

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
MAJANDUSTEADUSKOND**

Majandusarvestus ja ettevõtluse juhtimine

Kristiin-Marleen Sulg

**SIIRDEHINDADE DOKUMENTATSIOONI (PÕHITOIMIKU)
KOOSTAMINE LOGISTIKAETTEVÕTTE ACE LOGISTICS
GROUP AS NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Ester Vahtre, *EMBA*

Tallinn 2017

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. ÜLEVAADE ACE LOGISTICS GROUP AS KONTSERNIST NING SIIRDEHINDADE DOKUMENTEERIMISEST	5
1.1. Ülevaade kontsernist.....	5
1.2. Siirdehindade mõiste ja dokumenteerimine	10
1.2.1. Dokumenteerimise nõuded riigiti	11
1.2.2. Koostatavad dokumendid Eestis ja välisriikides	15
1.2.3. Siirdehinna turuväärtuse määramise meetodid.....	17
1.2.4. Dokumentatsiooni koostamise vajalikkus	19
2. SIIRDEHINDADE PÕHITOIMIK ETTEVÕTTES ACE LOGISTICS GROUP AS	21
2.1. Kontserni ajalugu ja taust	22
2.2. Kontserni tegevusalad ja koostööpartnerid	26
2.3. Kontserni struktuur ja äristrateegia.....	31
2.4. Kontserni äritegevuse analüüs ja peamised riskid.....	34
2.5. Ettevõttes kasutatavad varad	40
2.6. Majandusharu analüüs	41
2.7. Tehingud seotud isikutega	43
KOKKUVÕTE	56
VIIDATUD KIRJANDUS	58
SUMMARY	62

SISSEJUHATUS

Globaliseerumine ning rahvusvaheliste ettevõtete kiire areng on suurendanud tähelepanu grupisisese hinnakujunduse loomisele, millel on oluline osa ka siirdehindadel. Globaliseerivas ühiskonnas on 60% kogu maailma kaubandusest koondunud rahvusvahelistesse kontsernidesse. Nende tegevusest on omakorda hinnanguliselt 50% just kontsernisesed tehingud (ehk seotud isikute vahelised tehingud) ning seetõttu on riigid hakanud teravalt teadvustama ka siirdehindadega seonduvaid riske.

Ettevõtte ACE Logistics Group AS on rahvusvahelise kontserni emaettevõtte, kelle peamiseks ülesandeks on juhtida tütarettevõtete strateegiaid ning omada kontrolli kontserni tegevusstrateegia kujundamises. Kontserni kuuluvad ettevõtted osutavad terviklikke logistilisi lahendusi nii riigisisesele kui ka rahvusvahelistele klientidele. Lõputöö koostamise ajal emaettevõttel siirdehindade dokumenteerimise kohustust veel tekkinud ei ole, kuid ettevõtte juhtkond soovib rahvusvahelist kontserni puudutava dokumendi ehk põhitoimiku koostada omal initsiatiivil. Olemasolev põhitoimik lihtsustab edaspidiselt kontserni kuuluvate ettevõtete riigiomaste siirdehindade dokumentatsiooni koostamist.

Lõputöö eesmärgiks on koostada ettevõttele ACE Logistics Group AS siirdehindade põhitoimik, mis annab ettevõtte juhtkonnale, tütarettevõtetele ning Maksu- ja Tolliametile selgitava ülevaate kontserni siirdehindadest. Autori lõputöö on arendusliku iseloomuga projekt, mille olulisimaks elemendiks on puuduva siirdehindade põhitoimiku koostamine ning omapoolsete järelduste tegemine.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks seadis autor järgmised uurimisülesanded:

- tutvuda kontserni tegevusvaldkonnaga ning määrata ettevõtte seotud osapooled;
- tutvuda siirdehindade dokumentatsiooni koostamise põhimõtete ning alustega, sh uurida riigisiseseid ning rahvusvahelisi regulatsioone;
- kaaluda võimalikke siirdehindade määramise meetodeid lähtuvalt ettevõtte eripärast;
- määratleda seotud isikud ning kirjeldada nendevahelisi tehinguid;

- koostada siirdehindade põhitoimik, mis annab ülevaate kontserni ajaloost, äristrateegiast, äritegevusest, kontsernisisestest omandisuhetest ning siirdehindade turuväärtuse määramise poliitikast;
- anda hinnang koostatud siirdehindade dokumentatsioonile.

Lõputöö jaguneb kahte peatükki, millest esimeses peatükis käsitleb autor siirdehindade mõistet, dokumentide liike, dokumenteerimise olemust ning eripärasid erinevates riikides. Töö teises osas kirjeldab autor ACE Logistics Group AS-i ajalugu, äritegevust, organisatsioonilist struktuuri, äristrateegiat, riske, kasutatavaid varasid ning tehinguid seotud osapooltega. Samuti annab autor ülevaate ACE Logistics Group AS-i seotud osapooltest ning nendega toimuvatest tehingutest. Lõputöö koostamisel on kasutatud ACE Logistics Group AS-i majandusaasta aruandeid ning muid ettevõttesiseseid dokumente, teemaintervjuul kogutud informatsiooni, erialaseid raamatuid ja artikleid ning siirdehindade dokumentatsiooni koostamise riiklikke ja rahvusvahelisi juhendeid.

1. ÜLEVAADE ACE LOGISTICS GROUP AS KONTSERNIST NING SIIRDEHINDADE DOKUMENTEERIMISEST

Käesolev peatükk annab ülevaate ettevõttest ACE Logistics Group AS. Samuti põhjendab autor, miks on oluline siirdehindu dokumenteerida ja millistel ettevõtetel on selline kohustus seadusjärgselt tekkinud. Puudutatud on ka siirdehindade regulatsiooni olemust, riske ning dokumentatsiooni koostamise erisusi riigiti.

1.1. Ülevaade kontsernist

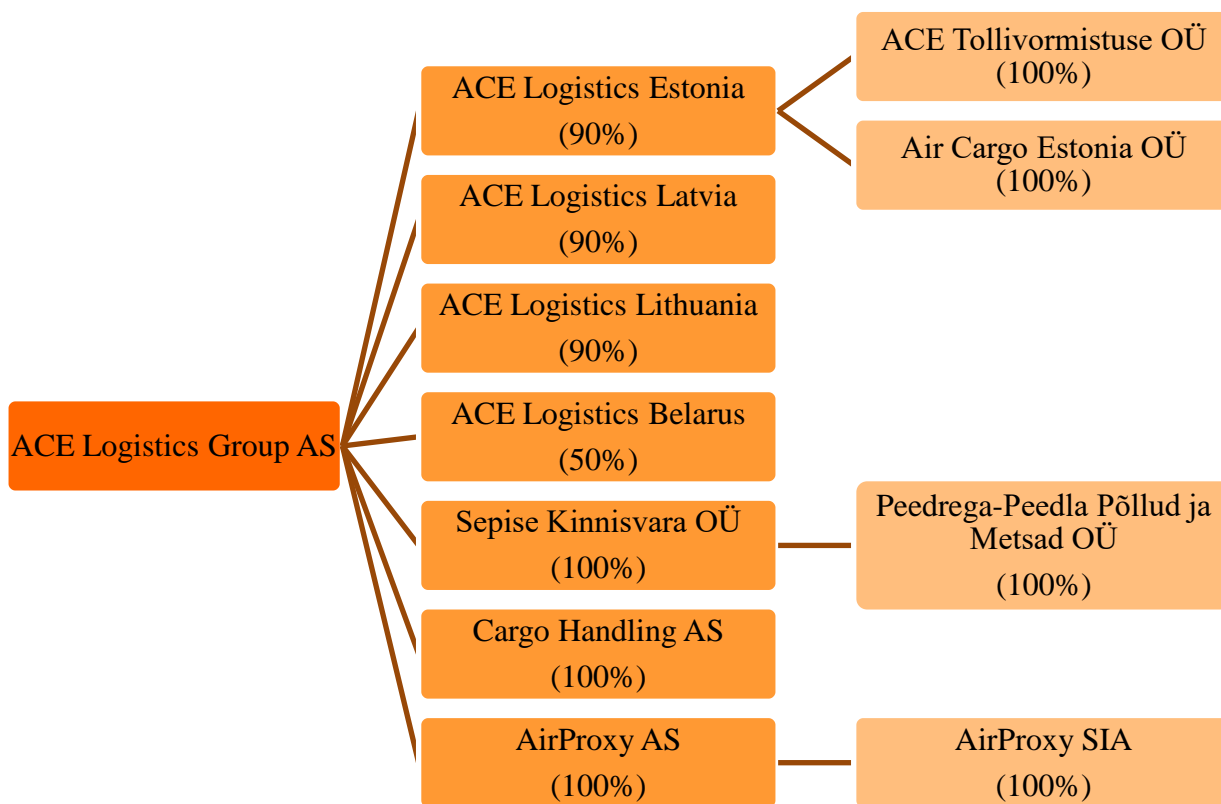
ACE Logistics Group AS (edaspidi ka Grupp) on oma olemuselt valdusettevõtte, mis tähendab, et firma põhiülesanneteks on enamusosaluse säilitamine, et juhtida tütarettevõtete strateegiaid ning omada kontrolli kontserni tegevusstrateegia kujundamises. Grupp on spetsialiseerunud oma tegevuses logistikateenuste osutamisele. 2016. aasta seisuga on ACE Grupp esindatud üle kogu Baltikumi, Soome ning Valgevene, et pakkuda oma klientidele laiapõhjalist logistiliste teenuste paketti. (ACE Logistics Group AS majandusaasta aruanne 2012) Grupi pikaajalise strateegia kohaselt osutavad kontserni ettevõtted kolme liiki transporditeenuseid:

- lennutransport;
- meretransport;
- maanteetransport.

Lisaks põhilistele transpordivedudele on ettevõtte pakutavate teenuste nimekirjas ka tollimaakleri teenuste osutamine ning erinevad lao- ja logistikateenused. Grupi tütarettevõtete tegevusalade hulka kuulus 2015. aastal lisaks eelmainituile ka lennuvedajate esindamisteenus kaubavedudes, kaupade käsitlusteenus lennuväljal ning maa ja kontoriruumide rent. (ACE Logistics Group AS Strategy ... 2017)

2015. aasta lõpu seisuga kuulus ACE Logistics Group AS-i koosseisu üksteist realselt tegutsevat ettevõtet. Ettevõtete paiknevus riigiti oli järgnev: kuus üksust Eestis, kaks üksust Lätis, üks Leedus, üks Valgevenes ning üks sidusettevõtte Soomes. ACE Logistics Group AS

peab neid kõiki oma koduturuks. Gruppi kuuluvad ettevõtted on oma tegevuses üksteisest sõltumatud. (ACE Logistics Group AS konsolideeritud majandusaasta aruanne 2015)



Joonis 1. Kontserni kuuluvad ettevõtted

Allikas: autori koostatud

ACE Logistics Group AS asutati 1999. aastal ning selle peamiseks tegevusvaldkonnaks on logistika- ja ekspedeerimisteenuste osutamine. Tütarettevõtete ACE Logistics Latvia SIA, ACE Logistics UAB, ACE Logistics BEL FLLC põhiülesanneteks on ematettevõttele sarnaselt pakkuda logistika- ja ekspedeerimisteenuseid. Leedu tütarettevõtte loodi 1996. aastal, Läti tütarettevõtte vaid aastal hiljem ehk 1997. aastal ning Valgevene tütarettevõtte tegevus sai alguse 2011. aastal. Cargo Handling AS asutati aastal 1993 ja selle ettevõtte põhitegevuseks on käsitlemisteenuste osutamine Tallinna Lennujaamas. AS AirProxy on ematettevõttele 100% kuuluvusega tütarettevõtte ning SIA Air Proxy 100% kuuluvusega tütretütär. Mõlemad firmad loodi 1995. aastal eesmärgiga osutada peamüügiagenditeenust ning esindada lennukompaniisid. Kontserniga viimasena liitunud Sepise Kinnisvara OÜ asutati 1998. aastal ja selle ettevõtte tegevusvaldkond on kinnisvara teenuste osutamine. (Tutvustus ... 2017) Sepise Kinnisvara OÜ on loodud eesmärgiga tagada ACE Logistics Group AS-ile lao- ning büroohoone olemasolu.

ACE Logistics Group AS-i üheks eesmärgiks on olla juhtiv logistikalahenduste pakkuja Balti regioonis, mis (Tutvustus ... 2017):

- „aitab oma klientidel saavutada nende ärieesmärke, osutades klientidele nende vajadustele vastavaid professionaalseid logistilisi lahendusi;
- aitab kaasa oma töötajatel saavutada eesmärgid nende isiklikus tööalases arengus, pakkudes kaasaegset töökeskkonda, koolitust ja muid arenguvõimalusi;
- aitab oma äripartneritel olla edukas, töötades mõlema poole rahulolu põhimõttel. Väärtustab pikaajalisi ärisuhteid partneritega ja on lojaalne nendes suhetes;
- tagab omanike rahulolu läbi nende omandi piisava ja pikaajalise kasvu.“

Ettevõtte peab äärmiselt oluliseks oma põhitegevuse kõrvalt säilitada ettevõtte omanike, töötajate ning klientide pikaajaline rahulolu. Kontsern peab oma peamiseks eesmärgiks ettevõtte väärtuse pidevat suurendamist, mida hinnatakse eelkõige läbi stabiilse ning pikaajalise kasvu (käive), kasumlikkuse (rentaablus) ja varade tootlikkuse (ROE). Põhirõhk finantseesmärgini jõudmisel loodetakse saavutada loomuliku kasvu tulemusena, kuid sellegipoolest on ettevõtte avatud teiste ettevõtete osakute või aktsiate omandamisele. (*Ibid.*) Et majandusüksus oleks pidevalt arenguvõimeline ja jätkusuutlik, on ettevõtte omanike poolt seatud eesmärgid, mis peavad olema iga-aastaselt saavutatavad. Ettevõttele olulised finantssuhtarvud, mida juhtkonna poolt jälgitakse, on jaotatud vastavalt alltoodule (ACE Logistics Group AS Strategy ... 2017).

- Konsolideeritud müügitulu kasv – ettevõtte tegutseb selle nimel, et see oleks suurem kui on valdkonna keskmine kasv ning on kaks korda kõrgem piirkonna üldisest majanduskasvust.
- Ettevõtte puhaskasumi marginaal (müügitulu puhasrentaablus) – vähemalt 5%.
- Ettevõtte omakapitali tootlus ehk ROE (omakapitali puhasrentaablus) – vähemalt 30%.
- Brutomarginaali kasv on proportsionaalselt võrdne või suurem kui tegevuskulude kasv.
- 80% aastasest puhaskasumist makstakse välja dividendidena.

Autori hinnangul on ettevõtte juhtide poolt määratud eesmärgid põhjendatud ning saavutatavad. Konsolideeritud müügitulu kasvu finantsnäitaja annab juhtidele kinnitust, et ettevõtte müüginahud on suurenenud ning ettevõtte on arenguvõimeline. Puhaskasumi marginaal näitab mitu eurot teenib ettevõtte iga kulutatud euro pealt. Näiteks ACE Grupis määratud 5%-lise puhaskasumi marginaaliga teenib ettevõtte iga kulutatud 1 euro pealt 5 senti puhaskasumit. Ettevõtte omakapitali tootlikkuse abil on võimalik teada saada, kui suur on omanike

investeeringu tasuvusmäär ehk kui hästi ettevõtte kasvatab tulusid investeeringuid kasutades. Kuigi omanike ootused omakapitali tootlusele on 30%, siis saab seda pidada reaalseks eesmärgiks, kuna ACE Grupi ROE (*Return on Equity*) finantsnäitaja on perioodil 2012-2015 alati omanike soove ületanud. 2015. aastal oli ettevõtte tootlus lausa 45%. Autor leiab, et ettevõtte poolt saavutatud kõrge omakapitali puhasrentaablus on hea näitaja, sest ettevõtte on võimeline oma äritegevusse investeeritud summa pealt teenima suuremat lisaväärtust.

Juhtimisstrateegia

ACE Logistics Group AS on juhtimisega tegelev logistikaettevõtete valdusettevõtte, mis keskendub oma tegevuses eelkõige kontserni tütarettevõtete strateegiate määratlemisele. Emaettevõtte põhifunktsioon on tagada ressursside optimaalne paigutamine ja samaaegselt luua lisaväärtust sünergia ärakasutamisel. Grupi ettevõtete juhtimisel on lähtutud sellest, et tegevjuhtkondade vastutus oleks delegeeritud ning olulist tähelepanu on pööratud osapoolte isiklikule initsiatiivile ja vastutusele. Iga Grupi ettevõtte strateegia on kooskõlas kontserni üldise strateegiaga. (Tutvustus ... 2017) „Grupi ettevõtteid juhitakse detsentraliseeritult tegevjuhtkondade poolt, vastutus on delegeeritud ja põhirõhk isiklikul initsiatiivil ning vastutusel.“ (*Ibid.*) Hoolimata ühisest juhtimisjõust on Grupi kuuluvate ettevõtete omavahelised ärisuhted piiritletud üldiste äripõhimõtetega. Samuti on Grupi strateegias selgelt määratletud asjaolu, et Grupi ettevõtted peavad vältima omavahelist konkurentsi. (*Ibid.*) Ühte kontserni kuuluvate ettevõtete eesmärgiks on teha koostööd ja läbi selle areneda ning kasvada. Kontserni peamiseks konkurentsielisteks, mis tulenevad ettevõtete omavahelisest ühisest tegutsemisjõust on (ACE Logistics Group AS Strategy ... 2017):

- oma valdkonnale spetsialiseerumine ning valdkonna süvitsi tundmine;
- edukas müügi- ja turunduspoliitika;
- efektiivne ja ressursisäästlik tootmisprotsess;
- professionaalsed IT-lahendused;
- võime kiirelt uuenenud olukordadega muutuda, innovaatus;
- hankeprotsessides osalemine;
- sisekontrolli ning auditeerimisprotseduuride läbiviimine.

ACE Logistics Group AS on oma strateegias välja toonud asjaolu, et Grupi tegevust juhitakse valdusettevõttes. Tegutsemine valdusettevõttena on mitmeti põhjendatav, sest erinevates riikides on olemas hulgaliselt jurisdiktsioone, mille olemasolul suureneb selliste ettevõtete registreerimine. Vastavaid õigusemõistmisi eelistatakse seetõttu, et need muudavad valdusettevõttele spetsiaalse dividendide ja kapitali juurdekasvu maksustamise ning finantsilise ja poliitilise stabiilsuse atraktiivsemaks. 01.01.2009 võeti Eesti Vabariigis Tulumaksuseadusega vastu uued sätted, mis muudavad ka Eesti teiste riikide valdusettevõtete hulgas köitvamaks. (Valdusettevõtlus ... 2016) „Eestil on välisinvestorite jaoks mitmeid tugevusi, nagu ettevõtjasõbralik maksusüsteem, hästitoimivad e-teenused, paindlik tööjõupoliitika ning võrreldes mõnede riikidega ka madalam kulubaas. Meie atraktiivsust sihtkohana vähendavad aga siseturu väiksus, kõrged tööjõumaksud ja kvalifitseeritud tööjõu puudus.“ (Wahtramäe 2017) Loomulikult on igal ettevõtliigil omad eelised ja puudused, kuid ACE Logistics Group AS-i tegutsemine valdusettevõttena loob omanikele lisandväärtust eelkõige sellega, et valdusettevõtte (Tutvustus ... 2017):

- loob, kaasajastab ja täiustab Grupi korporatiivset strateegiat;
- kavandab ja edendab kontserni ühtset identiteeti;
- võtab regulaarselt osa kontserni strateegilisest juhtimisest, osaledes ettevõtete nõukogude töös;
- tagab finantsinformatsiooni liikumise Grupi ettevõtete vahel, samuti omanikele ja Grupi ettevõtetele;
- koordineerib Grupis ettevõtlusega seotud haldus- ja abitegevust (finantsarvestus, IT-tegevus, kvaliteeditöö, personalitöö, ostu- või turundustegevus) eesmärgiga saavutada sünergia ja optimaalsus;
- teeb vajadusel kontsernisiseselt ümberjaotusi oskusteabe ja inimressursi osas;
- on kaastegev juhtivtöötajate arenguprogrammide loomisel.

ACE Logistics Group AS soovib edendada kontserni tegevuste läbipaistvust ning tagada Gruppi kuuluvate ettevõtete omavahelise kiire infoliikumise ning hea suhtlustava. Valdusettevõtte ülesandeks on luua, koordineerida ja arendada suhteid välispartneritega ning samuti planeerida võimalusi uutele turgudele sisenemiseks. Kui ettevõtte suudab ühendada oma tegevuses jõud, võib see olla suureks abiks parema turupositsiooni saavutamisel (uued välispartnerid või uue tegevuspiirkonna lisandumine).

