

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI
TALLINNA KOLLEDŽ**

Majandusarvestus

Mari Linnas

**KÄIBEKAPITALI OPTIMEERIMISE
PROTSESSI ANALÜÜS ENSTO ENSEK AS NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Ester Vahtre, *EMBA*

Tallinn 2016

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
MÕISTED	5
1. KÄIBEKAPITALI OPTIMEERIMISE PROTSESS	7
1.1. Ettevõtte tutvustus.....	7
1.2. Käibekapitali juhtimine.....	9
1.3. Puhaskäibekapitali optimeerimise protsess ja eesmärgid	13
2. KÄIBEKAPITALI ANALÜÜS.....	23
2.1. Ettevõtte põhinäitajate finantsanalüüs	23
2.2. Käibekapitali mõjutegurite analüüs	27
2.3. Ettepanekud ja järeldused käibekapitali optimeerimise protsessile.....	38
KOKKUVÕTE.....	41
VIIDATUD KIRJANDUS	44
LISAD.....	46
Lisa 1. Ensto Ensek AS kasumiaruanne 2009-2015 (eurodes).....	46
Lisa 2. Ensto Ensek AS bilanss 2009-2015 (eurodes).....	47
Lisa 3. Debitoorse võlgnevuse jaotuste joonised välisklientide ja kontsernisiseste klientide löikes	48
SUMMARY	50

SISSEJUHATUS

Majandustegevuse tihedas konkurentsisis on tänapäeval raske püsima jääda. Maailmas toimuvad pidevalt poliitiliselt ärevaks tegevad sündmused, mis majandust tugevalt mõjutavad. Sellest hoolimata tullakse turule tänu tarbijate jätkuvale nõudlusele. Püsima jäävad innovaatilised ettevõtted, kes võtavad arvesse turu kiiret ja muutlikku arengut. Lisaks tuleb äritegevuses arvestada erinevate poliitiliste olukordadega, vastavalt millele tuleb kiirelt reageerides ettevõtte tegevust kas ümber reguleerida või majandustegevuse jätkamiseks võtta vastu radikaalseid otsuseid. Viimastest lähtuvalt tuleb leida uusi koostööpartnerid ja turge, kus oma toodangut realiseerida. Ettevõtluse eesmärgiks on teenida puhastulu ehk kasumit, millega kaasnevad alati kulud. Seetõttu pole olulisel kohal ainult tulu teenimine, vaid ka kontroll kulude üle.

Eelnevale toetudes on järjest rohkem hakatud pöörama tähelepanu ettevõtte sisestele rahavoogudele, mille arvelt on hea rahavoogusid kasvatada tuleviku tulude tekkimisel. Vabade vahendite finantseerimist on võimalik teostada oma- või välisvahenditest. Rahavooge saab ka reguleerida ettevõtte siseselt läbi käibekapitali efektiivse juhtimise, kus viiakse käibevara võimalikult kõrgele ning lühiajalised kohustused võimalikult madalale tasemele. Antud teema käsitus on tänapäeval aktuaalne, millest lähtuvalt on autor lõputöö teemaks valinud käibekapitali juhtimise tootmisettevõtte näitel.

Lõputöö teemaks on tootmisettevõtte Ensto Ensek AS-i puhaskäibekapitali optimeerimise protsessi analüüs. Antud teema on ettevõttes aktuaalne, sest aastal 2011 käivitati puhaskäibekapitali optimeerimise protsess, kus seati eesmärgid kuni 2015. aastani. Eelmisel aastal oli hea võimalus koostada ülevaade möödunud protsessikäigust ning teha korrekture ja plaane protsessi edasiseks arendamiseks.

Lõputöö eesmärgiks on anda hinnang käibekapitali optimeerimise protsessile.

Eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- analüüsida protsessi tulemusi;
- hinnata protsessis erinevate tegevuste ajakulu;
- tuua välja protsessis esinenud probleemid.

Lõputöö analüüs baseerub finantsanalüüsi metoodikale, kus läbi erinevate analüüsi vormide hinnatakse tulemusi, tehakse järeldusi ning ettepanekuid. Finantsanalüüsi alusallikateks on ettevõtte majandusaasta aruanded ajavahemikus 2009–2014. Antud periood on jaotatud kaheks osaks: esimene periood 2009–2011 on käibekapitali juhtimine enne antud protsessi ja teine periood 2012–2014 on käibekapitali optimeerimise aeg. Võimalusel tuuakse võrdluseks kõrvale 2015. aasta novembrikuu lõpu seis, et protsessi käigust parem ülevaade anda.

Lõputöö jaguneb kaheks suuremaks peatükiks. Esimene peatükk algab ettevõtte tutvustusega, kus antakse ülevaade ettevõtte tegevustest, suundadest, strateegilistest eesmärkidest ning põhiväärtustest. Lisaks kirjeldatakse ettevõtte juhtimisstruktuuri ja -süsteemi. Seejärel keskendub autor käibekapitali juhtimise kirjeldamisele, kus toob välja käibekapitali juhtimisega seotud tegurid ning mõisted. Peatükk lõpetatakse käibekapitali optimeerimise protsessi tutvustusega, kus lisaks tuuakse välja antud protsessis seatud eesmärgid, tegevused ja saavutused. Teises empiirilises osas analüüsitakse ettevõtte tegevuse põhinäitajaid, keskendutakse puhaskäibekapitali optimeerimise protsessi analüüsile ning peatükk lõpetatakse hinnanguga antud protsessile. Töö lõpeb kokkuvõttega, kus tuuakse välja töö tulemused, hinnang ja ettepanekud.

Töö koostamisel kasutatakse erialast kirjandust, töötatakse läbi ettevõtte majandusaasta aruanded ajavahemikus 2009–2014, tutvutakse *WIN50* ja *EOX Lean* projektide dokumentatsioonidega. Täiendava info saamiseks viiakse läbi intervjuud protsessis osalenud võtmeisikutega.

MÕISTED

WIN50 (ingl k *Net Working capital optimization project*) – puhaskäibekapitali optimeerimise protsess, kus keskendutakse puhaskäibekapitali optimeerimisele, välditakse liigset varude ladustamist ning partneritega sõlmitakse võimalikult soodsad maksetingimused. (WIN50 ... 2012)

EOX Lean (ingl k *Ensto Operation Excellence Lean*) – kõrgkvaliteedinõuete tagamise protsess, millega soovitakse tagada suurem efektiivsus tootmises, käibekasv, paremad müügitingimused läbi kiire ja tulemusliku kliendi tellimuste käsitlemise. (Green and Lean ...2015)

5S - standard (ingl k *Sort – Straighten – Shine – Standardize – Sustain*) – töökohtade standardiseerimine tootmise efektiivistamiseks läbi viie sammu – sorteeri, korrasta, sära, standardiseeri, säilita. Töökoht viiakse vastavusse töö eripära vajadustele, kõik üleliigsed vahendid likvideeritakse, töövahendite vajalikud asukohad sildistatakse ja seatakse vastavalt töö iseloomu järgi paika ning viiakse standarditega vastavusse. Töötaja peab töökohta hoidma vastavalt standarditele puhta ja kompleksena. (5S ... 2015)

WR (ingl k *WarRoom*) – „sõjaruum“, mis omab kindlat asukohta, kus peetakse igapäevaseid 10-15 minutilisi töökoosolekuid. WR-i kasutuselevõtu peaeesmärk on parandada tootlikkust, tarnekii- rust, toodangu kvaliteeti, tootmise paindlikkust ja kommunikatsiooni Ensto tehastes. (War Room ... 2012)

SMED (ingl k *Single Minute Exchange of Die*) – ümberseadistamine mõne minutiga. Protsessi eesmärk on viia masinate ja seadmete seadistuste arv miinimumini, vältides sellest tulenevaid tootmisliinide seisakuid. (SMED ... 2011)

8D (ingl k *Problem Solving Process*) – probleemide lahendamise protsess on probleemide kindlaks tegemiseks, kõrvaldamiseks, vältimiseks, kus lisaks keskendutakse algpõhjuse leidmisele. Meetod põhineb kaheksal järjestikusel etapil, kus esimesena moodustatakse meeskond, siis määratletakse probleem ning järgimise meetmed. Seejärel tuvastatakse algpõhjus, määratletakse, rakendatakse ja kehtestatakse korrigeerivad tegevused, lisaks kirjeldatakse ennetavaid tegevusi ning viimase sammuna märgistatakse lõpetatuks. (8D ... 2011)

ASSY (ingl k *Assembly Cell Standard*) – koostamise töökohtade standard, kus on eesmärgiks lühendada tootmistsükli aega, tõsta efektiivsust, paindlikkust ning tagada nõuetele vastav kvaliteet. (Assembly ... 2011)

VSM (ingl k *Value Stream Mapping*) – väärtusahela kaardistamine, mille eesmärgiks on parandada ja tõhustada tarneaegasid, elimineerides üleliigsed liigutused ning tagades läbi selle parim kaubavoog tellimuse esitamisest kliendile kättetoimetamiseni. (VSM ... 2015)

PULL (ingl k *Pull Production*) – „Tõmbetoodang“ on toodang, mis valmistatakse või lähetatakse ainult siis, kui seda vajatakse (Majandusarvestus ja rahandus 2011b *sub* „tõmbetoodang“).

KANBAN (ingl k *Vendor Kanban*) – tarnijakanban, kaart või märgis, mis teavitab tarnijat materjalikogustest, mis tuleb tarnida ning tarnimisajast. (Majandusarvestus ja rahandus 2011b *sub* tarnijakanban).

1. KÄIBEKAPITALI OPTIMEERIMISE PROTSESS

1.1. Ettevõtte tutvustus

Ensto Ensek AS (edaspidi Ensek) kuulub kontserni Ensto Group OY (edaspidi Ensto), mis on alguse saanud pereettevõttest. Ettevõtte asutati 1958. aastal Soomes insener Ensio Miettinen'i poolt. Ensto tootmistehased asuvad seitsmes Euroopa riigis ja Aasias. Müügiesindusi on kaheksateistkümnes riigis üle maailma (Eestis, Soomes, Rootsis, Norras, Prantsusmaal, Indias, Ukrainas, Ungaris, Kasahstanis, Itaalias, USA-s, Inglismaal, Venemaal, Lätis, Leedus, Poolas, Saksamaal ja Tšehhis). Tooteid eksporditakse enam kui 80-sse riiki. Enstos töötab üle 1700 inimese ja 2014. aasta müügi käive oli 280 miljonit eurot. Ettevõttel on kolm peamist äritegevuse suunda: *UT (Ensto Utility Networks)* – töökindlad ja elektrienergia kadusid vältida aitavad jaotusvõrkude lahendused; *IS (Ensto Industrial Solutions)* – nõudlikusse tööstuskeskkonda spetsiaalselt arendatud tooted ja lahendused; *BT (Ensto Building Technology)* – unikaalsed valgustuse, elektrikütte- ja ventilatsioonilahendused ühiskondlikesse hoonetesse ja eramajadesse.

Eestis on kaks Ensto kontserni kuuluvat tootmistehast, mis asuvad Keilas ja Tallinnas. Keilas asub koostamis- ja metallitehas koos müügiüksusega ning Tallinnas on plastmass-survevalu tehas. Lisaks tootmistehastele on tugiosakonnad: raamatupidamine, kliendihaldus, infotehnoloogia osakond, personaliosakond, ostuosakond, kvaliteediosakond, logistikaosakond ja ladu.

Ensto missiooniks on ühiskonna paremaks muutmine, täiustades energiasäästlikkust ja keskendudes selle jätkusuutlikule arendamisele. Eelneva saavutamiseks on Ensto otsustanud olla elektritööstuse esirinnas, tootes puhtaid, taaskasutatavaid, usaldusväärseid ning innovaatilisi tooteid ja terviklahendusi. Toodangul on pikk kasutusiga ja väike keskkonnamõju kogu toote elutsükli jooksul.

Ensto väärtustab oma töötajaid ning on seda arvestades välja arendanud ettevõtte väärtused. Põhiväärtused on väärtused, mis väljenduvad igapäevaste toimingute ja kliendisuhete kaudu.

Ensto väärtused:

Usalduskapital – usaldus on Ensto brändi nurgakiviks ja kogu tegevuse aluseks, edu eelduseks. Ollakse lojaalsed oma suhetes ja lubadusi täidetakse iga päev.

Suurepärane teostus – eesmärgiks on oma tööd alati väga hästi teha. Ollakse valmis enesele väljakutseid esitama, et õppida ja paremaks saada.

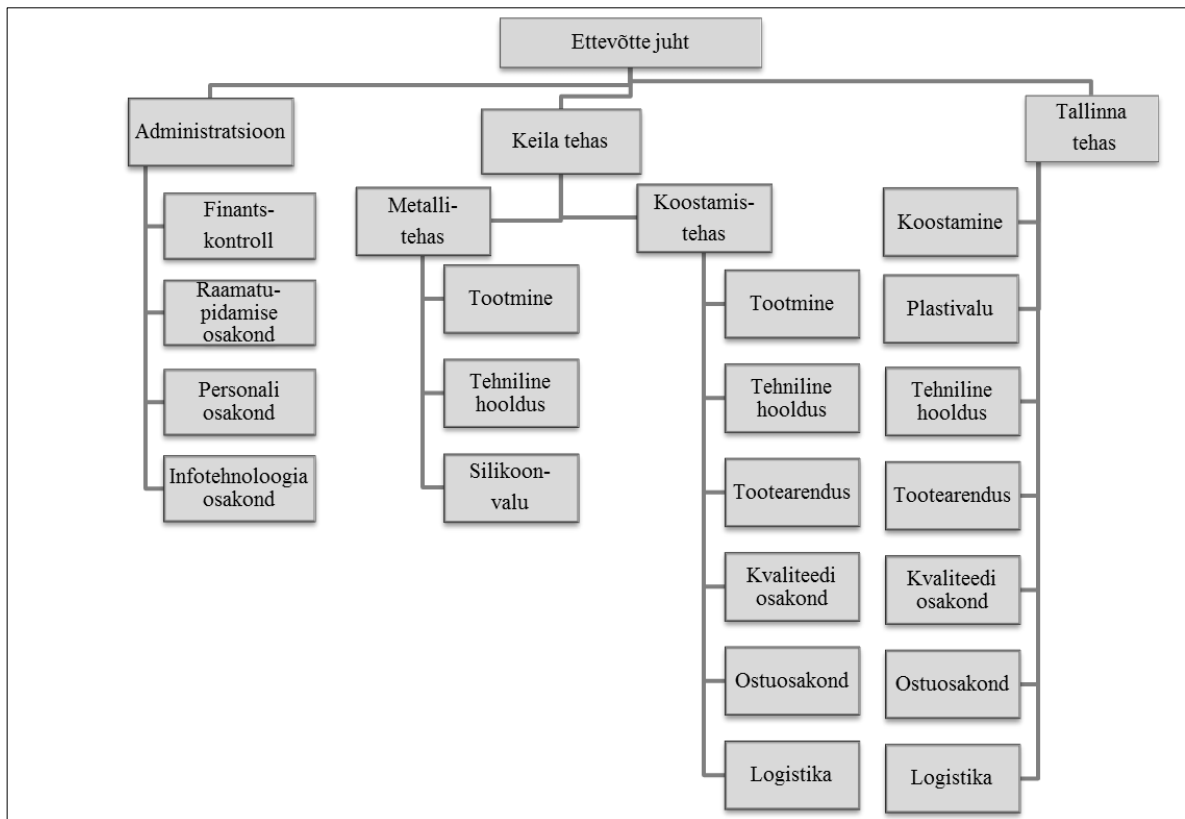
Austus – suhted rajatakse klientide, kolleegide ja koostööpartnerite vastastikusele austusele ja avatud suhtlusele. Austatakse ümbritsevat keskkonda ning aidatakse kaasa säästvate arengule.

Julgustav loovus – pidevalt näidatakse üles loovust kõikides oma tegevustes. Ollakse avatud uutele ideedele ja uuele mõtteviisile.

Ensto suhtub väga tõsiselt keskkonnasäästlikku mõtteviisi. Strateegia keskmes on säästev areng, et tagada uute toodete tootmisel pidev parendus ning innovaatus. Tulemuslikkuse saavutamiseks panustatakse eelkõige keskkonda enim mõjutatavatesse valdkondadesse, keskendudes materjalide kasutamise optimeerimisele, elektrienergia säästlikule tarbimisele ja jäätmete taaskasutamisele. Ettevõtte täidab kõiki õiguslikke ning ettevõtlusest tulenevaid nõudeid. Rakendades keskkonnalaseid põhimõtteid protsessides ning tõstes pidevalt ka oma töötajate keskkonnateadlikust.

Keskkonnategevuse tulemuslikkust püütakse pidevalt parandada läbi järelevalve, auditeerimise ning kogu juhtimissüsteemi ülevaatuse käigus. Samas oodatakse ka koostööpartneritelt keskkonnavalaste väärtuste austamist ja järgimist, see on ühise äritegevuse tingimuseks. Tegevus toimub vastavalt sertifikaatidele, mis vastavad ISO 9001 ja ISO 14001 standarditele. (Ensto Ensek AS siseveeb ... 2015)

Tootmisettevõtte Ensto Ensek AS struktuur on välja töötatud vastavalt kontserni regulatsioonile. Ensek jaguneb kolmeks struktuuriüksuseks – administratsioon, Keila tootmistehas ja Tallinna tootmistehas. Ettevõtte juhile alluvad administratsioon ja Tallinna tehas ning Keila tehast juhib tootmistehase juht. Administratsiooni kuuluvad järgmised tugiüksused: raamatupidamine, personaliosakond, infotehnoloogia osakond, kliendihaldus, turundus- ja müügiosakond. Igal tugiüksusel on juht ning tootmisüksustes juhivad tööd erinevate astmete juhid vastavate valdkondade lõikes. Iga osakonnatöö eest vastutab vastava valdkonna keskastmejuht, kes raporteerib tehase juhile. Ettevõtte juhtimisstruktuur on välja toodud järgmisel joonisel (vt Joonis 1).



