

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI TALLINNA KOLLEDŽ

Majandusarvestus

Eve Telga

**TÖÖPROTSESSI EFEKTIIVISTAMINE GLOBAALSETE ETTEVÕTETE
TUGIKESKUSTES FUJITSU NORDIC GRUPI NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Airi Evert

Kaasjuhendaja: Ester Vahtre

Tallinn 2014

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks.

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

Autor Eve Telga

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilaskood

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Airi Evert

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja Ester Vahtre.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmisele lubatud "...." 2014

.....

TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees (nimi, allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. UURIMISOBJEKT, GLOBAALSETE ETTEVÕTETE RESTRUKTUREERIMINE JA MAKSEKÄITUMINE	6
1.1. Fujitsu Nordic Grupp ja uuritav probleem.....	6
1.2. Globaalsete ettevõtete äriüksuste restruktureerimine ja tugikeskuste loomine	13
1.3. Maksekäitumine	16
2. MAKSEKÄITUMINE FUJITSU NORDIC GRUPIS	20
2.1. Analüüsimeetodid.....	20
2.2. Ostuarvete maksekäitumise näitajad ja seda mõjutavad tegurid	22
2.3. Müügiarvete maksekäitumise näitajad	35
2.4. Järeldused ja ettepanekud	40
KOKKUVÕTE	44
VIIDATUD ALLIKAD	46
LISAD	48
Lisa 1. Fujitsu Nordic Grupi ostuarvete mahud ja osakaalud.....	49
Lisa 2. Fujitsu Nordic Grupi ostuarvete peale maksetähtaega tasumise põhjused	50
Lisa 3. Fujitsu Nordic Grupi müügiarvete mahud ja osakaalud	51
SUMMARY	52

SISSEJUHATUS

Aina enam suuretevõtteid koondavad oma erinevates riikides asuvate tütarfirmade raamatupidamisüksused ühte kindlasse riiki kokku. See tähendab, et kogu töö tehakse ära ühes kohas ja tööprotsess standardiseeritakse tütarfirmade jaoks nii suurel määral, kui vähegi võimalik. Globaalsete ettevõtete tütarfirmad jaotatakse tihtipeale piirkonniti gruppidesse, mida juhivad piirkondlikud juhid. Sellest tulenevalt on oluline, et piirkonniti oleks töö võimalikult standardiseeritud, et tulemused oleksid kergemini liidetavad ja hinnatavad. Sellise tegevuse eesmärgiks on, et töö oleks kiirem, sujuvam, lihtsam, efektiivsem ja odavam. Suurtes ettevõtetes, kus on suured raamatupidamisüksused ning ostu- ja müügiarveid palju, võib kaduda kontroll maksekäitumise üle. Ülevaade olukorrast ei ole enam pearaamatupidaja hallata, vaid koostööd tuleb teha erinevate osakondade ja osakonna juhtidega. Fujitsu on üks sellistest ülemaailmsetest ettevõtetest, kes on toonud Fujitsu Nordic Gruppi kuuluvate tütarfirmade Fujitsu Sweden AB, Fujitsu A/S ja Fujitsu Norway A/S raamatupidamisüksused Eestisse.

Diplomitöö teemaks on autor valinud tööprotsessi efektiivistamise globaalsete ettevõtete tugikeskustes Fujitsu Nordic Grupi näitel. Lõputöö eesmärk on hinnata Fujitsu Nordic Grupi tugikeskuste ja klientide maksekäitumist ning leida võimalusi tööprotsesside efektiivsemaks muutmiseks.

Probleem, mis ajendab seda teemat uurima, tuleneb kokkuvõtliku ja ülevaatliku informatsiooni puudumisest. Ei ole teada, kui paljud arved saavad tasutud peale maksetähtaega ning kui paljude arvete eest saadakse tasu hiljem, kui on esitatud maksetähtaeg.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgnevad ülesanded:

1. Anda ülevaade uurimusobjektist Fujitsu Nordic Grupp ning sinna kuuluvatest tütarfirmadest ning nende tööprotsessidest.
2. Uurida, miks suuretevõtted restktureerivad äriüksusi ja loovad tugikeskuseid.

3. Uurida maksekäitumise mõistet ning selle olulisust ettevõtte finantstulemuse kujunemisel.
4. Saada ülevaade ostu-ja müügiarvete mahust, võrrelda omavahel esitatud ja tegelikku makse tegemise ja saamise päeva.
5. Analüüsida hilinenud maksete võimalikke põhjuseid.
6. Teha järeldused analüüsi tulemuste põhjal ning pakkuda välja lahendusi probleemi lahendamiseks.

Lõputöö on kirjutatud arendusuurimuse vormis ning on jaotatud kaheks põhipeatükiks. Esimene peatükk annab ülevaate uurimusobjektist, milleks autor on valinud Fujitsu Nordic Grupi. Samuti kirjeldab täpsemalt töö põhiprobleemi ning selle olulisust. Peatükis vaatleb autor maksekäitumise mõistet ning selgitab suurettevõtete vajadust ja soovi äriüksuste ümberpaigutamiseks.

Teine põhipeatükk on analüütilisem osa tööst, kus autor tutvustab kasutatavaid analüüsimeetodeid, annab ülevaate maksekäitumise näitajatest ning seda mõjutavatest põhjustest Fujitsu Nordic Grupis. Analüüsitavad andmed on saadud Fujitsu ettevõtete raamatupidamistarkvarast. Enamik uurimustulemusi on arvudena tõlgendatavad ehk tegemist on kvantitatiivse uuringuga. Andmed uurimuse läbi viimiseks pärinevad eelnevatest perioodidest. Autor teeb järeldused ning enda poolsed ettepanekud probleemi lahendamiseks.

Lõputöö allikmaterjalideks on nii raamatud, artiklid kui ka internetis olemasolev informatsioon. Töös kasutatakse allikaid, mis on esitatud peale 2000. aastat ning on nii eestikeelsed kui ka võõrkeelsed. Kasutatud on nii esmaseid kui teiseseid allikaid, vastavalt informatsiooni kättesaadavusele.

1. UURIMISOBJEKT, GLOBAALSETE ETTEVÕTETE RESTRUKTUR - EERIMINE JA MAKSEKÄITUMINE

Esimeses peatükis tutvustab autor aredusuurimuse põhiprobleemi, uurimusobjekti, kasutusel olevaid tööprotsesse ning tutvustab kirjandusallikate abil probleemi tuuma ning sellega seotud mõisteid.

1.1. Fujitsu Nordic Grupp ja uuritav probleem

Arendusuurimuse põhiprobleemiks on tagada ülevaatlikum ning läbipaistvam maksekäitumine globaalsete ettevõtete tütarfirmades. Probleemi ajend ei tulene mitte juhtkonna ega finantsjuhi soovist, vaid töötajate vajadusest saada kokkuvõtlikku informatsiooni oma igapäevase töö kohta. Enamasti saavad suured probleemid alguse väikestest asjadest ning ka ettevõtte maksekäitumine on suures sõltuvuses erinevate meeskondade panusest. Tehtud töö analüüsimine ning visuaalne presenteerimine aitab tööprotsessi efektiivistada ning töötajatel luua isiklike eesmärgid, mille stiimuliks on teha kiiremat, efektiivsemat ning kõrge kvaliteedilist tööd.

Lõputöös käsitletava probleemi tuumikuks on müügi- ja ostuarved. Suurettevõtetes, kus arvete hulk kuus küündib mitme tuhandeni, on raske omada järjepidevat kontrolli kõikide arvete üle. Ei ole teada, kui paljud arved saavad tasutud peale maksetähtaega ning kui paljude arvete eest saadakse tasu hiljem, kui on esitatud maksetähtaeg. Saabuvad meeldetuletused ja intressiarved võivad tekitada arusaama, et arved ei saa õigeaks ajaks tasutud. Antud analüüs annab vastuse küsimusele, kas sellistel mõtetel ka alust on. Samuti on oluliselt keerulisem hinnata saadavaid tulusid ja kulusid ning nende mõju finantsaruannetele. Selline informatsioon ja võime eelnevalt hinnata rahavooge on aga vajalik nii lühiajaliste kui ka pikaajaliste äriotsuste vastuvõtmiseks.

Probleemist lähtuvalt on eesmärk välja selgitada, kui suur osakaal arvetest jõuab tähtajast hiljem maksmisele ja kui suure osa esitatud arvete eest saadakse tasu õigeaegselt. Seejuures on oluline arvestada ka intressiarvete mahtu ning protsentuaalset osakaalu kogu arvete mahust. Hilinenud maksete tagajärjel saadud intressiarvete näol on tegemist lisakuluga, mis tuleks ettevõttes viia miinimumini. Selleks tuleb välja selgitada tööprotsessi kitsaskohad ja tegurid, mille tagajärjel maksed hilinevad.

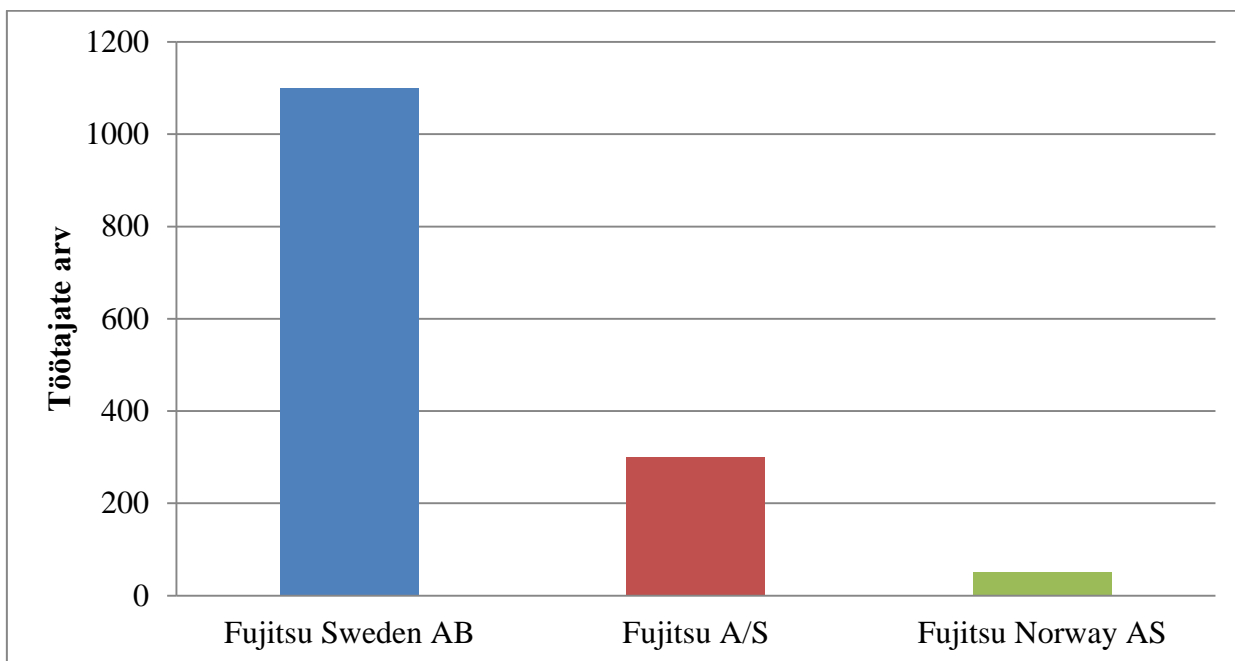
Väiksemates ettevõtetes on lihtsam jälgida ja likvideerida tööprotsessi kitsaskohti ja tööd teha kui ühtne meeskond ka erinevate osakondade vahel. Suurettevõtetes töötab oluliselt rohkem inimesi ja koostööd tuleb teha väga erinevate osapooltega. Selle tõttu on suurettevõtetes tervikpildi kadumine lihtne tulema. Iga töötaja teeb oma väikest osa ning ei pruugi üldse mõista, millisel määral see mõjutab erinevate äriüksuste tööd. Mõne ebaolulisena näiva tööülesande tegemata jätmine võib tuua suuri ja ebameeldivaid tagajärgi.

Lõputöös hindab autor probleemi olemasolu ja tööprotsessi globaalse suurettevõtte Fujitsu põhjamaades tegutsevates tütarfirmades, mida piirkondliku liigituse põhjal nimetatakse Fujitsu Nordic Grupiks. Vaatluse alla kuuluvad ettevõtted, mis tegutsevad Rootsis, Taanis ja Norras. Valimist jääb välja Soome, Fujitsu Finland OY, sest raamatupidamisüksuse tegevus ei ole toodud Eestisse, erinevalt ülejäänud Fujitsu Nordic Gruppi kuuluvatest ettevõtetest. Ka kasutatav tarkvara ning tööprotsess on seal natuke erinevad.

Fujitsu on juhtiv info -ja kommunikatsioonitehnoloogia ettevõtte, mis pakub täielikku tehnoloogia, toodete, lahenduste ja teenuste valikut. Ettevõtte peakontor asub Jaapanis ning tegemist on juhtiva IT teenuse pakkujaga Jaapanis ning maailmas neljanda suurima selles valdkonnas tegutsev ettevõttega. 2013. aasta märtsi seisuga on töötajate arv üle maailma 169 000 inimest ning kliente teenindatakse enam kui sajas erinevas riigis (Fujitsu Global).

Iga vaadeldav Fujitsu Nordic Gruppi kuuluv ettevõtte on oma asukoha riigis üks valdkonna suurimatest teenuspakkujatest. Uurimusobjektidest kõige suurem on Fujitsu Sweden AB, kus on 1100 töötajat, suuruselt järgmine on Taani ettevõtte Fujitsu A/S, kus on ligikaudu 300 töötajat ja kõige väiksem on Fujitsu Norway AS, kus on kõigest 50 töötajat (Fujitsu Global). Kõik kolm ettevõtet kuuluvad erinevasse suurusjärku töötajate arvu poolest. See võimaldab analüüsida probleemi esinevust erineva suurusega ettevõtetes (Joonis 1). Euroopa Liidu kriteeriumite kohaselt väike- ja keskettevõtete määratlemiseks on Fujitsu Norway AS puhul tegemist

keskettevõttega, kuna töötajate arv jääb 50 ja 240 töötaja vahemikku. Taani ettevõtte Fujitsu A/S liigitub juba suurettevõtjaks, sest üle 250 töötajaga ettevõtte loetakse suurettevõteteks. Fujitsu Sweden AB on samuti suurettevõtte, kuigi töötajate arv kuulub võrreldes taani ettevõttega kõrgemasse suurusjärku (Miettinen 2006:44).

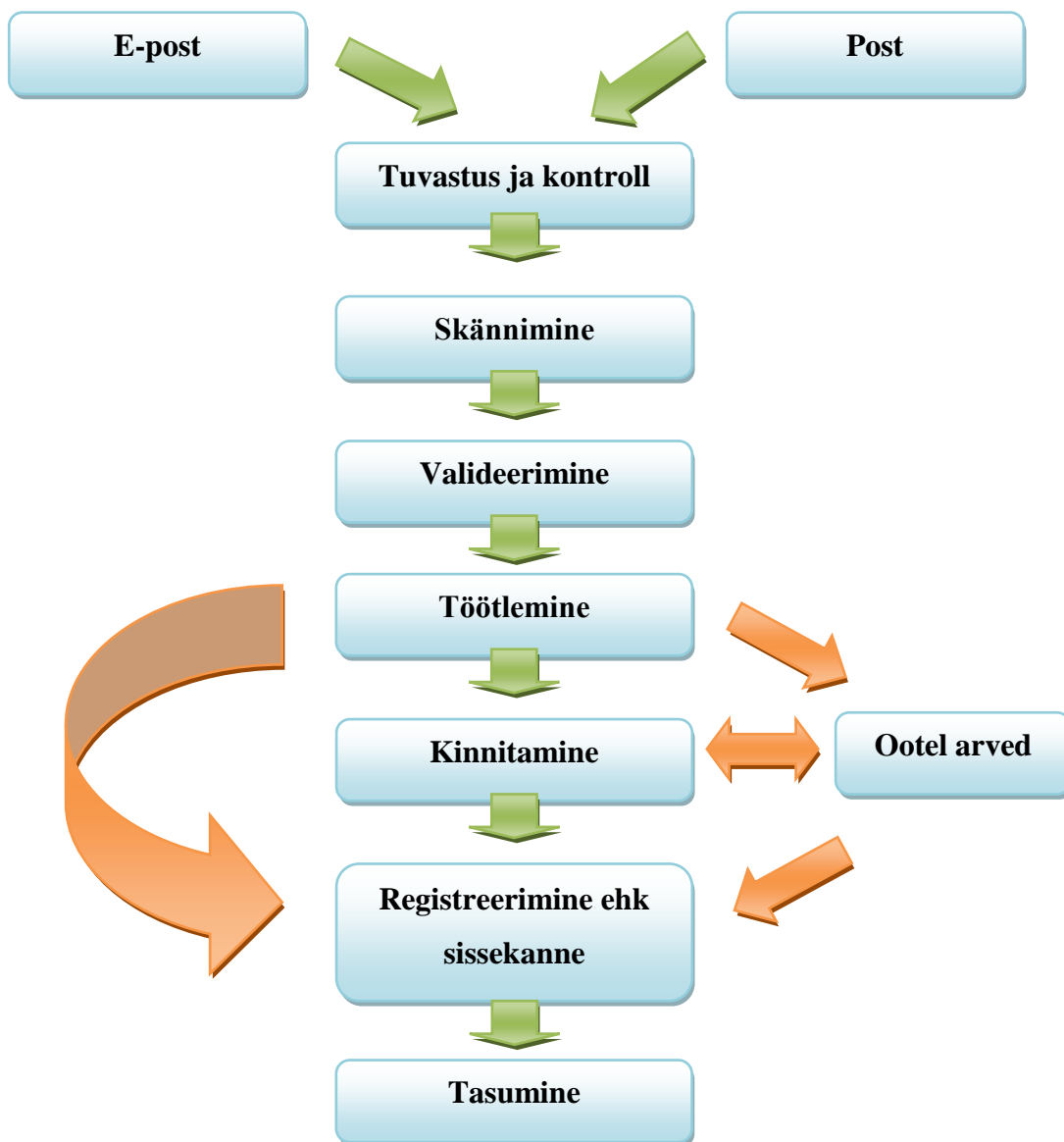


Joonis 1. Töötajate arv Fujitsu Nordic Grupi kuuluvates ettevõtetes (autori joonis)

2012. aasta kevadel pandi alus teeninduskeskusele ja tehti varasemalt vastu võetud otsus teoks ning hakati Fujitsu Nordic Grupi raamatupidamistegevust koondama ühte kohta, tegevuskohaks valiti Eesti Vabariik. Töö ümberkorraldamine ja Eestisse ületoomine on endiselt toimumas ning loodud Fujitsu Nordic Shared Services osakond jõudsalt laienemas. Töö toomisega ühte kohta on ettevõtte ümberorganiseeritud ja käib jooksvalt tööprotsessi standardiseerimine kõigis kolmes ettevõttes. Eesmärk on saavutada kiire ja korralik töö võimalikult väikese ajakuluga ning viia tööprotsess maksimaalse efektiivsuseni.

Fujitsu Nordic Grupi ostuarvete osakonna tööprotsess (Joonis 2) on kujundatud koostöös Eestis tegutseva osakonna ja riikidega, kellele teenust osutatakse. Protsessi on täiustatud ning parendatakse jooksvalt ka edaspidi. Eesmärgiks on võimalikult lihtsalt ja kiiresti toimiv teenuse osutamise viis, mis on arusaadav ja siduv kõikide osapoolte jaoks. Siduvus on oluline selleks, et kulude eest vastutavad isikud omaksid ülevaadet, millist informatsiooni arvete töötlemiseks vaja

on ning milline on nende osa arvete õigeaegse tasumise tagamises. Praegune tööprotsess võeti esimesena kasutusele Rootsi ettevõttes, 2012. aasta detsembris. Taani ja Norra ettevõtted läksid praegusele süsteemile üle veidike hiljem, vastavalt 2013. aasta juulis ja oktoobris.



