

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

TALLINNA KOLLEDŽ

Majandusarvestus

Katrin Virgebau

**PROTSESSIDE EFEKTIIVISTAMINE RAMIRENT SHARED
SERVICES AS OSTURES KONTRA NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Silver Toompalu, *MSc*

Tallinn 2016

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. PROTSESSIDE EFEKTIIVISTAMINE FINANTSOSAKONNAS.....	5
1.1. Ettevõtte tutvustus.....	5
1.2 Uuritav probleem	6
1.3. Globaalsete ettevõtete struktuuriüksuste restruktureerimine ja arvestuskeskuse loomine	15
2. ARVETE MAKSMISE PROTSESS RAMIRENT SHARED SERVICES AS-is	17
2.1. Arvete maksmise analüüs Ramirent Shared Services AS-is.....	17
2.2. Ostuarvete töötlemist mõjutavad tegurid ja maksekäitumise näitajad.....	19
2.3. Järeldused ja ettepanekud.....	27
KOKKUVÕTE	35
VIIDATUD KIRJANDUS	37
LISAD.....	39
Lisa 1. Ramirent Plc ajalugu	39
Lisa 2. Ramirent Plc Rootsi ostuarvete mahud ja osakaalud	40
SUMMARY.....	41

SISSEJUHATUS

Erinevatel põhjustel otsustasid paljud suuretevõtted pärast majanduslangust koondada ettevõtte finantsprotsessid ühte riiki. Sellise otsuse peamiseks põhjusteks olid kulude kokkuhoid ja eesmärk saada parem ülevaade ettevõttes toimuvast. Raamatupidamisüksuste sulgemine koduriikides võimaldab luua efektiivsema ja ülevaatlikuma tööprotsessi ning hoida kokku kulusid. Ramirendi finantsteenusekeskus rajati Eestisse 2014. aastal.

Lõputöö ajendiks on ettevõtte juhtkonna ja finantskeskuse juhi eesmärk vähendada töötajate töökoormust läbi protsesside automatiseerimise ja uuendamise ning selle tulemusena kiirendada arvete maksmise mineku protsessi.

Lõputöö teemaks on autor valinud protsesside efektiivistamise Ramirent Shared Services AS ostureskontra näitel.

Lõputöö eesmärk on analüüsida tööprotsesse, et välja töötada ettepanekud arve käitlemise tsükli lühendamiseks.

Probleemi ajend tulenes sellest, et erinevate osakondade juhtidel ja finantskeskuse töötajatel puudub ülevaade, mis põhjustab arvete tasumise hilinemist. On olemas info selle kohta, et arvete maksmine hilineb, kuid puudub ülevaade hilinemise põhjustest ja sellest, kui palju on hiljem makstud arveid.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgnevad ülesanded:

- 1) anda ülevaade uurimisobjektist Ramirent Plc ja selle finantsteenuse keskuse Ramirent Shared Services AS osakondadest ning nende tööprotsessidest;
- 2) uurida, miks suured ettevõtted restruktureerivad oma äriüksusi luues finantsteenuse keskuseid;
- 3) saada ülevaade finantsteenuse keskuses käsitletavate ostuarvete mahust, võrrelda omavahel arvel esitatud ja tegelikku makse sooritamise päeva;

- 4) analüüsida hilinenud maksete võimalikke põhjuseid;
- 5) teha analüüsi tulemuste põhjal järeldusi ning pakkuda lahendusi.

Lõputöö on koostatud arendusuurimuse vormis ja on jagatud kaheks põhipeatükiks. Esimeses annab autor ülevaate uurimusobjektist Ramirent Plc ja Ramirent Shared Services AS. Autor kirjeldab oma töös probleemi olulisust ning uurib, miks korraldatakse ümber ettevõtte struktuuri ning koondatakse tugikeskused ühte riiki.

Teine peatükk sisaldab analüüsi, kus autor selgitab välja, kui paljud arveid makstakse hiljem arvel märgitud maksetähtajast ning toob välja peamised hilinemise põhjused. Kõigepealt annab autor ülevaate töös kasutatavatest analüüsimeetoditest ning selgitab ettevõtte tööprotsesse arvete maksmiseks. Seejärel uurib autor kõiki hiljem makstud arveid lähtuvalt arve tüübist, kuna arvete süsteemi saatmise meetodid ja selleks kuluv aeg on erinevad. Analüüsi tulemusena tuuakse välja probleemi tõsidus uuritavas ettevõttes.

Analüüsis kasutatud andmed on saadud Ramirent Shared Services AS-is kasutatavast majandustarkvarast ja Ramirenti siseveebi raportitest. Käesolev uurimus on kvantitatiivne uuring, mille läbiviimiseks on kasutatud 2015. aasta majandusaasta andmed. Autor toob välja enda poolsed järeldused ja ettepanekud probleemide vähendamiseks ning tööprotsessi efektiivistamiseks.

1. PROTSESSIDE EFEKTIIVISTAMINE FINANTSOSAKONNAS

1.1. Ettevõtte tutvustus

Ramirent Plc on Helsingi börsil noteeritud kontsern, mis kuulub Euroopa juhtivate ehitusseadmete rendi- ning müügifirmade hulka. Ramirent Plc müügikäive 2015. aastal oli 714 miljonit eurot. Kontsernis töötab ca 2700 inimest, osakondi on 325, mis asuvad kokku kümnes riigis Põhja-, Kesk- ning Ida-Euroopas. Ramirendi ajalugu ulatub aastasse 1955, kui tegevust alustas terasest naelte turustamisega tegelev ettevõtte Soomes, mis kandis nime A-Rakennusmies Oy.

Aastaks 1960 oli ettevõtte tootevalik oluliselt laienenud ja pakkuma hakati ka tornkraanasid ning muid seadmeid ja tööriistu. Kiiresti tõusis ettevõtte suurimaks ehitusmasinate, seadmete ja kokkupandavate konstruktsioonide edasimüüjaks ning arendajaks Soomes. Pärast 1980-ndat aastat hakkas ettevõtte ka seadmeid ja masinaid välja rentima. Mõned aastad enne milleeniumi avas ettevõtte oma rendipoed Moskvas, Peterburis ja Tallinnas. 2002. aastaks oli Ramirent Plc laienenud Balti riikidesse, Poolasse, Ukrainasse, Norra ja Rootsi. Ettevõttega seotud märgilised sündmused on toodud lisas 1.

Ramirent Shared Services AS kuulub Ramirent Plc koosseisu ja osutab finantsteenust Ramirent Plc-sse ja tema kontserni kuuluvatele tütarettevõtetele (vt joonis 1). Tütarettevõtted asuvad Taanis, Norras, Rootsis, Lätis, Poolas, Ungaris, Slovakkias, Eestis, Leedus, Venemaal, Tšehhis ja Ukrainas.

Ramirent Shared Services AS loodi 2014. aasta lõpul, eesmärgiga ühtlustada kontserni kuuluvate ettevõtete finants- ja tööprotsesse.

Ramirent Oyj

- Safety Solutions Jonsereds AB
- Ramirent Internal Services AB
- **Ramirent Shared Services AS**
- Ramirent Finland Oy
 - Teollisuuden Oy
- Ramirent AB
 - Ställab Jonsereds AB
 - Lulea Bergnäset AB
- Ramirent A/S
- Ramirent Baltic AS
 - Ramirent AS Rigas
 - Ramirent AS Vilnius
- Ramirent S.A
- Ramirent S.G.O
- Ramirent spol.S.G.O
- Ramirent AS
 - Ramirent Modul Systems
 - Bultas AS

Joonis 1. Ramirent Plc ja tema tütarettevõtted

Allikas: Ramirent Shared Services AS presentation. Jaanuar 2016

Finantsteenuse keskus on jagatud osakondadeks ja kõik osakonnad töötavad funktsioonipõhiselt. Ostureskontra (*Accounts Payable*) osakonda kuulub arvete maksmisega tegelev meeskond, ostuarvete protsessimise meeskond ja ostuarvete meeldetuletustega tegelev meeskond. Müügireskontra (*Accounts Receivable*) osakonda kuulub müügiarvete protsessimise meeskond, inkasso meeskond ja hankijate andmetega tegelev meeskond. Ostureskontrast ja müügireskontrast lähevad andmed pearaamatu osakonda (*General Ledger*).

1.2. Uuritav probleem

Arendusuurimuse põhiprobleemiks on tagada ülevaatlikum tööprotsess ettevõttes ja välja töötada võimalused selle efektiivistamiseks.

2015. aastal maksti ainuüksi Rootsist tulevate arvete pealt üle saja tuhande euro viiviseid ja ettevõtte eesmärgiks on vähendada viivistelt makstavaid tasusid vähemalt 20% võrra 2016. aasta lõpuks. Finantskeskuses on osakonnad hetkel veel omakorda jagatud riikide põhjal meeskondadeks. Tulevikus on plaanis töötajaid nii palju koolitada, et kõik töötajad oleksid

võimelised töötleva kõikide Ramirendi riikide arveid, see peaks suureks abiks olema ka puhkuste ajal.

Autor otsustas oma uurimuse suunata Rootsist tulevatele ostuarvetele ja Rootsi ostuarveid puudutavatele tööprotsessidele, kuna kõikidest käsitletavatest arvetest on nende hulk kõige suurem. Rootsist laekuvate arvete maht on aastas üle saja tuhande. Antud töös uuritakse, kui suur on hilinevad maksete maht, tuuakse välja peamised hilinevate põhjused ja analüüsitakse milliste protsesside muutmise võimaldaks hilinevate mahtu vähendada.

Autor käsitleb lõputöös eelkõige ostuarvetega seonduvaid probleeme. Selle põhjuseks on väga suur ostuarvete hulk (enam kui 100 000 arvet aastas) ja nii suurte mahtude juures on väga keeruline saada täielikku ülevaadet otsuste langetamiseks. Puudub täpne ülevaade sellest, kui palju arveid makstakse peale arve tähtaja saabumist ning mis on selle põhjuseks.

Antud töös püüab autor välja selgitada, kui palju on hiljem makstavaid arveid ja mis on hiljem maksmise põhjusteks ning leida võimalused olukorra parandamiseks. Seejuures arvestades hiljem makstud arvete eest makstavat meeldetuletustasu, mille summa kokku arvestatuna on ettevõttele väga suur lisakulu.

Ettevõtte tegutseb iga aasta väga palju ka selle suunas, et võimalikult paljud tarnijad kasutaksid arveldamisel e-arveid. Kuna antud hetkel kasutatakse ettevõttes ka muid arvetüüpe ja sõltuvalt arvetüübist on mõned protsessid erinevad, siis lähtub autor oma analüüsis ka arvete tüübist. Ramirendis kasutatakse kolme liiki arveid.

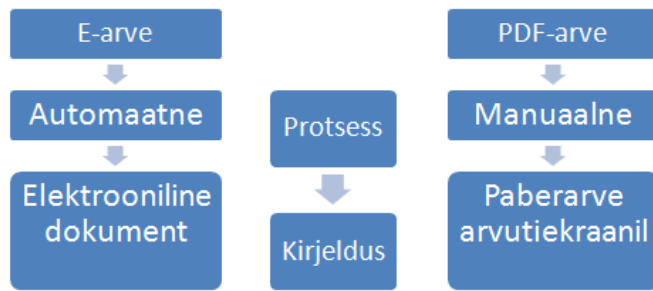
1. **PDF arved** on PDF-vormingus ostudokumendid, mis lisatakse tavaliselt manusena e-kirjale. PDF-vormingus arvetele kehtivad samad nõuded, mis kehtivad ka paberarvetele. E-postiga saavad arved saadetakse otse arvete töötlusprogrammi Basware Alusta. Seda toimingut saavad teha nii töötajad finantsteenuse keskusel kui ka töötajad Ramirendi rendipunktides. Erinevus selle vahel, kas arve saab e-posti teel finantsteenuse keskuse töötaja või rendipunkti töötaja, seisneb selles, et kui arve sellisel kujul tuleb finantsteenuse keskusel, tähendab ilmselt, et arvega on mingi probleem. Ja kõige tõenäolisem stsenaarium on see, et arve ei ole mingil põhjusel jõudnud õigeaegselt süsteemi ja selle kohta on tulnud meeldetuletus.
2. **E-arve** on teine Ramirendis kasutatavatest arve vormidest. E-arve on elektrooniline dokument, mida käsitletakse loomise hetkest kuni arhiveerimiseni elektrooniliselt. Elektroonilises keskkonnas toimub arve loomine, kirjendamine ja

säilitamine. Nõuded arve sisule ei sõltu arve vormist. Maksu- ja Tolliameti kinnitusel on elektrooniline arve nii raamatupidamise seaduse kui ka käibemaksuseaduse tähenduses majandustehingu toimumist kinnitavaks tõendiks. Algdokumentidele, mis on elektroonilisel kujul, kehtivad samad nõuded, mis kehtivad ka paberarvetele ja neid peab olema võimalik mõistliku aja jooksul elektrooniliselt taasesitada (2).

3. **Paberarve** on samuti üks kasutatavatest arve liikidest. Arve on raamatupidamise algdokument ning majandustehingu toimumist kinnitav tõend, millel peavad olema järgmised andmed (3, § 7 lg 1):

- dokumendi nimetus ja number;
- koostamise kuupäev;
- tehingu majanduslik sisu;
- tehingu arvnäitajad (kogus, hind, summa);
- tehingu osapoolte nimed;
- tehingu osapoolte asu- või elukoha aadressid;
- majandustehingut kirjendavat raamatupidamiskohustuslast esindava isiku allkiri (allkirjad), mis kinnitab (kinnitavad) majandustehingu toimumist;
- vastava raamatupidamiskirjendi järjekorranumber.

