

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Kalev Pagar

**DEBITOORSE VÕLGNEVUSE JUHTIMINE BELLUS
FURNITUR OÜ NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Margus Kõomägi, MA

Pärnu 2017

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "...“ a.

TÜ Pärnu kolledži ettevõtluse osakonna juhataja

Arvi Kuura

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus.....	4
1. Debitoorse võlgnevuse juhtimise teoreetiline raamistik.....	6
1.1. Debitoorse võlgnevuse juhtimine ja selle olulisus	6
1.2. Debitoorse võlgnevuse juhtimise meetodid	13
1.3. Debitoorse võlgnevuse juhtimise finantsanalüüs	23
2. Debitoorsete võlgnevuste juhtimine Bellus Furnitur OÜs.....	28
2.1. Andmed ja meetodika	28
2.2. Debitoorse võlgnevuse juhtimine Bellus Furnitur OÜs	30
2.3. Meetodika paremaks debitoorse võlgnevuse juhtimiseks Bellus Furnitur OÜ-s ..	38
Kokkuvõte.....	42
Viidatud allikad.....	44
Lisad.....	47
Lisa 1. Intervjuu küsimustik.....	47
Lisa 2. Nõuded ja ettemaksed horisontaalanalüüs	49
Lisa 3. Nõuded ja ettemaksed vertikaalanalüüs	50
Summary	51

SISSEJUHATUS

Töö teemaks on valitud debitoorse võlgnevuse juhtimine, kuna töö autori jaoks on tegemist väga huvitava teemaga ning lisaks sellele on ettevõttes, kus ta töötab, käesolev teema väga aktuaalne. Aktuaalsus väljendub ennekõike hetkelise keerulise majandusolukorra näol Skandinaaviamaades, kus viimasel kolmel aastal on pankrotistunud kuni paarkümmend mööblipoodi. Sellised juhtumid on teinud ettevõtte krediitpoliitika ettevaatlikumaks, kuna debitoorsed võlad ostjate pankrotistumise hetkel kantakse halvemates stsenaariumites koheselt suuremas osas krediidikahjudena kuludesse. Seepärast on päevakorraline teema teadlik krediidi juhtimine, mille mõned osad on krediidikindlustuse kasutusele võtmine, lühemate maksetähtaegade võimalik määramine või klientidele läbi ettemaksu müümine. Lisaks on debitoorse võlgnevuse juhtimisel väga oluline osa ettevõtte elujõulisusel ja kliendisuhetel, sest kliendisuhetel kipuvad alati just siis lõppema kui asi puudutab just arveid ja nende tasumist või tasumata jätmist. Pikemas perspektiivis mõjutab see ettevõtte liiviidsust või võib tekkida pankrotistumise oht.

Käesoleva töö eesmärk on töötada välja meetodika Bellus Furniturile kui ekspordile suunatud mööblitööstusettevõttele paremaks debitoorse võlgnevuse juhtimiseks. Selleks selgitatakse debitoorse võlgnevuse juhtimise olulisust tootmis- ja teenindusettevõtte vaatenurgast vaadatuna ja võrreldakse erinevaid põhimõtteid ja meetodikaid debitoorse võla efektiivsemaks ning riskivabamaks juhtimiseks. Lisaks käsitletakse ka finantsanalüüsi poolt, et tuua esile võimalikke viise krediitpoliitika teadlikumaks juhtimiseks, kuid mitte nii põhjalikult kui seda on töö metoodiline pool, mis on töö kõige olulisem osa.

Töö eesmärk saab täidetud siis, kui töö autor on töötanud välja metoodika paremaks debitoorse võlgnevuse juhtimiseks Bellus Furnitur OÜ-s. Selleks vajalikud teostatavad uurimisülesanded on:

- Selgitada debitoorse võlgnevuse juhtimise olulisust ja olemust.
- Uurida erinevaid debitoorse võlgnevuse juhtimise metoodikaid.
- Uurida, milliseid arvulisi analüüse tehakse debitoorse võla juhtimiseks.
- Analüüsida Bellus Furnitur OÜ debitoorset võlgnevust viimasel kolmel aastal.
- Töötada välja metoodika efektiivsemaks debitoorsete võlgnevuste juhtimiseks.

Töös kasutatakse valdavalt välismaist kirjandust, mis on nii teoreetilised kui ka praktilised. Valemite viitamiseks on kasutatud lisaks teaduslikule kirjandusele ka erinevaid kodu- ja välismaiseid õpikuid.

Töö koosneb kahest erinevast osast, millest esimene baseerub debitoorse võlgnevuse olulisusele ja olemusele, erinevate debitoorse võla juhtimis- ja analüüsimeetodite teoreetilisele poole. Olulisemateks metoodikateks on H. Laas ja J. Kurveti krediitimüügi tasuvuse hindamine ja K. Jaagundi krediitidokülblikkuse 5 Cd, mille järgi peaks kliente vastandama teatud standarditele otsustamiseks krediitimüügi poolt või vastu. Välismaise autori C. A. Lee teooria debitoorsete võlgnevuste taseme võimalikult madalal hoidmine on töö võtmeteooria, mille erinevatele osadele ettevõtete tulemuslik rahakogumissüsteem baseerub.

Teine osa tööst on empiiriline, kus tutvustatakse Bellus Furnitur OÜ-d, viiakse läbi intervjuu Bellus Furnitur OÜ finantsdirektoriga ja töötatakse välja strateegiad paremaks debitoorse võlgnevuse juhtimiseks konkreetse ettevõtte näitel. Olles müügile orienteeritud ettevõtte, siis töösse on toodud sisse ka klienditeeninduslikke vaateid, et luua käesolevast tööst põhjalikum terviklahendus. Töö autor usub, et selline ülesehitus annab tööle parima võimaliku ülevaate tehtud tööst.

1. DEBITOORSE VÕLGNEVUSE JUHTIMISE TEOREETILINE RAAMISTIK

1.1. Debitoorse võlgnevuse juhtimine ja selle olulisus

Igapäevaselt sõlmitakse kaupade ja teenuste müügiga seotud tehinguid, kus ostu-müügitehingu tulemusel üks osapool tasub kas ettemaksuga, koheselt või krediidiga soetatava kauba või teenuse eest. Raha ja krediiti on kasutatud juba aastatuhandeid ja mida aeg edasi, seda laialdasemaks krediidi kasutamine muutub ning sellega koos ka risk, et hüvede müügi eest võib jääda tasu saamata.

Käesolevas alapeatükis kasutatakse selle teema raames ka mõistet krediidijuhtimine. Enamik ettevõtjaid asetab nõuded ostjate vastu aktiva ja võlad tarnijatele passiva poolele, mis tegelikult tähendavad krediidi võimaldamist erinevate koostööpartnerite vahel teineteisele. Ettevõtte, kes ostab arvelduskrediidiga kaupa, selle jaoks on tegemist lühiajalise finantseerimisega, kuid see, kes selliselt kaupa müüb, suudab seeläbi tõsta müüki, kuid peab arvestama oluliselt suurema riskiga. Kuna paljudel ettevõtetel on märkimisväärne osa käibevahendeid seotud klientidele võimaldatud krediidiga, siis otsustel, mis on seotud debitoorse võla juhtimisega, võib olla suur mõju rahavoogudele, müügikasvule ja võlakordajale (Lee, Lee, Lee, 2009, lk 773).

Bilansis olevat kirje „Nõuded ostjate vastu“ viitab tervele müügitulu tekkimise protsessile. Näiteks võivad kliendi rahulolu mõjutada tellimuse vastuvõtmine, selle täitmine, arve esitamine või selle ühtimine pakkumisega. Igal sellisel juhul, kui klient on rahulolematu kauba või teenusega, mõjutab see koheselt nõuete kirjet bilansis, sest kliendil tekivad põhjused, miks arve eest tasuma ei peaks ja tihti võimalusel nad seda ei tee ka. Seepärast on

nõuded ostjate vastu suurepärase klienditeeninduse mõõteriist, sest see on justkui „tasuta“ tagasiside läbi selle, millega rahul ei ole ja mida klient soovib anda ning tihti kiiresti ka teeb. Kulud müüja jaoks tekivad aga nende samade probleemide lahendamisel (Salek, 2005, lk 5).

Krediidi võimaldamine on laialdasemalt levinud arenenud riikides viimase poole sajandi jooksul ning Eestis viimasel kahekümnel aastal. Krediidi teadaolev minevik ulatub Vana-Rooma aega ning selle nimi tuleneb ladinakeelsest sõnast *credo*, mis tähendab „ma usun“. Krediiti kasutati arvatavasti enne raha käibelevõtmist bartertehingutes. Hiljem, kui kaubandus ja rahasüsteem arenes, siis levisid ka muud vahetusvahendid nagu võlakirjad. Samal ajal arenes ka paberraha kasutamine, kuid seegi oli oma olemuselt krediit, sest väljendas lubadust maksta kullas, hõbedas või muus vääringus (Erlach *et al.*, 2008, lk 9).

Krediit kui mõiste tähendab kaupade või teenuste piiratud tingimustega vahetust lubaduse vastu maksta tulevikus. Võrreldes teiste vahetusvahenditega eristavad krediiti järgmised tegurid (Erlach *et al.*, 2008, lk 10):

- Tulevikku suunatus – ajavahemik krediidiotsusest makse laekumiseni.
- Risk – krediidi andmisest tekkiv potentsiaalne kahju kreditorile (krediidiandjale). Risk on alati sõltuvuses rahasummast, mis krediidina väljastatakse ning ajast krediidi andmise ja maksetähtaja vahel.
- Tingimustega aktsept – aeg ja risk, mis krediiditehingut iseloomustavad, võimaldavad seada tehingupooltele tingimusi.

Mida vähem on ostjaid, seda krediidikõlblikumad nad peavad olema. Kuigi ettevõtted on äärmiselt erinevad, siis kõikide ettevõtete äritegevuse rahavood sõltuvad ostjatest. Väga väikese või tundmatu ettevõtte puhul tasub kaaluda, kas üldse on mõtet krediidiga müüa. Tavaliselt võivad sellised kliendid krediidi mitte saamisel öelda, et ost jääb sooritamata kui talle krediiti ei võimaldata (Kirves, 2014, lk 30). Üldiselt on krediidingimuste seadmisel ja krediidi andmisel ettevõtte põhieesmärgiks kasumliku müügi maksimeerimine lühima võimaliku ajaperioodi jooksul minimaalsete kahjudega ebatõenäoliselt laekuvate arvete võlgadest (Laas, Kurvet, 2008, lk 9).

Krediiti klassifitseeritakse kahte suurde gruppi – valitsussektori ja erasektori krediit – selle kasutaja institutsionaalse kuuluvuse alusel. Käesolevas töös vaadeldakse lähemalt erasektori krediiti, milleks on tarbijate ja ettevõtete krediit ehk tarbijakrediit ja ärikrediit, mille erinevad liigid on kauba-, teenuse- ja finantskrediit. Nii kauba- kui ka teenusekrediidi ühiseks jooneks on teenuse ja kauba eest tasumine nii ühekordse maksena kindlaks määratud kuupäeval või järelmaksuga perioodiliste maksetena. Järelmaksuga ostmine on levinud, kuna ostu sooritajal puuduvad vahendid ühekordse makse sooritamiseks või ei soovita kogu summat ühe korraga kulutada. Kolmandaks liigiks on finantskrediit, millena enim on kasutatud faktooring, laen ja debitoorse võlgnevuse finantseerimise kokkulepped. Samuti nagu teenuse- ja kaubakrediidi puhul, on ka finantskrediidi kasutamise eest võimalik tasuda ühekordse maksena, järelmaksuga või avatud kontoga (klient saab ise tagasimakse aja valida). Tänapäeval on kaubakrediidi arvelt kasvamas finantskrediidi kasutamise sagedus (Erlach *et al.*, 2008, lk 14-16).

Krediidi kasutamine on laiemalt levinud, sest krediit võimaldab müüa rohkem kaupu ja teenuseid ning olukorras, kus ostjad seda eelistavad, on kasulik seda soodustada, sest suures osas sõltub ettevõtte käibekasv krediitingimustest (juhul, kui eeldusi alandatakse, näiteks pikem maksetähtaeg, krediidiotsuse tegemise parameetrid jne) (Erlach *et al.*, 2008, lk 17). Uue kliendi esmatellimusele ei tohiks kunagi krediiti anda. Seda eriti juhul kui tegemist on suure tellimusega. Kui kliendi suhtes alandatakse krediitingimusi, siis see võimaldab soetada kaupu või tarbida teenuseid ka neil klientidel, kellel piiratud finantsressursside juures ei oleks selleks võimalust (Erlach *et al.*, 2008, lk 17).

Müügingimuste kehtestamine erinevatele klientidele võib tekitada ettevõttes vastuolulisi situatsioone, sest krediitingimused on pigem riske välistavad. See aga võib tekitada piiranguid müügieesmärkidele, sest müük sellistele klientidele, kes krediidiosakonna hinnangul pole piisavalt usaldusväärsed ja võivad ohustada ettevõtte finantsolukorda, jääb tegemata. Lisaks konservatiivsele hoiakule müügieesmärkide võib keerukaks osutada ka suhtlus erinevate osakondade vahel. Krediidivaldkond vajab krediidiküsimuste tulemuslikumaks juhtimiseks hästikorraldatud teabevahetust. Näiteks peab raamatupidamisosakond tagama täpse ja õigeaegse informatsiooni krediidijärelvalvet

teostavale personalile (Laas, Kurvet, 2008, lk 12). Klassikaline on müügi- ja finantsosakonna vaheline diskussioon teemal müügi kasv versus sellega kaasnevad riskid.

