

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

TALLINNA KOLLEDŽ

Majandusarvestus

Tuuli-Marie Soomann

**RAHVUSVAHELISE KONTSERNI AKZO NOBEL BALTICS AS
FINANTSOSAKONNA KULUDE OPTIMEERIMINE**

Lõputöö

Juhendaja: Eda Anton
Kaasjuhendaja: lektor Ester Vahtre, *EMBA*

Tallinn 2016

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. PROTSESSIDE HARMONISEERIMINE FINANTSOSAKONNAS	5
1.1. Ettevõtte tutvustus	5
1.2. Kulude optimeerimise projekt	6
1.3. Kommunikatsioon ja info jagamine	10
2. FINANTSPROTSESSIDE ANALÜÜS	13
2.1. Protsessid enne ja pärast muutusi	13
2.2. Analüüs protsessidest peale muudatusi	21
3. MUUDATUSTE TULEMUSTE ANALÜÜS	24
3.1. Finantsosakonna struktuur enne ja pärast muutust	24
3.2. Ametikirjeldused enne ja pärast muutust	28
4. KULUDE VÕRDLUS	31
4.1. Kulude kokkuhoiu analüüs	31
4.2. Kulude kokkuhoiu tegurid	34
KOKKUVÕTE	36
LÜHENDID	39
VIIDATUD KIRJANDUS	41
LISAD	43
Lisa 1. Akzo Nobel Baltics AS ajalugu	43
Lisa 2. Akzo Nobel Baltics käive ja puhaskasum aastatel 2000-2014 tuhandetes eurodes	45
Lisa 3. Laekumise protsesside jaotus pärast muutusi	46
Lisa 4. Kulude protsesside jaotus pärast muutusi	47
Lisa 5. Kannete protsesside jaotus pärast muutusi	48
Lisa 6. Aruandluse ja analüüsi protsesside jaotus pärast muutust	49
Lisa 7. Eeldatav protsentuaalne protsesside jaotus pärast projekti juurutamist	50
Lisa 8. Raamatupidaja (A1) ametikirjeldus enne ja pärast protsesside muutust	51
Lisa 9. Raamatupidaja (A2) ametikirjeldus enne ja pärast protsesside muutust	53
SUMMARY	55

SISSEJUHATUS

Enamasti hinnatakse ettevõtte tegevustulemusi finantsnäitajate alusel – kasum, rahavood, bilansimaht jt, mis omakorda on millegi tulemused. Kasum kujuneb arvestuslikult tulude ja kulude vahena. Järelikult ei ole võimalik kasumit juhtida otse, vaid ainult tulude ja kulude kaudu. Tulu on kujundatav teenuse või toote müügi kaudu, kulud – ettevõtte väärtusahela erinevates osades erinevalt. Ettevõtete juhtide üheks tähtsamaks ülesandeks on kulude juhtimise süsteemide väljatöötamine, et selle kaudu suurendada ettevõtte tegevuse efektiivsust. Pideva konkurentsi tingimustes on ettevõtetel oluline vähendada püsikulusid, et toote omahinda minimeerida ja olla kasumlik.

Akzo Nobel on maailma suurim värvikontsern, mille üheks tugevuseks on kogemustele tuginev pidev uuendusprotsess. Projekt „Alpha“ on kontserni Akzo Nobel suuremahuline plaan, mille eesmärk on efektiivsus ja kulude kokkuhoid äriprotsesside muutmise kaudu, et aidata kaasa kontserni kasvustrateegiale. Projekti käigus tutvustatakse uudset kontseptsiooni kontserni kõigile 80 riigis asuvatele tüarettevõtetele, sealhulgas ka Akzo Nobel Baltics AS-le.

Ettevõtte üheks tähtsaimaks osaks on finantsteenuse, kuna ükski firma ei saa toimida korrektselt raamatupidamiseta. Lõputöö autorit huvitab, kuidas on raamatupidamisprotsesside kaudu võimalik muuta ettevõtte toimimist tõhusamaks. Autor on veendunud, et finantsosakonna kulude optimeerimine mõjutab kogu ettevõtte kasumlikkust.

Kulude kokkuhoiuks tuleb leida ettevõttele parim tegutsemisviis.

Lõputöös uurib autor rahvusvahelise ettevõtte Akzo Nobel Baltics AS näitel, kuidas suudab finantsosakond uuenenud finants- ja raamatupidamisprotsessidega ning oluliselt madalamate kuludega saavutada paremaid tulemusi.

Lõputöö eesmärk on rahvusvahelise ettevõtte Akzo Nobel Baltics AS näitel pakkuda välja uudne lähenemine finantsosakonna kulude optimeerimiseks. Eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised ülesanded:

- tutvustada Akzo Nobel Baltics AS kulude optimeerimise projekti finantsosakonnas;
- uurida ja analüüsida projektiga seotud muudatuste mõju nii protsesside kui ka finantsosakonna struktuuri alusel;

- analüüsida finantsosakonna kulude võrdluse kaudu projekti edukust;
- anda hinnang, kas uudne kontseptsioon muudab tegevust tulusamaks;
- teha ettepanekuid edaspidisteks arenguvõimalusteks.

Lõputöö koosneb neljast peatükist. Esimene peatükk käsitleb finantsosakonna kulude harmoniseerimist, tutvustab firmat Akzo Nobel Baltics ning ettevõttes väljatöötatud uut kontseptsiooni kulude vähendamiseks. Teises ja kolmandas peatükis käsitleb autor täpsemalt muudatusi, mis on tehtud vastavalt protsessidele ja ametikirjelduste analüüsimisele. Viimases peatükis analüüsitakse kulude kokkuhoidu efekti ning üleskerkinud probleeme. Lõputöö lisades on protsesside muudatustest arusaamiseks esitatud täiendavad joonised ja tabelid.

Lõputöö koostamisel kasutab töö autor peamiselt kvantitatiivset uurimismeetodit, kirjeldab uurimuse eesmärki enne ja pärast protsesside muutusi ning analüüsib muudatuste tulemuslikkust. Kasutatud andmeallikad on peamiselt firma poolt välja töötatud ja kasutuses olevad kasutusjuhendid, aruanded ja slaidimaterjalid. Lisaks on kasutatud eesti- ja inglisekeelset erialast kirjandust, teemakohaseid artikleid ning audiitorfirma PricewaterhouseCooperi (PWC) avaldatud raporteid. Uuringu meetodid on refereerimine ja autori analüüs.

1. PROTSESSIDE HARMONISEERIMINE FINANTSOSAKONNAS

1.1. Ettevõtte tutvustus

Akzo Nobel Baltics AS (edaspidi Akzo Nobel Baltics) on 1993. aastal asutatud ES Sadolin AS tänane ärinimi, olles seega rahvusvahelise ettevõtluse taastamise ajajärgul, 1987.a. loodud ühissetevõtte EKE Sadolin S.P. õigusjärglane. Ettevõttega seotud märgilised sündmused on toodud lisas 1.

Ettevõtte erinevad ärisuunad on Hollandi rahvusvahelise keemiatööstuskontserni Akzo Nobel Coatings International B.V. äristrateegia elluvijateks Baltimaade, Valgevene, Ukraina, Moldova ja Venemaa viimistlusmaterjalide turgudel ning tootjaks kontserni teistele allüksustele Põhjamaades ja Kesk-Euroopas. Äripartnereid on veel ka näiteks Indias, Omaanis, Küprosel, Kasahstanis, Tadžikistanis, Armeenias.

Akzo Nobel Balticson Eesti suurim värvitootja, mis toodab ja turustab dekoratiivseid ja tööstuslikke pinnakattevahendeid ning puiduliime. Enamik toodangust müüakse Eestist välja. Ettevõtte suurimad kliendid on hulgimüüjad, jaemüügiketid ja tööstusettevõtted. [1]

Akzo Nobel Baltics kasutab järgmisi rahvusvahelisi kaubamärke:

- Akzo Nobel – tööstusvärvid ja -lakid puidutööstusele;
- Hammerite – metallivärvid;
- Icla – tööstuslikud mööblilakid ja -värvid;
- Pinotex – dekoratiivne puidukaitse;
- Sadolin – ehitus- ja remondivärvid, -lakid ja pahtlid;
- Sikkens – tööstuslikud aknavärvid.

Akzo Nobel Baltics peakontor asub Tallinnas ja tootmiskompleks Raplas. Akzo Nobel Baltics pakub tööd 172 töötajale ning selle konsolideeritud müügitulu ületas 2014. aastal 59,6 miljonit eurot. [1] Akzo Nobel Baltics käive ja puhaskasum aastatel 2000–2014 on näidatud lisas 2.

Akzo Nobel Baltics tütaretevõtted tegutsevad Lätis (Akzo Nobel Baltics SIA) ja Leedus (Akzo Nobel Baltics UAB) ning Ukrainas. Kuna kaupade müük Läti ja Leedu klientidele toimub otse firmast Akzo Nobel Baltics AS, siis toimivad Akzo Nobel Baltics SIA ja Akzo Nobel Baltics UAB kui turundusteenuste tarnijad emattevõttele ning tegevuse eesmärgiks ei ole olulise kasumimarginaali teenimine.

2014.aastal olid Akzo Nobel Baltics peamisteks kontsernisesteks tehinguteks dekoratiivsete ja tööstuslike pinnakattevahendite müügid, dekoratiivsete ja tööstuslike pinnakattevahendite ning toormaterjali ostud, kontserniseste teenuste ost ning müük, uurimis- ja arendustööde ning administreerimisega seotud kulude jagamine ning finantseerimine.

Alates 1. oktoobrist 2014 rakendusid koostöös kontserniga muutused firma ärimudelil, mille eesmärk on lihtsam organisatsioon ja selgem vastutus ning mis põhineb standardiseeritud protsessidel, funktsionaalsel pädevusel ja optimaalsel töökorraldusel. Selline töömudel võimaldab kontsentreerida strateegilist juhtimist, ühtlustada protsesside efektiivsust ja olla kohal ettevõtte turgudel, lähemal klientidele ning seeläbi kindlustada äri kasumlik kasv muutunud oludes.

Ettevõtte eesmärk on saavutada turuliidrite seas juhtpositsioon, mitte üksnes äritegevuse mahu, vaid ka kvaliteedi, uuendusmeelsuse ja jätkusuutlikkuse poolest.

1.2. Kulude optimeerimise projekt

Globaalse konkurentsi ja tehnoloogiliste uuenduste poolt käivitatud muutused ettevõtluses on viinud ootamatute uuendusteni organisatsioonide finants- ja mitte-finantsinfo kasutamisel. Muutunud keskkond nõuab enam olulist infot kulude ja tegevustulemuste kohta ettevõtete tegevuste, protsesside, toodete, teenuste ja klientide lõikes. Juhtivad ettevõtted kasutavad arendatud kuluarvestussüsteeme selleks et:

- välja arendada tooteid ja teenuseid, mis vastaks nii klientide ootustele kui ka tooksid ettevõttele kasumit;
- anda märku, kas vaja on pidevaid või ühekordseid arendusi (ettevõtte töö ümberkorraldamist) kvaliteedi, efektiivsuse ja kiiruse osas;
- aidata esmatasandi töötajaid nende õppimises ja pidevas arendustegevuses;
- suunata toodangu struktuuri ja investeerimisotsuseid;
- teha valikuid alternatiivsete hankijate seas;

- läbi rääkida klientidega toote hinna, omaduste, kvaliteedi, kohaletoimetamise ja teeninduse osas;
- organiseerida sihtturgude struktuuri ja kliendigruppide tõhusat ja efektiivset jaotuste ja teeninduse protsessi. [8, lk 17]

Sellel perioodil ei ole paljud ettevõtted, tuginedes edasiarendatud kuluarvestussüsteemidele, saavutanud nimetatud konkurentsieeliseid. Nende juhid toetuvad infole, mis pärineb lihtsamal tehnoloogilisel ajastul väljakujunenud kuluarvestussüsteemidest, ajast, mil konkurents ei olnud globaalne, vaid lokaalne, mis kujundasid standardseid, mitte sihtorienteeritud tooteid ja teenuseid, ning mil kiirus, kvaliteet ja teostus ei olnud edu jaoks olulised. Nendel juhtidel puudub õigeaegne ja oluline info, juhtimaks nende tegevuste täiustamist. Samuti ei saa nad täpselt paikapidavat infot, kujundamaks protsesside, toodete, teenuste ja klientide osas strateegilisi otsuseid. [8, lk 17-18]

2015. aastal andis PWC välja uuringuaruande, mis selgitas välja, kuidas juhtivad ettevõtted suudavad madalamate kuludega teistest paremaid tulemusi saavutada. Uuringu aruandes toodi välja, et selle tulemuse saavutamiseks juhtivad ettevõtted:

- tunnevad üldisi trende ja arengusuundasid;
- arendavad partnerlust äripooltega;
- juhivad oma inimesi, et suurendada võimekust;
- kasutavad toetavat tehnoloogiat. [17, lk 3]

Tulemuste saavutamiseks on võtmeküsimuseks leida optimaalne tasakaal finantsfunktsiooni kolme peamise eesmärgi vahel – koostöö äripartneriga, kontroll ja efektiivsus.

Suurema efektiivsuse saavutamise nimel panustatakse enam tähelepanu partnerlusse äripartneritega, rohkem tööaega kulutatakse äri sisust arusaamisele ning juhtimisotsuste langetamisele ning juhtimisotsuste langetamise toetamisele. Organisatsioonisiselt tegeletakse pidevalt protsesside juhtimisega, et ebaefektiivsust vältida. Panustatakse tehnoloogiliste lahenduste kasutuselevõtmisele ning fokuseeritakse oma tegevust eelkõige sisekliendi esmaklassilisele teenindamisele. [17, lk 6]

Isegi seal, kus juba on kasutusele võetud tehnoloogilisi lahendusi, eksisteerib ikka mitmeid võimalusi, kuidas tõhustada tööprotsesse, vähendada ebaefektiivsust ja ajakulu nende tegevuste arvelt, mida saaks automatiseerida. Paljud finantsinstitutsioonid on hinnanud, et ligi 30% nende

ajast läheb raisku. Automatiseerimisel on paljudel juhtudel probleemiks vajalike andmete kättesaadavus ja kehv kvaliteet. [17, lk 7]

Rahvusvaheline kontsern Akzo Nobel mõistis, et olla konkurentsivõimeline, tuleb teha kiireloomulised muudatused, st pidada sammu tarbijate nõudmistega ning juurutada efektiivsed äriprotsessid. Muudatuste ajendiks on nii välised kui ka organisatsioonisisemed tegurid. Väliseks teguriteks on:

- keeruline maailmamajandus, mis mõjutavad tarbijaid ning turgu;
- nõudmine kiire ja kooskõlastatud tegevuse järele;
- vajadus juhtida finantsosakonna kulusid. [5]

Sisemisteks teguriteks on hajus finantstegevus, mis võib põhjustada ebaefektiivsust ja puudusi.

Seoses uuendustega algatas kontsern Akzo Nobel eelnevate projektide jätkuna uue projekti „Alpha“. Projekt „Alpha“ on kulude optimeerimise projekt, millele eelnes kontserni majandustarkvarade ühildamine, antud juhul *Systems, Applications and Products in Data processing*´le (SAP) üleminek ja kontoplaani unifikatsioon. Projekti eesmärgiks on kavandada ja üles ehitada globaalne, korratav ja mõõdetav ühine finantsteenuse lahendus Akzo Nobel Baltics´le. Lahenduseks on finantsprotsesside sisseostmine kolmandalt osapoolelt Infosys. Rahvusvaheline ettevõtte on vähendanud oma töötajate arvu Eestis ning ostab teenust Poolast ja Indiast. Eesti kontori finantsosakonna töötajad ei tee enam tavapärasest raamatupidamistööd, vaid neil on pigem kontrolliv funktsioon, nad on nn *controller*´id.

