

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI
TALLINNA KOLLEDŽ**

Majandusarvestus

Jane Ilm

**TÖÖPROTSESSI EFEKTIIVISTAMINE STORA ENSO OYJ
ROOTSI TÜTARETTEVÕTETE NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Ester Vahtre, *EMBA*

Tallinn 2015

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. ÜLEVAADE STORA ENSO OYJ STRUKTUURIST	5
1.1. Stora Enso ja uuritav probleem	5
1.2. Globaalsete ettevõtete struktuuriüksuste restruktureerimine ja arvestuskeskuse loomine	14
1.3. Maksekäitumine	16
2. MAKSEKÄITUMINE STORA ENSOS	18
2.1. Maksekäitumise analüüs Stora Ensos.....	18
2.2. Maksekäitumise näitajad ostuarvete töötlemisel ja seda mõjutavad tegurid.....	19
2.3. Järeldused ja ettepanekud	31
KOKKUVÕTE	36
VIIDATUD KIRJANDUS	39
LISAD	41
Lisa 1. Stora Enso ostuarvete mahud ja osakaalud	41
Lisa 2. Stora Enso pärast maksetähtaega tasumise põhjused.....	42
Lisa 3. Stora Enso e-arvelduse infokiri Soome tarnijatele.....	43
Lisa 4. Ettepanekud tööprotsessi efektiivistamiseks.....	44
SUMMARY	45

SISSEJUHATUS

Majanduslanguse tõttu soovisid paljud ettevõtted oma raamatupidamise tugiteenuse üksuse koondada riiki, kus oli sel ajal palgataseme madalseis. Kulude kokkuhoidmiseks sulgesid ettevõtted oma üksused koduriigis ja koondasid need ühte riiki. See tähendab, et kogu ettevõtte raamatupidamine tehakse ühes kohas. Sellised ettevõtted on näiteks G4S, Statoil Fuel & Retail ja Fujitsu Nordic Grupp. Tegevuse eesmärgiks on efektiivsem, kiirem ja odavam tööprotsess. Stora Enso Oyj (edaspidi Stora Enso) rajas tugikeskuse Eestisse 2010. aastal.

Lõputöö teemaks on autor valinud tööprotsessi efektiivistamise globaalse ettevõtte tugikeskuses Stora Enso Oyj näitel.

Lõputöö eesmärk on hinnata Stora Enso Rootsi tütaretevõtete maksekäitumist ning leida võimalusi tööprotsesside efektiivsemaks muutmiseks.

Probleemi ajend tuleneb sellest, et arvestuskeskuse töötajatel ja erinevate osakondade juhtidel puudub ülevaade, mis võib põhjustada ostuarvete pärast tähtaega tasumist. On teada, et arveid makstakse hiljem arvel märgitud maksetähtajast, kuid ei ole täielikku ülevaadet sellest, kui palju neid on ja mis seda põhjustab.

Lõputöö eesmärgini jõudmiseks on autor püstitanud järgnevad ülesanded:

1. Anda ülevaade uurimisobjektist Stora Enso osakondadest ning nende tööprotsessidest
2. Uurida, miks globaalsed ettevõtted restruktureerivad oma äriüksusi luues arvestuskeskusi
3. Saada ülevaade arvestuskeskuses käsitletavate ostuarvete mahust, võrrelda omavahel arvel esitatud ja tegelikku makse sooritamise päeva
4. Analüüsida hilinevad maksete võimalikke põhjuseid
5. Teha järeldusi analüüsi tulemuste põhjal ning pakkuda lahendusi

Lõputöö on koostatud arendusuurimuse vormis ja on jagatud kaheks põhipeatükiks. Esimeses annab autor ülevaate uurimisobjektist Stora Ensost. Kirjeldatakse probleemi olulisust ning

uuritakse, miks juhid korraldavad ümber ettevõtte struktuuri ja koondavad tugikeskused ühte riiki.

Teine peatükk sisaldab analüüsi, kus autor selgitab, kui paljud arveid on makstud hiljem arvel märgitud maksetähtajast ning hilinemist põhjustavad faktorid. Kõigepealt annab autor ülevaate töös kasutatavatest analüüsimeetoditest ning selgitab ettevõttes arvete maksmise korda. Seejärel uurib autor kõiki hiljem makstud arveid lähtuvalt arve tüübist, kuna arvete saatmise meetodid ja selleks kuluv aeg on erinevad. Analüüsi tulemusena tuuakse välja probleemi tõsisus uuritavates tüüpettevõtetes.

Analüüsis kasutatud andmed on saadud Stora Enso majandustarkvarast. Antud uurimuse on kvantitatiivne uuring ehk enamik uurimistulemusi on arvudena tõlgendatavad. Uurimuse läbiviimiseks on kasutatud 2014. majandusaasta andmed. Autor annab enda poolset järeldused ja ettepanekud probleemi vähendamiseks ning tööprotsessi tõhustamiseks.

1. ÜLEVAADE STORA ENSO OYJ STRUKTUURIST

1.1. Stora Enso ja uuritav probleem

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

Lõputöö ajend tulenes juhtkonna ja arvestuskeskuse juhi soovist vähendada ettevõttele esitatavaid maksete viivitamise eest esitatavaid arveid (*penalty invoice*). Ettevõttes on 2015. aastal seatud eesmärgiks viivisarvete kogusumma vähendamine 50%. 2014. aastal oli viiviste kogusumma 388 502 eurot, millest Stora Enso Oyj Rootsi tütarettevõtted maksid 199 260 eurot. Arvestuskeskuses on moodustatud meeskonnad ning need on loodud riikide põhjal. Kuna tugikeskuses käsitletavatest ettevõtetest on Rootsis asuvate tütarettevõtete maksemeeldetuletuste maht kõige suurem (20 370), siis otsustas autor uurida, miks neid nii palju laekub. Antud töös analüüsitakse, kas ettevõtetes makstakse arveid hiljem arvel märgitud maksetähtajast ning milline on hilinevad maksete maht ja tuuakse välja põhilised hilinemise põhjused.

Lõputöös käsitletava probleemi keskseks osaks on ostuarved. Suurettevõttes, kus arvete hulk on rohkem kui kakssada tuhat arvet aastas, on raske omada nende üle täielikku ülevaadet. On teada, et arveid makstakse välja hiljem arvel märgitud maksetähtajast, kuid ei omata ülevaadet selle kohta, kui palju neid on tegelikult ning millised on need põhjused, miks hilinetakse maksetega. Analüüs keskendub eeltoodud põhjuste väljaselgitamisele ning olukorra parandamisele.

Probleemist lähtuvalt on autori eesmärgiks välja selgitada, kui suur osa arvetest jõuab maksmisele pärast maksetähtaega. Oluline on arvestada viivisarvete mahtu. Viivisarvete maht võrreldes laekunud ostuarvete mahuga on väga väike, kuid ettevõttele on see lisakulu ning seda saaks oluliselt protsesside efektiivistamisega vähendada. Samuti on ettevõttel seatud 2015. aasta sihiks suurendada tarnijate hulka, kes saadavad e-arveid, seetõttu lähtub autor analüüsimisel arvete tüübist. Ettevõttes kasutatavad neli arvetüüpi erinevad üksteisest süsteemi jõudmise, koostamise ja informatsiooni poolest.

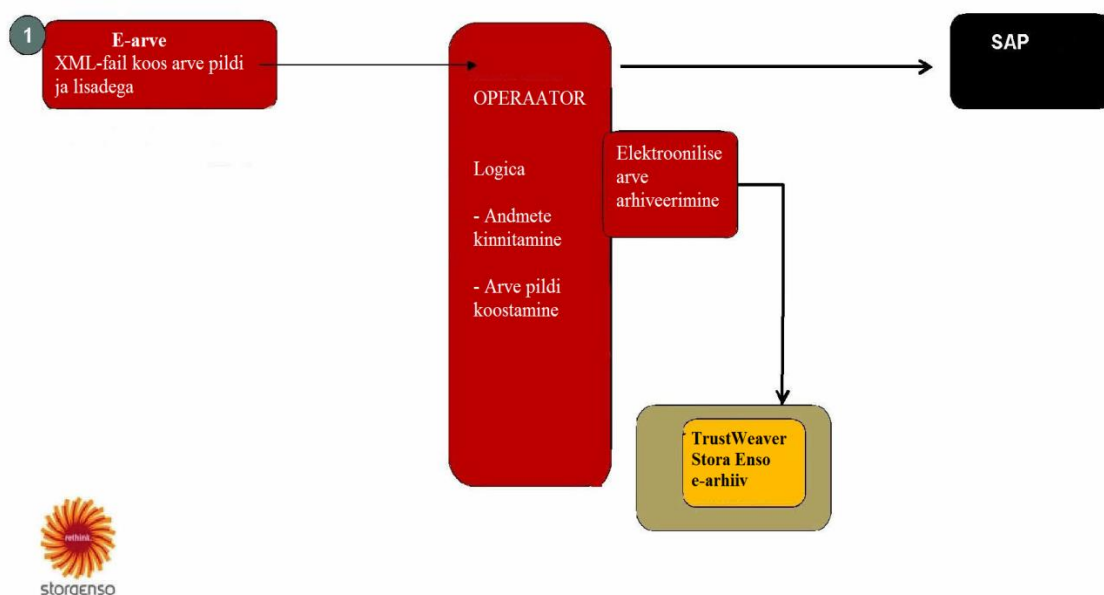
1. E-arve on üks kasutatavatest arve vormidest. E-arve on elektrooniline dokument, mis luuakse, edastatakse, kirjendatakse ja säilitatakse elektroonilises keskkonnas, st mille käitlemine toimub algusest lõpuni elektrooniliselt. Nõuded arve sisule on arve vormist sõltumatud, st paberil oleva arve nõuded kehtivad ka elektroonilisel kujul olevale arvele. Maksu- ja Tolliamet on kinnitanud, et e-arvet aktsepteeritakse raamatupidamise algdokumendina, see tähendab, et elektrooniline arve on majandustehingu toimumist kinnitavaks tõendiks nii raamatupidamise seaduse kui ka käibemaksuseaduse tähenduses. Elektroonilisel kujul säilitatavaid algdokumente peab olema võimalik mõistliku aja jooksul elektrooniliselt taasesitada (3).
2. Arve, mida tähistatakse inglisekeelse mõistega „*Self-billing*“, on leping tarnija ja kliendi vahel. Mõlemad peavad olema registreeritud käibemaksukohuslastena. Klient teeb ise tarnija arve ja edastab selle koopia müüjale. Selleks, et sõlmida *self-billing* lepingut, on vaja ainult tarnija nõusolekut ja arve koostamisel peab klient täitma teatud tingimused (17):
 - Sõlmima lepingu tarnijaga;
 - Vaatama üle lepinguid regulaarselt iga 12 kuu tagant;
 - Ettevõttel (kliendil) peab olema ülevaade kõikidest tarnijatest, kellega on leping sõlmitud;
 - Klient peab veenduma, et arved sisaldavad õiget teavet ja on õigesti väljastatud;
 - Tarnija juriidiline asukoht ei ole oluline. Kui tarnijaga on sõlmitud leping, siis peavad olema kõik selle ettevõttega seotud tehingute arved koostatud *self-billingu* vormis kogu lepingu perioodi ajal.

Kui tarnija on vahetanud oma käibemaksukohustuslase numbrit, ei tohi talle saata arveid. Selleks peavad partnerid sõlmima uue lepingu. Kui tarnija ei ole enam käibemaksukohustuslane, siis võib klient edasi koostada arveid *self-billingu* vormis, aga ilma käibemaksuta. (17)

3. Paberarve on samuti üks arve liikidest. Arve on raamatupidamise algdokument ning majandustehingu toimumist kinnitav tõend, millel peavad olema järgmised andmed (9, § 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.
4. PDF arved on PDF-vormingus ostudokumendid, mis on lisatud manusena e-mailile. Nendele arvetele kehtivad samad nõuded paberarvetega. Rootsi ettevõtete puhul sisestatakse e-postiga saadetud arveid ainult Tallinnas arvestuskeskuses HelpDesk. Sinna saadetud arved on HelpDesk'i töötajate poolt tarnijalt küsitud arved, mille kohta on tulnud maksemeeldetuletused. Samuti saadetakse arveid tarnijate poolt, kellega arvestuskeskus on teinud kokkuleppe, kuna arvete maksetähtajad on lühikesed või on nende tarnijate arved ettevõtte seisukohast kriitilised.

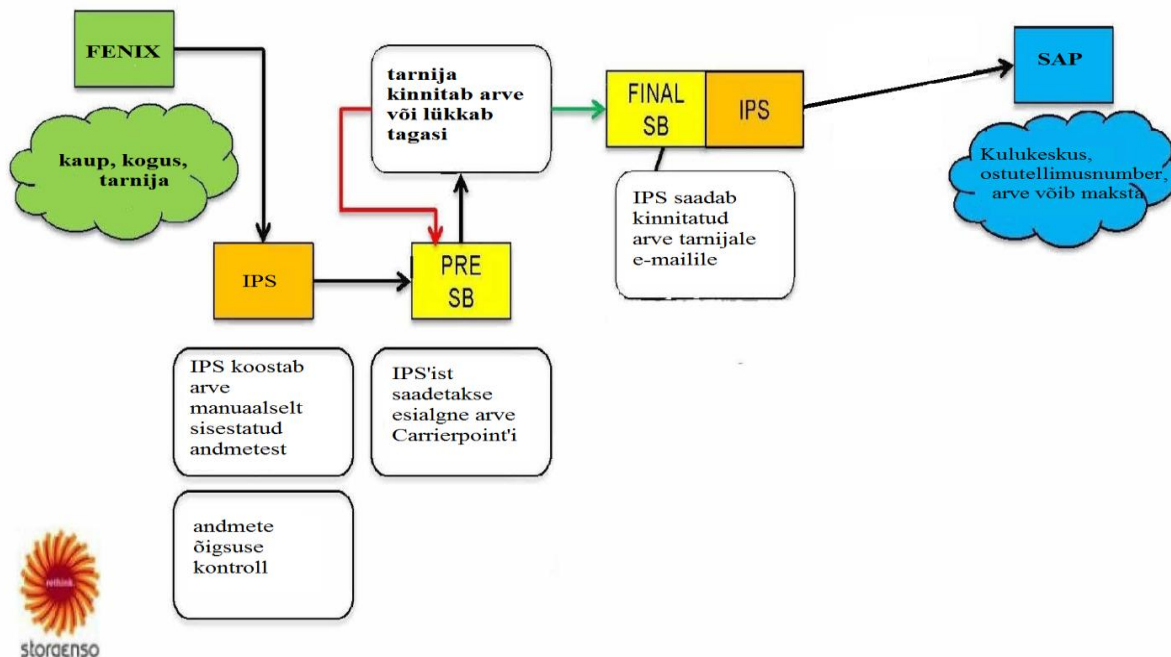
E-arveid edastatakse ühest majandustarkvarast teise ning vastuvõttev süsteem suudab elektrooniliselt dokumendilt automaatselt andmeid lugeda. On arvamusi, et ka PDF arveid võib lugeda e-arveteks, kuid elektrooniliseks arveks loetakse dokumenti, mis läheb tarkvarasüsteemist tarkvarasüsteemi digitaalselt ning andmeid ei pea süsteemi kopeerima käsitsi. Dokumente saadetakse operaatorite kaudu, mis lihtsustab arve saatmist tarnija või hankija süsteemi. Operaator on ettevõtte, kes edastab e-arveid müüjalt maksja operaatorile. Tarnijal ja hankijal ei pea olema sama operaator. Kui müüja operaator on saanud arve ostja omale, edastatakse see otse hankija majandustarkvarasse (Joonis 1). E-arvetele kehtivad samasugused nõuded nagu paberarvetele, kuid neid peab arhiveerima elektrooniliselt. Raamatupidamisregistreid, mis on loodud elektrooniliselt, on raamatupidamiskohustuslane kohustatud ka säilitama elektrooniliselt. Elektrooniliste andmete loetavus peab olema tagatud kogu säilitusaja jooksul. (9, §12 lg 5)



