

MicroLink koostöös ajakirjaga Director

# think!



Strateegiline IT allhange **lk 5**

Krediidipangal  
puudub IT osakond **lk 12**

Kuidas ära tunda head IT firmat **lk 16**

# Ühendame IT ja äri

Think! on MicroLinki ja Directori koostöös loodud IT ajakiri. MicroLink on Balti riikide suurim IT ettevõtte. Director on Eesti prestiižikaim juhtimisajakiri.

Ajakirja eesmärk on uurida seda ala, kus IT ja ärijuhtimine kokku puutuvad. IT valdkonda nimetatakse küll tähtsaks ja isegi strateegiliseks, kuid firmade juhatusest leiab IT valdkonna juhte väga harva. Sageli elavadki IT inimesed ühes maailmas ja ärijuhid teises maailmas. Samas on just nende kahe valdkonna tark sidumine edasise arengu põhjaks nii IT tööstusharule kui ka paljudele ettevõtetele, kellele IT rakendused on olulised.

MicroLink on üha rohkem ettevõtte, mis ehitab infosüsteeme ja üha vähem ettevõtte, mis müüb lihtsalt arvuteid. Infosüsteemide ehitamine tähendab üha rohkem aga seda, et ehitaja peab aru saama ja teadma, milliseid äriülesandeid infosüsteem õieti lahendab. Just nende arvukate uute projektide käigus on MicroLink omandamas üha suuremat kogemust sellest, kuidas ühendada mõistlikult IT ja äri.

Director pole erinevalt suuremast osast Eesti ajakirjandusest otsinud skandaale ja tülisid. Directori artiklid on rahulikud, pikad ja analüütilised. See on kasvanud usaldust Directori vastu ja Directoriga räägivad ettevõtted palju avatumalt ja ausamalt kui ajakirjandusega muidu.



Just see asjaolu lubab Directoril kirjeldada üsna detailselt, mida ettevõtted ühes või teises valdkonnas on teinud. Ja just sellisel viisil kirjutatud lood ettevõtetest moodustavad Thinkis nüüd ja edaspidi olulise osa. Just selliste lugude kaudu saab näidata, kuidas IT ja äri tegelikult ettevõtetes kokku puutuvad ning kuidas infosüsteemid aitavad ettevõtetel edukamad olla ja efektiivsemalt toimida.

Ajakirja sisu kohta ootame tagasisidet aadressil [think@microlink.ee](mailto:think@microlink.ee)

**MicroLink**

**Director**  
AJAKIRI TARGALE JUHILE

Ajakiri **think!** ilmub MicroLinki ja Directori koostöös.

Jüri Kaljundi, AS MicroLink, Pärnu mnt 158, Tallinn 11317, tel. 650 1700

[juri.kaljundi@microlink.com](mailto:juri.kaljundi@microlink.com)

Tiit Efert, Director, tel. 625 9494 [tiit.efert@director.ee](mailto:tiit.efert@director.ee)

## • MicroLink ServITi uus müügijuht

Oktoobris alustas MicroLink ServITi müügijuhina tööd Meelis Vill (pildil). Tema ülesanne eelmises töökohas MicroLink Datas oli käivitada Metroo-nimelise andmesideteevuse müük.



Vill on töötanud MicroLink Data müügi- ja kliendisuhtluse osakonna juhina, enne seda

Esmofoni müügijuhi ja Raadio 2 saatejuhina.

MicroLink ServIT tegevusaladeks on standardtarkvaral, Microsoft operatsioonisüsteemil ja PC-platvormil põhinevate lahenduste müük, ettevõtete IT teenindus ja infosüsteemide igapäevane hooldus. MicroLink ServIT on MicroLink Arvutite kõrval üks kahest MicroLinki arvutite ja teenuste divisjoni kuuluvast ettevõttest.

## • MicroLinki kvartalikäive oli 216,8 miljonit krooni

MicroLink teenis septembris lõppenud kvartalis 216,8 miljoni kroonise konsolideeritud käibe juures 16,7 miljonit krooni kulumieelset tegevuskasumit (EBITDA). Võrreldes eelmise aasta sama perioodiga tõusid äritulud 8,2 protsenti ja kulumieelne tegevuskasum 64,4 protsenti. Kvartali puhaskahjum oli seoses igaaastase suvise IT turu väiksema käibega 891 tuhat krooni, mis on 8,5 miljonit parem tulemus, kui eelmise aasta samal perioodil.

## • MicroLink tõi turule Intel Pentium 4 protsessoril tööjaama

MicroLink Arvutid tõi turule VisionX tööjaama, mis põhineb uuel Hyper-Threading (HT) tehnoloogiat kasutaval 3 GHz Pentium 4 protsessoril ja võib suurendada arvuti jõudlust kuni veerandi võrra. Süsteemi hind ilma monitorita on 29 500 krooni.

Uus VisionX leiab kasutust eelkõige digitaalses video- ja helitöötlemises või teistes ressursinõudlikes rakendustes, kus vajatakse erinevate aplikaatsioonide paralleelset probleemivaba ja kiiret töötamist.

## • MicroLink - Sun Microsystemsi edasimüüja kogu Baltikumis

Sun Microsystems Oy sõlmis MicroLinkiga lepingu, millega saab MicroLink Suni edasimüüjaks kõigis Balti riikides. 1982. aastal asutatud Sun Microsystems Inc. on maailma suurim UNIX serverite valmistaja. Sun Microsystemsi seadmed ja tarkvara loovad aluse Interneti ja teiste võrgulahenduste kasutamisele.

## • MicroLink sai 2,6 miljonit krooni puhaskasumit

MicroLinki aktsionäride korraline üldkoosolek kinnitas eelmise majandusaasta aruande, mille põhjal oli ASI MicroLink käive 936,8 miljonit krooni, eraldisteelne ärikasum 63,9 miljonit krooni ja puhaskasum 2,6 miljonit krooni.

Kasumiprotsent käibest pole küll suur, kuid edasimineku on tuntuvalt, sest aasta tagasi oli MicroLinki kahjum 76 miljonit krooni, veel aasta varem oli kahjum ligi 40 miljonit krooni. Ettevõtte kasum polnud siiski piisav, et seda omanike vahel laiali jagada. Aktsionärid otsustasid kanda kasumit viis protsenti eraldisena reservkapitali ning jätta ülejäänud kasum jaotamata. Muuhulgas pikendas aktsionäride üldkoosolek nõukogu esimehe Kristjan Kalda (pildil) volitusi. Lisaks Baltic Investment Fundi esindavale Kaldale kuuluvad nõukokku MicroLinki asutajad



Hanno Haamer ning Rainer Nõlvak, Baltic Republics Fundi esindaja James Syme ja Astro Holdingu esindaja Erich Rannu.

Hanno Haamer ning Rainer Nõlvak, Baltic Republics Fundi esindaja James Syme ja Astro Holdingu esindaja Erich Rannu.

## Väärtpabereid saab EVKs registreerida ka ID-kaardi abil

Nüüdsest saavad äriühingud esitada taotlusi aktsiate ja osade registreerimiseks Eesti Väärtpaberikeskuse (EVK) poolt hallatavas Eesti väärtpaberite keskregistris ka ID-kaardi abil oma arvuti tagant tõusmata.

Taotluse esitamiseks arvuti tagant tõusmata peab selleks õigust omaval isikul olema ID-kaart ning kasutataval arvutil ID-kaardi lugeja. Arvutisse peab ole-

ma installeeritud digitaalalkirja andmise tarkvara.

## HP juht ennustas IT hangete kiiret kasvu

HP peadirektor Carly Fiorina ennustas oma kõnes Las Vegases toimival messil Comdex IT sektori arengu kiirenemist ning kinnitas HP ja Compaqi liitumise edukust, öeldes, et tegemist on maailma suurima tehnoloogiafirmaga.

Fiorina märkis, et firmad on eelkõige keskendunud sellele, kui kiiresti teenib infotehnoloogia end tagasi ja mil määral see aitab nende äri edukamaks muuta. Fiorina tõi esile neli faktorit, millest firmad juhinduvad infotehnoloogia soetamisel ja rakenduste elluviimisel: senisest odavam modulaarse tehnoloogia rakendamise, mis võimaldab äri laienemisel täiendada süsteemi standardsete moduulidega; senisest madalamad infotehnoloogia halduskulud ning terviklik ülevaade ettevõttes toimuvatest IT protsessidest, et saavutada infotehnoloogia abil võimalikke tulemusi.

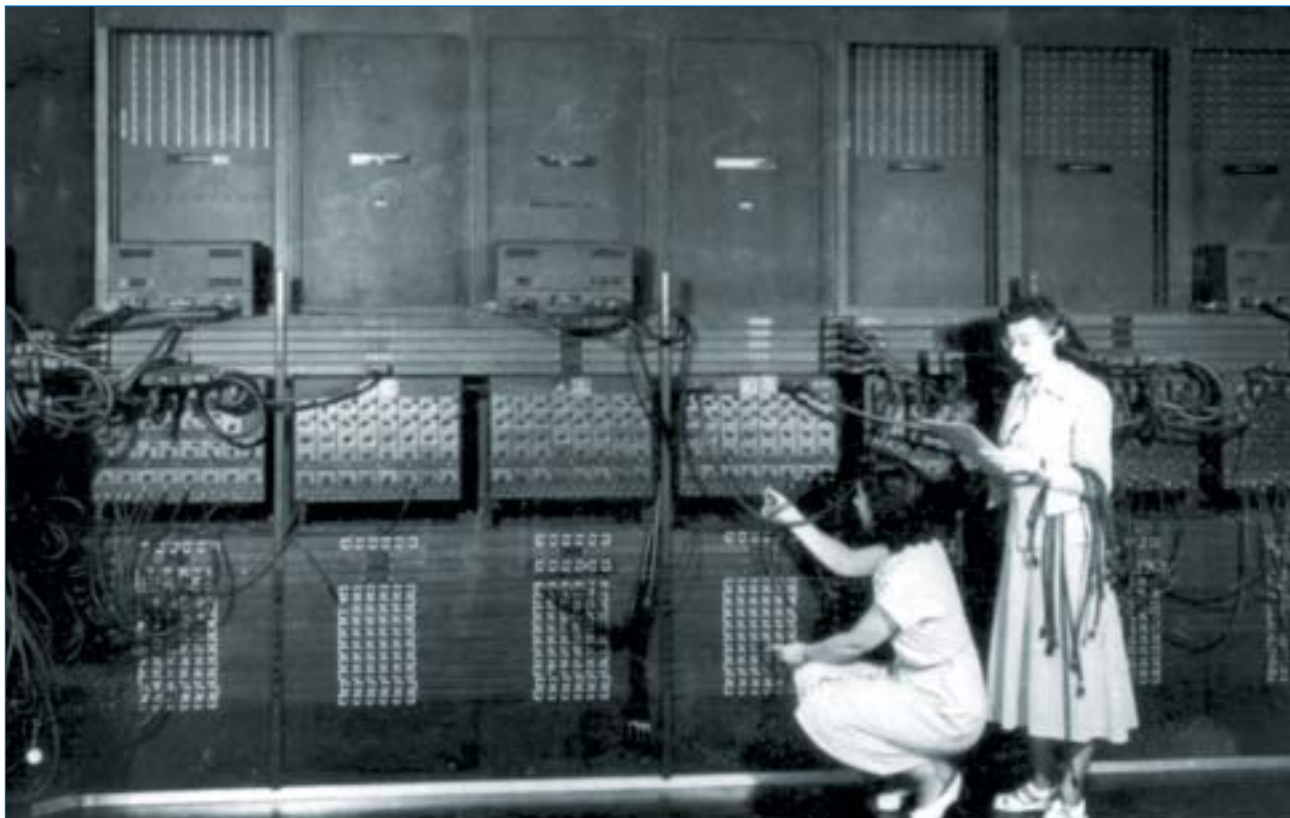
## Check Pointi turvalahendus esikohal

Maailma number üks andmeturbe ettevõtte Check Point Software Technologies teatas, et neid on tunnustatud uuringufirma Gartner poolt tulemuuride ja VPN seadmete turuliidriks (VPN - virtuaalne privaatvõrk). Gartner kirjeldab liidrit kui arendajat, kellel läheb hästi, kellel on olemas kindel visioon turu suunast ning kes aktiivselt kinnistab oma kohta turul. Teised testis osalenud ettevõtted olid ActiveLane, Avaya, Cisco, Cylink, Imperito Networks, NetScreen Technologies, Secure Computing, Sonic Wall ja Symantec.

Et teha täpselt sellist ajakirja, nagu lugeja ootab, palume hinnata ajakirja **think!** esimest numbrit ja seal sisalduvaid lugusid!

