

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Aivar Ribelis

**KÄIBEKAPITALI JUHTIMINE EESTI EHTUSSEKTORI  
MIKRO- JA VÄIKEETTEVÖTETE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB02/09, peeriala ärirahandus

Juhendaja: Lektor Kalle Ahi, MA

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 6349 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Aivar Ribelis

.....  
(allkiri, kuupäev)  
Üliõpilase kood: 196644TABB  
Üliõpilase e-posti aadress: aivar@kraft.ee

Juhendaja: Kalle Ahi  
Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....  
(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:  
Lubatud kaitsmisele

.....  
(nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

ABSTRAKT .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. KIRJANDUSE ÜLEVAADE.....	8
1.1. Mikro- ja väikeettevõtted .....	8
1.2. Käibekapitali mõiste ja olemus .....	10
1.3. Käibekapitali juhtimine .....	12
1.3.1. Raha ja raha ekvivalendid.....	14
1.3.2. Debitoorne võlgnevus.....	15
1.3.3. Varud .....	17
1.3.4. Lühiajalised kohustused.....	18
2. UURIMISMETOODIKA JA VALIM.....	20
2.1. Uurimismetoodika .....	20
2.2. Andmekogumise protseduur ja valimi kirjeldus.....	23
3. TULEMUSED JA DISKUSSIOON .....	25
3.1. Sisuanalüüs .....	25
3.2. <i>Cross-case</i> analüüs .....	27
3.3. Valimi ettevõtete finantsnäitajate analüüs.....	29
KOKKUVÕTE .....	35
SUMMARY.....	38
KASUTATUD KIRJANDUS.....	40

LISAD .....	43
Lisa 1. Intervjuu küsimustik .....	43
Lisa 2. Intervjuu – ettevõtte A juhatuse liikmega.....	45
Lisa 3. Intervjuu – ettevõtte B juhatuse liikmega.....	52
Lisa 4. Intervjuu – ettevõtte C juhatuse liikmega.....	60
Lisa 5. Intervjuu – ettevõtte D juhatuse liikmega.....	67
Lisa 6. Intervjuu – ettevõtte E juhatuse liikmega.....	72
Lisa 7. Intervjuu – ettevõtte F juhatuse liikmega .....	77
Lisa 8. Intervjuu – ettevõtte G juhatuse liikmega.....	86
Lisa 9. Intervjuu – ettevõtte H juhatuse liikmega.....	90
Lisa 10. Cross – case analüüsi tabel .....	95
Lisa 11. Lihtlitsents .....	99

## **ABSTRAKT**

Üks peamisi põhjuseid miks väikeettevõtted oma majandustegevuses ebaõnnestuvad on likviidsusprobleemid. Mõtestatud ja efektiivne käibekapitali juhtimine on ettevõtete üks edu saavutamise faktoritest. Antud uuring keskendub kapitalimahukale ehitussektorile, kus on suured rahavood ja pikad maksetähtajad. Olukorda pingestavad ka sisendhindade ja tööjõukulude kiire kasv. Vaatluse alla võetakse käibekapitali juhtimine ehitussektoris tegutsevates mikro- ja väikeettevõtetes. Käsitletakse käibekapitali ja käibekapitali komponente ning nende juhtimise teoreetilist vaadet.

Empiirilise uuringu käigus viiakse läbi kvalitatiivne uuring, mis koosneb kaheksast poolstruktureeritud intervjuust. Kogutud andmete põhjal teostatakse sisuanalüüs. Saadud tulemusi võrreldakse ettevõtete majandusaastaruannete baasil täiendavalt läbi viidud finantsanalüüsiga.

Autor jõuab järeldusele, et käibekapitali juhtimist peetakse oluliseks ja see on eranditult tegevjuhtide endi kompetentsis. Uuringu tulemused kinnitavad, et väikestel ettevõtetel on käibekapitali juhtimisel probleemiks aja ja ressursside puudus ning liikumapanevaks jõuks on vajadused mitte teadlikkus.

**Võtmesõnad:** käibekapital, käibekapitali juhtimine, ehitus, mikroettevõtte, väikeettevõtte.

## SISSEJUHATUS

Töö autori varasem töökogemus inkassoettevõttes on näidanud, et juhid alahindavad käibekapitali juhtimises peituvaid võimalusi. Käesolevatel aastatel, kus laenuraha pakkuvaid finantsasutusi on turul vähemaks jäänud on osades ettevõtetes tekkinud kapitali puudus. Alati ei pea aga rahalisi vahendeid otsima kapitaliturgudel. Ärijuhid võiksid ennekõike analüüsida ettevõtete sisemisi võimalusi ehk vabastama raha varade ja nõuete alt. Hetkel on autori arvates õige aeg teemat tõstatada kuna majandustsükkel on pöördumas ning kriisides muutub ettevõtte likviidsuse tagamine eriti aktuaalseks.

Mõtestatud ja efektiivne käibekapitali juhtimine on ettevõtete üks edu saavutamise faktoritest. Käibekapitali vabastamine on odavaim viis ettevõtte finantseerimisel. Märgitud asjaolude ettevõtte kasuks pööramisel peavad juhid suutma adekvaatselt hinnata oma võimalusi ning kaupleva oma koostööpartneritelt endale paremaid tingimusi.

Väikese suurusega ettevõtetel on majanduses omakorda väga oluline roll. Nende pikaajaline majanduslik toimetulek tagab arengu, heaolu suurenemise ja töökohad. Samas on väikeettevõtted kõige haavatavamad ja seda eriti madalate kasumimarginaalidega kapitalimahukas ehitussektoris, kus rahavood on suured, maksetähtajad pikad ning oma rolli mängib ka hooajalisus. Sektoris lisavad veelgi pinget kiire sisendhindade ja tööjõukulude kasv. Seetõttu otsustas käesoleva töö autor koostöös juhendajaga võtta vaatluse alla käibekapitali juhtimise likviidsuse tagamiseks ehitussektoris tegutsevates mikro- ja väikeettevõtetes.

Lõputöö eesmärgiks on analüüsida käibekapitali juhtimist praktikas keskendudes ehitussektori mikro- ja väikeettevõtetele ning juhtida tähelepanu käibekapitali teadlikus juhtimises peituvatele võimalustele.

Eesmärgi saavutamiseks püstitab autor järgmised uurimisülesanded:

- käsitleda käibekapitali ja selle kujunemise teoreetilist tausta;
- analüüsida ehitussektori mikro- ja väikeettevõtete tegevjuhtidega läbi viidud intervjuude põhjal käibekapitali juhtimise protsesse;
- hinnata kes vastutavad käibekapitali juhtimise ja kontrolli protsesside üle;
- analüüsida intervjuude tulemusi ning finantssuhtarve.

Tulenevalt püstitatud uurimisprobleemist, kogutud teoreetilisest ja empiirilisest materjalist on autor jaotanud töö kolmeks sisuliselt erinevaks peatükiks, millest esimeses antakse eesti- ja võõrkeelsete allikate põhjal ülevaade käibekapitali juhtimisest. Kirjeldatakse mikro- ja väikeettevõtetele esitatavaid parameetreid ja käsitletakse käibekapitali, selle juhtimist, kui ka käibekapitali komponente.

Töö teises peatükis keskendub autor uuringuprotsessis kasutatud kvalitatiivsete uurimismeetodite teoreetilisele kirjeldamisele. Antakse ülevaade valimi kujunemisest, andmete kogumise protsessist ning intervjuudes osalenud ettevõtetest ja nende juhtidest.

Kolmandas osas kirjeldab ja analüüsib antud töö autor kogutud, töödeldud ja analüüsitud info alusel uuringu tulemusi.

# 1. KIRJANDUSE ÜLEVAADE

## 1.1. Mikro- ja väikeettevõtted

Mikro- ja väikeettevõtted on nii Eestis, kui ka laiemalt vaadates kogu Euroopa Liidu majanduse tugisambaks. Neid peetakse tööhõive, innovatsiooni ja majanduskasvu peamiseks tõukejõuks. Euroopa Komisjoni ettevõtlus- ja tööstusvolinik Günther Verheugen on nimetanud mikroettevõtteid ning väikese ja keskmise suurusega ettevõtteid Euroopa majanduse mootoriks. Nad on tähtsad töökohtade loojad, ettevõtluse ja innovatsiooni allikad ning seega olulised konkurentsivõime ja tööhõive edendajad (Euroopa Komisjon... 2005).

Regulatiivse lähtekoha määratlemisel lähtub autor Raamatupidamise seadusest, mis sätestab, et mikroettevõtja on – osühing, kelle näitajad vastavad aruandeaasta bilansipäeval kõikidele järgmistele tingimustele:

- varad kokku kuni 175 000 eurot;
- kohustised ei ole suuremad kui omakapital;
- üks osanik, kes on ka juhatuse liige;
- ja kelle müügitulu on aruandeaastal kuni 50 000 eurot (RPS § 3 lg 14).

Väikeettevõtjale esitab sama seadus järgmised tingimused - Eestis registreeritud äriühing, kes ei ole mikroettevõtja ja kelle näitajatest võib aruandeaasta bilansipäeval vaid üks ületada järgmisi tingimusi:

- varad kokku 4 000 000 eurot;
- müügitulu 8 000 000 eurot;
- keskmine töötajate arv aruandeaasta jooksul 50 inimest (RPS § 3 lg 15).

Euroopa Liidu määratluses klassifitseeritakse ettevõtted mikro-, väike- ja keskmise suurusega ettevõteteks vastavalt töötajate arvule, käibelevõi bilansimahule. Regulatsioonidega



määratletakse ettevõtete jagunemine järgmistest parameetritest lähtuvalt:

- mikroettevõtted - kuni 10 töötajaga ning aastase käibe ja/või bilansilehega kuni 2 miljonit eurot;
- väikeettevõtted kuni 50 töötajaga, aastase käibe ja/või bilansilehega kuni 10 miljonit eurot.

Eurostati andmetel on mikro- ja väikeettevõtete määr 2015.a. seisuga 96,8% kogu Euroopa Liidu ettevõtetest ja neis töötab peaaegu iga teine tööealine inimene (Eurostat, Small ...).

Statistikaameti andmetel oli 2018.a. majanduslikult aktiivseid ettevõtteid Eestis kokku 131 650. Neist ehitussektoris tegutsevate ettevõtete arv moodustab märkimisväärse osa - lausa kümnendiku äriühingute koguarvust (vt. Tabel 1). Enamik ehitussektoris tegutsevaid ettevõtteid on alla 10 hõivatuga ehk mikroettevõtted ja nad moodustavad koguni 92% kõigist Eestis tegutsevatest ehitusettevõtetest. Ehitussektoris domineerivad väiksemad ettevõtted kuna nende kasvu piiravad teadmiste puudus ning finants- ja inimressursside piirangud. Ka tööjõupuudus ja -voolavus ning demograafilised muutused ei võimalda ettevõtetel kasvada.

Tabel 1. Äriühingute ja ehitusettevõtete arv aastatel 2014-2018

Vaatlusperiood	2014	2015	2016	2017	2018
Äriühingute arv kokku	113 765	117 398	120 450	127 622	131 650
Ehitusettevõtete arv kokku	10 675	11 214	11 848	12 828	13 548
Väikeettevõtete arv ehitussektoris	792	913	883	942	995
Mikroettevõtete arv ehitussektoris	9 801	10 221	10 884	11 815	12 483

Allikas: Statistikaamet

Eesti majandusele tervikuna on ehitussektor olnud käimasolevas majandustsüklis üks peamisi majanduskasvu vedavaid mootoreid. Nüüd on täheldada pigem külgsuunas liikumist. Nimelt kasvasid ehitusmahud 2019.a. esimeses kvartalis 2% ja teises kvartalis 3% võrrelduna 2018.a. sama ajaga. Kasvu tagamaid uurides nähtub, et selle taga on ehitustegevus lähi turgudel. Koduturul ehitusmahud hoopis vähenevad (Statistikaamet, Kuidas läheb...).

Ehitussektoril on aga majanduse langusfaasis ehitustegevuse inertsusest tingitud kalduvus üle tootmisele. See võib omakorda tõsta rahavoogude volatiilsust ja suurendada ettevõtte tundlikkust majanduse konjunktuurimuutustele. Ehitustegevuse tsüklid on üheks olulisemaks tsüklilisuse allikaks majanduses (Barras, 2009).

Ressursside vähesus on mikro- ja väikeettevõtete ühine tunnus. Mikro- ja väikeettevõtete juhtide jaoks tähendab see haldusvahendite puudust, üldiste juhtimisalaste teadmiste madalat taset, puudulikku ligipääsu rahalistele vahenditele, haavatavust oma suuremate ja tugevamate klientide, tarnijate ja konkurentide poolt.

Rahvusvahelise Valuutafondi analüütikud on oma euroala uuringus tõdenud, et väiksematel ettevõtetel on võrreldes suuremate ettevõtetega tavaliselt raskem juurdepääs krediidile ja seetõttu nõudluse kasvades nende vajadus investeringute suurendamiseks ja toodangu kiireks laiendamiseks on raskendatud. Samuti sõltuvad nad rohkem pankade rahastamisest, mis muudab nad pangandusprobleemide korral haavatavamateks. Ilma täiendava rahastamiseta ei pruugi mikroettevõtted aga olla võimelised kasvama, isegi kui nad näevad võimalusi suureks tootluseks (Aiyar *et al.*, 2016).

## **1.2. Käibekapitali mõiste ja olemus**

Käibekapital on käibevara ja lühiajaliste kohustuste vahe (Sagner, 2011). Ettevõtte käibekapitaliks nimetatakse vara, mis on juba olemas raha näol või saab selleks muutuda aasta jooksul. Üldjuhul kuuluvad käibevara hulka:

- raha;
- lühiajalised finantsinvesteeringud;
- nõuded;
- ettemaksed;
- varud.

Raamatupidamise Toimkonna juhend defineerib käibevaraks järgmised varad (RTJ 2):

- raha ja rahalähendid, v.a. juhul kui neid ei ole võimalik kasutada vähemalt 12 kuu jooksul alates aruande kuupäevast;
- varad, mis eeldatavasti realiseeritakse ettevõtte tavapärase äritsükli käigus (isegi juhul, kui see on pikem kui 12 kuud; näiteks varud ja nõuded ostjate vastu);
- varad, mida hoitakse eelkõige kauplemiseesmärgil (kauplemiseesmärgil hoitavad finantsinvesteeringud);
- varad, mida tõenäoliselt suudetakse realiseerida lähema 12 kuu jooksul bilansipäevast (näiteks finantsinvesteeringud, mida planeeritakse ja tõenäoliselt suudetakse müüa 12 kuu jooksul).

Lühiajalised kohustused on kõik ettevõtte kuni aastase tähtajaga võlgnevused, sealhulgas võlad tarnijaile, maksu- ja tolliametile, pankadele ja nii edasi (Sagner, 2014).

Raamatupidamise Toimkonna juhend omakorda kajastab lühiajaliste kohustistena järgnevaid kohustisi (RTJ 2):

- kohustisi, mis eeldatavasti arveldatakse ettevõtte tavapärase äritsükli jooksul (nt võlad tarnijatele);
- kohustisi, mida hoitakse eelkõige kauplemiseesmärgil;
- kohustisi, mille maksetähtaeg on 12 kuu jooksul alates aruandekuupäevast (nt lühiajalised laenud).

Perve ja Sarria-Allende tõdevad, et käibekapital on keeruline mõiste. Nad märgivad, et sageli jäävad ettevõtete juhid raskustesse käibekapitali, kui mõiste selgitamisel. Samas tegelikkus on väga lihtne - käibekapital saadakse lühiajaliste kohustuste mahaarvamisel käibevaradest (Preve, Sarria-Allende, 2010; 14).

Iga ettevõtte vajab oma tegevuseks käibekapitali. Käibekapital iseloomustab ettevõtte rahalist võimekust. Käibekapitali juhtimine madalate kasumimarginaalidega ehitussektoris ehk majandusharus, kus on tavaks pikad maksetähtajad on ülimalt oluline. Käesolevas majandustsüklis on tõusufaas ehituses läbitud. Ehitusmahud on kerges languses ning ettevõtjad ei pööra veel piisavalt tähelepanu käibekapitaliga seonduvale. Seega võimaliku languse ootuses muutub käibekapitali juhtimine üha olulisemaks. Analoogselle järeldusele

jõudsid ka Rootsi ettevõtete seas läbiviidud uuring, kus tõdeti, et käibekapitali juhtimise olulisus tõuseb majandusbuumi järgsetel aastatel (Danielsson, Wickström 2014).

### **1.3. Käibekapitali juhtimine**

Käibekapitali juhtimine on ettevõtte lühiajaliste ressursside organiseerimise kunst ja üha enam ka teadus, et säilitada käimasolevat tegevust, koondada vahendeid ja optimeerida likviidsust (Sagner, 2011).

Käibekapitali juhtimine on osa lühiajalisest finantsplaneerimisest. Käibekapitali juhtimine kätkeb raha, nõuete, varude ja lühiajalise võlgnevuse juhtimist ning see peab olema paindlik ja tuginema õigeaegsetel otsustel. Vastasel juhul võib ettevõtte majandustegevus olla raskendatud. Iga ettevõtte käibekapital peab tagama likviidsuse ja tegutsemiseks vajalike rahavoogude piisava taseme. Võib ju isegi kõige kasumlikum ettevõtte sattuda pankroti lävele, kui ta ei ole võimeline õigel ajal kustutama oma võlgasid ega tasuma arveid. Samal ajal kui ettevõtte hoiab liiga kõrget likviidsuse taset võib ta jääda ilma võimalusest teenida lisakasumit, mis oleks võimalik põhitegevuse laiendamisse investeerida. Seepärast on väga tähtis hoida käibekapital tasemel, mis sobib konkreetsele ettevõttele ja olukorrale (Brealey *et al.*, 2014).

Ettevõtete juhtimisel hinnati varem suurt käibekapitali, kui eduka majandamise tulemit siis tänapäevaste hinnangute järgi loetakse seda olemasolevate vahendite ebaefektiivseks kasutamiseks. Nüüd on finantsjuhtidel fookuses käibevarade optimaalse taseme saavutamine ja raha konversioonitsükli minimeerimine. Eesmärk on tagada jooksvate kohustuste finantseerimine käimasolevate protsesside arvelt (Sagner, 2011).

Käibekapitali teadlikku juhtimist peetakse suurte organisatsioonide pärusmaaks. Autori arvates on siin parim näide ameerika ettevõtte Amazon.com Inc. Amazoni juht Jeff Bezos on praktikas demonstreerinud, kui teil on äritegevuseks piisavalt rahalisi vahendeid on võimalik kasvada konkurentidest kordades kiiremini. Hästi juhitud raha konversioonitsükkel võib muutuda omamoodi raha tegemise masinaks, mis tekitab organisatsioonile täiendavat likviidsust.

Peel, Wilson ja Howort jõudsid oma uurimistöös järeldusele, et mikro- ja väikeettevõtetes käivitab käibekapitali juhtimise pigem vajadus kui tahe (Peel *et al.*, 2000). Varasemad empiirilised uurimused on kinnitanud, et ettevõtte suuruse kasvades vajadus ja nõudmised käibekapitali juhtimisele suurenevad (Banos-Caballero *et al.*, 2010; Chiou *et al.*, 2006).

Raha konversioonitsükkel on aeg, mis kulub materjalide eest tasumisest kuni raha laekumiseni ostjatelt. Mida lühem on see tsükkel, seda vähem raha on vaja käibevarade finantseerimiseks (Reider, Heyler, 2003).

Raha konversioonitsükli lühendamiseks tuleb kiirendada varude käivet, lühendada ostjatelt arvete laekumise perioodi ja pikendada hankijatele tasumise perioodi. Raha konversioonitsükli jooksul peab ettevõtte leidma teisi rahastamise allikaid. Amazon'il kulus aastaid oma klientide usalduse võitmiseks ja raha konverteerimistsükli äristrateegia efektiivseks juhtimiseks. Teine oluline aspekt on ettevõtte võime pidada oma tarnijatega läbirääkimisi sobivate maksetingimuste üle. Maksetingimuste pikendamine võimaldab ettevõttel oma äritegevuses krediidiliini kasutada - investeerida kasvu. Just nagu Amazon on viimastel aastatel teinud.

Mitmed varasemad teadusuuringud on jõudnud järeldustele, et väikeettevõtjad omakorda alahindavad käibekapitali olulisust. Sellisele järeldusele jõudsid näiteks Nayak ja Greenfield (1994) või Boschker (2011). Nad tõdesid, et piiratud teadmiste ja ressursside puhul on tõenäoline, et otsustusprotsessidesse ei kaasata finantsspetsialiste vaid langetatakse need ise. Samas ettevõtjad, kellel on varasem töökogemus mõnest organisatsioonist, kus juhtiti käibekapitali, võivad saavutada turul olulise konkurentsieelise (Kunze, Peri 2015).

Sageli jõutakse käibekapitali teadliku juhtimiseni läbi kriiside (Danielsson, Wickström 2014). Raha konversioonitsükli on võimalik mõjutada läbi erinevate käibekapitali liikide juhtimise, mistõttu on tarvilik analüüsida eraldiseisvalt iga käibekapitali komponendi juhtimist - rahaliste vahendite, debitoorse võlgnevuse, varude ja lühiajaliste kohustuste juhtimist.

### 1.3.1. Raha ja raha ekvivalendid

Kassas ja pangakontodel hoiavad ettevõtte rahalisi vahendeid, et minimeerida likviidsusriski ja kindlustada tõrgeteta majandustegevus. Lähtudes käesoleva majandusolukorra eripärast, kus finantsturgudel on negatiivsed intressimäärad kaasnevad vaba raha hoidmisega pigem kulud.

Reider ja Heyler on konstateerinud, et raha on igapäevane probleem. Raha see on iga ettevõtte elujõud. Raha abil ja eeldades, et on olemas nõuetekohane juhtimine, ökonoomne, tõhus ja tulemuslik tegutsemine, võib ettevõtte kasvada ja areneda. Ilma rahata ettevõtte hakkab hukkuma. Nagu vee puudumine igale elule, tähendab likviidsuse puudumine ettevõttele surma - aeglast, piinavat, füüsiliselt valulikku ja meeletlikku. Efektiivne rahavoogude juhtimine on ettevõtte ellujäämise seisukohalt ülioluline. See võib olla veelgi olulisem, kui kaupade või teenuste müük. Enamik ettevõtteid võib müügi või kliendi kaotada samas jätkata tegevust. Raha puudusel aga võib ettevõtte majandustegevus seiskuda. Rahavoogude juhtimine aitab vältida selliseid kriise (Reider, Heyler, 2003).

Raha ekvivalentideks loetakse väga likviidseid varasid. Vara ekvivalendid on lühiajalised ülilikviidsed investeeringud, mida saab kergesti muuta teadaoleva suurusega rahasummadeks ja mille väärtuse muutumise risk on väike. Investeeringuid teiste ettevõtete väärtpaberitesse kajastatakse käibevarana, kui väärtpaberid on ostetud kiire realiseerimise eesmärgil. Siia alla kuuluvad ka lunastustähtajani hoitavad võlakirjad, kui lunastustähtaeg saabub 12 kuu jooksul aruandekuupäevast (Tikk, 2016; 50).

Antud uurimuse raames käsitletavate teemade kontekstis ja rahavaru juhtimise seisukohalt on võimalik raha hulka ettevõttes suurendada debitoorse võlgnevuse sissenõudmisega või varude müügiga. Raha hulk väheneb siis omakorda kreditoorse võlgnevuse ehk kohustuste vähenedes või varude koguseid suurendades.

Paljudel ehitusettevõtjatel on väga palju liigset tehnikat, tööriistu ja varusid, mida ei kasutata. Ameerika Ühendriikide ehitusfirmasid auditeeriv Fred Shelton omakorda soovib ettevõtjatel rahapositsiooni parandamiseks müüa liigsed tööriistad ja tehnika. Need peaks realiseerima ja ümber arvestama käibekapitaliks. Ta rõhutab, et kui põhivara ei kasutata on kapitali tootlus null (Shelton, 2002). Kuna ka vaba raha kassas või pangaarvetel ei teeni tulu peaks raha jääk

olema ettevõtte majandustegevusest lähtuvalt optimaalne, sest liigne raha vähendab omakorda rentaablust.

### **1.3.2. Debitoorne võlgnevus**

Ettevõtted müüvad oma tooteid tavaliselt krediiti ega eelda kohest tasumist. Summad, mis tõenäoliselt laekuvad ettevõttele klientidelt neile müüdud toodangu või teenuse eest moodustavad debitoorse võlgnevuse (Preve, Sarria-Allende, 2010; 71).