Joonis 1. E-arvete ettevõtte süsteemi jõudmise protsess

Allikas: (4, lk 1)

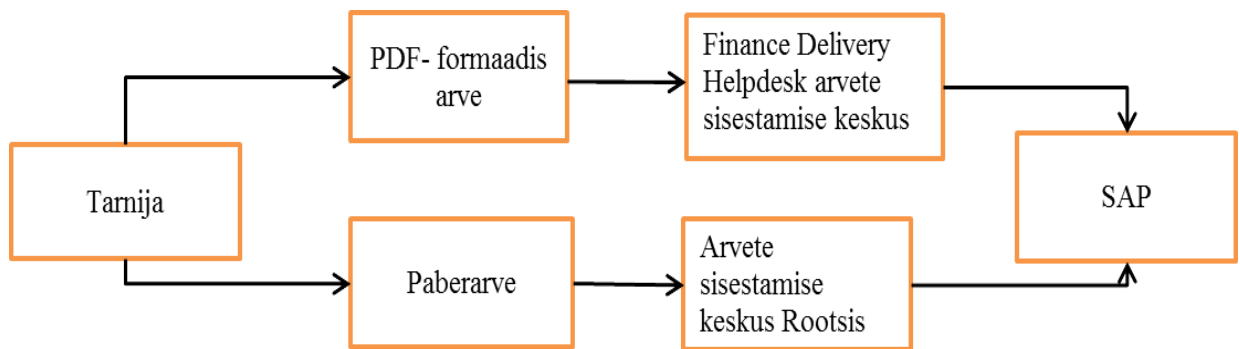
Self-bille koostatakse Stora Enso poolt tarnijalt saadetud kauba järgi (Joonis2). Andmed saadakse programmist Fenix. *Invoice Processing System* ehk *IPS* võtab sealt saadud kauba andmed. *IPS*'is koostatakse arve ning saadetakse edasi *CarrierPoint*'i müüjale kinnitamiseks. *CarrierPoint* on veebipõhine logistika tarkvara, mis võimaldab kaubavedajatel ja vahendajatel suhelda ja andmeid vahetada üksteisega reaalajas (2). Seal on arve kättesaadav tarnijale, et kinnitada arvel andmete, summa ja muu vajaliku informatsiooni õigsus. Kui kõik on korrektne, saab ettevõtte *CarrierPoint*'ist kinnitatud arve. Edasi saadetakse arve *IPSi*, kus tehakse vajalikud toimingud. Seejärel saadetakse arve ka *SAP*'i. Majandustarkvaras sisestatakse vajalik informatsioon ja tehakse toimingud, et arve jõuaks välja makstavate arvete nimekirja.



Joonis 2. Self-billingu vormis koostatud arvete ettevõtte süsteemi jõudmine

Allikas: (12, lk 16)

Paberarved ja PDF arved jõuavad süsteemi läbi arvete sisestamise keskuste (Joonis 3). Rootsi ettevõtete arveid sisestatakse kahes keskuses. Paberarved saadavad tarnijad Rootsis asuvasse skaneerimiskeskusesse. Ettevõtjad on kohustatud saatma Stora Enso Rootsi ettevõtetele paberarveid või e-arveid, ainult üksikute tarnijatega on tehtud kokkulepped, et nad võivad saata PDF arveid Tallinnas asuvasse arvete sisestamise keskusesse. Samuti ei ole Finance Delivery Helpdesk arvete sisestamise e-posti aadress ka ettevõtte kodulehel nähtav. Kadunud arved, mis avastatakse saadud maksemeeldetuletustega, saadavad tarnijad arvestuskeskuse üldisele meiliaadressile ning edasi toimetatakse need skaneerimisse. Tallinnas skaneeritakse ka postiga tulnud paberarveid. Kuid sinna jõuavad üksikud arved, mis on valesti adresseeritud. Stora Enso skaneerimiskeskuse aadress muutus 2014. aasta kevadel, mistõttu on saadetud mõningaid arveid, millel on endine skaneerimiskeskuse aadress. Kõik süsteemi sisestatud arved peavad olema PDF-vormingus. Kõik paberil tulnud arved skaneeritakse manuaalselt arvutisse PDF-vormingusse.



Joonis 3. Paberarvete ja PDF arvete süsteemi jõudmine

Allikas: Autori koostatud

Stora Enso Rootsi tütarettevõttele laekuvad arved neljal erineval moel. E-mailile saadetud arved peavad olema skaneeritud PDF-vormingus. Posti teel saabunud arved skaneeritakse manuaalselt arvutisse. Selle käigus toimub ka arvete kontrollimine, et arvel oleksid olemas kõik raamatupidamisdokumendile omased tunnused. Kontrollitakse järgmisi rekvisiite: arve saaja nimi, saatja nimi, käibemaksukohustuslase number ja panga rekvisiidid. E-mailiga saadud arved kontrollitakse üle kohe, kui need on e-postile saadetud. Praegune tööprotsess näeb ette, et kõikidel Rootsi tütarettevõtetele esitatud arvetel peab olema kirjutatud arvele täielikult õige saaja ettevõtte juriidiline nimi, mille põhjal arve sisestatakse raamatupidamistarkvarasse SAP. Ostutellimuse number ja tellija ettevõttesisene personaalne number lihtsustavad ja kiirendavad ostuarvete kontrollimist ja kinnitamist, sest siis teavad ostuosakonna töötajad kellele arve saata kinnitamisele. Ostutellimusnumber koostatakse vastavalt ostja poolt esitatud andmetele ning sisestatakse süsteemi nii, et ta hõlmab endas tellitud toodete kogust, summat, pearaamatu kontot (*general ledger account*) ning kulukeskust (*cost center*). Kulukeskus on kuluarvestuses kõige madalama taseme kuluobjekt, mille kulusid kogutakse ja analüüsitakse; tellimuspõhises arvestuses on kuluobjektiks olev tellimus, mida erialakirjanduses nimetatakse mõnikord kulukeskuseks; ettevõtte süsteemi kuuluv struktuurne (all)üksus, mille tegevus põhjustab ainult kulusid (näiteks raamatupidamisosakond, personaliteenistus, kantselei jms)(1, lk 611). Toote ostja ehk tellija vastutus on tarnijale edastada ostutellimuse number, kuid selle numbrile olemasolu arvel ei ole ettevõttes kohustuslik ning aktsepteeritakse arveid ilma selleta. Ostutellimuse numbrile olemasolu arvel lihtsustab arvestuskeskuse töötajate ning arvete kontrollijate ja kinnitajate tööd.

Skaneerimiskeskusesse saadetakse ainult paberarveid, mis on põhiline arvete saatmise meetod Rootsi tütarettevõtetele. Kuna arved laekuvad paberkandjal, siis on ettevõttel kohustus archiveerida ka paberarved, kuid lisaks sellele archiveeritakse need ka elektrooniliselt. Jooniselt 4

on näha, kuidas toimub paberarvete ja PDF-vormingus arvete protsess alates arvete sisestamisest kuni tasumiseni.

Pärast esimest kontrolli töödeldakse arveid spetsiaalses andmete valideerimise programmis. Seejuures kontrollitakse arveid teist korda. Sisestatakse tarnija, hankija, arve number, arve kuupäev, makse kuupäev, neto, bruto ja käibemaksu summa ja kui on teada, siis ka ostu sooritaja personaalne number, ostutellimuse number ja viitenumber. Sealt liiguvad arved edasi majandustarkvarasse SAP ja ka elektroonilisse arhiivi. Seejuures toimub kolmas arvete kontrollimine, kus vaadatakse, et sama arvet ei oleks juba süsteemis. Selle tuvastab programm automaatselt, kui samale tarnijale on sisestatud juba sama arve numbriga arve.

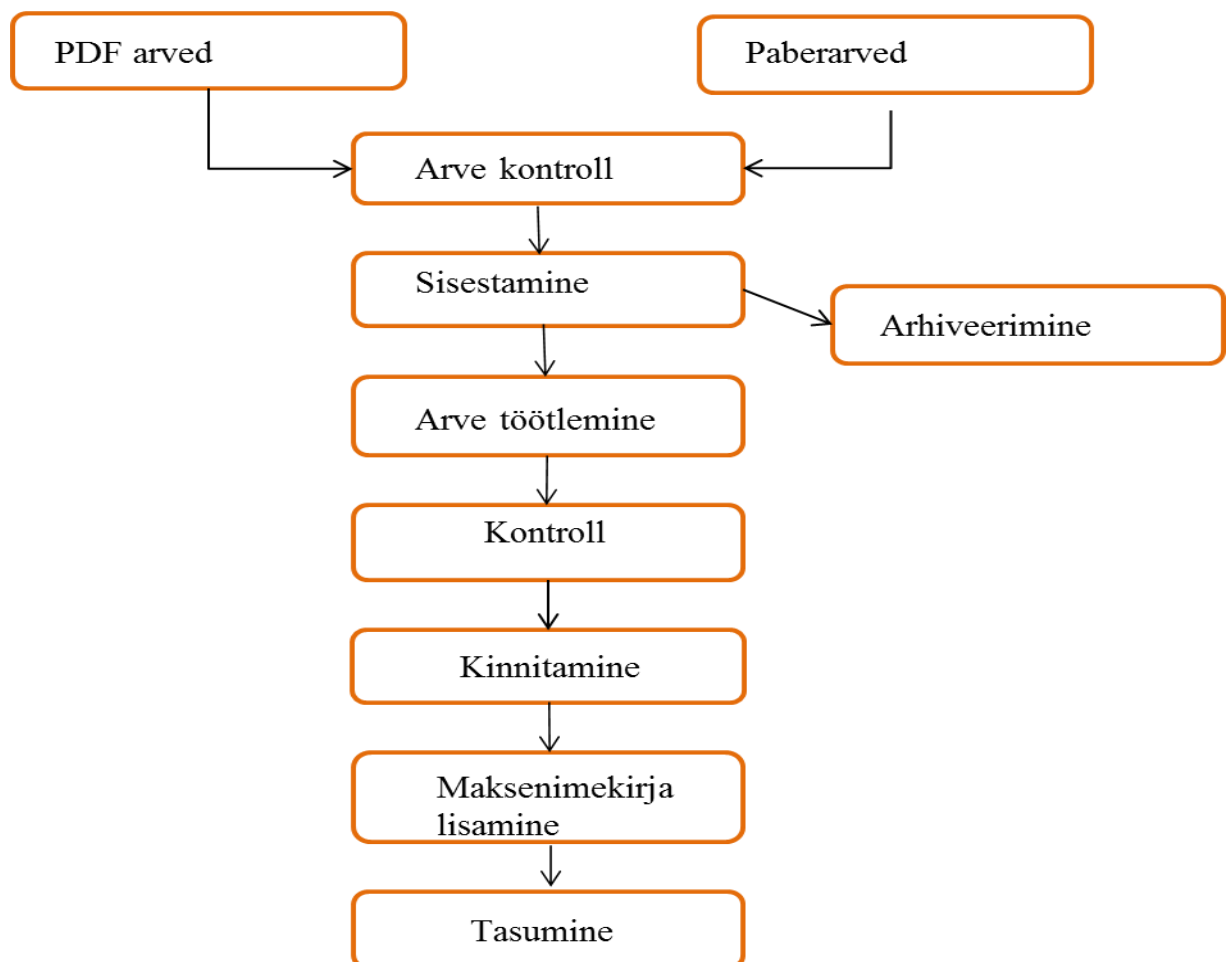
Majandustarkvaras SAP toimub arvete neljas kontroll ja ühtlasi lisatakse juurde arvele andmeid, mis ei olnud teada arve skaneerijal. Arve kinnitamisel on kolm võimalikku protsessi. Arve täielikul sobimisel ostutellimuse numbriga kinnitatakse see süsteemis automaatselt. Kui arve ei vasta ostutellimuse numbrile või on tegemist arvega, kus märgitakse käsitsi, millisele kontole seda kirjendada, on arve vaja saata kinnitamisele. Kui arve jääb süsteemi ootele, võib see olla seotud asjaoluga, et arve on esitatud valede andmetega ning siis on kinnitajatel õigus arve tagasi lükata. Arve jääb ootama kredit-arvet või järelpärimise vastuse saamist tarnijalt. Selliste arvete staatus on seotud kinnitamise protsessiga, kuna tellijad peavad olema veendunud selles, et nad on esitanud tarnijale vajaliku informatsiooni kauba tellimiseks ning selle ka kokkulepitud mahus kätte saanud.

Kinnitamise protsess on mitmeastmeline kuid see ei ole seoses arve summaga. Kinnitajal tuleb arve üle vaadata ning lähtuvalt arve õigsusest see kas kinnitada või tagasi lükata. Esimesel juhul saadab süsteem arve edasi järgmisele kinnitajale kuni kõik, kes on määratud arvet kinnitama, on seda teinud. Siis jõuab arve äriprotsesse toetava allhanke ettevõtte kätte, kes arve süsteemis registreerivad või teevad vajalikud muudatused. Kinnitaja või kontrollija saab majandustarkvarasse SAP sisse logides näha kõiki temale kinnitamiseks või kontrollimiseks saadetud arveid.

Pärast arve kinnitamist ei ole võimalik enam arvel olevaid andmeid muuta majandustarkvaras. Kui juhtub, et arve sisestamisel on süsteemi märgitud teistsugune arve summa, kui seda on arvel, siis saab äriprotsesse toetav allhanke ettevõtte seda enne arve protsessi lõppu muuta. Kui arve on maksetähtjaks kinnitatud, lisatakse arve maksete nimekirja, mida koostatakse kaks korda

päevas, esmaspäevalt neljapäevani, kui toimub ka arvete maksmine. Kui kuu viimane või esimene tööpäev on sattunud nendele päevadele, siis ei koostata makstavate arvete nimekirja.

Tööprotsess koosneb vähemalt neljast arve kontrollimisest, mis peaksid tagama arve korrekse süsteemi sisestamise. Tööprotsessi kitsaskohaks on autori arvates paberkandjal laekuvad arved, mis tuleb kõik manuaalselt süsteemi sisestada. Ettevõtte vajab üldist meiliaadressi, kuhu saavad tarnijad arveid saata. Hetkel on nad kohustatud saatma Rootsi ja ka Soome tütarettevõtetele paberarveid või e-arveid. PDF arvetele üleminek on aeganõudev muudatus, kuid edaspidi hakkab see säästma raha ning aega tarnijatele kui ka ettevõtetele endale. Samuti vähendab see riski, mis võib tekkida arvete kättesaamisega. Arvete ebaõigsuse korral, saavad arvestuskeskuse töötajad küsida parandatud arve juba samal päeval kui arve laekus. PDF arvete süsteem on praeguseks juba kasutusel Stora Enso Eesti, Itaalia, Portugali, Hispaania, Hollandi ja Suurbritannia tütarettevõtetel.



Joonis 4. Stora Enso ostuarvete kontrollimise ja kinnitamise protsess

Allikas: autori koostatud

Lõputöös hindab autor probleemi olemasolu arvestuskeskuses käsitletavate Rootsi tütarfirmades, mida oli 2014. aastal kokku 16. Nende ettevõtete raamatupidamisüksuse tegevus on toodud Eestisse.