Joonis 1. Ensto Ensek AS juhtimisstruktuur

Allikas: Autori joonis

Kogu ettevõtte töökorraldust reguleerivad sisekorraeskirjad, mis on välja töötatud vastavalt iga osakonna spetsifikatsioonile. Ensek on üles ehitatud vastavalt klientide ootustele, kus panustatakse paindlikule tootmisele, tarnekindluse tagamisele ja kõrgekvaliteetsele toodangule. Antud tulemuste saavutamiseks on välja töötatud efektiivsuse tagamise protsessi mudel, kus on aluseks võetud kvaliteet, keskkonna säästmine, hea koostöö, kulude optimeerimine ning käibe suurendamine. (Sisekorra ... 2015)

1.2. Käibekapitali juhtimine

Ettevõtte käivitamisel tuleb leida investoreid või teisi finantsvahendeid ettevõtte käivitamiseks. Näiteks võib kasutada kogutud säästusid, laenata raha sugulastelt, tuttavatelt või taotleda pangast laenu. Hiljem kui juba ettevõtte on käivitunud, tuleks ettevõttel pöörata tähelepanu firma sise- mistele rahavoogudele. (Turner 2011:65) Eduka ettevõtte tegevus koosneb heast äriideest ja müügitööst, kuid järjest rohkem hakatakse järgima käibekapitali juhtimist, et vaba raha kasvata-

da. Käibekapitali juhtimises on väga tähtsal kohal analüüs, mida tuleb järjepidevalt teostada. Suuremate ettevõtete puhul tuleks analüüsi teostada kuude lõikes, väiksemates ettevõtetes aga kvartalite kaupa. (Jakobson 2011) Pärast majanduslangust ilmniski, et peamiseks puuduseks ettevõtete äritegevuses oli käibevarade juhtimine, mille olulisemaks mureks oli likviidsuskriis. Kriisist väljunud ettevõtted pidid hakkama oma käibekapitali juhtimist üle vaatama ning seda regulaarselt jälgima. (Soodla 2011) Käibekapitali juhtimisega on võimalik igal ettevõttel tagada likviidsus ning rahavoogude piisav tase, mis on ettevõttele antud olukorras vajalik. Lähtutakse peamisest printsiibist: „Klientidelt saada raha kätte nii kiiresti kui võimalik ja hankijatele tasuda nii hilja kui võimalik, lähtudes kokkulepetest“ (Karu 2000:60).

Käibekapital (ingl k *working capital*) – termin, mille tähendus ja kasutamine võib erineda.

1) Puhaskäibekapital; 2) Kogukäibekapital (Majandusarvestus ja rahandus 2011a *sub* käibekapital).

Puhaskäibekapital (ingl k *net working capital, floating capital*) – finantsnäitaja, mille arvvärtus on võrdne käibevara ja lühiajaliste kohustiste vahega (Majandusarvestus ja rahandus 2011b *sub* puhas käibekapital).

Kogukäibekapital (ingl k *gross working capital*) – 1) finantsnäitaja, mille arvvärtus on võrdne käibevara kogumaksumusega; 2) käibevara ja lühikohustiste kogusumma (Majandusarvestus ja rahandus 2011a *sub* käibekapital).

Puhaskäibekapitali (edaspidi käibekapital) juhtimises keskendutakse bilansis aktiiva poolel nõuete ja ettemaksude ning varude juhtimisele ning passiva poolel lühiajaliste kohutuste juhtimisele. Selleks, et leida puhaskäibekapital, tuleb käibevarast maha arvata lühiajalised kohustused, millest tulenevalt valem (1) on järgmine:

$$\text{Puhas käibekapital} = \text{Käibevara} - \text{Lühiajalised kohutused} \quad (1)$$

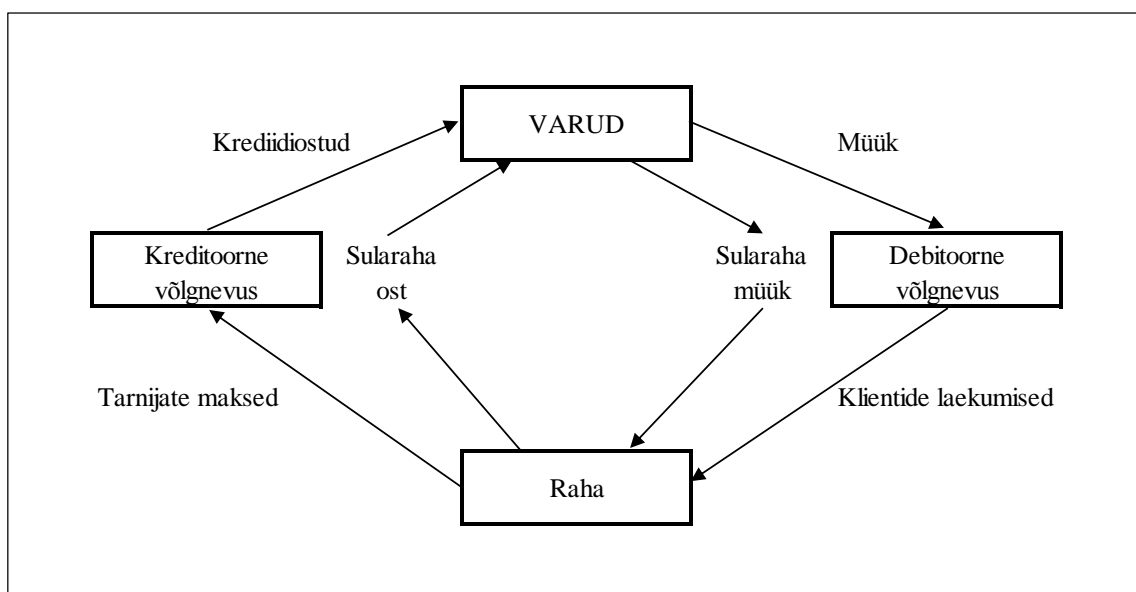
Käibekapitali sõltub käibevara ning lühiajaliste kohustuste efektiivsusest või ebaefektiivsusest juhtimisest. Neid koostisosi nimetatakse „voolavateks“ vahenditeks, mida on vaja firma igapäevaseks käigus hoidmiseks. Vähendades ostjatelt laekumata nõuete hulka ja laoiseisu või nihutades edasi tarnijate makstavate võlgade tähtaegu, omandab ettevõtte ligipääsu vabale rahaallikale. (Braggs 2005:44)

Käibekapitali tsükkel (ingl k *working capital cycle*) – nimetatakse ajaperioodi, kus käibevara abil suurendatakse rahavoogusid, et katta lühiajalisi kohustusi (Berry, Jarvis 2006:457).

Käibekapitali tsükli eesmärgiks on suurendada rahavoogusid läbi kolme peamise tegevuse:

- 1) debitoorse võlgnevuse võimalikult kiire kätte saamine klientidelt;
- 2) tasuta võimalikult hilja ostetud kauba eest tarnijatele;
- 3) hoida laovarud võimalikult madalal tasemel.

Ülevaate saab käibekapitali tsüklist joonise 2 alusel.



Joonis 2. Käibekapitali tsükkel

Allikas: Carey, Knowles, Towers-Clark 2011, lk 141; autori koostatud

Jooniselt on näha kuidas käibekapitali tsükli rahavood ringlevad ning kuidas on kreditoorne võlgnevus, varud ja debitoorne võlgnevus rahaga omavahel seotud (Carey, Knowles, Towers-Clark 2011:141). Rahavood on iga ettevõtte tegevuse elujõud (Higgins 2012:5).

Debitoorne võlg (ingl kl *receivables*) – klientide võlgnevus majandusüksusele; ajutiselt võlgnike käes olev raha (Majandusarvestus ja rahandus 2011a *sub* debitoorne võlg). Finantsjuhtimises on oluline osa debitoorse võla juhtimisel, sest see on otseselt seotud nii müügitulu saamise kui ka käibekapitaliga. Eelpool mainitud kirjed sõltuvad vastavalt ettevõttes kehtestatud krediidiandmise ja võlgade sissenõudmise korrale. Ettevõtte peab tagama pideva objektiivse arvete laekumise kliendile, kiirendama laekumisi ning vältima võimalikke võlgnevuse riske. (Karu 2000)

Varud (am *inventories*; br *stocks*) – see on osa käibevarast, mida kasutatakse toodete valmistamiseks, teenuste osutamiseks või (edasi) müügiks. Erialakirjanduses on varudena mõistetud selliseid käibevarana kajastatud varaobjekte nagu materjal, lõpetamata toodang, valmistoodang, edasimüügiks soetatud kaubad. Kauba- ja tootmisvarud on aineeline (materiaalne) vara,

- mida hoitakse müügiks ettevõtte tavapärase äritegevuse käigus (valmistoodang, kaup);
- mida hakatakse tarbima toodete valmistamiseks või teenuse osutamiseks (toore, materjal);
- mis on veel tootmisprotsessis lõpetamata toodang (Majandusarvestus ja rahandus 2011b *sub* varud).

Kreditoorne võlg (ingl k *am, account payable*; br *creditors*) – majandusüksuse võlg võlausaldajale ehk kreditorile (Majandusarvestus ja rahandus 2011b *sub* kreditoorne võlg).

Tegevuskulud ja müügitulud on otseselt seotud varude ja lühiajaliste kohutustustega. Kui müügitulud kasvavad, siis paralleelselt suurenevad varud ning võlad tarnijatele, lisaks suurenevad tegevuskulud. Seoses müügimahtude kasvuga tekib vajadus käibekapitali finantseerimist suurendada ning selle teostamiseks tuleb leida vaba raha. Tootmises peab käibekapital alati jääma positiivsele poolele, sest negatiivsete näitajate korral tekib ettevõttel pankroti oht. Seega, kui on tekkinud antud olukord ning käibekapitali osa suurendatakse laenude varal, siis tuleb jälgida, et ei ohustaks omakapitali suurusjärku. Tootmisettevõttes oleks ideaalne, kui tarnijad finantseeriksid oma varusid kauba müümiseni ning kliendid tasuksid koheselt kauba kättesaamisel. (Ilisson 2004)

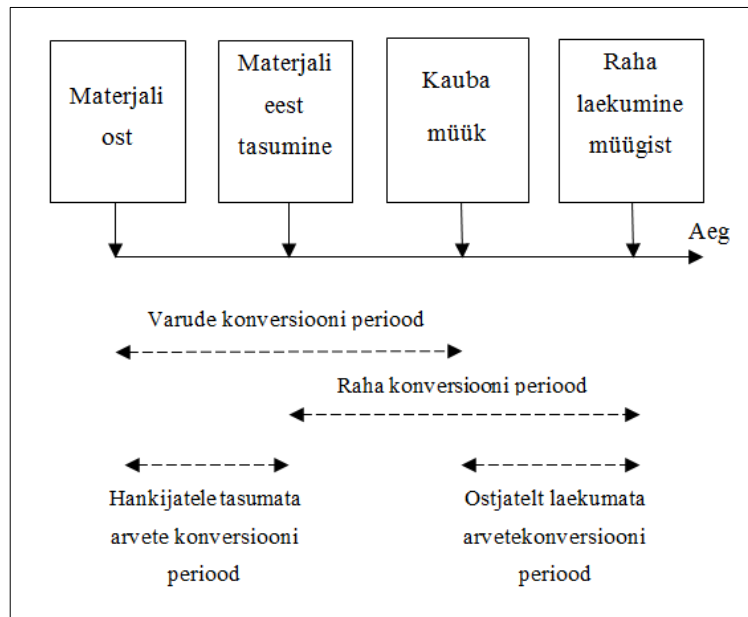
Eelpool välja toodud tegurid osalevad raha konversiooniperioodis.

Raha konversiooniperiood (ingl k *cash conversion period, operating cash cycle*) – mõõdab ajavahemikku, mis kulub raha väljamaksetest kuni müüdüd toote eest raha saamiseni (Karu 2000:61).

Raha konversiooniperiood jaguneb neljaks perioodiks, kus tulemusi mõõdetakse päevades.

- 1) Varude konversiooni perioodiks loetakse perioodi, mis algab varude soetamisega, seejärel tasutakse varude eest ning periood lõppeb kauba müügiga.
- 2) Hankijatele tasumata arvete konversiooniperiood näitab aega päevades, mis algab ostu esitamisest tarnijale ning lõppeb tasumisega saadud kauba eest.
- 3) Ostjatelt laekumata arvete konversiooniperiood saab alguse kliendi ostu sooritamisest ning lõppeb kui klient on saadud kauba eest tasunud sularaha, krediitkaardi või arvega.

- 4) Raha konversiooni perioodiks loetakse raha liikumise perioodi, mis algab tarnijalt saadud kauba eest tasumisega, seejärel toote müügiga kliendile ning lõpeb müügist laekuva raha kätte saamisega. Konversiooniperiood on välja toodud joonisel 3.



Joonis 3. Varude konversiooniperiood

Allikas: Karu, 2000, lk 61

Joonisel on kujutatud raha konversiooniperioodi, mis algab materjali ostuga, seejärel tasutakse tarnijale materjali eest. Järgmises etapis müüakse kaup kliendile, mille eest tasutakse koheselt või vastavalt kokkuleppe tingimustele laekub raha teatud päevade jooksul. Igale perioodile kuulub teatud hulk päevi, mis tähendab ettevõtte jaoks, et vabad vahendid on „kinni“. (Karu 2000)

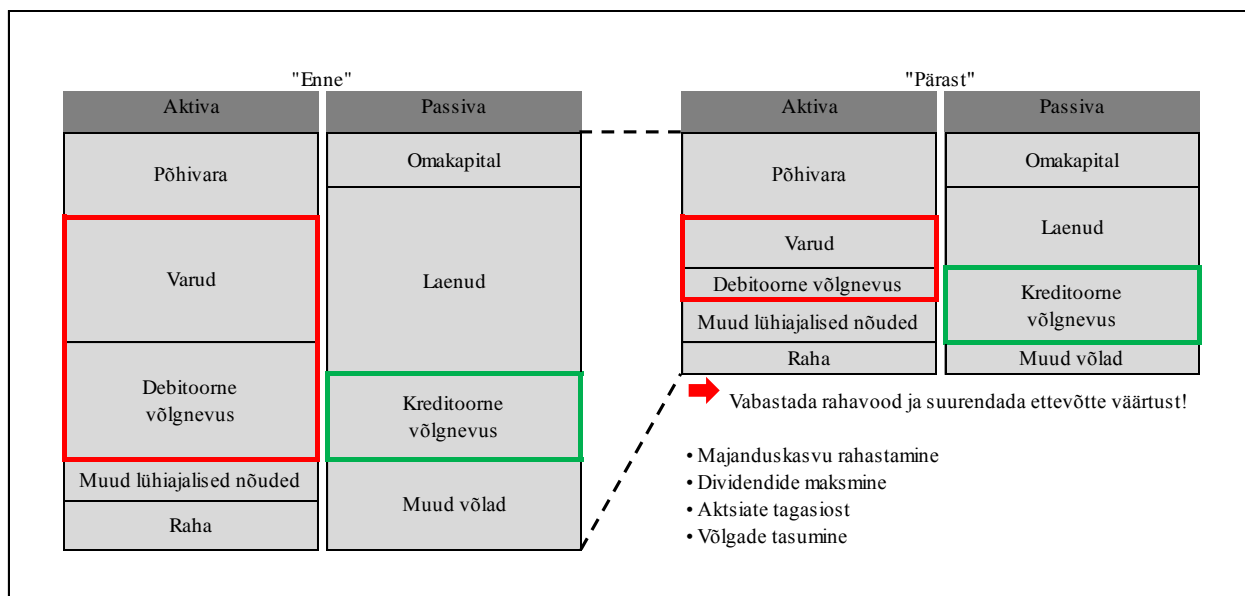
1.3. Puhaskäibekapitali optimeerimise protsess ja eesmärgid

WIN50 (ingl k *Net Working capital optimization project*) – puhaskäibekapitali optimeerimise protsess, kus keskendutakse puhaskäibekapitali optimeerimisele, välditakse liigset varude ladustamist ning partneritega sõlmitakse võimalikult soodsad maksetingimused. Antud protsess on saanud alguse Ensto ühest suurimast protsessist *EOX Lean*. Ensto strateegia baseerub kõrgkvaliteetse toodangu tootmisel kasutades selleks kõrgkvaliteedilist toormaterjali ning samas jäädes keskkonnasäästlikuks ettevõtteks. Kõrgkvaliteedi jätkusuutlikkuse tagamiseks käivitati projekt *EOX Lean* (edaspidi *EOX*). Henry Fordi peetakse Leani mõtlemise isaks ning ta on öelnud, et tootmises ei saa olla põhieesmärgiks saada dividende ega keskenduda ainult finantsnäitajatele, vaid tuleb aru saada mida, kuidas ja kellele sa toodad. (Sondergelt 2012:47)

EOX Lean (Ensto Operation Excellence Lean) – kõrgkvaliteedinõuete tagamise protsess, millega soovitakse tagada läbi kvaliteetse toodangu tootmises suurem efektiivsus, käibekasv, paremad müügiturginaalid läbi kiire ja tulemusliku kliendi tellimuste käsitlemise. EOX jaguneb omakorda mitmeteks programmideks, mis katavad erinevad nõuded ning vajadused tootmise erinevatel tasanditel. *EOX* programmi kuuluvad järgmised projektid:

- 1) *5S* – standard (ingl k *Sort – Straighten – Shine – Standardize – Sustain*) – töökohtade standardiseerimine;
- 2) *WR* (ingl k *WarRoom*) – „sõjaruum“;
- 3) *SMED* (ingl k *Single Minute Exchange of Die*) – ümberseadistamine mõne minutiga;
- 4) *8D* (ingl k *Problem Solving Process*) – probleemide lahendamise protsess;
- 5) *ASSY* (ingl k *Assembly Cell Standard*) – koostamise töökohtade standard;
- 6) *SM* (ingl k *Value Stream Mapping*) – väärtusahela kaardistamine;
- 7) *PULL* (ingl k *Pull Production*) – „Tõmbetoodang“;
- 8) *KANBAN* (ingl k *Vendor Kanban*) – tarnijakanban kaart;
- 9) *WIN50* (ingl k *Net Working capital optimization project*) – puhaskäibekapitali optimeerimise protsess.

WIN50 projektiga alustati 2011 aasta alguses, mil Ensto omanikud ja juhtkond leidsid, et üks tähtsamaid prioriteete vabade vahendite tagamiseks on käibekapitali efektiivne juhtimine. Selle parendamiseks algatati käibekapitali optimeerimise protsess. Üldiseks eesmärgiks seati kontserni tasemel rahavoogude ja puhaskäibekapitali tasakaalustamine, kuhu alla kuulub *WIN50* protsess koos prognoosimise, planeerimise ja juhtimisega. Piltlikult on kujutatud eesmärk alljärgneval joonisel (vt Joonis 4).