Joonis 2. Fujitsu Nordic Grupi ostuarvete töötlemise tööprotsess (autori joonis)

Arved jõuavad osakonda kas meili või posti teel (Joonis 2). E-posti teel saabunud arved prinditakse välja ning kõik arved tembeldatakse kuupäevaga, millal arve on kohale jõudnud. Selle käigus toimub ka arvete esimene kontrollimise etapp. Vaadatakse üle ettevõtte nimi, aadress, käibemaksu number ning kontrollitakse ostutellimuse numbri olemasolu. Praegune

tööprotsess näeb ette, et kõikidel Rootsi Fujitsule esitatud arvetel peab peale kirjutatud olema ostutellimuse number, millega arve registreeritakse raamatupidamistarkvaras SAP. Ostutellimuse number lihtsustab ja kiirendab ostuarvete osakonna tööd, sest siis ei ole vaja arveid ükshaaval konteerida. Selle numbri loomine käib vastavalt ostja esitatud informatsioonile ning sisestatakse süsteemi nii, et ta hõlmab endast tellitud kogust, summat, kulu kontot ning kulukohta. Samuti annab see võimaluse kliendile edasi müüdavate toodete eest esitada arve automaatselt ehk niipea, kui ostuarvete osakond registreerib arve ostutellimuse numbrile ja see ei sisalda mitte kulukohta, vaid müügitellimuse numbrit, läheb välja arve kliendile. Tarnijale ostutellimuse numbri edastamine on ostu tegija vastutus ja ilma selle numbrita arvet ei aktsepteerita ning see saadetakse tarnijale tagasi. Norra ja Taani arvetega tegelevad spetsialistid konteerivad hetkel veel paljusid arveid käsitsi, aga eesmärk on, et seda enam tegema ei peaks. Selleks töötatakse välja sama efektiivset ostutellimuste numbritega tegelevat osakonda nagu on praeguseks hetkeks olemas Rootsi Fujitsul.

Peale esimest kontrolli arved skännitakse ja neid töödeldakse spetsiaalses andmete valideerimise programmis. Tegemist on teise etapi kontrolliga, kus valideeritakse arve number, kuupäev, neto ja bruto summa, käibemaksu protsent, ostutellimuse number ja viitenumber. Sealt liiguvad arved edasi majandustarkvarasse SAP, kus arveid hakatakse töötlema. Toimub kolmas arvete kontrollimise etapp ja arvete sisestamine majandustarkvarasse. Töötlemise lõppedes on võimalikud kolm varianti. Arve täielikul sobimisel loodud ostutellimuse numbriga registreeritakse see koheselt süsteemis. Kui arve ei vasta ostutellimuse numbrile või on tegemist erandliku arvega, mida konteeritakse käsitsi, nõuab süsteem arve saatmist kinnitamise protsessi. Kolmandaks variandiks on, et arve jääb süsteemi ootele ja sellise arve staatus on tihedalt seotud ka kinnitamise protsessiga. Kui arve saadetakse kinnitamisele, aga selgub, et see on valesti esitatud, on kinnitajatel õigus arve tagasi lükata ja sellisel juhul jääb arve ootama krediid-arvet või arutelu lõppemist tarnijaga.

Kinnitamise protsess on mitme astmeline ning see on otseses sõltuvuses arve summast. Kinnitamise protsessi alustamisel saadetakse teade kinnitaja e-meilile, kellel tuleb logida oma kasutajatunnustega sisse programmi Webcycle ning vaadata üle arve ning vastavalt arve õigsusele see kas kinnitada või tagasi lükata. Kinnitamisel saadab süsteem arve edasi järgmisele kinnitajale kuni viimase kinnitaja kinnituseni. Siis jõuab arve ostuarvete osakonna kätte, kes arve süsteemis registreerivad või teevad vastavalt lisatud märkustele vajalikud muudatused

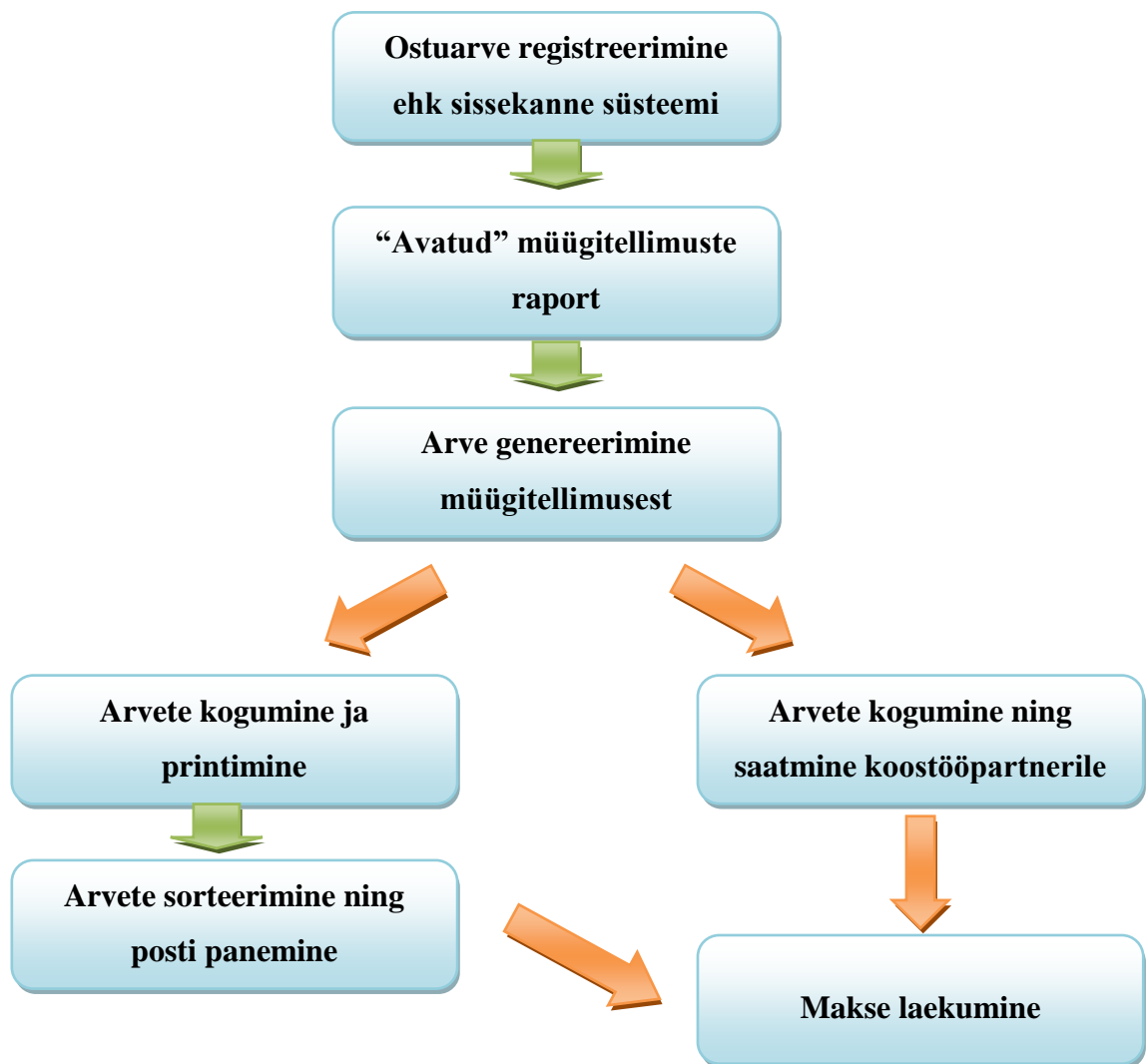
kodeeringus või muudavad ostutellimuse numbrit. Süsteem saadab kinnitajatele meeldetuletusi iga kolme päeva tagant. Süsteemi sisse logides on kinnitajal võimalik korruga läbi vaadata kõik arved, mis on temale kinnitamiseks saadetud.

Peale arvete registreerimist süsteemis on arved näha tarnija konto all ning on võimalik vaadelda tarnija kogu saldot. Maksetähtaja saabudes lisatakse arve maksete nimekirja, mida valmistatakse ette üks kuni kaks korda nädalas. Nimekirjad võetakse süsteemist välja pdf failidena ning kinnitatakse ära meili teel. Peale seda teostatakse makse.

Väljakujundatud tööprotsess koosneb kolmest arvete kontrollimise etapist, mis peaksid tagama arvete korrektse sisestamise süsteemi. Tööprotsessi kitsaskohaks võib hetkel pidada e-posti teel saabuvate arvete välja printimist ning siis uuesti sisse skännimist. See protsessi osa peaks vahetuma e-arvete süsteemiga, mille käigus arved ei saabu mitte e-meili peale, vaid sisestatakse või saadetakse juba tarnija poolt otse ettevõtte süsteemi. Esialgu on tegemist kuluka ja aeganõudva muudatusega, kuid edaspidi hakkab see säästma raha ning aega nii tarnijatele kui ettevõtetele endale. Lisaks viib selline süsteem miinimumini arvete kätte saamisega seotud probleemid nagu postis kaotsimine ning kindlustab arvete õigeaegse tasumise arvete õigsuse korral. Kaob ka vajadus mitmeetapilise kontrollimise järgi. Taoline süsteem on praeguseks juba kasutusel Soome Fujitsus.

Müügiarvete tööprotsessi toomine Eestisse on alles töös ning kogu protsessi ei ole kaardistatud. Rootsi müügiarvete koostamine on osaliselt üle toodud Fujitsu Nordic Shared Services osakonda. Müügiarved avalikule sektorile tehakse endiselt Rootsis. Norra ja Taani Fujitsu müügiarvete osakondade töö ümberpaigutamist Tallinnasse ei ole veel tehtud, seetõttu ei ole võimalik anda täpset ülevaadet sealsest tööprotsessist. Võime vaid eeldada, et see sarnaneb suures osas Rootsi Fujitsu müügiarvete tööprotsessile.

Tehniliselt algab müügiarvete tööprotsess sealt maalt, kus lõpeb ostuarvete tööprotsess ehk ostuarvete sissekandega raamatupidamistarkvarasse SAP (Joonis 3). Sellele eelneb tellimuste saamine ja koostamine ning ostu sooritamine. Ost tehakse kas kolmandalt osapoolelt või Fujitsu enda laost. Ostule järgneb arve, millel olev ostutellimuse number on seotud müügitellimuse numbriga. Nende omavahelise seotuse tõttu on oluline, et ostutellimuse number oleks lisatud ostuarvele, sest siis on võimalik tellimusenumbril põhjal kliendile arve koostada. Tellimuse number kajastub müügitellimuste raportis.



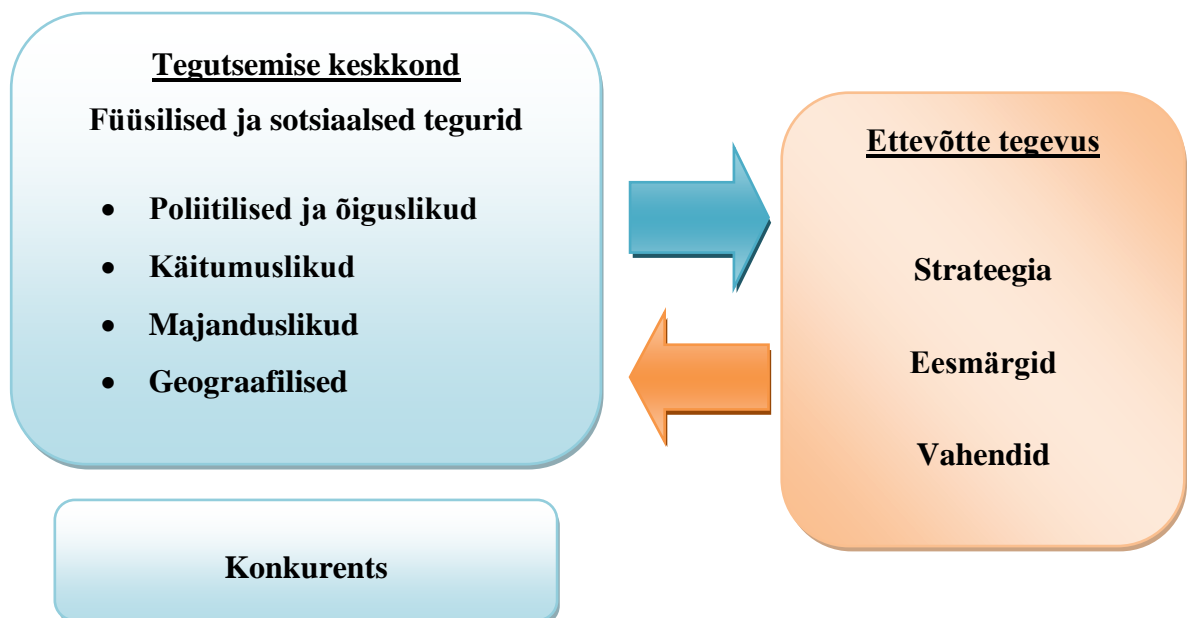
Joonis 3. Fujitsu Nordic Grupi müügiarvete töötlemise tööprotsess (autori joonis)

Alates hetkest, kui ostuarvete meeskond ostutellimuse numbriga ostuarved majandustarkvarasse sisse kannavad toimub muutus müügitellimuste raportis. Tellimuse numbri järgi tekib „F“, mis tähendab, et alates sellest momendist on lubatud müügiarvete genereerimine. Selleks vaadatakse läbi müügiraport ning kõikidele avatud tellimustele genereeritakse müügitellimuse info põhjal arve. Pärast müügiarve genereerimist liiguvad arved edasi kahel erineval viisil. On nimekiri klientidest, kelle tellimused pärinevad koostööpartneri süsteemist. Nende arved edastatakse elektroonselt, mitte paber kandjal, koostööpartnerile ning nende poolt juba edasi kliendile. Ülejäänud arved printitakse ja kogutakse kokku. Arved sorteeritakse, tembeldatakse ning saadetakse postiga üle päeva klientidele. Edasi oodatakse makse laekumist, vajadusel esitatakse kliendile intressiarve.

1.2. Globaalsete ettevõtete äriüksuste restruktureerimine ja tugikeskuste loomine

Selleks, et aru saada, milliseid katsumused võivad ettevõtte restruktureerimisel ja äriüksuste koondamisel esineda, toob autor esmalt välja globaalse ettevõtte mõiste ning seda mõjutavad tegurid. Tugikeskuste loomine ning nende edukas toimimine tugineb suures osas samadele teguritele ning neid tuleb muudatuste tegemisel kindlasti arvesse võtta.

Globaalne ehk rahvusvaheline ettevõtte on ettevõtte, mis on endale taganud ligipääsu ülemaailmsetele turgudele ja tootmisele või mis tegutseb rohkem kui ühes riigis. Ettevõtte müüb tooteid ühes või mitmes välisriigis ning omab filiaale erinevates riikides. Lähtuvalt kultuurilistest eripäradest tuleb sellistel ettevõtetel kujundada oma tooteid ja teenuseid turule sobivaks. Välisurule sisenemist mõjutavad kõik võimalikud tegurid ja vastavalt sellele tuleb ettevõttel valida oma strateegia, eesmärgid ning vahendid (Joonis 4). Olulisimad neist on poliitilised, seadusandlikud, käitumuslikud, majanduslikud, geograafilised ning konkurentsiga seotud faktorid (Daniels 2007:22).



Joonis 4. Rahvusvahelist ettevõtlust mõjutavad tegurid tulenevalt tegutsemise keskkonnast (Daniels 2007:22, autori joonis)

Poliitilised faktorid määravad, kus ja kuidas rahvusvaheline ettevõtetus aset võib leida. Õiguslikud tegurid koordineerivad ettevõtte tegutsemist, reguleerides maksundust, töjõudu ja välisvaluutatehinguid. Käitumuslikud on tegurid, mis on seotud ühiskonna sotsiaalse poolega. See on seotud religiooni, kommete, käitumisreeglite, töjõu haridustaseme, sotsiaalse tausta, elukeskkonna, uskumuste ja ühiskonna käitumismudeliga. Majanduslikud tegurid aitavad rahvusvahelisel firmal turule sisenedes valida ettevõtjale ettevõtete tegutsemise suunitlust. Jagades analüütilist infot ning valuuta väärtuse, kaupade ja teenuste nõudluse, palga –ja hinnataseme, majanduskeskkonna ning turu kohta. Geograafilised faktorid on seotud maavarade kättesaadavuse, kliima ja loodusliku keskkonnaga. Näiteks ei ole mõtet tegeleda põllumajandusega riigis, kus ei ole selleks sobilikku keskkonda, pinnast ega temperatuuri. Lisaks sellele tuleb arvestada konkurentidega. Globaalse ettevõtte konkurendid ei ole mitte ainult ülejäänud samas valdkonnas tegutsevad rahvusvahelised suurettevõtted vaid ka väiksemad samal tegevusalal tegutsejad. Konkurendid omakorda kujundavad turu, hinnataset, kvaliteeti ning toodete ja teenuste sortimenti (Daniels 2007:23).

Eelpool toodud tegurid panevad rahvusvahelistel turgudel osaleva ettevõtja olukorda, kus ärimudeli ja ettevõtte struktuuri kujundamine on keerukam, eriti kui võtta arvesse soovi kujundada kõikides ettevõtetes sarnane struktuur, eesmärgid ja tõekspidamised, mis looksid ettevõttele ja brändile väärtust nii lokaalselt kui ka globaalselt. Nii nagu muutuvad ettevõtte kasvades ja arenedes eesmärgid, nii tuleb ka ettevõtte struktuur hoida kaasajastatud ning võimalikult optimaalne.

Ettevõtete restruktureerimisest on saanud suur osa finants-ja majanduskeskkonnast kogu maailmas. Ümberkujundamise protsessi vajadus võib sõltuda väga mitmetest aspektidest nagu ettevõtte ümberpositsioneerimine, konkurentsivõime kasvatamine, ebasobiv majanduskliima ja paljud muud tegurid. Ettevõtte restruktureerimine on vajalik, et võidelda ettevõtluskeskkonnas ette tulevate probleemidega. Ümberorganiseerimist tehakse enamasti vajaduse põhised, selleks võib olla ühinemine, ülevõtmine, jagunemine ja struktuurimuudatused. Eesmärk on kõikide puhul sama, ressurside optimeerimine organisatsioonis (D`silva 2013:39).

Ettevõtte ümberkorraldamine peab olema läbimõeldud, see on kui mitmekülgne areng riski vähendamise eesmärgil. Tegemist on tervikliku protsessiga, millega ettevõtte võib tugevdada oma positsiooni ja äritegevust, et saavutada soovitud eesmärk. See hõlmab endas olulist

ümberkorraldamist, reorganiseerimist, varade ja kohustuste juhtimist ning teadlikku juhtimismeetmete muutust parandamiseks rahavoogusid ja tagamiseks suurem kasum (D`silva 2013:39). On palju edukaid ettevõtteid, kus restruktureerimine viiakse läbi iga 7 - 9 aasta järel, töötatakse välja uued visioonid, strateegiad ja ärimudelid. Ettevõtte struktuuri muutuseni viib tihti ka majanduskriis, mis on paratamatu ettevõtte laienemise või tähtsuse vähenemisel valitud turgudel. Seejuures on oluline, et osataks ennast positioneerida ning selgitada iga muudatuse tähtsust ning tagajärgi, et määratleda parim ümberkorralduse sisu. Kui tegevus ei ole argumenteeritud, läbi mõeldud ja seda ei viida läbi kindlameelselt ei ole sellel ka tulemusi ega mõtet (VCCI news 2012).

Palju ettevõtteid, kus on restruktureerimisega tegeldud, ei ole teinud suuri muudatusi, mis ei taga ka eriti silmapaistvat muutust tootmises või äriefektiivsuses. Enamasti tehakse muudatusi personali osas, aga see ei ole lõpptulemusena efektiivne. Et muudatused annaksid tulemusi, tuleb ettevõtetel hinnata tehnilisi tegureid nagu kapital, sihtturg ja organisatsiooni struktuur. Isegi siis, kui personali ümberkorraldamine on andnud oodatavaid tulemusi, peab see põhinema koolituse protsessidel, mille eesmärk on õpetada uusi töösikusi ja oskusi uue töökeskkonnaga kohanemiseks. Sellega tagab ettevõtja uue organisatsioonilise süsteemi toimimise (VCCI news 2012).

Ettevõtteid, kes on rakendanud *Business Process Outsourcing* (BPO) strateegiad, on olnud suur kasu efektiivsuse ja kulude kokkuhoiu seisukohast. *Business Process Outsourcing* on äriüksuse teenuse või töö sisse ostmine allhanke korras. Protsessid nagu võlad tarnijatele, laekumata arvete ja palgaarvestus on mõned äriprotsessidest, mida võiks ettevõtte sisse osta allhankena. Tegemist on tööprotsessidega, mille tuumik on igas ettevõttes sama ning mis põhinevad erialastel professionaalsetel teadmistel. Tavapärasel ärimudelil ei loeta sellise info ettevõtetest välja viimist heaks mõtteks, aga trend on kasvujärgus. Allhanget ei pea teostama võõras ettevõtte, vaid võib olla mõni teine samasse ettevõtete gruppi kuuluv välismaine ettevõtte (Sanchez 2010).