Stora Enso kontsern koosneb viiest osakonnast: pakkimisteenuse divisjon (*Consumer Boards*), pakendite tootmine (*Packaging Solutions*), biomaterjalid (*Biomaterials*), puidutooted (*Wood Products*) ja paber (*Paper*). Nende klientideks on ettevõtted, kes pakendavad tooteid, puidutöötlemise ja ehitustööstuse valdkonna firmad, samuti kirjastused, trükikojad ja paberist toodete tootjad. Ettevõtte peakontor asub Soomes.

Stora Enso osakondade struktuuri muudeti 1. jaanuaril 2015. aastal. Endine taaskasutatavate pakendite osakond (*Renewable Packaging division*) jaotati kaheks eraldi osakonnaks: pakkimisteenuse divisjon (*Consumer Board*) and pakendite tootmine (*Packaging Solutions*). Ehitus- ja elamispinna osakonna nimi muudeti puidutoodete divisjoniks ning *Printing and Reading division* paberi osakonnaks (8).

Pakkimisteenuse divisjon (*Consumer board*) on ülemaailmne pakendi kujundamise ja pakkimise teenuse pakkuja. Lai papi ja teiste pakkematerjalide valik on ideaalne suure tootevalikuga ettevõtte kaupade pakendamiseks ja optimeerimiseks. Teenust kasutavad ettevõtted, kes toodavad vedelikke, toiduaineid, ravimeid, tubakatooteid, šokolaadi, kosmeetikat ja luksuskaupu. Osakond opereerib viit tehist Soomes, Rootsis ja Hispaanias. Samuti on selle osakonna äritegevus laienemas Hiinas, Indias ja Pakistanis, et täita kasvavat nõudlust nendel turgudel.

Pakendi tootmise osakond (*Packaging Solutions division*) töötab koostöös teiste ettevõtetega. Põhiliseks tööks on arendada uuenduslikke kiudoptilisi lahendusi pakendite tootmiseks, et luua klientide toote väärtust, optimeerida nende tootlust ja vähendada kulusid. Osakond tegutseb väärtusahela igas etapis, alates paberi ja teiste pakkematerjalide tootmisest lõpetades ümbertöötlemisega. Tehased asuvad Soomes ja Poolas, kümme töötlemise tehist Euroopas ja Aasias.

Biomaterjalide osakond (*Biomaterials division*) pakub laias valikus pabertooteid, et rahuldada paberi-, papi-, tekstiili- ja hügieenitoodete valmistajate nõudlust. Missiooniks on leida uusi, innovaatilisi viise, et maksimeerida puidust eraldatud parkhappeid. Biomaterjalide osakond hõlmab kolme Põhjamaade tselluloositehaseid ja kahte Ladina-Ameerika ühissettevõtet.

Stora Enso puit-toodete osakond (*Wood Products division*) pakub mitmekülgseid puittoodete põhiseid lahendusi vastavalt hoonete ja eluasemete vajadustele. Tootevaik hõlmab kõiki olulisi valdkondi ehitiste rajamiseks. Osakond opereerib rohkem kui 20 tootmistehast Euroopas.

Paberi osakond (*Paper division*) pakub taaskasutatavast paberist valmistatud tooteid trükimeedias ja kontoris kasutamiseks. Peamised kliendid on kirjastused, jaemüüjad, trükikojad, hulgikauplejad ja kontorid. Lai valik hõlmab paberit, mis on toodetud taaskasutatud paberist või värsketest puidust. Tehased asuvad peamiselt Euroopas, aga ka Brasiilias ja Hiinas. Kuueteistkümnest tehasest kolme tehase paberi-tootmine põhineb 100% taaskasutatud paberil (11).

1.2. Globaalsete ettevõtete struktuuriüksuste restruktureerimine ja arvestuskeskuse loomine

Arvestuskeskus ehk Stora Enso Finance Delivery Helpdesk loodi Tallinnasse 2010. aastal. Osakonna eesmärgiks on ostuarvetega seotud küsimuste lahendamine, mis on esitatud tarnijate, klientide, partnerite või teiste Stora Enso ettevõtete töötajate poolt. Vajadusel on arvestuskeskuse ülesandeks ka tööprotsessi sujumise toetamine (6). Tööprotsessi toomine ühte kohta on ettevõtte ümberorganiseerimine. Eesmärgiks on saavutada kiire ja korrektne töö võimalikult minimaalse ajakuluga ning viia tööprotsess maksimaalse tõhususeni.

Kõige tavalisemalt on rahvusvahelist ettevõtet kirjeldatud kui ettevõtet, kes tegutseb rohkem kui ühes riigis ning nendes riikides on esindatud tema peamised tegevusvaldkonnad, selle all ei mõelda ainult seda, et ettevõtte müüb oma kaupu välismaal. Need suured kaubanduslikud organisatsioonid omavad väga suurt tähtsust tänapäeva elus, mitte ainult äris, vaid kogu ühiskonnas. Domineerivas maailmakultuuris kui ka maailma kaubanduses, on suurettevõtetel märkimisväärne ja oluline osa meie elus. (7, lk 158-159)

On mitmeid põhjuseid, miks ettevõtted vajavad restruktureerimist. Statistika kohaselt tehakse paljudes edukates ettevõtetes üle maailma muudatusi iga 7-9 aasta järel. Põhjus, miks ettevõtteid restruktureeritakse, tuleneb turu konkurentsist. Kui ettevõtted tahavad laieneda või kahandada oma tegevust, peavad juhid paratamatult ümber kavandama ettevõtte ärilised eesmärgid. Seda peetakse samuti ümber struktureerimiseks. (15)

Ettevõtted, kes on rakendanud *Business Process Outsourcing (BPO)* strateegiad, on kogenud tööprotsesside efektiivsust ja kulude kokkuvõidu. *Business Process Outsourcing* on äriüksuse teenuse või töö sisseostmine allhankena. Ostuosakonna ja müügiosakonna töö on mõned näited äriprotsessidest, mida võiks ettevõtte sisse osta allhankena. (14)

Restruktureerimise protsessiga kaasneb risk. Paljud ettevõtted on ebaõnnestunud kui nad on proovinud rakendada uut protsessi mudelit. Põhjusteks võivad olla madala kvaliteediga tooted, halb teenindus, tarneaegadest mitte kinni pidamine, kultuurilised eripärad ja teised majanduslikud ja keskkondlikud tegurid. Protsesside sisseostmist, mis nõuab konkurentsivõimelisi teadmisi ja spetsiaalseid oskusi, tuntakse kui *Knowledge Process Outsourcing* (teadmistepõhiste oskuste sisseostmine). Allhanget ei pea teostama võõras ettevõtte, vaid võib olla mõni teine samasse ettevõtete gruppi kuuluv välismaine ettevõtte. Mõned ettevõtted võivad saada suuremat tulu ja konkurentsieeliseid selletõttu, et neil on rohkesti kvalifitseeritud spetsialistide. Ettevõttele on kulud väiksemad, palgates kvalifitseeritud tööjõud välismaal, kui oleks see ettevõtte koduriigis. (*Ibid*)

On olemas 4 erinevat liiki teadmistepõhiste oskuste teenuste pakkujat: *off-shore*, *near-shore*, *captive*, ja *on-shore*. *Off-shore* teenuse pakkujad ei asu teenust sisseostva ettevõttega ühes riigis vaid näiteks Indias või Singapuris. Teised riigid, nagu Mehhiko ja Tšiili, on tõusnud kiiresti eelistatud allhanke teenust pakkuvate ettevõtete asukohtadeks ajavööndi ja inglise keele oskuse tõttu. *Near-shore* ettevõtete eelisteks on lühem reisiaeg, kultuurilised sarnasused ja poliitiline stabiilsus, see tähendab, et ei ole meelevaldusi, elanike suurt varanduslikku ebavõrdsust jne. *Captive Outsourcing* on veel üks allhanke teenust pakkuva ettevõtte liik, mis hõlmab ettevõtjaid, kes rajavad vastava teenust pakkuva osakonna välisriiki. Näiteks juhtimisalaseid konsultatsioone pakkuvad ettevõtted omavad äritegevust Indias, mis tegeleb ettevõtte kõikide kontorite andme- ja turuanalüüsiga üle maailma. *On-shoring* ettevõtetel on teenusepakkuja samas riigis, kus ettevõtte tegevus ja nende põhilised kliendid. (*Ibid*)

Globaalse tootmise olemus ja sisu on hakanud ajas muutuma. Varem rajasid paljud rahvusvahelised ettevõtted suure osa oma tootmisprotsessist arengumaadesse. Tänapäeval üha rohkem ettevõtteid rajavad ka oma teenuse ja teadmistepõhiseid osakondi nendesse riikidesse. Sellised töökohad võivad olla näiteks telefonimüügist kuni arendus- ja teadusuuringuteni välja. (10, lk 505)

Osa nendest töökohtadest nõuavad kõrgetasemelisi oskusi ning koolitusi, kui vaadata jõukamat majandust ja konkurentsi rahvusvahelises kaubanduses. Hiinas ja Indias, nagu ka paljudes teistes riikides, lõpetavad igal aastal kooli väga paljud hästi koolitatud ja haritud insenerid ja IT-spetsialistid. Kuid Hiina ja India töötajaid on odavam palgata võrreldes USA, Euroopa ja Jaapani koolide lõpetanutega. Allhanget kasutades, on paljude ettevõtete kulud langenud ja kasum tõusnud. Samal ajal pakutakse tarbijatele toodetele ja teenustele madalamat hinda. (*Ibid*, lk 505) Tööhõive on peamisi põhjusi, miks valitsused püüavad globaalseid ettevõtteid meelitada riiki (7, lk 167).

Uurimisobjekt Stora Enso Oyj on üks ettevõtetest, kes ostab allhankena teenust Stora Enso Eesti AS Finance Delivery Helpdeski käest. Tööprotsessi juhtimine välisriigis on riskantne ja raske ning seetõttu vajab põhjalikku kooskõlastamist. Ettevõttele on seega kasulik, kui allhanget teostab mõni teine samasse ettevõtete gruppi kuuluv välismaine ettevõtte.

1.3. Maksekäitumine

Maksekäitumist kui mõistet ei ole majandusõpikutes defineeritud. Artiklis „Mis on muutunud maksekäitumises?“ (Tammemäe, Ivar 2014) käsitletakse maksekäitumist kui krediiti, arvete keskmist tasumise perioodi ja maksete hilinemist. Maksetega hilinemine ja krediidikahjum tekitavad kasvavat võlaringi.

Krediit ostutegevuses on kaupade või teenuste piiratud tingimustega vahetus lubaduse vastu maksta tulevikus. Krediidi andmise otsus põhineb võlgniku minevikul. Krediidi andmisega kaasneb kreditorile potentsiaalne kahju. Risk on alati sõltuvuses rahasummast ning ajast krediidi andmise ja maksetähtaja vahel. Nimetatud tegurite suurenedes kasvab riski määr. Krediidikontrolli allikatel on siinkohal oluline roll: krediidi andmisel lähtub müüja ostja eelnevast maksekäitumisest, olemasolevatest maksekohustustest ning hindab nimetatud elementide alusel ostja krediitvõimelisusest. (5, lk 10-11)

Krediidi kasutamine on arenenud majanduskeskkonnas loomulik viis omandada asju ja kasutada teenuseid. Krediidi laialdane kasutamine on rajanud teed osta-kohe-maksa-hiljem-mentaliteedile. Konkurentsitingimustes on turuosa suurendamiseks järjest suurem vajadus paindlike maksetingimuste järele. (*Ibid*, lk 12)

Krediidi andmine on ettevõttele endale vahel suur kulu. Selleks, et jätkuvalt tagada krediidi väljastamise teenuse pakkumist, tuleb ka krediidiandjal vahel kaasata välisraha. Välisraha kaasamisel tuleb aga tasuda intressi, mis omakorda moodustab kreditorile ühe kuluartikli (*Ibid*, lk 20). Seega, kui ettevõtte ostab kaupu ja tasub nende eest hiljem kui tarnijaga kokku lepitud, hakkab müüja mõtlema sellele, kas enam hoida klienti, kelle käest raha saamine nõuab lisa aega ja tööd. Arvete mitte õigeaegselt tasumisega saadetakse ostjatele maksemeeldetuletusi. Sellest tulenevalt soovib ettevõtte suurendada e-arvete hulka, sest nii müüjale kui ka ostjale tuleb automaatne teavitus sellest, kui arve saatmisel oli mingi probleem. Nii saadakse veale kiiremini jälile ja arve võib siiski jõuda õigeaegselt ostja raamatupidamissüsteemi. See soodustab ka arve tähtaegset tasumist.

Tavaks on saanud, et oodatakse vähemalt kolm päeva, enne kui meeldetuletus väljastatakse (*Ibid*, lk 75). Kuna Stora Ensos ei maksta arveid reedeti, nädalavahetusel ja kuu esimesel ja viimasel tööpäeval, siis selle minimaalselt kolme päeva jooksul, kui arveid ei maksta, võidakse väljastada maksemeeldetuletusi, millele on ka lisatud viivis. Sellega kaasneb ettevõttele suurem töömaht. Seda viivist ei pea tihti maksma, kuid töötajatel on kohustus kontrollida, kas arve on makstud ja küsida tarnijalt kinnitust, et viivis on tühistatud.

2. MAKSEKÄITUMINE STORA ENSOS

2.1. Maksekäitumise analüüs Stora Ensos

Uuringu aluseks on võetud Stora Enso Rootsi tütarettevõtte 2014. majandusaasta arved. Stora Enso majandusaasta algab 1.jaanuaril ja lõpeb 31.detsembril. Uuringus vaadeldakse arvete esitamise kuupäeva, arvete süsteemi sisestamise kuupäeva, arvel esitatud maksetähtaega ja tegelikku makse tasumise kuupäeva. Autor teeb kindlaks hilinenud maksetega arvete hulga ning hilinemise võimalikud põhjused. Lisaks uurib autor keskmist hilinenud ostuarvete tasumise perioodi.

Ostuarvete tasumise eelduseks on võetud olukord, kus arve on süsteemis kontrollitud ja kinnitatud, seega takistusi arve maksenimekirja lisamiseks ei tohiks olla. Autor on analüüsinud 2014. majandusaasta arveid lähtuvalt arvete tüübist kuude lõikes. Ettevõttes on kehtestatud kord (*Payment policy*), mille kohaselt arveid ei maksta välja reedeti, nädalavahetusel ja kuu viimasel ning esimesel tööpäeval. Samuti ei maksta arveid ette, nt kui maksetähtaeg on laupäeval, siis seda arvet ei maksta neljapäeval. Sel põhjusel tahtis autor analüüsida, kui palju makseid hilineb sellise eeskirja tõttu. Autori üheks eesmärgiks on analüüsida selle eeskirja mõju maksete hilinemisele.

Arvete kinnitamise põhjused on autor jaganud nelja kategooriasse. Analüüsi eesmärk on uurida, millised on tööprotsessi kitsaskohad ning välja selgitada, kas need on seotud ettevõtte personaliga või tarnijatepoolse arve informatsiooni esitusviisiga.

Autor analüüsis kõige levinumaid põhjusi arvete tasumise hilinemisel ning selgus, et neid võib jagada nelja põhigruppi.

Arvete väljamaksmise kord. Ettevõttes ei maksta arveid reedeti, nädalavahetusel ja kuu viimasel tööpäeval. Sellega seoses soovis autor näha kui paljude arvete puhul mõjutab selline eeskiri arvete õigeaegset tasumist.

Puuduliku või väära informatsiooniga arve. See põhjus on tingitud tarnijatest kui ka ettevõtte personalist. Müüja on esitanud arve, millel puudub vajalik informatsioon dokumendi lõpuni protsessimiseks. Samuti on toote ostja ehk tellija vastutus tarnijale edastada ostutellimuse number ja tellija ettevõttesisene personaalne number. Nende rekvisiitide puudumine võtab aega, et arve õige kontrollija või kinnitajani jõuaks.