Joonis 4. Käibekapitali optimeerimise protsessi eesmärk

Allikas: Capacent 2011, lk 8

Pikaajalisteks strateegiliseks eesmärkideks seati WIN 50 protsessis:

- laovarude juhtimine ja logistika;
- müügiprognosid ja tootmise planeerimine;
- tarneahela juhtimine.

Kontserni pikaajaliseks strateegiliseks eesmärgiks oli saavutada maailmaklassi tase ehk aastaks 2015 vähendada käibekapitali 50%. Lisaks juba 2012. aasta lõpuks oli eesmärgiks käibekapitali tulusiduvuse näitajad viia 16,2–19,4% tasemele. Järgnevas tabelis (vt tabel 1) on välja toodud kõrged ja madalad käibekapitali optimeerimise eesmärgid.

Tabel 1. Käibekapitali optimeerimise protsessi eesmärgid

Eesmärk	Käibevara		Lühiajalised kohustused	Käibekapital
	debitoorne võlgnevus	varud	kreditoorne võlgnevus	
Madal	-10%	-30%	22%	-32%
Kõrge	-15%	-40%	27%	-43%

Allikas: Ensto WIN50 project summary 2012

Märkused:

1. Tabelis välja toodud käibekapitali tulemuste alusel jääks käibekapitali tulusiduvus näitajate tase 16,2–19,4% vahele.

Esmalt kehtestas Ensto Group OY üldised strateegilised eesmärgid, kus oli prioriteediks saavutada maailma tipp-tase (ingl k „*world-class*“) tootmises, suurendada rahavoogusid, kiirendada uute toodete juurutamist ning arendada võtmekompetentsi ja tehnoloogiaid. Maailma tipp-taseme saavutamise aluseks töötati välja *EOX Lean* protsess, rahavoogude suurendamisel *WIN50* protsess.

Strateegiliste eesmärkide alusel seati põhieesmärgid *WIN50* protsessile:

- rahavoogude efektiivne juhtimine (vähendada laovarused, korrigeerida klientide ja tarnijate maksetähtaegasid);
- müügi- ja tootmisprognosimine ja tootmise planeerimine;
- tarneaegade lühendamine tootmises;
- tõhus logistika tarnijatest klientideni.

Antud eesmärkide alusel hakati protsessi käivitama. Koostati töögrupp võtmeisikutest, kes tegelesid finantsandmete kogumise ja analüüsiga. Selgitati välja, millised on potentsiaalid parandada debitorset võlgnevust, maksetingimusi ning varude juhtimist. Juhtrühma arvutuste ja kavandamise tulemusena leiti, et käibekapitali parandamise potentsiaali mahuks eelneva perioodi juuni 2010 – mai 2011 alusel oleks 8 miljonit eurot, mis soovitakse saavutada 2015. aastaks järgmiste eesmärkide alusel:

- laovarude vähendamine -50% (tasemele 7500 tuh. EUR);
- laovarude kasvu pidurdamine sealjuures ka müügikäive kasvu puhul;
- pikem makse-aeg tarnijatele 45..60 päeva;
- raha õigeaegne laekumine klientidelt 30..45 päeva.

Järgmisena töötati läbi käibekapitali juhtimise teooria, et kogu juhtrühmal oleks ühene mõistmine ja võime esitleda järgnevaid tegevusi vastavatele osapooltele. Käesoleva protsessi algatuse aluseks on käibekapitali juhtimine, mille tulemuslikkuse põhinäitajateks on puhaskäibekapital, käibekapitali tulusiduvus, raha keskmine laekumisperiood, kreditoorse lühivõla keskmine tasumisperiood ja varude käibesagedus.

Juhtrühm koostas parandusmeetmed eesmärkide saavutamiseks, mis jagunesid kolmeks:

- debitoorse võlgnevuse parandusmeetmed;
- varude parandusmeetmed;
- kreditoorse võlgnevuse parandusmeetmed.

Debitoorse võlgnevuse parandusmeetmed – töötatakse välja krediidi andmise kontrollsüsteem ja võlgade sissenõudmise poliitika, vaadatakse üle maksetähtajad, teostatakse pidevat aruandlust.

Varude parandusmeetmed – optimeeritakse ostude parameetrid, määratletakse ostukogused, vaadatakse üle toodete klassifikatsioon, valik tarnijaid viiakse üle konsignatsiooni laosüsteemile, rakendatakse tarnijakanban ja „tõmbetoodangu“ protsessid, ostude prognoosisüsteemi parandatakse, vähendatakse väheliikuvate toodete laoseise, analüüsitakse seisva lao tooteid, mille aluse langetatakse nende suhtes radikaalseid otsuseid.

Kreditoorse võlgnevuse parandusmeetmed - töötatakse välja eeskirjad maksetingimuste andmise korra kohta, vähendatakse välistarnijate arvu, tsentraliseeritakse sisseostud, kehtestatakse maksesüsteem (nt tasutakse arveid üks kord nädalas), parandatakse arvete käsitlemise süsteemi (kinnitamine, kajastamine õiges perioodis, e-arved).

Antud meetmed on üles ehitatud prognoosidele, mille teostuse tulemusel on positiivne mõju käibekapitali juhtimisele. Jooksvalt jälgitakse, kas tegevused on realselt ka teostatavad. Selleks on valitud igas rühmas vastutajad, kes esitavad vastavaid raporteid ette nähtud aegadel juhtrühmale.

Käibekapitali optimeerimise protsessis eesmärkide saavutamiseks jagunesid tegevused vastavalt parandusmeetmete järgi kolmeks.

1) Varudega seotud tegevused.

Varude juhtimise edendamiseks on optimeeritud ostude parameetrid, ära on määratletud ostukogused, korrigeeritud on toodete klassifikatsioon ABC-meetodi alusel. Lisaks on minimeeritud väheliikuvate toodete laoseise, analüüsitud seisvaid laotooteid, mille suhtes on võetud vastu väga radikaalseid otsuseid.

Valik tarnijatest on üle viidud konsignatsiooni (ingl k *consignation*) laosüsteemile, mis tähendab, et materjal või tooraine on ladustatud kliendi lattu, kuid on tarnija omandis senikaua kuni materjal või tooraine tootmises realiseeritakse. Sellest hetkest alates, edastatakse info tarnijale ning tarnija edastab kasutatud tooraine kogustele arve. Tarnijatele, kes on kaasatud konsignatsiooni laosüsteemi, saavad iganädalaselt analüüsi tarnitud kogustele, mille alusel saab prognoosida tuleviku kaubavoosid ning antud tegevus tagab tarnijale tarnekindluse. Lisaks on varude juhtimiseks käivitatud kaks projekti *PULL* ja *KANBAN*.

PULL tootmisjuhtimise meetodi abil soovitakse lühendada tarneaegu koos parenenud tarnekindlusega, muudetakse tootmist paindlikumaks ja efektiivsemaks, tekitatakse parem toodete jälgitavus. See saavutatakse läbi tegeliku nõudluse poolt juhitud materjalide, komponentide ja pooltoodete voost, lihtsustades tootmise ja logistika protsesse ja pidades kinni varude kulupõhisest arvestuse meetodist (*FIFO* – ingl k *First In, First Out method*).

PULL meetodi rakendamise tulemusel optimeeritakse laovarused ja paraneb käibekapitali kasutus, laovarude all on vähem raha kinni. (*PULL* 2015)

KANBAN kaartide kasutusele võtuga reguleeritakse kaubavoo liikumisi, kus eesmärkideks on vähendada varusid, lühendada tarneaegu ning tellimused edastatakse vastavalt vajadusele ehk õigel ajal. Süsteemiga tagatakse pidev kontroll laovarude üle ning parandatakse tarnekindlust. Lisaks välditakse tootmises seisakuid ja vähendatakse masinate seadistuste arvu. Antud kaardi alusel edastatakse signaal *PULL* süsteemi, mida, kui palju, kellele ja millal on vaja saata. Antud protsesside tulemusena on viidud varud võimalikult optimaalsele tasemele ning järjest rohkem tarnijaid kaasatakse *PULL* ja konsignatsiooni laosüsteemi koos *KANBAN* protsessiga. (*KANBAN ...* 2015)

2) Debitoorse võlgnevusega kehtestatud tegevused.

Debitoorse võlgnevuse jaoks on välja töötatud krediidi andmise kontrollsüsteem ja võlgade sissenõudmise poliitika. Kontrollsüsteem võimaldab paremini hinnata kliendi krediidivõimet, mis omakorda vähendab riski krediidi andmise osas. Võlgade sissenõudmise poliitikaga määratletakse ära juhised, kuidas ja millal debitoorse võlgnevuse tekkimisel käituda.

Krediidi kontrollsüsteem keskendub kolmele peamisele valdkonnale – klientide krediidilimiidid, maksetähtajad ja kontroll. Krediidilimiidid määratakse vastavalt avatud müügiarvete ning avatud müügitellimuste suurusjärgu alusel. Krediidilimiidid kinnitatakse erinevate juhtkonna liikmete poolt, lähtudes krediidilimiitide suurusjärgust. Müügidirektori poolt kinnitatakse kuni 0,1 miljoni euro suurused limiidid, kuni 0,5 miljoni euro suurune limiit kinnitatakse kontserni müügidirektori poolt, kuni 1,0 miljonit eurot tooterühma presidendi poolt ning $\geq 1,0$ miljoni euro limiidi puhul võetakse otsused vastu kontserni juhtkonna poolt. Limiidi ületamisel on klient kohustatud tasuma avatud arved ning arvete mittetasumisel blokeeritakse süsteemis müük antud kliendile. Blokeering eemaldatakse koheselt debitoorse võlgnevuse laekumise hetkest.

Uue kliendi puhul on müügiosakond kohustatud kontrollima ettevõtte finantsseisu viimaste finantsaruannete alusel, kus selgitatakse välja, kas on esinenud maksehäireid. Seejärel määratakse

ära kliendi maksimaalne krediidilimiit koos hoiatussignaaliga, millal tärned kliendile sulgeda. Krediidi saamiseks täidetakse kliendi poolt ära taotlus, kuhu märgitakse ettevõtte andmed koos krediidilimiidiga. Maksetähtaeg on üldjuhul standardne ehk kakskümmend üks päeva, pikema maksetähtaja puhul muutuvad müügihinnad vastavalt krediidipoliitikale. Mida pikem on maksetähtaeg, seda kõrgemad on müügihinnad. Kliendi poolt täidetud dokument vaadatakse müügi-osakonnas üle ning kinnitatakse ja edastatakse raamatupidamise osakonda, kus andmed sisestatakse andmebaasi.

Debitoorse võlgnevuse jälgimise ja sisse nõudmise eest vastutab raamatupidamise osakond koos finantskontrolleriga. Kontrolli teostatakse iganädalaselt analüüsi alusel, kus on välja toodud klientide avatud arved ning periooditi võlas olevad arved. Kontserni poolt on kehtestatud reeglilik, kuidas ning missuguseid tegevusi võlgnevuste korral teostada. Üldjuhul tegeleb võlgade sissenõuete esitamisega kliendile kindlaks määratud raamatupidaja, hilisemate nõuete puhul finantskontroller või pearaamatupidaja. Võlgnevuse käitumisjuhised on välja toodud alljärgnevas tabelis (vt Tabel 2).

Tabel 2. Debitoorse võlgnevuse sissenõuete kord

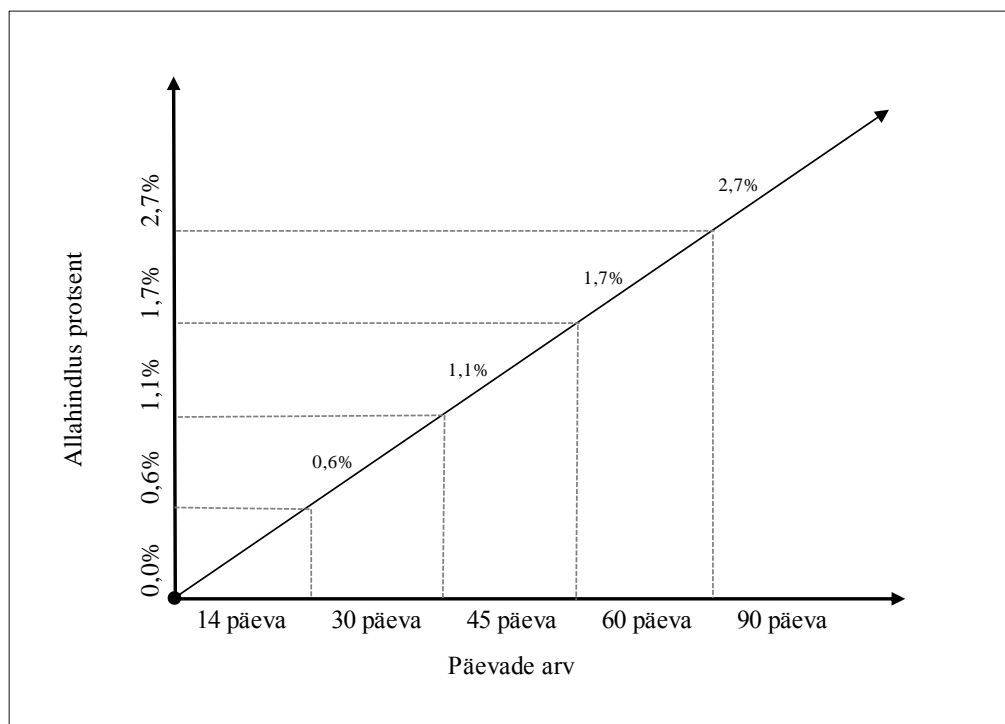
Nr	Maksetähtaja ületanud päevade arv	Tegevuse kirjeldus	Tegevusviis	Vastutaja
1.	7–14 päeva	Esimene teavituskiri kliendile võlgnevuse kohta (Teade/hoiatus krediidikonto blokeerimisest)	E-kiri	Raamatupidaja
		Kui võlgnevus ületab 10 000€, teavitada klienti / raamatupidamist	Telefonikõne	Raamatupidaja
2.	15–30 päeva	Teine teavituskiri kliendile võlgnevuse kohta (Blokeerida krediidikonto, teada/hoiatus võla edastamisest inkassosse)	E-kiri	Raamatupidaja
		Teavitada klienti / raamatupidamist	Telefonikõne	Raamatupidaja
		Teavitada Ensto müügi-osakonda (vastutaja)	E-kiri	Raamatupidaja
3.	31– 90 päeva	Edastada inkassosse	E-kiri	Finantskontroller
4.	üle 90 päeva	100% kanne kontole – ebatõenäoliselt laekuvad arved	Kanne	Pearaamatupidaja

Allikas: Autori koostatud

Vastavalt tabelis välja toodud infole käsitletakse võlgnevusi iga kliendi puhul eraldi ning ebatõenäoliselt laekuvate arvete summa kantakse kuludesse raamatupidamise seaduse paragrahv 34 lõike 2 kohaselt (Karu 2000:79). Võlgnevuse tekkimisel või krediidilimiidi ületamisel blokeeritakse kliendi konto, mis tähendab, et uusi tarneid kliendile enne ei lähe kui võlg on tasutud. Krediidilimiidi ületamise puhul, tehakse kindlaks kas on erandolukord või tuleks kehtestada kõrgem krediidilimiit.

Debitoorse võlgnevuse tabel asub Ensto andmebaasis, mida täiustatakse jooksvalt ning vastavatel osapooltel on tagatud ligipääs tabelile klientide võlgnevuste jälgimiseks.

Lisaks käibekapitali suurendamiseks rakendatakse debitoorse võlgnevuse efektiivistamiseks lühemaid maksetähtaegu, millega kaasneb kliendile parem tootehind. Välja on töötatud hinnapolitika, kus vastavalt maksetähtaegadele arvutatakse kauba müügihinnad. Järgneval joonisel (vt Joonis 2) on välja toodud müügihinna kasv maksetähtaegade piknemise korral.



Joonis 5. Müügihinnakujundus vastavalt maksetähtaegadele

Allikas: Weckman 2012, lk 12

Mida kiiremini kauba eest tasutakse, seda parema müügihinnaga kaup kätte saadakse. Hindade arvutamise juures jälgitakse kindlasti ka turuhinda, sellest lähtuvalt kehtestatakse baashinnad ja müügihinnad.

Kontserni siseselt teistele kontserni ettevõtetele tooteid või komponente müües arvutatakse igale üksusele eraldi siirdehindasid. Siirdehind (ingl k *transfer price*) on seotud isikute vahelistes tehingutes kasutatav hind (Majandusarvestus ja rahandus : leksikon 2011b *sub* siirdehind). Iga aasta lõpus tehakse liikuvatele toodetele siirdehinna massarvutused, millega vähendatakse igapäevaseid siirdehinna arvutamiste osakaalu. Siirdehinna päringuid edastab raamatupidamisele kliendihaldus, kus on kindlaks määratud hindade arvutamise kord. Oluline osa arvutusel on omahinnal. Toote omahinna arvutus on automaatne, mis teostatakse iga kuu lõpus. Omahinna

arvutusel võetakse arvesse kolme kuu keskmine hind ja lisatakse juurde kulud (transport, tööku- lu). Toote omahinda saab vajadusel arvutada ka manuaalselt IFS arvutiprogrammis.

Siirdehindasid arvutatakse Exceli arvutustabelis kahel erineval meetodil:

- kulupõhine hinnakujundus ehk „kulud-pluss“ – meetod (ingl k *Cost Plus*);
- edasimüügi meetod (ingl k *Resale Price*).

„Kulud-pluss“ meetodi kasutatakse siirdehinna arvutamisel siis, kui klient kasutab ostetavat komponenti või toodet oma tootmises või näidiste müügi puhul. Toote omahinna väärtusele lisa- takse kindlaks määratud juurdehindluse protsent. Edasimüügi meetodi puhul on siirdehinna arvu- tamiseks vaja teada toote keskmist turuhinda antud kliendi turul ning Venemaa, Kasahstani, Uk- raina ja India puhul ka tollimaksu määra.

3) Kreditoorse võlgnevusega seotud tegevused.