Kõigi vastajate vahel loositakse välja **USB flash mälu**, mis asendab disketti, kuid on kiirem ja mugavam. Küsitlus asub aadressil

<http://www.microlink.ee/survey/ml/think1.php>



TEHNOLOOGIA ARENGUT MÕISTAB KÕIGE PAREMAL VIISIL, KUI KIIGATA KORRAKS AJALUKKU. SELLEL AMEERIKA ÜHENDRIIKIDE ARMEE ARHIIVIST PÄRIT FOTOL SISESTAVAD KAKS IT TÖÖTAJAT ARVUTILE UUT PROGRAMMI.

## Interneti nimeserverid vahetasid asupaika

Ekspertid tegid ümber 13 kesket nimeserverit, mis juhivad globaalset internetiliiklust. Kogumist eraldati kaks, et rünnaku puhul oleks kergem veebitoristidele vastu astuda. Kahte serverit haldav Verisign viis üleöö ühe serveri uude, salastatud hoonesse Virginia osariigis, märkis firma esindaja Cheryl Regan.

21. oktoobril 2002 rünnati internetiliiklust kontrollivaid servereid ning seisati 9 arvuti töö. Interneti kasutajad rünnakust kahju ei saanud, sest taoliste lühiajaliste rünnakute vastu ollakse kaitsitud.

## Microsofti aktsionärid ootavad kasu

Microsofti iga-aastaselt aktsionäride koosolekul nõudsid osavõtjad, et ettevõtte maksaks dividende või annaks vähemalt lubaduse viia aktsia väärtus kõrgemale tasemele. 33 000 aktsia omanik, Seattle'ist pärit Peter Schroeder sai aplausi osaliseks, kui tõstatas aktsionäride koosolekul dividendide maksmise küsimuse. Juhatus on rangelt jällegi dividendide maksmise vastu.

Hetkel on langenud Microsofti aktsia väärtus võrreldes 1999. aasta seisuga poole võrra. Tänu soodsale kohtuotsuse-

le USA justiitsministeeriumiga tõusis aktsia hetkega 58 senti ja peatus päeva lõpuks 56.68 dollaril ühe aktsia eest.

## Sun'i 21. sajandi võrgulahendus

Sun tuli hiljuti välja revolutsioonilise arvutivõrgu lahendusega N1. N1 on uudne visioon võrgusüsteemide arhitektuurist. N1 abil luuakse suurest võrkude kogumist väikesemõõtmeline lihtsustatud versioon, mis peaks vähendama kulusid võrgu ülalpidamisele ja tõstma lihtsuse tõttu teenuse kvaliteeti.

N1 tooted paiskab Sun turule etappide kaupa. Esimeses faasis korraldatakse ümber võrkude struktuur. Järgmisel aastal alustatakse süsteemide personifitseerimisega - iga ettevõtte saab endale vajaliku lahenduse. Viimane faas kujutab endast süsteemide automatiseerimist ja kasutajaskonna haldamist. Etapid peaksid lõppema 2004. aastaks.

## Amazon täiendas tootevalikut

Amazon.com Interneti kaubamaja lisas oma tootenomenklatuuri 400 brändist koosneva riideäri. Poe virtuaalsel letil leiab tuhandeid nimetusi tuntud kaubamärkidelt. Testleheküljel alustas tegevust juba eelmisel nädalal. Käesoleval aastal

lisandus Amazoni kaubamaja veel kontoritarkete seksioon, mis loodi koostöös firmaga Office Depot.

Hetkel võib hiidkaubamajast osta raamatuid, muusikat, videoid, elektroonikat, kõõgitehnikat ja muud.

## Microsoft tugevdab müügimeeskonda

Microsoft võttis palgale televisioonist tuntud Maggie Wilderotteri, kelle ülesandeks saab televisiooni tehnoloogia turu haaramine. Wilderotter asub äristrateegia asepresidendi kohale 26. novembril ja asub agressiivselt koostama uusi kampaniaid. Microsoft on viimaste aastatega investeerinud kaabeltelevisiooni miljardeid dollareid eesmärgiga kindlustada endale tugev jalgealune TV tehnoloogia äris.

## Multifunktsionaalsed DVD draivid võtavad võimust

Maailma arvutitööstuse Expol esitlesid Matsushita, Electric Industrial, Samsung Electronics ja Teac uusimaid DVD multilugejaid. Uutes toodetes on kombineeritud lugeja-kirjutaja, mis toetavad kirjutatud, ülekirjutatud DVDsid ja DVD-RAM plaate ning ka tavalisi CDROM plaate. Esimesed arvutisse komplekteeritud DVD seadmed jõuavad turule selle aasta lõpus Jaapanis.

Uudised on vahendatud nii Eesti kui ka muu maailma ajakirjandusest

# Strateegiline IT allhange

TIIT EFERT, AAVO KOKK, TAIVO PAJU JA LINNAR VIIK KIRJUTAVAD, ET EDUKAS IT ALLHANGE ON VÕIMALIK VAID SIIS, KUI SEDA TEHAKSE VALIKULISELT JA KUI SELLE EESMÄRK POLE KULUDE VÄHENDAMINE, VAID SUUREM ARENGUKIIRUS JA LISANDUVAD TEADMISED.

Tänastes ettevõtetes kulub info- tehnoloogiaga seotud töötajate aeg peamiselt kolmele valdkonnale: personaalarvutite hooldus, kesksüsteemide töös hoidmine ning ettevõtte privaatvõrgu (kas kohtvõrk kontoris või suurematel ettevõtetel ka mitmeid tegevuskohti haarav eravõrk) haldamine. Lisandumas on ettevõtte WEB süsteemi arendamine ja haldamine, kuid üha sagedamini on see osa ettevõtte IT kesksüsteemidest ehk põhilisest äriprotsessi toetavast tarkvarast. Mõnikord on eraldi IT valdkond ka ettevõttesisene kommunikatsioonisüsteem - olgu see siis lihtsalt elektronkirjahaldus või mõni keerulisem grupitöö tarkvara. Kuid mitmetes ettevõtetes moodustavad need lahutamatu terviku. Üha olulisem küsimus on see, mil määral peaks neid töid tegema ettevõtte enda palgalised töötajad ja kui palju võiks iga teenust sisse osta.

Viimased kümme-viisteist aastat polegi räägitud muust, kui sellest, et IT on kaasaegses äris kriitilise tähtsusega. Väidetakse, et ettevõtted, mis IT valdkonnale tähelepanu ei pööra, jäävad elust maha. Ometi valitseb IT paigutamisel äriorganisatsiooni ja ettevõtete juhtimisskeemi tõeline segadus. Kuigi IT on paljude ettevõtete kinnitusele strateegiline valdkond, ei ole IT juht Eestis enamasti ettevõtete juhatuse liige. Kui tehakse eelarveid, siis on IT eelarve



sagedasti ärielarvetest eraldi ning on seetõttu pigem kulude kui tulemuste keskne. Vaid üksikud ettevõtted on kasvõi lühidalt sõnastanud IT strateegilised eesmärgid. Selle kõigega võib kaasneda risk, et IT teenuste saatuse otsustamisel tuginetakse rohkem ökonoomikale kui strateegilistele valikutele.

Teatavasse ummikusse on jooksnud rakendustarkvara areng. Mõni aasta tagasi ennustasid visionäärid, et ettevõtted hakkavad kasutama tarkvara, mis asub selle tarnija keskarvutis ning vajadus programmi isikliku, personaal-

selt kohandatud koopia järele kaob. Maailma ühe suurema tarkvarafirma Oracle juht Larry Ellison osundas sellega seoses ka mõtteviisi muutusele, millega ettevõtted peavad leppima. Kui seni arvatakse, et iga tarkvara tuleb kohandada ettevõtte äriprotsessidega, siis Ellisoni arvates on tõhusam see lähenemine, kus ettevõtted kohandavad oma äriprotsessid vastavalt tarkvarale.

See ennustus pole täitunud, kuigi siin-seal leidub ettevõtteid, mis võtavad tarkvara võrgust ehk kasutavad ASP (*application service providing*) teenust nii nagu Ellison seda kirjeldas. Pigem siiski on läbi lõõnud teistsugune lähenemine, kus ettevõtte ostab tarkvara, kohandab selle enda vajadustele vastavaks, paigutab mõne serveriteenust pakkuva ettevõtte serverisse ning lõpuks ostab kelleltki sisse ka tarkvara hoolduse ja arenduse. Peamiselt just sellist ärisuhet mõeldaksegi täna Eestis, kui räägitakse mõistest *outsourcing*.

Miks Ellisoni ennustused pole täitunud, on raske üheselt selgitada. Mõned arvavad, et tarkvarafirmad pole suutnud luua piisavalt universaalseid ja paindlikke platvorme, mida paljud saaksid kasutusele võtta. Teised leiavad, et kõik see võtab aega. Ettevõtted lihtsalt on riskikartlikud ja ei loobu oma unikaalsest tarkvarast üleeõ.

Siiski on üks objektiivne asjaolu, millest on vähe räägitud. Nimelt pörkub praegu IT arengus kaks osaliselt vastandlikku nõudmist. Ühelt poolt pakub täielik *outsourcing*, kui seda targalt teha, kulude kokkuhoidu ja suuremat arengukiirust. Teisalt peavad ette- ▶

## Riina Einberg, MicroLink Data kesksüsteemide Eesti osakonna juht

IT teenust pakkuva firma töötajad peavad olema veidi erilised inimesed - nad peavad olema:

- professionaalid oma valdkonnas;
- head suhtlejad (tihti võib vastutus

firma IT meeskonna ja

IT teenuse pakkuja vahel olla ebaselge ning midagi ei tohi kahe vahele kukkuda. Kõik peab viisakalt ja kiiresti lahendatud saama);

- korrektsed ja kohusetundlikud;
- oskama oma aega hästi planeerida, sest neil on reeglina mitu klienti teenindada.

Igast ettevõtte võrguadministraatorist ei saa sellist töötajat. Nii nagu igast kodusperenisest ei saa head kokka restorani või head lasteaiakasvatajat ja igast tehnikarimastajast autojuhist ei saa teenindajat remonditöökotta. Kuigi oma pere või autoga saavad nad hästi hakkama.

Siiski lähevad viimastel aastatel mitmed IT mehed ära tavafirmade IT osakondadest IT firmadesse. Sest oma firma annab piiratud kogemuse ja seal saab teostada piiratud hulga projekte ja tegevusi. IT firmas on korraga käsil erinevate klientide erinevad projektid - erineva raskusastme ja missioonikriitilisuse astmega. See annab suurema professionaalsuse pikemas perspektiivis.

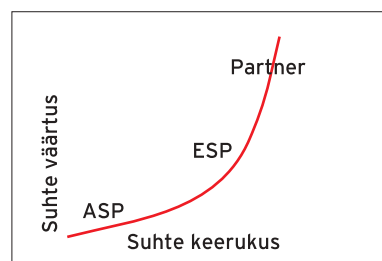
Korraliku *outsourcingu*-firma püstipanek nõuab väga suurt pingutust just inimeste valiku, arendamise ja meeskonnatöö õpetamise alal. Muidu tuleb sellest ainult nurgatagune autotöökoda.

*Outsourcingu*-firma juhtimise võti on üldjuhtimises ja personalijuhtimises, tootmise juhtimises ja kvaliteedi kontrollis, müügis. Kliendile tähendab see, et *outsourcingu* pakkuja võib olla tema endine IT mees, kellele makstakse nüüd kaks korda rohkem, kuid selle IT mehe kogemused ja teadmised on neli korda suuremad. Ja kui teda parajasti kohal ei ole, siis pakub *outsourcingu* partner mitu teist sama tasemega venda - ehk teenust saab firmalt, mitte lihtsalt oma endiselt IT mehelt. Lõpuks seesama endine IT mees ei igavle, vaid on rahul, et on saanud edasi minna. Arvatavasti oleks ta muidu oma endise tööandja juurest lahkunud.

võtted eri valdkondade infot ja seega ka infosüsteeme efektiivsema tegutsemise nimel üha rohkem omavahel siduma.

Kuna IT rakendused on nii olulised, et määravad ettevõtte konkurentsivõime või isegi ellujäämise, on tähtis omada arenduskompetentsi ettevõtte sees. Näiteks peavad omama ja kontrollima IT kompetentsi suured pangad, sest just infotehnoloogial põhinebki kaasaegne pangandus. Juhul, kui IT rakendused rajanevad pelgalt tugisüsteemidele, võib hakkama saada päris edukalt ka hankerakendustega. Kui näiteks hotell peab olulisemaks eduteguriks traditsiooniliste müügikanalite kasutamist, pole tal vaja omada broneerimissüsteemi - see võib olla osa suuremate reisibüroode broneerimissüsteemist. Kui aga soovitakse olla edukas interneti kaudu otsemüügis, on oma broneerimis-, kliendihaldus- ning müügisüsteemi arendamine möödapääsmatu. Valdav osa Euroopa väikehotellidest kuulub esimesse gruppi, enamus rahvusvahelistest hotellifirmadest kasutab aga oma rakendusi.