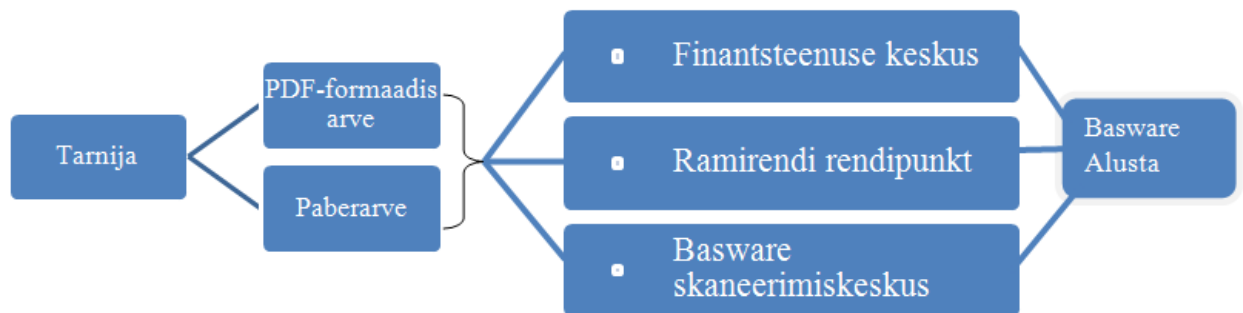
Paljudel inimestel on eksiarvamus, et e-arved ja PDF arved on samad. Tegelikult on e-arve ainult selline arve, mille andmeid käsitsi ei sisestata süsteemi ja dokument läheb digitaalselt ühest tarkvarasüsteemist teise. Ka on e-arved tegelikkuses XML formaadis. Majandustarkvara, mille süsteem võtab arve vastu, loeb dokumendilt andmed automaatselt. Ka PDF-arvelt suudavad mõned tarkvara süsteemid andmeid välja lugeda, kuid sellisel juhul ei loe süsteemid andmeid väga täpselt ning tekkida võivate vigade hulk on suur. Väga oluliseks erinevuseks kahe arveliigi puhul on see, et PDF-arve puhul on nii arve saatjal kui arve vastuvõtjal vaja teha täiendavaid tegevusi, et arve maksmisse jõuaks ning ajakulu on oluliselt suurem. Järgneval joonisel on välja toodud peamised erinevused e-arve ja PDF-arve loomisel ja käsitlemisel (vt joonis 2).



Joonis 2. PDF arvete ja e-arvete erinevused

Allikas: 4. E-arve ja PDF arve võrdlus

PDF-arvete ja paberarvete süsteemi jõudmiseks on mitu võimalust (vt joonis 3) ja kõik sõltub sellest, kuidas on tarnijale mugavam ning kui teadlik on ta arvete süsteemi saatmise võimalustest. Paberarved võib saata Rootsisis asuvasse Basware skaneerimiskeskusesse. Kui paberarve läheb aga rendipunkti või finantsteenuse keskusesse, siis skaneerib töötaja arve ise sisse ja see jõuab ikkagi süsteemi. Ka on ettevõtte kodulehel nähtav arvete sisestamise e-posti aadress. Tallinna finantsteenuse keskusesse jõuavad ainult väga üksikud paberarved ja seda üldjuhul põhjusel, et arved on valesti adresseeritud. Kadunud arved, mille kohta on tulnud maksemeeldetuletus, saadavad tarnijad finantsteenuse keskuse üldisele meiliaadressile ja sealt saadab töötaja arve süsteemi. Süsteemi saab saata ainult PDF vormingus arveid ja kõik paberil tulevad arved skaneeritakse manuaalselt arvutisse PDF vormingusse.

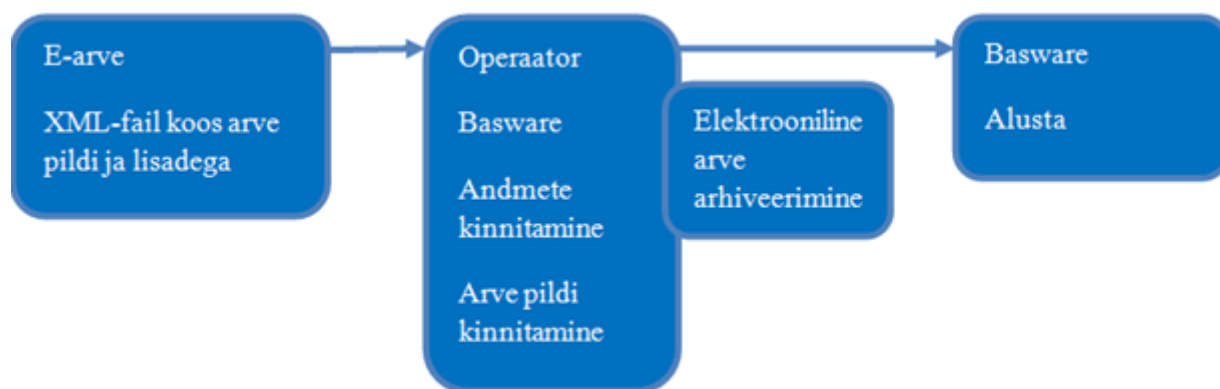


Joonis 3. PDF arvete ja paberarvete süsteemi jõudmise protsess

Allikas: autori koostatud

Arvete saatmist tarnija või hankija süsteemi lihtsustab dokumentide saatmine operaatorite kaudu. Operaatoriks on ettevõtte, kelle poolt edastatakse e-arved müüjalt maksja operaatorile. Operaatorid ei pea olema samad aga nad peavad omavahel ühilduma. Arvete analüüsimisel selgus, et väga paljud tarnijad kasutavad e-arveid, kuid väga paljudel neist on erinevad operaatorid. Kui müüja operaator on arve edastanud ostja operaatorile, saadetakse arve otse tarnija majandustarkvarasse (vt joonis 4). E-arveid peab arhiveerima elektrooniliselt, kuid

muus osas kehtivad neile samad nõuded nagu paberarvetele. Ka raamatupidamisregistreid on raamatupidamiskohustuslane kohustatud säilitama elektroonselt, kui need on loodud elektrooniliselt. Elektrooniliste andmete loetavus peab olema tagatud kogu säilitusaja jooksul (3, §12 lg 5).



Joonis 4. E-arvete ettevõtte süsteemi jõudmise protsess

Allikas: Autori koostatud

Ramirendi finantsteenuse keskusesse laekuvad arved kolmel erineval moel. Posti teel saabuvatele arvetele tehakse esmane kontroll, et arvel oleksid olemas kõik raamatupidamisdokumendile omased tunnused ja et arve oleks adresseeritud õigele ettevõttele ning seejärel skaneeritakse arved manuaalselt arvutisse. Kontrollitakse, et arve rekvisiitidena oleksid olemas arve saaja nimi, saatja nimi, panga rekvisiidid ja käibemaksukohustuslase number. E-posti teel saadetud arved kontrollitakse üle kohe, kui need on e-postile saadetud ning need peavad olema skaneeritud PDF-vormingus.

Kõikidel esitatud arvetel peab olema arvele kirjutatud täielikult õige saaja ettevõtte juriidiline nimi, sest selle põhjal sisestatakse arve raamatupidamistarkvarasse Basware Alusta. Kahjuks puudub statistika selle kohta, kui palju arveid saadetakse süsteemi valesti kirjutatud juriidilise isiku nimega. Kuid selline segadus nime osas tekib pigem väga suurteil tarnijatel, kelle juurest ostavad teenuseid või kaupu mitu erinevat Ramirendi allüksust.

On veel mõningaid nõudeid sellele, mis peavad arvel olema. Need nõuded on pandud Ramirendi poolt ja on aluseks sellele, et arve saaks võimalikult kiiresti kontrollitud ja kinnitatud. Lisa andmetena peavad arvel olema ostutellimuse number (*Purchase order*), tellija ettevõttesisene personaalne number või tellija nimi. Kui arvel on tellija nimi, siis on võimalik ettevõtte siseveebist järgi vaadata täpne tellija ettevõttesisene number, mis tähistab tellija asukohta (*Location*). Seda numbrit on vaja selle pärast, et raamatupidamistarkvaras on

võimalik sisestada ainult ettenähtud neljakohalist koodi ja selle järgi saadab süsteem arve automaatselt koodile vastavale tellimuse teinud kinnitajale.

Kui need andmed on arvel olemas, siis teavad arvet töötlevad inimesed, kellele arve kinnitamiseks saata. Toote ostja peab tarnijale edastama ostutellimuse numbri, kuid kuna see ei ole ettevõttes kohustuslik, siis aktsepteeritakse arveid ka ilma ostutellimuse numbrita. Ostutellimuse number koostatakse vastavalt neile andmetele, mis on ostja poolt esitatud ning sisestatakse süsteemi nii, et see sisaldab endas tellitud toodete kogust, summat, pearaamatu kontot (*General ledger account*) ning kulukeskust (*Cost center*).

Kulukeskus on kuluarvestuses kõige madalama taseme kuluobjekt, mille kulused kogutakse ja analüüsitakse; tellimuspõhises arvestuses on kuluobjektiks olev tellimus, mida erialakirjanduses nimetatakse mõnikord kulukeskuseks; ettevõtte süsteemi kuuluv struktuurne (all)üksus, mille tegevus põhjustab ainult kulused (näiteks raamatupidamisosakond, personaliteenistus, kantselei jms) (5, lk 611).

Skaneerimiskeskusesse saadetakse nii paberarveid kui ka PDF-arveid. Paberarvete puhul on ettevõttel kohustus need arhiveerida paberkandjal, kuid lisaks arhiveerib ettevõtte need ka elektrooniliselt. Joonis 5 näitab, kuidas teostatakse PDF-vormingus arvete, e-arvete ja paberarvete protsess alates arvete sisestamisest kuni arvete tasumiseni.

Pärast esimest kontrolli liiguvad arved majandustarkvarasse Basware Alusta ja salvestatakse ka kohe elektroonilisse arhiivi. Seejuures toimub järgmine kontroll, mis on automaatne ja tuvastab, et süsteemis samal tarnijal ei oleks sama arvenumbriga arvet. Ka tuvastab programm koheselt, kas arvel antud tarnija on Ramirendi süsteemis registreeritud. Kui tegemist on uue tarnijaga, tuleb arvele kõige esimese asjana saada kinnitus vastava struktuuriüksuse juhtivalt osakonnalt või juhtiva osakonna töötajalt (*Sourcing*). Kui kinnitus on saadud, siis registreeritakse raamatupidamistarkvara lisamoodulis uus tarnija ja jätkub arve töötlemise tavapärane protsess.

Uute tarnijate puhul tuleb kõik andmed arvelt käsitsi kopeerida. Manuaalselt sisestatakse tarnija, arve number, arve kuupäev, makse kuupäev, neto summa ja bruto summa. Võib juhtuda, et programm vahel ekslikult liigitab arve nende tarnijate arvete hulka, mida pole registreeritud, see juhtub aga üldjuhul siis, kui tegemist on PDF-vormingus arvega ja arve kujundust on muudetud. Samas pole välistatud sellised eksitused ka e-arvete puhul, kuid siis on juba pigem tegemist programmi tehnilise veaga ja seda tuleb väga harva ette. Programm on

õpetatud iga tarnija puhul igat andmerida lugema täpselt markeeritud koha pealt ja kui info pole seal, kus ta olema peaks, siis ei saa programm vajalikke andmeid kätte. Majandustarkvaras Basware Alusta kontrollivad Ramirendi finantsteenuse keskuse töötajad, kas programm on õigesti lugenud arvelt andmed ja kontrollitakse, kas arve on õigesti koostatud lähtuvalt Rootsi käibemaksuseadusest. Kõik andmed, mida raamatupidamisprogramm ei ole suutnud välja lugeda, sisestatakse manuaalselt.



Joonis 5. Ramirent Shared Services AS ostuarvete kontrollimise ja kinnitamise protsess

Allikas: autori koostatud

Ligikaudu 30% kõikidest sissetulevatest arvetest sisaldavad ostutellimuse numbrit. Ostutellimuse number luuakse kauba tellija poolt raamatupidamistarkvara lisamoodulis ning kui kaup on kohale tulnud, siis sisestatakse kauba tellija poolt lisamoodulisse kauba kogus ja tüki hind. Töötajad, kes arveid protsessivad, peavad ostutellimuse numbrit sisaldava arve puhul tegema lisakontrolli raamatupidamistarkvara lisamoodulis. Kontrollitakse, et arvel märgitud andmed oleks samad, mis on märgitud lisamoodulis ostutellimuse informatsiooni

alla. Kui arve andmed ja ostutellimuse andmed ei klapi, saadetakse arve kinnitajale kommentaariga, et kinnitaja teeks lisamoodulis vajalikud muudatused.

Enne arvete maksmise jõudmist, läbib arve mitmeastmelise kinnitamise protsessi ning kinnitamisele saadetakse kõik arved sõltumata arve summast ja sisust. Arve kinnitamise eesmärk on veenduda, et arvel märgitud kaup oleks tellitud kinnitaja poolt, kelle kontakt on arvel märgitud ning, et kaup on kokkulepitud mahus kätte saadud. Kinnitajal tuleb veenduda arve õigsuses ning lähtuvalt tulemusest arve kas kinnitada või tagasi lükata. Kui arvel oleva kauba jaoks on olemas ostutellimuse number, aga seda pole arvele märgitud tarnija poolt, lisab kinnitaja selle manuaalselt. Ka peab kinnitaja veenduma, et on kauba kohale jõudes lisamoodulisse märkinud arvel oleva koguse ja ühiku hinna.

Kui kõik on korrektne, saadab süsteem arve järgmisele kinnitajale edasi kuni kõik, kes on määratud arvet kinnitama, on seda teinud. Kui arve ei vasta ostutellimusele või on arvel märgitud valed andmed siis jääb arve süsteemi ootele ning kinnitajal on siis õigus arve tagasi lükata. Arve jääb ootama järelepärimise vastust tarnijalt või kredit-arvet. Kauba tellijad peavad olema veendunud, et nad on esitanud tarnijale kogu vajaliku informatsiooni ning et see informatsioon kajastub nii arvel kui ka tegelikkuses. Ka selline toiming kuulub kinnitamise protsessi juurde ning kinnitajal on alati võimalik majandustarkvarasse sisse logides näha kõiki temale kinnitamiseks saadetud arveid.