2017. aasta algul koostatud kontserni pikaajalises strateegias on ettevõtete juhid määratlenud võimalikuks arengusuunaks laienemise uutele Ukrainale, Moldova, Gruusia või Venemaa turgudele. (ACE Logistics Group AS Strategy ... 2017)

1.2. Siirdehindade mõiste ja dokumenteerimine

„Siirdehind (*transfer price*) on hind, mida rakendavad seotud isikud omavahelistes tehingutes.“ (Aruste 2007) Siirdehindade regulatsiooni tähtsaimaks eesmärgiks on kindlustada olukord, mis tagab seotud isikute vahel tehtavate tehingute väärtuse turuhinnas. Seesugune reguleerimine on mitmel põhjusel oluline, sest see (Saag 2007, lk 12):

- aitab vähendada seotud isikute vaheliste tehingute läbiviimisel võimalust tegeleda maksuplaneerimisega, mis võimaldaks ettevõttel suunata kasum endale sobivasse riiki;
- tagab seotud isikute ja mitteseotud isikute võrdväärse kohtlemise.

Seotud isikud ja nendevahelised tehingud

„Isikud on omavahel seotud, kui neil on ühine majanduslik huvi või kui ühel isikul on teise üle valitsev jõud.“ (Siirdehinna ... 2011) Ühise majandusliku huvi korral on seotud osapooltel sarnane siduv eesmärk, mille saavutamine on kasulik mõlemale osapooltele. Koostööd tehes on näiteks lihtsam toodet või teenust arendada, samuti on finantsilises mõttes mõistlik jagada valmistamis- ja turustuskulusid või vältida maksukohustuste täitmist sõlmides omavahelisi kokkuleppeid.

Eesti Vabariigis on tulumaksuseaduses § 8 käsitatud seotud isikute nimekirjas kokkuvõtlikult järgnevad juriidilised ja füüsilised isikud (TuMS § 8):

- abikaasad, elukaaslased või otse- või küljoones sugulased: näiteks perekonda kuuluvad lapsed; mõlema abikaasa vanemad, õed ja vennad;
- ühte kontserni kuuluvad äriühingud (emaettevõtte, tema tütar- ning sidusettevõtted);
- juriidiline isik või füüsiline isik, kes omab ettevõttest vähemalt 10% (üksik või koos endaga seotud isikutega);
- isikud, kellel on koos teiste temaga seotud isikutega kokku üle 50% juriidilise isiku aktsia- või osakapitalist, häälte koguarvust või õigusest juriidilise isiku kasumile;

- ühe ettevõtte omanikud kellele kuulub vähemalt 25% aktsia- või osakapitalist, häälte koguarvust või kasumi saamise õigusest;
- juriidilised isikud, kelle juhatusse kuuluvad kõik ühed ja samad isikud;
- tööandja ja töötaja koos oma pereliikmetega (abikaasa, elukaaslane, lapsed, vanemad);
- isikud, kes on juriidilise isiku juhtimis- või kontrollorgani liikmed ning nende pereliikmed (abikaasa, lapsed, vanemad).

Paljude äriühingute jaoks on seotud isikute vahel tehtavate tehingute hinnakujundus vaieldamatult üheks suurimaks maksuriskiks. (Saag 2007) Kuna siirdehinnad on otseselt seotud maksuriskiga, on oluline osa siirdehindade õigsuse kontrollil Eesti Vabariigis Maksu- ja Tolliametil. Kui maksuhalduril tekib kahtlus, et mõne ettevõtte seotud isikute vahelised tehingud ei ole toimunud turuhinnas, kasutatakse tulumaksu määramisel tehingute väärtusi, mida rakendavad sarnastel tingimustel mitteseotud iseseisvad isikud (Siirdehinna ... 2011).

1.2.1. Dokumenteerimise nõuded riigiti

Tänapäeval on üsna tavaline, et riigid juhivad siirdehinna määramise reeglite kehtestamisel kahest üldtunnustatud normatiivaktist (Tingas 2010):

- OECD juhend “Juhised siirdehinna turuväärtuse kindlaksmääramiseks hargmaistele ettevõtjatele ja maksuhaldurile”;
- Euroopa Liidu siirdehindadealase ühendatud foorumi (*EU Joint Transfer Pricing Forum*) tegevuse poolt Euroopa Komisjonile esitatud juhendmaterjal.

Kuigi riigid lähtuvad tihtipeale samadest normatiivaktidest, on siirdehindade reeglid siiski paljuski erinevad. Igal riigil on õigus määrata sobiv seotud isiku mõiste, ettevõtete dokumenteerimiskohustuse ulatus, dokumentatsiooni koostamiseks antava aja pikkus, trahvimäärad ja palju muud.

Kui tegemist on rahvusvahelise kontserniga, kuhu kuuluvad mitme riigi tütar- või sidusettevõtted, peavad osapooled viima end kurssi ka teiste osapoolte seadustega. Kuna ACE Grupi ettevõtted paiknevad nii Eestis, Lätis, Leedus, Valgevenes kui ka Soomes, siis annab autor järgnevates alapeatükkides põgusa ülevaate ka nende riikide siirdehindade poliitikast.

Eesti Vabariik

Rahandusministri määrus nr 53 „Seotud isikute vahel tehtud tehingute väärtuse määramise meetodid“ võeti vastu 10. novembril 2006 ja see annab ülevaate riigis kehtivate dokumenteerimise nõuete kohta. Eestis registreeritud ettevõtetele kehtivad dokumenteerimise puhul Eesti Vabariigis kehtivad seadused ja määrused. Siirdehindade dokumentatsiooni koostamise kohustus on seadusjärgselt residendist äriühingul ning mitteresidendil, kes tegutseb Eesti Vabariigis püsiva tegevuskoha kaudu ning kellel on (Seotud ..., §18):

- töötajate arv koos seotud isikutega 250 või enam;
- tehingueelne majandusaasta käive koos seotud isikutega 50 miljonit eurot või enam;
- konsolideeritud bilansimaht 43 miljonit eurot või rohkem.

Täiendav siirdehinna dokumenteerimise kohustus kehtib Eesti riigis registreeritud krediitiasutusele, kindlustusseltsile, väärtpaberibörsil noteeritud äriühingule. Samuti lasub dokumenteerimise kohustus ettevõtetal, kelle tehingu üheks osapooleks on madala maksumääraga territooriumil asuv isik. (*Ibid.*) ACE Logistics Group AS-i tütar- ja sidusettevõtete tegevuspiirkonnad on Läti Vabariigis, Leedu Vabariigis, Valgevene Vabariigis ning Soome Vabariigis. Tulumaksuseaduse § 10 lõige 3 viitab nimekirjale territooriumidest, mida ei loeta madala maksumääraga piirkondadeks. Nimekirja alusel ei kuulu madala maksumääraga territooriumide hulka ükski ACE Logistics Gruppi kuuluv ettevõte.

Läti Vabariik

Läti Vabariigis kehtib samuti põhimõte, et tehingud seotud osapoolte vahel peavad olema toimunud *arm's length* põhimõtte alusel, mis tähendab, et osapooled ei tohi olla üksteisest sõltuvad ning osapooled esindavad tehingus vaid iseenda huve. Siirdehindu käsitlevad eeskirjad on kooskõlas Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsiooni (edaspidi OECD – *Organization for Economic Co-operation and Development*) siirdehindade juhtnööridega. (Jõks jt 2016)

Dokumenteeringimise kohustus tekib Lätis registreeritud maksumaksjatel, kelle majandusaasta käive ületab 1,43 miljonit eurot ning kellel on seotud isikutega tehtud tehingute maht majandusaasta jooksul suurem 14 300 eurost. (*Ibid.*) Dokumentatsiooni peab ettevõtte koostama 30 päeva jooksul pärast Läti maksuameti taotluse avaldamist. Kõik ettevõtted – sh need, kellel puudub dokumenteerimise kohustus – peavad suutma maksuhaldurile tõestada siirdehindades

toimunud tehingute õigsust. Ernst & Young poolt 2014. aastal koostatud aruande kohaselt on Läti üha enam suurendanud siirdehindade kontrollijate tiimi – võrreldes paari aasta taguse ajaga, kui tehingute kontrollimise osakonnas oli siirdehindade spetsialiste viis (vajadusel kaasati täiendavalt 5-10 spetsialisti teistest osakondadest), tegeles 2014. aastal siirdehindadega juba 15 täiskohaga inimest. (2014 Global ... 2014)

Leedu Vabariik

Siirdehinna põhimõtted kehtivad Leedu seadusandluses juba alates 2004. aastast. Leedu vastavad seadused on suurel määral kooskõlas OECD siirdehindade printsiipidega. Maksumaksjatel on seadusest tulenev õigus toimida lähtuvalt OECD siirdehindade juhtnööridest (*TP Guidelines*) juhul, kui need ei lähe vastuollu siseriiklike õigustega. (Jõks jt 2016)

Dokumentatsiooni koostamise kohustus on ettevõtetal, kes kuuluvad vähemalt ühte alljärgnevasse kriteeriumisse (*Ibid.*):

- krediidasutused ja finantsteenuste pakkujad, olenemata majandusaasta käibe mahust;
- kindlustusettevõtjad, olenemata majandusaasta käibe mahust;
- residendist äriühingud ja püsiva tegevuskohaga välisettevõtted, kes on registreeritud Leedus tulumaksukohustuslastena ning kelle aastane kogukäive on suurem kui 2 986 200 eurot.

Dokumentatsiooni esitamiseks on sarnaselt Läti ettevõtetele ka Leedu firmadel aega 30 päeva pärast maksuameti nõude tekkimist. Ettevõtte tuludeklaratsioonil tuleb deklareerida tehingud seotud isikutega, kui tehingu väärtus või tehingute koguväärtus majandusaastas on üle 90 000 euro. 1. aprill 2016 seisuga võib dokumentatsiooni esitamata jätmine tuua ettevõttele kaasa trahvi, mille suurus on 1 400–4 300 eurot. (*Ibid.*) „Leedus on siirdehinna kontroll tavapärane osa maksurevisjonist, mida teostavad tavapärased revidendid, keda juhendavad siirdehinnaspetsialistid. Leedu maksuameti kontrollifookus on jaekaubandusel ja ravimitööstusel ning tehingutel “maksuparadiisis” asuvate seotud isikutega. Tehinguliikidest vaadatakse enam teenuseid, tehinguid materiaalse varaga ning finantstehinguid.“ (Tingas 2010) Leedus võib maksuintress ja trahv jääda 10-50% vahele määratud maksusummast. Maksuametil on õigus määrata makse kuni viie aasta taguste tehingute kohta.

Valgevene Vabariik

Siirdehindade seaduse uuendus Valgevenes hakkas kehtima 1. jaanuaril 2016. Uuendatud maksuseaduse eesmärgiks oli eelkõige Valgevene Vabariigi siirdehindade seadusandlus sobitada kokku suuremas ulatuses OECD suunistega. Võib tõdeda, et uued seadused muutsid kohalike maksumaksjate olukorra veidi keerulisemaks. (Global ... 2016) Seda eelkõige seetõttu, et enne uue seaduse kehtima hakkamist ei olnud ettevõtetel kohustust siirdehindade dokumentatsiooni koostamise kord nii karm ja detailne.

Valgevenes kehtiva seaduse alusel kuuluvad kontrollitavate tehingute hulka (Global ... 2016):

- kinnisvara ning eluasemevõlakirjade ostu- ja müügitehingud, kui tehinguhind kaldub turuhinnast kõrvale 20 või enam protsenti;
- tehingud välisriigi seotud osapooltega, mille maht on suurem kui 1 miljard Valgevene rubla (ligikaudu 49 000 eurot 01.01.2016 seisuga);
- tehingud madala maksumääraga territooriumil asuva ettevõttega, kui tehingu maht ületab 1 miljardit Valgevene rubla;
- tehingud suurte maksumaksjatega (*major taxpayers*), mille maht on suurem kui 10 miljardit Valgevene rubla;
- tehingud strateegilise kauba soetamisel ja müümisel, mille maht ületab ühe miljardi Valgevene rubla väärtust. Nimekirja strateegiliste kaupade kohta on koostanud Valgevene Valitsus.

2016. aasta seisuga oli Valgevenes siirdehindade erinevus turuhindadest seaduse alusel 20% ulatuses aktsepteeritav. Maksuametil on õigus nõuda kuni kolme aasta taguste tehingute kohta käivat informatsiooni. (*Ibid.*)

Soome Vabariik

Soome Vabariigi dokumenteerimise nõuded on küllaltki sarnased Eestis kehtivatele nõuetele. Soome seaduse kohaselt on siirdehindade dokumentatsiooni koostamise kohustus ettevõtetel, kes on (2015-16 Worldwide ... 2015):

- grupiettevõtted, kelle töötajate arv on 250 või enam;
- grupiettevõtted, kelle majandusaasta käive on suurem kui 50 miljonit eurot ning varade väärtus ületab 43 miljonit eurot;

- välisriigi ettevõtete Soome filiaalid, kes on täitnud vähemalt ühe eelnevalt mainitud tingimuse;

Maksumaksja peab esitama siirdehindade dokumentatsiooni konkreetse eelarveaasta kohta 60 päeva jooksul pärast maksuhalduri taotluse esitamist. Maksuhalduri nõudeid täitmata võib ettevõtetele määrata kuni 25 000 € suuruse trahvi. (*Ibid.*)

1.2.2. Koostatavad dokumendid Eestis ja välisriikides

Eesti Vabariik

Kui ettevõtte on ületanud kas või ühe seadusega määratletud siirdehindade dokumenteerimise nõude, siis on sellel äriühingul kohustus koostada oma dokumentatsioon. Koostatud dokumendid peavad andma ülevaate toimunud tehingutest ning tagama maksuhaldurile kindlustunde, et ettevõtte siirdehind vastab turuväärtusele. Maksuhaldurile esitatavad dokumendid jagunevad koostamise põhimõtete alustel kaheks:

- põhitoimik (*master file*);
- riigiomased dokumendid (*country specific file*).

Siirdehindade dokumentatsiooni koostamise põhjuseks ei ole alati seadusest tulenev kohustus. Dokumentatsiooni võivad koostada ka ettevõtted, kellel seadusjärgset kohustust veel tekkinud ei ole. Näiteks kui tegemist on rahvusvahelise kontserniga, võib mõnel tütarettevõttel olla oma riigi seadustest tulenevalt tekkinud kohustus dokumentatsioon koostada (riigiomane dokument), kuid emaettevõttel dokumenteerimise kohustust endiselt ei ole. Sellisel juhul võib ettevõtte juhtkond otsustada, et ettevõtte koostab kontsernile siirdehindade põhitoimiku ning tütarettevõtted koostavad lisaks ise riigiomased dokumendid. Antud näite puhul on põhitoimiku koostamine vabatahtlik ja toimub ettevõtte omal initsiatiivil. Selline suhtumine on pikas perspektiivis igati mõistlik ja põhjendatud, sest olemasolev põhitoimik aitab tütarettevõtetel juhendada riigiomase dokumendi koostamisel ning annab ettevõttele endalegi selgema ülevaate soetud osapooltega toimunud tehingutest.

Põhitoimik sisaldab kontserni puudutavaid dokumente ning peab sisaldama järgnevaid elemente: kontserni äritegevuse ülevaade; kontserni liikmete tegevuse ülevaade; teave kontrollitud tehingute ja nendes osalenute kohta; kontrollitud tehingute raames täidetud ülesannete ja võetud riskide ülevaade; ülevaade mittemateriaalsest varast; kontserni siirdehindade määramise poliitika

kirjeldus; kulude jagamise kokkulepped ning siirdehindu käsitlevate eelotsuste nimekiri. (Saag 2007, lk 139-140)

Riigiomaseid dokumente peavad Eesti Vabariigis koostama maksumaksjad ehk Eesti äriühingud või mitteresidendid, kelle registreeritud püsiv tegevuskoht on Eestis ning kellel on tekkinud siirdehindade dokumenteerimise kohustus. Antud juriidiline dokument täiendab põhitoimikut ja peab kirjeldama äriühingu tegevust ning toimunud muudatusi äristrateegias; kirjeldama kontrollitud tehinguid ning analüüsima neid võrreldavate tehingutega; selgitama siirdehindade väärtuse määramise meetodite valikut, tuues võimaluse korral välja asjakohased sisesed ja välised võrdlusandmed. (Aruste 2007, lk 33-34) Riigiomased dokumendid on põhjalikumad ja ülevaatlikumad kui põhitoimikud, sest need tutvustavad siirdehindade strateegiat riigi seadusandlusest lähtuvalt: milliseid meetodeid kasutatakse siirdehindade määramisel ning sõlmitud lepingute tingimused. (Clemens 2011, lk 113)

Riigiomased dokumendid välisriikides

Siirdehindade dokumenteerimise peamiseks eesmärgiks on anda ettevõtetele võimalus ise põhjendada seotud isikute vahelistes tehingutes kasutatavaid hindasid. Oma ettevõtte tegevusega kursis olevad juhid omavad selgemat ja detailsemat ülevaadet toimunud tehingute ja juhtimisstrateegiate kohta. Seetõttu on neil isikutel oluliselt lihtsam põhjendada toimunud tehingute hindade õiguspärasust. Samuti hõlbustab koostatud dokumentatsioon suhtlust maksuhalduriga, sest tihti võib mahukate tehingute kontrollimine olla väga aeganõudev. Kui kogu vajalik informatsioon toimunud tehingute kohta on siirdehindade dokumentatsiooni kirja pandud, on siirdehindade vastavuse põhjendamine turuhindadele oluliselt lihtsam. Dokumentatsiooni koostamisel on ennekõike oluline, et see on piisavalt põhjalik ja ülevaatlik ning maksuhalduril oleks võimalik olemasoleva informatsiooni põhjal anda hinnang siirdehindade vastavusest turuväärtusele.

Siirdehindade dokumenteerimise puhul on tähtis teada, et dokumenteerimise kohustus tekib erinevates riikides registreeritud ettevõtetel erisuguste nõuete alusel. Igas riigis on oma seadused ja määrused, millest tuleb lähtuda ja mille kohaselt tegutseda. Kui kontserni kuuluvad ettevõtted tegutsevad erinevates riikides ehk tegemist on rahvusvahelise kontserniga, siis peavad kõik ettevõtted ise jälgima, et nende tegevus oleks kooskõlas oma riigi seaduste ja normidega. Kontserni põhitoimik koostatakse peamiselt emaettevõtte poolt, lähtudes üleeuroopalisest standardformaadist ja selles sisalduv informatsioon sisaldab teavet kõigi kontserni EL-is asuvate

liikmete kohta. Põhidokumendid, mis on riigipõhised, sisaldavad teavet vaid konkreetses riigis tegutseva ettevõtte kohta. (Saag 2007, lk 216)

1.2.3. Siirdehinna turuväärtuse määramise meetodid

Rahandusministri poolt 2006. aastal vastu võetud määruse kohaselt on võimalik seotud isikute vahel tehtava tehingu turuväärtuse määramiseks kasutada vastavalt olukorrale alljärgnevaid meetodeid (Seotud ..., §11):

- võrreldava hinna meetod;
- edasimüügi hinna meetod;
- kulupõhine meetod;
- jagatud kasumi meetod;
- tehingupõhine tootluse meetod.

Loetletud meetodid on abiks seotud isikute vaheliste tehingute hindade määramiseks.