Tähelepanuväärne ja oluline on aga asjaolu, et ka väga IT rikkaste strateegiliste arendusprojektide puhul ei ole peatöövõtjaks tingimata IT firma. Pigem on ettevõtete partneriks mõni kobedam konsultatsioonifirma. Just selles nišis - kes saab peatöövõtjaks, kas IT süsteemide integraator või valdkonna arenduskompetentsiga konsultatsioonifirma, - on suurim konkurent. MicroLink ja Helmes ei konkureeri suurte klientide pärast teiste IT firmadega ega ka omavahel, vaid PWC, KPMG ning Accenturega.



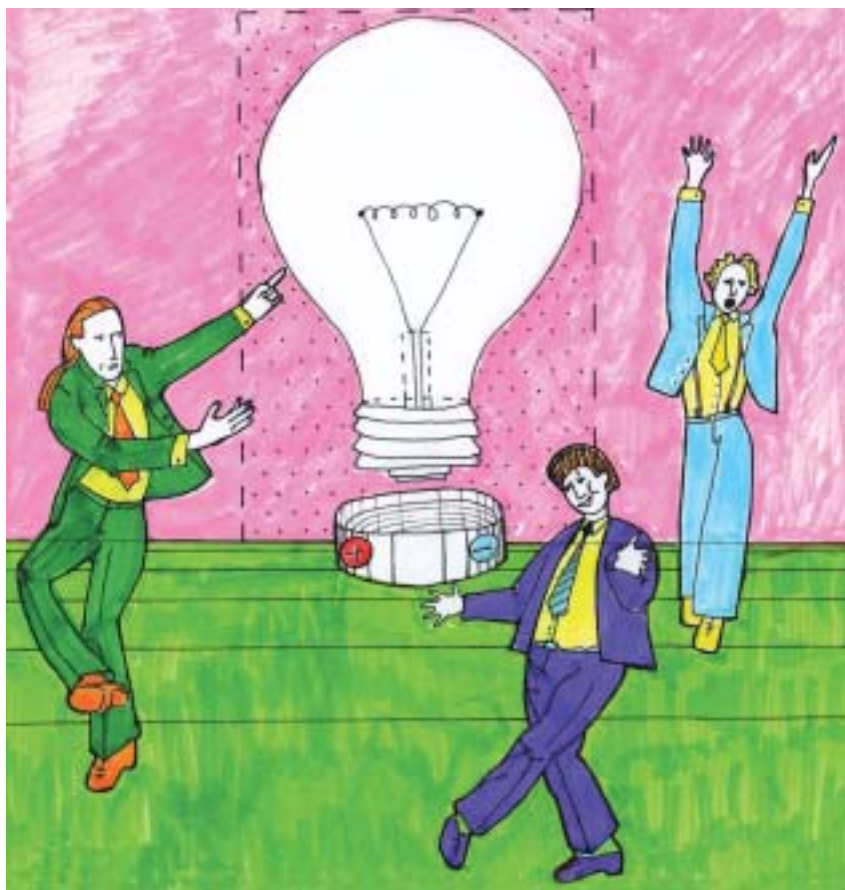
Eelnev joonis võiks illustreerida, millises positsioonis *outsourcingut* tegeva ettevõtte suhtes on IT süsteemide hoolduse ja tarkvara sisseost (ASP), IT täisteenuse pakkuja (ESP) ning äriprotsesside arenduspartner. Igaüht neist teenustest on võimalik ka *outsourcida*, kuid suhte kompleksus kasvab koos suhte väärtusega geomeetriliselt. Partner tekib pikaajalise koostöö käigus, teda pole võimalik saada vähempakkumise korras ning partneri sisemised kompetentsid on erinevad ASP ja ESP pakkujatest. MicroLink näiteks on hetkel püüdnud ESPks ja Partneriks, kuid selleks, et ta mõnele telekomifirmale, pangale, kaubanduskeskusele või hotellile suudaks pakkuda kompetentsest arenduskonsultandist paremat teenust, peaks ka oma sisemisi kompetentse muutma või olema hoopis arendajatega partnerluses.

Kahe trendi vastandlikkus seisneb just selles, et mida erinevamaid IT teenuseid erinevatelt tarnijatelt allhankida, seda raskem on ettevõtte tegevusvaldkondi infotehnoloogiliselt integreerida. Selles, et ettevõtte infosüsteem peab olema tervik, ei kahtle vist keegi. Selles, kuidas seda IT hankerakenduste kaudu saavutada, ollakse aga erinevatel seisukohtadel.

### IT ON INNOVATSIOONI ALLIKAS

IT ei ole enam funktsioon nagu parkümmend aastat tagasi. Pigem võiks ITd määratleda kui kaas-aegse ettevõtte närvisüsteemi, mille ülesanne on viia signaalid sinna, kuhu tarvis ning tõlkida need nii, et mõte oleks selge ning tegutsemisjuhendina sobilik. Siiski peaks ITd vaatlema mitmest aspektist, et mõista tema strateegilist tähendust kaasaegsetele ettevõtetele ning näha, kuidas IT loob ettevõtte väärtust.

Esiteks annab IT oma panuse sellega, et võimaldab luua uusi tooteid ja kujundada uusi äriprotseesse. Näiteks on unikaalse, vaid



IT abil töötava äriprotsessi loonud ravimite hulgimüügifirma Magnum Medical. Seal on keskne andmebaas, milles on olemas hulgilao andmed ning apteekide laoseisud, mida *refreshitakse*. Keskbaasi andmetega leitakse "peab olema" ja "on" vahelise erinevuse abil apteegi varude täiendamiseks vajalik kogus. See annab võimaluse kujundada ärimudel, kus Magnum Medical pakendab uue kauba apteekidele veel enne, kui need on tellimuse esitanud.

Samal ideel põhineb ka kaasaja üks kuulsamaid arvutiehitajaid Dell, mis hakkab arvutit valmistama alles siis, kui klient selle tellib. Kuid tänu infosüsteemile, mis haarab kogu tema logistikaketti, suudab ta arvuti vaid mõne päevaga valmis teha ja kliendini toimetada. IT põhise toote näiteks võib aga olla kasvõi rataste veojõu kontrollsüsteemiga auto. Ilma infotehnoloogiata poleks selline auto võimalik. Samuti on IT põhised üha uued ja uued tooted: lukud, valgustid,

veevarustus, mänguasjad, märkmikud, kellad jne.

Seega on IT tundmine oluline, kui ettevõtte tahab arendada uusi tooteid või kujundada äri nii, et klient saaks veel rohkem kasu. Selle juures on aga äärmiselt oluline asjaolu, et niisuguste toodete kujundamisel annab inspiratsiooni just IT ise. Mitte nii nagu vanasti, kus mingi asi mõeldi välja ja alles seejärel elektroniseeriti. Siit omakorda tuleneb järeldus, et ettevõttele on strateegiliselt oluline, et tal oleksid töötajad, kes oskavad ITga katsetada ja uusi ideid genereerida või et tal oleksid äripartnerid, kes oma teadmist temaga lahkesti jagavad.

### INIMESTE, MITTE MASINATE VÕRGUSTIK

Kaasaegne IT loob ettevõttes väärtust, kuna selle abil on võimalik punuda inimeste võrgustikke. See aga omakorda tähendab kogukonda, kus jagatakse teadmisi ja lahendatakse probleeme kiiremini.

Kuid peab arvestama, et see jääb vaid võimaluseks, kui ettevõtte organisatsiooni ülesehitus ja juhtimistavad ei soodusta seesuguseid kogukondi. Olete ilmselt näinud, kuidas mingi projekti raamides otsustatakse, et edaspidi hakatakse kogu projekti dokumentatsiooni ja ideid hoidma Outlookis selleks spetsiaalselt tehtud ja kõikidele avatud kaustas. Info pannakse Outlooki, kuid juba mõne nädala jooksul märkamatult loobutakse jagatud kaustade kasutamisest ja kogu infovahetus käib endiselt elektronkirjade vahendusel.

See on tüüpiline olukord, kus infotehnoloogiliselt on võimalused infot efektiivselt säilitada ja jagada olemas, kuid organisatsiooniliselt ei kasutata seda võimalust ära. Probleem on selgesti selles, et ettevõtte ei oska kujundada õpi- ja arengukeskkonda ja ei suuda nii ka tekitada olukorda, kus kusagil salvestatud info järgi oleks nõudlus.

## IT TUNDMINE ON OLULINE, KUI TAHETAKSE ARENDADA UUSI TOOTEID VÕI KUJUNDADA ÄRI NII, ET KLIENT SAAKS ROHKEM KASU.

Edukad ettevõtted suudavad aga luua kogemusi koondavaid ja katsetavaid kogukondi või ideelaboreid, mis on vabad tavapärasest hierarhisest ja reeglirikkast organisatsioonist. Näiteks võttis internetipanga Eestis esimesena kasutusele Foreksbank, kuid suures mahus ja äriiselt edukana suutis selle rakendada hoopis mõni aeg hiljem alustanud Hoiupank. Sealse edu põhjus oli just selles, et tegemist oli mitteametliku projektiga, milles löid kaasa inimesed, keda see huvitas ja kes selle tõttu otsisid valdkonna kohta uut infot. Otsustava tähtsusega oli aga asjaolu, et projekti entusiastide hulka ei kuulunud mitte ainult IT divisjoni töötajad, vaid pangatoodete arendajad ja marketingi inimesed.



Karl Nagel

## SISULISELT ON IGAS IT ASPEKTIS OLEMAS PARTNERID, KELLE ARVAMUST KUULATAKSE.

Hoiupank suutis selle projekti tarvis maksimaalselt ära kasutada organisatsioonis olemasolevad teadmised.

### VALIKULINE PARTNERLUS EHK ÕIGE OUTSOURCING

Piiratuks jäävad need ettevõtted, mis kasutavad ära vaid oma ettevõtte sees asuva IT ressursi. Kaasagne infotehnoloogia on väikse-

mas osas riistvara ja tarkvara. Suurema ja tähtsama osa ITst moodustavad inimesed, kes oskavad riistvara ja tarkvara kasutada ning hooldada.

Lisaks areneb IT valdkond nii meeletult, et pole üldse võimalik lootagi, et kõiki arenguid saab oma inimeste abiga jälgida. Ettevõtte tegelikult seda ka ei tee. Sisuliselt igas IT aspektis on olemas partnerid, kelle arvamust kuulatakse. Arvutid on ju kelleltki ostetud ja nende hooldamiseks pööratakse esmajärjekorras just sellesama firma poole.

Täpselt samuti ja enamgi veel küsitakse tarkvara osas nõu selle tarkvara müüjalt. Probleem on aga selles, et IT oskusi hangitakse juhuslikult, mitte süsteemselt. Nii riist- kui ka tarkvara ostmisel on esimesel kohal hind, teisel kohal kasutussobilikkus ning alles selle järel - kui üldse - tuleb müüja sobilikkus. Pilt on aga hoopis teistsugune, kui vaadata infotehnoloogiat teadmiste seisukohalt. Sellisel juhul peaks ettevõtte määrama, millist kompetentsi ta IT projekte teostades tahab edendada. Seejärel tuleks selgitada, kes seda kompetentsi valdavad ja alles siis



alustada nendega läbirääkimisi konkreetsete toodete üle.

Mõni aeg tagasi tabas ühte Eesti meediaettevõtet kibe pettumus reklaamide haldamise programmi soetamisel. Ettevõtte oli sõlminud lepingu ühe tarkvarafirmaga, kuid projekt venis ja rahad numbrid muudkui kasvasid. Firma juhtkond otsustas projekti korraks peatada ja selgitada, milles viga. Ilmnes, et IT firma on küll tubli programmi kirjutaja, kuid tal ei ole mitte mingisugust kompetentsi selles osas, milline peaks üks hea reklaamiprogramm välja nägema.

Selle tõttu hinnati juba projekti alguses valesti nii aja- kui ka rahakulu ning projekti käigus kulus palju aega ülesande täpsustamisele. Projekt lõpetati ning meediaettevõtte otsustas ise töid jätkata, kuna ilmnes, et reklaamivaldkonnast on parim kompetents just meediaettevõttes endas.

