

KÕIGEST, MIDA SU ÄRI IT ABIL VÕIDAB

SÜGIS/2016

ENGLISH
SUMMARIES
p. 64

äri-IT

KOGEMUSI JAGAVAD:

RAHVA RAAMAT
INTRUM JUSTITIA
ELERING
KLICK EESTI
NORDICA
LINCONA

**HELENA
ROZEIK,**

PRAXIS:

**KUHU LÄHED,
IKT SEKTOR,
MAAILMAS JA
EESTIS?**

**ÄRIANALÜÜSI
5 LIHTSAT
PÕHIMÕTET**

**Henn
Pärn:**

protsessi peremees

SISUKORD

Ajakiri Äri-IT ilmub BCS Itera ja Director Meedia koostöös.

Erko Tamuri • BCS Itera
www.itera.ee • erko@itera.ee
Mäealuse 2/1 • 12618 • Tallinn
Tel +372 650 3380

Väljaandja **Director Meedia**
Projektijuht **Karen Schmidt**
Karen.schmidt@directormeedia.ee

Esikaane foto:
Toomas Huik

Illustratsioonid **Elisabeth Salmin**

Kui leidsid ajakirjast kasulikke teavet
või tekkis lisaküsimusi, anna palun
sellest teada aadressil itera@itera.ee.

Henn Pärn: äris peab igal protsessil olema peremees

6



Rahva Raamat: teekond nelja maailma parima raamatupoe hulka

12



Kuhu lähed,
IKT sektor,
maailmas ja
Eestis?

9



16

Kuidas masu Lincona mentoriks sai



Klick Eesti:

isiklik tulemustasu
motiveerib rohkem kui
preemia

22



24

Elering:

eduka ühinemise võti
on inimeste kaasamine



Nordica:

Exceliga saab õhku
tõusta, aga mitte
lennata

19



Intrum Justitia:

inkassoteenuste turul juba 20 aastat

27



Majandustarkvara **juurutamine**
kui organisatsiooni muutmise
projekt



36

38



Ärianalüüsi
viis lihtsat
põhimõtet

Vii tarkvara-
projektid
nutikalt ellu



40

Efektiivne
projektettevõte.
KUIDAS SEDA SAAVUTADA?



42

Magento veebipoe ja
Dynamics NAVi **integratsioon**
Klicki näitel

44

46



OSTUPROTSessi
PARIMAD PRAKTIKAD:
kuidas
99,9%-lise
tõenäosusega
kulusid kokku
hoida

Lahendus,
mis mõistab
**rendi-
ettevõtte**
vajadusi

48

Muuda
ladu
**efektiiv-
seks**

50



Planeeri ja korralda
tootmist paremini.
Dynamics NAV aitab!

52

54 Kuidas mõõta
tarnekindlust?

Muutused
BCS Itera
tootes
**Palk-
Personal**



56

TransferWise:
Telema eFlow
lahendus löi
töö efektiivsuse
lakke



58

Dynamics NAVi **meeldetuletused**
Majandustarkvara aitab tähtsaid
asju meeles pidada



60

Töövood:
vähem käsitööd ja
rohkem kontrolli



62

UUS OLÜMPIATSÜKKEL ON ALANUD



Erko Tamuri,
BCS Itera tegevjuht

Esmakordselt Lõuna-Ameerikas toimunud olümpiamängud on selleks korraks ajalugu. Parimaid on tunnustatud ja nõrgemad analüüsivad, mis seekord vajaka jäi.

Traditsiooniliselt peetakse olümpiamänge iga nelja aasta tagant ning kui tahad olla aastal 2020 parimate hulgas, pead täistuuridel harjutama hakkama juba täna.

Meid, põhjamaalasi, iseloomustab kõnekäänd „Üheksa korda mõõda, üks kord lõika,“ sestap on hea aeg oma meeskonnaga aru pidada, kas soovime ka nelja aasta pärast olla konkurentsisis ja noppida parimaid vilju.

Järgmise olümpiatsükli üheks märksõnaks ja väljakutseks on klienditeenindus – juba praegu ütlevad mõjukad rahvusvahelised arvamusiidrid (sh Gartner jt), et aastaks 2020 võib **klienditeeninduse kogemus** olla ettevõtetes tähtsam kui miski muu (näiteks hind, teenuse või toote portfelli jne).

Millega tuleb meil järgmises olümpiatsükliks arvestada, kui soovime olla endiselt konkurentsisis?

- Lähiaastatel investeerivad ettevõtted üha rohkem ärianalüüsi lahendustesse, et pakkuda klientidele juba enne tavalt teenuseid ja kaupu, mis vastavad nende ootustele ja ostuajaloole. Samuti tuleb ettevõtetel jälgida, et tooted ja teenused oleksid kättesaadavad seal, kus kliendid geograafiliselt paiknevad, ning ühilduksid klientide seadmetega.

- Juba praegu tehakse mobiilsete seadmete kaudu ligi 30 miljardit päringut toodete ja teenuste kohta enam kui tavavarutitest ning see suundumus üha kasvab.
- Ülemaailmse sotsiaalvõrgustiku kasutajate arv tõuseb 2017. aasta lõpuks umbes 2,5 miljardini ning sotsiaalvõrgustikest saavad paratamatult suurimad teenuste ja toodete vahendamise meediumid.
- Pooled teadus- ja arendustegevuse (R&D) investeeringutest tarbekaupade ja teenuste valdkonnas on aastaks 2018 seotud kliendi ostukogemuste täiendamise ja uuendamise.
- Lähiaastatel võib vaid kolmandik klienditeeninduse protsessist vajada otseselt klienditeenindajaid (näiteks 2014. aastal oli see veel 60%). Sellele viitab näiteks trend, et toidukauplustes on üha rohkem iseteeninduskassasid.
- 2018. aastaks võib umbes 5% klienditeeninduse juhtumitest olla initialiseeritud internetiga ühendatud seadmetest (näiteks tellib sinu nutikas külmkapp ise toitu) ehk suureneb asjade interneti (*Internet of Things*, IoT) mõju teeninduse kasvule.
- Järgmiseks olümpia-aastaks 2020 on maailmas eeldatavasti umbes 25 miljardit internetiga ühendatud tegutsev seadet ehk ligi kolm seadet iga inimese kohta. Ja nende seadmete nutikad rakendused teavitavad kliente pidevalt proaktiivselt teenuste ja toodete omadustest, saabumisest müügi võrku, erinevatest kampaaniatest jne.

- Olümpiatsükli lõpuks on oodata, et kliendid on märksa teadlikumad ja kogemusrikkamad ning eeldavad, et kaupmehed tunnevad nende isiklike ootusi ja senist ostukogemust ning on valmis neid ennetavamalt üllatama.

Ainuüksi nende mõningate üksikute trendide või ennustuste tõttu on meil oma ettevõttes vaja pidevalt investeerida uutesse teadmistesse ja oskustesse, võtta kasutusele uusi tööriistu ja suhtlusvorme, et olla ikka pildis ja heas vormis.

Sestap on hea meel tõdeda, et ka siin, Euroopa põhjamaises osas, võtavad ettevõtted järgmist olümpiatsükli tõiiselt ja investeringud majandustarkvara lahendustesse (ERP) on märgatavalt suurenenud.

Oleme ühiselt mõistmas, et saame ettevõtetes teha muudatusi siis, kui võtame kasutusele uusi tehnoloogiaid, arendame pidevalt oma töötajaid ning pakume parimat kliendikogemust.

Et olla konkurentsisis ka aastal 2020, tasub vajalikud otsused teha ja ettevalmistussükkel käivitada juba praegu. Julget pealehakkamist!

Head investeerimist ERP-lahendustesse ning kohtumiseni juba 15. novembril Kultuurikatlas inspireerival äri ja IT konverentsil!

Konverents: Äri ja IT – juhtide **inspireeriv** pilt tulevikku

Kultuurikatlas 15. novembril 2016

Kutsume teid iga-aastasele konverentsile, mille eesmärk on inspireerida ja üllatada ning rääkida sellest, kuidas tehnoloogia aitab äri teha.

Juhid ja arvamused jagavad oma kogemusi nii kaubandusest, tootmisest kui ka teenusmajandussektorist. Ürituselt ei puudu ka meelelahutus ja suurepärase söök-jook. Üllatuste ja väljapanekutega on kohal mitmed tehnoloogiaettevõtted ja suurettevõtjad.

KONVERENTS
JUHTIDELE

HOMMIKUSÖÖK, KOHV NING KOHTUMINE UUTE JA VANADE OSALEJATEGA, EXPO

Meelelahutus – üllatusesinejad

Ära maga maha meeleolukat starti põnevasse päeva!

Avasõnad

BCS Itera juhatuse liige Erko Tamuri

Mitmekesisus Eesti ettevõtetes

Praxis räägib, kuidas erinevad uuringud mujal maailmas on näidanud, et mitmekesisusega arvestamine ja selle teadlik juhtimine mõjutab positiivselt ettevõtete tulemuslikkust

Ärianalüüsi konkurentsieelis

BI4Dynamics CEO Mladen Gvozdenovic räägib ärianalüüsi trendidest ja kasudest ning toob näiteid rahvusvaheliste ettevõtete kogemusest

Tarbija ja kaupmehe elu tulevikus!

Microsoft Eesti CEO Rain Laane räägib sotsiaalmeediast, asjade internetist ja elust tulevikus

EXPO, SUUPISTED, KOKTEIL JA MÕNUSAD JUTUAJAMISED

Kuidas armastus oma klientide ja äri vastu viib sihini

Rahva Raamatu CEO Gertti Kogermann räägib keerulisest, kuid sihikindlast teest raamatumaailma tippu ja tehnoloogia rollist traditsioonilises äris

Efektivne tarneahel tootmisettevõttes ja tänased väljakutsed

Premia Tallinna Külmoone CEO Aivar Aus räägib olulistest konkurentsieelistest, mida tehnoloogia loob tootmisettevõttele

Juhtimise eripärad Baltikumis

E.L.L. Kinnisvara juhatuse liige Taavi Ojala räägib valdkonna keerulisest ärist, väljakutsetest ja lahendustest. Miks otsustati investeerida uutesse tehnoloogiatessesse?

LÕUNA, EXPO JA PALJU UUSI KONTAKTE

Ärianalüüsist taskus

Nutitelefonid on teinud IT kasutamise lihtsaks. Juhid ootavad, et saaksid andmetele lihtsalt ligi, et ise aruandeid teha ja kolleegidega jagada. Primend OÜ CEO Toomas Möttus

Eesti suurim kohalik frantsiisiprojekt – miks, kuidas ja mured-voidud.

R-Kioski CEO Tiia Ilves räägib ärist läbi frantsiisipartnerite ja tehnoloogia rollist selle juhtimisel

E-arved – paratamatu tulevik!

Telega AS CEO Hele Hammer räägib e-arvetele üleminekust: väljakutsed ja lahendused

SUUPISTED, KOHV, EXPO NING KOHTUMINE UUTE JA VANADE OSALEJATEGA

Kuidas tehnoloogiline uuendus kasvatas müüki 3 kuuga 25%

Lincona CEO Sven Ersling räägib, kuidas ja miks see sai võimalikuks ning miks on oluline investeerida tehnoloogiasse

Uus Dynamics NAV 2017

BCS Itera müügijuht Leho Hermann

Valdur Mikita räägib elust ja maailmast

Tunnustatud Eesti kirjanik ja semiootik avab maailma teisel pool „ust“! Tema tuntumad teosed on „Lingvistiline mets“, „Teoreem“, „Kirsiõieturundus“ jpt.

EXPO, SUUPISTED, KOKTEIL JA MÕNUSAD JUTUAJAMISED TUTTAVATEGA

- Päev algab kell 8:30 hommikusöödiga, 20-minutilised sessioonid kell 9:00.

SAAL 2:
RAKENDUSLIKUD SESSIOONID

Finantslahendus, mis annab konkurentsieelise

Dynamics NAV finantslahendused

Liidesed e-arve lahendustega

Praktilised nõuanded, kuidas liidestada majandustarkvara e-arve lahendustega

Veebipood

Dynamics NAVi ja Magento veebipoe koostööst

SAAL 2:
RAKENDUSLIKUD SESSIOONID

HRM lahendus Microsoft Dynamics NAVile

BCS Itera HRM tootejuht Silja Kärbis

Sissevaade ärianalüütikasse majandustarkvaras

BI4Dynamics CEO Mladen Gvozdenovi

CRM Dynamics NAVis

BCS Itera müügijuht Leho Hermann

Seminaril osalemine on väikese tasu eest: 1 inimene – 50 eurot*; 3 või rohkem inimest ühest ettevõttest – 30 eurot/osaleja* (summa ei sisalda käibemaksu).

* partneritele ja IT-ettevõtetele ning valdkonnas tegutsevatele isikutele teeme personaalse pakkumise.

Registreerimine <http://www.itera.ee/seminars/> või marek@itera.ee

Henn Pärn: äris peab igal protsessil olema peremees

Viisteist aastat riikliku lepitaja ametit pidanud **Henn Pärn** ütleb, et võtmeelement, millest iga lepitus algab, on olulise äratundmine. Kuidas on ta saavutanud selle, et ükski suurem töötüli pole jõudnud tõsist majanduslikku kahju tekitanud streigini, uuris **Helen Michaels**.



Helen Michaels

Lepitusprotsess on pidev vahendamine ja tihti ka muudatuste juhtimine organisatsioonis selleks, et jõuda vastandumiselt ühisosani. „Selleks peab olema hea kuulaja. Kuulamine on keeruline protsess, mis nõuab keskendumist, kaasamõtlemist ja olemasolevate teadmistega seostamist. Selle käigus avastadki järjekordse konflikti juured.” Lahenduse leidmiseks tuleb kombineerida tervikuks kuulamisoskus, intuitsioon ja osapoolte seisukohad. Ja siis algab ühisosa otsimine. Ning nii mõnigi kord tuleb mitu sammu tagasi minna, et arutelu saaks edeneda ühisosa leidmiseni. Väga oluline osa lepitusest on ka mõistete selgitamine.



Näiteks lahenduse otsimine viimasele suurele alampalga vaidlusele läinud sügisel toimus mitme-etapilise aruteluna, mis algas alampalga mõiste selgitamisest. „Alustuseks tegin ettepaneku üldse mitte numbritest rääkida. Ütlesin, et vaataks hoopis, miks on alampalk üldse olemas. Katsusime mõlema osapoollega – nii tööandjate keskliidu kui ka ametiühingute esindajaga aru saada, kas alampalk on üldse vaja, ja kui, siis milleks. Mõnes riigis pole alampalka üldse, mõnes kehtestab selle valitsus. Käisime need punktid samm-sammult läbi, sest neil inimestel oli tegelikult üsna ähmane arusaam, mis alampalk oma olemuselt üldse on,” selgitab Pärn. Pea pool aastat kestnud terav vaidlus lõppes 430-eurose miinimumpalga kokkuleppega.

USALDUS JA VEEL KORD USALDUS

Kõikide riikliku lepitajana ametis olnud aastate jooksul ei ole Henn Pärn välja töötanud ühte ja ainsat meetodikat, kuidas nii paljud teravad vaidlused on alati lahenduse leidnud. Olulisimaks peab ta usalduse tekkimist. „Pead suutma minna ühele ja samale tasemele nende inimestega, kellega räägid, olgu see turbiinijuht, maaler, minister... Võtmetegevuseks läbirääkimistel on vahendamine.“ Pärna sõnul vahendab ta erinevaid variante probleemist ja võimalikke lahendusi. Põhiline on aidata leida ühisosa, mis on mõlemale osapooltele oluline. Tihti keskendutakse ainult eriarvamustele või nõudmistele ja ühisosa unustatakse.

Kui töötüli on juba tekkinud, siis on vaja enne läbirääkimisi hetkeks aeg maha võtta. Sageli piisab kohtumistest ning maast ja ilmast rääkimisest. Kui esmane pinge on maas, saab rahulikult jätkata lahenduste otsimist. Väga sageli jõuab asi lahenduseni juba enne ametlikku protsessi, selgitab Pärn, kelle oluliste asjade äratundmise ja sõnadesse vormimise oskus on aidanud lahendada umbes 150 suurt konflikti. Teiste seas meedikute ja õpetajate, aga ka Narva Elektriijaamade, kunagise Estonian Airi ja Tallinki töötajate töötüli.

Tõepoolest, üks näitaja, mille põhjal riikliku lepitaja tööd hinnata saab, on see, et Eestis ei ole viimase 15 aasta jooksul toimunud ühtki suurt majan-

duslikku kahju toonud streiki. Samuti on oluline märk ka see, et konfliktide puhul on asjade rahumeelne lahendamine Eestis saanud normiks.

„Kui algusaastatel said pooled kokku ainult läbirääkimislaua taga, siis nüüd kohtuvad nad ka muul ajal – joovad kohvi, räägivad vahepeal juhtunust ja valmistavad koos ette uusi lepinguversioone. Iseseisvusaja hakul oli tihti nii, et läbirääkimiste laua taha võeti kaasa juristid, kes andsid tuld!” meenutab Pärn esimesi aastaid riikliku lepitaja rollis. „Mina soovitasin juriste

Pead suutma minna ühele ja samale tasemele nende inimestega, kellega räägid, olgu see turbiinijuht, maaler, minister ...

kaasata siis, kui on vaja dokumente vormistada. See teadmine on nüüdseks jõudnud kõigi osapoolteni. Minu jaoks ongi kõige mõnusam see, kui endised osapooled teatavad, et said omavahel kokku, saadavad mulle kokkulepitud punktid ja lõpetavad menetluse ära,” muheleb ta.

Enamik töötülisid saab alguse vaidlusest riigieelarve vahendite üle riigiettevõtteis, ebavõrdsest koormuste jaotusest või sellest, et lubatud muudatused jäetakse ellu viimata. Tihti viitavad olukorrad, mis lepitaja lauale jõuavad, sügavale ühiskondlikule probleemile. Pärna sõnul on haridus, meditsiin ja transport valdkonnad, kus konflikte tekib sageli. „Tülisid tekitavad süsteemid, millel ei ole peremeest, samuti abstraktne arusaam, et riigil on raha küll,” kirjeldab Pärn. Nii näiteks oleks meditsiinisüsteemis juba ammu vaja muudatust, mis aitaks värske tööjõu ehk maksumaksjate pealetulekuga kompenseerida vananeva elanikkonna aasta-aastalt suurenevad kulutused. Meditsiinitöötajad on rahulolematud

suure koormuse tõttu seni, kuni olulised muudatused on tegemata ja maksumaksjate ning meditsiiniteenuste tarbijate vahel tasakaalust väljas.

Alati ei ole palga suurus töötüli peamine küsimus. Tüli võib tõusta ka suhtlemisest ettevõtte sees või üks-teisemõistmise puudumisest. Näite saab tuua lennundusest, paari aasta tagusest Estonian Airi töötulist, kus läbirääkimiste teemaks ei olnud ainult palgaküsimused. Õige ärimudeli leidmine väikese tuluga lennufirmas, mis tegutseb tupikjaamas ning mille tegevust raamistavad Euroopa Liidu karmid tingimused, oli keerukas. Ühiskondlik ootus ei andestanud Estonian Airile ühegi liinilennu äräjäämist, kuigi nende äriplaan ei kannatanud üheski finantsilises aspektis välja reservlennukite pidamist.

Estonian Airi pilootide assotsiatsioon oli samas kinnistunud arusaam, et pilootide tuleb kohelda vastavalt nende vanemusejärjestusele, samuti ei tohi nende töö- ja puhkeaja standardeid muuta isegi siis, kui nende standardite ülalpidamiseks enam raha pole. Selline suhtumine seadis saneerimisfaasis oleva ettevõtte raskesse seisusse. „Läbirääkimised olid intensiivsed ja liinilendurite assotsiatsiooni juhtkonnale sai selgitatud, et Estonian Airi uus juht Palmer on konstruktiivne ning teda tuleks kaasata aruteludesse. Kahjuks need pingutused ei muutnud pilootide retoorikat ja kokkuvõttes oli neid läbirääkimisi võimatu ohjata,” meenutab Pärn.

SOTSIAALNE PARTNERLUS

Henn Pärna osalusel lahendatud töötülid on puudutanud otseselt umbes 50 000 inimest. Kui liita sinna nende pered ja sidusettevõtted, puudutab tema töö isegi kuni paarisad tuhandet inimest. „See on suur jõud, millel on suur ühiskondlik mõju. Sellest, kas dramatiseerime probleeme, ähvardame või räägime asjadest rahulikult, sõltub palju,” selgitab Pärn tööandjate ja töövõtjate sotsiaalse partnerluse mõju. Just tööandjate ja -võtjate partnerlus määrab, kas meie igapäevase tööelu atmosfäär on pingeline või sõbralik.

Henn Pärna hinnangul on suhtlemis- ja rääkimiskultuur Eestis viimaste

Henn Pärn

Sündinud 4. aprillil 1941 Harjumaal. Lõpetanud 1961. aastal Tallinna Polütehnikumi tehnik-elektrikuna ja 1971. aastal Tallinna Polütehnilise Instituudi elektriinsenerina. Riigikogu liige perioodil 2003–2006. Lisaks olnud riiklik lepitaja 2001–2003 ja alates 2009. aastast tänaseni, Eesti Tööandjate Keskliidu tegevdirektor 1997–2001, Eesti Õliühingu tegevdirektor 1996–1997, ASi Eesti Kütus peadirektor 1992–1996, ENSV Naftasaaduste Komitee peadirektori asetäitja 1987–1992, Silikaatbetooni Teadusliku Uurimise ja Projekteerimise Instituudi Katsetehase peakonstruktor 1979–1987, tootmiskoondise Vasar peamehaanik, tootmisosakonna juhataja asetäitja 1977–1979, Tallinna Soojuselektrijaama laboratooriumi juhataja 1965–1977, Riikliku Projekteerimisinstituudi Eesti Põllumajandusprojekt tehnik 1961–1962. Ta oli esimene ja seni ainuke Eesti Kvaliteediühingu president.

ühiskond ei toimi üksnes seadustel, vaid eelkõige määrab meie valikuid, hoiakuid ning käitumist kultuur,“ ütleb ta. „Oleme väga riigikesksed – riigieelarve ja õigusriik peaksid justnagu meie eest lahendama kõik küsimused ja tegema meid õnnelikuks. Aga riik ei saa kedagi õnnelikuks teha, vaid see on inimeste võimuses. Ühiskonna eduka toimimise peamised lähtekohad on kogukond, kultuur ja ajalugu. Aluste alus on inimene, tema vabadus, vastutus ja sellest lähtuvalt kogukonna või ettevõt-

Kui sul endasse usku pole, ei suuda sa kedagi aidata.

te toimimine. See on tegelikult usu küsimus: kas usun sellesse, et kogukond ja ühiskond on jõud, mis viib elu edasi, või arvan, et riik teeb meid seadustega õnnelikuks. Samamoodi tuleb vaadata ettevõtet. Ettevõttes on oluline teha õiget ja ühiskonnale vajalikku asja. Näha ettevõtet väljaspool ühiskonda pole võimalik,“ nendib Henn Pärn.

SAAGEM PEREMEESTEKSI!

Maailmavaate kujunemine algab koolist. Me kõik teame, et matemaatikas peab häid hindeid saama, aga maailmavaate kujundamist kool tähtsaks ei pea. Ilma maailmavaatelise aluspõhjata on tänapäeva tohtus infomüras aga raske aru saada, mis on tõde ja mis on vale. „Inimesed, kes ei jäta endale aega asjade selgeks tegemiseks, jooksevad uudisvoogude pealkirjadega kaasa ja satuvad ummikusse. Nad vestlevad pealkirjade tasemel, arvates, et need ongi uudised,“ mõtiskleb Pärn. Ta usub, et sellises kiires ühiskonnas elades ja pealiskaudsuses kaob inimestel usk, eelkõige iseendasse.

„Kui inimesel kaob usk, siis tuleb asemele hirm. Hirm on kõige hullem vaenlane, mis inimesel võib olla. Aga uskuda on vaja – kõigepealt muidugi iseendasse. Kui sul endasse usku pole, ei suuda sa kedagi aidata. Sellest koolides ei räägita: seal saad küll mate-

maatika selgeks, aga mitte selle, kuidas ühiskonna liikmena toimida; kuidas aru saada, mis on tõde ja mis on vale või kuidas infoajastul ellu jääda, seda ei õpetata. Nii lähed kiirrongile ja satudki viriseva massi poolele, julgemata olla isemõtlev olend. Julgus iseseisvalt mõelda peab juba koolist alguse saama!”

Ainult nii on võimalik olla ümbritsevate protsesside peremees. „Peremeheks olemine tähendab ühtaegu nii hoolimist kui vastutust, mitte lühiajalist projektipõhist tähelepanu, milles keegi ei vastuta. Peremeheks olemine on ka julgus ja ettenägemisvõime, riigimehelikkus ja väga suur annus inimlikkust,“ selgitab Pärn, kelle sõnul jäädakse selles rollis tihti üksinda. „Väga lihtne on massidega koos minna, enamuse seltsis olla või nende sisse peituda ja oma nägu kaotada. Peremehe roll on tänamatu, aga teda mäletatakse kaua,“ teab Henn Pärn. Ta lisab inimlikkuse selgituseks, et vaid maailmavaatelise aluspõhjaga inimesed suudavad olla väärikad ja oskavad ka teisi samaväärselt kohelda ning juhtida. Sellised inimesed julgevad ka otsuseid teha ja muudatusi ellu viia.

Henn Pärn toob hariduse valdkonnast näite, kui kergesti kiputakse otsustamisest kõrvale hiilima. Kui **Jaak Aaviksoo** asus ametisse haridusministrina, võttis ta selle ala inimesed kokku, öeldes, et vaja on teatud muudatused läbi viia. Tulid inimesed kokku ja esimene reaktsioon oli, et muudatusi ei saa enne läbi viia, kui pole uuringuid tehtud. Aaviksoo oli valmistunud, võttis juba ammu tehtud uuringute paki välja, mis oli pool meetrit paks! Uuringud olid täiesti olemas, aga neile järgnema pidanud otsuseid polnud keegi julgenud teha.

Henn Pärn peab otsustamisjulgust väga oluliseks. Ta nendib: „Kui me praeguse retoorikaga – et äriplaanide tegemisse polnud kaasatud piisavalt eksperte – kommenteerime Estonian Airi juhtumit või ühiskonda tervikuna, siis tüürimegi sinnapoole, et meil varsti enam polegi otsustajaid. Kui me isegi neid väheseid, kes julgevad otsuseid teha, taome maa sisse nende tegude ja otsuste pärast, siis selle tulemusena toodame ühiskonda tefloninimesi.”

► kümnedite jooksul kõvasti paranenud: „Ma arvan, et läbirääkimiskultuur on meie ajalooga tugevasti seotud. Meie kultuur ei saa olla selline nagu Soomes või Rootsis. Meil on oma ajalugu ja omad karid – näiteks see, kuidas sõjajaeelse vabariigi ajal kommunistid kaaperdasid ametiühingud ja muutsid need kommunistliku ideoloogia osaks. Meie ühiskonnas on suhtumiste ja protsesside muutumine teistsugune kui Venemaal või Ukrainas.”

Siiski on Eesti üks eripära kahjuks liigne seaduste jumaldamine. „Kui riigis ja ühiskonnas on midagi viltu, siis valdavalt mõeldakse, et peame hakkama kohe seadusi muutma. Aga

DIGITEERIMISE MÕJU TÖÖKOHTADELE JA -SUHETELE: kuhu lähed, **IKT sektor**, maailmas ja Eestis?

Viimased 20 aastat on info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) sektor olnud majandust edasiviiv jõud ning mõjutanud oluliselt ka ühiskonda. Millised muutused on toimunud organisatsiooni tasandil, kirjutab **Helena Rozeik**.