Protsessiga kaasneb risk ja paljud ettevõtteid on seejuures ebaõnnestunud. Põhjuseks võib olla madala kvaliteediga teenus nii ettevõttele endale kui ka ettevõtte klientidele, tarneagadest mitte kinni pidamine, kulutuurilised eripärad ja teiste majanduslikud ja keskkondlikud tegurid. Lisaks efektiivsusele ja kulude vähendamisele võib allhange kaasa tuua täiendavaid positiivseid muutusi nagu suurem kasum ja konkurentsieeliseid. Enne protsessi käiku laskmist tuleb ettevõtjal

põhjalikult analüüsida allhanke võimalikke variante, kulusid, kasusid ning turgu. Välismaal võib teenuse kvaliteet ja tööjõu kompetents olla kõrgem, aga kulu teenusele oluliselt madalam (Sanchez 2010).

Lõputöö uurimisobjekt Fujitsu Nordic Grupp on üks sellistest globaalsetest ettevõtetest, kes ostab allhanke korras teenust AS Fujitsu Estonia käest. Teenuse kvaliteetseks pakkumiseks on Fujitsu Nordic Grupp rajanud Eestisse Fujitsu Nordic Shared Services osakonna, mis pakub finantsalast teenust Fujitsu ettevõtetele Rootsis, Taanis ja Norras. Kuluefektiivsuse seisukohast lähtuvalt on tööprotsess erinevate teenuste nagu ostuarved, müügiarved ja tarneahelad standardiseeritud ja optimeeritud. Tööd teevad eriala spetsialistid, kes on omandanud vajalikud teadmised kvaliteetse teenuse pakkumiseks. Tööprotsessi korraldamine välisriigis on keerukas ettevõtmine ning vajab põhjalikku koordineerimist. Seejuures on hea, kui allhanget on võimalik korraldada globaalsetes ettevõtetes nii öelda ettevõtte siseselt. Rahvusvahelised ettevõtted on jaotanud tütarfirmad riigiti piirkondadeks ning seda sama teenust on võimalik juhtida piirkonniti.

Sarnaseid tugikeskuseid on Eestisse loodud juba kümneid, tuues riiki juurde töökohti ja lisades riigikassasse märkimisväärseid summasid. Eesti Vabariigi eelis Skandinaavia maade ja teiste Baltikumi riikide ees on läbipaistvus, investorite kaitse, stabiilne äri- ja poliitiline keskkond, kulude tase, maksukeskkond ja eestlaste väga heal tasemel võõrkeelte oskus. Eestis tugikeskuseid omavate ettevõtete näiteks võib veel tuua Statoil Fuel & Retail, Stora Enso, Fortum. Maailmas on selliseid tugikeskuseid loodud ligi 4900 ja populaarseimad riigid on India, Poola ja USA (Stadnik 2014).

1.3. Maksekäitumine

Maksekäitumist kui mõistet ei ole majandusõpikutes defineeritud, ilmselt seetõttu, et tavaliselt keskendutakse maksekäitumisega seotud teguritele ükshaaval. Maksekäitumine on justkui koondmõiste teistest maksetega seotud mõistetest. Sinna alla kuuluvad võlgnevused, maksehäired, krediitmüük, maksejõuetus, maksevõimelisus ning pankrott. Selleks, et hinnata maksekäitumist tuleb mõista, kuidas liigub ettevõtte raha, milline on ettevõtte strateegia arvete maksmisel ning kuidas käituvad ettevõtte suuremad kliendid. Sellest kõigest sõltub ettevõtte maksevõimetus- ja võimekus ja ka see, kas ettevõtte läheb pankrotti.

Enamik ettevõtluses liikuvatest vahenditest ei jõua ettevõtjani koheselt. Loomulikult tasutakse poes oma ostu eest koheselt, aga kui ei ole tegemist eraisiku ja ettevõtja vahelise ostu-müügi tehinguga, siis võib öelda, et enamasti kaup või teenus ja raha ei kohtu. Kauba välja saatmisel saadetakse kliendile ka arve ning tasumine käib pangaülekandega. See annab kliendile võimaluse oma finantsvahendite liikumist rohkem mõjutada. Makset ei pea tegema kohe, võib ka oodata maksetähtaega. Tänu sellele on mõningad ettevõtted küll esitanud maksetähtaja, aga on lisanud lisa klauslina, et arve tasumisel näiteks kümne päeva jooksul on arve summa viis protsenti väiksem. Kliendi jaoks oleks see koht, kus hoida kokku raha, aga tarnija jaoks võimalus oma raha kiiremini kätte saada. Krediitmüük on üks suurimaid põhjuseid, miks tuleks maksekäitumisele üldisemalt tähelepanu osutada. Kui ettevõtja oma arvete eest tasu ei saa, ei ole ta võimeline oma kohustusi enam mingil hetkel tasuma.

Arvete tasumise kohustust tagantjärgi mingiks määratud kuupäevaks võib nimetada krediidiks, mis on täpsemalt kaupade või teenuste piiratud tingimustega vahetus lubaduse vastu maksta tulevikus (Erlach 2008:10). Krediidi kasutamisega kaasneb risk. Mida pikem on maksetähtaeg ja mida suurem on summa arvel, seda suurem risk kaasneb. Ostja ei pruugi tagantjärgi olla maksevõimeline ja raha jääb, kas üldse kätte saamata või tuleb müüjal teha lisakulutusi makse sisse nõudmiseks. Juhul, kui ettevõtte enda meeldetuletused võlgnikule mõju ei avalda, tuleb pöörduda inkassofirma poole, kes ei kahjusta kliendi mainet, sest inkassofirmad on kohustatud hoidma saladuses klientide ärisaladusi. Inkassoga tegelev ettevõtte esitab esmalt endapoolsed meeldetuletused ning aja jooksul kasvab hilinevad makse summa ja intressi protsendi korrutisena intressisumma (Erlach 2008:84).

Arvete mittetasumisel või peale maksetähtaega tasumisel võib olla mitmeid erinevaid põhjuseid. Võimalik on, et arvet pole õigeaks ajaks kätte saadud või on see jõudnud kliendini olulise hilineemisega. E- postiga saadetud arvete puhul võib olla probleemiks valesti sisestatud e-posti aadress, mistõttu arve ei jõudnudki kliendini. Väiksemad ettevõtted enamasti siiski märkavad, kui neil on mõni arve saamata jäänud, aga suured ettevõtted seda alati jälgida ei jõua. Eriti olukorras, kus raamatupidamise ja arvetega tegelevad inimesed, kes pole mitte mingil määral seotud ostu- ja müügitehingutega. Klient võib arvet tasuda ka viivitusega, selline olukord võib esineda kas hetkelise makseraskuse tõttu või võib olla seotud ka raamatupidamise protsessiga. Näiteks, kui arvete tasumine käib pikkade nimekirjade alusel läbi süsteemi ning makseid valmistatakse nende mahukuse tõttu ette paar korda nädalas.

Arvete halduse eesmärk on võimaldada ettevõttel keskenduda oma põhitegevusele ning vähendada kulusid kõrvaltegevuste arvelt. Arvete haldamiseks peab ettevõttel olema äriüksus, seda muidugi juhul, kui teenust ei osteta sisse, mis võimaldab ettevõttel kokku hoida ka raamatupidamisprogrammide ja personali arvelt (Erlach 2008:71).

Maksekäitumise üks aspekte on arve toimetamine kliendile. Ettevõtte peab olema veendunud, et kliendi andmed on õiged, selleks et esitada arvet ning kliendi kohustuseks on esitada õige arve aadress. Seejuures võib tuua välja e-postiga saadetava arve eelise postiga saadetud arve ees. Postiga saadetud arve kohale jõudmine võtab oluliselt kauem aega ning veel rohkem aega kuluks juhul, kui aadress osutuks valeks ning kiri tuleb saatjale tagasi. E-postiga saadetud arve puhul tuleb teavitust koheselt, kui e-meili aadress oli valesti sisestatud ja saatja saab teada, et tema saadetud kiri ei jõudnud kohale.

Tihti peale ei mõisteta õigesti terminit „e-arve“. Elektroonilised arved ei ole mitte arved, mida saadetakse e-posti teel, vaid need on arved, mis tulevad automaatselt süsteemi. See eeldab, et arved on esitatud kindla struktuuriga formaadis. Panga kaudu saadetav e-arve on XML vormingus dokument, mis on lisaks tavapärasele arvele ka masinloetav (Eesti Pangaliit). Sellised arved hoiavad kokku kulusid nii paberilt, paberi tootmise kui ka personali pealt. *European Associations of Corporate Treasurers* on toonud välja, et kui kogu Euroopas võetaks kasutusele e-arved hoitaks kokku 243 miljardit eurot ning päästetaks üle neljateistkümne miljoni puu (Pettinen 2008:5).

Maksevõimetuseks nimetatakse olukorda, kus võlgnik ei ole võimeline tasuma oma võlga tähtajaks. Maksevõimetust võib olla ajutine. Olukord paraneb, kui saadakse tulusid, vastasel juhul ähvardab võlgnikku pankrot (Justiitsministeerium). Maksevõimekus on võlgniku võime oma võlgu tasuda maksetähtajaks. Maksevõimekust mõjutab samamoodi nagu ka maksekäitumist nii ostu kui ka müügiarvete haldamine. Kui võlgnikud ei tasu oma arveid tähtajaliselt ettevõttele, siis võib ettevõtte sattuda olukorda, kus ta on ajutiselt maksejõuetu või halvemal juhul läheb pankrotti. Ka maksevõimekus saab olla ajutine. Maksekäitumise seisukohast on see oluline, sest ettevõtte peaks jätkusuutliku toimimise eesmärgil olema võimeline ligikaudselt hinnata ja eelarvestada kulusid ning tulusid. Pikaajaline maksejõuetus lõppeb pankrotiga, mis on võlgniku kohtuotsusega väljakuulutatud maksejõuetus (Justiitsministeerium).

Ettevõtte maksekäitumise analüüsimisele tulevad Exceli tabelitele lisaks abiks ka keskmise makseperioodi arvestamine ning keskmise laekumisperioodi arvestamine. Siinkohal peaks ettevõtte jälgima, et keskmine laekumis- ja tasumisperiood oleksid enam vähem võrdsed, vältimaks just maksejõuetuse tekkimist ning ka ettevõtte või brändi usaldusväarsuse ja hea maine säilitamiseks. Ettevõtte ei tohiks oodata oma raha kauem, kui ta ise oma võlgnevusi tasub.

Maksekäitumise mõistet võiks defineerida koondades kõiki eelpool mainitud mõisteid. Maksekäitumine näitab, millal ja kuidas laekuvad ettevõtte tulud ning tasutakse võlgnevused, andes informatsiooni ettevõtte maksevõimekusest või maksevõimetusest ning võimaldab ettevõttel hinnata ja eelarvestada oma varasid ja pankrotiohtu.

2. MAKSEKÄITUMINE FUJITSU NORDIC GRUPIS

Peatükis tutvustab autor analüüsimeetodeid, annab ülevaate maksekäitumise näitajatest Fujitsu Nordic Grupis ning teeb enda poolsed järeldused ning ettepanekud. Autor hindab ettepanekute reaalsel rakendamise võimalust.

2.1. Analüüsimeetodid

Antud uurimuse näol on tegemist kvantitatiivse uuringuga ehk uurimistulemused on arvudena tõlgendatavad. Andmed uurimuse läbi viimiseks pärinevad eelnevatest perioodidest, täpsemalt on uuringu aluseks võetud 2014. majandusaasta arved. Fujitsus algab majandusaasta aprillis ning lõpeb märtsis. Vaatlusele kuuluvad arvete esitamise kuupäevad, antud maksetähtajad ning tegelikud maksete tegemise kuupäevad. Autor selgitab välja hilinenud maksetega arvete hulga ning põhjendusi, miks need arved hiljem tasutud said. Analüüsil keskendub autor ostuarvete analüüsimisele, sest andmed on autori jaoks kättesaadavamad ning maksete hilinemisi tänu sellele lihtsam hinnata. Ostuarvete peale maksetähtaega tasumise põhjuseid on suures osas võimalik omistada ka klientidele esitatud müügiarvetele. Lisaks vaatab autor arvete keskmist ostu- ja müügiarvete tasumise perioodi. Ettevõtete strateegilisest seisukohast lähtuvalt võiksid need perioodid olla samad.

Ostuarvete analüüsimisel on võrreldud maksetähtaega ning arve süsteemi registreerimise kuupäeva lähtuvalt eelpool kirjeldatud tööprotsessist. Eelduseks on võetud, et kui arve saab süsteemis kinnitatud ja registreeritud, siis takistusi arvete maksete nimekirja jõudmiseks esineda ei tohiks. Kindlasti esineb mõningaid erandeid, aga selliste arvete hulk on tavaliselt kogu arvete mahuga võrreldes väga väike ning tarnijad on makse viibimise põhjustest teadlikud. Autor on analüüsinud arveid Norra, Taani ja Rootsi Fujitsus 2014. aasta märtsiga lõppenud majandusaastal kuude lõikes. Lubatud hiljem makstavate arvete maht on 10 % kogu arvete mahust vastaval kuul ning maksete hilinemine päevades võiks jääda kolme päeva piiresse.

Arvete maksete hilinemise põhjused on autor jaotanud kuute kategooriasse. Numbriline kriteerium kujunes juhuslikult ja ei viita mitte mingil määral makse hilinemise põhjuse tõsisusele. Kõik põhjused on võrdväärselt tähtsad ning kõik nad vajavad tähelepanu. Sellise analüüsi eesmärgiks on teada saada, millised on tööprotsessi kitsaskohad ning kas need on pigem seotud ettevõtte oma personali koolitamisega või tarnijate teavitamisega arve rekvisiitide osas.

Araabia numbritega kirjeldatud kriteeriumeid on autor tõlgendanud ja kasutanud järgnevalt:

1 – Kinnitamise protsess. Hinnang on antud juhul, kui arve on saabunud mõistliku aja jooksul ning arve kinnitamine on kinnitajate poolt võtnud aega rohkem, kui on ette nähtud maksetähtaeg. Autor on arvestanud, et arve võiks saada kinnitatud vähemalt kahe nädala jooksul ehk 14 päevaga.

2 – Vale aadress arvel. Esitatud arvel on peal vale aadress ning arve ei ole jõudnud sellest tulenevalt ostuarvete osakonnani piisava kiirusega. Arve korrektseks aadressiks loetakse Fujitsu Nordic Shared Services aadressi Eestis, mis ei ole ettevõtete juriidiliseks aadressiks, vaid ainult arve esitamise aadressiks. Informatsioon arvete aadressi muutusest saadeti töö ülemineku perioodil Eestisse ametliku teavitusega kõikidele ettevõtetele koostööd tegevatele tarnijatele. Töö ülemineku perioodid olid Roots 2012. aasta detsember, Norras 2012. aasta juuli ning Taanis 2013. aasta veebruar.

3 – Lühike maksetähtaeg. Lühikeseks peab autor neid maksetähtaegasid, mis on lühemad kui 14 päeva. Juhul, kui arve posti teel kohale jõudmine võtab aega, siis on vajalik, et arve saabumise kuupäevast jääks mõistlik aja periood arve töötlemiseks, kinnitamiseks ja maksmisele saatmiseks. Selle kategooria alla kuuluvad ka intressiarved, sest need kuuluvad enamasti tasumisele kohe.

4 – Valesti sisestatud maksetingimused ja arve kuupäev. Süsteemi sisestatud maksetähtaeg ei vasta maksetingimustele arve peal. Ostuarvete osakonna poolt valesti süsteemi sisestatud või kontrollimata dokumendi kuupäev, mis ei vasta tegelikult arvel olevale.

5 – Erinevad põhjused. Kategooriasse kuuluvad kõik arved, mille hiljem tasumise põhjuseid ei ole mõistlik välja tuua eraldi rühmana. Tegemist on arvetega, mis on jõudnud ettevõtte suure

hilinemisega kuigi arvel olev aadress on õige, arvetega, mis ootavad süsteemis kreditarvet või on seotud mõne läbirääkimisega.

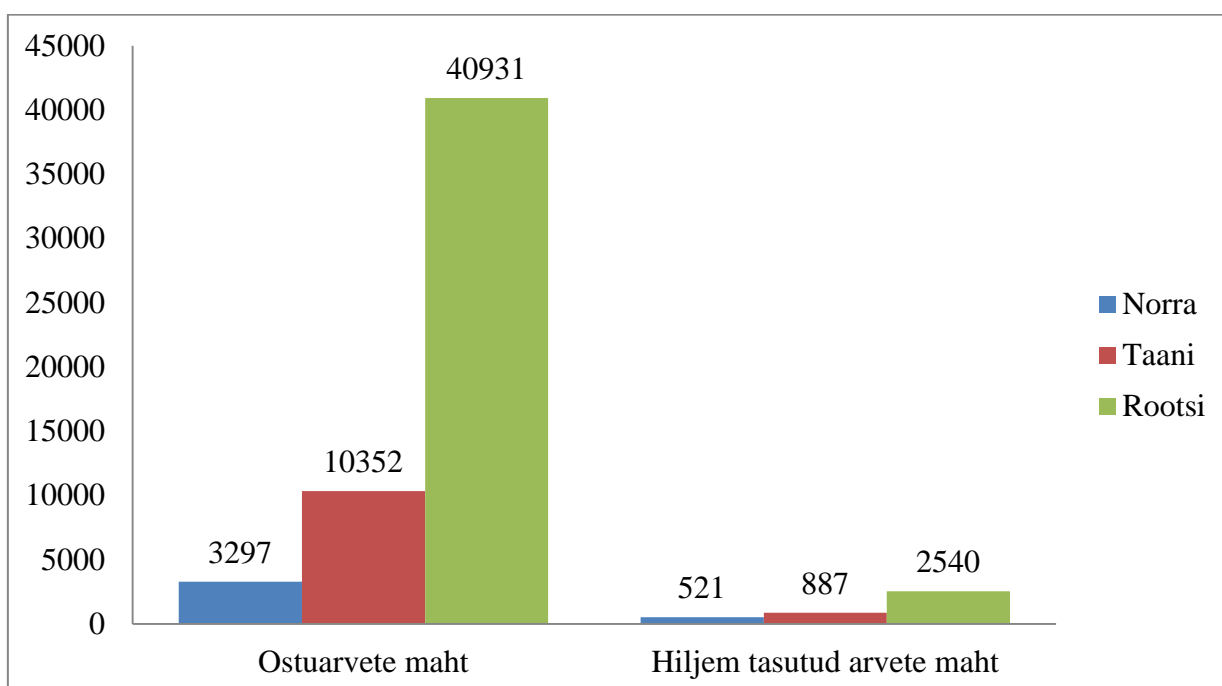
6 - Ostutellimuse numbri puudumine. Lähtuvalt ostuarvete menetlemise protsessist on arve rekvisiitide kohustuslikuks osaks ostutellimuse number, mis saadakse Fujitsu töötajalt, kes on tellimuse või ostu sooritanud. Juhul, kui ostutellimuse numbrit ei ole arvele lisatud, saadetakse arve tarnijale tagasi, palvega võtta ühendust oma kontaktiga Fujitsus. Hetkel saadab arveid tagasi ainult Fujitsu Sweden AB ning seetõttu on selle kriteeriumi rakendamist kasutatud ainult selle ettevõtte arvete analüüsil.

Müügi- ja intressiarvete analüüsimisel ei olnud autoril võimalik minna nii põhjalikuks, kui ostuarvete puhul. Vaatlusele kuulusid arve genereerimise kuupäev, maksetähtaeg ning arve eest tasu saamise kuupäev. Autor arvestas müügiarvete kogu mahust hiljem tasutavate arvete mahu ning keskmise arve eest tasu laekumise perioodi. Lisaks selgitas autor välja ettevõttele esitatud intressiarvete mahu ning osakaalu kogu arvete mahust. Esitatud intressiarvetest on Tallinnas tegutseval Nordic Shared Services osakonnal ülevaade vaid Rootsi Fujitsus. Taani ja Norra ettevõtete esitatavate intressiarvete kohta informatsiooni otsimisel ei olnud võimalik süsteemist eriti midagi leida, mis tekitab küsimusi, kas intressiarveid üldse esitatakse. Kuna Tallinnas tegutseval tugikeskusel puudub ülevaade Taani ja Norra ettevõtete müügiarvete tööprotsessist, ei ole autoril võimalik andmeid vaadelda ja analüüsida viisil, millest võiks teha põhjalikke järeldusi. Seetõttu on Norra ja Taani müügiarvete analüüs tähelepanekute osas pigem üldine.