Võrreldava hinna meetodi (*Comparable Uncontrolled Price Method*; lühendatult CUP) rakendamise puhul on võrdlusobjektiks mitteseotud isikuga tehtava sarnase tehingu hind. Seotud isikuga toimunud tehingu hind peab olema võrdne hinnaga, mida kasutavad omavahel sarnases olukorras mitteseotud isikud. Võimaluse korral tuleks siirdehinna turuväärtust määrares kasutada CUP meetodit. Võrreldava hinna meetodi puhul jaotatakse võrreldavad tehingud omakorda kaheks: sisemine võrreldav hind (tehing seotud isikuga) ning väline võrreldav hind (kolmandate isikute vahel tehtud tehing). (Saag 2007, lk 52-55)

Edasimüügi hinna meetodit (*Resale Price Method*; lühendatult RPM või R-) on mõistlik kasutada olukorras, kus maksumaksja on soetanud seotud isikult vara või teenust ja müüb selle mitteseotud isikule edasi. Võrdluse aluseks on edasimüüja hinnalisand. (*Ibid.*, lk 60-64) Edasimüügi hinna meetodit on kõige mõistlikum kasutada materiaalse vara või standardse teenus edasimüügi puhul, kui edasimüüja poolt ei ole varale või teenusele lisandväärtus loodud. Antud meetod ei ole kasutatav, kui võrreldavate tehingute toimumise teabe hankimine on liiga ressursikulukas või kui erinevusi tehingute hinnalisandite vahel ei ole võimalik piisavalt täpselt korrigeerida. (Siirdehinna ... 2011)

Kulupõhine meetod (*Cost Plus Method*; lühendatult C+) leiab kõige enam rakendust materiaalse varaga seotud tehingute ja teenuste puhul, samuti tootmise või monteerimisega seotud tegevuste puhul. (*Ibid.*, lk 28) Kulupõhise meetodi rakendamisel võetakse aluseks maksumaksja kulud tehingu täitmisel. Vastava meetodi rakendamisel on olulised nii lisatav kasumimäär kui ka aluseks võetud kulud, mis peavad olema põhjendatavad ning sobilikud. „Vara soetusmaksumusele või teenuse osutamise seotud kuludele lisatakse arvestuslik brutokasumimäär, mida võrreldakse võrreldavas tehingus lisatava kasumimääraga.“ (*Ibid.*)

Jagatud kasumi meetodi (*Profit Split Method*; lühendatult PS) puhul on rahandusministri määruses välja toodud, et antud meetodi kasutamine on oluline siis, kui tehingud on üksteisega niivõrd seotud, et nende võrdlemine üksikult ja eraldi on võimatu. Samuti kasutatakse meetodit siis, kui tehingupooled kasutavad tehingu raames väärtuslikku mittemateriaalset vara või muud unikaalset vara. Jagatud kasumi meetodi üheks eelduseks on asjaolu, et kõigi tehingupoolte kohta on teostatud tegevusanalüüs. Seda seetõttu, et meetodit kasutades määratakse kindlaks kasum, mida seotud isikud kontrollitud tehingust peaksid teenima ning tegevusanalüüsi järgselt on võimalik kasum jagada tehingupoolte vahel sõltuvalt iga poole panusest. (*Ibid.*)

Tehingupõhise tootluse meetodi (*Transaction Net Margin Method*; lühendatult TNMM) rakendamisel võrreldakse kontrollitud tehingu tootluse määra võrreldava tehingu tootluse määraga. Üldjuhul on antud meetod kasutatav siis, kui edasimüügihinna meetod või kulupõhise hinna meetod ei ole kasutatavad turuhinna ning tehingutega seotud kulude struktuuri mittevõrreldavuse tõttu. (*Ibid.*) Tehingu tootluse määra leidmiseks jagatakse tehingu ärikasum tehingu sobiva elemendiga, milleks võivad olla näiteks tehingu kogukulud, müügitulu või tehingu täitmiseks kasutatud vara. Antud meetod on küllaltki laialt kasutatav just oma lihtsuse tõttu: analüüsimiseks piisab vaid ühe tehingupoole käsitlesest. (Saag 2007, lk 81)

Seotud isikute vahelist tehingut võrdlemiseks mitteseotud isikute vahelise tehinguga on oluline, et tehingud on tehtud sarnastel tingimustel ning sarnased peavad olema ka kõik tehinguväärtust mõjutavad asjaolud, eelkõige (Aav 2006):

- tehingu aluseks oleva vara või teenuse omadused;
- tehingu tegemise käigus täidetud ülesanded, kantud riskid ja kasutatud vara(d);
- lepingutingimused;
- majanduslikud tingimused ning võrdluse all olevate osapoolte äristrateegiad.

1.2.4. Dokumentatsiooni koostamise vajalikkus

Üha globaliseeruvus ühiskonnas on aasta-aastalt suurenenud ka rahvusvaheliste ettevõtete hulk. Sellega seonduvalt suureneb omakorda kontserniettevõtete omavaheliste tehingute arv. Grupisiseste tehingutega kaasneb võimalus ettevõtte tulu kajastada ühelt alluvusalalt teisele alluvusalale, mille põhjuseks võib pidada eeskätt maksuaspekti – mõnes riigis on maksumäärad ettevõttesõbralikumad kui teises. Siiski ei tohi unustada, et seaduspäraselt tuleb oma tulu kajastada seal, kus see on tekkinud ja sellisel juhul ei ole riigil ohtu kaotada oma maksutulu. (Lohse jt 2012)

2008. aastal koostatud artikli "Transfer pricing measures and emerging developing economies" kohaselt moodustas kontsernisisene kaubavahetus 1980. aastatel ligikaudu 25% kogu maailma kaubandusest ning 2006. aastal hinnati selliste tehingute hulka juba 60 protsendini. (Kobetsky 2008) Kuna kontsernisiseste tehingute hulk on aastatega kasvanud, siis nõuab see ka riigi kontrollorganitelt suuremat tähelepanu dokumentide õigsuse kontrollimisel. Selleks, et anda maksuhaldurile ettevõtte siirdehindadest selge ülevaade ning kirjeldada seotud isikute vahelisi tehinguid, on vajalik koostada dokumentatsioon, mis sisaldab andmeid äriühingu äristrateegia ja tegevuse kohta, kontrollitava tehingu kirjeldusi, selgitusi siirdehindade väärtuse määramise kohta, viiteid võrreldavate tehingute allikatele ja kontrollitava tehingu võrdlust võrreldava tehinguga. Kui tegemist on kontserniga, lisanduvad ka andmed, mis kirjeldavad kontserni ülesehitust ning omapära. (Seotud isikute ... 2017) Koostatud dokument on kasulik ka ettevõttele endale, sest see annab selge ülevaate äriühingu juhtkonnale ning Maksu- ja Tolliametile kontserni tegevusharude ja funktsioonide kohta ning toob välja kitsaskohad, mida on võimalik ettevõttel parandada majandustegevuse veelgi efektiivsemaks muutmisel. Kui ettevõtte on koostanud korraliku ning detailse siirdehindade dokumentatsiooni, on sellega võimalik maksuhaldurit veenda, et tehingud seotud osapoolte vahel on toimunud turuväärtuses.

Kõigele eelnevalt mainitud aspektidele annab siirdehindade dokumentatsioon õiglase ülevaate kontserni maksukoormusest, võimaldab töötada välja strateegia maksukoormuse vähendamiseks ning vähendatakse topeltnmaksustamise ohtu. (Saag 2007, lk 144)

Kuigi tihti kaasneb siirdehindade kohustuse tekkimisega ka suurem administratiivkohustus, on kehtestatud seadustel igati mõistlikud põhjendused. Siirdehindade regulatsiooni üheks eesmärgiks on maksumaksjate ühetaoline kohtlemine ja tehingute neutraalsus, mis on pikas perspektiivis oluline just maksumaksjaile endile. Kui rahvusvahelistel kontsernidel oleks

võimalik piiriüleste tehingute käigus teostatud varjatud kasumieraldistelt vältida tulumaksu, ei oleks see võrdne Eesti äriühingute osas. Nimelt mittekontserniettevõtjatest Eesti äriühingud peaksid dividendide jaotamisel tasuma tulumaksu, mis halvendaks oluliselt nende konkurentsivõimet. „Seetõttu on siirdehindade regulatsiooni täiendavaks eesmärgiks tagada maksumaksjate ühetaoline kohtlemine ning nendele võrdsete konkurentsitingimuste loomine.“ (Lentsius 2008)

2. SIIRDEHINDADE PÕHITOIMIK ETTEVÕTTES ACE LOGISTICS GROUP AS

Lõputöö teine peatükk tutvustab ülevaatlikult autori läbiviidud toiminguid siirdehindade põhitoimiku koostamisel. Põhitoimik hõlmab endas dokumentatsiooni lühikokkuvõtet, ettevõtte analüüsi, põgusat ülevaadet majandusharu analüüsist ning resümeed tehingutest seotud isikutega.

Siirdehindade dokumenteerimise puhul on oluline teada, et dokumenteerimise kohustus tekib erinevates riikides registreeritud ettevõtetel erinevate nõuete alusel. Igas riigis on oma seadused ja määrused, millest tuleb lähtuda. Eelnevas peatükis on autori poolt toodud välja Eesti, Läti, Leedu, Valgevene ning Soome kehtivad nõuded, mille alusel dokumenteerimise kohustus tekib.

Eesti Vabariigis on rahandusministri poolt 10.11.2006 vastu võetud määrus nr 53 „Seotud isikute vahel tehtud tehingute väärtuse määramise meetodid“, mis sätestab siirdehindade dokumenteerimise Eestis. Vastavas määruses on §18 lg 1 kohaselt määratletud isikud, kellele kohalduvad dokumenteerimise nõuded (vt pt 1). Lähtuvalt määruses sätestatud dokumentatsiooni koostamise nõuetest ei kuulu ACE Logistics Group AS kui kontserni emaettevõtte nende ettevõtete hulka, kellel oleks 2016. aasta seisuga dokumenteerimise kohustus. Siiski oli Grupp huvitatud siirdehindade dokumentatsioonist ning põhitoimik on koostatud Eesti Vabariigi seadustest ning määrustest lähtuvalt. Põhitoimikus antakse ülevaade kontsernist ning seotud isikutest ning nendega toimunud tehingutest.

Põhitoimiku kirjutamise eesmärk

Käesoleva siirdehindade dokumentatsiooni koostamise eesmärgiks on luua põhjalik ning detailne siirdehindade põhitoimik ACE Grupile. Toimiku koostamise käigus tuvastatakse ACE Logistics Group AS seotud osapooled ning nendega toimunud ja toimuvad tehingud.

Koostatud dokumentatsioonis on kajastatud, milliseid omavahelisi tehingud kontserni ettevõtteid teostavad ning kuidas kujuneb selliste tehingute hind. Maksuriskidest hoidumisel on oluline, et Gruppi kuuluvate ettevõtete kasumite kajastamisel ei ole toimunud ebaseaduslikke grupisisesid rahade liigutamisi. Üldjuhul on sellised toimingud motiveeritud, sest kasumi kajastamine liiguks

kõrgete maksumääradega riigist madala maksumääraga piirkonda, mis omakorda võimaldaks maksimeerida kasumit maksumäärade erinevuste arvelt. Korraliku dokumentatsiooniga on võimalik ettevõttel tõestada, et seotud osapooltega toimunud tehingud on kas turuhinnas või mitte.

2.1. Kontserni ajalugu ja taust

ACE Logistics Grupi ajalugu sai alguse 1992. aastal, kui asutati ettevõtte Air Cargo AS (alates 1995. aastast kandis nime Air Cargo Estonia AS). Ettevõttel oli sel ajal kaks aktsionäri – Ithal Nõukoja AS (40%), kes on praeguseni ettevõtte üks omanik, ning RAS Estonian AS (60%). Ettevõtte peamiseks tegevusalaks oli lennutranspordi teenuste osutamine ning eesmärgiks leida ja organiseerida Estonian Air AS-i regulaarlendudele ekspordkauba vedu. Kui esialgu oli ettevõtte teenus orienteeritud eelkõige Eesti turule, siis juba 1996. aastal avati Leedus ACE tütaretevõtte ACE Logistics Lithuania. Laienemine Läti turgudele leidis aset aasta hiljem ehk 1997. aastal. Samal aastal võeti ACE Rahvusvahelise Lennutranspordi Ühenduse ehk IATA (*International Air Transportation Association*) liikmeks.

1999. aastal reorganiseeriti senise grupi struktuuri ning selle käigus asutati kontserni emaettevõtte ACE Logistics Group AS eesmärgiga hoida tütaretevõtete aktsiaid ning kujundada grupi strateegiaid (ACE Logistics annual report 2012). Valdusettevõtte loomine aitas kaasa ka vajalike koostööpartnerite leidmisel. Juba 2000. aastal alustas ACE Grupp koostööd suure logistikaettevõtte Dascher SE-ga. 2006. aastal muudeti ettevõtte senine nimi Air Cargo Estonia AS-ist ACE Logistics Estonia AS-iks.

2011. aasta oli kontserni jaoks oluline seetõttu, et pärast pikka ettevalmistusperioodi avati Valgevenes Minskis uus ACE tütaretevõtte. Mõte Valgevene turule sisenemisest oli emaettevõttel pikalt plaanis, kuid olukorra ja lõpliku otsuse vastuvõtmise tegi keerulisemaks eelkõige Valgevene ebakindel poliitiline olukord. See on ka põhjus, miks juhtkond otsustas loodud ACE Logistics BEL tegevust arendada tasapisi ja mitte võtta turule sisenedes väga suuri riske. Kuigi Valgevene majandus on ka käesoleval ajaperioodil võrreldes Balti riikidega madalamas seisus, suutis 2015. aastal Valgevene tütaretevõtte müügikäive moodustada ühe protsendi kogu kontserni müügikäibest, hoolimata sellest, et Valgevene rubla devalveerimine 2015. aastal vähendas raha väärtust ligi 30%. (*Ibid.*) Vaatamata firma keerulisemale

majanduslikule olukorrale, on ACE Valgevene tütarettevõtte teenustevalik strateegia kohaselt suuresti sarnane teistele öde-ettevõtetele. Pakutakse lennu-, maa- ja meretransporditeenust, tollimaakleri teenust impordi ja ekspordi tollivormistuste puhul, riigisiseste logistikalahenduste osutamist ning veose kindlustust (ACE Logistics Belarus ... 2017).

2011. aastat võib ACE Grupi jaoks tähelepanuväärseks pidada ka seetõttu, et ACE Logistics Estonia AS täitis vajalikud keskkonnajuhtimise nõuded ning sai ISO kvaliteedi- ja keskkonnapoliitika sertifikaadi (ISO *Environmental Certificate*). „ISO 9001 on rahvusvaheline standard, mis määrab kindlaks kvaliteedijuhtimissüsteemi baasnõuded. Seda standardit kasutatakse sageli tarnijate hindamisel (see on hankekonkursside või tarnijate hindamise süsteemides üheks hindamiskriteeriumiks).“ (Mis on ISO 9001 ... 2017) ISO 9001 nõuete täitmisel peaks ettevõttel tekkima arusaam, millised on klientide vajadused ning kuidas neid kõige efektiivsemalt tagada. Kui ISO 9001 keskendub kvaliteedile, siis ISO 14001 on sertifikaat sobiv vahend tõestamaks ettevõtte keskkonnasäästlikku suhtumist. Tänapäevases ühiskonnas, kus konkurents mis tahes valdkonnas on küllaltki tihe, pööravad kliendid üha enam tähelepanu keskkonnasäästlikule mõtteviisile (ISO 14001 ... 2017). ACE Logistics Latvia läbis edukalt ISO 9001 ja ISO 14001 auditid 2015. aastal ning ACE Logistics Lithuania 2017. aastal. ACE Logistics Estonia AS kvaliteedi- ja keskkonnaalase töö põhimõtete alusel pakub ettevõtte teenuseid, mis on kooskõlas kvaliteedi- ning keskkonnajuhtimissüsteemidega. Igale kontserni kuuluvale firmale on oluline, et pakutava teenuse osutamisel lähtutakse enda võimalustest ning jälgitakse samaaegselt kliendi vajadusi. ACE Logistics Estonia AS peab kvaliteetse teenuse osutamisel oluliseks kliendi informeerimist teenuse osutamise erinevatel etappidel, rahvuslike ja rahvusvaheliste kokkulepete ning seadusandluse järgimist ja professionaalse tööjõu kasutamist. Firma peab oluliseks kvaliteedinäitajaks oskust ühildada kliendi vajadused, ettevõtte majanduslik efektiivsus ning keskkonnaressursside säästlik kasutamine. (Kvaliteedi- ja keskkonnapoliitika ... 2017) Kuigi ISO sertifikaatide taotlemine on kõigile ettevõtetele vabatahtlik, on välisturgudel tegutsedes nende omamine äärmiselt oluline. Kehtivad sertifikaadid suurendavad ettevõtte usaldusväärsust klientide ning hankijate seas. Üldjuhul omab olemasolev sertifikaat tähtsust eelkõige välistarbijale, aga sertifikaadi saamise protsessist saab kasu ka ettevõtte ise. ISO sertifikaatide saamiseks peab ettevõtte läbima sertifitseerimisorganisatsiooni Bureau Veritase auditi, mille käigus tuvastatakse, kas ettevõtte täidab kõiki määratletud kvaliteedi- ja keskkonnanõudeid. Samuti saab ettevõtte auditeerimise käigus analüüsida oma tegevuse vastavust seatud nõuetele ning protsessi käigus tekib firmal ülevaade oma tegevuse

kitsaskohtadest ning tugevustest. ACE Logistics Group AS koostas ISO nõuete täitmiseks ettevõttesisesed juhendid, mis annavad detailse ülevaate vajalikest tööprotsessidest teenuse osutamisel. Kõigele lisaks on juhendi abiga väiksem tõenäosus eksimuste tekkimisel, sest juhendit jälgides on kõik töötajad teadlikud oma kohustustest ning õigustest. ACE Logistics Group AS-is on koostatud kaks ISO-põhist juhendit:

- „Kliendilepingu vormistamine“;
- „Krediitingimused ning arvete vormistamine“.

„Kliendilepingu vormistamine“ on koostatud eesmärgiga luua ettevõttes ühtne kord kliendilepingute sõlmimiseks. Samuti on juhendis määratletud tingimused, mille alusel on võimalik klientidele krediiti pakkuda. Tegevjuhise on koostanud 01.11.2014 ettevõtte pearaamatupidaja Tiiu Lepp. Direktiiv „Krediitingimused ning arvete vormistamine“ annab detailse ülevaate krediitilepingu tingimustest. Instruksiooni koostas Grupi tegevjuht Andres Matkur 01.11.2014. Koostatud juhendid on põhjalikud ning arusaadavad. Mõlema eeskirja puhul on piiritletud selle eesmärk, käsitusala, tegevuste järjestus ning nende kirjeldus ning vastutaja.

Ettevõttes välja töötatud ranged krediidi andmise tingimused on suutnud ettevõttele tagada stabiilse nõuete laekumise. ACE Logistics Group AS konsolideeritud bilansi kohaselt moodustasid nõuded ja ettemaksed 46% (2014: 58,49%) kogu ettevõtte käibevaradest. Nõuete ja ettemaksete kogumaht 31.12.2015 seisuga oli 2 218 691 € (31.12.2014: 2 726 997 €). ACE Logistics Group AS hindab bilansis ostjatelt laekumata arveid tõenäoliselt laekuvatest summadest lähtuvalt. Iga kliendi laekumata arveid hinnatakse individuaalselt ning selles protsessis lähtutakse kliendi teadaolevast maksevõime informatsioonist. „Ostjatelt laekumata arved, mille maksetähtaeg on ületatud rohkem kui 180 päeva võrra, hinnatakse individuaalselt ja kui laekumine on ebatõenäoline, kajastatakse allahindlust kasumiaruande real “Mitmesugused tegevuskulud”“. (ACE Logistics Group AS konsolideeritud majandusaasta aruanne 2015) 2015. aastal kanti ACE Logistics Group AS-i ebatõenäoliselt laekuvatest nõuetest kulusse 16 215 € (2014: 14 327 €). Ebatõenäoliselt laekuvateks tunnistatud nõuded moodustasid kõikidest ostjatelt laekumata arvetest vaid 0,77% (2014: 0,58%).

2017. aasta seisuga osutavad Grupi ettevõtted klientidele lennu-, mere- ja maanteetransporditeenuseid ning erinevaid lao- ja logistikateenuseid Balti riikides, Soomes ja Valgevenes. Joonisel 2 on kajastatud kontserni olulisimate sündmuste kronoloogiline järjestus perioodil 1992 kuni 2017.



Joonis 2. ACE Grupi tähtsaimate sündmuste kronoloogiline järjestus

Allikas: ACE Logistics Group AS annual report 2012, autori koostatud

2.2. Kontserni tegevusalad ja koostööpartnerid

Kontserni kuuluvate ettevõtete põhitegevusalade hulka kuuluvad nii lennu-, mere- kui ka maanteetransporditeenuste pakkumine. Samuti on võimalik klientidel ACE Logistics Group AS-ilt soetada tollimaakleri teenuseid ning erinevaid lao- ja logistikateenuseid. (ACE Logistics Group AS konsolideeritud majandusaasta aruanne 2015) Järgnevas alapeatükis annab autor ülevaate kontserniettevõtete pakutavate teenuste kohta. Suures osas on pakutavate teenuste olemus Eestis, Lätis, Leedus ja Valgevenes sarnane.

Maanteeveod

ACE Grupp on rahvusvaheline kontsern, kes organiseerib koos oma partneritega regulaarsete väljumis- ja transiidiaegadega maanteevedusid üle Euroopa. Maanteevedude pakkumisega alustas ettevõtte 1998. aastal. 2017. aasta seisuga on ACE Grupp oma kontoritega esindatud Eestis, Lätis, Leedus, Valgevenes ja Soomes, aga tänu oma koostööpartneritele on ACE ulatus oluliselt laiahaardelisem. Tänu Tallinnas, Riias ja Vilniuses asuvatele terminalidele on ACE Grupp esindatud üleeuroopalises terminalivõrgustikus, mille liikmete vahel toimub iga päev üle 3 200 regulaarse veoühenduse. (Maanteetransport ... 2017) Kuna üha populaarsemaks on muutumas e-kaubandus, tekib sellest tulenevalt ka suurem nõudlus tarneteenuste osutajate järele. Statistikaameti uuringu alusel selgus, et ainuüksi Eestis suurenes müügitulu posti või interneti teel kaupasad müüvates kauplustes eelmise aastaga võrreldes 33% (2017. aasta märtsi müügitulu – 20,4 miljonit eurot) (Kõiv 2017). Kasvav vajadus operatiivsete, sagedaste ja usaldusväärsete veovõimaluste järele nõuab ettevõtetelt klientide soovide õigeaegseks täitmiseks kiiret kohanemisvõimet ning usalduslikke suhteid koostööpartneritega. Autori hinnangul on ACE Grupi maanteetranspordi üheks edukuse teguriks toimiv ühistegevus koostööpartneritega. Maanteetransport on ACE Grupi 2015. aasta andmete kohaselt kõige tulutoovam teenus. ACE Logistics Group AS-i pearaamatupidaja peab ettevõtte arengus oluliseks, et ettevõtte on oma tegevusaastate jooksul edenenud oluliselt autotranspordi valdkonnas, sest esialgu spetsialiseerus ettevõtte suurel määral lennuekspedeerimisele. (Matkur, Lepp 2017) 2017. aastal osutatavate maismaavedude teenuste rühmad (Maanteetransport ... 2017):

- Entargo (väikesaadetised);
- Groupline (väikesaadetised);
- otselaadimised (osa- ja täiskoormad).