Aastal 2016 osales Praxis Euroopa Komisjoni tellitud üle-euroopalises uuringus*, milles analüüsi majanduses toimunud muutuste, eelkõige digiteerimise mõju IKT sektori tööhõivele ning -suhetele. ▶

▶ TUGEV KONKURENTS SUNNIB TOOTLIK-KUST TÖSTMA

Digiteerimine koos kiire ülemaailmse konkurentsi kasvuga on toonud IKT sektoris kaasa töötajate arvu suurenemise maailmas tervikuna, kuid sektoris endas on toimunud mitmeid nihkeid, eriti ettevõtlus- ning töösuhete vormides.

Kiire digiteerimise tõttu lasub just eriti suurtel ettevõtetel surve oma tegevus restruktureerida, kuna tihedas ülemaailmses konkrentsis ellu jääda on üha keerulisem. Ettevõtetel tuleb pidevalt arendada uusi teenuseid, toota kõrgemat lisandväärtust ja investeerida uutele turgudele. Kõige enam on puudutanud tehnoloogilised muutused IKT tööstuse sektorit, kus töökohtade arv on viimase kümnenääd jooksul oluliselt vähenenud.

Tänu rahvusvaheliste ettevõtete võidukäigule, kelle peakorterid asuvad USAs, Lõuna-Koreas ja Hiinas, on Euroopa IKT seadmete ja komponentide tootjad kaotamas tehnoloogia- ja turuliidri positsiooni. Kõige drastilisemad muutused puudutavad telekommunikatsioonivahendite tootjaid, kes on Euroopa turult praktiliselt kadumas (nt Nokia, Ericsson, Alcatel). Sarnast trendi võib oodata ka elektrooniliste tarbekaupade, pooljuhtide ja kiipide tootjate seas.

On ilmne, et üha suurenev konkurents IKT sektoris sunnib pidevalt kulusid optimeerima ja tootlikkust tõstma. See omakorda tähendab, et mõnedes alasektorites väheneb töökohtade arv, teenuseid ja protsesse hakatakse sisse ostma odavamalt turgudelt ning kasvab allhanketööde maht.

IKT TEENUSTE SEKTOR – UUTE TÖÖKOHTADE LOOMISE VEDUR

Uuringu tulemused näitavad, et telekommunikatsiooni sektoris on toimunud suured liikumised: aastatel 2009–2013 on töötajate arv vähenenud ligi 300 000 võrra, samal ajal programmeerimise, konsultatsiooni ja nendega seotud tegevusaladel on tööhõive suurenenud 400 000 töötaja võrra. Programmeerimise ja sellega seotud aladega oli 2013. aastal Euroopas hõivatud ligi 2,86 miljonit inimest. Üldiselt on sektoris liigutatud traditsioonilistelt tele-

kommunikatsiooni sektori töökohtadelt IKT teenuste sektori töökohtadele.

Kõige rohkem on uusi töökohti tekkinud juurde tarkvara programmeerimise ja kirjastamise valdkonnas. Lisaks on uusi töökohti loodud ka ärikonsultatsiooni ja tarkvaralahenduse valdkonnas, nagu võrgustikud, andme-haldus või -turvalisus. Uued tärkavad ettevõtted erinevad oluliselt vanematest ettevõtetest nii oma struktuuri, töökultuuri, suuruse kui ka töövormide ja -tingimuste poolest.

Kõige drastilisemad muutused puudutavad telekommunikatsioonivahendite tootjaid, kes on Euroopa turult praktiliselt kadumas.

Enamik interneti- või digitaal-majanduse töökohtadest paikneb kiirelt kasvavates iduettevõtetes, mis on väikesed ja spetsialiseerunud kindlale turunišile. Need ettevõtted soovivad teistest eristuda ja „olla erinevad“. Tendents töövormide osas näitab, et üha enam ei seo töötajad ennast ettevõttega pikaks ajaks, vaid ollakse kaasatud pigem vabakutselisena või üksikisikust ettevõtjana.

NÕRGALT REGULEERITUD TÖÖSUHTED

Samuti uuriti, kuidas on muutunud suhted tööandja ja töötajate vahel. On ilmne, et uued tekkinud ettevõtted, kasvav vabakutseliste töötajate arv ja nõudlus kõrgema kvalifikatsiooniga töötajate järele mõjutavad ka töösuheteid.

Üldised tulemused näitavad, et ettevõtte tasandil on kollektiivsete läbirääkimiste arv Euroopas kasvamas. Heade näidetena võib esile tuua kogu ettevõtet



Helena Rozeik, Praxise majanduspoliitika analüütik

hõlmavaid lepinguid töötingimuste, -tasu ja muude aspektide kohta, mis reguleerivad ja ühtlustavad töötingimusi. Siiski tuleb tõdeda, et riigiti on praktiseeritavad töösuhted ja sotsiaaldialoogi vormid üsna erinevad.

Uuring näitab, et telekommunikatsiooni ja IKT tööstussektorile on iseloomulik väga kõrge kollektiivsete läbirääkimiste tase ning sotsiaaldialoogi tugevate ametiühingute ja tööandja organisatsioonide vahel. Samas IKT teenuste sektoris avaneb vastupidine pilt – kollektiivsed läbirääkimisõigused on nõrgad või tegelikult olematud, puuduvad töötajate esindused ja konsultat-



sioonivõimalused.

Viimane iseloomustab ka Eesti IKT sektoris valitsevaid töösuhteid, kus töötajad lepivad kokku pigem individuaalsete läbirääkimiste teel. Selles on üsna suur osa sektoris valitseval kõrgel tööjõupuudusel, mis annab töötajale töötajate läbirääkimistel tugevama positsiooni.

Uuringu autorid tõdevad, et kollektiivsed läbirääkimised ja ettevõtte tasandil lahendused, mille väljatöötamiseks on kaasatud ka töötajad, suurendaksid töötajate lisandväärtust. Peamiseks põhjuseks, miks sotsiaaldialog sektoris ja sellega kaasnevad

kollektiivsed läbirääkimised sektori tasandil on olnud nõrgad, on töötajate puudulik pädevus ja läbirääkimiste mandaadi puudumine.

SUURED MUUTUSED

Kokkuvõttes näeme, et Euroopa IKT sektor on läbimas suuri muutusi, mida iseloomustab töötajate liikumine telekommunikatsiooni ja IKT tööstuse sektorist IKT teenuste sektorisse. Samas on see kaasa toonud töösuhte nõrga reguleerimise.

Ehkki sotsiaaldialog on telekommunikatsioonisektoris vähenemas ja IKT teenuste sektoris üsna olematu,

Praxis

Sihtasutus Poliitikauuringute Keskus Praxis on kodanikualgatuslik, sõltumatu ja avalikes huvides tegutses mõttekoda. Praxis loodi 2000. aastal ning on nüüdseks arenenud Kesk- ja Ida-Euroopa üheks suuremaks sotsiaalmajanduslike teemade mõttekojaks.

Praxis missioon on rikastada avalikku arutelu, pakkuda väärtuslikke teadmisi ning mõjusaid lahendusi poliitika kujundajatele, vabakonnale ja teistele ärkatele inimestele.

Suurima osa Praxisest moodustavad rakenduslikud poliitika-uuringud, samuti ollakse toeks koostiste ja konsultatsioonidega.

Vaata lähemalt www.praxis.ee

eksisteerib tugev vajadus kooskõlastatud tegevuse järele, mis näitaks, et see loob väärtust nii töötajale kui ka töötajatele. Ajendi selleks peaksid andma sektoris valitsev suur tööjõupuudus, aga ka värbamisega, töötajate muutumisega ja restruktureerimisprotsesside juhtimisega seotud aspektid.

* Artikli kirjutamisel on kasutatud allikana Euroopa Komisjoni uuringut „Study mapping the structural changes and their impacts on jobs and industrial relations in the telecommunications and ICT sectors“. European Commission, April 2015.



Gerti Kogermann

Rahva Raamatu juhatuse liige

VAATA HINDA

VAATA HINDA

Rahva Raamat: teekond nelja maailma parima raamatupoe hulka

Rahva Raamatu Viru keskuse kauplus on üks neljast maailma parimast raamatupoest. Juhatuse liige **Gertti Kogermann** räägib juhtimiskultuurist ja traditsioonilise äri ühendamisest kaasaegse e-äri, mis on Eesti juhtiva raamatümüüjettevõtte teinud ülemaailmselt tuntuks. Kirja pani **Helen Michaels**.

Helen Michaels



Rahva Raamatus ei piisa sellest, kui teed tööd niisama hästi, nagu oled kogu aeg teinud. Tuleb püüda teha paremini. Igal aastal on kõikide valdkonnajuhtidega arutelu lisaks eelarvele ja tuleviku-proгноosile ka valdkonna äriplaani üle. Seejuures pole oluline, kas tegemist on hulgemüügi-, lao-, ostu-, turundus- või muu valdkonnaga, põhiline küsimus valdkonnajuhile on, kuidas ta oma vastutusala arendab. Valdkonnajuhte on kokku kaheksa ja neil tuleb mõelda kui ettevõtjad: nad peavad nägema suurt pilti, neil peab olema sisemine tahe ja õige suhtumine. Sest kui tegutseda nii, nagu seda on kogu aeg tehtud, jääb ettevõtte seisma ja juba ollaksegi taandarengus. „Pole tähtis, kuidas valdkonnajuht oma äriplaani vormistab – oluline on sisu ja see, mida eelnevaga võrreldes paremini tehakse. Nüüd tulevad äriprotsesside uuenduste ettepanekud juba valdkondade seest,” on Gertti Kogermann rahul.

Tänapäevase juhtimismudeli rakendamine on toonud organisatsiooni need inimesed, kes pakuvad äri edendamiseks ise mõtteid, ideid ning ettepanekuid. Kogu mõtteviis algabki inimesest, tema suhtumisest ja sellest, kas ta ise tahab areneda. „Inimesed, kes otsivad mugavustsoonis töötamist, ei saagi meie organisatsioonikultuuris hakkama. Nemad tavaliselt lahkuvad,” räägib Kogermann. Oma inimestelt oodataksegi eelkõige sellist meelsust ja suhtumist, nagu nad ajaksid enda asja. „Hingega oma valdkonna edendamine on peamine, mida juhtidena inimestes esile tuua,” leiab Gertti Kogermann.

ÜHISED PÄEVAD TÖÖTAJATEGA

Lisaks juhtkonnaliikmetele on väga oluline regulaarselt suhelda ka ettevõtte ülejäänud töötajatega. „Enamikul aastatel osaleme ise koos teiste juhtidega inventuuridel kas kauplustes või laos ja oleme jõulude ajal mõnes kaupluses abiks. See on suurepärane võimalus näha töökorraldust ja -prot-

sesse teisest perspektiivist ja märgata „pudelikaelu”. Näiteks paar aastat tagasi võtsime Viljariga detsembris tipp-perioodil Viru keskuse Rahva Raamatu kaupluse tagaruumis kaupa vastu ja kirusime töökorraldust maapõhja. Meie müügi tippaeg on 12.–24. detsembrini. Siis liigub kaupa nii kauplusesse kui kauplusest välja tonnide viisi päevas. Korraga tuli sisse 40 erinevat kasti kaupa, selle nimekiri oli trükitud mitmele A4 lehele ja nimekirjas järgmine raamat võis olla mistahes kastis. Niisugustel hetkedel saame aru, kui palju aega ja närvi läheb läbimõttlemata süsteemi tõttu raisku ja et on tagumine aeg arendusteks,” selgitab Kogermann.

LOEB EFEKTIIVSUS

Kui pealtnäha tundub raamatuäri meeldivalt intellektuaalne ja rahulik, siis Gertti Kogermanni sõnul on see illusioon. Tegelikuses ollakse iga päev tiheda konkurentsiga jaekaubanduse üks osa, kus võidavad kõige efektiivsemad, need, kes saavutavad väikseimate

► kuludega parima tulemuse. Lisaks toredatele raamatupoodidele on Rahva Raamatul kasvav e-äri ja väga suur hulgiäri. Näiteks kui Selverile või teistele kettidele pakutakse igapäevast varude juhtimise teenust, siis lihtsustalt on efektiivsuse küsimus, kas kliendihaldur teeb varude ülevaadet ning sellest tulenevaid otsuseid kolm tundi või 30 minutit. „Oluline on, kui kiiresti suudab majandustarkvara eeltööna tuua välja punase nimekirja toodetest, mille laojääk on alla 10%, või seisva kauba nimekirja,” räägib Kogermann.

On tavaline, et hitid tulevad trükikojast reedel kell 13.00 ja raamatumüüja peamiseks ülesandeks saab operatiivne logistika. Kui süsteem on nii kiire, et müügihitt suudetakse juba reedel suuresmatesse poodidesse laiali jaotada, on hästi. Aga kui see ei õnnestu, lähevad kaubanduses reede, laupäev ja pühapäev kaotsi. Kui selliseid nädalavahe-tusi on aastas liiga tihti, kajastub see otseselt käibe ja kasumi real.

Kui ettevõttes tehakse tehnoloogilisi uuendusi või vahetatakse tarkvara versiooni, vaatab Rahva Raamatu meeskond äriprotsessid alati kriitilise pilguga üle. „Enamasti me ju armastame stabiilsust stiilis „nii on kogu aeg tehtud”. Suurema tarkvarauuenduse puhul ongi hea kõik protsessid uuesti läbi vaadata ja mõelda, kas needsamad kaks võlusõna – efektiivsus ja tootlikkus – on maksimaalselt rakendatud,” selgitab Kogermann. Kõige rohkem võidab ju ettevõtte ikkagi sellest, kui tänu kiirematele äriprotsessidele saavutatakse tegevustes uus tase. Sel juhul on investering tehnoloogiasse läinud asja ette.

ÕIGESTI AJASTATUD E-ÄRI KASVATAB ETTEVÕTET

Viimase nelja aasta suurimaks väljakutseks on Gertti Kogermanni sõnul olnud e-äri arendus. Paljud inimesed arvavad, et e-äri ja e-raamatu vahe võib tõmmata võrdusmärgi, kuid tegelikult tähendab e-äri valdavalt füüsilise raamatu ostmist internetipoest. E-raamatute osakaal moodustab Eesti raamatuturust vaid umbes 2%.

Uue internetipoe lasi Rahva Raamatu meeskond käiku kaks aastat tagasi ja mullu tehti sellele veel täienduseks

Eesti jaekaubanduse kõige kaasaegsem mobiilirakendus ehk äpp. Gertti Kogermann meenutab raamatuäri dilemmat: „Ühelt poolt peame olema traditsiooniline konservatiivne raamatumüüja. Meie Pärnu maantee raamatupoodi, mis on tänaseks juba 104 aastat vana, külastavad palju kõrges eas inimesed ja räägivad, et käisid seal juba oma vanaemaga alates viiendast eluaastast.

Inimesed, kes otsivad mugavustsoonis töötamist, ei saagi meie organisatsioonikultuuris hakkama.

Sellise ajalooga poes me ei tohigi palju muudatusi teha. Teisest küljest oleme kiiresti arenevas ja innovaatilises e-äris, mida hakkasime fookusesse seadma alles viis aastat tagasi. E-poes peab kõik olema nüüdisaja tipp! Internetipoes on lojaalsus väga habras. See tähendab, et kui sinu e-kauplus ei ole kiire, mugav, lihtne, paindlik ja loogiline, on klient sealt 20 sekundiga läinud ja teda sinna tagasi saada on väga keeruline. E-äri arendamisel on meie suurimaks väljakutseks olnud oma mõtteviisi muutmine ja juhtkonna proovilepanek.”

Kogermanni sõnul tahab Rahva Raamat ka tulevikus olla Eesti eelistatuim raamatumüüja nii traditsioonilises raamatumüügis kui e-äris. „Kliendid ei osta raamatuid ainult ühest kohast. Nad ostavad paralleelselt nii füüsilisest poest kui ka e-poest. Ühesuguse kvaliteediga Rahva Raamat peab olema kliendi jaoks igal pool olemas,” kirjeldab Kogermann tänapäeva raamatuäri dünaamilisust.

Rahva Raamatu juhtkonnas ei kahtle enam keegi e-äri vajalikkuses. Samas tunnistab Kogermann, et just meeskonna mõtteviisi muutmine e-äri suunas oli suur väljakutse. „Viis aastat tagasi ei osanud me hinnata, kui palju

digitaalne müügikanal ja digiteeritud sisu raamatuäri muudavad. Teadsime vaid seda, et kui e-raamatud muudavad maailma tõesti nii palju, nagu tollal arvati, tahame Eestis ka selles esikohal olla,” möönab Gertti Kogermann.

TEENINDUSAHEL PEAB OLEMA TERVIKLIK

Uut mõtteviisi – teenindada klienti parimal võimalikul viisil igas müügikanalis – hakatigi ettevõttes tutvustama. Veebipood oli Rahva Raamatul juba aastast 2006, aga tol ajal oli see väga väike. „E-äri käivitamiseks oli vaja muuta kogu ettevõtte mõttemalli kõikides osakondades alates laost kuni turunduseni. Kõik meie töötajad pidid tulema oma senisest mõttemudelist välja ja olema avatud uuendustele,” meenutab Kogermann.

Rahva Raamatul on küll suur kesk-ladu, kuid seal pole kõiki raamatuid, sest paljude raamatute kogutiraazid on jaotatud erinevate kaupluste vahel. Selleks, et e-poes edukalt müüa, on tihti vaja, et Viru keskuse Rahva Raamatu klienditeenindaja korjab müügisaalist kokku need raamatud, mida veebipoes on tellitud. Rahva Raamatu e-pood hakkas esimesena Eestis pakkuma teenust, millega üle Eesti toimetati kaup senise ühe nädala asemel kohale 24 tunni jooksul. „Palju küsiti, miks ometi. Vaadati, et e-äri müük on nii väike, et 24 tunni tarne ei tasu ära,” räägib Kogermann ettevõttes valitse-nud meeleoludest. Neil päevil tuli palju seletada, et müük saab hakata kasvama siis, kui logistiline pool on korras.

Rahva Raamatu juhtkonna liikmed on maailmas ringi käies palju teadmi-si hankinud ning vaadanud, millised äriprotsessid erinevates ühiskondades toimivad ja millised mitte. Kogermann kirjeldab Inglismaal õpitud: „Viis-kuus aastat tagasi oli Inglismaal üle tuhan-de e-poe, kes müüsid muude kaupade hulgas ka raamatuid. Nende suurima hulgemüüja juht ütles mulle, et õitsem-a hakkas nende äri tegelikult alles siis, kui üle Suurbritannia suudeti käivitada 24 tunni jooksul kättetoimetamine.” Rahva Raamatu meeskond seadis enda-le sarnase eesmärgi ja suutis paari kuu jooksul selle teostada.

Pärast Rahva Raamatu äpi lanssee-

rimist eelmisel aastal käis Kogermann kaupluse juhatajatele isiklikult rääkimas, kui vajalik on seda kliendile tutvustada. On väga oluline, et kaupluste juhatajad ja klienditeenindajad mõistaksid traditsioonilise raamatuäri ja e-äri järjest tihedamat seotust. Tänu mobiilirakendusele leiab klient vajaliku toote füüsilisest poest kiiremini üles. Lisaks aitab äpp olla raamatumaailmaga paremini kursis, lugedes seal uudiseid ja raamatututvustusi või näiteks kuskil järjekorras oodates peletada igavust tsitaate sirvides. „Rahva Raamatu äpi kasutaja, hoolimata sellest, millises poes ta ostu sooritab, on meie kõigi klient ja teenindusahel peab tema jaoks olema terviklik,” tõdeb Kogermann.

ÜLEMAAILMNE TUNNUSTUS

Sel kevadel esitasid Soome kirjastajad Rahva Raamatu Viru keskuse kaupluse Londoni raamatumessil ülemaailmsele „Aasta parima raamatupoe” konkursile. Lisaks Rahva Raamatu Viru keskuse poele pääsesid lõppvooru veel kolm raamatupoodi: Readings Austraaliast, Hoepli Itaaliast ja Sanlian Bookhouse Hiinast, kelle müügiketti kuulub kokku tuhat poodi. Miks valiti just Rahva Raamatu Viru keskuse pood 168 kandidaadi hulgast nelja parima sekka? Ametlikult öeldigi, et hinnati teenindust, väljapanekut ja atmosfääri. „Soome kirjastajad, kes meid konkursile esitasid, ütlesid, et neil pole ühtegi nii ägedat raamatupoodi kui meil. Usun, et Põhjalas olemegi tipus,” räägib Kogermann ja ütleb, et see on 15 aasta tööle suurepärase tunnustus.

Ka puhkusereisidel käies ei jäta Gertti Kogermann vahele ühtegi võimalust põigata sisse kohalikesse raamatupoodidesse või kohtuda kohalike raamatukaupmeestega. „Ikka on leitud keegi, kes pool tundi kauplust näitab. Nüüd peale „Aasta raamatupoe” tunnustust tegeles Londonis Waterstones Piccadilly kuuekorruselises raamatupoes juhtkonna liige meiega lausa neli tundi ja mainis, et nemad nii kõvad tegijad ei ole,” muheleb Kogermann.

PIDEV ENESETÄIENDUS JA JULGUS TEHA VIGU

Ka maailmatrende jälgides pole alati lihtne aru saada, millised otsused



Gertti Kogermann (vasakul) ja Viljar Ots

äris on õiged ja millised mitte. Vastus küsimustele, kui palju, kuhu ja millal investeerida, sünnib ikka siis, kui ideesse usutakse. „Paljusid investeerimisi pead tegema tulevikku vaadates. Viimase impulsi äpi tegemiseks saime USA-st e-äri konverentsilt, vaadates statistikat, kui palju on info tarbimine liikunud mobiilsetesse kanalitesse ja äppidesse,” selgitab Gertti Kogermann.

Kuid on ka lihtsamaid investeerimisotsuseid. Näiteks iPadi-põhine paberivaba lao investering otsustati põhjaliku arvutuse põhjal, milles taandati kõik ühikutesse – kui palju protsess liitrites ja kilodes kergemaks ja kiiremaks läheb. Arvutusi tehes tundus, et paberivaba ladu tasub end aastaga ära, aga tegelikult juhtus see poole kiiremini. Juhtkonna suurimaks väljakutseks peab Kogermann oskust teha vahet, milline investering tuleb teha ettevõtte kui terviku konkurentsivõime paranemiseks. „Kõiki investeringuid ei saagi mõõta,” on Kogermann veendunud. Tuleb lihtsalt aru saada, kuidas need mõjutavad tervikut ja aitavad kaasa selle arengule.

Gertti Kogermann ja Viljar Ots

Tandem, kes alustas raamatuäri juba aastal 2001. Kahekesi ehitati üles Ekspress Grupi raamatuäri ja aastal 2010 ostsid mehed koos kaasaktionäridega Rahva Raamatu Ekspress Grupilt välja. Gertti Kogermanni sõnul on 15 aastat iga päev hingega raamatuäris olemine muutnud neid Viljar Otsaga Eesti parimateks raamatumüügi spetsialistideks. Omanike ja juhatuse liikmetena osalevad mõlemad mehed ettevõtte igapäevatoos ning otsivad viise, kuidas äri kaasajastada ja senisest paremini tegutseda.

Kuidas masu Lincona mentoriks sai

Majandusõitsengu ajal, aastatel 2006–2008 läks paljudel hästi. Ka Linconal. Ent siis tuli pauk ja äri oli vaja hakata ajama hoopis teisiti. Ometi julgeti Linconas kõige raskemas olukorras kasutusele võtta korralik äritarkvara, tänu millele suudeti efektiivsust kõvasti tõsta, ellu jääda ja koguni kasumisse jõuda. Lincona juhatuse liikme **Sven Erslinguga vestles Helen Michaels.**

Jutud sellest, et turul on midagi lahti, jõudsid Linconasse 2008. aasta alguses. Ometi müük õitses, sest isegi veel sama aasta keskel tehti kuu käiberekord. Sven Ersling räägibki, et kuna äri läks hästi, ei olnud masueelseid otsuseid kerge teha.

Ühel hetkel saadi siiski aru, et tuleb koomale tõmmata. 2008. aasta lõpus hakkasid kliendid nagu joonlauaga lõõdult ära kukkuma, järgnesid võlgnevused ja klientide pankrotid. Laos oli suur ülejääk ja veel pool aastat hiljem tuli sinna konteinerite kaupa Aasiast ettemaksuga ostetud parketti. Veelgi keerulisemaks muutis olukorra laenufirmade väga jäik poliitika, mistõttu suur osa tarnijatest vähendas järsult krediidilimiiti. Oli selge, et turg ei taastu selles olukorras ühe või kahe kuuga, ning tuli teha karme otsuseid. Raskeim neist oli töäjökulude kokkutõmbamine – töösuhe tuli lõpetada ligi kolmandiku inimestega.

Mõisteti, et kõikide valdkondadega on kohe vaja ükshaaval tegeleda ja uued töösuunad kokku leppida. Prio-riteet oli säilitada ettevõtte struktuur, mis võimaldaks äri jätkata seniste strateegiatega, küll väiksemas mahus. Säilitati turusuunad, kuid vaadati üle tooteportfell. Ent turul ei antud armu. Konkurents uues olukorras ei leevenenud üldse, pigem vastupidi, ja müügiar- gumendiks sai hind.

KEERULISED AJAD VAJAVAD TARKU INVESTEERINGUID

Linconas tuli äri uuesti ja teistsuguste otsustega üles ehitada. Pidi mõtlema, mis saab 3–4 aasta pärast ja kui palju üks tänane otsus maksab. Eksimisruumi ei olnud.

Need inimesed, kes Lincona ühtselt seltskonnast tööle jäid, olid harjunud koostööd tegema ja kohanesid ka masu- järgse olukorraga. Töötajatele selgitati ausalt ja keerutamata olukorra tõsidust ning vana rasva pealt suudeti hullemad ▶



Sven Ersling
Lincona juhatuse liige

ajad üle elada. „Hea, et saime endale kahjumit lubada,“ räägib Ersling. Uues olukorras hakati regulaarsetel koosolekutel müügieesmärke kokku leppima ning juba 2009. aastaks oli ettevõtte suutnud turuosa kasvatada. Kasumisse jõuti uuesti alles kahe aasta pärast.

Saadi aru, et keskenduda tuleb suurele pildile, ja hakati mõtlema oma äri iseloomustavatele efektiivsusnäitajatele. Näiteks sellele, kui palju suudab üks töötaja või üksus käivet toota. Sel moel analüüsi ja kokkuvõtteid tehes hakati nägema muudatusi ning otsuste mõju.

Ettevõtte analüütikasse investeeriti juba kahjumiga töötamise ajal. Tööd ja protsesse mõõtes saadi aru, et kuni ettevõttes ei ole head lähteandmete infobaasi, kulub andmete kokkuklopimisele liiga palju aega. Pärast investeringut nähtigi, et tänu läbipaistvale infole oli võimalik kiiresti täpseid ja õigeid mõõdikuid seada ning neid ka töötajatele paremini selgitada.

Iseenesest pole raske töötajatele öelda, et on vaja suuremat müügi käivet. Aga kui pole võimalik välja selgitada, millise kliendiga on kõik tegevused õnnestunud ja millisega on kõik võimalused veel ees, jääb sõnum hoomamatuks. Tänu heale analüütilisele baasile sai müügi protsesse konkreetselt juhtima hakata.

EFEKTIIVSUS ON ÜHINE RÜTM KOGU AHELAS

Pidev keskendumine eesmärkidele tähendas seda, et kuni 2015. aastani parandas Lincona igal aastal kõiki efektiivsusnäitajaid. Ent Sven Erslingu sõnul pole nüüd enam mõtet numbritega hoobelda – mingist tasemest alates on need ainult numbrid, pigem tuleb vaadata seda, mis on nende taga. Statistiliselt saab kõiki näitajaid väga heaks ajada, aga sellel on hind, seda ei saa teha inimeste kriitilisel piiril töötamise hinnaga.