Kreditoorse võlgnevuse jaoks on Ensto kontsernis välja töötatud maksesüsteem, mille alusel teostatakse makseid kreditoridele. Korrapärase maksesüsteemi alusel on ettevõttel võimalik paremini hinnata rahavoogude liikumist ning koostada täpsemaid prognoose. Korda nädalas koostatakse järgneva nädala kohta maksmisele kuuluvate nõuete makseennustus, mis esitatakse kontsernile. Vastavalt ettevõtte poliitikale on nädalas kehtestatud kaks maksepäeva – teisipäev ja neljapäev. Teisipäeviti makstakse kontserni poolt kindlaks määratud kriitiliste tarnijate ehk prio- riteet 1 (ingl k *Priority1*) arveid, kus on tegemist hulгимүүјјatega, faktooringu klientidega ning teiste suuremate monopoolsete ettevõtetega. Neljapäeviti kuuluvad maksmisele nii kriitilised kui ka mittekriitilised ehk prioriteet 2 (ingl k *Priority2*) maksed. Kontserni kuuluvatele ettevõtetele tasutakse iga kuu eelviimasel tööpäeval. Palgad ning ettevõtlusega seotud muud kriitilised mak- sed tasutakse vastavalt maksetähtaegadele, kuid mitte kunagi varem. Tarnijate maksetähtaegade muutmise andmebaasis on väga rangelt keelatud. Erandjuhtude puhul tegeletakse iga juhtumiga eraldi, kus otsused kinnitab lõplikult ettevõtte juht. Kreditoorse võlgnevuse puhul on võimalik käibekapitali suurendada maksetähtaegade arvelt. Sellest lähtuvalt sõlmitakse tarnijatega võima- likult pika perioodiga maksetingimused, kuid sealjuures tuleks kindlasti jälgida, et võlgnevused hankijatele müügitulu vähenemisel ei suureneks. Antud juhul ettevõtte olukord halveneb, mitte ei parane. Lisaks on vähendatud välistarnijate arvu, kuigi teatud perioodil tekkis vastupidine olu- kord ning tarnijate arv suurenes, millega lisandusid ettemaksud erinevate toodete ja teenuste eest. Olukord saadi kontrolli alla ja ettemakseid teostatakse äärmuslikel juhtudel ning nende teostami- seks on vajalik ettevõtte juhi kinnitus.

Arvete käsitlemise osas sisestatakse võimalikult palju arveid andmebaasi, et kulud ja ostud kajastuksid õiges perioodis. Efektiivset arvete käsitlemist takistab arvete kolmeastmeline kinnitamine. Viimane tähendab, et arve saamisel sisestatakse arve raamatupidamise osakonna poolt majandustarkvarasse, seejärel edastatakse arve kinnituse saamiseks kulutekitajale või kauba sisseostjale. Järgmisena edastab kulutekitaja või ostja arve kinnitamiseks otsesele juhile, pärast mida lisab raamatupidaja lõppkinnituse ja sisestab arve. Tarnijate kulu- ja ostuarvete kättesaamine on paranenud, sest suurem osa arvetest edastatakse tarnijate poolt e-teenuste kaudu, mis omakorda lihtsustab arvete sisestust andmebaasi. Viimasel ajal on paberarvete osakaal langenud väga madalale.

2. KÄIBEKAPITALI ANALÜÜS

Käibekapitali optimeerimise protsessi analüüsi eesmärgiks on anda hinnang antud protsessi tulemustele, mis edastatakse ettevõtte juhatusele ning projekti võtmeisikutele. Analüüs baseerub peamiselt finantsanalüüsile, kus keskendutakse käibekapitaliga seotud tegurite analüüsimisele. Finantsanalüüsi aluseks võetakse ettevõtte 2009 - 2014 majandusaasta aruanded. 2009. ja 2010. aasta majandusaasta aruanded on Eesti kroonides, mis arvestatakse ümber eurodesse valuutakursiga 15,6466. Esimeses alapeatükis hinnatakse ettevõtte üldist majandusseisu Enseki põhinäitajate alusel, teises peatükis analüüsitakse antud protsessi tulemuslikkust ning milline on tarnijate tagaside kehtestatud maksesüsteemi osas. Maksetähtaegade muutuste tulemused leitakse ettevõtte andmebaasi väljavõtetele toetudes. Klientide debitoorse võlgnevuse analüüsis tuuakse välja, millised on klientide maksetavad ning muutused klientide võlgnevuste osas. Tarnijate arvete tasumise tagasiside analüüsi alusel soovib autor anda ülevaadet, milline on tarnijate tagasiside uue käibekapitali optimeerimise protsessi käigus välja töötatud maksesüsteemile.

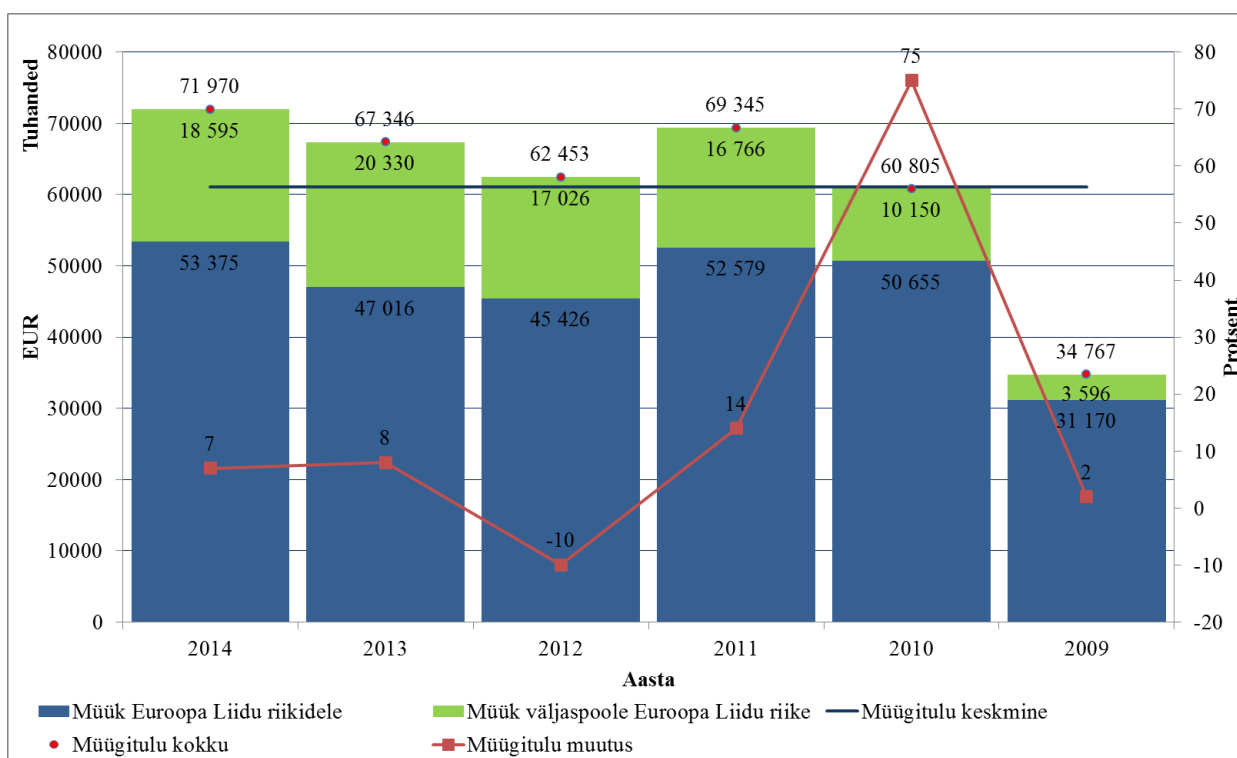
Trendianalüüsi abil hinnatakse ettevõtte põhinäitajate muutusi kuue aasta jooksul. Horisontaal- ehk võrdlusanalüüsi alusel vaatlleb autor, kuidas bilansikirjed on aastast aastasse muutunud ning mille alusel saadakse suhtarvudele kinnitust näiteks käibekapitali muutustele. Kasumiaruande horisontaalanalüüsis hinnatakse, kas mõni kulu on ebaproportsionaalne võrreldes eelnevate aastatega. Vertikaal- ehk struktuurianalüüsis analüüsitakse bilansimahtu ehk bilansikirje protsentuaalset suhet müügituludesse. (Ilisson 2004:79)

2.1. Ettevõtte põhinäitajate finantsanalüüs

Iga ettevõtte eesmärgiks on teenida kasumit ning sellest lähtuvalt on ka Ensto Enseki strateegiliseks eesmärgiks seatud kasumi teenimine.

Dünaamika- ehk trendianalüüsi alusel püüab autor hinnata ettevõtte põhinäitajate muutusi (müügitulu, puhaskasum). (Alver, Reinberg 2002)

Ettevõtte müügitulu kasvutempo on viimase kuue aasta vältel olnud stabiilne. Keskmiselt üle 70% kogumüügitulust saadakse Euroopa Liidu liikmesriikidelt. Läbi aastate on müügitulu esikolmikusse kuulunud geograafiliselt piirkondade lõikes Soome, Rootsi ja Poola. Antud riigid moodustavad kogu müügitulust 2014. aasta alusel üle 51% ning Euroopa Liidu riikide müügist ligi 70%. Väljapool Euroopa Liidu riikide esikolmikusse kuuluvad Venemaa, Norra ja Kasahstan. Antud esikolmik toodab müügitulu üle 22% kogu ettevõtte müügitulust ning 2014. aasta andmetel on 86%-line osakaal väljapool Euroopa Liidu riike. Paaril viimasel analüüsitaval aastal on müügid langenud Ukrainal ja Venemaal. Ukraina müügilangused on tingitud sõjalisest olukorrast riigis, mis pärsib majandustegevust. Venemaa ostude arv on kahanenud seoses riigipoolsete poliitiliste seisukohtadega, kus piiratakse välisimpordi osakaalu Euroopa Liidu liikmesriikidelt. Suurim müügitulu kasv oli 2010. aastal ning 2012. aastal kahanes müügitulu 10%. Järgneval joonisel on välja toodud müügitulud aastate lõikes, kuhu on lisatud müügitulu keskmine trendijoon ning müügitulu protsentuaalne muutus (vt Joonis 6).



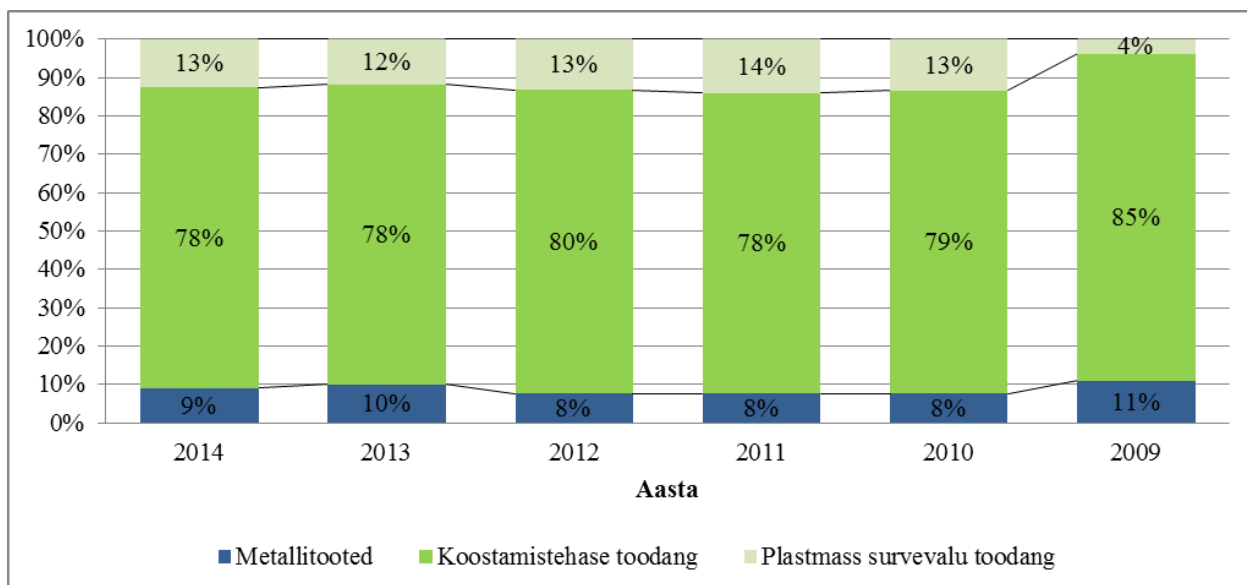
Joonis 6. Ensto Ensek AS müügitulu näitajad aastatel 2009–2014

Allikas: Autori joonis

Üle 26 miljoni eurone müügitulu kasv oli 2010. aastal, mis on peaaegu kahekordne tulemus võrreldes eelneva aasta müügituluga. 2009. aasta lõpul suleti Enseki Keila tehase kuumtsinkimise osakond, sest omanikud ei näinud perspektiivi osakonna kaasajastamine suhtes ning otsustasid

tegevuse selles valdkonnas lõpetada. Sulgemisest alates ostetakse antud teenust sisse. Järgmise aasta alguses aga siirdati maakaablitarkivite tootmine Eestisse, millega kaasnes 2010. aasta müügitulu 75% kasv. Järgneval aastal müügikasv 14%, mis kinnitas, et 2010. aastal vastuvõetud otsus kuumtsinkimine lõpetada oli positiivne ning ei kahandanud müügitulemusi. Müügitulu 10%-line kahanemine 2012. aastal tulenes väljamüügihinna langusest. Järgneval aastal saavutati 8%-line müügitulu tõus seoses kaupade ekspordi kasvuga välisriikidesse. Viimase analüüsitava aasta müügitulu mõjutas Ensto Ensek AS-i ühendamine müügiettevõttega Ensto Elekter AS, mis tõi kaasa 7% müügitõusu.

Analüüsitava ajavahemiku vältel saadi üle 70% müügitulu koostamisosakonna toodangu arvelt. Metallitoodete ja plastmass survevalu toodangu osakaalud jäävad esimesel ligi 10% juurde ning teisel kuni 13% juurde (vt Joonis 7).

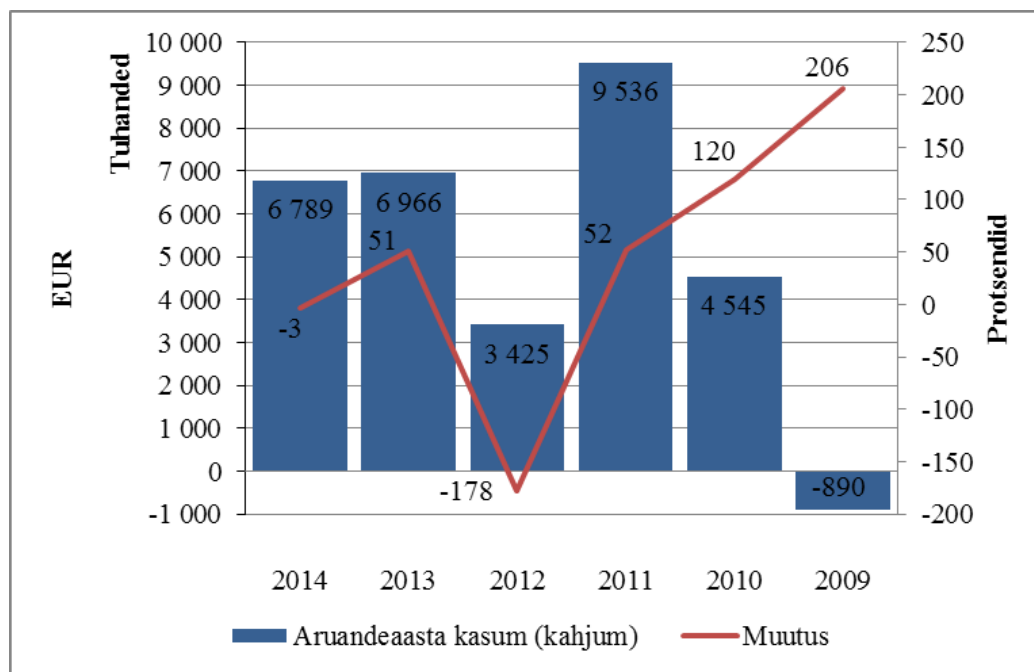


Joonis 7. Müügitulu protsentuaalne jaotus tegevusvaldkonna lõikes

Allikas: autori joonis

Joonise alusel võib järeldada, et müügitulu osakaal tegevusvaldkondade lõikes on läbi aastate stabiilne olnud. Järgnevatel aastatel oodatakse müügikasvu metallitoodete osas, sest ettevõtte on antud osakonda investeerinud uusi seadmeid ja masinaid, et uute toodetega turule tulla.

Järgmisena analüüsitakse ettevõtte kasumi trendi. Kasumi näitajad kuue aasta jooksul on olnud suhteliselt ebastabiilsed. Järgneva joonise abil annab autor hinnangu kasumi absoluuthälbe suhtes ning toob välja seoseid, millest antud tulemused on tekkinud (vt Joonis 8).

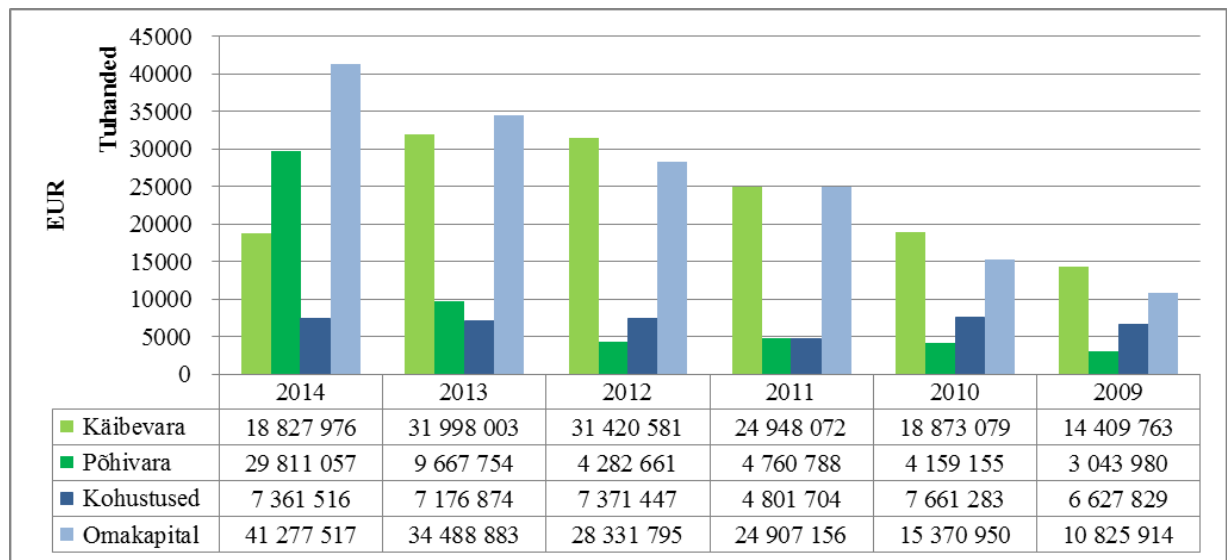


Joonis 8. Aruandeaasta kasum (kahjum)

Allikas: Autori joonis

Ettevõtte lõpetas 2009. aastal kahjumiga, sejärel on kasumisse tõusnud ning järgnevatel aastatel teeninud suuremal või vähemal määral kasumit. 2010. aastal kasvas kasum 120%, mis tulenes uue tootmissuuna lisandumisega Keila tehases. Seoses muudatustega hinnapoliitikas ning sisseostetavate kaupade hinnamuutusega langes 2012. aasta kasum 3,4 miljonile eurole. Suur muutus kasumi kasvu osas oli 2013. aastal, kus kasv ulatus kuni 51%-ni. See tulenes müügitulude suurenemisest ning ressursside efektiivsest kasutusest.