Entargo veod tagavad kliendile kindla kvaliteedi ja igapäevased väljumised. Groupline veod erinevad Entargo vedudest eelkõige selle poolest, et Groupline transpordilahendusi pakutakse väljaspool Entargo riike. Lisaks väikesaadetiste vedudele pakub ACE oma klientidele ka osa- ja täiskoormate vedusid. (*Ibid.*) Kuuludes üleeuroopalisse terminalide võrgustikku on ACE Grupp võimeline haldama klientide vajadusi kogu Euroopa piires. Lisaks Lääne- ja Ida-Euroopa vahelistele regulaarvedudele on üha suuremat tähtsust omandanud Skandinaavia riikidesse väljuvad ja sealt naasvad veod. Tänu ACE Grupi toimivatele ja uuenduslikele terminalidele ollakse suutelised pakkuma kaubakäsitlemise teenust kogu ööpäeva ulatuses, seitse päeva nädalas. (ACE Logistics annual report 2012)

Lennutransport

Lennutranspordi teenust on ettevõtte osutanud juba 1992. aastast alates. Ühinedes 1994. aastal WACO (*World Air Cargo Organization*) organisatsiooniga, laienes ACE haare oluliselt tänu koostööpartneritele. Sellest ajast peale on ACE suuteline pakkuma oma klientidele uksest ukseni transporditeenust üle kogu maailma. Olukorra teeb eriliseks seegi, et WACO reeglite kohaselt valitakse organisatsiooni igast riigist vaid üks edukalt toimiv ekspediitorettevõtte ning Eesti esindaja on ACE Grupi liige. (Lennutransport ... 2017) 2017. aasta seisuga hõlmab ACE rahvusvaheliste partnerite võrk üle 100 riigi ning peamiselt ekspedeeritakse kaupu lennujaamadevaheliselt, kliendi soovi korral aga edastatakse kaup uksest ukseni. Hoolimata tugevatele partnerlussuhetele on ACE lennutranspordi valdkonnas teenitav tulu olnud viimastel aastatel langustrendis.

ACE poolt pakutavad lennutransporditeenused (*Ibid.*):

- kombineeritud transport;
- kullerteenus;
- erinevate kaubaliikide transport.

Kombineeritud transpordi ekspedeerimisel on vajalik kauba vedamiseks kasutada nii lennu- kui ka maanteetransporti. Kullervedugi on kombineeritud transpordi üks alaliik, kuid lõpptarbijale mugavust pakkudes toimub kauba liikumine uksest ukseni. Kiiresti riknevate kaupade, elusloomade, ohtlike kaupade, inimsäilmete ning väärissaadetiste ekspedeerimiseks on ACE Grupil pikaajalised kogemused ja seaduslik õigus teenuse osutamiseks. (*Ibid.*)

Meretransport

Autori hinnangul on meretranspordi eeliseks säästlik võimalus saata suuri kaubakoguseid ühest sihtkohast teise. Kuigi mereveondus on teistest transpordiliikidest soodam, on kauba vedamisele kuluv aeg küllaltki suur. Kuna ACE Logistics Group on esindatud meretranspordile geograafiliselt soodsas paigas – Läänemere ääres – on kontserni kuuluvad ettevõtted suutelised pakkuma kolme liiki meretranspordiga seotud teenuseid (Meretransport ... 2017):

- osakonteinerveod;
- täiskonteinerveod;
- uksest ukseni teenus.

Kaupade vedamisel meretransporti kasutades on olemas teenuse liik eelkõige kliendi vajadusest ja ekspedeeritava kauba mahust. Osakonteinerveodude ehk LCL (*less than container load*) vedude puhul on ühe kliendi veose maht väiksem konteineri kogumahust, mis tähendab, et mitme kliendi kaubad laaditakse ühte konteinerisse. Seevastu täiskonteinerveo ehk FCL (*full container load*) korral on üks merekonteiner või mitu merekonteinerit täidetud ühe kliendi kaubaga. (*Ibid.*)

Tollivormistus

Tollivormistuse teenuste osutamise vallas on ACE-l pikaajaline kogemus juba aastast 1992. ACE kuulub AEO (*Authorised Economic Operator*) liikmeks ning seeläbi on ACE volitatud osutama ettevõtte tollivormistuse teenust. AEO liikmelisus suurendab ACE Grupi usaldusväärsust klientide, hankijate ja koostööpartnerite seas ning lihtsustab tollitoimingute läbiviimist (Tollivormistus ... 2017). ACE Grupp ise peab tollivormistuse teenuse osutamist oluliseks eelkõige seetõttu, et selle pakkumisega suudetakse klientidele osutada kogu vajalikku logistilist teenustepaketti.

„ACE tollivormistuse teenused:

- eksport-, import- ja transiitkaupade deklareerimine;
- kauba päritolutõendite vormistamine;
- intrastat aruannete vormistamine.“ (*Ibid.*)

Kui Eesti, Läti ja Leedu ühinesid Euroopa Liiduga, pidid ettevõtted toime tulema ka ulatuslike muudatustega tollisüsteemides. Tagamaks kvaliteetset teenust ja klientide rahulolu, on kõik ACE

töötajad sooritanud Maksu- ja Tollikeskuse poolt läbiviidud eksami ning selle käigus omistanud vajalikud tolliagendi tunnistused.

Ladustamine

Ladustamise teenus on suunatud eelkõige kaubandus- ja tööstusettevõtetele, kelle tarneahel vajab ladustamisteenust. Ladustamisprotsess hõlmab mitme tegevuse läbiviimist, et kindlustada hilisem täpne ülevaade laoseisust ja teostatud toimingutest. Kuna lao omamine, haldamine ja korrashoid on aja- ning ressursimahukas, on teenus mõelnud neile, kes soovivad vabaneda kauba ladustamisega seonduvatest igapäevastest toimingutest. Samuti on laoteenus vajalik neile ettevõtetele, kellel endal puudub huvi või võimalus kulutada vahendeid laohoone, -masinate ja -vahendite soetamiseks. Ostetud ladustamise teenuse puhul on ettevõtetel parem võimalus keskenduda vaid oma põhitegevusele, sest lao haldamine on professionaalide kätes. Vastavalt klientide soovidele ja nõudmistele pakub ACE Grupp tolliterminali, tollilao ning tollitud kauba lao võimalust. (Ladustamine ... 2017)

Toimingud, mida ACE ladustamise käigus läbi viib:

- võtab kauba vastu;
- viib läbi koguse ja seisukorra vastavuse kontrolli;
- sisestab saabunud kauba teabe lao andmebaasi;
- paigutab kauba lattu;
- komplekteerib saadetised kliendi tellimuste alusel;
- markeerib kaubad – lisab ribakoodikleebsid, juhendid ja muu vajaliku informatsiooni;
- viib läbi kaupadele väärtust lisavad operatsioonid (müügiettevalmistus, pakendus, testimine jms);
- annab kaubad üle või toimetab kaubad sihtkohta;
- koostab vajalikud aruanded ja statistika (nt laoseis, ladustatud kauba hulk, lao liikumised jms).

2015. aastal moodustas ladustamise ja käsitlusteenuste osutamise käive 4,01% (2014: 4,43%) kogu müügitulust.

Veosekindlustus

Veosekindlustus on teenus, millega vähendatakse kliendi riske veose võimalike tõrgete ja ebamugavuste eest. ACE vahendab klientidele täiskindlustust.

Valikus olevad kindlustusklauslid ehk ICC-d (*Institute Cargo Clauses*) on järgmised (Veosekindlustus ... 2017):

- ICC (A) ehk kindlustus kõikide riskide vastu;
- ICC (B) ehk tingimuslik riskide katmine;
- ICC (C) ehk kindlustuse tingimused katavad transpordi põhiriske.

Eelpool nimetatud teenused erinevad üksteisest kaitse ulatuse osas. ICC (A) on koguriskikindlustus, millega kindlustatakse kõik vedamisega seotud riskid. ICC (B) ja ICC (C) on oma olemuselt kliendile soodsamad, kuid nende kindlustusulatus on väiksem. ICC (C) ja ICC (B) klauslitega on kliendi kaup kindlustatud liiklusõnnetuste, tulekahjude, plahvatuste, laevaõnnetuste, kauba varguse, röövimise, kadumise või vandalismi eest. Siiski on klausel B veidi ulatuslikum ning tagab kliendile suurema kindlustunde. (*Ibid.*)

Koostööpartnerid

Logistikavaldkonnas tegutsedes on ülimalt oluline omada toimivad partnerlussuhteid teiste rahvusvaheliste logistikafirmadega. ACE soov olla esindatud üleeuroopaliselt nõuab neilt toimivat koostööd oma partneritega. Ettevõtte aktsionär Karli Lambot mõistab, et ettevõtte toimimine ja teenuse kvaliteet sõltub suuresti oma koostööpartneritest.

Kuna ACE Grupi põhitegevus oli algusaastatel suunatud lennutranspordile, sõlmiti esimesene partnerlusleping 1994. aastal WACO-ga (*World Air Cargo Organization*). WACO on katuseorganisatsioon, mis koondab enda alla kohalikud rahvusvahelised ettevõtted üle maailma ning kujundab raami logistilisele koostööle (How WACO ... 2017). 2017. aasta seisuga on ACE Logistics Group AS WACO liige Baltikumis ja Valgevenes. Lisaks WACO-le on ACE Grupil mitmeid erinevaid partnereid lennu- ja meretranspordi sektoris. Üks oluline partner WACO kõrval on Šveitsi börsiettevõtte Panalpina World Transport Ltd. Panalpina on rahvusvaheline kontsern, kes kuulub maailma kümne suurima logistikaettevõtte hulka (Panalpina ... 2017). ACE Grupi ja Panalpina vahel on sõlmitud mitte-eksklusiivne koostööleping (leping, mille puhul on mõlemal osapoolel õigus kasutada lisaks teisi koostööpartnereid) lennu- ja meretranspordi harus.

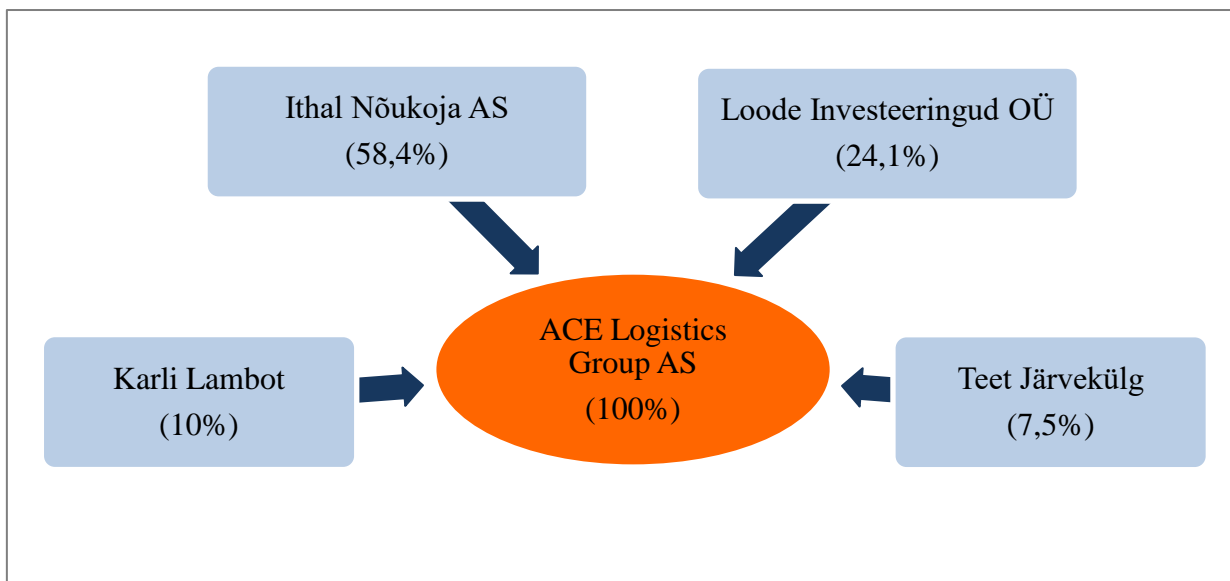
(Matkur, Lepp 2017) Kuigi põhilised ACE partnertehingud toimuvad WACO-ga ning Panalpina World Transport Ltd-ga, on Grupil ka kolmandaid koostööpartnereid, kes osutuvad vajalikuks siis, kui Panalpina ja WACO ei suuda rahuldada ACE nõudmisi teatud riikides (*Ibid.*). Tegevjuhi hinnangul on koostööpartnerite olemasolu ja head suhted äärmiselt vajalikud - tegevjuht hindab ACE Grupi turujaotust 95% ulatuses rahvusvaheliseks. Vaid 5% tegevusest moodustab kohalikul turul tegutsemine nagu näiteks ladustamine, tollivormistus ja kohalikud veod, mis ei sõltu välispartneritest. (*Ibid.*) Rahvusvahelises transpordis vajab ACE Grupp paljudel saadetisel rahvusvahelise partneri teenust, välja arvatud osa- ja täiskoormate ning lennujaamadevaheliste saadetiste puhul.

Maanteetranspordi valdkonnas oli ACE Grupi jaoks määrava tähtsusega 2000. aasta, mil alustati strateegilist koostööd ettevõttega Dascher SE. Dascher on Saksamaa perefirma, kes on Euroopas üks maanteetranspordi väikesaadetiste turuliidritest. ACE on Dascher SE üleeuroopalise võrgustiku täieõiguslik eksklusiivne liige. Eksklusiivse lepingu eripära on selles, et lepingu osapooled ei tohi kasutada teiste konkurentide teenuseid. Sellise koostöö eksisteerimine on ACE jaoks ärilises plaanis suur võit, sest Dascheriga koostöö tegemine suurendab nii ACE tööturгу kui annab võimaluse arendada oma teadmisi ja oskusi. (*Ibid.*)

2.3. Kontserni struktuur ja äristrateegia

ACE Logistics Group AS on loodud eesmärgiga koondada tüdarettevõtete strateegiate juhtimine ühte kohta. 2015. aasta seisuga kuulus kontserni koosseisu 11 ettevõtet. (ACE Logistics Group AS konsolideeritud majandusaasta aruanne 2015) Kontserni tegevuspiirkond on Balti riigid, Valgevene ja Soome. Kontserni kuuluvate ettevõtete struktuur 2016. aastal on kajastatud lõputöö esimeses peatükis (vt Joonis 1, lk 6).

ACE Logistics Group AS on kontserni emaettevõtte, kellel on neli omanikku. Omanike hulka kuulub kaks juriidilist isikut ning kaks füüsilist isikut. Ettevõtte aktsiate arv 31.12.2016 seisuga oli kokku 440, millest juriidilistele isikutele kuulus 82,5%. Järgneval joonisel (vt Joonis 3) kajastub, kuidas jagunevad aktsiad omanike vahel.



Joonis 3. ACE Logistics Group AS-i omanikud 31.12.2016 seisuga

Allikas: autori koostatud

Kuigi käesoleval hetkel on kontsern tegev viies riigis (Eesti, Läti, Leedu, Valgevene ja Soome), näeb ettevõtte juhtkond tulevikus võimalust laiendada Ukrainasse, Moldovasse, Gruusiasse ja Vene Föderatsiooni. (ACE Logistics Group AS Strategy ... 2017) Nendele turgudele sisenemise eeliseks on asjaolu, et ACE Grupi kohalolu naaberriikides on juba praeguseks olemas ning ettevõtte juhtkond prognoosib sealsetel turgudel ka klientide nõudlust logistiliste teenuste järele.

Ka Grupi identiteedi ja strateegia korrasoleku eest on vastutav kontserni emaettevõtte ACE Logistics Group AS, kelle ülesandeks on olla juhendaja allüksuste juhtkondadele ning teostada nende tegevuse üle järelvalvet. Kontsernis korraldatakse neli kord aastas juhatuse koosolekuid, et tagada oma strateegia arendamises ja püsimises pidev arenguvõime. (*Ibid.*)

Äristrateegia

„Strateegia on pikaajaliste eesmärkide saavutamise põhiteede ja tegevuspõhimõtete kogum, mis on ettevõtte juhtimise alus. Ettevõtte juhtkond vajab strateegiat, et teha põhjendatud ja kooskõlastatud otsuseid.“ (Väljaots 2012)

ACE Logistics Group AS-i juhtimise seisukohalt lähtutakse põhimõttest, et kontserni kuuluvad ettevõtted on omavahel sõltumatud ning Grupi ettevõtete vahel välditakse igasugust konkurentsi. Kuigi iga ettevõtte on eraldiseisev üksus, juhitakse Grupi ettevõtteid detsentraliseeritult tegevjuhtkondade poolt. Selline mudel aitab vastutust delegeerida ja samuti rõhutakse iga üksuse

motiveeritusele ning vastutusele. (Tutvustus ... 2017) Kontserni kuuluvad ettevõtted on oma töös iseseisvad ja sõltumatud. Kõik grupisisesed ärisuhted toimuvad lähtuvalt üldistest äripõhimõtetest ja hinnastamisest. Samuti on kõik Gruppi kuuluvad ettevõtted lubanud oma tegevuses lähtuda kõrgest kvaliteeditasemest, läbipaistvusest, korrapärasest aruandluskohustusest ning informatsiooni jagamisest ettevõtte- ning grupisiseselt. ACE Logistics Group AS on teostanud auditeeritud kvaliteedi- ja keskkonnajuhtimissüsteemi (ISO), mis hindab klientide rahulolulaset ning suudab ennetada võimalikke muutusi nõudmistes. ACE Logistics Group AS missiooniks on kindlustada püsiv ja pikaajaline rahulolu oma kolmele peamisele huvigrupile – klientidele, töötajatele ja aktsionäridele.

Tuginedes ettevõttes määratletud visioonile – olla üks juhtivatest logistikateenuste osutajatest oma tegevuspiirkonnas – on ACE Logistics Group AS seadnud täiendavaks eesmärgiks ettevõtte väärtuse pideva suurenemise. Ennekõike peetakse selles protsessis oluliseks jälgida käibe stabiilset ning pikaajalist kasvu, kasumlikkust ja varade tootlikkust (ROA). Seades endale kindlad ja mõõdetavad eesmärgid, on nende saavutamine ja jälgimine oluliselt hõlpsam. Ettevõtte tähelepanu on sihi saavutamiseks suunatud finantsnäitajatele, mis on kajastatud lõputöö esimeses peatükis.

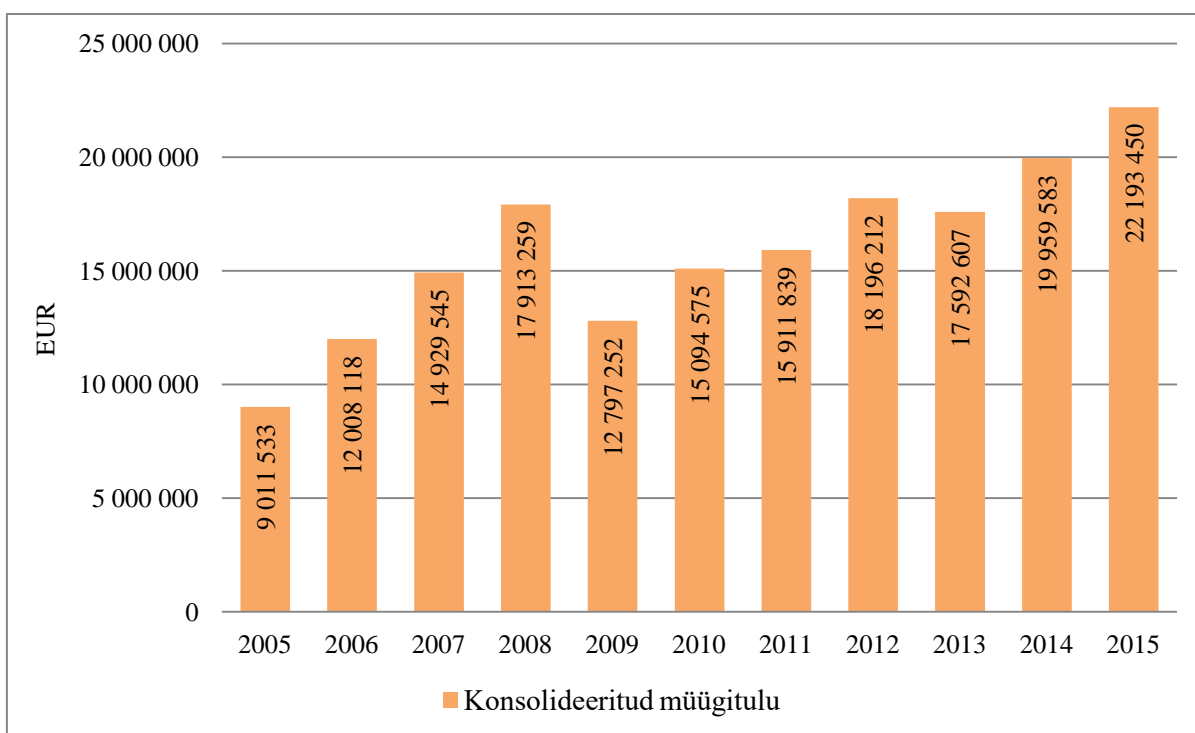
ACE Logistics Group AS on 2017. aasta märtsi seisuga sõnastanud Grupi strateegia kuni 2020. aastani. 2017. aastal on ACE strateegia suures ulatuses sarnane 2016. ja 2015. aasta strateegiatega, kuid siiski on sisse viidud mõned uuendused ja täpsustused. Üks kehtima hakkav uuendus on, et 80% majandusaasta puhaskasumist makstakse välja dividendidena. Samuti on 2017. aastal tegevusplaanis ära mainitud ISO sertifikaatide olemasolu, sest nüüdseks on Bureau Veritase kvaliteedi- ja keskkonnajuhtimissüsteemi auditi läbinud kontserni kolm ettevõtet – ACE Logistics Estonia, ACE Logistics Latvia ja ACE Logistics Lithuania.