Turusurve õpetas Linconat paljusid asju teisiti tegema. Uute soovide valguses hakkas majandustarkvara ajale jalgu jääma. Sooviti uuendada äri protsesse ja lisada tarkvarasse funktsionaalsust, mis aitaks teha äris õigeid otsuseid. Neid uuendusi polnud mõtet teha vanasse versiooni. „Kuid protsesside muutmine ja tarkvara versiooni

vahetamine suurima käibe ja töökoorusega aastal ei ole just tark otsus,“ mõnab Ersling. Pealegi saab nende mõju hinnata lõplikult alles siis, kui uus protsess täielikult toimib: efektiivsus tekib siis, kui kõik ahela lülid ühes rütmis töötavad.

Muudatused ostuprotsessides alles käivad, poolik on ka tarneahela juhtimine, koos kliendiga püütakse teha kogu ahelat efektiivsemaks. Kümne suurima hankijaga plaanitakse üle minna andmevahetusele EDI kanalites

Kuid nagu üldse elus, tuleb ka juhtimises olla aus, siiras ja inimlik – sel juhul pole ükski muudatus raske.

(ingl *Electronic Data Interchange* ehk elektrooniline dokumendivahetus) ja tulevikus juurutada ka paberivaba ladu.

Muudatuste puhul on positiivne see, et vahel lihtsalt on vaja teha otsus loobuda harjumuspärastest tegevustest. Ikka selleks, et saavutada tulevikus suuremat efektiivsust. „Teadsime selgelt, et tahame uue tarkvaraga vanu harjumuspäraseid tegevusi ümber kujundada, kuid lõplik arusaam, kuidas protsesse muuta, sündis alles disainidokumendi arutelu käigus. Olime teadlikult kriitilised ka nende töövoogude suhtes, mis tundusid seni hästi toimivat,“ tõdeb Ersling.

LÄBIMÕELDUD MUUDATUSI ON KERGE ELLU VIIA

Majandustarkvara versioonivahetuse meeskonda valiti Lincona iga valdkonna võtmeisikud, kes oskasid äri protsesse tervikuna hinnata. Sellegipoolest tunnistab Ersling, et kõik täielikult ei õnnestunud. Heast meeskonnast hoolimata ei suudetud kõikidele üksustele õigel ajal infot jagada. Aeg surus tagant ning kõike, mida erinevatel hetkedel oli tarvis selgitada, ei suudetud lihtsalt meeles pidada. Töö ja kiirustamise rütmis kaotati vahel olulised seosed.

Mitimest kasutajakoolitusest hoolimata oli inimestel alguses raske uues majandustarkvara versioonis teistuste tööprotsessidega harjuda. „Pärast koolitust – nii naljakas, kui see ka ei tundu – hakkasime töölaua taga ikkagi vanu viise kasutama. Nagu oleks meist nõidus üle käinud,“ meenutab Ersling versioonivahetuse valupunkti.

Millalgi saadi aru, et vahel on täiesti okei lasta mingitel asjadel ka segamini olla. Tähtis oli hoopis see, et inimesed suutsid hoolimata suurest pingest jääda kaineks ja leppida, et kõik töövood ei suju kohe. „Nägin, kui palju kainet rahu meil majas on,“ räägib Ersling. Ta näeb, et juhi roll on suunata organisatsioon liikuma ja peab suureks väärtuseks võimalust oma organisatsiooni inimestega koos kasvada.

MEESKOND TUNNEB ÄRA EDUKA MUUTUSE

Linconas peetakse inimeste abil muudatuste juhtimist väga oluliseks. „Kui muudatus tekitab inimestes ärevust, hirmu või teadmatust, on see signaal, et protsessi tuleb juhtida või vaadata teistmoodi,“ arwab Ersling. Eduka muudatuse juurutamise märk on see, kui meeskond tunneb, et sai hästi hakkama.

Poolteist aastat tagasi otsustati Lincona ladu panna tööle kahe vahetusega, mis ei olnud lao töötajatele kerge. Kahe vahetuse toimimist prooviti esialgu paar kuud ning iga kahe nädala tagant arutati üleskerkinud probleemid koos läbi. „Rõõm oli näha, et kogemusega kaovad inimeste hirmud,“ kirjeldab Ersling, kelle sõnul ei tohi juhid karta organisatsioonis muudatusi teha. Kuid nagu üldse elus, tuleb ka juhtimises olla aus, siiras ja inimlik – sel juhul pole ükski muudatus raske. Erslingu sõnul peavad eesmärk ja järjepidev kontroll õige suuna kohta paigas olema.

Kindlasti tuleb küsida inimeste kogemust ja arvamust, et eesmärk kannaks muudatuse mõtet. „Samuti peab olema julgust võtta muudatus tagasi, kui see oma eesmärgi ei täida,“ arwab Ersling. Tema kinnitusele on muudatuste juhtimine lihtne, kui töötatakse vajaliku eesmärgi nimel, ning rasked on vaid need muudatused, mida juht ei ole ise lõpuni läbi mõelnud.

Nordica:

Exceliga saab õhku tõusta, aga mitte lennata

Jah, ka lennufirmat saab alustada Exceliga, ent tänu korralikule majandus-
tarkvarale ning tublidele ja tugevatele inimestele on Nordica juba lühikese ajaga teinud pöörase arengu. Juhatuse liikme ja finantsjuhi **Ahto Pärliga** vestles **Gerli Ramler**.



Nordica vajab eriti paindlikku IT-süsteemi. Dynamics NAV sobis kõige paremini.

Nordica on tegutsenud juba peaaegu aasta. See on olnud kiire ja pingeline aeg, eriti arvestades seda, kui kõrged on inimeste ootused. Loomulikult ongi ettevõtte eesmärk saavutada võimalikult kiiresti häid tulemusi, kuid sellele aitab

► kaasa korralik kontroll. „Seetõttu on meil lisaks tugevale meeskonnale vaja parimaid tööriistu, mis võimaldaksid inimestel tööd teha ja eesmärged saavutada,“ räägib Ahto Päril. Samuti peab ta tähtsaks seda, et juhid annaksid inimestele tegutsemis- ja arenguruumi ning neid igati motiveeriks.

Täielikult Eesti riigile kuuluv Nordic Aviation Group asutati 25. septembril 2015 ning ettevõtte loomise eesmärk oli tagada Eesti lennuühendus. Kümme-konnanimesega alustanud ettevõttest on juba tänaseks saanud laia partnervõrgustikuga grupp. Pingelise alguse on palju lihtsamaks teinud tugev meeskond, kusjuures mitmed suurte kogemustega töötajad värvati tegevuse lõpetanud Estonian Airist.

Esimene kuu-poolteist kulus peamiselt ettevalmistusele ettevõtte sees. Kaardistati tegevused, mida on vaja selleks, et täita omaniku antud ülesanded, samuti pandi paika järgmiste aastate eesmärgid. Nii dünaamilisel turul tegutsev ettevõtte peab saama vajadusel turuga sama dünaamiliselt kaasa liikuda. Seega tuli leida tööriist, mis vastab ettevõtte nõudmistele kuu, poole aasta ja ka viie aasta pärast. Oli vaja eriti paindlikku IT-süsteemi ning head analüüsi- ja prognooside tegemise lahendust. Leiti, et Dynamics NAVi uus majandustarkvara sobib selleks kõige paremini.

Päril räägib, et Nordica alustas oma tegevust tööpoolest Excelis, sealt liiguti väikeettevõtte raamatupidamisprogrammi ning paralleelselt hakati teisel tegevuskuul koos BCS Iteraga pärast nende hanke võitu arendama uuel NAVil põhinevat lahendust. Kuna BCS Iteras on väga kogenud meeskond, oskasid nad Nordica meeskonda hästi suunata ning soovitada, mida jälgida, kaasata ja millele pikas perspektiivis tähelepanu pöörata. Koostöö sujus suurepäraselt ning kuigi Nordica püsitatud ülesanded aja jooksul mõneti muutusid ja tähtsajad veidi venisid, ei antud kriitilistes punktides alla ning suures plaanis saadi seatud eesmärki hästi hakkama.

Lisaks ettevõtte spetsiifilistele vajadustele teevad lennundusettevõtte tarkvaramoodulite väljatöötamise keerukaks seadustest tulenevad regu-

latsioonid ning partnerite protsessid. Näiteks lennunduse hooldusarvestus on nõudlik toiming, mis peab integreerima raamatupidamise ja aruannetega. Kui seda kohe alguses põhjalikult lahti ei kirjutata, võib hiljem raske olla konkreetsete liinide ja lendude kasumlikkust jooksvalt jälgida ja tulemusi tõlgendada.

Lisaks tugevale meeskonnale on vaja parimaid tööriistu.

Samamoodi sõltub näiteks meeskondade tasuarvestus Euroopa ning teiste maade regulatsioonidest ja seadustest. Nordica puhul on asi eriti keeruline. Et ettevõtte suurimaks koostööpartneriks lendude korraldamisel on Sloveenia lennufirma Adria Airways, siis tuleb jälgida nii Eesti ja Euroopa Liidu kui ka Sloveenia tingimusi. Raamatupidamine peegeldab küll olnut, kuid kasumi prognoosimisel peab olema kohe näha ka vaade tulevikku, sest olukord lennunduses võib muutuda väga kiiresti.

PÖÖRANE ARENG JUBA ESIMISE NELJA-VIIIE KUUGA

„Oleme tähelepanu keskmes ning kuigi meil on olnud vähe aega end üles ehitada, ootavad nii omanikud kui ka üldsus meilt kogu aeg rohkemat,“ selgitab Päril. Siiski arvab ta, et seni on hästi hakkama saanud – vaid vähestel alustavatel ettevõtetel on viiendal tegevuskuul ette näidata selline põhjalik raamatupidamis- ja aruandlussüsteem nagu Nordical. Lisaks aruandlusele ootab omanik, et ettevõtte tegevuses järgitaks kõiki riigiettevõtetele kehtivaid norme.

Praeguseks on ettevõtte arenenud lende tellivast ettevõttest ehk lennukorraldajast oma lennukiparki haldavaks lennufirmaks, mille kaubamärk on Nordica. Ettevõttel on lennutegevus-sertifikaat, lennukipark kuue CRJ-tüü-

IVO KRAUS



pi reaktiivlennukiga ning üha täienev ja mitmekülgseid koolitused läbinud lendav personal. Lennuvõimekus ongi praegu piiratud just koolitustega – mida rohkem meeskondi läbib koolitused, seda kaugemale jõutakse ka oma lennukite kasutamisega. Praegu on iga päev õhus juba neli-viis lennukit ning senised allhanketeenust pakkuvad partnerlennukid loodetakse enda omadega asendada suve lõpuks.

Hoogsalt on tööle asunud ettevõtte müügi- ja turundusmeeskond ning traditsioonilisest lennuettevõttest eristab Nordicat veel vaid partneri müügiplatvormi kasutamine. Nii on Nordica suurimaks koostööpartneriks lendude korraldamisel Sloveenia lennufirma Adria Airways; kasutatakse nende lennuettevõtja sertifikaati, kommertsplatvormi ja piletimüügisüsteemi. Seetõttu kehtivad kõigil Nordica lendudel Adria Airwaysi protseduurid ja reeglid, kuid kuna Adria Airways kuulub maailma suurimasse lennukompaniide ühendusse Star Alliance, saab ka Eesti lennufirma pakkuda reisijatele atraktiivseid ja mugavaid lennuühendusi üle maailma.



Ahto Päril, Nordica juhatuse liige ja finantsjuht

NORDICA KAUBAMÄRK PEAB LEIDMA TEE IGA EESTLASE SÜDAMESSE

Sel suvehooajal korraldab Nordica koostöös Adria Airwaysiga lende 15 sihtkohta Euroopas. Nende hulgas on suvised Pariis, Berliin, Nice, Split, Rijeka ja Odessa ning aasta läbi Amsterdam, Brüssel, Kiiev, München, Oslo, Stockholm, Trondheim, Viin ja Vilnius. Sihtpaigad on valitud nii, et lendudega oleks kaetud Eesti äriinimeste jaoks olulised kohad ja menukamad turismipaigad. Panustatakse pigem kvaliteedile ja võrgustiku kinnistamisele kui kvantiteedile. Samas hoiab müügi- ja turundusmeeskond kogu aeg silmad lahti, et leida uusi potentsiaalseid sihtkohti, ning kavatseb suuremate riskideta ja õigeid otsuseid tehes oma võrgustikku laiendada.

Samal ajal keskendutakse oma müügiplatvormi ja piletisüsteemi loomisele, aga taoliste platvormide juurutamine võtab väga palju aega. „Kiiret tegelikult pole. Adria puhul on tegu üle 50-aastase tugeva kaubamärgi ning suure paindliku võrgustikuga lennuettevõttega, tänu kellele saime oma

lendusid korraldama hakata juba mõne kuu jooksul asutamisest. Praegu on oluline rahulikult areneda ja õigel ajal reageerida. Meil on pikaajaline strateegia ja visioon, mille olulisim eesmärk on olla stabiilne ja usaldusväärne ning kanda auga Eesti lennundusettevõtte nime.“

Päril lisab, et Nordica ei pea end Estonian Airi järeltulijaks, vaid täitis ära tühjaks jäänud koha turul. Kui Estonian Air tegutses, oli palju avalikku kriitikat. Aga kui ettevõtte tegevuse lõpetas, saadi aru, et oma lennufirma on hea asi ja riigi jaoks ülimalt vajalik välismaailmaga ühenduse pakkuja ning ka eestikeelne pardateenindus on eestlastele oluline. Nordica meeskond tahab jätkata poolelijäänud traditsiooni ning jõuda punkti, kus ettevõttest saab tuntud ning iga Eesti inimese jaoks armastatud kaubamärk.

Ahto Pärli neli juhtimissoovitust:

- Värvata tuleb parimad inimesed, sest nii on oodata keskpärasest paremaid tulemusi.
- Töötajatel peavad töötamiseks olema head süsteemid ja keskkond, mis aitavad neil tööd teha ning eesmarke saavutada.
- Juhid peavad usaldama oma meeskonda ning innustama neid üha edasi arenema.
- Olukorras, kus kvalifitseeritud tööjõudu napib, on juhi eesmärk oma töötajaid hoida ning motiveerida.

Klick Eesti:

isiklik tulemustasu
motiveerib rohkem kui
preemia

Uus NAV LS Retaili
lahendus lõi
Klicki töötajate
motivatsiooni
lakke.

Kui vanasti anti tublile müüjale kord kvartalis diplom ja veidi preemiat, siis tänu uuele NAV LS Retaili lahendusele on nüüd võimalik iga müüja tööd väga täpselt jälgida ja boonussüsteemiga siduda. Uuest Klicki motiveerimissüsteemist ja palgalahendusest räägib ettevõtte juhatuse liige **Kaire Koik**. Kirja pani **Gerli Ramler**.

Klickis töötab sadakond müügiinimest, kellel on sõltuvalt ametikohast erinev palgatase. Olenevalt inimesest ja kauplusest võib palga moodustada 40% ulatuses põhipalk ning 60% ulatuses preemia ning piiri siin ette kirjutatud pole. Kui põhipalk on kindel summa, siis muutuvat osa saab ise mõjutada ehk kes soovib rohkem teenida, teeb ka rohkem müügitööd.

Koik selgitab, et aegade jooksul on Klickis katsetatud erinevaid boonussüsteeme ning praeguse lahendusega on müüjatel võimalik saada lisatasu nii poe üldise müügi kui ka isikliku müügiedu põhjal. „Selline variant motiveerib rohkem kui kord kvartalis või poolaastas antav diplom ja rahaline preemia,“ meenutab Koik endisi süsteeme.

„Oleme avatud ettevõtte ning ootame alati rõõmuga ideid, kuidas süsteeme

luua ja paremaks muuta. Kui mõtted on head, võtame need avasüli vastu,“ nendib Koik, lisades, et töötaja seisukohast oleks muidugi kõige mugavam lahendus konkreetne ning võimalikult kõrge püsipalk, kuid paraku pole see nii ettevõtte vaatevinklist.

TIPPTASEMEL KLIENDITEENINDUS

Klicki kliendid on harilikult üsna teadlikud ja enne seadmete valikut kodutöö juba ära teinud. Kui müüja nende valiku heaks kiidab või midagi veel paremat soovib, on nad enamasti väga rahul ning see kajastub ka nende tagasisides. „Meie töötajate jaoks tähendab edukas müük aga lisatasu palganumbri ehk kes tõesti soovib ja tahab, saab ka motiveeritud,“ räägib Koik.

Klick Eesti eesmärgiks ongi pakkuda terviklahendust alates toodete soovitamist ja müügist kuni hoolduse ja garantiini. Selleks koolitatakse pidevalt oma töötajaid nii müügi- ja klienditeeninduse kui ka psühholoogia vallas ning püütakse pakkuda neile erinevaid motivaatoreid tõhusamaks töötegemiseks.

Noortele, äsja kooli lõpetanud inimestele on oluline palganumber, kuid vanemad töötajad hindavad rohkem ka muid väärtusi nagu arenemis- ja koolitusvõimalused ning ühistegemised, selgitab Kaire Koik. Kuna Klicki 22 kauplust asuvad üle Eesti kaubanduskeskustes ning on enamasti avatud iga päev kella 10–21, on keeruline kõikide inimestega üheskoos aega veeta. Seepärast tuligi välja mõelda, kuidas töötajaid veel motiveerida ning jõuti mitmekülgse palgasüsteemini.

HEAD IDEED ON ALATI OODATUD

Et süsteem oleks läbipaistev ja arusaadav, saab iga Klicki müüja vaadata oma kaupluse päevast, nädalast, kuist kui ka aastast müüki ning võrrelda tulemusi eelmiste perioodidega. Nii saab igaüks kohe teada, kui hästi on tal läinud, kas eesmärk on täidetud või ületatud. Ka Klicki juhtkonna jaoks on see süsteem mugav. Juhtkond saab kogu aeg vaadata kaupluste müüginumbreid ning vajadusel kohe jaemüügi juhi ja tootejuhtidega arutada, kuidas on võimalik müüki veel suurendada.

Klicki juhtkonnale on oluline, et

Igaüks saab kohe teada, kui hästi müük on läinud, kas eesmärk on täidetud või ületatud.

müügiinimene tunneks oma tööst rõõmu, oskaks klientidega suhelda ja tahaks seda tööd teha. Tooteid õpitakse tundma aja jooksul, kuid vaevalt et innukus tööd teha aja jooksul kasvab, arvab Koik ning lisab, et klienditeenidaja töö pole vaimselt sugugi lihtne. „Samas ei ole töölkäimine mäng! Kes aga tõesti soovib tööd teha ning teeb seda südamega, on meie meeskonnas kõrgelt hinnatud.“

ISIKLIK BOONUSSÜSTEEM JA UUS NAV MUUDAVAD KOGU KLIENDITEENINDUSE PAREMAKS

Klicki personalilahenduses on omavahel seotud kõik erinevad tabelid ja va-

lemid ning lisatasude arvestamisele ei kulu täiendavat aega, sest NAV võtab ise kõik andmed NAVi tabelitest ning arvutab nende põhjal töötajate palgad. Kui töögraafikud tehniliselt paika saadakse, on süsteem Koigi sõnul veelgi lihtsam.

Klientide jaoks töö uuele tarkvarale ülemineku lisaks paremale ja kiiremale teenindusele kaasa veel paar muudatust: püsikliendid saavad nüüd ostu sooritamisel toote tšeki ka e-kirjaga, mida on lihtsam säilitada kui pabertšekki. Lisaks näeb iga püsiklient enda kontol oma ostuajalugu. Ka sellised muudatused aitavad klienditeenidajatel oma tööd paremini teha.

Lisaks boonuspalgasüsteemile pakub Klick oma töötajatele võimalust firma toel sportida ning seda kasutab praegu 80 inimest 140st. Lisaks saavad Klicki töötajad käia ettevõtte kulul rahvaspordiüritustel, näiteks Mai- ja Energiajooksul.



Kaire Koik, Klicki juhatuse liige

Elering:

eduka ühinemise võti on inimeste kaasamine

Iga ühinemine on keeruline ja tekitab pingeid, kuid oluline on neist üle olla ja tegutseda koos ühise eesmärgi nimel. Kui ettevõtted Elering Gaas ja Võrguteenus Valdus liideti ettevõttega Elering, siis oli kõige tähtsam tagada nii ühinemise ajal kui ka pärast seda Eestis kvaliteetne energiavarustus. Ühinemisest räägib ettevõtte finantsist **Urmas Kriisa**. Kirja pani **Gerli Ramler**.

Elering kasutab NAVi märksa enam kui pelgalt finantstarkvarana.



Urmas Kriisa, Eleringi finantsist

2015. aasta detsembris sõlmis ettevõtte Elering ühinemislepingu ettevõttega Elering Gaas ja selle aktsiate hoidja valdusfirmaga Võrguteenuse Valdus ning tänava märtsist tegutseb Eestis üks elektri ja gaasi ühendüsteemi haldur. Ühendamise põhjus oli lihtne – ühes ettevõttes on võimalik paremini tagada energiavarustuse kvaliteeti.

Eleringi varasemale 150 töötajale lisandus ühinemise käigus ligi 80 inimest. „Alguses kipub ikka olema „meie“ ja „teie“, aga mida kiiremini jõutakse ühise „meieni“, seda parem. Aitab see, kui inimesed kõrvuti töötavad ning üksteist tundma õpivad,“ ütleb Urmas Kriisa.

Kui mullu asusid ühinevate firmade Tallinna kontorid veel eraldi, siis selle aasta algusest tegutsetakse ühes majas, mis võimaldab inimestel paremini sulanduda. Päevapealt ei juhtu loomulikult midagi, eelkõige saavad sujuva koostöö laabumiseks enim ära teha töötajad ise. Juhtkonna asi on sellele kaasa aidata, korraldades meeskonnatöötusi, koolitusi, ühissportimisi vms.

„Kas ühinemine õnnestub või mitte,

sõltub alati konkreetsetest inimestest ja nende ootustest. Igas organisatsioonis on inimesi, kes on rohkem muudatustele altid, ja teisi, kes on pigem vanas harjumuspärases kinni. Puudub võlvits, et kõik oleksid alati rahul,“ tõdeb Kriisa. Ta lisab: „Loomulikult tuleb inimestele selgitada, miks me midagi teeme ja kuhu tahame jõuda. Teadmatust on sel juhul üks halvemaid asju ja kui eesmärk on selgem, siis töötatakse paremini kaasa. Samuti on oluline kuulata töötajate mõtteid ja argumente, sest kui töötajad tunnevad end osana protsessist, siis suhtutakse sellesse rohkem hingega.“

VÄLJAKUTSED: TÖÖKORRALDUS, ANDMETE STRUKTUREERIMINE JA PIDEV KOOLITUS

Otsus, et ühendatavad ettevõtted hakkavad kasutama Eleringiga sama majandustarkvara, tehti kohe ühinemise alguses. Gaasifirma jaoks tähendas see finantsvallas üleminekut ühelt Microsofti tarkvaralt teisele – AXilt NAVile. Elering kasutab NAVi märksa enam kui pelgalt finantstarkvarana ja on aastate jooksul palju panustanud oma varahaldusmooduli loomisse. ▶

Elering ja NAV

Elering on kasutanud NAVi aastast 2010 ja alates versioonist 5.0. Aastate jooksul on mindud üle versioonidele 2009 ja 2013, praegu kasutatakse versiooni 2016. Elering pole pidanud kuus aastat tagasi tehtud tarkvaravalikus pettuma. NAVi võlu Eleringi jaoks on see, et tegu on üsna paindliku platvormiga ning seetõttu on nii mitmedki ettevõtete jaoks olulised lahendused sinna juurde tehtud.

Oluline on loomulikult seegi, et standardtarkvara areneb pidevalt. Tarkvara kasutajaskond kasvab kogu aeg ning seetõttu on tarkvara looja huvitatud sinna üha panustama. Eleringi jaoks on tähtis, et Eestis on olemas tarkvaratugi. See võimaldab reageerida kasutajate probleemidele kiiresti ning nende emakeeles.

► Ühinenud ettevõttele olid prooviki- viks töökorraldus, andmete käitlemine ning kasutajate koolitamine, millest ühtegi ei saanud alahinnata, sest õiged töövõtted ja tarkvara tundmine annavad lõppkokkuvõttes ettevõttele olulise võidu kas kiirema tulemi või vähemate vigade näol. Koolitada tuleb järjepi- devalt, sest kasutajad ei suuda kohe kõike kuuldut omandada. Samuti tuleb valida, millises etapis kasutada koo- litamisel partneri abi või anda pigem kasutajakogemus edasi ettevõtte seest. „Ühtset lahendust pole ning pigem tuleb lähtuda igast üksikjuhtumist, kuna töövood ning koolitavad on erine- vad,“ räägib Kriisa.

Finantsvallas tuli üle minna ühelt Microsofti tarkvaralt teisele – AXilt NAVile.

Kui raamatupidamine on nii elektri kui ka gaasi poolel üldjoontes sama, siis varahaldusmooduli loomine gaasivõrgu jaoks oli ja on endiselt paras probleem. Varem elektrivõrgu jaoks loodud lahendus suutis katta gaasivõrgu vajadused osaliselt ning seega tuli hakata lahendust täiustama nii varade struktuuri kui ka tööprotsessi osas. Lahendus pidi olema piisavalt paindlik, et see vastaks äri aja jooksul muutuvatele vajadustele, oluline oli ka, et koodi ei peaks mõne aja pärast ümber kirjutama. Lisaks mõjutasid gaasi poolega tegelevate inimeste tööd nii projektide moodul kui ka muud väiksemad NAVis tehtud lahendused.

Ühinevate ettevõtete finantsosa konsolideerimises sai Elering aga väikese tagasilöögi. „Väga hea oleks olnud alustada uut 2016. aastat ühe ettevõttena, kuid kuna ettevõtete ühinemine võttis seadusest tulenevalt juriidiliselt kauem aega, siis see ootus ei täitunud. Seetõttu oli ka ettevõtete ühendamine vaearikkam. Nüüd võib öelda, et Elering on selles vallas kogemuse võrra rikkam,“ räägib Kriisa.

PARIM ÕPPETUND ON PRAKTIKA

Ükski tarkvara, olgu see nii hea kui tahes, ei lahenda vigastest andmetest tekkinud probleeme – andmed pole usaldusväärsed, on halvasti struktureeritud, puudulikud või on neid liiga palju.

Finantspoolega oli üsna lihtne – panustada tuli eelkõige andmete korras- tamiseks, et need vastaksid Eleringi raamatupidamise sise-eeskirjadele. Varahalduslahenduses olid andmetega täpselt samad mured mis kunagi elektri poolelgi. Tuli luua andmete struktuur, tükeldada kogumeid, luua analüütilisi tunnuseid ning selgitada nende ole- must, selekteerida esmatahtsaid and- meid jne. Samuti tuli koguda andmeid erinevatelt andmeallikatelt, Exceli tabelitest, dokumentidest jm ning see jätkub praegugi.