Järgnevana hinnatakse bilansikirjete absoluutnäitajate muutusi. Pidev absoluutjuurdekasv on olnud omakapitalil, mis tuleneb eelmiste perioodide jaotamata kasumi ja aruandeaasta kasumi arvelt. Käibevara ja põhivara on stabiilses kasvutrendis olnud kuni 2013. aastani, sejärel on põhivara kirje võrreldes eelnevate aastatega hüppeliselt suurenenud. Antud bilansikirjete muutused on välja toodud järgneval joonisel (vt Joonis 9).



Joonis 9. Ensto Ensek AS peamised finantsnäitajad

Allikas: Autori joonis

Põhivara kasv tuleneb materiaalse põhivara ja nõuete suurenemisest. 2014. aastal soetati juurde põhivara (masinad ja seadmed) 1,4 miljoni euro eest ning sõlmiti 20 miljoni suurune laenuleping EM Group OY-ga. Käibevara on vähenenud nõuete vähenemise arvelt, mis annab alust arvata, et tugevat tööd on tehtud debitoorse võlgnevuste osas. Kohustused on olnud läbivalt kuue aasta jooksul samas suurusjärgus 7 miljoni euro tasemel. Omakapital on võrreldes 2009. aastaga tõusnud ligi 42 miljonini, millega on lisandunud üle 30 miljoni euro. Näitaja kasv tuleneb eelnevate perioodide jaotamata kasumi suurenemise arvelt.

2.2. Käibekapitali mõjutegurite analüüs

EM Group OY WIN50 protsessis keskenduti käibekapitali muutuste analüüsimisel neljale põhinäitajale, milleks on:

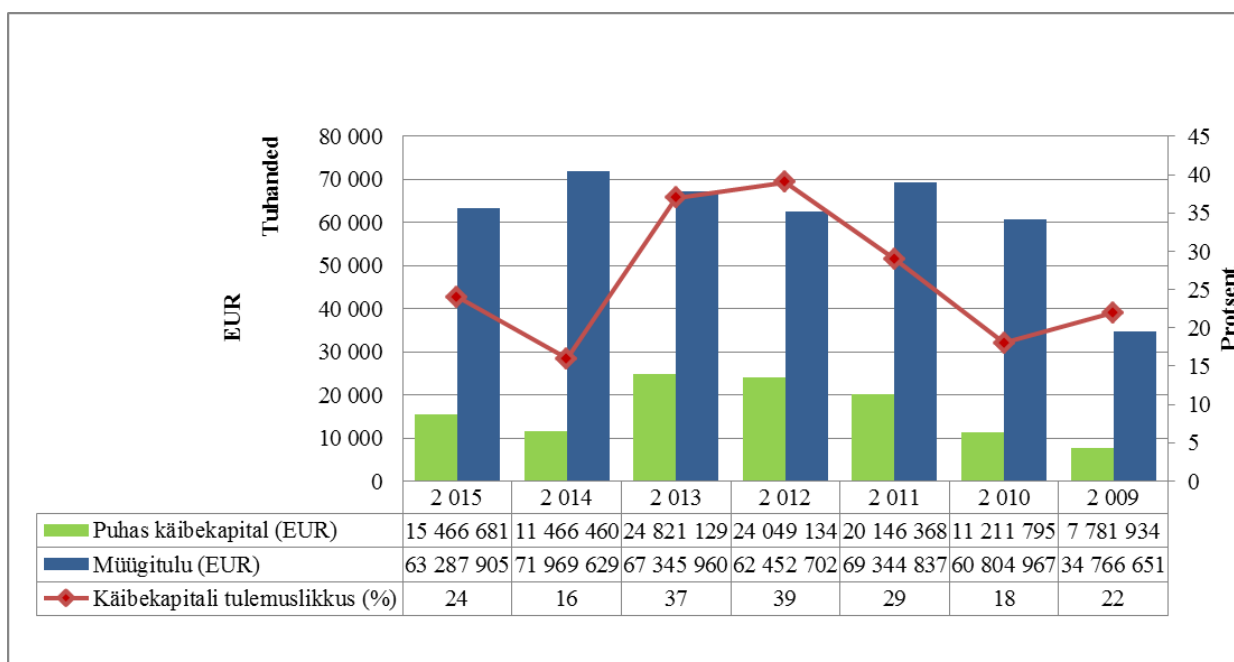
- 1) käibekapitali ja müügikäibe suhe;
- 2) kreditoorse lühivõla keskmine tasumisperiood;
- 3) varude käibesagedus;
- 4) raha keskmine laekumisperiood.

Puhas käibekapital on Ensekil olnud läbi aastate positiivne, mis on hea näitaja tootmisettevõtte puhul ning näitab, et ettevõttel on olemas vabad vahendid lühiajaliste kohustuste täitmiseks. Alates 2010. aastast müügitulud on jätkusuutlikus kasvutrendis (järjepidevalt suurenenud), millega

kaasneb paralleelne käibekapitali suhte muutus müügitulusse. 2014. aastal kahanes käibekapital eelneva aastaga võrreldes 21%, mis tuleneb hüppelisest käibevara vähenemisest. Käibekapitali ja müügitulu suhe leitakse järgmise valemi 2 alusel:

$$\text{Käibekapitali ja müügitulu suhe} = \frac{\text{puhas käibekapital}}{\text{müügitulu}} \quad (2)$$

Müügitulu ja käibekapitali suhe on välja toodud järgneval joonisel (vt Joonis 10).



Joonis 10. Käibekapitali suhe müügitulusse

Allikas: autori joonis

2014. aasta puhas käibekapital oli 11,4 miljonit eurot, mis on saadud efektiivse debitoorse jälgimise ning varude optimeerimise tulemusena. Müügitulu pideva kasvu juures on säilinud lühiajaliste kohustuste suurusjärk, mis on positiivne tulemus ning võib oletada, et see on tingitud erinevate laosüsteemide rakendamisest ning optimeerimisest. Käibekapitali rusikareegel, ütleb et käibekapitali näitaja peaks müügitulust olema 5-6 korda väiksem. Jooniselt näeme, et antud tulem on saavutatud 2014. aastal. Enseki käibekapitali optimeerimise eesmärgiks oli saavutada optimaalne käibekapital ettevõtte suhtes, milleks seati 20%. 2004. aastaks saavutati 16%-line käibekapitali suhe müügitulusse, mis ületab antud eesmärgi.

Debitoorse võlgnevuse analüüs

Debitoorse võlgnevuse analüüsi teostakse iganädalaselt ettevõtte andmebaasist saadava analüüsi alusel. Analüüsis on välja toodud klientide avatud arved, kus maksetähtaja ületanud arved on välja toodud perioodiliselt (kuni 30 päeva, 31–60 päeva ja 61–90 või rohkem päevi). Vastavalt kokkuleppele müügiosakonnaga ei käsitleta kuni 7 päeva üle maksetähtaja arveid, välja arvatud juhul, kui tegemist on kroonilise võlglasega. Edaspidiseid käitumisi võlgnevuste sissenõudmisel tehakse vastavalt kehtestatud regulatsioonile. Iganädalase analüüsi tulemusena on ettevõtte jaoks välja kujunenud rutiin, millised ettevõtted tasuvad mõne päevase hilinemisega. Antud situatsioon on tekkinud mitmete klientide puhul seetõttu, et ettevõttes on kehtestatud maksepäevaks üks kindel tööpäev, millal arveid tasutakse.

Suhtarvuanalüüsi alusel vaatleb autor ostjatelt laekumata arvete kogumisperioodi ja selle muutusi. Antud näitaja alusel saab hinnata, kui kaua keskmisest realisatsioonist tekib rahakäive ja laekub raha. (Karu 2000:82) Raha keskmine laekumisperiood leitakse järgmise valemi 3 alusel:

$$\text{Raha keskmine laekumisperiood} = \frac{\text{keskmine debitoorne võlgnevus}}{\text{müügitulu}} * 365 \quad (3)$$

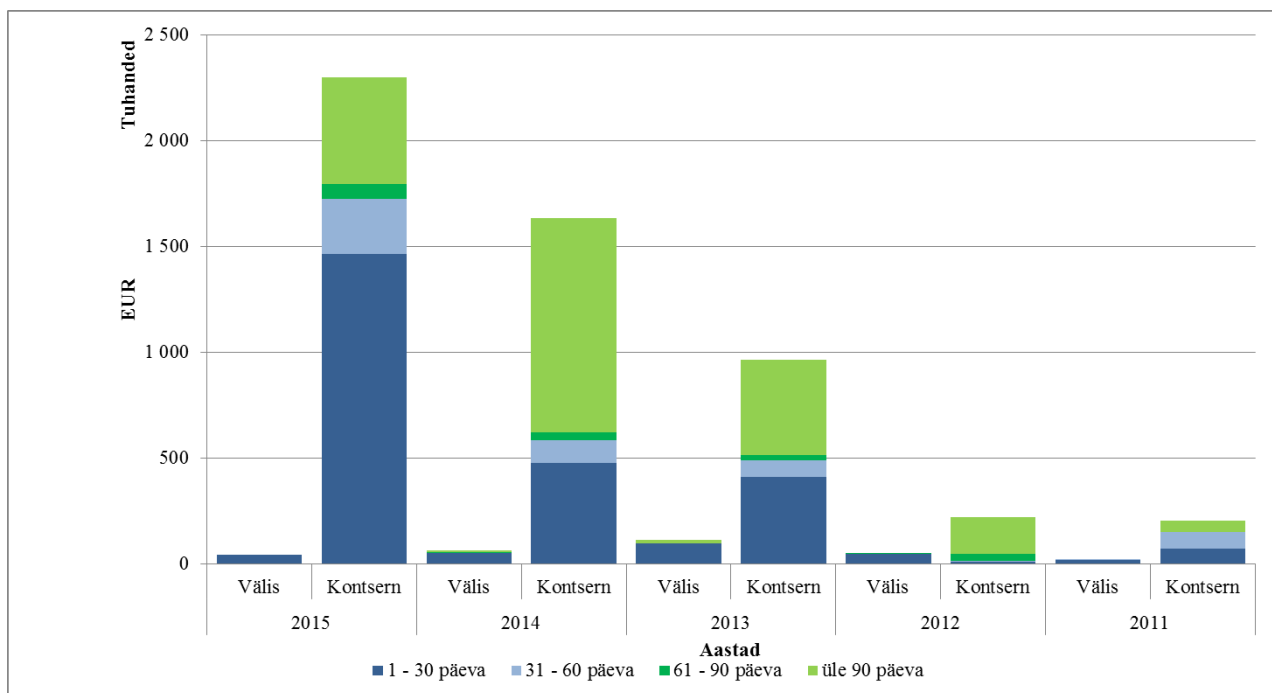
Keskmise laekumisperioodi näitajad on välja toodud tabelis 2.

Tabel 3. Raha keskmine laekumisperiood ostjatelt

Finantsnäitaja (päevades)	Aasta						
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Raha keskmine laekumisperiood	48	64	99	77	31	18	28

Allikas: autori koostatud

Tabelist 3 on näha, et kõige parem (madalam) näitaja on 2010. aastal, milleks oli 18 päeva. Kõige halvem tulemus oli 2013. aastal, kus raha laekus alles 99 päeva pärast kauba müüki. Käibekapitali optimeerimise protsessi eesmärgiks oli viia laekumisperioodi tase võimalikult madalale päevade arvule ehk soovitud eesmärgiks seati 35–40 päeva. Kuigi 2014. aastaks on antud näitaja vähenenud 35 päeva võrra, siis protsessis seatud eesmärki antud aasta seisuga ei saavutatud. Väga head tulemused saavutati küll välistarnijate (*External* – kontserni mitte kuuluvad tarnijad) osas, kuid üldnäitajate tulemusi viivad alla kontserni kuuluvad tarnijad (*Internal*), kes ei tasu arveid vastavalt maksetingimustele.



Joonis 11. Välis-ja kontserni klientide debitoorse võlgnevuse jaotus

Allikas: autori joonis

Kõikide analüüsi tulemuste alusel võib öelda, et *WIN50* raames rakendatud parandusmeetmed ei ole loodetud tulemusi saavutatud. Aasta aastalt on kasvanud debitoorne võlgnevus, mis on 2014. aasta lõpu seisuga kokku kasvanud ligi 1,7 miljoni euroni. Suurem osa antud võlgnevusest koosneb kontsernisestest klientidest. Joonise alusel on näha, et kontserni debitoorse võlgnevuse märkimisväärne kasv on toimunud üle 90 päevaste võlgnevuste osas, kus kogu võlgnevusest moodustab see üle 50%. Antud tulemusega ei olnud juhtkond rahul, seega tõhustati debitoorse võlgnevuse jälgimise korda. Paremini mõistmaks, millest selline olukord on tekkinud, siis käsitleb autor lisaks eraldi kontserni siseste klientide ja välisklientide maksetavasid 2015. aastal nädalate lõikes (vt Lisa 1). Antud jooniste alusel on hea aru saada, kuidas võlgnevused nädalate lõikes muutuvad. Välisklientide puhul on 1–30-päevaste võlgnevuste kõver küllaltki ebahütlane, mis on tingitud sellest, et osad kliendid tasuvad oma arvete eest stabiilselt kuni 7-päevase hilinemisega. Efektiivse töö tulemusena on saavutatud 2015. aasta lõpuks välisklientide pikaajaliste võlgnevuste osas väga head näitajad, kus 53. nädalaks ei ole 61–90 päeva ja üle 90-päevaseid võlgnevusi. 2015. aasta lõpuks on vähenenud ka kontsernisestest võlgnevuste osakaal. Suuremad võlglasteks kontsernisestest on India ja Ukraina. Ukraina võlgnevused tulenevad raskest majanduslikust olukorrast riigis. Üldiselt on 2015. aasta lõpuks efektiivse tegevuse tagajärjel pikaajaliste debitorsete võlgnevuste osakaal märgatavalt kahanenud.

Varude analüüs

Varude juhtimine on käibekapitali juhtimise osast kõige vähemlikviidsem tegur. Kõige efektiivsem varude juhtimine saavutatakse läbi õigeaegse ja õiglase raamatupidamisliku arvestuse ning eesmärgist tuleneva varude eelarvestuse. (Karu 2000:114)

Enstos võetakse varud arvele soetusmaksumuses, kuhu arvestatakse juurde ostu-, tootmis- ja muud kulud, mis kaasnevad varude jaoks vajalike tegevustega. Varude kuluks kandmisel kasutatakse kaalutud keskmise soetusmaksumuse meetodit.

Alustuseks vaatleb autor varude puhul toimimissuhtarve, milleks on varude käibekordaja ja käibevalde, mis leitakse järgnevate valemite (4) ja (5) alusel:

$$\text{varude käibesagedus ehk käibekordaja} = \frac{\text{müüdud toodangu omamaksumus}}{\text{varude keskmine maksumus}} \quad (4)$$

$$\text{varude käibevalde ehk käibekiirus} = \frac{\text{ajaperioodi pikkus}}{\text{varude käibekordaja}} \quad (5)$$

Varude käibekordaja suhtarv näitab, kui mitu korda on varusid läbi müügi realiseeritud ehk kui kiiresti on klientidelt raha kätte saadud. Varude käibevalde väljendab varude käibekiirust päevades ehk kui pika aja jooksul on varud ära müüdnud. (Stelmak 2013) Tabelis 4 on välja toodud varude suhtarvud aastatel 2014–2009.

Tabel 4. Varudega seotud suhtarvud

Suhtarv	Aastad					
	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Varude käibekordaja ehk -sagedus	7,0	6,8	5,1	4,7	4,7	3,7
Varude käibevalde, päevades	52	53	72	78	78	99
Tulu varasiduvus	4,8	3,1	3,9	9,7	16,8	10,9

Allikas: Autori koostatud

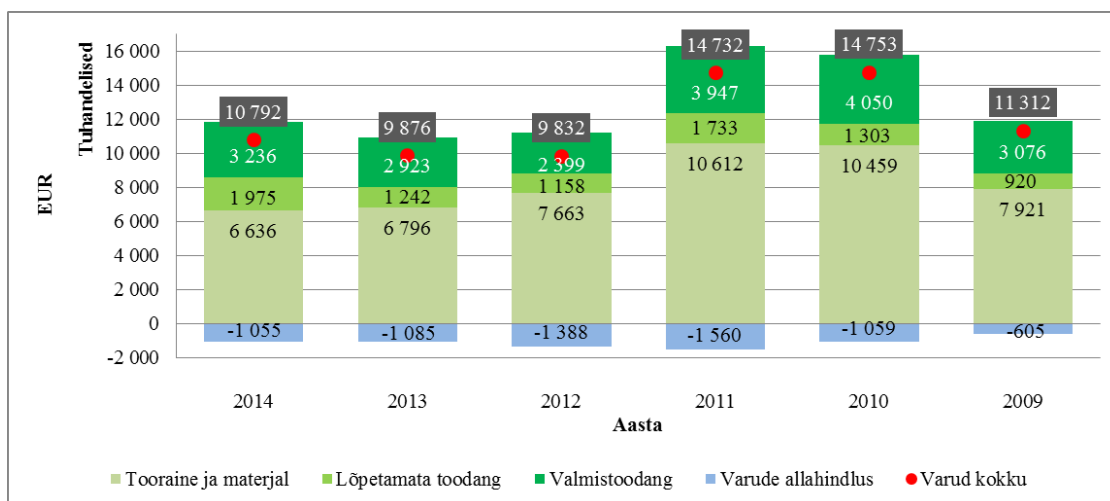
Käibekordaja on aasta aastalt kasvanud, millest võib järeldada, et varusid kasutatakse efektiivselt müügitulu teenimiseks. Sellest tulenevalt vaatleb autor varude käibevaldet päevades. Käibevalde oli 2009. aastal 99 päeva, mis ei ole hea tulemus, sest reegliski peetakse, et kaubavaru maksumus

ei tohiks ületada puhaskäibekapitali 80 protsenti. Tootmisettevõttes tuleks aga jälgida laoseisu perioodi, mis peaks olema võrdne tootmistsükliga. 2014. aastaks on käibevälde langenud 52 päevale, mis tähendab, et antud aja jooksul realiseeritakse varud. Antud tulemusel on kiirenenud vaba raha ringlus ning see tagab vahendid lühiajaliste nõuete likvideerimiseks. Lisaks on tabelis 3 välja toodud tulu varasiduvus, mis näitab, kui palju vara vajatakse müügitulu ühe euro teenimiseks. Tulu varasiduvus leitakse antud valemi 6 alusel:

$$Tulu\ varasiduvus = \frac{koguvara\ bilansiline\ maksumus}{müügitulu} \quad (6)$$

Tulu varasiduvuse kõige parem tulemus on 2013. aastal näitajaga 3,1, mis tähendab, et mida madalaimale tasemele antud näitaja langeb, seda väiksemate varudega suudetakse suuremat müügitulu teenida.