Kinnitamise protsess. Hinnang on seotud isikutega, kes kontrollivad või kinnitavad arveid. Sellesse kategooriasse kuuluvad arved on jõudnud süsteemi õigeks ajaks ning arvel olev informatsioon on olnud samuti piisav, kuid nendega seotud tööprotsess on olnud liiga pikk. See tähendab, et arve töötlemisprotsess on toimunud kauem, kui ette nähtud ning arvel esitatud maksekuupäev on juba möödunud. Arvesse on võetud, et arveid kontrollitakse ja kinnitatakse kolme tööpäeva jooksul alates arve süsteemi jõudmisest.

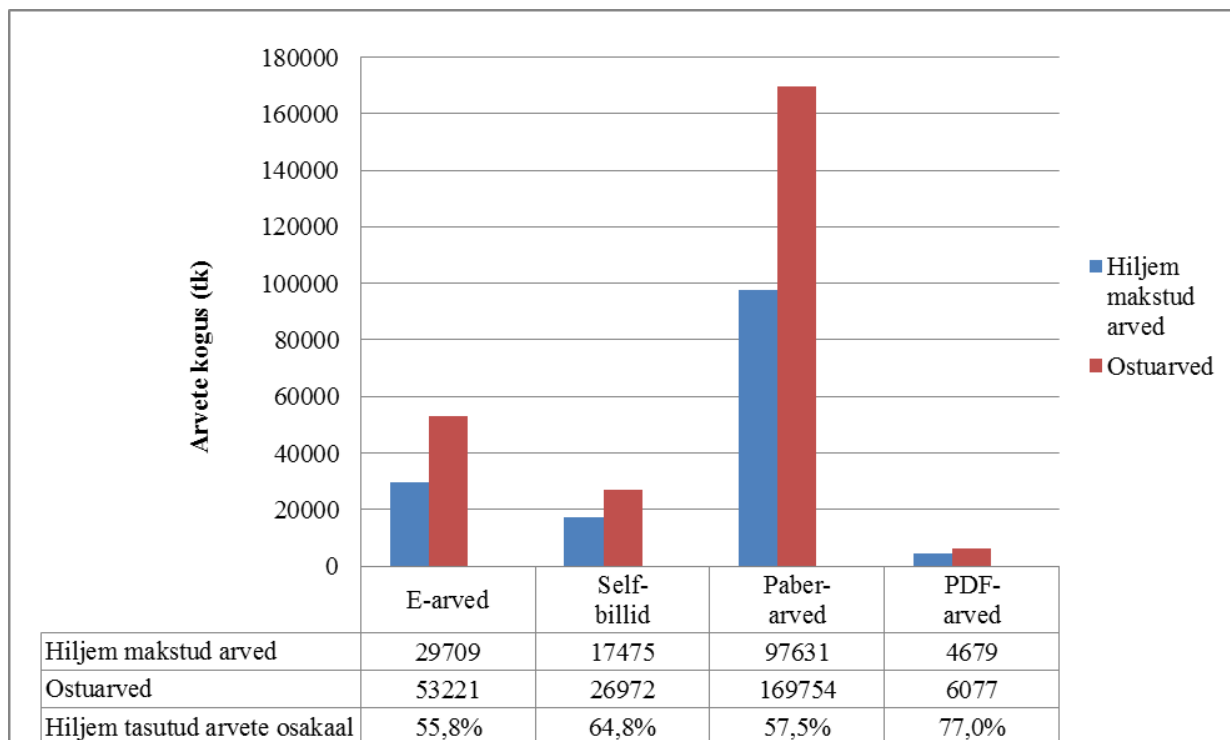
Kadunud arved. Selle hinnangu said arved, mis jõudsid süsteemi hiljem kui oli märgitud maksetähtaeg. Esitatud arvetel on olnud peal vale või vigane ettevõtte nimi või arve aadress ning seetõttu ei ole see jõudnud õigeks ajaks skaneerimiskeskusesse. Samuti võib olla arve läinud kaduma. Skaneerimiskeskus asub Rootsis, mille aadress muutus 2014. aasta alguses. Selle muutuse tõttu, on tarnijad saatnud arveid eelmisele aadressile. Samuti on selles kategoorias ka e-arved, mis on saadetud valesti ja pole selle tõttu ettevõtte süsteemi jõudnud.

Autor analüüsib arvete tasumise hilinemise põhjusi kriitiliselt. Analüüsimisel ei ole arvesse võetud paberarvete saatmise aega. Ettevõttel on teada tarnijad, kes saadavad arveid lühikese maksetähtajaga (kuni 7 päeva) ja nendega on tehtud kokkulepe, et nad saadavad PDF arved arvestuskeskuse e-posti aadressile. Seega eeldab autor, et arved sisestatakse õigeaegselt süsteemi, kui arvel olev informatsioon on korrektne.

2.2. Maksekäitumise näitajad ostuarvete töötlemisel ja seda mõjutavad tegurid

Joonisel (Joonis 5) on näha 2014. majandusaasta ostuarvete maht neljas erinevas arvetüübi lõikes. E-arveid esitati 53221, *self-bille* 26972, paberarveid 169754 ja PDF arveid 6077. Arvete mahu ja nende liikide vahel on võimalik luua seoseid. Tallinnas skaneeritavaid PDF arveid on kõige vähem, sest seal sisestatakse arved, mille maksetähtaeg on lühike või juba möödunud ning ka ettevõtte sisearved. Samuti ei ole e-arvete hulk suur, kuna tarnijatele ei ole veel saadetud infokirju Stora Enso e-arvelduse kohta. Soome tarnijatele saadeti infokirjad 2011. aastal (Lisa 3).

Rootsi ettevõtte tarnijatele on teada e-arvete informatsioon, mis on üleval ka ettevõtte kodulehel, kuid ei ole saadetud igale tarnijale personaalset kirja, mida tehti Soome tarnijate puhul. Kokku laekus arvestuskeskuses käsitletavatele Stora Enso Rootsis olevatele tütarettevõtetele 256 024 arvet, mille hulgas on ka viivise arved. Pärast maksetähtaega makstud arved moodustavad kogu laekunud ostuarvete mahust ligikaudu 58% (Lisa 1). Selle põhjal võib öelda, et arvete tasumise hilineamise probleem on üsna suur kõikide arvetüüpide puhul.

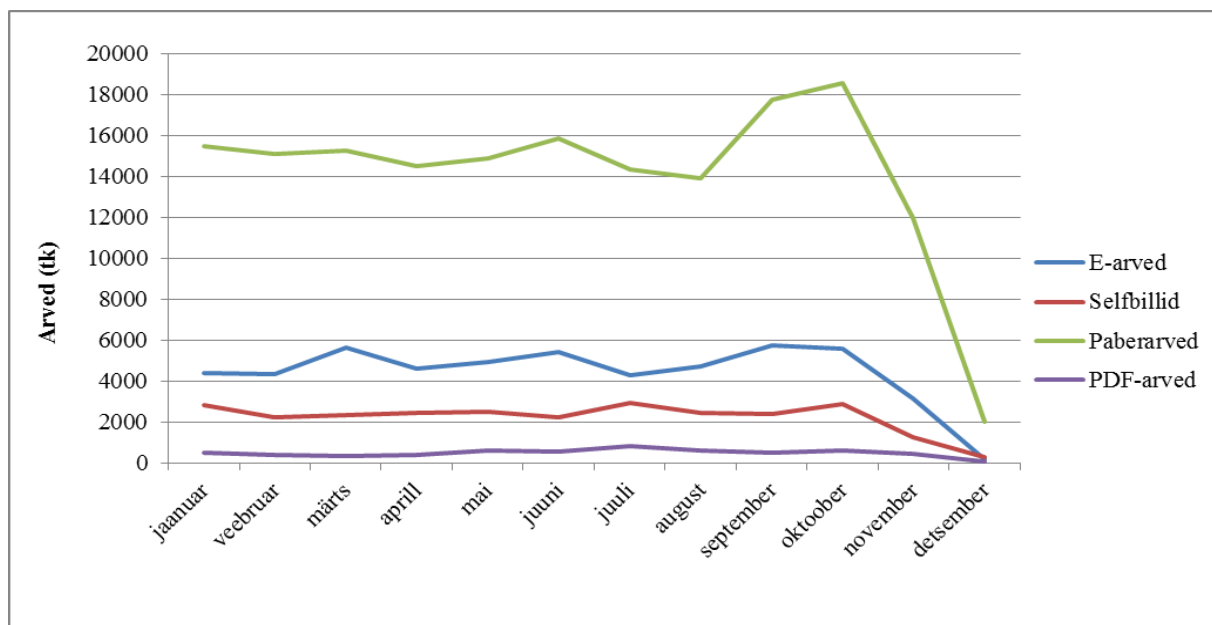


Joonis 5. 2014. Majandusaastal saadud ostuarvete maht ja peale maksetähtaega tasutud arvete kogumaht (tk)

Allikas: Autori koostatud

Arvete tasumise hilinemisel on oluline ka arvete saabumise ja tasumise sesoonsuse aspekt. Arvete mahu osas on kuude lõikes näha sarnaseid jooni (Joonis 6). Kuna enamik arvetest saadetakse paberkandjal, siis on ka selles kategoorias näha kõige paremini äritegevuse kõrgpunktid ja langused. Äritegevus langeb novembris ja detsembris. Detsember on jõulukuu ja väga palju on vabu päevi, seega arveid ei saadeta ja ka ostetakse vähem kaupu või teenuseid, november on ettevalmistus pühadeks. Jaanuarist juunini on ettevõtte tegevus olnud üsna stabiilne. On märgata väheseid tõuse ja langusi. E-arvete ja paberarvete puhul on märgata, et suvekuudel on äritegevus langenud võrreldes eelneva perioodiga. Nendel kuudel on palju puhkusi. Augusti lõpust oktoobri lõpuni on kõikides arvetüüpides märgata tõusu. See on aeg, kus on lõppenud suvepuhkused ja aktiivsem töö elavneb. Tallinnas sisestatud arvete osakaal on

tõusnud maist selle tõttu, et aprilli keskpaigas võeti tööle suveabilisi. Nende väljakoolitamine võtab aega ligikaudu kuu ja jooniselt on näha, et mai keskelt on hakanud tõusma arvete kogus, mis on sisestatud arvestuskeskuses. Eelnevalt on räägitud, et arvestuskeskuses sisestatud arved on olnud kadunud, siis suveabiliste põhiline töö on maksemeeldetuletuste käsitlemine ja sellega seoses tulevad välja arved, mis on ettevõtte süsteemist puudu.



Joonis 6. 2014. majandusaastal saadud ostuarvete maht kuude lõikes (tk)

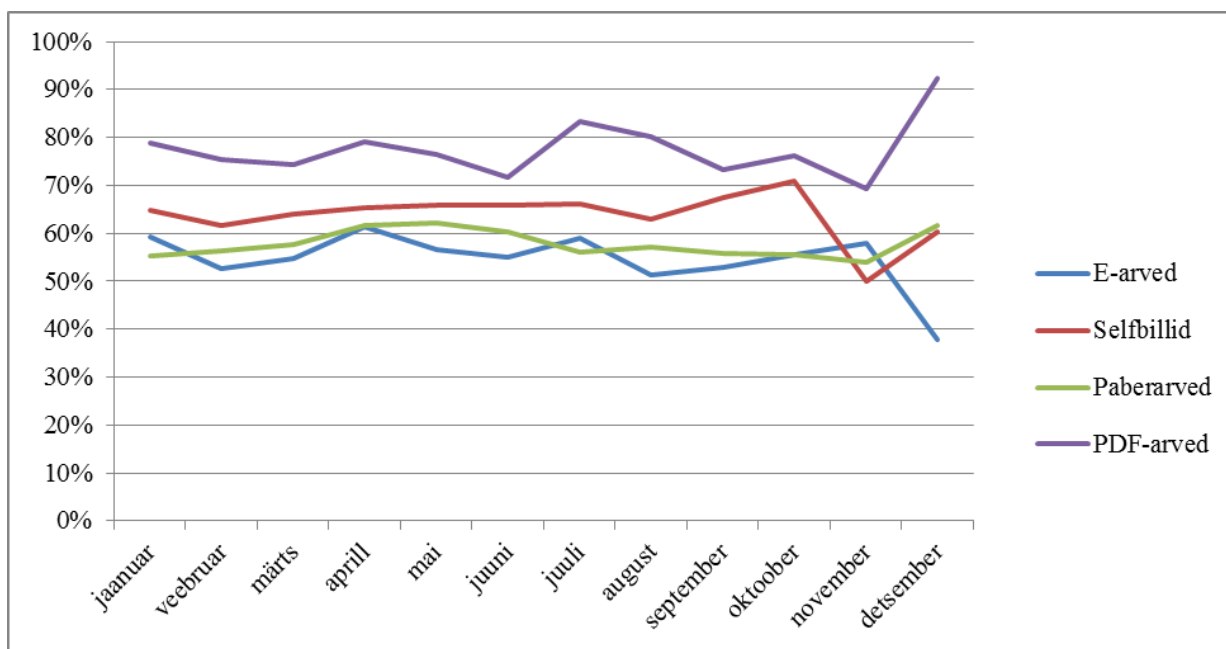
Allikas: autori koostatud

Autor on käsitlenud hiljem makstavate arvete protsentuaalset osakaalu koguarvete mahust sesoonsest aspektist lähtudes (Joonis 7). Kõige suurema hilinemise osakaaluga on Tallinnas sisestatud PDF arved. Selle põhjuseks on asjaolu, et Tallinnas olevasse arvestuskeskusesse saadetakse enamasti ainult kadunud arved, mille maksetähtaeg on juba möödas ja ka arved millel on lühike makseperiood. PDF arvete hilinemiste osakaal on üldiselt väga hüppeline ja seost on keeruline leida. Autor eeldab, et juulis on olnud järsk tõus, kuna paljud töötajad on suvepuhkusel. Lisa 1 on analüüsi täpsem ülevaade hiljem makstud arvete mahust kuude lõikes.

E-arvetel on hilinenum maksete osakaal langenud võrreldes aasta algusega, mis võib olla tingitud sellest, et e-arvetele hakati 2014. aasta neljandas kvartalis suuremat tähelepanu pöörama. Finance Delivery Helpdesk personalile toimus korduskoolitus e-arvete saatmise kohta ja märgiti ära, et üha enam teavitaks tarnijaid õigetest andmetest seoses e-arvetega. E-arvete maksete hilinemise osakaal võrreldes kogu laekunud arvetega on aastaga langenud (Joonis 7). Jaanuaris, aprillis, juulis ja novembris on olnud hüppeid. Elektrooniliste arvete osakaal on samuti jäänud

50% ja 60% vahele, kuid aasta lõpus on tehtud edusamme ja viidud see alla 40%. E-arvete hiljem maksmine on selle tõttu suur, et personal ei ole teinud piisavalt teavitustööd õigete andmete kohta, mis on vajalikud e-arvete saatmiseks.

Järske langusi ja tõuse ei ole märgata paberarvete puhul. Kuude lõikes on paberarvete hilinev tasumise osakaalu kõikumine jäänud 10% piiresse (Joonis 7). Ainuke järsk tõus on detsembris, kus põhjus, miks arved ei ole tähtaegselt makstud, võib-olla jõuludes ja töötajate talvepuhkustes. Selle tõttu võib hilineda arve kinnitamise protsess, kui ka see, et süsteemi sisestamine võib hilineda. Paberarvete maksmise hilinevise osakaal on 50% piires, kuid aprillis, mais, juunis ja detsembris on olnud tõuse, mis on viinud selle üle 60%. On märgata, et PDF arvetel, paberarvetel ja *self-billidel* on novembris ja detsembris tõusnud hiljem makstavate arvete osakaal. See võib olla seotud jõulupühadega, kui paljud töötajad on võtnud puhkuse.