Lisaks müümisele on ettevõtetel võimalik osta kaupu ja teenuseid krediidiga. Pikaajalise krediidiga soetatakse varasid, mille eesmärk on tulevikus toetada ettevõtte arengut ja äritegevuse kasvu. Selle kasutamine hajutab kulusid perioodil, mil krediteerimise objekti kasutamisest saadavad tulud ei kata veel tehtud kulutusi. Lühiajalise krediidiga (näiteks arveldus- ja kaubakrediit) finantseeritakse dünaamilisi, lühiajalisi varasid nagu varud ja debitoorsed võlad. Selle kasutamise eesmärgiks on vajaliku käibekapitali olemasolu tagamine müügitehingu ja müügisumma vahelisel perioodil (Erlach *et al.*, 2008, lk 17-18).

Debitoorne võlg tähendab tegelikult investeringut, millest ettevõtte teatud ajahetkel ei ole veel raha saanud. Debitoorse võla taseme muutus mõjutab ettevõtte rentaablust. Mida pikemad on maksetähtajad ja liberaalsemad on krediidingimused, seda enam saab kasvada ettevõtte käive, kuid see toob kaasa ohu, et ettevõtte ei suuda raha aeglase liikumise või mitte laekumise tõttu oma kohustusi täita (Erlach *et al.*, 2008, lk 17).

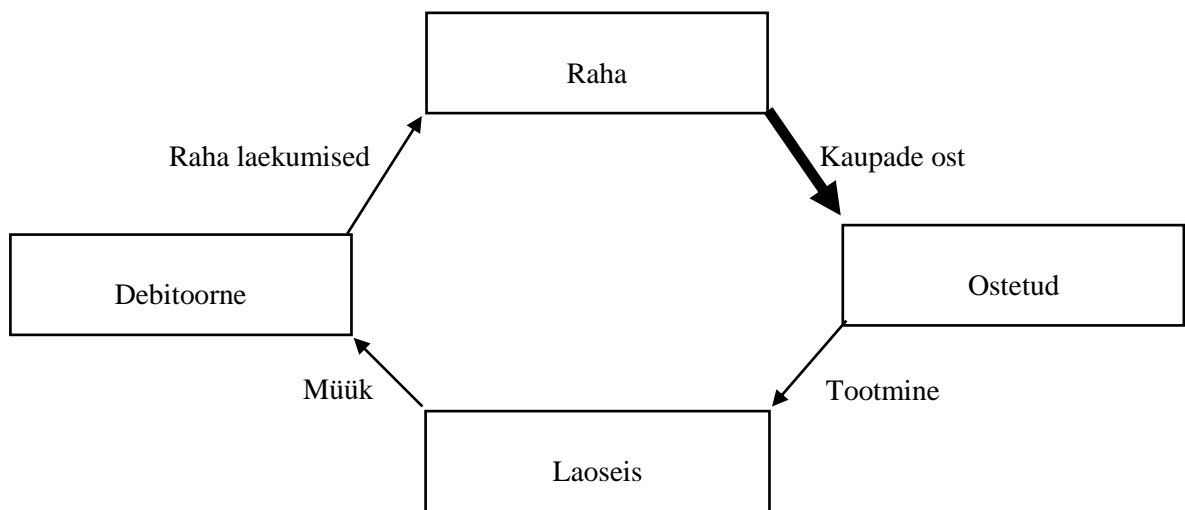
Kohustustest vaba raha olemasolu määrab organisatsiooni jätkusuutlikkuse ja selle abil on võimalik korrekse juhtimise ja ökonoomsete ning efektiivsete tegevustega ettevõtet arendada. Ilma selleta võib organisatsiooni edukus olla kaheldav. Mitmed ettevõtjad, juhid, aktsionärid armastavad müügi- ja käibekasvunumbreid, kasumite raporteerimist, kulude vähendamist, mis kõik on fokuseeritud omakorda turukapitalisatsiooni tõstmisele. Kõik need on küll head mõõdupuud, millega mõõta organisatsiooni finantsolukorda, kuid neil on minimaalne tähendus kui ettevõtetel pole raha kontrol – ei saa maksta palkasid, tasuda tarnijatele kaupade või teenuste eest ega maksta riigile makse. Kasum on perioodiline mõõdik, mida mõõdetakse kuiselt, kvartaalselt või iga-aastaselt aga raha kontrol on igapäevane mure, mis võib tähendada ka organisatsiooni ellujäämist (Reider, Heyler, 2003, lk 2-3).

Raha tuleb ettevõtte arvelduskontole vaid kolmest erinevast kohast (Reider, Heyler, 2003, lk 12):

- Aktsiate või ettevõtte osaluse müügist.

- Laenamine – finantsinstitutsioonidelt, tarnijatelt, omanikelt, klientidelt.
- Varade konversioonil rahaks, mille fookuses on raha sissetuleku ja väljamineku vaheline ajalõhe.

Üldises rahavoo protsessis peab raharinglus olema võimalikult kiire. Üldine tänapäeva fookus on sellel, kuidas raha sissevoogusid maksimeerida ja raha väljavoogusid võimalikult palju aeglustada, sest selline viis on kõige kasumlikum (Lee, Lee, Lee, 2009, lk 742). Allpool olev joonis 1. illustreerib tootmisettevõtete rahavoo protsessi. Sama põhimõtte kehtib nii teenindusettevõtetele, jaekauplustele kui ka mittetulundusühingutele. Ainuke erinevus on lahtrite kirjeldus.



Joonis 1. Raha tekkimise ring (autori koostatud; andmed Lee, Lee, Lee, 2009, lk 742)

Eelpool joonisel 1 on lihtsustatult kujutatud, kuidas raha ringlus tekib. Paksema joonega, mis tähistab tasumist ostetud kaupade eest (raha kontol ja ostetud materjalide vaheline osa), peab alati toimuma võimalikult aeglaselt. Kõik teised etapid nagu tootmine, müük ja raha laekumised peavad toimuma aga võimalikult kiiresti. Mida kiiremini raha laekub, seda kiiremini saab uus tsükel alata. Peamine eesmärk on see, et iga järgmine tsükel toodaks enam raha kui eelmine ja võimaldaks seeläbi ettevõttel kasvada (Reider, Heyler, 2003, lk 15; Lee, Lee, Lee, 2009, lk 742).

Tegelikkuses rahavoo protsess nii lihtsalt ja sujuvalt ei kulge kui eelpool kirjeldatud. Pidev laoseisu muutumine erinevate toormaterjalide või valmistoodangu näol võib takistada

rahavoogude liikumist. Samuti võivad ettevõtte rahavood olla häiritud debitorsete võlgnevuste kõrge mahu tõttu teatud ajaperioodil. Võlad tarnijatele on oma olemusel tasuta lühiajalised laenud, mis näitavad, kust raha äri jaoks tekib. Laoseis ja debitoorsed võlad aga vähendavad raha olemasolu kuni neist tekib müük ja raha laekumine. Krooniline kõrge laoseis ja debitorsete võlgnevuste maht ohustavad ettevõtte elujõulisust (Reider, Heyler, 2003, lk 16).

Loomulikult ei tohi ära ka unustada, et ettevõttel ei tohiks olla liiga palju raha kontol, sest see viitab sellele, et ettevõtte ei kasuta oma varasid kõige efektiivsemal võimalikul viisil. See tähendab, et ettevõttel peab olema täpselt nii palju raha kontol, et (Reider, Heyler, 2003, lk 16-17):

- suudetakse maksta ära arved,
- suudetakse teostada laenu tagasimakseid,
- suudetakse tulla toime hädaolukordadega,
- tekitada ettevõtte omanikele või juhtkonnale turvatunnet ettevõtte rahalise seisuga osas.

Esimesed kaks on lihtsad arvestada, kuid viimased kaks on subjektiivsed ja peab vaatama ettevõtete raames erinevalt (Reider, Heyler, 2003, lk 17). Näiteks kasumimarginaalid ja kohustusliku reservi kehtestab iga ettevõtte endale ise.

Debitorse võlgnevuse juhtimisel ja ettevõtte likviidsuse tagamisel peab alati silmas pidama kahte aspekti (Lee, Lee, Lee, 2009, lk 742):

1. Maksmata arvete osakaal on liiga väike.
 - a) Krediidipoliitika on liiga karm ja pole konkurentsivõimeline, mis viib selleni, et teenuste ja toodete nõudlus langeb.
2. Maksmata arvete osakaal on liiga suur.
 - b) Krediidipoliitika on liiga lahke, mis viib maksetähtaegade eiramiseni ja tekitab lisakulusid.

Võttes arvesse eelpool püstitatud probleeme, siis võib esimene neist tunduda justkui ebatõenäoline või isegi tühine probleem, kuid klienditeeninduslikust vaatevinklist on see

teenindusjuhtidel kindlasti üks põhilisi probleeme, mille üle finantsjuhtidega diskuteeritakse. Küll aga tekib finantsosakonna ja teenindusosakonna suurepärasest koostööst hea tulemus „nõuded ostjate vastu“ kirjes kui omavahel suudetakse ühendada kõrge kliendirahulolu ja korrektne ning selge arve. Klient ei jäta arvet niisama maksmata, alati on taustal mingi teine tegur, mis klienti selleks ajendab (Salek, 2005, lk 9). Lisaks on oluline hoida kliendiga positiivset ja meeldivat koostööd, sest meeldivale koostööpartnerile makstakse tavaliselt arved kiiremini ära (Maguire, 2015).

Tihti soovivad kliendid, et neile võimaldatakse pikemat maksetähtaega, mis loomulikult mõjutab ka müüki positiivselt. Samas kasvav müügikäive võib tuua kaasa ka debitoorse võlgnevuse juhtimise kulutuste ja krediidikahjude tõusu. Krediitingimuste pehendamist võib kaaluda ainult siis, kui võimalikud krediidikahjud ei mõjuta tänu müügikäibe tõusule ettevõtte kasumit. Ettevõtted, kellel on kõrged puhaskasumimarginaalid (näiteks kõrgete püsikulude tõttu), võivad krediitingimusi alandada ilma, et see ettevõttele mõju võiks avaldada, kuid ettevõtted, kellel kasumimarginaalid on madalad (näiteks finantsinstitutsioonid), seda lubada ei saa (Lusztig, Schwab, 1988, lk 4).

Liiga suur debitoorse võlgnevuse risk võib tekitada ettevõttele tegevuslikke takistusi ja kulusid, milleks võivad olla (Reider, Heyler, 2003, lk 38):

- Otsesed rahalised kahjud nagu krediidikahjud (ostjatelt kätte saamata jäänud tasu kauba eest), hoiustuskulud (suured laovarud toormaterjalil ja valmistoodangul), tegevuslikud ja kindlustuskulud, mis on seotud liigse põhivaraga ning arvelduskrediidi kasutamise eest makstavad intressimaksud.
- Kaudsete kuludena tekivad tarnijate keeldumine tarnida kaupa, võimetus kindlustada lisafinantseerimist pikaajalistele finantsinvesteeringutele, kuna lühiajalisi laenamisi on liiga palju ja võimetus pakkuda suurepärasest klienditeenindust.

Ettevõtte rahavooprobleemide lahendamise saavutamiseks muudki kui ainult finantsraskuste vältimine – sellega suudetakse tõsta ettevõtte tulusid (Reider, Heyler, 2003, lk 38). Nick Heintzman (*Ashton Staffing* raamatupidaja) on öelnud, et see paneb nurgakivi ettevõtte heale finantsolukorrale (Ashton, 2012).

Tavaliselt ettevõtete finantsjuhid unustavad ära aga liigse numbrite jälgimisega kliendisuhed, mis on kokkuvõttes olulisemad kui see, kas klient maksab õigel ajal või mitte. Ettevõtete jaoks muidugi on oluline, et klient maksab õigel ajal aga sellega ei tohi kahjustada kliendisuhteid. Võttes arvesse, et klientidel on ka teisi tarnijaid, siis võib maksmata arvete hulk olla neil kuni kümme või isegi sada ning loota, et ainult meeldetuletus, mis on tavaliselt vaid viide sellest, et arve on maksmata, siis tõenäoliselt selle lootusega teistest tarnijatest varem debitoorsed võlad ei laeku. Tänapäeval on olemas tarkvara platvormid, kuhu kliendi tarnijad saavad lisada maksmata arved ning klient vaid ühe nupuvajutusega need maksta. Kliendid hindavad neid esikohale tõstvaid tarnijaid ning selline lahendus ei pane tingimata kõiki kliente maksma oma arveid õigeaegselt, kuid kindlasti see parandab olukorda (Wilson, 2013).

Põhilised põhjused, miks kliendid maksetega hilinevad, on põhjustatud müüja poolt. Selleks võivad olla tootevead, tõrked arvete esitamisel või transpordikahjustused, kuid klient ei maksa arvet enne, kui vead on lahendatud. Nende tõrgete kiire lahendamine teeb kliendi jaoks ka makse sooritamise lihtsamaks (soovitav reklamatsioonide lahendamise aeg on 5 päeva) (Smith, 2012).