2.2. Ostuarvete maksekäitumise näitajad ja seda mõjutavad tegurid

Maksekäitumist mõjutavatest näitajatest jääb analüüsi põhirõhk ostuarvetele, kuna neid on autoril lihtsam hinnata. Joonisel (Joonis 5) on näha 2014. majandusaasta ostuarvete maht kolmes vaadeldavas Fujitsu tütarfirmas. Norra Fujitsule esitati majandusaasta jooksul 3297 arvet, Taani Fujitsule 10 352 ja Rootsi Fujitsule 40 931 arvet. Arvete mahu ja ettevõttes töötavate isikute arvu vahele on võimalik luua seoses ehk mida väiksema ettevõttega on tegemist, seda väiksem on ka ettevõtte arvete maht ja vastupidi (Joonis 1).

2014. aasta märtsiga lõppenud majandusaastal tasus Fujitsu Sweden AB 2 540, Fujitsu A/S 887 ja Fujitsu Norway A/S 521 arvet peale ettenähtud maksetähtaega (Joonis 5). Need moodustavad kogu saabunud ostuarvete mahust vastavalt 6%, 9% ja 16%. Antud analüüsis on autor võtnud maksimaalseks lubatud määraks sellistele arvetele 10%. Selle põhjal võib öelda, et lõputöös arutlusel olev probleem esineb ainult kõige väiksemas vaadeldavatest ettevõtetest, milleks on Norra ettevõtte Fujitsu Norway A/S. Taani ettevõtte Fujitsu A/S on hetkel veel normi piires ning kõige parem on seis Rootsi ettevõttes. Peale maksetähtaega tasutavate arvete arvu osas on seis täpselt vastupidine (Lisa 1).

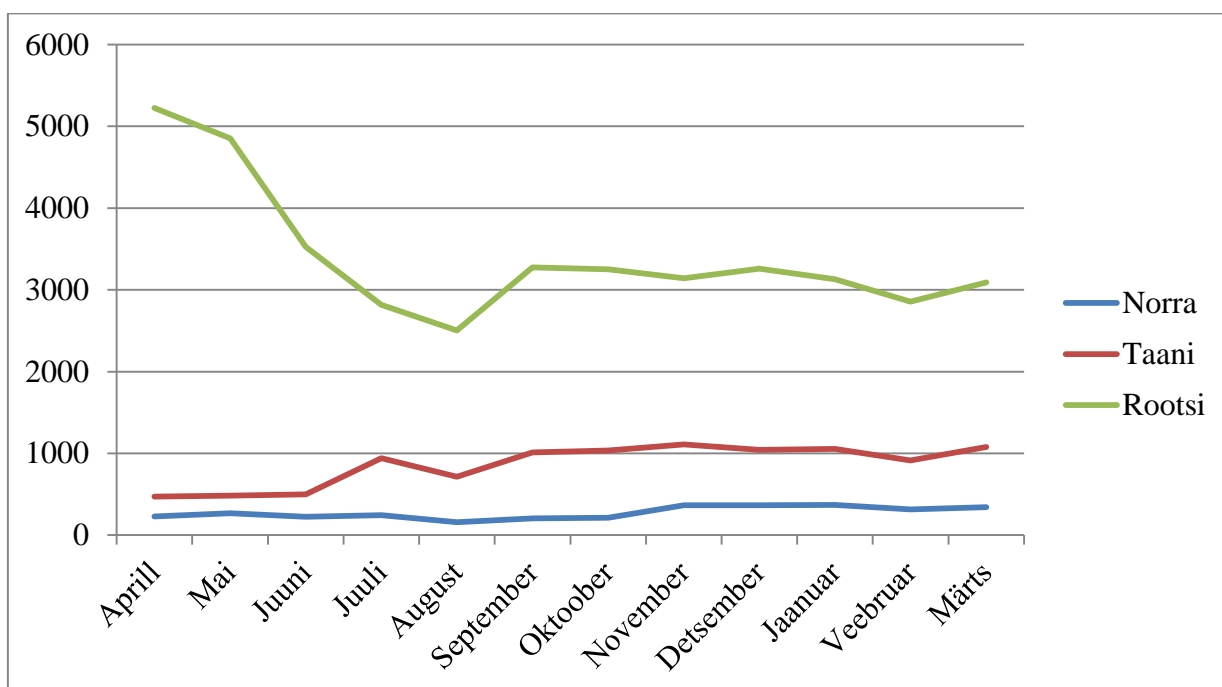


Joonis 5. 2014. Majandusaastal saabunud ostuarvete kogumaht ja peale maksetähtaega tasutud arvete maht (tk.) (autori joonis)

Arvete mahu osas võib täheldada kõigis kolmes riigis tegutseva Fujitsu ettevõtetes sarnaseid jooni (Joonis 6). Äritegevuse tipp hetked on septembrist kuni jaanuari lõpuni ning märtsist kuni juunini. Juulist augusti lõpuni ning veebruaris on majandustegevus rahulik. Põhjust ei ole raske leida, juuli ja august on suvekuud, mil põhjamaades elavad inimesed tulenevalt kliima eripärast armastavad puhata. Veebruar seevastu on suusapuhkuste periood. Arvete mahu järsku tõusu on näha Taanis juulikuus, mis on antud juhul erandlik olukord. Nimelt võeti 2013. aasta juulis kasutusele praegune tööprotsess, mis tähendab, et enam ei jõudnud töötaja süsteemi ainult

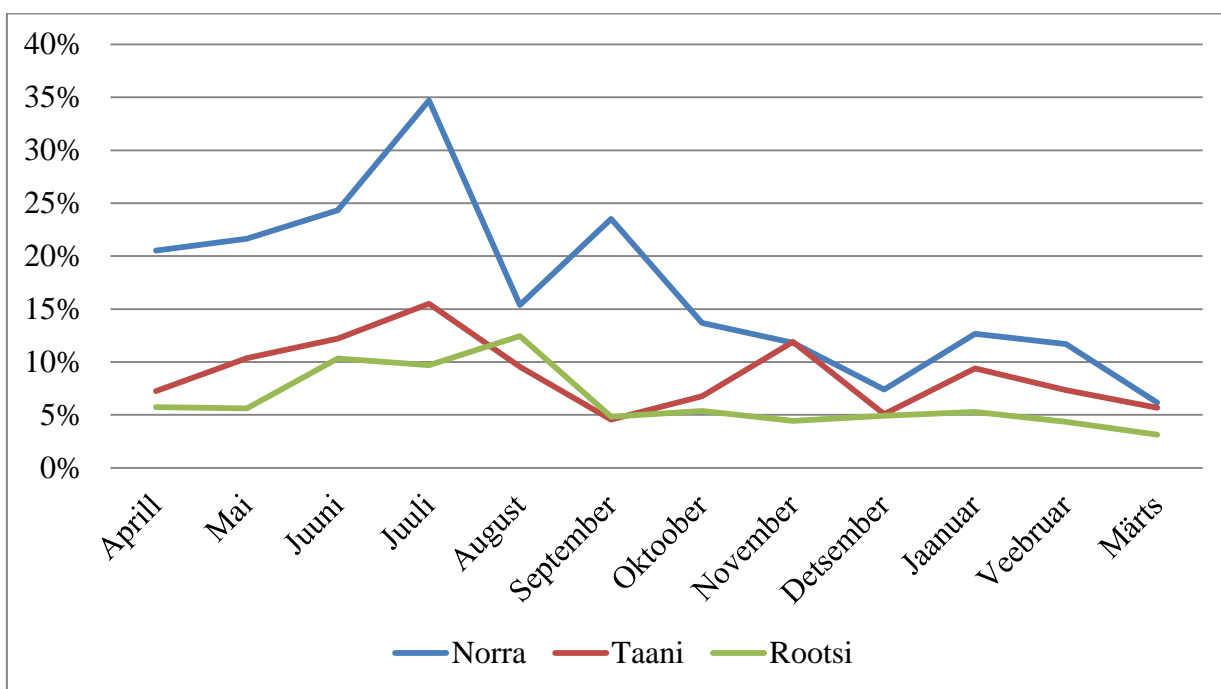
arved, mis ise sisse skänniti, vaid ka IDOC`id (*Intermediate Document*). IDOC`id on raamatupidamistarkvara dokumendid, mis on e-arved. Majandustarkvara SAP võimaldab sisestada arveid, mis liiguvad automaatselt teise riigi tütarfirma süsteemi ning nende arvete registreerimine süsteemi toimub enamasti samuti automaatselt. Eelduseks on, et mõlemas ettevõttes oleks kasutusel sama SAP`i süsteem. Tõrkeid esineb juhul, kui arve kodeering on sisestatud valesti või on probleeme ostutellimuse numbriga. Fujitsu kasutab sellist arvete edastamise viisi kontserni siseselt mõningasel määral ehk mitte kõik arveid kontserni siseselt ei ole IDOC`id. Alates praegu kasutusel oleva arvete töötlemise ja kinnitamise süsteemi kasutusele võtmisest on IDOC`id nähtavad samal töölaual, kui tavalised arved. Muutus seisneb selles, et nüüdsest on need arved ka arvete mahu statistikas sees, kuhu need enne ei jõudnud.

Uue tööprotsessi kasutusele võtmine on nähtav ka Norra Fujitsu puhul, kes võttis praeguse tööprotsessi üle 2013. aasta oktoobris. Arvete maht on stabiilne kuni oktoobrini, kus toimub järsk tõus, mis jääb püsima. Alates juuni kuust on märgata Rootsi Fujitsul olulist ostuarvete mahu vähenemist, mis ei ole seotud ainult puhkuste perioodi algamisega. See muutus on seletatav äritegevuse mahu vähenemisega, mille põhjused ei ole autorile täpselt teada. Spekuleerides võib arvata, et ettevõtte on loobunud mõnest suuremast kliendist või tarnijast.



Joonis 6. 2014. majandusaastal saabunud ostuarvete maht kuude lõikes (tk.) (autori joonis)

Autor on vaadelnud Fujitsu Nordic Grupi ettevõtete poolt hiljem tasutavate arvete protsentuaalset osakaalu kogu arvete mahust (Joonis 7). Rootsi Sweden AB arvete peale maksetähtaega tasumise osas on märgata stabiilsust, teravam kõikumine on juunist augustini, mis on osaliselt suures sõltuvuses puhkuste perioodist. Samasugust hiljem tasutavate arvete osakaalu tõusu suvekuudel on näha ka Taani ja Norra juures. Taani arvete seas on märgatavat tõus olnud novembris ja jaanuaris. Norra Fujitsu hiljem tasutud arvete osakaal on langevas trendis. Hüppeline tõus on olnud septembris ning pisem jaanuaris.



Joonis 7. Peale maksetähtaega tasutud arvete osakaal kogu arvete mahust (autori joonis)

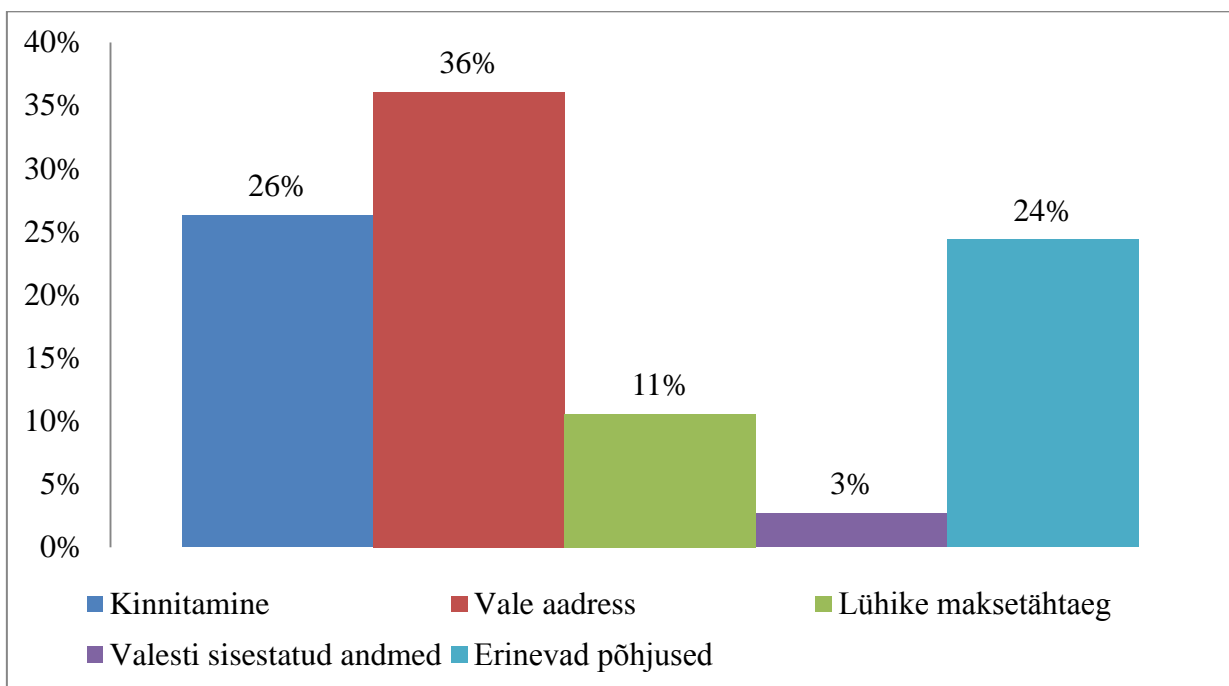
Kuude lõikes on Rootsi Fujitsu hiljem tasutud arvete osakaal 10% piires. Augustis tõuseb see korraks 12% protsendi peale, kuid alates septembrist on selliste arvete osakaal 5% ning trend on langeva iseloomuga. Majandusaasta lõpuks märtsis 2014 on peale maksetähtaega tasutavate arvete osakaal vaid 3% kogu arvete mahust. Juunist augustini toimunud järsk tõus on tihedalt seotud lepinguliste läbirääkimistega suure koostööpartneriga, mistõttu arvete tasumine oli teadlikult edasi lükatud. Juunikuu arved skänniti süsteemi sisse, kuid need jäid ootele, olid vaidlustamisel. Juulikuus võeti sisse ja tasuti nii juuni kui juuli arved. Augustikuus saabunud arveid ei sisestatud süsteemi, kuna läbirääkimised ei olnud veel lõppenud ning need said sisestatud ja tasutud momendil, kui selgusid läbirääkimiste tulemused.

Ka Taani ettevõtte Fujitsu A/S peale maksetähtaega tasutud arvete maht püsib enamasti 10% piires. Normi ületatakse suvekuudel ning novembris. Juulis toimunud üleminek praegusele tööprotsessile ja uuele kinnitamise süsteemile mängib siin kindlasti teatavat olulist rolli. Lisaks puhkuste perioodile tuli personalil tutvuda ning kasutama õppida uut süsteemi. Praegune tööprotsess näeb tegelikult ette, et arveid ei kodeerita enam käsitsi, vaid igal arvel peab olema peal ostutellimuse number. Katset selle projekti käivitamiseks tehti novembris. Paljud arved, mille arve rekvisiitide hulgas ei olnud ostutellimuse numbrit saadeti tarnijatele tagasi. Arve tühistamisest teavitati ka ettevõtte enda töötajaid. Lõpptulemusena kukkus projekt läbi personali vastumeelsuse ja vähese teavitustöö tegemise tõttu. Arved sisestati ostutellimuse numbrita süsteemi ning tasuti. Üleminek uutele nõuetele on aeganõudev ja keeruline protsess, milleks tuleb kõik osapooled korralikult ette valmistada ning teha põhjalikku selgitustööd selle vajadusest. Praeguseks momendiks ei ole seda muutust suudetud veel täiel määral kasutusele võtta.

Fujitsu Norway A/S näitajad on küll aasta jooksul paranenud, kuid siiski on hiljem tasutavate arvete osakaal enamasti üle kümne protsendi. Erandiks on vaid detsembri- ja märtsikuu. Siiski võib täheldada ettevõtte tulemuste paranemist alates oktoobrist, kui uuendati nii tööprotsessi kui arvete kinnitamise süsteemi. Lisaks andis ettevõtte restruktureerimise käigus mitmed kliendid Fujitsu Finland OY hallata. Juulis on Norra ettevõtte saanud väga suures mahus arveid, mis kuuluvad eelnevatesse kuudesse ning pole varem ettevõteteni jõudnud. Ei saa välistada varianti, et rahulikumat puhkusteperioodil on tarnijate raamatupidamisüksustel rohkem aega tegeleda saldode võrdlemisega ning selle käigus avastatakse arveid, mis on jäänud tasumata. Augustis on ettevõtte näitajad paranenud kuni septembrini, kus normaalne äritegevus tavaliselt taastub ning peale maksetähtaega tasutavate arvete osakaal tõusis samale tasemele nagu see oli enne puhkuste perioodi algust. Norra Fujitsu ei ole veel alustanud ostutellimuse numbritele üleminekut. Projekti läbikukkumise vältimiseks tuleb ettevõttel suurt rõhku panna eelkõige oma personali valmisolekule ning teha tihedat koostööd projekti juba läbi viinud tütarfirmadega.

Fujitsu Norway A/S arvete õigeaegset tasumist takistavad kõige enam arvel paiknev vale aadress (36%) (Joonis 8). Suur maht arveid saadetakse endiselt ettevõtte ametlikule aadressile Norras. See pikendab arve jõudmist tugikeskusesse Tallinnas, kuna need arved tuleb postiga saata õigele aadressile. Momendil, kui töö toodi üle Eestisse teavitati ametliku kirjaga kõiki tarnijaid, kuid rohkem meetmeid ei ole praegu kasutusele võetud. Kuna arvetele on tavaliselt märgitud ka ostu

sooritaja nimi, ei saa välistada, et arved jõuavad selle isiku lauale või lausahtlisse ning sinna määramata ajaks ka jäävad.

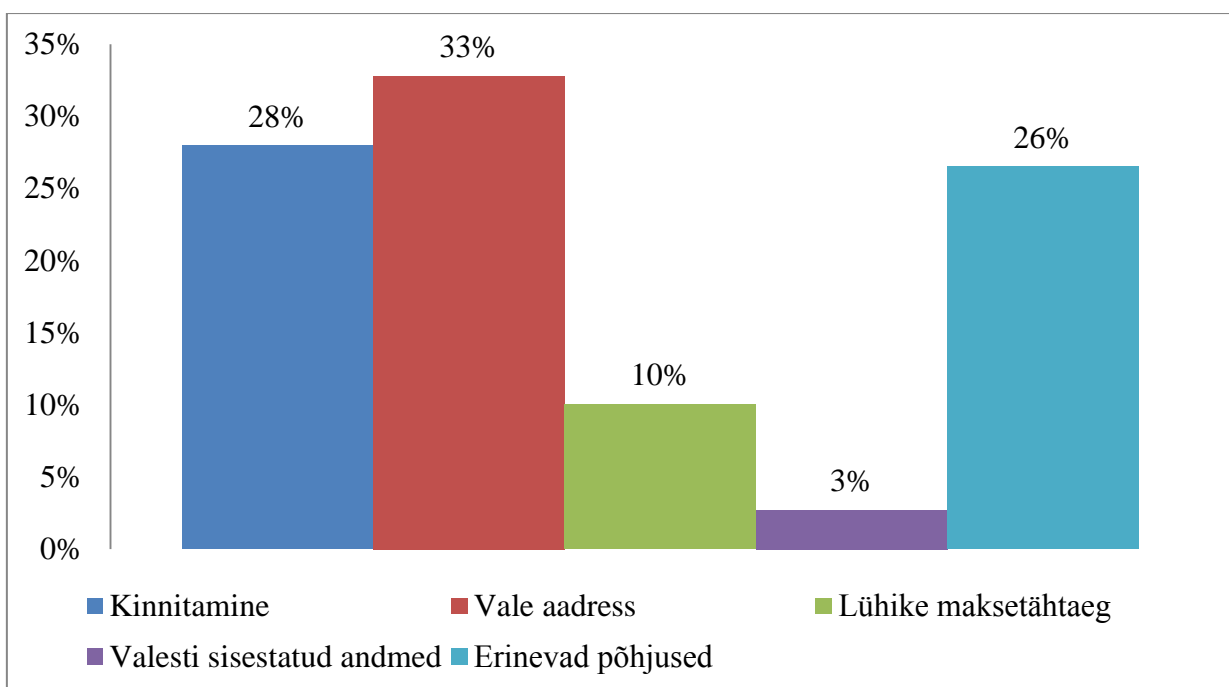


Joonis 8. Fujitsu Norway AS peale maksetähtaega tasutud arvete põhjuste osakaalud (autori joonis)

Samasse suurusjärku jäävad põhjused, milleks on arvete kinnitamine (26%) ning erinevad põhjused (24%). Arvete hiljem kinnitamine on seotud mitmete asjaoludega, mis tihtipeale ei ole ostuarvete töötlejatele teada. Põhjus võib peituda kreditarve ootamises, läbirääkimistes, kaupade kättesaamises või lihtsalt inimlikus faktoris. Inimliku faktori all peab autor silmas, et kinnitaja saab e-meilile teavituse kinnitamist ootava arve kohta, aga kuna arveid ei asuta kinnitama koheselt, siis saabunud teavitus ununeb. Süsteem saadab kinnitajale iga kolme päeva tagant meeldetuletuse, kuid see ei pruugi olla piisav. Pikemat sorti kinnitamise protsess hõlmab endas vähemalt kolme kinnitajat, sõltuvalt arve summast. Seetõttu võib arve kinnitamine pikale venida ning kuludele eest vastutavate isikutega tuleb pidevalt kontaktis olla. Erinevate põhjuste analüüsimisel jäi silma, et peale maksetähtaega tasutakse arveid enamasti kindlatele tarnijatele. Jääb arusaamatuks olukord, kus aadress on korrektne, aga arve jõuab ostuarvete meeskonnani siiski mitmeid päevi hiljem. Põhjendada võib seda sellega, et posti liikumine punktist A punkti B võtab palju aega, kuid see ei tohiks võtta aega rohkem, kui kümme päeva. Erinevate põhjuste

kategooriasse jäävaid arveid on raske hinnata, sest puudub ülevaade tarnijate tööprotsessist ja arvete menetlemise viisist. Selliste arvete osakaalu vähendamine saab toimida koostöös tarnijaga, sest siis on võimalik välja selgitada arvete hilinemise põhjus.