Debitoorne võlg tähendab tegelikult investeringut, millest ettevõtte teatud ajahetkel ei ole veel raha saanud.. Krediiti müük ehk klientide finantseerimine kätkeb endas riske. Mida pikemad on maksetähtajad ja liberaalsemad on krediitingimused seda enam saab kasvada ettevõtte käive, kuid see toob kaasa ohu, et ettevõtte ei suuda raha aeglase liikumise või mitte laekumise tõttu oma kohustusi täita. Ettevõtted saavad oma kasumlikkust ja rahavoogusid parandada, vähendades nende päevade arvu, mil arved on laekumata. Mitmed uuringud on näidanud, et väikestel ja keskmistel ettevõtetel on raskusi oma klientidelt arvete õigeaegse tasumisega. Paljud ettevõtted viivitavad oma maksete tasumisel väiksematele ettevõtetele üle kokkulepitud tähtaja (Kunze, Peri 2015).

Creditinfo krediidipoliitika 2019.a. uuringu tulemustest selgub, et klientide keskmine maksehilenemine Eestis on pikenenud. Kui kaks aastat tagasi oli see Creditinfo uuringu ajaloo madalaim vaid 5,5 päeva, siis käesoleval aastal oli see pea päeva võrra pikem – 6,54 päeva (AS Creditinfo ... 2019).

Kuna debitoorne võlgnevus on sageli suurim osa ettevõtte käibekapitalist siis on selle õige juhtimine ettevõtte toimimiseks väga oluline. Ettevõtte debitoorne võlgnevus on suuresti seotud ettevõtte vaba rahajäägiga. Mida kiiremini tasuvad kliendid oma arveid, seda väiksem on ettevõtte debitoorne võlgnevus ja suurem rahajääk. Sarnaselt raha ja tema ekvivalentide juhtimisega on debitoorse võlgnevuse juhtimise juures kesksel kohal küsimus, milline on optimaalne debitoorse võlgnevuse tase (Brealey *et al*, 2014).

Debitoorse võlgnevuse suurust mõjutavad:

- müügikäibe suurus,
- äritegevuse iseloom,
- krediidi müügi osakaal käibes,
- müügitingimused;
- ostjate maksevõime ning maksedistsipliin;
- võla sissenõudmise meetodid.

Debitoorse võlgnevuse juhtimise olulisemateks komponentideks on krediidipoliitika (allahindlused, maksetähtajad, finantseerimise viisid), krediidianalüüs ehk klientide maksevõime analüüs ning krediidi haldamine (ostjate maksekäitumise analüüs, nõuete sissenõudmise protseduurid). Konkurentsipüsimeks pakuvad ettevõtted krediiditingimusi toodete või teenuste eest tasumiseks. Reider ja Hyler rõhutavad, et krediidivõimalus on ostja privileeg, mitte õigus. Ettevõttel peaks olema välja töötatud krediidipoliitika. Krediidipoliitika toetab ka müügiprotsessi, sest tõhus eeltöö klientidega enne müügitegevust aitab elimineerida probleemseid kliente enne probleemide tekkimist (Reider, Heyler, 2003; 44).

Ehitusfirmad on tihti hädas tellijatelt raha kättesaamisega kuna tekivad vaidlused tööde üleandmise tähtaegade ja teostatud tööde kvaliteedi üle. Ameerika Ühendriikide ehitussektori ettevõtete varadest moodustab debitoorne võlgnevus koguni 23% (Preve, Sarria-Allende, 2010; 73).

Üks võimalus ettevõtte kliente rahastada ja ostjate maksejõuetusest tulenevaid riske juhtida on faktooring. Ostjate tasumata summade müük ehk faktooring on ettevõtte tegevuse finantseerimise viis, mille korral krediitmüügi tulemusena tekkinud nõuded ostjate vastu müüakse või panditakse kolmandale tehinguosalisele - finantsinstitutsioonile. See on kiire ja mugav võimalus vajaliku rahavoo genereerimiseks ja võimalikust summade mittelaekumisest tekkiva riski maandamiseks. Faktooringu all mõistetakse ainult selliste summade müüki, mille laekumistähtaeg on veel saabumata (Tikk, 2016; 67).

Ehitussektori ettevõtetele, kus maksetähtajad on pikad, arvete hulk on üldjuhul väike aga arvete rahaline maht suur on faktooring üks võimalikest debitoorse võlgnevuse juhtimise alternatiividest.



Eesti Liisingühingute Liidu andmetel on faktooring ka ehitussektoris küllaltki levinud käibekapitali juhtimise instrument. Faktooringu käive küündis 2018. aastal 3,655 miljardi euroni, mis on 7% enam, kui eelneval aastal (Eesti Liisingühingute Liit).

### **1.3.3. Varud**

Varud – see on osa käibevarast, mida kasutatakse toodete valmistamiseks, teenuste osutamiseks või müügiks. Varudena kajastatakse materjale, lõpetamata toodangut, valmistoodangut ja edasimüügiks soetatud kaupu.

Varude juhtimine hõlmab - varude taseme/koguste planeerimist, nende juhtimist ning kontrolli eesmärgiga minimaalsete kulutustega varudele maksimeerida ettevõtte rahavoogu (Muller, 2003).

Varude juhtimine on tihti ettevõtetele muutuvast majanduskeskkonnast tingitud sunnitud tegevus mitte teadlik ja ennetav proaktiivne tegevus (Ryan, 2017).

Varude arvestus on süstemaatiline protsess, mida rakendatakse kas perioodiliselt või pidevalt (Tikk, 2016; 75).

Mõnedel ettevõtetel puudub selge varude juhtimise süsteem, vaid nad ostavad sisendeid või kaupu vastavalt vajadusele. Juhul, kui sisendeid või kaupu saab kohe kasutada või kohe müüa, võib see mehhanism tõhusalt toimida. Sellise lähenemise puhul aga jäetakse kasutamata mahust tingitud allahindlused.

Teised ettevõtted eelistavad suurte koguste ostmist/varumist. Kuid see lähenemine tõstab omakorda ladustamise ja vananemise või hävinemisega seotud kulusid.

Kolmas viis, kuidas ettevõtted oma varusid haldavad, on järgida ABC lähenemisviisi. Selleks jagab ettevõtte oma varud kolme gruppi - A, B ja C. Seejuures lähtutakse iga varu grupi rahalisest väärtusest varude koguväärtuses. Grupp A koosneb objektidest, millel on suur mõju varude koguväärtusele, B-grupp koosneb objektidest, millel on väiksem mõju varude väärtusele ja gruppi C kuuluvad objektid, mis annavad varude koguväärtusest vähema osa. Saadud tulemuste alusel pööratakse põhitähelepanu nende varu gruppide juhtimisele, mis on

suurema rahalise osakaaluga (Preve, Sarria-Allende, 2010; 86-96).

Ehituses võrdsustatakse liigseid varusid, kui pooleliolevat lõpetamata tööd või lõpetatud tegevust, mis ootab alles väärtuse lisamist. Liigsed varud ehituses ei loo väärtust. Ehitussektorile on iseloomulik, et varude all hoitakse kinni võimalikult vähe vahendeid.

#### **1.3.4. Lühiajalised kohustused**

Raamatupidamise Toimkonna juhend kajastab lühiajaliste kohustustena järgnevaid kohustusi (RTJ 2):

- kohustusi, mis eeldatavasti arveldatakse ettevõtte tavapärase äriotsuse jooksul (näiteks võlad tarnijatele);
- kohustusi, mida hoitakse eelkõige kauplemiseesmärgil;
- kohustusi, mille maksetähtaeg on 12 kuu jooksul alates bilansipäevast (näiteks lühiajalised laenud).

Kohustis on eksisteeriv kohustus, mis tuleneb minevikus toimunud sündmustest ja millest vabanemine vähendab eeldatavasti majanduslikku kasu sisaldavaid ressursse. Lühiajaliste kohustuste tasumine toimub üldjuhul käibevara loovutamise kaudu (Tikk, 2016; 149).

Enamik tarnijaid pakuvad oma klientidele maksekrediiti. Kliendi ja tarnija majandussuhted on väga sõltuvad. Mõlemad pooled vajavad teineteist, et jääda ellu ning maksimeerida kasumit. Arvestades seda kipuvad ostjad maksekrediidi kasutamisel olema üsna strateegilised ning juhivad oma suhteid tarnijatega väga hoolikalt (Preve, Sarria-Allende, 2010; 100).

Kreditoorse võla haldamine on seotud ettevõtte läbirääkimistega maksetingimuste üle tarnijatega ja Sagner soovib selles protsessis kehtestada kindlad reeglid, mida järgitakse oma kohustuste täitmisel (Sagner, 2014;126).

Kunze ja Peri tõdevad, et tarnijate maksekrediidi kasutamine on väikeettevõtete jaoks äärmiselt oluline nende varade rahastamisel ja seetõttu peavad äriühingud leidma optimaalse

tasakaalu tehingukulude, likviidsuse ja sularahahalduse vahel. Samuti on väikeettevõtete jaoks on maksekrediit kergemini kättesaadav kui pangalaen. Tihti on see ainus kättesaadav rahastamisallikas. Tänu müügimahtude kasvule ettevõtjate sõltuvus maksekrediidist ajapikku väheneb (Kunze, Peri 2015; Berger, Udell 1998).

Lühiajalistest kohustustest on ehitussektoris aasta aastalt üha aktuaalsemaks muutunud riigimaksud ja nende õigeaegne tasumine. 2018.a. kuulutati ehitusvaldkonnas välja 2036 riigihanget ehk iga neljas hange oli seotud ehitusega (Rahandusministeerium ... 2019). Suur riigihangete osatähtsus on ehitussektoris tekitanud olukorra, kus ettevõtjad esmajärjekorras maksavad ära eelkõige riigimaksud, sest vastasel juhul ei saaks nad riigihangetel osaleda.

## 2. UURIMISMETOODIKA JA VALIM

### 2.1. Uurimismetoodika

Käesoleva uuringu eesmärgiks on analüüsida Eesti ehitussektori ettevõtjate näitel käibekapitali juhtimist praktikas ning suunata laiemat auditooriumi tähelepanu käibekapitali juhtimise olulisusele ja võimalustele. Uuringu aluseks on 2019. aastal läbi viidud kvalitatiivne uurimus.

Andmeanalüüs on kogutud andmete massis korra ja struktuuri loomine ning andmetele tähenduse andmise protsess. Kvalitatiivse uurija peamine eesmärk on aru saada nähtusest ja sellesse pilku heita. Kvalitatiivses uurimuses mängib tõlgendus tähtsat osa (Ghuri, Gronhaug, 2004;149).

Rynes ja Gephart soovivad kvalitatiivsete andmete kogumisel kasutada ühte või mitut meetodit (Rynes, Gephart, 2004). Empiiriliste intervjuude andmete analüüsiks kasutab autor käesolevas uurimistöös kvalitatiivseid sisuanalüüsi meetodeid - *summative content* ehk teksti sisuanalüüsi ja *cross-case* ehk juhtumiülest analüüsi.

Summeeriva sisuanalüüsi puhul alustatakse sõnade või laiemate sisuüksuste leidmisega tekstist ja nende arvu kindlaksmääramisega. Protsessi eesmärk on seejuures mõista sõnade või sisu kontekstilisest kasutamisest (Laherand, 2008).

Sisuanalüüsi eesmärk on muuta suures koguses kogutud andmeid analüüsistruktuuriks, mis võimaldab tuletada struktureeritud teadmisi. Sisuanalüüs viitab üldiselt tekstide ja dokumentide analüüsimeetodile, et kvantifitseerida sisu etteantud kategooriate kujul süstemaatiliselt ja arusaadavalt (Sure, 2014; Bell, Bryman 2011).

Autor rakendab sisuanalüüsi intervjueeritavate tekstiandmetes sisalduvate sõnade esinemissageduse määramiseks. Arvulistest tulemustest olulisem on leida ja omavahel otstarbekalt seostada niisugused sisuüksused, mis võtaks kokku analüüsitava teksti kesksed ja olulised tähendused. Seetõttu tõlgendab autor sõnade ja sisuüksute olemust ja tähendust keskendudes vastajate tõekspidamistele, hoiakutele, arvamustele ja kogemustele.

*Cross-case* analüüsi puhul vaadeldakse samal ajal mitut analüüsivat juhtumit ehk kogutakse erinevatest intervjuudest kokku kõik konkreetse teema kohta käivad tekstiosad ja võrreldakse selle teema käsitlemist kõigi kogutud intervjuude lõikes. Võrdlusvõimalus loob eeldused mõnevõrra suuremaks üldistatavuseks. Analüüsi eesmärgiks on:

- mitme juhtumi võrdlemine, mis võib anda tulemuseks juhtumite tüpologia;
- läbivate teemade leidmine;
- tegevus-, seose- või muude mustrite väljaselgitamine.

*Cross-case* analüüsi abil selgitatakse välja, kirjeldatakse ja võrreldakse juhtumite tüüpe, otsitakse tähenduslikke ja olemuslikke seoseid.

Autor kasutab *cross-case* analüüsi kogumaks kõigist kaheksast intervjuust kokku konkreetse alateema kohta käivaid tekstiosasid ja võrdleb teemakäsitlemist kõigi intervjuude lõikes eesmärgiga tuvastada läbivaid tegevusi ja lahendusi ning otsida tegevusmustreid.

Kvalitatiivse analüüsi puhul alustas autor poolstruktureeritud intervjuudega. Vastupidiselt standardiseeritud anonüümsetele küsitlustele pakub poolstruktureeritud, juhendipõhise intervjuu võimalust, et vestluse käigus saab intervjuu küsimusi ja vastuseid detailselt selgitada ning kontrollida minimeerides samal ajal arusaamatusi või vääriti tõlgendamist (Sure, 2014; Yin, 2009).

Poolstruktureeritud intervjuud koosnesid kolmest põhiküsimuste grupist. Ettevõtjatele esitati küsimused, mis hõlmasid debitoorse ja kreditoorse võla ning varude juhtimist. Lisandusid küsimused intervjueeritava isikule ja äriühingu profiili kohta. Küsimustiku koostamisel võeti aluseks varasem Kunze ja Peri poolt Rootsi idufirmades läbi viidud käibekapitali juhtimist käsitleva uurimistöö intervjuu vorm (Kunze, Peri, 2015). Autor täiendas

küsimustikku juhendaja viidete põhjal ning lõpuks koosnes see kokku 30-st küsimusest. Uurimistööküsimustiku struktuur on välja toodud Lisas 1. Intervjuude käigus lisandusid vastavalt vajadusele täpsustavad küsimused. Andmete kogumiseks intervjueriti kaheksat ehitussektoris tegutsevat ettevõtjat.

Oluline on enne intervjuusid teha põhjalik ettevalmistus. Autor testis küsimustikku oma prooviintervjuudes kahe majandusteaduskonna vilistlase peal. Kogutavate andmete kõrge kvaliteedi tagamiseks viis autor eelnevalt sihtrühma esindajatega telefoni teel läbi ettevalmistava ja selgitava kõne, kus selgitas uuringu eesmärgi.

Intervjueritavatele lubati autori poolt ka anonüümsust ehk töös ei mainita küsitletud isikute ja nende äriühingute nimesid. Alternatiivina kasutatakse kodeeritud lahendust. (Ghuri, Gronhaug, 2004).

Isikuandmete kaitse seaduse kohaselt on isikuandmed mistahes andmed, mis võimaldavad isiku tuvastada. Lähtudes intervjueritavate soovist ja seadusest isikuandmed enne töötlemist kodeeriti autori poolt (IKS §6).

Teooria kohaselt võib kogutud andmete kvaliteeti mõjutada intervjuu läbiviimise koht (Saunders *et al.* 2009, 329). Seetõttu toimusid kõik intervjuud vastajatele tavapärasel olukorral pakkuvates kontoriruumides, mis tagasid intervjueritavatele komforti ja minimeerisid ka välismüra heli salvestamisel. Saunders *et al.* juhivad tähelepanu ka asjaolule, et intervjuerija peab olema teadlik, et viis, kuidas te suhtlete oma intervjueritavatega ja küsite küsimusi, mõjutavad teie kogutud andmeid (*Ibid.*, 324). Vabama ja sundimatu õhkkonda saavutamiseks alustas uurimistöök autor kohtumisi üldistel teemadel ning sundimatu õhkkonna tekkimisel tegi ettepaneku alustada intervjuud. Näost-näku intervjuud toimusid ajavahemikul 19. märts kuni 19. detsember 2019.a. ning need kõik salvestati vastajate nõusolekul mobiiltelfoni abil.

Analüüsiandmete usaldusväärsuse tõstmiseks vaadati läbi ja analüüsiti autori poolt ka täiendavaid, teiseseid andmeallikaid - valimisse kuuluvate ettevõtete majanduaastaaruandeid. Viimastest kajastatud andmete alusel viiakse läbi finantsanalüüs, milles uuritakse ettevõtete käibekapitali struktuuri ja maksevõime näitajaid.

Teisesed andmed aitavad uurijal paremini mõista uurimisprobleemi ja laiendada baasi, millelt teaduslikke järeldusi teha. Tõendusprotsess on palju kiirem ja informatsiooni ning järelduste usaldusväärsus oluliselt suurem. Pealegi annab see võrdlusinstrumendi, mille abil saab kergesti tõlgendada ja mõista oma esmaseid andmeid (Ghauri, Gronhaug, 2004; 89).

## **2.2. Andmekogumise protseduur ja valimi kirjeldus**

Antud uuringu kontekstis on autor aluseks võtnud ehitussektori laiema määratluse ehk kogu ehitussektori väärtusahelasse kuuluvad ettevõtted. Lisaks konkreetselt pea- ja alltöövõtu- ettevõtetele kuuluvad ehitussektorisse ka ehitussisendeid tootvad ja tarnivad ettevõtted ning ehituse kui lõppprodukti müügiga ja kasutusega seotud osapooled (remonttööde tegijad, haldajad, hooldajad jms).

Valimid kvalitatiivuuringutes ei ole tavaliselt arvuliselt suured. Erialakirjandusest ei leia üldtunnustatud reeglit ega soovitusi ning selle asemel juhitakse tähelepanu asjaolule, et juhtumianalüüside arvu tuleb arvestada tagatava usaldusväärsuse valguses. See peab pakkuma kindlustunnet uurimistulemuste informatiivsele väärtusele ja kvaliteedile. Oluline on lähtuda asjaolust, et kui palju uut teavet on võimalik saada täiendava juhtumianalüüsi lisamisega. Kvalitatiivuuringute puhul käib sageli andmekogumine ja -analüüs paralleelselt ning kui andmestikust enam midagi uut ei ilmne, võib ka andmekogumise lõpetada (Sure, 2014; Yin, 2009).

Intervjueeritavate valimi koostamisel kasutas autor mitte-tõenäosuslikku mugavusvalimit. Mugavusvalimisse kaasatakse liikmeid nii öelda mugavalt, uurijale kergesti kättesaadavate huvialuste hulgast. Mugavusvalimit ei kavandata meetodiliselt, eesmärgipäraselt ega strateegiliselt. Lähtutakse lihtsa kättesaadavuse, leitavuse või uuritavate koostöövalmiduse põhimõttest (Õunapuu, 2014).

Autor pöördus erinevate suhtluskanalite teel 20 ettevõtja poole palvega osaleda antud uuringus. Mitmed ettevõtjad keeldusid uuringus osalemast ja põhjendasid oma otsust kas ajanappuse või vähese huviga teema suhtes. Üks ettevõtte ei sobinud valimisse kuna ei

klassifitseerunud enam väikeettevõtteks. Tänu korduvatele palvetele soostusid lõpuks uuringus osalema ja intervjuud andma kaheksa ärijuhti.

Lõplikku valimisse kuulusid:

- ettevõtte A - fassaaditöid tegev ja fassaadimaterjale müüv ettevõtte Harjumaalt;
- ettevõtte B - eramajade ja büroohoonete peatöövõttu ning transporditeenuseid pakkuv väikeettevõtte Raplamaalt;
- ettevõtte C - ehituse peatöövõttu, katuste ja fassaadide ehitusega ning valtsprofili tootmisega tegelev väikeettevõtte Tallinnast;
- ettevõtte D - kliima- ja ventilatsiooni seadmete paigalduse ja hooldusega tegelev ettevõtte Ida-Virumaalt;
- ettevõtte E - ventilatsioonisüsteemide paigalduse ja hooldusega tegelev mikroettevõtte Tallinnast;
- ettevõtte F - katuste ehituste ja remondiga tegelev ettevõtte Tallinnast;
- ettevõtte G - ehituspuusepatoodete paigaldamise ja tootmisega tegelev mikroettevõtte Harjumaalt;
- ettevõtte H - eramute ehitusega tegelev mikroettevõtte Tallinnast.

Intervjueeritavad olid kõik meessoost. Vanus varieerus 35-st eluaastast 47-ni ja ettevõtluskogemus 7-st aastast 25 aastani. Regionaalselt olid esindatud Tallinna, Harjumaa, Raplamaa ja Ida-Virumaa ettevõtted.

Enne andmeanalüüsi kõik intervjuud transkribeeriti veebipõhise kõnetuvastusprogrammi abil (vt. Lisad 2 kuni 9). Peale seda andmed puhastati autori poolt parandades kõik esinevad transkriptsioonivead. Transkribeerimisel kasutati Silvermani (2000) poolt soovitatud sümboleid.



## **3. TULEMUSED JA DISKUSSIOON**

### **3.1. Sisuanalüüs**

Intervjuude sisu analüüsimiseks kasutas autor summeerivat kvalitatiivset sisuanalüüsi. Nimetatud transkribeeritud tekstide sisuanalüüs saab alguse teatud sõnade või muude sisuüksuste leidmisega tekstist ja nende arvu kindlaksmääramisega. Tekstist tõstetakse esile sõnad, mis näivad väljendavat kõige tähtsamaid mõtteid ja seisukohti. Sõnade koguse määramine ei ole seejuures mitte katse mõista nende tähendust, vaid uurida nende kasutust (Laherand 2008).

Järgnevalt koostati intervjuude põhjal ning kasutades veebilehel [www.wordclouds.com](http://www.wordclouds.com) olevat kvalitatiivsete andmete analüüsiks mõeldud programmi sõnapilv (vt. Joonis 1). Sõnapilvest eemaldati kõik side- ja asesõnad. Ühetähenduslikud sõnad grupeeriti ja siis analüüsiti enim esinenud sõnu.

Sõnapilvest koorusid välja vastajate poolt enim kasutatud märksõnad – ise (203 korda) , aeg (201 korda), juhtimine (102 korda) ja maksetähtaeg (72 korda).

Märksõna "ise", mille alla autor koondas ka sõnad "mina", niivõrd tihe kasutamine on autori meelest igati mõistetav, sest uuritavate ettevõtete inimressurss on küllaltki piiratud (1 kuni 15 töötajat) ning seetõttu on juhid sunnitud võtma vastutust ja tegelema erinevate teemadega isiklikult. Delegeerimise võimalused on minimaalsed. Väikestel ettevõtetel on ka väiksem juurdepääs kapitalile - neil pole raha oma ala spetsialistide palkamiseks ja nad lahendavad peamised probleemid jällegi - ise.

Kasutuse poolest järgnes märksõna "aeg". Grupeerimise käigus koondati siia alla intervjuueeritavate poolt kasutatud erinevad ajalise määranguga sõnad. Näiteks - aeg, täna, päev, nädal. Märgitud sõnade tihe kasutamine on seotud ehitussektori eripäraga, kus aja planeerimisel on väga oluline roll.

Autor toob eraldi välja märksõna "maksetähtaeg". Antud töö kontekstis on selle märksõna kasutus selgelt ajendatud sellest, et eranditult kõik intervjuueeritavad rõhutasid, kui oluline on oma maine puhtana hoidmine ning seetõttu järgitakse arveid ja maksetähtaegu nii kohustuste, kui ka nõuete juhtimisel. Maksetähtaegadest kinnipidamine on ehitussektoris kriitiline edutegur.



Joonis 1. Intervjuude analüüsi märksõnade pilv  
Allikas: Autori koostatud Lisade 2 kuni 9 alusel

Sisuanalüüsist võib autori arvates välja lugeda, et intervjuueeritavad ehitussektori ettevõtted ei kasuta väliseid teenusepakkujaid ning käibekapitali juhtimine on otseselt tegevjuhtide kompetentsis. Nende korraldada on nii käibekapitali juhtimise organisatoorne pool, kui ka aruandlus ja kontroll. Probleeme või raskusi indikeerivaid märksõnu on vaid üksikud ning nende puhul tõusevad esile lahendused läbi otsese suhtluse. Samas ettevõtetus põhineb suhetel

ja suhtlusel. Väikeste ettevõtete puhul on suhted ja suhtlus tihti üks oluline osa oma äri rajamisel. Intervjuud kinnitavad, et kommunikatsiooni ja suhteid oma tarnijate ning klientidega püütakse hoida head, mis tõstab omakorda usaldust partnerite vahel. Usalduse tõus aga võimaldab küsida ja pakkuda pikemaid maksetähtaegu. Ka Kunze ja Peri (2015) jõudsid oma empiirilises uuringus järeldusele, et suhtlus ja kontroll on kaks peamist tööriista käibekapitali juhtimisel.