Krediidikahjud on ettevõtetele kallid ja mitte keegi ei soovi neid kanda, kuid ilma krediiti võimaldamata olla äris elujõuline ja kasvav ettevõtte on pea võimatu. Seepärast on oluline riske maksimaalselt vältida, leppida kokku konkreetsed reeglid klientidega ja jälgida ettevõtte rahavooge. Kliendisuhete vaatenurgast vaadatuna peab alati meeles pidama ka seda, et müük ei lõppenud sellega kui kauba eest arve laekus. Lisaks sellele peaks küsima ka seda, et kas klient ka rahule jäi ja kas kordusoste ka sooritatakse.

1.2. Debitoorse võlgnevuse juhtimise meetodid

Hetkel kui ettevõtte müüb kaupa või teenust krediidiga, kaasneb sellega koheselt ka risk, et tehtud müügi eest võib jääda raha saamata. Selleks, et risk krediidikahjude tekkimiseks oleks võimalikult madal ja koostöö partneritega sujuks, peab müüki tegev ettevõtte teostama

kliendi suhtes teatava analüüsi ja hindama ka müügitegevuse võimalikku finantsriski. Selleks käsitletakse järgnevas peatükis järgnevaid meetodeid:

- a) Ettevõtte finantsriski hindamine.
- b) Krediidimüügi võimalikke kulude ja kasumipiiri leidmine, et tehing oleks kasumlik.
- c) Kliendi vastavus krediidimüügi tingimustele (5 Cd).
- d) Efektiivse rahakogumissüsteemi juurutamine (krediidikindlustus, müügiarvete esitamine ja jälgimine).
- e) Faktooring.
- f) Kliendi konto põhine suhtlus.

Debitoorse võlgnevuse juhtimise aspektist lähtudes on oluline süsteemsus ja ajakohasus klientide kontode ja arvete jälgimisel. See, mis protseduure teostada ja kuidas neid teha ning mis järjekorras, käsitletakse käesolevas alapeatükis.

Alates hetkest kui hakatakse planeerima krediidimüüki, peab hindama ettevõtte finantsriski, milleks kõrvutatakse erinevate müügitingimuste, müügitulu ja rahastamisallika hindadega situatsioone. Ettevõtete krediidijuhtimises kasutatavad finantspõhimõtted on järgmised (Jaagund *et al.*, 2008, lk 51):

- Pikajaline kasu – majandusliku kasu saavutamiseks peab kalkuleerima tulevase rahavoogusid krediidiotsuse tegemisel.
- Raha ajaväärtus – alternatiivsete krediidiotsuste tegemisel NPVde võrdlemine.
- Kahepoolsed äritehingud – eesmärk leida selline situatsioon, mis mõlemale tehingu poolele kasulik.
- Ettevõtte huvi – ettevõtte huvi tagamiseks tuleb hoolikalt hinnata ja jälgida klientide maksevõimet.
- Konkurentsieelis – mõistlik on kaaluda osade äriprotsesside sisseostmist, sest teenuse osutajal võib olla odavam hind ja kompetentsem teostus.
- Käitumismall – ettevõtte tegevusalal kasutatava praktika jälgimine ja kohaldamine annab tõhusa võimaluse alustamiseks.

Teine variant on reastada krediitimüügiga tekkivad kulud ja leida kasumi piirid. Kulud on sellistes situatsioonides seotud maksete hilinemisega ja võlgade tekkimisega, mille tulemusel on ettevõtte raharinglus takistatud ning millele tuleb leida asendus, st tekib debitoorse võla ülalpidamiskulu (Laas, Kurvet, 2008, lk 16-17).

Üheks enamlevinud meetodiks, mida kasutatakse hindamaks kliendi vastavust krediteerimise standarditele, on tuntud kui „*five Cs of credit*“ ehk krediidi 5 Cd (Jaagund *et al.*, 2008, lk 51-52):

- Iseloom (*character*) – kliendi tahe täita oma krediitkohuseid. Parim hindamismeetod kliendi varasema maksekäitumise põhjal.
- Maksevõime (*capacity*) – kliendi võime täita krediitkohustusi väljaspool põhitegevusest tulenevaid või igapäevaseid rahavoogusid.
- Kapital (*capital*) – kliendi finantsressursid. Võime täita kohustusi põhivara arvelt juhul, kui vajadus.
- Tagatised (*collateral*) – panditud varad, mida saab maksete katkestamise või puudumise korral omandada. Tagatise väärtus on sõltuvuses võõrandamise maksumusest ja võimalikust müügiväärtusest.
- Tingimused (*conditions*) – üldised majandustingimused, mis võivad mõjutada kliendi maksekäitumist.

Efektiivse krediidijuhtimise eemärk on toetada kliendisuhete haldamist ja optimeerida müügiga seotud äriprotsesse. Selle tulemuslikkus on seotud tootmise, tellimise, müügi- ja kliendihaldusprotsessidega ja see on järjest enam pühendunud kliendikontaktidele, hõlmates läbirääkimisi klientidega, nende vajaduste mõistmist, ja majandusliku situatsiooniga arvestamist (Jaagund *et al.*, 2008, lk 52).

Soovides hoida debitorsete võlgnevuste mahtu võimalikult madalal, peab keskenduma järgmistele teguritele, et arendada efektiivsemat ja tulemuslikumat rahakogumissüsteemi (Lee, Lee, Lee, 2009, lk 773):

- Krediidipoliitika.
- Arvete esitamise protseduur.

- Debitoorsete võlgnevuste jälgimine.
- Allahindlused (diskonto).
- Finantskulud.
- Tarnete kinnipidamine.

Teoreetiliselt, kui see on võimalik, peaks nõuded ostjate vastu täielikult elimineeritama, kuid mitmes tegevusvaldkonnas on see pea võimatu. Küll on võimalik liikuda erinevate tegevustega aga selles suunas. Kui finantsjuht suudab veenda juhtkonda, et võlgade kogumine ostjatelt on liiga kulukas ja nende kulutuste esitamine ostjatele võiks olla väärt uurimist, siis madalamate hindade eest võivad kliendid soovida tasuda koheselt kaupade eest, eelistatult elektroonilise ülekandega, mis tekitab müüjale koheselt likviidsed vahendid. Selliseid võimalused peaksid maksimeerima raha sissevood, lühendama rahakonversiooni tsüklit ja elimineerib mittevajalikud tegevused, mis ei loo väärtust (Reider, Heyler, 2003, lk 39).

Ettevõtte krediitpoliitika peaks sisaldama ajaperioodi, millal oodatakse, et klient oma arved tasub (Reider, Heyler, 2003, lk 44). Maksetähtaegade määramiseks või korrigeerimiseks on soovitatav kasutada võrreldavat informatsiooni (konkurentidelt või Statistikaameti andmebaasidest) ning seda kõrvutada. Kogutud andmete põhjal tuleks hinnata, kas hetkel määratud maksetähtajad on teistega võrreldes sarnased, erinevad või vajavad korrigeerimist (Laas, Kurvet, 2008, lk 21-22). Lisaks on tavaliselt fikseeritud kindel krediitlimiit, mille mahus krediiti kliendile võimaldatakse (Reider, Heyler, 2003, lk 44). Krediitlimiidi arvutuskäik peab põhinema konservatiivsuse printsiibil ning aluseks tuleb võtta kliendi tegevuse maht. Arvutamiseks on kaks võimalust, milleks on aastase müügi käibe jagamine kuude kaupa või omakapital jagada kahega (Laas, Kurvet, 2008, lk 24). Kui saadud tulemusena on kliendi krediitlimiit näiteks 2000 eurot ja maksetähtaeg 20 päeva, siis 2000 euro täitumisel on tarnijal õigus kliendile enne mitte müüa või tõsta krediitlimiiti (Reider, Heyler, 2003, lk 44). Krediitlimiit võib olla kõikidele klientidele sama või individuaalne. Mida individuaalsemad on klientidele kehtestatud krediitingimused, seda keerukam ja mahukam aga ka tulemuslikum on ettevõtte krediitjuhtimine (Laas, Kurvet, 2008, lk 20).

Üheks olulisemaks osaks ettevõtte krediidipoliitikas on ka krediidikindlustuse kasutamine. Krediidikindlustus annab ettevõttele turvatunde müügikäibe kasvatamiseks uutel turgudel ja tundmatutele klientidele. Kui seni on ainukeseks turvaliseks tehinguviisiks olnud ettemaks, siis krediidikindlustus on tõusnud ettemaksetest isegi populaarsemaks, sest aitab kaasa müügikäibekasvule ning kaitseb finantsiliste- ja poliitiliste riskide eest (Wubbe, 2015). Erinevaid krediidikindlustuse liike on 5 (Kredex, 2016):

1. Lühiajaliste tehingute krediidikindlustus – sobib ettevõttele, kes müüb kaupa lühikese maksetähtajaga. Kasutatakse, et kaitsta end ostjate võimalike makseraskuste eest.
2. Tarnijakrediidi kindlustus – sobib eksportivale ettevõttele, mis müüb kaupa välisriikidesse. Kasutatakse, et kaitsta end ostjate võimalike makseraskuste eest.
3. Ostjakrediidi kindlustus – sobib finantseerimisasutusele, kes soovib maandada riske eksporditehingu pikaajalise finantseerimisega kaasneva välisostja makseraskuse vastu.
4. Investeeringu kindlustus – sobib eksportivale ettevõttele ja seda finantseerivale pangal. Kasutatakse välisriikides tehtavate otseinvesteeringute kaitsmiseks poliitiliste riskide eest.
5. Tootmisriski kindlustus – kasutakse ostjate makseraskuste vastu tootmisperioodi vältel.

Krediidikindlustuse kasutamise hind oleneb sihtriigist, kindlustatava summa suuruselt ja krediidikindlustuse liigist. Erinevatel teenuse pakkujal on tingimused mõnevõrra erinevad. Eesti suurimaks krediidikindlusteks on Kredex Krediidikindlustus, kes kindlustab kuni 85% müügiarvete suuruselt (Kredex, 2016).

Krediidipoliitika juurutamine on ainult osa süsteemist, lisanduvad veel järelvalve ja kontroll, et minimeerida krediidikahjusid. Kuna mõned kliendid maksavad koheselt (neid on tavaliselt liiga vähe) ja osad kliendid (keda on tavaliselt liiga palju) pärast maksetähtaega, siis ettevõtte krediidipoliitika on alguspunkt klientide ja nende maksekäitumise ülevaatamiseks ja analüüsimiseks (Reider, Heyler, 2003, lk 44).

Kui ettevõttel on kliente, kellel ongi pikad maksetähtajad ning kelle ostukäive moodustab arvestatava osa müüja müügitulust, siis on võimalik kasutada ka faktooringut. Faktooring on arvete loovutamine faktooringufirmale, mis tagab ettevõttele kohesed vabad rahavood (Emerson, 2013). Faktooring ehk müügitehingut teostava ettevõtja arvete finantseerija võtab sellega ka vastutuse juhul kui arved jäävad ostja poolt tasumata (Factoring, special technique..., 2013). Küll on faktooring enamasti kallim näiteks arvete müügist, kuna sellega kaasneb pankadel mitmeid administratiivseid tegevusi ning millega tekivad automaatselt ka kulutused (Emerson, 2013). Faktooringu ja arvete müügi põhiline erinevus on see, et faktooringu korral faktooring ise vastutab makse laekumise korraldamise eest, kuid arvete müügi korral jääb see arve müüja korraldada. (Sopranzetti, 1999).

Faktooringut on kahte erinevat liiki – regressiga ja regressita faktooring, mille erinevus seisneb selles, et regressita faktooringu korral müüakse müügiarved faktooringule selliselt, et nende omandiõigus läheb samuti üle. Kui ostja peaks osutama maksejõuetuks, siis ei saa faktooring arvete eest loovutatud summat tagasi küsida. Regressiga faktooringu korral on faktooringul õigus müüa nõuded müüjale tagasi, kui ostja krediidiperioodi lõpus faktooringule arvet ei tasu. Enam levinumaks näiteks Eestis on regressiga faktooring, kuna see on faktooringule madalama riskiga ja teenuse ostjale odavam lahendus (Kõomägi, 2006, lk 258-259).

Kui ettevõttel on hea ja selge krediidipoliitika, siis see lisab ka distsipliini müügitegevustesse (Reider, Heyler, 2003, lk 44). Nimelt sobilik krediidilimiit arvestab ühelt poolt müügieesmärke aga aitab maandada ka võimalikku riski kui ostja-ettevõtte ei ole makseraskuste esilekerkimisel võimeline toote või teenuse eest tasuma (Laas, Kurvet, 2008, lk 24). Krediidivõimalus on privileeg mitte õigus. Efektiivne eeltöö klientidega enne müügitegevust aitab elimineerida probleemseid kliente enne probleemide tekkimist (Reider, Heyler, 2003, lk 44). Tihti on ettevõtete krediiditingimused kehtestatud pealiskaudselt ja sisetunde tuginedes, kuna põhitegevusele keskendumise kõrvalt ei ole aega klientide ja krediiditingimuste analüüsi tegemiseks aega. See aga võib viia selleni, et ettevõtte kannab suurt kahju riskide ebaadekvaatse hindamise tagajärjel (Laas, Kurvet, 2008, lk 20).