Kui arve on kinnitatud, liigub see uuesti finantsteenuse keskuse töötajate kätte järgmise kontrollpunkti (*Transfer team*). Seal toimub järgmine kontroll ja vaadatakse üle kas kõik arve maksmiseks vajalikud lisad on arve manusesse pandud ning kas ostutellimuse numbrit sisaldavad arved on vastavuses lisamoodulis olevate ostutellimuse andmetega. Ka tehakse põhjalikum kontroll neile arvetele, mis on väga suurtes summades või on tegemist ettevõtte seisukohalt oluliste tarnijatega. Sellisel juhul kontrollitakse kindlasti üle, et valuuta ja pangakonto number oleksid õiged. Kui kõik ei klapi, siis tühistatakse arve protsess ja arve saadetakse sõltuvalt vastutuselast tagasi kas kinnitajale või arve protsessimise tiimi, et teha vajalikud muudatused.

Kui arve on kinnitatud ja see on jõudnud uuesti finantsteenuse keskuse töötajate kätte, siis ei ole enam võimalik arve andmeid majandustarkvaras muuta. Võib juhtuda, et Basware süsteem on arve sisestamisel süsteemi märkinud vale valuuta või kreditarve puhul märkinud arve deebetarveks ja see on mingil põhjusel jäänud kõikides kontrollpunktides märkamata. Sellisel

juhul ei ole muud valikut kui protsess tühistada ja arve liigub süsteemis tagasi arve protsessimisse.

Kui kõik on korras lisatakse arve maksete nimekirja. Maksete nimekirja koostatakse esmaspäevast reedeni üks kord päevas ning arvete maksmine toimub Rootsi tütarettevõtetele iga päev. Maksefail koostatakse üks päev enne makse päeva ja siis lisatakse maksefaili maksmist vajavad arved. Kuna nädalavahetusel makseid ei tehta, siis esmaspäevaste maksete jaoks koostatakse maksefail reede hommikul.

Arvete korrektse süsteemi jõudmise peaksid tagama mitmest sisekontrolli punktidest koosnev tööprotsess (15, lk 22). Autori arvates on tööprotsessi kitsaskohtadeks nii paberkandjal laekuvad arved, mis sisestatakse süsteemi manuaalselt kui ka PDF arved, mille lugemisel teeb tarkvara programm vigu.

Ettevõttel on olemas iga riigi kohta üldine meiliaadress, kuhu saab pöörduda kui on küsimusi või probleeme ning kuhu tarnijad saavad arveid saata. Samas on ettevõtte kodulehel olemas ka meiliaadress, mille abil saab arved saata otse skaneerimiskeskusesse.

Autor hindab lõputöös probleemi olemasolu finantsteenuse keskuses käsitletavates Rootsi tütarfirmades. Neid oli 2015. aastal kokku 4 ning neist suurima arvete mahuga on Ramirent AB. Kõikide Ramirent Plc alla kuuluvate tütarettevõtete raamatupidamine on toodud Eestisse ja kõiki tütarettevõtteid erinevates riikides on kokku 18.

Ramirent Plc kontsern on jaotatud nii, et juhtimine toimub Soomes ja kõikides eelpool nimetatud riikides on avatud rendipunktid. Kõikides rendipunktides on loodud ühesugune struktuur ja lisaks rendipunktidele on seal olemas veel mõned osad. Üks tavaline rendipunkt koosneb kontorist, kus on juhataja, kes haldab rendipunkti tööd ja kontrollib uute tarnijate poolt esitatud arvete õigsust (*Sourcing*). Veel on seal kontoris suur hulk inimesi, kes tegelevad IT probleemidega kohalikul tasandil, inimesed, kes tegelevad arvete kinnitamisega, samuti müügiga tegelevad inimesed. Enne kui ettevõtte struktuuri muudeti, oli igas rendipunktis ka oma raamatupidamisosakond. Nüüd on kogu raamatupidamine toodud Eestisse. Kõik masinate rendiga seotud toimingud tehakse tavaliselt samas rendipunktis. Klientidele välja renditavatele masinatele kehtivad ranged nõuded ja kõik masinad ning seadmed peavad olema puhtad, töökorras ja hooldatud. Seetõttu on igas rendipunktis väga suured laod erinevate masinate,

seadmete ja varuosade jaoks ning ka väga suured pesulad, sest väljarenditavate masinate hulgas on palju rasketehnikat.

1.3. Globaalsete ettevõtete struktuuriüksuste restruktureerimine ja arvestuskeskuse loomine

Ramirent Shared Services AS ehk Ramirent Plc finantsteenuse keskus loodi Tallinnasse 2014. aasta oktoobris. Keskuse loomise eesmärgiks oli arvetega seonduvate küsimuste ja probleemide lahendamine, sõltumata sellest kas probleem on Ramirendi enda töötajal või väliskliendil (14, lk 8). Sellise tugikeskuse loomine annab ettevõttele võimaluse hoida kokku tööjõukuludelt, aga võimaldab seejuures pakkuda kvaliteetsemat ja läbipaistvamat teenust. Kombinatsioon protseduuride automatiseerimisest ja parendamisest ning töötajate efektiivsuse tõstmisest vähendab finantsosakonna kulusid 40% võrra (17). Keskuse eesmärgiks oli pakkuda igakülgset tuge sise- ja välisklientidele ning toetada tööprotsesside sujumist. Tööprotsesside koondamine ühte kohta on ettevõtte ümberorganiseerimine ja selle eesmärgiks on viia tööprotsess maksimaalse efektiivsusele ning võimalikult väikese ajakuluga saavutada maksimaalselt korrektne ja kiire töö.

Selles, et taolised keskused koondatakse ühte riiki, pole enam midagi haruldast. Küll aga tekib inimestes väga tihti küsimusi see, miks selliste keskuste rajamiseks Eesti atraktiivne on. Siin mängivad rolli vähe tähelepanu saanud aga mitte vähemtähtsad põhjused teenusekeskuse rajamiseks nii väikesesse riiki. Nimelt on Eestis võrreldes teiste riikidega stabiilsem poliitiline ja ärikeskkond ning ka maksude ja riigi enda stabiilsus on oluline võtmesõna. Kuna selliste keskuste koondamine ühte kohta on ettevõttele esialgu suur kulu, siis on siin abiks riigi sihtasutuste poolt eraldatavad toetused. Riigipoolne selliste ettevõtmiste toetamine võiks olla muidugi oluliselt suurem, kuna see aitab väga suurel määral kaasa tööhõivele ning toob lisaks ettevõttele endale kasu ka riigile olulise maksutulu näol.

Enamasti teatakse rahvusvahelist ettevõtet ettevõttena, mis tegutseb enam kui ühes riigis ning neis riikides on esindatud tema peamised tegevusvaldkonnad. See ei tähenda ainult seda, et ettevõtte müüb oma kaupu välismaal. Sellised suured kaubanduslikud organisatsioonid omavad suurt tähtsust tänapäeva elus ning mitte ainult äris vaid terves ühiskonnas. Domineerivas maailmakultuuris ja ka maailma kaubanduses on suurettevõtetel märkimisväärselt oluline osa meie elus. (6, lk 158-159)

Konkurentsisure on üks peamisi põhjuseid, miks ettevõtteid restruktureeritakse. Statistika järgi tehakse paljudes edukates ettevõtetes muudatusi iga 7-9 aasta järel. Ümberstruktureerimiseks peetakse ka seda, kui juhid peavad ümber kavandama ettevõtte ärilisi eesmärke, et laieneda või kahandada oma tegevust. (7)

Alati kaasneb restruktureerimise protsessiga risk ja palju on ettevõtteid, kellel pole õnnestunud rakendada uut protsessi mudelit. Ramirent Plc sai uue protsessi mudeliga küll hakkama, kuid päris palju esines komplikatsioone. Peamisteks probleemide põhjusteks võivad olla nii kultuurilised eripärad kui ka majanduslikud ja keskkondlikud tegurid. Samas võib ebaõnnestumine tuleneda ka halvast teenindusest, kehva kvaliteediga toodetest või teenustest ning tarneprobleemidest.

Praegusel ajal rajab üha enam ettevõtteid oma teadmispõhiseid osakondi arengumaadesse, kuigi varem kehtis see trend pigem tootmisettevõtete kohta. See tähendab, et ülemaailmse tootmise sisu ja olemus on aja jooksul muutunud. Ettevõtete tegevusalad seejuures ei oma tähtsust, kuna luuakse töökohti, mis on seotud nii teadusuuringutega kui ka ettevõtteid, kes tegelevad telefonimüügiga. (9, lk 505)

Uurimisobjektiks olev ettevõtte Ramirent Plc ostab samuti allhankena teenust Ramirent Shared Services AS-lt. Ettevõttele on oluliselt kasulik, kui teenust teostab teine ettevõtte, kes kuulub samasse gruppi, sest tööprotsessid vajavad põhjalikku kooskõlastamist. Erinevus finantsteenuse keskuse ja tavaettevõtte vahel seisneb selles, et tavaettevõtte osutab teenust ainult väliskliendile, kuid teenusekeskus osutab teenust ka sisekliendile ehk ettevõtte sisestele teistele äriüksustele ja nende töötajatele. Finantsteenuse keskus on paindlikum äriüksuste vajaduste suhtes, küllaltki iseseisev ja sõltumatu äriüksusest, paremas kooskõlas kontserni missiooni ja funktsioonidega ning teadmiste jagamine toimib paremini. Siiski ei ole tööprotsesside juhtimine välisriigis riskivaba ega lihtne.

2. ARVETE MAKSMISE PROTSESS RAMIRENT SHARED SERVICES AS-is

2.1. Arvete maksmise analüüs Ramirent Shared Services AS-is

Uuringu aluseks on võetud Ramirent Shared Services AS Rootsi tütarettevõtetelt laekuvad 2015. majandusaasta arved. Ramirent Shared Services AS majandusaasta algab 1. jaanuaril ja lõpeb 31. detsembril. Autor teeb kindlaks hilinenud maksetega arvete hulga ja hilinemise võimalikud põhjused, vaadeldes oma uuringus arve süsteemi sisestamise kuupäeva, arve esitamise kuupäeva, tegelikku makse tasumise kuupäeva ning arvel esitatud maksetähtaega. Ka uurib autor keskmist hilinenud ostuarvete tasumise perioodi.

Autor on analüüsinud 2015. majandusaasta arveid kuude lõikes lähtuvalt arve tüübist. Analüüsi eelduseks on võetud olukord, kus arve ei ole veel süsteemis kinnitatud ja kontrollitud, aga on jõudnud süsteemi. Ettevõttes kehtestatud arvete maksmise kord (*Payment policy*) näeb ette, et Rootsi tütarettevõtete arveid makstakse välja iga päev ja kõikide teiste riikide tütarettevõtete arveid makstakse välja esmaspäeval, kolmapäeval ja reedel. Võimalusel makstakse arved enne maksetähtaega, nt kui maksetähtaja kuupäev langeb nädalavahetusele või pühadele. Seega ei tohiks autori hinnangul arvete maksmise kord olla põhjuseks, miks arvete maksmine hilineb.

Ettevõttes on kehtestatud kord, et kõik arved läbivad enne maksmisse jõudmist kinnitamise protessi. Autori üheks eesmärgiks on analüüsida kehtestatud korrast tingitud mõju maksete hilinemisele ning uurida, millised võivad olla tööprotsessi kitsaskohad. Lisaks soovib autor välja selgitada, kas tööprotsessi kitsaskohad on seotud ettevõtte töötajatega või on probleem tarnijate poolt esitatavate andmetega arvetel.

Autor analüüsis levinumaid põhjuseid arvete maksmise hilinemisel ning selgus, et põhjused võib jagada nelja põhigruppi.