Selle projektiga tegid vea nii meediaettevõtte kui ka IT firma. Meediaettevõtte mõtles alguses projektile vaid kulude ja programmeerimiskompetentsi seisukohalt ning unustas kontrollida, kas selle projektiga saab hankida ka mingit uut teadmist. IT firma ei osanud aga mõista, et kliendi ootused on suuremad, kui lihtsalt programmeerimine, ning ei püüdnudki oma partneritelt maailmas hankida selle projekti aluseks olevat äriprotsessi puudutavat kompetentsi.

Kirjeldatud protsessi on hästi oluline arvestada võimaliku ärimudeli laienemisel – juhul, kui IT põhise ärimudeli juurutamise kompetents on suvalise IT firma käes, on edasine arendamine või mudeli eksport raske. Tihtipeale minnakse seda teed, et strateegilist kompetentsi omav IT arendusfirma ostetakse enda kontrolli alla (Eestis näiteks EMT arenduspartner VoiceCom, kus on EMT strateegiline, sisuliselt tegevust kontrolliv osalus; WebMedia, kes on Intergate kaudu Eesti Telefoni kontrolli all jne).

Sellised käigud teostatakse tavaliselt kiiresti – kui IT firmaga koostöö on edukas ning nende arenduse ja juurutamise kompetents on tähtsad ka edasiseks koostööks, teeb firma nõukogu otsuse kasvõi erakorralisel südaõisel telefonikoosolekul. Arvutite ja nende hoolduse sisseostu puhul pole tarnija vahetumine suur probleem, arenduspartnerid olakse aga pikemaks ajaks.

## TEADMISTE INFRASTRUKTUUR

Kuigi uue majanduse kuldajad on läbi, tuleb siiski tõdeda ühte olulist uuendust, mille see kaasa tõi. Varem pöörati ettevõtte väärtust hinnates tähelepanu peamiselt selle füüsilistele varadele. Uus majandus näitas, et ka intellektuaalsel varal võib olla suur väärtus. Probleem IT seisukohalt on aga selles, et infrastruktuur selliste varade hoidmiseks on vähe arenenud.

Saksamaa hoiupankadel on Kielis üleriigiline õppekeskus. See õppekeskus on ka aastakümneid kogunud, süstematiseerinud ja talletanud teadmist selle kohta, kuidas panka tõhusalt pidada. Veel üsna hiljuti oli peamiseks selle info säilitamise vahendiks tavaline oranz kiirkõitja, mille vahel olevad lehed olid nummerdatud nii, et mõnda peatükki uuendades säilis kausta muude osade numeratsioon. See oli tõhus meetod, kuna jäi ära tülikas töö nende lehtede vahetamiseks, mis ei muutunud. Kuid ometi oli sellel süsteemil üks oluline puudus – info töötlemine toimus tsentraalselt, mis tähendas aeglust ja mittetäielikkust, sest ikka oli juhtumeid, mis keskusel jäid tähelepanuta.

Niisiis peaks ettevõtetel olema selline intellektuaalse kapitali säilitamise infrastruktuur, kuhu kõik töötajad saavad oma kogemusi lisada ning mõistagi ka sealt kogemusi ammutada. Kuid veel olulisem on see, et ka kliendid saaksid nendest kogemustest osa ja oma kogemusi lisada. Eestis on ilmselt kõige laialdasemalt kasutatav raa- ▶

## Meelis Vill, MicroLink ServIT müügijuht

Kui sul on üks IT töötaja, siis on sul tegelikult kaks suuremat muret (+ hulga väiksemaid, mis kaasnevad inimeste juhtimisega).

- Kvalifikatsioon (tööd saab liigitada kaheselt: spetsialisti kvalifikatsiooni nõudvad ja IT teadmisi nõudvad tegevused).



- Spetsialist – koolitunud, omab sertifikaate jne ning on võimeline teostama keerulisi IT operatsioone, käima serveri kallal jms.

- IT hooldusmees – oskab teostada kõiki desktoopidega seotud töid, annab lõppkasutajatele, tegeleb garantiiga jms.

Kui ettevõttes on vaid oma IT mees, siis peab ta sooritama mõlemat tüüpi tegevusi. Meie 9 kuu statistika Tallinna Linnavalitsuses näitab, et teostatavate tööde suhe on 15/85. See tähendab, 15% juhtudest läheb vaja “inseneri” ja 85% “töölist”.

Kui võtad tööle “inseneri”, siis 15% ajast teeb ta oma põhitööd ja 85% ajast kulutab oma kvalifikatsioonile mittevastava töö tegemiseks. Tüüpiliselt on see inimesele vastumeelne ja ta teeb seda tujutult. Nii langeb ka töötaja kvalifikatsioon. Võttes tööle “töölise”, jääb tema kvalifikatsioonist puudu 15% juhtudel, mis enamasti on kriitilist laadi ja võivad üsna mõttetuks muuta kõik senised ponnistused, mida “töölise” on 85% ulatuses korralikult ja edukalt täitnud. Võtta tööle kaks meest!? Mida nad tegema hakkavad? Lahendus: võtta firma, kus on mõlemat tüüpi spetsialiste ja mitte üks, vaid mitu.

Kui sul on oma IT töötaja siis:

- a) ta puhkab 28 päeva aastas,
- b) on teist sama palju haige-koolitusel-komandeeringus.

Tulemus – makstes 12 kuu eest, saad 10 kuu eest tööd.

Võttes IT firma, võid olla kindel, et firma ei jää haigeks, ei käi puhkusel, koolitab ennast muul ajal kui sulle teenust osutades. Ühesõnaga, makstes IT firmale sama palju (oma IT mehe palk + muud üldkulud) saad 20% rohkem.

## Enn Saar, MicroLink Data kesk- süsteemide osakonna Baltikumi ärijuht

Kui võrrelda *outsourcingut* koristusteenusega, siis mis juhtub, kui teie kontor on kaks päeva koristamata? Tõenäoliselt mitte midagi erilist, äri käib edasi. Mis juhtub, kui teie infosüsteem on kaks päeva maas? Paari minuti pärast on teie ukse taga vihane müügimeeste armee, kes tahab teada, miks ei saa töötada. Peagi lisanduvad neile raamatupidajad, projektijuhid ja kõik teised, kelle jaoks infosüsteem on igapäevane töövahend.



Kas koristusfirma peab teadma, mis on teie ettevõtte tegevusalad, millised on teie arenguplaanid? Ei, nad peavad teadma, millal võib koristama tulla, kust võib tolmu pühkida, kust mitte. Vastupidiselt koristusfirmale peab IT teenust pakkuv firma omama ülevaadet teie firma tegemistest, selleks et pakkuda või kohendada oma teenus teie äri vajadustega.

Sageli arvatakse, et täieliku *outsourcingu* mudel ei tööta. Töötab küll, aga seda rakendatakse valesti, üritades korraga *outsurcida* kõik või enamust ettevõtte IT funktsioonidest. Ettevõtte IT *outsourcing* on edukas ainult siis, kui seda teostatakse osade kaupa, andes esmalt välja väiksema keerukusega IT funktsioonid, nagu näiteks lõppkasutajate töökohtade haldus, kasutajatugi, ja liikudes aste astmelt keerulisemate funktsioonideni kuni IT juhtimiseni välja.

Mõnikord usutakse, et ASP (raken-  
dustarkvara võrgu rentimine) lahendab kõik probleemid. See sobib reeglina siiski ainult väikestele ettevõtetele, kes suudavad/tahavad kohendada oma tegevuse vastavalt ASP tarkvara võimalustele. Infotehnoloogiast

matupidamise tarkvara Hansa-Raama, mis on mõeldud just väiksematele ettevõtetele. Hansa-Raama on tähelepanuväärne selle poolest, et viib klientidele pidevalt läbi programmi kasutamise online koolitusi, kuid jagab infot ka raamatupidamise ja finantsjuhtimise muudes küsimustes. Need koolitused ja infojagamine on tekitanud klientides harjumuse külastada firma kodulehekülge ning jagada ka oma teadmisi. Nõnda on Hansa-Raama midagi enam kui raamatupidamisprogramm. See on kogukond, kes kasutab ühte tarkvara ja on valmis selle üle arutama ja seda arendama. Nõnda on ka seda programmi müüv firma palju väärtuslikum.

### VÄIKSEMAD KULUD ON SUUREMAD KULUD

IT allhanget tähistatakse mõistega *outsourcing*. Mõni aasta tagasi oli see mõiste väga populaarne. Täna räägitakse temast vähem, kuigi reaalseid allhankeprojekte on üha rohkem. *Outsourcing* on terminina devalveerunud kahel põhjusel. Esiteks tähendab ta korraga liiga paljusid asju - serveri rendist kuni kogu IT osakonna üleandmiseni partnerfirmale. Teiseks rõhutab *outsourcingu* termin liiga palju teenuse "väljast" võtmist ning ei viita sellele, miks seda tehakse.

Eelnevast on aga ilmne, et *outsourcing* on eelkõige strateegiline tegevus, millega püütakse saada ettevõttesse lisakompetentsi. Ka selle juures on *outsourcing* mõnikord eksitav määratlus. Näiteks on nii Tele2 Eesti kui ka Eesti Ühispank loonud tarkvara arendamise tütarfirmad. Kuigi peamine äriidee on pakkuda IT arendusteenust samasse kontserni kuuluvatele välisfirmadele, saavad nii Tele2 Eesti kui ka Ühispank oma tütarfirmadest ka endale tublisti uut teadmist. Niisiis on suuremate ettevõtete puhul täiesti arvestatav variant ka see, et IT teenust ei osteta mitte väljast sisse, vaid arendatakse edasi oma IT osakonda, otsitakse tolle

teenustele suuremat turgu ja han-  
gitakse nii raha, mille eest saab värvata enam paremaid IT spetsialiste.

1998. aastal tegid põneva *outsourcingu* teemalise uuringu Melborne Business Schooli teadlased Peter Weill ja Marianne Broadbent. Nad avastasid, et ettevõtted, mis teostasid rohkem IT allhanget, saavutasid madalama kulutaseme. Kuid samas pidid need ettevõtted taluma ka suuremaid strateegilisi kaotusi - nende IT osakonnas oli suurem tööjõu voolavus, nad tõid uusi tooteid ja teenuseid turule aeglasemalt kui konkurendid, tulud töötaja kohta kasvasid aeglasemalt kui konkurentidel ja varade tootlus oli madalam kui konkurentidel. Seega võitsid need ettevõtted kuludes, kuid kaotasid paindlikkuses, mis lõppkokkuvõttes ikka tähendas suuremaid kulusid.

See olukord on paradoksaalne. Allhange peaks tähendama ka seda, et teenuse kvaliteet paraneb. Kuid samas võib selle uuringu tulemusi ka mõista, seletades neid vääristunud eesmärkide ja noore turuga. Vääristunud eesmärgid väljenduvad esmajoones selles, et allhanke projektides on domineerinud kliendi soov saada madalat hinda ja selle tõttu on järgi antud ka teenuse kvaliteedis. Lisaprobleemina tekitab see aga olukorra, kus kogu turul võisteldakse hinnas, mitte teenuse sisus. Kui ettevõtted soovivad odavat allhanke hinda, siis peavad ka allhanke teenuse pakkujad tegema kõik hinna langetamiseks.

Mõistagi langeb teenuse sisuline kvaliteet, mida omakorda võib võimendada see, et piisava kasumi saamiseks peavad allhanke teenuse pakkujad püüdma üha uusi ja uusi projekte ning juba olemasolevad kliendid jäävad hooletusse.

Arvestatavaks probleemiks saab hinnast lähtuva IT allhanke puhul ka Eestis seni domineeriv

projektide võitmise taktika. IT firmad püüavad projekte saada, kombineerides riistvara, tarkvara ja teenuse pakkumist. Reeglina pakutakse arvuteid alla omahinna, tekitades soodsa fooni kogu pakumisele. Kuna arvutid saabuavad enamasti kõigepealt, siis näib ka kliendile, et asjad arenevad.

Projekti marginaale üritatakse tõsta sellega, et tarkvarasse kirjutatakse sisse kõrgem kate. Kui aga projekt hakkab venima, siis süüakse see kate kiiresti ära ning hoolduseks mingit reservi ei jää. Tulemuseks on, et kogu projekt on IT firmale kahjumlik ning see väljendub kasvõi kaudselt ka suhtumises kliendi.

## EDUKAS IT ALLHANGE

Edukas IT *outsourcing* on reeglina seotud IT firmade oskusega juhtida projekte ning valmidusega avada klientidele täielikult oma teenuse kvaliteet ja kulutase. Näiteks tõstab usaldusväärust see, kui *outsourcingu* teenust hindab mõni kolmas sõltumatu ekspert.