Controller´i üldine eesmärk on tagada põhimõtte „õige info õigel ajal õiges kohas“ teostamine, põhiülesanne on planeerimine, kontroll, informeerimine ja koordineerimine. [9, lk 17]

Antud amet on suhteliselt uus ja sellele on väga raske leida ühtset definitsiooni. GlaxoSmithKline finants *controller* Paul Blackburn on öelnud intervjuus [16], et „finantstöötaja ja *controller*´i erinevuse seisneb selles, et *controller* on rohkem finantstegevuse inspektor. Ta peab veenduma, et kõik töötab ja toimib hästi, ei ole mingeid üllatusi ning auditit on võimalik sooritada sujuvalt. Finantstöötaja teeb igapäevaseid raamatupidamiskandeid.“

Kõige üldisemalt on *controller*´i ülesanne „tagada, et kõik, mis toimuma peab, ka realselt toimub“. [9, lk 33] Selleks peab *controller* haldama kõiki raamatupidamislikke tegevusi. Tema oskused ja teadmised peavad olema suurepäraseks.

Selleks et finantsosakonnas projekt õnnestuks, oli *OneFinance* nn „Ühtne Finants“ alguspunktiks mitmele edusammule. Kordaminekuks oli vaja reastada neli elementi *OneFinance* programmi teostamiseks.

OneFinance elluviimiseks on järgmised elemendid:

- Vähendada ebaefektiivsust. Akzo Nobel Baltics AS on ebaefektiivsuse vähendamiseks alustanud süsteemide lihtsustamise ja vähendamisega;
- Protsesside standardiseerimine. Finantsosakonna protsesse on standardiseeritud ning harmoniseeritud;
- Organisatsiooni majanduslik tervik on vastastikusel sõltuvuses ning omab koostöö funktsiooni;
- Fokuseerimine kvaliteedile ja konkurentsivõimeliste hindadele. Lisaks sellele on fookus ka töötajatele, et nad oleks proaktiivsed ja jätkaksid arengut oskuste, kompetentsuse ja seadusandluse vallas. [5]

Programmi raamistikust tulenevalt on esimeseks tegevuseks vähendada ebaefektiivsust. Akzo Nobel Baltics on ebaefektiivsuse vähendamiseks alustanud süsteemide lihtsustamise ja ühtsustamisega. Selleks on Akzo Nobel võtnud kasutusele äritarkvara SAP, et kõikides kontserni riikides oleks ühtne majandustarkvara.

SAP on ettevõtte ressursside plaanimise (ERP) tarkvara müügi- ja tootmisettevõtete jaoks. ERP võimaldab ettevõtte tõhususe suurendamiseks ühendada kõik äritegevused ja -toimingud. [11, lk 24]

Akzo Nobel on installeeritavate moodulite valimisel ja häälestamisel lähtunud ettevõtte üldistest vajadustest ja eesmärkidest. Selline terviklik majandusarvestussüsteem võimaldab rakendada erinevate valdkondade kogemusi ning annab täieliku ülevaate erinevatest äriprotsessidest. SAP toetab Akzo Nobeli üldisi strateegilisi eesmärke tänu järgmistele eelistele:

- täpne ja süsteemne teave;
- ühtsed standardsed äriprotsessid;
- ühine arusaam aruannetest ja võtmenumbritest. [15]

Teiseks tegevuseks *OneFinance* elluviimiseks on protsesside standardiseerimine. Finantsosakonna protsesse on standardiseeritud ning harmoniseeritud FEM-i abil. FEM on Finantsmajanduskäsiraamat, mis on mõeldud kasutamiseks kõikidele töötajatele, kes puutuvad

kokku finantsmajandusega erinevates kontsernisiseses riikides. Selle käsiraamatu eesmärk on lihtsustada ja ühtlustada kontserni finantsosakonna tööd. [4]

Kolmas element on opereerida kontserni firmade kui ühe finantsüksuse vahel. Organisatsiooni majanduslik tervik on vastastikusel sõltuvusel ning omab koostöö funktsiooni.

Viimaseks elemendiks on fokuseerida tähelepanu kvaliteedile ja konkurentsivõimelistele hindadele. Lisaks on fookus ka töötajatel, et nad oleks proaktiivsed ja jätkaks oskuste, kompetentsuse ja organisatsioonikultuuri arendamist.

1.3. Kommunikatsioon ja info jagamine

Juhtkonna ülesanne on vastata ettevõtte töötajate ootustele ning defineerida nende kohustused. Suhtlus aitab luua õige sisekeskkonna ning toetada riskijuhtimise süsteemi teisi osi. Näiteks ettevõtte riskijuhtimise põhimõtete juurutamist organisatsioonikultuuri toetab nii juhtkonna selgitus nende põhimõtete olemusest ja sellest, mida töötajatelt oodatakse, kui ka info liikumine alt-üles. Samamoodi mõjutab juhtkond organisatsioonikultuuri oma sõnade ja tegudega. [13, lk 138]

Töötajad peavad teadma, kuidas nende tegevus on seotud teiste töötajate tegevusega. See aitab aru saada probleemidest, leida nende põhjuseid ning võtta kasutusele abinõud. Samuti peab teadma, millist käitumist peetakse sobivaks ja millist mitte. [13, lk 138]

Lisaks ülalt-alla infole peavad suhtluskanalid võimaldama ka riskidega seonduva info liikumise osakondade, protsesside ja funktsioonide vahel.

Akzo Nobel Baltics kuulub Akzo Nobeli kontserni ESEA (East - South Europe - Africa) gruppi. Akzo Nobel Baltics finantsjuht annab aru ja saab juhised finantsliini pidi kontsernist kõrgemalt tasemelt.

Kõrgem tase Balti riikide mõistes on Poola ja Itaalia finantsjuhid, st Poola Finantskontroller (ärisuund - Dekoratiivvärvid) ja Itaalia Finantskontrollerilt (ärisuund – Tööstusvärvid). Näiteks kontserni Akzo Nobel Dekoratiivvärvide finantsgrupis peavad nõu *controller* id Hispaaniast, Itaaliast, Kreekast, Venemaalt, Eestist (Eesti esindab Lätit, Leedut ja Ukrainat), Poolast ja Ungarist (Ungari esindab Tšehhit, Rumeeniat, Marokot, Tuneesiat ja Lõuna-Aafrika Vabariiki). Samuti on juhitud turundus, arendus, tootmine, infotehnoloogia, personalijuhtimine ja teised funktsioonid.

Sisekommunikatsiooni tagamiseks on AN Baltics AS-is sisse viidud järgmisi protsesse:

- regulaarsed juhtkonna koosolekud (1 kord kuus);
- regulaarsed ärisuundade (dekoratiivvärvid ja tööstusvärvid) koosolekud (1 kord kuus);
- osakondade sisekoosolekud, näiteks finantsosakonnas (1 kord kuus) enne kuu lõppu, kus tutvustatakse kontserni Akzo Nobeli kuu lõpetamise instruksioone ja ajakavasid;
- juhtkonnapoolne infotund (1 kord kvartalis) kogu personalile nii Tallinnas (peakontoris) kui Raplas (tehas);
- kogu kirjavahetus käib ettevõttes e-posti teel, kus Cc: on kohustuslik, kui meil saadetakse ettevõttest väljapoole;
- kontsern Akzo Nobel omab kontsernisest intranetti, mis tagab infoliikumise funktsionaalsuse järgi;
- Akzo Nobeli riikidevahelised funktsionaalsed koosolekud toimuvad kas video- või telefonikonverentsidena;
- *controller* ja kommertsjuht annavad üks kord kuus aru kõrgema taseme juhtidele eelmise kuu tulemustest, kolme kuu ja aastalõpu prognoosidest videokonverentsi teel;
- väga olulised, eriti finantsosakonnas on ametikirjeldused, kus on ära märgitud asendused;
- aasta lõpetamise eel koostab finantsdirektor kogu ettevõtte protsesside ajakava ja teavitab võtmeisikuid e-posti teel. Ajakavad pannakse üles teadetetahvlile teadmiseks kõigile, sh millal on viimane tootmise päev, müügipäev jne;
- e-posti keeleks on inglise keel, kui info puudutab ainult Eestit, siis eesti keel.

Akzo Nobel Baltics AS juhtkond on taganud, et kommunikatsioonikanaleid on võimalik kasutada probleemide ja võimaluste edastamiseks nii alt üles kui ka osakondade ja funktsioonide vahel.

Väga oluline on ka väline kommunikatsioon. Avatud suhtluskanalite korral võib klientidelt ja hankijatelt saada otsustava tähtsusega infot toodete ja teenuste kujunduse ning kvaliteedi kohta. Näiteks klientide kaebused saadetiste, arvelduste või ettevõtte muu tegevuse kohta võivad olla signaal ettevõtte äritegevuse probleemidest. Juhtkond peab olema valvel, et reageerida sellistele signaalidele kohe, uurides ja korrigeerides avastatud probleeme. [6, lk 126]

Avatud suhtlus ettevõtte riskitaluvuse ja riskitolerantsi korral on tähtis, eriti siis, kui ettevõte on tihedalt seotud teistega (nt e-tarneahela puhul). Juhtkond peaks sellisel juhul arvesse võtma,

kuidas ettevõtte riskijuhtimise programm sobib tema parterite riskijuhtimise programmiga ning välistama võimaluse, et partnerite kaudu võetakse suurem risk, kui on kavandatud. [6, lk 126]

Väga oluline on, missugune informatsioon jõuab teistele huvigruppidele, nagu õigusorganid, pangad, meedia, konkurendid jt, kõik sõltub juhtkonna suhtlusstiilist väliste huvigruppidega. Senini on Akzo Nobel Baltics AS olnud avatud ja tegevusele suunatud ettevõtte, selline suhtlusstiil saadab ettevõtte töötajatele sõnumi organisatsioonisisese suhtluse kohta.

2. FINANTSPROTSESSIDE ANALÜÜS

2.1. Protssid enne ja pärast muutusi

Projekti „Alpha“ protsesside ulatus on jaotatud kolmeks:

- laekumised (*Order to Cash*)
- kulud (*Purchase to Pay*)
- aruandlus (*Record to Report*). [2]

Enne muutuste sisseviimist olid kõik protsessid jaotatud Eesti finantsosakonna töötajate vahel. Projekti protsesside muutusega hakati igapäevast finantsteenust sisse ostma kolmandalt osapoolelt Infosys. Akzo Nobeli finantsteenust ostetakse sisse Infosys Poola (FO) ja Infosys Indialt (BO). Kõik protsessid toimuvad läbi SAP äritarkvara. Joonised protsesside jaotuse muutustest on lisades (lisad 3 kuni 6). Nende paremaks mõistmiseks on kasutatud erinevaid värve, mis on ära toodud joonise all olevas legendis. Moodulid on peamiselt jagatud finants- ja mitte-finantsprotsessideks. Kollasega on märgitud kastid, mis on jäänud Akzo Nobel Baltics (RO) teha. Helesinisega on märgitud IHB e kontsernisisene pank. Teenusepakkujad on märgitud valgeks ja halliks, mis on vastavalt Infosys Poola ja Infosys India. Kui algselt olid kõik kastid kollased, siis tänaseks on näha, et peamine laekumiste ja kulude osa on läinud üle finantsteenust osutavalt firmale Infosys. Aruandluse eest vastutab Eesti ettevõtte Akzo Nobel Baltics.

Order to Cash ehk OTC viitab nõuete, laekumiste ja müükide äriprotsessile. Akzo Nobel Baltics võib selle protsessi jagada kaheks, üks osa on kliendibaasi ja tellimustega kaasnev tegevus ning teine osa on raha liikumine. Protssid koosnevad seitsmest moodulist. Lisas 3 olevalt jooniselt on erinevates moodulites näha Eesti ja Infosys Poola ning Infosys India tööülesanded. Enne protsesside muutumist tehti kõiki ülesandeid Eestis. Pärast protsesside muutumist on ülesanded jaotatud Eesti ning teenusfirmade Infosys Poola ning Infosys India vahel. Tööülesannete muudatused enne ja pärast protsesside muutust on toodud tabelis 1.

Tabelid 1 ja 2 on täienduseks lisades olevale joonisele 3. *Order to Cash* protsess jaguneb peamiselt kaheks: laekumisele eelnevad protsessid ja raha liikumine/laekumine. Laekumisele eelnevad protsessid on:

- kliendibaas, kus luuakse ja hallatakse klientide infot;
- tellimuste haldamine;
- krediitprotsesside haldamine, mis algab poliitika väljatöötamisega ja lõpeb järelvalve osutamisega;
- arveldamine, kus koostatakse kliendile arveid.

Tabel 1. Laekumisele (*Order to Cash*) eelnevate protsesside muutused.

Enne muutust	Pärast muutust
1. KLIENDIBAAS ja 2. TELLIMUSED	
Kliendibaasi ja tellimusi haldas Eesti.	Kliendibaasi ja tellimusi haldab Eesti.
3. KREDIIDI HALDAMINE	
3.1. Krediidilimiitide protsessi haldas Eesti müügiosakond.	3.1. Eesti loob süsteemi uue kliendi ning kalkuleerib krediidi limiidi kasutades ANDM süsteemi. Infosys Poola ülesanne on neid kontrollida ja hallata.
3.2. Eesti tegeleb kliendi tellimustega.	3.1. Blokeeritud kliendi tellimusi haldab Infosys Poola.
3.3. Järelvalvet teostas Eesti.	3.3. Peamiselt tegeleb kogu krediitprotsessi haldamisega Infosys Poola.
4. ARVELDAMINE	
Arvetega tegeles Eesti.	Arvetega tegeleb Eesti.
5. LAEKUVATE ARVETE HALDAMINE	
5.1. Eesti saatis meeldetuletused, kui turujuht ütles.	5.1. Infosys Poola loob kord nädalas automaatselt süsteemis meeldetuletused, mis jõuvad kliendini e-kirjana.
5.2. Kliendi maksegraafikud kooskõlastas ja jälgis Eesti.	5.2. Maksegraafikuid jälgib Infosys Poola.
5.3. Õiguslaste vaidluste dokumentatsiooniga tegeles Eesti.	5.3. Dokumentatsiooniga tegeleb Infosys Poola, läbi rääkimisi peab Eesti.
5.4. Saldoteatistega tegeles Eesti.	5.4. Saldoteatistega tegeleb Infosys Poola

Allikas: autori koostatud.

Raha liikumise/laekumise alla kuluvad kõik protsessid, mis on seotud rahaga. Tabelis 2 on näha, kuidas on raha laekumise protsessid muutunud seoses uue projekti juurutamisega. Suurim muutus – peamine tehniline töö on läinud üle Infosys Poolale.

Tabel 2. Laekumise (*Order to Cash*) protsesside muutused.

Enne muutust	Pärast muutust
6. KLIENDI LAEKUMISED	
6.1. Laekumistega tegeles Eesti.	6.1. Laekumistega tegeleb Infosys Poola.
7. PERIOODI LÕPETAMINE	
	7.1. Lootusetute nõuete osas teeb otsuse Akzo Nobeli finantsteenistus, süsteemis haldab Infosys Poola. 7.2. Eesti kinnitab reserve.

Allikas: autori koostatud.

Joonisel 3 olevad finants- ja mitte-finantsprotsessid on kõik Eestis. Jooniselt on näha, et kliendibaasi ja tellimuste haldamine ning arveldamine on jäänud endiselt Eestisse. Põhiline osa klientide krediidi ja raha haldamisest ning laekumistest on üle läinud Infosys Poolale.

Suurimaks kasuteguriks muudatuste elluviimisel on kliendiportfellide haldamise täpsus. Eesti finantsosakonnal on rohkem ressursse – alustades infopangas kliendi tausta uurimisest, lõpetades igale kliendile individuaalsete limiitide ja tingimuste kehtestamisega. Sellega seoses on tunduvalt vähendatud laekumistega seotud riske.

Purchase to Pay ehk PTP on äriprotsess, mis hõlmab ostmist, kulusid ning kohustusi. Suurem osa senisest tööst on üle läinud Infosys India teenusfirmale. Tööülesannete muudatused enne ja pärast protsesside muutust on toodud tabelites 3 ja 4. Lisades olev joonis 4 on täienduseks tabelitele.