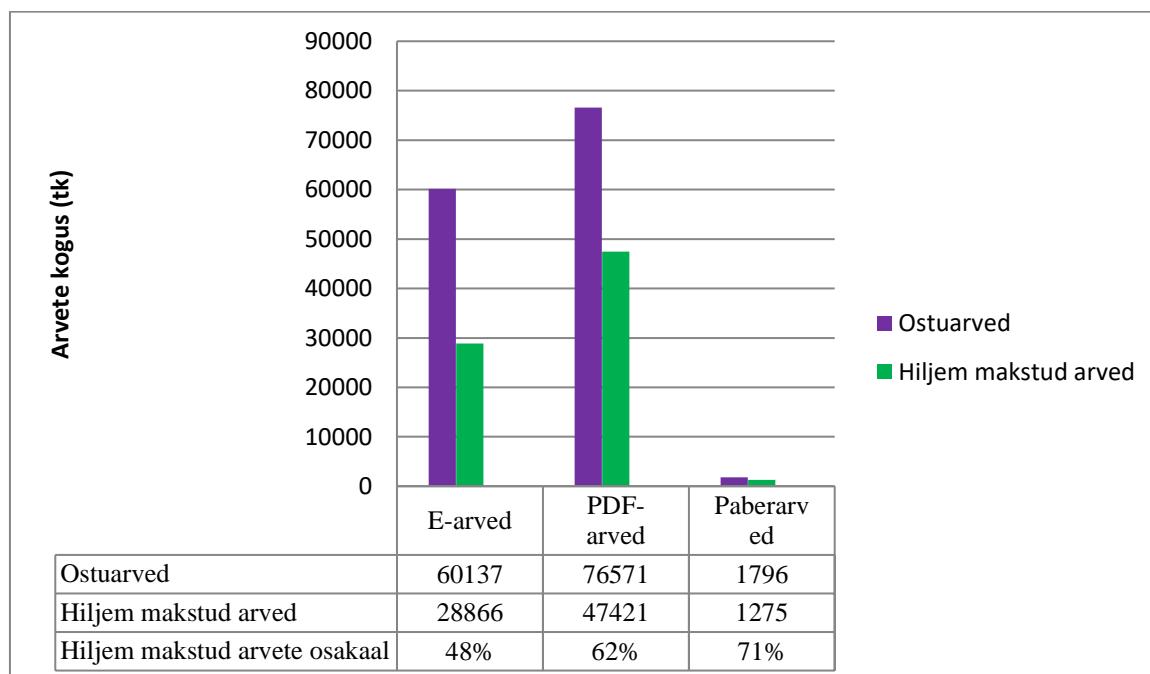
- 1) **Arve, millel olev informatsioon on vale või puudulik.** Tarnija on esitanud arve, millel ei ole kogu vajalikku informatsiooni, et dokument lõpuni protsessida. Põhjus võib olla tingitud nii tarnijast kui ka ettevõtte töötajast. Tellija vastutus on tarnijale edastada arve protsessimiseks vajalikud andmed nagu ostutellimuse number ja tellija ettevõttesisene personaalne number. Tarnija kohustus on talle esitatud andmed arvele märkida. Kui need rekvisiidid on puudu, võib kuluda väga kaua aega, et arve jõuaks õige inimese juurde kinnitamisega.
- 2) **Arvete kinnitamise protsess.** Sellesse kategooriasse kuuluvad arved, mille töötlemisprotsess on kestnud kauem kui peaks ja arvel märgitud maksekuupäev on möödunud. Hinnang on seotud tellijatega, kes kinnitavad arveid ning arvesse on võetud, et arved on jõudnud süsteemi õige ajaks ning arvel on olemas vajalik informatsioon.
- 3) **Kaduma läinud arved ehk arved, mis jõudsid süsteemi alles siis kui maksetähtaeg oli möödas.** Esitatud arvetel on olnud peal vale ettevõtte nimi või vale aadress ning selle pärast ei ole arve jõudnud õigeaegselt arve protsessimiseks ette nähtud süsteemi. Arve võib olla ka lihtsalt läinud kaduma. Ettevõtte muutis ka oma aadressi, kui struktuur ringi muudeti ning seetõttu on tarnijad saatnud arveid valele aadressile. Veel on selles kategoorias e-arved, mis on valesi saadetud ja pole seetõttu süsteemi jõudnud.
- 4) **Arvete protsessi saatmise kiirus** ehk arvete protsessimise aeg, alates arve süsteemi jõudmise hetkest. Siin on arvesse võetud arved, mis on saabunud süsteemi, aga kinnitamisega saatmine on võtnud kaua aega. Siin on tõenäoliselt väga suur mõjutaja see, et raamatupidamise Eestisse toomisel tekkis siinsetel töötajatel koheselt väga suur töökoormus ja teadmised olid puudulikud.

Arvete tasumise hilinemise analüüsimisel ei ole arvesse võetud paberarvete süsteemi jõudmise aega, seega toetub analüüs eeldusele, et arved jõuavad õigeaegselt süsteemi, kui arvel olevad andmed on õiged. Lühikese maksetähtajaga tarnijatega on ettevõttel kokkulepe, et nad saadavad arved finantsteenusekeskuse üldisele meiliaadressile.

2.2. Ostuarvete töötlemist mõjutavad tegurid ja maksekäitumise näitajad

Joonisel 6 on näha 2015. majandusaasta ostuarvete maht kolmes erinevas arvetüübi lõikes. E-arveid esitati 60 137, paberarveid 1 796 ja PDF arveid 76 571. Arvete liikide ja nende mahtude vahel saab luua seoseid. Süsteemi sisestatavaid paberarveid on kõige vähem, sest tarnijatele on teised arvete süsteemi saatmise viisid mugavamad. Kõige enam on PDF-vormingus arveid ja sellel on kaks võimalikku põhjust. Kõik tarnijaettevõtted ei ole suured ettevõtted ja ei saa endale lubada e-arvetega kaasnevat lisakulu või nende e-arvete operaator ei ühildu arveid vastu võtva süsteemiga. E-arvete hulk on samuti suur ja seda ilmselt seetõttu, et Ramirent Shared Services AS-i töötajad on teinud väga suurt teavitustööd infokirjade näol e-arvetele üleminekuks. Samuti on e-arvete kasutamise jaoks vajalik informatsioon ülesse pandud ettevõtte kodulehele.

Kokku laekus finantsteenusekeskuses käsitletavatele Ramirent Plc Rootsis olevatele tütarettevõtetele 138 504 arvet. Nende hulgas ei ole viivise arved ning peale maksetähtaega tasutud arved moodustavad laekunud ostuarvete mahust 56% (vt lisa 2). Kuna hiljem makstud arveid on rohkem kui pool kogu laekunud arvete hulgast, siis selle põhjal võib väita, et arvete maksmise hilinemise probleem on päris suur ja seda sõltumata arvetüübist.



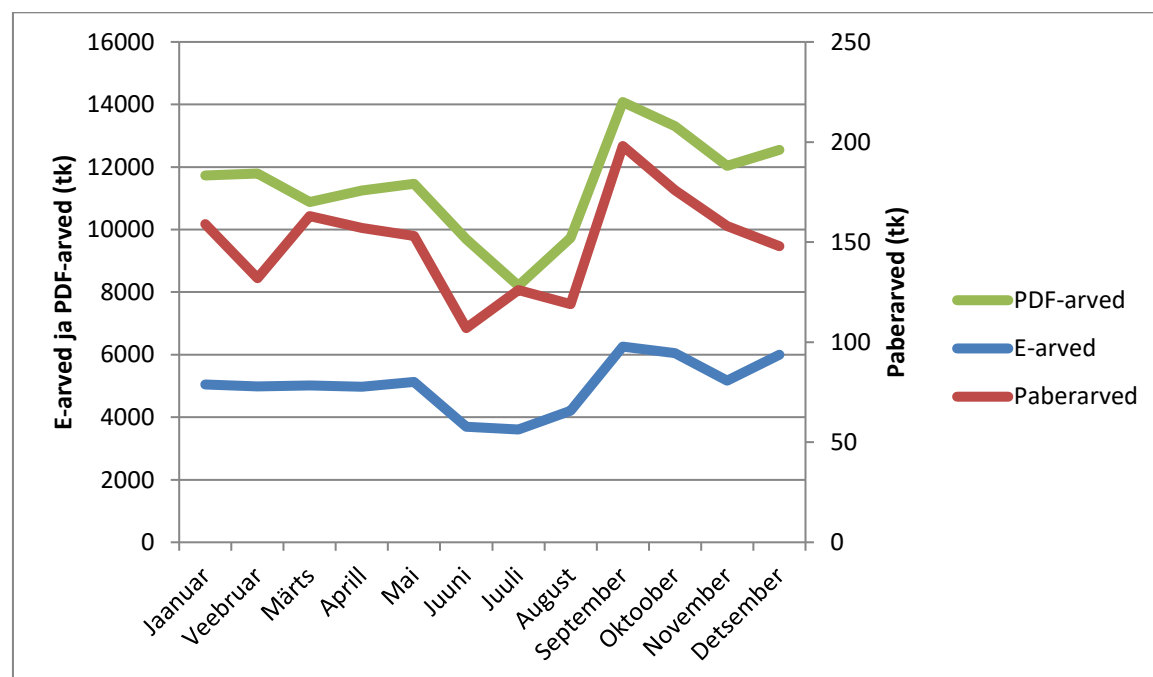
Joonis 6. 2015. majandusaastal saadud ostuarvete maht ja peale maksetähtaega tasutud arvete kogumaht (tk)

Allikas: Autori koostatud

Jooniselt 7 on näha, et arvete mahu osas on näitajad kõikidel arveteliikidel kuude lõikes sarnased. Oluline on arvesse võtta ka arvete tasumise ja hooajalisuse aspekti. Äritegevuse kõrgpunktidel saabub arveid rohkem ja äritegevuse langedes vähenevad ka sissetulevate arvete mahud. Äritegevus hakkab langema novembris, mil tehakse ettevalmistusi pühadeks. Detsembris on pühad ja palju vabu päevi ning ostetakse vähem kaupu ja teenuseid. Selle tulemusel saabub arveid süsteemi vähem.

Jaanuarist juunini on ettevõtte tegevus üsna stabiilne, tõusud ja mõõnad on väga minimaalsed. Vaid paberarvete puhul on olnud hetkeline ligi 20%-line langus veebruaris, mida on keeruline millegi konkreetsega seostada. Juunist kuni augustini on kliima keskkonnast tulenevalt palju puhkuseid ja äritegevus on langenud võrreldes eelnenud perioodiga. Septembri alguseks on paljud suvepuhkused läbi saanud ja algab taas aktiivsem tööperiood ning on märgata arvete mahtude kasvu kõikides arvetüüpides.

Septembris suureneb hüppeliselt laekuvate paberarvete kogus (25%) ning see on tingitud sellest, et ettevõtte võttis omale suvel praktikandid, kelle ülesandeks oli tegeleda arvete meeldetuletustega. Maksemeeldetuletuste käsitlemisega tulevad välja arved, mis ei ole jõudnud ettevõtte süsteemi. Ka võib siinkohal põhjus olla selles, et töötajate poolt tehtud teavitustöö arve saatmise aadressi kohta on hakanud tulemust tooma.



Joonis 7. 2015. majandusaastal saadud ostuarvete maht kuude lõikes (tk)

Allikas: autori koostatud

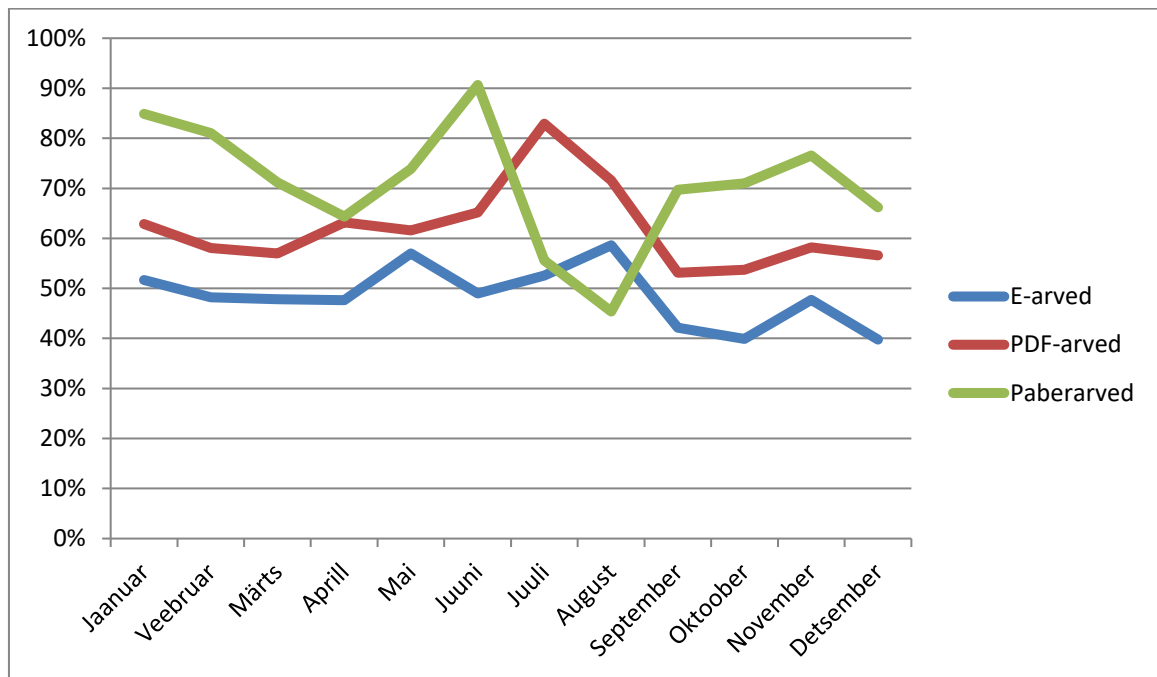
Lähtudes hooajalisuse aspektist on autor käsitlenud hiljem makstavate arvete protsentuaalset osakaalu kogu arvete mahust (vt joonis 8).

Kõige suurem hilinemiste osakaal oli paberarvetel. Selle põhjuseks võib olla asjaolu, et paberarvetena saabuvad suures osas ainult kaduma läinud arved, mille maksetähtaeg on möödas.

Paberarvete hilinemiste osakaal on jäänud vahemikku 45% ja 91%. Kõige vähem hilinemisi on olnud augustis ja seda ilmselt seetõttu, et paljud töötajad on sel kuul puhkusel. See tähendab, et pole olnud tööl piisavalt töölisi, kes tegeleks kadunud arvete ja maksemeeldetuletustega. Ka ei ole ilmselt suudetud endale määrata asendajat või ei ole asendajale piisavalt selgitatud ülevõetava töö kohustusi. See seletaks ka seda, miks hiljem makstud paberarvete osakaal teeb septembris 25%-lise hüppe üles – septembris lõpeb enamikul töötajatest puhkus ja siis tegeletakse rohkem nende ülesannetega, mis on suve jooksul tegemata jäänud.

PDF-arvete puhul on kuude lõikes hilinemiste osakaal jäänud 53% ja 83% vahele. Kõige suuremad tõusud on olnud juulis ja augustis. Ka seda võib seostada praktikantide tööga, kuna suurem hulk puuduolevaid arveid saadetakse PDF-kujul e-postiga. Täpsema ülevaate saab lisast 1, kus on antud täpsem ülevaade hiljem makstud arvete mahust kuude lõikes.