Arvete lühike maksetähtaeg moodustab pigem väikese osa Fujitsu Norway A/S hiljem tasutavatest arvetest, mis on 10%. Sinna kategooriasse kuuluvad ka intressiarved, mis on enamasti koheselt maksmiseks mõeldud, kuid peavad eranditult alati läbima kinnitamise protsessi. Arvete töötlejapoolne viga andmete sisestamisel on vaid 3%, mis on täiesti aktsepteeritav. Kui vaadata selliste arvete mahtu tükkide kaupa, siis ei pea autor seda arvete eest hiljem tasumise seisukohast eriti oluliseks probleemiks, mida oleks võimalik kuidagi parandada (Lisa 2). Selliste arvete osakaalu vähendaks, aga ei välistaks e-arvete süsteemile üleminek.



Joonis 9. Fujitsu AS peale maksetähtaega tasutud arvete põhjuste osakaalud (autori joonis)

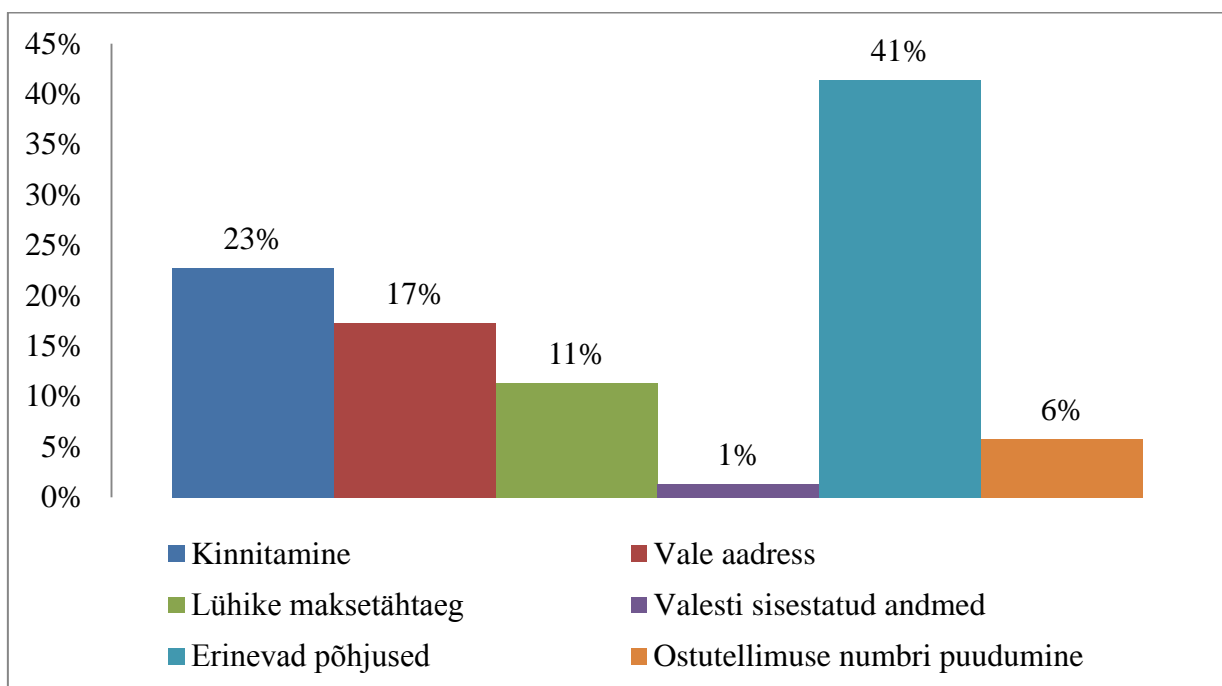
Taani ettevõtte Fujitsu A/S ostuarvete hiljem tasumise põhjuste osakaalud vastavad suures osas samadele suurusjärgudele kui Norras (Joonis 9). Kõige suuremaks probleemiks on arvetel olev vale aadress, (33%). Arved saadetakse Fujitsu A/S kontorisse Taanis ning sealt edasi Tallinnasse. See pikendab arvete kätte saamise aega olulisel määral. Sarnaselt Norra Fujitsule ei ole ka Taani teinud selle probleemi osas erilisi samme peale ametliku kirja väljasaatmise kõikidele koostööpartneritele.

Arvete õigeaegset tasumist takistavad kinnitamise protsess (28%) ja erinevad põhjused (26%). Kinnitamise juures võib arvata, et personali koolitamine on jäänud puudulikuks. Arvete kinnitamine kuulub töötaja igapäevaste tööülesannete hulka ning ei ole aktsepteeritav, et sellega tegeletakse vaid kord nädalas. Juhul, kui arvel on kolm kinnitajat, võib arve kinnitamine aega võtta sellisel viisil kolm nädalat. Erinevate põhjuste kategooria sisuline osa on üldjoontes Fujitsu Nordic Grupi ettevõtetes sama. Taani ettevõtetel tõstavad nende arvete osakaalu novembri ja jaanuari näitajad (Lisa 2). Novembris toimunud ostutellimuse numbrite projekti alustamine, mis kahjuks siiski läbi kukkus, tõstis kategooria näitajat ligikaudu 68 arve võrra, mis moodustab 86% kategooria tulemusest. Jaanuaris sai ettevõtte oma teenuspakkujalt kümnekond arvet, millel olev arve kuupäev oli jäänud süsteemis muutmata. Õige samm oleks olnud arved tagasi saata, kuid paraku võeti need süsteemi sisse. Fujitsu A/S tööprotsess näeb ette, et maksetähtaega ei sisestata vastavalt arvel olevale infole, vaid vastavalt tarnijaga sõlmitud lepingule. See tähendab, et süsteemi järgi jäid need arved peale maksetähtaega tasutavate arvete hulka, kuigi arvete maksetähtaeg oli arve rekvisiitide kohaselt oluliselt hiljem. Lisaks jõudsid jaanuaris ettevõteteni 2012. aasta arved, teadmata põhjusel jäid arved Fujitsusse varem saabumata.

Lühike maksetähtaeg (10%) ja valesti sisestatud andmed (3%) ei mängi arvete hiljem maksmise juures eriti suurt rolli. Lühikese maksetähtajaga arvetele tasuks siiski tähelepanu osutada ning võimaluse korral taotleda pikemat maksetähtaega. Info ettevõtete kohta, kes esitavad lühikese maksetähtajaga arveid, on kättesaadav ning Fujitsu kontaktisik saaks sellega soovi korral tegelda. Alati ei ole maksetähtaja muutmine võimalik ning sellisel juhul võiks abi olla kinnitaja rollis paiknevate isikute informeerimisest ja tähelepanu osutamisest nendele tarnijatele. Juhul, kui arve on saabunud ostuarvete meeskonnale kümme päeva peale arve esitamise kuupäeva siis ongi arve saamise ja töötlemise kogusumma päevades pikem, kui arvele märgitud maksetähtaeg. Sellistel juhtudel on arve õigeaegselt tasumine võimatu.

Fujitsu Sweden AB`le peale maksetähtaega tasutavate arvete põhiosa moodustavad erinevad põhjused, mis on peale maksetähtaega tasutavatest arvetest 41% (Joonis 10). Ettevõtte tulemus selles kategoorias on põhjendatult nii kõrge. Eelpool mainitud läbirääkimised koostööpartneriga jätsid suvekuudel süsteemi ootele 454 arvet (Lisa 2). Kui need arved maha arvestada, on erinevate põhjuste osakaal 29%, mis jääb samasse suurusjärku kui Taani ja Norra Fujitsul. Suure osa erinevate põhjustega arvetest moodustavad väga vanad arved ja lahendamata saldode erinevused tarnijatega. Samuti jääb oktoobris sellesse kategooriasse suur kogus arveid, mis saadi

tarnijalt alles kuu aega hiljem, kui esitatud intressiarvelt selgus, et ettevõttel on saamata jäänud umbes 50 arvet. Viga oli tarnija poolne ning intressiarve vaidlustati. Ilmselt oli tegemist süsteemist tuleneva probleemiga. Selliseid juhuseid on majandusaasta jooksul olnud veelgi, näiteks aprillis ja mais. Erinevate põhjustega arvete kategooriasse jääb ka väga suur hulk arveid, mis olid teadmata põhjustel süsteemi seisma jäänud. Koostöös tarnijatega on alates 2013. aasta kevadest selle probleemiga tegeldud. Märtsikuu tulemusi tarnija nime järgi sorteerides selgus, et kakskümmend üks arvet kolmekümne kaheksast (Lisa 2), mis jõudsid ettevõtteni üle kümne päeva hiljem, kui oli arve esitamise kuupäev, kuulusid kolmele tarnijale. Vaadeldes erinevate põhjuste kategooriasse jäävaid arveid kuude lõikes on samuti näha, et tarnijate nimed üldjuhul korduvad. Samasugune trend esineb ka Taani ja Norra ettevõtetes. See tähendab, et probleem on ettevõtetel kindlate tarnijatega ning parim lahendus oleks nendega kontakteeruda ning leida koostöös probleemile lahendus.



Joonis 10. Fujitsu Sweden AB peale maksetähtaega tasutud arvete põhjuste osakaalud (autori joonis)

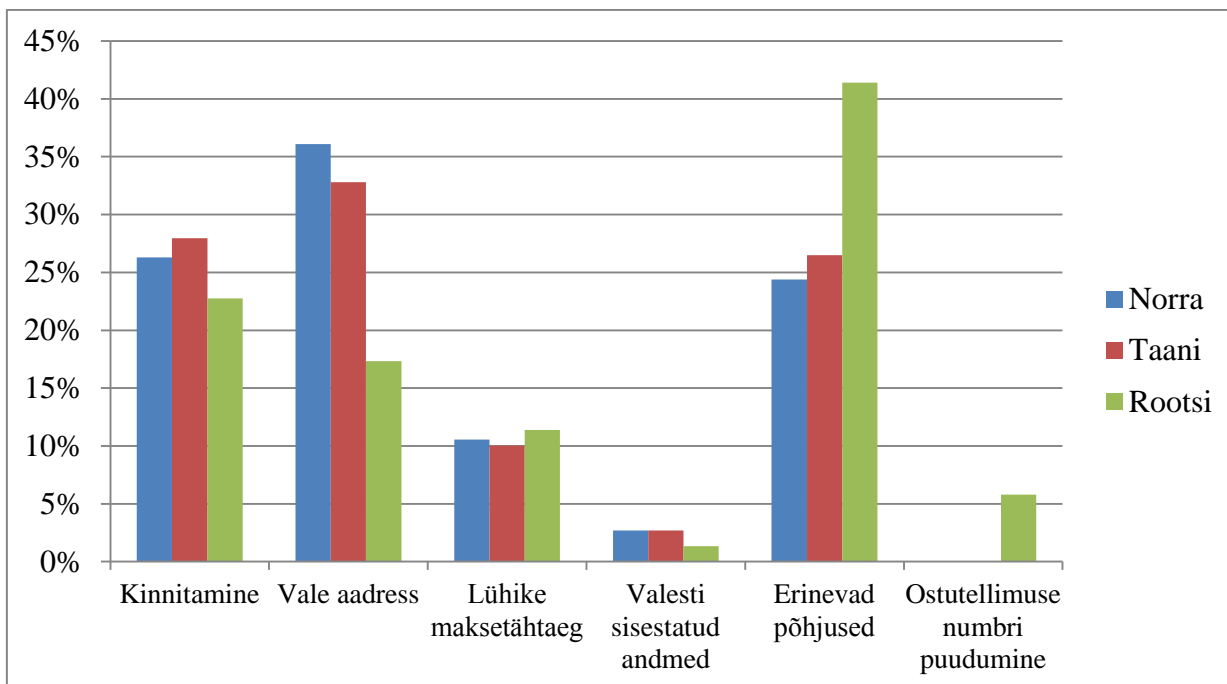
Fujitsu Sweden AB arvete kinnitamise protsess 23% ulatuses jääb samasse suurusjärku kui teistel ettevõtetel. Arvete kinnitamise protsess kipub enamasti takerduma kindlate kinnitajate juurde. Lisaks süsteemi poolt saadetavatele meeldetuletustele saadab arveid töötlev personal

kord nädalas ka omalt poolt meeldetuletava e-kirja. Antud analüüsi tulemusena selgub, et ka see ei ole veel piisav. Autori poolt koostatud Exceli tabelite põhjal on võimalik teha põhjalik analüüs kinnitajate kohta. Protsentuaalne statistika arvete hiljem tasumise kohta kinnitaja tõttu võiks anda ülevaate kinnitajatest, kes vajavad suuremat tähelepanu. Enamus nimesid on ostuarvete osakonnale tänaseks päevaks teada. Lisaks pikendab kinnitamise protsessi olukord, kus kinnitaja on läinud puhkusele ning ei ole majandustarkvaras SAP määranud endale asendajat.

Vale aadressi tõttu peale maksetähtaega makstavate arvete osakaal on 17%. Vaadates kuude kaupa esitatud arvete koguse muutust (Lisa 2) on näha, et alates 2013. aasta augustikuust on seis paranenud ja püsinud enam vähem samal tasemel. Lisaks ametlikule kirjale, mis väljastati töö ületoomisel Tallinnasse, on võetud ühendust ettevõtetega, kelle arvete peal on vale aadress. Juriidilise aadressi asumine Rootsis ja arvete aadressi asumine Eestis külvab segadust ja arusaamatust. Mõned tarnijad viitavad kulude kasvule, kui arveid saata välismaale. Sellisel juhul võiks paluda tarnijal arved saata e-posti teel.

Sarnaselt Norrale ja Taanile moodustavad lühikese maksetähtajaga (11%) ja valesti sisestatud andmetega (1%) arved pigem väikese osa peale maksetähtaega tasutavatest arvetest. Rootsi Fujitsu arvete osas on arvestatud ka ostutellimuse numbrite arvete osakaalu (6%). Tegemist on arvetega, mis saadeti tagasi nii kliendile kui ka Fujitsu-poolsele ostu sooritajale. Juhul, kui tarnija või Fujitsu poolne kontakt on saatnud e-meiliga ostutellimuse numbri on saadud e-kiri lisatud arvele ning arve siiski süsteemi sisestatud. Paljud tagasi saadetud arved saavad krediti, kuigi see pole nõutud ning uue arve, millel on peal uus arve kuupäev ning ostutellimuse number.

Arvete peale maksetähtaega tasumise põhjused on kõikides Fujitsu Nordic Grupi vaadeldavates ettevõtetes samad ja jäävad üldjuhul samasse suurusjärku (Joonis 11). Kõige vähem põhjustab hiljem arvete tasumist ostuarvete inimlikust faktorist sõltuv andmete sisestamine. Sarnane arvete osakaal on kõikides ettevõtetes ka lühikese maksetähtajaga arvete osas ning arvete kinnitamise osas, kus Rootsi Fujitsul on väheke parem näitaja. Kõige suuremaks probleemiks Norra ja Taani Fujitsule on arvetel olev vale aadress. Rootsi Fujitsul sellega nii suurt probleemi ei ole, sest tarnijate informeerimisega on nähtud palju vaeva. Kuigi kui vaadelda arvete kogust tükkides on Rootsi arvete maht sarnane Taani Fujitsule (Lisa 2). Selle pärast on siiski mõistlik vaadelda osakaalu protsentuaalselt, sest arvete maht ettevõtetes on kordades erinev.



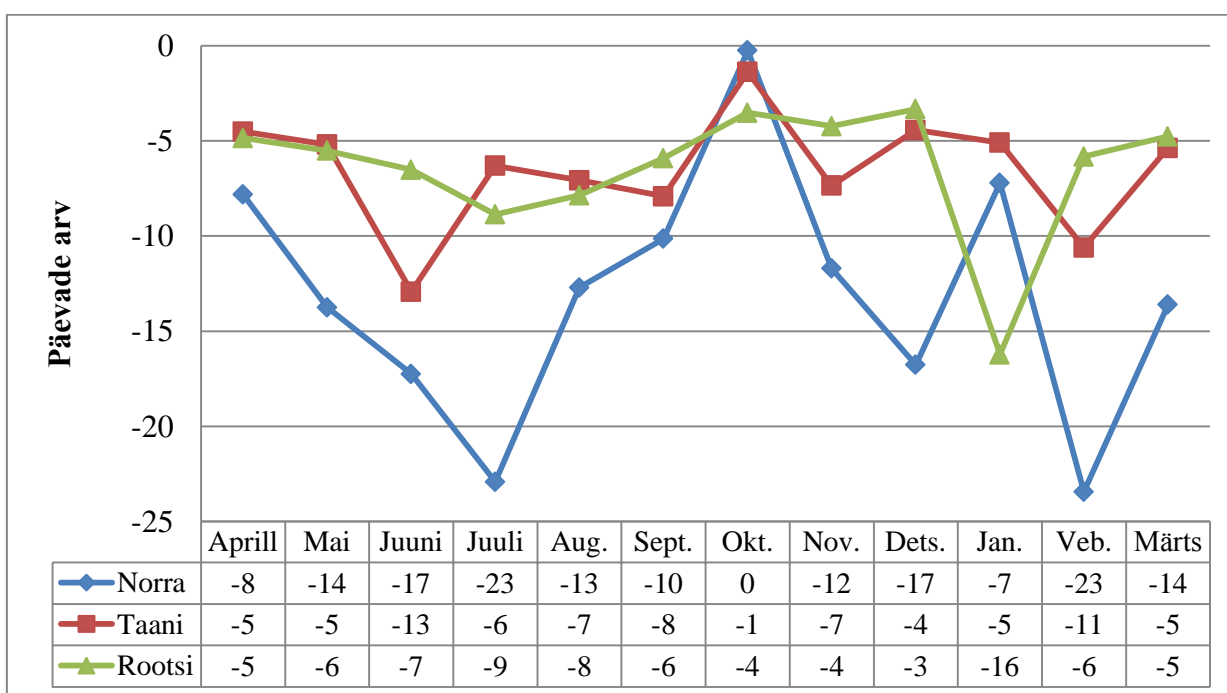
Joonis 11. Peale maksetähtaega tasutud ostuarvete põhjuste võrdlus Fujitsu Nordic Grupi ettevõtete vahel (autori joonis)

Analüüsi tulemusena võib väita, et erinevad põhjused arvete hiljem tasumisel on mureks kõikidele ettevõtetele. Kõige rohkem Fujitsu Sweden AB`le, tulenevalt lepingulistest läbirääkimistest. Analüüsis on ostutellimuse numbriga puudumist arvestatud ainult Rootsi ettevõttes, mis ei anna väga täpset ülevaadet sellest, kui palju arveid tegelikult tagasi saadetakse, vaid näitab seda, kui suures mahus tulevad ettevõtte töötajad tarnijatele vastu ning aktsepteerivad arved ikkagi, ka juhul kui ostutellimuse number ei ole mitte arvel, vaid saadetakse e-kirjaga. Kui meenutada Taani ettevõtte Fujitsu A/S ostutellimuse numbrite projekti läbikukkumist, siis võib arvata, et kui Taani ja Norra projektiga algust teevad, siis võib peale maksetähtaega tasutavate arvete osakaal nendes riikides tõusta. Tegelik tulemus sõltub suures osas ostutellimuse numbrite projektist endast - kuidas tehakse ettevalmistusi ning kui hästi suudetakse koolitada nii personali kui tarnijaid.