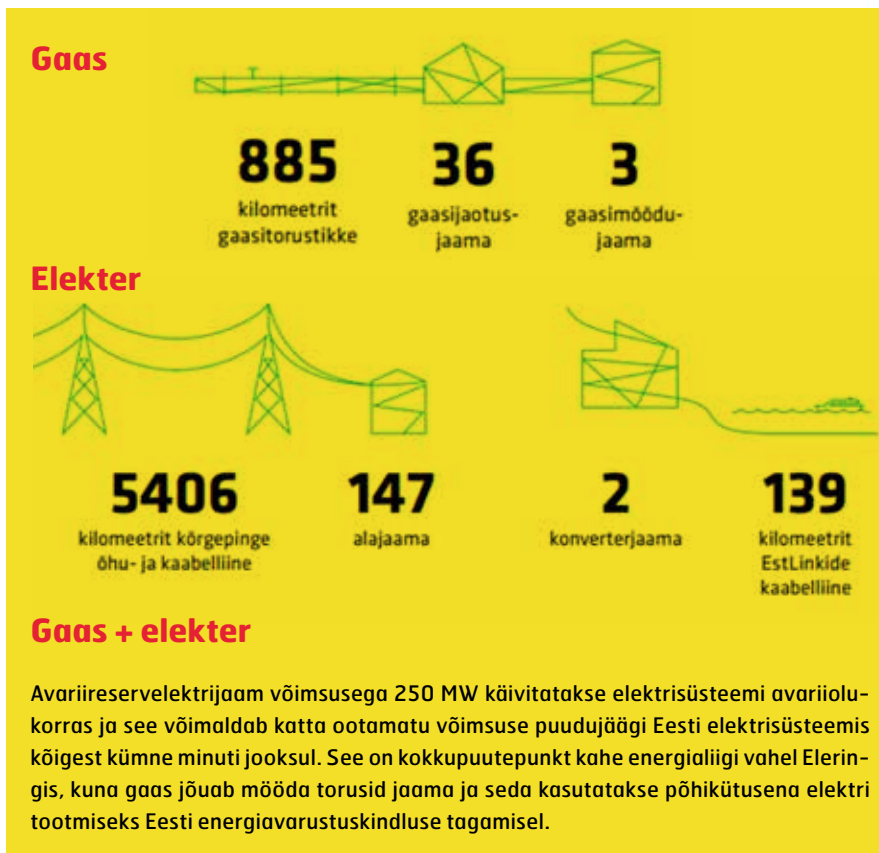
Seoses ühinemisega muutus ettevõt- te struktuur. Kui gaasivõrgu korrasole- ku eest jäi küll vastutama konkreetne struktuuriüksus, siis ülejäänud lisan- dunud töötajad jagunesid vastavalt oma spetsiifikale erinevate struktuuriüksus- te vahel – näiteks gaasi arendusvald-

Andmed 2015. aasta aastaraamatust

2015. aasta	Elektrienergia ülekanne	Gaasi ülekanne
Vara kokku (M€)	802,7	59,2
Tulud kokku (M€)	121,9	9,1
Puhaskasum (M€)	21,9	1,7
Töötajaid	148	81

konna inimesed arendusosakonda või projektijuhid projektijuhtimisosakonda. Gaasi valdkonnal tuli nüüd rohkem harjuda Eleringile kui riigiettevõttele kehtestatud reeglitega. See tõi kindlas- ti kaasa enam kindlaid suuniseid või erinevate reeglite täitmist, sest järgida tuleb ka seadusandlusest tulenevaid nõudeid.

„Siin vallas on kogemus oluline ning seda saab eelkõige õppida tegevuses, kas õnnestumiste või ebaõnnestumiste kaudu. Usun, et kõik ettevõtte ühi- nemises osalenud on nüüd kogemuse võrra rikkamad ja suudavad seda kasu- tada järgmiste samalaadsete ülesannete lahendamisel,“ märgib Kriisa.



Intrum Justitia: inkassoteenuste turul juba 20 aastat

Dynamics
NAVi tarkvara
kasutatakse
ettevõttes juba
aastast 1999.
Hiljuti juurutati
uusim versioon.

1990. aastate keskel hakkasid Põhjamaade ettevõtted hoogsalt Baltimaadesse laienema ja neil oli siin vaja ka inkassoteenuseid. Nii saigi alguse võlgade sissenõudmise firma Intrum Justitia, millel on Rootsi juured. Tänu läbimõeldud strateegiale, koolitatud töötajatele ning suurepärasele IT-lahendustele on tegutsetud juba 20 aastat. Juhatuse liikme **Ivar Tammemäega** vestles **Gerli Ramler**.

Probleeme oli areneval turul palju – alates võlgnikest kuni välismaiste firmadeni, kes tulid alles esimesi samme tegevatel ettevõtjatel nahka üle kõrvade tõmbama. Alustati kolmekesi, kuid juba päris kiiresti oli töötajaid juurde vaja, sest uusi kliente oli tol ajal lihtne leida ning ettevõtjatele meeldis idee, et võlgnikuga tegeleb keegi teine.

Algul oli kogu andmebaas loodud muidugi Exceli põhjal ning üks kohalik IT-ettevõtte arendas seda veidi, kuid aastatuhande vahetuseks jõuti punkti, kus kohapeal tehtud programm ettevõt-

te ootusi enam ei täitnud. See juhtus siis, kui ühel kataloogikaubamajal oli Eestis ühtäkki 30 000–40 000 võlgnikku. Sellise kliendi teenindamine nõudis ilmselgelt tunduvalt paremat ja kiiremat lahendust. Aastal 1999 võttis Intrum Justitia kasutusele NAVi tarkvara.

Kuigi Intrum Justitia kuulub konservatiivsesse Põhjamaade kontserni, kus muudatuste tegemine on jäik ja aeganõudev, samuti tuleb kontsernis kasutada ühtset tarkvara, on Eesti ettevõttel siiski võimalik võtta kasutusele mobiilsemaid lahendusi. „Meil on e-raamatupidamine, e-residentsus, e-pangandus ja e-riik – meie ettevõtjad ▶

▶ tahavad näha iga liigutust reaalselt. Seega peame neile seda kõike pakkuma,“ märgib Tammemäe, lisades, et ilma spetsiaalsete tarkvaraprogrammideta nad võlgade sissenõudmisteenust kvaliteetselt pakkuda ei saaks.

Intrum Justitias käib kõik automaatselt – andmete sisestamine süsteemi, meeldetuletused e-kirjade ja lühisõnumite näol ning helistamisrobotid, mis valivad inimeste eest automaatselt tuhandeid numbreid päevas. Töö on küll sarnane kümne aasta tagusega ehk tuleb palju inimestega suhelda ning probleeme lahendada, kuid tänu IT-le on see muutunud palju kiiremaks, läbipaistvamaks ja mugavamaks.

EESTLASED ON TUBLID MAK SJAD

20 aasta jooksul on Eesti inimeste maksekäitumine tunduvalt paranenud, kuigi siin riigis pole see Tammemäe hinnangul võrreldes näiteks Lõuna-Euroopaga kunagi kuigi kehv olnud. Iga-aastased ettevõtete ja tarbijate maksekäitumise uuringud näitavad, et Eesti tarbijad ja ettevõtjad on eesrindlikud ning maksete hilinemise aeg pole keskmise Euroopa tarbijaga võrreldes sugugi pikk. Jah, praegu ei suuda Eesti veel võistelda Soome ja Rootsiga, kuid Norrale ja Taanile pakutakse juba konkurentsi.

Kui võrrelda praegust seisuga paarikümne aasta tagusega, oli toona olukord hoopis teine: infot oli vähem, krediitisaamise võimalused väikesemad ning probleemid subjektiivsemad. Võlgniku käitumine oli närvilisem, sõnakam ning ebaviisakam. Praegu saab tarbija krediiti nii pankadest, kauplustest, partneritelt kui ka kommunaalteenuste pakkujatelt. „Oleme õppinud, et võlg ei ole võõra oma, vaid võlaga kaasneb kohustus,“ räägib Tammemäe, lisades, et väga sageli ei ole võlgujäämise taga mitte raskused või pahatahtlikkus, vaid inimlik unustamine.

Veel kümme aastat tagasi ei võimaldanud majandustarkvara seadistada meeldetuletusi. See tähendas, et raamatupidajad ja sekretärid helistasid iga kuu läbi oma võlgnikke. Selline süsteem raiskas palju aega, oli ebastabiilne ning selles polnud regulaarsust. Praegu saab Intrum Justitia jälgida oma partnerite müügiarvete laekumist. Tänu

sellele on võimalik tegeleda võlgnikega kohe, kui tekib probleem esimese maksega. Selle jaoks on võimalik ühildada kliendi ja enda majandustarkvara ehk automaatselt saadakse info näiteks arve kohta, mille maksetähtaeg on kolm päeva ületatud. Nii on selliste värsketega ja enamasti lihtsalt maksmata unustatud arvetega võimalik tegeleda enne, kui asi probleemseks läheb. See on ehe näide, kuidas Eesti maksekultuur on tänu IT-le ja automaatikale paranenud.

Töö on küll sarnane kümne aasta tagusega, aga tänu IT-le on see nüüd palju kiirem, läbipaistvam ja mugavam.

Võlgade sissenõudmise ahel võib osutada palju pikemaks ning on ettevõtetele sageli vaevarikas. Intrum Justitia teenus algab meeldetuletusest. Kui arvet kohe ei maksta, järgneb kohtuväline sissenõudmine, siis kohtulik sissenõudmine ja edasi juba täitemenetlus. Millistel ettevõtetel on selle jaoks aega ja vahendeid?

HEA SISEKLIIMA ON VÕTI

Võlgade sissenõudmine eeldab viisakat klienditeenindust ning Intrum Justitia eesmärk on saavutada positiivne lahendus, mõru maitset ei tohi jääda suhu kummalegi poolele. Paraku ei ole inkassoteenuste valdkond riigi poolt litsentseeritud ega reguleeritud, mis tähendab, et võlgade sissenõudmise teenust võib pakkuda sisuliselt igauks. Intrum Justitia kvaliteeti aga näitab pikaajaline ärioloogika, tänu millele on suudetud 20 aastat oma teenust pakkuda ning aasta-aastalt nii kliendibaasi kui ka käivet kasvatada.

Ettevõtte suuremad kliendid on Põhja- ja Lääne-Eesti taustaga kontsernid, keskmine Eesti kapitalil põhinev ettevõtja, lisaks

on ka üksikuid eraisikutest kliente. Firma 30 töötajast tegelevad otseselt võlgade sissenõudmisega kümme inimest. Lisaks pakutakse ka logistika- ja transpordiettevõtetele välisriikides tehtud ostudelt käibemaksu tagastamise teenust.

„Meie töö on kõike muud kui rutiinne ning selleks, et see ei muutuks inimestele koormavaks ega frustrerivaks, panustame palju oma töötajatesse,“ räägib Tammemäe. Korraldatakse ühiseid jõulupidusid nii töötajatele kui ka nende lastele, tähistatakse vastla-, sõbra- ja muid tähtpäevi ning igas kuus peetakse töötajate sünnipäevi. Lisaks on muidugi ettevõtte sünnipäev ning suvepeod Eestimaa kaunites paikades, kus saab vabas õhus sportida ja koos aega veeta.

Igal aastal uurib ettevõtte, milliseid koolitusi ja kursusi on töötajatele vaja, olgu need juriidilised või raamatupidamisalased. Lisaks korraldatakse meeskonnakoolitusi ning traditsiooniks on saanud regioonide müügijuhtide ja tegevjuhtide kohtumised. „Meie valdkonna spetsialiste ei õpetata koolis, vaid nad kasvavad meil ettevõttes,“ räägib Tammemäe. On suurepärane, et väga paljud töötajad on pika staažiga – kümme ja rohkem aastat. Arvestades aga seda, kui stressirikas see valdkond on, püütakse töötajaid iga päev toetada, pakkudes neile nii nüüdisaegset töökeskkonda, head sisekliimat kui ka võimalusi lõõgastuda.

TARKVARA VÄRSKENDAMISSE TASUB INVESTEERIDA

Üks võimalus, kuidas oma töötajatele ja klientidele näidata, et neist hoolitakse, on pakkuda neile kaasaegseid töövahendeid ja IT-tarkvara. Hiljuti juurutaski Intrum Justitia Dynamics NAVi uusima versiooni. Õigupoolest oli see grupi strateegiline otsus, et kõik ettevõtted kasutaksid ühtset tarkvara. Tänu sellele on lihtne tulemusi analüüsida, tagasisidet anda, valmistada ette arvepõhjasid ning koostada prognoose.

Intrum Justitia kasutab NAVi tarkvara juba alates 1999. aastast, seega on ettevõtte töötajad kogenud programmi kasutajad ning kursis NAVi tarkvara loogika ning eripäradega. Kuna vajadused olid täpselt teada ning programm

Ivar Tammemäe soovitab

- Mulle jättis suurepärase mulje film **Steve Jobsist** (peaosas **Ashton Kutcher**). Selles kajastusid mõtted omamoodi äritegemisest ning veendumusest, et asju saabki teha teistmoodi, kui sellesse ise uskuda.
- 1999. aastal ajakirja Fortune poolt sajandi juhiks nimetatud General Electricu juht **Jack Welch annab oma raamatus „Winning“** palju häid ideid, kuidas asjadele konkreetsemalt läheneda ning teha kiireid otsuseid.

Ivar Tammemäe,
Intrum Justitia juhatuse liige

tuttav, tundus igati loogiline jätta põhjalik analüüsi- ja disainietapp tegemata. Pikk aeg versiooniuuenduste vahel on aga tingitud suurkorporatsiooni omapärast, kus muudatuste tegemine tarkvaralahendustes – sealhulgas ka uuendamises – võtab aega. Intrum Justitia puhul mõjutab tarkvara vahetus või uuendamine 19 eri suurusega kontorit.

Tulevikus soovitakse uuendusi teha vähemalt iga kahe aasta tagant, et protsess oleks vähem aja- ning ressursikulukas, räägib Tammemäe ning lisab, et kuna versioonide vahe venis pikaks, ei olnud otsuse tegemine uue juurutuse kasuks keeruline, vaid tundus pärast koostööpartneriga konsulteerimist igati mõistlik.

Siiski lisab Intrum Justitia IT-juht **Elari Tammenuurm** nüüd tagantjärele tarkusena, et mõistlikum oleks olnud eelistada uuele juurutusele versioonivahetust ning proovida NAVi iga paari aasta tagant uuendada. Intrum Justitia sai oma õppetunni: kui uuenduste tegemist väga palju edasi lükata, siis on protsess lõpuks palju valulikum. Selle asemel tasub igal aastal natuke vahendeid kulutada, arvab Tammenuurm.

IVO KRAUS





Juhile IT-juhtimisest

UUDISED

Uus ja põnev IT-maailmas • 32–35

JUHTIMISEST

Majandustarkvara juurutamine
kui organisatsiooni muutmise projekt • 36
Ärianalüüsi viis lihtsat põhimõtet • 38
Vii tarkvaraprojektid nutikalt ellu • 40
Efektiivne projektettevõtte. Kuidas seda saavutada? • 42

LAHENDUSED

Magento veebipoe ja Dynamics NAVi
integratsioon Klicki näitel • 44
Ostuprotsessi parimad praktikad: kuidas 99,9%-lise
tõenäosusega kulusid kokku hoida • 46
Lahendus, mis mõistab rendiettevõtte vajadusi • 48
Muuda ladu efektiivseks • 50
Planeeri ja korralda tootmist paremini.
Dynamics NAV aitab • 52
Kuidas mõõta tarnekindlust? • 54
Muutused BCS Itera tootes Palk-Personal • 56
TransferWise: Telema eFlow lahendus lõi
töö efektiivsuse lakke • 58
Dynamics NAV meeldetuletused – majandustarkvara
aitab tähtsaid asju meeles pidada • 60
Töövood: vähem käsitööd ja rohkem kontrolli • 62

UUS äritarkvara Microsoftilt

Margo Touart, BCS Itera Dynamics NAVi tootejuht

Sel suvel avalikustas Microsoft, et turule tuuakse uus väikeettevõtetele mõeldud äritarkvara.

Toode on nii uus, et sellel puudus pikalt nimi ja seda kutsuti Project Madeiraks. Microsofti ülemaailmsel konverentsil aga tutvustati toodet Dynamics 365 nime all.

Tarkvara kuulub Office 365 keskkonnas pakutavate toodete alla ja tegu on "tarkvara kui teenus" tootega, mida saab kasutada kuutasupõhiselt.

Kellele on tarkvara mõeldud?

Madeira tuleb ametlikult turule 2016. aasta neljandas kvartalis ja esialgu ainult USAs, teistes riikides hiljem, kuid millal, ei ole teada.

Microsofti sõnul on Madeira peamine sihtgrupp 10–100 kasutajaga ettevõtted. Võib arvata, et Madeira „tavaline klient“ on pigem kümne kasutajaga ettevõtte. Madeira katab peamised väikeettevõtte äriprotsessid nagu finantsarvestus, ost, müük ja ladu.

Mis on selle tehnoloogia?

Maderiat saab kasutada enamlevinud seadmetel (Apple, Android ja Windows) – arvutis brauseri kaudu ning tahvlis ja nutitelefonis nende jaoks spetsiaalselt kohandatud äppides.

Maderia sisu (äriilist funktsionaalsust) saab täiendada nn laiendusäppidega. Microsoft on Maderia jaoks loonud ökosüsteemi (lahenduste poe), mille kaudu saavad tarkvaraarendjad pakkuda Maderiale lisafunktsionaalsusi.

Mis teeb tarkvara eriliseks?

Madeira puhul hajuvad selged piirid äritarkvara ja kontortarkvara (*office*) vahel.

Kujutage ette, et te saate kliendilt e-kirja, kus ta küsib pakkumist või esitab tellimuse. Tarkvara tuvastab saatja kui kliendi, kuvab info tema võlgnevuste kohta ning saate vormistada müügitehingu sealsamas ilma postkastist lahkumata.

Tegu on sedavõrd uuendusliku lähenemisega, et Microsoft turundab Madeirat kui uuesti leiutatud äritarkvara – *Business Solution Reinvented*.

BI4Dynamicsi ärianalüüsi lahendus uuenes taas!

Mihkel Nugis,
BCS Itera konsultant-arendaja



BI4Dynamicsi ärianalüüsi lahendus areneb väga kiiresti. Uusi funktsionaalsusi antakse välja mitu korda aastas ning lahendus muutub aina kiiremaks ning funktsionaalsemaks. Peamiselt püüeldakse selle poole, et kasutaja ei peaks muudatuste tegemiseks enam arenduspartneri poole pöörduma, vaid saaks ärianalüüsi lahendust ise skaleerida ja hallata.

Sellel kevadel lisandunud olulisemad täiendused:

- **Uute dimensioonide ja andmeväljade automa-tiseeritud juhtimine** – täiendatud on *cube wizard*'i võimalusi, mis tähendab, et NAVi lahenduse täienduste puhul ei pea arendaja enam BI4Dynamicsisse sekkuma, vaid see rakendub ka ärianalüüsis pärast andmete värskendamist. Näiteks kui lisatakse NAVi kliendikaardile uus väli, pidi arendaja varem ärianalüüsi lahenduses selle välja kasutusele võtma, kuid nüüd on see kasutaja jaoks kohe olemas.
- **Sisupakett Power BI jaoks** – ärianalüüsi lahenduse BI4Dynamics andmelao peale on nüüd võimalik ehitada veebipõhine Power BI aruandlus. Võimalik on kasutada ka näidisaruannete paketti. See teeb Power BI veelgi atraktiivsemaks ja tõhusamaks, sest andmeid ei võeta otse NAVist, vaid BI4Dynamicsi andmelaost. Suurte andmebaaside puhul on see väga oluline, sest nii ei koorma mahukad andmepäringud tööbaasi ega takista igapäevatööd.

Rohkem infot koos aruannete demodega leiab BI4Dynamicsi kodulehelt. Uuenduste kohta on tootja üles pannud ka tutvustavad videod: <http://www.bi4dynamics.com/videos/>

Rohkem infot: <http://madeira.microsoft.com>

APPI, MA EI TEA, KUIDAS JA MIDA!?

Dynamics NAVi **help-funktsionaalsus** aitab

Indrek Pill, BCS Itera projektijuht

Dynamics NAV 2016 help-funktsionaalsus aitab kasutajal mugavalt lahenduses navigeerida. Üks konkurentsieelseid andev tarkvaralahendus peabki aitama ettevõtte töötajaid ning seda peaks olema võimalikult mugav ja lihtne kasutada.

Dynamics NAVi lahendusel on väga põhjalikud juhendid tootjalt ja *help-funktsionaalsus*. Lisaks tootja kaasa pandud juhenditele on lahenduses ka Dynamics NAVi Eesti partnerite välja töötatud lokalisatsiooni ehk Eesti funktsionaalsuse juhendid. Kui ettevõttele ei piisa standardlahendusest, siis tellitakse sageli juurde lisaarendusi. Et lisaarendustest maksimaalset kasu saada, soovitatakse lisada *help-süsteemi* ettevõtte protsessi toetavad selgitused ja juhendid. Need juhendid võib lasta teha ja paigaldada partneril, kuid nende paigalduse võib ka ise ette võtta.

Help-funktsiooni kasutada on kerge – Dynamics NAV 2016 versioonis on see teostatud lihtsa veebilehena. Vajutades klahvi F1, klikkides programmi otsinguakna kõrval asuvala küsimärgi nupule või valides NAVi menüüst abiinfo, avaneb veebiaknas programmi tootja juhendmaterjal (pilt 1).

Tänu tehnilise keskkonna lihtsusele on igal ettevõttel, kes kasutab Microsoft Dynamics NAV 2016 lahendust, võimalik täiendada *help* keskkonda ettevõttespetsiifiliste juhenditega.

Et lisada NAVi *help*'i lahenduse disain, mille on NAVi partner juurutuse käigus koostanud, on vaja lihtsalt Microsoft Wordi ja Notepadi. Juhendmaterjali failidesse saab panna juurde ka erinevaid videomaterjale, mis aitavad kasutajal lahendust paremini tundma õppida.

Juurutuse või versioonivahetuse projekti käigus tasub pa-nustada aega ja raha disaini ning juhendmaterjali loomisse, sest nüüd ei pea seda juhendmaterjali enam kuskilt võrgu-kettalt otsima, vaid selle saab mõningase lisatööga kõikidele NAVi lahenduse kasutajatele kergesti kättesaadavaks muuta.

Teeme kasutajatel lahenduse kasutamise lihtsamaks!



Pilt 1.



Investeeri targalt!

Bogdan Gavrylov, BCS Itera konsultant



Lisaks investeerimisele NAVisse, *upgrade'i* või uude rakendusse, mis kahtlemata tõstab ettevõtte konkurentsivõimet, tuleks investeerida ka NAViga kaasnevasse infrastruktuuri ja nimelt – serverisse, operatsioonisüsteemi ja andmebaaside haldamise süsteemi. Tänu vaieldamatutele eelistele, mida pakub Microsoft Azure, paigutavad ettevõtted üha sagedamini serveri pilve. Aga kuidas saab Azure'is sama raha eest suurema jõudlusega ja töökindlama süsteemi või kuidas on selle ülalpidamiskulusid võimalik koguni vähendada? Siin on mõned trikid.

- **Planeeri lähtuvalt hetkevajadustest**
Tehnoloogiad arenevad kiiresti ja asemele tulevad suuremate võimalustega tooted. Ei ole mõtet investeerida sellesse, mida võib tarvis minna alles tulevikus.
- **Kasuta juba olemasolevaid litsentse**
Kui sobivad litsentsid on juba olemas, ei ole infrastruktuuri juurutamisel Azure'i

vaja rentida Windows Serverit või SQL Serverit. Võib osta ainult võimsuse ja digiruumi.

- **Eelista tänapäevaseid protsessorid**
Tänapäevased operatsioonisüsteemid töötavad uutel protsessoritel paremini kui vanadel isegi siis, kui nende formaalne jõudlus on sarnane.

- **Vali harilike mehaaniliste asemel SSD kettad**

Enamiku süsteemide kitsaskohaks on andmevahetuse kiirus kettaga. SSD puhul on süsteemi töö sujuv isegi operatiivmälu väikese mahu korral.

- **Jaga andmebaasi failid erinevate ketaste vahel**

Eelistatum on see, et süsteem ise, andmebaas ja tehingufail asuvad erinevatel ketastel.

- **Kasuta standardset Azure Backup'i**
Tagab süsteemi perioodilise salvestamise vastavalt administraatori määratud graafikule. Vajadusel saab süsteemi kiiresti taastada.

LS Retail NAV 2016 – tulvil uutest võimalustest?

Viljar Käär, BCS Itera jaekaubanduse peakonsultant

LS Retail NAV 2016 versioon tuli välja juba kuus kuud tagasi. Loomulikult on sellele juba lisatud Eesti lokaliseerimise funktsionaalsus ja potentsiaalsetele klientidele on tehtud demod. Ent tootja pole vahepeal istunud käed rüpes, vaid on teinud veel olulisi uuendusi.

Omnichannel retailing on jaekaubanduse vallas jätkuvalt kuum sõna. See paistab selgelt välja ka tootja tegevusest, sest selles valdkonnas on väga palju uuendusi. Esiteks on lisaks Commerce'i veebipoe platvormile loodud nüüd ka integratsioon Magento veebilahendusega (näidislehte võib vaadata siit <http://sretailmagento.cloudapp.net/>). See on väga hea uudis, sest viimane on enamlevinud just Eesti veebikaupmeeste hulgas ja sellele on kohalike partneritelt hea tugi. Seega möödub juurutusprotsess üsna valutult.

Välja võib tuua ka selle, et uues versioonis on lõpuks viidud kokku lojaalsusportaali ja veebipoe lahendused. Ettevõtte kliendi jaoks lähe-

vad nüüd asjad lihtsamaks: logid veebipoodi sisse ja näed kõike ühes kohas – lojaalsuspunktide seis, personaalseid pakkumisi, ostude ajalugu jne ning loomulikult saad kohe uusi oste teha. Võid lasta kauba kulleriga koju saata või Click & Collecti kasutades lasta kaupluses tellimuse kokku panna ja kaubale ise järele minna. Ostlemist hõlbustab ka uus intelligentne soovitusmootor.

Põhjalik uuenduskuur on tehtud nutitelefonide lojaalsusäppidele, mis on nüüd kaasaegsema välimusega ja palju lihtsamini kasutatavad. Menüüde ülesehitus on loogilisem ja info kuvamine selgem – kasutaja näeb kiiremini talle kuvatavat infot ja leiab hõlpsamini teda huvitava toote.

Ärianalüüsi osas on võetud suund Microsofti Power BI lahenduste poole. LS Retail valmistab karbitootes dashboard'i tüüpi interaktiivseid (koordinatitavadele saab alati liikuda detailsetesse infovaadetes) analüüsivaadete põhjaid, mida kasutajad saavad oma vajaduste järgi täiendada ning jälgida infot arvuti veebilehitseja või nutitelefoniga äpi abil.

Pisitäiendused

- **Laotegevuste mobiiliäpp Androidiga nutiseadmetele**, mille abil saab kaupluses paberivabalt tellida kaupu, kaupu vastu võtta, teha inventuuri või teha mahakandmisi ja arvelevõtmisi.
- **Interaktiivsed teated kassas**. Võimaldab saata peakontorist kassasse müüjate kiireks informeerimiseks interaktiivseid teateid.
- **Kassas müügitehingu tšeki kordussaatmine e-mailile**

Nagu näha, pole LS Retaili arendamine ja täiendamine soiku jäänud. Pidevalt tehakse tööd selle nimel, et lahendust saaks rakendada võimalikult paljudes keerulistes ja e-äriiga seotud äriprotsessides, aga samas oleks kõigil lihtne seda kasutada.



Majandustarkvara juurutamine kui organisatsiooni muutmise projekt



Marek Mairo,
BCS Itera turundusjuht



Tarkvara juurutamine ja uuendamine on üks suur muudatuste juhtimise protsess ning tähendab tegelikult ka kogu organisatsioonikultuuri ümberkujundamist. Seetõttu on see eriti suur proovikivi just juhtidele. Millised küsimused tuleks enne läbi mõelda? Kirjutab Marek Mairo.

Organisatsioonikultuuri muutmine on keeruline, sest see sisaldab eesmärke, rolle, protsesse, väärtusi, kommunikatsiooni, praktikat, suhtumist ja eeldusi. See nimekiri võiks olla palju pikem ning hõlmata kliente ja partnereidki.