Raha laekumise kiirendamise alguspunktiks on ettevõttesisesed süsteemid ja kõige esimeseks punktiks on debitorsete võlgnevuste juhtimisel kliendi arve. Mida kiiremini klient saab arve, seda varem makse tasumise protsess algab. Mitte kunagi ei maksta arvet enne kui kaup ja arve on saabunud. Üks kõige efektiivsemaid viise arvete esitamiseks on siduda arved transpordi kindlustuse ja saatelehtega. See tähendab, et arve tehakse transpordipaberite või saatelehtede üheks osaks ja seda saab saata välja kohe kui tellimus on kliendile saadetud (Reider, Heyler, 2003, lk 45).

Teiseks oluliseks aspektiks on, et arve oleks korrektselt ettevalmistatud. Ebakorrektnel arvel tekitab kliendile liiga lihtsaid võimalusi arvet ignoreerida. Teenuse pakkuja ülesanne on valmistada ette korrektnel arve mitte kliendi ülesanne pole seda parandada (Reider, Heyler, 2003, lk 45).

Üheks võimalikuks viisiks on esitada kliendile arve kliendi enda valuutas. Selliselt on kliendil kergem arveid käsitleda, arved peaksid sattuma kiiremini maksmisesse ja tekib vähem segadust. Küll peab antud olukorras arvestama valuutakurssidega, sest ühel või teisel juhul kas müüja või ostja sellisel puhul kannab valuutakahjusid (Anckar, Samiee, 2000).

Ettevõtte juhatus peaks kaaluma tänapäevaseid arvete esitamise praktikaid ja märkides ära erinevaid majanduslikke probleeme või mitteeffektiivsusi. Tänu põhjalikele teadmistele parimatest praktikatest saab töötada välja kõige efektiivsemad arvete esitamise protseduurid, et tagada võimalikult kiired rahavood (Reider, Heyler, 2003, lk 45).

Pärast arvete tegemist tuleb alustada võlgade kogumisega. Tänapäeval kasutatakse mitmed raamatupidamistarkvarasid, mille abil on võimalik vananevaid arveid jälgida. Näiteks esmaspäeval teavitatakse kõiki kliente, kelle arve tasumise tähtaeg jõuab sellel nädalal kätte. Lisaks saab kasutada veel ka teisi kriteeriume nagu 60 päeva üle tähtaja jms (Glantz, 2000, lk 343). Selline tööriist võimaldab ettevõttel koheselt vajalike tegevustega alustada ja seda teha regulaarselt. Lisaks saab jälgida arveid, mida eelmisel päeval maksti või lubati maksta. See annab jällegi võimaluse kohesteks tegevusteks kindlate klientidega (Reider, Heyler, 2003, lk 45).

Tihti kasutavad suured ettevõtted võlgade kogumiseks kas teenust või on ettevõttel endal olemas krediidiosakond, kes debitorseid võlgnevusi sisse nõuavad. Üks suurimaid probleeme mõlema viisi juures on see, et see protsess on liiga automaatne. Näiteks klienditeenindaja helistab kliendile, klient pole teenuse või tootega rahul ning süsteemi tehakse kõne kohta märge ning mingi kindla perioodi järel korratakse sama tegevust. Tehes seda korduval ja samale kliendile ilma, et probleem lahendatud saaks, on see kiireim viis sellest kliendist ilma jääda (Wentzel, 2013).

Ettevõtte juhtkond peaks kehtestama debitorsete võlgnevuste lahendamiseks erinevaid poliitikaid nagu meeldetuletused, telefonikõned, isiklikud külaskäigud, inkassofirmad ja järgima neid usinalt. Krediidipoliitika on vaja siduda iga kliendi konto külge nii, et müügi saab peatada koheselt kui krediitingimusi rikutakse. Kui ei jätkata agressiivset, isegi halastamatut krediidipoliitikat, siis võivad kliendid seda ettevõtet tõesti armastada, kuid maksavad temale viimasena. Üheks ettevõtte reeglitest võib olla maksta tarnijatele nii hilja kui võimalik. Kliendid mängivad tõenäoliselt sama mängu aga oluline on panna ennast kõige esimeseks, kellele tahetakse ära maksta. Läbi ausa, selgelt mõistetava ja pidevalt jälgitava protseduuri suudetakse sellel kohal püsida (Reider, Heyler, 2003, lk 46).

Olgugi, et on olemas suur hulk krediividõimaldamiskokkuleppeid, on need siiski sarnase loogikaga – mõjutada kliente maksuma enne maksetähtaega. Kõige levinumaks on pakkuda allahindlust kohese makse korral. Näiteks pakub ettevõtte maksetähtajaks 20 päeva aga pakutakse ka kaks protsenti allahindlust klientidele, kes maksavad 10 päeva jooksul. Ametliku kirjapildina näeb see välja selline: 2/10, kogu 20 (Lee, Lee, Lee, lk 773; Reider, Heyler, 2003, lk 47-50).

Kui allahindlused on stiimul klientidele, et maksta varem, siis viivis (näiteks 1% kuus) on karistus nendele klientidele, kes oma arved ettenähtud aja jooksul tasumata jätaavad. Krediitkaardifirmad esitavad automaatselt intressiarved kui tagasimakseid ettenähtud aja jooksul ei teostata ja seda ilma igasuguste vaidlustamisvõimalusteta. See protsess töötab hästi, sest need tingimused on kõigile teada ja kõik aktsepteerivad seda. Tüüpilistele väikeettevõtetele on aga väga keeruline nõuda sisse viiviseid. Mõned lihtsalt keelduvad

sega tegemast ja teised, kes seda teevad, lähevad oma äripartnerite juurde. Seega mõlemat pidi ollakse kaotusseisus. Kui otsustatakse, et viivis võiks olla ettevõtte krediitpoliitika üks osa, siis selle praktilisuses peab enne sügavalt järgi mõeldama. Kui see elimineeritakse, siis mis oleks parem võimalus (kas krediitkahjusid ennetav lisatasu lisatakse hindadele eelnevalt juurde)? Igal juhul peab olema valmis viiviste kasutamisel sellega, et võidakse kergesti eksiteele minna (Reider, Heyler, 2003, lk 51).

Igal ettevõttel on kliente – ja seda igas ärivaldkonnas -, kes maksavad oma arveid alati liiga hilja. Sellistel juhtudel võib olla otstarbekas kaaluda, kas kliendile peaks tegema järgnevaid tarneid või mitte. Selleks, et töö oleks selliste klientidega lihtne ja efektiivne, ettevõtte krediitpoliitika peab olema kujunenud juba eelnevalt välja ja pidevalt järgitud. Taoliste juhtumite vältimine ei pruugi olla lihtne mingite kindlate uute klientidega, kuna uued tutvused ja krediidiinfo pole eelnevalt teadatuntud. Pikaajaste klientide puhul aga peaks olema ettevõttel võimekus identifitseerida aeglaseid maksekäitumisi ja võimalikke krediitkahjusid toetudes klientide varasematele maksekäitumistele (Reider, Heyler, 2003, lk 51).

Adekvaatne süsteem peaks võimaldama ettevõttel avastada ebasoodsaid muutusi klientide maksete käitumises ja olla võimalike probleemide tekkest ees enne, kui need liiga palju kahju teevad (Reider, Heyler, 2003, lk 51). Näiteks üheks ohukohaks on see kui klient küsib endale pikemat maksetähtaega. Enamik klient ei küsiks pikemat maksetähtaega kui temal poleks makseraskuseid. Seepärast on sellistesse palvetesse suhtumine väga kriitilise meelega tõeliselt oluline.

Üldiselt on kaks erinevat krediitkahju ennetuse võimalust. Esimene neist on ajapõhine jälgimine. Kui arve ei ole makstud standartse maksetähtaja jooksul, on tegemist üleastumisega ja sellega peavad kaasnema teatud tegevused. Näiteks esimene meeldetuletus on selline ametlik, mitte personaalne. Kui esimene meeldetuletus ei too tulemust, siis tuleks saata teine, tugevam meeldetuletus ja sellega käib kaasas telefonivestlus kliendiga, kelle arve on üle tähtaja. Kui see ka ei too tulemust, siis võib pöörduda inkassofirma poole. Teine

viis on konto kvaliteet ehk tõenäosus, et tehakse halb tehing. Seega see on oletuslik, et tekib üle maksetähtaja arve, ebameeldiv koostöö või mõlemad (Lee, Lee, Lee, 2009, lk 790).

Teised kokkulepped krediiditehinguteks sisaldavad juba spetsiaalseid tingimusi korduvostudeks ja hooajalisteks allahindlusteks. Kui ettevõtte ostab korduvalt mitmeid tooteid, on tavaline, et kõik need ostud kogutakse kokku ja nende eest esitatakse arve. Sellega välistatakse ostjale võimalik ebamugavus korduvate maksete tegemise näol. Sellisele kokkuleppele omane termin oleks 5/10, kogu 60. See tähendab seda, et 10 päeva jooksul kuu lõpust, saab klient viis protsenti allahindlust. Kui seda ei tehta, siis kogu makse tuleb teha 60 päeva jooksul alates arve kuupäevast. Tootmisettevõtted, kes toodavad hooajalisi kaupu, tihti julgustavad kliente tellima kaupu juba varem, lubades neil viivitada maksetega kuni hooaja alguseni. Selliseks krediidikokkuleppeks nimetatakse „*seasonal dating*“ (eesti keeles otsetõlge „hooajaga kohtumine“) (Lee, Lee, Lee, 2009, lk 773).

Kordusoste tegevad kliendid on müüki tegeva ettevõtte jaoks määrava tähtsusega, kuna uue kliendi leidmine maksab 8-16 korda rohkem kui olemasoleva kliendi hoidmine. Seega on oluline see, et (Atkinson, 2011, lk B-C):

1. Hoia olemasolevaid kliente. Isegi kui nad maksavad hilinemisega, siis nad ikkagi ostavad.
2. Uuri välja, miks klient ei taha maksta. Abe Sanchez´e sõnul on selleks 5 võimalikku põhjust:
 - a) Nad on laisad, organiseerimata oma maksmata arvetega.
 - b) Nad harjutavad rahavoogude juhtimist läbi maksete hilisema tasumisega.
 - c) Klient ei soovi arvet maksta (hind, teenuse kvaliteet).
 - d) Kliendil on ajutised rahavooprobleemid.
 - e) Tegemist on reaalse krediidikaotusega.

Kõigi viie punkti puhul on oluline kliendiga võimalikult vara ühendust võtta. Mida lähedasemana klient ennast tunneb, seda tõenäolisemalt ta arvete eest tasub. Sõbralik ja pidev kontakt kliendiga tõstab müüki tegevat ettevõtet arvete saajate listis alati ülespoole (Atkinson, 2011, lk B-C).

Iga ettevõtte oma olemustelt ja kliendibaasilt on erinev ning ühtne krediitpoliitika ei tööta kindlasti kõikide puhul sarnaselt. Samas peab iga ettevõtte kohandama erinevad meetmed enda valdkonna ja klientide jaoks sobivaimaks, et tagada enda ja klientide rahulolu, efektiivne rahakogumispoliitika ja ettevõtte finantsriskide hajutatus läbi targa ja efektiivse debitorsete võlgnevuste juhtimise.

1.3. Debitoorse võlgnevuse juhtimise finantsanalüüs

Vaadeldes finantsanalüüsi debitoorse võlgnevuse juhtimise kontekstis, siis see koosneb sisuliselt kahest osast. Esimene osa põhineb analüüsil, mis tehakse enne krediidi andmist klientidele ehk kliendile suunatud analüüs ja teine osa pärast krediidi võimaldamist, mis põhineb krediidi andja ettevõttel.

Kui krediidimüüki hakata planeerima, siis tuleks vaadelda iga projekti kui nüüdispuhasväärtuse (NPV) analüüsina, mis lähtub raha ajaväärtusest. Nüüdispuhasväärtus on investeringult tagasimakstavate puhasrahavoogude kogusumma ja esialgse investeringusumma vahe. Valem näeb välja järgmine (Laas, Kurvet, 2008, lk 16):

$$NPV = \left(\frac{S}{1 + \left(i * \frac{c}{365} \right)} \right) - VC$$

kus S – müügikäive,

i – rahastusallika hind,

c – kogu krediidiperioodi pikkus,

VC – muutuvkulud.

Valem sisaldab endas tehinguga tekkivat müügikäivet, mis jagatakse krediidimüügi kulumääraga. Tehte tulemuseks on tehingu puhasväärtus. Eelpool toodut saab rakendada erinevate krediidingimuste rakendamise võrdlusel. Kui (Smith & Belt, 1989, lk 951):

- $NPV > 0$, siis võib krediiti võimaldada.
- $NPV = 0$, tõenäoliselt võib krediiti võimaldada (marginaalselt aktsepteeritav).
- $NPV < 0$, ei tohi krediiti võimaldada.

Kui NPV on positiivne, siis krediidiga müümine lisab väärtust ja selle kasuks tuleks otsustada.

Kui ettevõtte teeb krediidimüüki, siis finantsanalüüsi peamiseks vajaduseks on saada ülevaade ostja hetkelisest finantsolukorrast. Käesolevas peatükis vaatleb töö autor vaid debitoorse võlgnevuse finantsanalüüsi osa, mis on oluline finantsjuhile seoses nõuetega klientide vastu jälgida, et tagada ettevõtte likviidsus ja ennetada võimalikke krediidiriske.