Autorit üllatas intervjuueeritavate madal uuendusmeelsus. Tänapäeval on välja töötatud mitmeid majandustarkvarasid, mis annavad kiire ülevaate kohustustest, vabadest rahalistest vahenditest ja tulevastest laekumistest. Ettevõtjad pigem ei kasuta kaasaegset majandustarkvara. Kõike seda kinnitab ja peegeldab ka ärijuhtide "suure plaani" puudumine. Vaba raha tekkimise korral oli kindel visioon, kuidas seda kasutada, vaid kolmel vastajal ning kes investeeriksid seda uutesse seadmetesse.

### **3.2. *Cross-case* analüüs**

Töö raames viidi läbi kaheksa intervjuud, mis tehti ehitussektori juhtivtöötajatega ning nende intervjuude põhjal teostati *cross-case* analüüs (vt. Lisa 10), milles keskenduti käibekapitali ja tema osiste olulisusele ettevõtte juhtimisel.

Selgitades käibekapitali juhtimist ettevõtetes, tõid eranditult kõik intervjuueeritavad välja suhtlemise vajalikkuse ja selle tähtsuse äritegevuses. Turul hakkama saamiseks on vajalik tegeleda kommunikatsiooniga pidevalt nii organisatsioonis sees kui ka koostööpartneritega.

Esimeses küsimuste grupis, mis käsitleb debitoorse võla juhtimist toovad kolm ettevõtjat esile arusaama, et käibevahendeid on piisavalt ning seetõttu puudub vajadus käibekapitali juhtimiseks. Üks vastanutest aga märgib, et temal on käibevahenditest kogu aeg puudu. Vastuseid analüüsid kerkib esile ettevõtte tegevuseks vajalike rahaliste vahendite olemasolu ja likviidsuse tagamise prioriteet.

Näiteks märgib ettevõtte C esindaja: "*... ettevõttes on piisav kapital, millega toimetada, enne kui siis rahad on ringiga koju tulnud*".

Ettevõtte F juht vastab: "*... rahalisi vahendeid, et töid läbi viia, et kui seda ei ole, siis jooksed kinni ja siis ei saa töid teha*".

Oluline erinevus joonistub välja debitoorse võla juhtimisel, kui enamus ettevõtjaid teostab kontrolli iga päev ja laekumiste taset hinnatakse väga kõrgeks siis ühe ettevõtte puhul on kontrolli sagedus vaid üks kord kuus ning õigeaegselt laekub juhi hinnangul vaid 75% arvete üldmahust. Autori küsimusele faktooringu kasutamise kohta oli standartne vastus - suurte objektide ja mahtude puhul - kasutame. Kõik intervjueeritavad olid vähemalt kaalunud faktooringu kasutamist.

Ostuarvete puhul märkisid enamus vastanutest, et maksetähtajad on ettevõtte tegutsemise jooksul tänu usalduse tekkimisele oluliselt pikenenud. Samas müügiarvetel on maksetähtajad jäetud muutumatuks. Siin avaldub ettevõtete rahavoogude positiivne suhe keskmiselt 14 päeva maksetähtaega müügiarvetel *versus* 30 päeva ostuarvetel.

Mikro- ja väikeettevõtted on sageli sõltuvas ja väiksema mõjuvõimuga positsioonis kui suured ettevõtted ja kogevad sellest tulenevalt riskide ja kulude nihkumist suurematelt endile. Ainuke uuringus osalejatest, kes tegutseb põhiliselt peatöövõtjana ehk ettevõtte B juht konstateerib: "*... ei ole vaja laenu võtta ... tuleb hankijatega hoida sellist suhet, et nad teavad, et alati raha tuleb. Aga, see on rahavoo niisugune positiivne hoidmine, et sa deebitoridelt võimalikult ruttu koju ja hankijatele nii hilja välja kui vähegi võimalik, et noh tundub nagu selline pahatahtlik. Samas noh kokkulepitud ärimudel. Ja see toimib*".

Ettevõtte C juht kinnitab seda arusaama järgnevalt: "*... peatöövõtja osas olles suudad sa oma rahavoogusid planeerida selliselt, et sul justkui nagu mingeid vahendeid vaja ei olegi. Ütleme, et parem on planeerida kui oled peatöövõtja siis suudad need rahavood sättida selliselt, et tegelikult omavahendite vajadus on oluliselt väiksem*".

Ehitussektorile iseloomulikult on intervjueeritavatele olulised riigihanked ehk riigihangetel osalemine. Ettevõtjad tõdeavad, et oma mitte kvalifitseerumise riski maandamiseks tasutakse riigimakse pigem päev või paar varem. Intervjuud kinnitavad seda näiteks fraasidega:

*"Number üks on maksud"*

*"Tasume väga korralikult riigimakse ja õigeaegselt ja pigem varem isegi"*

*"Ei riigi ees täna ei ole võimalik nagu eriti võlgu jääda, et niikui sa võlgu jäänud oled sa listis. Kreditorid ja hankijad - kõik vaatavad seda väga hoolega"*

Seejärel palus autor intervjueeritavatel vastata küsimustele varude juhtimise kohta. Kõigist vastuseid andnud inimesest peavad vaid kaks varude juhtimist tähtsaks. Ülejäänud ettevõtjad varudele süstemaatilist lähenemist ei poolda. Varudest kõneledes selgus ka asjaolu, et need ettevõtjad, kellel on lisaks põhitegevusele käivitatud paralleelselt mõni lisatootmine või - müük hindavad oma finantsolukorda palju stabiilsemaks.

Kokkuvõtva küsimusena uuriti, milline on ettevõtte töötajate suhtumine majandustarkvarasse. Siin olid vastajad üksmeelselt leiged uute võimaluste kasutamise suhtes. Ettevõtte B ja C esindajate vastused on väga ülevaatlikud: *"Majandustarkvara selles mõttes on olemas. Noh, seesama raamatupidamisprogramm võimaldab seda aga ei kasuta"* ja *"Excel on minu majandustarkvara"*.

Puudutades võimalikke tulevikuarenguid siis investeerimisest uutesse ideedesse ja seadmetesse olid huvitatud kolm ärijuhti.

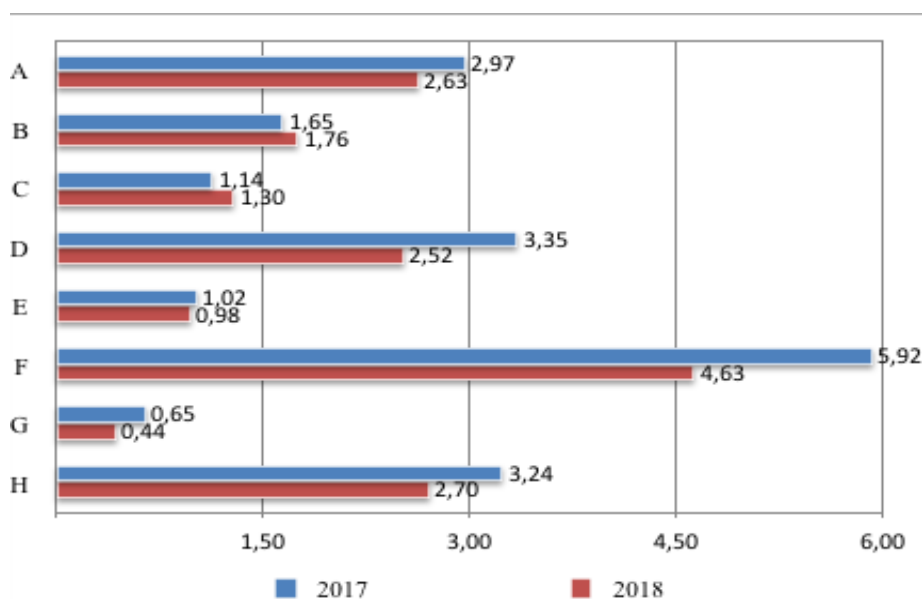
Intervjueeritud ehitussektori ettevõtete juhid peavad kõik väga oluliseks kommunikatsiooni ja iseenda panustamist, et organisatsiooni saadaks edu ning likviidsus oleks optimaalne. *Cross-case* analüüs kinnitab Peel *et al.* (2000) varasemaid empiirilisi uuringutulemusi, et väikestel ettevõtetel on käibekapitali juhtimisel probleemiks aja ja ressursside puudus ning liikuma panevaks jõuks on vajadused mitte teadlikkus.

### **3.3. Valimi ettevõtete finantsnäitajate analüüs**

Peamiseks finantsanalüüsi meetodiks on finantsuhtarvude analüüs. Autor analüüsis kõigi ettevõtete kahe viimase majandusaasta aruannetest saadud keskmiste näitajate põhjal likviidsuse ja efektiivsuse suhtarve. Nendeks olid lühiajaliste kohustuste kattekordaja, likviidsuskordaja, kiire maksevõime kordaja ning varade käivete välted.

Lühiajalise kohustuse kattekordaja (*current ratio*) näitab mitu korda on käibevara kogumaksumus suurem lühiajaliste kohustuste kogusummast ehk kajastab ettevõtte võimet katta kreditoride lühiajalisi nõudeid käibevaraga. Juhul, kui lühiajalised kohustused kasvavad kiiremini kui käibevara, siis suhtarvu väärtus langeb ning ettevõtte maksevõime langeb. Näitaja kõrge taseme puhul (kattekordaja on üle 2-e) võib tegemist olla liiga kõrgete varude, lootusetute nõuete või majandustegevuseks liiga kõrge rahavaruga ehk ressursside ebaefektiivse kasutamisega. Eesti ehitussektoris oli käsitletava suhtarvu mediaannäit 2017.aastal 2,62.

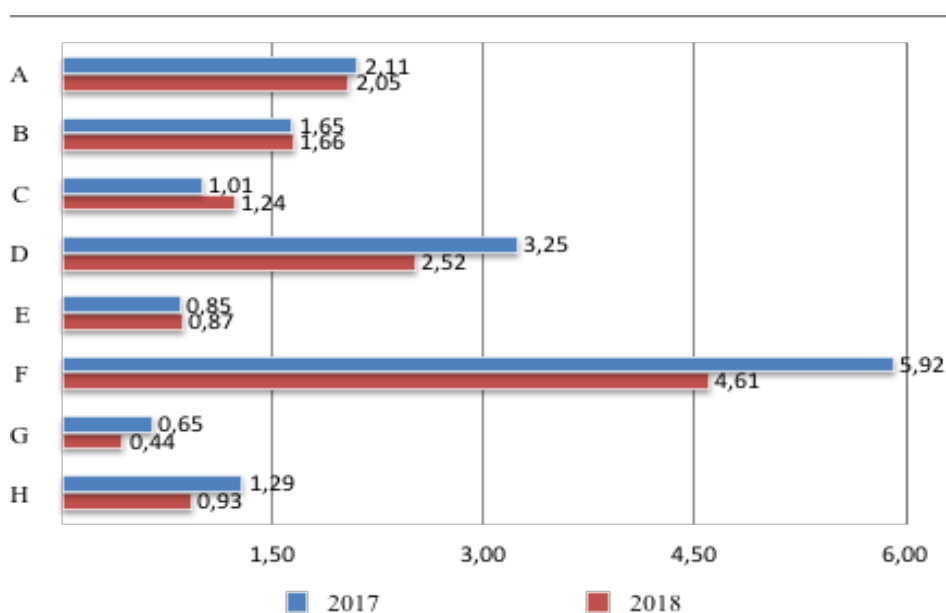
Tulemustest (vt. Joonis 2) on näha, et ettevõtte B puhul on lühiajalise kohustuse kattekordaja heaks peetavas vahemikus 1,5 kuni 2 ehk siis ettevõtte lühiajaline finantsseisund on hea. Ettevõtete A, D, F ja H puhul on näitaja tase kõrge samas on kõigi puhul märgata trendi muutumist paremuse poole võrreldes aastaga 2017. Nende puhul võiks käibevarade kasutamise efektiivsust tõsta. E ja G puhul on näitaja nõrk ehk ettevõttel võib esineda probleeme lühiajaliste kohustuste täitmisega. Pinget lisab ka asjaolu, et trend on mõlema ettevõtte puhul negatiivne.



Joonis 2. Äriühingute lühiajaliste kohustuste kattekordajad  
Allikas: Autori koostatud aastaaruannete alusel

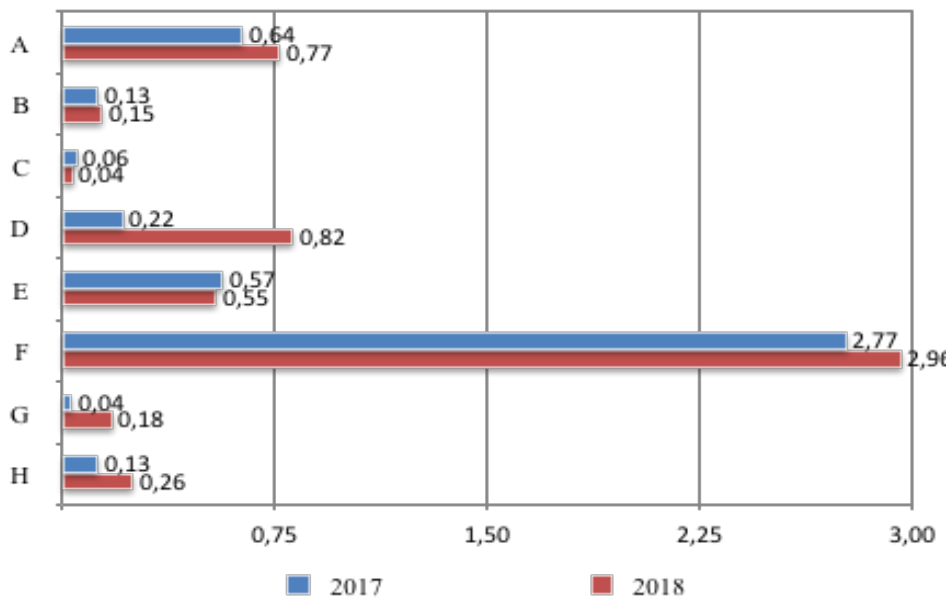
Likviidsuskordaja (*quick ratio*) näitab ettevõtte võimet katta oma lühiajalisi kohustusi kreditoride ees varusid müümata. Käibevaradest elimineeritakse varud ehk kõige madalama likviidsusega varad. Eesti ehitussektoris oli likviidsuskordaja mediaannäit 2017.aastal 2,27.

Viiel uuritaval ettevõttel (vt. Joonis 3) on näitaja üle ühe ehk siis ettevõtte likviidse käibevara maksumus ületab stabiilselt lühiajaliste kohustuste summat. Analoogselt eelneva parameetriga eristub ka siin ettevõtted E ja G, kelle näitajad on teistest oluliselt madalamad. Võrrelduna kogu ehitussektori mediaaniga on enamus näitajad nõrgemad. Sektori mediaani ületavad vaid ettevõtted D ja F.



Joonis 3. Ettevõtete likviidsuskordajad  
Allikas: Autori koostatud aastaaruannete alusel

Kiire maksevalmiduse kordaja (*cash ratio*) näitab, kui suures osas on lühiajalised kohustused kaetud rahaliste vahenditega (raha ja likviidsed väärtpaberid). Sisuliselt indikeerib kiire maksevalmiduse kordaja ettevõtte võimet tasuda koheselt saabuva tähtajaga lühiajalisi kohustusi. Eesti ehitussektoris oli käsitletava suhtarvu mediaannäit 2017.aastal 0,53. Positiivsena joonistub (vt. Joonis 4) siin välja praktiliselt kõigi uuritud ettevõtetel puhul maksevalmiduse paranemine võrrelduna eelneva aastaga. Negatiivsena tasub ära märkida ettevõtted B, C, G ja H kellede maksevõime on oluliselt madalam võrrelduna kogu sektoriga.



Joonis 4. Ettevõtete kiire maksevalmiduse kordajad

Allikas: Autori koostatud aastaaruannete alusel

Käibevara ja lühiajaliste kohustuste vertikaalanalüüsist (vt. Joonis 5). selgub, kui erinev on uuritavate ettevõtete käibekapitali struktuur. Ettevõtetel E ja G on puhaskäibekapital negatiivne. Negatiivne puhaskäibekapital tähendab aga, et ettevõtetel on lühiajalisi kohustusi rohkem kui käibevara. Ladus ja tõrgeteta majandustegevuse võib sel juhul olla häiritud ning likviidsusrisk kõrge. Seda kinnitava ka *cross-case* analüüs, milles ettevõtte E juht mainis, et temale seostub terminiga käibevahendid märksõnad - "pidevalt puudu".

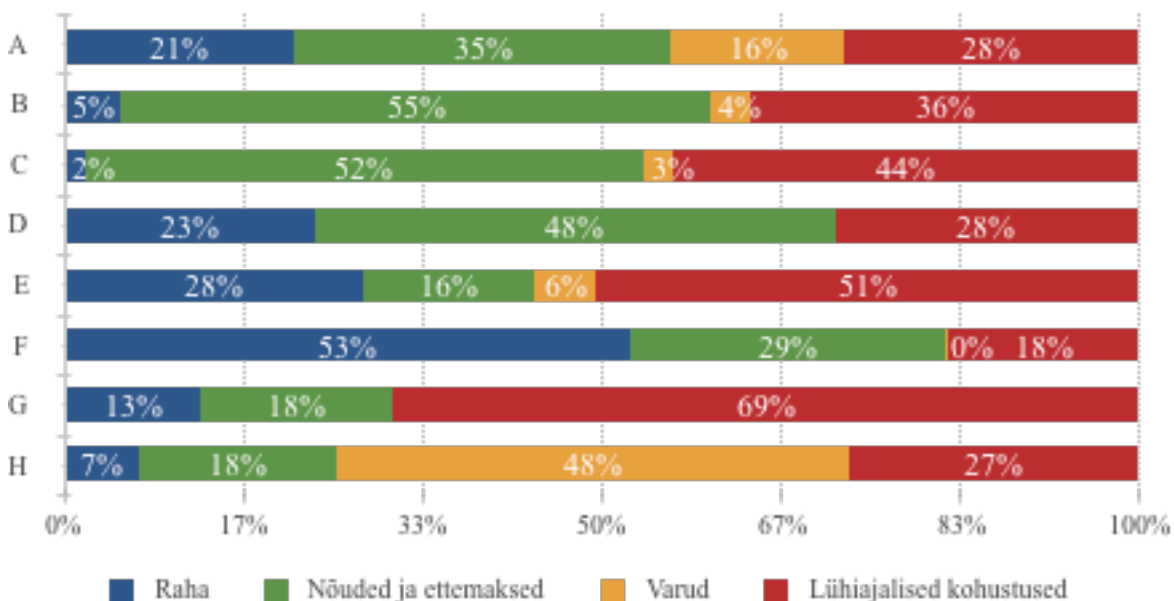
Likviidsuse suhtarvude analüüsis joonistus välja muster, kus ettevõtte F tulemused erinesid kardinaalselt nii valimi tulemustest kui ka sektori mediaanist. Vertikaalanalüüs peegeldab selle anomaalia tagamaid. Nimelt on ettevõtte käibekapitali struktuuris raha positsioon koguni 53% ehk rahaliste vahendite kasutegur ettevõtte väärtuse kasvatamisel on kasutamata.

Ettevõtte H jääb silma väga suur varude osatähtsus käibekapitalis - 48% . Samas kui intervjuus mainib juht, et: "... varusid väga ei tekita". Autori arvates tuleks juhil teostada varude analüüs ning otsida võimalusi varude taseme alandamiseks.

Ettevõtted B ja C on väga madal rahapositsioon, mis muudab nad haavatavaks võimalike muutuste puhul. Samas on autor seisukohal, et mõlemal ettevõttel on võimalus revideerida suurt debitorset võlgnevust ning kiirendada rahakäivet.



Ettevõtted A ja D järgivad oma likviidsuse suhtarvude poolest kogu sektori mediaannäite.



Joonis 5. Käibevara ja lühiajaliste kohustuste osatähtsus käibekapitalis

Allikas: Autori koostatud aastaaruannete alusel

Sisuanalüüs indikeeris, et ettevõtjatele on väga olulised tähtajad ning tähtaegadest kinnipidamine. Võrreldes sisuanalüüsi tulemusi ja efektiivsuse näitajaid (vt. Tabel 2) avaldub suur diferents nii debitoorse, kui ka kreditoorse võla välte puhul.

Raha laekumise välde näitab keskmist nõuete laekumise aega päevades. Intervjuudes avaldasid juhid, et klientidele võimaldatakse maksetähtaega vahemikus 7-30 päeva ning laekumiste tasemega oldi rahul. Autori poolt arvatud raha laekumise välde ei kinnita intervjuueeritavate hinnanguid. Koguni viiele ettevõttel on raha laekumise välde üle 30 päeva ning ettevõtte C puhul küündib lausa 125 päevani.

Kreditoorse võlgnevuse käibe välde näitab mitme päeva jooksul keskmiselt ettevõtte oma tarnijatele maksab. Autori arvatud kreditoorse võlgnevuse käibe vältes kinnitavad sisuanalüüsi tulemusi ehk oma tarnijate arvete tasumisel on ettevõtjate maksetähtaegadest kinnipidamise distsipliin kõrgem.

Raha konversioonitsükkel on aeg, mis kulub materjalide eest tasumisest kuni raha laekumiseni ostjatelt. Mida lühem see tsükkel on seda vähem raha on vaja käibevarade

finantseerimiseks.

Tabel 2. Ettevõtete efektiivsus näitajad

	A	B	C	D	E	F	G	H
Raha laekumise välde	30	86	125	47	43	36	7	14
Kreditoorse võlgnevuse käibevälde	23	57	105	28	135	22	29	21
Varude käibevälde	14	6	6	0	15	0	0	38
Raha konversioonitsükkel	7	-24	-14	-19	108	-14	21	45

Allikas: Autori koostatud aastaaruannete alusel

Tabel 2 näitab, et nelja ettevõtte puhul on raha konversioonitsükkel negatiivne ehk tarnijatele tasutakse varem, kui ostjatelt raha laekub. Viimane asjaolu näitab, et mikro- ja väikeettevõtted on sageli sõltuvas ja väiksema mõjuvõimuga positsioonis kui nende suured tarnijad.

Tulemustest nähtub, et intervjueeritud ettevõtjad on oma verbaalses väljenduses palju optimistlikumad ja kalduvad idealiseerima ning ülehindama olukorda, teadmisi ja kontrolli likviidsusriski suhtes. Majandusaastaaruannete baasil teostatud finantsnäitajate analüüs indikeerib oluliselt vähem tõendeid käibekapitali teadliku juhtimise kohta.

## KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli uurida ja analüüsida käibekapitali juhtimist praktikas keskendudes ehitussektori mikro- ja väikeettevõtetele ning juhtida tähelepanu käibekapitali teadlikus juhtimises peituvatele võimalustele. Käesoleva töö lähtepunktiks oli asjaolu, et käibekapitali juhtimine on teema, mis on teoreetilises esituses endiselt tähelepanuta jäetud ja praktilisel käsitlemisel suhteliselt alaesindatud.

Hea ettevõtluskliima ja lihtne raha kättesaadavus on vähendanud ettevõtete motivatsiooni käibekapitali juhtimisega tegelemiseks. Positiivse trendi muutuse kartuses mõtlevad paljud ettevõtjad sellele, kuidas püsida turul ning otsitakse võimalusi oma positsiooni parandamiseks. Väikestel ettevõtetel, sealhulgas mikroettevõtetel, on piiratud juurdepääs kapitalile. Neil ei ole võimalusi oma ala spetsialistide palkamiseks ja nad peavad lahendama oma probleemid ise. Käibekapitali juhtimine on üks võimalus konkurentsivõime ja kasumlikkuse suurendamiseks.

Teadlik käibekapitali juhtimine aitab juhtidel:

- mõista ettevõtte hetke olukorda;
- võimaldab prognoosida tuleviku rahavooge;
- aitab seada õigeid eesmärke;
- võimaldab ettevõttel olla proaktiivne;
- valmistab organisatsiooni ette oodatud ja ootamatute likviidsus probleemidega toimetulemiseks.

Püstitatud eesmärkide saavutamiseks viis töö autor läbi kvalitatiivse uuringu käibekapitali juhtimise korraldusest kaheksas ehitussektori mikro- ja väikeettevõtetes ning analüüsis ettevõtete käibekapitali juhtimise praktilisi lahendusi, suurimaid puudusi ja edutegurid.

Kvalitatiivsete andmete analüüsid pakkusid kontekstipõhiseid ja üksikasjalikke teadmisi mikro- ja väikeettevõtete käibekapitali juhtimise protsessidest. Uuringu tulemustest nähtub, et käibekapitali juhtimist peetakse analüüsitud ehitusettevõtetes selgelt tegevjuhi probleemiks, kellel lasub nii organisatoorne vastutus, kui ka kontroll ja aruandlus.

Kõik käesolevas valimis analüüsitud kaheksa ettevõtte tegevjuhid nimetasid maksetähtaegadest kinnipidamist ja riiklike maksude õigeaegset tasumist kriitilise edutegurina ja enamasti nimetavad nad seda ka püsivaks väljakutseks.