Ka e-arvete hilinenu maksete osakaal on jäänud suhteliselt stabiilseks. Kuna e-arved saabuvad automaatselt ja Rootsi tarnijate hulgas on arvestatav hulk e-arvete kasutajaid, siis ei ole seal väga suurt kõikumist. 9%-lise kõikumise võib tingida see, et erinevate tarnijate hulk on väga suur ja samuti on nende tarnijate poolt kasutatavate erinevate e-arvete operaatorite hulk suur. Ja kuigi pakkujaid operaatorite hulgas on palju, siis omavahel need operaatorid ei pruugi ühilduda või ühilduvad nad halvasti, kaotades arvetelt vajalikud andmed. E-arvete osakaal hiljem makstud arvetest on jäänud aasta esimeses pooles 48% ja 57% vahele, kuid aasta lõpu poole näidanud selget langustrendi, jõudes detsembris 40%-ni. See näitab, et personal on teinud piisavat teavitustööd selle kohta, millised andmed on vajalikud e-arvete saatmiseks.



Joonis 8. Pärast maksetähtaega tasunud arvete osakaal kogu arvete mahust kuude lõikes
Allikas: autori koostatud

Ka ei ole ettevõttel tegelikult täielikku ülevaadet sellest, kui paljud arved sisestatakse süsteemi vale ettevõtte nimega või muude valede andmetega.

Ettevõttes on maksemeeldetuletustega tegelemise protseduur väga standartne ning selle jaoks ei ole vaja väga suurt väljaõpet. See on ka üks põhjustest, miks ka joonisel 8 on näha mõnede hilinenud arvetüüpide kasvu ajavahemikul, kui töösse olid kaasatud praktikandid.

Tabelis 1 on autor välja toonud, kui tihti esines arvete hiljem tasumise põhjuseid kuude lõikes. Kõige rohkem on kõikidel arve liikidel õigeaegset tasumist takistanud arvete kinnitamine (45 642 arvet, vt tabel 1). See näitab, et kinnitajad ei tee oma tööd õigeaegselt. Arvete kontrollimine ja kinnitamine kuulub kauba või teenuse tellinud töötajate igapäevaste kohustuste hulka. Kuna kõik arved tuleb kinnitada kahe kinnitaja poolt, siis võib osaliselt olla see põhjuseks, miks nii palju arveid hiljem kinnitatakse.

Teiseks põhjuseks, miks ettevõtte hilineb arvete maksimisega sõltumata arveliidist, on arvete protsessimine (22 468 arvet, vt tabel 1). Arvete protsessimine on finantsteenuse keskuse töötajate peamine ülesanne ja siin võib põhjus olla nii ebaefektiivses tööjaotuses kui ka liiga suures töökoormuses ja teadmiste puudulikkuses. Väga palju suurendab töökoormust ka viivisarvetega tegelemine, kuna kõikide viivisarvete puhul tuleb majandustarkvarast kontrollida, kas arve on makstud ja arve staatusest tuleb ka tarnijale teada anda.

Oluliselt väiksema hilinemiste osakaaluga on kadunud arved, mida 2015. aastal oli kokku 4 754. Siin mängib ilmselt väga suurt rolli see, et samal ajal, kui raamatupidamisüksused koondati Eestisse, muudeti ka Rootsis arveid vastu võtva üksuse aadressi. Tõenäoliselt ei ole kõikide tarnijateni informatsioon aadressi muutusest jõudnud ja arvete vanast asukohast uuele aadressile suunamisel on ilmnunud komplikatsioonid.

Tabel 1. Arvete hiljem maksmise põhjused kuude lõikes

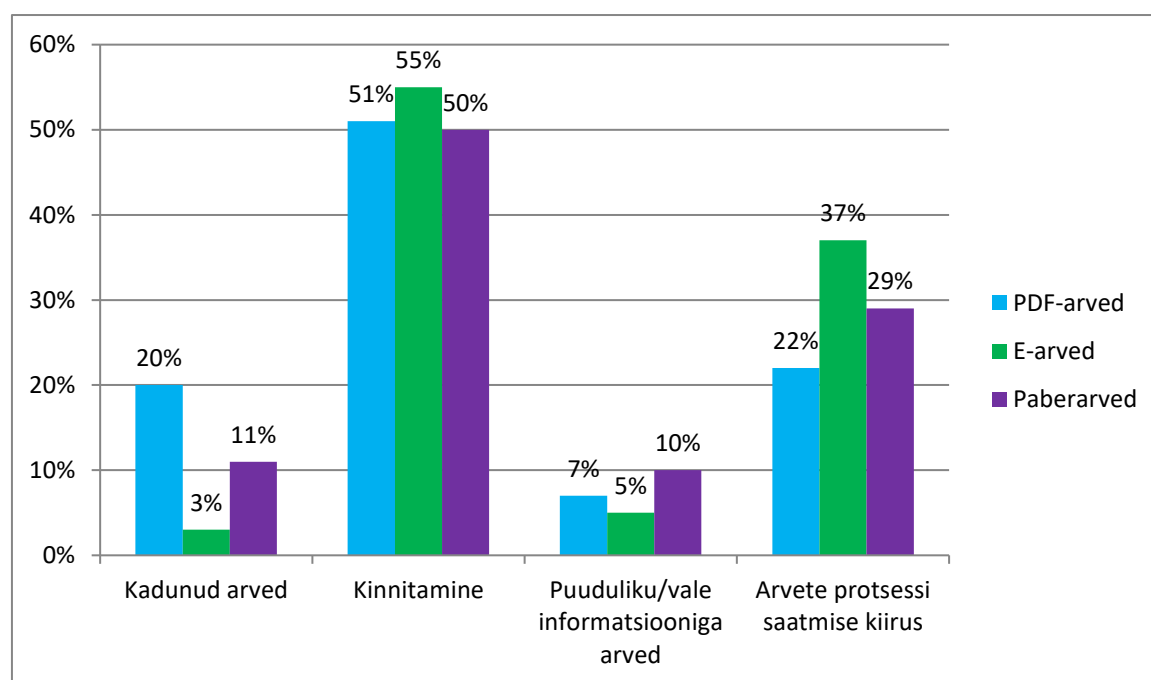
Periood	Kadunud arved (tk)	Kinnitamine (tk)	Puuduliku/vale informatsiooniga arved (tk)	Arvete protsessi saatmise kiirus	Kokku
Jaanuar	516	3 930	483	2 016	6 945
Veebruar	581	3 620	387	1 876	6 464
Märts	598	3 611	409	1 874	6 492
Aprill	577	3 609	385	1 866	6 437
Mai	584	3 602	396	1 860	6 442
Juuni	118	3 989	309	1 975	6 391
Juuli	126	3 855	178	1 620	5 779
August	109	4 112	416	1 839	6 476
September	305	4 005	617	2 003	6 930
Oktoober	230	3 891	406	1 910	6 437
November	525	3 651	394	2 011	6 581
Detsember	485	3 767	318	1 618	6 188
Kokku	4 754	45 642	4698	22 468	77 562

Allikas: Autori koostatud

Vale või puuduliku informatsiooniga arveid oli 4 698. Kuna kadunud arvete puhul on enamasti tegemist arvetega, millel on kas tarnijapoolselt lisatud vale juriidiline aadress või puuduliku postiteenusega, siis need arved jõuavad süsteemi suure hilinemisega. Kõige sagedamini on puuduliku informatsiooniga arvetel puudu inimese kontakt, kes kauba või teenuse ostis ja seetõttu ei ole arvet kellegile kinnitamiseks saata. Sellisel juhul tuleb finantsteenuse keskuse töötajal kirjutada tarnijale ja küsida ostu sooritanud inimese nimi.

Joonisel 9 on välja toodud pärast maksetähtaega makstud arvete osakaalud kogu arvete mahust põhjuste kaupa ja arvetüüpide lõikes. E-arvetest 55% on makstud hiljem kinnitamise

probleemide tõttu, 37% arvete protsessi saatmise liiga pikaks veninud protsessi tõttu, 5% puuduliku või vale informatsiooni tõttu arvel ja 3% on makstud hiljem, kuna arved on kaduma läinud. PDF-arvetest 51% on hilinenu maksmisega kinnitamise pärast, 22% arvete protsessi saatmise kiiruse pärast, 20% on olnud kadunud ja 7% arvetest on olnud puuduliku või vale informatsiooniga. Paberarvetest on 50% maksmisega hiljaks jäänud kinnitamise tõttu, 29% arve protsessi saatmise kiiruse tõttu, 10% puuduliku või vale informatsiooni tõttu ning 11% kuna arved on olnud kadunud. Arve tüübist lähtudes on põhjuste osakaalud sarnasel tasemel, esinevad vaid mõned väikesed erisused.



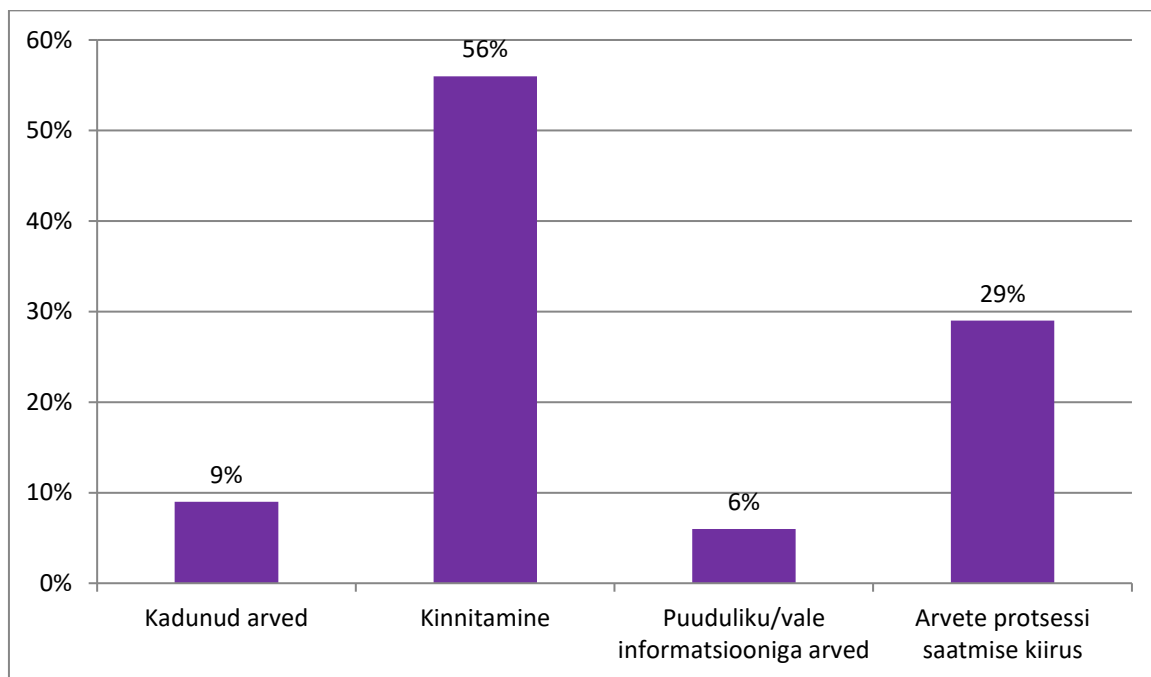
Joonis 9. Pärast maksetähtaega makstud arvete põhjuste osakaalud

Allikas: autori koostatud

Analüüsist tuleneb, et kõikidel arvetel, sõltumata arve tüübist, on probleeme maksmise hilinemisega. See tähendab, et kõikidele arveliididele tuleb rakendada ühesuguseid meetodeid probleemide likvideerimiseks või vähendamiseks (vt joonis 10).

Arvete kinnitamise liiga pikk protsess ei saa olla tingitud sellest, et kinnitajal puudub arvega seotud informatsioon. Pigem võib põhjus olla selles, et arve ei ole kooskõlas tegelikkusega või on arve läinud valele inimesele. Näiteks võib olla, et on kaupa toodud vähem, kui on arvel märgitud. Olulise viivituse tekitab kindlasti see, kui arve on valele inimesele kinnitamisele saadetud. Kui arve saadetakse valele inimesele võib arve edasi tagasi saatmine veelgi pikendada arve maksmissel jõudmist ja lisaks tekitab see töötajatele lisatööd. Töötajad, kes on

saanud teavituse, et arve vajab kinnitamist, peavad omalt poolt tegema kõik, et kinnitada arve võimalikult kiiresti. Kui seadusest, kollektiiv- või töölepingust ei tulene teisiti, siis töötaja hoidub tegudest, mis kahjustavad tööandja mainet või põhjustavad klientide või partnerite usaldamatust tööandja suhtes (9, §15 lg 2 p 9). See protsess aitab kaasa arvete õigeaegsele tasumisele.



Joonis 10. Ramirent Plc pärast maksetähtaega makstud arvete põhjuste osakaalud

Allikas: Autori koostatud

Kõige suurem põhjus, miks arveid makstakse hiljem on arvete kinnitamine (56%, vt joonis 10). Arvete kinnitamise liiga pika protsessi tõttu hilines maksmine 45 642 arvel (vt tabel 1). Analüüsis on arvesse võetud arved, millel on olemas kõik vajalikud andmed arve kinnitamiseks. Ehk siis kõik eeldused arve kinnitamiseks ja maksmise jõudmiseks õige ajaks on täidetud. Süsteem paneb igal õhtul kokku arvete nimekirja, mis vajavad kinnitamist ja saadab igal hommikul kinnitajatele meili, kus on kirjas kõik kinnitamist vajavad arved. Sellel automaatsel protsessil on kinnitajate seisukohalt võttes üks väike miinus. Sellise korraga ei ole rahul kinnitajad, kes on kinnitanud arved peale kellaega, mil süsteem on võtnud kinnitamist vajavate arvete nimekirja. Sest sellisel juhul tuleb neile kinnitajatele meeldetuletus ilma asjata. Kui meeldetuletus on saadud, tekib kinnitajale jällegi lisatöö, kuna kinnitaja peab veenduma, et meeldetuletuses märgitud arved on kinnitatud. Selline tegevus on ette nähtud ettevõtte juhtkonna poolt, kuna programm, kus arveid kinnitatakse, võib teha vigu.