Joonis 7. Pärast maksetähtaega tasutud arvete osakaal kogu arvete mahust kuude lõikes

Allikas: autori koostatud

Samuti ei ole ettevõttel tegelikku ülevaadet informatsiooni kvaliteedist saabuvatel ostuarvetel. Tihti on sisestatud süsteemi vigase ettevõtte nimega arved.

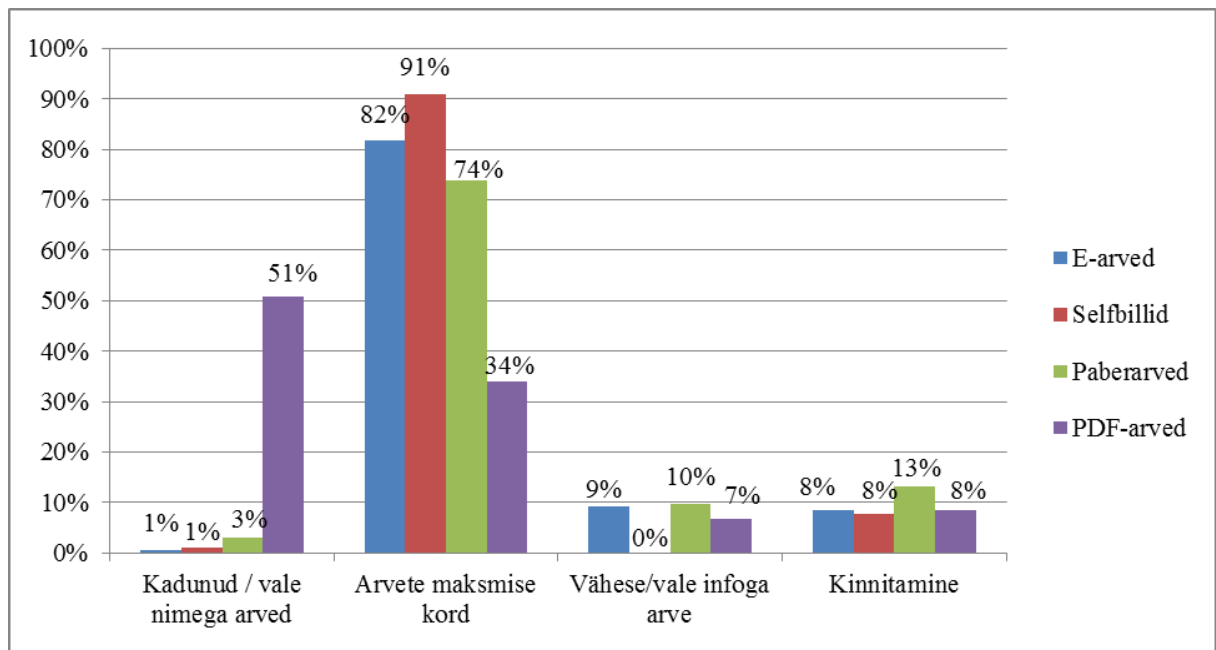
PDF arvete hilinevise maksete osakaal võrrelduna kogu selle arve tüübi laekunud arvetega on 2014. aastal 70% ja 90% vahel (Joonis 7). Juulis on kasvanud osakaal üle 80%. Detsembris on see tõusnud 92 %-ni. Arvestuskeskuses käsitletakse maksemeeldetuletusi ja sellega seoses tulevad ka välja puudu olevad arved, mis palutakse saata e-mailile PDF arvetena. Ettevõtte palkas aprillis suveabilised. Nende väljaõpe võtab aega kaks kuud, seetõttu on jooniselt 7 näha, et juulis

on hiljem makstud arvete osakaal tõusnud 11%. 2014. aasta juunis võeti vastu reegel, et Stora Enso Rootsi ettevõtetel peab olema 100% arvetel märgitud osapoolte õige nimi. Sellest ka põhjus, miks paljud arved hilinevad. Uuele nõudele üleminek ei olnud väga aeganõudev, kuna personal tegi head teavitustööd ja suhtus sellesse muutusesse väga tõsiselt. Järelandmisi ei tehtud väga kergelt.

Self-billide hilinevad maksete osakaal on langenud kõige rohkem oktoobrist novembrini (20%) (Joonis 7). Selle arve liigi maksete hilinevad on olnud kasvav kuni oktoobrini. Kõige suurem tõus oli augustist oktoobrini (11%). Pärast langust novembris, tõusis hilinevad järsult kuid jäi 60% juurde. Terve aasta jooksul on osakaal olnud kõrgem (Joonis 7). Kõige enam on tehtud edusamme *self-billide* õigeaegsel väljamaksmisel.

Lisa 2 on välja toodud, kui sageli esines arvete hiljem maksmise põhjuseid kuude lõikes. Paberarvete õigeaegset väljamaksmist takistab kõige enam see, et ettevõttes on kehtestatud kord, et arveid ei maksta välja reedeti, nädalavahetusel ja kuu viimasel ning esimesel tööpäeval (74%) (Joonis 8). Teiseks põhjuseks, miks ettevõtte hilineb paberarvete maksetega on see, et töötajad, kelle kohustus on arveid kontrollida ja kinnitada, ei tee oma tööd õigeaegselt (13%). Töötajatele saadetakse e-mailiga meeldetuletused, kui arve on olnud nende käes 7 päeva ja seda ei ole veel protsessima hakatud.

Väiksema osakaaluga, kuid ka väga oluline põhjus, on eksitava või vale informatsiooniga arved (10%). Ettevõtte ei oma ülevaadet, millise informatsiooniga arveid ja kui palju tegelikult saadetakse skaneerimiskeskusesse, kuna arvete sisestamist ostab Stora Enso teiselt ettevõttelt allhankena. Tihti on juhtunud, et vale ettevõtte nimega arve on sisestatud süsteemi ning korrektse arve süsteemi jõudmine võtab aega. Postiga saates võib olla juhtunud, et arve on kaduma läinud. 3% hilineb makse selle tõttu, et arve on jõudnud ettevõtte süsteemi pärast arvel märgitud maksetähtaega ehk arve on olnud kadunud. Tarnijatel on võimalus saata ettevõttele mitte laekunud arveid ka posti teel. Tavaliselt paluvad arvestuskeskuse töötajad saata need Helpdeski e-posti aadressile, kui tegemist ei ole olnud tarnijaga, kes saadab ka e-arveid. (Joonis 8)



Joonis 8. Pärast maksetähtaega tasutud arvete põhjuste osakaalud

Allikas: autori koostatud

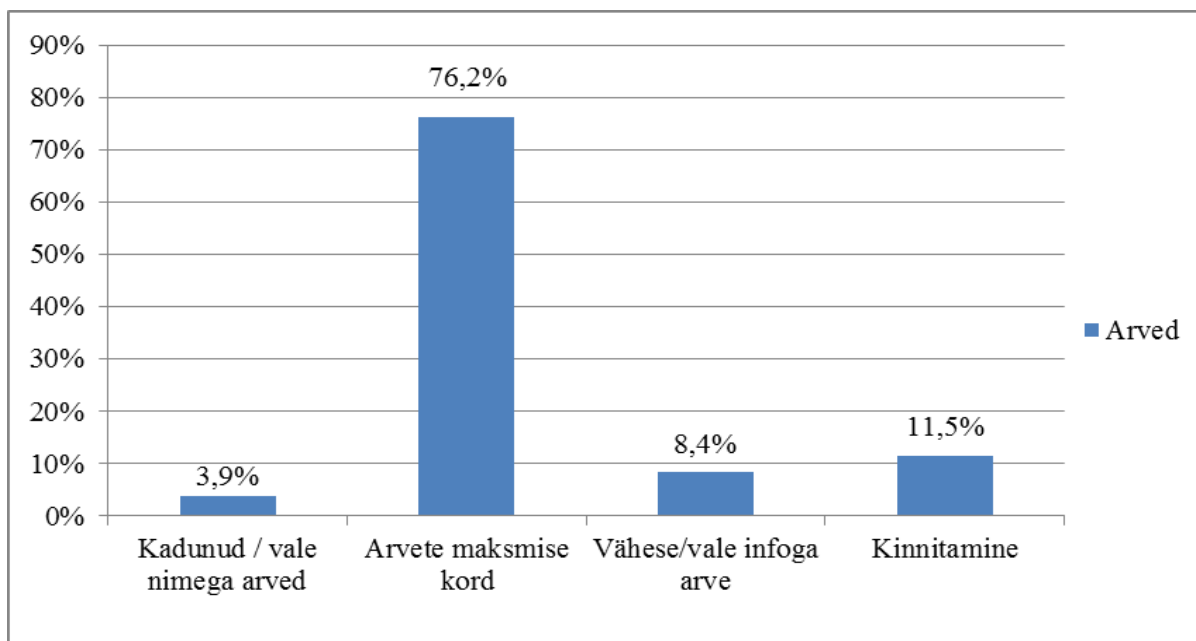
PDF arveid on makstud hiljem selle tõttu, et nad on olnud kadunud või jõudnud arvestuskeskuse arvete sisestamise meeskonnale pärast maksetähtaega (51%) (Joonis 8). Eelnevalt on mainitud, et PDF arveid sisestatakse ainult Tallinnas arvestuskeskuses ja sinna saadetakse ka enamasti arveid, mis on olnud kadunud. See põhjustab ka nii suure osakaalu põhjusele „Kadunud /vale nimega arved“. Vähe on ostudokumente, millel on lühike maksetähtaeg või on tarnijate esitatud arved, kellega ettevõttel on sõlmitud kokkulepe, et nad saavad oma arveid arvestuskeskuse e-maili aadressile. Ettevõtte maksepoliitika (arvete tasumise kord) on kõige väiksem PDF-vormingus sisestatud arvetel. Kuna enamik Tallinnas süsteemi sisestatud arved on kriitilise iseloomuga, see tähendab, et need arved peaksid kohe väljamaksmisele minema, siis tehakse erandeid. Näiteks kui lühikese maksetähtajaga arve maksekuupäev on sattunud reedesele päevale, makstakse see neljapäeval. Seda erandit rakendatakse ainult kriitilisemate tarnijatega, need on inkassofirmad. Vähese informatsiooniga arvete ja kinnitamise protsessi põhjuse osakaal on 1%. Nende põhjuste osakaalud on nii väikesed, kuna vähe sisestatakse PDF arveid, mis on saadetud skaneerimisse hiljemalt paar päeva pärast arve koostamise kuupäeva. Vähese informatsiooniga arved on ostudokumendid, millel on puudulik informatsioon, see tähendab, et on valesti/puudub ostja tellimusnumber või kauba tellija andmed.

E-arvetel puhul on maksete hilinemise põhjuste hulgas kõige suurema osakaaluga ettevõttes seatud arvete väljamaksmise kord (82%) (Joonis 8). Ettevõtte peaks kaaluma oma maksete

väljamaksmise korra muutmist, kuna kõikidel arvetüüpidel on väljamakse hilinemise põhjuseks maksmise korral väga suur osakaal võrreldes teiste põhjustega. Vähesed ja vale informatsiooniga arved ja kinnitamise protsess jääb alla 10%. Kinnitamise protsess on jäänud liiga pikaks, sest kinnitajad ja kontrollijad ei ole neid õigeaks ajaks kinnitanud, et arved lisatakse makstavate arvete nimekirja. Kadunud arveid on 1%, mille vähesuse põhjuseks arvab autor olevat asjaolu, et arvestuskeskuse töötajad on teavitanud neid tarnijaid, kes saavad e-arveid, õigetest andmetest. Kui on tulnud e-arve saatjale teavitus, et esines probleeme arve kohaletoimetamisega, on võetud Stora Enso arvestuskeskusega ühendust ning aidatakse tarnijal arve edukalt ettevõttele saata.

Self-bille on kadunud olnud 1%. See on juhtunud süsteemi vea tõttu ja arve ei ole jõudnud raamatupidamissüsteemi SAP. Nendel arvetel ei esine mitte ühtegi vähesed informatsiooniga arvet, sest need arved koostatakse Stora Enso poolt ja ei saadeta kunagi süsteemi enne, kui tarnija ei ole selle õigsust omalt poolt kinnitanud. *Self-bille* teeb ainult üks tütarettevõtte välisele tarnijatele. Selle ettevõtte arveid käsitletakse programmis IPS. Arve kinnitamise protsess on hilinevad 8% arvetest (Joonis 8). Arvete kontrollimise protsessi probleem on kõikidel arvetüüpidel sarnase osakaaluga. Autor arvab, et personali koolitamine ei ole olnud piisav. Arvete kontroll kuulub töötajate tööülesannete hulka ning on kohustus neid kinnitada iga päev. Üks kord nädalas arveid kinnitada ei ole aktsepteeritav. Kui arvel on rohkem kui kaks kinnitajat, võib protsess võtta aega üsna kaua kui üle vaadata vaid korra nädalas.

Põhjuseid, miks arvete kinnitamise protsess võtab liiga palju aega, võib olla erinevaid. Kuna arveid enne väljamaksmist kontrollivad ja kinnitavad inimesed, kes selle kauba või teenuse on tellinud, siis ei saa siinkohal olla põhjuseks, et neile ei ole teada selle arvega seotud informatsioon. Autor viitab võimalusele, et arvel on valed kauba kogused, hinnad, arve on tehtud valele ettevõttele või ei ole õigele inimesele kontrolli saadetud. Töötajad kellele on saadetud teavitus, et arve ootab kinnitust, annavad enda poolt kõik, et kinnitada arve võimalikult kiiresti, saata see õigele inimesele kinnituseks või kui arves on vigu, siis võtta ise müüjaga ühendus või saata arve tugikeskusesse, et õige arve koostatakse nii kiiresti kui võimalik. Kui seadusest, kollektiiv- või töölepingust ei tulene teisiti, siis töötaja hoidub tegudest, mis kahjustavad tööandja mainet või põhjustavad klientide või partnerite usaldamatust tööandja suhtes (16, §15 lg 2 p 9). See protsess aitab kaasa arvete õigeaegsele tasumisele.



Joonis 9. Stora Enso pärast maksetähtaega tasutud arvete põhjuste osakaalud

Allikas: Autori koostatud

Kõige suurem põhjus, miks arvete maksed hilinevad, on arvete välja maksmise kord ettevõttes (76,2%) (Joonis 9). Ettevõttes kehtestatud korra tõttu hilines tasumine 113 905 arvel (Lisa 2). Vähese või vale informatsiooniga arvete (8,4%), kadunud arvete (3,9%) ja kinnitamise protsessi (11,5%) osakaal jääb samasse suurusjärku (Joonis 9).

Arvete kontrollijate ja kinnitajate töö tõhususe probleem on 11,5% hiljem tasutud arvetel ehk 17 225 arvel (Lisa 2). Liiga kaua kinnitatud arved on analüüsis need, millel ei ole olnud probleeme andmetega, mis on vajalikud arve kinnitamiseks. See tähendab, et kogu vajalik informatsioon arve kontrollimiseks ja makstavate arvete nimekirja jõudmiseks on olemas. Hetkel on seatud süsteem nii, et meeldetuletus personalile saadetakse arve maksetähtajaga samal päeval.