Samuti tõstab usaldust see, kui võrgu administreerimise teenuse pakkuja paneb täpselt kirja oma töötunnid ning avalikustab need kliendile. Ääretult mõistlik on ka see, kui alustatakse väiksemate lepingutega, mida siis järk-järgult laiendatakse. Suured kirrtehingud on enamasti võimalikud vaid nendes IT valdkondades, mis on n-ö traditsioonilised ja stabiilsed – näiteks serveri teenuse pakkumine.

Parimaid tulemusi on saavutanud need firmad, mis on teinud valikulist allhanget ja rakendanud lähemaid lepinguid. Alles kujuneval turul on see hea võimalus õppimiseks. Omakorda edukamad IT allhanke pakkujad on firmad, mis suudavad olla midagi enam kui IT firmad. Esiteks peavad nad suutma hoida kliendisuhet ning mõtlema äriprotsesside, mitte IT keskselt. Teiseks peavad nad olema kodus tehnoloogias, mõistes IT arhitektuuri ning probleemide lahendamise

se meetodikaid ning lõpuks peavad nad olema suutelised võtma projektides liidrirolli, mis tähendab seda, et kui asjad ei edene, siis just nemad toovad ühe laua taha tarnija ja tellija.

Suurim muutus allhanke saajale on aga see, et isetegijast tuleb muutuda tellijaks. Ülesannete täitmise asemel tuleb asuda ülesandeid ja eesmärke jagama ning protsesse juhtima. Paljud ei saa sellega kuigi lihtsalt hakkama. Konsultatsioonifirma Ernst&Young uuris hiljuti *outsourcingut*, mida teevad finantsasutused.

Selle uuringu tulemused avaldati ajakirjas The Banker (september 2002). Ühe tähelepanekuna toodi esile, et *outsourcing* nõuab täiesti uuelaadset juhtimiskompetentsi – partnerluse juhtimist, kus kombineeruvad projektijuhtimise ja muutuste juhtimise oskused.

IT allhanke edu ei sõltu kummalisel kombel väga palju sellest, kui hästi tunneb IT firma IT valdkonda. Õieti on selle tundmine norm, mida igal juhul tuleb ületada. Edu määrab hoopis see, kui hästi tunneb IT firma ärivaldkonda, millele teenust pakutakse. Täna on see üks peamisi põhjusi Eestis, miks IT allhanke teenus areneb aeglasemalt kui võiks. Kuid olukord on kiiresti muutumas.

Viimastel aastatel püüavad IT spetsialistid pürgida tööle just IT firmadesse. Võib arvata, et firmas saavad nad piiratud kogemuse ja puutuvad kokku piiratud hulga projektide ja tegevustega. Nad kardavad, et kui see kõik on tehtud, hakkab igav ning sügavuti arenda pole enam kuhugi. Seevastu IT firmas saab teostada eri klientidele erinevaid projekte.

sõltuvad ettevõtted ei rahuldu enamasti standardlahendustega, vaid soovivad kohandada tarkvara oma äriprotsesside järgi. ASP ärimudelid aga jällegi ei näe ette spetsiaallahenduste pakkumist igale kliendile.

Arvatakse, et teenuse ostmine IT firmadelt on kallim kui ise tehes. Esmapilgul võib see tõesti nii tunduda. Võtame näiteks ettevõtte, mille põhiinfosüsteem peab töötama esmaspäevast-laupäevani kell 8:00–20:00, seda süsteemi hooldab üks täiskohaga IT spetsialist. Teenusepakkuja hinna ja ettevõtte IT kulude võrdlemisel jäetakse aga sageli vaatluse alt välja asjaolu, et teenusepakkuja garanteerib ettevõtte põhiinfosüsteemi töö esmaspäevast-laupäevani ja et tõrke korral taastatakse infosüsteemi töö maksimaalselt nt nelja tunni jooksul. Sellist garantiid aga üks täiskohaga IT spetsialist ettevõttele anda ei saa, kasvõi sel põhjusel, et temagi soovib kord aastas puhata.

Arvatakse, et mida suurem formaliseeritus ettevõtte ja teenusepakkuja vahel, seda parem. Loomulikult peavad pooltevahelised suhted olema lepingus vormistatud, samas aga esineb olukordi, mida on võimatu lepingu sõlmimisel ette näha. Liigselt detailne leping võib viia seisu, kus mõlemad pooled tegelevad lepingus järje ajamisega, selle asemel, et leppida kokku, kuidas üht või teist olukorda lahendada.

Usutakse, et klient peab teadma, mida ja kuidas teenusepakkuja kvaliteetse teenuse osutamiseks teeb. Kas me ikka teame, kuidas täpselt töötab meie auto mootor või kuidas käib auto õli vahetamine. Meil puudub igasugune vajadus murda selle üle pead, kuid loomulikult on meil alati võimalus minna remonditöökohta ja vaadata, kuidas meie autol õli vahetatakse. Sama käib ka IT teenuste kohta – kliendil peab alati olema võimalus kontrollida teenusepakkuja tööd, nt kas varukoopiaid tehakse vastavalt kokkulepitud korrale jne.

# Krediidipangal puudub IT osakond

SIILILEGI ON SELGE, ET PANK EI SAA TÄNAPÄEVAL TEGUTSEDA ILMA IT LAHENDUSTETA. AIRI ILISSON VAATLEB, KUIDAS SUUDAB TOIMIDA KREDIIDIPANK, MILLE PALGAL POLE PEALE IT DIREKTORI ÜHTEGI IT TÖÖTAJAT.

Krediidipank *outsourcib* juba üheksandat aastat IT teenust firmalt Starsoft, mis sellest, et pangakriisi ajal kaotas Starsoft ülejäänud pankadest tellijad. Starsoftile on Krediidipank huvipakkuv, sest saab seal oma käe järgi uusi süsteeme arendada. Krediidipangale on eeliseks aga sisseostetud usaldusväärne töö ja soodus hind.

Eesti Vabariigi algul sirgus uusi panku nagu seeni pärast vihma, ning väiksed olid nad kõik, teistest suurem oli ainult Hoiupank. 1992. aasta 14. aprillil loodud AS Eesti Krediidipanga ideeks oli saada eelkõige keskmise ja väikeettevõtja ning eraisiku paindlikule teenindamisele suunatud universaalpank, mille põhiline loosung on lihtsus, soodsus ja sõbralikkus.

Samal aastal kuu võrra varem sai jalad alla üks teine ettevõtte. Kaks kunagist TPI automaatika eriala kaaskursuslast olid kokku tul-

nud, et asutada IT firma nimega Starsoft, mille esimeseks kliendiks oli AS Reklaamitelevisioon. See projekt jõudis aga üsna varsti tellija omanikvahetuse tõttu lõpule. Järgmisel aastal firmaga lisandunud Eesti Innovatsioonipanga ITga tegelev kolmas grupivend tõi ettevõttesse uued tuuled, tulles välja uue plaaniga hakata pankadele IT süsteeme tootma. Olemas oli ka esimene tellija, Eesti Innovatsioonipank. Süsteemi loomisega pankadele alustas Starsoft 1993. aasta aprillis ning süsteem läks käiku juba juulis. Asjaga oli ka kiire, sest mõnedes pankades oli varem kasutusel põhiliselt Exceli tabelisüsteem.

Peagi pikenes Starsofti klientide nimekiri Innovatsioonipangale lisaks Eesti Maapanga, Krediidipanga, Inko Balti Panga ning ainsa mittepannaga - Põllumajanduse ja Maaelu Krediteerimise Fondiga - kellest nüüd on saanud Maaelu Edendamise Sihtasutus (MESA). Kõigile pankadele üheskeemiga järgi süsteemi loomine oli kõige tüüpilisem *outsourcing*. Ja kliente, kes seda kasutasid, oli mitu. Suuremast osast tellijatest ilma jäänud Starsoftile tehti 1998. aastal välisosalusega finantssüsteeme loovalt ettevõtetelt ülevõtmispakkumine. Starsoft pidas aru

ja tegi Krediidipangale ettepaneku. Kas hakkame pangasüsteemidega populaarteaduslikult öeldes "midagi uut ja huvitavat tegema" või tuleb vähemasti sama suures mahus koostöö lõpetada.

Järgmise sammuna asus tegetsema Krediidipank. Eelkõige vaatasid juhid turul ringi mõttega osta mõni valmisolev pangasüsteem. Tehtud kalkulatsioonide põhjal selgus enamiku pakkumiste vastuvõetamatus. Esiteks hakkasid silma mahuprobleemid, kuna enimpakutavad suured pangasüsteemid olid suunatud eelkõige miljoniklientuuriga suurpankadele, mille jaoks oleks väikepannal vaja kulutada mõttetult palju ressursi. Liigmahukus omakorda muudab süsteemi kohmakaks, kliendinuppe ei saa nii paindlikult ja lihtsalt teha kui väikesüsteemi puhul.

Kui Krediidipank oleks seesuguse süsteemi kasutusele võtnud, oleks juba riistvara soetamisele kulunud sama palju, nagu praegu maksab kokku süsteemi riistvara ja tarkvara. Mõistliku summa eest oleks saanud küll sobiva valmissüsteemi, aga sellele poleks saanud teha edasist arendust ja tuge, mis pidevalt arenevas pangandusvaldkonnas on aga hädavajalik.

Ainuke mahu, valmistoote ja edasise toe võimaluse poolest sobiv Eesti krooni algusaastail ehitatud süsteem oleks isegi praeguse Krediidipanga hinnaklassi jaoks olnud selgelt üle jõu käiv investering. Aga mida tookordne IT direktor Valmar Moritz lausa nõrdimusega meenutab, oli kallis arvutitugi, mille kohta ta müüjatelt tunnihinnaks kuulis 200 Inglise naela. Veel oli võimalus osta IT allhanget mõnelt Eesti IT arendajalt. Siin oleks tekkinud küsimus selle mõttekuses, kuna olemas oli juba viieaastane koostöö Eesti arendajaga, kes Krediidipangale hästi sobis.

Moritza hinnangul ongi üheksa aasta jooksul Starsofti suurim väärtus olnud tõsiasi, et Krediidi-

**KREDIIDIPANGA NÄITEL  
JAGUNEB OUTSOURCING  
KAHEKS: TELLITAKSE  
UUSI ASJU JA HOITAKSE  
OLEMASOLEVAT SÜSTEEMI ÜLEVAL.**

pank teab teenusepakku- ja kvaliteeti. Ehk kes seda firmat juhivad, mida nad on teinud ja kuidas reageerivad kriisilukordadele, milleks võib olla näiteks teadaanne Eesti Pangalt järgmisest nädalast kõik aruanded teistmoodi teha.

Läbirääkimiste tulemusena leppis Starsoft kavatsuste protokollis Krediidipangaga kokku, et hakatakse arendama kaasaegset süsteemi. Aga kui eelmine süsteem oli valmis tehtud nelja kuuga, siis praegu kasutusel olev on nagu Tallinna linn, mis kunagi valmis ei saa.

Esimene osa süsteemist sai valmis umbes pooleteise aastaga ning Starsofti ühe omaniku ja IT haldusosakonna juhataja Riho Adermanni andmetel on praegu olemas umbes pool uuest süsteemist. Üks peamisi pidurdajaid on Eesti Pank sagedaste nõudmiste muutmisega, mistõttu pangasüsteem kunagi valmis ei saa. Sel aas-

## VÕTMEISIKUD



VALMAR MORITZ  
Krediidipanga  
juhatuse aseesimees



MÄRT LAAK  
Krediidipanga  
IT direktor



RIHO ADERMANN  
Starsofti  
IT halduse juhataja

tal on Starsoft kulutanud vähemalt viiendiku ajast nõudmistele, millega Eesti Pank järjest välja tuleb. Viimase aja suurimaid muutusi oli uus arveldussüsteem, mis panga kliendi jaoks tähendas kiiremat rahade ülekannet ühest pangast teise, aga pankade jaoks tähendas see suurt arendustööd.

Starsoft pole kaugeltki ainus IT teenuse pakkuja, kellelt Krediidipank teenust *outsourcib*. Nagu enamik panku, *outsourcetakse* kõiki sideteenuseid, isegi kohtvõrgu ehitust. Kõik kaugvõrgu ühendused tagab ja teeb neile neljandat aastat järjest pidevat hooldust MicroLink Data. Pangateenustest on veel S.W.I.F.T. ja Reuters ning kogu pangakaarditeenus ostetakse Kaardikeskusega koostöös MasterCardilt, mida kliendid võivad kasutada 186 riigis üle maailma.