Keskmiselt tasuvad Fujitsu Sweden AB ja Fujitsu A/S arved kuus päeva peale maksetähtaega ja (Lisa 1). Ostuarvete eest tasumine on Taani ja Rootsi ettevõtetes stabiilne (Joonis 12). Näitajad jäävad -1 ja -10 vahele, mis tähendab, et arved tasutakse kuude lõikes kuni kümme päeva peale maksetähtaega. Sobilikuks hilinemiseks võiks lugeda kuni kolm päeva peale maksetähtaega,

sõltuvalt maksete sooritamise tavast ettevõttes. Antud juhul maksab Fujitsu Sweden AB arveid kaks korda nädalas ning Fujitsu A/S ja Fujitsu Norway A/S teevad seda korra nädalas. Saadud tulemuste põhjal saab öelda, et olenemata sellest, et Rootsi ja Taani peale maksetähtaega tasutavate arvete maht jääb 10% sisse, siis arvete hiljem tasumise päevade arv seda arvamust ei toeta. Eriti tugevat kõikumist on näha Norra Norway A/S näitajate osas. Arveid on aasta jooksul tasutud keskmisel 13 päeva hiljem, mis ei ole mitte mingil juhul sobiv ning võiks ettevõttes tekitada muret. Keskmise ostuarvete makseperiood on Norra ja Rootsi ettevõtetes 43 ja 44 päeva. Taani ettevõttes on see 51 päeva. Selleks tulemusi hinnata on neid vaja võrrelda müügiarvete makseperioodidega (Lisa 1).

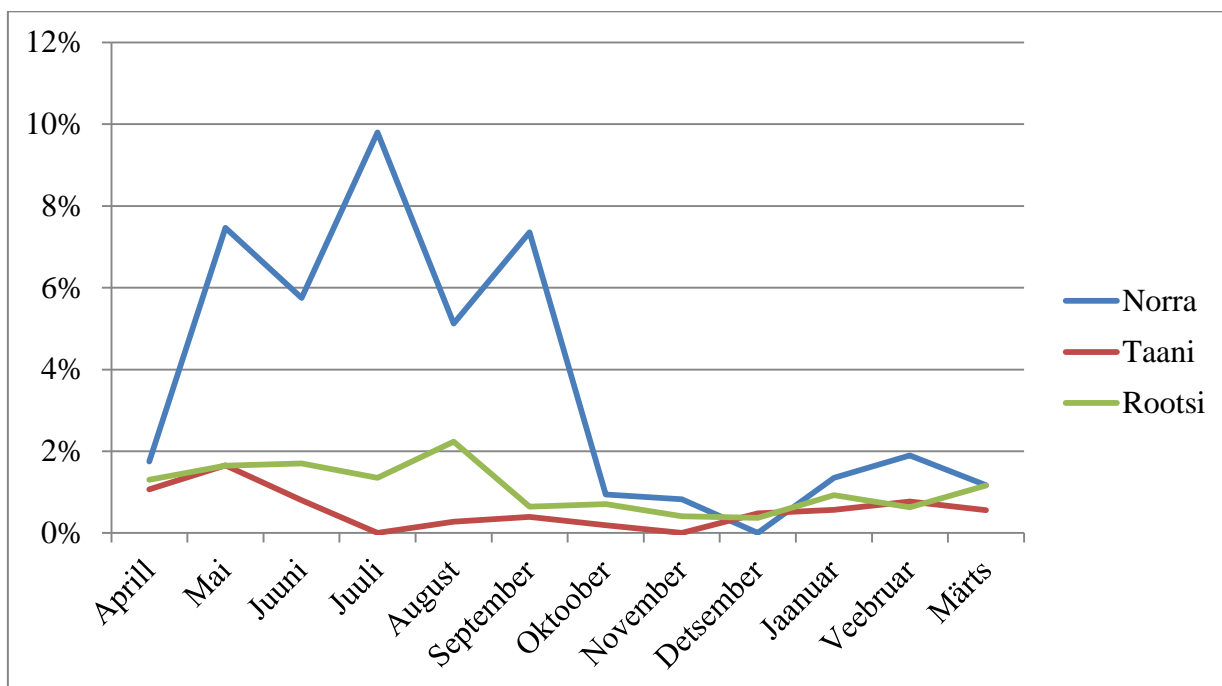
Ettevõtte jätab maksete hilinemisega endast ja brändist halva mulje ning see võib põhjustada kliendi otsuse ettevõtte konkurentide poole pöörduda. Tulemuste põhjal saab öelda, et kõik vaadeldavad ettevõtted peaksid oma näitajaid parandama ning kõige parem moodus selleks on tugineda eelpool välja toodud arvete hilinemise põhjuste likvideerimisele ja vähendamisele.



Joonis 12. Keskmise ostuarvete tasumise aeg maksetähtaja suhtes (autori joonis)

2014. aasta majandusaastal saadud intressiarvete maht kolmes vaadeldavas Fujitsu ettevõttes on Norras 104, Taanis 49 ja Rootsis 454 arvet (Joonis 13). Ideaalses olukorras ei saaks ettevõtte

üldse intressiarveid, kuna tegemist on ebavajaliku lisakuluga. Autor on märkinud aktsepteeritavaks intressiarvete mahuks kuni 1% ostuarvete kogumahust, arvestades.

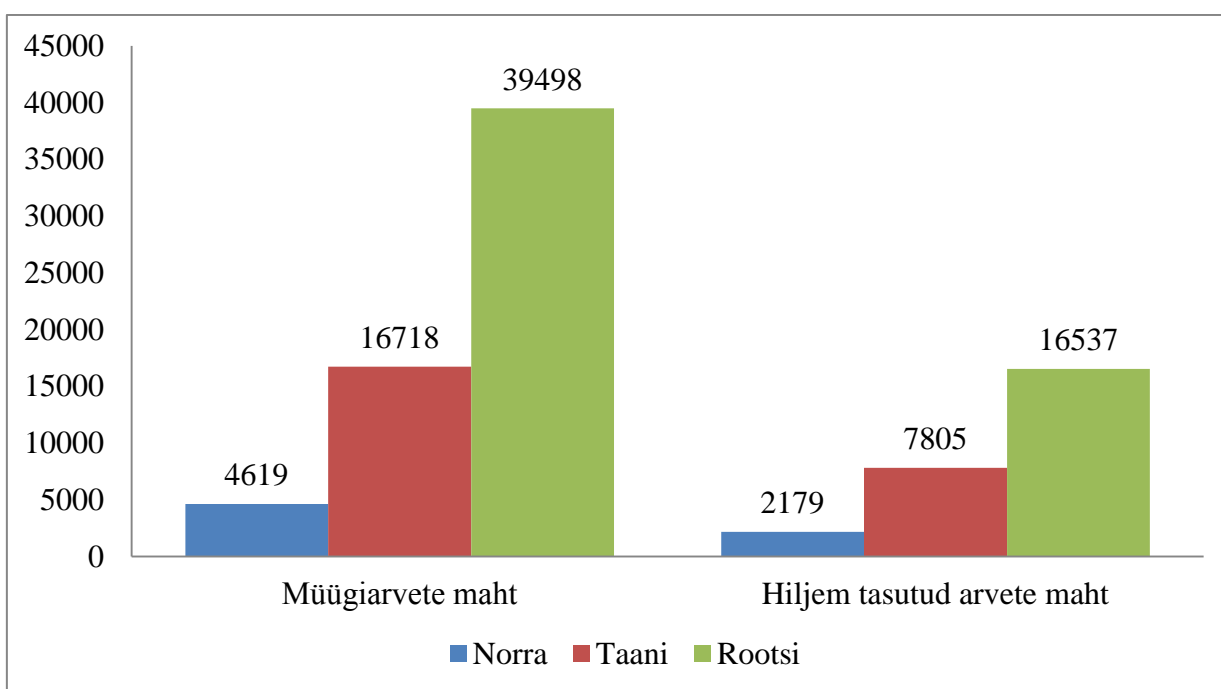


Joonis 13. Intressi arvete maht kogu ostuarvete mahust (autori joonis)

Fujitsu Sweden AB saadud intressiarvete maht kõigub ühe ja kahe protsendi vahel. Majandusaasta esimesel poolel on saadud rohkem intressiarveid, kuid alates oktoobrist on intressi arvete osakaal olnud alla ühe protsendi. Kerge tõus 1,2% peale on toimunud majandusaasta lõpul. Taani ettevõtte Fujitsu A/S intressiarvete osakaal on kogu aasta vältel väga madal, väikese erandina mais, kus see tõusis 1,7 % peale. Selle põhjal võiks pidada Taani näitajaid väga headeks. Seda ei saa aga teha arvestades, et hiljem makstud arvete osakaal ettevõttes on napilt alla lubatud normi ning on teada, et Taani Fujitsu ei ole nõustunud intressiarveid süsteemi sisestama ja tasuma. Seevastu Fujitsu Norway A/S näitajates on näha väga positiivset joont. Alates oktoobrist, mil võeti kasutusele Webcycle süsteem arvete kinnitamiseks on intressiarvete osakaal kardinaalselt vähenenud. Majandusaasta esimesel poolel on ettevõtte näitajad väga kõrged. Võrreldes Taani ja Rootsi ettevõtete tulemusi peale maksetähtaega tasutud ostuarvete osakaaluga kogu arvete mahust, siis on näha näitajate vahel seost (Joonis 7). Perioodil, kui peale maksetähtaega tasutavate arvete maht on kõrgem, on seda ka intressiarvete maht ning vastupidi.

2.3. Müügiarvete maksekäitumise näitajad

Müügiarvete analüüsimisel on autoril võimalik vaadata näitajaid üldisemalt ning võib eeldada, et põhjused arvete eest hiljem tasu saamiseks on sarnased ostuarvete hiljem tasumise põhjustega. 2014. aasta majandusaasta müügiarvete maht kolmes vaadeldavas Fujitsu ettevõttes on samas suurusjärgus kui ostuarvete maht. Majandusaasta jooksul esitas Fujitsu Norway A/S 4619, Fujitsu A/S 16 718 ja Fujitsu Sweden AB 39 498 müügiarvet (Joonis 14).

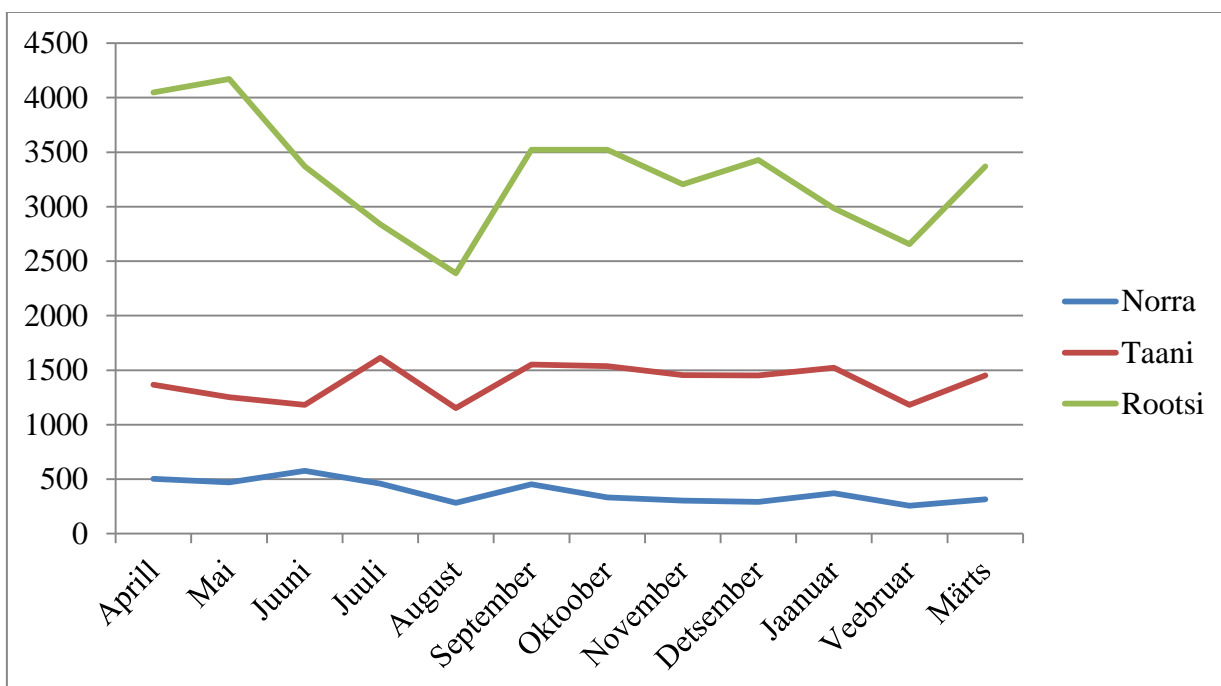


Joonis 14. 2014. Majandusaasta müügiarvete kogumaht ja peale maksetähtaega tasutud arvete maht (tk.) (autori joonis)

Fujitsu Sweden AB puhul on teada, et kõiki arveid ei esita Tallinnas toimiv tugikeskus, vaid osad arved saadetakse koostööpartnerile, kes arved edasi saadab. Avaliku sektori arved genereeritakse ja saadetakse välja Rootsis asuvast kontorist. Taani ja Norra ettevõtete müügiarvete tööprotsessist puudumise tõttu, ei ole teada, kuidas nendes riikide ettevõtted oma arveid esitavad. Majandusaastal esitatud arvetest saadi tasu peale maksetähtaega Norras 2179, Taanis 7805 ja Rootsis 16 537 arve eest. Need moodustavad kogu esitatud müügiarvete mahust Norras ja Taanis 47% ning Rootsis 42%. Aktsepteeritavaks hiljem tasutavate arvete mahuks on 40%,

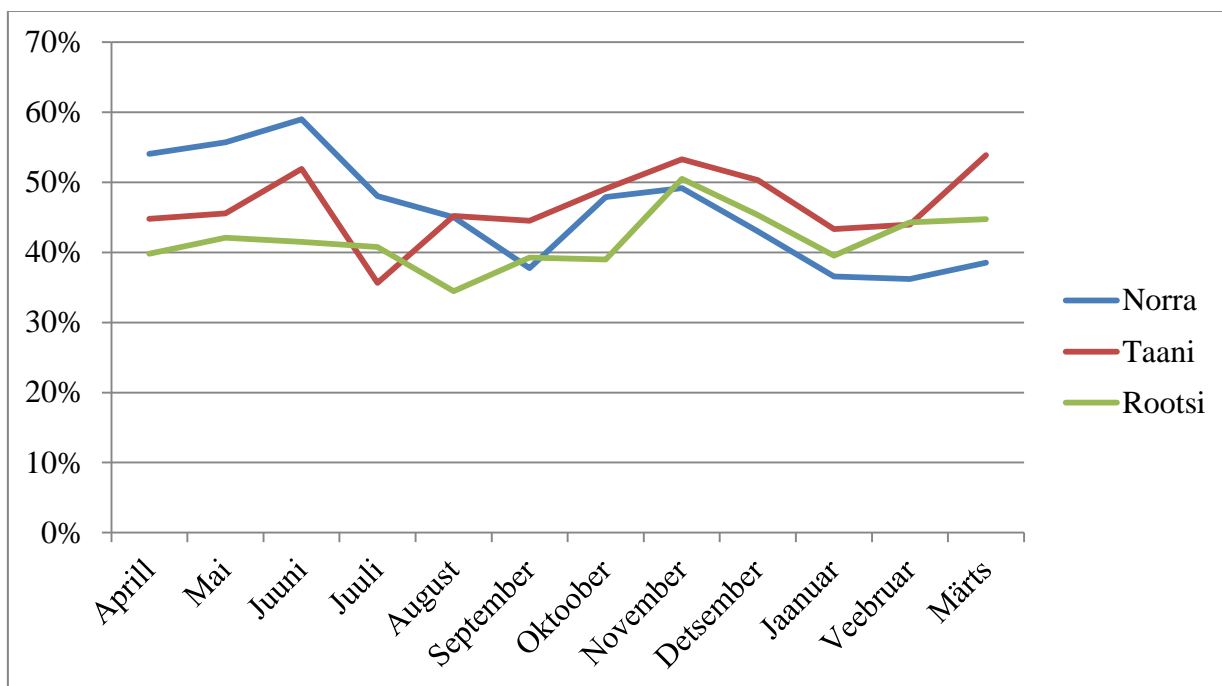
arvestades, et arvet õigel kuupäeval tasudes võib kaasneda paari päevane makse hiline mine pangaülekan de tõttu. Siinkohal on oluline ära mainida, et antud graafikud hindavad arveid, mille eest on juba tasutud. Analüüsist jäävad välja arved, mille eest ei ole endiselt tasu saadud ning millega töötatakse süsteemist väljavõetava vananenud dokumentide nimekirja abil.

Müügiarvete mahu kõikumine kuude lõikes on näitab sama seaduspärasust nagu ostuarvetelgi (Joonis 15). Graafikult joonistuvad selgelt välja suvepuhkuse ja suusapuhkuse perioodid. Erandina on Fujitsu A/S esitanud juulis samas mahus arveid kui tavapärasel aktiivsel äritegevuse perioodil, mis on umbes 1500 müügiarvet kuus. Rootsi ettevõtte müügiarvete maht on alates juunist langenud ning peale seda ei ole see enam tõusnud samale tasemel, kui majandusaasta lõpule järgnevatel kuudel. Müügiarvete maht on jäänud püsima kuskil 3400 arve juurde kuus. Samasugust trendi oli näha ka ostuarvete mahu juures kuude lõikes (Joonis 6). Selle põhjal saab järeldada, et on toimunud suurem muutus äritegevuses ning klientide ja tarnijate osas. Norra Fujitsu müügiarvete maht on tugevalt langeva trendiga alates oktoobrist, mil mitmed kliendid anti Fujitsu Finland OY hallata. Esitatavate müügiarvete maht jääb kuskil 300 arve juurde kuus.