Äriühingu tegevuskavas on lisaks välja toodud asjaolu, et valdusettevõtte ülesandeks on luua, koordineerida ja arendada suhteid välispartneritega ning planeerida võimalusi uutele turgudele sisenemiseks. 2017. aasta kontserni pikaajalises strateegias on ettevõtte juhtkonna poolt peetud võimalikuks arengusuunaks laienemist Ukraina, Moldova, Gruusia või Venemaa turgudele (*Ibid.*). Tänu rahvusvahelisele arengule suudab ACE Logistics Grupp pakkuda praegu oma teenuseid nii Eestis, Lätis, Leedus kui ka Valgevenes. Sisenemine Läti ja Leedu turgudele leidis aset juba 20 aastat tagasi, Valgevene turul hakati toimetama 5 aastat tagasi ning Soome turgudele mindi 3 aastat tagasi (Matkur, Lepp 2017). Üldjuhul eelistab ettevõtte saavutada seatud

eesmärgid loomuliku kasvu tulemusena, kuid siiski peetakse reaalseks võimaluseks hea pakkumise korral suurendada kontserni teiste ettevõtete omandamise läbi. Sellise partnerluslepingu puhul koduturul on Grupil eesmärgiks säilitada enamusaktsiaid. ACE Grupi investeerimispoliitika alusel peavad kõik investeeringud olema kaetud äritegevuse rahavoogudega või võõrkapitali kaasamisega. (ACE Logistics Group AS Strategy ... 2017)

2.4. Kontserni äritegevuse analüüs ja peamised riskid

2015. aasta oli ettevõtte jaoks edukaim aasta kogu kontserni ajaloos. Võrreldes 2014. aastaga suudeti müügitulu suurendada 11% võrra ning konsolideeritud müügitulu sel aastal üle 22 miljoni euro. Mõistmaks täpsemalt ACE Grupi kasvu ja arengut, koostas autor müügituludest ülevaatliku tabeli kümne tegevusaasta kohta.



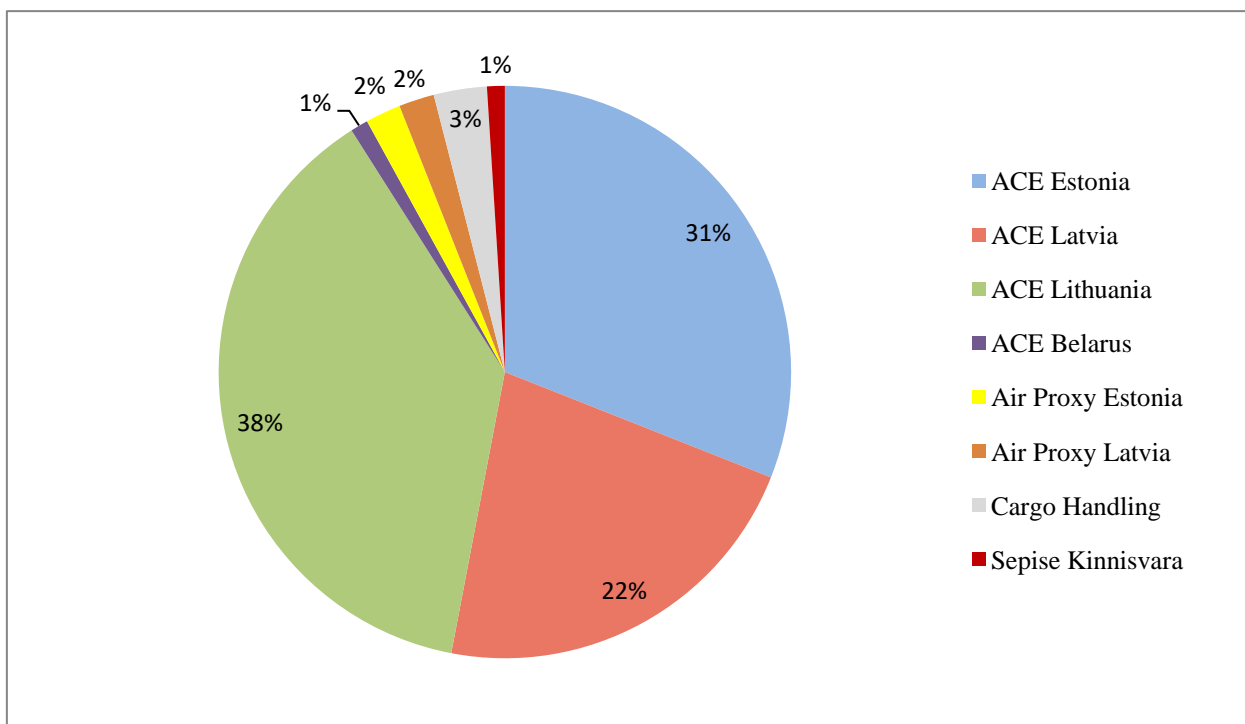
Joonis 4. ACE Logistics Group AS konsolideeritud müügitulu perioodil 2005-2015

Allikas: autori koostatud

Tabeli põhjal saab järeldada, et ACE Grupp on arenguvõimeline kontsern, kes püüdleb pidevalt paremate tulemuste poole. Siiski on ettevõtte majanduslikud tulemused ohustatud väliskeskkonnast tulenevatest riskidest. Suurim langus, mille ettevõtte müügitulu on aastate jooksul läbi teinud, leidis aset 2009. aastal, kui müügitulu vähenes eelmise aastaga võrreldes

28%. Peamiseks languse põhjuseks võib pidada majanduskriisi mõju klientide tarbimisotsustele. Siiski on kontsern majandussurutise põhjustatud keerulise perioodi edukalt ületanud.

Müügitulu analüüsist selgus, et ACE Grupp on peaaegu igal aastal suutnud eelmise aasta tulemusi ületada. Järgmise joonisega annab autor ülevaate müügitulu jaotusest kontserni kuuluvate ettevõtete vahel 2015. aasta näitel.

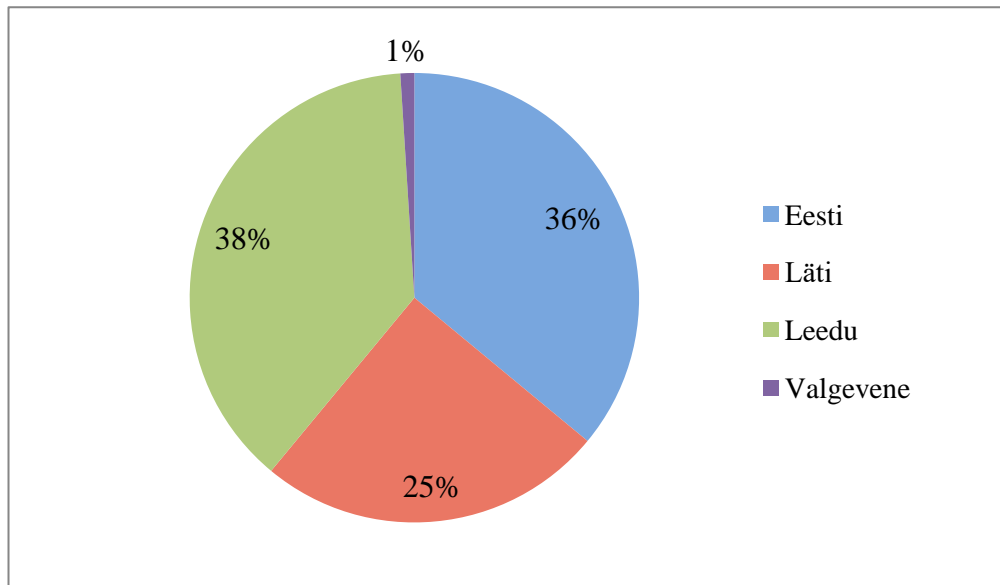


Joonis 5. Müügitulu jaotumine kontserni kuuluvate ettevõtete vahel 2015. aasta andmete põhjal

Allikas: ACE Logistics Group AS annual report 2015, autori koostatud

2015. aasta müügitulust 91% (2014: 90%) jagunes ACE Logistics Group AS-i kolme suurima tütarettevõtte vahel. Kõige edukam oli Leedu ettevõtte, kelle müügitulu ulatus ligikaudu 8,5 miljoni euroni, moodustades sellega 38% kogu kontserni müügitulust. Hea tulemuse tegi ka ACE Estonia, kelle müügitulu 2015. aastal oli 6,9 miljonit eurot. Suuri muutusi käibe jaotuse võrdluses tütarettevõtete vahel 2014. aastal ei toimunud.

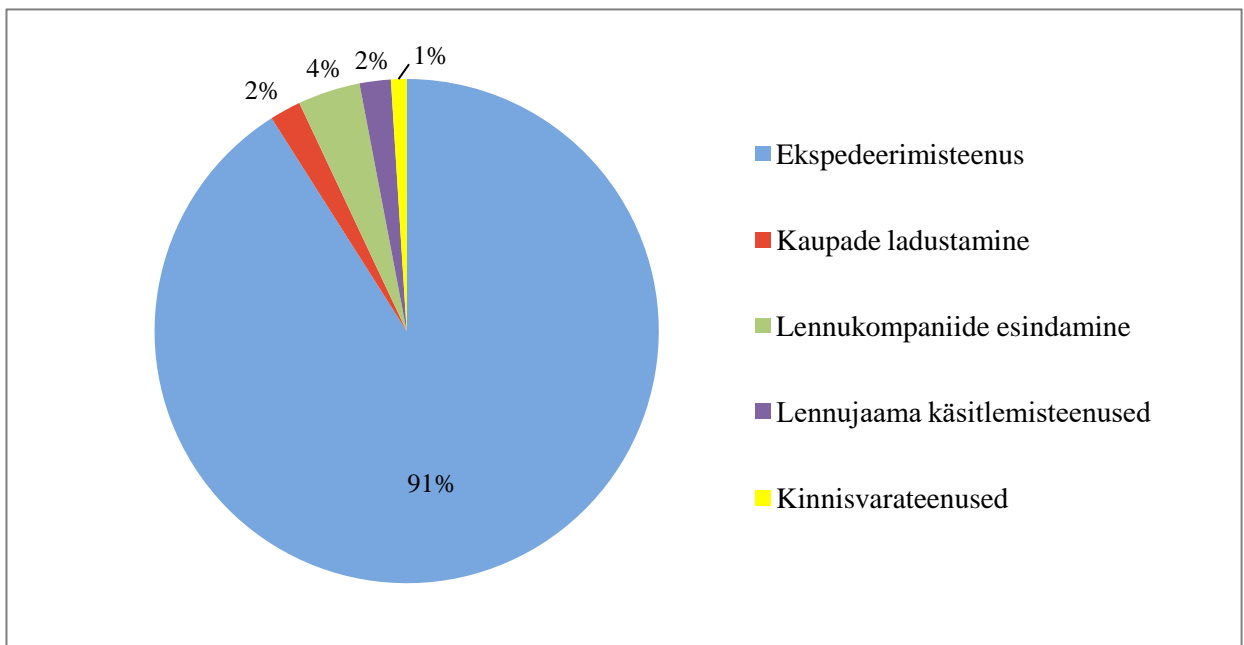
Kontserni 2015. aastaaruande kohaselt jaotus kogu teenitud müügitulu riigiti järgnevalt:



Joonis 6. Kontserni müügitulu jagunemine riikide lõikes 2015. aastal

Allikas: ACE Logistics Group AS annual report 2015, autori koostatud

2016. aasta seisuga moodustas maanteetranspordi teenused kontserni suurima mahuga tegevusvaldkonna. (Matkur, Lepp 2017) 2015. aasta aastaaruandest põhjal selgub, et müügitulu jagunemine tegevusvaldkondade lõikes on järgnev:



Joonis 7. Kontserni konsolideeritud müügitulu jagunemine tegevusvaldkondade lõikes

Allikas: ACE Logistics Group AS annual report 2015, autori koostatud

Üle 90% kogu kontserni müügitulust 2015. aastal moodustus ekspedeerimisteenuste osutamisest. Lennukompaniide esindamise ja lennujaama käsitlemisteenuste osa oli kõigest 6% (2014: 8%) – vähenemise põhjuseks võib eelkõige pidada asjaolu, et lennuturg on Baltikumis väga piiratud. Maanteetranspordi kiiret ning eduakt arengut võib soosida ettevõtte tegevjuhi sõnul peamiselt teenuse eristumine konkurentide teenusest (hinna või kvaliteedi osas). Teenuse osutamises loodab tegevjuht arengut näha siiski mõlemas tegevusvaldkonnas, kuid kõrgeimat potentsiaali näeb ta siiski maanteetranspordis väikeste pakisaadetiste osas. Tegevjuhi hinnangul on kontsernil kõrge potentsiaalne võimalus laieneda lähitulevikus oma tegevusvaldkonnaga ka rahvusvaheliste postipakkide (B2B) veole. (Matkur, Lepp 2017) Kuigi kaupade ladustamine ja pakutavate kinnisvarateenuste mahud on väikesed, on Grupi jaoks kõige olulisem, et pakutavad teenused oleksid kasumlikud.

Lisaks sellele, et kontserni tegevjuht ja pearaamatupidaja kontrollivad tegevuste kasumlikkust, on nende ülesandeks arendada ka kontserni üldises tegevuses korporatsiooni eeskirju ning kooskõlastada grupi abitegevused nagu näiteks IT-tugi, raamatupidamine, personalijuhtimine, hanked, väline auditeerimine ja kontroll ning turundus. Emaettevõtte kohustuseks on luua, koordineerida ning arendada suhteid uute koostööpartneritega ning planeerida uutele turgudele sisenemist. (ACE Logistics Group AS Strategy ... 2017)

Peamised riskid

Riskide juhtimine on ettevõtte äritegevuse oluline osa. „Riskijuhtimine on tegevus, mille eesmärgiks on aidata ettevõttel mõista, hinnata ja juhtida organisatsiooni ohustavaid asjaolusid, et tagada ettevõtte edukus ja vähendada võimalikke tagasilööke.“ (Mägi 2012) Riskide tuvastamine, hindamine, maandamine ning järelvalve on olulised just tuleviku perspektiivis. Kui organisatsioon oskab oma riske õigeaegselt määratleda ning neid kontrolli alla hoida, on tõenäoline, et ettevõtet ei taba ootamatud olukorrad, mille lahendamine vajab suurel hulgal lisaressursse. Ettevõtlusega seotud riske võib jagada oma olemuselt kaheks (Ettevõtlusega ... 2017):

- ettevõtjast tulenevad ohud;
- ettevõtjast sõltumatud ohud.

ACE Grupi üheks riskiteguriks tegevjuhi hinnangul on tururiskil põhinev konkurents. Ekspedeerimisturg on laiaulatuslik turg, kus teenuse osutamiseks on tarvis vaid elementaarseid

seadmeid ning pealehakkamist. Sellest tulenevalt on pakkujaid logistikaturul küllaltki palju. Küll aga on veondusega tegelevate ettevõtete hulk juba väiksem, sest selleks on vajalik lisaressursside olemasolu. Suurimad konkurendid on ülemaailmsed kontsernid, kellel on samuti tütarettevõtte Balti riikides, Soomes või Valgevenes. Üldjuhul võivad suurfirmadel olla paremad võimalused kontsernisest otsuste mõjutamiseks ning selle läbi globaalset mahtu enda huvides ära kasutada. (Matkur, Lepp 2017) Kuna ACE Grupi mõju globaalses logistikavaldkonnas on väike, on neile äärmiselt olulised kõik toimivad partnerlussuhted.

Teine kindel risk, mis kontserni tegevuses esineb, ongi partneririsk – kui mõni partneritest lõpetab mingil põhjusel koostöö või loob ise oma kontori Baltikumi piirkonda. Sellisel juhul vajatakse asenduspartnerit, kelle leidmine on tihti keeruline ülesanne. ACE Logistics Group AS-i tegevjuhi hinnangul on Grupil 2017. aasta seisuga parim võimalik kombinatsioon partneritest maailma mastaabis (*Ibid.*). Mõeldes tulevikule ja laienemise võimalustele, märgib emettevõtte üks asutaja ja aktsionär Karli Lambot laienemise osas üheks tõsiasjaks seda, et ettevõtte sõltub suuresti oma ülemaailmsetest partneritest (Parring 2017).

Kolmandaks võimalikuks riskiks peab autor uutele turgudele sisenemise riski. Grupp ei saa laieneda turgudele, kus on ACE partnerid juba esindatud, sest esindatuse korral ei oleks suhevorm mitte partnerlus vaid konkurents. Sellest tulenevalt on kontsernil võimalus kasvada vaid nendesse riikidesse, kuhu olemasolevad partnerid senini laienenud ei ole. Sellest põhimõttest lähtuvalt on aktsionärid hinnanud võimalikeks tulevasteks sihtturgudeks Gruusiat, Ukrainat, Moldovat ja Loode-Venemaad (ACE Logistics Group AS Strategy ... 2017). Uutele turgudele sisenemine on ajamahukas ning eeldab ettevõtte kindlat plaani tuleviku osas.

Laias plaanis võivad mõjutada kontserni tegevust ka väliskeskkonnast tulenevad riskid nagu näiteks majandustaseme üldise olukorra halvenemine, tururisk ja poliitiline risk. Poliitiliste riskide mõju seisneb eelkõige uute seaduse ja õigusaktide vastuvõtmisel, mis võivad kaasa tuua muudatused maksunduses. Ka tururisk on ettevõtjast sõltumatu risk, mis võib esile kerkida siis, kui ettevõtte turuosa mingil põhjusel väheneb. Turg on isereguleeruv mehhanism, mis on võrdelises sõltuvuses nõudluse ja pakkumisega. Seega võib tarbijaeelistuste muutus, sh ostujõu langus, konkurentide hinnastamispoliitika ning toodete/teenuste valik ettevõtte turupositsiooni muuta. Ka üldise majanduse olukorra halvenemise puhul on ettevõtted ohustatud – 2008. aastal alanud majanduskriisi mõju ACE Logistics Grupile oli väga suur. Majanduskriis vähendas Leedu tütarettevõtte käivet ühe kuu lõikes 50%. Eestis oli mõju veidi väiksem, 30%.

Autor hindab võimalikest riskidest juhtimis-, krediidi-, kvaliteedi-, kinnisvara-, personali- ja keskkonnariski mõõdukalt väikesteks. ACE Logistics Group AS tegevjuht on ettevõttes töötanud 20 aastat ning tema teadmised ja pühendumine on aidanud kaasa nii ettevõtte laienemisele kui kasvule. Krediidirisk on autori poolt hinnatud madalaks eelkõige seetõttu, et ACE Logistics Group AS-i pikaajalised kohustised moodustavad 2,1% kõigist kohustistest. Ka klientide arvete laekumistega probleeme üldjuhul ei esine – ebatõenäoliselt laekuvatest nõuetest kanti kulusse 2015. aastal 0,77% ostjatelt laekumata arvetest (2014: 0,58%).