Kõige esimene ja olulisem mõõdik on debitoorse võlgnevuse keskmine laekumisperiood ehk kiirus, millega ettevõtte klientidelt raha kätte saab. See number tuleks kindlasti vaadata üle üks kord nädalas, et veenduda, kas krediidi- ja inkassofunktsioon töötab korralikult. Valem näeb välja järgmine (Bragg, 2005, lk 99-100):

$$DSO = \frac{AR}{\frac{S}{365}}$$

kus AR – keskmine debitoorne võlgnevus,

S – keskmine müügitulu.

Kui debitoorse võlgnevuse laekumisperiood on väga pikk, siis see tähendab, et ettevõtte ei tule hästi toime maksmisest potentsiaalselt kõrvale hoidvate klientidega nagu ka üle tähtaja läinud arvete sissekasseerimisega. See näitaja on eriti kasulik siis, kui seda võrrelda konkreetsele kliendile võimaldatud krediidipäevade arvuga. Hea tulemuslikkuse määra on see, kui keskmine debitoorse võlgnevuse laekumisperiood on tavalisest krediidipäevade arvust vaid mõni päev pikem (Bragg, 2005, lk 99-100). Arvesse tuleb arvestuste tegemisel kindlasti võtta ka seda, et keskmine debitoorne võlgnevus on käibemaksuga aga müügitulu mitte.

Lisaks mõõdetakse ka loobumiskulumäära, mis tähendab seda, kui toodet või teenust müüval ettevõttel tuleb oodata laekumist kauem, kuna ta on loobunud hinnaalanduse pakkumisest. Valemikujul näeb tehe välja järgmiselt (Kõomägi, 2006, lk 168-169):

$$AIC = \frac{a}{1-a} * \frac{360}{c-b}$$

kus a – hinnalanduse protsent,

b – hinnalandusega päevade arv,

c – kogu krediidiperioodi pikkus.

Loobumiskulumäära saab leida ka korduvate tehingute puhul. (Kõomägi, 2006, lk 168-169). Loobumiskulumäär korduvate tehingute puhul tähendab sisuliselt seda, kui palju klient kaotab sellega, et ta ei tasu arveid mingi kindla perioodi jooksul hinnalandusperioodi jooksul kui sooritatakse mitmeid oste. Valem on järgnev:

$$EAR = \left(1 + \frac{a}{1-a}\right)^{\frac{360}{c-b}} - 1,$$

kus a – hinnalanduse protsent,

b – hinnalandusega päevade arv,

c – kogu krediidiperioodi pikkus.

Loobumiskulumäära tuleb võrrelda ettevõtte kapitali hinnaga. Juhul, kui kapitali hind on madalam kui loobumiskulumäär, tuleks ostjal pakkumine vastu võtta, sest siis saaks ta kasutada varem maksmiseks suhteliselt odavat laenuraha. (Kõomägi, 2006, lk 168-169). Müüja aspektist vaadatuna on oluline, et klientidel oleks huvi maksta arveid hinnalandusperioodi jooksul. See omakorda tähendab seda, et loobumiskulumäär peaks

olema ostjate jaoks kapitali hinnast oluliselt kõrgem arvete varajase maksmise soodustamiseks.

Lisaks debitoorse võlgnevuse pikkusele päevades saab arvutada ka debitoorse võlgnevuse ülalpidamiskulu. Arvutustehte tulemus näitab kulusid, mis tekivad kui krediidi andja peab kasutama arvelduskrediiti krediidimüügi tulemusel. Valem näeb välja järgnev (Kõomägi, 2006, lk 169):

$$CDD = DSO * S^x * V\% * k_d,$$

kus S^x – müük päevas,

$V\%$ – muutuvkulu osatähtsus müügist,

k_d – lühiajalise laenu hind.

Eelpool toodud valemile tuleb ka lisada, et muutuvkuludena on tavaliselt toodud välja kasumiaruannetes tööjõu- või transpordikulud (juhul kui tegemist on tükitööga) ja kaubad, toore, materjal ja teenused, kuid ettevõtete lõikes võib see olla erinev (Economics Fundamental Finance, 2016).

Kui ettevõtte pakub ostjatele ettenähtust varasema maksmise puhul allahindlust, siis diskonto suuruse saab arvestada allpool toodud valemiga. (Kõomägi, 2006, lk 169-170). Arvutustehte võtab arvesse kogumüügikäivet ja müügikäibe osakaalu, mille ulatuses klientidele diskontot pakutakse ja mis ulatuses. Tehtes sisaldub veel ebatõenäoliselt laekuvate arvete protsendipunkt, mis üldiselt ettevõtete lõikes konstantne suurus.

$$DIS = S * (1 - BDL\%) * S\% * a,$$

kus DIS – diskonto,

S – müügikäive,

BDL – ebatõenäoliselt laekuvate arvete %,

S% - allahindlusega müügi osatähtsus,

a – allahindluse suurus (%).

Ettevõttes saab hinnata nii ettevõtte üldist debitoorse võlgnevust ja teostada vastavat analüüsi, kuid seda saab teha ka iga kliendi vaates ja töö autori arvates on iga kliendi lõikes seda ka olulisem teostada. Üldiselt tekivad makseraskused väikesel osadel klientidest ja seepärast on töö autori arvates oluline just nendest juhtumitest teha järeldusi ja viia läbi muudatusi. Soovitav oleks teha ka inkrementaalanalüüs, mille puhul leitakse muutused müügikäibe kasvades investeringus debitoorsesse võlgnevusse ja maksude-eelsesesse kasumisse (Kõomägi, 2006, lk 169-170).

Finantsanalüüsi tegemine Eesti ettevõtetes on küllaltki harvaesinev kuna suurem osa ettevõtteid on väga väikesed ja oskusteavet selle tegemiseks napib. Lisaks on väikeettevõtete juhid ülemäära hõivatud, mis tähendab, et finantsanalüüsi tegemine jääb tihti tagaplaanile või tundub tühine. See põhjustab aga seda, et käibekapitali teadlikku juhtimist tihti ei esine ja krediidikahjude tekkimine võib tulla väga lihtsalt. Nii tekivad ettevõtetel kahjumid ja makseraskused kreditoride ees, mis võib viia lõpuks pankrotistumiseni.

2. DEBITOORSETE VÕLGNEVUSTE JUHTIMINE BELLUS FURNITUR OÜS

2.1. Andmed ja metoodika

Bellus Furnitur OÜ loodi 1997. aastal kahe venna poolt, kelleks on Rolf ja Rikard Relander. Ettevõtte asutati visiooniga toota innovatiivset kodumööblit ning praeguseks ollakse suurim mööblitootja terves Eestis. Bellus toodab nii kangast kui nahast Skandinaavia stiilis tugitoole, diivaneid ja voodeid. Hetkel toodetakse aastas umbes 120 000 diivanit ning pakutakse tööd veidi vähem kui kolmesajale inimesele (Bellus Furnitur OÜ, 2016).

Belluse töö on jaotatud Eestis nelja erinevasse kontorisse ja tehasesse. Ettevõtte suurim tehas asub Haljalas, kus toimub ettevõtte põhitegevus. Seal on suurem osa kontori osast ning toimub voodite ja diivanite tootmine, töötajaid umbes 150. Väiksem üksus on Räpinas, kus toodetakse lihtsamaid mudeleid ja töötajaid on seal umbes 70. Narvas asub õmblustšehh, kus on umbes 30 õmblejat ning Tallinnas asub väike kontor, kus töötab klienditeeninduse tiim ja võetakse vastu külalisi (S. Pisang, suuline vestlus, 19.04.2016).

Kuni aastani 2012 kasvas Belluse müügikäive iga aasta vähemalt 30-40%. Selle ajani oli ettevõtte organisatsiooni struktuur pea olematu. Ettevõtte omanikud vastutasid tootmise, müügitegevuse ja finantsolukorra eest. Alates 2012. aastast pidurdus ettevõtte müügikäibe kasv ning hakati looma ettevõttele struktuuri. Erinevatele valdkondadele tekkisid vastutajad – tootmisdirektor, müügijuht, finantsdirektor ning personalijuht. Struktuuri loomine on võtnud seni pea neli aastat aega ning alles nüüd viiendal aastal hakkab struktuur valmis

saama, mis tähendab, et sobivad valdkondade vastutajad on valitud, struktuur töötab ning ollakse valmis uueks tõusuks (S. Pisang, suuline vestlus, 19.04.2016).

Ettevõtte toodang on suunatud valdavalt ekspordile. Peamisteks sihtturgudeks on Soome, Rootsi, Norra, Saksamaa, väiksemad turud on Venemaa, Ukraina, Balti riigid, Holland, Belgia. Kuna ettevõtte mission on olla kõige kasumlikum mööbli tarnija poodidele, siis kõigis sihtriikides on oluline tegeleda iga poega individuaalselt ning selgitada eraldi välja iga poe vajadused ja neid koolitada. Suurim turg on olnud viimased kümme aastat Soomes, kus peamisteks klientideks Isku ja Masku, kes teevad Bellus käibest ligi 50% (S. Pisang, suuline vestlus, 19.04.2016).

Belluse müügistrateegia on alates algusest põhinenud sellele, et igast riigis on kohalik müügimees või agent, kes kindla piirkonna või riigi eest vastutab. Põhjus on selles, et kohalik müügimees tunneb turgu ja kultuuri ning seepärast on temal lihtsam müüginumbreid kasvatada. Järgnevas tabelis 1 on toodud erinevate riikide müügitiimi kirjeldus, kas kasutatakse agente või on palgatud müügimehed (S. Pisang, suuline vestlus, 19.04.2016).

Tabel 1. Belluse müügitiim (autori koostatud, Bellus Furnitur sisesed materjalid).

Riik	Belluse müügimees	Müügiagent
Soome	Jah (BB ja BF eraldi)	Ei
Rootsi	Jah (BB ja BF eraldi)	Ei
Läti/Leedu	Jah	Ei
Norra	Ei	Jah
Saksamaa	Ei	Jah
Venemaa	Jah	Ei
Ukraina	Jah	Ei
Holland	Ei	Jah
Eesti	Jah	Ei

Eelpool toodud tabelile lisaks, et BB tähistab Bellus Beds (müüb voodeid) ja BF tähistab Bellus Furnitur (müüb diivaneid ja tugitoole). Hetkel kasutatakse müügiagente vaid Hollandis, Saksamaal ja Norras, kuna müügikäive nendes riikides on suhteliselt väike ja seepärast on ka agendikulud proportsionaalselt madalamad müügikäibest kui seda oleks palgaliste müügimeeste tööjõukulud.

Iga aasta käib Bellus erinevatel rahvusvahelistel mööblimessidel, millest suuremad on messid Kölnis, Stockholmis, Kiievis ja Habitare mess Soomes. Igaks messiks tehakse aasta jooksul kuni 20-30 uut mudelit, mis tähendab, et tootearenduse meeskonnal on ettevõtte eduloos suur roll. Tootearendusse on kaasatud ka müügitöötajad, kes tunnetavad sihtriigis olevate klientide vajadusi ja omavad mõju seeläbi kaasa ettevõtte müügistrateegiale (mis mudeleid millisele sihtgrupile müüakse ja mis hinnaklassis olla soovitakse) (S. Pisang, suuline vestlus, 19.04.2016).

Bellus on Eesti turul tuntud kui kõrge hinnaga, kuid kvaliteetmööblit tootev kodumaine tehas. Ekspordi sihtriikides elavad Belluse müügi inimesed suudavad tänu kohaliku kultuuri ja eluolu tundmisele kohandada Bellust ka vastava turu jaoks ja tunduvad klientide jaoks usutatavamad. Töö autori arvates toetab see ettevõtte müügi kasv ja teeb Bellusest kui ettevõttest veelgi elujõulisema ja säravama tootja.

2.2. Debitoorse võlgnevuse juhtimine Bellus Furnitur OÜs

Järgnevas alapeatükis kogutakse kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid andmeid Bellus Furnitur OÜ debitoorse võlgnevuse juhtimisest. Kvalitatiivsed andmed kogutakse intervjuude teel ning lisaks tehakse Bellus Furnitur OÜ viimase kolme aasta aastaaruannete baasil horisontaal- ja vertikaal finantsanalüüs.

Bellus Furnitur OÜ finantsdirektor Sten Pisangiga tehti intervjuu, mille eesmärk oli välja selgitada, milline on Belluse krediitpoliitika ja kuidas toimib debitorsete võlgnevuste juhtimine. Intervjuu küsimustik asub lehel Lisa 1. Ankeedi küsimused põhinevad Aston Staffing raamatupidajaga tehtud intervjuus, mille viis läbi ajakiri *Smart Business*. Intervjuu teemaks oli “Kuidas tulla paremini toime debitorsete võlgnevustega” ja selle põhiline eesmärk oli selgitada, kuidas ettevõtte saavutaksid rahalist stabiilsust läbi debitoorse võlgnevuse parema juhtimise.