Põhieeldus on see, et inimesed kardavad muudatusi ja seega on oluline neid muudatusi varajases faasis juhtida. Soovides ettevõttes sisse viia uuendusi ja muutusi,

moodustub nendest komponentidest piltlikult tulemüür, mis püüab end muudatuste eest kaitsta. Kuna need kõik on omavahel tihedalt põimunud, siis on keeruline juurutada mistahes muudatust pelgalt üksikus organisatsiooni osas.

Tänapäeval on võimatu rääkida tehnoloogiast ettevõttes kui millestki eraldiseisvast – pigem on see läbi põimunud kommunikatsioonist, rollidest, eesmärkidest,

rääkimata protsessidest, klientidest ja partneritest. Seetõttu on majandustarkvara juurutamine ja uuendamine suuresti ka muudatuste juhtimise projekt kogu ettevõttes, eriti juhtkonnas. Teisisõnu: majandustarkvara uuendamine-juurutamine on palju enam kui tehnoloogiline initsiatiiv.

Tarkvara üksinda ei loo lisandväärtust, vaid teeb seda ainult koos inimestega. Oleme praktikas tihti näinud, et uut ja kõiki protsesse katvat majandustarkvara juurutades soovitakse kopeerida võimalikult palju vana. Põhjused peituvad paljuski just muudatuste sisseviimise keerukuses, kuna see eeldab lisaks tehnoloogiale ka ettevõtte kultuuriga tegelemist. Nii otsustataksegi juba eos, reeglina tahtmatult, et lihtsam on teha võimalikult vähe muudatusi.

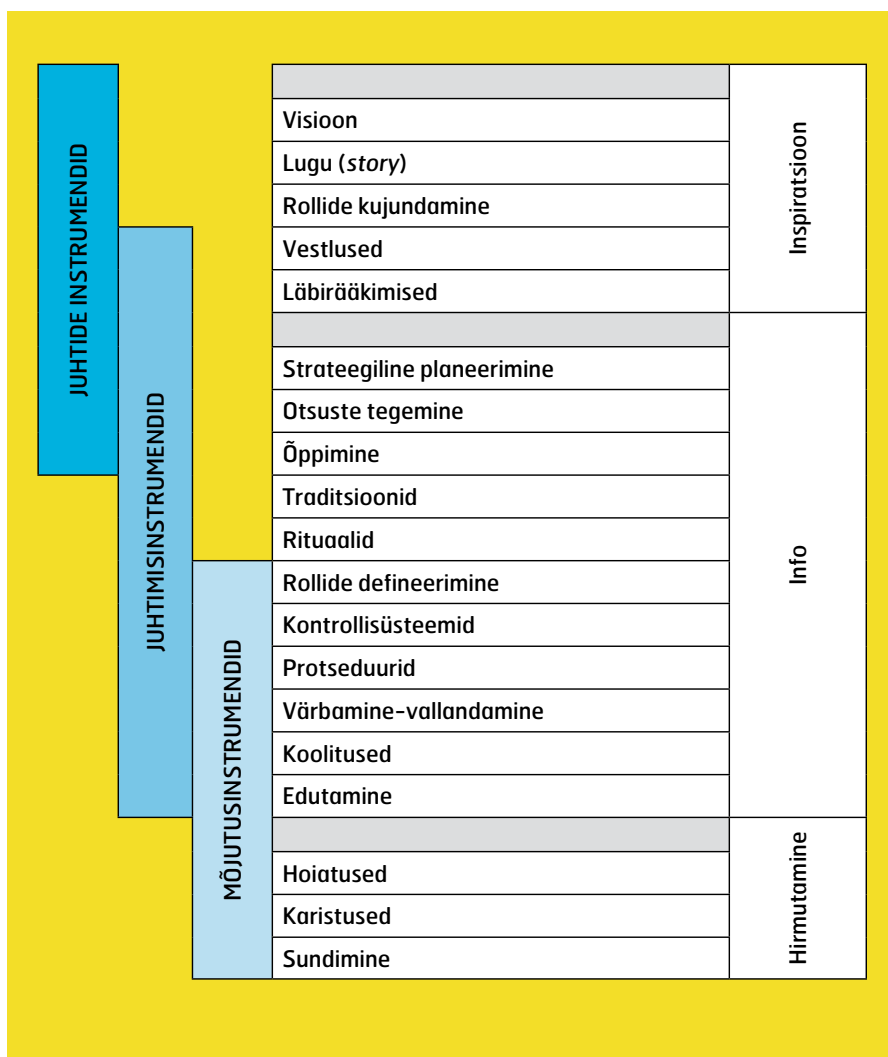
Steve Denning kirjutab oma artiklis „How Do You Change An Organizational Culture?“, et ettevõtte kultuuri muutmine on suuremõõtmeline projekt, kus inimeste meelte ja käitumisharjumuste ümberkujundamiseks tuleb mängu panna kõikvõimalikud nn tööriistad.

Olulistel muudatustel on neli karakteristikut: **ulatus** (muudatused mõjutavad kogu organisatsiooni), **tähtsus** (tähtsustab olulisi muudatusi *status quo*’s), **kestus** (kestab kuid ja aastaid) ja **strateegiline olulisus**.

Kergem on öelda, raskem teha, kuid edukas ja suurima kasuga (investeeringutasuvus, ROI) tehnoloogiline projekt organisatsioonis on selline, kus laiemas mõistes räägitakse kogu ettevõtte kultuurist ja **alustatakse küsimusega „Mida tahame?“**, liikudes edasi küsimuse juurde „**Miks tahame?“** ja lõpuks „**Kuidas?“**.”

Kui kasutada kolesõna **innovatsioon**, siis on majandustarkvara juurutus seda kõige pesuehtsam asendus. Näiteks: me tahame viia autod massidesse (mida?), et oma turgu oluliselt kasvatada (miks?); peame asendama käsitöö liinitootmisega ja müügiõrgustiku väljaehitamisega (kuidas?)! Nii lähenes asjale **Henry Ford**. Meeskonnad ja juhid, kes ei jälgi projektides inimlikku faktorit ja ei plaani muutusi, leiavad end tihti olukorrast, kus projekt ei õnnestu soovitud viisil.

Tihti küsivad kliendid meilt projektile tasuvusanalüüsi, kuid vähesed on valmis sügavuti läbi mõtlema *mida-* ja *miks-*küsimuse, veel vähem panustama organisatsiooni läbivatesse muutustesse, mis teeb partnerile kasu leidmise keeruliseks.



Reeglina otsustavad ettevõtted investeerida muudatustesse, sest tahavad kasvatada või säilitada oma turuosa. Seda ei tee majandustarkvara, vaid protsesside

muutmine-täiendamine-automatiseerimine ja inimeste tegevusmustrite muutmine, mida ERP toetab. Lihtsam on olukord, kus ettevõtte on alustanud muudatustega või jõudnud nendega nii kaugemale, et vana tehnoloogia ei suuda enam ajaga kaasas käia.

Siin on peidus veel üks oluline nüanss – **muutuste alustamine ja juurutamine algab alati juhtkonnast** ehk nendest, kellel on suurim mõju organisatsioonile. Vahel kuulab ka meie enda ettevõttes, et *inimesed ei tule kaasa ja ei taha*. Sellisel juhul peab alati juhtidele otsa vaatama, et veenduda, kas on õigesti panustatud ning kasutatud juhtide, juhtimise ja mõjutamise vahendeid. Siinjuures on olulisel kohal just õige järjekord ehk alustama peab alati juhtide võtetest, milleks on loo rääkimine, isiklik eeskujutamine jne. Ometi on olukordi, kus juhid on pidanud kasutama ka mõjutusvahendeid.



(C) STARFOTOGRAF | DREAMTIME.COM



Toomas Möttus,
Primend OÜ tegevjuht

Ärianalüüsi viis lihtsat põhimõtet

Kõik geniaalne on lihtne, kuid süvitsi minnes keskendume sageli ikka halltoonidele ja kaotame silmist tõeliselt olulise. Seepärast peaks isegi ärianalüüsi spetsialistid aeg-ajalt sammu tagasi astuma ja hindama, kas lisaks asjade õigesti tegemisele tehakse ka õigeid asju. Millele seejuures keskenduda? Kirjutab Toomas Möttus.

1. Alusta eesmärkidest

Töötajad pingutavad selle nimel, mida mõõdetakse ja mille järgi tulemustasu makstakse. Seepärast peab mõõdetav number toetama ärieesmärke. Mõõtmiseks peavad eesmärgid olema võimalikult selged ja konkreetsed. Eesmärkide seadmisel tasub kasutada S.M.A.R.T. raamistikku. Selle järgi peavad eesmärgid olema:

- konkreetsed (*specific*) ehk tegevustesse teisendatavad;
- mõõdetavad (*measurable*) kvantitatiivsete mõõdikutega;
- saavutatavad (*attainable*) tegevuskava ellu viies;
- asjakohased (*relevant*) ehk olulised ja

motiveerivad;

- ajatatud (*timely*) ehk eesmärgi saavutamisele on seatud tähtaeg.

Tihti avastatakse ärieesmärkide sõnastamisel, et ühiste arusaamade ja sõnavara (terminoloogia) kujundamisega on vaja tööd teha, et mõõdikud kõigile põhjendatud tunduksid. Seejuures sõltub järgmiste etappide edu eelkõige õigesti seatud ja arusaadavatest eesmärkidest.

2. Mõõda seda, mida saad mõjutada

Paljud ettevõtted tuginevad otsustes endiselt raamatupidamise aruannetele, kus isegi värskemad andmed on eelmisest kuust. Seejuures sisestatakse raamatupidamisse tulemusi, millega seotud tegevused on toimunud juba mitu kuud varem.

Nagu maratonis ei anna lõpuprotokoll jooksjale tagasisidet, kuidas oma tulemusi parandada, ei anna ka raamatupidamise aruanne töötajatele vajalikul hulgal tagasisidet. Seepärast mõõdavadki treenerid iga sammu ja toiduportsjonit. Ka töökohal

tuleb mõõta ja tagasisidet anda võimalikult vara, et töötaja saaks parandada iga järgmist sooritust.

Kõiki töid ja tegevusi ei ole võimalik ühtmoodi mõõta. Juhtkonna tasemel sobib tasakaalus tulemuskaart, liinitöötaja töö hindamisel võib tulemust anda töökoha korrashoiu mõõtmise süsteem 5S, meeskonnaliikmete panuse mõõtmisel 360 kraadi hindamine ja teenindaja oskustest ülevaate saamiseks rahulolu-uuring. Soorituse mõõtmise meetod sõltub eesmärgist. Seejuures peab mõõtma võimalikult vara, et sooritust oleks võimalik kohe parandada.

Uuri andmeid ise. Kui sooritust mõõdetakse, peab see olema nähtav kõigile töötajatele. Kui töötaja ei saa oma tööle pidevalt tagasisidet, siis ei ole tema tulemuste mõõtmisel mingit mõtet. Selleks, et töötaja saaks oma tegevust juhtida, peab tal olema vahetu ligipääs soorituse hindamisele. Tagasiside juhi kaudu tuleb sageli viivitusega ning on kallutatud juhi eelarvamustest.

3. Kogu ja jaga aktiivselt

Mitmekesised andmekogud. Andmed

on kõige väärtuslikumad siis, kui need on koondatud ühte andmemudelisse, kus ühe infosüsteemi andmeid saab kõrvutada teise infosüsteemi omadega.

Too mõõdikud ühele ekraanile. Kas aktiivsem müügitgevus suurendab brutokasumit? Kui kaua võtab aega, et aktiivsem müügitöö hakkaks tooma paremaid müügitulemusi? Kui rohkem pingutada, siis kas samavõrra paranevad ka tulemused? Selliste seoste tuvastamiseks ei pea müügijuhtimise ja raamatupidamise süsteemid olema täielikult integreeritud, küll aga peavad need mõõdikud olema ühel armatuurilaua.

Jaga aktiivselt. Inimesed koonduvad ettevõtetesse, sest koos on võimalik saavutada rohkem kui üksinda. Ühiste eesmärkide suunas liikumiseks peavad kõik ettevõtte töötajad pääsema ligi ühistele teadmistele. Andmeid kogudes ja sidudes lood uut teadmist, kuid vaid neid teadmisi teistega jagades lood uut väärtust!

4. Keep it simple

Pilt ütleb enam kui tuhat sõna. Nüüdisaegse tarkvaraga on võimalik luua värvilisi ja atraktiivseid graafikuid. Ehkki nende tegemine on läinud nii lihtsaks, et sageli luuakse graafikuid, mille sõnum ei ole oluline või jääb segaseks, ei maksa lihtsa visuaali jõudu siiski alahinnata. Roheliste ja punaste tulukestega graafikust on palju lihtsam ülevaadet saada kui numbritabelis näpuga järge ajades. Aruannete eesmärk on ennekõike anda olukorrast ülevaade ning aidata otsuseid langetada.

Hoia mõõdikud lihtsatena. Mõõdikud peavad olema lihtsad ja arusaadavad. Mida keerulisemad need on, seda raskem on mõõdikuid graafiliselt esitada ja graafikuid lugeda. Komplitseeritud mõõdikute puhul on sageli ka raskem seostada töötaja sooritust mõõdiku näiduga. Sooritusmõõdikuid ei tohiks olla rohkem kui 4–5 ja neist võtmemõõdik tohib olla ainult üks. Kui töötajal on mitu võtmemõõdikut, siis teenivad need

mõõdikud vastandlikke eesmarke ning vähendavad motivatsiooni.

5. Ärianalüüs on teekond

Ainult muutus on püsiv. Oskused ja tegevused, mis veel eile moodustasid konkurentsieelise, on tänaseks tavapraktika ning homme takistavad edasist arengut. Ettevõtted kasutavad üha sagedamini rulluvat planeerimist ja eelarvestamist, kus planeerimise tsüklik on järgmised 12 kuud kolmekuulise sammuga.

Kuna prioriteetidid võivad eelarveperioodide lõikes nihkuda, on ärianalüüsi arendamine mõistlik jagada etappideks, kus etappide kestus ei ületa kalendrikuud. Etapi lõpus vaadatakse tulemid üle ja hakatakse vastuseid otsima uutele küsimustele.

Ole uudishimulik. Teadmised on jõud ja uudishimulikel on tavaliselt rohkem teadmisi. Uudishimu hoiab alati värskena ning on konkurentsieelise allikas!



Soovid tänapäevast analüüsiteenust?

Andmete allikaid on üha rohkem, kuid nende põhjal õigete otsuste tegemine on keeruline, sest need pole enamasti loetaval kujul ega mõistetavas kontekstis.

IONO analüütika
korjab kokku, puhastab ja ühendab

andmed terviklikku andmemudelisse, tehes ära keerulise tehnilise töö. Nii saab juht keskenduda andmete visuaalsele analüüsile ja nende põhjal õigeid järeldusi teha!

Lisainfo: info@primend.com ja tel: +372 687 0600



 primend

Vii tarkvaraprojektid nutikalt ellu



Christine Mööl

Heidame pilgu olulistele etappidele alates projekti „vundamendi“ ladumisest ehk eesmärkide sõnastamisest, kuni tarkvara kasutusele võtmiseni ning vaatame neid protsesse kliendi erinevate rollide kaudu. Mida nende rollide esindajad peavad tegema? Kes ja kuidas juhib riske ning muudatusi? Millised on kliendi ootused ideaalselt toimivale koostööle ja kommunikatsioonile? Selgitab Christine Mööl.

Mida ootab klient partnerilt ja mis on kliendi rollid projektis?

Ei tasu loota, et partner tuleb ja lahendab kliendi probleemid ühe sõrmenipsuga. Hea tulemuse saavutamiseks tuleb ka kliendil panustada nii töötajate aega kui ka raha. Kommunikatsiooniviisid ja rollid tuleb kokku leppida kohe projekti alguses. Nii on selged mõlema poole ootused ja võimalused.

Tüüpilised kliendi rollid tarkvara juuru-

tamise projektimeeskonnas on: lõppkasutajad, võtmekasutajad, peakasutaja, projektijuht, IT-juht, äriprotsesside omanikud, juhtrühma liikmed (juhatuse liige). Igas projektis ei pruugi kõiki rolle täita erinevad inimesed ning kõiki polegi alati vaja. Kui partneri rollid on selgemalt mõistetavad ja defineeritud, siis kliendi rollid on hõlpsamad.

Kui koostöölepe projekti algatamiseks on saavutatud, on oluline, et kliendi poolt on olemas projektist huvitatud juhatuse liige ehk sponsor. Tema määrab projekti strateegilised suunad, kuid ei ole kaasatud igapäevastesse otsustesse. Sponsor ja ka äriprotsesside omanikud mängivad olulist rolli muudatuste juhtimisel organisatsioonis.

Peakasutaja peab olema inimene, kes tunneb ettevõtte protsesse läbi ja lõhki. Väiksemates projektides on kliendi peakasutaja sageli ka projektijuhi rollis. Samas

on suurte ja samaaegsete projektide korral kasulik, et kliendil on projektijuht ning peakasutaja eraldi. Miks? Nii saab projektijuht olla administreerivas rollis ning peakasutajal jääb aega lahendada tarkvaraga seotud probleeme ja uusi teemasid.

Võtmekasutajad on oma valdkonna protsesse sügavuti tundvad inimesed. Nendelt tuleb sisend äriprotsesside nõuetele.

Äriprotsesside omanikud on juhtkonna tasemel isikud, kes vastutavad tarkvara juurutamisega seotud valdkondade protsesside eest. Neil on õigus teha projekti puudutavaid strateegilisi otsuseid.

Kes seab projekti alguses eesmärgid? Kas nende sõnastamine on üldse oluline?

Projekti eesmärgi panevad üldjuhul peamised äriprotsesside omanikud. Eesmärkide korrektne sõnastamine on kui tulevasest „majast“ visiooni loomine ja „vundamendi“

projekteerimine. Selle arvelt ei tasu kokku hoida, muidu tuleb peagi silmitsi seista „ehituspraagiga“.

Eesmärkide sõnastamisel tasub mõelda küsimustele, milleks me projekti teeme, milliseid valukohti projektiga lahendada soovime, mis on projekti võimalikud mõõdetavad tulemid ja kuidas teenime tagasi projekti investeeritud summa.

Alati pole võimalik eesmärke rahaliselt mõõta. Eesmärk võib olla ka see, et tarkvara muudab kasutajate töö lihtsamaks ja mugavamaks. Eesmärkides selguse saamiseks kaasatakse ettevõttes kõik vajalikud osapooled – äriprotsesside omanikud, juhtkonna esindaja, projektijuht, peakasutaja, võtmekasutajad ja vajadusel lõppkasutajad. Ilma eesmärkide ja mõõdikuteta võib juhtuda, et otsuseid tehakse emotsionaalselt ja ebaolulistele detailidele tuginedes. Oluline on ära märkida, et projekti eesmärke peavad mõistma kõik osapooled. See hoiab meeskondi ühisel kursil.

Kes juhib projektiga seotud riske ja muudatusi kliendi organisatsioonis? Mida oodatakse partnerilt?

Riskide juhtimine projektis on peakasutaja või projektijuhi kättes. Partnerilt oodatakse potentsiaalsete riskide väljatoomist. Klient ootab, et:

- partneri meeskond on kompetentne;
- partner ei lase hakata ehitama „vale“ lahendust, st ta julgeb anda soovitusi, vajadusel heas mõttes end kehtestada ja argumenteeritult vestelda;
- on veendunud selles, et klient, kellel puudub süvateadmised tarkvarast, saab aru, mida tema soovid võivad kaasa tuua;
- pakub välja variante, kuidas lahendust väiksemate osadena juurutada, et esialgne tulemus kiiresti üle anda.

Riskide juhtimisel on oluline kommunikatsioon ja eeskätt mõlema meeskonna projektijuhtide vahel. Kui tekib probleem, siis kõige valutum viis riske maandada on sellest teist poolt kohe teavitada. Projektis tekivad paratamatult pinged, ent ei tohi unustada, et kliendi ja partneri vahel on partnerlus-, mitte vastandumissuhe.

Suurim risk tarkvara juurutamisel on, et lahendus ei vasta kliendi vajadustele. Seepärast võiks partner teatud juhtudel alustada lihtsama, mitte kõige keerukama funktsionaalsuse realiseerimist. Kuna äriprotsessid muutuvad agiilselt, võiks ka

projekti teostada agiilselt. Samas on oluline, et äriprotsessi omanik koostöös peakasutajaga kaardistab projekti alguses kogu muudetava protsessi. Lääbimõtle mata protsesside põhjal tehtav agiilne juurutus võib tuua kaasa projekti tähtaegade edasilükkumise ja algsest suurema eelarve.

Kõige suurem kitsaskoht on projekti meeskonna aeg. Kas igapäevatöö kõrvalt on üldse võimalik projektiga tegeleda? Üks



viis seda riski maandada on peakasutaja ja/või võtmekasutaja töö ajutine delegerimine, et tal oleks võimalik täielikult projektile pühenduda. See tagab lisaks projektitööde paremale kvaliteedile ka selle, et kliendil on majas inimesed, kes oskavad nõustada ja koolitada teisi kasutajaid.

Mida tähendab projekti käigus toimuv muudatuste juhtimine?

Projektiga kaasnevate muudatuste juhtimine kliendi organisatsioonis on põhiliselt peakasutaja, kuid ka äriprotsesside omanike vastutus.

Muudatuste juhtimisel on vaja läbi mõelda, keda see projekt ettevõttes puudutab. Inimestele ei meeldi üldiselt mugavustsoonist välja tulla. Projektiga võib kaasneda hirm, kas ollakse ettevõttele vajalik ka pärast protsessi automatiseerimist. Kas tehtud töö pole seni väärtuslik olnud? Äriprotsesside omanike ja peakasutaja ülesanne on koos töötajate otsese juhiga sellised murekohad läbi arutada ning vajadusel inimestega rääkida. Vastasel korral tekib oht, et töötajad ei löö projektis kaasa või hakkavad halvimal juhul vastu töötama.

Äriprotsesside omanikud kui ühed muu-

datuste elluviijad peavad olema projekti algusest lõpuni kaasatud. Protsessi tuleb kaasata ka juhatuse liikmeid (juhtrühma liikmetena). Siis saadakse aru, miks ja kus toimuvad kokkulepitud lahenduses muudatused, kuidas need mõjutavad projekti eelarvet ja tähtaega.

Millised on kõige olulisemad kommunikatsiooniviisid?

Kõige olulisemad on regulaarsed kohtumised nii oma meeskonnaga kui ka kliendi ja partneri meeskonna vahel. Vastates avatult küsimustele, miks ja kuidas, vähenevad projekti ja muutustega seotud pinged. E-kirja teel, Skype'is vms ei ole võimalik kõiki nüansse edasi anda. Kohtumiste memodesse on mõistlik lühidalt kirja panna kokkulepped ja vastutajad.

Kui projekti käigus seistakse silmitsi keeruliste valikutega, on oluline, et otsustega ei viivitataks. Tegemata otsuste tagajärg võib olla, et juurutatud lahendus ei vasta seotud eesmärkidele ja tegelikele vajadustele.

Projektijuhtid peavad omavahel suhtlema regulaarselt ning probleeme tuleb lahendada töö käigus. Partneri projektijuht ei oodata ainult administreerimist, vaid ka sisulist tarkvara tundmist ning kliendi äriprotsesside mõistmist.

Juhrühma kohtumised, kuhu üldjuhul on kaasatud kliendi juhatuse liige, projektijuht ja/või peakasutaja ning äriprotsesside omanikud, on vajalikud eriti siis:

- kui tekivad probleemid, mida projektijuhtid omavahel ei suuda lahendada;
- kui on tarvis langetada kriitilise tähtsusega otsuseid.

Projekti staatuse info peab olema kliendile reaalselt kättesaadav. Staatuse näitab, mis on tehtud, mis tegemisel ja mis ootab ees. Uue tarkvara käivitamise järgnevad päevad on kriitilised, seepärast peavad kõik asjaosalised olema kiiresti kättesaadavad.

Kui alustate ettevõttes tarkvara juurutamisega, siis on adra seadmiseks vaja püstitada konkreetsed eesmärgid, teha selgeks ja leppida kokku rollide jaotus ning leida iga rolli täitma õige inimene. Kündmisel ehk projekti edukal elluviimisel on võtmeks avatud ja silmast silma suhtlus nii ettevõtte sees kui projektimeeskondade vahel.

Efektiivne projektettevõte.

KUIDAS SEDA SAAVUTADA?

Harti Piiskop,
BCS Itera peakonsultant



Ruslan Dadelov,
BCS Itera konsultant



Külli Rebane,
BCS Itera projektijuht



Valdkonnast sõltumata on projektettevõtete peamiseks murekohaks kaupade ja inimressursside süsteemne haldamine. Appi tuleb Dynamics NAVi projekti-moodul. Kirjutavad Harti Piiskop, Ruslan Dadelov ja Külli Rebane.

Juurutada majandustarkvara projektide ressursside haldamiseks on lihtne, kui selle käigus lepitakse kokku ka uued töövood ning projektipõhise info sisestamise detailsus. Ühtlustatud äriprotsessid ja struktureeritud info võimaldavad projekti-meeskonnal ja juhtkonnal näha reaalaajas projektide tasuvust, omahinda ja müügi-marginaale ning teha pädevaid müügipakkumisi.

Väljakutsed

Nüüdisaegne majandustarkvara võimaldab hallata kõikkvõimalikke keerukaid projekte. Kuid projektettevõtete peamine väljakutse ei ole majandustarkvara võimekus, vaid kokku lepitud optimaalse info sisestamise töövoog ja hilisem info kasutamise oskus müügi-etapis.

Kui äri läheb hästi, on töötajatel raske aru saada, miks tuleb majandustarkvaras projektipõhist infot sisestada rohkem kui parasjagu hädavajalik. Lühiajalistele projektidele, mis püsivad eelarves ja ajakavas, pole keerukas teha otseste tulude ja kulude ülevaadet. Seevastu pikemate ja keerukamate projektide puhul on oluline, et finantsinfo projekti otseste tulude ja kulude kohta on kättesaadav kõigile meeskonnaliikmetele ühtses andmebaasis.

Lisaks otsestele kuludele on projektla-hendusi pakkuvast ettevõttes vaja näha ka üldkulude jaotust projektide lõikes. Arenevas äris peetakse majandusarvestust sageli Excelis või muus sellises süsteemis ning üldkulude jaotamisel ja projektide tasuvuse arvutamisel kasutatakse dubleerivaid meetodeid. Ehkki kui finantsinfo on mitme erineva süsteemi vahel killustatud, on tervikpilt projekti tasuvusest lünklik, aruandlus moonutatud ning tulevikuprognoside või müügipakkumiste tegemine oletuslik.

Projektettevõttes, kes müüb töötajate ressursi teenusena, on oluline tagada, et tööjõukulud oleksid erinevate projektide vahel võimalikult täpselt jaotatud. Sõltumata sellest, kas töötajale makstakse fikseeritud kuutasu, tunnipalka või tulemustasu, on sageli tarvis kajastada ühe

Projekttegevõtete probleemid:

- projektide arvestus erinevates süsteemides
- erinevad tasuvusarvutused projektide lõikes
- ebatäpne üldkulude jaotus
- lünklik aruandlus
- ühtse andmebaasi puudumine
- ebapiisav ülevaade projektide valmidusastmest
- spekulatiivsed prognoosid ja valed müügiotsused

isiku palgakulu ja tööaega mitme erineva projekti vahel. Kui ettevõtte kasutab tööaja ja palgakulu arvestuseks mitut erinevat süsteemi, võib tööjõukulu ja -aja jagamine erinevate projektide lõikes muutuda omaette probleemiks. Mida suurem osa palga ja tööajaarvestuse infot on kajastatud Dynamics NAVis, seda täpsemini on võimalik jagada tööjõukulu ja tööaega projektimoodulis erinevate projektide vahel.