Autor järeldab, et intervjueeritud ettevõtjad on oma verbaalses väljenduses palju optimistlikumad ja kalduvad ülehindama olukorda, teadmisi ja kontrolli likviidsusriski suhtes. Majandusaastaaruannete baasil teostatud finantsnäitajate analüüs indikeeris oluliselt vähem tõendeid käibekapitali teadliku juhtimise kohta. Kasutamata ressursse ja arengupotentsiaali on veel rohkelt. Vaid varude arvestuse ja juhtimise juures tõdeb autor, et sektorile on iseloomulik mittesüsteemne lähenemine varudele ja nende juhtimisele.

Töö tulemuste põhjal võib järeldada, et käibekapitali juhtimisel mikro- ja väikeettevõtetes peaksid ettevõtjad enim keskenduma just nõuete ja lühiajaliste kohustuste teadlikule juhtimisele. Need moodustavad käibekapitalist suurima osa ning müügiarvete laekumise regulaarne kontroll ja ostuarvete maksetähtaegade pikenemine loovad võimalused oluliselt vähendada käibekapitali vajadust. Autori arvates peaks käibekapitali teadliku juhtimise puhul keskenduma müügiarvete maksetähtaegade juhtimisele ja õigeaegse laekumise kontrollile ning suhtlusele tarnijatega eesmärgiga maksimeerida maksetähtaegu. Tulemused kinnitavad eelnevate teadusuuringute järeldusi, et väikestel ettevõtetel on käibekapitali juhtimisel probleemiks aja ja ressursside puudus ning liikumapanevaks jõuks on vajadused mitte teadlikkus.

Autori arvates vajavad väikeettevõtjad välist abi ja nõu. Eesmärgiks võiks olla analüüsimudeli väljatöötamine, mis tuvastaks majandusaastaaruannete andmete põhjal olulised erinevused

võrreldes sektori keskmiste näitajatega ning juhiks neile tähelepanu. Suurte ettevõtete juhtidele on siin abiks audiitorid. Väikeettevõtetel aga napib vahendeid iga-aastase professionaalse auditi tellimiseks. Majandusringkonnad peaksid rohkem märkama väikeettevõtjaid, sest nende pikaajaline edu tagab töökohtade ja üldise heaolu kasvu.

## **SUMMARY**

### **WORKING CAPITAL MANAGEMENT - SOME EVIDENCE FROM MICRO AND SMALL COMPANIES IN THE ESTONIAN CONSTRUCTION SECTOR**

Aivar Ribelis

One of the main reasons why small businesses fail in their economic activity is liquidity problems. One of the factors for the success of companies is thought-out and effective working capital management. The release of working capital is the least expensive way to finance a business.

This study focuses on capital-intensive construction sector which has high cash flows and long payment deadlines. The situation is also intensified by the rapid increase in internal prices and labour costs. Working capital management in micro and small businesses in the construction sector will be addressed. Micro and small businesses are the backbone of the economy of not only in Estonia but as well as in the European Union. Their long term economic survival guarantees progress, prosperity and employment. However, the small businesses are the most vulnerable.

The author gives a theoretical overview of the nature and the components of working capital. Business' working capital is an asset, which already exists in the form of money or can be transformed into money within a year. Working capital is the difference between current assets and current liabilities. Working capital management entails managing money, receivables, inventories and short-term debt.

The aim of this study was to analyse working capital management in practice by focusing on micro and small businesses in the Estonian construction sector and to highlight the

opportunities that come with conscious working capital management.

In order to fulfil the aim, the author conducted a qualitative study on working capital management in eight micro and small businesses in the construction sector and analysed the practical solutions, biggest drawbacks and success factors of working capital in the companies.

Qualitative data analyses provided context-based and detailed insights into the working capital management processes of micro and small businesses. The results of the study show that in the analysed businesses working capital management is clearly perceived as the CEO's problem, who also has organisational responsibilities in addition to controlling and reporting. Furthermore, the results are compared with the financial analyses which are conducted on the basis of businesses' financial reports.

Based on the results of the study, it can be concluded that in working capital management in micro and small businesses, entrepreneurs should mainly focus on conscious management of receivables and short-term liabilities. They represent the largest part of working capital and with regular monitoring of sales invoice receipt and extending payment deadlines, they create opportunities to significantly reduce the need for working capital. The results confirm that for small businesses the problem with managing working capital is the lack of time and resources and the driving force is needs rather than awareness.

## KASUTATUD KIRJANDUS

- AS Creditinfo Eesti, Eesti ettevõtete krediidioliitika turu-uuring 2019, <https://web.creditinfo.ee/kredpoluuring2019.pdf>, 22. detsember 2019
- Aiyar s., Banerji A., Bluedorn J., Ebeke C., Jobst A., John J., Kang K., Lin H., Shao X., Wu T. (2016), Euro Area Policies, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2016/cr16220.pdf>, 22. detsember 2019
- Banos-Caballero, S., Garcia-Teruel, P.J., Martinez-Solano, P. (2010). Working capital management in SMEs. *Accounting and Finance*, Vol.50, 511-527.
- Barras, R. (2009), *Building Cycles: Growth and Instability*, Wiley
- Bell, E., Bryman, A., (2011). *Business Research Methods* (3<sup>rd</sup> ed), Oxford
- Berger, A.N., Udell, G.F. (1998). The Economics of Small Business Finance: The Role of Private Equity and Debt Markets in the Financial Growth Cycle. *Journal of Banking & Finance*, Vol. 22, 61-73.
- Boschker, B.A., (2011). *Determinants of Working Capital Management in SMEs: National Culture, a Missing Piece?* Tilburg University.
- Brealey, R.A., Myers, S.C., Allen, F., (2014) *Principles of Corporate Finance* (11th ed), New-York, USA: McGraw-Hill.
- Danielsson, J., Wickström, S. (2014). *Sustainable working capital management*, Uppsala.
- Chiou, J. R., Cheng, L., Wu, H.W. (2006). The determinants of working capital management. *Journal of American Academy of Business*, Vol.10, 149–155.
- Eesti Liisingühingute Liit, <http://liisingliit.ee/statistika>, 17. november 2019.
- European Commission, The new SME definition. [https://www.ffg.at/sites/default/files/benutzerhandbuch\\_en.pdf](https://www.ffg.at/sites/default/files/benutzerhandbuch_en.pdf), 27. november 2019.
- Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/EDN-20181119-1>, 06. oktoober 2019.
- Ghuri, P., Gronhaug, K. (2004). *Äriuringute meetodid*. Tallinn: Külim.
- Isikuandmete kaitse seadus, <https://www.riigiteataja.ee/akt/104012019011>, 05. detsember 2019.



- Kunze, A., Peri, P. (2015). Working Capital Management in Start-ups An Exploratory Research on Swedish Start-ups.
- Laherand, M.L. (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: Infotrükk OÜ.
- Muller, M. (2003). Essentials of Inventory Management, New York: American Management Association.
- Nayak, A., Greenfield, S. (1994). The Use of Management Accounting Information for Managing Micro Business, London.
- Peel, M. J., Wilson, N., Howorth, C. (2000). Late payment and credit management in the small firm sector: some empirical evidence, *International Small Business Journal* 18, 17–37.
- Preve, L.A., Sarria-Allende, V. (2010) .Working Capital Management, New York: Oxford University Press.
- Raamatupidamise seadus, <https://www.riigiteataja.ee/akt/RPS>, 05.oktoober 2019.
- Raamatupidamise Toimkonna juhend nr. 2, Nõuded informatsiooni esitusviisile raamatupidamise aastaaruandes.
- Rahandusministeerium, 2018. aasta riigihangete statistiline kokkuvõte, <https://www.rahandusministeerium.ee/et/eesmargidtegevused/riigihangete-poliitika/kasulik-teave/riigihankemaastiku-kokkuvotted>, 22.detsember 2019
- Reider, R., Heyler, P.B., (2003). Managing Cash Flow: An Operational Focus, New Jersey: Wiley
- Ryan, V., (2017). Late Shift: The 2017 Working Capital Scorecard. CFO Magazine <http://www.cfo.com/cash-flow/2017/07/late-shift-2017-working-capital-scorecard/>, 11.aprill 2019.
- Rynes, S., Gephart, R.P. (2004) Qualitative Research. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 4, 458-459.
- Sagner, J.S. (2014). Working Capital Management: Applications and Cases, New Jersey: Wiley
- Sagner, J.S. (2011). Essentials of Working Capital Management: New Jersey: Wiley
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). Research Methods for Business Students (5th ed), Harlow: Pearson.
- Silverman, D. (2000). Doing Qualitative Research: A Practical Handbook, Sage Publications.

Shelton, F. (2002). Working Capital and the Construction Industry, *Journal of Construction Accounting and Taxation*, Vol 11/12, 23-27.

Statistikaamet, Kuidas läheb Eesti ehitusturul, <https://blog.stat.ee/2019/10/25/kuidas-laheb-eesi-ehitusturul/>, 05.12.2019

Sure, M. (2014). Working Capital Management - Empirische Analyse der Gestaltungsfaktoren des Working Capitals und seiner Komponenten. Köln.

Tikk, J. (2016). Finantsarvestus. Tallinn: AS Pakett.

Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu Ülikool.

Yin, R. K. (2009). Case Study Research – Design and Methods (4<sup>th</sup> ed), Los Angeles.

## LISAD

### Lisa 1. Intervjuu küsimustik

Mis seostub Teil terminiga - käibekapital?

Kirjeldage kuidas toimub teie ettevõttes nõuete ehk debitoorse võlgnevuse juhtimine?

Millal ja kes väljastab arve?

Kui pikka maksetähtaega pakute oma klientidele?

Kui suur on ettevõtte klientide arv?

Kas olete maksetähtaja pikkust tegutsemise jooksul muutnud? Mis põhjustel?

Kui suur protsent arvetest laekuvad maksetähtajaks?

Kui tihti teostate laekumiste kontrolli?

Kuidas käitute klientidega kes hilinevad arvete tasumisega?

Kas olete kaalunud või kasutate faktooringut?

Kas tegutsete põhiliselt pea- või alltöövõtjana?

Kirjeldage kuidas toimub teie ettevõttes kohustuste ehk kreditoorse võlgnevuse juhtimine?

Kes ja kui tihti tegeleb arvete tasumisega?

Kes otsustab millal ja millised arved tasutakse?

Kui suur on tarnijate arv?

Kas ja kui pikka maksetähtaega tarnijad teile pakuvad?

Kas pakutavad maksetähtajad on tegutsemise jooksul muutunud? Mis suunas?

Kui suure protsendi arvetest tasute õigeaegselt?

Kas ettevõttel on hetkel tasumata kohustusi riigi ees?

Kuidas käitute tarnijatega kelle ees on tasumata arveid?

## **Lisa 1. järg**

Kirjeldage kuidas toimub teie ettevõttes varude juhtimine?

Kes tegeleb laovarude juhtimise ja kontrolliga?

Kui tihti teostate laoinventuuri?

Kas olete püüdnud optimeerida laovarusid? Mil moel?

Kui ettevõtte normaalseks tegevuseks vajalik rahavaru on tagatud kas ja kuhu paigutate raha ülejäägi?

Kas ettevõtte kasutab käibekapitali juhtimisel ka majandustarkvara?

Mitu töötajat on teie ettevõttes?

Mitu aastat olete tegutsenud ettevõtluses?

Teie haridustase?

Teie vanus?

## **Lisa 2. Intervjuu – ettevõtte A juhatuse liikmega**

**Transkriptsioon intervjuust, mis leidis aset 19. märtsil 2019. a.**

**Intervjuerija:** Kirjeldage, kuidas toimub teie ettevõttes nõuete ehk debitoorse võlgnevuse juhtimine. Näiteks kes millal väljastab arve?

**Intervjueritav:** Arve väljastatakse reeglina pärast (.) kauba nende kättesaamist kliendile ehk siis saatedokumendi (.) tekkimist. Pärast seda väljastatakse arve. Arve väljastab reeglina müügi (.) müügiga tegelev inimene.

**Intervjuerija:** Okei, kui pika maksetähtaegade te oma klientidele pakute?

**Intervjueritav:** Eee (.) See on väga kõikuv (.) on ettemaksukliente ja on kuni kolmkümmend päeva maksetähtaega aga enamus jäävad sinna neljateist kahekümne ühe vahel.

**Intervjuerija:** Millest see sõltub, (.) kes otsustab?

**Intervjueritav:** Otsustab (.) otsustan mina ise ehk siis nii-öelda juhatuse või siis tegevjuht kuna me oleme väikeettevõtte. Aga (.) aga sõltub ka sellest, kui suur summa, mis tehing on, et on olemas pidevaid partnereid nende puhul tekib nagu mingisugune omavaheline kokkulepe kliendiga, et me anname sellise maksetähtaja. Aga on olemas ka suurettevõtteid, kelle puhul (.) nagu näiteks sõltub projektist. Tuleb mingisugune suur projekt. Me räägime, läbi (.) ja noh, koos otsustame siis, mis meid mõlemaid rahuldab. Et mingit konkreetset sellisest lepingut, mis meil siin noh, suurettevõtetega, mis oleks nagu stamplering, siukest asja meil ei ole. Et meil on nagu tuleb, mingi suur projekt sisse, siis lahendame selle nii-öelda ära, aga samas, kui ta tahab kiiresti kuskil mingil teisel objektil mingit kaupa võtta noh siis reeglina on meil üsna lühikene maksetähtaeg ka suurtele. (.) Sellepärast et noh, mingi väike asi ruttu ära viia, et (.) kindlat reeglit ei ole.

**Intervjuerija:** Julgete pakkuda, (.) mis selline keskmine (.) keskmine maksetähtaja pikkus on?

**Intervjueritav:** Kaks-kümmend üks päeva.. Aga on kolmekümneseid, on lühemaid, noh, keskmine jääb sinna kahekümne ühe.

## **Lisa 2. järg**

**Intervjuerija:** Kas te teate, kui suur (.) on ettevõtte klientide arv (.) suurusjärg?

**Intervjueritav:** (.4) Ma arvan, et aastas käib läbi sihuke sada erinevat müügiklienti kellele arveid tehakse. Järgmine aasta (.) on ta võib-olla ka sada, aga samas ütleme, kakskümmend klienti on ära läinud ja kakskümmend on juurde tulnd. (.) Mingil määral see muutub ka. Eks aastatega ta läheb kogu aeg suuremaks ka.

**Intervjuerija:** Kas ee me rääkisime maksetähtajast. Kas see maksetähtaeg on tegutsemise jooksul teil nagu muutunud ka või on see püsinud?

**Intervjueritav:** See loogika on püsinud. Seda ei ole mõtet (.) see on algselt kohe nii öelda tulnd ja toimib siiani.

**Intervjuerija:** Kui (.) suur protsent arvetest laekuvad tähtajaks?

**Intervjueritav:** No ikka suur enamus. Ma arvan, siuke isegi võib-olla kaheksakümmend protsenti.

**Intervjuerija:** Päris hea!

**Intervjueritav:** No, tegevus on selle nii-öelda aastatega kujundanud et (.).

**Intervjuerija:** Kui tihti te arvete laekumiste kontrolli teostate?

**Intervjueritav:** Kord nädalas. Kord nädalas tuleb siis raamatupidajalt tuleb väljavõte ja siis selle väljavõtte alusel (.) käime üle nii-öelda need, kes on nagu üle siis tähtaja.

**Intervjuerija:** Aga üle vaatate teie või...

**Intervjueritav:** Mina ise vaatan. Me oleme natuke veel väiksed. Inimesi on vähe.

**Intervjuerija:** Ja kuidas käitute klientidega, kes tasumisega hilinevad?

**Intervjueritav:** ((Naer)) No alustame ikkagi sõbralike meeldetuletusega. Saadame kas lihtsalt arve. Saadame (.) kas sul on see arve kadunud mingil põhjusel, et ikkagi esimene kontakt on selline väga sõbralik meeldetuletus. Ja seda kuni ühe nädala jooksul ilmselt noh, võib olla vahest läheb kahe nädala jooksul. On see esimene kontakt. Kuna meil on väga

## **Lisa 2. järg**

lühikesed maksetähtajad ikkagi keskmiselt võrreldes, mis turul siis tegelikult me võime lubada endale esimesi sõbralikke kontakte. Et lihtsalt meelde tuletada, et see hoiab nagu suhteid. Vahest ongi lihtsalt unustatud.

**Intervjuerija: Absoluutselt! Aga juhul, kui ei tule reaktsiooni.**

**Intervjueritav:** Kui ei tule reaktsiooni noh siis no võtame ühendustele siis nii-öelda vastutavaga, et mis on juhtunud. Mis tihti on see ka nii olnud, et raha on nii korraks kinni jäänud. Avaneb kahe nädala pärast, siis üritame nagu suusõnaliselt mingi kokkuleppe leida. Et kedagi me kohe nii-öelda inkassosse ei anna. Et see on nagu siuke (.) see on juba siis, kui on juba (.) asi on veninud üle mõistuse ja mitmetele reageerimistele ei ole reageeritud ((naer)), et siis siis hakkame vaatama ametlikke asju, aga see tähendab muidugi juba kliendisuhete lõppemist niikuinii. Et siis on lihtsalt küsimus selle raha nii-öelda välja nõudmises. Aga me oleme väga harva pidanud raha välja nõudma. Et meil on ikkagi suht nagu suhetele põhinev äri õnnestunud luua. Et me nagu väga palju selle raha sissenõudmisega tegelema ei pea.

**Intervjuerija: Kas olete kaalunud või olete kasutanud näiteks faktooringut?**

**Intervjueritav:** Kasutame suurte puhul. Suurte tehingute puhul. Et suured ettevõtted ei taha maksta meile suuri ettemakse, mida meilt tehased nõuavad siis me oleme sunnitud finantseerimist otsima. Ja (.) siin ühe suure ehitajaga on meil loodud siuke stamp ostu faktooringeping, mis iganes projekt tal tuleb, mis iganes summaga. Et see läheb automaatselt faktooringusse, kus meie kanname kõik kulud aga nemad saavad siis omale pika maksetähtaja. Mis iganes, mis nad on siis läbi rääkinud, et praegu näide on nelikümmend viis päeva ükskõik millele. Isegi ettemaksu on võimalik meil saada faktooringusse

**Intervjuerija: Vaatasin et te nii-öelda reklaamite ennast kafassaadilahenduste teostajana, et kas te seal tegutsete pea- või alltöövõtjana?**

**Intervjueritav:** Meie oleme eelkõige ehitusmaterjalide müüjad. Me oleme koostööpartner kes aitab tehniliselt lahendada ja läbi selle me saame eelise müügis.

## **Lisa 2. järg**

**Intervjuerija:** Selge, aga läheme kreditoorse võlgnevuse juurde ehk teie kohustused. Kes ja kui tihti tegeleb arvete tasumisega?

**Intervjueritav:** (.) Raamatupidaja paneb need arved üles pank ja siis mina kinnitan.

**Intervjuerija:** Okei. Kas teil on mingi regulaarsus ka paika pandud?

**Intervjueritav:** No (.) arved nii kui nad tulevad, nad kohe saadetakse edasi (.) Raamatupidaja kontrollib ilmselt üle enda enda jaoks et need on korrektsed. Sisestab pank. Pangas ma kinnitan neid, et tavaliselt kuskil nädalas korraga. Ehk siis ma ei tee seda iga päev. Seda, et ma kinnitan ette ära ja tiksuvad vaikselt õigel kuupäeval maha ise.

**Intervjuerija:** Aga kui suur on teie tarnijate arv?

**Intervjueritav:** (4) No selles mõttes, kuna me teeme noh ka projektimüüki kõikidele ehitusmaterjalidele siis see tarnijate arv tegelikult on päris suur. (.) Igalt poolt, kus vähegi võimalik on, et ma arvan, et see on sama suur kui klientide arv enam-vähem. Aga põhitarnijad muidugi jagunevad. Enamus kaupadest tuleb põhitarnijate käest. Neid on seal võib-olla paarikümne juures, kes tekitavad põhikäibe.

**Intervjuerija:** Kui pikka maksetähtaega tarnijad teile pakuvad?

**Intervjueritav:** No (.) meie rahavood on positiivsed. Ehk siis me alati maksame ise hiljem - reeglina. On muidugi vastupidiseid näiteid on aga enamasti me maksame hiljem. Me hoiame ennast nii-öelda, see võimaldab meil ka olla nagu väga head maksjad. Saame ise varem raha kätte lihtsalt.

**Intervjuerija:** Kas teile pakutavad maksetähtajad on tegutsemise jooksul ka muutunud?

**Intervjueritav:** No ikka on. Alustad, kui sa ettevõttega alustad siis ei anna keegi sulle midagi. Maksa aga ette kõik. Aga mida aeg edasi, noh, eriti just välismaal ettevõtted (.) , et nende puhul on väga oluline kindlustus. Et, nad saavad selle krediidikindlustuse ja seda me alguses ju ei anta. Aga samas, kui nad saavad selle, siis nad annavad kohe väga pikkasid maksetähtaegu. Et noh, nemad ei ole finantsiliselt nõrgad - suured tehased. Et see on läinud siin kolme aasta jooksul oluliselt lihtsamaks.



## **Lisa 2 järg**

**Intervjuerija:** Ma saan aru, te mainisite, et te ise olete siis tublid tasujad.

**Intervjueritav:** Jah (.) tahaks ((naer)) nii uskuda küll. Ütleme nii, et ega me hiline me vaid siis, kui on ma arvan kuskil endal kuskil mingi viga. Selles mõttes me ilmselt (.) see maine hoidmine on väga oluline.

**Intervjuerija:** Ja teie kohustused riigi ees on?

**Intervjueritav:** Ideaalsed! Maksame ikka käibemaksu ikka paar päeva enne ära ((naer)). Viimasel hetkel.

**Intervjuerija:** Selge! Räägime laovarudest, kes tegeleb laovarude juhtimise, laovarude kontrolliga?

**Intervjueritav:** No (.) meil on võetud täislaoteenus ehk siis meil on kogu lao teenus.

**Intervjuerija:** Ostate sisse?

**Intervjueritav:** Nüüd siis kõik, mis puudutab seal kaupade väljastamisi, hoidmisi, paberimajandust, inventuuri. Kõik (.) kõik meil on teenusena. Meie lihtsalt saame oma laovaru, laoseisu ja ise me tellime sinna siis kaupad juurde, mis meil vaja on.

**Intervjuerija:** Kas mingi (.) perioodi tagant teete sellist kontrollinventuuri?

**Intervjueritav:** No (.) tegelikult siin inventuuri teed päris tihti sellepärast, et kui on mingi kaubaviga kuskil siis automaatselt tehakse inventuur. Kontrollitakse see kaup üle. Kohe tehakse inventuur. (.) Laoseis tuleb kohe õigeks teha. Et aga samas nii-öelda raamatupidamise jaoks teeme kord aastas inventuuri. Aga noh, üldiselt me võtame (.) selle reaalse inventuuri seisuga, mis meil on ja lihtsalt kontrollime üle kas see klapib reaalsusega.

**Intervjuerija:** Püüate laovarusid ka mingil kujul optimeerida?

**Intervjueritav:** No see optimeerimine tuleb jutuks alati talvisel perioodil, kui (.) müük väheneb ja siis vaatame kui juba palju kaupa on laos - tuleks lahti saada. Et siis siis tõmbad sellele lattu tellimine nagu väiksemaks - laovarud. Aga ega meil väga palju seal mänguruumi ei ole, et (.) kuna tärned on üldiselt teha ikkagi kiired siis me saame kauba suht kiiresti

## **Lisa 2. järg**

peale. Me ei pea väga suuri laovarusid hoidma. Aga mida aeg edasi, seda suuremaks läheb see laovalik, mistõttu see ladu on nagu kummist. Absurd noh.

**Intervjuerija: Mis need tarneajad tänapäeval keskmiselt on?**

**Intervjueritav:** Noo laokaupadel on sihuke nädal kaks (.), mis lähevad nii-öelda lattu - tavamüügiks. Aga kui me hakkame mingi projektimüügitarneid, plaate tellima, sest need võivad olla siin kuni kaksteist nädalat. Sõltub siis projektist.

**Intervjuerija: Aga kui teil tuleb ette situatsioone, et rahavaru on tagatud ettevõtte normaalseks tegevuseks ja tekib raha ülejääke. Kas ((naer)) kas on seda situatsiooni tekkinud ja kuhu olete raha ülejäägi siis nendel juhtudel paigutanud?**

**Intervjueritav:** Ütleme nii, et (.) et ettevõtte lisainvesteeringuid, nii-öelda oma tegevusväliseid investeeringuid täna teind ei ole. Nii palju, pole seda üle jäänd. Loomulikult kui seda jääb, siis mõtleme, mida me oleme alles kolm, kolm aastat tegutsenud. Selle aastaga. Kui mul tekiks ülejäägid, siis ma oleks ilmselt kuskil edetabelites ka esimene ettevõtte igalpool. Et nii kiiresti ilmselt neid ülejääke ei teki.