Akzo Nobel Baltics protsesside muutumisega on tehtud tasumata arvete äriprotsessidele neli moodulit. Ostude aluseks on andmebaas, mida haldab täielikult Eesti. Ainukeseks muudatuseks on, et nüüd on vaja hankija sisestamiseks juhtkonna kinnitust. Ostude algatamine algab arve sisestamise moodulis, kus on näidatud lepingud ning mõlema poole õigused. Erinevatel töötajatel, kes on kinnitatud juhtkonna poolt, on õigus teha kulusi ja oste vastavale tema osakonnale. Protsess algatatakse sellega, et süsteemis täidetakse ostude vorm, kuhu kirjutatakse, kellelt ja mida osta soovitakse. Osakonnajuht kinnitab ostu ning hankijaga sõlmitakse tellimus. Arvete sisestamise, tasumise ja saldokinnitustega tegeleb Infosys India teenusfirma. Kogu arvete sisestamise moodul on üle läinud sellele, et Infosys India teeb ära tehnilise poole ning Eestis on ainult kontrolliv või kinnitav ülesanne.

Tabel 3. Tasumata arvete (*Purchase to Pay*) andmebaasi ja arvete sisestamise mooduli muudatused.

Enne muutust	Pärast muutust
1. ANDMEBAAS	
1.1. Hankijad sisestas ja haldas Eesti.	1.1. Hankijad sisestab ja haldab Eesti, kuid kinnitamiseks on vaja erinevate osakondade kinnitust.
2. ARVETE SISESTAMINE	
2.1. Arve tuli paberkandjal või elektrooniliselt. Eestis sisetati arve süsteemi.	2.1. Arved skanneritakse Eestis ja Infosys India sisestab SAP süsteemi.
2.2. Arved sisestati Eestis.	2.2 Arved sisestatab Infosys India.
2.3. Arved, mis olid ilma ostutellimusest, sisestati ja kinnitati Eestis. Arvet kontrollis üks inimene, kes selle süsteemi sisestas.	2.3. Ostutellimusteta arved sisestab Infosys India süsteemi ning Eesti kinnitab. Arve kahekordne kontrollimine Eestis.
2.4. Kui hankijaga tekkis probleem, siis arve blokeeriti tasumiseks Eestis.	2.4. Arvete blokeerimiseks saadab Eesti vormi Infosys Indiale, kes teeb süsteemis toimingut.
2.5. Hankijate suhtlemisega tegeles täies mahus Eesti.	2.5. Hankijate küsimuste korral pööratakse Infosys Poola poole.
2.6. Saldokinnitusi ei saadetud.	2.6. Saldokinnitusteks valib iga kuu Eesti vabal valikul viis hankijat, kellega Infosys Poola teeb saldo kinnitamised.

Allikas: autori koostatud.

Kolmandaks mooduliks on tarnijatele tasumine. Muudatused on toodud tabelis 4. Makseettepaneku algatab Infosys India pärast seda, kui arve on sisestatud ja Eesti poolt kinnitatud. Eestis toimub ostude kinnitamine IHB-s autoriseeritud kahe juhtkonna kinnitaja poolt. Pärast ostude ülevaatamist ja kinnitamist siirdatakse arved IHB-sse maksmiseks. Saldode kontrollimise ja tasaarveldustega tegeleb Infosys Poola.

Perioodi lõpetamise tehniline pool on üle läinud Infosys Poolale. Raamatupidajad Eestis moodustavad reservi ja kinnitavad teenuspakkuja töö.

Tabel 4. Tasumata arvete (*Purchase to Pay*) tasumise ja lõpetamise mooduli muudatused.

Enne muutust	Pärast muutust
3. TASUMINE	
3.1. Maksmise alustamiseks tegi Eesti makseettepaneku.	3.1. Makseettepaneku teeb Infosys India.
3.2. Eestis kinnitati maksmine.	3.2. Makseettepanekud vaatab Eesti üle ja

3.3. IHB-s toimus maksmine. 3.4. Eesti kontrollis pangaväljavõtet. 3.5. Kiirmaksed tegi Eesti. 3.6. Kontsernisiseselt vähendab Itaalia IHB-s kohustust Eesti vastu.	annab nõusoleku arve siirdamiseks IHB-sse. Infosys India paneb kinnitatud ettepanekud IHB-sse. Eestis kinnitatakse kahe autoriseeritud kinnitaja poolt. 3.3. IHB-s toimub endiselt maksmine. 3.4. Laekumisi ja tasumisi võrdleb pangaväljavõttega Infosys Poola. 3.5. Kiirmakseteks teeb Eesti ettepaneku Infosys Poolale, kes saadab vormi Infosys Indiale. Infosys India teeb maksete ettepaneku. 3.6. Kontsernisiseselt vähendab Itaalia ja Holland kohustust Eesti vastu, Infosys Poola ja India haldavad nõudeid osapoolte vastu.
4. PERIOODI LÕPETAMINE	
4.1. Eesti moodustab reserve, et periodiseerida kulusid.	4.1. Eesti moodustab reservi ettepaneku, Infosys Poola sisestab süsteemi.

Allikas: autori koostatud.

Üheks suurimaks muudatuseks pärast kahe esimese äriprotsessi kirjeldamist on Eesti raamatupidajate muutumine kontrollivaks üksuseks. Nende igapäevaseks tööks ei ole tavaline kannete tegemine, vaid raamatupidamislike kannete kinnitamine ja kontrollimine. Raamatupidamislik tehniline töö on läinud üle teenusepakkujale. Nemad ei võta vastu mitte ühtegi otsust, mis ei ole kooskõlastatud Eesti kontoriga. Kogu raamatupidamine on tehtud läbi SAP süsteemi.

Teiseks suureks muutuseks, millest autor pikemalt kirjutab kolmandas peatükis, on nõue, et Eesti finantsosakonna töötajate oskused peavad olema ühtlustatud. See tähendab, et iga raamatupidaja Eestis peab oskama kõiki raamatupidamise valdkondi. Tänapäevaseks on Akzo Nobel Baltics finantstöötajate vahel ära jaotatud, millise valdkonna eest vastutatakse, aga vajadusel (puhkus, haigus jne) on iga raamatupidamise töötaja valmis tegelema puuduva töötaja valdkonnaga.

Kindlasti tekitab küsimusi, kuidas toimub kommunikatsioon Eesti ja teenusepakkujate vahel. Selleks on võetud kasutusele tekstvestluste programm Microsoft Lync ja infovahetus e-posti teel. Kõiki vestlused ja kirjavahetus salvestatakse.

Selle kõige tulemusena on Akzo Nobel Baltics kokku hoidnud aega. Igapäevaste kannete tegemise asemel viiakse läbi kontroll. Uuele SAP süsteemile üleminekuga on paberimajandus tunduvalt vähenenud. Kogu vajalik raamatupidamislik teave on süsteemis ja vajadusel kõigile töötajatele kättesaadav. Kinnitamine käib peamiselt e-posti teel, mis on omakorda lihtne ja kiire.

Kolmandaks äriprotsessiks, mida antud lõputöö käsitleb, on *Record to Report*. Tegemist on aruandlusega, mis oma korda jaguneb kaheks:

- kannete protsess
- aruandlus ja analüüs.

Kannete protsessi alla kuuluvad erinevad raamatupidamise tehingud. Tööülesannete muudatused enne ja pärast protsesside muutust on toodud tabelites 5, mis on täienduseks lisas 5 olevale joonisele. Iga moodul algab sellega, et Akzo Nobeli finantsteenistus on kehtestanud eeskirjad erinevate valdkondade käsitlemiseks. Akzo Nobeli finantsteenistus on kontserni peakontoris asuv finantskeskus, kus koostatakse kõik eeskirjad ja reeglid finantsprotsesside tagamiseks kõikides kontserni ettevõtetes.

Akzo Nobel Baltics ladu asub Raplas. Laoarvestuse puhul saadab nii Rapla laojuht kui ka Infosys Poola Eestile nende arvestuse, mis kontrollitakse ja viiakse vastavusse bilansiga. Ning kuna ladu asub Eestis, siis peamine tööjaotus on jäänud kohapeale.

Põhivara arvestamise suurimaks muutuseks on ostmise protsess. See on läinud tunduvalt rangemaks, seda eelkõige kinnitajate tõttu. Kui varem kinnitati ost finantsosakonnasiseselt, siis nüüd peab kinnitajaid olema vähemalt kolm. Kinnitajate arv sõltub põhivara maksumusest. Kogu põhivara arvestust haldab Infosys India.

Tabel 5. Kannete protsessid (*Record to Report – Transaction processing*)

Enne muutust	Pärast muutust
1. LAO ARVESTUS	
Rapla laojuht saatis aruande Eesti raamatupidamisele, kus kontrolliti selle vastavust bilansile.	Rapla laojuht ja Infosys Poola teenindaja saavad laoarvestuste aruande Eesti raamatupidamisele, kus kontrollitakse ja kinnitatakse lao seis.
2. PÕHIVARA ARVESTUS	
Eesti tegeles täies mahus põhivaraobjektidega ise.	Põhivara soetamisel on aluseks eelarve. Põhivara ostu algatab Eesti ostuosakond ning selle kinnitab Eesti. Põhivara ost kinnitatakse vähemalt kolme inimese poolt. Kinnitajate arv tuleneb põhivara sisust ja piirmäärdest. Arvestust peab Infosys India, Eesti raamatupidaja ainult kontrollib.
3. FINANTSKESKUSE TEGEVUS	
Eesti tegeles rahavoogude juhtimisega.	Eesti tegeleb rahavoogude juhtimisega. Finantskeskuse tegevuse alla käib

	sisseostetud teenus Deloitte'ilt Läti ja Leedu ettevõtetele (Eesti tütarettevõtted).
4. GRUPISISENE ARVESTUS	
Grupisese arvestusega tegeles Eesti.	Grupiseste kannete ja arvestusega tegeleb Infosys India.
5. ÜLDINE ARVESTUS JA MAKSUD	
Üldist ja maksude arvestust haldas ning teostas Eesti.	TSD ja käibemaksu deklaratsioonid teeb Poola, Eesti ainult kontrollib. Üldist arvestust peab Infosys India.
6. PERIOODI LÕPETAMISE TEGEVUSED	
Eesti lõpetas aruandluse perioodi kontrollimise ja allkirjastamisega.	Infosys Poola teostab perioodi sulgemise protsessid ja kontrollimised, Eesti ainult allkirjastab.

Allikas: autori koostatud.

Finantskeskuse tegevuse alla käib teenuse sisseostmine Deloitte'ilt, kes pakub maksudeklaratsioonide arvestust Eesti tütarettevõtetele Leedus ja Lätis. Selle eeskirjad on ette antud Akzo Nobel finantsteenistuse poolt. Grupiseste nõuete ja maksetega tegeleb täies mahus Infosys Poola.

Kogu kannete protsessis on näha, et peamine osa on läinud Infosys Poolale. Eesti töö seisneb laoarvestuse õigsuse ja põhivara ostu kontrollimises. Täiendavate kontode kasutuselevõtu kinnituse saab kohalik ettevõtte pärast vastava avalduse kinnitust Akzo Nobeli kontsernist.

RTR teine osa on aruandlus ja analüüs. Tööülesannete muudatused enne ja pärast protsesside muutust on toodud tabelis 4, mis on täienduseks lisale 6. Antud äriprotsess on ainus, mis on peaaegu täies mahus jäänud Eestisse.

Aruandlus ja analüüs algab planeerimise mooduliga, kus Eesti tegeleb täies mahus eelarvestamise ning prognoosimisega. Aruandluse ja analüüsi moodulis on erinevuseks see, et finantsaruandluses koostab Infosys Poola A-vormid e aastaaruanded. Infosys India tegeleb kohalike ja juhtkonna aruannete info kogumisega, mille ta saab SAP süsteemist.

Suurem osa analüütilist ja aruandlustega seotud ülesandeid on jäänud Eestisse, kuid info kogumisega seotud tööd on jäänud teenusepakkujatele. Väga töömahukaks osaks raamatupidajale on aastaaruande koostamine, mis on nüüd üle läinud Infosys Poolale. Eesti ülesanne on kontrollida finantsaruandluse õigsust.

Ainus protsess, mis ei ole eriti edukalt läinud, on käibemaksu arvestus Infosys'i poolt. Hetkel toimub käibemaksu arvestuse protsess nii, et Eesti ettevõtte maksuspetsialist arvestab paralleelselt makstavat või tagasiarvestatavat käibemaksu ja täidab KMD vormi. Kui ilmnevad erisused Infosys'i poolt arvestatud infoga – informeeritakse Infosys maksuarvestajat ja tehakse parandused SAP-is järgmisel kuul. Arvatavasti on põhjuseks see, et Infosys Poola ei ole Eesti maksuarvestusega veel väga hästi kursis. Akzo Nobel Baltics jagab igakuiselt Infosys Poolale informatsiooni käibemaksuarvestuses, et vältida korduvaid vigu. Igakuiselt toimub kolmepoolne telefonikonverents, kus jagatakse positiivseid ja negatiivseid kogemusi eelmise kuu lõpetamise kohta tervikuna.

Tabel 4. Aruandlus ja analüüs (*Record to Report – Reporting & analysis*)

Enne muutust	Pärast muutust
1. EELARVESTAMINE/PROGNOOSIMINE	
Eesti tegi eelarve ja prognoosid vastavalt enda soovitud vormile.	Kõik kontserni ettevõtted teevad ühtlustatud vormi põhjal eelarve ja prognoosi.
2. FINANTSARUANDLUS	
Eesti koostas finantsaruanded.	Infosys Poola koostab aruanded, Eesti kontrollib.
3. KOHALIK ARUANDLUS	
Eesti tegeles kohaliku aruandlusega.	Eesti tegeleb kohaliku aruandlusega.
4. KAUSED MAKSUD	
Eesti koostas, täitis ja esitas käibemaksudeklaratsiooni.	Infosys Poola koostab ja täidab käibemaksudeklaratsiooni, Eesti kontrollib.
5. OTSESED MAKSUD	
Eesti koostas, täitis ja esitas TSD deklaratsiooni.	Eesti peab arvestust ja täidab vormi, Infosys Poola teeb kanded.
6. ARUANDLUS JUHTKONNALE	
Eesti tegi aruandeid ja ettekandeid juhtkonnale.	Eesti teeb aruandeid ja ettekandeid juhtkonnale.
7. FIRMA TEGEVUSE JUHTIMINE	
Eesti tegeles firma tegevuse juhtimisega.	Eesti tegeleb firma tegevuse juhtimisega.

Allikas: autori koostatud.

2.2. Analüüs protsessidest peale muudatusi

Antud peatüki eesmärk oli anda ülevaade, kuidas on finantsosakonna tööd jaotatud Eesti ja teenusepakkujate Infosys Poola ja India vahel pärast projekti „Alpha“ juurutamist. Parema ettekujutuse saamiseks on lisas 7 näidatud, milline osa on jäänud kohapeale ja kui palju tööd teevad ära teenusepakkujad Infosys Poola ning Infosys India.

Lisas 7 on näidatud kolme tööprotsessi jaotused – laekumised, tasumata arved ja aruandlus koos oma alajaotustega, milleks on kanded ja analüüs. Iga protsessi all on ära toodud moodulid ning nende all protsendid. Protsendid näitavad eeldatavat finantsosakonna tööde jaotust pärast projekti „Alpha“ juurutust, st alates 2015. aastast ettevõttes Akzo Nobel Baltics. Sinisega on märgitud *Retained* e Eesti finantsosakond, hall on *Front Office* e Infosys Poola ning beež on *Back Office* e Infosys India. Kokkuvõtvalt on näha, et tasumata arvete puhul suurema osa tehnilisest tööst teeb ära Infosys India, see-eest laekumiste raamatupidamisfunktsioonid on üle läinud Infosys Poolale. Eesti suurimaks tööks on kliendibaasid, kus luuakse ja hallatakse ettevõtte kliendisuhteid.