Krediidipanga näitel jaguneb *outsourcimine* kaheks: ühelt poolt tellitakse uusi asju ja teiseks hoitakse olemasolevat süsteemi üleval. Starsofti hetkel seitsmepealisest meeskonnast töötab kolm inimest pidevalt Krediidipanga hoonel, kuna süsteemide haldustöötajatele annab pank lepingu kohaselt töövahendid ja tööruumid ning Starsoft organiseerib tööjõu. Ülalhoiu pool on kohustatud jälgima kõiki panga protseduurireegleid ja IT direktor täiendavaid ettekirjutusi. Sisuliselt on nad aktiivsed pangatöötajad. Neli arendus-

meeskonna inimest töötavad omaette, pank neid igapäevases tegevuses ei vaja.

Krediidipank töötab nii vähesete IT kuludega normaalselt, võrrelduna näiteks Hansapanga üle 200 IT töötajaga. Et IT hooldusmeeskonna kõik töötajad tegelevad nautuke ka süsteemide pisiarendusega, näitab seda, et süsteemiarendusele lähebki Starsofti suurem aur ning panga 150 arvuti lihthooldusega saavad kaks töötajat hakkama. Kontoreid on pangal Eestis kokku 16, ning väljaspool Tallinna on enamasti kohapeal olemas mõni arvutit rohkem tundev töötaja. Tallinna kontorites tekkivad probleemid lahendab keegi Starsofti hooldusmeeskonnast või äärmisel juhul Krediidipanga IT direktor. Mõnikord sõidetakse ka kontorisse kohale, et printer käima või arvuti jälle tööle panna. Läbi aegade kestnud IT *outsourcingu* tõttu ei olegi Krediidipangal omal olnud rohkem IT töötajaid kui IT direktor. Mõnel aastal ei olnud isegi IT direktorit, aga siis tundis Starsoft, et neil ei ole pangaga piisavat sidet. Kelle käest küsida, kui midagi on tarvis korda ajada? Seepärast on IT direktoril ka suhtekorraldusroll panga ja IT firma vahel, ta vahendab konkreetset tellimissüsteemi kahe osapoole vahel.

Tarkvaraarenduste tellimise skeem näeb välja järgmine. Kui äripool tekib mingisugune vajadus, ▶

### Panga-poolseteks põhilisteks riskideks on:

- teenusepakkuja töö lõpetamise järgne mõningane arendusauk kuni uue sobiva teenusepakkuja leidmiseni
- väljatöötatavate lahenduste vähene läbiproovitus, kuna lahendused koostatakse ainult pangale ega katsetata teiste klientide peal
- väikse teenusepakkujaga seotud vähene võime oma tööde eest materiaalselt vastutada.

### Starsofti-poolseteks riskideks on:

- pangaga lepingu katkemise järel uute klientide leidmine
- suurte arendusprojektide korral valimistähtaegade määratlemine ja sellest johtuvad trahvid
- risk, et Starsofti töötaja rikub konfidentsiaalsuslepet ja sellega seonduvad riskid.

moodustatakse panga ja Starsofti töötajatest väike töögrupp, kes e-posti, telefoni või koosistumiste teel püüab kirjeldada, mida peaks uus süsteem tegema. Kui koondrühm on jõudnud otsusele, kuhu on arvestatud äripoole soovid ja võimalused, arvutab Starsoft kokku, kui palju selle peale aega kulub ja kui palju see maksma läheb.

Pank vaatab, kas aeg on rahuldav ja summa mõistlik ning kolmanda etapina sõlmitakse firma-juhtide tasandil koostööleping konkreetset loodava süsteemi peale. Lisatud kirjeldus on tavaliselt mitukümmend lehekülge pikk. See sisaldab väga spetsiifilist kirjeldust, kus nimetatakse selle asja funktsionaalsus, liidesed ja rajapinnad kõigi teiste süsteemidega, et ta süsteemi sobiks.

Kuigi Starsoftil on selge, mis ta tegema peab ja kui palju see aega ja raha võtab, tuleb tegevu-

se käigus päris sageli välja, et on otstarbekam teha midagi teisiti või ei saagi üldse teha nii nagu planeeriti. Sel juhul teevad nad operatiivselt pangale vastavad ettepanekud ning lepingusse vormistatakse muudatused.

Edasi jääb ülesanne Starsofti arendusmeeskonna hooleks. Panga ainukese IT palgatöötaja põhiülesanne on arendusosa juures olla projektijuhiks ja teha pidevat projektijärelevalvet. Ta omab selget ülevaadet, kui kaugel on arendus ja kas selles on mingeid probleeme. Kas on Starsofti inimene haigeks jäänud ja ei saa tööd teha. Või osutub mingisugune tehniline lahendus keerukamaks või aeganõudvamaks. Asja valmides testitakse seda kõigepealt Starsoftis ja siis antakse pangatöötajatele. Need kontrollivad alguses tehnilist poolt ja siis funktsionaalsust, et teha kindlaks, kas toode sai nagu tahetud. Kui testimise käigus va-

jab midagi veel silumist või parandamist, siis seda ka tehakse. Kui asi lõpuks töötab, siis parandatakse seda tõenäoliselt hiljem veel kasutajate ettepanekul, kes tahavad jälle midagi uut.

Kolmandat aastat algul projektijuhina ja nüüd IT direktorina Krediidipangas töötav Märt Laak tunnustab, et mõtleb vahel, kui asjad on kasvanud üle pea, et võiks rohkem töötajaid olla. Samas on ta oma eelmistes töökohtades, ERA Pangas ja Hansapangas palgal olles kogunud, kuidas soovid on kogu aeg suuremad kui võimalused. See tekitab tahtmist veel mõni töötaja juurde võtta, kuni ühel päeval avastad, et oled võtnud tööle inimesi üle oma võimete ning see struktuur ei suuda end rakendada.

Ka Valmar Moritz kiidab suureks plussiks IT allhanke juures just palgatöötajate puudumise. Sest

## MICROLINK SOOVITAB

### Geoffrey A. Moore, Regis McKenna Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers

[www.Amazon.com](http://www.Amazon.com)

Autor Geoffrey Moore kirjutab, et kõrgtehnoloogilised tooted nõuavad teistsugust turunduslikku lähenemist kui teised tooted. Tema kuristiku teooria kirjeldab, kuidas kõrgtehnoloogia muutub hästi tehnoloogia teadmisega inimeste seas, kuidas üritatakse samu tooteid hakata müüma tavatarbijale, siis tabab müüginumbreid langus.

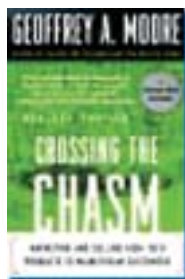
Moore pakub lahendust, mis peaks äridel aitama jõuda lõpuks oma eesmärgini. Ta juhendab turundusspetsialiste, kuidas näha kliendiprofiile ja luua täpseid sihtrühma segmente. Ta toob näiteid, kuidas selle kuristiku on suutnud edukalt ületada sellised ettevõtted, nagu Apple, Tandem, Oracle ja Sun. Moore näitab, kuidas need firmad juhtisid edukalt oma turun-

dusstrateegia teravikke.

Oma osa edus on ka programmeerijatel ja arendajatel. Kõiki ettevõtte

tooteid tuleks vaadata ühtse mudelina, mis kohandub hästi teiste firma toodetega. Tavakliente hirmutab see protsess.

Moore kirjeldab ka strateegiaid, võitlemaks konkurentidega. Ta määratleb parimaid jaotuskanaleid, jõudmaks täpselt sihtrühmani. Raamat ei ole kirjutatud mitte ainult turundusproffidele, vaid kõikidele ettevõtjatele, kelle tulevik sõltub tehnoloogia arengust.



### Margaret J. Wheatley Juhtimine ja loodusteadus: korra otsingul kaootilises maailmas

Fontese Kirjastus 2002

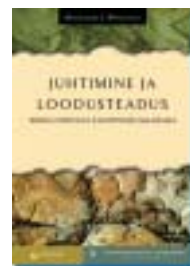
Margaret J. Wheatley püüab aru saada ja laseb ka lugejal nuputada, mis on looduses see, mis võiks viia inimeste koosteguvuse organisatsioonides jätkusuutlikkusele, kaosest korrale, ja siis uuesti kaosesse, et jõuda uuele tasandile.

Wheatley esitab tänapäeva teaduse seisukohti, tuues intriigerivaid paralleele organisatsioonikäitumise ja juhtimisega. Ta näitab, kuidas kaasaegse kvantfüüsika, bioloogia ja keemia mõistmine ning kaoseteooria aitavad kaasa juhtimisprobleemide käsitlemisele.

Autori hinnangul saab korda hallata vaid iseorganiseerumise, kus hallatavad süsteimid võimaldavad kohandumist ümbritseva keskkonnaga, st nad reageerivad keskkonna-

muutustele termodünaamiliselt. See teeb süsteemid erakordselt paindlikeks ja vastupidavaks välistele mõjutustele.

Wheatley ebatraditsiooniline vaatenurk juhtimisele aitab lugejal vaadata oma igapäevast tegevust värske pilguga. Ta avarab maailmapilti ning kutsub õppima kõigest, mis meid ümbritseb.





kui palgatöötajale on olulisim kuupalga suurus ja panga heaolu jääb tahaplaanile, siis projektitasu peale lepingut tehes on nii panga kui ka Starsofti ühine soov saada võimalikult kiiresti võimalikult kvaliteetne tulemus. Teiseks vastutab töötaja vastavalt äriseadustikule kõige rohkem kuupalga ulatuses, aga Starsofti arenduspool on seotud lepinguga, mille puhul nad tahtliku vea eest uues süsteemis vastutavad kogu kahju eest. See punkt lepingus on Starsoftile olnud vastukarva, aga Krediidipank põhjendab seda kindlustunde omamisega. Pangale ei kuulu ka tööjõu hoidmise probleemid, ja Starsoft peab ise mõtlema, kuidas ta stabiilselt kohalpüsivad mehed leiab. Lepingu järgi peab kolm inimest kvaliteetset ülalhoiu teostama, ja kui keegi töölt ära läheb, siis tuleb Starsoftil sisuliselt samade lepingutingimustega inimene asemele leida.

Krediidipangal on õigus töövestlusel olla ja öelda, kui uus töötaja ei sobi. Kuna oktoobri algusest ongi üks inimene puudu, on leping vahepeal vähem kaetud ja Krediidipank maksab vähem. "Arendustööga tegelevat meeskonda me nii pingsalt ei jälgi, kuna nemad andmete ligi ei saa, kuigi ka arendustöötajad on meile isikutena kõik täpselt teada," lisab Märt Laak. Kuigi aeg-ajalt on Krediidipank nõr dinud, mõistavad nad samas, et peaksid teisel juhul oluliselt suurendama kulutusi, sest kokkuhoiu põhiliseks võtmeküsimuseks on teha asju nii õigesti kui saab. Valmar Moritz mäletab üheksa-aasta-

sest minevikust kahte juhtumit, kus programmis oli viga, mida testimisel ei avastatud. Ühel juhul andis automaat kliendile näiteks liiga palju raha välja, aga see sai ka kohe parandatud. Laak ei mäleta ühtki projekti, mis oleks tehtud ja ära visatud.

Erinevalt suurtest pankadest puuduvad ka riskantsed katseprojektid, mida vähetulemuslikkuse korral minema visata. Ka on Starsoft väga professionaalne, kuna mõtleb kaasa ja pakub välja omad lahendused, ning sageli tirivad just Starsofti analüütikud pankurid tagasi maa peale. Näiteks on juhtunud, et Starsoft ütleb uue idee peale pangale, et on küll võimalik seda teenust automatiseerida, aga see maksab nii palju ja ei tule teile kasumina tagasi. Et palju lihtsam on palgata seda tööd käsitsi tegevate kaks inimest kui investeerida automatiseerimisse.

Starsofti juhataja Riho Adermanni sõnul on areng pärast 1998. aastal läbiviidud muudatusi olnud rahulik ning firmas pole olnud viimastel aastatel keerulisemaid situatsioone kui ühe tuumikliikme lahkumine Hansapanka. Teoreetiliselt on Starsoftil endistest aegadest ka tellija MESA, aga kahe tellija vahetamine laheneb 99:1 panga kasuks.

"Ausalt öeldes oleme pisut laisad, kuna kõik oleme IT töötajad ja meil ei ole ühtki majandusinimest, kes uusi tellijaid otsiks. Kuni tööd ja leiba jätkub, ei ole me laienemise teed läinud," põhjendab

Adermann ühele kliendile truuks jäämist. Kliendisuhete lõppemise risk on tema hinnangul praegu väike, aga isegi kui ta kukuks ära, on Starsoft veendunud, et leiab Eesti turul tööd. Pangasüsteem võib olla küll suhteliselt spetsiifiline, aga omades ärikriitiliste süsteemide arendamise oskust, võib Starsoft tegelda ükskõik millise süsteemiga.