**Intervjuerija: Ma loodan, et see aeg tuleb varsti. Kas te käibekapitali juhtimisel kasutajate ka (.) majandustarkvara?**

**Intervjueritav:** Ei. Ei ole vaja olnud. No niipalju on ,et meil laoprogramm on. Mingil määral on see (.) aga aga nii-öelda ütleme, analüüsiks ja mõtleks, et kui investeeringute tasuvusi või mingeid analüütikat kasutaks seda me ei tee.

**Intervjuerija: Mitu töötajat on teil ettevõttes?**

**Intervjueritav:** Nii palju, kui sa näed. Kõik istuvad siin.

**Intervjuerija: Selge - kolm.**

**Intervjueritav:** ((Naer)) Ülejäänud on teenustega. Raamatupidamine on teenus. Ladu on teenus. Transport on teenus.

## **Lisa 2. järg**

**Intervjuerija: Ettevõtluses olete te tegutsenud kui kaua?**

**Intervjueritav:** Kaks tuhat üheksa alates. Kümme aastat saab väikeettevõtluses.

**Intervjuerija: Te küll enne mainisite aga ma küsin üle. Teie haridustase on?**

**Intervjueritav:** Kõrgem.

**Intervjuerija: Ja teie vanus?**

**Intervjueritav:** Nelikümmend.

### **Lisa 3. Intervjuu – ettevõtte B juhatuse liikmega**

Transkriptsioon intervjuust, mis leidis aset 02. aprillil 2019. a.

**Intervjuerija:** Nii (.) räägime käibekapitalist. (3) Räägime julgelt! Kui ei tea ütleme, et ei tea. Ma loodan, et teid ei sega mul on siin teie vormis pandud (.) peab viisakas olema. Nii, kirjeldage, kuidas toimub teie ettevõttes nõuete (.) ehk debitoorse võlgnevuse juhtimine. **Intervjueritav:** (.) Ee no debitoorset võlgnevust ee. Tead meil on kliente üldse vaata ettevõttes on (.) tead sa ei ole väga palju kliente. Me ei müü mingeid naelu ega veini. Onju, et meil on tohutult palju debitoore. Debitoore on meil suhteliselt vähe.

**Intervjuerija:** Mis see suurusjärgk võib-olla?

**Intervjueritav:** Ma arvan, et meil on jooksvalt, ütleme, aasta kliendibaas on võib-olla no alla kümne või kümme.

**Intervjuerija:** Okei!

**Intervjueritav:** Ja, ja, ja debitoorid on selles mõttes hästi kontrollitud. Ja sisuliselt debitoorset võlgnevust meil praktiliselt ei esine. Praktiliselt (.) noh. Väga harva. Siis peab olema noh, midagi untsu minema sellele ettevõttel. Ja meil on (.) väga palju on püsikliente. Et kuigi me oleme ehitusettevõtte võiks ju kogu aeg nagu varieeruda, aga tegelikult on väga palju püsikliente. Et (3) nii juhimegi pole vaja nagu väga juhtida.

**Intervjuerija:** Väga hea. Kes teile arveid väljastab? Kas te tegelete sellega ise?

**Intervjueritav:** Eee Tegelen (.) tegelen ka ise. Ja (.) noh tegelikult tegelen ise sellepärast, et arve (.) arve genereerimine selles mõttes, et mis tuleb teha - arve peale tuleb nii või teisiti minu teha ja paljudes kordades ma ikkagi esitan selle arve ise, sest neid ei ole palju. Et sellepärast olen seda ise teinud, kui seda delegerida, noh, mul raamatupidaja käib siin siis noh, siis sisuliselt ma pean sama asja talle ära seletama tundub nagu täielik (.) nagu (.) noh mõttetut. Sellepärast genereerin ise.

**Intervjuerija:** Kui pikka maksetähtaega te oma klientidele pakute, kas see on ka ajas muutunud?

### **Lisa 3. järg**

**Intervjueritav:** Eee no ehitussektoris on ju see, et sa teed ju tavaliselt ee noh, tehtud töö eest noh, mingi perioodi. Sa oled juba juba krediteerinud tegelikult seda perioodi. Et siis me väga noh, proovimegi võimalikult lühikest, et selle (.) selle pealt tekib rahavooline probleeme. Et debitoril ikka võimalikult lühike ja (.) ja hankijal jälle võimalikult võimalikult ((naer)) pikk tähtaeg. Et siis sealt see positiivne rahavoog nagu meil tekib. Onju, et ei ole väga pikk, et noh (.) eks see sõltub lepingust, aga üldiselt noh, üle neljateist päeva nagu ei (.) ei anna. Pole niisuguseid rahalisi vahendeid, et võiks niimoodi krediteerida. Ja ehitus on ikkagi rahaliselt suured-suured-suured numbrid. Et neid krediteerida, see tähendaks seda, et noh, peaks kuskilt nagu lisakäibevahendid kogu aeg olema sul kasutuses.

**Intervjuerija: Kuidas kliendid tasuvad, et kas kas te seda arvete tasumist kontrollite jooksvalt või teil on mingi...?**

**Intervjueritav:** Noh raamatupidamisprogrammis on tähtaeg on ju peal punane, et me mingit teenust me kindlasti ei kasuta. Ja (.) ikkagi jälgid, jälgid igapäevaselt või, või, või kolm korda nädalas vaatad oma panga pangaarvete seisud üle ja, ja ja siis on ju teada seda enam, et arveid ei ole palju. Et, et sa tead, kust midagi peab tulema, et tegelikult on noh, väga täpselt ja, ja kui tule, siis on see ka teada.

**Intervjuerija: Ma mõtlengi, et kui (.) kui ei tulegi, siis ...**

**Intervjueritav:** ((Telefoni helin)) ma panen selle wait.

**Intervjuerija: Et kui tule - tegelete ise?**

**Intervjueritav:** Jaa! Noh, ütleme (.) noh esimene reaktsioon ju see, et kui ei ole tuld, siis saadad arve uuesti. Viisakalt palud vaadata, et mis põhjus on ja (.) ja tavaliselt siis sellest piisab. Et ei pea, noh (.) on vaja ka vahest helistada, et kas arve jõudis kohale. Küsida lihtsalt järgi. Et ei ole küll sellist olnud välist abi või (.) või mingi ähvardusega kuidagi kuskilt, et kuule, et maksa. Tavaliselt on see, et on unustatud noh, nii nagu ikka. Et kui arve on meiliga tulnud ja kui sellega kohe ei tegeleta siis ta sinna jääb. Aga suurtemate objektide puhul noh ei, ei ole noh, pigem on natuke on veel transporditeenust ka, et seal on nagu väiksemad arved ja noh, need on vahest (.) vahest jäävad kahe silma vahele. Mõned üksikud korrad. Siis saadad

### **Lisa 3. järg**

uuesti lihtsalt, et kuule, et teil on siin jäänud (.) mõni arveke maksmata, et. Ja nii see on lahenenud praegu vähemalt. Õnneks.

**Intervjuerija: Olete kaalunud või äkki ka kasutate näiteks faktooringuteenuseid?**

**Intervjueritav:** Ee oleme kasutanud. Ei saa ütelda, et olen siin üks suuremaid lepinguid on, kui on suuremad lepingud siis või kui lepingu tähtaeg on noh, et tellija tahab, et tal oleks mingi suurem tähtaeg. Mõned lepingud on lihtsalt sellised. Suuremad ettevõtted on harjunud, et neil on seal mingi kolmkümmend ja kuuskümmend päeva. Kui siuksed tulevad, siis ma kindlasti pöördun faktooringu poole, et, et noh, nii pikalt ma nagu ei anna. Aga, aga faktooringu puhul on muidugi noh, probleem suur see, et, et noh tegelikult ju päris suure amsu nad hammustavad sult sealt seda raha ära. Ja (.) ehitusteenuse marginaalid ei ole väga suured. Siis nagu iga väljaminev (.) noh, siuke teenus, raha on nagu noh, liiga kallis. Et üldiselt ei kasuta. Võimalusel ei kasuta. Aga (.4) noh, näiteks siin transporditeenust, kes meilt ostab. Nendele ka seal tahavad kolmkümmend päeva maksetähtaega siis nendega me oleme kokku leppinud, et kui me tahame varem siis me maksame me niisuguse noh - teeme nagu otsefaktooringut sisuliselt. Noh, me maksame neile väikse, see on selles mõttes väga väike raha, see on võib-olla no aasta protsendiga kümme protsenti. Võib-olla. Noh, kui faktooringutes on ta kuskil kaheksateist ja kakskümmend neli (.) sealkandis. Et ma isegi alla kümme. Et noh ma ei tea, see on neljasaja eurone arve näiteks ja sa maksad selle teenuse pealt, noh, ma ei tea seal nelikümmend senti noh. Et midagi siukest. Et ta maksab sulle näiteks kolmekümne päevase maksab sulle näiteks seitsme päevaga. Et sa siis maksad selle (.) noh, me oleme... Õnneks on niuke hea tellija, et olen suutnud niimoodi kokku leppida. Ja see toimib.

**Intervjuerija: Ehitusturul te tegutsete põhiliselt pea- või alltöövõtjana?**

**Intervjueritav:** Põhiliselt peatöövõtja ja projektijuhina. Et alltöövõttu on väga vähe. Praktiliselt (.4) noh, ütleme üks-kaks protsenti on alltöövõttu. Väga vähe.

**Intervjuerija: Okei, aga lähme siis kohustuste juhtimise juurde. Et, kes ja kui tihti tegeleb arvete tasumistega ehk siis kreditoorse võlgnevusega?**

### **Lisa 3. järg**

**Intervjueritav:** No samamoodi ikkagi mina nii tegevjuht, kui-ka projektijuht, kes ma siin kõik ettevõttes olen, onju, et (.) et raamatupidaja tegeleb ikkagi tagantjärgi asjadega. Et (.) mul igapäevaselt nagu raamatupidaja ei tegele niisuguste asjadega. Küll (.) küll on nii, et (.) et noh, aeg-ajalt noh, ta paneb need arved ülesse. Mina lihtsalt nagu kinnitan kaks korda (.) kaks korda nädalas, noh kindlalt vaatame nagu üle ja tavaliselt noh, reedeti nagu, teeme siis nagu maksed. Aga nagu ma enne juba mainisin, et (.) et hankijatele nii hilja kui võimalik, sest see on ju kõige odavam käibevahend. Et seda mulle õpetati esimeses finantskoolituses, kui ma kunagi käisin ((naer)). Et ei ole vaja laenu võtta selleks, et (.) et tuleb nagu hankijatega hoida sellist suhet, et nad teavad, et alati raha tuleb. Aga, see on see raha, rahavoo niisugune positiivne hoidmine, et sa debitoridelt võimalikult ruttu koju ja (.) ja hankijatele nii hilja välja kui vähegi võimalik, et noh tundub nagu selline pahatahtlik. Samas noh kokkulepitud ärimudel. Ja see toimib.

**Intervjuerija:** See on omaette kunst - oskus elada natukene võlgu.

**Intervjueritav:** Jah jah. Noh, samas sa oled. Noh, sa teada, et sa oled võlgu ja (.) ja, ja noh, ma olen ikkagi nii kaua siin olnud, et on olnud raskemad ja paremaid aegu, aga kõik teavad, et ((ettevõtja märgib oma nime)) nagu oma oma võlad ära maksab. Olenemata siis sellest, kas (.) kas jõudis tähtaegselt maksta või mitte.

**Intervjuerija:** Kui suur on teie tarnijate arv?

**Intervjueritav:** No tegelikult on ka niimoodi jälle, et (.) et tegelikult kui võtad noh, nagu nimekirja lahti. Tundub nagu tohutult suur. Noh aastate jooksul lihtsalt on käinud, mõni on võib-olla ühe korra tehingu teinud. Aga tegelikult on, ütleme enamuse pakun, et kahekümne ringis võib olla põhi põhi sihuke noh, maht. Aga muidu ma arvan, neid on sadu.

**Intervjuerija:** Ja (.) kui pikka maksetähtaega tarnijad teile pakuvad?

**Intervjueritav:** Noh, kolmkümmend miinimum. ((naer)) No kakskümmend üks, kolmkümmend, kes kolmkümmend viis.

**Intervjuerija:** Kas see on ajas muutunud ka?

### **Lisa 3. järg**

**Intervjueritav:** Ja eks (.) eks ma olen seda proovinud kogu aeg nagu pikemaks saada. Et (.) et see tekitab, annab sulle nagu rahavoos lõtku nagu juurde, et (.) et aga kokkuvõttes ikka, kui see lõpuks ring täis saab, ega see jooksmas (.) jooksmas peab kogu aeg sujuvalt. Ja noh, ütleme viimasel ajal ma olen praktiseerinud seda, et (.) et debitorset võlgnevust noh, kui on suur leping, siis lepingusse proovin sisse panna noh, ettemaksud. Kui suured tehased on ju, et noh sa lihtsalt need, kus sa tellid kuskilt nagu raudbetooni või (.) või toodet või siis uksi või aknaid. Siis noh, nemad küsivad su käest viiskümmend protsenti ette. Noh, olenemata sellest, kas sa oled muidu Merko või (.) või kes sa oled. Võib-olla Merko ei maksa ma, ma ei, ma ei kujuta ette. Ma arvan, et maksab. Sest need on nemad samamoodi juhivad oma (.) oma käibevahendeid sellega, et (.) et nad tahavad olla, et see noh, tellimus igal juhul tuleb. Mitte, et sa, ma ei tea, ütled, et kolme (.) kolme nädala pärast - ma ei taha neid uksi. Noh, mis sa siis teed? Et, (.) et ma saan aru, miks nad küsivad ette. Ja siis noh, mul on lepingus tavaliselt just punktid sees, et ma debitoridelt, kui küsitatakse, küsitakse tarnijatelt ettemaksu siis nad maksavad selle kinni, sest mina seda ei finantseeri. Et see tõmbab, kui sa seda, seda peaksid finantseerima siis ehitusettevõtte, vähemalt meie ettevõtte oleks kohe käpuli. See on nagu ebareaalne. Et noh, neid tuleb vältida. Ja ma alati nagu avalikult, nagu ka lepingu sõlmimisel või läbirääkimistel ütlen, et see noh mina ju ei ehita teile. Et mina ei ehita teile maja vaid teie ehitate endale maja või teie ehitate endale tootmishoonet või laohoonet. Et nad peavad sellega lihtsalt arvestama.

**Intervjuerija: Kui suure osa oma arvetest te tasutite õigeaegselt ehk maksetähtajaks?**

**Intervjueritav:** Ma arvan kuskil seitsekümmend protsenti. Et noh kindlasti on seal ütleme niuksed kuni kümme päeva hilinemisi on nagu noh, tuleb ikka ette. Aga noh, niisugused väiksemad või sellise rendiarved ja niuksed noh, neid me üldse, et maksame nagu, pigem (.) pigem varem. Aga no eks need suuremad (.) mahulised noh, seal (.) seal ikkagi esineb neid hilinemisi. Kõik sõltub, kuidas sul raha tuleb sisse, et et me kunstlikult nagu kinni ei hoia. Et meil on raha arvel või lihtsalt ei maksa. Et (.) et kui ei maksa, siis järelikult rahavooliselt on tekkinud probleem. Et mitte see, et meil on raha arvele. Ei täna me ei maksa. Maksame esmaspäeval, et noh nii ei ole.

**Intervjuerija: Kas ettevõttel on hetkel tasumata kohustusi ka riigi ees?**



### **Lisa 3. järg**

**Intervjuueeritav:** Ei riigi ees täna ei ole võimalik nagu eriti võlgu jääda, et nigu sa võlgu jäänud oled sa listis. Kreditoorid ja hankijad - kõik vaatavad seda väga hoolega. Et (.) et siin nui neljaks, et sa ei saa. Sa ei saa seda täna teha. Kuidagi. Ei saa sa deklaratsioone hilineda. Ei saa, ei saa sa makseid hilineda. Nii et noh. Ei, see ei, see ei ole täna võimalik.

**Intervjuueerija: Kuidas te käitute tarnijatega, kellega on juhtunud, olete jäänud võlgu?**

**Intervjuueeritav:** Kuidas me käitume? Alati võtan ühendust. Lepin kokku. Annan teada, et on tekkinud probleem ja me arvan, et see on nagu kõige olulisem asi üldse. Et (.3) mulle üldse ei meeldi näiteks noh ka enda puhul, et (.) et, kui peidad ennast ära. No kui mulle tehakse nii ja ka vastupidi, ma ei tee kellelgi teisel niimoodi. Et kui on probleem, siis ma näen, et tuleb probleem. Siis ma alati nagu helistan, ütlen, et vot nii palju saab täna teha. Et näiteks pool maksame täna ära ja pead kaks nädalat veel kahjuks ootama. Ja noh - toimib. Selles mõttes, et noh, kõik saavad aru, et (.) et noh muidugi kui sa. Kui on mingi ühekordse tellimusega tegemist, siis on keeruline seda. Aga, kui sa oled inimestega juba teinud koostööd juba noh ma ei tea kümneid aastaid siis ei ole probleemi. Et noh kõik teavad lihtsalt, et sa kokkuvõttes müüd ise ennast. Et sa võid ju ettevõtte nimesi. Siin noh, siin on ettevõtted ju küll, kes vahetuvad nagu sa näed. Aga noh, turul kõik teavad, et nad on - kes seal taga on ja sa (.) ja sa ei saa teistmoodi kui aint ettemaksuga või kui tahad äri teha. Tuleb rääkida!

**Intervjuueerija: Räägime varudest. Kuidas (.) kuidas te varusid juhite?**

**Intervjuueeritav:** Ütleme noh. Loomulikult tekib noh, laovarud onju. Laovarudega on niimoodi, et ütleme nii, et me sisuliselt ladu me ei pea. Et me isegi kui tekib, siis me tegelikult kanname nad kuludesse. Me teame (.) , et meil midagi on. Ja siis järgmistel objektidel lihtsalt kasutatakse neid varusid ära, et noh, tekib ilmselt nagu siis kasumireal tekib, eks (.) eks noh, kulu läheb vähem järelikult tekib sellel objektil nagu rohkem nagu tulemit. Aga (.) aga me ei, me ei pea ladu, sest et me ei osta. Üldiselt noh, see on väga väike kogus nagu sellest mahust. Tekivad väiksed varud aga need on ikkagi niisugused marginaalsed võrreldes (.) võrreldes nagu kogu selle objekti mahuga. Et noh ikka jääb kuskilt midagi üle. Et mõni mõni mõni plaat kuskilt või jah palju muidugi läheb ka ütleme, kui sult tellitakse mingit ma tea glasuurplaate või (.) või klinkerplaate noh sul jääb seal ruuduke üle. Sisuliselt sa ei tee sellega mitte midagi. Seisab su seal kaks aastat kusagil laonurgas ja lõpuks siis kas annad kellelegi ära. Noh, arvel

### **Lisa 3. järg**

kuskil ei ole. Ja noh, lõpuks või siis viiakse lõpuks kümne aasta pärast prügimäele. Selliseid olukordi on. Noh me muidugi kaks korda aastas, me ikka teeme lao nagu noh, puhtaks ja tegelikult noh, viskad lihtsalt viib prügimäel. Et noh, selliseid asju on ka. Aga noh mingid asjad, mida kogu aeg läheb vaja neid kasutataksegi järgmisel objektil ära. Aga ei me ei pea ladu eraldi - ei ole laoarvestust üldse.

#### **Intervjuerija: Et siis ütleme sellist regulaarset lao inventuuri...**

**Intervjueritav:** Ei ole vaja teha. Pole lihtsalt ladu. Ladu ei hoia. No täna isegi suured ettevõtted ei hoia ladusid. Et kõik tehakse tellimuse peale. Ja noh, raudbetoonitootjaid samamoodi. Sisuliselt kõik läheb tellimuse. Et ladusi... Selge, et sul on mingi periood, kus sul on. Noh, meil on nagu siis (.) nagu see, et sul on nagu lõpetamata tööd, onju. Noh sul on selles mõttes nagu ladu aga see on nagu kajastatud ikkagi noh, kajastuvad (.) kajastub raamatupidamises ikka pärast seda, kui sa seda akteerid. Et noh, me nagu noh, ilmselt kui on hästi pikad objektid, siis sa pead vahepeal tegema mingi nagu objekti nagu inventuuri. Et su bilanss oleks korras. Noh näitad, et sul on mitte ainult kulud. Onju, et sa oled ostnud asju sisse aga ei ole suutnud veel ära akteerida. Näiteks noh ütleme riigihangete puhul, kus on nagu maksetähtajad võib-olla üheksakümmend päeva ja akteerimised ka noh seal võib-olla kaks (.) kaks korda kolme kuu jooksul akteerida või midagi, noh, kus on pikemad tähtajad. Siis sa oled sunnitud tegema endale, et sul kuu lõikes oleks nagu korras, aga noh, meil on seda väga vähe. Praktiliselt ei ole, aga tean, et suurtes ettevõtetes on, et nad teevad nagu lõpetamata objekti pannakse nagu bilanssi. No siis ta on nagu varu.

#### **Intervjuerija: Juhul kui ettevõtte normaalseks tegevuseks rahavaru on tagatud, tekivad ülejäägid kuhu paigutate?**

**Intervjueritav:** Noh, eks siis, eks siis otsustame dividendi maksta, kui jääb natuke üle. Et (.) et üldiselt väga palju üle ei jää. Et ehitusbisnesis ikkagi marginaalid on väiksed. Et. Ja noh, teine sektor, mis on see transport meil. No kuskil kakskümmend viis protsenti. Noh sõltub aastaajast, noh, võib-olla isegi kolmkümmend protsenti talvisel perioodil ilmselt rohkem. Aga siis need viimased aastad jälle, on pigem isegi miinus. Siis on see raha sinna kulunud. Et rahavooliselt korras oleks. Et on erinevaid perioode lihtsalt. Et aga väga palju üle ei jää, et me

### **Lisa 3. järg**

selles mõttes, et finantsinstrumente kuskil ei oma. Et ei ole kuskil, et paneme ma ei tea üleöö deposiitidele või lihtsalt deposiitidele raha seisma.

**Intervjuerija: Kas te käibekapitali juhtimisel kasutajatega mõnda majandustarkvara?**

**Intervjueritav:** Noh. Majandustarkvara selles mõttes on olemas. Noh, seesama raamatupidamisprogramm võimaldab seda aga ei kasuta. Pean ütlema, et ei kasuta.

**Intervjuerija: Ja ettevõttes teil töötajaid on?**

**Intervjueritav:** Praegu on üksteist.

**Intervjuerija: Mitu aastat olete ettevõtluses?**

**Intervjueritav:** Üheksakümne neljandast aastast.

**Intervjuerija: Teie haridustase?**

**Intervjueritav:** Lõpetamata ülikool ehk TTÜ . Nelikümmend. Mis seal on siis nelikümmend. Ei nelja kümnet ei olegi vist. Lõputöö tegemata. Keskharidus.

**Intervjuerija: Ja teie vanus?**

**Intervjueritav:** Minu vanus on nelikümmend kuus.

## **Lisa 4. Intervjuu – ettevõtte C juhatuse liikmega**

**Transkriptsioon intervjuust, mis leidis aset 05. aprillil 2019. a.**

**Intervjuerija: Mis seostub teile terminiga käibekapital?**

**Intervjueritav:** Eeee (.4) noh, eks me räägime ilmselt käibevahenditest. Et igal ettevõttel peab olema oma nii-öelda käibevahendite baas, mille põhjal siis toimetada saadaks? Üldjuhul (.) kulubaas (.) on vaja nii öelda kiiremini realiseerida, kui see tulubaas. Et see ehituse peal on see eriti nihkes, nii et see eeldab jah, et ettevõttes on piisav kapital, millega siis toimetada, enne, kui siis need rahad on ringiga koju tulnud.

**Intervjuerija: Jah aga võtame siis ühe valdkonna. Nõuded ehk debitoorse võlgnevuse juhtimise, et kes teil ettevõttes arved väljastab?**

**Intervjueritav:** Mina ise!

**Intervjuerija: Ja kui pikka maksetähtaega te oma klientidele pakute?**

**Intervjueritav:** Üldjuhul ehituse poole pealt kakskümmend üks kuni kolmkümmend päeva ja tootmise poole pealt tegelikult suhteliselt sama kakskümmend üks kuni kolmkümmend päeva. Et väga pikemalt ei paku.

**Intervjuerija: Kas see maksutähtaja pikkus on firma tegevusaja jooksul muutunud ka?**

**Intervjueritav:** Mingil määral, et kunagi jah varem proovisime välja võidelda peatöövõtjatega neid lühemaid maksetähtaegu kindlasti. Kuna oligi käibevahendite nappus ja (.) ja võimalused olid väiksemad. Aga täna on natukene olukord stabiliseerunud. Ja (.) ja pigem. Pigem on jah pikem. Eks peatöövõtjad üldjuhul nõuavad ise suhteliselt enamus platsidel kolmkümmend päeva.