Aruandluse tööprotsessid on natuke keerulisemad. Kannete protsessid on jaotatud Infosys'ide vahel ära, samal ajal aruandlus ja analüüs on jäänud Eesti raamatupidajatele. Esitatud tabelid näitavad, kuidas raamatupidamise tehnilise töö teevad ära kolmandad osapooled ja kohapealsed raamatupidajad ainult juhivad, kontrollivad ja kinnitavad teenusepakkujate tehtud tööd.

Tänaseks on Akzo Nobel kontserni finantstehingute protsessid tehtud mitmes kohas. Sellega usutakse, et suudetakse oma konkurentidest olla efektiivsemad nii kulude kui ka kvaliteedi mõistes. Suur kontsern usub, et jagatud teenused on järgmine samm, et parandada oma tegevust ning konkureerivas majanduses on tõhusus üks edu saladusi.

Suurimaks kasuteguriks „Alpha“ projekti juurutamisel on, et proovitakse parandada tõhusust ja tulemuslikkust tehingute töötlemisel ning samuti vähendada kulusid finantsosakonnas. Sellele aitab kaasa finantsosakonna tööde jaotamine Infosys teeninduskeskuste vahel. Võtmeteguriks on finantsosakonna töötajad, oma ala spetsialistid, kellel on laiad teadmised ning oskused. Ettevõtte hoiab kulusid kokku sellega, et spetsialiste on vaja vähem, kuna põhilise raamatupidamisliku töö teevad ära teenusepakkujad.

Lisaks on kasulikkuse näitajaks paranenud finantstehnoloogia - kogu töö on „pilvepõhises“ majandustarkvaras tehtav. See on muutnud suhtlemise ja protsesside töötlemise lihtsamaks ja tõhusamaks. Projekt mitte ainult ei aita vähendada kulusid, vaid ka parandab standardiseerimist ja nõuetele vastavust ning mõjutab ettevõtte kasvu ning strateegiat.

Finantsteenuse sisseostmine ja kohapealne kontroll aitab tõsta ettevõtte usaldusväärsust ja vähendada raamatupidamises tehtavaid vigu ning näidata ettevõtte läbipaistvust.

Kuid loomulikult ei ole selline suuremahuline projekt lihtne – tegemist on erinevate firmade ja riikidega, arusaam raamatupidamisest ja töökultuur võib olla täiesti erinev. Juurutamise protsess on aeganõudev ja kindlasti väljakutse kogu ettevõttele.

Juurutusprotsess algas sissejuhatava koosolekuga kontsernis, kus tutvustati projekti „Alpha“ vajalikkust koos teguritega, mis mõjutavad kogu juurutusprotsessi, projekti ajalugu ja muudatuste põhjuseid, eesmärke ja järgnevaid protsesse.

Anti ülevaade teenusepakkuja firma Infosys kohta. Tutvustati projekti tegevuskava ja etappe, meeskonda ja kohalikku perspektiivi.

Teenusepakkuja Infosys on maailma üks suurimaid teenust pakkuvaid kontserne, mis lisaks raamatupidamistööle pakub ka konsultatsiooni ning infotehnoloogia teenuseid. Infosys'i kontsernis töötab 157 tuhat töötajat ning 88 erineva rahvuse esindajat. Infosys'i kontorid asuvad 78 linnas ja 32 riigis üle maailma. [7]

Infosys loodi 1981. aastal Indias ning keskendus uue kontseptsiooni väljatöötamisele tuleviku ettevõtetele, kes soovivad minimeerida on kulusid, ostes sisse odavamad teenust teenusepakkujalt. Ettevõtte usub, et see annab selge eelise klientidele, kes suudavad olla konkurentsivõimelised pärast vanade kontseptsioonide ümberkujundamist. Lisaks on nende tegevus tihedalt seotud tehnoloogiliste arendusprojektidega, et hõlbustada ja ühtlustada suurkontsernide tegevust tarkvarade abil. [7]

Selleks et jõuda juurutamise eesmärgini, tuli alustada raamatupidamisprotsesside kirjeldamise ja võrdlemisega lähtudes rahvusvahelistest standarditest ja juhistest. Protsesside kaardistamise tulemusena sündisid kahe meeskonna – kohaliku ja teenusepakkuja meeskonna ühise töö tulemusena nn SOP-id (*Standard Operating Process*'id - Standardjuhtimiseprotsessid). SOP-ides on väga täpselt kirjeldatud raamatupidamise protsessid, mida teeb kohalik finantsosakond ja kuidas läheb töö üle teenusepakkuja firmale. Kokku koostati Eesti ettevõttele 74 protseduuri, sellest 27 protseduuri OTC (*Order To Cash*) jaoks, 20 protseduuri PTP (*Purchase To Pay*) jaoks ja 27 protseduuri RTR (*Record To Report*) jaoks. Protseduurid kinnitati kahepoolset ja on kättesaadavad Akzo Nobeli intranetis. Kui töö käigus leitakse vastuolusid, mis algul ei olnud nähtavad, siis saab protseduuri muuta ainult kahepoolse nõusolekuga. Protseduuride olemasolu tagab finantsosakonna jätkusuutliku töö eriolukordade puhul, näiteks puhkused, haigused jne.

Kuna juurutamine toimus inglise keeles, siis oli protsess väga pingeline, et saada valmis toimiv projekt tähtaegselt. Kindlasti oli ka raskuseks see, et igapäevane töö tuli teha samade inimestega, kes tegelesid ka projekti juurutamisega. Projekti juurutuse käigus toimus palju lähetusi Poola Infosys´i kontorisse, kuhu olid kokku kutsutud Eesti võtmeisikud, Poola Infosys´i ja India Infosys`i võtmeisikud, kes koos töötasid välja SOP-id, mis kooskõlastati ja kinnitati Eesti finantsdirektori ja Infosys´i esindaja poolt. Juurutuse protsess lõppes SOP-ide testimisega ja üleminekuga reaalajas tegevustele. Iga kuu sulgemise järel toimub kohaliku ettevõtte ja Infosys Poola-India kontaktinimestega telefonikonverents–koosolek, kus protokollitakse vastava kuu probleemid ja võimalikud lahendused. Selline kommunikatsioon rahuldab kolme kontorit 100%liselt.

Toimiva projekti negatiivseks küljeks on see, et Infosys`i mõlemas kontoris nii Poolas kui ka Indias on väga suur tööjõuvoolavus, selle all kannatab kohalik ettevõtte – eelkõige kokkulepitud ajakava suhtes.

Positiivseks küljeks on, et kinnitatud SOP-id tagavad normaalse töö Infosys`i poolelt. Kindlasti on jätkuvalt vaja igakuiseid koosolekuid kuu lõppemisel, mis annab kahepoolset operatiivset informatsiooni probleemidest. Projekti juurutus andis igale finantsosakonna töötajale selged rollid, vastutuse ja ajalise plaani, millal tegevused peavad olema lõpetatud, sh ka kahepoolse kontrolli kinnitused.

3. MUUDATUSTE TULEMUSTE ANALÜÜS

3.1. Finantsosakonna struktuur enne ja pärast muutust

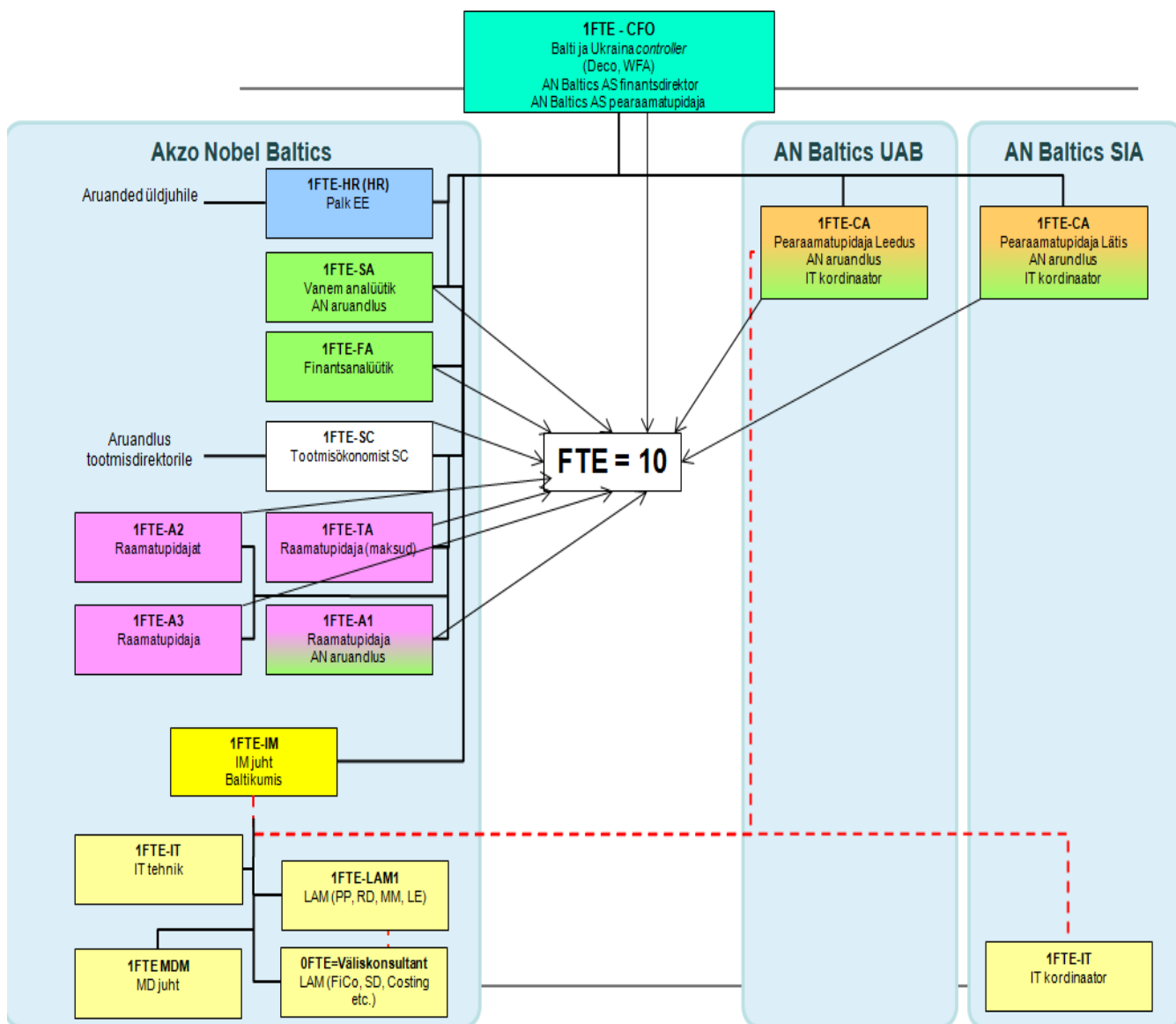
Protsesside muudatusega toimusid uuendused ka finantsosakonna struktuuris. Joonisel 1 on toodud finantsosakonna struktuur enne muudatuste aset leidmist. Erinevad tööülesanded on märgitud eri värvidega. Akzo Nobel Baltics finantsüksus moodustus enne 2015. aastat raamatupidamisosakondadest Eestis, Lätis ja Leedus. Seda haldas üks inimene, kes on samuti Akzo Nobel Baltics finantsdirektor ning pearaamatupidaja. Joonisel on toodud tema alluvuses olevad töötajad. FTE-ga on näidatud täistööajaga töötajad, kes tegelevad raamatupidamisega. Kokku oli 10 töötajat. Ettevõttes töötas kaks finantsanalüütikut, kes on joonisel toodud rohelisena. Roosaga on märgitud raamatupidajad. Igal raamatupidajal oli oma vastutusvaldkond, mille tehinguid ja raamatupidamiskandeid tehti. Kolm raamatupidajat tegelesid igapäevaste raamatupidamistehingutega, kellest ühe (raamatupidaja A1) vastutusala oli kontrollida ka tüürettevõtete igakuist aruandlust. Neljanda raamatupidaja põhivastutus langes maksude arvestusele ja esitamisele Maksu- ja Tolliametile. Tüürettevõtetes Leedus ja Lätis olid kohapeal oma raamatupidajad, kes allusid Eesti finantsdirektorile. Kogu finantsidega seotud informatsioon, sh kuu ja aasta lõpetamise instruksioonid käisid ja käivad läbi *controller*´i Eesti analüütikutele ja Läti ning Leedu raamatupidajatele.

Kuna Eesti ettevõtte tootmine paikneb Raplas, siis kuulus ka tootmisökonomist finantsosakonda, kes on joonisel märgitud valgega. Tema ülesanne on toote omahinna arvestus ja analüüs ning aruandluste tegemine tootmisdirektorile.

Finantsosakonna üksuse all oli ka infotehnoloogia rühm, kuhu kuulus viis töötajat Eestist ja ühe töötajaga infotehnoloogiline tugi Lätis. Joonisel on nad märgitud kollasega. Lätis kasutati IT-toe teenuse ostmisel kolmandat poolt.

Helesinisega on märgitud palgaarvestaja, kes kuulub personaliosakonda (HR), ent palgaarvestuse kontrolli eest vastutab ettevõtte finantsdirektor. Palgaarvestus toimub Eesti palgaarvestusprogrammi „Virosoft“ abil. Palgaarvestuse kuu kannete info (filed) saadab

palgaarvestaja Infosys Indiase, kes teeb siirded SAP-i. Finantsdirektor kontrollib kõiki palgaarvestuse ja palgaga seotud maksete kontosid nii bilansis kui ka kasumiaruandes.



Joonis 1. Finantsosakonna struktuur enne muutust

Allikas: autori koostatud.

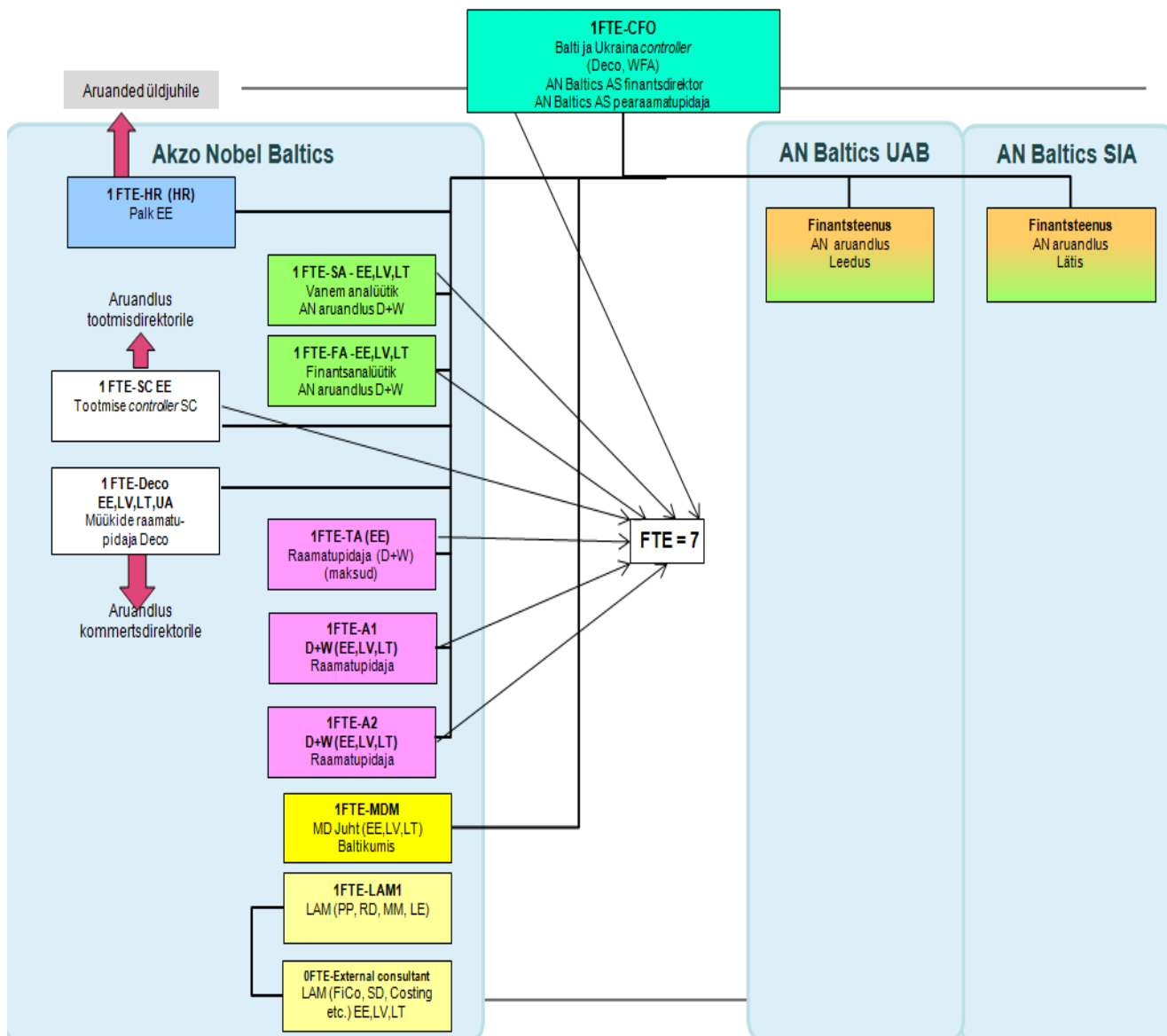
2014. aastal alustati muudatustega. Joonisel 2 on näidatud finantsosakonna struktuur alates 1. jaanuarist 2015. Suurimaks muudatuseks on töötajate vähendamine, mis langetas tööjõukulusid. Endiselt on Eestis kaks finantsanalüütikut ja üks tootmisökonomist, aga vähenenud on raamatupidajate arv. Tulevikus loodetakse veelgi koondada inimesi. Eesmärk on, et 2017. aastal töötab finantsosakonnas viis finantsisti, st koondatakse veel üks raamatupidaja ja üks finantsanalüütik.