Kadunud arved (3,9%) võivad olla postiteenust osutava ettevõtte eksitus. Posti sorteerimise käigus võivad arved kaduma minna. Samuti võib viga olla tarnijapoolne, arve aadressiks on kirjutatud ettevõtte juriidiline aadress, mis ei ole sama skaneerimiskeskuse aadressiga. Arve rändlus posti teel võib võtta seetõttu kaua aega ja jõuab süsteemi dokumendil märgitud maksekuupäevaga samal päeval või mõni päev varem. Ettevõtte kodulehel ei ole märgitud informatsiooni arve saatmise aadressi kohta. Seal on märgitud ainult ettevõtte juriidilised aadressid, mis põhjustab vale aadressi kirjutamise arvele. Kadunud arvete hulgas võib olla ka arveid, mis on saadetud valele nimele ning seda ei ole süsteemi sisestatud. Parandatud arve saadetakse samade andmetega ning võib jõuda sisestamisele samuti maksekuupäevaks. Kadunud

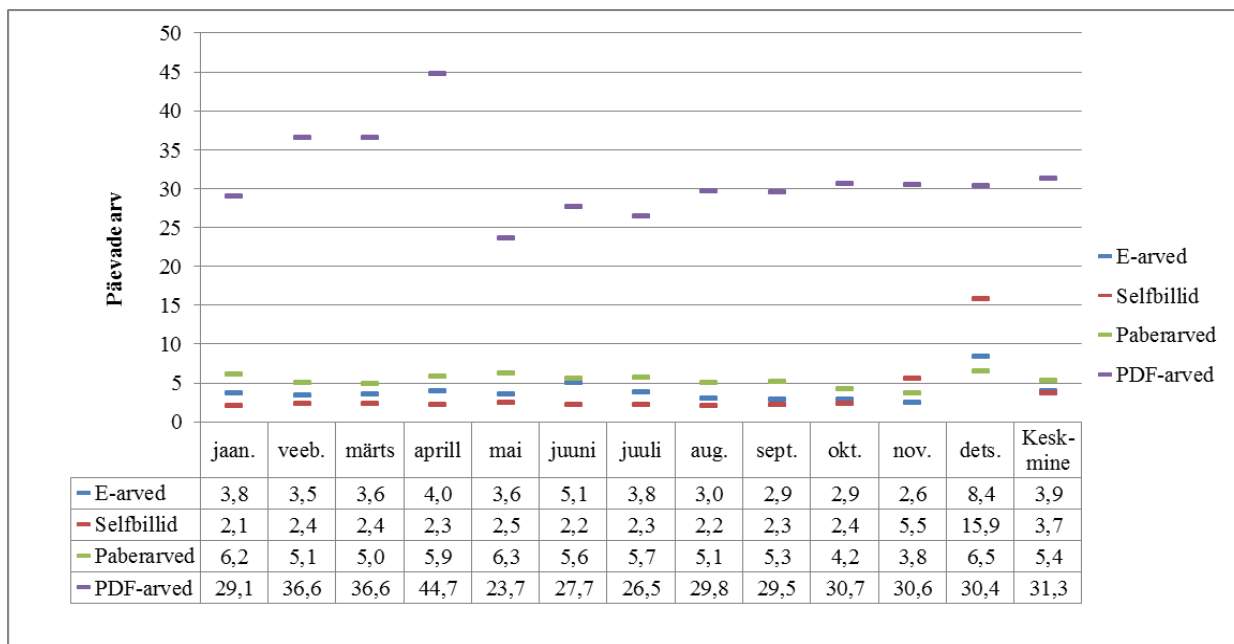
või valele aadressile saadetud arveid on 5 800 (Lisa 2). Väheste ja valede andmetega arvele (8,4%) on kirjutatud eksitavaid viiteid, mis saadavad arve vale kontrollija kätte ja põhjustavad õigete andmete järelpärimist ning takistab arve kinnitamist maksekuupäevaks (Joonis 9). Neid on 2014. aastal olnud 12 564.

Analüüsi tulemusena võib öelda, et makse hilinemine ei tulene mitte ainult ettevõttest ja tema töötajate kompetentsusest, vaid ka tarnijatest. Võib öelda, et kõige suurem probleem tasumiste hilinemisega on skaneerimiskeskuses sisestatud arvetega. Analüüsimisel ei ole välja jäetud kolmepäevast perioodi, mil võib olla nädalavahetus ja arveid ei ole makstud. Analüüsist on näha, et sellel põhjusel on kõige suurem osakaal arvete mittetähtaegsel tasumisel. Jooniselt 9 on näha, et väljamaksmise süsteemi tõttu, mis on ettevõttes kehtestatud, tasutakse hiljem 76,2% kogu hilinenud maksetest. Autor eeldas, et kui arve on kinnitatud, siis ei tohiks olla ühtegi probleemi, miks arve ei lähe tasumiste nimekirja. Ei ole teada, kui paljud neist arvetest võivad olla vale või väheste informatsiooniga, kuid kõik need arved on kinnitatud vähemalt kolm päeva enne maksetähtaega ning makse on siiski hilinenud. (Joonis9)

Keskmiselt hilinetakse e-arvete, *self-billide* ja skaneerimiskeskuses sisestatud arvete maksimisega 4 või 5 päeva. Tallinnas sisestatud arved on hilinenud keskmiselt 31 päeva, seda ka kõige rohkem, sest seal sisestatud arved on peamiselt kadunud arved, see tähendab, et on sisestatud süsteemi pärast maksetähtaega. Terve aasta jooksul on *self-billidel* olnud keskmine maksete hilinemine 3 päeva. Aasta lõpus on see tõusnud 15 päevani. Paberarvetel on aasta esimesel ja viimasel kuul tasumiste hilinemine üle 6 päeva. E-arvetel on aasta lõpus tõusnud hilinemine kaheksa päevani. Seega on analüüsist näha, et kõikidel arvetüüpidel on probleemiks makstakse hilinemine. Siinkohal tuleb märkida, et arvestuskeskuses sisestatud arved on need, mis enamasti paberarvete ja ka e-arvete puhul on kaduma jäänud arved. Selle tõttu ei saa rääkida igast arveliigi probleemist eraldi, vaid kõikidele tuleb rakendada ühtseid meetodeid põhjuste likvideerimiseks või vähendamiseks. (Joonis 10) Iga arvetüübi juures on ka arveid, mille hilinemine on rohkem kui 30 päeva (Tabel 1).

Ettevõtte reputatsioon langeb sellega, kui maksed hilinevad. Eelnevalt oli näha, et kõige enam hilinetakse maksetega selle tõttu, et ettevõtte ei maksa arveid reedest pühapäevani ning samuti ei maksata arveid ette. Analüüsi tulemusena võib öelda, et ettevõtte peaks oma näitajaid parandama ning selleks vähendama eeltoodud maksete hilinemiste põhjuseid. Arvete maksmise kord ettevõttes mitte ei suurenda ostuarvete tasumise viivitamise eest esitatavate arvete kogust, vaid

ka põhjustab rohkem tööd arvestuskeskuses. Suurem töökoormus vähendab keskendumisvõimet ning töötajate tähelepanu võib olulisemalt kaduda.



Joonis 10. Kuude lõikes keskmine ostuarvete hiline mine päevades

Allikas: Autori koostatud

Arveid, mille maksete hiline mine on rohkem kui 30 päeva, on kõige rohkem maist augustini. Suvekuudel hilinevad maksed selle pärast, et enamik personalist läheb puhkusele, mis on seotud Euroopa kliimaga. (Tabel 1)

Kolmekümne päevane hiline mine paberarvetel on kõige suurem nendel, mis on süsteemi sisestatud jaanuaris. Üldiselt on arvete kogus aastaga vähenenud, kuid suvekuudel on arvete kogus suurenenud, mis makstakse rohkem kui 30 päeva hiljem arvel märgitud maksetähtajast. Aasta lõpuks on see kogus langenud alla 100. See on ettevõtte seisukohast hea tulemus. Postiga saadetud arved on ettevõttele põhiline meetod arvete kättesaamiseks, siis peaks nendele ka rohkem tähelepanu pöörama. (Tabel 1)

Self-billide arvete kogus on aastaga tõusnud. Jaanuaris, aprillis, juulis ja septembris sisestatud arvete tasumised ei hiline nud ükski 30 päeva pärast arvel märgitud maksetähtaega. Detsembris on nende kogus kõige suurem 32 arvet. (Tabel 1)

Tabel 1. Rohkem kui 30 päeva pärast maksetähtaega tasutud arved (tk)

Kuu	E-arved	Self-billid	Paberarved	PDF arved	Kogusumma
Jaanuar	40	-	353	138	531
Veebruar	24	1	240	105	370
Märts	44	1	207	91	343
Aprill	53	-	279	104	436
Mai	38	6	306	135	485
Juuni	188	3	324	103	618
Juuli	41	-	287	204	532
August	29	5	301	144	479
September	22	-	234	85	341
Oktoober	16	12	201	119	348
November	4	19	66	137	226
Detsember	1	32	28	42	103
Kogusumma	500	79	2826	1407	4812

Allikas: autori arvutused

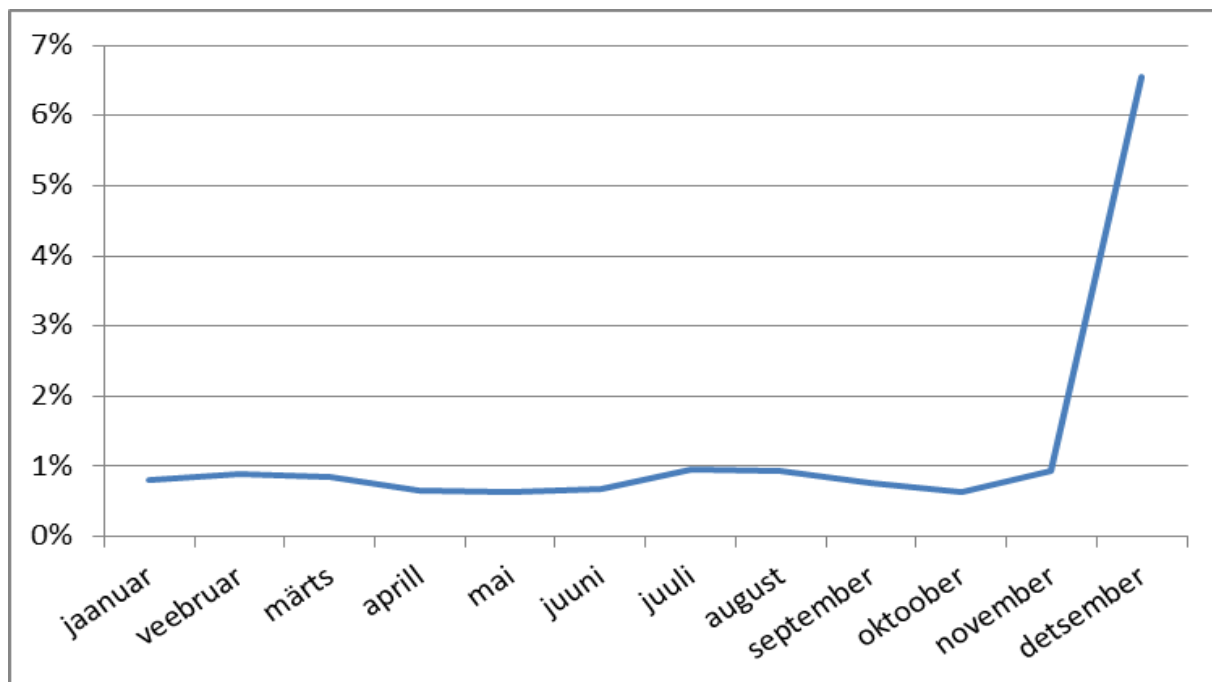
E-arvete kogus, mille tasumine hilineb rohkem kui 30 päeva, on aastaga langenud. Aasta alguses oli rohkem kui 30 päeva hilinenud maksetega arvete hulk 40. Juunis tõusis see 188 arveni, kuid seejärel hakkas langema. Detsembris sisestatud arvete hulgas oli kõigest üks arve. Siin saab luua seost asjaoluga, et 4.kvartalis hakkas langema ka esitatud e-arvete kogus.

PDF arvete kogus, mis maksti tarnijatele rohkem kui 30 päeva pärast maksetähtaega, on aasta jooksul olnud stabiilne. Kõige suurem on olnud selliste arvete kogus juunis (204 arvet) ning detsembris kõige väiksem (42 arvet). PDF arvete kogus võrrelduna paberarvete kogusega on natuke vähem. Kuid kokku on esitatud PDF arveid kõige vähem võrrelduna kõikide arveliikidega. (Tabel 1)

Kõikide arveliikide puhul on rohkem kui 30 päeva hiljem makstud arvete kogus aasta lõpul langenud. Siin on seos kogu esitatud arvete hulgaga. Aasta viimasel kolmel kuul langes esitatud arvete kogus suuresti kõigis neljas arveliigis.

Viivisarveid ei analüüsitud lähtuvalt erinevatest arveliikidest (Joonis 11). Neid arveid esitavad inkassofirmad ja nende arvete saatmise viis ei pea olema sama, mis esialgse arve esitajal.

Majandustarkvarast SAP ei olnud võimalik välja selgitada informatsiooni, millise konkreetse arve kohta vastav viivisarve on saadetud.



Joonis 11. Stora Enso viivisarvete osakaal kogu müügiarvete mahust

Allikas: Autori koostatud

Viivisarvete osakaalule on keeruline seost leida kogu laekunud arvete mahuga. Eelnevate analüüside põhjal võib öelda, et on normaalne, et esitatakse viivisarve, kuna ettevõttele esitatavate arvete kontrollimise ja kinnitamisega ning nende väljamaksmisega on probleeme. Ei ole mitte ühtegi kuud, kus ettevõtte ei saaks mitte ühtegi arvet makse hilinemise eest (Joonis 11). Osakaal on püsinud 1% juures, kuid detsembris tõusis see üle 6%. Põhjuseks võib lugeda asjaolu, et detsembris oli kogu esitatud ostuarvete maht oluliselt väiksem võrreldes eelmiste kuudega. Kuna ettevõttes makstakse väga palju arveid mittetähtaegselt, siis võib arvata, et esitatakse ka viivisarveid. Samas ei vähenda viivisarvete saamine maksetega hilinemise mahtu. Viivisarved võivad olla põhjuseks, miks maksete hilinemine üle 30 päeva pärast maksetähtaega on vähenenud. 1% on küll väga väike osakaal, kuid kuna ettevõtte kogu laekunud arvete maht on väga suur, siis püsibki viivisarvete osakaal väiksena. Kogu esitatud viiviste summa on piisavalt suur 199 260 eurot ja ettevõtte juhtide hinnangul on see suur kuluallikas ja ka murekoht. Seetõttu otsustati võtta 2015. aasta eesmärgiks vähendada viivisarveid 50% võrreldes 2014. aastaga (388 502 eurot). Viivisarvete rohkus põhjustab ettevõtte maine langust ning tekib risk sattuda

võlgnike nimekirja. Lisa 1 annab ülevaate, kui palju on kuude lõikes ostuarvete ja viiviste maht ning hilinevad arvete ja viivisarvete osakaalu kogu laekunud arvetest.

2.3. Järeldused ja ettepanekud

Autor leidis, et tööprotsessi efektiivsemaks muutmisel peab rakendama ühesuguseid muudatusi kõikidele arveliididele. Selgus, et põhjused, miks arveid makstakse hiljem dokumendil märgitud maksetähtajast, on igal arveliidil sarnase osakaaluga. Analüüsimisel selgus, et pärast maksetähtaega makstavate ostuarvete maht Stora Enso Rootsi tütarettevõtetel on e-arvetel 56%, *self-billidel* 65%, paberarvetel 57% ja PDF arvetel 76%. Arvete keskmine hilinevamine päevades on e-arvetel, selbillidel ja paberarvetel 4 kuni 5 päeva ning PDF arved 31 päeva.