Väga palju hilines arveid maksmissesse ka arvete protsessimise kiiruse tõttu (29%). See võib suuresti tingitud olla ka ettevõtte ümberstruktureerimisest, kuna selle käigus tekkis korrara väga suur hulk tegemata tööd. Töötajad, kes arvete protsessimise üle võtsid, ei olnud eelnevalt piisavalt ette valmistatud ja neil ei olnud kõiki vajalikke teadmisi. Ka oli struktureerimisplaanides ette kirjutatud töötajate arv ettenähtud tööks ja see ei vastanud tegelikule töökoormusele.

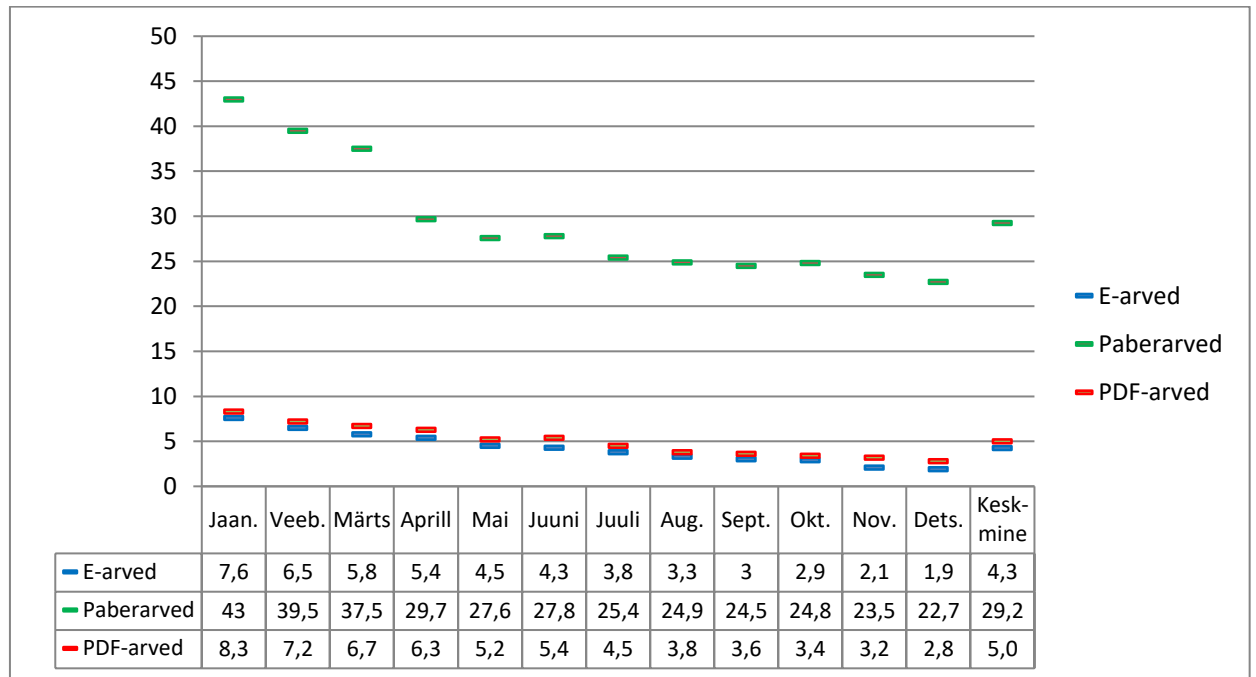
Oluliselt väiksema probleemiga olid arved, millel oli informatsioon puudulik või vale (6%) ja kadunud arved (9%). Nende arvete osakaal on samas suurusjärgus.

Analüüsi tulemusena võib öelda, et arvete õigeaegne maksmine sõltub nii ettevõttest ja tema töötajatest kui ka tarnijatest. Kõik osapooled peavad õigeaegselt ja korrektselt täitma neile ettenähtud ülesandeid, et kõik sujuks ja koostöö oleks kõigile osapooltele vastuvõetav.

Kogu Rootsi tütaretevõtetele esitatud viiviste summa 2015. aastal oli 115 000 eurot ja ettevõtte jaoks on see suur kuluallikas. Seetõttu võeti eesmärgiks igal aastal vähendada seda summat vähemalt 20%. Viivisarvete suur hulk ei mõju ettevõtte mainele hästi ja lisaks on väga suur oht sattuda võlglaste nimekirja. Ka on täiesti normaalne esitada viivisarveid, kui on probleeme arvete õigeaegsel tasumisega.

Keskmiselt on terve 2015. aasta jooksul hilinevad arvete maksimisega 12 päeva. E-arvete ja PDF-arvete hilinevad on keskmiselt 4 kuni 5 päeva. Kõige rohkem hilinetakse paberarvete maksimisega ning hilinevad on keskmiselt 29 päeva. Paberarvete hilinevad on nii suur selle pärast, et need on peamiselt kadunud arved ja nende maksmistähtaeg on süsteemi jõudes kas juba möödas või kohe kätte jõudmas. Terve aasta jooksul on kõikide arvete puhul näha keskmise maksete hilinevad päevade arvu langust.

Jaauanuaris oli e-arvete keskmine hilinevad 7 päeva, kuid aasta lõpuks on see vähenenud kahe päevani. PDF vormingus arvete keskmine hilinevad on jäänud peaaegu samale tasemele kui on e-arvetel ja keskmine hilinevad on olnud 8 päeva. Detsembris on keskmine hilinevad langenud kolmele päevale. Paberarvete puhul on näitajad kõige kehvedamad, sest jaauanuaris on keskmine hilinevad olnud 43 päeva (vt joonis 11). See võib tähendada, et mingi hulk arveid on makstud alles mitu kuud pärast maksetähtaja saabumist.



Joonis 11. Kuude lõikes keskmine ostuarvete hiline mine päevades

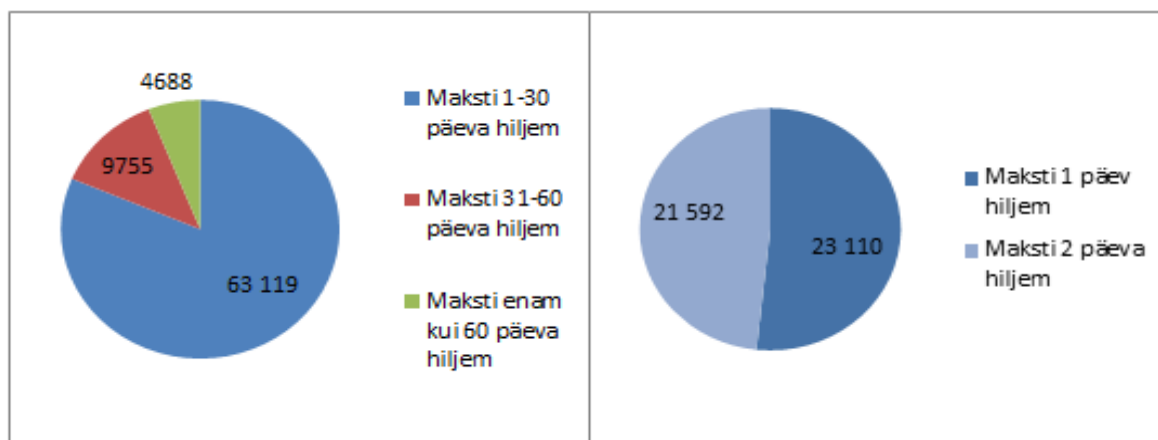
Allikas: Autori koostatud

Ettevõtte mainele mõjub see väga halvasti, kui arvete maksmine hilineb. Eelnevalt oli näha, et kõige sagedamini makstakse arveid hiljem seetõttu, et kinnitamise protsess on liiga kaua aega võtnud. Analüüsi tulemusel võib öelda, et ettevõtte peaks kindlasti oluliselt vähendama eeltoodud maksete hiline miste põhjuseid ning seeläbi oma näitajaid parandama.

Kõige rohkem on hiline nud maksetega arveid vahemikus 1-30 päeva (vt joonis 12). See on 81% kogu hiline nud arvete mahust ehk 63 119 arvet. Oluline tähelepanek seejuures on, et 1-30 päeva jooksul hiljem makstud arvetest enamiku moodustavad arved, mille hiline mine on kõigest paar päeva. Kuni kuu aega hiljem makstud arvetest 23 750 maksti üks päev hiljem ja 21 592 maksti kaks päeva hiljem. See on ettevõtte seisukohalt väga positiivne ja näitab, et tõenäoliselt piisaks ka mõnest väikesest muutusest tööprotsessides, et vähendada hiljem makstavate arvete mahtu väga olulisel määral. Ka on väga suur tõenäosus, et tegemist on arvetega, mis kinnitatakse samal päeval kui on maksetähtaeg ja probleemi lahendamiseks piisaks kõigest mõningasest teavitustööst kinnitajatele.

31-60 päevase hiline misega oli kõigest 13% kogu hiline nud arvete mahust ehk 9 755 arvet. Kui paaripäevase makse hiline misega arvete puhul on võimalus, et tarnija ei küsi meeldetuletustasu, siis kuu aega hiljem makstavate arvete puhul küsitakse seda kindlasti. Ning sellisel juhul on meeldetuletustasu suurus arvestatavas summas. Samuti on üle kuu aja

maksmise hilinemisega arvete puhul väga vähetõenäoline, et viivisarvet on võimalik vaidlustada või tühistada.



Joonis 12. Arvete maksmise hilinemine päevades

Allikas: Autori koostatud

Eesti õiguskord eraldi maksemeeldetuletust kui iseseisvat dokumenti ei reguleeri. Pigem kasutatakse võlausaldaja poolt võlgnikule saadetavat sama nimetusega meeldetuletust. Eesti praktikas on enam levinud maksenõue või hagihoiatuse. Sarnaselt maksemeeldetuletusele ei ole seadusandja reguleerinud ka maksenõude või hagihoiatuse koostamisele esitatavaid nõudeid. Hagihoiatuse saadetakse reeglina inkassoettevõtte poolt peale meeldetuletuste saatmist ja on viimaseks sammuks enne kohtumenetluse alustamist. Saadetud maksenõude või hoiatusega teavitatakse võlgnikku viimasest võimalusest täita oma võetud kohustus. Maksenõudes viidatakse tavaliselt lepingu tingimustele ja võlaõigusseaduse VÕS § 76, mille kohaselt kohustus tuleb täita vastavalt lepingule või seadusele ja VÕS § 82, mille kohaselt kohustus tuleb täita tähtajaliselt. Lisaks antakse võlgnikule informatsioon nõude loovutamisest ja/või nõude menetlemisest inkasso ettevõttes. Sanktsioonina toovad enamuse Eesti inkassoettevõtteid välja võlgniku kohustuse hüvitada võlgnevuse sissenõudmisega kaasnevad kulud, viivise ja/või leppetrahvi nõuded (VÕS § 101).

Eestis näiteks on pigem tavaks, et kuni kolme päevase arve maksmise hilinemisega ei esitata selle eest viivisarvet. Tegelikult on eestlased üldse selle koha pealt väga passiivsed ja ei kasuta eriti oma seadusest tulenevaid õigusi. Siinkohal võib tegemist olla kultuuriliste eripäradega, kuna rootslased saadavad meeldetuletusi ka ühepäevase makse hilinemise puhul. Ja enamasti kaasneb ka selliste viivisarvetega meeldetuletustasu.

Enam kui 60 päeva hiljem makstud arveid oli 6% ehk 4 688. Nii pikalt maksmisega hiline misel võib tegemist olla mitme maksmist takistava põhjuse koosmõjuga ning siin aitab kaasa ka tarnija enda passiivsus. Näiteks kui tegemist on väga suure tarnijaga ja tarnijal puudub ülevaade või kontroll oma arvete üle.

Arveid, mille maksmine hilineb enam kui 30 päeva, esineb terve aasta jooksul. Nii pikaajalist hiline mist on märgata kõikide arve liikide puhul, kuid kõige enam jääb pikemaajalise hiline misega silma paberarvete hulk. Kuna peaaegu kogu laekunud paberarvete hulgast, mida oli 1 796 (vt joonis 6), on rohkem kui 30 päeva hiline mist 1 131 arvel (vt tabel 2).

Rohkem kui 30 päevase hiline misega arvete hulk sõltumata arva tüübist on aastaga järjepidevalt langenud. See näitab, et probleemid vähenevad ja ettevõttel on väga suur potentsiaal kitsaskohtade vähendamiseks erinevates tööprotsessides. Samas näitab see ka seda, et probleemid ei ole kadunud. E-arvete puhul maksti jaanuaris rohkem kui 30 päeva hiljem 738 arvet ja aasta lõpuks on selliste arvete maht vähenenud 88 arveni. PDF-arvete puhul on aasta alguses enam kui 30 päeva hiljem makstud arvete maht 997 ning aasta lõpuks on see vähenenud 229 arveni. Paberarvetest maksti aasta alguses rohkem kui 30 päeva hiljem 121 arvet ja detsembris on see vähenenud 84 arveni, kuid see langus on oluliselt väiksem, kui on sama näitaja e-arvete ja PDF arvete puhul. Ka on paberarvetel olnud aasta lõikes väga palju kõikumisi. Kõige vähem on paberarveid rohkem kui 30 päeva hiline nud maksmisse juulis (54 arvet) ja augustis (42 arvet). Kõige rohkem on hiline nud paberarveid olnud jaanuaris (121 arvet), septembris (123 arvet), oktoobris (113 arvet) ja novembris (110 arvet).