Suurima muudatusena saab välja tuua Akzo Nobel Baltics tütarettevõtete raamatupidajate koondamise Lätis ja Leedus. Tütarettevõtted Lätis ja Leedus ostavad raamatupidamise teenust kohalikelt raamatupidamisteenuse ettevõtetelt. Tütarettevõtete arvete kontrolli ja tasumist IHB-st teostavad Eesti raamatupidajad. Panga kinnitused IHB-s teevad Eesti ettevõtte peadirektor ja finantsdirektor. Sellises kinnituse protsessis hoiab emaettevõtte tütarettevõtete kulud kontrolli all.

Lisaks on kokkuhoitud infotehnoloogia rühma arvelt. Kaotatud on IT tugi Lätis, sest seda teeb tänaseks Eesti infotehnoloogia rühm.

Ametikohtade nimetusi ei ole muudetud, pigem on kokkuhoitud ametikohtade arvelt tulnud tööülesandeid juurde finantsspetsialistidele, lisaks on nende funktsioon muutunud kontrollivamaks. Tavapärase kannete tegemine on Infosys finantsteenuse ülesanne ja tänu sellele on võimalik finantsosakonna töötajate töökohustusi kokku panna ja jaotada vähema arvu inimeste vahel.

Peale selle on Akzo Nobel Baltics finantsdirektoril vähenenud alluvate arv. Optimaalseks alluvate arvuks peetakse kolme kuni seitset [11, lk 126], tänaseks on finantsdirektori otseses juhtimisulatuses seitse inimest. Ilmselgelt oli juhil eelmises struktuuris liigne koormus. Sellega on kindlasti parandatud juhtimissüsteemi efektiivsus, infovahetus ja kontrollsüsteemi korraldatus.



Joonis 2. Finantsosakonna struktuur pärast muutust

Allikas: autori koostatud.

Finantsstruktuuri jooniselt enne ja pärast on näha, et kogu osakond on läinud kompaktsemaks. Alles on jäänud ainult finantsala spetsialistid, kes kontrollivad ja kinnitavad finantsteenusena sisseostetava Infosys Poola ja Infosys India tööd. Selline struktuuri koondamine aitab kokku hoida kulusid ja aega.

Finantsosakonna suurimaks kuluks on kõrgepalgalised raamatupidajad, kuid kokkuhoid tuleneb sellest, et raamatupidajate arv on vähenenud ja finantsteenust ostetakse sisse madalama hinnaga. Hästi tasustatud raamatupidajad-finantsistid on motiveeritud ja lojaalsed spetsialistid ettevõttele.

Aega hoitakse kokku vastavalt ametikirjeldustes näidatud muudatustega. Kuna finantsteenust ei osutata enam vana viisi, siis on kohapeal töötavate finantsspetsialistide ülesanded/kohustused (ametikirjeldused) muutunud; kuidas ja kui palju, uurib lõputöö autor järgmises alapunktis.

3.2. Ametikirjeldused enne ja pärast muutust

Seoses finantsosakonna struktuuri arendamisega on muutunud raamatupidajate ametikirjeldused, nende tööülesanded ning vastutusvaldkonnad. Antud alapunktis näitab ja analüüsib autor, kuidas muutusid Akzo Nobel Baltics kahe raamatupidaja töökohustused. Analüüsitavad ametikirjeldused on toodud lisades 8 ja 9. Konfidentsiaalsuse mõttes on need nimetatud raamatupidaja A1 ja A2 ametikirjelduseks.

Kui enne muutusi tegi raamatupidamise tööd neli raamatupidajat Eestis ja kaks raamatupidajat tütarettevõtetes Lätis ja Leedus, siis peale protsesside muutust töötab Eestis kolm raamatupidajat ja tütarettevõtetes ostetakse osaliselt raamatupidamisteenust sisse ja osaliselt teevad selle töö ära Eesti raamatupidajad A1 ja A2. Lisades toodud ametikirjeldustes on näidatud, milline oli töö enne ja milline pärast protsesside muutust. Ametikirjeldustes on mustaks jäetud kõik, mis on sama. Punasega on tähistatud ülesanded kuni veebruarini 2015 ja sinisega muutused, mis kehtivad alates veebruarist 2015.

Raamatupidaja A1 ja A2 ametikirjeldustes on ülaosa jäänud samaks, peale selle, et töö eesmärk on muutunud abstraktsemaks. Kui eelnevalt oli selgelt ära märgitud raamatupidaja vastutusvaldkond (A1 – tarnijalao arvestus ja ladude aruandluse võrdlus raamatupidamises, A2 – panga laekumiste ja tasumiste kandmine müügi- ja ostuarvetele SAP-is), siis nüüd on see palju laiahaardelisem – jooksvate raamatupidamisprotsesside tagamine ettevõttes. Ebakonkreetne tööeesmärk näitab, kui mitmekülgne peab raamatupidaja olema, tema oskused ja teadmised peavad olema väga ulatuslikud.

A1 raamatupidaja ülesannetest on kaotatud (punaseks märgitud) tema vastutusvaldkonnas oleva ladudega seotud raamatupidamislikud arvestused. Selle asemel on tulnud juurde kontrollimised SAP süsteemis ning info saatmine Infosysle. Esmapilgul tundub, et punaseid ridu on vähem kui siniseid, st töid on tulnud juurde rohkem, kui ära läinud. Silmas peab pidama, et aeganõudvad tööd on läinud üle finantsteenust osutavale kolmandale osapoolele. Tänu sellele on jäänud töötajatele rohkem võimalusi teostada efektiivset kontrolli.

A2 raamatupidaja töö, kes vastutas laekumiste ja tasumiste eest, on läinud üldisemaks. Paljud uued kohustused on Infosys'i töö kinnitamine ja kontrollimine. Lisaks on ametikirjeldustest näha, et raamatupidajatele on määratud asendajad, mis veel kord näitab, kui laiapõhised teadmised peavad finantsspetsialistil olema – igal hetkel peab olema valmis ja oskama asendada teist finantsosakonna töötajat.

Kuna finantsteenuse pakkuja töötajad on välismaalased, on tähtsal kohal keelteoskus. Vabalt peab valdama inglise keelt nii kõnes kui kirjas. Lisaks peab olema korralik teadmine raamatupidamisalasest terminoloogiast inglise keeles. Suhtlus peab olema kiire ja arusaadav mõlema poolele.

Selleks et tagada kiire perioodi lõpetamine, on finantsosakonna töötajad kuu viimasel tööpäeval (-1 WD) ja järgneva kuu kolmel tööpäeval (3 WD) täies koosseisus tööl. Selles vahemikus ei anta puhkust, ei minda välislahetusse, sh finantsdirektor. Juhul kui keegi on haige, siis teevad teised kolleegid selle töö.

Finantsosakonna struktuuri analüüsimisega on autor näidanud, kuidas projektiga „Alpha“ on püütud hoida kokku mitte ainult kulusid, vaid ka inimressurssi ning aega. Kokkuvõtvalt võib järeldada, et seoses protsesside muudatustega on Eesti raamatupidajate töö eesmärgid muutunud. Praeguste finantstöötajate roll on kontrollida ja hallata kolmanda osapoole tehtavat raamatupidamist ning keskenduda ettevõtte toetamisele. Nende muudatustega peavad kohapealsed raamatupidajad olema professionaalsed, et töö oleks tulemuslik ja kvaliteetne. Lisaks on jõustunud nõue, et kõik raamatupidajad peavad oskama kogu finantsprotsessi erinevaid lülisid, et puhkuste ja haiguste ajal oleks olemas asendaja. Rahvusvahelises ettevõttes on tähtsal kohal vähemalt inglise keele vaba valdamine.

Suureks miinuseks on töötajate vähesusest tingitud probleemid. Peamiseks neist on asendajate puudumine ning sellest tingitud suurem töökoormus. Kõik töötajad peavad oskama ühesuguseid ülesandeid, kuid vähese töötajate arvuga kollektiivis on ülesannete jaotamine raskendatud. Suurim koormus langeb kuu lõpetamise protsessidele, kui tekivad probleemid, mida on vaja jooksvalt lahendada. Raamatupidajate töö protsessid on niivõrd hästi organiseeritud, et ületunde ei ole vaja teha. Finantsanalüütikutega on teine lugu, kuna töötatakse erinevates ajavööndites, siis suure kontserni puhul võib juhtuda, et juhised saadakse väljaspool tööaega ja ka tagasiside kontserni on hilistel õhtutundidel. Probleemid kerkivad esile ka puhkuste ja haiguste korral. Lahenduseks on siin see, et kuna kõik oskavad kõike, leiavad kõik probleemid lahenduse.

Sellegipoolest on asendav raamatupidaja väga suure surve all, eriti ajaliselt. Juhul kui tekivad ületunnid, siis kompenseeritakse ületöötatud aeg kas vaba aja või täiendava tasuga kolmekümne päeva jooksul.

4. KULUDE VÕRDLUS

4.1. Kulude kokkuhoiu analüüs

Kõige huvipakkumad on seoses muudatuste tegemistega saavutatud tulemused just kulude poolel. Vastavalt PWC finantsraportile „*Breaking away: How leading finance functions are redefining excellence*“ on välja toodud neli suuremat kasutegurit.

Üheks tähtsaimaks on kulude efektiivsus. Kombinatsioon protseduuride automatiseerimisest, mahtude paremst kasutamisest ning teenuste allhangetest vähendab finantsosakonna kulusid 40% võrra. [3]

Protseduuride kiirenemine on samuti üheks peamiseks kasuteguriks. Finantsosakonna muudatuse tegemisega on aruannete tegemine kiirenenud 15 päeva võrra. Uued IT infrastruktuurid annavad võimaluse paindlikeks, kohanemisvõimelisteks ja kasutussõbralikeks „pilvepõhisteks“ platvormideks. Sellised süsteemid on tihti odavamad ja lihtsamad kasutada. [3]

Muudatused annavad ka parema ülevaate ettevõttest. Finantsosakonna töötajate arv on vähenenud, nende tööülesanded muutunud. Töö on analüüsivam kui raamatupidamisliku info kogumine. Peamine põhjus seisneb selle, et finantsosakonna töötajate palgad on suuremad, nende väärtus on suurem, aga arvuliselt vajatakse neid vähem. Nende töö on analüüsimine ja kontrollimine, mitte rutiinsed tegevused. [3]

Viimaseks kasuteguriks on lihtsustatud toimingud. Ettevõtte jaguneb *Retained Office (RO) controller'id*, *Front Office (FO)* ja *Back Office*ks (BO). *Front* ja *back office* protsessid toimivad ettevõtte juhtkonna poolt kehtestatud standardite alusel nn SOP-il (Standard Operating Process). Vastavalt kinnitatud standarditele tagatakse koostöö kohaliku finantsosakonna ja Infosys Poolaga ja Infosys Indiaga.

Samuti on Akzo Nobel Baltics finantsosakonnas ja tütarettevõtetes järgitud OneFinance nelja elemendi põhimõtteid, mille hindamiseks on parim näide finantsosakonna tegelike kulude võrdlus enne projekti algust alates 2014. aastast kuni hinnanguliselt 2017. aastani.

Analüüsid esotevõtte finantsosakonna kulused kulukontode lõikes (tabel 7), näeme, et kõige suurema osa moodustavad palgaga seotud kulud, umbes 84–87% osakonna kogukulust. Seega saab kulude vähendamist saavutada üksnes vähendades täistööajaga inimeste (FTE) arvu ja tõiotes töötajate kvalifikatsiooni raamatupidamises ja inglise keele oskuses. Tütarettevõtetes on Akzo Nobel Baltics ostnud sisse odavamad finantsteenust kolmandalt osapoolelt.

Tabelis on kollasega märgitud palgakulud. Personalikulud on Eesti töötajate palk ja maksud kokku. Raamatupidamise teenuse all kuulub sisseostetav finantsteenus Läti ja Leedu tütarettevõtetesse. Ülejäänud kulud on seotud personaliga (auto- ja sidekulud, koolitused jne) ning finantsosakonna üldkulud (auditeerimiskulud, kulum jne). Tabelis on näidatud, milline oli finantsosakonna kulud enne projekti alustamist 2014. aastal. 2015. aasta kohta on toodud eelarve number ning hinnang ehk prognoos, mis tehakse aasta keskel, kui on toimunud ettearvamatuid kulutusi. 2016. aasta kohta on näidatud eelarve, mis kinnitati 2015. aasta oktoobris ja 2017. aasta kohta on toodud hinnanguline eelarve selleks tööks.

Tabel 7. Finantsosakonna kulude struktuur ja prognoos 2014-2017.

Finantsosakond							
Tuhat eurot							
Töötajate arv		10	7	7	7	5	
	Kulukonto	Teg. 2014	Plaan 2015	Hinnang 2015	Plaan 2016	Plaan 2017	Muutus 2017-2014
1	Personali kulud (Palgad+maksud) kokku:	367,7	274,1	280,8	294,1	200,6	
	- Palk	275,0	205,0	210,0	220,0	150,0	
	- Maksud	92,7	69,1	70,8	74,1	50,6	
2	Personaliga seotud kulud kokku:	17,3	18,4	17,8	17,6	1,6	
	- Telefon	1,6	1,4	1,7	1,6	1,6	
	- Autodega seotud kulud	15,7	17,0	16,1	16,0	0,0	
3	Koolitus	0,8	1,0	0,0	0,0	1,0	
4	Lähetused	19,0	7,0	14,0	13,0	10,0	
5	Erialane kirjandus	0,4	1,0	1,0	1,0	1,0	
6	Raamatupidamise teenus	18,0	36,0	36,0	37,0	37,0	
7	Auditeerimine	6,3	20,0	20,0	20,0	20,0	
8	Konsultatsioonid	7,2	5,0	2,0	3,0	3,0	
9	Kulum	1,2	0,8	1,1	1,2	1,2	
10	Maksud	2,6	2,6	2,6	2,6	0,0	
11	Muud kulud	1,1	1,0	3,6	3,6	3,6	
	Kokku:	441,6	366,9	378,9	393,1	279,0	-162,6

Allikas: Akzo Nobel raamatupidamine, autori koostatud.

