateegilised muutused äriplaanis, laenu võtmine jne.

Ettevõtte ärisimulatsioon arvutis võimaldab anda vastuse järgmistele küsimustele:

- milliseks kujuneb firma kasumlikkus ja rahavoog plaaniperioodil;
- milline on optimaalne tootevalik ja hinnapoliitika;
- millised on optimaalsed maksetingimused ja varude ringluskiirus;
- kui palju võib ettevõtte kulutada enda käigushoidmiseks;
- kuidas ja millal finantseerida varade soetamist;
- kui palju tuleb võtta laenu ja millal saab laene tagasi maksta;

- milline peab olema omanike panus ettevõttesse;
- millal ja kui palju saab välja maksta dividende.

Ärisimulaator on eriti väärtuslik rahavoogude tõusude ja mõõnade ettenägemiseks. Ärimehe jaoks on üpris kasutatud minevikust pärit rahavoogude aruanded (need, mida väljastab raamatupidamine). Hoopis olulisem on ette näha perioode, kus raha võib ajutiselt otsa saada ning vajalik on täiendav finantseerimine. Ärisimulatsiooni kaudu saabki kindlaks määrata laenude summa ning ajastuse. Ka väljaminekuid investeringutele saab täpsemalt paika panna *mis-juhtub-siis* meetodil.

Ärisimulatsiooni kaudu saavutab juht terviklikuma tunnetuse oma ettevõtte majanduslikust toimimisest. On soovitatav, et tippjuht tegeleks sellise tarkvara kasutamisega ise. Ainult nii saab otsustaja endas arendada vajalikku “kõhutunnet”, mis võimaldab õigel hetkel tabada olulisi muutusi ettevõtte äriseisundis ning kinni haarata uutest võimalustest. Seejuures ei ole ärisimulatsiooni juures vajalik raamatupidamislik täpsus; prognoosid antakse tähtsamatele tulu- ja kuluartiklite lõikes, kasutatakse keskmisi näitajaid. Töö, mille teeb ära ärisimulaator, seisneb oodatavate majandustulemuste, äriseisude ja tasuvusnäitajate väljaarvutamises. Nende põhjal saabki ärijuht hinnata, kas valitud kurss ja seatud eesmärgid on õiged.

Iseenesest on ärisimulatsioon lihtne. Kasutades vastavat tarkvara, sisestab kasutaja mudelisse parameetrid ja prognoosid, saades vastu projektsioonid ettevõtte tuleviku suhtes (rahavood, kasumiaruanded, bilandis, tasuvusnäitajad jm). Sisendite muutmine muudab automaatselt ka finantsprojektsioone. Niiviisi katsetades ja andmeid samm-sammult korrigeerides, jõutakse lõpuks rahuldava tulemuseni, mille võib kuulutada antud ajahetkel kehtivaks äriplaaniks. Tüüpiliselt sisaldub sellises dokumendis ka müügiplaan, kulude eelarve, investeringute plaan ning ettevõtte finantseerimise kava. Seejuures võib plaani ajahorisont ulatuda mõnest kuust mitme aastani. Sellist äriplaneerimist võib võrrelda lennusiimulaatoriga, millega “äripiloodid” saavad katsetada lendutõusmist, õhuauke ning vabalangust.

Täiuslikumad ärisimulaatorid arvutavad lisaks finantsprojektsioonidele välja ka ettevõtte nüüdisväärtuse. Seega saavad otsustajad hinnata, kuidas üks või teine majanduslik stsenaarium mõjutav ettevõtte väärtuse kujunemist.

Töövahendid

Tavalise eelarvestamise levinuimaks töövahendiks on tabelarvutusprogrammid. Kuigi tabelarvutuse tarkvara võimaldab ka ärisimulatsiooni, on sellel meetodil mitmeid puudusi:

- Iga perioodi jaoks koostatakse uus fail. Kui tegu pole just ühemehefirmaga, tekib tavaliselt segadus mitme isiku poolt koostatud plaaniversioonide ühtlustamisega. Kokkuvõttes võib igal otsustajal olla täiesti erinev dokumendi versioon (sh erinevad arvutusmudelid).
- Koostöö ja tööjaotuse organiseerimine on raskendatud. Tabelarvutusprogrammid on mõeldud ikkagi individuaalseks kasutamiseks.
- Kuna asjaosalistel on tavaliselt võimalus eelarve faile kopeerida ja faile iseseisvalt modifitseerida, muutub lõpuks võimatuks kinni pidada ühtsest planeerimismudelist, seda edasi arendada ning andmeid konsolideerida.

- Samaaegselt nii lühemate, kui ka pikemate perioodidega töötamine on tabelarvutusprogrammide abil keerukas (eeldab väga head kompetentsi mudelite koostamisel).
- Andmed ja arvutusmudelid asuvad kõik ühes failis. Tarkavaraline arendustöö, seadmata ohtu andmeid, on raskendatud. Puudub ühtne andmebaas, mis oleks lahus eelarvestamise valemitest.

Teatud väljapääsu pakuvad spetsiaalsed planeerimise ja eelarvestamise moodulid finantsarvestuse programmides. Nende peamiseks puuduseks on orienteeritus raamatupidamisele. Reeglina koostatakse eelarve kontoplaani alusel, mis on aga ärijuhtile liialt detailne. Planeeritav periood on piiratud lähema kuu, kvartali või finantsaastaga. Muudetava distanttsiga ettevaade, vabalt valitava algus- ja lõpp-perioodiga ei ole tavaliselt kättesaadav. Finantsarvestuse programmidel on ka ärisimulatsiooni võimalused väga tagasihoidlikud.

Dünaamilise eelarvestamise ja ärisimulatsiooni jaoks on välja töötatud spetsiaalsed rakendused. Neid leidub igas kaliibris ettevõtetele, sama kehtib ka tarkvara hindade suhtes. Kõige perspektiivsemad tunduvad olevat universaalsed, internetipõhised äriplaneerijad, mille kasutamine ei too kaasa suuri väljaminekuid ega siduvaid otsuseid. Paljud eelarvestamise ja ärisimulatsiooni tarkvarad on kasutatavad teenusena (ASP – *application service providing*). Allpool on loetletud mõningaid eelarvestamise ja ärisimulatsiooni rakendusi, mille kohta leidub rohkem informatsiooni Internetis.

Valmistaja	Aadress	Rakendus
Adatym Inc.	www.adatym.com	e.Planning
Budget21.com	www.budget21.com	Budget21.com
Cognos Inc.	www.cognos.com	Cognos Finance
Comshare Inc.	www.comshare.com	Comshare MPC
Elevon Inc.	www.elevon.cc	Elevon Active Financial Planning
EPS Software Consultants Inc.	www.prophix.com	Prophix
FRx Software Corp.	www.frxforecaster.com	FRx Forecaster
Hyperion Solutions Corp.	www.hyperion.com	Hyperion Planning
OutlookSoft Corp.	www.outlooksoft.com	EAP
SRC Software Inc.	www.srcsoftware.com	Budget Advisor

Armin Laidre
 NetEkspert OÜ
 www.netekspert.com

Artikkel on avaldatud ajakirjas “Saldo”, oktoober 2002