Bellus Furnitur OÜ krediitpoliitika toetub põhiliselt kolmele põhimõttele, milleks on kiire reageerimine klientide makseraskustele, lühike raharingluse tsüklil ja paindlikkus. See toetub sellele, et maksetähtajad proovitakse hoida võimalikult lühikesena, milleks on

standardina 10-14 päeva, kusjuures arved saadetakse välja sellel hetkel kui kaup laetakse tehases. See tagab selle, et kliendil on pärast kauba saamist arvet aega maksta vaid kuni üks nädal. Isegi kui kliendil on makseraskused, siis võimalikult paindlik koostöö (st osade kaupa maksmine, pikemad maksetähtajad, individuaalne lähenemine) tagab pigem positiivsed tulemused ja võib viia selleni, et klient saab makseraskustest üle ning sujuv koostöö jätkub. (S. Pisang, suuline vestlus, 19.04.2016). Raharingluse tsükli pikkuse aluseks on see, et laovarused püütakse hoida võimalikult madalal, mis tähendab, et raha ei ole varude all liiga kaua kinni.

Kuigi maksetähtajad on üldiselt lühikesed, siis vajadusel neid korrigeeritakse. Näiteks kui koostöö alguses on maksetähtaeg 10 kuni 14 päeva, siis hiljem see võib olla 30 kuni 45 päeva kui tegemist hea ja usaldusväärse kliendiga. Hetkel on tänu lühikestele maksetähtaegadele ka raharinglus väga hea, mis tähendab, et pärast tellimuse saamist toimub tellimuse täitmine ja sellele tekkiva arve laekumine kiiresti. Statistikaameti andmetel oli 2014. aastal kolmandas kvartilis mööblitööstusettevõtete keskmiseks tulemuseks 68 päeva rahatsükli pikkuseks, mediaanis oli tulemus juba 40 päeva. (Statistikaamet, s.a). Belluse rahatsükli pikkus on hetkel 40-50 päeva vahel (S. Pisang, suuline vestlus, 19.04.2016). Olgugi, et Belluses hinnatakse raharingluse tsüklit heaks, on see siiski Statistikaameti andmetest veidi pikem.

Vaatama sellele, et kliente on palju ja seda niivõrd erinevates riikides, siis ettevõtte krediitpoliitika erinevates riikides määrab see, kuidas kohalik müügimees või –agent uue kliendiga kokkuleppe teeb. Üldiselt müüakse siiski krediidiga, kuna tänapäeval on taustakontrolli võrdlemisi lihtne teha. Näiteks on Skandinaaviamaades võimalik teha nii nagu ka Eestis krediidiinfopäringuid, mis on küll tasulised, kuid mis näitavad, kas kliendile saab krediiti pakkuda (S. Pisang, suuline vestlus, 19.04.2016). Lisaks krediidiinfo päringule kontrollitakse alati uue kliendi käibemaksukohuslase numbri kehtivust *vies.pl* lehel, kus on olemas kõik Euroopa Liidu sisesed ettevõtted. Kokkulepete probleemiderohkemaks osaks on see, et tihti ei pruugi olla kontoris teada, kellega kokkulepe müügimehe poolt sõlmitakse. On see siis poe müüja, omanik või raamatupidaja (S. Pisang, suuline vestlus, 19.04.2016).

Üheks parenduskohaks lisaks eelpooltoodule on ka see, et krediidikindlustuse päring tehakse alles pärast kliendiga esmatellimuse vormistamist ja kokkulepete sõlmimist, mis võib viia selleni, et klient saab juba koostöö alguses pahaseks kui esialgset krediidikokkulepet muudetakse kauba müüja poolt. Probleemi põhjuseks on see, et Belluse müügimehel või agendil ei ole piisavalt huvi teha uutele klientidele põhjalikku taustakontrolli ega vastuta kui müüja ettevõtte krediidikahjusid kannab (S. Pisang, suuline vestlus, 19.04.2016)..

Mõnes sihtriigis Bellus oma kliente nii hästi ei tunne. Nendeks riikideks on Saksamaa, Šveits, Läti ja Leedu ning seal kasutatakse seepärast krediidikindlustust. Kindlustuspartnerina kasutatakse Atradiust. See, keda kindlustusfirma ei kindlusta, saab kaupa ettemaksuga. Krediidivõimaldamisotsuseid saab vastu võtta ka müügimees, kuid ka neil on teatud piirid ees, näiteks võib nende pakutav maksetähtaeg olla 10-14 päeva ja kui soovitakse pikemat, siis see vaja kooskõlastada müügijuhiga. (S. Pisang, suuline vestlus, 19.04.2016).

Hetkeline debitorsete võlgnevuste juhtimise protsess lähtub sellest, et pärast arve saatmist ja maksetähtaja saabumist saadetakse kolm taset meeldetuletusi, millega kaasneb ühtlasi pärast kolmandat tarnestopp. Esimene meeldetuletus saadetakse välja 10 päeva pärast maksetähtaja ületamist, 7 päeva pärast esimest saadetakse teise taseme meeldetuletus hoiatusega, et “Tarned peatatakse kui arveid ei tasuta” ning kolmas meeldetuletus, kus on kirjas lisaks maksmata arvetele ka info, et “Tarned teile on peatatud”. Probleem seisneb aga selles, et raamatupidajad ei ole teadlikud sellest, kas kliendil on arvete mittemaksmiseks põhjus või mitte. See võib viia aga selleni, et hapra kliendisuhte korral võidakse kliendist ilma jääda. (S. Pisang, suuline vestlus, 19.04.2016).

Varem saadeti meeldetuletused “no replay” e-maili kontolt, kuid see polnud küllalt efektiivne ning praegu saadetakse need seepärast raamatupidaja isiklikult tööpostkastist. Viimastel kuudel on kasutama hakatud rohkem ka helistamist, kuid helistamisel pakuvad tuge klienditeenindajad, kes räägivad klientide emakeelt. Kõned klientidele tehakse pärast

teise taseme meeldetuletust ning see praktika toimib üldiselt hästi (S. Pisang, suuline vestlus, 19.04.2016).

Klienti survestatakse maksma lisaks veel ka lähetamata klienditellimustega. Idee seisneb selles, et lõpptarbija on toote eest tasunud poele ettemaksu ning nüüd oodatakse tellimuse tarnet. Kui pood ei soovi tarnijale kauba eest tasuda, siis jääb edasimüüja oma kliendist ilma (S. Pisang, suuline vestlus, 19.04.2016).

Debitoorsete võlgnevuste juhtimise protsess on pidevas parendamise tsükli ja iga kord kui ilmneb takistus või probleem, siis proovitakse leida sellele lahendus. Viimastel nädalatel helistab Belluse teenindusjuht makseraskustes olevaid kliente läbi ja lisaks ka neid, kes on saanud teise taseme meeldetuletuse. See on toonud seni häid tulemusi ning hetkel edasisi muudatusi debitoorse võlgnevuse kontekstis ei planeerita (S. Pisang, suuline vestlus, 19.04.2016).

Tulemusi aga ei ole toonud inkassofirma kasutamine. Nimelt kui klient ei soovi arvet maksta, siis on Bellusel võimalus anda kliendi arved üle inkassole. Samas, kui klient pärast seda ütleb inkassofirmale, et ta pole tootega rahul, siis inkassofirma pole piisavalt pädev hindamaks, kas see tõesti on nii või mitte ja probleem jääb lahendamata. Seetõttu on kaalutud vahetada inkassoteenust osutava firma vahetamist, kuid seda pole lõpuni veel otsustatud (S. Pisang, suuline vestlus, 19.04.2016).

Lisaks kasutatakse Belluses ka diskontot, kuid selle kasutamine on vähe levinud. Diskonto saavad Belluses need kliendid, kes seda eraldi soovivad, kuid neile kehtestatakse seepärast ka kõrgem hinnakiri, kuna kasumimarginaalid ei tohiks diskonto pakkumise tõttu langeda. (S. Pisang, suuline vestlus, 19.04.2016). See aga läheb vastuollu teooriaga, st klienti mitte ei premeerita selle eest, et ta varem maksaks, vaid ta saaks siis sama hinnaga kui teised kliendid. Näiteks Saksamaal on diskontomäärad klientide lõikes nii kõrged, et see tundub ebarealistlik ka klientidele saada varajaste maksete korral kuni 5-10 protsendi allahindlust.

Bellus Furnitur OÜ näitel on tehtud ka finantsanalüüs. Töös on analüüsitud kolme viimast aastat – 2013, 2014, 2015. Järgnevas tabelis 2 on toodud müügikäibed kolmel aastal ning

erinevad kulud. Kui müügikäive on langenud peaaegu 4 miljonit, siis tööjõukulud on jäänud praktiliselt samaks rahalises väärtuses, kuid protsentuaalselt müügikäibesse on tööjõukulud tõusnud 5 protsendipunkti (17%-lt 22%-le). Samas on oluliselt langenud kaupade, toore, materjali ning teenuste osakaal müügikäibest (samuti 5%).

Tabel 2. Muutuvkulude osakaal müügikäibest (autori koostatud, Bellus Furnitur majandusaastate aruanded).

Aasta	2013	2014	2015
Müügikäive	17 853 186	14 765 431	14 108 592
Kaubad, toore, materjal ja teenused	-10 999 708	-9 453 673	-8 094 709
Muutuvkulud (sis. tööjõud)	-14 087 580	-12 455 007	-11 140 196
Müük päevas	48913	40453	38654
Muutuvkulude % müügist (sis. tööjõud)	79%	84%	79%
Kaubad, toore, materjal ja teenused osakaal müügitulust	62%	64%	57%
Tööjõukulude suhe müügikäibesse	17%	20%	22%

Eelpool toodud tabelist võib järeldada, et ettevõtte on optimeerinud materjali kasutust või suutnud tarnijatelt saada paremaid hindasid toorainetele, mis on andnud kindlasti suure rahalise kokkuhoiu, kuna kaubad, toore, materjal ja teenused moodustavad peaaegu 60 protsendipunkti müügikäibest. See omab positiivset mõju ka raharingluse tsüklile, sest ettevõttel kulub vähe kapitali materjalidele. Samas on tõusnud palgakulud ja seda iga aasta 2-3 protsendipunkti. Seda mõjutab kindlasti ka see, et Eesti keskmine palgatase on pigem tõusnud viimastel aastatel ja selleks, et konkureerida teiste mööblitootjatega, siis peavad ka Belluse töötajate palgad olema teiste tootjatega võrdsemad.

Esimeseks analüüsitud suhtarvuks on keskmine debitorsete võlgnevuste laekumisperiood. Järgnevas tabelis 3 on toodud DSO (*Days Sales Outstanding*) kahel erineval viisi. Esimene on üldine DSO, mis viitab kogu debitoorse võla mahule. Teine, modifitseeritud DSO (DSO modif.) tähendab seda, et Belluse enda sidusettevõtted on välistatud. Sidusettevõtete välistus on põhjendatud sellega, et (S. Pisang, suuline vestlus, 19.04.2016):

- Sidusettevõtete võlg moodustab peaaegu pool (42% 31.12.2015 seisuga) ja seepärast moonutab liigselt suhtarvusi.

- Sidusettevõtetest kaks asuvad Ukrainas ja Venemaal, mis varasematel aastatel 2011 ja 2012 tasakaalustasid Rootsi turu langust pidevalt tõusvate müüginumbritega, kuid ebastabiilne valuuta tekitas olulisi valuutakahjusid.
- Sidusettevõtteid vaadatakse alati eraldiseisvalt teistest klientidest (müüginumbrid, debitoorsed võlgnevused, turu olukord).

Viimastel aastatel on tekkinud kahjude likvideerimine olnud pikk ja aeganõudev protsess (seda võimendab ka Ukraina ja Venemaa konflikt), kuid soov on tekkinud kahjud aja jooksul likvideerida. Samas kui arvutada DSO-d ja sidusettevõtteid välja mitte arvata, siis reaalselt tulemust ei saa, sest nende juhtidega on kokkulepe, et makstakse arved siis, kui kaup on müüdud ja enne igat majandustehingut peetakse meeles ka valuutakurssi. Seega liiga palju on kõrvalisi tegureid, mis DSO-d sidusettevõtete puhul mõjutavad (S. Pisang, suuline vestlus, 19.04.2016).

Tabel 3. Keskmine debitoorse võlgnevuse pikkus päevades (autori koostatud, Bellus Furnitur majandusaastate aruanded).

	2013	2014	2015
Müügikäive (S)	17 853 186	14 765 431	14 108 592
Ostjatelt laekumata arved	2 995 001	2 998 764	2 908 770
Sidusettevõtete võlg (31.12.15 seisuga)	1 257 900	1 259 481	1 213 654
Sidusettevõtete võla %	42%	42%	42%
DSO (kogu võlaga), päeva	61	74	75
DSO (ilma sidusettevõtetest), päeva	36	43	44

Bellus Furnitur OÜl on Ukrainas, Venemaal ja Rootsis Belluse enda poed, kes on küll juriidiliselt eraldi kehad, kuid nõ “üks osa Bellusest”. Järgnevas tabelis 4 on toodud kogu debitoorse võlgnevuse pikkus ning lisaks ka modifitseeritud variant. Esimene, ilma sidusettevõtete välistamiseta on tulemus tõeliselt halb olles viimasel kahel aastal keskmiselt üle kahe kuu. Pärast sidusettevõtete välistamist tulemus oluliselt paranes, olles nüüd keskmiselt 44 päeva. Statistikaameti andmetel oli keskmine arвете käibevälde kolmandas kvartilis 2013. aastal 39 päeva ja 2014. aastal 35 päeva, mis näitab veel ka seda, et Bellus on keskmistest mööblitööstusettevõtetest enda tulemusega teistest halvemal positsioonil (Statistikaamet, *s.a*). Sten Pisangi sõnul mõjutab keskmist oluliselt Soome kliendid Isku

Koti ja Maksu Kalustetalo, kelle maksetingimus on vastavalt 90 ja 21 päeva, kuid kelle 2015. aasta käive oli umbes 10% (Isku Koti) ja 40% (Masku Kalustetalo) Belluse Furnitur OÜ kogukäibest. Veel aastal 2013 oli samade kliendi maksetähtaeg 45 ja 14 päeva (S. Pisang, suuline vestlus, 19.04.2016). Seda muudatust on näha ka tabelis 3, kus DSO 2013. aastal oli 36 päeva ja 2014. aastal juba 43 päeva.