Tabelis 8 on tehtud kulude põhjal arvutused. Esimesena on arvatud kulude vähenemine võrreldes eelmise perioodiga. 2015.aastal on finantsosakonna püsikulud kokku vähenenud 63 tuhande euro võrra. Peamiselt tuleneb see asjaolust, et osa protsesse on üle läinud Infosys Poolale ja Infosys Indiasse. Sellega on vähendatud 26% võrra personalikulusid. Finantsosakonna tehtud eelarve 2015. aastaks erineb aasta keskel tehtud uuest prognoosist 12 tuhande euro võrra. Ennustuses on suurenenud palgakulu, seoses suuremate preemiate maksmisega. Kõige suurem püsikulude vähenemine toimub 2017. aastal, kui finantsosakonda on jäänud tööle viis inimest. Kulud on vähenenud 114 tuhande euro võrra võrreldes 2016. aastaga. 2016. aasta eelarves on näha kulude tõusu. Põhjuseks on Eestisse jäänud töötajate palgatõus. Ettevõtte on otsustanud, et kuna töötajate kvalifikatsioon ja oskused peavad olema väga kõrged, makstakse töötajatele keskmisest suuremat palka. Igal aastal soovitakse töötajate motiveerimiseks suurendada nende töötasusid. Selleks on tehtud vastav arvutus tabeli järgmisele reale.

Välja on arvatud töötajate keskmine palk aasta lõikes. 2015. aastal on keskmine palk suurenenud, kuigi töötajate arv on vähenenud. Põhjuseks on alles jäänud töötajate motiveerimiseks tehtud palgatõus. Keskmine palk tõuseb järjepidevalt, aastal 2017 on see 30 tuhat eurot inimese kohta aastas. Keskmine palk võrreldes 2014. aastaga on vähenenud ainult natuke, kuid kokkuvõttes on personalikulu kahanenud märgatavalt. Arvutustega on näidatud lisaks palga kasvu. Palga kasvu arvutamise on võetud eelarve aasta keskmine palk ja jagatud eelmise aasta keskmise palgaga.

Tabel 8. Finantsosakonna kulude analüüs 2014-2017.

Finantsosakond						
Tuhat eurot						
Töötajate arv						
	10	7	7	7	5	
Kulukonto	Teg. 2014	Plaan 2015	Hinnang 2015	Plaan 2016	Plaan 2017	Muutus 2017-2014
Püsikulude vähenemine:		-74,7	-62,7	14,3	-114,2	
Püsikulude vähenemise %:			-14%	4%	-29%	
Keskmine palk aastas inimese kohta	27,5	29,3	30,0	31,4	30,0	
Keskmine palk kuus inimese kohta	2,3	2,4	2,5	2,6	2,5	
Palga kasv		1,06	1,09	1,05	0,95	
Personali kulud+rmpd'ga seotud teenus	385,7	310,1	316,8	331,1	237,6	-148,1
Vähene mine		-75,6	-68,9	14,4	-93,6	
Pers.kulud+rmpd'ga seot.teenus / kogu püsikuludega:	87%	85%	84%	84%	85%	

Allikas: Akzo Nobel raamatupidamine, autori koostatud.

Lisaks on arvatud finantsosakonna palgakulud kokku koos vähenemisega. Palgakulud koos raamatupidamise teenusega (Läti ja Leedu) kokku on nelja aasta jooksul vähenenud 148 tuhande euro võrra. Kõige viimasena on välja toodud, kui palju moodustavad palgakulud protsentuaalselt kogukuludest aastate lõikes. 2017. aastaks on palgakulude ja raamatupidamise teenuse osakaal vähenenud 2 protsendipunkti võrra kogukuludest.

Aastaks 2017 on finantsosakonna püsikulud vähenenud võrreldes 2014. aastaga 163 tuhande e 37% võrra. Püsikulude vähenemisest 148 tuhat eurot on palgaga ja raamatupidamise teenusega seotud.

Kokkuhoid on märgatav. Eesti ettevõtte finantsosakonna püsikulud on vähenenud märgatavalt 2017. aastaks, seevastu on suurenenud raamatupidamise teenuse maksumus Läti ja Leedu tütarettevõtetele, kuna seda ei tehta enam kohapeal, vaid ostetakse sisse kolmandalt osapoolt.

Üldkulud on töötajate vähenemise tõttu langenud. Kui 2014. aastal olid üldkulud kokku 56 tuhat eurot, siis 2017. aastaks on hinnanguliselt kulud vähenenud 15 tuhande euro võrra.

4.2. Kulude kokkuhoiu tegurid

Kulude võrdluse analüüsis on võimalik välja tuua kokkuhoiu põhilised tegurid.

Esimeseks kokkuhoiu aluseks on standardprotsesside maksimaalne kasutamine kogu kontsernis. "Alpha" projekti ei kasuta mitte ainult Akzo Nobel Baltics, vaid kogu Akzo Nobeli kontsern. Kõigis 80 riigis, kus kontsern tegutseb, viidi läbi "Alpha" projekt ja mindi üle uuele kontseptsioonile, et ühtlustada kogu tegevust. Sellega loodetakse parandada kontserni ärilisi protsesse ning olla veelgi enam efektiivsem, saavutamaks juhtiv turupositsioon.

Teiseks teguriks on finantstöötajate maksimaalsed oskused üksteise asendamisel. Selleks on vaja kvalifitseeritud tööjõudu, kelle oskused ja teadmised on laiapõhjalised. Töötajate vähenemise tõttu peavad kõik finantsosakonna raamatupidajad oskama erinevaid protsesse laitmatult. Ei ole tähtsad üksnes finantsalased teadmised ja raamatupidamisoskused, vaid ka keelteoskus ning kõrgetasemeline tehnikahaldamine. Keelteoskus on tähtis suhtlemisel mitte-eestlastest finantsteenusepakkujatega. Tähtis on kiire ja arusaadav infovahetus. Arvuti tundmine on vajalik, kuna põhiline töö, milleks on suhtlus ja kontroll, käib läbi infotehnoloogia. Töötajate suhtes on nõudmised märgatavalt suurenenud, kuid kuna kogu kontseptsioon on väga uudne, on tähtsal kohal ka kiire õppimisvõime. Tuleb kohaneda uute probleemide ja ülesannetega.

Kokkuhoiu kolmandaks faktoriks on maksimaalne tehniline töö teenusepakkuja Infosysi poolt. Eesti raamatupidajad ei tee enam igapäevast raamatupidamistööd, selle teeb nende eest ära sisseostetud teenusepakkuja Infosys Poola ja Infosys India. Seetõttu ei vajata enam Eestisse palju raamatupidajaid, piisab kahest või kolmest, kes kontrollivad ja haldavad Infosys'i tööd. Kokkuid ei tulene üksnes raamatupidajate palkade arvelt, aga ka protsesside minimeerimisega on vähenenud ajaressursid. Tänu mitmekordsele kontrollimisele ja kinnitamisele on tööde kvaliteet läinud paremaks ning läbipaistvamaks. Kontrollimehhanismidega on ettevõtte muudetud efektiivsemaks.

Lisaks võiks tuua välja ka keskkonna kasutegurit. Raamatupidamises kasutatakse liiga palju paberit, kuid Akzo Nobel on protsesside automatiseerimisega märgatavalt vähendanud paberikulu. Andmevahetus on elektrooniliseks muudetud, sellega võidetakse aega, infovahetus toimub kiiremini ning eksimuste arv väheneb. Kuid sellel ei ole ainult positiivseid külgi. Infotehnoloogia vananeb väga kiiresti, mis tähendab, et tehnikat peab kogu aeg hooldama ja haldama. Sellega võivad kaasneda suured väljaminekud.

Akzo Nobel Baltics ei ole "Alpha" projekti juurutamise protsessidega veel lõpetanud, aga esimesed edusammud on saavutatud. Tulevaste finantsprotsesside jaoks oli disainitud kontseptsioon, mis aitab töötada välja allhanke mudeli, kus teenust ostetakse sisse kolmandalt osapoolelt. Loomulikult ei olnud uuele mudelile üleminek lihtne, vaid pigem väljakutse kogu kontsernile.

Projektile ei ole suuri arenguid enam oodata. Selle töö tulemusena leiab autor, et peamised edasiarengud võiksid olla on seotud kommunikatsiooniga, mis aitaks vältida vigu ja arusaamatusi suhtlemisel Infosys'ga nii Poolas kui Indias. Ettepanekud on järgmised:

- kuna nüüd on juba piisavalt kogemusi töötamisel uue töömudeliga, siis tuleb kontrollida ja teha vastavad parandused protsesside osas SOP-des, et vältida korduvaid vigu;
- protokollida vigade sisu Akzo Nobel Baltics AS'i finantside poolt Infosys'i kohta – eesmärgiga minimeerida vigade arvu ajas ning anda tagasisidet Infosysle.

Akzo Nobel Baltics põhjalikult uurimisel ja analüüsimisel on näha, et projekt on osutunud edukaks.

KOKKUVÕTE

Üldise globaliseerumise, uute tehnoloogiate, tiheda konkurentsi ning pidevalt muutuvate kliendivajaduste taustal on oluline ellu viia vajalikke muudatusi. Finantsfunktsioonid peavad suutma kiiremini ja varem ennustada olulisi muutusi, tundma ära ärivõimalusi, et parimal moel juhtida tähelepanu äri mõjutada võivatele asjaoludele.

Osad juhtivad finantsüksused tegutsevad madalamate kuludega ja kasutavad ressursse oluliselt efektiivsemalt. Suurema efektiivsuse saavutamise nimel panustatakse enam tähelepanu koostöösse äripooltega, rohkem tööaega kulutatakse äri sisust arusaamisele ning juhtimisotsuste langetamise toetamisele. Organisatsioonisiselt tegeletakse pidevalt protsesside juhtimisega, et ebaefektiivsust vältida.

Lõputöös uuris autor rahvusvahelise kontserni Akzo Nobel Baltics'i uut projekti, mis aitab finants- ja raamatupidamisprotsesside ümberkorraldamisega vähendada tunduvalt finantsosakonna kulusid. Projekt on uudne Eesti finantsmaastikul.

Töös keskenduti peamiselt uue lähenemise kontseptsiooni tutvustamisele, tuues näiteks finantsosakonnas tehtud muudatused ja hiljem analüüsiti nii projekti tugevusi kui ka nõrkusi. Samuti vaadeldi, kuidas ja kui palju on protsesside muudatustega vähenenud ja hinnanguliselt vähenevad ettevõtte finantsosakonna kulud.

Autor jõudis lõputöö käigus sissejuhatuses püstitatud eesmärkidele alltoodud järeldustele:

1. Kontsern Akzo Nobel otsustas luua projekti „Alpha“, milles keskenduti kulude vähendamisele, kasutades sisseostetud finantsteenust firmalt Infosys Poola ja Infosys India.
2. Projekti tulemusena ühtlustus kogu kontserni töö, sh finantsalane tegevus. Protsesside ühtlustamisega muutus kogu kontsern efektiivsemaks.
3. Projekti käigus viidi maksimaalne tehniline töö teenusepakkujale ja kohapeale jäi ainult üks funktsioon – tehtud raamatupidamisliku töö kontrollimine.
4. Uuenduste tagajärjel muutusid kontrollmehhanismid tõhusamaks. Projekti tulemuseks on oluliselt vähenenud tehnilisest tööst tulenevate vigade arv. Samas tekkisid juurde uued kontrollilülid, mille läbi on ettevõtte tegevus läbipaistvam ja usaldusväärsem.

5. Kõige pingelisem osa selles projektis on juurutamine. Tegemist on väga suure kontserniga, mistõttu on juurutamine aeganõudev ning ressursimahukas.

6. Seoses protsesside automatiseerimisega on kohapealsete töötajate ajakasutus muutunud tõhusamaks. Kuna tehniline töö tehakse mujal, siis selle võrra on nende töö efektiivsem ja kvaliteetsem.

7. Finantsteenust ostetakse sisse teisest riigist, siinkohal osutuvad problemaatiliseks erinevused töökultuuris ja arusaam erinevate riikide raamatupidamise nüanssidest. Näiteks Akzo Nobel Baltics'i teenusepakkujatele on raskesti mõistetav sinne maksusüsteem. Lisaks on negatiivseks küljeks teenusepakkuja Infosys suur tööjõuvoolavus.

8. Finantsosakonnas tehtud struktuuriliste muudatuste tõttu on paranenud juhtimissüsteemid, kuna inimesi on vähem, siis on süsteemid efektiivsemad ja infovahetus selgem ning kiirem.

9. Finantstöötajate ametikirjeldused on märgatavalt muutunud. Uudne lähenemine nõuab kohapealsetelt kontrolli teostavatel raamatupidajatel kõrgemat kvalifikatsiooni. Ei piisa ainult ühe raamatupidamise lõigu tundmistest, vaid peab suutma orienteeruda kogu finantssüsteemis.

10. Tööülesannete vähenemise tõttu on töötajate arv finantsosakonnas vähenenud, mille miinuseks võib osutuda ühe töötaja töölt puudumise tõttu teiste töötajate ajutise koormuse järsk suurenemine.

11. Projekti tulemusena on optimeeritud finantsosakonna kulused. Peamine kokkuhoid tuleneb töötasudelt. Raamatupidajate palka on oluliselt tõstetud, kuid palgasaajate arv on vähenenud.

12. Projekti edasine arenguvõimalus on süsteemide ja kommunikatsiooni täiustamine ning pidev uuendamine. Kuna peamine tegevus toimub infotehnoloogia kaudu, siis tarkvara peab olema ajakohane ja lihtne kasutada.

Projekti „Alpha“ analüüsimisel jõudis autor järeldusele, et uudne finantsjuhtimise kontseptsioon sobib eelkõige suurtele ettevõtetele. Peamiselt tuleneb see sellest, et suurkontsernidel on rohkem ressursse ja paremad võimalusi optimeerimaks oma protsesse, et minimeerida kulused. Väikestele ettevõtetele võib antud mudel osutada vähem tulusaks, tuues kaasa keerulisi rahvusvahelisi protsesse, mille juhtimine on aega ja raha nõudev. Tulu sealjuures märkimisväärselt ei kasva. Kuid see ei pruugi jääda niimoodi. Autor usub, et see mudel hakkab tööle tulevikus tööle erineva suurusega ettevõtetes.

Uus lähenemine raamatupidamisele toob kaasa ka muudatused raamatupidajate kvalifikatsiooninõuetes. Tõusevad raamatupidajate palgad, kuid samas oskused ja teadmised peavad olema kõikehõlmavad. Muutub ühiskonna suhtumine, et inimene, kes tegeleb igapäevaselt arvudega, on kohe automaatselt raamatupidaja. Turule jäävad peamiselt finantsspetsialistid.

Lõputöö koostamisel ja projekti analüüsimisel saab järeldada Akzo Nobel Baltics näitel, et selline mudel on kontserni tingimustes väga edukas.