Tegelikult ei ole Krediidipanga side Starsoftiga klassikaline *outsourcing*, kuna firmal on ainult üks tellija. Teoreetiliselt tuleks parem asi firmalt, kellel on mitmele tellijale tehes suurem *know-how* erinevates situatsioonides käitumiseks. Teiseks on madalam mitmele ettevõttele tehtud universaalse süsteemi hind, mille väljatöötamise kulud jagunevad tellijate vahel ühtlaselt ära. Aga teisest küljest, ehkki tellijaid rohkem ei ole ja Krediidipank ei saa rohkem, kui ise oskab küsida, on kindel, et Starsoftil ei kulu jõudu ega aega millegi muu peale, kui ainult Krediidipanga süsteemi arendamisele. "See on küll päris hea ja ma ei ole üldse mõelnud, et võiks seda koostööd kuidagi teises vormis teha," nendib Moritz. Krediidipangale on igati sobiv, et saab konkreetsete omanikega firmaga lepinguid sõlmida ja tähtaegasid nõuda ning igasuguseid asju pikemalt ette planeerida kui individuaalsikutega suheldes.

Küll on Krediidipank aeg-ajalt kaalunud Starsofti näol endale palgaliste IT töötajate võtmist, aga sellest siiski loobunud, sest nii kaoks vastutusepiir. Praegu vastutab Starsoft oma tegevuse eest aktsiakapitali ja ärilise renomeega. Teiseks kaoks neil teoreetiline võimalus müüa süsteemi ka mujale, kuna kõik loodav oleks Krediidipanga oma. Praegu on Starsoft autor ja omanik, kes müüb kasutuslitsentsi. Ja nii leiti lõpuks, et milleks osta, kui mõlemad pooled on rahul: Krediidipangal on kindlus tuleviku suhtes ja Starsoftil on kindlus, et tööd jätkub, kuna pank ja kliendid esitavad järjest uusi nõudmisi. ●

# Kuidas ära tunda head IT firmat ehk kuidas lõhnab *bullshit*

IT PARTNERI VALIK VÕIB TUNDUDA VENE RULETI VÕI TÄRINGUMÄNGUNA, SEST PEALTNÄHA PAISTAVAD NAD KÕIK KOMPETENTSED JA KASUTAVAD HULGALISELT VÕÖRSÕNU, MILLE TÄHENDUS TAVALISELE FIRMAJUHILE ÄHMASEKS JÄÄB, KIRJUTAB ALLAN MARTINSON.

Seetõttu tehakse IT firmade vahel tihtipeale valik isiklikest sümpaatiatest lähtudes, „kõhutundest“ töötajate professionaalsuse suhtes või varasema koostöökogemuse põhjal.

Nii kummalisena kui see ka kõlab, ongi „kõhutunne“ tihti kõige parem valiku tegemise kriteerium. Enamik IT projekte eeldab tegija ja kliendi vahelist arusaamist ja usaldust - ilma selleta muutub iga tehnoloogiline kompetents kasutuks.

Paralleelina võib tuua kirurgi valimise mõne tõsise tõve raviks - kõik nad näevad välja targad, käivad valgetes kitlites ja räägivad justkui õiget juttu. Kuid enese ihu lõikama tahame lasta ikka vaid inimest, keda mingil põhjusel usaldame ja kes on meile sümmpaatne. Kõige edukam on ilmselt arst, kes

Ehitades IT firmade edetabelit mitte käivete, vaid loodud lisaväärtuse (brutokasum) järgi, saame oluliselt erineva tabeli võrreldes traditsiooniliste arvutifirmade TOPidega.

MicroLinki kontserni brutokasum oli 2001. kalendriaastal üle Baltikumi liigi 300 miljonit krooni. Sellest andsid Eesti firmad ML Süsteemid 60 miljonit, ML Data 24 miljonit, ML ServIT ja ML Arvutid kokku 27 miljonit krooni. MicroLinki konkurentidest teenis suuri brutokasumeid Aobase (67 miljonit), Cell Networks (40 miljonit) ja Helmes (32 miljonit).

suudab keerulise lihtsaks rääkida ja võita patsiendi soosingu - kui haige on optimistlik ja teeb sõna otseses mõttes kirurgiga koostööd, on ka paranemine kiirem. Kuigi ükski objektiivne kriteerium ei asenda usaldust kliendi ja IT firma vahel, oskan IT maailma *insiderina* siiski soovitada, millistele objektiivsetele faktidele valikuprotsessis tähelepanu pöörata, et hiljem mitte üllatuda.

Lähtume eeldusest, et pikaajaliselt saab häid majandustulemusi näidata vaid hea IT firma. Keskpärased ettevõtted võivad saavutada hea tulemuse ühel aastal, kuid mitte mitme aasta vältel. Klient „hääletab rahaga“. Millised on siis need objektiivsed majandusnäitajad ja faktid, millele tähelepanu pöörata?

**Esiteks** tuleks IT firmade analüüsil põhinäitajana kasutada mitte käivet, vaid brutokasumit (seda võib nimetada ka katteks või lisaväärtuseks), mis lihtsustatud kujul võrdub ettevõtte netokäibega, millest on lahutatud sisseostetud kaupade ja teenuste kulu.

Brutokasum näitab, milline on lisaväärtus, mida ettevõtte lisab sisseostetud kaupadele või teenustele ja mille kliendid on olnud nõus ka kinni maksma. Brutokasumit tavaliselt ajakirjandus ei jälgi, kuid ometi on tegu kaugel kõnekama näitajaga kui käive. Tegemist on ettevõtte käsutusse jäänud ra-

haga, millest makstakse palku, tehakse investeeringuid ja saadakse kasumit.

Käivet on lihtne tekitada: piisab, kui kaks tuttavat üksteisele arveid esitavad. Brutokasum on ettevõtte poolt tegelikult teenitud raha. Mida suurem on brutokasumi marginaal (brutokasum/käive), seda suurema lisaväärtusega alal ettevõtte töötab. Tarkvaraarenduses ulatub brutomarginaal 100%ni, samal ajal kui distribuutorid peavad hakkama saama üliõhukeste, 3-5%ste marginaalidega.

**Teine** oluline näitaja on brutokasum ühe töötaja kohta ning keskmine palk. See näitab, kuidas antud firma iga töötaja suudab lisaväärtust luua ja kuidas ta on selle eest tasustatud.

Brutokasum ühe töötaja kohta on pikas perspektiivis ainus allikas, millest ettevõtte saab töötajale palka maksta, katta üldkulud ja teenida kasumit. Kui brutokasum on madal, viib palgasurve ettevõtte peagi kahjumisse. Kui ettevõttes on palgad madalad, on tegu kas kehvade või alamakstud spetsialistidega. Kumbki pole hea stsenaarium. Muidugi on teiselt poolt ohtlikud ka liiga kõrged palgad juhul, kui ettevõttel puudub kindlus, et kallitele töötajatele ka tööd anda on. Jälgida tuleks ka „palgapohmeluse“ efekti - pärast edukat aastat on palku-preemiaid tihti tõstetud, ilma et järgmise aasta tulemus selleks veel alust annaks. Suured hüpped keskmises palgas on ohu märk.

Seega kokkuvõtteks: edukaid firmasid eristab halvematest nende võime maksimeerida lisaväärtuse tootmist ühe töötaja kohta ja hoida palgad konkurentsivõimelisena. IT ettevõtte „kuldõige“ on tulude-kulude jaotus, kus teenitud brutokasumist makstakse 60% töötajate palkadeks, preemiateks ja maksudeks, 20% on muud kulud alates rendist ja lõpetades marketingi ja amortisatsiooniga ning 20% kasum. Kuna palgakulu





ALLAN MARTINSON on ASI MicroLink juhatuse esimees.

on IT firmade suurim kuluartikkel, ongi mõistlik selle võrdlemine teenitud lisaväärtusega.

Vaadates Eesti firmasid Ida-Euroopa taustal, näeme, et sealsete ettevõtete lisaväärtuse tootmise võime on mõnevõrra (20-40%) suurem. Skandinaavia IT firmades on tavaline brutokasum töötaja kohta 100 000-150 000 krooni vahel kuus.

Ettevõtete brutokasumid töötaja kohta kõiguvad päris suurtes piirides, näidates ettevõtte võimet ennast juhtida. Samas on palgakulud töötaja kohta firmades palju ühtlasemad - on ju tegemist sama tööhõuturuga. Skandinaavia firmade suurem lisaväärtuse tootmise võime peegeldub ka töötajatele makstud kõrgemates palkades: 2001. aastal olid sealsed palgakulud 60 000-120 000 krooni vahel kuus inimese kohta.

**Kolmandaks** tasub analüüsida firma bilanssi, kassavoogu ja omanikeringi. Paljud Eesti IT firmad on nõrga kapitalibaasiga. Kui sellisel firmal puudub tugev positiivne kassavoog või tugev omanik, kes vajadusel raha juurde paneks, olakse punnseisus. Kapitalibaas ei võimalda investeringuid, mis paratamatult toovad kaasa riske, samas aga investeerimata konkurentsipüüdi ei saa. Sellised firmad on nagu jooksjad, kes rajal

hakkavad teistest maha jääma. Lisaks tasub kindlasti vaadata muid bilansinäitajaid. Kui lühiajalised kohustused ületavad tublisti käibevarasid, ootab ettevõtet likviidsuskriis. Kui debitoorne või kreditoorne võlgnevus või ladu pöörlevad aeglasemalt kui 30 päeva, peaks samuti sähvima lööma hoiatuslamp - teie partneril on võimalikud finantsprobleemid.

MicroLink tunnustab ausalt, et 1999.-2000. aasta laienemine oli seotud üpris suure riskiga, sest ettevõtte investeeris paari aasta jooksul mitusada miljonit krooni. Seda finantseeriti aga kokku nelja aktsiaemissiooni ja pikaajaliste laenuinstrumentidega. Viimase kahe aasta jooksul on MicroLinkist saanud Baltikumi suurima äritegevuse rahavooga IT firma. Eelmisel finantsaastal teenis MicroLink äritegevuse rahavoona 60 miljonit krooni, mis lubab teha nii investeringuid kui ka vähendada võõrkapitali osa bilansis.

Finantsnäitajaid analüüsides tuleb kindlasti pöörata tähelepanu ka nende dünaamikale: kas näitajad paranevad või halvenevad? Kuigi mõnigi ettevõtte võib aruandes näidata teistest paremaid numbreid, võib see olla juba ülevõtte allakäiguteelt. Miski ei lammuta firma moraali enam, kui teadmine möödunud aegade hiilgusest, mis nüüdseks läinud.

## NII KUMMALISENA KUI SEE KA KÕLAB, ONGI „KÕHUTUNNE“ TIHTI KÕIGE PAREM VALIKU TEGEMISE KRITEERIUM.

Nagu ülalpool öeldud, tasub elukõige tähelepanu pöörata lisaväärtuse (brutokasumi) dünaamikale, sest käibe uurimine ei peegelda käibe struktuuris toimunud muutusi.

Mitmed firmad on kaasanud finantsinvestoreid, kelle ootus on näha investeeritud miljoneid kasumit teenimas või vähemalt kasvu turgutamas. Loogika on lihtne: firma peab olema kas kasumlik (7-10% netomarginaal või vähemalt EBITDA marginaal on selles tööstusharus soovitud tulemus) või kasvama (ca 2 korda konkurentidest kiiremini, Eesti tänases IT olustikus seega ca 30% aastas). Kui seda 3-5 aasta jooksul näha pole, otsustab finantsinvestor tihti ettevõtte müügi kasuks, kusjuures väga kaua kosislasi ei valita. Nii võib ettevõttes-

MicroLinki 2001. kalendriaasta brutokasum ühe töötaja kohta oli kuus umbes 38 000 krooni, sh Eesti ML Süsteemides 55 500 krooni, ML Datas 48 000 krooni, ML ServITis 26 000 krooni ja ML arvutites 30 000 krooni. Keskmiselt teenivad tugevad Eesti süsteemiintegraatorid ja tarkvaraarendajad kuus 40 000-50 000 krooni brutokasumit töötaja kohta, riistvara edasimüüjatel jääb see 20 000-30 000 krooni kanti. Erandlikult head tulemused võivad küündida 80 000-100 000 kroonini kuus, kuid tavaliselt on need seotud mõne ülihea tarnelepinguga ja pea monopolse seisundiga mõne tarnija esindamisel.