Ostuarvete ja laoliikluse käsitlemine majandustarkvaras on oluline, kui projektide raames müüakse lisaks teenusele ka kaupu. Tekkepõhiselt kajastatud kaup näitab selgelt, mitu ühikut kaupa on ostetud ja müüdnud, tagab täpse laovarvestuse ning võimaldab jälgida projektipõhist kaubamüügi tulusust. Ettevõttes on oluline, et iga projektijuht haldaks oma projekti ostusid kokkulepitut protsesside ja reeglite raames majandustarkvaras.

Lahendused

Et lahendada projektide tasuvusarvestuse probleeme, tuleks ettevõttes esmalt leppida kokku struktureeritud ostu-, müügi-, lao-, hooldus- ja finantsprotsessid ning ühtlustada info sisestamine. Ettevõtte, kes soovib kasvada, peab suurendama ka projektide finantsinfo haldamise võimekust. Liiga vähe infot või liiga vähese detailsusega info ning projektipõhise tasuvusarvestuse puudumine viivad pikas perspektiivis valede otsusteni.

Projektlahenduste ettevõttes on info tarbijateks lisaks juhtkonnale ka otsesed projektide meeskonnaliikmed või projektijuhid. Nende töö tulemuslikkusele on olu-

line, kuidas ja millist infot majandustarkvara projektide kohta kuvab. Kokkulepitud ühetaolised info sisestamise põhimõtted ja protsessid võimaldavad NAVis hästi analüüsida, millised projektid on toonud tulu ja millised ressursid loovad projektides suurimat väärtust või kui tasuv on olnud projekti raames kauba müük.

Et jälgida projektide valmidusastet reaajas, peavad äriprotsessid toetama projektidega seotud tulude ning kulude tekkepõhist kajastamist majandustarkvaras. Detailsed sisendandmed võimaldavad mõõta kõiki projekte reaajas nende tasuvuse ja kulutatud aja efektiivsuse lõikes. Tekib ülevaade tööjõu hõivatusest, kliendi poolt arveldatud ressurssidest ning projekti valmidusest reaajas.



Majandustarkvara mobiilis

Projekttegevõtte, kes kaalub majandustarkvara ning töövoogude uuendamist, peab kindlasti arvestama sellega, et lahendust oleks mugav kasutada. Kaasaegne tehnoloogia võimaldab majandustarkvarasse infot sisestada mobiilsete rakenduste abil. Niisugused rakendused on eriti käepärased töötajatele, kellel on vaja iga päev tööobjektilt lahkumata näiteks oma töötunde erinevate projektide vahel kirja panna.

Mooduliülene laovarvestuse funktsionaalsus tagab hea ülevaate projektidega seotud kaupadest. Võimalus reaalseid kaubavajadusi sisestada parandab kaupade tellimise täpsust projektide lõikes. Kokkulepitud käsitus kindlustab, et kaupa ei tellita lattu liiga vara ega liiga hilja ning tellimusi esitatakse vaid kindlatele partneritele. Majandustarkvara võimaldab ka keskselt

koondada projektijuhtide tellimusi kaubale, mille hind sõltub tellitavast kogusest.

Kokkulepitud äriprotsessid, projektide info struktuursus ning täpne andmebaas aitavad kaasa uue analüütilise taseme tekkimisele. Sel juhul on juba eos võimalik vältida finantsilisi või mahulisi hälbeid ja juhtida teadlikumalt projekti konkreetset tööloiku. Kui informatsioon projektide kohta on kogu aeg ühest allikast kättesaadav, paraneb ettevõttes kommunikatsioon ja vaidlusi andmete üle ei teki.

Lisaks eelnevale aitab NAVi projektimoodul hoida silma peal kõikide projektide ja pakkumiste staatustel. Projektijuhtidele, kellel on tarvis hallata paljusid käimasolevaid müügiprojekte ning õigeks ajaks klientide soovidele reageerida, on see funktsioon suureks abiks.

Läbimõeldud äriprotsesside ja majandustarkvaraga saavutatavad kasud:

- ühtne andmebaas reaajas kogu aeg kättesaadava infoga
- ülevaade projektide valmidusastmest
- võimalus juhtida erineva staatusega projekte ja müügipakkumisi
- õigeaegne reageerimine hälvetele
- ülevaade projektide tasuvusest
- projektide suurenev kasumlikkus
- efektiivsem projektijuhtimine
- täpsemad müügipakkumised

Magento veebipoe ja Dynamics NAVi integratsioon Klicki näitel



Katrin Peo,
Vaimo turundusjuht

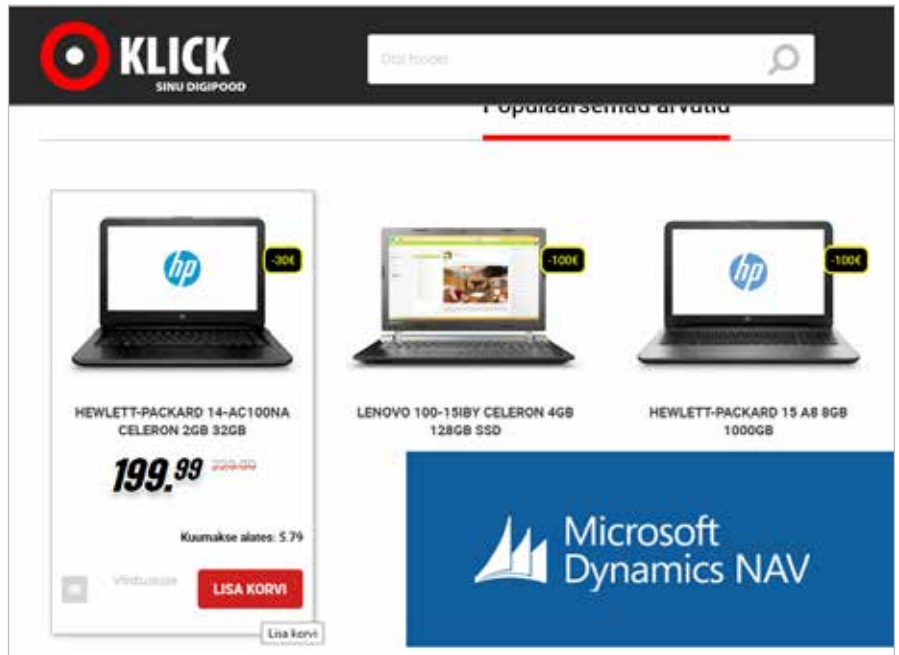
JUBA
JALAS!

Enne kui digikaupade jäekett Klick otsustas oma e-poodi uuendada, töötas nende veebipood Magento Community platvormil. Magento valiti e-äri platvormiks just seetõttu, et see on tuntud ja laialt kasutatav ning seda toetavad arendajad üle kogu maailma. Ent siis otsustati täiustatud Magento Enterprise'i platvormi kasuks. Klicki kogemusest kirjutab Katrin Peo.

Kui ettevõtte soovib arendada väga spetsiifilist veebipoodi, on Magento mitte ainult jätkusuutlik, vaid ka paindlik. Näiteks kui platvorm ei täida kõiki vajadusi, siis saab seda kergesti laiendada. Kahjuks ei sisalda vabavaraline Magento Community platvorm integratsioone ja seetõttu pidid e-poega tegelevad Klicki töötajad nii ettevõtte taustsüsteeme kui ka Magentot käsitsi uuendama. Ettevõtte

Klick Eesti

Klick müüb sülearvuteid, nutitelefone, digikaameraid, printereid ning muid digitooteid. Ta on Eestis tegutsenud juba aastast 1996, praeguseks on see suurim digikaupade jaekett. Klickil on Eestis üle 21 jaemüügipoe – firma sõnul on peamine kasvu põhjus digipoe lai tootevalik, kus on esindatud parima kvaliteediga kaubamärgid.



kasvades muutus see aga ebapraktiliseks ja tülikaks. Kui Klick avaldas soovi uuendada oma veebilahendust koos Magento juurutuspartneriga Vaimo, otsustati Magento Enterprise'i platvormi kasuks. See on Magento e-äri platvormi täiustatud versioon ning pakub mitmeid integratsioonivõimalusi.

Klick soovis vähendada käsitööd ja luua uue veebilahenduse, millel oleks lihtne ja stiilne veebidisain ning mis oleks dünaamiline ja kergesti hooldatav. Kuna Magento saab integratsioone teha paindlikult, võis BCS Itera, kes on Klicki tarkvara juurutuspartner, või ERPi tarkvara mistahes teenusepakkuja kasutada kas rakendusliidest Magento API või luua kliendispetsiifilisi integratsioone.

On oluline mainida, et kui luua integratsioone erinevate süsteemide vahel, pole tehnilised detailid ainukesed olulised komponendid. Esmalt peavad mõlemad projekti osapooled panema paika äriprioriteetid ja eesmärgid. Vaimo tiimi sõnul on väga oluline teha detailne vajaduste analüüs, et saada aru, mida peavad erinevad osapooled tegema. Klick, Vaimo ja BCS Itera osalesid töögruppides, mille tulemusel loodi mitmeid andmete integratsiooni voogusid. Enne tehniliste töödega alustamist pani projekti meeskond paika kindla integratsiooniprotsesside juurutamise kava.

BCS Itera teeb Klickiga pidevat koostööd

ja oli ka Magento Enterprise'i juurutamise projektiga tihedalt seotud. Nad ehitasid Klicki ERP-süsteemile Dynamics NAV LS Retaili uued API-d ja pakuvad Klickile endiselt tuge. BCS Itera juurutas efektiivselt uued veebiteenused ja Vaimo rajas Klicki integratsioonid eksklusiivse integratsiooni aluse moodulile.

Klicki endine e-kaubanduse veebilahendus näitas, et platvorm on vaid üks osa edukast e-poe juurutamise projektist ning juurutamine ise ja klienditugi on ülimalt olulised, et projekt oleks edukas.

Vaimo arendas Klickile uue ja dünaamilise digipoe, mida on lihtne hooldada, mis sisaldab mitmeid funktsioone ning tagab lõppkliendile parima kogemuse. Klicki toodete andmed on keerulised ja sisaldavad palju atribuute. Nendega nähti projekti käigus palju vaeva, et lõppkasutajal oleks lihtne võrrelda tooteid ja tooteandmeid.

Selged võidud

Mitmed integratsioonid erinevate süsteemide vahel tagavad selle, et Klicki töötajatel on kerge muuta veebilehtede sisu, hallata turunduskampaaniaid ja uuendada tooteid. Magento Enterprise'i integratsioon Microsoft Dynamics NAVi äritarkvaraga reguleerib tooteid, tellimusi ja laoseisu ning integratsioon liisingumoodulitega (osalised maksed) Uno + Elion, kus Uno on integreeritud digitaalalkirja teenusega, tagab isikliku

turvalisuse. Uus veebipood sisaldab Eesti pangalinke, EstCardi ja ettemaksu meetodeid koos Eesti tarne teenustega, kaasa arvatud Smartpost ja Omniva kullerteenus.

Kuna toodete andmed on detailsed ja sisaldavad erinevaid atribuute, pidi Vaimo tagama, et lõpptarbijal oleks lihtne võrrelda tooteid ja nende andmeid. Vaimo ehitas Klickile ka kliendispetsiifilise kaupluseleida, mis juhiks Klicki veebipoe külastajaid Klicki kauplustesse. Juurutatud veebilahenduse lisafunktsioonides on ka Vaimo Content Management System ja Klevu otsingumootor.

Lõpetuseks. Kogenud projektijuht, kes mõistab firma e-kaubanduse visiooni, on eduka e-kaubanduse projekti elluviimisel äärmiselt oluline. Klicki projektijuhil on põhjalikud teadmised e-kaubandusest, Klicki ERP-süsteemist ja Magentost ning ta selgitas Vaimole ja BCS Iterale täpselt ettevõtte e-kaubanduse eesmärgid.

Tulemuseks on suurepärase e-pood, mis pakub tarbijale lihtsat liiklemist ostlemisel. Teisalt on ülimalt oluline, et tooteinfo nagu laoseis, hinnad, pildid jne tuleks ERP-süsteemist ilma topelt halduseta. Kliendi rahulolu jaoks on tähtis ka, et ostud, laekumised ja tarded liiguksid kohe otse ERPi ning kaupmees suudaks pidada antud lubadusi.

OSTUPROTSessi PARIMAD
PRAKTIKAD:

kuidas 99,9%-lise
tõenäosusega
kulusid kokku
hoida



Viljar Käärt,
BCS Itera jaekaubanduse
peakonsultant

Kui tahad ostuprotsessi kiirendada, laovarusid täpsemini planeerida ja neid protsesse automatiseerida, siis tasub sul seda artiklit lugeda. Järgi artiklis kirjeldatud soovitusi ja hoida 99,9%-lise tõenäosusega kulusid korralikult kokku. Tekkis huvi? Kirjutab Viljar Käärt.

Juuruta ja võta kasutusele LS Retaili varude planeerimise funktsionaalsus

LS Retaili varude täiendamise moodul muudab oluliselt lihtsamaks järgmised tööloigud.

1. Sisseost

Moodul pakub vastavalt kauba või kaubagrupi põhiselt kirjeldatud reeglitele soovituslikke ostukoguseid, mille kinnitamisel

luakse süsteemi automaatselt ostutellimused hankijate lõikes. Ostukogused võivad põhineda näiteks keskmisel kaupluste müügil või vastavalt seadistatud minimaalsetel või maksimaalsetel kogustel. Koguste arvutamisel võetakse arvesse:

- kampaaniate tarbeks planeeritud koguseid;
- kauplustepõhiselt määratud varude täiendamise reegleid;

- kauba vajadusi variantide (nt suurus, värv) lõikes;
- planeerimisprotsessis osalevate kaupade koguseid kesklaos ja kauplustes;
- planeerimisprotsessis osalevate kaupade koguseid sissetulevatel ja väljaminevatel dokumentidel (nt olukorras, kus kaup on juba ostutellimusel ja oodatakse tarnet, ei pakuta kogust uuesti ostusoovituseks välja).

2. Kauba jaotamine kauplustesse

Süsteem pakub töölehel välja kogused, mida erinevatesse kauplustesse jaotada. Tulemuse kinnitamisel luuakse automaatselt kesklaost siseliikumisdokumendid kaupluste lõikes.

Võidud:

- lihtsam ostuprotsess;
- optimaalsed laovarud;
- vähem käsitööd ostutellimuste loomiseks ja jaotusdokumentide genereerimiseks.

Kasuta elektroonilist dokumentide vahetust

Tellimuste ja arvete vahetamiseks hankijatega saab kasutada elektroonilisi kanaleid. Kui võimalik, siis tasuks võimalikult palju hankijaid suunata Telema või Edisofti kanalitesse, et peaks võimalikult vähe arendama otselinke. Samas ei maksa peljata ka otselinkide arendamist, sest enamik välismaiseid hankijaid Eesti EDI operaatoreid ei tunnista, kuid pakuvad ise otseliidestuste võimalust. Nende liidestuste investeeringute maht võib alguses tunduda küll suur, aga pikemas perspektiivis saadav võit ületab mitu korda algsed kulud. Kui ERPi soovitakse arendada palju erinevaid liideseid, oleks tark nende kasutusloogika suruda ühte raami, mitte teha iga liidese jaoks erilahendust.

Võidud:

- oluliselt väheneb aeganõudev info liigutamise e-kirja või telefoni teel;
- ERPi süsteemis on alati värsked ostutellimuste info, sest neid ei sisestata tagantjärele.

Pane hankijad enda ettevõtte varusid jälgima – kasuta VMI

VMI – mis ja miks?

Paljud hankijad pakuvad võimalust, et jälgivad sinu ettevõttes ise oma toodete laoseise ja vastutavad kaupade tarnimise eest. Selleks on vaja ettevõttel teha järgmist:

1. leppida hankijatega kokku, milliste toodete ja milliste reeglitega võivad nad kaupu tarnida (kogused, hinnahälbed jne);
2. kui võimalik, siis muuta dokumendivahekus elektrooniliseks;
3. luua VMI hankijatele võimalus saada enda kaupade laoseisu ja müügi kohta infot. Selleks kasutada EDI operaatorite võimalusi, nt Telema, või luua ligipääs eelmainitud infole veebis töötava aruandluskeskkonna kaudu.

Võidud:

- ostjate töömaht väheneb tunduvalt;
- sõltuvalt kokkuleppes hankijatega saadakse optimaalsemad laovarud.

BCS Itera klient, kes hiljuti sellise lahenduse juurutas, kinnitas, et kolme kuuga kasvas käive ligi 25%.

Automatiseeri arveldamisprotsess

Kaupade liikumise kõrval ei maksa kindlasti unustada arveldamisprotsessi. Automatiseerimine vähendab oluliselt raamatupidamise koormust. Selleks on otstarbekas juurutada liides, mis võimaldab elektrooniliste ostuarvete kaudu impordi NAVisse. Kauba tarneridade sidumiseks kasutatakse valdavalt kahte praktikat:

1. Kui hankijad viitavad elektroonilise ostuarve ridadel ettevõtte ostutellimuse ja tellimuse rea numbrile, siis saab teha

üks ühele sidumised tarne- ja arveridade vahel.

2. Kui hankija ERPi ostutarvel tellimuse ja rea numbrile viitamist ei võimalda, siis toimub arveridade sidumine alates kaupade vanimatest arveldamata tarneridadest.

Tulemuseks on ERPi importimisel loodud ostuarved, mille ostjad või raamatupidamine viseerivad ja kinnitavad.

Võidud:

- ostjate ja raamatupidajate käsitöö väheneb tunduvalt, sest enam pole vaja käsitsi arveid luua;
- arveldamisprotsess muutub oluliselt kiiremaks, mis tähendab, et kaupade omahinnad saadakse ERPis võimalikult kiiresti õigeks ja ärianalüüsis joonistuvad kohe välja toodete õiged müügikatted.

Kokkuvõtteks

Kõige suurem võit saavutatakse siis, kui kõik eelmainitu võetakse kasutusele võimalikult paljude erinevate hankijate ja kaupade puhul. Lõppkasutaja jaoks peab ostuprotsess töötama võimalikult ühes süsteemis, näiteks ostutellimuse saatmisel hankijale ei pea tema teadma, kas see liigub Telema või hoopis otselinki kaudu. Kõik peab toimima taustal automaatselt.

Julget pealehakkamist protsesside automatiseerimisel ja liidestamisel!



Lahendus, mis mõistab **rendiettevõtte** vajadusi

Rendiettevõtete esmasteks vajadusteks on saada kiire ülevaade seadmete asukohast ja rendi kestusest, järjepidamine seadmete hoolduse üle ning rendiseadmete täienduste paindlik käsitlemine. Dynamics NAVi rendilahendus võimaldab paari inimese abil hallata tuhandete seadmetega varaparki, olgu tegemist kohvimasinatega, autode, abivahendite või ehitustehnika rendiäri.



Helen Michaels



Rain Raadla,
BCS Itera konsultant



Meelis Puss,
BCS Itera peakonsultant



Külli Rebane,
BCS Itera projektijuht

Ettevõtte, kelle klientide arv küündib tuhandeteni ning kes haldavad suurt rendiseadmete parki, peavad väga oluliseks seadmete väljarentimise kiirust ja operatiivsust. Meeldiva kliendikogemuse loomine algab rendiäris juba lepingu sõlmimise hetkest.

Dynamics NAVi rendilahendus võimaldab kanda süsteemis defineeritud rendiseadmete info vaid mõne sekundiga eeltäidetud lepingule ning näiteks lennujaama autorenti klient kogeb meeldivalt sujuvat teenindust, kui lepingu sõlmimine võtab aega vaid mõne minuti.



Korduvaid rendiperioode või seadmete muudatusi võimaldab NAV kergesti hallata olemasoleva lepingu raames. Ilma lepingut katkestamata saab süsteemis lisada uusi rendiseadmete ridu ja hõlpsalt hallata ka aastaid kestvaid perioode. Näiteks tööriistade või isiklike abivahendite rentnikud on tihti püsikliendid, kelle teenindamisel on rendisuhete muudatusi kiiresti käsitlev funktsioon suureks abiks.

Lepingute haldus hoiab järje peal ka kõige keerukamad rendisuhetud ning teavitab kasutajat lepingu lõpetamise võimalusest kohe, kui rentnik on tagastanud viimase renditud seadme ja arveldanud.

Juriidilisest isikust rentnike teenindamisel tuleb arvestada nende sooviga rentida seadmeid mitme volitatud esindajaga mitmetele objektidele ja sageli korduvalt. Selliste kliendisuhete hõlbustamiseks on rendilahenduses autoriseeritud isikute kontrolli funktsioon.

Arveldamise võimalused

Erinevate arveldamistsükli haldamine ilma majandustarkvarata on rendiäris suur väljakutse. Kui rentnike on palju, peab rendiettevõtte olema valmis pakkuma paindlikke arveldamisvõimalusi vastavalt rendiperioodi pikkusele ja kliendi soovile. NAVi rendilahendus võimaldab määrata erinevaid arveldamistsükleid, millest levinumad on tunni-, päeva- ja kuurent. Reaalselt töötatud tunnid saab NAVi rendilahendusse sisse lugeda rendimasina loendurilt. Vastavalt kliendi soovile saab teha üksikuid arveid ja koondarveid neile, kes rendivad mitmeid seadmeid erinevatel objektidel.

Rendiettevõttele, kes rendib koos seadmetega ka tarvikuid, on abiks võimalus arveldada eraldi tarvikute eest, olgu need teemantkettad, liivapaberid või muu. Nii näiteks saab tööriistalaenus mõõta tarvikud väljarentimise ning tagastamise hetkel ning kliendiga arveldada reaalselt kulunud osa.

Hinnaliste seadmete, näiteks ekskavaatorite, ehitusmasinate või autode rentimisel peab ettevõtte targalt planeerima tagatisraha ja rendikindlustuse arveldamise korra. Majandustarkvara aitab seda süsteemselt käsitleda, näiteks protsendina rendihinnast või kokkuleppelise summana. Rendilahendus võimaldab süstematiseerida tagatise suurust ja määrata, millistele seadmetele seda rakendatakse.

Tulevasi rendiperioode aitab pikalt ette planeerida rendikalender. See funktsionaalsus näitab lihtsalt ja ülevaatlikult rendiseadmete saadavust, rendiperioode ja tagastamise aega. Näiteks kui ehitusfirma teab, et kahe kuu pärast läheb tarvis teatud tüüpi ekskavaatorit, saab rendiäri masina rentnikule ette broneerida.

Hoolduste planeerimine ja funktsionaalsuse testid

Seadmete ümberkomplekteerimine ja remont on igapäevased väljakutsed sõltumata sellest, kas tegemist on autosid, tööriistu, joogiautomaate või ehitustehnikat rentiva ettevõttega. Tarkvara aitab hallata ülevaadet nii remonti vajava seadme asukoha, transpordi, asendusseadme kui ka töötajate kohta, kes on määratud seadet parandama.

Sarnaselt aitab NAV planeerida regulaarset hooldust näiteks iga 5000 km või 1000 töötunni järel. Korralise hoolduse pla-

neerimine ja laoinfo reaalajas kättesaadavus on tähtsad olukordades, kus hoolduse ajaks tuleb kliendile viia asendusseade või lattu tellida hoolduseks vajaminevaid varuosi.

Rendiseadmete töökindluse kontroll enne rendile andmist on usaldusliku kliendisuhete hoidmise alustala ja näiteks ehitusmasinate korrasoleku kontroll aitab tagada, et masin ei põhjustaks ehitusobjektile õnnetust. Majandustarkvaras kirjeldatud funktsionaalsuse testide juures on kasutajal võimalik määrata, kas need sooritatakse enne seadme väljarentimist või tagastamisel.

Renditegevuse analüütika

NAVi rendilahendus salvestab renditegevuse kohta palju teavet, mis annab äri kohta head juhtimisinfot. Müügikäivete või krediidi aruandlus aitab juhtida igapäevaseid müügitegevusi ning hoida häid kliendisuhet, tagades samal ajal krediidikontrolli. Analüütiliste aruannetena saab luua renditeenuste kasumlikkuse vaadet, kui majandustarkvaras on loodud seos müügiinfo ja rendiseadmete soetusmaksumuse vahel.

NAVi rendilahendus muudab väljakutsed võimalusteks:

- ülevaade renditegevuse kasumlikkusest
- klientide kiire ja efektiivne teenindamine
- paindlik lepingute haldus
- mitmeid võimalusi pakkuv arveldus
- rendikalender – ülevaade seadmete saadavusest, asukohast, rendiperioodidest
- mugav rendiseadmete hoolduse haldamine
- võimalused optimeerida varuosade laaseisu

Kuidas muuta ladu efektiivsemaks?



Erki Rebane,
BCS Itera projektijuht





(C) BALONCICI DREAMSTIME.COM

Traditsiooniliste ettevõtete bilansis kajastub ladu reeglina ühe suurima varana. Samas teame, et varade tootlikkus on otseselt seotud ettevõtte ärieduga. Kuidas muuta ladu efektiivsemaks, kirjutab Erki Rebane.

Lao efektiivsuse tõstmine peaks olema alati iga ostu- ja laojuhi prioriteet. Aga milline on selleks kõige efektiivsem viis? Nii mitme muutuja puhul nagu tööjõu planeerimine, töökoormus, ajakava, kolmandad osapooled tarnijatena (kelle üle on tavaliselt kõige vähem kontrolli), laohaldus ja tarnekiirus on keeruline välja valida just seda esmast valdkonda, millele keskendumine tagaks parima efektiivsuse kasvu. Kui asuda ümber korraldama kõiki muutujaid korraga, siis võib soovitud efektiivsuse kasvu asemel tekkida hoopis segadus ja tõhusus langeda.

Millist alustada?

Esiteks, parandada ei saa midagi, mida ei ole mõeldud ja eesmärgistatud. Küsi endalt, kas sinu laos kasutatav tarkvara salvestab ja haldab kriitilisi mõõdikuid. Kas tead tarnitud tellimuste kulu, kulu pakkeühiku või tarnerea nappimise kohta? Kuidas on võimalik määratleda soovitud tulemust, kui pole teada, millisel tasemel liikumist alustame? Mis on erinevate vigade hind? Milline on kord juba kliendile tarnitud tellimuse tagastamise kulu?

Lao tootlikust saab parandada ainult siis, kui on teada, millised on kriitilised mõõdikud, milline on stardipositsioon ja püstitatud eesmärk. Ja kui on selge, kuidas mõõta personaalset tööpanust ühise eesmärgi saavutamiseks. Kui nendele küsimustele on vastatud, siis edasi on juba lihtne: juuruta laohaldussüsteem (WMS – *Warehouse Management System*), mis on kohandatud ettevõtte unikaalsete vajadustega sobivaks.

Hästi läbimõeldud laohaldussüsteem, mis võimaldab arendada eraldiseisvaid tööprotsesse, seada ümber laopinda või täiendada nappimise/pakkimise tehnoloogiat, aitab optimeerida asukohtade täiendamist kogu laos ning säästa palju aega ja tööjõudu. Võimaldades reaajas pidevalt jälgida kõiki laotegevusi, koondab laohaldussüsteem kogu info, mida on vaja, et lao tootlikkuse efektiivsust kontrollida ja parandada.

Suurendab efektiivsust

Majandustarkvara (ERP) koos hästi integreeritud laohaldussüsteemi mooduliga lubab parandada lao efektiivsust, soovitades parimat võimalikku teekonda või nappimise/ladustamise meetodit. Lisaks sellele loob süsteem automaatselt nappimise töölehed, mida saab edastada mobiilsetele seadmetele, mis omakorda vähendab aja- ja paberikulu veelgi. Sellise ettevõtte ladu on puhtam ja „rohelisem“. Ribakoodi skannerite abil on võimalik parandada tehingute täpsust ja vähendada vigu nappimisel.