Varude paremaks analüüsimiseks toob autor välja eraldi varude kirjed aastate lõikes, et saada ülevaade, millistes varude osades on suuremad muutused toimunud. Järgneval joonisel (vt Joonis 12) on majandusaasta aruannete lisa 5 alusel välja toodud tooraine ja materjal, lõpetamata toodang, valmistoodang ning varude allahindlus.



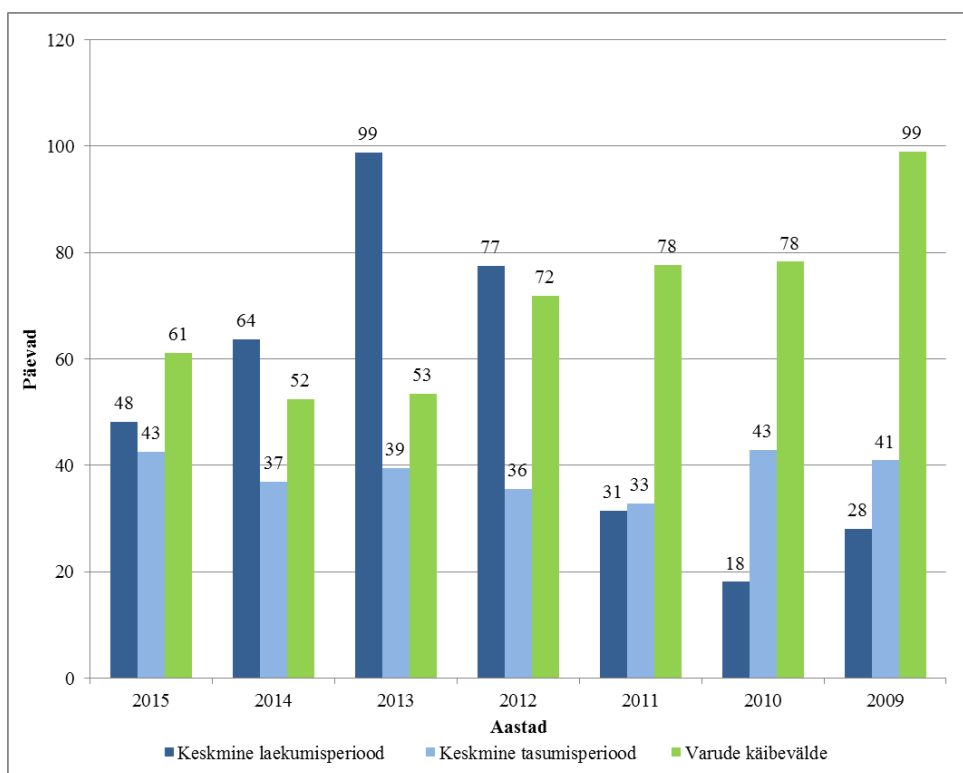
Joonis 12. Ensto Ensek AS varude jaotus aastatel 2009–2014

Allikas: Autori joonis

Jooniselt võib näha, et suuremad muutused on toimunud tooraine/materjali ning valmistoodangu osas. Valmistoodang on viimasel kolmel aastal kahanenud ligikaudu 13%, võrreldes eelneva kolme perioodi keskmisega, ning on jätkuvalt kahanemas trendis. Rahaliste ressursside võitu teeb see üle 0,8 miljoni euro. Autori arvates saab järeldada, et tootmisprotsesside tegevusi on

vastavusse viidud valmistoodangu vajadustega ning tooteid ei toodeta lattu seisma. Tooraine ja materjali osakaal langes märgatavalt 2012. aastal ligikaudu 3 miljonit eurot, mis on suurepärase tulemus. Põhjuseks võib tuua konsignatsiooni laosüsteemi rakendamist, kus tooraine/materjal seisab tootja laos, kuid senikaua on tarnija omandis, kui tootja materjali ära tarvitab. Lisaks on käivitatud *PULL* – laosüsteem koos *KANBAN* süsteemiga, mis peaks järgnevatel aastatel laoeffektiivsust veelgi tõstma. Lõpetamata toodangu näitajad on viimastel aastatel jäänud 2 miljoni piirile. Varude allahindlus on aastate lõikes küllaltki stabiilne jäädes viimastel aastatel vahemikku 1,0–1,6 miljonit eurot.

Järgmisena vaatleb autor efektiivsusnäitajaid ehk kuidas on varude laoseis, laekumis- ja tasumisperiodide muutused (päevades) 2009–2014 aastate jooksul muutunud. Varude käibevälde päevades näitab seda, kui kiiresti kaubad ringlevad ehk mitu päeva laos seisavad. Laekumisperiod päevades annab ülevaate sellest, kui kiiresti laekub raha klientidelt alates müügihetkest. Tasumisperiod päevades näitab tarnijatele kauba või teenuste eest tasumist. Näitajad on kujutatud järgmisel joonisel (vt Joonis 13).



Joonis 13. Raha keskmine laekumis- ja tasumisperiod ning varude käibevälde päevades

Allikas: Autori joonis

Joonise alusel tekib hea ülevaade, et varude laoseis 2014. aastal on 52 päeva, mis on 2009. aasta 99 päevaga võrreldes 50% madalam. Viimane tähendab, et sellest aspektist vaadates on 2014.

aastaks üks *WIN50* eesmärkidest täidetud, kuid summaarne 7,5 miljoniline suurusjärk ei ole veel saavutatud. Antud varude tulemus pikaajaline säilitamine on tootmisettevõttele väga raske. Varude käibevalde tulemus on saavutatud tänu *PULL*, *KANBAN* ja konsignatsiooni laosüsteemide rakendamistele. Kuna antud protsessid on andnud nii positiivsed tulemused, siis on ettevõttel jätkuv plaan tulevikus kaasata järjest rohkem tarnijaid antud protsessidesse ning optimeerida veel rohkem laovaruseid. Lisaks nähtub jooniselt, et 2015. aasta novembrikuu lõpu seisuga on varude käibevalde tõusnud jällegi 10%. Viimane võib tuleneda näiteks sellest, et tarnijatel on tekkinud tarneraskused ning seetõttu kasutatakse alternatiivtarnijaid, kellelt tellitakse tarneaukude vältimiseks suuremaid koguseid. Optimaalsete laovarude jälgimise juures tuleb kindlasti silmas pidada, et väga optimaalsete laoseisude hoidmise juures võivad tekkida ootamatute tellimuste juures tootmisaukud laovarude puudumise tõttu.

Maksesüsteemi korra kehtestamisega on rahalisi vahendeid minimaalselt juurde võidetud ning tulemus ei vasta ettevõtte poolt seatud eesmärkidele. Kuigi maksesüsteem on taganud väga korrapäraseid väljaminevad rahavood ning selle alusel on hea prognoosida tuleviku rahavooge.

Raha keskmine laekumisperioodi päevades tõusis 2012. aastal hüppeliselt 77 päevani ning 2013. aastal kuni 99 päevani. Tasumisperioodiga võrreldes jääb vahe 44–60 päeva, mis tähendab ettevõttele, et kohustusi tuleb finantseerida teiste allikate arvelt. Debitoorne võlgnevus ületas neil kahel aastal 20 miljoni euro piiri, mis oli 148% tõus 2010. aastaga võrreldes. 2014. aastaks on 2013. aastaga võrreldes laekumisperiood päevades langenud kokku 35 päeva, mis on väga hea tulemus.

Kreditoorse võlgnevuse analüüs

Kreditoorse võlgnevuse ehk lühiajaliste nõuete hinnangu saamise aluseks analüüsib autor likviidsussuhtarvudest lühiajaliste kohustuste katet ehk maksevõime taset ning likviidusukordajat ehk happetesti. Lühiajalise võla kattekordaja näitab ettevõtte võimet katta kreditoride lühiajalised nõuded käibevaraga. (Raudsepp 1999) Lühiajaliste kohustuste kate leitakse käibevara jagamisel lühiajaliste kohustustega. Kattekordajad on välja toodud alljärgnevas tabelis (vt Tabel 5).

Maksevõime hindamiseks on järgmised kriteeriumid:

- a) kui lühiajaliste kohustuste kate on suurem kui 1,6, siis finantsolukord on hea;
- b) kui kate jääb vahemikku 1,2 - 1,59, siis on tulemus rahuldav;
- c) kui jääb vahemikku 0,9 – 1,19, siis on olukord ettevõttes mitterahuldav.

Tabel 5. Lühivõlgade üldine kattekordaja ehk maksevõime tase

Suhtarv	Aasta					
	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Lühivõlgade üldine kattekordaja ehk maksevõime tase	2,56	4,46	4,26	5,20	2,46	2,17

Allikas: Autori koostatud

Enseki lühiajaline kattekordaja on olnud kõrgel tasemel aastatel 2011–2013, kuid aastaks 2014 on langenud peaaegu samale tasemel kui 2010. aastal.

Kiire maksevalmiduse kordaja ehk happetest kajastab kõrgema likviidsusega käibevara suhet lühiajalistesse kohustistesse. (Alver, Reinberg 2002) Antud näitaja alusel on kõige parem hinnangut anda, milline on ettevõtte üldine maksevõime tase ning kas teatud hetkel on võimalik tasuda lühiajaliste kohustuste eest. Likviidsuskordaja leitakse, kui käibevaradest arvestatakse maha varud ning jagatakse lühiajaliste kohustustega. Tabelis 6 on välja toodud happetest tulemused. Likviidsuskordaja hindamiseks on järgmised kriteeriumid:

- a) kui kordaja on suurem kui 0,9, siis saab maksevõimet heaks lugeda;
- b) kui kordaja jääb vahemikku 0,6–0,89, siis on tulemus rahuldav;
- c) kui kordaja jääb vahemikku 0,3–0,59, siis on tulemus mitterahuldav;
- d) kui kordaja jääb alla 0,3, siis on maksevõime nõrk.

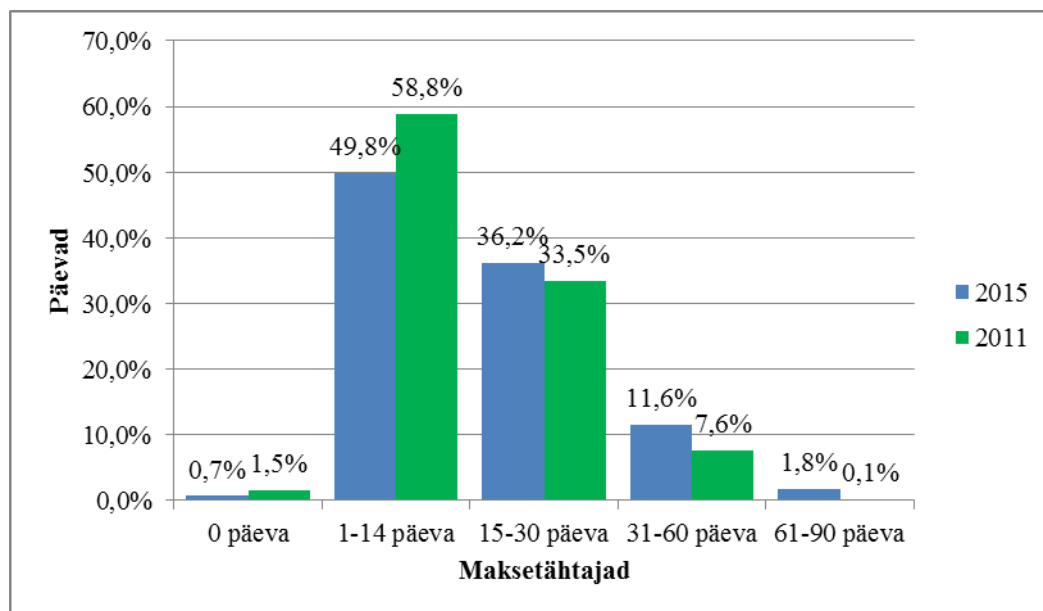
Tabel 6. Maksevalmiduse kordaja ehk happetest

Suhtarv	Aasta					
	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Likviidsuskordaja (maksevalmiduse kordaja) ehk happetest	1,09	3,08	2,93	2,13	0,54	0,47

Allikas: Autori koostatud

Maksevalmiduse kordaja näitajad on ettevõttel viimasel aastal olnud väga head. 2009. ja 2010. aasta jäid tulemused mitterahuldavale tasemele, mis olid tingitud kõrgetest laovarudest ning nõuete madalast suhtest. Seega juhul, kui likviidsuskordaja arvestusel arvestatakse maha käibevarast suure osakaaluga varud, siis jääb lühiajaliste kohustuste katmiseks liiga vähe vabu vahendeid. 2011. aastaks saavutati juba väga hea tulemus, kuna varud vähenesid ligi 4,9 miljonit eurot, mis tõi maksevalmiduse kordaja kasvu. Aastatel 2012–2013 tõusid tulemused kuni 3,08-le, kuid 2014. aastal langes maksevalmiduse kordaja 1,09, mis on jätkuvalt hea tulemus.

Kreditoorse võlgnevuse puhul oli eesmärgiks sõlmida tarnijatega võimalikult pikad maksetähtajad ehk 45–60 päeva. Järgnevalt teostas autor tarnijate maksetähtaegade analüüsi, kus võrdleb 2011. aastal fikseeritud maksetähtaegu 2015. aasta maksetähtaegadega (vt joonis 14).



Joonis 14. Tarnijate maksetähtajad aastatel 2015 ja 2011

Allikas: autori joonis

Autor jaotas maksetähtajad viite gruppi ning jaotus on tehtud protsentuaalselt kogu tarnijate arvust, sest üldine tarnijate arv on tõusnud, seega näitajaid protsentides on kergem võrrelda. Aastaks 2015 on vähenenud 14 päevaste maksetähtaegade osakaal 9% ning pikemate maksetähtaegade osakaal on kokku tõusnud ligi 8,5%. Autori arvates on väga head tulemused, kuna WIN50 protsessi kreditoorse võlgnevuse eesmärgiks oli sõlmida võimalikult pikad maksetähtajad tarnijatega. Lisaks veel üheks prioriteediks oli vähendada või ühtlustada kontserni tarnijate arvu, kuid seda ei ole suudetud teha. Vastupidiselt on tarnijate arv 2015. aastaks kasvanud 791-lt (2011) tarnijalt 1167 tarnijale. Tabelis 6 toob autor välja maksetähtaegade ja tarnijate üldised näitajad.

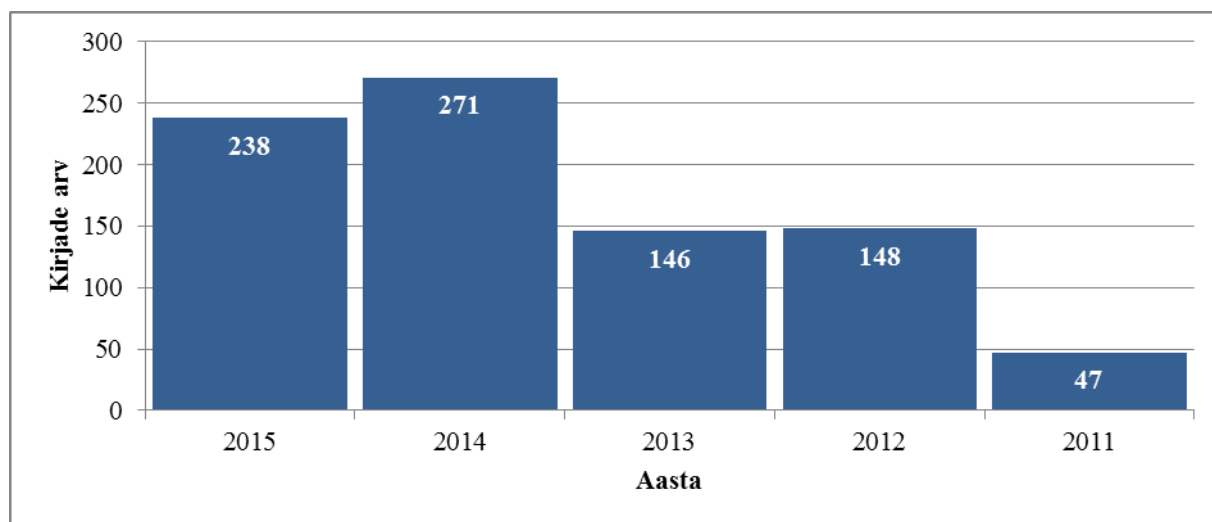
Tabel 7. Maksetähtaegade ja tarnijate üldised näitajad

Näitaja	2015	2011	Arvuline muutus	Protsendiline muutus
Tarnijate arv	1167	791	376	148%
Ostud kokku EUR	46 252 003	44 333 577	1 918 426	104%
Kaalutud keskmine maksetähtaeg	50,0	31,4	18,5	159%

Allikas: autori koostatud

Tabeli alusel on näha, et vastavalt tarnijate arvu kasvule on kasvanud ostude arv 4%. Millest järeldub, et 376 tarnija lisandumisel ei ole ettevõtte jaoks ostude summaarne osakaal väga suurt tõusu teinud. Siinkohal tuleks lisada, et samaaegselt on maksetähtaegade kaalutud keskmine tõusnud kuni 59%, mis tähendab ettevõtte jaoks käibekapitali osas rohkem vabu rahavooge. Antud tulemus võib tuleneda uute partnerite lisandumisest, kellega sõlmiti pikemate maksetingimused. Kaalutud keskmine maksetähtaeg on võrreldes 2011. aasta 31 päevalt tõusnud 2015. aastaks 50-le päevale, mis tähendab, et liigutakse tarnijate maksetähtaja lõppeesmärgi ehk 60 päeva saavutamise suunas.