Eelnevalt on näha, et kõige suurem põhjus miks arvete maksmisega hiline takse, on liiga kaua aega võtnud arvete kinnitamise protsess. Kinnitamise protsessi tõttu hilineb väga suur hulk arveid ja kuna nende arvete pärast saabub väga palju viivisarveid, siis tekitab see lisatööd finantsteenuse keskuse töötajatele. See omakorda tekitab soodsa olukorra tähelepanu hajumiseks olulisematelt asjadelt ja vähendab inimeste keskendumisvõimet suurenenud töökoormuse tõttu.

Terve aasta jooksul ei esinenud mitte ühtegi kuud, kus poleks olnud nii pika maksmisse hiline misega arveid. Kõige kauem oli üks arve maksmata 622 päeva. Selle konkreetse arve puhul oli tegemist mitme põhjuse koosmõjuga. Nimelt oli tegemist paberarvega, mis läks kõigepealt kaduma puuduliku postiteenuse tõttu. Kuna tegemist oli väga suure tarnijaga, kellel oli käimas raamatupidamistarkvara vahetus, siis jäi ka seal märkamata arve kadumine. Selleks

ajaks, kui arve jõudis lõpuks arvet töötlevate inimeste kätte, olid töötajad, kes selle arvega seonduva informatsiooniga kursis olid, vahetanud töö- või ametikohta. Arve käis edasi-tagasi mitme osakonna ja inimese vahel, enne kui suudeti tuvastada, et Ramirendi töötaja on tellinud kauba ja arve oleks pidanud olema juba kaua aega tagasi makstud. Sellised ebasoodsad kokkulangevused tingivad ka mõnikord arvete maksmisse hilinemise ja kahjuks on ettevõttele 2016. aastal jõudnud süsteemi arveid, mis samuti on väga pikalt olnud maksmata.

Tabel 2. Enam kui 30 päeva pärast tähtaega makstud arved (tk)

Periood	E-arved	PDF arved	Paberarved	Kokku
Jaanuar	738	997	121	1 856
Veebruar	686	972	96	1 754
Märts	622	908	105	1 635
Aprill	576	886	94	1 556
Mai	560	794	104	1 458
Juuni	511	750	85	1 346
Juuli	446	612	54	1 112
August	403	586	42	1 031
September	342	437	123	902
Oktoober	257	418	113	788
November	132	362	110	604
Detsember	88	229	84	401
Kokku	5 361	7 951	1 131	14 443

Allikas: Autori arvutused

Kuna arveid, mille maksetega hilinemine on rohkem kui 30 päeva, esineb kõige enam paberarvete hulgas, siis tuleks ettevõtte seisukohalt neile kõige rohkem tähelepanu pöörata.

2.3. Järeldused ja ettepanekud

Autor leidis, et sõltumata arveliigist, tuleb rakendada ühesuguseid muudatusi, et tööprotsessi efektiivsuse maks muuta. Analüüsist selgus, et põhjused, miks arvete maksmine hilineb, on kõikide arveliikide osakaalude osas väga sarnased. Selgus, et hiljem makstavaid arveid Ramirent Plc Rootsi tütarettevõtetel on 48% e-arvetest, 62% PDF arvetest ja 71% paberarvetest. Kõikidest 2015. aastal süsteemi jõudnud arvetest, mida oli 138 504, maksti peale arvel märgitud maksetähtaega 56% (vt lisa 2) ehk 77 562 arvet (vt tabel 1). Keskmise arvete hilinemine päevades on e-arvetel ja PDF arvetel 4 kuni 5 päeva ning paberarvetel 29

päeva. Võib öelda, et lõputöös käsitletav probleem on ettevõttes tõsine, kuna rohkem kui pooled arvetest maksti hiljem kui oleks pidanud.

56% arvetest makstakse hiljem kinnitamise protsessi liiga pikaks venimise tõttu. Siin on arvesse võetud arved, millel on olemas kogu vajalik informatsioon arve kinnitamiseks ning mis on süsteemi jõudnud õigeaegselt. Autori arvates tuleks kõige esimese asjana kinnitajatele selgitada arvete maksmise protsessi, kuna väga suur hulk arveid on hilinemisega üks päev ja nende arvete puhul on arve kinnitatud samal päeval kui on maksetähtaeg. Selgitada tuleks, et makseid tehakse iga päev enne lõunat ja sama päeva jooksul kinnitatud arve ei jõua õigel ajal maksmisse. Ka võib olla makseid, mille puhul võtab pankadevaheline toiming kauem aega ja seetõttu oleks ideaalne, kui arved oleks maksmiseks valmis mõni päev enne maksetähtaega. Kinnitajad on Ramirent Plc tütatettevõtete töötajad, kes ostavad äritegevuse igapäevaseks toimimiseks kaupu ja teenuseid. See tähendab, et nende kohustuseks on müüjatelt laekuvad arved ära kinnitada ja seda õigeaegselt, et tagada ka edaspidine koostöö.

Praegune süsteem on seadistatud nii, et kinnitajatele saadetakse igaks hommikuks automaatne meeldetuletus kõikide arvete kohta, mis vajavad kinnitamist. Võibolla see tekitab liiga palju segadust ja kinnitajatel kaob aja jooksul motivatsioon, kuna ülesannete nimekiri on igal hommikul väga pikk. Süsteem võiks pigem saata meeldetuletuse siis, kui arve maksetähtajani on jäänud näiteks viis päeva. Nii on kinnitajatel võimalik oma aega paremini jaotada ja neil ei teki tunnet, et nad ei jõua oma töökohustusi täita.

Kindlasti oleks vaja teha majandustarkvara Basware Alusta ja selle lisamooduli kohta ka täiendavaid koolitusi, kuna kinnitajad ei oska kasutada kõiki võimalusi, mida programm võimaldab. Samuti jõuab informatsioon erinevatest tarkvara uuendustest kinnitajateni hilinemisega ja neile ei tehta piisavalt koolitusi, kui on toimunud muudatused. Väga oluline on kinnitajatele selgeks teha, et puhkuse ajaks tuleb endale määrata asendaja, et arved ei jääks seisma. Ilmselt oleks palju abi ka selle kohta tehtavast täiendkoolitusest, kuna ka majandustarkvaras tuleb kinnitajad puhkuse ajaks ringi seadistada, et arved liiguks automaatselt asendajale. Veel võiks ettevõtte kehtestada korra, et arve peab olema kinnitatud seitsme päeva jooksul, alates sellest, kui arve on jõudnud kinnitajani. See peaks andma piisavalt aega, et arve maksmine ei hilineks, ka olukorras kus arve läheb teisele kinnitajale. Sellise korra kehtestamine toob kindlasti välja ka kinnitajate töö kitsaskohad ning siis on võimalik juba nende tasandil hakata probleeme lahendama.

Analüüsi tulemusena selgus ka, et päris suur on arvete hulk, mis makstakse hiljem selle tõttu, et neid ei protsessita piisavalt kiiresti. Selliste arvete hulk oli 2015. aastal 29% arvete kogumahust. 2015. aasta esimeses pooles võis see suuresti tingitud olla ettevõtte ümberstruktureerimisest, kuna see ei läinud kõige sujuvamalt. Kohalik personal, kes enne tegeles arvete töötlemisega, ei suhtunud just kõige paremini sellesse, et nende töökohad endisel kujul ära kaotati ja väga paljud neist lahkusid koheselt töölt. Ettevõtte reageeris kiiresti ja võttis lühiajaliselt asendustöötajad, aga paraku ei olnud neil töötajatel kogu vajalikku informatsiooni, mida on vaja arvete töötlemiseks. See tekitas väga suure töömahu töötajatele finantsteenuse keskuses, kes töö lõpuks asendustöötajatelt üle võtsid. Aasta teises pooles võis põhjuseks olla see, et olukord ei olnud veel piisavalt stabiliseerunud. Enamik tööle võetud inimestest ei olnud kokku puutunud ümberstruktureerimisel ilmnevate probleemidega ja ka ei olnud piisavalt informatsiooni, mida oli vaja töö tegemiseks. Paljud vajalikud teadmised omandati töö käigus.

Tööprotsesside efektiivsemaks muutmiseks võiks veel parandada omavahelist kommunikatsiooni ja tegelikult on see kõikide tööprotsesside koha pealt väga oluline. Võiks korraldada rohkem infokoosolekuid nii osakonna siseselt kui ka meeskonnasiseselt. Rohkem võiks olla ka omavahelist informatsiooni jagamist kinnitajate ja finantsteenuse keskuse töötajate vahel. Kinnitajatel on tarnijatega vahetum kokkupuude kui seda on teenuse keskuse töötajatel ja ilmselt on neil ka arvelduspoliitika kohta vaja paremat informeeritust. Osakonnad võiks teha rohkem koostööd selleks, et ettevõttesisene ja väline informatsioon oleks pidev ja ajakohane.

2015. aasta lõpuks suudeti töömaht kontrolli alla saada, võttes tööle päris palju uusi töötajaid, kuid sellest hoolimata ei kadunud kogu probleem. Autor tegi ettevõtte juhtidele ettepaneku kehtestada kord, mille kohaselt arved protsessitakse ja saadetakse kinnitajatele kontrollimiseks 48 tunni jooksul, alates hetkest, mil arve on jõudnud majandustarkvarasse. See kord hakkab kehtima 2017. aasta jaanuarist. Selle korra kehtestamisega peaksid välja tulema arve töötlemisel esinevad protsesside kitsaskohad.

Puuduliku või vale informatsiooniga arveid hilines maksmisse 6% arvete kogumahust. Siin on arved, mis on küll jõudnud süsteemi õigeaegselt, kuid millel ei ole piisavalt andmeid, et arvet protsessida või on need andmed valed. Nendel arvetel on olnud puudu ostu eest vastutava isiku nimi või ettevõtte sisene personaalne number. Samuti on võimalus, et need andmed olnud valed ja arve on läinud kinnitamiseks valele inimesele. Kui arve läheb valele inimesele

kinnitamisele, on see kõigile asjaosalistele suur ajakulu ja lisatöö. Kinnitaja peab selgeks tegema, et ta tõepoolest ei ole selle arve eest vastutav. Seejärel tuleb leida õige inimene ja tarnijalt info üle küsida ning vajadusel arve krediteerida. Kauba tellija kohuseks on edastada tarnijale kõik vajalikud andmed, mis peavad arvel olema. Arve süsteemi sisestamisel lihtsustab vajalike andmete olemasolu arvel oluliselt arve töötlemise protsessi ja aitab kokku hoida hulga aega. Kui vajalikud andmed on arvelt puudu, tuleb välja selgitada, kellele saata arve kinnitamiseks ning see tegevus on väga ajakulukas. Tihti esinev probleem on ka see, et arvel on küll olemas nõutud andmed, kui need pole õiged ja arve saadetakse nende andmete järgi valele inimesele. Näiteks võib sellist asja ette tulla, kui töötaja on ettevõttest lahkunud või tõusnud ametiredelil ning tema tööülesannete hulka ei kuulu enam arvete kinnitamine, kuid tarnijani pole see info jõudnud ja arved saadetakse välja vana informatsiooniga. Sellest tingitud arve edasi-tagasi saatmine inimeste vahel võtab samuti aega. Seda probleemi saaks oluliselt vähendada, kui personalile järjepidevalt meelde tuletada, et nad teavitaksid tarnijaid arve töötlemiseks vajalike andmete märkimisest arvele. Ka tuleks rõhutada ajakohase informatsiooni edastamise olulisust tarnijale. See kiirendaks arve töötlemise protsessi ja võimaldaks arvetel õigeaegselt maksmisse jõuda.

Kadunud arvete maksed on hilinevad 9% kogu hiljem makstud arvetest. Siia kategooriasse kuuluvad arved, mis on jõudnud süsteemi alles pärast maksetähtaega. Üheks põhjuseks, miks arved on sisestatud süsteemi pärast maksetähtaja saabumist võib olla, et arvele on märgitud vale saaja aadress. See võib tuleneda sellest, et ümber struktureerimisega samaaegselt muudeti ka aadressi, kuhu arveid saata. Nii on sellest tingituna suurenenud ka nende arvete maht, mis ei ole jõudnud õigeaegselt süsteemi. Siin peaks eelkõige kauba tellija teavitama tarnijat korrektsest aadressist. Kindlasti oleks suureks abiks ka finantsteenusekeskuse töötajate poolt saadetavad kirjad tarnijatele, et informeerida neid aadressi muutusest ja õigest aadressist. Ettevõtte ei ole veel antud hetkel teinud suuri muudatusi tööprotsessides, kuna pärast raamatupidamisüksuste ületoomist on pigem keskendunud olukorra stabiliseerimisele. Ka on uute tööprotsesside juurutamine väga palju aega nõudev tegevus ja ei võimalda kiireid tulemusi, et probleeme vähendada.

2016. aasta eesmärgiks on ettevõtte seadnud viivisarvete pealt makstava summa vähendamise vähemalt 20% võrra võrreldes eelneva perioodiga. Tööprotsesside efektiivsemaks muutmiseks väheneb esitatavate viivisarvete hulk ja hiljem makstavate arvete maht. Selleks, et vähendada

viivisarvete pealt makstavat kogusummat, tuleb ära kaotada eelnevalt mainitud erinevate protsesside kitsaskohad ja muuta kontroll viivisarvete üle tõhusamaks.

Väga oluline oleks leida võimalus viivisarvete põhjalikumaks kontrollimiseks ja analüüsimiseks. Iga saadud viivisarve tuleks üle kontrollida nii finantsteenuse keskuse töötajatel kui ka arve kinnitajal. Peab olema selge, kas viivisarve on õigustatud või on tegemist olnud tarnijapoolse veaga. Kui tegemist on ettevõtte endapoolse viivitusega, siis võiks püüda selgitada viivitamise põhjuseid ja võimalusel lasta viivis tühistada. Kuna tihti saadetakse mitu viivisarvet järjest ja igal järgmisel arvel on peal ka eelmise viivisarve tasu, siis tuleks töötajatel kontrollida, et ühe ostuarve eest ei makstaks topelt. Finantsteenuse keskuses võiks töötajad teha kasvõi tavalise Exceli faili, kuhu märgitakse kõik viivisarved ja nende aluseks olevate arvete informatsioon koos põhjustega. Kui kõik viivisarved sellisel kujul fikseerida, on hiljem võimalik välistada topeltmaksmine ja see annab võimaluse kontrollida ja analüüsida põhjuseid, miks makstakse arveid hiljem, kui on märgitud arvel maksetähtajaks.