**Intervjuerija: Kui suur on ettevõtte klientide arv?**

**Intervjueritav:** Noh, kas ma võtan tootmisega kokku? Noh tootmises äkki paarkümmend klienti püsikat sellist. Juhuklienti on iga aasta ka niikuinii liigub läbi ja siis noh. Ehituse peal kindlasti neid partnereid, kliente no ma arvan mingi vahemikku kolmkümmend viis nelikümmend äkki kokku võib olla küll, kellega me ikkagi nagu aeg-ajalt midagi toimetame. Noh ei pruugi iga aasta olla jälle võib-olla mõnega üle mõne aasta.

## **Lisa 4. järg**

**Intervjuerija:** **Kui te arveid esitada kui suur protsent arvetest laekuvad korrektset maksetähtajaks?**

**Intervjueritav:** Ma arvan, et kaheksakümmend viis. Võib-olla isegi üheksakümmend protsenti ja võtame (.) võtame siis tootmises kaheksakümmend protsenti ja ehitusel (.) ma ütleksin isegi, et üheksakümmend protsenti.

**Intervjuerija:** **Ja kui tihti te teostata laekumiste kontrolli?**

**Intervjueritav:** Aaaa

**Intervjuerija:** **On mingi süsteem välja kujunenud.**

**Intervjueritav:** Et seal ((naer)) süsteemi otseselt ei ole, et eks see on jälle sellega seotud, et kui lähed kontole ja ((naer)) ja vahendeid hakkab vähemaks jääma, siis hakkad uurima, mis seis on ja siis avastad endalegi üllatuseks, et mõni arve on juba kaks nädalat üle tähtaja. Aga noh ma arvan, et paar kuus minimaalselt paar korda kuus võtan siis nii-öelda müügireskontra välja ja (.) ja vaatame, mis seis on seal, et aga (.) aga pigem võib-olla isegi keskmine tuleb võtame siis äkki kolm korda kuus. Et noh, see nädalate või kahe (.) kahekaupa noh, päris niimoodi konkreetselt päeva ei ole paika pandud, aga ikkagi aeg-ajalt tuleb jälle jälgida. Reskontra on laua peal kogu aeg.

**Intervjuerija:** **Ja kuidas käitute klientidega, kelle arve on maksmata jäänud.?**

**Intervjueritav:** Eks ma teavitan (.3) mõned korrad viisakalt. Ja (.) ja pigem minu probleem vist ongi see, et ma olen nagu liiga kaua liiga viisakas. Et aga (.) aga eks nad tänu sellele mul minu juures ka edasi on, et ma pean silmas just tootmise klienti eriti. Et tootmises on jah selline mingisugune kaksikümmend protsenti, kellega on probleem kogu aeg. Aga nad maksavad ära. Ikkagi (.) ikkagi pigem selline viisakas meilivahetus ja kõned ja (.) ja lõpuks ikkagi jälle asjad liiguvad.

**Intervjuerija:** **Kas te olete kaalunud või kasutate faktooringut?**

**Intervjueritav:** Kunagi jällegi varajasemalt, kui olime väiksemad ja oli vahendite nappus, siis kasutasime faktooringut. Aga nüüd juba viimased (.3) julgen öelda viis aastat (.) viis kuus aastat ei ole kindlasti kasutanud enam.

## **Lisa 4. järg**

**Intervjuerija:** Kas te põhiliselt tegutsete peatöövõtjana või alltöövõtjana?

**Intervjueritav:** Pigem alltöövõtjana.

**Intervjuerija:** Kas see, kas see roll - alltöövõtja roll mõjutab ka natukene ütleme siis nõuete juhtimist olete (.) olete märganud?

**Intervjueritav:** Mida sa silmas pead?

**Intervjuerija:** No et noh sa ütled, et sa oled alltöövõtja. Sul raske võrrelda, et kui sa oled olnud mingitel mingitel objektidel nii alltöövõtja järgmisel peatöövõtja siis (.) siis võib-olla, et raha juhtimisel tekib mingi mingi muster, mis muutub.

**Intervjueritav:** No ütleme, et eks me (.) no natukene, võib-olla täpsustan, et me ikka pigem oleme peatöövõttu teinud. Me kasutame tegelikult ise väiksemaid alltöövõtjaid ju aasta ringi. Kogu aeg oma tegevuses. Et siis me oleme ikkagi pigem ilmselt jah mõlemat, et (.) aga et noh, et ütleme, et selliseid platse, kus ainult meie tegutseme ja ongi ainult alltöövõtjad on pigem nagu vähem kui siis neid kus me oleme kellegi all. Et, aga aga siis nii-öelda juhtimine selles osas (.) ütleme jah, et ise rohkem siis nii-öelda peatöövõtu osas olles suudad sa oma neid rahavoogusid planeerida selliselt, et et sul justkui nagu mingeid vahendeid vaja ei olegi. Ehk siis tellija leping, maksetähtajad sealt ja siis omakorda oma alltöövõtjate lepingud ja (.) ja arvete ja need materjalide ostud. Ütleme, et parem on planeerida kui oled peatöövõtja siis suudad need rahavood sättida selliselt, et tegelikult omavahendite vajadus on oluliselt väiksem.

**Intervjuerija:** Aga siis lähme lähme üle sinna teise poolde ehk kreditoorse võlgnevuse juhtimise juurde, et kes teile ettevõttes tegeleb, arvete tasumisega?

**Intervjueritav:** No üldjuhul arved kannab ülesse süsteemi personalispetsialist aga (.) aga reaalsed laekumised ikka või ülekanDED siis kinnitan ikkagi mina ise tegelikult. Ehk siis see on omakorda seotud nende (.) natukene nende nii öelda käibevahendite kontrolli ja selle muuga, et mingil hetkel on vaja nagu aru saada, mis välja läheb ja mis tuleb tuleb. Et siis kinnitan mina arved jah. Maksed. Aga ma kinnitan need üldjuhul niimoodi - ma ei käi seda iga päev tegemas, et ma lähen nii-öelda süsteemi ja kinnitan üldjuhul maksed mingi kaks

## **Lisa 4. järg**

nädalat nagu ette ära, et siis on nagu enam-vähem teada, mis (.) mis on laekumised ja mis on minemised.

**Intervjuerija: Lihtsalt jooksvalt tiksuvad ise maha?**

**Intervjueritav:** Jah süsteem maksab automaatselt õigel päeval. No tegelikult me räägime pangast sisuliselt. Netipangas lihtsalt kinnitad ära ja ta maksab õigel ajal.

**Intervjuerija: Kui suur on teie tarnijate arv?**

**Intervjueritav:** (.5) No arvan, et lepinguid võib-olla äkki (.) viieteistkümnes, kahekümnes firmas aga ikkagi selline põhi põhimaht tõenäoliselt tuleb väiksemate arvude juurest. Ma arvan mingisugune viis, kuus, seitse, kaheksa on see, kust me ikkagi põhiliselt suured kogused võtame.

**Intervjuerija: Ja kui pikka maksetähtaega tarnijad teile pakuvad?**

**Intervjueritav:** Enamuses olen suutnud kaubelda välja kuuskümmend päeva. Et suhteliselt pikad. Oleme suutnud sellised edasimüüja tähtajad välja kaubelda, et on (.) on kuuskümmend päeva, nelikümmend viis päeva. Vähem on kolmkümmend päeva. On ka veel lühemaid kohti aga ma julgeks öelda, et enamuse kaubast me ikkagi ostame kuuekümmend päevaga.

**Intervjuerija: Ja ütleme need maksetähtajad teie jaoks on, siis ma saan aru ajas suurenenud tegutsemise jooksul.**

**Intervjueritav:** Ja ikka. Eks sa pead ennast tõestama ja pead rohkem materjali ostma ja pead maksma ja selle alusel see kõik tuleb, et (.) et nii (.) nii ta on kasvanud ja neid on muudetud pikemaks.

**Intervjuerija: Kui suure osa arvetest ise õigeaegselt tasute?**

**Intervjueritav:** (.4) Ma julgen öelda üheksakümmend üheksa protsent. Miks me ühe protsendi jätan õhku on see, et aeg-ajalt võib olla selliseid imelikke nihkeid, kus mõni arve ei ole minuni jõudnud näiteks üldse, mida saaks tasuda, kas siis on unustanud koostööpartner ise saata. Või on mõni minu töötaja on minule jätnud edasi saatmata. Aga et realselt meil mingi

## **Lisa 4. järg**

arve maksmata jääb, et ma ei kinnita seda õigel päeval. Sellist asja julgen öelda, et ei ole juba viimased kolm-neli aastat kindlasti juhtunud.

**Intervjuerija: Ettevõtte kohustused riigi ees, riigimaksud.**

**Intervjueritav:** Tasume väga korralikult riigimakse ja õigeaegselt ja pigem varem isegi.

**Intervjuerija: Aga kuidas te käitute (.) kuidas suhtlete tarnijatega, kellele olete võlgu jäänud?**

**Intervjueritav:** Kunagi minevikus on kindlasti hetki olnud, kui on keerulisemaid aega olnud siis meie põhimõte on olnud alati see, et mitte tarnija ei helista meile, et teil on arve maksmata vaid me helistame. Mina siis helistan nädal või (.) või mõned päevad enne makсутähtaega, et selline seis on tekkinud ja (.) ja vabandame ja palume pikendust ja tasume sellel ja sellel kuupäeval. Ja nii see siis on olnud ka, et (.) et enne (.) enne neid kõnesid oleme alati teinud korraliku nii-öelda finantsprognoosi, et mis, mis hetkel meil mingeid laekumised on ja mis hetkel neid asju lahendada saame. Ja kui me siis selle tarnija käest nagu pikendust küsime, siis me täidame ka seda lubadust, et sellele pikendatud ajal me maksame. Et see põhimõte on olnud alati selline minevikus, et (.) et me teatame ise ja palume pikendust, et sellisel kujul nagu ei teki mingisuguseid stressi ja pingeid ja (.) ja need suhted toimivad edasi. Ja see on aidanud. Õnneks viimastel aastatel ei ole sellist vajadust enam olnud.

**Intervjuerija: Räägime varudest ja laost, et kes tegeleb laovarude juhtimise ja kontrolliga.**

**Intervjueritav:** Mina ((naer)).

**Intervjuerija: Kui tihti teostate lao inventuuri?**

**Intervjueritav:** Suhteliselt harva. Noh, kui me räägime tootmisest, siis me aastas korra nagu kontrollime olukorda, et ega (.) meie (.) meie laoseisud ja see materjalide maht ja võib-olla see kõik see muu ei ole nii suur ja massiivne, et ta nagu ei vaja nii kardinaalset kontrolli, et ta on niimoodi jooksvalt, visuaalselt hinnatav nagu pidevalt. Et pigem jah, ütleme nii tootmise poole pealt pleki (.) pleki sellist inventuuri teeme plekkmaterjali inventuuri teeme aastas korra.



## **Lisa 4. järg**

**Intervjuerija:** Olete mingil moel üritanud ladu optimeerida?

**Intervjueritav:** Mis mõttes?

**Intervjuerija:** Selles mõttes, et hinnata laovarusid ja otsida võimalust, et laovaru oleks nõnda optimaalselt pisike, et kõik toimiks, protsess seisma ei jääks sga samas raha ei istuks laos kinni.

**Intervjueritav:** See on jällegi kord seotud natukene nende käibevahenditega, et tänase hetke seisul me saame endale seda lubada. Pigem tellime rohkem lattu varuga ja (.) ja transpordikulu vähem kuna asjad tulevad korraga ja ja ja ja mõnes mõttes ka hinna poolest on võimalik saada säästu suuremat kogust tellides. Et siis pigem seda poolt täna ei jälgi, et hetkel on ikkagi need tarnijate maksetähtajad on piisavalt pikad ja ja ja käibevahendid võimaldavad ikkagi hoida seda laoseisu korraliku, suurena. Nii, et aga eks on kindlasti olnud hetki, kus on vaja optimeerida sama moodi, et siis lihtsalt tuleb tihedamini laoseisu hinnata ja tellida kaupa lihtsalt.

**Intervjuerija:** Kui teil (.) kui teil on ettevõtte normaalseks tegevuseks piisav rahavaru olemas, kas ja kuhu paigutate raha ülejäägi?

**Intervjueritav:** Täna hetkeseisuga tootmise poolt vaadates siis pigem ilmselt (.) mõtlen seal pool laienemisele. Ostan mingeid seadmeid. Kuna seal pool läheb asi positiivselt ja tasapisi kasvavalt kogu aeg ehk siis lisaseadmete vajadus ja lisaruumide, uute ruumide vajadus on tegelikult juba juba aasta pooleteise aasta jooksul teema olnud kogu aeg. Nii et pigem investeerin siis seadmetesse.

**Intervjuerija:** Kas te kasutate käibekapitali juhtimisel ka mõnda majandustarkvara?

**Intervjueritav:** Ei! Exceli on minu majandustarkvara. Exceli ((naer)) tabel suudab lahendada olukorra väga piisavalt.

**Intervjuerija:** Mitu töötajat on teil ettevõttes?

**Intervjueritav:** Ohohoo, täna me oleme grammi suurenend. Kolm, kuus, seitse. Platsi peale tuleb kümme. Seitseteist ma arvan saab meid olema järgmise kahe nädala jooksul. Eks see on

## **Lisa 4. järg**

natuke ajutine suurenemine ka mõnes mõttes seal paar-kolm tükki lähevad kolme kuu pärast ära. Et hetkel siis. Hetkel viisteist. Tuleb jällegi seitseteist.

**Intervjuerija: Ja mitu aastat olete ise ettevõtluses tegelenud?**

**Intervjueritav:** No ma ei tea, kas peale sõjaväge ülikooli ajal kanuu äri saab ettevõtluseks nimetada?

**Intervjuerija: Absoluutselt!**

**Intervjueritav:** Kanuude renti. Siis sisuliselt võiks öelda, et kahekümne esimesest eluaastast alates. Tänavu ma saan kolmkümmend seitse. Kuusteist aastat vist. Väga palju ei olegi tööl käinud kellegi juures.

**Intervjuerija: Teie haridustase tuli (.) tuli meile eelmisest vastusest välja ja vanus tuli ka välja. Aitäh!**

## **Lisa 5. Intervjuu – ettevõtte D juhatuse liikmega**

**Transkriptsioon intervjuust, mis leidis aset 09. aprillil 2019. a.**

**Intervjuerija: Mis seostub teil terminiga käibekapital?**

**Intervjueritav:** Käibekapitaliga seostub see, et oleks piisavalt kapitali ettevõtte tegevuseks.

**Intervjuerija: Selge. Võtame ette ühe teemalõigu ja räägime teie ettevõttes nõuete ehk debitoorse võlgnevuse juhtimisest. Millal ja kes väljastab teil arveid?**

**Intervjueritav:** Arveid väljastan ise. Ja (.) ja reeglina pärast tööde teostamist.

**Intervjuerija: Kas te teete seda mingi perioodi tagant või peale objekti lõpetamist?**

**Intervjueritav:** No tavaliselt ikka, kui on objekt valmis, siis kohe arve läheb teele.

**Intervjuerija: Kui pika maksetähtaega pakute oma klientidele?**

**Intervjueritav:** Maksetähtajad on (.4) reeglina on nad seitsmest neljateistkümne päevani.

**Intervjuerija: Millest see sõltub?**

**Intervjueritav:** See sõltub kliendist ja eelnevatest kokkulepetest. Kui on pikaajalised kliendid, siis on pikem maksetähtaeg ja kui on ühekordsed, siis lühem.

**Intervjuerija: Selge, kui suur on teie ettevõtte klientide arv?**

**Intervjueritav:** Klientide arv on (.) aasta lõikes ma arvan kuskil sada kakskümmend.

**Intervjuerija: Me siin eelnevalt rääkisime maksetähtajast. Kas see maksetähtaja pikkus, mida te pakute on teie tegutsemise. Ettevõtte tegutsemise jooksul ka muutunud?**

**Intervjueritav:** No üldiselt küll mitte, et (.3) et meil see klientuur ja (.) ja need ei ole väga-väga suures osas muutunud, et meil on üks osa on erakliendid ja (.) ja teine osa siis eee suuremad ehitusettevõtted või need, kellel alltöövõttu teeme. Nii, et need on sama ja ei ole muutund seal midagi.

## **Lisa 5. järg**

**Intervjuerija:** Juhul, kui te eraklientidega töötate kas te eraklientidelt eeldate ka ettemaksu?

**Intervjueritav:** Oleme püüdnud nagu, kui võimalik, siis (.) siis jah, aga (.) aga reeglina (.) aitab see paremini (.) paremini müüki läbi viia, kui (.) kui eraklient ei taha väga ette maksta.

**Intervjuerija:** Kui suur protsent arvetest laekuvad õigeaegselt ehk maksetähtajaks?

**Intervjueritav:** Ma arvan, et kuskil seitsekümmend viis protsenti laekub maksetähtajaks.

**Intervjuerija:** Kui tihti teostajate laekumiste üle kontrolli?

**Intervjueritav:** (.4) Noh, see on ka niuke eee. Selles mõttes, et kuna raamatupidamisteenust me ostame sisse siis (.3) saadetakse see konto väljavõtte ehk siis või siis reskonto, et korra kuus, kui ei (.) ei ole vajadust või (.) või peab eraldi küsima juurde. Ma arvan korra kuus.

**Intervjuerija:** Kuidas käitute klientidega, kes hilinevad arvete tasumisega?

**Intervjueritav:** No eks siis esimene asi on kindlasti meeldetuletus, helistamine. Ja (.) ja tavaliselt on niimoodi asjad korda saanud.

**Intervjuerija:** Kas te olete oma tegevuse jooksul kasutanud ka faktooringut?

**Intervjueritav:** Ei ole faktooringut kasutanud.

**Intervjuerija:** Olete kaalunud?

**Intervjueritav:** Hetkel ei ole nagu nagu vajadust olnud. Et, et oleme ise hakkama saanud.

**Intervjuerija:** Kas te tegutsete põhiliselt pea- või alltöövõtjana?

**Intervjueritav:** No meil on jah kaks suunda, et erakliendil peatöövõtjana ja, ja aga on ka palju koostööpartnereid, kellele alltöövõttu teeme. Ma arvan seal pooleks kuskil.

**Intervjuerija:** Kas teie roll nii-öelda pea- või alltöövõtjana mõjutab kuidagi ka debitoorse võla juhtimist? Kas mingid käitumismustrid muutuvad või, või mitte?

**Intervjueritav:** Ei (.) ei ole suurt seal vahet.

## **Lisa 5. järg**

**Intervjuerija: Räägime ettevõtte kohustuste ehk kreditoorse võlgnevuse juhtimisest. Kes ja kui tihti tegeleb arvete tasumisega?**

**Intervjueritav:** Arveid tasun mina.

**Intervjuerija: Kui tihti?**

**Intervjueritav:** Vastavalt maksetähtaegadele et (.3) No mitte päris iga päev aga aga (.) aga siin iga paari päeva tagant.

**Intervjuerija: Ja siis teie langetate otsuse, millal ja milliseid arveid tasutakse?**

**Intervjueritav:** Ja!

**Intervjuerija: Kui suur on teie tarnijate arv?**

**Intervjueritav:** Tarnijaid võib-olla vast paarikümne kanti.

**Intervjuerija: Kui pikka maksetähtaega tarnijad teile pakuvad?**

**Intervjueritav:** Meile pakuvad nad ka (.3) seitsmest päevast kuni kahekümne ühe päevani.

**Intervjuerija: Kas need tarnetähtajad... Vabandust! Maksetähtajad on teie ettevõtte tegutsemisaja jooksul ka muutunud?**

**Intervjueritav:** Ja kindlasti on! On pikemaks läinud, kui alustavale ettevõttele paljudel juhtudel nõuti ettemaksu siis täna täna seda ikka väga tihti ei juhtu.

**Intervjuerija: Kui suure protsendi oma arvetest te tasute õigeaegselt?**

**Intervjueritav:** Õigeaegselt ikkagi (.4) ma arvan on on ikka kõik, enamus arveid tasutud.

**Intervjuerija: Kas ka riigimaksud?**

**Intervjueritav:** Ja riigimaksud kindlasti!

**Intervjuerija: Kuidas käitute tarnijatega, kelle ees on tasumata arveid, kui, kui seda üldse juhtunud on?**

## **Lisa 5. järg**

**Intervjueritav:** Kui on juhtunud, siis meil ei ole küll olnud mingeid (.) mingeid probleeme ja, ja ei ole ka mingit suuremat survet. Et meil ei ole olnud mingeid pikemaid, kui on, on siin mõni puhkuste perioodil või millalgi läinud nädala, kuni nädal üle, et siis ei ole ega tundnud mingit survet survet ainult.

**Intervjuerija: Kuidas teil ettevõttes toimub varude juhtimine?**

**Intervjueritav:** Varude üle otsustan mina. Ja väga-väga palju varusid meil ei ole, et me saame kõik otse võtta nii-öelda tarnijatelt.

**Intervjuerija: Kui tihti teostate lao inventuuri?**

**Intervjueritav:** Konkreetselt ladu meil nagu ei ole ja ja ja ei kuna me ladu ei pea, siis ei ole vaja ka inventuuri teostada.

**Intervjuerija: Kui ettevõtte normaalseks tegevuseks vajalik rahu (.) rahavara on tagatud, kas ja kuhu paigutate raha ülejäägi?**

**Intervjueritav:** Noh nii palju pole nagu veel üle jäänud, et peaks kuskile muretsema paigutuse pärast, et (.) esialgu ei ole investeerimisraha jäänud üle, et ei ole tegelenud investeerimisega.

**Intervjuerija: Kas te käibekapitali juhtimisel kasutate ka mõnda majandustarkvara?**

**Intervjueritav:** Ei (.) ei kasuta.

**Intervjuerija: Mitu töötajat on teie ettevõttes?**

**Intervjueritav:** Ettevõttes on hetkel kaks töötajat.

**Intervjuerija: Mitu aastat olete tegutsenud ettevõtluses?**

**Intervjueritav:** Ettevõtlus, ettevõtte alustas tegevust kaks tuhat kuus ehk siis kolmteist aastat.

**Intervjuerija: Ja teie haridustase?**

**Intervjueritav:** Haridus on keskeriharidus.

## **Lisa 5. järg**

**Intervjuerija: Teie vanus?**

**Intervjueritav: Nelikümmend kuus.**

## **Lisa 6. Intervjuu – ettevõtte E juhatuse liikmega**

**Transkriptsioon intervjuust, mis leidis aset 09. aprillil 2019. a.**

**Intervjuerija: Tervist, mis seostub teil terminiga käibekapital?**

**Intervjueritav:** Seostub see termin, millest kogu aeg puudu on.

**Intervjuerija: Räägime käibekapitali (.) ei, mis käibekapitali ka mina võin eksida. Räägime teie ettevõttes nõuete ehk debitoorse võlgnevuse juhtimisest. Millal ja kes väljastab arveid?**

**Intervjueritav:** No arved üldjuhul väljastab raamatupidaja.

**Intervjuerija: Ja mille alusel ta väljastab? Kus raamatupidajal see info tekib?**

**Intervjueritav:** No info panen kokku nüüd otseselt mina, et siis vastavalt töökäskudele, aktidele ja teostatud töödele.

**Intervjuerija: Kui tihti te seda seda teete, seda infovahetust, et kas teil on mingi regulaarsus või see käib...?**

**Intervjueritav:** Kuna on erinevad kliendid, siis põhimõtteliselt me teeme seda iga päev ja ka teemad on erinevad nii, et selles mõttes me ikkagi suhtleme iga päev ja arveid väljastame ka iga päev põhimõtteliselt.

**Intervjuerija: Kui pikka maksetähtaega te pakute oma klientidele?**

**Intervjueritav:** No minimaalselt seitse päeva. Et muidugi on ka olnud kliente, et kui guugeldad ja vaatad, et on võlglased, siis (.) siis on ettemaks. Aga muidu on seitse päeva kuni neliteist päeva.

**Intervjuerija: Millest see sõltub?**

**Intervjueritav:** Eee (.4) mõnedega on välja kujunenud ja (.) ja oleneb ka sellest, et palju on alla investeeritud. Näiteks kui siin on suuremad summad, siis üldjuhul ikkagi on see, et on kliendid täna leppinud sellega, et neil on täna lühem maksetähtaeg.



## **Lisa 6. järg**

**Intervjuerija: Kui suur on teie klientide arv? Kliendibaas?**

**Intervjueritav:** (.5) Ma ei tea võib-olla äkki (.) kuuskümmend, seitsekümmend.

**Intervjuerija: Kui suur protsent väljastatud arvetest laekuvad maksetähtjaks?**

**Intervjueritav:** Kusjuures viimasel ajal on see paranenud, et põhimõtteliselt peaaegu kõik, et väga (.3) harva on kui sihuke kaks-kolm päeva üle, on selline tavaline tegelikult, et siis me veel ei karju, aga üldjuhul tulevad päris hästi.