Kreditoorse võlgnevuse osas kehtestatud maksesüsteem on ettevõttele taganud stabiilsed väljaminevad rahavood, kuid tarnijate jaoks on muutus olnud ebamugav. Autor teostas e-posti teel saadud maksehäire kirjade alusel tagaside analüüsi, kus näitajad on välja toodud järgneval joonisel (vt Joonis 15).



Joonis 15. Tarnijate poolne tagaside kreditoorse võlgnevuse osas

Allikas: autori joonis

Joonisel vertikaalteljel on kujutatud kirjade arvu aastas, mis on aastast aastasse tõusutrendis. Analüüs on teostatud ajavahemikus 2011–2014 ning 2015. aasta oktoobrikuu lõpuni. Autori arvates ületatakse 2014. aasta kirjade arv 2015. aastal. Keskmine 2015. aasta kirjade arv kuus on ligi 24 kirja, seega eeldatav kogus aasta lõpuks peaks küündima üle 280 kirja maksehäirete kohta. 2011. aastal saadi tagasidet tasumata arvete kohta 47 korral, kuid 2014. aasta lõpuks oli kirjade osakaal tõusnud üle 80% ehk kokku 271 kirja. Sellest saab järeldada, et ettevõttele kasulik

maksesüsteem on taganud ettevõttele stabiilsed väljaminevad rahavood, kuid tarnijate jaoks on Ensto maksete osas ettevõtte, kes tasub tahtlikult arveid kuni 7 päeva hiljem.

2.3. Hinnang käibekapitali optimeerimise protsessile

Käesoleva töö eesmärgiks oli anda hinnang käibekapitali optimeerimise protsessile. Käibekapitali optimeerimise protsessile seati esmalt eesmärgid, mille saavutamiseks koostati tegevuste nimetused ning määrati tähtsajad koos vastutajatega. *WIN50* ehk käibekapitali optimeerimise protsessi 2015. aasta põhieesmärgid olid vähendada debitoorset võlgnevustaset 10–15%, optimeerida laovarusid nii, et varud väheneksid kokku 30–40% ning suurendada kreditoorset võlgnevust 22–27%. Läbi nende põhieesmärkide sooviti optimeerida käibekapitali 32–43% ehk viia käibekapitali tulusiduvus näitajate tase 16,2–19,4% vahele.

Käibekapitali analüüsi tulemustest võib järeldada, et osaliselt eesmärgid saavutati, kuid teatud eesmärkideni jõudmiseks tuleks üle vaadata antud seisukohad ja kehtestada uued reaalsed eesmärgid vastavaid asjaolusid arvesse võttes.

Debitoorse võlgnevuse analüüsist selgus, et võlgnevuste laekumisaega ei suudetud 2014. aasta lõpuks viia 35–40 päeva tasemel. Tekkis hoopis vastulöökk ning näitajad hakkasid vastupidises suunas kasvama. Juhtkond ei olnud rahul 2014. aasta lõpu tulemustega, mistõttu hakati väga kriitiliselt võlglaseid jälgima ja nendega tegelema. Üheks võla suurenemise põhjuseks on kontserni siseste klientide arvete mitte tasumine. Selleks, et antud näitajad oleksid selgemalt loetavad, jaotati autor võlglased kaheks – kontsernisisesed ning -välised võlglased. 2015. aasta võlgnevuste igapäevase analüüsi alusel joonistub hästi välja võlglaste maksekäitumine. Kontserniväliste maksekõverad liiguvad hüppeliselt üles-alla, mille põhjustab mitme kliendi puhul niinimetatud „tahtlikult“ hilisem maksmine kuni 7 päeva hiljem. Suuremad ettevõtted ühtlustavad sellega oma ettevõttest väljuvaid rahavooge ning tasuvad hiljem stabiilselt nädalast nädalasse. 2015. aasta lõpuks on efektiivse töö tulemusel saavutatud kontserniväliste klientide osas väga head näitajad. Igapäevaste tööülesannete hulka arvati debitoorse võla jälgimine. Lisaks vaadati uuesti üle klientidele krediidiandmise kord ja tingimused. Kontsernisisesete klientide võlgnevusi on survestatud kontserni tasandil, mis on kaasa toonud võlgnevuste vähenemise. Jätakuvalt debitoorse võlgnevuse vähendamiseks tuleks nõuded järjestada vastavalt nõuete suurusele, mida suurem hulk raha on saada, seda tugevamalt klienti survestada. Kasutada edaspidi klienti blokeerimissüsteemi, mis välistab riske krediidi andmiste osas.

Alates 2011. aastast on väga suurt tähelepanu pööratud varudega seotud tegevustele. Seoses WIN50 protsessi käivitamisega jälgitakse varude juhtimist järjepidevalt. Igapäevaselt tegeletakse varude juhtimisega, kus püütakse hoida varusid optimaalsel tasemel. Eesmärgiks oli varud viia 7,5 miljoni euro tasemele, kuid tänaseks antud eesmärki täidetud ei ole. Samas näitab varude käibevalte põhjal saavutatud 50%-line langus, et sellest aspektist vaadatuna saavutati eesmärgile vastav tulemus. Antud ülesanne on tootmisettevõtte jaoks väga raske, sest kõik nüansid ei sõltu ainult ettevõtte enda tegevustest. Selleks teostatakse erinevaid analüüse, et saada stabiilset ülevaadet ja tagasisidet varude liikumise osas. Igal aastal teostatakse müügi alusel analüüse, et välja selgitada, millised komponendid on liikuvamad ning vastavalt sellele teostatakse ABC-meetodi alusel varude jaotus. Konsignatsiooni laosüsteemi käivitamine koos tarnijakanbaniga on andnud väga positiivseid tulemusi varude juhtimises. Antud laosüsteemile üleminek on keeruline ning tähendab raamatupidajatele rohkem tööd arvete käsitlemisel. Siiski suurendab ettevõtte järkjärgult nende tarnijate osakaalu, kes konsignatsiooni laosüsteemi kaasatakse. Taoline üleminek on aeganõudev ja pikaajaline protsess. Tulevikus tuleb jätkuvalt varude optimaalse seisuga tagamiseks vältida varude üleliigset sisseostmist, vältida seisvaid laotooteid ning ladustada pigem tooraineid või komponente. Varud on küll kõige vähem likviidsed, kuid efektiivse varude juhtimise tulemusel avaldab see suurt mõju käibekapitali mõjutegurina.

Kreditoorse võlgnevuse osas on saavutatud väljuvate rahavoogudega stabiilsus, mis tuleneb Ensto Group OY kehtestatud maksesüsteemist. Eesmärgiks oli saavutada tarnijatega paremad kokkulepped maksetähtaegade osas, kuid tänaseks ei ole veel lõppeesmärgini 60 päevani jõutud. Siiski võib tulemustega rahule jääda, kuna kaalutud keskmiseks maksetähtajaks on saavutatud 50 päeva, mis on väga hea tulemus. Eesmärgi saavutamiseks soovis juhtkond ühtlustada kontserni tasemel tarnijate hulka, kus suudetakse saavutada paremad kokkulepped maksetingimuste osas. Vahepeal kalduti antud eesmärgist kõrvale, mis tõi hoopis hüppelise tarnijate hulga suurenemise. Tänapäevaks on tarnijate arv 2011. aastaga võrreldes kasvanud ning tuleks veel kord üle vaadata, millest antud olukord on tekkinud. Autori arvates on antud situatsioon tekkinud osaliselt sellest, et teatud tarnijatel on tarneraskused ja seepärast tuleb kasutada uusi alternatiivtarnijaid. Antud eesmärgi saavutamine on pikaajaline protsess, sest kehtivaid lepinguid koheselt muuta ei saa ning kõiki tarnijaid välja vahetada ei ole võimalik ega ka ettevõttele kasulik. Edaspidi uute koostöölepingute sõlmimisel tuleb koheselt saavutada koostööpartneritega lähtuvalt eesmärkidele seotud maksetingimused. Lisaks tuleks säilitada range kord maksete teostamisel ning vältida ettemaksu tarnijaid.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et antud käibekapitali protsess oli edukas kuna ettevõtte on tänu sellele muutnud väga palju oma tegevusi ning kaasanud uusi protsesse tootmise erinevatel tasanditel. Läbi selle on kõik protsessis osalenud aidanud kaasa käibekapitali juhtimise parendamisel. Kindlasti tuleks antud tegevusi ja protsesse jätkata, liikudes edasi järgmiste eesmärkide suunas.

KOKKUVÕTE

Käibekapitali efektiivne juhtimine aitab leida vabu vahendeid lühiajaliste kohutuste täitmiseks. Järjest rohkem keskendutakse ettevõtetes käibekapitali mõjutegurite analüüsile, et leida vahendeid ettevõtte siseselt ning vältida lisakohutuste võtmist. Seega on käesoleva lõputöö teemaks valitud tootmisettevõtte Ensto Ensek AS-i puhaskäibekapitali optimeerimise protsessi analüüs. Teema on ettevõttes aktuaalne, sest aastal 2011 käivitati puhas käibekapitali optimeerimise protsess, kus seati eesmärgid kuni 2015. aastani. Käesoleval aastal on hea võimalus koostada ülevaade möödunud protsessikäigust. Lõputöö eesmärgiks on anda hinnang käibekapitali optimeerimise protsessile.

Lõputöö analüüs baseerub finantsanalüüsi meetodikale, kus läbi erinevate analüüsi vormide hinnati tulemusi, tehti järeldusi ning ettepanekuid. Finantsanalüüsi alusallikateks on ettevõtte majandusaasta aruanded ajavahemikus 2009–2014. Võimalusel tuuakse võrdluseks kõrvale 2015. aasta novembrikuu viimase päeva seisuga tulemused parema ülevaate saamiseks.

Käibekapitali optimeerimise protsess käivitati 2011. aastal, kui ettevõtte juhtkond ja omanikud leidsid, et tuleks rahavoogusid suurendada ning leida vabu vahendeid käibekapitali optimeerimise abil. Käibekapitali optimeerimise protsess jagunes kolmeks põhigrupiks:

- 1) debitoorne võlgnevus;
- 2) varude juhtimine;
- 3) kreditoorne võlgnevus.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on anda hinnang, kuivõrd edukaks osutus 2011. aastal käivitatud käibekapitali optimeerimise protsess.

Analüüsi tulemusena selgus, et käibekapitali optimeerimise protsessi eesmärgid saavutati osaliselt. Debitoorse võlgnevuste parandamiseks seatud tegevused ei taganud oodatuid tulemusi, kuid antud analüüsi alusel saadi ülevaade klientide võlgade dünaamika ja põhjuste osas. Selgus, et on teatud kliendid, kes tahtlikult tasuvad arveid 7-päevase viivitusega, mille tulemusena kasvab iganädalane debitoorse võlgnevuse seis. Lisaks pani autor tähele kontsernisestest klientide nega-

tiivset maksekäitumist. Eriti 2014. aastal, mil kasvas üle 30 päevaste võlgnevuste osakaal ja mille kättesaamiseks tuli kliente survestada kontserni tasemel.

Varude juhtimises saavutati küllaltki head tulemused. Laoseisude likvideerimisega tegeleti igapäevaselt, kus 2012. aastaks vähenesid märgatavalt valmistoodangu ja tooraine laoseisud. Lisaks aitasid laovarude vähenemisele kaasa erinevad uuendused laosüsteemide rakendamisel. Osaliselt viidi tarnijaid üle konsignatsiooni laosüsteemile koos tarnijakanban kaartide kasutusega. Aastal 2014 võeti kasutusele „tõmbetoodangu“ projekt, mis suure tõenäosusega efektiivistab tulevikus veelgi laovarude juhtimist.

Kreditoorse võlgnevuse osas seatud tegevused tagasid stabiilsed väljaminevad rahavood. Kehtestatud range maksekord tagas distsipliini maksete teostuse osas. Juhtkonna üheks sooviks oli kontserni tasemel ühtlustada tarnijate osakaalu, mis projekti juurutamise ajal ei õnnestunud. Vastupidiselt projekti vältel suurenes tarnijate arv ning lisandus palju selliseid tarnijaid, kes nõudsid ettemaksu.

Autori seisukohalt võib projekti õnnestunuks lugeda, kuna ettevõtte käibekapitali juhtimise osas on toimunud mitmeid muudatusi, mis on parandanud ettevõtte finantsnäitajaid. Siinkohal toob autor välja näitajad, mis aitasid kaasa käibekapitali optimeerimisele: klientide arvete tasumise osas saadi ülevaade nende maksekäitumisest ning vastavalt sellele seati prioriteedid nõuete sissenõudmise osas; varude juhtimises võeti kasutusele mitmeid protsesse, mis aitavad kaasa ka edaspidi varude efektiivsele juhtimisele; kreditoorse võlgnevuse osas tagati kindel maksete sooritamise kord kontsernis kehtestatud maksekorra alusel, mis tagab distsipliini maksete teostamise osas.

Debitoorse võlgnevuse paremaks jälgimiseks, tuleks välja töötada automaatne teavituste tarkvara lahendus, kus klienti teavitatakse automaatselt tasumata arvest. Kui maksetähtaeg on möödunud, siis kliendile edastatakse e-postile kiri tasumata arve kohta. Lisaks tuleks üle vaadata viiviste rakendamise kord ning aktiivsemalt klientidelt viiviseid sisse nõuda. Need tegevused aitaks kokku hoida raamatupidamise osakonna tööjõu ressursse, mis antud tegevusele igapäevaselt kulub.

Varude juhtimine on ettevõttes hästi reguleeritud läbi tarnijakanban, *PULL* ja konsignatsiooni laosüsteemide. Sealjuures uue rakendatud konsignatsiooni laoarvete käsitlemine on väga aeganõudev, millele kulub kordades rohkem aega võrreldes tavaarvete käsitlemisega. Ettevõttes on osaliselt rakendatud e-arvete süsteem. Tuleks hinnata võimalusi, kas konsignatsiooni laoarveid

saaks ka e-arvete süsteemile üle viia. Antud lahendus vähendaks ja lihtsustaks ressursside kasutust arvete käsitlemisel.

Kreditoorse võlgnevuse puhul on läbi antud protsessi tagatud stabiilsed väljaminevad rahavood. Tarnijate arv on viimastel aastatel kasvanud, mis ei vasta ettevõtte eesmärkidele. Tarnijate ühtlustamine kontserni tasandil aitaks sõlmida paremaid kokkuleppeid maksetähtaegade osas ja selle alusel pikeneks maksete tasumisperiod. Tingimata tuleks vältida ettemaksu nõudvaid tarnijaid, mis mõjutavad otseselt käibekapitali efektiivset juhtimist.

Lõputöö raames selgus, et kindlasti tuleks ka edaspidi järjepidevalt tegeleda käibekapitali juhtimisega. Perioodiliselt tuleks vaadata üle eesmärgid, vastavalt vajadusele neid täiendada ja korrigeerida. Iga ettevõtte peaks võimalikult palju suutma katta lühiajalisi kohustusi oma vabadest vahenditest ning vältima välisvahendite kasutust.

VIIDATUD KIRJANDUS

1. **Alver, J., Alver, L.** (2011a). *Majandusarvestus ja rahandus : leksikon. I, A-L*. Tallinn: Deebet. 709 lk.
2. **Alver, J., Alver, L.** (2011b). *Majandusarvestus ja rahandus : leksikon. II, M-Y*. Tallinn: Deebet. 696 lk
3. **Alver, J., Reinberg, L.** (2002). *Juhtimisarvestus*. (2. tr). Tallinn: Deebet. 431 lk.
4. **Berry, A., Jarvis, R.** (2006). *Accounting in a Business Context*. (Fourth edition). London: Thompson Learning. 535 lk.
5. **Bragg, S.** (2005). *Uus finantsjuhtimise käsiraamat*. Tallinn: OÜ Fontese kirjastus. 341 lk.
6. **Carey, M., Knowles, C., Towers–Clark, J.** (2011). *Accounting a smart approach*. (Second edition). Oxford: Oxford University Press. 410 lk.
7. **Higgins, R., C.** (2012). *Analysis for Financial Management*. (Tenth edition). Singapore: McGraw-Hill. 459 lk.
8. **Ilisson, R.** (2004). *Finantsanalüüs ja planeerimine*. Tallinn: OÜ Nõu. 451 lk.
9. **Jakobson, J.** (2011). Käibekapitali juhtimine aitab vaba raha kasvatada. *Liider : ettevõtete panganduse ajakiri*. nr. 2, lk. 19.) [WWW]
<http://www.sampopank.ee/liider/mai2011/story04.html> (27.10.2015).
10. **Karu, S.** (2000). *Rahakäibe juhtimine. I*. Tartu: Rafiko. 240 lk.
11. **Karu, S., Zirnask, V.** (2001). *Rahakäibe juhtimine. II*. Tartu: Rafiko. 254 lk.
12. **Laidvee, V.** (12.11.2015). WIN50 protsess. Autori intervjuu. Üleskirjutis. Keila.
13. **Pae, K.** (20.03.2015). Varude juhtimine. Autori intervjuu. Üleskirjutis. Keila.
14. Raamatupidaja. (2006). Finantsanalüüs hoiab laeva kursil.. [WWW]
<http://www.raamatupidaja.ee/uudised/2006/03/23/finantsanaluuus-hoiab-laeva-kursil>
(27.10.2015).
15. Raamatupidamise seadus. Vastuvõetud 20.11.2002. – RT I 2002, 102, 600 ... RT I, 29.06.2014, 109.
16. **Raudsepp, V.** (1999). *Finantsjuhtimise alused*. Tallinn: Külim. 221 lk.
17. **Sondergelt, S., E.** (2012). *The Controller as Lean Leader : A Novel on Changing Behavior with a Lean Cost Management System*. United States of America: CRC Press. 151 lk.