Belluse sidusettevõtete võlg seisuga 31.12.2015 oli 1 213 654 eurot, mis moodustas 42 protsenti debitoorsetest võlgnevustest. Võttes arvesse, et see võlg on sisuliselt kolme poe võlg, siis tegemist on liiga suure osakaaluga, kuid vaikselt seda summat vähendatakse. Sama osakaaluprotsent (42%) on võetud aluseks ka varasematele (2013 ja 2014 aasta), kuna varasemate aastate kohta täpset osakaalu pole teada aga suurusjärk oli peaaegu sama (S. Pisang (e-kiri, 3.05.2016)).

Seoses pika debitoorsete võlgnevuste laekumisperioodiga kasutab Bellus Furnitur ka arvelduskrediiti ning sellega tekib iga aasta ettevõttele debitoorsete võlgnevuste ülalpidamiskulu, vt tabel 4.

Tabel 4. Debitoorsete võlgnevuste ülalpidamiskulu (autori koostatud, andmed Belluse kasumiaruannetest).

	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Müük päevas	48 913	40 453	38 654
DSO (kogu võlaga)	61	74	75
DSO (ilma sidusettevõteteta)	36	43	44
Arvelduskrediidi hind	4,47%	4,45%	4,25%
CDD (kogu võlaga)	105 545	112 665	97 613

Märgatav paranemine on toimunud võrreldes 2014 ja 2015 aastal, kus müügikäive on olnud samas suurusjärgus, kuid debitoorsete võlgnevuste ülalpidamiskulu tulemus on paranenud oluliselt (kuni 15 000 eurot). Ühelt poolt mõjutab seda kindlasti arvelduskrediidi hind, mis oli 2014. aastal 4,45% ning 2015. aastal 4,25%. Teisalt on siiski iga aasta debitoorse võlgnevuse käibevälde halvemaks läinud, olgugi et see tuleb mõne üksiku kliendi maksetingimuste muutmisest. Lisaks on tähelepanuväärne, et 2013. aastal, kui päevane

müük oli pea 20% kõrgem kui 2014. ja 2015. aastal, siis debitorsete võlgnevuste ülalpidamiskulu oli mõlemal aastal siiski madalam kui 2014. aastal.

Samas hea tulemusena saab tuua välja, et ebatõenäoliselt laekuvate arvete summa on võrdlemisi väike. Järgnevas tabelis 5 on toodud aastate lõikes nii eurodes kui protsentuaalselt müügikäibest ebatõenäoliselt laekuvate arvete osakaalud.

Table 5. Ebatõenäoliselt laekuvad arved.

Kirje	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Ebatõenäoliselt laekuvad arved	-8 406	-4 137	-5 255
Ebatõenäoliselt laekuvad arved %	0,05%	0,03%	0,04%

Kuna ebatõenäoliselt laekuvate arvete osakaal on kõikidel aastatel alla 0,1% ja rahalises väljenduses vaid mõni tuhat eurot, mis on vaadeldava ettevõtte mõistes täiesti tühine summa, siis see kirje on eeskujulik.

Lisaks eelpool toodule rakendatakse Belluses ka diskontot, et kliente mõjutada varem maksma. Diskontomäär kasutamine on hetkel veel väga vähe kasutusel ja seda kasutatakse vaid kolmel kliendil, kes kõik paiknevad Saksamaal. Diskontomäär suurus on 5 protsenti ja seda saavad need kliendid 48 päeva jooksul makstes. Kuna majandustarkvara *Windows Navision* ei võimalda määrata klientidele kogumakseperioodi, siis seda ka ei rakendata. (S. Pisang, suuline vestlus, 19.04.2016). Seepärast ei ole võimalik leida loobumiskulumäär, kuna hinnaalandusega päevade arv ja kogu krediitiperioodi pikkus on samad ehk sisuliselt need kliendid, kellele diskontot pakutakse, saavad allahindlust selle eest, et maksavad oma arved õigeaegselt, mis nende puhul tähendab, et arve peab tasuma üldise krediitiperioodi jooksul.

Table 6. Diskontot saavate klientide müügikäive ja osatähtsus kogumüügitulust (Autori koostatud, andmed Bellus Furnitur majandusaastate aruannetest).

Diskontot saavad	2014	2015
Davimar (14-5) EUR	30 021	23 765
Posthausen (48-5) EUR		15 817
Osatähtsus	0,2%	0,3%
Allahindlus rahalises väljenduses EUR	1501	1979

Diskontot saavate klientide müügikäibe suurus 2014. ja 2015. aastal oli kogumüügist alla 1 protsendi, mis on ülimalt marginaalne tulemus ja mille osatähtsus on peaaegu olematu. Samas rahalises väljenduses nende klientide diskonto suurus kokku on peaaegu 2000 eurot aastas (kogumüük peaaegu 40000 eurot).

2.3. Metoodika paremaks debitoorse võlgnevuse juhtimiseks Bellus Furnitur OÜ-s

Käesoleva töös eesmärk oli töötada välja metoodika paremaks debitoorse võlgnevuse juhtimiseks Bellus Furnitur OÜ näitel. Selleks, et seda teha, oli uuringu metoodikateks debitorsete võlgade finantsanalüüs ja intervjuu Belluse finantsdirektoriga (vt tabel 7).

Tabel 7. Uuringu metoodika. Autori koostatud.

Uuringu meetod	Sihtgrupp
Intervjuu	Bellus Furnitur OÜ finantsdirektor
Finantsanalüüs	Bellus Furnitur kasumiaruanne ja bilanss

Töö autor tegi sisuka ja põhjaliku intervjuu Bellus Furnitur OÜ finantsdirektoriga, kellega koos tehti ka debitorsete võlgnevuste finantsanalüüs. Selle tulemusel on tabelis 8 toodud vana ja uue debitoorse võlgnevuse juhtimise strateegia võrdlused. Uus strateegia põhineb valdavalt teoreetilises osas toodud metoodikatele ja kliendisuhetele orienteeritud põhimõtetetele, mis on ka töö esimeses osas toodud esile.

Tabel 8. Vana versus uus debitoorse võlgnevuse juhtimise strateegia (autori koostatud).

Vana strateegia	Uus strateegia
Krediidikindlustus ainult Saksamaal	Krediidikindlustus kõikidel uutel ja vanadel turgudel
3 meeldetuletust ja kohe tarnestop	2 meeldetuletust, kõne ja e-mail, et selgitada põhjust ja võtta vastu otsus
Võlgade vanus kuni 2 aastat ja otsus puudub	Üle 6 kuu vanad inkassosse, võimalusel erikokkulepped või inkassofirma vahetus
Meeldetuletused “no replay” e-maililt	Personaalsed meeldetuletused isiklikelt e-mailidelt
Krediidi võimaldamine nii nagu müügimees soovib	Krediidi võimaldamine nagu krediidikindlustus otsustab või ettevõtte krediidipoliitika ette näeb
Diskontot kasutatakse vähe (vaid 3 klienti 300st)	Diskontomäär võetakse uute hinnakirjade koostamisel arvesse

Sidusettevõtete võlg püsib varasemal tasemel	Eesmärk sidusettevõtete võlgasid vähendada iga kuu 5%
Klient ignoreerib inkassot	Maksehäireregistriga ähvardamine kui inkasso kasutamine ei ole tulemuslik
Maksetingimuste kokkulepe ükskõik kellega	Omanike tausta analüüs, allkirjaõiguse uurimine ja kokkulepped “otsustajatega”
Võla sissenõudmine päevaks X	Allahindluse pakkumine kui klient maksab nt 3 päeva jooksul kui arved üle tähtaja
Kliendihaldusplatvormi puudumine	Kliendihaldusplatvormi kasutusele võtmine ja organisatsioonikeskne ligipääsetavus

Kõige olulisemaks muudatuseks debitorsete võlgnevuste juhtimise strateegiates on krediidikindlustuse laiem kasutamine. Kui varem kasutati krediidikindlustust ainult Saksamaal, siis edaspidi hakatakse krediidikindlustust kasutama ka mujal riikides nagu Läti ja Leedu. Pärast seda Šveits ja Holland ning viimaste riikidena Soome, Rootsi ja Norra, kus Bellus tunneb end kõige kodusemalt. See muudatus aitab ennekõike ennetada maksehäireid omavatele klientidele krediidimüügi tegemist praegusel ajahetkel ning hoiatab kui mõnel kliendil võivad probleemid maksekäitumisega tekkida.

Teiseks oluliseks muudatuseks on personaalsem suhtlus klientidega igapäevaselt, mis tähendab liikuda klientide maksejärjekorras teistest tarnijatest ettepoole. Kui Bellusel on klientidega head suhted, siis on tõenäolisem, et kliendid maksavad kõigepealt Bellusele. Selliseid tulemusi on kavas saavutada läbi selle, et välditakse automaatseid kirju süsteemist kui saadetud saab juba teine meeldetuletus. Kasutama hakatakse telefonikõnesid selgitamiseks, kas Bellus saab kuidagi abiks olla arvete varajasema maksmisega või läheb sellekohane e-kiri. Strateegia seisneb selles, et kliendil peaks olema keerulisem või piinlikum personaalsele kirjale jätta vastamata. Selle strateegia edasiarendus on kõikide meeldetuletuste (ka esimese ja teise meeldetuletuse) saatmine kliendile personaalselt e-maililt. See peaks teoreetiliselt veel efektiivsem olema, kuid selline strateegia nõuab süsteemi edasiarendust.

Alati on juhtumeid, kus klient ei soovi kauba eest maksta või on temal makseraskused ja nende arvete tõttu on ta antud inkassosse. Kui varasemalt tehti nii, et klient anti inkassosse ja Bellusel justkui sellega enam tegemist polnud, siis edaspidi proovitakse leida personaalne lahendus või vahetatakse teenuse pakkuja sellise inkassofirma vastu, kes

reaalselt suudab võlad sisse nõuda. Põhiline probleem, mis varem esines, oli see, et klient ei olnud teenusega rahul ja keelduti arvet maksmast isegi kui tehas lükkas kaebuse tagasi. Edasine protsess näeb ette, Belluse klienditeenindus proovib kõigepealt personaalset kokkulepet (näiteks palutakse maksta arva mingiks kindlaks kuupäevaks) ja alles seejärel antakse inkassofirmale vabad käed või Bellus ise kasutab maksehäireregistriga ähvardamist.

Ühe võimalusena on pakkuda kliendile veel ka allahindlust. Näiteks on kliendil makseraskused ja kliendil pole olnud varem maksehäireid, siis võib pakkuda ühekordset hinnaalandust, et klient oma arve eelisjärjekorras Bellusele tasuks. Varem pole seda tehtud, kuid kindlasti antud keerulises majanduslikkus olukorras on see väärt proovimist.

Lisaks eeltoodule on probleeme tekitanud ka see, et müügimehed on teinud maksetingimuste kokkuleppeid sisuliselt ükskõik kellega mööblipoes, mis omakorda tähendab, et poodide omanikud pole tihti nendest teadlikud ja seepärast kokkulepped jäävad pigem ühepoolseteks. Edasine strateegia on uurida kõigepealt, kellel on antud teema korral otsustus- või allkirjaõigus ja seejärel teha nendega see kokkulepe. See parandab üldist teadlikkust ettevõtete vahel ja parandab seeläbi ka kliendi rahulolu. Töö autor peab oluliseks tuua ka esile, et kui kokkulepped on sõlmitud õigete inimestega, siis saadetakse arved ja meeldetuletused suurema tõenäosusega õigetele inimestele ja arved saavad seeläbi kiiremini tasutud.

Üheks oluliseks aspektiks debitorsete võlgnevuste juhtimisel ja kliendi teenindamisel on ka kliendihaldusplatvormi kasutamine. Seni Belluses sellist pole kasutatud, kuid oluline oleks erinevatel meeskondadel näha, millised mured on erinevatel klientidel ning mis on nende põhjused. Näiteks kliendil on olnud arved üle tähtaja, selle kohta kirjutatakse kliendihaldusplatvormi kommentaar ja edaspidi järgmisel korral kui samale kliendile helistatakse, on konkreetsel inimesel juba kliendi taust teada. See muudab ettevõtte siseselt protsesse kiiremaks ja kvaliteetsemaks ka kliendi poolt vaadatuna.