**Intervjuerija: Kes teil ja kui tihti teostub laekumist üle kontrolli?**

**Intervjueritav:** Eeee (.) raamatupidaja ja mina näen seda igapäevaselt.

**Intervjuerija: Ja kui seal tekib nüüd probleem, siis kas kõigepealt tegelete te ise või..?**

**Intervjueritav:** Mina ise.

**Intervjuerija: Kuidas käitute klientidega, kes hilinevad arvete tasumisega?**

**Intervjueritav:** Tihtipeale oleneb kliendist, et alati võib juhtuda, et mõnikord ma ütlengi, et viimasel ajal see mõni päev üle läheb, noh, üldjuhul ei ole nagu olnud probleemi.

**Intervjuerija: Kas te olete kaalunud või olete kasutanud näiteks faktooringu teenuseid?**

**Intervjueritav:** Ei.

**Intervjuerija: Kas tegutsete pea- või alltöövõtjana?**

**Intervjueritav:** Nii ja naa. Nii peatöövõtjana, kui alltöövõtjana, et olenevalt objektist tellitakse meid ja on mingid objektid, mida ise teostame.

**Intervjuerija: Kas roll ehk siis pea- või alltöövõtjana tegutsemine mõjutab ka debitoorse võla juhtimist?**

**Intervjueritav:** Kindlasti mingil määral. Kindlasti mingil määral.

**Intervjuerija: Tahate kirjeldada, mis muutub?**

## **Lisa 6. järg**

**Intervjueeritav:** (.6) noh selles mõttes on see, et, et kui sa nagu alltöövõtjana oled sees siis alati on mingi võimalus, et need asjad ei (.) ei liigu nii nagu nad peaks ja võiks liikuda, sest sa oled sõltuvuses ikkagi kellegi teisega. Ja sa oled ju oma materjalid ja asjad alla kinni pannud.

**Intervjueerija:** Okei räägime kohustuste ehk kreditoorse võlgnevuse juhtimisest. Kes ja kui tihti tegeleb teil arvete tasumisega ettevõttes?

**Intervjueeritav:** Raamatupidaja.

**Intervjueerija:** Kas tema ka otsustab, millal ja millised arved tasutakse?

**Intervjueeritav:** Ei. Seda otsustan puhtalt mina. Mina kinnitan ära kõik asjad.

**Intervjueerija:** Kui suur on teie tarnijate arv?

**Intervjueeritav:** Põhitarnijaid on meil (.) ma arvan, et circa kümme. Kuna meil on sihuke spetsiifiline ala. Sihuke circa kümne kanti.

**Intervjueerija:** Kui pikka maksetähtaega tarnijad teile pakuvad?

**Intervjueeritav:** Olenevalt firmadest. On mõned firmad, kellele me tasume siiamaani ettemaksu, aga üldjuhul on see, et kas kolmkümmend päeva või siis ka siin on erandjuhtudel ütleme poolteist kuud.

**Intervjueerija:** Kas need maksetähtajad on ettevõtte tegutsemisaja jooksul ka muutunud?

**Intervjueeritav:** Ei ole.

**Intervjueerija:** Kui suure protsendi oma arvetest tasute õigeaegselt?

**Intervjueeritav:** ((Naer)) Viimasel ajal tasun on ikka enamus arvetest õigeaegselt.

**Intervjueerija:** Ja ettevõtte kohustused riigi ees.

**Intervjueeritav:** No teisiti ei saa, sest kui tahad riigihankel või kuskil osaleda, siis peavad sul maksud olema makstud.

## **Lisa 6. järg**

**Intervjuerija:** Kuidas te käitute tarnijatega, kelle ees olete, kui olete näiteks võlgu jäänud?

**Intervjueritav:** No kuna me oleme tegutsenud põhimõtteliselt seitseteist aastat ja meil enamus neid tarnijaid tegelikult on jäänud nagu samaks. Siis no ikka läbirääkimiste teel ja kui midagi on juhtunud, siis saab alati ära rääkida. Ja alati saab rääkida, et saab ka pikendust, et noh, selles mõttes on aeg on teinud nagu oma tööd, sind usaldatakse.

**Intervjuerija:** Kuidas toimub teil varuda varude juhtimine?

**Intervjueritav:** No ajad pole enam need! Ega väga ei võta samamoodi lattu sisse. Põle nagu see, et (.) et noh, pigem on kogu aeg on ikkagi see asi ringluses, et et ei ole jah väga mõtet laoseisu hoida.

**Intervjuerija:** Ja seal ütleme laovarude suuruse üle otsustate teie või?

**Intervjueritav:** Jah, mina otsustan.

**Intervjuerija:** Kas (.) kas te teostate ka laoinventuuri?

**Intervjueritav:** Ja kindlasti selles mõttes, et kas inventuur on nüüd õige sõna. Pigem ma nagu ülevaadet, kui on näha, et mingisugune toode võib hakata otsa saama ma juba enam-vähem tean, millal see võiks juhtuda nädala kahe-kolme pärast, siis vastavalt sellele vormistan uue tellimuse ja nii ongi.

**Intervjuerija:** Kas te aja jooksul olete mingil määral ka, nagu laovarused optimeerinud? Laomaht, kas ta on ajas muutunud?

**Intervjueritav:** Ja kindlasti on ta selle ajas muutunud, et oli muidugi aegu, kus oli, oli väga palju kaupa laos nii-öelda ees sees, aga noh, enam ei ole nagu väga. Viimasel ajal ei ole seda, seda teed nagu läinud.

**Intervjuerija:** Juhul kui ettevõtte normaalseks tegevuseks vajalik rahavaru on tagatud, kas ja kuhu paigutate raha ülejäägi?

## **Lisa 6. järg**

**Intervjueeritav:** ((Naer)) No eks ta läheb ikka mingil määral kas arendusse või või, või, või siis äkki mingisuguse uue idee teostamiseks. Endasse ka muidugi, mis üle jääb.

**Intervjueerija:** Kas ettevõtte kasutab käibekapitali juhtimisel ka mõnda majandustarkvara?

**Intervjueeritav:** Ei. Kas me räägime nagu raamatupidamisprogrammist, mingist taolisest?

**Intervjueerija:** Te võite loetleda kõik, mis teile tundub...

**Intervjueeritav:** Oi ei, ei tea.

**Intervjueerija:** Mitu töötajat on teie ettevõttes?

**Intervjueeritav:** Kolm.

**Intervjueerija:** Mitu aastat olete ettevõtluses tegev?

**Intervjueeritav:** Täna kaheksateist.

**Intervjueerija:** Ja teie haridustase?

**Intervjueeritav:** Kesk.

**Intervjueerija:** Ja vanus?

**Intervjueeritav:** Nelikümmend kuus.

**Intervjueerija:** Suur tänu!

## **Lisa 7. Intervjuu – ettevõtte F juhatuse liikmega**

**Transkriptsioon intervjuust, mis leidis aset 27. novembril 2019. a.**

**Intervjuerija: Mis seostub teile terminiga käibekapital?**

**Interjueritav:** Mmm (.) Noo et rahalisi vahendeid, et et objekte või, või töid läbi viia, et kui seda ei ole, siis jooksed kinni ja, ja siis ei saa töid teha.

**Intervjuerija: Kirjeldage palun, kuidas teie ettevõttes toimub nõuete ehk debitoorse võlgnevuse juhtimine.**

**Interjueritav:** Mmm (.4).

**Intervjuerija: Ma küsin võib-olla täpsustavalt, et millal ja kes näiteks väljastab arved?**

**Interjueritav:** Ma ise ise väljastan ja, ja, ja ja jälgin neid. Ma teen, teen akte ja, ja et mul on selleks tehtud Exceli tabelid, et jälgida, millal see raha laekub, et selleks ajaks, kui mul mingit ostuarveid peale tulevad, et see raha oleks kindlasti olemas.

**Intervjuerija: Ja kui pikka maksetähtaegade te oma...?**

**Interjueritav:** Võimalikult lühikest, et oleks seda vereringet ettevõttes. Et pikkasid maksetähtaegasid üldse ei praktiseeri. Et finantsasutus, ma olen öelnud klientidele ära, et finants sellist teenust me ei paku. Et seitse päeva, neliteist päeva, et kakskümmend üks on maksimum. Osad, osad nagu on nii peatöövõtjad, kes on kakskümmend üks päeva. Üldiselt ma olen nagu nendest pikkadest maksetähtaegadest püüan loobuda, et see ei ole ettevõttel kuidagi kasulik.

**Intervjuerija: Aga millest see sõltub? Ütlema, kui, kui see vahemik on seitse kuni kakskümmend üks, et mis on see kõige olulisem (.) , mis mõjutab seda otsust?**

**Interjueritav:** Mmm (.) ütle uuesti! Oota!

**Intervjuerija: Ütled, et maksetähtaeg on kas seitsmest kahekümne ühe päevani.**

## **Lisa 7. järg**

**Mille alusel sa otsustad, et sa nüüd ühele partnerile pakud seitse päeva ja teisel kakskümmend üks.**

**Interjueeritav:** Ma ise ei pakugi. Kui klient annab tingimuse - ütleb neil on kakskümmend üks päeva, siis mul ei olegi varianti. Siis ma panen kakskümmend üks päeva, aga (.) aga kui, kui klient ei ole ette andnud, et, et meil on sellised pikad maksetähtajad, siis igal juhul panen mida lühem, seda parem. On ta viis või seitse päeva, et et see raha võimalik kiiresti jõuaks siis ettevõtte kontole. Et, et ma arvan, et see ongi see edu point, et ei pea siin pankadelt või kuskilt raha laenama, et see hoiabki seda ettevõtet elus ja (.) kiired rahavood.

**Intervjueerija: Oskate öelda, kui suur protsent arvetest laekuvatel teil korrektselt maksetähtajaks?**

**Interjueeritav:** Eee ma arvan, et üsnagi suur. Võiks öelda, et äkki üheksakümmend, üheksakümmend viis protsenti.

**Intervjueerija: Ja kui suur on teie klientide arv?**

**Interjueeritav:** (.) Seda on raske öelda. Et meil ei ole nagu püsikliendid, meil on nagu iga iga iga objektiga. Ma arvan, et üks üheksakümmend protsenti või kaheksakümmend protsenti on iga kord uued kliendid. Aga ma tahtsin midagi veel öelda seal selle enne seda, kui sa ütlesid, aga okei, las ta olla.

**Intervjueerija: Kas kas see maksetähtaja pikkus on teil tegutsemise ajal ka muutunud või (.) või on see tähtaeg olnudki....?**

**Interjueeritav:** Siin tegelikult puhtalt, et sellest kogemusest olen pannud endale mingid teatud reeglid konkreetseid reeglid, et ettevõtte tegevust ütleme sellist pankrotti minemist ja suuri riske viia minimaalseks, võtame kliendilt peaaegu viiskümmend protsenti ettemaksu. Et see on vältinud selle pangalaenu. Mingilt, kellegilt laenu võtta võlga ja tagatise, et ja, ja see paneb ka tegelikult selle paika, et kas klient on usaldusväärne, kas ta maksejõuline. Et kui klient (.) me oleme hoidnud enda ettevõtte usaldust ja mainet. Ja me oleme selle nimel kõvasti vaeva näinud, et hoidnud kõrgel, et klient, kui ta vaatab meie tausta ja uurib, et, et me oleme usaldusväärne ettevõtte, et nad julgevad meile laenu, tähendab ettemaksu teha. Ja, ja ma arvan, et vähesed ettevõtted ei ole teinud ettemakse, aga aga ma olen nagu üsna jäik olnud

## **Lisa 7. järg**

sellest, et ju siis ei ole õige klient. Sellega hoiamegi aferistid ettevõttes kaugemale, kes kes lihtsalt jätavad maksmata. Paned oma viiskümmend tuhat alla sinna ütleb sorry ja hakkame venitama. Et see, see ongi tegelikult üks edu pant olnud. Kui nendest reeglitest kinni hoiad, siis on ainult positiivne, et parem hoida nendest aferistidest eemale. Kui (.) kui minna selle vooluga kaasa, et lähed suurt raha teenima, kus ei saa üldse midagi või on kahju.

**Intervjuerija: Kas teil on välja kujunenud ka mingi süsteem või kui (.) kui tihti te kontrollite arvete laekumist?**

**Interjueritav:** Üsna tihti.

**Intervjuerija: On see ((naer)) on see iga päev või üle päeva või on seekord nädalas,? Mis on tihti teie jaoks?**

**Interjueritav:** Ma arvan, et ikkagi üle päeva.

**Intervjuerija: Kuidas te käitute klientidega, kes hilinevad arvete tasumisega?**

**Interjueritav:** Mmmm üsna-üsna leebelt, et saadame meeldetuletuse ja. Jaa, jaa, jaa. On küll mingeid firmasid, kes lihtsalt otsivad põhjust. Ja, ja hakkavad vigu otsima juba algusest peale. On ja siis noh, on, on jäänud ka rahasid saamata. Aga (.) aga üldiselt saadan lihtsalt mitte mitte nagu ähvardava kirja, vaid ütlen, et palun, et et, et teil on arve tasumata, et, et niisuguses pehmes foonis, et ei hakka ähvardama.

**Intervjuerija: Kas te olete oma majandustegevuses kasutanud ka faktooringuteenuseid?**

**Interjueritav:** Olen proovinud, aga ei anta.

**Intervjuerija: Selge. Ja (.) kas te põhiliselt tegutsete, pea- või alltöövõtjana?**

**Interjueritav:** Põhiline on alltöövõtja ikka.

**Intervjuerija: Nii räägime ka siis kohustuste ehk kreditoorse võlgnevuse juhtimisest, et kes ja kui tihti tegeleb teil siis arvete tasumisega?**

**Interjueritav:** Ma ise. Ja ma arvan, et üks üks, üheksakümmend üheksa protsenti ja ise.

## **Lisa 7. järg**

**Intervjuerija: Ja kui, kui tihti te selle tasumisega tegelete? Kas on samamoodi, kui laekumiste kontrollimisega, et igapäevaselt?**

**Interjueritav:** Eeee (.) tegelen siis, kui kui no üldiselt kui on, kui on nagu raha olemas konto peal siis ma maksan õigeaegselt ära. Kui ei ole meile laekumisi olnud, et siis siis ilmselt (.) maksan siis, kui raha raha laekub. Et, et, et mingit laenu või selle peale ei ole võtnud, pigem nagu hilinen sellega, et kui hakata kuskilt faktooringut, et või noh, faktooringu, selge see, et ei anta, aga ma olen nagu täna seda meelt, et on väga õnnelik, et ei anta. See hoiab mu jalad maa peal. Laenuraha ja mitte kasutada, et see on jälle üks selline (.) ma arvan, et ettevõtte pikaealisuse võti, et mida vähem laenu, seda parem. Et tekitab petliku mulje, et läheb hästi.

**Intervjuerija: Kui suur võib teie tarnijate arv olla?**

**Interjueritav:** Ei ole väga suur. Ütleme, ma arvan, et see on üks alla kümne firma.

**Intervjuerija: Ja kui, kui pikka maksetähtaega nemad teile võimaldava?**

**Interjueritav:** Enamus ma olen ikka kauplenud kas kakskümmend üks või viisteist päeva, onju.

**Intervjuerija: Kas kas maksetähtaeg, mida nad teile võimaldavad, on aastatega muutunud ka ja mis suunas?**

**Interjueritav:** Jaaaa et on võimalik pikemat maksetähtaega saada, et ma arvan, et see on see usalduse teema, et, et ettevõtte on ennast juba tõestanud. Et et ma nüüd kakskümmend üks või kolmkümmend päeva on. Üks firma on kindlasti, kes annab meile juba kakskümmend üks ja kolmkümmend päeva. Aga, aga jah, maksimum kolmkümmend päeva. Ütleme noh, eks see ju nii ongi, et kui sa teed töö ära, kuu aega teed töö ära. Juba ongi maksetähtaeg. Ja siis ootad kliendilt raha veel, et, et see võib-olla alles kas kuu, pooleteise, kahe kuu pärast, kus tegelikult saad raha kätte. Et siis siis need need ettemaksud, mis on nagu teiste klientide poolt tehtud. Tegelikult ongi see hea puhver, et vereringe sul ei jookse kinni. Et sul ühel hetkel vaatad, raha ei ole, et sa tegelikult tead kindlalt, et raha tuleb, aga, aga järgmist objekti alustada ei saa või on mingi maksetähtaeg. Siis nende ettemaksudega on hea.

**Intervjuerija: Kui suure protsendi arvetest ise tasuta õigeaegselt?**



## **Lisa 7. järg**

**Interjueeritav:** Ma arvan, et, et see seal (.4) ma mõtlen, et see mingi seitsekümmend või kaheksakümmend protsenti on. Suuresti tegelikult, see oleneb kahest asjast. Kui on, kui ma ise pean tegema (.) ja , kui mul väga kiire, siis ma lihtsalt ei jõua sellega tegeleda, et võingi nädal aega hiljem maksta. Pigem ma vaatan, et ettevõtte toimiks. Et ma esmajärgul vaatan, et tööd asjad käivad ja, ja need teen ennem ära, kui kui ma torman arveid maksma ja asjad seisavad.

**Intervjueerija: Kuidas, kuidas te jooksvalt ütleme tarnijatega käitute, kelle, kellega on tekkinud näiteks probleem? Kuidas te lahendate seda?**

**Interjueeritav:** Maksetähtaeg peal? Jah? Ma nagu esimesel võimalusel tegelikult helistan neile, ütlen, et ma maksan nädala aja pärast ja no eks ole okei, selge, fikseerivad ära ja, ja ja kellegiga ka keegi ähvardanud ei ole, et nagu üsna selline sõbralik. Et kui ma teavititan neid ja, ja, ja, ja, ja palume, et me tegelikult selle mingi laekumine tuleb hoopis võib-olla nädalakahe pärast, et siis olen helistanud. Või siis saatnud meili, et vabandan viivituse eest. Maksame hiljemalt sel (.) sel päeval ära, kui varem, siis on hästi, et et nii, nii on olnud jah.

**Intervjueerija: Kas teil hetkel on ettevõttel kohustusi ka riigi ees?**

**Interjueeritav:** Need on esma, esmajärgul tegelikult. Et ettevõtte mainet ja kõike seda nagu hoida hea, siis ma esma... Number üks on maksud. Riigi kohustus, et kõik, see on kõige tähtsam. Et, et see ikkagi mõjutab ettevõtte mainet. Et, et ma arvan, et et keegi sulle ettemaksu ei maksa, kui sa ennast punaseks lased. Et, et see on nagu oluline, et - jah.

**Intervjueerija: Räägime siis varudest. Varude juhtimisest. Kas teil on mingi süsteem - kes teil tegeleb varude juhtimise ja kontrolliga?**

**Interjueeritav:** Kahjuks ei ole. Meil on arenguruumi selles osas. Et, et mõnes mõttes on jube hea, kui on varud olemas. Et kui meil Saksamaalt noh, lihtsalt tuleb kahe nädalaga materjal. Et oleme siin teinud niimoodi, et meil on materjali kaks-kolmkümmend tuhat laos. Ei tea, millal me seda nüüd kasutada saame. Et mõnes mõttes tekitas üks hea kindlustunde, et need materjalid ei jää lattu seisma tulevikus? Noh, see on ikkagi (.) teatud puhver. Raha seisab.

**Intervjueerija: Seda ohtu ei ole, et ta mingil moel rikneks?**

## **Lisa 7. järg**

**Interjueeritav:** Õnneks noh, ega need igavesti ei seisa, aga on küll jah, et, et ma arvan, et paar aastat ei saa neid kindlasti hoida. Üheksa kuud on täitsa okei, et et kui, kui see laovaru on olemas, teatud ta annab nagu selle poolest saab kiiresti reageerida. Kui klient ütleb mulle homme vaja me saame kiiresti tööle asuda. Meil on materjal olemas. Saame oma hinda öelda kõrgemat hinda, võib-olla isegi, et me kiiresti lahendame probleemi. Aga see hind on selline, et et see on igal juhul tegelikult positiivne.

### **Intervjueerija: Kas te teostate ka lao inventuuri?**

**Interjueeritav:** Ikka! Jah, et seda mitte (.) mitte küll järjepidevalt, aga ikka ma arvan, et kord kuus või kahe kahe kuu möödudes ikkagi vaatama laoseisu üle, et mis meil tegelikult on ja mida meil juurde vaja on. Mingit süsteemi jällegi ei ole ega programmi, et, et et, et meil on küll draivis mingi exceli tabel, kuhu ma panen, mis meil laos on, mis see maksab. Et see tegelikult raamatupidamises ei kajastu. Et me ise teame, et, et raamatupidamises on nagu kulud. Aga tegelikult meil on võib-olla kümneid tuhandeid eurosid on materjali, et et selline nagu varu on olemas jah. Bilansis nii-öelda läheb ta kohe kulusse. Jah et noh me ei ole nii kaugele tegelikult jõudnud täna selle oma arenguga, et me nagu tellime terve hunniku mitu-mitu euroalust materjali. Tegelikult see läheb võib-olla viiele objektile. Et ei ole niimoodi pulkadeks lõõnud, et kuhu, et noh, tegelikult raamatupidamises võiks ju viis tünni ühel objektil viis tünni teisele objektile, et sellist asja nagu noh, mõnes mõttes on arusaadav, selle jaoks on nagu lisa tööjõuressurss ja ajakulu. Et, et kõigiga ei jõua tegeleda, ma ikkagi fokusseerin sellele, et ma olen sihukese lihtsa talumehe või talupoja mõistusega ja minu arust see töötu jumala hästi et ei lasku detailidesse. See annab teatud puhvri et, et see on nagu iseenese kogemus. Et ei ole mõtet seda sendi business'i taga ajada. Et et oi, mul läheb sinna. Nagu ühel objektile kunagi mul oli, et kuu aega tegi eelarvestaja hinnapakumist. Järelevalve nõudis, et iga kruvi ka umbes välja arvutaks. Et see oli ulme ja siis see töösse ei läinud. Et ma natukene olen enda enda puhul nagu kogemuste pealt - mingi selline pealkiri oli Statoil teeb endale stamp hinnapakumised, et kiirendada, et ressursi läheks vähem. Ma üritan nagu sama teha enda peas, et et aru saada, et seda tööjõuressurssi kuskile nagu väga kaduma ei lähe, et seda võib-olla töösse ei lähegi. Et ma ei, ei aja asju kunagi peensusteni, pole mõtet. Et kui seal objektile mul on nii palju puhvrit, kus seal tulevad mingid vead või mingid pisitööd välja ma pole kunagi - kui see ei ole märkimisväärne - pole kliendilt raha juurde küsinud. Tähtis on

## **Lisa 7. järg**

see ajaline faktor, mis on võimalikult lühikese ajaga võimalikult efektiivselt, kiiresti tehtud ja, ja, ja järgmise objektiga, et, et see detailidesse laskumine ja, ja, ja, ja, ja noh, siin on muidugi omad ohud ja riskid kaasnevad sellega. Et kus jääb kahe silma vahele mingi mingi töö, mis on tegelikult oluliselt nagu mõjutab seda hinda, et kas sa siis paned oma kuludega pärast teed? Jah, selliseid riske on tulnud, ette.

**Intervjuerija: Juhul, kui tekiks situatsioon, et teil ettevõtte normaalseks tegevuseks on piisav rahavaruvaru olemas. Kuhu te paigutaksite ülejäänud raha, mida te ei vaja majandustegevuseks?**

**Interjueritav:** Kindlasti paigutaks täna ma sellist asja muidugi ei teeks, et lisaraha ma kindlasti firmasse ei paneks sisse. Näiteks oma oma raha, et tahan nüüd kiiresti kasvada panen lisaraha sisse. Kui ettevõtte vajab lisaraha, noh, minu arvamus on see lisaraha sisse panek - kiire kasv tähendab seda, et ettevõttel ei ole piisavalt jõudu ise kasvada. Et, et ettevõtte peab omavahenditest kasvama ja, ja, ja, ja siis on see hästi juhitud, et kui see ettevõtte nüüd ise suudab ennast üleval hoida ja, ja, ja ka plussi jääda, et siis on hästi. Aga lisaraha panema, siis...

**Intervjuerija: Aga nüüd kui ettevõtte ongi plussis. Mis te teeksite selle selle lisarahaga?**

**Interjueritav:** Noh see on mul ammu selgeks saanud, et ma investeeriks väljapoole ettevõtet. Väljapoole ettevõtet. Kinnisvarasse ilmselt, et et see ei oleks kuidagi ettevõttega seotud.

**Intervjuerija: Kas te kasutate majandustegevuses ka mõnda majandus-tarkvara? Peale Exceli tabeli ((naer)) tuli jutuks, et Excelit kasutate.**

**Interjueritav:** Excel ((naer)) excel on hea töövahend. Ja, ja kui neid valemteid ka oskad kasutada. Aga plaanis on. Ma ei tea, ma pean järgi proovima . Ma olen muidugi nendes tarkvarades pettunud, et et siin vana ettevõttega ostime eelarvestusprogrammi Eeva ja, ja, ja see, see oli esiteks soetus oli üsna kallis ja pärast seda hakati rääkima, et sama palju tuleb siis hooldus ka, et siis me loobusime sellest. Ja täna ma olen ise Exceli tabelis loonud ise programmi. Exceli tabelis. Eelarve on üks leht ja, ja hinnapakkumine teine leht ja nii edasi, et

## Lisa 7. järg

seal nagu konkreetselt valemid ja asjad, et ainult toksid sisse ja, ja põhi kõik on olemas sisuliselt, nagu on iseenda enda väljaehitatud programm.