18. **Soodla, A.** (2011). Kuidas käibekapitali paremini juhtida? *Liider : ettevõtete panganduse ajakiri*. nr. 1, lk. 12-13. [WWW]
<http://www.sampopank.ee/liider/oktoober2011/story11.html> (27.10.2015).
19. **Stelmak, I.** (2013). *Juhi ja ettevõtja raharaamat*. I. Tallinn: OÜ Six Apples. 144 lk.
20. **Turner, G.** (2011). *Effective Financial Management : The Cornerstone to Success*. United States of America: Business Expert Press. 150 lk.

Lõputöös täiendavalt kasutatud allikad

1. EM Group Credit Control and Debt Collection Policy 2012
2. Ensto 8D Standard 2011
3. Ensto Assembly Cell standard 2011
4. Ensto Ensek AS majandusaasta aruanded 2009–2014
5. Ensto Ensek AS raamatupidamise sise-eeskirjad 2011
6. Ensto Ensek AS siseveeb Plaza
7. Ensto Kanban What and How? 2015
8. Ensto SMED standard 2011
9. Ensto War Room Standard 2012
10. Ensto WIN50 AP Workshop Documentation v1.2 2012
11. Ensto WIN50 related policies final1406 2012
12. Green and Lean Manufacturing : Towards world class manufacturing (EOX) 2015
13. PULL kontseptsioon Enstos 2015

LISAD

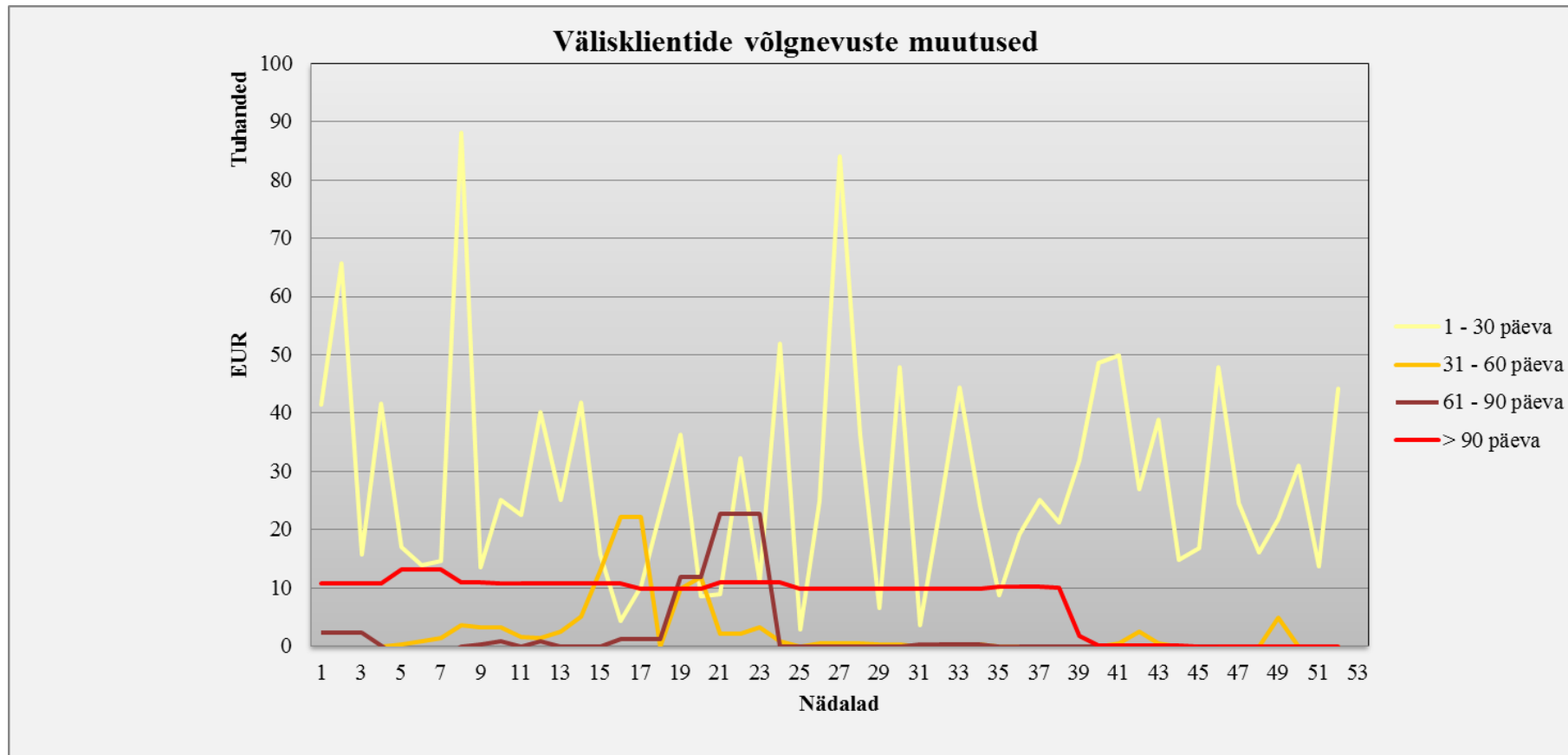
Lisa 1. Ensto Ensek AS kasumiaruanne 2009–2015 (eurodes)

	2 015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Müügitulu	63 287 905	71 969 629	67 345 960	62 452 702	69 344 837	60 804 967	34 766 651
Muud äritulud	35 047	38 215	331 666	9 411	3 698	832 714	4 060 537
Valmis- ja lõpetamata toodangu varude jääkide muutus	0	0	0	0	0	903 847	968 193
Kaubad, toore, materjal ja teenused	...	-50 700 859	-47 594 465	-46 803 533	-45 805 656	-42 729 645	-26 143 885
Mitmesugused tegevuskulud	...	-6 197 777	-4 903 899	-4 379 821	-5 726 918	-7 928 971	-5 817 357
Tööjõukulud	-16 705 817	-7 343 338	-6 891 777	-6 428 772	-6 654 446	-5 758 306	-3 595 263
Põhivara kulum ja väärtuse langus	-1 235 989	-1 237 097	-1 183 307	-1 427 708	-1 489 854	-1 226 540	-965 505
Muud ärikulud	-36 182	144 688	-238 314	-29 279	-53 375	-257 846	-78 781
Ärikasum (-kahjum)	3 402 958	6 673 461	6 865 864	3 393 000	9 618 286	4 640 220	-825 341
Finantstulud ja -kulud	518 021	115 172	100 429	31 639	-82 016	-95 184	-64 224
Kasum (kahjum) enne tulumaksustamist	3 920 979	6 788 633	6 966 293	3 424 639	9 536 270	4 545 036	-889 565
Aruandeaasta kasum (kahjum)	3 920 979	6 788 633	6 966 293	3 424 639	9 536 270	4 545 036	-889 565

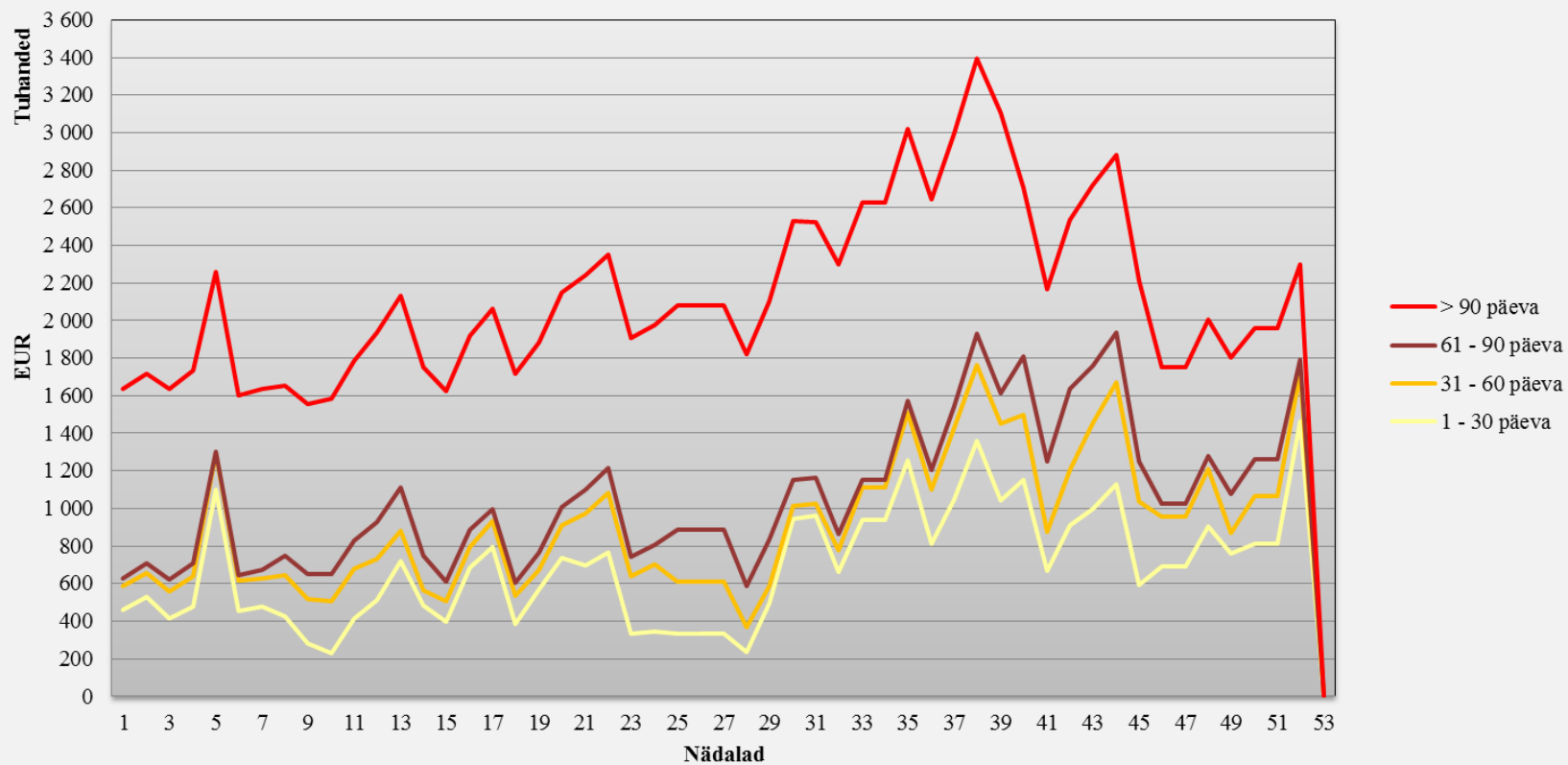
Lisa 2. Ensto Ensek AS bilanss 2009–2015 (eurodes)

	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
VARAD	<i>(seisuga 30.11.15)</i>						
Käibevara							
Nõuded ja ettemaksud	13 779 626	8 036 321	22 121 964	21 588 786	10 216 273	4 119 728	3 098 042
Varud	10 398 428	10 791 655	9 876 039	9 831 795	14 731 799	14 753 350	11 311 721
<i>Kokku käibevara</i>	<i>24 178 054</i>	<i>18 827 976</i>	<i>31 998 003</i>	<i>31 420 581</i>	<i>24 948 072</i>	<i>18 873 079</i>	<i>14 409 763</i>
Põhivara							
Nõuded ja ettemaksud	20 000 000	20 000 000	0	0	0	0	0
Materiaalne põhivara	9 722 006	9 801 725	9 654 345	4 267 721	4 748 688	4 154 956	2 989 568
Immateriaalne põhivara	9 809	9 332	13 409	14 940	12 100	4 199	54 412
<i>Kokku põhivara</i>	<i>29 731 815</i>	<i>29 811 057</i>	<i>9 667 754</i>	<i>4 282 661</i>	<i>4 760 788</i>	<i>4 159 155</i>	<i>3 043 980</i>
Kokku varad	53 909 869	48 639 033	41 665 757	35 703 242	29 708 860	23 032 234	17 453 743
KOHUTUSED JA OMAKAPITAL							
Kohustused							
Lühiajalised kohustused							
Võlad ja ettemaksud	8 711 373	7 361 516	7 176 874	7 371 447	4 801 704	7 661 283	6 627 829
Kokku lühiajalised kohustused	8 711 373	7 361 516	7 176 874	7 371 447	4 801 704	7 661 283	6 627 829
<i>Kokku kohustused</i>	<i>8 711 373</i>	<i>7 361 516</i>	<i>7 176 874</i>	<i>7 371 447</i>	<i>4 801 704</i>	<i>7 661 283</i>	<i>6 627 829</i>
Omakapital							
Aktsiakapital nimiväärtuses	351 450	351 450	351 450	351 450	351 450	351 514	351 514
Ülekurss	3 152 966	3 152 966	3 152 966	3 152 966	3 152 966	3 152 966	3 152 966
Kohustuslik reservkapital	35 145	35 145	28 760	28 760	28 760	28 760	28 760
Eelmiste perioodide jaotamata kasum (kahjum)	37 737 956	30 949 323	23 989 414	21 373 980	11 837 710	7 292 674	8 182 239
Aruandeaasta kasum (kahjum)	3 920 979	6 788 633	6 966 293	3 424 639	9 536 270	4 545 036	-889 565
<i>Kokku omakapital</i>	<i>45 198 496</i>	<i>41 277 517</i>	<i>34 488 883</i>	<i>28 331 795</i>	<i>24 907 156</i>	<i>15 370 950</i>	<i>10 825 914</i>
Kokku kohustused ja omakapital	53 909 869	48 639 033	41 665 757	35 703 242	29 708 860	23 032 234	17 453 743

Lisa 3. Debitoorse võlgnevuse jaotuste joonised välisklientide ja kontsernisiseste klientide lõikes



Kontserniseste klientide võlgnevuste muutused



SUMMARY

NET WORKING CAPITAL OPTIMIZATION PROJECT ANALYSIS ON AS ENSTO ENSEK EXAMPLE

Mari Linnas

Language: Estonian

Figures: 15

Pages: 43

Tables: 7

References: 20

Appendixes: 3

Keywords: working capital

Working capital management is crucial for any company as it ensures the company's liquidity, i.e. solvency. The topic of this thesis is an analysis of the factors influencing the process of net working capital optimization at the production company Ensto Ensek AS. This topic is relevant at the company as a net working capital optimisation process was launched in 2011 with goals set for up to 2015. Last year was a good opportunity to draw up an overview of the course of the conducted process.

The aim of the thesis is to assess the process of working capital optimisation.

To achieve the aim, the author set the following research tasks:

- to analyse the results of the process;
- to assess the time consumed by various activities in the process;
- to highlight the problems, which arose in the process.

The analysis of the thesis is based on the method of financial analysis where results are assessed through various forms of analysis, conclusions are drawn and suggestions made. The sources for the financial analysis are the company's annual accounts from the period from 2009 - 2014.

WIN50 – a net working capital optimisation process, which focusses on net working capital optimisation with storing of excessive stock avoided and the most beneficial terms of payment possible agreed with partners. This process stems from one of Ensto's largest processes, EOX

Lean. The strategy of Ensto is based on production of high-quality products by using high-quality raw material, while remaining an environment-friendly company.

The WIN50 project was launched in the beginning of 2011 when the owners and management of Ensto found that effective working capital management was one of the most important priorities for ensuring availability of reserves.

The general goal set was balancing of the cash flows and net working capital on the group level, which included the WIN50 process with forecasting, planning and management.

Based on the strategic goals, principal goals were set for the WIN50 process:

- effective management of cash flows (decreasing the stock, adjusting the terms of payment of the clients and suppliers);
- forecasting of sales volumes and planning of production;
- decreasing of delivery times in the production;
- efficient logistics from suppliers to clients.

As a result of the calculations and planning conducted by the management team, it was found that the amount of the potential for improvement of the working capital in the period from June 2010 – May 2011 would be 8 million euros, which was intended to be achieved based on the following goals set for 2015:

- decreasing of stock by -50% (to the level of 7500 kEUR);
- stopping the increasing of the stocks even in the case of an increase in the sales;
- longer periods for payment to the suppliers – 45-60 days;
- duly made payments from the clients – 30-45 days.

As a result of the analysis in this thesis, it appeared that the aims of this process for working capital optimisation were achieved partially. The activities set for improvement of the receivables situation did not provide the expected results, however, based on this analysis, an overview was obtained of the behaviour of the clients with debts. It appeared that there were certain suppliers who were intentionally paying the invoices with a 7-day delay and thus increasing the weekly balance of receivables. Also a negative payment behaviour of the clients from within the group was observed. The percentage of long-term debts increased especially in 2014 and pressure had to be applied to the clients at the group level to collect the debts.

Relatively good results were achieved in stock management. Liquidation of the stocks was worked on a daily basis with the stocks of finished goods and raw material decreasing significantly by 2012. Various innovations in the application of warehouse management systems also facilitated decreasing of the stocks. Suppliers were partially transferred to the consignment warehouse system by using supplier kanban cards. In 2014, the “attractive production” project was implemented, which will certainly make management of the stocks even more effective.

The activities related to payables have ensured stable outgoing cash flows. The strict rules of payment adopted ensure discipline in making payments. Even though one of the wishes of the management was to harmonise the percentage of group level suppliers, this was not achieved within this period. The number of the suppliers increased and many suppliers with prepayments were added.

In the author’s opinion, the project may, in general, be deemed successful as a lot of changes have occurred with respect to working capital management at the company, which have improved the indicators. Below, the factors which facilitated working capital optimisation are highlighted by the author: an overview of payment behaviour was obtained with respect to payment of invoices by the clients and the priorities for collection of claims can be set accordingly; several processes were implemented in stock management, which will help to manage the stocks effectively in the future; with respect to payables, a strict procedure was ensured for making payments on the basis of the payment procedure of the group, which will ensure discipline in making payments.

In the course of this research, it appeared that working capital management should certainly be consistently worked on. The goals should be reviewed and changed at certain intervals, if necessary, thereby setting the goals to move towards. All companies should leave as much reserves as possible for covering short-term liabilities from their own funds and avoid using external resources.

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: Mari Linnas, 07.jaanuar 2016

Üliõpilaskood: 114029BDMR

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja: Ester Vahtre, 07.jaanuar 2016

Kaitsmisele lubatud: ”.....” 2016

TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees:

.....
(nimi, allkiri)