Analüüsi tulemusena võib öelda, et lõputöös käsitletav probleem on ettevõttes üsna tõsine, kuid jooniselt 9 on näha, et 76,2% hiljem makstud arvete põhjuseks on ettevõttes seatud arvete maksmise kord. See tähendab, et arveid ei maksta kuu esimesel ja viimasel tööpäeval ning reedest pühapäevani. Arvestuskeskuse töötajatel ei ole teada, kui palju laekub selle aja eest viivisarveid, kui arveid ei maksta, kuid on teada, et arvete hilinevamine tõttu kolme päeva eest laekub väga palju maksemeeldetuletusi, mida peavad tugikeskuse töötajad kontrollima.

E-arvetele hakati aasta viimases kvartalis pöörama suuremat tähelepanu ning selle tõttu on vähenenud ka hiljem makstud arvete kogus. PDF arvete hiljem maksmise osakaal on suur ning püsib suurem võrreldes teiste arve liikidega, kuna neid sisestatakse süsteemi ainult Tallinnas, kuhu enamasti saadetakse arved, millel märgitud maksetähtaeg on juba möödas või lähenemas.

Kuna analüüsitava aasta kevadel muutus arvete esitamise aadress, suurenes ka selle muutuse tõttu arvete osakaal, mis ei jõudnud ettevõtte süsteemi õigeks ajaks. Suuremaid muudatusi pole ettevõtte hetkel veel tööprotsessis teinud, et muuta tööprotsessi efektiivsemaks. Uue tööprotsessi sissetoomine on aeganõudev ja ei annaks tulemusi ettenähtud eesmärkide täitmise ajaks, mistõttu tuleks ettevõttel keskenduda praeguste protsesside efektiivsemaks muutmisele ning kitsaskohtade vähendamisele. Lisas 4 on välja toodud autori ettepanekud tööprotsessi efektiivsemaks muutmiseks.

Ettevõttes kehtestatud maksepoliitika on kõige olulisem põhjus, miks arveid ei maksta õigeaegselt (76,2%). Selle põhjuse tõttu laekuvad ettevõttele mõned viivise maksmise kohustused, kuid väga palju saadetakse maksemeeldetuletusi, mis suurendavad

arvestuskeskuse töötajate töökoormust. Kuna töötajatel on kohustus vaadata läbi kõik meeldetuletused, siis ei jää neil piisavalt aega, et keskenduda olulisemale, mis vajab kohest ja kiiret tegutsemist. Kui tarnijal on arve maksetähtaeg juhusikult sattunud nädalavahetusele, siis makstakse see arve neljapäeval ainult siis, kui tarnija on ettevõtte süsteemi sisestatud tunnusega „kriitiline“. Sinna alla kuuluvad võlgu sissenõudvate teenuste pakkujad. Suurema summaga viivisarvete ärahoidmiseks võiks tunnusega „kriitiline“ märkida iga arve eraldi, mille summa ületab 10 000 eurot. Arvestuskeskuses teatakse, et selle aja eest, kui arve ei ole makstud kolme päeva jooksul, on esitatud viivisarveid maksmisega hilinemise eest ning oluline oleks välja selgitada kõik vastavad tarnijad. See aitaks arvestuskeskuse töötajatel majandustarkvaras muuta maksetähtaegsid varasemaks. Pidev analüüs müüjatest aitaks vähendada võimalike laekuvate viivisarvete kogust ja kahandada maksemeeldetuletuste mahtu.

Pikaaegse kinnitamise protsessi tõttu hilineb 12% kogu hiljem makstud arvetest. Selle kategooria alla kuuluvad arved, mis on ettevõtte süsteemi jõudnud õigeaegselt ning arvel on olemas kogu vajalik informatsioon, et arve jõuaks õigeaegselt tasumisele. Selleks, et vähendada kinnitamise protsessi aega, on ettevõtte teinud iga kuu nimekirja töötajatest, kes ei ole arveid kontrollinud dokumendil märgitud maksekuupäevaks. Arvete õigeaegseks kinnitamiseks leiab autor, et kuna tugikeskus jälgib iga päev arveid, mille maksetähtaeg on lähenemas, võiksid nad saata teavituse viis päeva enne arve maksetähtaega kulude eest vastutavale personalile. Kontrollijad ja kinnitajad on Stora Enso tütarettevõtete personal, kes tellivad kaupu ja teenuseid äritegevuse igapäevaseks toimimiseks. Seega on nende kohustus ka müüjatelt saadud arveid kinnitada. Tööprotsessi kiirendamiseks tuleks seada süsteem nii, et iganädalaselt saadetakse neile meeldetuletus arvete kohta, mida ei ole veel kontrollitud. Hetkel saadab süsteem välja meeldetuletuse samal päeval kui on majandustarkvaras märgitud maksekuupäev.

Personalile tuleks teha täiendavaid koolitusi arvete kinnitamise protsessist majandustarkvaras SAP ning meelde tuletada, et puhkuste ajaks määratakse omaale asendajad. Arve tasumine hilineb ka allhanget teostavate ettevõtte tõttu, kuna nad esitavad tugikeskusele arvel olevate andmete korrektsuse kinnitamise taotlusi. Sageli ei ole nende küsimused asjakohased või ei ole taotlejad märganud, et arvel on vastavad rekvisiidid olemas ning korrektsed. Allhanke ettevõtte peab teadma kõiki arve töötlemise protsessiga seotud küsimusi. Tugikeskus on analüüsinud nende tööd ja pannud kirja kõik vead seoses arvete protsessiga. Kõik allhanke ettevõtete järelepärimised saab arvestuskeskus raamatupidamisprogrammi SAP kaudu. Autor leiab, et neid

küsimusi peaks analüüsima vastavalt asjakohasusele ning andma tagasisidet teenust pakkuva ettevõtte tööprotsessist, mis aitaks vältida ebaolulisi küsimusi.

Vähese või vale informatsiooniga arvete maksed on hilinevad 8% kogu hiljem makstud arvetest. Kategooria alla kuuluvad arved, mis on jõudnud ettevõtte süsteemi õigeaegselt, kuid arvel puuduvad korrektsed andmed. Nendel arvetel on olnud puudu ettevõtte ostutellimusnumber, tellija nimi või ettevõttesisene personaalne number. Kuna see tellimusnumber sisaldab tellitud toodete kogust, summat, pearaamatu kontot ning kulukeskust, siis on seda vaja enne kui arve saadetakse kontrollijale. Selle numbri sisestab äriprotsesse toetav allhanke ettevõtte arve töötlemise protsessi etapis, kuid sageli küsivad nad kinnitust arvestuskeskusest. Nii ostutellimusnumber kui ka personaalne number on tellija kohustus edastada tarnijale ja paluda need märkida ka arvele. Arve süsteemi sisestamisel lihtsustab nende olemasolu arve käsitlemise protsessi. Kui need rekvisiidid puuduvad, tuleb välja selgitada, kellele saata arve kontrollimiseks ning see võtab aega. Tihti on tellija andmed kirjutatud arvele valesti ning siis läheb arve valele inimesele. See edasi-tagasi arve saatmine on samuti aeganõudev. Selle probleemi lahendamiseks tuleks personalile meelde tuletada, et nad annaksid tarnijatele teada olulistest andmetest, mis võiksid arvel kirjas olla, et kiirendada arve protsessi ja õigeaegset maksete nimekirja jõudmist.

Kadunud arvete kategooriasse kuuluvad arved, mis on sisestatud süsteemi pärast ostudokumendil märgitud maksekuupäeva. Põhjuse tõttu on kogu hiljem makstud arvetest hilinevad 4%. Üheks põhjuseks, miks arved võivad olla sisestatud süsteemi pärast maksetähtaega, on arvel märgitud vale arve saatmise aadress. Kuna arvestuskeskusel, skaneerimiskeskusel ja igal tütarettevõttel on erinev aadress, siis on tarnijad eksinud sageli selle märkimisega arvele. Ostu tellija peaks tarnijat informeerima arve saatmise aadressist. Samuti tuleks tugikeskusel saata süsteemi sisestatud tarnijatele uued kirjad, et informeerida neid uuest aadressist.

2014.aasta kevadel viidi skaneerimiskeskus uude asukohta ning siis saadeti teavitused e-mailide ja postiga. Palju arveid laekub valele aadressile, kust saadetakse arved küll edasi uude asukohta, kuid see võtab aega ja on kulukas. Samuti jõuavad sageli ka e-arved süsteemi hiljem kui on arvel märgitud maksetähtaeg, sest on saadetud esialgu valele ettevõttele või ei ole jõudnud ostja süsteemi. Sellisel juhul informeerib ja vajadusel aitab tugikeskus tarnijal saata arve õigesti. Rootsi tütarettevõtete tarnijatele tuleks saata teavitused võimalusest saata ettevõttele e-arveid. See kiirendaks oluliselt arve jõudmist kliendi majandustarkvarasse ja kui arve saatmisega tekiks probleeme, saadab elektroonilise arve teenust pakkuva ettevõtte teavituse.

Ettevõtte 2015. aasta eesmärgiks on vähendada viivisarvete mahtu võrreldes eelmise aastaga 50%. Tööprotsessi efektiivistamisega väheneb hiljem makstavate arvete maht ning sellega seoses ka viiviste kogus. Et vähendada viivisarvete kogusummat, ei tule ainult likvideerida eelnevalt mainitud kitsaskohti, vaid ka teha igapäevast kontrolli arvete õigsuse kohta. Praegune tööprotsessi juhend ei näe ette, et viivisarved peaks saatma ka arvestuskeskusele SAP programmi kaudu. Autor arvab, et maksetega viivitamise eest saadud arvete saatmine tugikeskusele peaks olema kohustuslik, et neid kontrollida.

Tööprotsessi juhendisse tuleks sisse viia punkt, et kõik viivisarved peavad olema kontrollitud arvestuskeskuste töötajatel. Nii arvestuskeskus kui ka arvete kinnitajad ja kontrollijad, peaksid tegema iga saadud viivisarvete üle kontrolli, mis oli nõude laekumise põhjuseks ehk kas arve on õigustatud. Kui on olnud ettevõttepoolne viivitus, siis selgitada ja võimalusel paluda võlga sissenõudval ettevõttel viivis kustutada. Samuti tuleks personalil kontrollida, et ühe ostudokumendi kohta ei ole saadud mitu viivisarvet ning sellega vältida topeltmaksmist. Tugikeskus võiks analüüsida viivisarveid ning selle aluseks olevaid arveid, see tähendab, et tuleb teha kindlaks, millise ostudokumendi kohta on viivisarve laekunud ning tulemus fikseerida. Iga uut viivise nõue registreerides tehakse kindlaks, kui tekib topeltmaksmise oht. Viivisarveid peaks personal üles märkima vastavasse Exceli faili. Faili võiks üles märkida viivisarved, viivise aluseks olevad arved, põhjused ja põhjustajad. See annab võimaluse lihtsamalt kontrollida, kas vastavale arvele on juba viivis laekunud ning jälgida põhjuseid, miks tasutakse arved hiljem arvel märgitud maksetähtajast.

Arve süsteemi sisestamisel märgib süsteem automaatselt maksetähtajaks ettevõtte süsteemi sisestatud ostutellimuse numbri või selle puudumisel tarnija andmete juurde sisestatud maksetähtaja, mis on kooskõlastatud müüjaga. Maksetähtaja muutmisel ei ole süsteemis tehtud vajalikke muudatusi ja sageli ei vaadata arvele märgitud maksetähtaegasid. Sellisel juhul on kauba tellija kohustatud teavitama ettevõttes tarnijate andmebaasi haldavat osakonda muudatusest. Kui tugikeskus märkab erinevust arvel ja süsteemis märgitud maksetähtaja vahel, peaks personal küsima kinnituse ja samuti informeerima tarnijate andmebaasi haldavat osakonda.

Stora Enso peaks arutlusele võtma PDF arvete saatmise võimaluse Rootsi tüdrukettevõtetele. Praegu sisestatakse PDF arveid vaid arvestuskeskuses, kuhu saadavad ostudokumente vaid kokkuleppelised tarnijad või arvestuskeskuse töötajad maksetähtaja ületanud arveid. Esialgu on protsessi siseseviimine üsna aeganõudev ja kulukas. Kui PDF arvete saatmine kasutusele võtta ja tarnijate informeerimine on edukas, siis edaspidi säästaks see aega ja raha tarnijatele kui ka

ettevõtetele endale. Süsteemi eesmärk oleks viia miinimumi arvete saatmisega seotud probleemid, näiteks arvete postis kaotsimine. Sellega oleks arvestuskeskuse arvete sisestamise meeskonnal ülevaade arvetel olevast informatsioonist ja vale arve korral, oleks võimalus kohe tarnijaga ühendust võtta. Süsteem on kasutusel Stora Enso Eesti, Itaalia, Portugali, Hispaania, Hollandi ja Suurbritannia tütarettevõtetel.

KOKKUVÕTE

Majanduslanguse tõttu on mitmed ettevõtted koondanud oma raamatupidamise või infotehnoloogia tugikeskused ühte riiki. Asukoha määrajateks olid inimeste võõrkeelte oskus, lühem reisiaeg, kultuurilised sarnasused ja langenud palgatase, et säästa kulusid oma kodumaal. Sellised ettevõtted, kes on koondanud oma raamatupidamise ühte kohta, on näiteks G4S, Statoil Fuel & Retail ja Fujitsu Nordic Grupp. Stora Enso rajas tugikeskuse Eestisse 2010. aastal.

Lõputöö eesmärgiks oli hinnata Stora Enso Rootsi tütarettevõtete maksekäitumist ostuarvete tasumisel ning leida võimalusi tööprotsesside efektiivsemaks muutmisel. Selleks menetles autor kõiki arveid, mis on süsteemi sisestatud 2014. aastal. Põhiprobleemiks oli välja selgitada, kui palju arveid tasutakse peale arvel märgitud maksetähtaega ning analüüsida selle peamisi põhjuseid. Lõputöös püüab autor leida lahendusi tööprotsessi kitsaskohtade vähendamiseks ning sellega ka kahandada maksetega hilinemise eest saadud arvete hulka.

Esimene peatükk annab ülevaate lõputöö põhiprobleemist. Töös kirjeldatakse Stora Enso Rootsi tütarettevõtete üldist struktuuri ja kasutuselolevaid ostuarvete saatmise viise ettevõttele. Antakse ülevaade erinevate arveliikide jõudmisest ettevõtte süsteemi ning arvete kontrollimise ja kinnitamise protseduurist. Töös antakse ülevaate globaalsete ettevõtete struktuuriüksuste loomise vajalikkusest ning asukohavaliku põhjustest. Kuna arvestuskeskuse eesmärgiks on saavutada kiire ja korrektne töö võimalikult minimaalse ajakuluga ning viia tööprotsess maksimaalse tõhususeni, leidis autor, et ostuarvete analüüs on selle eesmärgi täitmisel olulise tähtsusega.

Teises peatükis keskendutakse ostuarvete analüüsile. Autor analüüsis ostuarvete käitlemise protseduuri, välja tuues kõikide arvete sisestamise kuupäeva, dokumendi kuupäeva, arvel märgitud makse kuupäeva, tegeliku makse tegemise kuupäeva ja arve protsessimise lõppkuupäeva. Analüüsitakse 2014. aastal saadud ostuarvete mahtu, pärast maksetähtaega makstud arvete osakaalu ning põhjuseid, viivisarvete mahtu ja keskmist maksete hilinemist päevades. Analüüs on esitatud ettevõttes käsitletavate arveliikide kaupa. Autor keskendus iga konkreetse arveliigi analüüsile, kuna arve tüüpidel on erinev käsitlemise aeg mis kulub tarnija süsteemist ostja süsteemi jõudmisele.

Analüüsiks vajalikud andmed sai autor Stora Enso tütarettevõtetes kasutusel olevast majandustarkavarast SAP. Tulemuste põhjal on autor teinud järeldused ja ettepanekud tööprotsesside efektiivsemaks muutmiseks.