**Intervjuuerija: Ma olen ka kunagi Eevat kasutanud ((naer)). Me ei olnud ka rahul.**

**Interjuueritav:** Ja täitsa ulme, et nad küsisid omal ajal kolmkümmend viis tuhat krooni selle litsentsi eest. Ja siis kas siis teine aasta siis tulid ja ütlesid, et kuule, et kolmkümmend viis tonni, nüüd hooldus. Et mõtlesin, mida ma olen ju välja maksnud. Aga nüüd? Tegelikult uurisin, ma ei tea, siin on artikleid üritanud Google'ist otsida. Et me oleme võtnud kasutusele eelmine aasta. Võtsin Begin'i - tööajaarvestus programmi kasutusele. See, ma arvan, et see on elu õige otsus olnud. Mul ajab hulluks see, kui ma pean kuus nädal aega mingeid palkasid arvestama. See on meeletu stress ja, ja, ja absurdne aja raiskamine, et keegi mulle seda kinni ei maksa, et, et töömehed suvaliselt esitavad oma töötunde paberitel, mida ei ole võimalik kontrollida ja kui sul on ikkagi. Ma olen mõelnud seda, et kuidas ettevõtteid, kellel on kakssada või kaks tuhat töötajat, kuidas seda on võimalik kontrollida. Et, et kuskil on niisugune lause, et keegi ütles - kui sa nagu väiksena ei suuda kontrollida asju, et siis - see oli vist Taxify siis ära suureks kasva. Et kui sa ei suuda kontrollida. Mul on nagu oma kogemustest, nüüd siis, ütleme, et ma olen seda Begin'i tööaja arvestust kasutanud, et kas poolteist aastat ja, ja, ja tal on ka omad miinused, aga, aga üldiselt ma olen üliarahul. Positioneerib töötaja ära. Telefonil klõks sisse klõks välja. Kuigi ma tahan, et töötaja oleks (.) tükitööga tööl siis. Siis sellega töömehes paneb hommikul tööle, õhtul lõpetab. Ta positioneerib selle objekti ära muidu ta alustada ei saa. Ma saan aru, et kui mitu tundi ta tööd teeb, et mis see palk tuleb, et mul on siin nagu konflikte töötajatega olnud. Et kas ma maksan tundi või tükki. Töömehes ütleb, et kuule, mul on palk väike paneme nüüd juurde on ja et ma saan liiga vähe. Siis ma võtan välja, et sada tundi ja tahab tuhat viissada tuhat kakssada saada. Et mis on selgelt kahjulik mulle. Et ta ei ole sada kuuskümmend tundi teinud, ehk siis mulle objektid on kõik lõhki läinud. Et siis ma ütlen sorry, onju, et et, et kas vabanen tast või, või, või on ja, ja, ja, ja nagu näidata, et ju tegelikult ei ole täisajaga tööl olnudki, meil vahet ei ole, kas on tüki või tunnitöö, on ju, et, et ma eelmine aasta mõtlesin, maksan kõigile tunnitööd. See oli elu viga. Kümme eurot kõikidele ühtemoodi. Aasta lõpuks mul raha ei olnud. Et ebaefektiivselt lohistati jalgu järgi. Objekte tehti kaua ja siis peale reisu, nagu ikka reisu ajal tulevad head mõtted - onju. Tulin tagasi ütlesin sorry poisid. Aitab.

## **Lisa 7. järg**

**Intervjuerija: Kas nad aktsepteerisid teie otsust?**

**Interjueritav:** Ja mis neil üle jäi!

**Intervjuerija: Palju teil ettevõttes töötajaid on?**

**Interjueritav:** Täna on kuus töötajat.

**Intervjuerija: Ja mitu aastat te olete oma elus ettevõtlusega tegelenud?**

**Interjueritav:** Kiire arvutus - seitseteist aastat.

**Intervjuerija: Ja teie haridustase on.**

**Interjueritav:** Keskeri.

**Intervjuerija: Ja teie vanus?**

**Interjueritav:** Nelikümmend kolm.

**Intervjuerija: Suur tänu teile. Aitäh!**

## **Lisa 8. Intervjuu – ettevõtte G juhatuse liikmega**

Transkriptsioon intervjuust, mis leidis aset 10. detsembril 2019. a.

**Intervjuerija:** Mis seostub teil terminiga käibekapital?

**Intervjueritav:** Raha!

**Intervjuerija:** Kirjeldage palun, kuidas toimub teie ettevõttes debitoorse võlgnevuse juhtimine. Näiteks millal ja kes väljastab arve.

**Intervjueritav:** Eee mina ise.

**Intervjuerija:** Kui pikka maksetähtaega pakute oma klientidele?

**Intervjueritav:** Üks või kaks nädalat. Eee (.) peamiselt kaks nädalat.

**Intervjuerija:** Ja, kui suur on teie klientide arv.

**Intervjueritav:** Püsikliendid?

**Intervjuerija:** Jah, no ütleme suurusjärg. Te võite ju välja tuua nii püsikliendid kui...

**Intervjueritav:** Eeee (.5)

**Intervjuerija:** Noh, näiteks võtame majandusaasta. Ühe majandusaastat, kui suur see klientide hulk, kes majandusaasta jooksul teie teenust tarbivad, kui suur see võib-olla?

**Intervjueritav:** Püsi ja niisama kliendid kokku äkki sada.

**Intervjuerija:** Ja neist püsikliente.

**Intervjueritav:** Kaks võib-olla. See on niuke suurusjärg.

**Intervjuerija:** Ja jaa. See ongi tähtis. Kas ettevõtte tegutsemise ajal maksetähtaja pikkus on ka muutunud?

**Intervjueritav:** On küll.

**Intervjuerija:** Mis suunas? Kas pikemaks või lühemaks?

## **Lisa 8. järg**

**Intervjueeritav:** Lühemaks. Oleneb kliendist ja töö suurusest.

**Intervjueerija: Kui suur protsent arvetest laekuvad teil maksetähtajaks?**

**Intervjueeritav:** Ütleme, kuuskümmend prossi protsenti.

**Intervjueerija: Ja kui tihti teostajate laekumiste üle kontrolli?**

**Intervjueeritav:** Tihti. Kogu aeg ma arvan.

**Intervjueerija: Igapäevaselt?**

**Intervjueeritav:** Kui maksetähtaeg on käes, siis muidugi.

**Intervjueerija: Kuidas te käitute klientidega (.), kes hilinevad arvete tasumisega?**

**Intervjueeritav:** Eee esialgu uurin mis põhjusel arved hilinevad. Või kui inimene suudab nagu ära seletada, et (.) mingi mingisugune loogiline põhjus on asjal ja siis (.4) mis see küsimus oli.

**Intervjueerija: Kuidas käitute klientidega, kes jäävad teie arvete tasumisega hätta?**

**Intervjueeritav:** Et siis me leiame mingi lahenduse selles mõttes, et ma ei ole nii kaugale läinud, et annaks neid inkassosse või kuskile. Meil ei ole pikaajalisi võlgnike olnud. Et tavaliselt nihukese lahenduse leiame kogu aeg. Mõni küll jääb kauemaks võlgu, kui vaja oleks.

**Intervjueerija: Kas te olete tegevuse jooksul kasutanud ka faktooringut, faktooringu teenuseid?**

**Intervjueeritav:** Ei ole kasutanud.

**Intervjueerija: Kas te põhiliselt tegutsete pea. või alltöövõtjana?**

**Intervjueeritav:** Alltöövõtja.

**Intervjueerija: Räägime siis kohustuste juhtimisest. Kes ja kui tihti tegeleb (.) tegeleb**

## **Lisa 8. järg**

**teil arvete tasumisega (.) ostuarvete tasumisega?**

**Intervjueeritav:** Mina ise.

**Intervjueerija:** Ja sel juhul otsustate teie ise ka, et millal ja millised arved tasutakse.

**Intervjueeritav:** Just.

**Intervjueerija:** Kui suur on teie tarnijate arv?

**Intervjueeritav:** Ee (.5) äkki kümme-viisteist ettevõtet?

**Intervjueerija:** Ja kui pikka maksetähtaega tarnijad teile pakuvad?

**Intervjueeritav:** See on kolmest päevast kuni kahekümne ühe päevani.

**Intervjueerija:** See on teie tegutsemise jooksul ka muutunud.

**Intervjueeritav:** On. See on pigem läinud pikemaks. Antakse pikemat makseaega.

**Intervjueerija:** Kui, (.) kui suure protsendi oma arvetest te tasute õigeaegselt?

**Intervjueeritav:** Ma ütleks, et kuuskümmend. Aga see oleneb ka kuidas minule laekuvad need arved?

**Intervjueerija:** Kas ettevõttel on hetkel tasumata kohustusi riigi ees?

**Intervjueeritav:** Riigi ees ei ole.

**Intervjueerija:** Kuidas käitute tarnijatega, kelle eest teil on tasumata arveid?

**Intervjueeritav:** Eee (.) samamoodi. Ma hakkan ise. Ma võtan ise ühendust nendega ja (.) ja noh, seletab ära, miks (.) miks on tasumata ja (.) ja siis enamusega ikkagi leiame mingi lahenduse. Mingiks kuupäevaks, kus ma tean, et ka mulle laekub, siis, siis saan ka neile tasuda.

**Intervjueerija:** Väga kena! Kes tegeleb teil laovarude juhtimise ja kontrolliga?

**Intervjueeritav:** Mina.



## **Lisa 8. järg**

**Intervjueerija: Kui tihti teostata lao inventuuri? Kas te üldse teostate?**

**Intervjueeritav:** Mitte eriti!

**Intervjueerija: Kas te olete püüdnud optimeerida laovarusid?**

**Intervjueeritav:** Ei ole.

**Intervjueerija: Kui ettevõtte tegevuseks vajalik raha rahavaru tagatatud kas ja kuhu paigutaksite raha ülejäägi?**

**Intervjueeritav:** Eee investeeriks masinatesse.

**Intervjueerija: Kas teie ettevõtte kasutab käibekapitali juhtimisel ka mõnda majandustarkvara?**

**Intervjueeritav:** Ei.

**Intervjueerija: Mitu töötajat on teie ettevõttes?**

**Intervjueeritav:** Üks.

**Intervjueerija: Mitu aastat oled ettevõtluses tegutsenud?**

**Intervjueeritav:** Seitse.

**Intervjueerija: Teie haridustase?**

**Intervjueeritav:** Keskeri.

**Intervjueerija: Ja teie vanus?**

**Intervjueeritav:** Kolmkümmend viis.

**Intervjueerija:** Suur tänu!

## **Lisa 9. Intervjuu – ettevõtte H juhatuse liikmega**

**Transkriptsioon intervjuust, mis leidis aset 19. detsembril 2019. a.**

**Intervjuerija: Tervist! Mis seostub teil terminiga käibekapital?**

**Intervjueritav:** Käibekapital on vahendite kogum, mida sa saaksid kasutada enda (.) enda ettevõtte arendusse või käimashoidmiseks või laienduseks või ...arvan.

**Intervjuerija: Keskendume nüüd nõuate juhtimisele teie ettevõttes millal ja kes teil väljastab arve?**

**Intervjueritav:** Seda teen ainuisikuliselt mina. Ise. Ehk siis juhatuse liige, ettevõtte omanik.

**Intervjuerija: Ja kui, kui pikka maksetähtaega te pakute oma klientidele?**

**Intervjueritav:** Sõltuvalt (.) aga nädalast kuni kolme nädalani ehk siis seitse päeva kuni kakskümmend üks päeva.

**Intervjuerija: Kas see on ettevõtte tegutsemise aja jooksul ka muutunud?**

**Intervjueritav:** Ta on püsinud suht selle viieteist lähis viieteist aasta jooksul sarnane, ei ole palju kõikunud.

**Intervjuerija: Kui, kui suur on ettevõtte klientide arv?**

**Intervjueritav:** See on aegade jooksul (.5) jah kuna ma tegutsen ehitusettevõttes siis ta on uusi kliente ja vanad tulevad ringiga tagasi, kuna teeme kvaliteetset tööd, siis ma ausalt öeldes. Ma ei ole neid kokku lugenud, palju need neid on. Kas see peab olema mingi number, aga ma praegu jään.

**Intervjuerija: Suurusjärg?**

**Intervjueritav:** Ma arvan siuke (.) siuke kuuskümmend, seitsekümmend võib-olla aegade jooksul nagu käinud.

**Intervjuerija: Nii kui (.) kui suur protsent väljastatud arvetest laekuvad teil maksutähtajaks?**

## **Lisa 9. järg**

**Intervjueeritav:** See protsent on enamjaolt ikka (.) sihuke kaheksakümmend üheksakümmend protsenti on (.) on head maksjad. Siis satub sisse ka mõni selline nii öelda must lammas, kes laseb üle, aga ei jäta mitte maksmata, vaid vaid võib minna päevi-nädalaid või kuid isegi üle.

**Intervjueerija: Ja kuidas (.) kuidas sellistel puhkudel käitute?**

**Intervjueeritav:** Kuna see on usalduse peale ja ma tean, et ta ta tasub siis see on enda meelde tuletamine - siia maani. See on nagu (.) on nagu aidanud. Ehk ei ole pidanud pöördunu inkassosse või säärasesse ettevõttes, kes võtaks selle nõude üle?

**Intervjueerija: Kui tihti te teostate laekumiste kontrolli, kas on välja kujunenud mingi rutiin?**

**Intervjueeritav:** Ei ole. Kuna need laekumisi ei ole niivõrd (.) nii palju, ütleme siis käin ma pangas (.) käin iga päev või ülepäeviti või vastavalt vajadustele, kuidas on vaja maksta või siis (.) siis vaatan samas ka makse laekumisi.

**Intervjueerija: Kas te olete kasutanud ka faktooringut?**

**Intervjueeritav:** See oli vist kunagi kahetuhandete alguses, järsku. Mingi aeg oli jah. Aga (.) aga see (.) see, see õigustas ennast tollel hetkel oli vaja käibekapitali, aga sai see tagasi makstud ja saab nüüd nagu ise edasi. Kuigi olen mõelnud ka, et seda võiks, võiks veel teha. Praegu on ilma. Jah.

**Intervjueerija: Kas te tegutsete põhiliselt pea- või alltöövõtjana?**

**Intervjueeritav:** Ma proovin ikka alati peatöövõtjana tegutseda. Ja samas on mul üks koostööpartner, kes (.) kes siis ise võtab peatööd ja (.) ja siis on sattunud sinna ka alltöövõttu. Aga ikka kuskil üheksakümmend protsenti tahaks teha peatöövõtuna.

**Intervjueerija: Läheme kohustuste juhtimise juurde. Kes ja kui tihti tegeleb teil arvete tasumisega?**

## **Lisa 9. järg**

**Intervjueritav:** Jällegi - siin olen mina! Siis (.) jah, mina olen see, kes rahaasju ise ise teeb ja toimetab.

**Intervjuerija:** Kas siin on välja kujunenud mingi rutiin, et kui (.) kui tihti arveid tasute?

**Intervjueritav:** Ei ole rutiini. Teatud arved ma maksan (.) maksan tähtajaks täpselt, on nõnda kujunenud aga reeglina ikkagi maksan varem kui on tähtaeg. Aga (.) aga jah see sõltub.

**Intervjuerija:** Ja kui, kui suur on selline püsitarbijat hulk?

**Intervjueritav:** Neid on (.) neid on sihuke. Ma ei ole seda väga suureks ajanud, aga suuren piiriden kümme, kümne-viieteist ettevõtte vahel ma oma toiminguid teen.

**Intervjuerija:** Kui pikka maksetähtaega nad teile pakuvad?

**Intervjueritav:** Seal vähe väiksemad ettevõtted annavad nädal-paar ja suuremad on (.) on kuni kuu aega.

**Intervjuerija:** Kas (.) kas selle tegutsemise jooksul, te ütlesite viisteist aastat, on need maksetähtajad muutunud?

**Intervjueritav:** Ja need on. Kuna see noh, selles piirkonnas samamoodi käib usalduse peale kõik, et sii s(.) siis on jah, on pikenenud ütleme. Esmased asjad olid ikka niisugune nädal, kümme päeva. Aga jah praegu on välja teenitud kolm nädalat, kuu aega. Jah.

**Intervjuerija:** Te mainisite, et lausa tasute arveid enne tähtaega, et kas mõni jääb "õhku" ka?

**Intervjueritav:** Ja mõni jääb õhku ka. Põhjusel, et ei ole tellija käest raha laekunud, selleks päevaks kui on kokku lepitud ja siis aga on läbi räägitud. Öelnud, et on väikese viivisega ja (.) ja oleme saanud ilusti hakkama.

**Intervjuerija:** Kuidas (.) kuidas teil on teema riigimaksudega?

## **Lisa 9. järg**

**Intervjueritav:** Vot need riigimaksud on jah meil sellised. Ma proovin ikkagi neist kinni hoida, et nad mind ei segaks. Näiteks siis(.) ei jah, nendega ikka tegeleme. Peab tegelema muidu ei (.) ei saa (.) ei saa toimetada piirkonnas.

**Intervjuerija: Kes teil tegeleb varude juhtimise ja kontrolliga?**

**Intervjueritav:** Varusi väga (.) väga ei tekita. On objektijärgne teatud ülejääk mingitele materjalidele, mida ei saa kuhugi poodi tagasi viia. Eks ta lattu (.) lattu tekivad ja siis aeg-ajalt tuleb revideerida ja mida saab kasutada, seda kasutab ja mida ei saa see läheb utili.

**Intervjuerija: Aga kas teostate ka sellist raamatupidamise tarvis (.) lao inventuuri?**

**Intervjueritav:** Jah, eks jällegi ja aeg-ajalt seda tuleb, aga jah. Võib öelda, et aasta lõpus vaadatakse selle pilguga üle.

**Intervjuerija: Olete kaalunud ka varude optimeerimist?**

**Intervjueritav:** Ei ole praegu, ei ole selle peale mõelnud.

**Intervjuerija: Juhul, kui kui ettevõttel läheks, äkki lähebki piisavalt hästi, et tekiks selline rahavaru. Kuidas sellega käituksite?**

**Intervjueritav:** Arvan, et sellega (.4) sellega võiks öelda niimoodi, et laiendusse ehk siis masinaparki võib-olla, või need, millega igapäevaselt tööd teed, et seda seda parandada, et uuendada.

**Intervjuerija: Kas te ütleme käibekapitali juhtimisel kasutate ka mõnda majandustarkvara?**

**Intervjueritav:** Ei. Ei ole, mul ei ole jah.

**Intervjuerija: Mitu töötajat on teil?**

**Intervjueritav:** Me oleme väikeettevõtte, kus on neli töötajat ja mina.

## **Lisa 9. järg**

**Intervjuerija: Ja mitu aastat te olete ettevõtlusega tegelenud?**

**Intervjueritav:** Ma arvan, et esimesed sellised vitsad sain aastal üheksakümmend neli. Jah, ütleme üheksa (.) üheksakümnendate algusest. Aga, aga siis alguses töö (.) töötajana aga üheksakümnendate lõpust, siis läheb nagu enda töötajatega või noh, enda, ettevõtte või ettevõtetega.

**Intervjuerija: Teie haridustase?**

**Intervjueritav:** On kahjuks ainult keskharidus.

**Intervjuerija: Ja teie vanus?**

**Intervjueritav:** On meil (naer) neli... seitsekümmend kaks sündinud.

**Intervjuerija: Väga hea, et arvutame välja. Aitäh!**

**Lisa 10. Cross – case analüüsi tabel**

	A	B	C	D	E	F	G	H
Töötajate arv	3	11	15	2	3	6	1	5
Ettevõtluses oldud aastaid	10	25	16	13	18	17	7	25
Haridustase	kõrgem	kesk	kõrgem	keskeri	kesk	keskeri	keskeri	kesk
Intervjueeritava vanus	40	46	36	46	46	43	35	47
Käibekapital		debitoore on vähe, ei ole midagi juhtida	piisav kapital millega toimetada	piisavalt kapitali tegevuseks	kogu aeg puudu	rahalsed vahendid	raha	vahendid ettevõtte käimas hoidmiseks
Nõuete juhtimine		ei ole suurt vajadust juhtida	kulubaas kiiresti realiseerida			50% ettemaks		
Millal ja kes väljastab arve	müügimees saatedok. alusel	tegevjuht	juht	juht, peale objekti lõpetamist	raamatu- pidaja juhi korraldusel	tegevjuht	juht	juht
Maksetähtaeg	14-21 päeva, juht otsustab	14 päeva	21-30 päeva	7-14 päeva	7-14 päeva	7-21 päeva	7-14 päeva	7-21 päeva
Klientide arv	100	10	40	120	70	püsikliendid puuduvad	100	väike
Maksetähtaja muutumine	ei ole muutunud		pikenenud	ei ole muutunud		lühenenud	lühenenud	ei ole muutunud

## Lisa 10. järg

Tähtjaks laekub	80%	üksikuid vigu juhtub	90%	75%	peaaegu kõik	90-95%	60%	80-90%
Laekumiste kontroll	kord nädalas juht kontrollib	mõned korrad nädalas	paar korda kuus	kord kuus	iga päev	üle päeva	iga päev	iga päev
Tasumisega hiline mine	sõbralik meeldetuletus kuna äri põhineb suhetel	viisakas meeldetuletus	viisakalt, osadega on pidev probleem	helistame	juht suhtleb	viisakas meeldetuletus	leiame viisaka lahenduse	usalduslikud suhte ja meelde tuletamine
Faktooring	suurte mahtude puhul jah	suurte mahtude puhul jah	enam ei kasuta, vajadus puudub	ei ole vajadust olnud	ei kasuta	kasutaks aga ei ole võimaldatud	ei kasuta	hetkel ei kasuta, minevikus küll
Pea- või alltöövõtt	alltöövõtt	peatöövõtt	alltöövõtja	pooleks	nii ja naa	alltöövõtt	alltöövõtt	eelistatult peatöövõtt
Kohustuste juhtimine						tegevjuht tegeleb	juht tegeleb	juht
Kes tasub arveid	raamatupidaja sisestab ja juht kinnitab	raamatupidaja sisestab ja juht kinnitab	personalspetsialist sisestab, juht kinnitab	juht	raamatupidaja	tegevjuht	tegevjuht	juht



### Lisa 10. järg

Kes otsustab ja millal arved tasutakse	juht, kord nädalas	juht	juht, paar korda kuus	juht, paari päeva tagant	juht	juht, võimaluse korral õigeaegselt	juht	juht otsustab, pigem tasub varem
Tarnijate arv	20	20	20	20	10	alla 10-ne	10-15	10-15
Maksetähtaeg	üle 21 päeva	30 päeva miinimum	60 päeva	7-21 päeva	30 päeva	21-30 päeva	kuni 21 päeva	kuni 30 päeva
Maksetähtaja muutumine	oluliselt pikenenud	on pikenenud	pikenenud	pikenenud	ei ole muutunud	pikenenud	pikenenud	pikenenud
Tähtjaks tasutakse	kõik, maine on oluline	70%, probleeme tuleb ette	99%	kõik	enamus õigeaegselt	70-80% prioriteet on protsesside toimisel mitte arvetel	60%	enamus
Tasumisega hiline mine	vea tõttu vaid	rahavoos on olnud probleeme- alati suheldakse	helistame ette ja vabanda- me	probleeme ei ole	juht suhtleb	juht helistab ja suhtleb	juht suhtleb	suhtlemine lahendab probleemid
Riigimaksud	tasume paar päeva ette	nui neljaks, õigeaegselt	pigem varem	õige- aegselt	riigi- hangetel osalemiseks peab kõik olema korras	riigimaksud on esma- järgulised	õigeaegsel t	õigeaegselt, nad ei tohi tegevust segada
Varude juhtimine	sisseostetud teenus	ladu sisuliselt puudub		ladu puudub	laoseis minimaalne	varud puuduvad - võiksid olla	ladu puudub	üritatakse tarnijale tagastada

## Lisa 10. järg

Kes juhib varusid	juht	ei juhi	juht	juht	juht	ei juhita	juht	juht
Inventuur	kord aastas	vastavalt vajadusele	aastas korra	ei tehta	aeg ajalt	üle kahe kuu	ei teostata	kord aastas
Optimeerimine	madalhooajaks optimeerime	kõik kohe kulusse	optimeeritakse transpordikulu ja tellitakse suuri koguseid	ei ole aktuaalne	viimasel ajal varud vähenenud	kohe kuludesse	ei optimeerita	ei ole kaalunud
Vaba raha paigutamine	vaba raha puudub	dividendideks	uued seadmed ja ruumid	vaba raha ei ole	investeeriks uude ideesse	dividendideks	uutesse seadmetesse	masinatesse
Majandustarkvara	ei kasuta	olemas aga ei kasuta	excel	ei kasuta	ei kasuta	excel, begin	ei kasuta	ei kasuta