LÜHENDID

A1 – Accountant 1, Raamatupidaja 1

A2 – Accountant 2, Raamatupidaja 2

AN – Akzo Nobel

ANDM – *Akzo Nobel Data Management* - Akzo Nobel'i andmejuhtimissüsteem

A-vormid – Annual-vormid, Aasta aruande vormid

BO – *Back Office*, Infosys India

CFO – *Chief Financial Officer*, Finantsdirektor

D – *Deco*, Dekoratiivvärvid

EE – Eesti

ERP – *Enterprise Resource Planning*, majandusarvestustarkvara

ESEA – *Eastern and Southern Europe & Africa*, Ida ja Lõuna Euroopa, Aafrika

FEM – *Financial Economical Manual*, Finantsmajandusekäsiraamat

FO – *Front Office*, Infosys Poola

FTE – *Full Time Employee* – täis tööajaga töötaja

HR – *Human Resources*, Personali osakond

IHB – *InHouse Bank*, AN'i kontsernisisene pank

Infosys – AkzoNobel kontsernile allhanke korras teenuseid pakkuv ettevõtte SAP's

IT – *InfoTehnoloogia*

LAM – *Local Application Manager*, Kohalik Süsteemi Juht

LT – *Lithuania*, Leedu

LV – *Latvia*, Läti

OneFinance – Ühtne Finants

OTC – *Order To Cash*, laekumised

PTP – *Purchase To Pay*, tasumata arved

PWC – *PricewaterhouseCoopers*, audiitorfirma

RTR – *Records To Report*, aruandlus ja analüüs

RO – *Retained Office*, AN Baltics AS Eesti

SAP – *Systems, Applications and Products in Data processing*, andmetöötlussüsteem

SC – *Supply Chain*, Tootmine ja Logistika

SOP – *Standard Operating Process*, Standardjuhtimiseprotsess

TA – *Tax Accountant*, Maksu Raamatupidaja – Spetsialist

W – *Wood*, tööstusvärvid

WD – *Working Day*, tööpäev

VIIDATUD KIRJANDUS

1. Akzo Nobel Baltics majandusaasta aruanne 2014.
2. Alpha Estonia Finance. – juhendmaterjal protsesside muudatusest ettevõttele Akzo Nobel Baltics, 156 p.
3. Breaking away: How leading finance functions are redefining excellence. (2015). PricewaterhouseCoopers LLP. [WWW] <http://www.pwc.com/us/en/increasing-finance-function-effectiveness/finance-effectiveness-benchmark-study/assets/pwc-global-finance-benchmark-report.pdf>
4. FEM – introduction. [WWW] <http://one.akzonobel.intra/function/14/webFEM/>
5. Finance as service: Project Alpha Introduction. – juhendmaterjal projekti tutvustusest, 33 p.
6. **Hamilton, C.** (2005) Communicating for Results: A guide for business and the professions. United States of America: Thomson Learning, Inc. 410 p.
7. Infosys – Fact File. [WWW] <https://www.infosys.com/about/Pages/fact-file.aspx>
8. **Kaplan, R.S., Cooper, R.** (2002) Kulu ja Tulemus. Tallinn: Fontese Kirjastus. 407 lk.
9. **Karu, S. Zirnask, V.** (2004) Eelarvestamine – üks strateegilise *controllingu* juurutamise eeldusi organisatsioon. Tartu: Rafiko. 350 lk.
10. **Lääts, K. Peets, P.** (1999) Vastutuspõhine arvestus – üks *controllingu* juurutamise eeldusi organisatsioon. Tartu: Rafiko. 144 lk.
11. **Meissner, G.** (2000) SAP: Inside the Secret Software Power. New York: McGraw-Hill. 238 p.
12. **Miettinen, A. Teder, J.** (2006) Ettevõtlus I: ettevõtlusest, ettevõtjatest ja ettevõtlusepoliitikast. Tallinn: Külim. 216 lk.
13. **Palmaru, R.** (2003) Juhatus kommunikatsiooniteooriasse. Tallinn: Akadeemia Nord. 358 lk.
14. Project Alpha scope overview – all processes version 5 March. – juhendmaterjal protsesside muudatusest ettevõttes Akzo Nobel Baltics.

15. SP3 SAP raamistik. – juhendmaterjal kvaliteedisüsteemi protseduuridest kontsernile Akzo Nobel.

16. The changing role of the financial controller. (2008). Ernst & Young. [WWW] [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Changing_role_of_the_financial_controller/\\$FILE/EY_Financial_controller_changing_role.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Changing_role_of_the_financial_controller/$FILE/EY_Financial_controller_changing_role.pdf)

17. Vastandlikud eesmärgid on võimalikud: odavamalt ja paremini! – PricewaterhouseCoopers LLP juhendmaterjal, 12 lk.

LISAD

Lisa 1. Akzo Nobel Baltics AS ajalugu

1984 avatakse Rapla vabrik (Rapla KEK) - Pinotexi tootmine Eestimaal

11.06.1987 EKE-Sadolin S.P.

1989 valmib alküüdivabrik Raplas (1.reaktor)

1989 laborimaja valmimine Raplas

1990 algab lakkide ja värvide tootmine Raplas

1992 Sadolini kunstikogu loomine

1992 peakontor - Tobiase 8 peab soolaleivapidu

27.10.1993 ettevõttel uus nimi - ES Sadolin AS

1994 Hollandi kontsern AKZO NOBEL

1995 tütarettevõtte Leedus LI Sadolin

1997 alustab Ukraina esindus – Akzo Nobel Coatings Ukraine

1998 tütarettevõtte Lätis LA Sadolin

2000-2002 esindus Moskvast - RU Sadolin

2001 tootmine tuleb Kopenhaagenist osaliselt Raplasse

2002 Moskva tehas Balashikhas - Akzo Nobel Dekor Russia

2006-2009 Akzo Nobel Ukraina tehas Kirovogradis, Akzo Nobel Decor Ukraine esindus jätkab tegevust

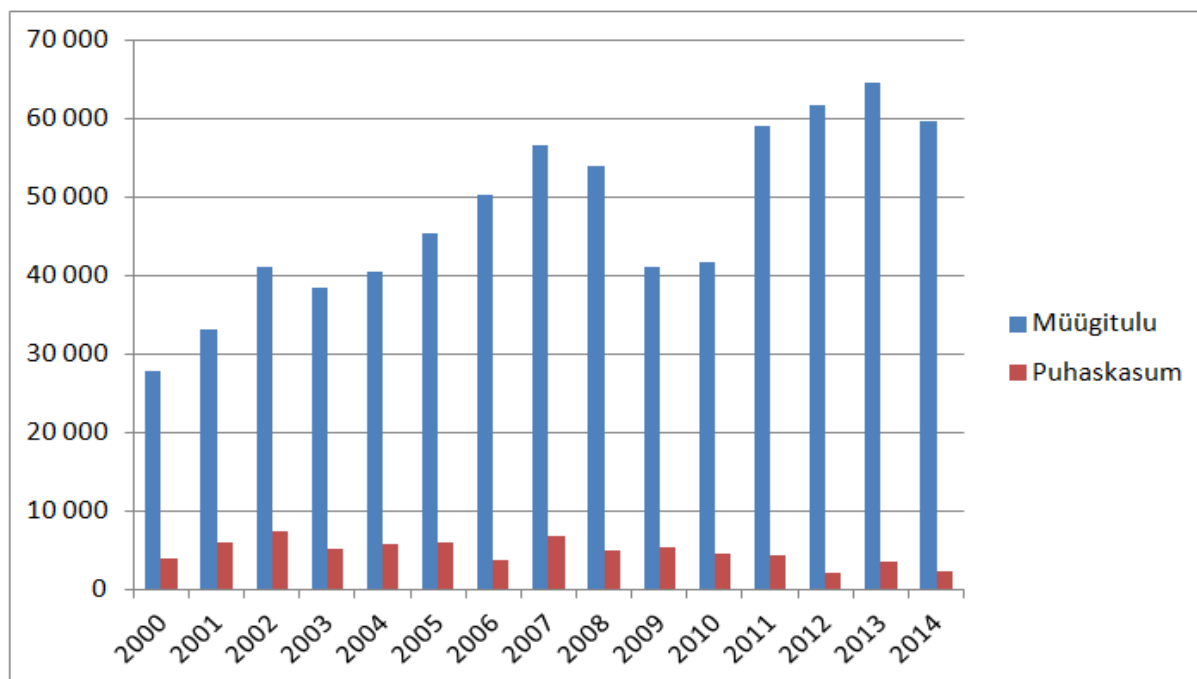
1.01.2011 Akzo Nobel Baltics AS - ühinevad Akzo Nobeli ettevõtted Eestis (ES Sadolin AS, Casco Liimid OÜ, Akzo Nobel Estonia OÜ)

30.09.2013 Akzo Nobel Baltics AS'st – eraldub Building Adhesives' e osa

01.01.2014 Akzo Nobel kontsernis ESEA osa

01.04.2015 Akzo Nobeli aruandlus konsolideeritakse Poolas

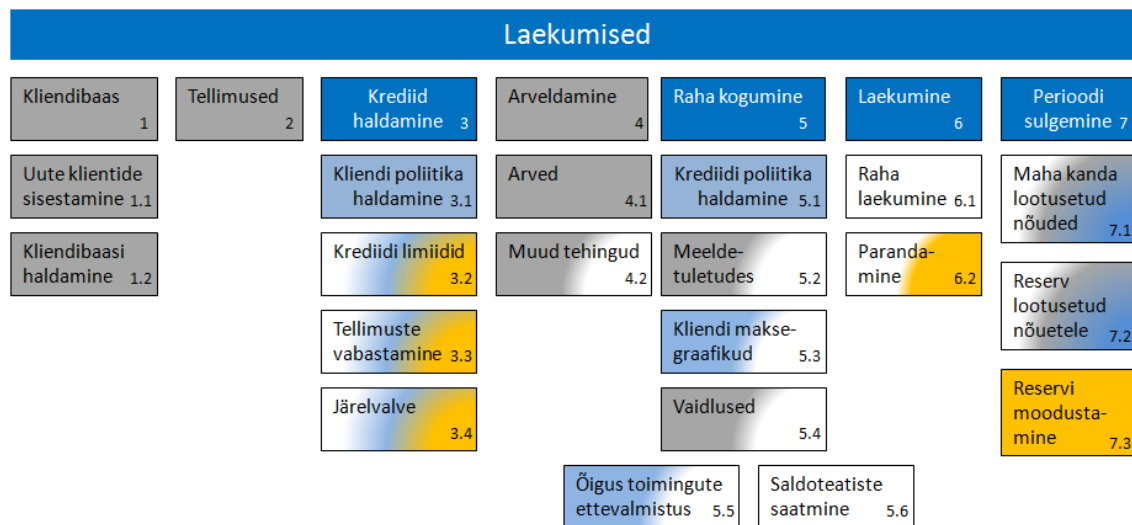
Lisa 2. Akzo Nobel Baltics käive ja puhaskasum aastatel 2000-2014 tuhandetes eurodes.



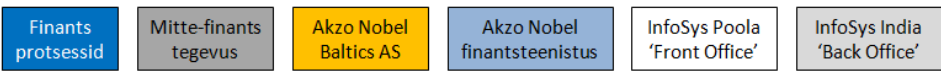
Aasta	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Müügitulu	27 870	33 053	41 107	38 507	40 542	45 301	50 196	56 656	54 042	41 107	41 662	59 121	61 701	64 538	59 599
Puhaskasum	4 002	5 916	7 446	5 139	5 755	5 955	3 713	6 869	4 887	5 409	4 623	4 317	2 125	3 467	2 333

Lisa 3. Laekumise protsesside jaotus pärast muutusi.

Order to Cash = OTC

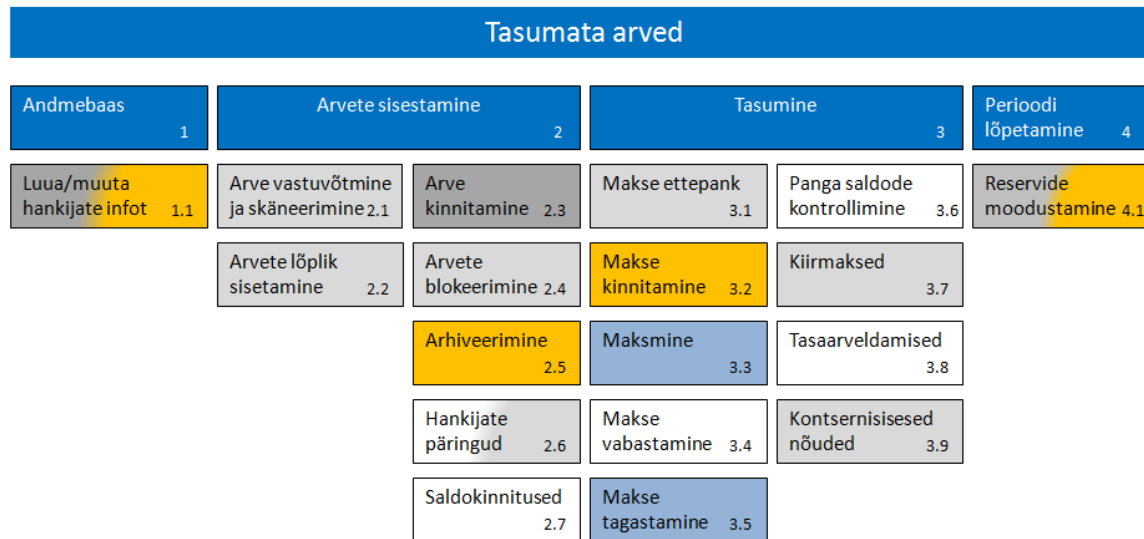


Legend:



Lisa 4. Kulude protsesside jaotus pärast muutusi.

Purchase to Pay = PTP



Lisa 5. Kannete protsesside jaotus pärast muutusi.

Record to Report – Kannete protsessid = RTR

Kannete protsessid					
Lao arvestus 1	Põhivara arvestus 2	Finantskeskuse tegevused 3	Grupisene arvestus 4	Üldine arvestus ja maksud 5	Perioodi lõpeta-6 mise tegevused
Lao poliitika kehtestamine	Põhivarade poliitika kehtestamine	Fin.keskuse poliitika ja protseduurid	Grupiseste tehingute poliitika kehtestamine	Üldise arvestus poliitika kehtestamine	Perioodi sulg. intruksioonid ja ajagraafikud
Lao seisu kontrollimine	Põhivara ost	Rahavoogude juhtimine	Grupiseste äri-suhete haldamine	Kontoplaani haldamine	Perioodi sulge-mise protsess
Lao saldode kontrollimine	Arvutamine ja aruandlus	Info kogumine ja aruandlus	Grupiseste saldode kontroll	Käsitsi kannete protsess	Bilansi kontrollimine
	Põhivara saldode kinnitamine		Grupiseste saldode kinnitamine	Pangakontode kinnitamine	Bilansi allkirjastamine
			Analüüsimine ja probleemide lahendamine	Bilansi kontode kinnitamine	
				Muude kontode kinnitamine	

Legend:

Finants protsessid	Mitte-finants tegevus	Akzo Nobel Baltics AS	Akzo Nobel finantsteenistus	InfoSys Poola 'Front Office'	InfoSys India 'Back Office'
--------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------	------------------------------	-----------------------------

Lisa 6. Aruandluse ja analüüsi protsesside jaotus pärast muutust.

Record to Report – Aruandlus ja analüüs = RTR

Planeerimine	Aruandlus ja analüüs					
Eelarvestamine/ prognoosimine 1	Finants- aruandlus 2	Kohalik aruandlus 3	Kaudsed maksud 4	Otsesed maksud 5	Aruandlus juhtkonnale 6	Firma tegevuse juhtimine 7
Politiika ja protseduuride loomine	A-vormide koostamine ja esitamine	Kohaliku aruandlus haldamine	Maksude strateegia arendamine	Maksude strateegia arendamine	Aruande vormide määratlemine	Kasumlikkuse hindamine
Nõuete määratlemine	Analüüs ja kommentaariid	Informatsiooni kogumine	Andmebaasi haldamine	Haldamine ja uuendamine	Informatsiooni kogumine	Uute toodete hindamine
Standardite kavandamine	Konsolideeritud aruanded	Aruande ette- valmistamine	Ettevalmista- mine	Ettevalmista- mine	Juhtkonnale raporteerimine	
Informatsiooni kogumine	Korrigeerimise protsess	Analüüsimine ja allkirjastamine	Ülevaatamine ja allkirjastamine	Ülevaatamine ja tagastused	Analüüsimine	
Analüüsimine ja allkirjastamine	Perioodi aruandlus	Avalikustamine	Deklaratsioonide esitamine	Andmete kogumine	Aruande avaldamine omanikele	
	Ülevaatamine ja allkirjastamine		Maksudohustuse jälgimine	Maksuameti järelpäringud		
	Aruande avalikustamine					

Legend:

Finants protsessid	Mitte-finants tegevus	Akzo Nobel Baltics AS	Akzo Nobel finantsteenistus	InfoSys Poola 'Front Office'	InfoSys India 'Back Office'
-----------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------------	---------------------------------	--------------------------------

Lisa 7. Eeldatav protsentuaalne protsesside jaotus pärast projekti juurutamist.