Tulemused, mis saavutati pärast seda, kui juurutati laohaldussüsteem koos mobiilsete seadmete ja ribakoodi skanneritega (BCS Itera kliendi näitel):

- Noppijate töö efektiivsus kasvas 50% (nii tooteid kui tükke)
- Noppijate arv vähenes kolme inimese võrra
- Vastuvõtjate töö efektiivsus kasvas 20%
- Vastuvõetud kaubad olid nappimiseks valmis varasema 1–3 päeva asemel 0,5–3 tunniga
- Tagastatud kaubad olid uuesti nappimiseks valmis varasema 2–3 nädala asemel 2–3 päevaga
- Ladustajate töö efektiivsus kasvas 50%
- Kadus vajadus ladustajate igakuise ületunnitöö järele
- Vähenes tööjõukulu
- Palju vähem vigu komplekteerimisel, topeltkontroll
- Kiiremad ja täpsemad inventuurid
- Kiirus, täpsus, tegevuste *online* registreerimine
- Kiirem kauba vastuvõtt ja tagastuste käitlemine



Madis Maripuu,
BCS Itera konsultant

Uued võimalused **tootmist** paremini planeerida ja korraldada

Tootmise planeerimine on justkui tootismooduli süda. Tootmine on säästlik siis, kui seda tehakse võimalikult väikeste kuludega ja lühikese ajaga vastavalt kliendi soovidele. Milliseid võimalusi tootmise planeerimiseks pakub Dynamics NAV, kirjutab Madis Maripuu.

Dynamics NAVi tootismoodul on juba mitu aastat võimaldanud tootmist automaatselt planeerida. Tootmise planeerimise programm koostab ostu- ja tootmistellimuste soovitusi, mis arvestavad:

- kliendi nõudluse muutumist,
- tootmisressursside nagu masinate ja tööjõu võimsust,
- sisendmaterjali saadavust.

Süsteem informeerib tootmise planeerijat põhilistest puudujääkidest, näiteks kui materjali pole piisavalt või ajaplaan ei ole

realistlik, sest ressursi pole tarvilikul määral. Informeeritakse teavituste kaudu, et planeerija saaks kiiresti otsustada, mida ja millal toota. Joonisel 1 on ekraanipilt tegevusteavitustest.

Tootmise planeerimine arvestab materjalide saldot laos, masinate ja seadmete jõudlust, vaba ajaressurssi (kalender) ning tootmistegevusteks saadaval olevat aega (kliendinõudlus). Tootmise planeerijal tuleb joonisel 1 esitatud teavitusi hinnata, korrigeerida ning kinnitada materjali ostu- ja valmistoodangu tootmistellimused. Tänu uuele Dynamics NAV 2016 versioonile on

Redigeeri - Plaanimistabel - DEFAULT - Default Journal

AVALEHT TOIMINGUD

Kustuta Teo Tegevustead... Arvuta regeneratiivplaan... Värskenda plaanmise rida... Teo tõrke logi Tellimuse jälgimine Teosta tegevustead... Kauba saadavus * Reserveeni Dimensioonid Kaubajälgimisread Komponentid Marsruutimine Värskenda Otsi

Nimetus: DEFAULT

Hoiatus	Nr.	Tegevustead	Aktsepteeri tegevustead	Algne lähtaeg	Tähtaeg	Alguskuupäev-kella...	Lõppkuupäev-kella...	Kirjeldus	Algne kogus	MPS korr...	Kogus	Vidatud tellimuse fik
Tahelepanu	T-KORK	Uus	<input checked="" type="checkbox"/>		8.06.2016	31.05.2016 8:00	7.06.2016 17:00	Kork		<input type="checkbox"/>	1	1 Ost
Tahelepanu	TOORMAHL	Uus	<input type="checkbox"/>		8.06.2016	7.06.2016 8:00	7.06.2016 17:00	Toormahl		<input type="checkbox"/>	1	1 Ost
Tahelepanu	TUHIPAKK	Uus	<input type="checkbox"/>		8.06.2016	5.06.2016 8:00	7.06.2016 17:00	Tähi pakend		<input type="checkbox"/>	1	1 Ost

Joonis 1. Näide planeerimise tegevusteavitustest

tootmist võimalik veelgi täpsemalt planeerida ja korraldada.

Mobiilne raporteerimine

Selleks, et tagada täpne planeerimine (minimaalne erinevus plaanitud ja tegelike koguste vahel), vajab planeerimissüsteem operatiivset sisendinfot nii tootmisest (valmistoodangu kogus tükides) kui ka laost (laoseis tükides). Uueks abivahendiks NAV 2016 versioonis on mobiilne raporteerimine, mis võimaldab võtta toodangu majandustarkvaras arvele väljundi tekkimise kohas.

AVALEHT

OneNote Teatised Lingid Värskenda Tühenda filter Otsi

Kuva manustatud Leht

Töövoo seadistus	Olek	Viimase muutmise kuup...
Tootmistellimuse käivitamine	Lõpule viidud	21.06.2016
Tala 44x145 5tk tellimine	Lõpule viidud	21.06.2016
Tala 44x145 5tk tarnimine	Lõpule viidud	21.06.2016
Valmistoodangu 5tk arvelevõtmine	Lõpule viidud	21.06.2016
Tala 44x145 5tk tellimine	Aktiivne	21.06.2016

Joonis 2. Ekraanitõmmis töövoo logist

Töövoogude juhtimine

Teine abivahend NAV 2016 versioonis on töövoogude funktsionaalsus. Töövoo käivitab mingi toiming, näiteks valmistoodangu arvele võtmine, ning lõpetab mõni teine toiming, näiteks uue sisendmaterjali tellimine. Töövoogudes jääb alles logi. Joonisel 2 on ekraanitõmmis töövoo logist.

Toon ühe näite töövoogude kasutamisest siselogistikas. Kui tootmistellimusel on valmistoodangu koguseks näiteks 100 jalgratast ja tootmisplaani järgi on vaja 100 jalgratast valmistada kahe päeva jooksul, siis peab tootmise planeerija tagama, et vajalikud komponendid on kogu aeg olemas. Selleks, et tootmoodul saaks automaatselt planeerida siselogistikat ehk komponentide tarnet laost tootmisesse, tuleb appi töövoog. Töövoog tagab, et komplekteerimise töökohale ei tooda korraga 100 raami ja 200 ratast, sest need võtavad palju ruumi, vaid just niipalju, kui sujuvaks tootmiseks on vaja, näiteks kümme.

Seega on optimaalse siselogistika jaoks vaja tootmistellimuse komponentide kogus tükeldada veelgi väiksemateks partiideks. Ja seda saabki edukalt teha töövoogude-



ga. Üks võimalikke algoritme on järgmine: kui monteeri raporteerib näiteks 10 ühiku valmistamisest, siis tekib lattu uus tellimus komponentide täiendamiseks. Kuni järgmise 10 jalgratta komponendid saavad, saab töötaja kasutada eelnevalt seadistatud puhvrit, mida jätkub niikaua, kuni uus materjal saabub. Kui töötaja läheb üle teisele tööle, siis tuleb tal olemasolev töö

lõpetada ja teavitada töövooga, et on vaja tarnida uued materjalid.

Timmitud tootmise (ingl *lean manufacturing*) oluline komponent on info visualiseerimine. Nimelt kui toode või komponent võib üsna nähtavalt läbi tootmise liikuda, siis teave toote või komponendi kohta on vaja eraldi visualiseerida. Toote peale vaadates ei tea me, kui palju seda komponenti on juba toodetud ning kas see komponent on järgmises etapis prioriteetne ehk ilma sellela võib tootmine seiskuda.

Töövood aitavad juhtida info liikumist ning timmida tootmist. Materjali liikumise haldamine töövoogude abil annab palju parema ülevaate materjalide siselogistikast, tootmine muutub sujuvamaks ja muudatuste tegemine töökorralduses operatiivsemaks.

Kuidas iga klient täpselt töövoogusid kasutama hakkab, vajab eelnevat täpsustamist. Alustada võib näiteks väärtusvoo mudeli disainimisest paberil, mille käigus kaardistatakse materjali ja info liikumine. Pärast seda on ka töövoogu lihtsam koostada.



Mihkel Nugis,
BCS Itera ärianalüüsi
konsultant-arendaja

Kaupmehe usaldusväärse määrab tarnekindlus.

KUIDAS SEDA MÕÕTA?

Kui lubame kaubad 24 tunni jooksul kätte toimetada, siis ei saa see olla vaid reklaaminõks, muidu ei ole sellel äril pikka iga. Tarnetähtaegade tagamiseks peame olema võimelised hindama oma võimalusi. Kuidas aitab ärianalüüsi tarkvara BI4Dynamics mõõta tarnekindlust, kirjutab Mihkel Nugis.

Ene kui lubame kaubad tähtjaks kohale toimetada, peame suutma mõõta, milline on olnud senine praktika. Tarneahela ühe lülina ei pea me mõõtma mitte ainult seda, kui kiiresti keskmiselt jõuab kaup meie laost lõppkasutajani, vaid ka seda, kui ruttu me ise suudame kauba oma tarnijatelt kätte saada.

See, kui tarne tähtjast kinni ei peeta, võib minna kalliks maksma. Siinkohal üks ere näide, mis juhtus ühe meie kliendiga mõned kuud tagasi. Ettevõtte tegeleb muuhulgas oma toodetud kaupade tarnimisega jaemüügiketi kauplustesse. Serveris, kus asub nende majandustarkvara, toimus süsteemi automaatne uuendamine. Protsessis tekkis tõrge, mille tulemusena jäi osa ühe kliendi kaubatellimusi sisse tulemata. Tõrge avastati kohe esmaspäeva hommikul, aga kahju oli juba sündinud, varahommikused

saadetised olid teele läinud ning vajalik kaup maha jäänud. Kuna tarnekindluse tagamine oli ettevõttel lepingusse sisse kirjutatud, siis esitas müügiketi omanik kopsaka trahvinõude, mis ületas mitu korda saamata jäänud saadetise väärtuse. Kahju, mis tekkis, ei olnud ainult rahaline – kannatada said ka osapoolte suhted ja usaldus.

Andmete kogumine

Küsimine, kui mitme päeva või tunniga keskmiselt oleme oma kliendile alates tellimuse esitamisest kauba kätte toimetanud. Sellele vastamiseks on vaja algandmeid, mille saame oma majandustarkvarast (ERP). Et mõõdetud tulemus kajastaks realsust, peavad algandmed olema sisestatud korrektselt. Kui müügitellimus sisestatakse ERPi, siis peab olema sisestatud ka tegelik kuupäev, millal klient tellimuse esitas. Näiteks kui klient saadab tellimuse e-kirjaga, aga programmi sisestatakse see päev või paar hiljem, siis võib majandustarkvara automaatselt määrata tellimuse kuupäevaks sisestamise kuupäeva, mis ei ole õige.

Kui kaup on laos olemas, siis kuulub mingi aeg saadetise ettevalmistamisele. Välja-
saatmise ajaline fikseerimine ei ole ena-

masti probleem. Kui kaup laos ei ole ning see tuleb omakorda hankijalt tellida, lisab see valemisse veel ühe muutuja.

Kui soovime täpselt mõõta aega, mis kulub tellimuse esitamisest kauba kättesaamiseni, siis tuleks fikseerida aeg, millal klient saab oma saadetise kätte. See on keerulisem, sest kättetoimetamise protseduur on tavaliselt süsteemiväline tegevus. Tihti on see posti- või kullerifirma ülesanne. Süsteem on võimalik seadistada nii, et kullerteenuse kasutamisel määratakse ära, kui pikk on kauba teeloleku aeg. See aeg liidetakse automaatselt saatekuupäevale hetkel, kui saateleht väljastatakse. Lisaks võib kullerteenuse kirjeldamisel täpsustada, kas nädalavahetused ja riigipühad võetakse arvesse või mitte.

Tulemuste mõõtmine

Kui ERP on seadistatud nii, et on võimalik koguda andmeid selle kohta, kui pikk on aeg tellimuse esitamise ja kauba kättesaamise vahel, saab hakata mõõtma keskmist müügi tarneaega. Kui mõõtmisi on tehtud pikema aja vältel, siis annab see pildi, kuidas selline mõõdik käitub ajateljel. Kas see on piisavalt stabiilne, et kliendile saab anda lubadusi?

Vaadates selle mõõdiku käitumist näiteks

kauba tarnijate ja tootjate lõikes, tuleb kohe välja, millise hankija kaupade kohaletoimetamise aeg varieerub rohkem ja millise oma vähem. Nüüd on võimalik kliendile päris hea tõenäosusega lubada, millal ta oma kauba kätte saab ja milliste kaupade puhul see lubadus kehtib.

Kui soovime kliendile 95%-lise kindlusega tagada, et ta saab tellitud kauba kätte lubatud kuupäeval, siis oskame keskmise tarneaja mõõdikut uurides leida, millise väärtuse juures on soovitud osa kogutarnetest jäänud lubatava aja sisse.

Lubadustest kinnipidamise jälgimine

Kui on paigas tingimused, mis ajaga saame kliendile lubada tellimuste täitmist, siis järgmine ülesanne on tagada, et nendest lubadustest peetakse kinni. Üks võimalik tarnekindluse hindamise mõõdik on suhtarv, mis näitab mitu protsenti saadetistest jäävad lubatud aja piiresse ja kui suur osa ületab tähtaega.

Nimetatud mõõdiku graafiline kujutamine annab visuaalse ettekujutuse tarnekindluse käitumisest ja trendidest. Anomaaliad selles graafikus näitavad, et midagi on vaja ette võtta, näiteks kui mõõdik läheneb piirile, mis ei ole enam vastuvõetav. Tuleb parandada kaupade laoseise, et vähendada sõltuvust hankija tarneajadest, või vahetada kullerteenust või kui vaja, muuta mõne tooterühma kättetoimetamise tähtaega lõdvemaks.

Ärianalüütika

Lisaks müügilähetuste analüüsi võimalustele on BI4Dynamicsi lahenduses olemas ka ostutarnete analüüsi moodul. Nagu ärianalüüsi lahendustele omane, on ka BI4Dynamicsi puhul võimalik analüüsida numbrilisi näitajaid üldisel ettevõtte tasandil, aga kui vaja, siis võime jälgida tarnekindluse mõõdikuid detailsemalt: kliendi, tarnija, kauba, ekspediitori, transpordimeetodi, osakonna või muus lõikes.

BI4Dynamics on mõeldud ERPi toodetele Dynamics NAV ja Dynamics AX. Toode sisaldab erinevaid mooduleid, mis katavad enamiku ERPi funktsionaalsusest: finantsanalüüs, ost ja müük, varud, tootmine, laohaldus, ostu- ja müügivõlgade analüüs.

Toote võimaluste kohta saab lähemalt uurida: www.bi4dynamics.com
BCS Itera on BI4Dynamicsi ametlik esindaja Eestis.



Joonis 1. Võrdlusgraafik näitab, et „Tarnija2“ puhul võime 100%-lise kindlusega lubada viiepäevast tarneaega, samas kui „Tarnija1“ puhul on selline kindlus väiksem



Joonis 2. Graafik näitab, kui suur osa tarnitud kaupadest (summat ja koguselt) on lähetatud õigel ajal vaadelduna ajateljel kvartaalse täpsusega



Joonis 3. Diagrammil on toodud klientidele tarnitud kogused kvartalite lõikes, eristatud õigeaegselt tarnitud kogused ja üle tähtaja tarnitud kogused

Muutused BCS Itera tootes **Palk-Personal**

Mõeldes klientide rahulolule ja vaadates tulevikku, oleme täiustamas **BCS Itera Palk** ja **Personali** lahendust Dynamics NAVile. Tegemist on terviklahendusega, mis annab võimaluse erinevatel osapooltel hallata lihtsalt ja detailselt personaliinfot.



Silja Kärbis,
BCS Itera Palk ja Personal tootejuht

Oh, oleks mul
nüüd ometi
Palk-Personal
lahendus...



Klientidelt oleme saanud tagasisidet, et kõige rohkem tuntakse puudust koolitusinfo haldamisest. Kasutajad on saanud koolitusinfot sisestada ka siiani, aga meie lahendus ei ole katnud kõigi klientide vajadusi. Seetõttu arendasime koolitusmooduli, kus on võimalik sisestada detailsemat koolitusinfot, pidada koolituskulude eelarvet ja koostada aruandlust: näiteks töötaja koolitused töötaja kaardil, koolituste loend, koolituseelarve loend, koolituseelarve võrdlus koolitustega jne.

Perekeskne personalilahendus

Et töötajate puudumisi saaks siduda töötajate lastega, lasime eraldi loendi „Töötajate lapsed“. Loend võimaldab ühtlasi koostada täpsemat aruandlust töötajate laste kohta. Näiteks kui on vaja teada, mitmele lapsele peab jõuluvana tooma aas-ta lõpus jõulupakid või kui mitu last läheb 1. septembril esimesse klassi.

Tööandjal on võimalik esitada igal kuul infot „Riigieelarvest puhkusetasu ja keskmise töötasu hüvitise taotlemiseks“ sotsiaalkindlustusametile, et sotsiaalkindlustusamet hüvitaks töötajatele makstud lapsepuhkuse, töövõimetuspensionäri lisapuhkuse, isapuhkuse, puudega lapse vanema lapsepuhkuse ja lapse toitmise vahe-aegade eest makstud tasud.

Siiani on programmi kasutajad pidanud need andmed koguma käsitsi. Vähendamaks käsitööd oleme arendanud programmi andmiku „Riigieelarvest puhkusetasu ja keskmise töötasu hüvitise taotlemiseks“, kuhu kogutakse andmed automaatselt.

Aitab tagada igapäevast äri

Töötajate korras ja õigel ajal uuendatud dokumendid tagavad, et ettevõtte toimib muretuks. See lahendus on eriti oluline ettevõttele, kus peab jälgima, et töötajate dokumendid (sertifikaadid, juhiloa, elamisloa, koolitused, tõendid jne) ei aeguks. Seoses vajadusega hallata paremini töötajate dokumentide infot, oleme teinud eraldi loendi „Töötajate dokumendid“. Kui töötaja dokument aegub, siis loendis kuvatakse dokument punases kirjas.

Siiaamaani on olnud võimalik infot dokumentide kohta sisestada töötaja kaardile, kuhu sai lisada ainult teatud liiki dokumente (pass, ID-kaart või juhiloa); teiseks võimaluseks oli teha eraldi loend töötajate erinevatest dokumentidest.

Hoiab silma peal töötaja arengul

Et arenguestlused on nii juhtide kui töötajate jaoks endiselt olulised, oleme arendanud arenguestluse moodulit. Arenguestluse moodul koosneb mitmest erinevast osast – oskused, kompetents, haridusinfo, tulemuskaart, eelnev töökogemus.

Oskuste, hariduse ja eelneva töökogemuse kohta on võimalik sisestada andmeid loenditesse, kompetentsi puhul on võimalus saata küsimustikud kaastöötajatele hindamiseks. Kogu eelkirjeldatud info kuvatakse kokku arenguestluse kaardile, kust võib juht võtta vajaliku info juba edasiste vestluste, hinnangute ja tegevuste aluseks.



Arenguestluse kaart on seotud veel koolitusmooduliga, et lihtsustada koolituste planeerimist.

Töötaja tervis

Peale töötajate arengu jälgimise on eriti oluline pidada silmas töötajate tervist. Valminud on töötervishoiu moodul, kus hallatakse infot töötaja tervisekontrollide, ohutegurite, tööõnnetuste, kutsehaiguste ja töökeskkonna kohta. Lisaks on võimalik saata töötajatele teavitust, kui töötaja peab minema tervisekontrolli.

Üks ja lihtne töövahend juhile ning töötajale

Et juhtidel oleks terviklik ülevaade töötajate kohta, oleme välja töötamas töötaja ja juhi portaali, kuhu kuvatakse kogu info töötajate kohta. Esimeses etapis oleme valmis saanud töötaja ja juhi portaali osa, kus kuvatakse kõigi töötajate andmed ja puudumised. Millised andmed töötaja ja juhi portaalil kuvatakse, on kasutajal võimalik enne seadistada.

Töötaja portaali ühe osana oleme planeerinud arendada puhkuseavalduste esi-

tamist ja töötaja võimalust sisestada töötunde NAVi mobiiliäpi kaudu.

Uute talentide jahtimine

Üha keerulisem on leida õigeid inimesi õigel ajal. Nii nagu enamikul ettevõtetel on potentsiaalsetest klientidest nimekiri, nii on juba ka osal ettevõtetest olemas nimekiri võimalikest töötajatest. Oleme oma arenduskavasse võtnud värbamismooduli arendamise, et oleks lihtsam hallata infot tööle kandideerivate inimeste kohta.

Muudatused palgalahenduses

Kui varem on BCS Itera Palga lahenduses tulnud teha käsitsitööd, siis nüüdseks oleme lahendusse arendanud töötaja arvestuse automatika, muudatus puudutab ennekõike tunnitasu ja haigushüvitise arvestust.

Töötatud tunde nüüdsest võimalik saata palgaarvestuse aluseks töötaja tabelist päevade kaupa, mis omakorda võimaldab pidada arvestust, kui töötaja tunnitasu muutub kuu keskel. Sellise juhul seotakse tunnitasu registreeritud päevapõhiste töötundidega.

Makstavate haigushüvitise päevade arvestus toimub nüüdsest automaatselt. Puudumise registreerimisel on võimalik siduda jätkutöövõimetuslehte esialgse töövõimetuslehega.

Muudatus, mis puudutab kogu BCS Itera Palga-Personali lahendust, on see, et kasutajad saavad nüüdsest kirjeldada ettevõtte struktuuri neljal tasandil.

Näitlik neljatasandiline struktuur on:

- osakond (tase 1)
- divisjon (tase 2)
- üksus (tase 3)
- allüksus (tase 4).

Mitmetasandilises struktuuris määratakse erinevate tasandite omavahelised seosed ning ametikohtade asetsemine ettevõtte struktuuris horisontaalselt ja vertikaalselt. Määratakse ära töötaja positsioon ettevõttes, tema vastutus, töösuhted, kohustused ja õigused. Kasutaja saab määrata, kui mitme tasandiga struktuur ettevõttes kasutusele võetakse, samuti tasandite nimetused. Kõikidele aruannetele lasime võimaluse koguda andmeid vastavalt tasandite arvule.

Kokkuvõtteks: meie eesmärk on luua keskkond, kus on võimalik hallata kogu infot personali kohta, kuna iga ettevõtte kalleim vara on töötajad. Kui töötajad on rahul ja õnnelikud, läheb ka ettevõttel hästi.

TransferWise:

Telema eFlow lahendus lõi töö efektiivsuse lakke



Kristel Källe,
Telema AS projektijuht



(C) ZYGOMATCUS | DREAMSTIME.COM

Lauasahtel, meili rämpspostikaust, auto kindalaegas – need on vaid mõned arvete meelispeidupaigad. Raamatupidaja peab iga kuu justkui Sherlock Holmesiks kehastuma, et arved üles leida. Aga kuidas saaks nii, et saabunud arvetest oleks kõigil kogu aeg ülevaade ja kõik teaksid täpselt, kelle käes need parasjagu on?

TransferWise on edukas Eesti juurtega ettevõtte, kelle ostuarvete menetlemine oli veel pool aastat tagasi keeruline ja ajakulukas. Iga kuu saabus umbes 200 kuluarvet – neist enamiku moodustasid PDFina saadetavad, kuust kuusse korduvad arved. Mõned arved jõudsid otse raamatupidajatele, teised kulujuhtide kätte. Kinnitamine toimus e-posti teel, mis oli tülikas ning ajamahukas.

Ostuarvete protsess korda!

TransferWise nägi lahendust elektroonses arvehalduses. Ent see tähendas mitte ainult uue tarkvara kasutuselevõttu, vaid ka kogu äriprotsessi muutust. Tuli võtta aega ning järele mõelda, kuidas arvete töötlemine tu-

levikus peaks välja nägema:

- Kes milliseid arveid kinnitama peab ja mis järjekorras seda teha tuleb?
- Kas kuluarvestus on piisavalt täpne? Kas kulukohti on parasjagu või peaks arvestust pidama veel näiteks töötajate lõikes?
- Kes määrab kulukohad – kas kulujuht või raamatupidaja?
- Mis juhtub siis, kui arve kinnitaja kahtleb selle õigsuses või ütleb, et tegemist on vale arvega?
- Kellel ja millises ulatuses peab olema tehtud kuludest ülevaade?

Elektroonse arvehalduskeskkonna kasutuselevõttu eelduseks oli seega kogu kuluarvete menetlemise protsessi korrastamine.

Võida aega automatiseerides

Pärast ostuarvete menetluskeskkonna kasutuselevõttu on TransferWise'i pearaamatupidaja Krista Teearu sõnul kuluarvestus nüüd korrektsem, arvete kinnitamine käib efektiivsemalt ning arve kinnitajate ligipääs arvete juurde on oluliselt mugavam.

Peamine ajasääst tuleneb korduvte-

TransferWise

TransferWise on Eestis loodud idufirma, mis tegeleb rahvusvaheliste rahaülekannetega, pakkudes pankadest läbipaistvamat ja odavamat alternatiivi. 2011. aastal asutatud ettevõtte vahendab 38 valuutat ja firmal on filiaalid kaheksas riigis: Inglismaal, Ameerikas, Kanadas, Austraalias, Ungaris, Jaapanis, Singapuris ja Eestis. Töötajate arv ületab tänaseks 600 piiri.

Transferwise'is kasutatakse majandustarkvarana NAV 2013 R2 versiooni. Telema Eflow võtsid nad kasutusele veebruaris 2016.

gevuste automatiseerimisest. Kui hankija saadab arveid, mida peavad alati kinnitama samad inimesed ja mille kulud jaotuvad alati sarnaselt, on mõistlik luua automaatselt rakenduvad reeglid. Nii teab süsteem järgmisel korral, kuidas sellelt hankijalt tulnud

E-arve – elektrooniline struktureeritud arve, mida saadetakse ühest tarkvarasüsteemist teise ning mida saab saaja automaatselt ja digitaalselt töödelda. E-arve luuakse, edastatakse, töödeldakse ja säilitatakse elektroonilises keskkonnas. PDF-dokument ei ole masinloetav e-arve.

arvega käituda – süsteem jaotab ise automaatselt kulud õigetele kulukohtadele ning määrab kinnitusringi õiged kinnitajad.

Lisaks võimaldab veebipõhine lahendus arveid töödelda ka kontorist eemal viibides, mis on eriti oluline just pidevalt liikuvatele kulujuhtidele.

Intuiitivsus ja kasutajasõbralikkus esiplaanil

Ostuarvete menetluse teenusepakkujaid on turul mitmeid, TransferWise'i valik langes Telema eFlow lahenduse kasuks. „Hindame Telema paindlikkust ja arenemisvõimet,” kommenteerib Krista Teearu. „Lühikese aja jooksul on rakendusse tekkinud palju lisavõimalusi, mis meie tööd oluliselt lihtsustavad,” lisab ta.

Korduvate tegevuste automatiseerimine ja parema ülevaate tagamine on iga elektroonse arvehalduskeskkonna põhiülesanne. Telema eFlow tootejuht Aytron

Grossmann märgib, et lisaks põhifunktsionaalsuse arendamisele pöörati tootearenduses suurt tähelepanu kasutajasõbraliku ja intuiitse keskkonna loomisele.

„Nii arvete kinnitamine kui kulude jaotamine peab olema lihtne, kiire ja mugav, et töötajad saaksid keskenduda tõelist väärtust loovatele tegudele,” lisab ta.

Elektroonne kinnitusring tõstab efektiivsust, e-arved parandavad seda veelgi

Elektroonse arvehalduse eelis on kõigi kuluarvete digitaalne menetlemine ühes keskkonnas. Praegu ei saabu kõik arved veel masinloetaval kujul (e-arvetena). „Loodame, et tuleval aastal saabub e-arvete osas hüpe,” ütleb Krista Teearu, viidates seadusemuudatusele, mis teeb e-arveldamise era- ja avaliku sektori vahel juba

2017. aasta algusest kohustuslikuks. Kuna paljudel ettevõtetel tuleb avalikule sektorile e-arveid väljastama hakata, võib tööpoolest uskuda, et e-arveid ollakse valmis saatma ka oma partneritele erasektoris.