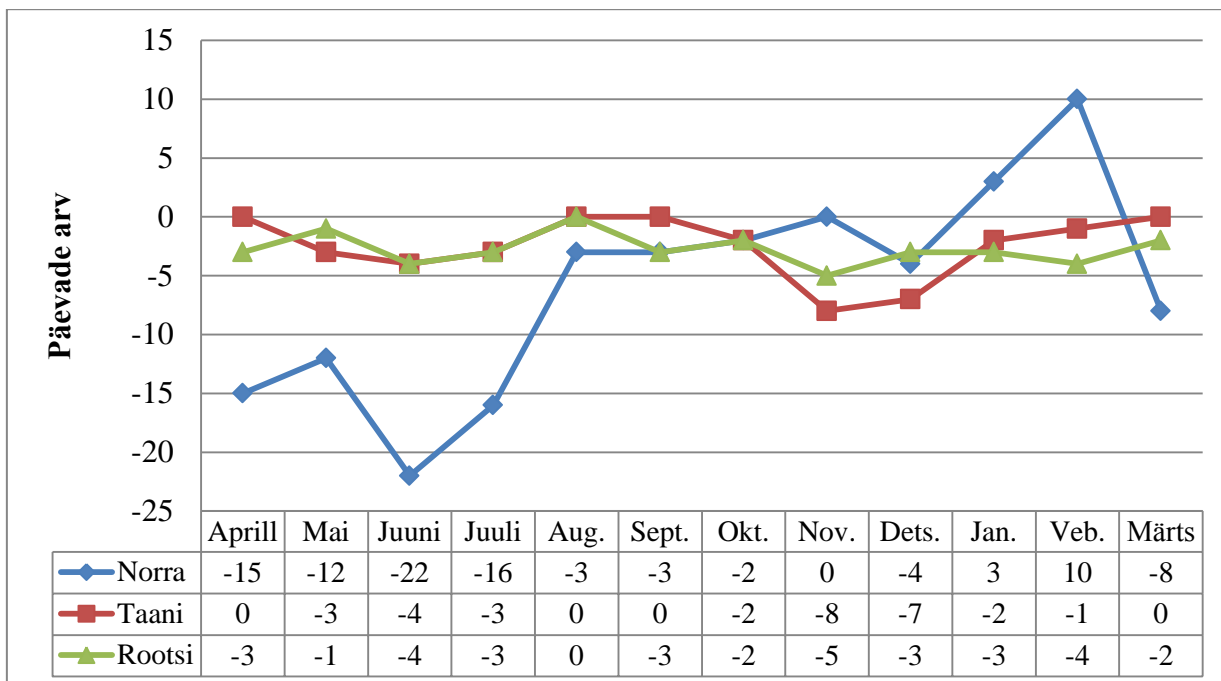
Joonis 15. 2014. Majandusaastal saabunud müügiarvete maht kuude lõikes Fujitsu Nordic Gruppi kuuluvates ettevõtetes (tk.) (autori joonis)

Peale maksetähtaega tasutavate müügiarvete osakaal on kõikidel Fujitsu Nordic Grupi vaadeldavatel ettevõtetel keskmiselt 40 – 50 % (Joonis 16). Aates juulist langeb ka Fujitsu Norway A/S hilinevad maksetega arvete maht alla viiekümne protsendi. See on suuresti seotud keerukamate klientide loovutamise Soome ettevõttele. Alates jaanuarist on ettevõtte müügiarvete näitajad vastavad kriteeriumile ning jäävad alla 40%. Taani ettevõtte, mille müügiarvete maht on püsinud majandusaasta jooksul suhteliselt stabiilne ei anna samasuguseid tulemusi arvete eest peale maksetähtaega tasu saamise osas. Mida suurem on müügiarvete maht, seda rohkem arveid tasutakse ettevõttele peale maksetähtaega. Fujitsu Sweden AB näitajad on peale puhkuste perioodi jäänud autori poolt määratud normi piiresse. Alates augustist, kui müügiarvete osakonna töö paigutati ümber Tallinnas asuvasse tugikeskusesse, on näitajad olnud normi piires kuni novembrini. Alates oktoobrist alustas Rootsi müügiarveid haldav osakond Tallinnas vananenud dokumentide nimekirja puhastamisega. Mõne kuu jooksul on suudetud saada tasu arvete eest, mis olid esitatud pikka aega tagasi ning see on tõstnud hilinevad maksetega müügiarvete osakaalu.



Joonis 16. Peale maksetähtaega tasutud müügiarvete osakaal kogu müügiarvete mahust (autori joonis)

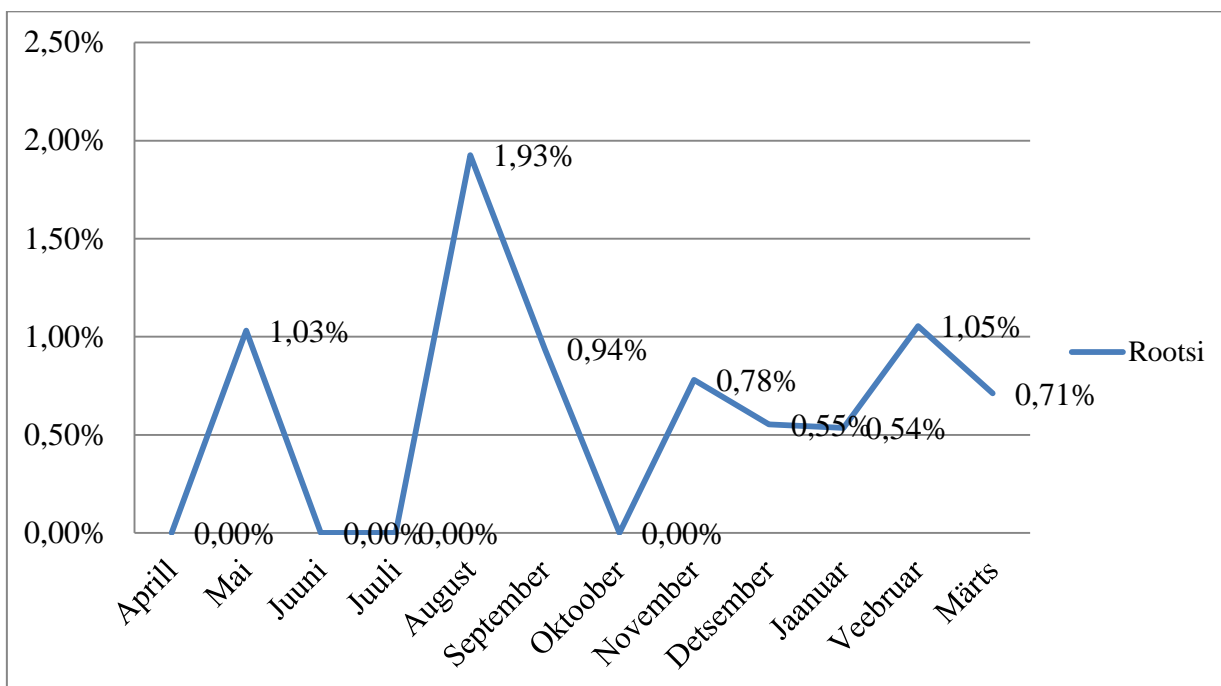
Fujitsu Nordic Gruppi kuuluvad ettevõtted saavad ligi poolte arvete eest tasu peale maksetähtaega. Vaadates keskmise müügiarvete eest tasu hilinemise aega päevades, saavad nii Taani kui Rootsi ettevõtted tasu kätte keskmiselt kolm päeva peale maksetähtaega, mis on tõenäoliselt seotud pangavahetuste protsessiga (Joonis 17). Arved tasutakse küll õigeaegselt, aga pankade vaheline ülekande tegemine võib aega võtta kaks kuni kolm päeva. Fujitsu Norway A/S keskmise näitaja kohaselt saadakse tasu kuus päeva peale maksetähtaega (Lisa 3).



Joonis 17. Keskmise müügiarvete laekumise aeg maksetähtaja suhtes (autori joonis)

Keskmine müügiarvete eest tasu saamine päevades on Taani ja Rootsi ettevõtetes stabiilne. Näitajad jäävad 0 ja -5 vahele, mis tähendab, et tasu saadakse kas õigeaegselt või kuni viis päeva peale maksetähtaega. Taani ettevõtte näitajad on langenud korraks suvekuudel ning novembris ja detsembris. Analüüsi tulemusena on just nendel kuudel saanud kõike suuremas matus tasu arvete eest mis on üle tähtaja juba vähemalt 30 päeva (Lisa 3). Sama seost võib täheldada ka Rootsi ning Norra Fujitsu puhul. Norra ettevõtte näitajad on majandusaasta jooksul läbi teinud tõsise muutuse. Kui majandusaasta esimesel poolel hilinesid arved keskmiselt 12 kuni 22 päeva siis majandusaasta teisel poolel saadi paaril kuul arvete eest tasu keskmiselt 3 kuni 10 päeva enne maksetähtaega. Arvete keskmine tasumine päevades võrreldes maksetähtajaga on paranenud augustis ja jäänud aktsepteeritavasse suurusjärku kuni märtsini. Keskmised

müügiarvete makseperioodid on Taani ja Rootsi ettevõtetes vastavalt 35 ja 36 päeave ning Norra ettevõttes 41 päeva (Lisa 3).



Joonis 18. Fujitsu Sweden AB intressiarvete osakaal kogu müügiarvete mahust (autori joonis)

Esitatud intressiarvetest õnnestub analüüsida vaid Rootsi ettevõtte arveid. Ei ole teada, kas Taani ja Norra ettevõtted üldse esitavad intressiarveid ning millisel kujul seda tehakse. Majandustarkvarast SAP selle kohast informatsiooni leida ei olnud võimalik.

Intressiarvete osakaalule mingit protsentuaalset normi määrata on keerukas. Intressiarveid tuleks esitada nii palju, kui parasjagu vaja on. Täiuslikus olukorras võiks olla esitatavate intressiarvete maht 0%. Eelneva analüüsi põhjal saab öelda, et ettevõtte seis ei ole ideaalne ning intressiarveid võiks esitada küll. Fujitsu Sweden AB'l on olnud kuid, kus pole esitatud mitte ühtegi intressiarvet (Joonis 18). Alates novembrist on seda igakuiselt tehtud umbes 1% mahuga kogu müügiarvete osakaalust. Võib arvata, et augustis ja septembris esitatud intressiarved on osaliselt põhjustanud novembris toimunud hulgalise ületähtaegsete arvete tasumise. Samuti võib pidada pidevat intressiarvete esitamist põhjuseks, miks iga kuuga aina vähem arveid tasutakse hiljem, kui 30 päeva peale maksetähtaega (Lisa 3).

2.4. Järeldused ja ettepanekud

Käesolevas peatükis on autor välja toonud järeldused ostu- ja müügiarvete analüüsi põhjal ning teinud endapoolsed ettepanekud tööprotsessi ning maksekäitumise probleemsete näitajate parendamiseks jooksva majandusaasta jooksul. Eesmärgiks on saavutada võimalikult väike peale maksetähtaega tasutud ostu – ja müügiarvete maht edaspidi.

Fujitsu Nordic Grupi ostuarvete analüüsimisel selgus, et peale maksetähtaega tasutavate ostuarvete maht on Fujitsu Norway AS`il 16%, Fujitsu A/S`il 9% ning Fujitsu Sweden AB`il 6%. Arved tasutakse Rootsi ja Taani ettevõtetes keskmiselt kuus ning Norra ettevõttes kolmteist päeva peale maksetähtaega. Tulemusi võib väga headeks lugeda, kui peale maksetähtaega tasutavate arvete osakaal jääb 10% piiresse ning tasumine toimub hiljemalt kolme päeva peale maksetähtaega. Selle põhjal saab väita, et lõputöös käsitletavat probleemi ei esine Rootsi ettevõtetel, kuigi arved võiksid tasutud saada kolm päeva varem, kui keskmine tulemus seda näitab. Taani ettevõtte jääb piiri peale ning tulenevalt ostuarvete tasumise hilinemisest loeb autor ettevõtte näitajad pigem probleemseks. Fujitsu Norway A/S kokkuvõtlikud näitajad ületavad ettenähtud norme ning autor loeb probleemi ettevõttes esinevaks. Analüüsi põhjal (Lisa 1) saab öelda, et ettevõtete näitajad on paranenud alates hetkest, millal võeti kasutusele uus tööprotsess ning süsteem. Kuna Fujitsu Sweden AB võttis mõlemad kasutusele 2012. aasta detsembris, siis ei ole selle ettevõtte puhul näitajate muutust võimalik hinnata. Välja pakutavad meetmed tuleks kasutusele võtta kõikides Fujitsu Nordic Grupi ettevõtetes, et tööprotsessi täiendada ning muuta sujuvamaks ning arusaadavamaks.

Kõige enam mõjutavad arvete õigeaegselt tasumist arvete kinnitamise protsess (23-28%), arvel olev vale aadress (17-36%) ning kategooria nimetusega erinevad põhjused (24-41%). Vähesemal määral mõjutasid arvete tasumist lühike maksetähtaeg (10-11%), valesti sisestatud andmed (1-3%) ning Fujitsu Sweden AB puhul ostutellimuse numbrite puudumine arvetel (6%). Arvestades, et e-arvete süsteemile üleminek on küll plaanis, kuid mitte koheselt, kuna see on kulukas ja aega nõudev protsess, tuleks ettevõtetel esmalt keskenduda praeguste kitsaskohta likvideerimisele.

Kinnitamise tööprotsessi kiirendamiseks tuleks ostuarveid haldaval personalil lisaks süsteemi poolt saadetaksele meeldetuletusele ka ise kontakteeruda vähemalt kord nädalas kulude eest vastutatavate isikutega. See tagab töötajate omavahelise kontakti ning annab võimaluse saada

arve kohta tagasisidet. Ettevõtte personalile tuleb jooksvalt teha koolitusi ja jagada selgitavat materjali süsteemi Webcycle kasutamise kohta ning meenutada, et puhkuse ajaks tuleks määrata endale asendaja. Analüüsi käigus tehtud Exceli failide abil tuleb välja selgitada isikud, kelle tõttu makstakse enim arveid peale maksetähtaega ning saadakse kõige enam intressiarveid.

Arvetel olev aadress on erinev ettevõtete juriidilisest aadressist, kuna tugiüksus paikneb Eestis. Tarnijatega, kelle arvetel on vale aadress tuleb võtta ühendust kohe, kui arve on saabunud ning paluda aadress parandada nii arvel kui ka ettevõtte süsteemis. See peaks kuuluma ostuarvete meeskonna igapäevasesse tööprotsessi. Tarnijatele, kes ei ole valmis aadressi muutma arve saatmise kulude kasvu tõttu, tuleb soovitada arve saata e-kirjaga pdf failina.

Erinevate põhjuste tõttu peale maksetähtaega tasutud arvete osakaalu vähendamiseks tuleb põhjalikumalt analüüsida lõputöö koostamisel kasutatud Exceli tabeleid ning neid ka edaspidi koostada. Välja tuleb sorteerida tarnijad, kelle arved said mingil kindlal perioodil tasutud hiljem kas tarnija poolsetel tehnilistel põhjustel või lepinguliste läbirääkimiste tõttu. Ülejäänud tarnijatega tuleb võtta ühendust ning jõuda põhjuseni, mille tõttu arve ettevõtetenäi mõistliku aja jooksul ei jõudnud. Suuremate tarnijatega tuleb teha perioodiliselt saldode võrdlust. See välistab võimaluse, et mõni arve läheb kaduma ning jõuab ettevõtetenäi alles mitme kuu pärast.

Taani ettevõtte Fujitsu A/S peaks võtma arutlusele, kas arveid tuleks tasuda vastavalt lepingus olevatele maksetingimustele või võiks siiski lähtuda arvel olevatest maksetähtaegadest. Olenemata lepingus toodud arvete tasumise tingimustest on mõned tarnijad andnud arvetele pikema maksetähtaja.

Taani ja Norra ettevõtted peaksid käivitama ostutellimuse numbri projekti. Enne projekti käivitamist tuleb tagada personali valmisolek ning neid koolitada uut tööprotsessi kasutama. Projekti käima lükkamise käigus võib kasvada peale maksetähtaega tasutavate arvete maht mingiks perioodiks. Edaspidi annab see võimaluse arvete kinnitamise tööprotsessi vältimiseks, mis tähendab, et kulu on juba eelnevalt kinnitatud ja arved on süsteemi sisestatud enne maksetähtaja saabumist.

Fujitsu Nordic Grupi müügiarvete analüüsi tulemuste kohaselt on peale maksetähtaega tasutavate arvete maht Fujitsu Norway A/S'il 47%, Fujitsu A/S'il 47% ja Fujitsu Sweden AB'il 42%. Keskmiselt saadakse arvete eest tasu Norra ettevõttes kuus päeva ning Taani ja Rootsi ettevõtetes

kolm päeva peale maksetähtaega. Peale maksetähtaega tasutavate müügiarvete mahuks on 40% arvete kogu mahust, juhul, kui arved tasutakse vähemalt kolme päeva jooksul peale maksetähtaega. Analüüsi tulemusi hinnates saab väita, et kõikidel ettevõtetel on probleeme arvete eest õigeaegselt tasu saamisega. Kokkuvõtlikult on näitajad kõige paremad Fujitsu Sweden AB`l ning kõige kehvemad Fujitsu Norway A/S`il. Kuude lõikes on Rootsi ja Taani ettevõtted stabiilsed, kuid Norra ettevõtte tulemused on paranenud oluliselt majandusaasta teisel poolel. Sellise muutuse on põhjustanud keerukamate klientide üle andmine Fujitsu Finland OY`le.

Põhjused, miks müügiarveid tasutakse peale maksetähtaega, võib pidada üldjoontes samadeks, mis on ostuarvete korralgi. Analüüsi tulemuste põhjal ei ole seda võimalik täpsemalt hinnata. Põhjuste välja selgitamiseks tuleb ettevõtte personalil kontakteeruda klientidega ning paluda neilt informatsiooni, mis jääb ettevõttele muidu kättesaamatuks. Müügiarvete analüüsimisel kasutatud Exceli tabeleid on võimalik ära kasutada selleks, et välja selgitada, milliste klientide maksed hilinevad. Samuti tuleb suuremate klientidega teha regulaarselt saldode võrdlusi, kust tuleb välja, kui kliendil on jäänud mõni arve kätte saamata.

Ostu- ja müügiarvete makseperioodid võiksid olla võrdsed, et vältida olukorda, kus ettevõtte tasub müügiarvete eest võimalikult lühikese ajaperioodi jooksul, aga tasu müügiarvete eest saab oluliselt pikema aja jooksul. Selle tulemusena võib ettevõtte sattuda makseraskustesse. Fujitsu Sweden AB ja Fujitsu A/S saavad arvete eest tasu oluliselt kiirema ajaperioodi jooksul (vastavalt 36 ja 35 päeva), kui nad ise ostuarveid tasuvad (vastavalt 44 ja 51 päeva). Ettevõtetel tuleb arveid hakata tasuma kiiremini, sest arveid tasutakse ka kuus päeva peale maksetähtaega, mis hakkab pikemaks perspektiivis mõjutama ettevõtte mainet ja usaldusväarsust. Fujitsu Norway A/S tasub arved keskmiselt 43 päeva jooksul ning saab müügiarvete eest tasu keskmiselt 41 päeva jooksul. Ettevõtte ostu- ja müügiarvete näitajad on küll kõige kehvemad, kuid see eest tasutakse ostuarved keskmiselt sama aja jooksul kui müügiarvete eest tasu saadakse.

Fujitsu Norway A/S`i ja Fujitsu A/S`i müügiarvete tööprotsess ei ole Eesti tegutseva tugikeskuse jaoks teada. Fujitsu Sweden AB tööprotsessiga ollakse tuttav vaid osaliselt ning oluline on see täielikult kaardistada. Vastasel juhul ei ole võimalik hinnata protsessi tõhusust. Lõputöös kirjeldatud müügiarvete tööprotsessi võib hinnata heaks. Võimaluse korral tuleks asendada

arvete kogumise, printimise, sorteerimise ja posti panemise osa e-posti teel välja saadetavate pdf formaadis arvetega. See kiirendaks arvete kliendini jõudmist ning säästaks ajaressurssi.

KOKKUVÕTE

Globaalsete ettevõtete seas on tõusev trend tugikeskuste loomine äriprotsessidele, mida võiks sisse osta allhankena. Infotehnoloogia ja raamatupidamine on sellistest äriüksustest enamlevinud. Teenuse kvaliteedi tagavad läbimõeldud tööprotsess ning kvalifitseeritud töäjõud. Ettevõtete maksekäitumine on otseselt sõltuv mõlemast tegurist ning võimalikult efektiivse tööprotsessi saavutamiseks on vajalik maksekäitumise näitajate visualiseerimine ning tulemuste põhjendamine.

Esimene põhipeatükk lõputööst tutvustab lõputöö põhiprobleemi, Fujitsu Nordic Gruppi kuuluvaid ettevõtteid ning kasutusel olevaid ostu- ja müügiarvete tööprotsesse. Põhiprobleemiks on välja selgitada, kas ettevõtete peale maksetähtaega tasutavate ostu- ja müügiarvete osakaal kogu arvete mahust on liiga suur või mitte. Teoreetiline osa äriüksuste struktureerimisest ning maksekäitumisest annab aluse lõputöö analüütilise osa tähtsusele. Ettevõtte edu tagamise seisukohast lähtuvalt on vajalik äritegevuse kaasajastamine ning pidev efektiivsemaks muutmine. Nii tagatakse brändile hea maine ning hoitakse usaldusväärseid koostööpartnereid.