Tasumata arved

Andmebaas 1	Arvete sisestamine 2	Tasumine 3	Perioodi lõpetamine 4
100%	5%	5%	0%
0%	20%	0%	15%
0%	75%	95%	85%

Laekumised

Kliendibaas 1	Tellimused 2	Krediit haldamine 3	Arveldamine 4	Raha kogumine 5	Laekumine 6	Perioodi sulgemine 7
		15%		10%	10%	10%
		85%		70%	20%	80%
		0%		20%	70%	10%

Planeerimine

Aruandlus ja analüüs						
Eelarvestamine/ prognoosimine 1	Finants- aruandlus 2	Kohalik aruandlus 3	Kaudsed maksud 4	Otsesed maksud 5	Aruandlus juhtkonnale 6	Firma tegevuse juhtimine 7
100%	60%	70%	70%	70%	90%	100%
0%	40%	0%	30%	0%	0%	0%
0%	0%	30%	0%	30%	10%	0%

Kannete protsessid

Lao arvestus	Põhivara arvestus	Finantskeskuse tegevused	Grupisisene arvestus	Üldine arvestus ja maksud	Perioodi lõpetamise tegevused
30%	20%	90%	5%	10%	30%
20%	0%	0%	95%	0%	70%
50%	80%	10%	0%	90%	0%

Legend:		
Retained AN Baltics	"Front office" Infosys Poola	"Back office" Infosys India

Lisa 8. Raamatupidaja (A1) ametikirjeldus enne ja pärast protsesside muutust.

AMETIKIRJELDUS

NIMI: A1

KUUPÄEV: ”must” – ei muutunud; ”punane” kuni 01.02.2015; ”sinine” alates 01.02.2015

AMET: raamatupidaja A1 (inglisk. Accountant 1)

ALLÜKSUS: finantsosakond

OTSENE JUHT: finantsdirektor

ALLUVAD: -

KEDA ASENDAB: raamatupidaja (A2), vanemraamatupidaja (TA)

TÖÖ EESMÄRK: Tarnijalao arvestus ja ladude aruandluse võrdlus raamatupidamises
Jooksvate raamatupidamise protsesside tagamine ettevõttes

VASTUTUSE VALDKOND: tähtaegne ja õige aruandlus

ÜLESANDED	ASENDAJA
1. Töötamine vastavalt Raamatupidamise sise-eeskirjale, kursisolek oma töö valdkonda hõlmava seadusandlusega;;	
2. töötamine vastavalt aruandluse nõuetele;	
3. bilansi ja kasumiaruannete kontode eest vastutamine vastavalt kinnitatud kontoplaani versioonile;	
4. töötamine vastavalt ettevõtte kvaliteedisüsteemile ISO oma vastutuse lõigus; lisaks kursisolek järgmiste ISO protseduuridega	
5. arvete võrdlused ladudega, SAP-is (MIRO transaktsioon)	A2; TA
6. tarnijalao arvestuse pidamine raamatupidamises	-
7. ladude aruandluse võrdlus raamatupidamisega;	-
8. SRM ostuarved	A2; TA
9. arvete valimine tasumiseks, maksettepanekute koostamine	A2
10. igal hommikul Casco IFS kannete siirde teostamine	A2
11. igahommikune elektrooniline ühendus pankadega (SEB, Nordea, IHB) ja SEB Pank väljavõtte ja –faili ülespanek Infosys jaoks; valuutakursside väljatrükk	
12. Arvete skännimine ja saatmine Infosys-i	
13. SAP-VIM-is arvete postituste jälgimine ja kontroll, arvete postitusel tekkinud probleemide lahendamine	
14. SAP-VIM-is NoPO arvete kontereerimise kontroll ja edasisaatmine	

kinnitamiseks	
15. lähetustega seotud arvete saatmine Infosys-i	
16. töölähetuste, majandusaruannete ja krediitkaartide kontrollimine ja saatmine Infosys'	
17. Maksettepanekute kontroll ja kinnituse saatmine Infosys-i maksete saatmiseks IHB-sse	
18. maksekorralduste vormistamine ja saatmine Ärikliendi internetipanka (maksud, töötasud; toetused jm.)	
19. SRM-is lepinguliste hankijate ostutellimuste koostamine ja teenuste vastuvõtmine	
20. Journal Entry template täitmine	
21. AN Baltics SIA ja AN Baltics UAB arvete kinnitamine Infosysile postitamiseks SAP-i.	
22. AN Baltics SIA ja AN Baltics UAB maksettepanekute kontroll ja kinnituse saatmine Infosys-i maksete saatmiseks IHB-sse ja tagasiside	
23. marketingi kuulõpu aruannete koostamine ja tagasiside raporteeritavatele üksustele	-
24. Kuu lõpetamisel Infosysilt saadud aruannete kinnitamine: <ul style="list-style-type: none"> - Vendors debit 3211000, customers credit 2211000 - Aging Report (Vendor) - jooksvalt - Good Receipt/Invoice Receipt Accounts (35110*) - Inventory Accounts (2041013, 2041015, 2014013, 2051000) - Long Term Receivables, Investment in consolidated companies (1559000, 1211000) - BSAR Payables 2531590, 3211000, 3311000, 3532500) 	A2
25. SOP-ide uuendamine ja töötamine vastavalt kinnitatud protseduuridele	-
26. aruandeperioodi (kuu, aasta) lõpul vastavalt bilansis märgitud kontode kontroll – kuu lõpus allkirjastamine	A2
27. Ostureskontra kopeerimine N-kettale kuu lõpus	A2
28. igakuiste, kvartaalsete ja aasta statistikaaruannete vormistamine (e-aruandlus);	-
29. Leedu ja Läti tütarde aruandluse kontroll ja kuukannete tegemine aastalõpukannete tegemine	-
30. firma autode raamatupidamise koondaruande koostamine;	-
31. transpordiarvete sisestamine	A2; TA
32. ekspordi ja impordi deklaratsioonide raamatupidamisarvestuse pidamine	-
33. ladude aruandluse võrdlus raamatupidamisega;	-
34. aktsiisilao arvestuse pidamine raamatupidamises konto 2018500	-
35. varude inventuuri organiseerimine ja kontroll	-

Lisa 9. Raamatupidaja (A2) ametikirjeldus enne ja pärast protsesside muutust.

AMETIKIRJELDUS

NIMI: A2

KUUPÄEV: ”must” – ei muutunud; ”punane” kuni 01.02.2015; ”sinine” alates 01.02.2015

AMET: raamatupidaja A2 (inglisk. Accountant 2)

ALLÜKSUS: finantsosakond

OTSENE JUHT: finantsdirektor

ALLUVAD: -

KEDA ASENDAB: raamatupidaja (A1), vanemraamatupidaja (TA)

TÖÖ EESMÄRK: Panga laekumiste ja tasumiste kandmine müügi- ja ostuarvetele SAP's
Jooksvate raamatupidamise protsesside tagamine ettevõttes

VASTUTUSE VALDKOND: tähtaegne ja õige aruandlus

ÜLESANDED	ASENDAJA
36. Töötamine vastavalt Raamatupidamise sise-eeskirjale, kursisolek oma töö valdkonda hõlmava seadusandlusega;	
37. töötamine vastavalt aruandluse nõuetele;	
38. bilansi ja kasumiaruannete kontode eest vastutamine vastavalt kinnitatud kontoplaani versioonile;	
39. töötamine vastavalt ettevõtte kvaliteedisüsteemile ISO oma vastutuse lõigus; lisaks kursisolek järgmiste ISO protseduuridega	-
40. igahommikune elektrooniline ühendus pankadega (SEB, Nordea, IHB) ja SEB Pank väljavõtte ja –faili ülespanek Infosys jaoks; valuutakursside väljatrükk	A1; TA
41. panga laekumiste ja tasumiste kandmine müügi- ja ostuarvetele;	A1; TA
42. maksekorralduste vormistamine ja saatmine Ärikliendi internetipanka (maksud, töötasud; toetused jm.)	A1
43. lähetustega seotud arvete saatmine Infosys`i	A1
44. Arvete skännimine ja saatmine Infosys`i	
45. SAP-VIM-is arvete postituste jälgimine ja kontroll, arvete postitusel tekkinud probleemide lahendamine	
46. SAP-VIM-is NoPO arvete konteerimise kontroll ja edasisaatmine kinnitamiseks	
47. Maksettepanekute kontroll ja kinnituse saatmine Infosys`i maksete saatmiseks IHB-sse	
48. SRM-is lepinguliste hankijate ostutellimuste koostamine ja teenuste vastuvõtmine	
49. Journal Entry template täitmine	

50. AN Baltics SIA ja AN Baltics UAB arvete kinnitamine Infosys'ile postitamiseks SAP-i.	
51. AN Baltics SIA ja AN Baltics UAB maksettepanekute kontroll ja kinnituse saatmine Infosysi maksete saatmiseks IHB-sse ja tagasiside	
52. teenusarvete koostamine (üüri, põhi- ja väikevahendite müügiarved jne.)	TA
53. faktooringu kontroll, suhtlemine faktooring ettevõttega (kuni märtsi 2015.a. algus)	-
54. tasaarvelduste teostamine, ettemaksete kinnitamine	A1, TA
55. Clearingu teostamine oma tegevusalas	-
56. Kuu lõpetamisel Infosysilt saadud aruannete kinnitamine: <ul style="list-style-type: none"> • Vendors debit 3211000, customers credit 2211000 • Bank Statements • Aging and Bad Debts (finants Direktorile) • Clearing bank suspense account (2595500) – igal nädalal • BSAR Trade receivables (2211000, 2311000, 3521500) 	A1
57. SOP-ide uuendamine ja töötamine vastavalt kinnitatud protseduuridele	-
58. arvete allkirjastamise organiseerimine	A1, TA
59. aruandeperioodi (kuu, aasta) lõpul vastavalt bilansis märgitud kontode kontroll – kuu lõpus allkirjastamine	A1
60. Müügireskontra kopeerimine N-kettale kuu lõpus	A1
61. töölähetuste, majandusaruannete ja krediitkaartide kontrollimine ja saatmine Infosys'ile	A1

SUMMARY

COST OPTIMISATION IN THE FINANCIAL DEPARTMENT OF AKZO NOBEL BALTICS AS

Tuuli-Marie Soomann

Language: Estonian

Figures: 2

Pages: 38

Tables: 8

References: 17

Appendixes: 9

Keywords: cost optimisation, financial department, project

It is common that a company's performance is measured by financial indicators such as its profits, cash flow and balance sheet. Profits are the difference between the net income and total costs. Therefore, profits can only be controlled by managing the latter two. One of the main tasks of company executives is developing a cost operating system to make their operations more efficient while simultaneously minimising the net cost of the product or service.

Akzo Nobel is the world's leading international paint producing company. One of the company's strengths is their innovative thinking that is based on experience. Project „Alpha“ is the company's program to become more cost efficient by changing its business processes in order to facilitate their growth strategy. The objective of the project is to introduce this new concept to all of the company's subsidiaries in eighty countries, including Akzo Nobel Baltics AS.

The author of this graduation thesis is interested in how the business operations can be made more efficient through accounting processes in the financial department. The author suggests that optimising costs in the financial department contributes to the profitability of the entire company.

In this graduation thesis, the author also studies how better results are accomplished by considerably lowering costs that are achieved by renewed processes of accounting and finance. The study is conducted by using an international company that is Akzo Nobel Baltics AS as an example.

The aim of the graduation thesis is to provide an innovative approach to optimising costs in the financial department based on Akzo Nobel Baltics AS. In order to achieve this objective the author has set the following tasks:

- To introduce the cost optimising project of Akzo Nobel Baltics AS in the financial department;
- To study and analyse the impact of the amendments based on both the processes and the structure of the financial department;
- To analyse the benefit of the project by comparing the costs of the financial department;
- To assess whether the new concept makes the operations more profitable;
- To make suggestions for possible areas of development in the future.

This thesis contains four chapters. The first chapter is a theoretical part about cost harmonising in the financial department which also gives an overview of Akzo Nobel Baltics while discussing the new concept for cost reduction developed in the company. The second and third chapters concentrate on the amendments implemented by analysing the processes and the description of changes in the positions. In the last chapter the cost retrenchment is profoundly analysed. Additional charts and figures which support the final thesis have been enclosed in appendices titled 'extras'.

This investigation also mostly uses quantitative methods in which the objective is described before and after the amendments are implemented to the processes while also comparing numerical values. The main source of data is from the manuals, reports and presentation materials composed and used by the company. In addition, relevant articles professional literature both in Estonian and English and reports disclosed are by audit company PricewaterhouseCoopers (PwC). The methodology of the final thesis is composed of referencing and analysing.

Based on the objectives stated in the introductory part of the final thesis, this author has reached the following conclusions:

1. The concern, Akzo Nobel, launched the project „Alpha“. The project concentrated on cost reduction by outsourcing financial services from a supplier named Infosys, which operates in Poland and India.
2. As a result of the project, all the operations of the company were harmonised including financial operations. By harmonising the processes, the concern as a whole became more efficient.

3. The project included transferring the technical operations to the service provider and leaving only one function to the company itself – supervising the accounting service done by the supplier.
4. As a result of the reformations the control mechanisms became more efficient. This has brought along a great decrease in defects from technical operations. New components of control were also implemented, which allows the company's operations to become more transparent and reliable.
5. The most intense part of the project is the introduction phase. This is because the concern is extensive meaning that the introduction is time-consuming and takes a lot of resources.
6. The automatisisation has made time consumption more efficient for the on-site employees. As the technical operations are outsourced, the work done on-site is more efficient and of higher quality.
7. The financial services are outsourced from abroad, which has its drawbacks as the work ethics and details regarding accounting differ in these countries quite a lot. For example, the accounting service provider of Akzo Nobel Baltics finds our taxation system difficult to understand. In addition, the service provider's rate of labour turnover is rather high.
8. The structural changes made in the financial department have improved the management system. As there are fewer employees, the management and communication is more prompt and clear, therefore more efficient.
9. The descriptions of positions have been modified in a great matter. The new concept needs higher qualification from the on-site accountants as they need to be able to understand the entire financial system, instead of just one section.
10. Due to less tasks, the number of employees in the financial department has decreased. The negative aspect of this is that the absence of one employee puts significantly more responsibilities on other employees.
11. As a result of the project, the costs of the financial department have been optimised. The main savings come from the labour costs. Although the salaries have been raised significantly, there are fewer employees and therefore the total of labor costs have decreased.
12. A possible area for the project to develop in the future would be improving and constantly renewing the systems and communication. As the core operation is dependent on information technologies, the software should improve the processes continuously.

By analysing the project „Alpha“, the author of this graduation thesis has reached a conclusion that the new concept of financial management is most suitable for large companies. For smaller companies, implementing this model might not be profitable as it includes complex international processes which are both expensive and time-consuming to manage. However, this author believes this model can be applicable to entities of different size in the future.

The new approach to accounting brings along changes in the required qualification of accountants. Salaries will increase but at the same time so will the knowledge and skills needed to become more comprehensive. In the future, the financial field will mainly consist of financial specialists.

The conclusion of this final thesis after analysing the project based on Akzo Nobel Baltics is that a model of this kind is effective in regarding international companies.

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks ning selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi ega diplomit.

Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor:
(Tuuli-Marie Soomann, 7. jaanuar 2016)

Üliõpilaskood: BDMR 121370

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja:
(Eda Anton, 7. Jaanuar 2016)

Kaasjuhendaja:
(Ester Vahtre, 7. jaanuar 2016)

Kaitsmisele lubatud: ”.....” 2016

TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees:

.....
(nimi, allkiri)