MicroLinki 2001. aasta keskmine palgakulu oli 20 000 krooni ühe inimese kohta kuus, ulatudes kõrgema lisaväärtusega tütar-ettevõtetes 25 000 kroonini. Üldjuhul jäävadki suurte IT firmade palgakulud inimese kohta 15 000-25 000 krooni vahele kuus.

se lisanduda omanik, kellel on varasemast strateegiast oluliselt erinev nägemus. See võib osutuda nii positiivseks kui ka negatiivseks sündmuseks.

Ettevõtte võib otsustada end müüa ka otse strateegilisele investorile, jättes finantsinvestori etapi vahele. Nii- või naapidi kaasneb sellega aga senise juhtkonna kontrolli nõrgenemine. Müüdnud firma saatus hakkab sõltuma emafirmast ja vahel tähendab see ootamatu tormi kätte sattumist, kuhu ise justkui purjetatud pole.

## IT ALAL ON ENAMIKE KOMPETENTSIDE PUHUL MINIMAALSEKS KRIITILISEKS MASSIKS KÜMNE-, VAHEL HARVA VIIENIMESILINE TIIM.

Eesti firmadest on välisosaniku kontrolli alla läinud näiteks Assert (nüüdne Cell Networks) ja Softshark (nüüdne TietoEnatori tütarfirma), kelle mõlema uus omanik on soliidne ja tunnustatud välisfirma. Õnnetumate näidetena võib tuua nüüdseks pankrotistunud KPNQwestile müüdnud Data Telekomile või samuti pankrotistunud Done/Reach-U-le müüdnud Regiot. Mõlema juhid, tõsi küll, tegid *hat tricki* ja ostsid oma vanad ärid pankrotipesadest välja.

46% MicroLinki aktsiatest kontrollivad finantsinvestorid (Baltic Investment Fund ja Baltic Republic Fund), kes peavad oma investeringust väljuma 2-3 aasta pärast. Ettevõtte otsustab börsilemineku või muu *exiti* kasuks 2003. aasta sügisel. Baltic Republic Fundil seisab ees investeringust väljumine ka Helmeses, kus ta omab veidi alla kolmandiku aktsiatest.

Bilansi järel tasuks analüüsida ettevõtte enesenägemust. Piisab, kui küsida vastuseid järgmistele küsimustele:

1. Kas ettevõtte oskab selgelt

öelda, mida ta õieti müüb?

2. Kas ettevõtte oskab selge ja ühe lausega öelda, mille poolest ta erineb konkurentidest, millised on tema unikaalsed konkurentsieelised?

Laske ettevõttel näidata oma struktuuri ja müüdavate toodete, teenuste ja lahenduste nimekirja. Kui 60 töötajaga ettevõtte teatab, et tal on 10 osakonda ja tegevusala, on midagi tõsiselt viltu. IT alal on enamike kompetentside puhul minimaalseks kriitiliseks massiks kümne-, vahel harva viieinimeseline tiim. Kahest inimesest koosnev CRM-firma või osakond on lihtsalt kaks IT meest, mitte jääv teadmine ja kogemus.

Küsi endalt, mitut inimest te sellest ettevõttest teate. Kas on tegemist „pealik ja õukond“-tüüpi ettevõttega, kus töötajad on vaid „geniaalse“ keskfiguuri käepikenduseks, või on sel ettevõttel pikk pink ja tõeline tiim? Kas ettevõttest lahkunud töötajad on asjalikud võtmeisikud või asjatu ballast, kes pididki minema? Kas firma inimesed armastavad üksteise seltis aega veeta või käiakse vaid kellast kellani tööil?

IT ettevõttes on 80% kuludest seotud inimestega ja sisuliselt toimub inimkompetentsi edasimüük. Siin ei loe miski rohkem kui ettevõtte võime kaasata ja säilitada talente - nii professionaalses kui ka inimlikus mõttes.

Analüüsi hoolikalt, mida ettevõtte enda kohta meedias teatab. Tavalugejat on lihtne petta pressiteatega, mis kõlab kolossaalselt tähtsalt, parimaks näiteks olgu siin omaaegse börsifirma Pennu „kõvaketaste renoveerimise tehas“, mida käsitleti börsiteadetes pea iga kuu, kuid mis kujutas endast ühte tuba kahe töötajaga. Pressiteateid lugedes vaadake ka ridade vahele. Üldjuhul teatatakse positiivseid uudiseid: uus tegevusala, tütarettevõtte, juhtivtöötaja. Klientil tasuks aga aasta hiljem uurida,

kas tegevusala ja tütarettevõtte ikka alles on ja pealik pole lahti lastud. Aus firma teatab nii positiivsetest kui ka negatiivsetest uudistest või püsib üldse kuss. Kas firma teatab pidevalt oma finantstulemustest?

Tihti peale viitavad IT firmad oma tugevatele partneritele või varasematele töödele. Mõlemat tasub kriitiliselt analüüsida. Enamike suurte IT firmade algtaseme partneri staatuse saab üsna lihtsalt, tegelikult loevad aga järgmistele tasemete partneristaatused (mida saada on palju raskem), litsentseeritud ja rahvusvahelisel tasemel koolitatud professionaalide hulk ja tegelikult ette näidata olev koostöökogemus.

Iga vähegi kauem tegutsenud IT firma oskab kindlasti esitada ka nimekirja kenasti kõlavatest klientidest ja tehtud töödest, millesse tuleb samuti kriitiliselt suhtuda. Küsi endalt ja partnerilt, milline oli tegelikult nende projektide maht, kas omandatud kompetents ikka veel firmas on või on kadunud koos lahkunud töötajatega. Ja lõpuks - kas sellel referentsil ka teie projektiga midagi ühist on? Ei lase te ju oma villat ehitama firmat, kes väidab vaid, et on teinud „maju ja töid“ ühele ja teisele kliendile. Tahate ikka, et ta teie maja oskaks valmis ehitada.

Samuti on ka IT vallas: ei piisa sellest, et osatakse lihtsalt „programmeerida“, vaid saadakse aru konkreetse kliendigrupi spetsiifisest, omatakse järeleproovitud arendusmetoodikat jne.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et IT partneri valimine on sama intiimne tegevus kui isikliku arsti või advokaadi kasuks otsustamine. Kuigi isiklikku kontakti ja koostöökogemust ei asenda miski, on ettevõtete aastaaruanded ja muu avalikult kättesaadav informatsioon heaks võimaluseks kontrollida oma partneri sõnade ja tegude vastavust. ●



## Liiga väike, liiga vana, liiga kallis pidada ?

Tuttav lugu. Andmete hulk ja kasutajate nõuded andmete kättesaadavusele kasvavad niivõrd ruttu, et süsteemide uuendamisest ja laiendamisest on saanud igapäevatöö.

Vanade süsteemidega on tihti probleeme - kui nad on kitsaks jäänud, ei sobi nad kokku uute lahendustega. Kõik tuleb järjekordselt ümber teha või uuesti nullist alustada, see aga maksab.

Sun Microsystemsi avatud süsteemide arhitektuur on tee piiramatult laiendatavate

süsteemilahendusteni, mille sidumine olemasolevate rakendustega on lihtne ja kiire.

Sun Microsystems on juhtiv UNIX-serverite ja võrgulahenduste valmistaja. Avatus, hea laiendatavus ja jätkusuutlikkus põlvkonnast põlvkonda on omadused, millel on tulemused reaalses elus ja mis peegelduvad ka Teie kasuminumbris.

Kui tahad rohkem teada, küsi kasvõi oma kolleegidelt, kes on juba edukalt valinud Suni lahendused.

 **Sun**  
microsystems  
We make the net work.

# Fiiling alates 360.-



## Uued, kaasaegsed ja eriti vaiksed arvutid nüüd jõuluhindadega!



**360.- kuus**

120 jõuline  
120% kaasaegne, 24 kuud  
Hind 8990 krooni  
Ilma monitorita

### → Äkiline mööbel

- Intel® Celeron® protsessor 1,7 GHz,
- 256MB DDR muutmälu,
- 30GB kõvaketas,
- CD-seade, võrgu- ja helikaart,
- kuul 64MB integreeritud graafikaart (vaba AGP slot),
- klaviatuur,
- kermsuspuga hõl koos alusega,
- Microsoft® Windows® XP Home,
- viirusetõrje, sõnastik jm lisatarkvara

Järelle eeltoodud MicroLink 17" monitor 2000 krooni eest, lisandmaks eeltoodud valiku Windows® XP Pro lisatarkvaraga



**575.- kuus**

120 jõuline  
120% kaasaegne, 24 kuud  
Hind 14 400 krooni

### → Tormakas mööbel

- Intel® Celeron® protsessor 2 GHz,
- 256MB DDR muutmälu,
- 30GB kõvaketas,
- CD-seade, võrgu- ja helikaart, kõlarid,
- 64MB GeForce 4 graafikaart TV väljundiga,
- ergonomiline multimeedia klaviatuur,
- kermsuspuga hõl koos alusega,
- 17" MicroLink Flat monitor,
- USB 2.0 ja audiodokkide esipaneelid,
- Microsoft® Windows® XP Home,
- viirusetõrje, sõnastik jm lisatarkvara



**715.- kuus**

120 jõuline  
120% kaasaegne, 24 kuud  
Hind 17 900 krooni

### → Tormakas reaktiivmööbel

- Intel® Pentium® 4 protsessor 2 GHz,
- 256MB DDR muutmälu,
- 60GB, 7200rpm kõvaketas,
- CD kirjutaja koos tarkvaraga, võrgu- ja helikaart,
- 64MB ATI Radeon 9000 graafikaart TV väljundiga,
- ergonomiline multimeedia klaviatuur,
- kermsuspuga optiline hõl koos alusega,
- 17" MicroLink Flat monitor,
- USB 2.0 ja audiodokkide esipaneelid,
- Microsoft® Windows® XP Home,
- viirusetõrje, sõnastik jm lisatarkvara

Kingituseks  
USB mälu seade,  
mida saab kasutada  
nagu disketti,  
aga on kiirem  
ja mugavam.

Hind paes ca 500.- krooni



ON-SITE  
Kõik arvutid 3 aastat garantiid,  
mööbel 1 aasta ja monitorid 3 aastat



### Lisainfo ja tellimine

Üle Eesti kõik Haffo, +/- Elektroonika, 1001 Kodumasinat, OrOff ja Büroomaailma kauplused.

Tallinn: BCS Intra-Narva mnt 7, 699 8188; Dabel-Ennla 4, 626 3015; Cell Network-Toompüüestee 5/Luise 2, 627 2300; Nixor-Kadaka tee 84, 672 0310; SmartLink-Pärnu mnt 142, 654 0491; Kännukas-Kuhikvere I, 620 7666; Meti-Pärnu mt 154, 655 8540; Siemens-Pärnu mnt 139C, 630 4777; Heiska-Vladuaki 42, 655 6207; Esknel- Gonsiori 33, 606 0247; Max ja Modem-Pärnu mnt 160C, 614 2434; Baltim-Laki 36, 652 9825; RTT-Punane 42, 611 2792; Merit-Kotka 26, 613 7509; Gennet Lab-Tartu mnt 29, 643 1507; Tartu PC Expert-Riia 26, 409 999; BCS Intra-Fortuuna In I, 409 201; PC Market-Ringtee 73, 307 200; Pärnu: Asum II 59-670; PC Expert 76 014; Moderato 31 284; Nex Data Systems 70 099; Kodukaupade Grupp 29 225; Kunesaare: Teetormaja 20 200; ABC Kompuuter 33 733; Sarma 33 543; CO Computer 38 811; Stargate 21 003; Viljandi: Matti Bürootehnika 34 399; TT Tarkvara 30 070; Osmar - Tartu 9, 51 015; Paide: Talg 38 050; Vaaras 52 270; Tõrli Provet 47 245; Talg 38 290; Põltsamaa: Merit 52 209; Haapsalu: Tehnikasalong 34 050; Aqo Bürootehnika 33 499; Jõgeva: Merit 60 005, Opter 22 050; Jõhvi: A-Info 21 255; Printex 70 184; Kärdla: Reko AKM 32 054; DC Doora 31 634; Põlva: ADM, 98 010; ARP Arvutid 96 430; Kodukaupade Grupp 94 599; Rapla: Talg 90 270; Rakvere: A&O 25 412; Bürookeskus 20 144; Võru: Tarkvara 28 30; Valge: Otor KT 61 048.

**MicroLink**  
Arvutid

The Red Dot Company.

www.arvutid.com; MicroLink Arvutid - Pärnu mnt 142, 651 2555