Kvaliteediriski hindab autor ettevõttes madalaks seepärast, et kontsern on juurutanud ISO 9001 ning ISO 14001 kvaliteedi- ja keskkonnajuhtimise süsteemid kolmes suurimas tütaretevõttes. Kvaliteedirisk võib tekkida olukorras, kus ettevõtte ei suuda oma klientidele mingil põhjusel tagada kvaliteetse teenuse osutamist. Kvaliteedirisk võib ennekõike tekkida teiste riskide esinemise kooslusest: ettevõtte ei suuda leida kvalifitseeritud tööjõudu, esineb probleeme ettevõtte lepingupartneritega, juhtide otsused on ebapädevad või tehnika on kasutuskõlbmatu. ACE Logistics Grupis viiakse läbi iga-aastaselt klientide rahulolu uuring. 2016. aasta rahulolu uuringu tulemus ACE Logistics Estonia AS näitel oli tulemuse poolest sarnane eelmistel aastatel koostatud rahulolu uuringu tulemustele. 10-palli skaalal läbiviidud küsimustiku tulemuse keskmine hinne oli 9,16 (2015: 9,36). Rahulolu uuringute tulemused Läti ja Leedu tütaretevõtete kohta on olnud samuti küllaltki kõrged – Läti ettevõtte klientide rahulolu keskmine tulemus 2015. aastal oli 8,8 punkti (2014: 8,9) ning Leedu kliendid hindasid oma rahulolu lausa 9,3 punktini.

ACE Grupis oli töötajate keskmine arv taandatuna täistööajale 2015. aasta seisuga 121 (2014: 113). On selge, et igas ettevõttes esineb mingil määral personali voolavust ning sellega kaasneb mõju ka ettevõtluse tegevusele. Kiiresti vahetuv personal vähendab usaldusväärsust nii klientide kui ka oma töötajate seas. Uute töötajate värbamisprotsess võib kulgeda aeganõudvaks ning kulukaks tegevuseks, mistõttu on oluline, et ettevõtte suudaks pakkuda oma töötajatele meeldivat ning ootustele vastavat töökeskkonda. ACE Grupis suurt personalivoolavust ei esine.

Kinnisvara riski, mis põhineb hoonete ja seadmete oodatust kiirema amortiseerumise ja väärtuste languse põhjal, võib hinnata ettevõttes pigem madalaks. Grupi ettevõtted eelistavad vara omamise asemel seda pigem vajadusel hankijatelt rentida.

ACE Gruppi kuuluvad lisaks Eesti ettevõtetele ka välismaised firmad, mis tähendab, et kontsernisiseste tehingute puhul võib ettevõttel tekkida ka maksurisk, kui üks seotud osapool:

- müüb teisele seotud osapoollele kaupa või teenust turuhinnast madalamalt;
- ostab teiselt seotud osapoolelt kaupa või teenust turuhinnast kõrgemalt.

Selliste tehingute ajendiks on enamasti omanike huvi suunata teenitud tulu madalama maksumääraga riiki või sellesse ettevõttesse, milles on omanikel suurem osalus. Sedaviisi rahade liigutamine on ebaseaduslik ning toob endaga kaasa maksuriski. Kuna tegemist on rahvusvahelise kontserniga, tuleb arvestada, et ka maksurisk on piiriülene. Samuti on oluline teada, et maksuvõlale, mis tekib turuhinnast erineva hinna määramisel, lisandub intressikohustus ning see tähendab, et maksurisk on oma olemuselt kumuleeruv. Maksuriski on oluline hoida võimalikult madalal ka seetõttu, et sellisel juhul on ettevõttel väiksem tõenäosus saada topeltmaksustatud.

2.5. Ettevõttes kasutatavad varad

Ekspedeerimisteenust osutades ei ole Grupi eesmärgiks omada palju vara, tähtsam rõhk on pööratud professionaalse tööjõu hankimisele. Gruppi kuuluvate ettevõtete sihiks on palgata parimad ning kvalifitseeritud töötajad, kes suudavad oma pühendumuse ning teadmistega tagada ettevõtte pikaajalise arengu. Ettevõtte on sellise süsteemi tagamiseks välja töötanud muutuva ja motiveeriva tulemuspalgasüsteemi, parimad õppimis- ja arenguvõimalused ning Grupisiseste karjäärivõimaluste pakkumise töötajatele. (Tutvustus ... 2017) Kuigi ettevõtte töötajaid ei ole võimalik ettevõtte finantsaruannetes kajastada varana, on siiski töötajate teadmistel äärmiselt oluline roll ettevõtte arengus ning saavutustes.

Finantsaruannete analüüsimisest selgub, et ettevõtte varade kogumaht oli 6 932 244 € (2014: 6 869 089 €), millest käibevarad 4 822 988 € (2014: 4 662 186 €) ning põhivarad 2 109 256 € (2014: 2 206 903 €), mis tähendab, et käibevarade maht ületab põhivarade mahu (31.12.2015 seisuga). 2015. aasta lõpu seisuga on ettevõtte varade jaotus konsolideeritud bilansis järgnev: ligikaudu 70% varadest on käibevara ning 30% põhivara. Sellest võib järeldada, et ettevõttel on suur hulk finantsvara (raha, ettemaksed ja nõuded ostjate vastu), mis on küllaltki likviidsed. Ettevõtted juhivad põhimõttel omada võimalikult vähe vara, eelistades põhivara omamise asemel seda pigem vajadusel rentida.

ACE Logistics Group AS-il on seitse tütar-ettevõtet, mille finantsinvesteeringute bilansiline väärtus 31.12.2015 seisuga oli 289 384 € (2014: 289 384 €). Emaettevõttel on ka üks

sidusettevõtte, milles ollakse osanik 50% ulatuses. Sidusettevõtte finantsinvesteeringu bilansiline väärtus 31.12.2015 seisuga oli 270 980 €.

Materiaalset põhivara oli grupil 31.12.2015 seisuga 1 811 314 € ning selle jääkmaksumus on 2013. ja 2014. aasta andmete seisuga vähenenud vaid kulumi arvelt. Materiaalse põhivara hulka kuuluvad ettevõttel maa, ehitised, transpordivahendid, arvutid ja arvutisüsteemid, masinad ja seadmed, muud masinad ja seadmed ning muu materiaalne põhivara. Ettevõtte suurima väärtusega põhivara gruppi kuuluvad ehitised, mille jääkmaksumus 2015. aasta lõpu seisuga on veidi üle miljoni euro ehk 1 050 480 € (2014: 1 107 417 €).

Ainus immateriaalne põhivara, mida ettevõtte kasutab, on arvutitarkvara. Siiski ei oma see olulist bilansilist väärtust 2015. aasta seisuga – tarkvara jääkmaksumus on 2015. aasta lõpuks kõigest 300 €.

2.6. Majandusharu analüüs

Logistika on teenindusvaldkond, mis tegeleb vastavalt klientide soovidele tellimuse planeerimise, juhtimise, täitmise ning järelvalvega. Uuringutest on selgunud, et logistikavaldkonna hinnanguline turumaht Euroopas 2012. aastal oli ligikaudu 878 miljardit eurot. Logistikasektori tähtsus on oluliselt tõusnud nüüdisaegses globaliseerivas ühiskonnas, sest logistika on relevantne telg keeruka ning ülemaailmselt laieneva tarneahela jaoks. Tänu hästikorraldatud logistilistele lahendustele on võimalik saavutada tõhus, kuluefektiivne ning usaldusväärne kaupade ning informatsiooni ringlus. Siiski on kaubaveologistika suurel määral sõltuv väliskeskonna vajadusest, mis omakorda kujundab kaupade tootmise ning tarbimise hulga. Sellest tulenevalt on logistikasektor muutlik süsteem, mis vajab järjepidevalt kohanemist uute sotsiaalkultuuriliste, majanduslike, tehnoloogiliste ning poliitilisest keskkonnast tulenevate väljakutsete ning muutustega. (Fact-finding ... 2015)

Kuna logistikasektoris tegutsevad ettevõtted on seotud küllaltki kiirelt muutuva valdkonnaga, on oluline analüüsida selle majandusharu üldisi trende ning ohte, mis võivad ettevõtetele saatuslikuks saada. 2015. aastal Euroopa Liidu koostatud raporti kohaselt esineb Euroopa logistikasektoris kolm peamist murekohta, mis ohustavad antud valdkonna ettevõtjaid praegusel hetkel ning ilmselt ka lähitulevikus. Ootamatute raskustega kaasneb ebatõhus ning ebaefektiivne

transpordiliikide kasutamine sektorisiselt. Esinevad probleemid võivad olla alljärgnevad (*Ibid.*):

- kulude mahu pidev suurenemine transpordivaldkonnas;
- väliskeskonna mõjutused logistikasektorile: energia tarbimine ning süsinikdioksiidi (kasvuhoonegaasi) heide ohustavad valdkonna jätkusuutlikkust;
- vähene töötajate hulk tööturul, kellel on erialane pädevus ja väljaõpe.

Geograafiline regioon

Kaubaveologistikal on tähtis osa kogu maailma majanduses. Tänu logistika arengule ning üleilmastumisele on kaupade liikumine piiriülevalt võimaldanud paljudel ettevõtjatel laiendada oma tegevust ka välisriikidesse. Samuti on tänu logistilistele lahendustele klientidel suurem valikuvõimalus, mida ja millisest riigist endale tellida.

Euroopa Liidu logistikasektor ületab oma tulemuslikkusega maailma keskmist taset. Mõned üksikud maailmariigid, nagu näiteks Jaapan ja Ameerika Ühendriigid, edestavad oma tulemustega Euroopa Liidu näitajaid. Kui vaadelda Euroopa Liidu liikmesriikide näitarve on selge, et valdkonna keskmine tulemus võib riigiti varieeruda. Erinemise põhjuseid on mitmeid, kuid eelkõige võivad seda mõjutada riigi majandusolukord, tööstusharu tugevus, geograafilised tingimused, infrastruktuuri võimekus ning kvaliteet ja samuti asustustihedus. (*Ibid.*)

Tegevusvaldkond ja edufaktorid

Ainuüksi Eesti Statistikaameti andmete alusel oli 2015. aastal veonduse ja laondusega tegelevate ettevõtete koguarv 8267. On selge, et ettevõtted on riigis vägagi erineva suurusega ning töömahuga. 2015. aasta seisuga oli ACE Logistics Group AS-i keskmine töötajate arv arvestatuna täistööajale 121. Analüüsides transporditeenuseid pakkuvaid ettevõtteid selgus, et 100-249 töölisega ettevõtteid on Eestis vaid 36. Veonduse ja laondusega tegelevate ettevõtete müügitulu 2015. aastal kokku oli 4 506 341 000 eurot. Sellest müügitulust moodustas ligikaudu 14% nende ettevõtete käive, kellel on töötajate arv 100-249. (Transpordiettevõtete ... 2017)

Transport on oluline teenusesektor nii Eesti kui ka kogu maailma jaoks. Eesti on suutnud aastatega kaasajastada ning uuendada oma veidi aegunud taristusüsteemi. Töötav ning kaasaegne taristusüsteem võimaldab pakkuda kvaliteetsset ning kiiret kaubaliikumist. Uuendatud infrastruktuur on oluline, et tagada kiire kauba liikumine riigisiselt ning rahvusvaheliselt.

Erinevate hinnangute alusel moodustab transiidi- ja logistikasektor 5-16% Eesti sisemajanduse kogutoodangust, mis tähendab, et selle sektori toimimine mõjutab oluliselt väga paljude Eesti ettevõtete konkurentsivõimet. Eesti majandus on orienteeritud ekspordile, mistõttu vajavad ettevõtted kvaliteetseid välisühendusi nii sisendkaupade impordiks kui oma toodete toimetamiseks välisturgudele. (Aas 2014)

Lisaks korralikult taristusüsteemile on Eesti eelisteks võrrelduna välisriikidega ka ettevõttesõbralik ärikeskkond, selge ning lihtne maksusüsteem ja võrdlemisi madalad maksud. Siiski on üheks olulisimaks konkurentsieeliseks Eesti ja ka Läti, Leedu ning Soome puhul asukoht - see on Läänemere ääres, mis võimaldab Euroopa idapiiril osaleda rahvusvahelises transiidis. ACE Logistics Group AS koduturg ei ole ühenduseks vaid idapiirile. Balti riigid on värav Euroopa Liidule, Venemaale, SRÜ riikidele ja Kesk-Aasiale. Kuigi kontserni ettevõtete asukohamaade riigipiirid ei ole otseselt ühendatud kõigi eelmainitud riikidega, pakuvad Eesti, Soome, Läti ja Valgevene asukohad võimalust Euroopa ja idapoolsete turgude kaubavahetuse ühendada. Juba ainuüksi Vene Föderatsioonis on tarbijaid ligikaudu 144 miljonit ning uuringute kohaselt on vene kodanike tarbimisharjumused ettevõtteid soosivad – keskmine venelane kulutab 80% teenitud palgast ning säästmisega enamjaolt ei tegele. (Russia- Reaching ... 2017)

Majandusharu edufaktorid sõltuvad loomulikult pakutavast teenusest: maantee-, lennu- või meretransport. Eesti turgu analüüsid selgub, et riiki läbivateks transiitkaupadeks on senimaani olnud peamiselt mahukaubad, kuid tulevikus on Eestil plaanis kasvatada konteinerkaupade osakaalu ning ladustamise ja veoga sellele suuremat lisandväärtust anda.“ (Transpordi arengukava ... 2013, lk 3)

2.7. Tehingud seotud isikutega

Ettevõtte seotud isikud

„Seotud osapool on isik või ettevõtte, kes on seotud aastaaruannet koostava ettevõttega (aruandev ettevõtte) sel määral, et nendevahelised tehingud ei pruugi toimuda turutingimustel.“ (RTJ 2) Kuna ACE Grupi puhul on tegemist kontserniga, kuhu kuulub nii tütarettevõtteid kui ka Soome sidusettevõtte, on seotud isikute ring küllaltki lai. Dokumenteeritud informatsioon seotud isikutest on oluline, et ettevõtte siseinfot omamata mõista, millised inimesed ja ettevõtted on omavahel seotud. Selline teave on tähtis ka Maksu- ja Tolliametile, et kontrollida seotud isikute

vaheliste tehingute õigsust. Alati ei tähenda seotud osapooltega tehtud toimingud seda, et ettevõttel tekib täiendav maksukohustus. Siiski peab ettevõtte jälgima, et seotud isikute vaheliste tehingutega, mis ei vasta turuhinnale, on võimalik täiendava maksukohustuse tekkimine (eelkõige juriidilisel isikul – residendil, mitteresidendil ja FIE-l) (Kes on ... 2008). ACE Logistics Group AS on määratlenud kõik ettevõttega seotud isikud (vt Tabel 1).

Tulumaksuseaduses on määratletud, milliste nõuete täitmisel muutuvad füüsilised ja juriidilised isikud seotuks. „Omavahel seotud isikuteks võivad olla nii füüsilised isikud omavahel kui ka füüsiline isik ja juriidiline isik, olenemata sellest, kas nad on residendid või mitteresidendid.“ (*Ibid.*) ACE Logistics Group AS on määratlenud kõik ettevõttega seotud isikud. ACE Logistics Group AS-i seotud osapoolteks loetakse järgmisi isikuid (ACE Logistics Group AS seotud osapooled 2016):

- „Tegev ja kõrgem juhtkond ja nimetatud isikute lähedased pereliikmed (abikaasa, elukaaslane, laps) ja nende poolt kontrollitavad või nende olulise mõju[1] all olevad ettevõtted;
- emasettevõtte (ning emasettevõtet kontrollivad või selle üle olulist mõju omavad isikud);
- olulise osalusega eraisikust omanikud (v.a. juhul, kui antud isikutel puudub võimalus avaldada olulist mõju ettevõtte äriolulistele otsustele) ja nimetatud isikute lähedased pereliikmed ja nende poolt kontrollitavad või nende olulise mõju all olevad ettevõtted;
- tütar-ettevõtted;
- teised samasse konsolideerimisgruppi kuuluvad ettevõtted (nt emasettevõtte ülejäänud tütar-ettevõtted);
- sidusettevõtted.“

Tulenevalt eelnevalt välja toodud seotud isikute määratlusest, saab ACE Logistics Group AS seotud osapoolteks lugeda 22 isikut (vt Tabel 1).

Tabel 1. ACE Logistics Group AS seotud osapooled 2016. aastal

	Seotud osapoole nimi	Seostumise alus	Tehtud tehingud
1	Andres Matkur	juhatuse liige firmades: ACE Logistics Group AS, ACE Logistics Estonia AS, Sepise Kinnisvara OÜ, ACE Tollivormistuse OÜ, Air Cargo Estonia OÜ, Peedrega-Peedla Põllud ja Metsad OÜ; osanimik ACE Logistics Estonia AS-s	ei
2	Karli Lambot	nõukogu esimees, osanimik	ei
3	Tõnu Sepp	nõukogu liige	ei
4	Anti Oidsalu	nõukogu liige	ei
5	Teet Järvekülg	osanimik	ei
6	Ithal Nõukoja AS	emaettevõtte	ei
7	Loode Investeeringud OÜ	osanimik	jah
8	ACE Logistics Estonia AS	tütarettevõtte	jah
9	ACE Logistics Latvia SIA	tütarettevõtte	jah
10	Daina Zvirgzde	ACE Logistics Latvia SIA osanimik ja juhatuse liige	ei
11	ACE Logistics UAB	tütarettevõtte	jah
12	Ignas Puluikis	ACE Logistics UAB, ACE Logistics IOOO osanimik ja juhatuse liige	ei
13	Cargo Handling AS	tütarettevõtte	jah
14	Viljar Lehtmets	juhatuse liige firmades: Cargo Handling AS, Airproxy AS ja Airproxy SIA	ei
15	Airproxy AS	tütarettevõtte	jah
16	Airproxy SIA	tütarettevõtte	jah
17	Sepise Kinnisvara OÜ	tütarettevõtte	jah
18	Air Cargo Estonia OÜ	tütarettevõtte	ei
19	ACE Tollivormistuse OÜ	tütarettevõtte	jah
20	ACE Logistics BEL IOOO	tütarettevõtte	jah
21	Dachser Finland OY	sidusettevõtte	jah
22	Peedrega-Peedla Põllud ja Metsad OÜ	tütarettevõtte	ei

Allikas: ACE Logistics Group AS seotud osapooled 2016, autori koostatud

Ülevaade tehingutest

ACE Logistics Group AS on valdusettevõtte, kes korraldab oma tütarettevõtete tegevust ning annab neile vajadusel nõuandeid erinevates olukordades toimimiseks. Lisaks sellele, et emaettevõtte ülesanne on korraldada Gruppi kuuluvate ettevõtete strateegiaid, on emaettevõtte kohustuseks korraldada ka Grupi üldist raamatupidamist. Korrekse raamatupidamise eest vastutab Grupi pearaamatupidaja. Emaettevõtte tegevjuht korraldab kontserni juhtimist koostöös tütarettevõtete tegevjuhtidega.

Kontserni kuuluvate ettevõtete põhitegevuseks on pakkuda oma klientidele ulatuslikku ja terviklikku logistikateenust. Selleks, et põhitegevus saaks toimida probleemideta ning sujuvalt, korraldab emaettevõtte kontserni haldustegevusi ning juhtimistegevust.

ACE Logistics Group AS tehingud seotud osapooltega jagatakse kolme gruppi tegevuste lõikes:

- põhitegevused;
- administratiivtegevused;
- juhtimistegevused.

Põhitegevus

Põhitegevusega seotud teenuste osutamisel jälgib ACE Grupp tururegleid. Seda, mida pakutakse klientidele, pakutakse ka seotud osapooltele. Kui toodete ja teenuste valik on seotud isikutele sama, siis hinna osas on Grupi-vaheliste tehingute puhul üks erisus. Maanteetranspordi saadetiste korral, mis liiguvad kolme Balti riigi vahel, on kehtestatud vastastikuline kokkulepe, mille alusel müüakse oma teenuseid või kaupu kokkuleppelise nivoo alusel. ACE Logistics Group kasutab sarnast hinnastamisloogikat Dascher SE-ga. Dascher SE hinnastamispoliitika alusel on 99% hindadest standardsed kõigile, olenemata sellest, millise riigi tehingupartneriga on tegemist. Mille eest raha küsitakse ja kui palju küsitakse sõltub riigile kehtestatud koefitsiendist. Näiteks Skandinaavia riikide hinnatase on Eesti hinnatasemest kõrgem ja selleks, et riigipõhine tegelik hind omavaheliste tehingute arvestustest sisse tuleks, on määratud igale riigile oma koefitsient. Standardhinnakiri on Saksamaa hinnakiri ehk 0-nivoo, millest arvutatakse riikidepõhised koefitsiendid. Eestil on koefitsienimääraks 90%. Näiteks kõik tehingud, mida ACE Eesti teeb Sakamaa Dascher SE saadetistele, teeb standardhinnakirja järgi ning hind korrutatakse 0,9-ga – lõplik hind moodustab 90% standardhinnast. Samas on Soome koefitsient 128%, mis tähendab, et kui Soome ettevõtte osutab Saksamaale teenust, siis selle hind kujuneb standardhinna korrutamisel 128%-ga.