Stora Enso Rootsi tütarettevõtete ostuarvete analüüsist selgus, et arvete tasumisega hilinemine on ettevõttes oluliseks probleemiks. Ostuarvete kogumahust on hilineanud maksetega 58%. Probleem on vähenenud e-arvete ja *self-billide* näitajatel. PDF arvete ja paberarvete hilinemise näitajad on jäänud 2014. aasta jooksul samaks või tõusnud. E-arvete osas hakkas hilinemine langema aasta lõpus, kui tugikeskus keskendus enam e-arvete käsitlemisele.

Kõige enam mõjutab arvete mittetähtaegset tasumist ettevõttes kehtestatud maksmise kord. Kuna Tallinnas sisestatakse süsteemi peamiselt kadunud arveid, siis PDF arvetel on kõige suuremaks maksete hilinemise põhjuseks see, et arve on süsteemi jõudnud pärast arvel märgitud maksetähtaega. Teiste põhjuste osakaalud on väiksemad, kuid samas on need olulisimad mõjutajad viivisarvete saamisel.

Tööprotsesside efektiivsemaks muutmiseks on ettevõttel vaja muuta arvete maksmise korda (*Payment policy*). Kuna iga detail mõjutab töö efektiivsust, siis kolmepäevase makse hilinemisega võidakse ettevõttele väljastada maksemeeldetuletusi. Arvestuskeskuse töötajatel on kohustus need kõik läbi vaadata ja seetõttu hilineb arve mittetähtaegse tasumise eest saadud viivisarve kontrollimine ja arvete protsessi toetamine.

Samuti tuleks arvestuskeskuse personalil põhjalikumalt kontrollida viivisarvete õigsust. Tuleks selgitada võlga sissenõudvale ettevõttele maksete hilinemise põhjust ning võimalusel paluda viivis tühistada. Ülevaade viivisarvetest vähendab topeltmaksmise riski.

Ettevõtte peaks võimaldama kõikidel tarnijatel saata PDF-vormingus arveid Stora Enso Oyj Rootsi tütarettevõtetele. Paljud ettevõtted ei taha saata paberarveid, sest see on kallis ja aeganõudev. Protsessi kasutuselevõttuga paraneb ülevaade saadud arvetest ja puuduste ilmnemisel oleks võimalus kohe tarnijaga ühendust võtta.

Tugikeskus peaks teavitama kõiki tarnijaid e-arvete saatmise võimalikkusest ning informeerima neid ettevõttega seotud andmetest, et ostudokument jõuaks õigesti ja õigeaegselt majandustarkvarasse. E-arvete saatmisel on kasulik see, et nii müüjale kui ka ostjale saadab elektroonilise arve teenust pakkuv ettevõtte teavituse, kui arve saatmisel tekkis viga või arve ei ole jõudnud ettevõtte süsteemi.

Personalile tuleks teha täiendavaid koolitusi arvete kinnitamise protsessist majandustarkvaras SAP. Õige ajaks ostudokumendi kontrollimine tagab arve lisamise makstavate arvete nimekirja arvel märgitud maksetähtjaks. Töötajate omavaheline koostöö ja suhtlemine on aluseks efektiivsele tööprotsessile.

Autor on koostanud kokkuvõtte arveliikide kaupa meetmetest, mis tuleks rakendada tööprotsessi parandamisel (Lisa 4). Autor plaanib oma ettepanekuid tutvustada ettevõtte juhtkonnale.

Lõputöö eesmärk hinnata Stora Enso maksekäitumist ja leida võimalikke lahendusi tööprotsesside efektiivsemaks muutmiseks sai täidetud.

VIIDATUD KIRJANDUS

1. **Alver, J., Alver, L.** (2011). Majandusarvestus ja rahandus : leksikon. I, A-L. Tartu: Deebet. 709 lk.
2. CarrierPoint: Solution profile [WWW] <http://www.carrierpoint.com/company/index.html> (18.03.2014)
3. E-arve. – Maksu-ja tolliamet. [WWW] <http://www.emta.ee/index.php?id=26715> (11.03.2015)
4. eInvoice Compliance: Purchase Invoice process (2014)
5. **Erlach, E., Jaagund, K., Kaasik, A., Kais, K., Lepik, E., Piiraja, I., Rosenberg, H., Zuravljova, R., Tähhe-Kaljulaid, K., Verma, K., Past, A.** (2008). *Krediit ja võlad. Krediidijuhtimise põhitõed*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus. 192 lk.
6. Finance Delivery Helpdesk instructions: Finance Delivery Helpdesk Agent's Task Description 2014.
7. **Piggott, J., Cook, M.** (2006). *International business economics: a European perspective*. New York: Palgrave Macmillan. 391 lk.
8. Progress book. Part of Stora Enso's annual report 2014 [WWW] http://assets.storaenso.com/se/com/DownloadCenterDocuments/Progress_Book_2014_ENG.pdf (28.03.2015)
9. Raamatupidamise seadus. Vastu võetud 20.11.2002. - RT I 2002, 102, 600. [WWW] <https://www.riigiteataja.ee/akt/125052012016> (11.03.2015)
10. **Solman, J., Hinde, K.** (2007). *Economics for business*. (4tr). Harlow: Prentice Hall. 750 lk
11. Stora Enso corporate structure and businesses [WWW] <http://www.storaenso.com/about/corporate-structure-and-businesses> (10.03.2015)
12. Stora Enso: Logistic Invoice Centre Tallinn (LIC). Selfbill via Carrierpoint (2014, lk 16)
13. **Tammemäe, I., Seinberg T.** (04.09.2014). Mis on muutunud maksekäitumises? – Raamatupidaja. [WWW] <http://www.raamatupidaja.ee/uudised/2014/09/04/milline-on-eesti-ja-euroopa-maksekaitumine> (04.04.2015)

14. The Benefits And Risks Of Knowledge Process Outsourcing – Ivey Business Journal
[WWW] <http://iveybusinessjournal.com/publication/the-benefits-and-risks-of-knowledge-process-outsourcing/> (09.04.2015)
15. The Nature of Restructuring is Changing Business Strategy. - Vietnam Chamber of Commerce and Industry [WWW] http://vccinews.com/news_detail.asp?news_id=25875
(31.03.2015)
16. Töölepinguseadus. Vastu võetud 17.12.2008. - RT I 2009, 5, 35. [WWW]
<https://www.riigiteataja.ee/akt/13120899> (11.03.2015)
17. VAT: self-billing arrangements (2014) [WWW]
<https://www.gov.uk/vat-self-billing-arrangements> (11.03.2015)

LISAD

Lisa 1. Stora Enso ostuarvete mahud ja osakaalud

Periood	Ostuarvete maht	Pärast maksetähtaega tasutud arved (tk)	Pärast maksetähtaega tasutud ostuarvete osakaal (%)	Keskmine hiline mine ostuarvete tasumisel (päeva)	Saadud viivisarvete maht	Viivisarvete osakaal kogu arvete mahust
jaanuar	23249	13418	58%	10,29	187	0,80%
veebruar	22184	12554	57%	11,90	198	0,89%
märts	23621	13678	58%	11,93	201	0,85%
aprill	22062	13749	62%	14,23	145	0,66%
mai	22974	14197	62%	9,02	145	0,63%
juuni	24160	14474	60%	10,15	162	0,67%
juuli	22461	13236	59%	9,59	216	0,96%
august	21720	12398	57%	9,99	202	0,93%
september	26476	14994	57%	10,00	201	0,76%
oktoober	27684	15968	58%	10,07	178	0,64%
november	16857	9252	55%	10,61	158	0,94%
detsember	2576	1576	61%	15,30	169	6,56%
Kokku	256024	149494	58%	11,09	2162	0,84%

Lisa 2. Stora Enso pärast maksetähtaega tasumise põhjused

Periood	Kadunud arved (tk)	Vähese/vale informatsiooniga arved (tk)	Arvete maksmise kord (tk)	Kinnitamine (tk)	Kokku
jaanuar	600	1247	10249	1322	13418
veebruar	403	1058	9872	1221	12554
märts	370	1591	9990	1727	13678
aprill	428	1717	9367	2237	13749
mai	482	1369	9904	2442	14197
juuni	540	985	10819	2130	14474
juuli	773	999	9231	2233	13236
august	595	499	10492	812	12398
september	451	886	12674	983	14994
oktoober	545	1269	13147	1007	15968
november	386	806	7184	876	9252
detsember	227	138	976	235	1576
Kokku	5800	12564	113905	17225	149494

Lisa 3. Stora Enso e-arvelduse infokiri Soome tarnijatele

Bulletin

WWW.STORAENSO.COM/E-OSTOLASKU

Syyskuu 2011

Stora Enso on siirtynyt ostolaskujen verkkolaskutukseen Suomessa

Arvoisa Toimittaja,

Stora Enso on siirtynyt vuoden 2011 alusta alkaen vastaanottamaan Suomessa ostolaskujen osalta vain verkkolaskuja. Suurin osa toimittajistamme näin jo toimiikin, mutta jos ette ole vielä aloittaneet verkkolaskutusta, toivomme teidän siirtyvän siihen pikimmiten. Tämän kirjeen mukana saatte Stora Enson Verkkolaskutus-oppaan, josta löydätte erilaisia laskutusvaihtoehtoja sekä muuta hyödyllistä tietoa. Toivomme oppaan helpottavan toimittajiemme siirtymistä verkkolaskutukseen.

Jos jo lähetätte verkkolaskuja Stora Ensolle, pyydämme teitä tarkistamaan, että olette päivittäneet kaikki Stora Enson asiakasnumerot verkkolaskujen vastaanottajiksi. Samalla pyydämme teitä tarkistamaan ohjeet laskutusosoitteista; lista Suomen ja Ruotsin yksiköiden osoitteista ja OVT-koodeista on liitteenä.

Jos teillä on kysyttävää verkkolaskutuksesta, laskujen perille tulosta tai maksuista, tai teillä on teknisiä ongelmia verkkolaskutuksen aloittamisessa, ottakaa yhteyttä Helpdesk-tukeemme. Autamme teitä mielellämme kaikissa laskuihin liittyvissä kysymyksissä. Palvelemme teitä useilla kielillä, myös suomeksi (palvelu saattaa vastata ensin englanniksi).

Helpdeskin yhteystiedot:

+358 2046 28800

as.helpdesk@storaenso.com

Syysterveisin,
Stora Enso Oyj

Lisätietoja

www.storaenso.com/e-ostolasku
email: as.helpdesk@storaenso.com
phone : +358 2046 28800



storaenso

Lisa 4. Ettepanekud tööprotsessi efektiivistamiseks

Arve liik	Peamine põhjus	Ettepanekud
Paberarved	Kinnitamise protsess	- Personali täiendavad koolitused arvete kinnitamise protsessist majandustarkvaras SAP - Kontrollijate ja kinnitajate iganädalane meeldetuletus, mille saadab süsteem automaatselt, kui arve ei ole kinnitatud - Arvestuskeskus teavitab kulude eest vastutavat personali 5 päeva enne kinnitamata arve maksetähtaega, et ostudokument saaks protsessitud õigeaegselt - Analüüsida allhankeettevõtte tööprotsessi ja efektiivsust arvete töötlemisel ja kontrollimisel
PDF arved	Kadunud / vale nimega arved	- Tarnijate teavitamine uuest aadressist, kuhu saata paberarved - PDF-vormingus arvete saatmise võimalus kõikidele tarnijatele - Elektrooniliste arvete õigete aadresside saatmine tarnijale - Arvestuskeskus peaks saatma tarnijatele infokirjad elektrooniliste arvete saatmise võimalikkusest Stora Enso Oyj Rootsi tütarettevõtetele
E-arved	Vähese / vale informatsiooniga arved	Tarnijate informeerimine vajalikust teabest, mida märkida arvele, et ostudokument jõuaks õigeks ajaks makstavate arvete nimekirja
Self-billid	Arvete väljamaksmise kord	- Lisada tunnus „kriitiline“ arvetele vastavalt summale, et arve saaks tasutud õigeaegselt, kui ostudokumendi maksekuupäev on sattunud päevale, mil makseid ei toimu - Analüüsida tarnijaid ja selgitada, kes esitavad kõige enam viivisarveid selle aja eest, mil ettevõtte maksepoliitika kohaselt tasumisi ei toimu
Viivisarved	Suur kogus viivisarveid	- Muudatus tööprotsessi juhendis: kõik maksetega viivitamise eest esitatud arved peavad olema kontrollitud arvestuskeskuse töötajate poolt - Viivisarvete töötlemine programmis Excel, kuhu märgitakse viivisarved, viivise aluseks olevad arved, põhjused ja põhjustajad - Kontroll, et vältida topeltmaksmist

SUMMARY

IMPROVEMENT OF WORK PROCESS IN STORA ENSO OYJ ON THE EXAMPLE OF SWEDISH SUBSIDIARIES

Jane Ilm

Language:	Estonian	Figures:	11
Pages:	44	Tables:	1
References:	18	Appendixes:	3

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

Due to the economic downturn, many companies are aggregate their accounting or information technology support centres in a single country. The determinants of the location were language skills, shorter travel times, cultural similarities and low wages, in order to save costs in their home country. For example companies, which have aggregate their support centre in one place are G4S, Statoil Fuel & Retail Group and Fujitsu Nordic. Stora Enso founded a support centre in Estonia in 2010.

The thesis aims was to assess Stora Enso's Swedish subsidiaries purchase invoices 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 2014. The main problem was to find out how many purchase invoices will be paid after the invoice due date and the main reasons. The author tries to find solutions to reduce the problems in the working process and thereby reduce the penalty invoices amount. Analysis has been made according to the different invoice types that are used in Stora Enso Swedish subsidiaries. Author decided to examine each invoice types separately, because different types of purchase invoices arise various risks to reach into company's business software. As a reference for writing the thesis were used professional literature, various web pages and company instructions. All the sources are written in Estonian or English languages.

The problem to study this issue was the reason to find the cause of purchase invoice late payments. It is known that invoices are paid after the indicated due date on the invoice, but there is not a complete overview of the situation and the reasons.

Stora Enso's Swedish subsidiaries invoices analyse showed that payment after the invoice due date occurs in all invoice types. Since the beginning of the year 2014, the problem is reduced for e-invoices and self-bills. PDF-invoices and paper invoices indicators have remained the same or risen slightly. E-invoices began to fall at the end of the year when the support centre focused on the handling of e-invoices.

Timely payments are affected mostly by the purchase invoices payment policy. It means that the payments are not made on Fridays to Sundays and also the last and the first working day of the month. Timely payments are less influenced by the approval process, incorrect information on the invoices and missing invoices. For PDF-invoices the timely payments are mostly affected because of the missing invoices. PDF-invoices are scanned into the system only in Tallinn by the support centre invoice receiving team and there are mostly invoices which have been missing and discovered due to the reminders. It is not known which problem affects most penalty invoices because business software is not allowed to make a relevant report about connected purchase invoice and penalty invoice.

The efficiency of the work processes the company could review the payment policy. A three-day late payment may cause payment reminders. Stora Enso Finance Delivery Helpdesk 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.

The company should consider the possibility of PDF-invoicing to all suppliers. Many companies do not want to send paper invoices, it is expensive and time-consuming. This reduces the risk that the invoices will be lost in the post. As the Stora Enso Swedish subsidiaries all vendors are not aware of electronic invoicing opportunity, support centre should send out information letters. Finnish subsidiaries vendors have been informed during the year 2013. 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:
(Eesnimi Perenimi, 13. jaanuar 2015)

Üliõpilaskood:

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja:
(Eesnimi Perenimi, 13. jaanuar 2015)

Kaitsmisele lubatud: ”.....” 2015

TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees:

.....
(nimi, allkiri)