Üha aktiivsemalt küsivad e-arveid üksteiselt ka erasektori ettevõtted. Ka TransferWise saatis oma hankijatele teavituse, et soovib edaspidi vastu võtta e-arveid. „Telega jagatavast „Hankijate kaasamise juhendist” oli meile sealjuures palju abi. Võib öelda, et kaasamine tehti puust ja punaseks,” sõnas Teearu.

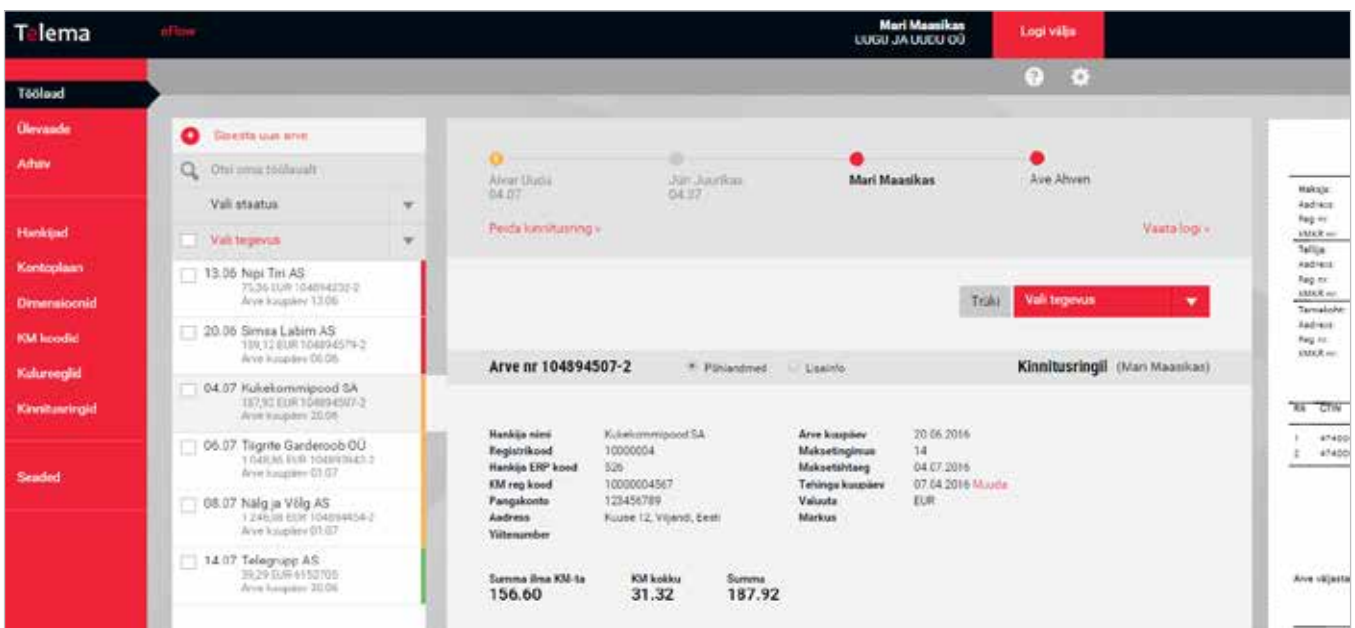
Kui hankijad saavad e-arveid, siis puudub vajadus arveandmeid käsitsi sisestada või arvete digiteerimisteenust osta, info jõuab automaatselt Telema eFlow keskkonda. See võimaldab protsessi veelgi efektiivsemaks muuta, lisaks paraneb andmekvaliteet.

Neli kõige olulisemat probleemi, millele TransferWise lahendust otsis:

- Keeruline, ajakulukas ja vigadele aldis ostuarvete kinnitussüsteem
- Kontod ja kulukohad pole piisavalt täpsed
- Arvete arhiveerimise ebapiisav turvalisus
- Kulujuhtide puudulik ülevaade oma valdkonna kulutustest

Mis on saavutatud pärast Telema eFlow kasutuselevõttu:

- Kinnitussüsteem on selge, põhjalik ja lisaks kõigele mugav
- Kuluarvestuse detailsus on piisav juhtimisotsuste tegemiseks
- Ostuarved on turvaliselt ühes arhiivis
- Kõigil kulujuhtidel on hea ligipääs oma valdkonna ostuarvetele ja ülevaade tehtud kulutustest



Ekraanipilt Telema eFlow töölaust.

MAJANDUSTARKVARA AITAB TÄHTSAID ASJU MEELES PIDADA

Dynamics NAVi meeldetuletused – kasulik lisaomadus

Kindlasti on sul tööl ülesandeid, mis on juba nii sisse juurdunud, et vaevalt need meelest lähevad. Aga mis saab siis, kui tööde nimekirjas on veel täiendavaid tegevusi, mis pole igapäevased, aga ometi ülilolulised. Neid ei lase unustada Dynamics NAVi meeldetuletuste moodul. Tutustab Leho Hermann.



Leho Hermann;
BCS Itera müügijuht

Kõige lihtsam on muidugi, kui tööd on mees, aga praktika näitab, et sellegipoolest on olulisi tegevusi, mille puhul kasutajad soovivad, et ka majandustarkvara lahendus nendest märku annaks. Enamasti on need ülesanded seotud mingite oluliste tegevustega ja kui need on tegemata, ei saa järgmine lüli oma tööd alustada, tulu jääb saamata või kaasneb hoopis erakorraline kulu (nt trahv).

Olenevalt inimesest ja töö iseloomust võiks meeldetuletusteks kasutada üht allpool kirjeldatud võimalustest.

Rollikeskus

Teadupärast on igale Dynamics NAVi kasutajale võimalik määrata olenevalt tema töö iseloomust isiklik rollikeskus. NAV pakub kõikvõimalikele ametikohtadele mitmeid erinevaid valmis rollikeskusi. Näiteks saab raamatupidaja igal hetkel teada, mitu makset ta peab veel täna tegema, et hankijate arved saaksid korrektselt kokkulepitud ajaks makstud.

Kindlasti soovitame juurutuse käigus pühendada aega ja mõelda detailselt läbi iga ametikoha kõige kriitilisemad tegevused, mis peaksid olema rollikeskuses esile tõstetud. Näiteks müügimehele tasub rollikeskusesse panna müügiprojekti tegevused käesoleval päeval, sel nädalal lõppevad projektid, müügikõned, mis on vaja teha, jms. Kui töötajal on kõik vajalikud tegevused pidevalt ekraanil välja toodud ja oht unustada viidud miinimumini, siis tasub väike investeering end väga kiiresti ära.

Rollikeskus - Raamatupidaja

Tegevused

Maksed

9

Aegunud müügidokumen...

4

Täna tähtajaga ostuarved

Rollikeskuse meeldetuletused sobivad eelkõige nendele töökohtadele, kus Dynamics NAVi kasutatakse iga päev ja pidevalt.

Aruanded

Varem, kui majandustarkvarast polnud veel võimalik seadistada meeldetuletusi,

oli üheks peamiseks teavituse vormiks aruanne. See prinditi välja ja selle järgi tegutseti. Tänu rollikeskustele ja e-kirja- või SMS-teavitustele pole praegu selliseid aruandeid enam eriti vaja. Siiski pole majandustarkvara meeldetuletused kogu paaberuandlust välja vahetanud, sest vahel on tõesti olukordi, kus piltlikult öeldes A4 formaadis aruannete põhjal planeeritakse järgmisi tegevusi. Seda juhtub eelkõige siis, kui midagi tuleb teha harvemini (nt kord nädalas).

Paar lihtsat näidet selle kohta on kreditoorsete võlgnevustega tegelemine ja laovarude täiendamine.

Igal ettevõttel on oma käitumisviis, kuidas toimetatakse võlgnikega. Üsna tavaline on, et kord nädalas genereeritakse kreditoorse võlgnevuse analüüs ning selle põhjal hakkab võlgnikega tegelema finants- või müügiosakond. Sellise aruande saab seadistada kindlate filtritega ning see genereeritakse automaatselt igal nädalal (või ka iga päev) vastava töötaja rollikeskusesse.

Teine väga kasulik funktsionaalsus on näiteks see, et mõne kauba lõppedes annab süsteem sellest märku. Kui kaupu on palju, siis võib iga kauba kohta saadetav teade igapäevatööd lõpuks häirima hakata. Seega on laojuhil mõttekas genereerida näiteks nädalas korra saadetav aruanne, kus süsteem vaatab üle, millised kaubad on otsas või kohe-kohe lõppemas ning soovib vastavalt eelseadistatud parameetritele ka uusi koguseid.

Aruanded sobivad meeldetuletustena eelkõige selliste tegevuste jaoks, kus süsteem peab käima korraga läbi palju kandeid ja nende põhjal genereerima n-ö tegevussuovitused, mida üksikult tekiks liiga palju.

Seadistatavad meeldetuletused e-kirja või SMSiga

Dynamics NAVil on ka eraldi meeldetuletuste moodul, mis võimaldab kasutajal teavituste tingimusi ja saadetavaid meeldetuletusi ise seadistada. Nagu eelnevalt mainitud, soovitakse väga tihti taolisi meeldetuletusi saada. Siiski ei pruugi nad alati kõige sobivamad olla.

Normaalne on see, kui päevas tuleb 1–2 meeldetuletust, aga kui neid on juba rohkem, siis võib sissetulev infovoog hakata tööd segama. Kujutage ette, et iga 15 minuti järel tuleb e-kiri või SMS. Kui alguses suudetakse teavitustele kiiresti reageerida, siis

mingil hetkel muutuvad meeldetuletused tüütuks ja neid pigem ignoreeritakse.

BCS Itera kliendid kasutavad taolisi meeldetuletuste süsteemi näiteks selleks, et jälgida, millal lepingud lõppevad. Tänu teavitusele jõutakse klientidega õigel ajal uued tingimused läbi rääkida ja lepingut pikendada. Joonisel toodud näites võetakse aluseks lepingu lõppkuupäev ja teavituse saadetakse 30 päeva enne lepingu lõppemist e-posti. Kasutaja on seadistanud postkasti teema rea ja teate sisu järgi. Meeldetuletuses kasutatakse andmebaasis olevaid reaalseid andmeid, et anda e-kirjas edasi maksimaalne info.



Alati on muidugi võimalus, et korra nädalas vaadatakse lepingute register üle ja filtreeritakse käsitsi, millised lepingud hakkavad näiteks lähema 30 päeva jooksul lõppema. Ent sel juhul peab olema kindel, et see tegevus ei lähe meelest.

Kokkuvõttes võib öelda, et meeldetuletused mistahes kujul on igapäevases tööprotsessis ja igal töökohal väga olulised. Jah, enamasti töötajad teavad, mis nad teevad, ega unusta ülesandeid, kuid näiteks puhkuste ajal või kui inimesed vahetuvad, võib midagi olulist ikkagi kahe silma vahele jääda.

Seega soovitame võimalike ebameeldivuste vältimiseks kaardistada oma protsessides kriitilised tegevused, mis tuleb teha just õigel ajal ning mida tasuks töötajatele meelde tuletada. Seejärel saab juba valida viisi, kuidas NAV seda kõige paremini teha saab.

Töövood: vähem käsitööd ja rohkem kontrolli



Leho Hermann;
BCS Itera müügijuh



Margo Touart,
BCS Itera tootearendusjuht

Dynamics NAV 2016 (edaspidi NAV) versiooni on lisandunud uus kasulik töövoogude funktsionaalsus, millest võidavad kõik majandustarkvara kasutajad. Tutvustab Leho Hermann.

Töövoog on kindel jada samme, mis tuleb mingi tööülesande täitmiseks teha. Taoline standardiseerimine aitab ühtlustada töötajate tegutsemist ja vältida võimalikke vigu. Kuni lõpptulemus saavutatakse, ei pruugigi midagi valesti olla. Probleemid tekivad siis, kui ilmnevad vead, mis võivad tuleneda sellest, et töötajatel on ülesannete täitmisest erinevad arusaamad, üks töötaja teeb sama ülesannet teisest tunduvalt kauem vms. Sellisel

juhul on hea, kui on ette antud ühine ja kõigile samamoodi arusaadav tegevuste jada.

Töövoogude puhul on kolme tüüpi tegevusi:

1. Eelnevalt kokkulepitud tingimustel mingitele tegevustele kinnituse küsimine ja andmine

Lihtne näide on kliendi krediitlimiidiga opereerimine. Näiteks olukord, kui limiit on ületatud, aga müügimees tahab ikkagi müüa. Jah, võib-olla on suuliselt kokku lepitud, et teatud juhtudel võib müügimees limiiti suurendada, ent suuliste lepingute puhul kipub tõlgendamisruumi olema üleliia palju – millal siis ikkagi tohib müügimees limiiti suurendada ja millal mitte. Ta ei pruugi

teada, millised kokkulepped on finantsosakonnal kliendiga krediitlimiidi osas. Müügimehe poolt vaadates on lisamüük ettevõttele tulu teenimine, aga kui suhted kliendiga on keerulised, siis ei pruugi lisamüügi eest raha üldse laekuda või tuleb selle kättesaamiseks näha palju vaeva.

Sellisel juhul tuleb appi töövoog. Kui müügimees muudab majandustarkvaras krediitlimiiti, siis ei rakendu see kohe, vaid selle kohta läheb teade näiteks finantsistile, kes peab selle muutuse kinnitama. Nii on kõik asjaosalised limiidi suurendamisega kursis ning tegustatakse vastavalt majasistestele kokkulepetele.

Teine praktiline näide müügiprotsessist on see, kui pakkumise maht on väga suur ja müügijuht peab enne, kui saadab pakkumise kliendile, müügimehe lubadused üle vaatama. Sel juhul määratakse kindlaks pakkumise rahaline maht, millest alates peab keegi teine andma kinnituse, enne kui pakkumine majast välja läheb.

2. Teatud tingimuste täitmisel teadete saatmine

Töövoo abil on võimalik saata kasutajatele meeldetuletus mõne tegevuse kohta. Näiteks saadetakse müügimehele töövoo kaudu teavitus, et tal tuleb kliendiga ühendust võtta kohe, kui esimene tellimus on kliendile saadetud.

Või teine näide. Kui komandeeringus oles teha telefoniga arvest või tšekist pilt, siis saab selle uue NAVi kaudu nutitelefoni-ga kohe raamatupidajale saata. Nimelt on NAVis võimalik seadistada raamatupidajale selle kohta teavitus. Tänu sellele saab lähetuses olev töötaja saata kõik kuluarved reaajas raamatupidajale, kes omakorda saab neid kohe mentlema hakata.

3. Tööprotsessi sammude automatiseerimine ehk käsitsitöö vähendamine

Kui on kogum tegevusi, mida tehakse alati mingi tingimuse täitmisel, siis tänu töövoole saab need automatiseerida ehk vähendada käsitsitööd. Näiteks kasutavad paljud ettevõtted tänapäeval e-arve operaatorit, kus arve esmalt kinnitatakse ning vajadusel lisatakse dimensioone jms, st NAVisse jõuab korrektne ostuarve.

Tavapärast järgneb sellele ostuarve konteerimine ning väljale „maksežurnaal“ rea loomine. Kui eeldada, et e-arve operaatori juurest saabuv arve enam NAVis mingeid täiendusi ei vaja, siis saab töövoo seadistada nii, et juhul kui näiteks Omnivast või Telemast saabub kuluarve, konteerib NAV selle automaatselt ning koostab ka õige maksepäevaga rea maksežurnaali. Sel viisil on võimalik raamatupidajat säästa kahest rutiinsest tegevusest.

NAV 2016-ga on kaasas umbes 20 eelseadistatud töövoo malli, aga lisaks sellele on ka kasutajatel endil võimalik luua uusi töövooge vastavalt oma vajadustele. Allub see lihtsalt loogikale „Kui midagi juhtub“, „siis sellele järgneb tegevus“ on selline.

Joonis 1.

Klient nr. 10020 ; Krediidilimiit muudetud 4000 pealt 8000 peale	
Saldo (KV)	3900,00
Klient	10020 AS Heategevus

Joonis 2.

Joonis 3.

Joonis 4.

Mis kasu on töövoogudest töötajale või kogu ettevõttele?

- Töö etapid on kokku lepitud ning majandustarkvara kontrollib seda ehk töötaja ei pea ise välja mõtlema, kuidas midagi teha.
- Kasutajad saavad igal ajal vaadata, kui kaugele on mingi töövooga jõutud.
- Tänu töövoogudele on võimalik vähendada käsitsitööd.
- Teavitused vähendavad võimalust, et midagi läheb meelest või info kuhugi süsteemi toppama jääb.



6 Henn Pärn: the Master of the Process

Helen Michaels

Henn Pärn has been the Estonian Public Conciliator for fifteen years. According to him, the conciliation process has been a constant mediation and change management to turn public disputes into satisfying agreements. He finds that in this position, comprehension of social processes and meeting society's expectations in disputes between employers and trade unions has been the most essential. The improved negotiation culture between employers and trade unions is the rewarding result of his long-term work. Henn Pärn believes that public conciliation has been successful as there have been no economically damaging strikes in Estonia.



The impact of digitalisation on employment and work relationships: where are you headed, ICT sector?

Helena Rozeik, economic analyst at Praxis

Digitalisation accompanied by the rapid growth of worldwide competition have brought along great changes in the European telecommunications and ICT sector. The growing competition between the manufacturers of equipment and components in the USA, South-Korea, and China are forcing the European companies to constantly optimise their costs and increase productivity. The transition from the jobs of the traditional telecommunications sector to the new and fast-developing jobs of the ICT services sector. A very high level of collective negotiations and the practice of social dialogue between strong trade unions and employer organisations are characteristic to the ICT industrial sector while the collective negotiation rights in the ICT services sector are weak and practically non-existent, the employees have no representation nor consultation possibilities. There is a strong need for coordinated activity which would restore the regulation of work relationships and create value for both the employer and the employees.



Rahva Raamat: from the leading book business in Estonia to a globally renowned company

Helen Michaels

Rahva Raamat in Viru Keskus was chosen as one of the four best bookstores in the world by London Book Fair in 2016. Member of the board, Gertti Kogermann, introduces their organisational culture, management style and other innovative changes behind the worldwide recognition. A bookstore is a retail business as any other where you thrive only when your service and supply chains are most optimized and offer maximum efficiency.



Helen Michaels

Economic downturn can sometimes become a mentor. Board member of Lincona, Sven Ersling, reflects his thoughts of overcoming the troubled times and speaks of how the BI solution helped them achieve better long-term strategic planning. By now Lincona is at the top of their productivity and enjoys the rewards of the changed organization.



Gerli Ramler

Thanks to hard-working and resilient people, the Estonian national airline, Nordica, has made incredible progress in a short amount of time. Gerli Ramler talked to Ahto Päril, member of the board and financial manager. A company that started with ten people has now grown into a group with a large partner network. Päril says that Nordica did actually start operating with Excel, then moved on to an accounting programme for small companies. During the second month, development of a new NAVI-based solution was initiated together with BCS Itera after they won the procurement. Aside from the specific needs of the company, the development of software modules for the airline is made complicated by the regulations arising from the law and the processes of the partners.



Gerli Ramler

A few years ago, a seller of digital goods, Klick Eesti, introduced a new NAV LSRetail business software in order to automate processes, make the user interfaces more convenient, and to enhance the customer base. At the same time, the innovative motivation system and salary solution of the employees were also improved. In order for the system to be transparent and clear, each salesperson at Klick can check the daily, weekly, monthly, and annual sales numbers of their shop and compare the results to previous periods. This way, everyone can see how well they have performed and whether the target has been achieved or exceeded. Kaire Koik, member of the board of Klick Eesti, shall explain in detail.



Gerli Ramler

Every merging is complicated and creates a lot of tension, but it is important to overcome this and work towards a common goal. When the companies Elering Gaas and Võrguteenuse Valdus were merged with the company Elering, the most important aspect of this was to ensure quality energy supply to the Estonian consumers within the merging process. Urmas Kriisa, the financial analyst of the company, talks about the merging. Written by Gerli Ramler.



Gerli Ramler

Intrum Justitia, a debt collection company with Swedish roots, was founded already in 1990. The company has operated for 20 years, owing to a well-advised strategy, trained employees, and excellent technical solutions. One possibility to show your employees and customers that you care about them is to offer them contemporary working tools and IT software. Initially, the entire database was created based on Excel, and a local IT company developed it further, however, by the turn of the millennium, we had reached a point where the locally developed programme did not meet the expectations of the company anymore. It happened when a mail-order store suddenly had 30,000–40,000 debtors in Estonia. Servicing such a client clearly called for a significantly better and faster solution. In 1999, Intrum Justitia introduced NAV software and recently implemented the latest version of Dynamics NAV.



36

The implementation of economic software as a project for changing the organisation

Marek Maido, marketing manager at BCS Itera

Nowadays it is impossible to speak about technology as something separate in a company. It has been interspersed with the processes and structures of a company. Thus, the updating and implementing of economic software is much more than a technological initiative. It also means changing the culture of the organisation, which is one of the biggest challenges to managers. This is because it involves goals, roles, processes, values, communication, practices, attitudes, and prerequisites. The article focuses on the role of managers in implementing changes.



38

Five simple principles of business intelligence

Toomas Mõttus, CEO at Primend

Business intelligence can quickly become overwhelmingly complicated. It is a good practice to review basics occasionally to understand why we do BI, what our goals are, what we should measure and how to keep it simple. BI is there to help you and your team to achieve more together. This means that reports must be easy to share and understand. Only that way can you reap maximum benefits from collecting data and creating new knowledge.

40 Implement software projects wisely

Christine Mõöl

The foundation of the implementation of a software project lies in setting specific and realistic goals already at the beginning of the project. Why is it important? What are the typical roles in the project team? Who manages the risks? What are the most effective ways of communication in the successful implementation of the software?

42 Efficient project business! How to achieve it?

BCS Itera consultants **Harti Piiskop**, **Ruslan Dadelov**, **Küllli Rebane**

Project management enterprises sell goods and services in many different areas. Despite of their area of activity, their main challenge is to administrate and manage their main resources – people and goods – wisely. Implementing the ERP system is only half of the journey. Most important is to agree on relevant work processes and the level of detailed project information entered in to the ERP system. Namely, unified business processes and structured information enable the project teams and senior managers to get an adequate overview of the profitability of projects, sales margins, and make profitable future sales offers.

44 The integration of Magento online shop and Dynamics NAV on the example of Klick

Katrin Peo, marketing manager at Vaimo

Klick wished to reduce the manual labour of the employees and to develop a new web solution, which is simple to use, has a stylish design and is dynamic and easily maintained. Because Magento is flexible in terms of integrations, BCS Itera (the implementation partner of the Klick software) could either use the Magento API or develop customer-specific integrations. The result is an excellent online shop, which offers the consumers an easy purchasing process.



46

The best practices of the purchasing process or how to reduce costs with a 99.9% probability

Viljar Käärt, prime consultant of retailing at BCS Itera

This article gives a short overview on how to reduce company costs by optimizing the purchase process. The keywords include:

1. Use LS NAV Replenishment functionality for reducing inventory costs
2. Automate purchase documents exchange with EDI interfaces
3. Delegate purchase planning to your vendors – use VMI
4. Automate the invoicing process of purchase receipts.

48 A solution that understands the needs of a rental company

Helen Michaels, BCS Itera consultants **Rain Raadla** and **Meelis Puss**, BCS Itera project manager **Küllli Rebane**

One of the basic needs of the rental industry is efficient rental management software that enhances contract management, equipment location, and inspection management, maintenance and optimal inventory planning. Dynamics NAV is specifically designed to satisfy the demanding needs of the rental enterprises. Whether your business is construction, tool or equipment rental, coffee machine or car rental, BCS Itera has the expertise to deliver a full solution.

50 How to improve warehouse efficiency?

Erki Rebane, project manager at BCS Itera

The warehouse is reflected in the balance of traditional companies as one of the biggest assets. At the same time, we know that the return on assets is directly linked to the success of a company. Increasing the efficiency of the warehouse should always be a priority of every purchasing and warehouse manager. But what is the most efficient way of increasing the productivity of a warehouse? Economic software (ERP) accompanied by a well-integrated warehouse management system module enables to improve the efficiency in a warehouse by suggesting the best possible route or picking/storing method.



52 New possibilities for a better planning and organisation of production

Madis Maripuu, production consultant at BCS Itera

Production planning is a central activity in the sustainable use of the materials and resources of a manufacturing company. The detailed calculation of the planned and actual quantities is an important aspect of planning. The mobile terminals and work flows of NAV 2016 for registering materials and organising internal logistics contribute to the increase in production efficiency. New work flows help to organise the internal logistics of material in such a way that the ordering and supplying of material become automatic activities and that materials are ordered in the quantity actually needed in the work process at that moment.

54 How to measure security of supply?

Mihkel Nugis, BI consultant and developer at BCS Itera

In order to maintain a good relationship with our customers, it is essential to keep our promises. In order to promise delivery terms for goods, we need a business analysis tool to measure the actual in-time delivery rates. Knowing our capability to deliver in different circumstances, we can make more accurate promises. The latest version of BI software called BI4Dynamics includes a new module for analyzing delivery performance for sales as well as for purchases.

56 Changes in the BCS Itera Payroll and Personnel product

Silja Kärbis, product manager at BCS Itera

By contemplating customer satisfaction and looking into the future, we are improving the BCS Itera Personal solution for Dynamics NAV. This comprehensive solution enables different parties to manage personnel data easily and in great detail. Several additions have been completed depending on the wishes and needs of the customers or on the amendments to the law. The most distinguished changes include a training module, occupational health module, development interview module, manager and employee portal, list of children, document directory, recruitment module, improved accounting.

58 TransferWise: Telema eFlow has significantly increased their work efficiency

Kristel Källe, project manager at Telema

Drawer, junk mail, glove locker of your car – these are only a few favourite hiding places of invoices. Every month the accountant has to be like Sherlock Holmes and look for missing invoices. What if there is a system that enables you to have an overview of all the invoices? TransferWise saw a solution in electronic invoice management. They implemented Telema eFlow in February 2016. However, it did not only mean implementing new software, the whole business process had to be changed.



60 Economic software helps to remember the important things. Dynamics NAV reminders – a useful additional feature

Leho Hermann, sales manager at BCS Itera

Reminders can be very useful in cases where it is crucial to remember to complete some specific tasks during your work process. Otherwise, it can bring about unplanned costs for the company such as penalties, lowered customer service satisfaction etc. NAV allows getting reminders in at least three different ways – role center, scheduled reports, and e-mail/SMS notifications. It depends very much on the most suitable workflow, but in the end, it will most probably save money for the company.



62 Workflows: less manual work and more control

Leho Hermann, sales manager at BCS Itera

Dynamics NAV 2016 has a new and useful workflow functionality, which helps to organize the work of employees and avoid possible mistakes. Within a workflow the stages of the work have been fixed, and at every point the users can check the progress of an assignment. Definitely a very useful tool for all the users of economic software (ERP).

Loo oma edulugu koos meiega!

www.itera.ee

UUDISED | KLIENDILOOD | LAHENDUSED

Microsoft Partner

Gold Enterprise Resource Planning
Microsoft Dynamics NAV

BCS itera



Nõustame ja viime ellu konkurentsieeliseid loovaid majandustarkvaralahendusi. Täna oleme tänulikud eduka koostöö eest üle maailma ca 350 ettevõttele, 4500 kasutajale ja paljudele partneritele. BCS Itera on Eesti juhtivaid majandustarkvara lahendusi pakkuv ettevõtte, kelle klientideks on paljud Eesti ja Baltikumi juhtivad ettevõtted.