Sarnaselt Dascher hinnastamispoliitikale kasutab ka ACE Group sama süsteemi, sest seda on ettevõttes võimalik juurutada üsna lihtsalt ning see ei nõua suuri pingutusi uute IT-süsteemide loomiseks. ACE on oma Baltikumi ettevõtete vaheliste tehingute jaoks kehtestanud sarnase põhimõtte ning omavaheliste tehingute puhul on kehtestatud soodsam koefitsient, milleks on 70%. Vastava koefitsiendi määramisega viidi hind suuresti omahinna tasemeni ehk kumbki osapool ei teeni omavaheliste teenuste müükide pealt. Sellise kokkuleppe eesmärgiks oli

müügimahtude kasvatamine – teenib see, kes müüb toote lõplikule tarbijale ehk tema juurdehindlus on tema kasum. Selline kokkulepe on käesoleval hetkel vaid suusõnaline ning kirjalikult seda vormistatud ei ole.

Autor toob ühe näite, kuidas mõjutab ACE ettevõtete omavaheline kokkulepe tehingute hindu. Näide: kaks erinevat ettevõtet soovivad osta ACE Logistics Estonia AS teenust, mille osutamisel viiakse kaup Eestist Läti. Teenust soovib osta koostööpartner Dascher SE ning õde-ettevõtte ACE Logistics Lithuania. Kui ACE standardhind sellise teenuse eest on näiteks 100 €, siis Dascher peab teenuse eest tasuma 90% koefitsiendi puhul 90 €. Seevastu õde-ettevõtte ACE Logistics Lithuania lõplik hind oleks 70% koefitsiendi puhul 70 €.

Tabel 2. ACE Logistics hinnastamis põhimõtte maanteetranspordi saadetiste puhul Balti riikides

Klient	Hinna koefitsient	Hind 100 € teenuse osutamisel
0-nivoo hind	100%	100 €
Dascher SE	90%	90 €
ACE Logitics Estonia	70%	70 €
ACE Logistics Lihtuania	70%	70 €
ACE Logistics Latvia	70%	70 €

Allikas: autori koostatud

Kuigi sellise erisuse puhul on ACE ettevõtete hinnad omavahel soodsamad, siis kehtib hinnastamispoliitika omavahel eeldusega, et sedasi hinnastavad nii Läti, Leedu kui ka Eesti tütar-ettevõtted kõiki maanteetranspordi omavahelisi tehinguid. Põhjus, miks selline kokkulepe loodi, on motiveerida ACE omavaheline Baltikumisisene kauba müümine hinnalt konkurentsivõimeliseks. Tegevjuhi hinnangul ei suudaks ettevõtted ilma kokkuleppeta müüa omavahelisi kaubaliikumisi. Kompromiss kehtib kõigile kolmele ACE tütar-ettevõttele samadel tingimustel. Autori arvamusel on sellise kokkuleppe sõlmimisel eelisseisus küll see osapool, kes omavahelist teenust rohkem soetab, kuid üldkokkuvõttes on see tulus kõigile pooltele.

Allahindluspoliitika osas kehtib Grupis reegel, et ettevõttele peab alles jääma miinimum müügikate saadetise kohta. Kuni selle hinnani on müüjal õigus klientidele soodustust pakkuda, kuid eeldatakse siiski võimalikult kõrget müügikatet, mis kindlustaks ettevõttele suurema müügitulu. Kindlat kliendi- või müügipõhist allahindluspoliitikat kujunenud ei ole ning vajadusel pakutakse soodustusi igale kliendile eraldi.

Administratiivtegevused

Administratiivtegevused on põhitegevuse korraldamiseks vajalikud kõrvaltegevused, mille korral emaettevõtte või mõni tütarettevõtte soetab vajalikke kaupu, teenuseid ning jagab hiljem proportsionaalselt kulud seotud osapoolte vahel laiali.

Administratiivtegevuse korraldamiseks tehtavad kulutused:

- turundusega seonduvad kaubad (kirjutusvahendid, kingitused klientidele, ümbrikud, märkmepaberid);
- kontoritarbed;
- ühisüritused (suveüritused, talveüritused);
- kindlustused.

Emaettevõtte korraldab vajalike ühiste turunduskaupade soetamise eelkõige seetõttu, et sellisel juhul saab kogu kontsern sarnased kaubad. Samuti kehtib üldreegel, et suuremaid tellimusi tehes on võimalik kaupa soetada soodsamalt, kui iga tütarettevõtte eraldi tellimusi koostades. Sedasi ühistellimusi tehes jagatakse kulud proportsionaalselt ühikupõhiselt seotud isikute vahel laiali.

Ühisürituste puhul kannab esialgsete kulutuste eest hoolt korraldaja, kuid kogukulu mahtu teades jagatakse hiljem kulud ettevõtete vahel ära, võttes aluseks osalejate arvu. Tulumaksuseaduses § 8 lg 2 on kirjas: „Seotud isikute vahelise tehingu hinna (edaspidi siirdehind) erinevus omavahel mitteseotud isikute vaheliste sarnaste tehingute väärtusest (edaspidi tehingu turuväärtus) maksustatakse § 14, 50 või 53 alusel, kui tegemist ei ole erisoodustusega (§ 48).“ Kui ettevõtte korraldab suve- või talveüritusi, tuleb tehtud kulusid maksustada erisoodustusena ning tööandja maksab nende pealt tulumaksu.

Kõik ettevõttega seotud vajaminevad kindlustused ostetakse üldjuhul Eestist kõigi tütarettevõtete tarbeks ning jagatakse hiljem vastavalt kindlustusobjekti kuuluvusele ettevõtete vahel õiglaselt laiali.

Juhtimistegevused

Emaettevõtte jagab tütarettevõtetega 2017. aastal proportsionaalselt IT ning personali- ja kvaliteedikulusid. Eelnevatel aastatel on jagatud juhtimisteenuste kulusid ka tütarettevõtete vahel, kuid alates 2017. aastast seda enam ei tehta.

2017. aasta seisuga jagatakse kontserni juhtimisega tekkivatest kuludest tütarettevõtete vahel laiali järgnevad kulud:

- IT tugiteenuse kulud;
- kvaliteedi- ja personalikulud;
- juhtimisteenuste kulud (vaid ühele tütarettevõttele).

ÜLEVAADE TEHINGUST

ACE Logistics Group AS osutab tütarettevõtetele IT tugiteenust

ACE Logistics Group AS kui emaettevõtte korraldab põhitegevuseks vajaliku IT alase tugiteenust tütarettevõtetele. Emaettevõtte kollektiivi kuulub IT juht, kes on vastutav kontsernis vajalike IT toimingute läbiviimise eest. Lepingu alusel arendavad sõlmitud osapooled majanduslikku koostööd, et tagada mõlema poole majanduslike huvide kaitse ning ettevõtete edasine areng. (IT tugiteenuse ... 2016) Kokkuleppe sõlmimisel kohustub ACE Logistics Group AS osutama lepingu teisele osapooltele IT tugiteenuseid, mis aitaksid kaasa firma ärieesmärkide saavutamisele, majandusaastate eelarve täitmisele ning turuosa suurendamisele. Eesmärkide saavutamiseks viib emaettevõtte läbi riistvara ning tarkvara hooldust, pakub kasutajatuge, monitorib servereid ja teenuseid, arendab vajadusel tarkvara ning valmistab ette IT eelarve. Emaettevõtte on kohustatud vajadusel esindama tütarettevõtet IT-alastel suhtlustel partneritega, klientidega, riigiametitega ning erialaorganisatsioonidega. Siiski on mõlemal lepingupoolel õigus sõlmida täiendavaid IT tugiteenuste lepinguid kolmandate osapooltega, kui selleks peaks vajadus tekkima.

IT-kulude jagunemisel on lähtutud arvamusest, et 5% IT-kulude eelarve mahust kulub planeerimisele ning eelarvestamisele. 15% igakuistest kuludest kogunevad tugiteenuste osutamisele ning 80% kogu IT-kuludest moodustavad arendusteenuste ning selleks vajaminevate tugiteenuste kulud.

IT tugiteenuste ning Grupi IT-kulude arvestus hõlmab IT-spetsialistide töötasusid, makse, koolitust, kontori renti ning transpordikulusid. Igal aastal koostatakse IT-kulude eelarve ning vastavalt sellele jaotatakse ka kulud majandusaasta kuude lõikes. Arveldamise aluseks võetakse

IT-kulude eelarve ja kulud jaotatakse vastavalt arvutikohtadele ning ettevõttele pakutud teenuse olemusele. Eelarve põhiselt on prognoositud IT-kulud jaotatud oma olemuselt kaheks:

- kulud, mis on seotud IT personali tehtud tööga (vt Tabel 3);
- kulud, mis on olulised programmide ning litsentside olemasoluks (vt Tabel 4).

Tabel 3. ACE Logistics Group AS IT tugiteenuste tööjõukulude jaotus 2017. majandusaastal

	kulud EUR/aastas		kulud EUR/kuus	
IT kulud kokku	120 000 €		10 000 €	

	Arvutite arv	Planeerimine	Arvutite arv	Tugi-teenused	Arvutite arv	Arendustegevus	Kulud kokku
% IT kogukuludest		5%		15%		80%	100%
ACE-EE (veoteenus)	36	151 €	36	667 €	36	2 153 €	2 971 €
ACE-LV	26	109 €	13	241 €	26	1 555 €	1 905 €
ACE-LT	37	155 €	19	352 €	37	2 213 €	2 720 €
ACE-BY	7	29 €					29 €
ACE-d kokku	106	445 €	68	1 259 €	99	5 920 €	7 625 €
CH-Terminal	7	29 €	7	130 €	7	640 €	799 €
ACE-EE (ladustamine)	2	8 €	2	37 €	2	1 200 €	1 245 €
Proxy EE	2	8 €	2	37 €	2	120 €	165 €
Proxy LV	2	8 €	2	37 €	2	120 €	165 €
Kokku	119	500 €	81	1 500 €	112	8 000 €	17 625 €

Allikas: IT management fees 2017, autori koostatud

Tabel 4. ACE Logistics Group AS IT tugiteenuste lisakulude jaotus 2017. majandusaastal

	Muud IT kulud	ACE-de kulud	Navisioni uuendused	Grupi litsentsid	Navision EE	Outlook	Kulum	Kulud kokku
	EUR/ kuus	EUR/ kuus	EUR/ kuus	EUR/ kuus	EUR/ kuus	EUR/ kuus	EUR/ kuus	EUR/kuus
ACE-EE (veoteenus)	700 €	112 €	64 €	40 €	64 €	144 €	62 €	1 186 €
ACE-LV	253 €	81 €	0 €	29 €	0 €	88 €	45 €	496 €
ACE-LT	369 €	115 €	0 €	41 €	0 €	144 €	64 €	734 €
ACE-BY	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
CH-Terminal	136 €	0 €	12 €	8 €	12 €	36 €	12 €	217 €
ACE-EE (ladustamine)	39 €	0 €	4 €	2 €	4 €	8 €	3 €	60 €
Proxy EE	39 €	0 €	4 €	2 €	4 €	8 €	3 €	60 €
Proxy LV	39 €	0 €	0 €	2 €	0 €	8 €	3 €	53 €
Kokku	1 575 €	308 €	83 €	125 €	83 €	436 €	194 €	2 805 €

Allikas: IT management fees 2017, autori koostatud

Igale tütarettevõttele jaotuva IT kulu summa kogukulu leidmiseks tuleb liita eelnevalt mainitud kulude summad kokku.

IT tugiteenuste hinnastamiseks on sobilik kulupõhine meetod. Seda eelkõige seetõttu, et võrreldavate andmete kogumine ei ole liigselt ressursimahukas. Teoreetiliselt võiks IT tugiteenuste hinnastamiseks sobida ka võrreldava hinna meetod, kuid käesoleva juhtumi puhul ei ole see sobilik, kuna ACE Logistics Group AS pakub taolist teenust vaid kontserni kuuluvatele ettevõtetele.

ÜLEVAADE TEHINGUST

ACE Logistics Group AS osutab tütarettevõtetele kvaliteedi- ja personalijuhtimise teenust

ACE Logistics Group AS teostab personali- ja kvaliteedijuhtimise teenust tütarettevõtetele. Pakutava teenuse maht ja ulatus on kokkuleppelised, kuid lõppeesmärgiks on aidata tütarettevõttel saavutada seatud ärilisi eesmärke ning abistada ettevõtet majandusaasta eelarve täitmisel. Vajadusel on ematettevõtte personali- ja kvaliteedijuht kohustatud abistama kontserni ettevõtteid kolmandate osapooltega suhtlemisel ning nõupidamisel. (Kvaliteedi- ja personalikulude ... 2016)

Tabel 5. ACE Logistics Group AS kvaliteedi- ja personalikulude jaotus 2017. majandusaastal

	kulud EUR/kuus	% kogu- kuludest
Kvaliteedikulud	1 200 €	50%
Personalikulud	1 200 €	50%
Kvaliteedi- ja personalikulud kokku	2 400 €	100%

	Töötajate arv	Kvaliteedi- kulud	Töötajate arv	Personali- kulud	Kokku EUR/kuus
ACE-EE (veoteenus)	34	343 €	34	742 €	1 085 €
ACE-EE (ladustamine)	8	81 €	8	175 €	255 €
Kokku ACE-EE	42	424 €	42	916 €	1 340 €
ACE-LV	22	222 €	0	0 €	222 €
ACE-LT	40	403 €	0	0 €	403 €
Cargo Handling	12	121 €	12	262 €	383 €
Air Proxy-EE	1	10 €	1	22 €	32 €
Air Proxy-LV	2	20 €	0	0 €	20 €
Kokku	119	1 200 €	55	1 200 €	2 400 €

Allikas: *Quality and Personnel management costs 2017*, autori koostatud

Kvaliteedi- ja personalikulude igakuine prognoositav kogusumma 2017. aastal on 2 400 € (2016: 2 400 €), mille sisse on arvestatud personalijuhhi palk, maksud ning kõik tema tööks vajalikud kulud. Kulude jaotamise aluseks on võetud töötajate arv igas tütarettevõttes.

Kvaliteedi- ja personalijuhtimise teenuse osutamisel võib ACE Grupil maksurisk tekkida siis, kui emettevõtte osutab seotud osapoolle teenust turuhinnast madalama hinnaga. Lisaks on oht maksuriski tekkimiseks, kui üks seotud osapool soetab teiselt seotud osapoolelt juhtimisteenust turuhinnast kõrgema hinnaga. Siiski leiab autor, et maksuriski tekkimise võimalus on kontsernis mõõdukalt väike, sest kulude jagamine toimub töötajate arvu arvesse võttes ning teenust osutav ettevõtte (ACE Logistics Group AS) ja teenust soetav ettevõtte on allkirjastanud kirjaliku kokkuleppe kulude jagamise osas.

Kuna ACE Logistics Group AS pakub kvaliteedi- ja personaliteenuseid vaid kontserni kuuluvatele ettevõtetele, siis puudub selle hinnastamiseks vajalik sisemine võrreldav hind. Sellest tulenevalt ei ole võimalik antud teenuse hinnastamiseks kasutada võrreldava hinna meetodit. Ka edasimüügi hinna meetod ega jagatud kasumi meetod ei ole antud administratiivtegevuse hinnastamiseks sobilikud. Vajalike hinnastamisprotseduuride läbiviimise viisiks oleks kulupõhine meetod.

ÜLEVAADE TEHINGUST

ACE Logistics Group AS osutab tütarettevõtetele juhtimisteenust

ACE Logistics Group AS korraldab kogu kontserni strateegiate juhtimist. Senini on kõik kulud, mis on tehtud kontserni juhtimiseks jaotatud üheksa tütarettevõtte vahel. Alates 2017. aasta algusest otsustas emettevõtte juhtkond juhtimisteenustele tehtavaid kulusid kõigile tütarettevõtetele mitte jagada. Juhtimiskulusid jaotatakse vaid Sepise Kinnisvara OÜ-le. Sellele tütarettevõttele jaotatakse kulud seetõttu, et Grupi tegevjuht panustab realselt oma aega Sepise Kinnisvara juhtimisse. Kulud Sepise Kinnisvara OÜ-le on arvestatud Grupi tegevjuhil kulunud aja põhjal.

Tabel 6. ACE Logistics Group AS juhtimiskulude jaotus 2016. majandusaastal

	kulud EUR/kuus	
Grupi juhtimiskulud kokku	10 590 €	

	Töötajate arv	EUR/kuus
ACE-EE (veoteenus)	33	2 393 €
ACE-EE (ladustamine)	8	580 €
Kokku ACE-EE	41	2 973 €
ACE-LV	22	1 595 €
ACE-LT	36	2 611 €
Cargo Handling	12	834 €
Air Proxy-EE	2	109 €
Air Proxy-LV	2	145 €
Kokku (Sepise Kinnisvara arvestamata)	114	8 267 €
Sepise Kinnisvara	0	2 323 €
Kokku	114	10 590 €

Allikas: management costs 2016, autori koostatud

Kuni 2016. aastani jaotas ettevõtte juhtimisteenuste kulud töötajate arvu alusel tütarettevõtete vahel laiali. Senimaani pakkus kontsernis juhtimisteenust vaid emaettevõtte ning teenuse osutamise kohta sõlmiti tütarettevõtetega igaaastaselt juhtimiskulude jaotamise kokkulepe. Lepingul alusel kohustus emaettevõtte osutama teisele osapoolle teenust sõlmitud perioodi vältel. Tütarettevõtte kohustus tasuma saadud arve õiges summas ning õigeks ajaks.

Juhtimisteenuse osutamisel võib ACE Grupil maksurisk tekkida siis, kui emaettevõtte pakub tütarettevõtetest seotud osapoolle teenust turuhinnast madalama hinnaga. Samuti on oht maksuriski tekkimiseks, kui üks seotud osapool soetab teiselt seotud osapoolelt juhtimisteenust turuhinnast kõrgema hinnaga.

Sobivaimaks võimalikuks hinnastamismeetodiks juhtimisteenuse puhul on kulupõhine meetod. Hinnastamiseks ei ole sobilikud võrreldava hinna meetod, edasimüügi hinna meetod, jagatud kasumi meetod ega tehingupõhise tootluse meetod. Kuigi teoreetiliselt sobiks juhtimisteenuste hinnastamise meetodiks ka võrreldava hinna meetod, siis käesoleva kontserni puhul ei ole see võimalik seetõttu, et juhtimisteenust osutatakse vaid kontserni kuuluvatele ettevõtetele ning sisemine võrreldav hind puudub.

Järeldused

Ettevõttel puuduvad käesoleval hetkel kulude jagamise kokkulepped ning siirdehindu käsitlevate eelotsuste nimekirjad. Küll aga sõlmitakse emasettevõtte ning tütarettevõtete vahel iga-aastaselt kvaliteedi- ja personalikulude ning IT tugiteenuse kulude jaotamise kokkulepped. Kuni 2017. aastani sõlmiti ka juhtimisteenuste kulude jaotamise kokkulepe kõigi tütarettevõtete vahel, kuid ettevõtte juhtkonna otsusel jaotatakse juhtimiskulusid 2017. aastal vaid Sepise Kinnisvara OÜ-le.

Kontsern pakub soodustust omavahelistele tehingutele vaid ühe teenuse lõikes. Teenuse hind on 70% 0-nivoo hinnast, ehk ettevõtted osutavad üksteisele teenust 30% soodsamalt. Kuna sellises hinnakujunduses on kokku leppinud kolm osapoolt (Eesti, Läti ja Leedu), on kõigil osapooltel õigus ja kohustus sedasi hindu kujundada. See tähendab, et näiteks kui Eesti soovib Lätilt teenust soetada, siis on see 30% soodsam 0-nivoo hinnast ning kui Läti ettevõtte soovib sama teenust soetada Eesti tütarettevõttelt, siis kehtib täpselt sama hinnastamis põhimõte. Kuna hinnastamine on kõigi ettevõtete puhul ühesugune, ei ole alust arvata, et selline kokkulepe oleks sõlmitud tulu kajastamiseks endale sobivas riigis. Kokkulepe on seotud eesmärgiga soodustada omavaheliste teenuste osutamist ning turgude võitmist.

Administratiivsete tegevuste puhul jagatakse kulud ettevõtetes laiali vaid realselt tehtud kulude lõikes (arvestamata juurde emasettevõtte poolt tehtavat tööd ja aega) ning siinkohal autor maksuriski ei näe. Kuna ühiste tellimuste vormistamine ning edasine kulude jagamine tütarettevõttele ja emasettevõttele suurt väärtust ei lisa, on selline ühistellimuste läbiviimine ettevõtete poolt põhjendatav. Kuna ACE Logistics Group AS on senimaani juhtimiskulusid jaganud nagunii tütarettevõtete vahel, siis vajaliku kauba tellimiseks kuluva aja maht ei ole suure tõenäoliselt sedavõrd suur, et selle üle oleks vaja eraldi arvestust pidada. Juhtimiskulude hulka saaks arvestada ka vajalike toodete ostuprotsessi korraldamist ning hilisemat kulude jagamist. Kuna kulude jaotamine toimub otseselt vastavalt soetatud kauba või teenuse hulgale, siis võib järeldada, et kulud jagatakse osapoolte vahel õiglaselt ning siirdehindadega kaasnevat maksuriski antud näite põhjal ettevõttel ei ole.