Kui arve jõuab raamatupidamistarkvarasse, märgib süsteem automaatselt arve maksetähtajaks 30 päeva, mis on vaikimisi seadistatud tarnija andmebaasi. Paraku on mingi hulk tarnijaid, kelle maksetähtaeg on kõigest 10 päeva. Sellised ettevõtted on enamasti toitlustusega tegelevad ettevõtted. Neile tarnijatele tuleks selgitada Ramirendis kasutatavat arvete maksmise korda ja püüda jõuda kokkuleppele maksetähtaja tõstmises 30 päevani. Kuna ka tarnijad on ettevõtjad, siis nad peaksid aru saama erinevate protsesside vajalikkusest arvete töötlemisel. Kõik protsessid on loodud turvalisuskaalutlustel, et maksmissid ei jõuaks näiteks arved, mis on esitatud petturite poolt. Kui aga kokkuleppele saada ei õnnestu, siis tuleks lühikese maksetähtajaga tarnijatega teha eraldi kokkulepe, et nad saavad arve otse finantsteenuse keskuse üldmeilile ja märgivad sinna juurde, et tegemist on lühikese maksetähtajaga. Siis saab töötaja arve manuaalselt süsteemi sisestada ja koheselt ka kinnitajaid teavitada, et antud arve on kriitilise tähtsusega.

Ramirent Plc võiks ka kehtestada korra, et tarnijad saadaksid arveid ainult PDF vormingus või e-arvetena. Seda seetõttu, et paberarved laekuvad enamasti posti teel ja on väga suur võimalus, et nad lähevad kaduma või tekivad muud komplikatsioonid. Sellise korra kasutusele võtmisel ja tarnijate edukal informeerimisel peaksid olema väga positiivsed tulemused nii tarnijate kui ka ettevõtte enda seisukohalt. See võimaldaks säästa nii raha kui aega mõlemale osapoolle.

KOKKUVÕTE

Erinevate põhjuste tõttu on paljud ettevõtted sulgenud oma raamatupidamisüksused koduriikides ja koondanud need ühte riiki. Asukoha valikul sai määravaks kultuurilised sarnasused, madal palgatase ja inimeste keeleoskus.

Käesolevas lõputöös uuritakse Ramirent Plc Rootsi tütarettevõtete maksekäitumist ostuarvete maksimiseks võimalusi tööprotsesside efektiivistamiseks. Selleks analüüsis autor kõiki 2015. aastal süsteemi sisestatud arveid. Peamiseks probleemiks oli välja selgitada, kui suur hulk arveid makstakse peale arvel märgitud maksetähtaega ning analüüsida hilinevate põhjuseid. Lõputöös püüab autor leida võimalusi tööprotsesside kitsaskohtade likvideerimiseks ning sellega vähendada ka maksete hilinevusest tingitud viivise tasusid.

Esimeses peatükis antakse ülevaade lõputöö põhiprobleemist ja kirjeldatakse Ramirent Plc üldist struktuuri ning kasutuses olevaid ostuarvete ettevõttele saatmise viise. Samuti antakse ülevaade arvete kinnitamise ja kontrollimise protsessist ja erinevat liiki arvete jõudmisest süsteemi. Lühikäsitluse antakse ka ettevõtte ümberstruktureerimise vajalikkusest, kuna finantsteenuse keskuse rajamise eesmärk on ettevõtte eesmärke toetavad tööprotsessid viia maksimaalse tõhususeni minimalsete kuludega.

Teine peatükk keskendub rohkem ostuarvete analüüsile. Autor analüüsis ostuarvete käsitlemist, võttes arvesse kõikide arvete sisestamise kuupäeva, arve kuupäeva, arvel märgitud makse kuupäeva, tegeliku makse tegemise kuupäeva ja arve protsessimise lõppkuupäeva. Analüüsiti ka ostuarvete mahtu, hiljem makstud arvete mahtu ja põhjuseid ning keskmist hilinevust päevades. Analüüs on esitatud arveliikide kaupa, kuna arve liigiti on süsteemi jõudmise aeg erinev ja sellest tulenevalt on ka arve töötlemise aeg erinev.

Ramirent Plc Rootsi tütarettevõtete ostuarvete analüüsist selgus, et arvete maksimisega hilinevuse on ettevõttes suureks probleemiks. Ostuarvete kogumahust on hiljem makstud 56%

arvetest. Hiljem makstud arvete maht on küll aasta lõpuks vähenenud, kuid see on pigem seotud pühade ja hooajalisusega.

Autor sai vajalikud andmed analüüsiks Ramirent Plc siseveebi raportitest ja kasutatavast majandustarkvarast. Saadud analüüsi tulemuste põhjal on autor teinud järeldused ja ettepanekud tööprotsesside efektiivistamiseks.

Kõige rohkem mõjutab arvete maksmisega hilinemist kinnitamise protsess. See on ilmselge näitaja, et kinnitamise protseduurid tuleb üle vaadata. Teine väga suur põhjus, miks arvete maksmine hilines, oli arvete protsessi saatmise kiirus. Siin tuleks üle vaadata töötajate tööjaotus ja teha vastavad korrektuurid.

Tööprotsesside efektiivistamiseks on ettevõttel vaja kasutusele võtta kord, et arved saadetakse kinnitamisega hiljemalt 48 tunni jooksul alates arve saamisest. Kuna väga palju on arveid, mis saadetakse kinnitamisega liiga hilja, siis see mõjutab väga palju saadavate maksemeeldetuletuste hulka.

Ka tuleks finantsteenuse keskuse töötajatel põhjalikumalt uurida, mis põhjusel viivisarved on tekkinud. Kui tegemist on tarnijapoolse veaga, peaks olema suur võimalus läbi rääkida viivise tühistamise osas.

Personalile tuleks teha täiendavaid koolitusi seoses arvete kinnitamise protsessiga majandustarkvaras Basware Alusta. Õigeaegselt ostuarve kinnitamine võimaldab arve lisada õigeaegselt ajaks maksete nimekirja ja arve saab makstud tähtaegselt. Oluline on ka omavaheline koostöö ja suhtlemine, et tagada efektiivne tööprotsess.

Autor plaanib oma ettepanekuid tutvustada ettevõtte juhtkonnale.

Lõputöö eesmärk analüüsida Ramirent Plc tööprotsesse töötamiseks välja ettepanekud arve käitlemise tsükli lühendamiseks sai täidetud.

VIIDATUD KIRJANDUS

1. Ramirent Shared Services AS presentation. Jaanuar 2016
2. E-arve. – Maksu- ja tolliamet. [WWW] <http://www.emta.ee/index.php?id=26715>
(01.10.2016)
3. Raamatupidamise seadus. Vastu võetud 20.11.2002. – RT I 2002, 102, 600. [WWW]
<https://www.riigiteataja.ee/akt/125052012016> (01.11.2016)
4. E-arve ja PDF arve võrdlus. [WWW]
<http://www.raamatupidaja.ee/uudised/2015/10/30/vaata-vordlust-e-arve-vs-pdf-arve>
(16.10.2016)
5. **Alver, J., Alver, L.** (2011). Majandusarvestus ja rahandus : leksikon. I, A-L. Tartu: Deebet. 709 lk.
6. **Piggott, J., Cook, M.** (2006). International business economics: a European perspective. New York: Palgrave Macmillan. 391 p.
7. The Nature of Restructuring is Changing Business Strategy. – Vietnam Chamber of Commerce and Industry [WWW] http://vccinews.com/news_detail.asp?news_id=25875
(16.10.2016)
8. **Solman, J., Hinde, K.** (2007). Economics for business. (4pr). Harlow: Prentice Hall. 750 p.
9. Töölepinguseadus. Vastu võetud 17.12.2008. - RT I 2009, 5, 35. [WWW]
<https://www.riigiteataja.ee/akt/13120899> (01.11.2016)
10. Valmisolek e-arvelduseks. [WWW] <http://www.fin.ee/era-ja-avaliku-sektori-valmisolek/>
(01.11.2016)
11. The changing role of the finance controller. (2008). Ernst & Young [WWW]
<http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets>.
12. Process documentation – protsesside juhendmaterjal Ramirent Shared Services AS.
13. **Lääts, K. Peets, P.** (1999) Vastutuspõhine arvestus – üks controllingu juurutamise eeldusi organisatsioonis. Tartu: Rafiko. 144 lk.

14. Ramirent Shared Services AS: Service principles (2015, p 8)
15. Ramirent Shared Services AS: Archived Internal Controls Matrix (2015, pp 5-16)
16. Võlaõigusseadus. Vastu võetud 26.09.2001 – RT I 2001, 81, 487 [WWW]
<https://www.riigiteataja.ee/akt/12876121>
17. Breaking away: How leading finance functions are redefining excellence. (2015).
PricewaterhouseCoopers LLP. [WWW] <http://www.pwc.com/us/en/increasing-finance-functioneffectiveness/finance-effectiveness-benchmark-study/assets/pwc-global-finance-benchmarkreport.pdf>

LISAD

Lisa 1. Ramirent Plc ajalugu

- 1955. Steel nail shop Rakennusmies(Rami) founded
- 1983. Acquired by Partek and renamed A-rakennusmies
- 1983. The start of rental business
- 1988. Internalisation started with first jv in Moscow
- 1994. Business expanded to St Petersburg in Russia and Tallinn in Estonia
- 1995. MBO by key personnel and capital investors entered as shareholders
- 1997. Subsidiary opened in Riga in Latvia
- 1998. Entry to Lithuania
- 1998. Listed on the Helsinki stock exchange
- 2000. Entry into Poland
- 2001. Company renamed Ramirent Plc
- 2002. Ramirent acquired Bautas in Norway and Stavdal in Sweden
- 2003. Greenfield start-up in Hungary
- 2004. Acquisition of Altima increased operations in Sweden and Denmark
- 2005. Operations started in Ukraine
- 2006. Greenfield start-up in Czech Republic
- 2008. Entry into Slovakia
- 2013. Exit from Hungary
- 2013. JV Fortrent established in Russia and Ukraine

Lisa 2. Ramirent Plc Rootsi ostuarvete mahud ja osakaalud

Periood	Ostuarvete maht	Pärast maksetähtaega makstud arved	Pärast maksetähtaega makstud ostuarvete osakaal (%)	Keskmine hiline mine ostuarvete tasumisel (päevades)
Jaauuar	11 889	6 945	58%	10,1
Veebruar	11 927	6 464	54%	11,7
Märts	11 043	6 492	59%	11,8
Aprill	11 408	6 437	56%	13,6
Mai	11 613	6 442	55%	9,1
Juuni	9 799	6 391	65%	8,6
Juuli	8 330	5 779	69%	9,8
August	9 855	6 476	66%	9,5
September	14 276	6 930	49%	11
Oktoober	13 478	6 437	48%	11,5
November	12 193	6 581	54%	11,3
Detsember	12 693	6 188	49%	15,2
Kokku	138 504	77 562	57%	12

SUMMARY

TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF PROCESSES ON THE EXAMPLE OF Ramirent Shared Services AS

Katrin Virgebau

Language: Estonian Figures: 12

Pages: 42 Tables: 2

References: 13 Appendixes: 2

Keywords: Invoice processing, purchase invoice, invoice types (paper invoice, PDF-invoice, e-invoice), corporate restructuring, international business, outsourcing, late payment, penalty invoice.

Many companies are assembling their accounting and finance support centres in to a single country. This trend grow most in years when economic went down and big companies needed to reduce their expenses and bring more quality. In order to save costs in their home country determinants of the location were low wages, language skills and cultural similarities. Ramirent Plc founded a support centre in Estonia in 2014.

The thesis aims was to determine the Ramirent Plc`s purchase invoices from Sweden payment behaviour and to find ways to make working processes more effective. Author analysed all the invoices that have entered the system during the financial year 2015. The main problem was to find out how many invoices were paid after the due date is over and what was the main

reasons for that. The author tries to find solutions to reduce the problems in the working process and with that reduce the penalty invoices amount. Analysis has been made according to the different invoice types that are used in Ramirent Plc Swedish subsidiaries. Author investigated each invoice types separately, because different types of purchase invoices have different handling time to reach into company's business software. As a reference for writing the author used professional literature, web pages and company instructions for work.. All the sources are written in Estonian or English languages.

The problem was to find the reasons why purchase invoices are paid late. It is known that invoices are paid after the due date that is marked on the invoice, but there is not a complete overview of the situation and the reasons.

Ramirent Plc Swedish subsidiaries invoices analyse showed that problem with paying invoices after invoice due date is in all invoice types. Timely payments are affected mostly by the purchase invoices approving policy. It means that all the invoices needs to be approved by two approvers and issues in work progress does not help doing their work on time.

Timely payments are less influenced by the incorrect information on the invoices and missing invoices.

The efficiency of the work processes the company could review the approving process and also invoice processing. Issues with these two reasons cause a lot of payment reminders. Ramirent Plc Shared Services Centre employees have the responsibility to review all the reminders and therefore are delayed handling of penalty invoices and supporting the purchase invoices process. Personnel should thoroughly check the accuracy of penalty invoices and inform collection agency why the payment was late and if possible ask to cancel the invoice.

Additional training to personnel could make the approval process of invoices in SAP more efficient. Internal and external communication is the best opportunity to make work processes more efficient.

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:
(Katrín Virgebau, 5. detsember 2016)

Üliõpilaskood:

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja:
(Silver Toompalu, 5. detsember 2016)

Kaitsmisele lubatud: ”.....” 2016

TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees:

..... (nimi, allkiri)