Lõputöö teine peatükk on analüütiline osa tööst, mis keskendub ostu- ja müügiarvete analüüsile. Selle käigus toob autor välja ostu- ja müügiarvete mahud, peale maksetähtaega tasutud arvete osakaalud ja selle põhjused, intressiarvete mahud ning keskmise arvete tasumise aja maksetähtaja suhtes. Analüüsi tulemuste põhjal on tehtud järeldused ning autori poolset ettepanekud tööprotsesside efektiivsemaks muutmiseks. Analüüsiks vajaliku informatsiooni sai autor ettevõtetes kasutusel olevast majandustarkvarast SAP. Lõputöö eesmärk hinnata Fujitsu Nordic Grupi tugikeskuste ja klientide maksekäitumist ning leida võimalusi tööprotsesside efektiivsemaks muutmiseks sai täidetud.

Fujitsu Nordic Grupi ostuarvete näitajate analüüsi põhjal järeldas autor, et lõputöös käsitletav probleem esineb Taani ettevõttes Fujitsu A/S ja Norra ettevõttes Fujitsu Norway A/S. Rootsi ettevõtte Fujitsu Sweden AB probleemi ei esine. Taani ja Norra ettevõtete näitajad on paranenud

alates hetkest, millal võeti kasutusele uus tööprotsess ning süsteem, mis Fujitsu Sweden AB`l on kasutusel juba 2012. aasta detsembrist.

Kõige enam mõjutavad arvete õigeaegselt tasumist arvete kinnitamise protsess, arvel olev vale aadress ning kategooria nimetusega erinevad põhjused. Vähesemal määral mõjutasid arvete tasumist lühike maksetähtaeg, valesti sisestatud andmed ja Fujitsu Sweden AB`l ostutellimuse numbrite puudumine arvetelt.

Fujitsu Nordic grupi müügiarvete analüüsi tulemuste põhjal selgus, et kõikides ettevõtetes on probleeme arvete eest õigeaegselt tasu saamisega. Kõige paremad on näitajad Fujitsu Sweden AB`l ning kõige kehvemad Fujitsu Norway A/S`il. Tulemused on olnud stabiilsed majandusaasta jooksul Taani ja Rootsi ettevõtetel. Olenemata kõige kehvematest koondnäitajatest on Norra ettevõtte majandusaasta jooksul oma tulemusi olulisel määral parandanud.

Tööprotsesside efektiivsemaks muutmise võimalusteks on kommunikatsiooni suurendamine ettevõtte siseselt ja väliselt. Lisaks tuleb ettevõtetel põhjalikumalt analüüsida lõputöö jaoks koostatud Exceli tabeleid ning teha seda ka edaspidi iga kuu, et välja selgitada probleemsemad tarnijad, kliendid ja arvete kinnitajad. Taani ja Norra ettevõtetes tuleb käivitada ostutellimuse numbrite projekt, millele peab eelnema personali põhjalik ette valmistamine. Ostuarvete töötlemise tööprotsessi saab lugeda efektiivseks, kuid müügiarvete tööprotsessid tuleb ettevõtetel kogu mahus kaardistada. Ressursside kokkuhoiu eesmärgil tuleb Fujitsu Sweden AB`l leida võimalusi asendada müügiarvete tööprotsessi printimise, sorteerimise ja posti panemise osa e-posti teel välja saadetavate pdf formaadis arvetega.

Ühtne ja standardiseeritud tööprotsess on oluline tugikeskuste toimimise seisukohast, arvestades, et sama tööjõud haldab paljude erinevate riikide andmeid. Tulemuste igakuise esitamisega visuaalselt tagatakse ülevaade ettevõtte tulemustest ning võimaldatakse ettevõtetel jooksvalt rakendada vajalikke meetmeid tulemuste parendamiseks.

VIIDATUD ALLIKAD

Daniels, John D., Radebaugh, Lee H., Sullivan, Daniel P. International business: environments and operations. 11-th edition. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2007.

D`silva, B., Joseph, A. B. Prestige International Journal of Management & IT- Sanchayan, Vol. 2(1).A study on the implications corporate restructuring. [http://www.pjitm.com/Doc/issu%20jan-%20june%202013/Sanchayan%20Vol%202\(1\)%20paper%204.pdf](http://www.pjitm.com/Doc/issu%20jan-%20june%202013/Sanchayan%20Vol%202(1)%20paper%204.pdf) Mumbai 2013. 14. aprill 2014.

Eesti Pangaliit. <http://www.pangaliit.ee/et/arveldused/e-arve> , 21. aprill 2014.

Erlach, E., Jaagund, K., Kaasik, A., Kais, K., Lepik, E., Piiroja, I., Rosenberg, H., Zuravljova, R., Tähhe-Kaljulaid, K., Verma, K., Past, A. Krediit ja võlad. Krediidijuhtimise põhitõed. Tallinn, Äripäeva Kirjastus: 2008.

Fujitsu Global. Corporate profile. <http://www.fujitsu.com/global/about/profile/info/> , 7. aprill 2014.

Justiitsministeerium.Maksejõuetus – Mis see on ? <http://www.just.ee/35369> , 22. aprill 2014.

Miettinen, A., Teder, J. Ettevõtlus I, Ettevõtlusest, ettevõtjatest ja ettevõtluspoliitikast. Tallinn: Külim, 2006.

Penttinen, E. Electronic Invoicing Initiatives in Finland and in the European Union: Taking the Steps towards the Real-Time Economy. Helsingin kauppakorkeakoulu: HSE Print, 2008.

Sanchez, C. The Benefits and Risks of Knowledge Process Outsourcing. Ivey Business Journal, 2010.<http://iveybusinessjournal.com/topics/strategy/the-benefits-and-risks-of-knowledgeprocess-outsourcing#.U0vwrPmSzEg>, 14. aprill 2014.

Stadnik, A. G4S rajab tugikeskuse Eestisse. Plaanis 100 töökohta.//Äripäev (2014), nr 81, lk 4-5.

VCCI news. The Nature of Restructuring is Changing Business Strategy.
http://vccinews.com/news_detail.asp?news_id=25875. Vietnam: Vietnam Chamber of
Commerce and Industry, 2012. 14. april 2014.

LISAD

Lisa 1. Fujitsu Nordic Grupi ostuarvete mahud ja osakaalud

Fujitsu Norway A/S ostuarvete mahtud ja osakaalud									
Periood	Ostuarvete maht (tk)	Peale maksetähtaega tasutud arved (tk)	Peale maksetähtaega tasutud ostuarvete osakaal (%)	Keskmine ostuarvete makseperiood	Ostuarvete tasumine maksetähtaja suhtes (päeva)	Saadud intressi arvete maht (tk)	Intressi arvete osakaal kogu arvete mahust (%)		
Aprill	229	47	21%	36	-8	4	1.75%		
Mai	268	58	22%	40	-14	20	7.46%		
Juuni	226	55	24%	45	-17	13	5.75%		
Juuli	245	85	35%	49	-23	24	9.80%		
August	156	24	15%	42	-13	8	5.13%		
September	204	48	24%	40	-10	15	7.35%		
Oktoober	212	29	14%	32	0	2	0.94%		
November	364	43	12%	43	-12	3	0.82%		
Detsember	365	27	7%	48	-17	0	0.00%		
Jaanuar	371	47	13%	43	-7	5	1.35%		
Veebruar	316	37	12%	51	-23	6	1.90%		
Märts	341	21	6%	44	-14	4	1.17%		
Kokku	3297	521	16%	43	-13	104	3%		
Fujitsu A/S ostuarvete mahud ja osakaalud									
Periood	Ostuarvete maht (tk)	Peale maksetähtaega tasutud arved (tk)	Peale maksetähtaega tasutud ostuarvete osakaal (%)	Keskmine ostuarvete makseperiood	Ostuarvete tasumine maksetähtaja suhtes (päeva)	Saadud intressi arvete maht (tk)	Intressi arvete osakaal kogu arvete mahust (%)		
Aprill	470	34	7%	41	-5	5	1.06%		
Mai	483	50	10%	42	-5	8	1.66%		
Juuni	500	61	12%	49	-13	4	0.80%		
Juuli	942	146	15%	54	-6	0	0.00%		
August	713	68	10%	53	-7	2	0.28%		
September	1011	46	5%	56	-8	4	0.40%		
Oktoober	1034	70	7%	49	-1	2	0.19%		
November	1110	132	12%	53	-7	0	0.00%		
Detsember	1044	53	5%	48	-4	5	0.48%		
Jaanuar	1055	99	9%	51	-5	6	0.57%		
Veebruar	913	67	7%	57	-11	7	0.77%		
Märts	1077	61	6%	48	-5	6	0.56%		
Kokku	10352	887	9%	51	-6	49	0.5%		
Fujitsu Sweden AB ostuarvete mahud ja osakaalud									
Periood	Ostuarvete maht (tk)	Peale maksetähtaega tasutud arved (tk)	Peale maksetähtaega tasutud ostuarvete osakaal (%)	Keskmine ostuarvete makseperiood	Ostuarvete tasumine maksetähtaja suhtes (päeva)	Saadud intressi arvete maht (tk)	Intressi arvete osakaal kogu arvete mahust (%)		
Aprill	5226	300	6%	44	-5	68	1.30%		
Mai	4854	273	6%	43	-6	80	1.65%		
Juuni	3524	364	10%	42	-7	60	1.70%		
Juuli	2817	273	10%	46	-9	38	1.35%		
August	2503	312	12%	45	-8	56	2.24%		
September	3276	158	5%	43	-6	21	0.64%		
Oktoober	3253	175	5%	40	-4	23	0.71%		
November	3143	139	4%	42	-4	13	0.41%		
Detsember	3258	160	5%	42	-3	12	0.37%		
Jaanuar	3130	165	5%	55	-16	29	0.93%		
Veebruar	2855	124	4%	45	-6	18	0.63%		
Märts	3092	97	3%	40	-5	36	1.16%		
Kokku	40931	2540	6%	44	-6	454	1%		

Allikas: Autori arvutused

Lisa 2. Fujitsu Nordic Grupi ostuarvete peale maksetähtaega tasumise põhjused

Fujitsu Norway A/S ostuarvete peale maksetähtaega tasumise põhjused							
Periood	Kinnitamine (tk)	Vale aadress (tk)	Lühike maksetähtaeg (tk)	Valesti sisestatud andmed (tk)	Erinevad põhjused (tk)	Ostutellimuse numbri puudumine (tk)	Kokku (tk)
Aprill	7	14	7	3	16	-	47
Mai	6	21	12	0	19	-	58
Juuni	3	32	2	4	14	-	55
Juuli	20	34	10	0	21	-	85
August	5	8	5	1	5	-	24
September	19	22	3	0	4	-	48
Oktoober	15	4	6	1	3	-	29
November	15	16	0	2	10	-	43
Detsember	14	6	2	0	5	-	27
Jaanuar	18	14	2	2	11	-	47
Veebruar	11	10	3	1	12	-	37
Märts	4	7	3	0	7	-	21
Kokku	137	188	55	14	127	-	521
Osakaal	26%	36%	11%	3%	24%	-	100%
Fujitsu A/S ostuarvete peale maksetähtaega tasumise põhjused							
Periood	Kinnitamine (tk)	Vale aadress (tk)	Lühike maksetähtaeg (tk)	Valesti sisestatud andmed (tk)	Erinevad põhjused (tk)	Ostutellimuse numbri puudumine (tk)	Kokku (tk)
Aprill	2	17	7	6	2	-	34
Mai	10	25	7	2	6	-	50
Juuni	13	25	4	1	18	-	61
Juuli	85	33	12	3	13	-	146
August	23	24	8	0	13	-	68
September	13	12	10	0	11	-	46
Oktoober	23	30	7	1	9	-	70
November	21	23	7	2	79	-	132
Detsember	15	17	7	4	10	-	53
Jaanuar	19	27	8	1	44	-	99
Veebruar	11	34	6	2	14	-	67
Märts	13	30	6	2	10	-	61
Kokku	248	297	89	24	229	-	887
Osakaal	28%	33%	10%	3%	26%	-	100%
Fujitsu Sweden AB ostuarvete peale makse tähtaega tasumise põhjused							
Periood	Kinnitamine (tk)	Vale aadress (tk)	Lühike maksetähtaeg (tk)	Valesti sisestatud andmed (tk)	Erinevad põhjused (tk)	Ostutellimuse numbri puudumine (tk)	Kokku (tk)
Aprill	84	55	45	3	96	17	300
Mai	51	70	47	4	91	10	273
Juuni	48	38	24	4	226	24	364
Juuli	95	61	31	4	56	26	273
August	30	21	22	1	228	10	312
September	56	28	23	7	33	11	158
Oktoober	39	32	14	1	79	10	175
November	32	19	16	0	55	17	139
Detsember	58	32	22	2	35	11	160
Jaanuar	29	36	13	7	76	4	165
Veebruar	42	25	16	0	39	2	124
Märts	14	23	16	1	38	5	97
Kokku	578	440	289	34	1052	147	2540
Osakaal	23%	17%	11%	1%	41%	6%	100%

Allikas: Autori arvutused

Lisa 3. Fujitsu Nordic Grupi müügiarvete mahud ja osakaalud

Fujitsu Norway A/S müügiarvete mahud ja osakaalud									
Periood	Müügiarvete maht (tk)	Müügiarved, mille eest saadi tasu peale maksetähtaega (tk)	Peale maksetähtaega tasutud müügiarvete osakaal (%)	Keskmine müügiarvete makseperiood	Müügiarvete eest tasu saamine maksetähtaja suhtes (päeva)	Müügiarved, mille maksmine on hilinevad rohkem kui 30 päeva (tk)	Esitatud intressi arvete maht (tk)	Intressi arvete osakaal kogu arvete mahust (%)	
Aprill	503	272	54%	53	-15	76	-	-	
Mai	472	263	56%	52	-12	58	-	-	
Juuni	578	341	59%	53	-22	156	-	-	
Juuli	458	220	48%	57	-16	95	-	-	
August	282	127	45%	42	-3	33	-	-	
September	453	171	38%	40	-3	48	-	-	
Oktoober	334	160	48%	36	-2	43	-	-	
November	303	149	49%	38	0	41	-	-	
Detsember	293	126	43%	39	-4	35	-	-	
Jaammar	372	136	37%	29	3	28	-	-	
Veebruar	257	93	36%	29	10	5	-	-	
Märts	314	121	39%	25	-8	21	-	-	
Kokku	4619	2179	47%	41	-6	639	-	-	
Fujitsu A/S müügiarvete mahud ja osakaalud									
Periood	Müügiarvete maht (tk)	Müügiarved, mille eest saadi tasu peale maksetähtaega (tk)	Peale maksetähtaega tasutud müügiarvete osakaal (%)	Keskmine müügiarvete makseperiood	Müügiarvete eest tasu saamine maksetähtaja suhtes (päeva)	Müügiarved, mille maksmine on hilinevad rohkem kui 30 päeva (tk)	Esitatud intressi arvete maht (tk)	Intressi arvete osakaal kogu arvete mahust (%)	
Aprill	1366	612	45%	36	0	66	-	-	
Mai	1253	571	46%	38	-3	71	-	-	
Juuni	1183	614	52%	39	-4	96	-	-	
Juuli	1613	575	36%	37	-3	130	-	-	
August	1151	520	45%	35	0	96	-	-	
September	1552	691	45%	35	0	77	-	-	
Oktoober	1536	754	49%	35	-2	73	-	-	
November	1456	776	53%	37	-8	105	-	-	
Detsember	1453	731	50%	36	-7	130	-	-	
Jaammar	1521	659	43%	31	-2	63	-	-	
Veebruar	1183	520	44%	30	-1	27	-	-	
Märts	1451	782	54%	29	0	8	-	-	
Kokku	16718	7805	47%	35	-2.5	942	-	-	
Fujitsu Sweden AB müügiarvete mahud ja osakaalud									
Periood	Müügiarvete maht (tk)	Müügiarved, mille eest saadi tasu peale maksetähtaega (tk)	Peale maksetähtaega tasutud müügiarvete osakaal (%)	Keskmine müügiarvete makseperiood	Müügiarvete eest tasu saamine maksetähtaja suhtes (päeva)	Müügiarved, mille maksmine on hilinevad rohkem kui 30 päeva (tk)	Esitatud intressi arvete maht (tk)	Intressi arvete osakaal kogu arvete mahust (%)	
Aprill	4047	1611	40%	41	-3	206	0	0.00%	
Mai	4170	1755	42%	39	-1	176	43	1.03%	
Juuni	3370	1399	42%	42	-4	353	0	0.00%	
Juuli	2838	1157	41%	37	-3	156	0	0.00%	
August	2388	823	34%	37	0	107	46	1.93%	
September	3521	1383	39%	36	-3	155	33	0.94%	
Oktoober	3521	1373	39%	34	-2	135	0	0.00%	
November	3205	1618	50%	36	-5	230	25	0.78%	
Detsember	3427	1554	45%	34	-3	126	19	0.55%	
Jaammar	2986	1181	40%	32	-3	116	16	0.54%	
Veebruar	2655	1176	44%	33	-4	100	28	1.05%	
Märts	3370	1507	45%	31	-2	68	24	0.71%	
Kokku	39498	16537	42%	36	-2.75	1928	234	0.59%	

Allikas: Autori arvutused

SUMMARY

THE IMPROVEMENT OF WORK PROCESS FOR SUPPORT CENTERS OF GLOBAL COMPANIES USING FUJITSU NORDIC GROUP AS AN EXAMPLE

Eve Telga

It's a rising trend among global companies to outsource some of their business processes. Information technology and accounting are the most common business units for outsourcing. Therefore it is important that the work is as standardized as possible among the regions, so the results are more easily evaluable. Elaborate work processes and qualified workforce can ensure service quality for the companies.

The thesis aim is to assess the Fujitsu Nordic Group's support centers and customers' payment behavior, and to find ways to make work processes more efficient. The problem that motivated to study this issue was lack of concise and comprehensive information. It is important to evaluate the percentage of purchase and sales invoices that are paid after the due dates. The author has used companies that belong under Fujitsu Nordic Group as an example. These companies are Fujitsu Sweden AB, Fujitsu Norway A/S and Danish company Fujitsu A/S.

To fulfill the aims of the thesis the author has carried out the analysis in Estonian which is supported by the theoretical material. The thesis is 42 pages and the author has used 18 figures to make the analysis more understandable. Literature used in this thesis are different books, articles, and information available on the internet. All the sources have been submitted after the year 2000 and are written in Estonian or English languages.

The research is quantitative and results are interpretable in numbers. The data used for analysis is from the previous financial year that ended with March 2014. The author identified the number of late payments and the reasons why those invoices were paid at a later date. The allowable limit for late payment of purchase invoices is 10% and for late payment of sales invoices is 40%

of the corresponding month's invoices. Purchase and sales invoices need to be paid within three days in respect of the invoices due dates.

From the results of Fujitsu Nordic Group purchase invoices analysis, the author concludes that the problem occurs in the Danish company Fujitsu A/S and in the Norwegian company Fujitsu A/S. The problem doesn't occur in the Swedish company Fujitsu Sweden AB. The Danish and Norwegian business indicators have improved from the time when the new work process and a new system were introduced. Fujitsu Sweden AB had already started to use them in December 2012 and therefore analysis doesn't show how the change influenced business indicators for the Swedish company.

Timely payments are affected mostly by the purchase invoices approval process, incorrect invoicing addresses, and the category of different reasons. Timely payments are less influenced by the invoices' short payment terms, by incorrectly entered data, and – for Fujitsu Sweden AB – also the missing purchase order number on the invoices.

The results of Fujitsu Nordic Group sales invoices analysis showed that all the companies have trouble obtaining a fee for invoices in a timely manner; Fujitsu Sweden AB has the best indicators and Fujitsu Norway A/S the worst. The results have been stable during the financial year in the Danish and Swedish companies. Despite the worst results, the Norwegian company has significantly improved the indicators during the financial year.

The best opportunities to make work processes more efficient are to increase communication within the company and externally. In addition, in order to identify problematic suppliers, customers, and invoice approvers companies must thoroughly analyze the Excel spreadsheets prepared for the thesis – and continue to do such analyses every month. The Danish and Norwegian companies must start with the purchase order numbers project which must be preceded by thorough preparation of the personnel. The work process for the purchase invoices can be considered effective but the work process for sales invoices needs to be mapped within the entire Fujitsu Nordic Group. In order to save resources, Fujitsu Sweden AB needs to find a technical solution to replace the sales invoicing printing, sorting, and posting with invoices sent in PDF format by e-mail.

To secure the company's success it is necessary to modernize and continuously improve business. This will ensure the brand a good reputation, and helps to keep good contact with reliable partners. Analysis, conclusions, and suggestions made in the thesis are useful for Fujitsu Nordic Group to continue growing the brand image and ensure efficient work processes.