Käesolev ACE Logistics Group AS-i põhitoimik on koostatud emasettevõttele lähtuvalt Eestis kehtivatest seadustest ning juhenditest. Kuna emasettevõttel puudub lõputöö kirjutamise hetkel siirdehindade dokumentatsiooni esitamise nõue, on käesolev põhitoimik kontsernile ülevaatlikuks dokumendiks, milles ei ole detailselt ära märgitud tütarettevõtete omavahelisi

tehinguid. Töös on välja toodud emaettevõtte ning tema seotud osapoolte tehingud ning nende võimalikud hinnastamismeetodid.

Tabel 7. Võimalikud siirdehinna turuväärtuse määramise meetodid ACE Logistics Group AS-is

Teenuse liik	Meetod	Kommentaar
IT tugiteenused	kulupõhine meetod	
Kvaliteedi- ja personaliteenused	kulupõhine meetod	
Juhtimisteenused	kulupõhine meetod	
Põhitegevus - maanteetranspordi saadetised Balti riikides	võrreldava hinna meetod	sisemine võrreldav hind
Muud põhitegevusega seotud teenused	võrreldava hinna meetod	sisemine võrreldav hind

Allikas: autori koostatud

Kulupõhine meetod on sobilik IT tugiteenuste, kvaliteedi- ja personaliteenuste ning juhtimisteenuste siirdehinna turuväärtuse määramiseks. Valitud meetodi puhul arvutatakse välja tütarettevõtetele osutatavate teenusetega kaasnevad kulud ning lisatakse neile kasumimäär, mida tavaliselt teenivad selliste teenuste osutajad (Saag 2007, lk 66-67).

Seevastu on põhitegevuse puhul võimalik kasutada võrreldava hinna meetodit, kuna teenuseid pakutakse kontsernis nii seotud kui ka mitteseotud isikutele. Kuna tegemist on peamiselt teenuste osutamisega, oleks mõistlik kasutada sisemist võrreldavat hinda, sest välise võrreldava hinna kasutamine võib muutuda liiga keeruliseks ja ajamahukaks (*Ibid.*, lk 56-57). Siirdehinna turuväärtuse määramiseks on oluline, et oleks võrreldav tehing, mille saaks aluseks võtta.

KOKKUVÕTE

Rahvusvaheliste kontsernide puhul on üha tavalisem, et kontserni kuuluvad ettevõtted teostavad omavahelisi siseriiklikke või piiriüleseid tehinguid. Tehingud seotud isikutega peavad toimuma seaduse alusel turuhinnas. Paraku on siiski olukordi, kus rahvusvahelised kontsernid üritavad oma teenitud tulu kajastada endale sobivaimas riigis. Sedasi toimides võivad põrkuda riikide huvid, kui ettevõtted pole hinnanud hoolsalt võimalikke maksuriske ning pole jälginud sihtriikides kehtivaid siirdehinna regulatsioone.

ACE Logistics Group AS on logistikaettevõtete emaettevõtte, kes omab kontrolli kontserni tegevusstrateegia kujundamises ning juhib tütarettvõtete strateegiaid. 2015. aasta seisuga kuulus Grupi koosseisu üksteist reaalselt tegutsevat ettevõtet. Kontsern on esindatud Eestis, Lätis, Leedus, Valgevenes ning Soomes, kuid tänu heale koostööpartnerite võrgustikule suudab Grupp tagada oma klientidele teenuste osutamise üle maailma.

Lõputöö eesmärgiks oli koostada praktiline siirdehindade põhitoimik logistikaettevõttele ACE Logistics Group AS. Seatud eesmärgi täitmiseks uuris autor siseriiklikke ning rahvusvahelisi juhendeid, erialaseid raamatuid ning artikleid, ettevõtte majandusaasta aruandeid ja ettevõttesiseseid dokumente.

Koostatud lõputöö esimene peatükk annab ülevaate ettevõttest ACE Logistics Group AS. Autor põhjendab, miks on oluline siirdehindu dokumenteerida ja millistel ettevõtetel on selline kohustus seadusjärgselt tekkinud. Puudutatud on ka siirdehindade regulatsiooni olemust, riske ning dokumentatsiooni koostamise erisusi riigiti. Lõputöö teine peatükk tutvustab ülevaatlikult autori läbiviidud toiminguid siirdehindade põhitoimiku koostamisel. Põhitoimik hõlmab endas põhitoimiku lühikokkuvõtet, ettevõtte analüüsi, põgusat ülevaadet majandusharu analüüsist ning resümeed tehingutest seotud isikutega.

Siirdehindade põhitoimiku koostamisel andis autor ülevaate kontserni ajaloost, äritegevusest, juhtimisstrateegiast, organisatsiooni struktuurist, dokumenteerimise nõuetest erinevates riikides, seotud isikutest, omavahelistest tehingutest ning siirdehindade määramise meetoditest. Olemasolev

põhitoimik on Grupile oluline eelkõige seetõttu, et edaspidiselt on kontserni kuuluvatel ettevõtetel võimalik riigiomaste dokumentide koostamisel juhinduda põhitoimikust.

Lõputöö tulemusena selgus, et ACE Grupis toimuvad seotud osapoolte vahel tehingud, kuid nende maht on mõõdukas. Autori hinnangul on kontserni administratiivtegevuste kulude jaotuse kohta esmavajalikud kokkulepped olemas – ACE Grupp on sõlminud seotud osapooltega kolm kirjalikku kokkulepet administratiivtegevuste vallas. Lepingute alusel on seotud osapooled kokku leppinud kvaliteedi- ja personalijuhtimise kulude, IT tugikulude ning juhtimisteenuste kulude jaotamise (muudatused sisse viidud alates 2017. aastast).

Siiski ei ole senini kontsernis põhitegevusega seonduvate toimingute kohta selget ega kirjalikku hinnapoliitika kohta käivat informatsiooni. Logistiliste teenuste osutamisel seotud osapooltele kehtib toodete ja teenuste lõpliku hinna kujunemisel koefitsiendipõhine hinnastamipõhimõte. Grupi Balti riikide tütarettevõtted on kokku leppinud, et pakutava teenuse või toote maksumus moodustub 0-nivoo hinna alusel. Omavaheliste tehingute maksumus on 70% 0-nivoo hinnast. Kuna sellises hinnakujunduses on kokku leppinud kolm osapoolt (Eesti, Läti ja Leedu), on kõigil osapooltel õigus ja kohustus hindu samal alusel kujundada. Suusõnalise kokkuleppe vormistamise põhjuseks on ettevõtte soov soodustada Gruppi kuuluvate ettevõtete omavaheliste teenuste osutamist ning oma Balti piirkonna turuosa suurendamist. Võttes arvesse asjaolu, et kokkuleppeline hinnastamispoliitika kehtib kõigile osapooltele samadel põhimõtetel, siis ei ole alust arvata, et selline kokkuleppe sõlmimise põhjuseks on soov kajastada tulu endale sobivas riigis.

Käesoleval hetkel emettevõttel siirdehindade dokumentatsiooni koostamise kohustust veel tekkinud ei ole. Siiski on autori hinnangul oluline, et Leedu tütarettevõtte koostaks lähitulevikus oma riigi seadustest lähtudes endale siirdehindade riigipõhise dokumentatsiooni.

VIIDATUD KIRJANDUS

1. 2014 Global transfer pricing tax authority survey: Perspectives, interpretations and regulatory change. (2014) United Kingdom: EYGM Limited. [WWW] <http://www.ey.com/gl/en/services/tax/vat--gst-and-other-sales-taxes/ey-global-transfer-pricing-tax-authority-survey> (28.04.2017)
2. 2015-16 Worldwide Transfer Pricing Reference Guide. – *EY Building a better working world* [WWW] <http://www.ey.com/gl/en/services/tax/international-tax/transfer-pricing-and-tax-effective-supply-chain-management/2015-16-worldwide-transfer-pricing-reference-guide---finland> (28.04.2017)
3. **Aas, A.** (2014). Transiidi- ja logistikasektori rollist Eesti majanduses. – *Arto Aas*. [WWW] <https://www.artoas.ee/transiidi-ja-logistikasektori-rollist-est-est-majanduses/> (27.03.2017)
4. **Aav, M.** (2006). *Siirdehindade väärtuse määramine ning sellega kaasnedav täiendav maksukohustus*. – Arvestus, maksud ja auditeerimine. Tallinn: TTÜ kirjastus. Lk 311
5. About Us. - *ACE Logistics Belarus*. [WWW] <http://www.acelogistics.by/en/apie-mus/imones-aprasymas> (07.05.2017)
6. About Us. - *Panalpina World Transport (Holding) Ltd.* [WWW] <http://www.panalpina.com/www/global/en/home/AboutPanalpina.html> (10.05.2017)
7. ACE Logistics annual report 2015.
8. ACE Logistics Group AS 2017-2020 Strategy. 2017.
9. ACE Logistics Group AS IT tugiteenuse kulude jaotamise kokkulepe 04.01.2016.
10. ACE Logistics Group AS konsolideeritud majandusaasta aruanne 2015.
11. ACE Logistics Group AS Kvaliteedi-ja personalikulude jaotamise kokkulepe 06.01.2016.
12. ACE Logistics annual report 2012. *ACE Logistics 1992-2012*.
13. ACE Logistics Group AS seotud osapooled 2016.
14. **Aruste, V.** (2007). *Siirdehinnad ja eelotsused: Aktuaalsed küsimused MKSi rakendamisel*. Haabneeme: Hansa Äriteenuste OÜ. 156 lk.
15. **Chitic, O.** (2012). How to plan transfer prices? Optimizing business models and transfer pricing policy. - *Academic Journal*. Nr 13. 409 lk.

16. **Clemens, B.** (2011). International transfer pricing and EU code of conduct. - *ISSN 1822–8402 EUROPEAN INTEGRATION STUDIES*. Nr 5. Lk 110-115.
17. Ettevõtlusega kaasnevad riskid, kohustused ja vastutus. - *Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus*. [WWW] <http://www.eas.ee/alustav/ettevotjaks-saamise-otsus/3592-2/> (11.05.2017)
18. Fact-finding studies in support of the development of an EU strategy for freight transport logistics: Lot 1: Analysis of the EU logistics sector. (2015). European Commission. 442 lk.
19. Global Transfer Pricing Alert: Belarus refines transfer pricing regulations. (2016) United Kingdom: DTTL Limited. [WWW] <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Tax/dttl-tax-global-transfer-pricing-alert-16-011-5-april-2016.pdf> (05.04.2017)
20. How WACO operate. - *WACO System*. [WWW] <http://www.waco-system.com/> (08.05.2017)
21. IT management fees 2017, *ACE Logistics Group AS*.
22. ISO 14001 järgne sertifitseerimine. - *Bureau Veritas Estonia*. [WWW] http://www.bureauveritas.ee/services+sheet/ISO_14001_JARGNE_SERTIFITSEERIMINE (07.05.2017).
23. **Jõks, A., Taukacs, J., Dagilyte, S., Strachuk, V.** (2016). Baltic and Belarus transfer pricing card. - Sorainen.
24. Kes on seotud isikud?. - *Maksu- ja Tolliamet*. [WWW] <https://www.emta.ee/et/registreerimine-ettevotlus/fuusilisest-isikust-ettevotjale/kasulik-teave/kes-seotud-isikud> (16.04.2017)
25. **Kobetsky, M.** (01.10.2008). Transfer Pricing Measures and Emerging Developing Economies. - *Asia-Pacific Tax Bulletin*. Nr 5 (14).
26. Kvaliteedi- ja keskkonna poliitika. - *ACE Logistics Estonia*. [WWW] <http://www.ace.ee/firmast/kvaliteedi-poliitika/> (07.05.2017)
27. **Kõiv, S.** (2017) Eesti E-kaubanduse Liit. - *E-kaubandusel on hoog sees*. [WWW] <https://e-kaubanduseliit.ee/e-kaubandusel-on-hoog-sees/> (08.05.2017)
28. Ladustamine. - *ACE Logistics Estonia*. [WWW] <http://www.ace.ee/teenused/ladustamine/> (08.05.2017)
29. Lennutransport. - *ACE Logistics Estonia*. [WWW] <http://www.ace.ee/teenused/lennutransport/> (08.05.2017)
30. **Lentsius, H.** (juuni/juuli 2008). Siirdehindade maksuregulatsioon – kuidas määrata kontrollitud tehingute turuhinda?. - *MaksuMaksja*. Nr 6/7. [WWW] <http://www.maksumaksjad.ee/modules/smartsection/item.php?itemid=761> (09.05.2017)

31. **Lohse T., Riedel N., Spengel C.** The Increasing Importance of Transfer Pricing Regulations - a Worldwide Overview. Oxford: *Oxford University Centre for Business Taxation Said Business School*. [WWW] <https://core.ac.uk/download/pdf/28878778.pdf> (25.03.2017)
32. Maanteetransport. - *ACE Logistics Estonia*. [WWW] <http://www.ace.ee/teenused/maanteetransport/> (08.05.2017)
33. Management costs 2016, *ACE Logistics Group AS*.
34. **Matkur, A., Lepp, T.** (31.03.2017). ACE Logistics Grupi analüüs. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn.
35. **Matkur, A., Lepp, T.** (18.04.2017). ACE Logistics Grupi seotud osapooled ning nende vahelised tehingud. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn.
36. Meretransport. - *ACE Logistics Estonia*. [WWW] <http://www.ace.ee/teenused/meretransport/> (08.05.2017)
37. Mis on ISO 9001. - *TJO Konsultatsioonid*. [WWW] <http://www.tjo.ee/mis-on-iso-9001> (07.05.2017)
38. **Mägi, E.** (2012) Riskijuhtimine. - *AS PricewaterhouseCoopers Advisors*. [WWW] http://www.pwc.com/ee/et/services/assets/flyerid/pwc_riskijuhtimine.pdf (27.03.2017)
39. **Parring, I.** (03.05.2017). Karli Lambot meenutab ACE Logisticsi algusaastaid. - *ACE Logistics Estonia*. [WWW] <http://www.ace.ee/2017/05/03/karli-lambot-meenutab-ace-logisticsi-algusaastaid/> (07.05.2017)
40. Quality and Personnel management costs 2017, *ACE Logistics Group AS*.
41. RTJ 2 Nõuded informatsiooni esitusviisile raamatupidamise aastaaruandes. Vastu võetud 30.12.2011 nr 1 ... RT III, 10.01.2012, 5.
42. Russia - Reaching the consumer. - *Santander Tradeportal*. [WWW] <https://en.portal.santandertrade.com/analyse-markets/russia/reaching-the-consumers> (14.05.2017)
43. **Saag, M.** (2007). *Siirdehinnad Eestis*. Tallinn: Tallinna Raamattükikoda. 232 lk.
44. Seotud isikute vaheliste tehingute maksustamine (siirdehinnad). - *Swedbank*. [WWW] <https://www.swedbank.ee/static/pdf/pp/siirdehinnad.pdf> (25.03.2017)
45. Seotud isikute vahel tehtud tehingute väärtuse määramise meetodid. Rahandusministri määrus 10. novembrist 2006 nr 53 - RTL 2006, 81, 1506.

46. Siirdehinna turuväärtuse määramise juhend. (2011). Tallinn: Maksu- ja Tolliamet. [WWW] https://www.emta.ee/sites/default/files/ariklient/tulu-kulu-kaive-kasum/siirdehind/siirdehinna_maaramise_juhend_2011.pdf (03.03.2017)
47. **Tingas, R.** (04.06.2010). Siirdehinnad Soomes, Rootsis, Lätis ja Leedus. - *Äripäev*.
48. Tollivormistus. - *ACE Logistics Estonia*. [WWW] <http://www.ace.ee/teenused/tollivormistus/> (08.05.2017)
49. *Transpordi arengukava 2014-2020*. (2013) Tallinn: Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. [WWW] <https://www.riigiteataja.ee/aktilisa/3210/2201/4001/arengukava.pdf#> (20.05.2017)
50. TS050: Transpordiettevõtete tulud, kulud ja kasum tegevusala (EMTAK 2008) ja tööga hõivatud isikute arvu järgi. - Eesti Statistika andmebaas. [WWW] <http://www.stat.ee> (25.03.2017)
51. Tulumaksuseadus. Vastu võetud 15.12.1999. - RT I 1999, 101, 903 ... RT I
52. Tutvustus. - *ACE Logistics Group AS*. [WWW] <http://www.acegroup.ee/tutvustus.htm> (11.03.2017)
53. Valdusettevõtlus. - *Larssen Corporate Services*. [WWW] <https://www.larssen.ee/et/valdusettevotlus/> (03.03.2017)
54. Veosekindlustus. - *ACE Logistics Estonia*. [WWW] <http://www.ace.ee/teenused/veosekindlustus/> (09.05.2017)
55. **Väljaots, K.** (2012). Organisatsiooni käsiraamat. [WWW] http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/trukised/organisatsiooni_kasiraamat/06.pdf (23.03.2017)
56. **Wahtramäe, H.** (16.02.2017). Valdusettevõtted rahvusvahelisele pildile. - *Äripäev*. [WWW] <http://www.aripaev.ee/sisuturundus/2017/02/16/kuidas-saada-estivi-valdusettevotled-rahvusvahelisele-pildile> (28.04.2017)

SUMMARY

PREPARATION OF TRANSFER PRICING DOCUMENTATION (MASTER FILE) AT THE EXAMPLE OF THE LOGISTICS COMPANY ACE LOGISTICS GROUP AS

Kristiin-Marleen Sulg

Language: Estonian

Figures: 7

Pages: 57

Tables: 7

References: 56

Appendixes: -

Keywords: transfer pricing, transfer pricing master file, related parties, tax risk, group of companies, transfer pricing methods

Regarding to international groups of companies, it is increasingly common that the companies included perform mutual national or cross-border transactions. Any transaction with related parties should take place pursuant to law at market prices. Unfortunately, however, there are situations when international groups of undertakings attempt to reflect their earned income in a country they deem appropriate. Doing so, the interests of the countries can collide, if the companies have not carefully assessed their potential tax risks and not followed the transfer price regulations valid in target countries.

ACE Logistics Group AS is the parent company of logistics companies, supervising the policy strategy for the Group and being in charge of the strategies for subsidiary companies. As of 2015, the Group included eleven companies actually operating. The Group is represented in Estonia, Latvia, Lithuania, Belarus and Finland, but thanks to its good network of partners, the Group is able to provide services to its customers worldwide.

The objective of the Final Paper was to prepare a practical transfer price master file for the logistics company ACE Logistics Group AS. To achieve this objective, the author examined both national and

international instructions, specialised books and articles, annual reports of the Company and its internal data.

Chapter 1 of the Final Paper provides an overview of the company ACE Logistics Group AS. The author explains the importance to document transfer prices and describes the companies with such a statutory obligation. The nature of the transfer pricing regulation, their risks and differences in documentation preparation by countries were also dealt with. Chapter 2 of the Final Paper provides a comprehensive overview of the activities performed by the author for the preparation of the transfer pricing master file. The master file includes a brief summary, the company analysis, a quick overview of the industry analysis, and the summary of transactions with related parties.

When preparing the transfer pricing master file, the author gave an overview of the Group's history, business activities, management strategy, organisational structure, documentation requirements in different countries, related parties, mutual transactions, and transfer pricing methods. The existing master file is particularly important to the Group for the reason that the companies within the Group, when preparing any country-specific documentation, can be adhered to the main file in the future.

The Final Paper showed that there are some transactions between the related parties in the ACE Group, but their volume is moderate. The author estimates that there are existing basic agreements on the distribution of expenses for the Group's administrative activities - the ACE Group has entered into three written agreements between the three related parties in the field of administrative activities. Pursuant to the agreements, the related parties have agreed on the distribution of expenses for quality and personnel management, IT support expenses and management expenses (amendments introduced since 2017).

However, there is still neither clear information about the principal activity operations in the Group nor written information about the pricing policy. As for related parties, for the formation of the definitive price for products and services, the provision of logistical services is guided by a coefficient based pricing principle. The Group's subsidiary companies in the Baltic countries have agreed that the cost of the product or service provided shall be formed on the basis of zero-level pricing. The cost of mutual transactions shall be 70% of the zero-level pricing. As such pricing is agreed by the three parties (Estonia, Latvia and Lithuania), all the parties shall have the right and the obligation to form any price on the same basis. The reason for an oral agreement formalisation is the Company's desire to promote the provision of mutual services of the companies within the Group and to increase its market share in the Baltic region. In view of the fact that the agreed pricing policy applies to all parties based on the same principles, then there is

no reason to believe that the reason to enter into such agreement is the desire to reflect their earned income in a country they deem appropriate.

At present, the parent company has still no obligation to prepare any transfer pricing documentation. However, the author considers important that the subsidiary company in Lithuania would prepare soon enough a country-specific transfer pricing documentation, pursuant to the national legislation.

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:
(Kristiin-Marleen Sulg, 29. mai 2017)

Üliõpilaskood: 131666BDMR

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja:
(Ester Vahtre, 29. mai 2017)

Kaitsmisele lubatud: ”.....” 2017
TTÜ Majandusteaduskonna kaitsmiskomisjoni esimees:

.....
(nimi, allkiri)