Üheks viimaseks strateegiaks on vähendada sidusettevõtete võlgasid. Viimastel aastatel on see number veidi alla 3 miljoni euro. Aastate jooksul on see olnud pidev stabiilne, kuid uue

strateegiana on eesmärgiks vähendada iga kuu 5 protsendipunkti sidusettevõtete võlgasid. See parandab Bellusel likviidsust ja vähendab ohtu võimalike krediidikahjude tekkeks. Selleks, et sidusettevõtete võlg väheneks, peaks iganädalaselt kohtuma sidusettevõtete esindajatega ja püstitama lühiajalisi eemärke vähendamaks debitoorseid võlgasid.

Isegi kui klientide maksed on hilised ja võlgade sissenõudmisele on kulutatud juba liigselt aega, on see aeg olnud siiski seda väärt, sest ei ole pidanud tasuma inkassofirmade või kohtukulusid (Richard, 2016).

Kuigi eelpool toodud uus strateegia on vaid uue protsessi kirjeldus, mis viitab kindlatele tegevustele ja muudatustele Belluse krediitipoliitikas, siis tänapäeval on raske ettevõtetel erineda konkurentidest toote või teenuse kvaliteedi poolest. Seepärast on tänapäeval väga tiheda konkurentsiga turul oluline pakkuda klientidele “wow-efekti” tekitavat klienditeenindust, sest sellise teeninduse pakkumisel on tulemused oluliselt parema tasemega kui seda olid tulemused varem (Munoz, 2016).

Selleks peab aga terve ettevõtte tegema pingutusi igapäevaselt ja näitama kliendile, et tema on kõige olulisem. Selleks, et sellist muljelt jätta ja et see tuleks loomulikult, peab kogu organisatsioon ja iga tiim olema fokuseeritud. See on pideva evolutsiooniga protsess, kus pidevalt tehakse muudatusi vastavalt vajadusele ja saadakse professionaalsemaks. “Ma olen õppinud, et inimesed kipuvad unustama, mida on öeldud. Inimesed samuti kipuvad unustama, mida on tehtud. Inimesed aga ei unusta kunagi seda, mis emotsioone neis tekitatud on”. (Angelou, 2014).

Eelpool toodu kehtib ka Bellus Furnitur OÜ kohta, mis puudutab üldist klienditeenindust aga ka debitorsete võlgnevuste juhtimist. Olgugi, et Belluse koostööpartnerid on mööbli edasimüüjad, peab Bellus teenindama poode parimal võimalikul viisil ja pidama meeles, et esimene ja võimalikult varajane kontakt kliendiga mistahes probleemide korral tagab lihtsama ja kiirema lahenduse igas olukorras. Kui klient tunneb, et ta on oluline, maksab ta alati arveid meeldivamale partnerile varem ära kui sellele, kes kliendist sellisel määral ei hooli.

KOKKUVÕTE

Käesoleva töö eesmärgi täitmiseks olid põhilisteks uurimisülesanneteks minna süvitsi debitoorse võlgnevuse olulisusesse ja selle olemusse ning analüüsida erinevaid juhtimismeetodeid.

Põhiliseks uurimistulemusteks oli, et tänapäeval ei piisa enam ainult numbrite vaatamisest kui analüüsida debitorsete võlgnevuste mahtusid. Konkurents on läinud ülimalt tugevaks ja selleks, et saavutada häid tulemusi debitorsete võlgnevuste juhtimisel, peavad ettevõtted pingutama parema töö kvaliteedi nimel ja näitama klientidele, et neist päriselt hoolitakse. Näiteks algab edukas koostöö sellega, et lepatakse kokku konkreetsetes krediitingimustes, millega on mõlemad koostööpooled rahul. Kõige lihtsamad ja algelisemad, kuid olulisemad hea ning usaldusväärse kliendisuhtluse aluseks on müügiesitlusel tehtud presentatsioonid, mis vastavad toote või teenuse reaalsele kvaliteedile ning korrektne arve, kus on piisavad ja korrektsed andmed, et kliendil ei oleks kerge maksmist vältida.

Arvete esitamisel on oluline, et arved saadetakse klientidele välja võimalikult varakult. Bellus mööblitootjana saadab arved välja koheselt, kui kaup on tehases laetud autole ehk sisuliselt on seotud transpordikindlustus ja pakkelistid arvete tegemisega. Alates sellest hetkest hakkab lähenema ka maksetähtaeg, mis tekitab olukorra, kus klient peab maksma arved ära kohe, kui kaup jõuab mahalaadimisaadressile.

Kui maksetähtaeg on jõudnud kätte, siis tuleb müüki tegeval ettevõttel ise kliendiga ühendust võtta, sest nõu esimese sammu tegemine on klientidele väga oluline ja aitab võimalikku konflikti ennetada. Kui klient tunneb end olulisena ja väärtustatuna, siis on tarnija ettevõttel kerge liikuda arvete laekumise järjekorras konkurentidest ettepoole.

Intervjuu tehti Bellus Furnitur OÜ finantsdirektoriga, kes oli samal arvamusel, et tänapäeval on oluline paindlik ja kliendisõbralik probleemide lahendamine. Kui tavaliselt on krediidi- või raamatupidamisosakonna jaoks klient justkui vaenlane, siis Soome-Rootsi juurtega ettevõttes sellist suhtumist enam ei kohata.

Vaatamata sellele on debitorsete võlgnevuste juhtimine pidevalt parendatav protsess ja muudatusi tehakse vastavalt vajadusele ja klientide tagasisidele. Debitorsete võlgnevuste halb juhtimine on kõige lihtsam viis kliendist ilma jääda, sest klient ei jäta oma arveid maksmata üldjuhul ilma põhjusega. Võttes arvesse, et keskmiselt on ettevõtete krediidikahjud 1% ettevõtte kogukäibest, siis 99% juhtudest ei ole klient pakutud toote või teenusega rahul ja seepärast on arved jätnud maksmata.

Käesoleva töö tulemusi kasutatakse edaspidi Bellus Furnitur OÜ klienditeeninduse ja raamatupidamisosakondades, et kliente paremini teenindada. Mõned põhimõtted ja ettepanekud on tänasel päeval juba kasutusel, teine pool ettepanekutest, mis on analüüsitava ettevõtte jaoks uued, esitatakse Bellus Furnitur OÜ juhtkonnale.

Käesoleva töö edasiarendamisvõimaluseks oleks uurida ka konkureerivad Eesti mööblitööstusettevõtteid ja analüüsida nende ettevõtete debitorsete võlgnevuste juhtimist. Selleks oleks vaja teha intervjuud ettevõtete finantsjuhtidega nii nagu tehti käesolevas töös. Lisaks sellele on võimalus tänapäeval ka avalikult arvete maksmist vältivatest ettevõtetest teatada avalikkele portaalidele, kes siis lisavad sellised kliendid enda andmebaasidesse. Sellest tulenevalt on üks võimalus uurida, kuidas selline protsess toimib ja mis on selle head ning halvad küljed. Kolmandaks oluliseks uurimisülesandeks oleks uurida, kuidas on võimalik esitada arveid klientidele sihtriigi valuutas, et klientidel oleks kergem arveid käsitleda ja teeks nende protsesse lihtsamaks.

VIIDATUD ALLIKAD

- Anckar, P., & Samiee, S. (11 2000. a.). Customer-Oriented Invoicing in Exporting. *Industrial Marketing Management*, 507-520.
doi:[http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1016/S0019-8501\(00\)00125-5](http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1016/S0019-8501(00)00125-5)
- Ashton. (1. 10 2012. a.). *How to better manage your accounts receivable*. Kasutamise kuupäev: 12. 12 2016. a., allikas Smart Business: <http://www.sbsonline.com/article/how-to-better-manage-your-accounts-receivable/>
- Atkinson, W. (2011). Think of Accounts Receivable as Sales, not Collections. *EHS Today*, 4(7), B-C.
doi:ISSN: 64445430
- Bellus Furnitur OÜ. (31. 12 2013. a.). *Majandusaasta aruanne*. Kasutamise kuupäev: 11. 10 2016. a.
- Bellus Furnitur OÜ. (31. 12 2014. a.). *Majandusaasta aruanne*. Kasutamise kuupäev: 11. 10 2016. a.
- Bellus Furnitur OÜ. (31. 12 2015. a.). *Majandusaasta aruanne*. Kasutamise kuupäev: 11. 10 2016. a.
- Bellus Furnitur OÜ. (2016). *Bellus*. Kasutamise kuupäev: 11. 11 2016. a., allikas Our story: <http://www.bellus.com/our-story/>
- Bragg, M. S. (2005). *Uus finantsjuhtimise käsiraamat*. Tallinn: Fontes.
- Economics Fundamental Finance. (2016). *Variable Costs and Fixed Costs*. Kasutamise kuupäev: 2016, allikas http://economics.fundamentalfinance.com/micro_costs.php
- Eesti Statistikaamet. (4. 4 2016. a.). *Eesti Statistikaamet*. Kasutamise kuupäev: 23. 11 2016. a., allikas Ettevõtete asendikeskmised suhtarvud: <http://pub.stat.ee/px-web.2001/dialog/Saveshow.asp>
- Emerson, D. (15. 5 2013. a.). *Finance & Commerce*. Kasutamise kuupäev: 12. 12 2016. a., allikas Need cash fast? How factoring works: <http://www.northmillcapital.com/sites/default/files/Finance%20%26%20Commerce%205-15-13.pdf>
- Erlach, E., Jaagund, K., Kaasik, A., Kais, K., Lepik, E., Piiroja, I., . . . Past, A. (2008). *Krediit ja võlad - krediidijuhtimise põhitõed*. Tallinn: Äripäev.

- Glantz, M. (2000). *Scientific Financial Management*. New York: Amacon.
- Glen, A. (1998). *Corporate Financial Management. Third Edition*. Harlow: Pearson Education.
- Jaagund, K. (2008). *Krediit ja võlad - krediidijuhtimise põhitõed*. Tallinn: Äripäev.
- Kirves, T. (2014). Debitoorse võla juhtimisest. *Raamatupidamisuudised*, 153, lk 29-31.
- Kõomägi, M. (2006). *Ärirahandus*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Kurvet, J., & Laas, H. (2008). *Ettevõtte krediidipoliitika korraldamine*. Tallinn: Krediidinfo.
- Lee, C. A., Lee, C. J., & Lee, F. C. (2009). *Financial Analysis, Planning and Forecasting - Theory and Application*. Singapur: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Lusztig, P., & Schwab, B. (1988). Managerial Finance in a Canadian Setting. *Elsevier Ltd*, 4(24), 1-9. doi:ISBN: 9780409806014
- Maguire, A. (2016). *Quickbooks*. Kasutamise kuupäev: 23. 10 2016. a., allikas 7 Ways to Better Manage Your Accounts Receivable: <http://quickbooks.intuit.com/r/getting-paid/7-ways-to-better-manage-your-accounts-receivable/>
- Moltz, B. (2016). *Quickbooks*. Kasutamise kuupäev: 24. 10 2016. a., allikas Cash Flow Tips: A Complete Guide to Managing Accounts Receivable: <http://quickbooks.intuit.com/r/financial-management/cash-flow-tips-a-complete-guide-to-managing-accounts-receivable/>
- Munoz, J. (2016). *Delivering happiness*. Kasutamise kuupäev: 28. 10 2016. a., allikas How to Create a WOW Customer Experience: <http://blog.deliveringhappiness.com/blog/create-wow-customer-experience>
- Orheian, O. M. (13. 1 2013. a.). Factoring, special technique of financing international trade transactions. *Quality*(14), 40-44. Allikas: <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=21ea7c9d-c652-4fcc-b6d4-08a25effb703%40sessionmgr105&vid=4&hid=104>
- Reider, R., & Heyler B, P. (2002). *Managing Cash Flow: An Operational Focus* (1 tr.). New Jersey: Wiley.
- Richard, L. (2016). *What Do You Do if You Are Having a Hard Time Collecting on Accounts Receivable?* Kasutamise kuupäev: 11. 11 2016. a., allikas Small Business: <http://smallbusiness.chron.com/having-hard-time-collecting-accounts-receivable-36173.html>
- Salek, G. J. (2005). *Accounts Receivable Management Best Practices*. New Yersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Smith, V. K., & Belt, B. (1989). *Working Capital Management in Practice*. Purdue: Purdue University.

- Sopranzetti, J. B. (1999). Selling accounts receivable and the underinvestment problem. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 39(2), 300.
doi:[http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1016/S1062-9769\(99\)00016-2](http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1016/S1062-9769(99)00016-2)
- Stanciu, L., & Stanciu, L.-M. (1. 12 2013. a.). FACTORING - A MODERN ALTERNATIVE OF EXOGENOUS FINANCING AND MANAGEMENT OF COMPANY RECEIVABLES. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 18(4), 416-423. Allikas:
<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=d2887c06-a880-4add-9287-79e8ff8ff1a9%40sessionmgr104&vid=10&hid=104>
- The Guardian. (2014, 5 29). *Maya Angelou quotes: 15 of the best*. Retrieved 12 18, 2016, from <https://www.theguardian.com/books/2014/may/28/maya-angelou-in-fifteen-quotes>
- Vies VAT number validation. (2016). *European Commission*. Kasutamise kuupäev: 2016, allikas <http://vies.pl/>
- Wentzel, B. (2013). Insourcing Accounts Receivable. *Business Credit*, 115(4), 24-27. Kasutamise kuupäev: 15. 12 2016. a., allikas <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/detail/detail?vid=6&sid=d2887c06-a880-4add-9287-79e8ff8ff1a9%40sessionmgr104&hid=104&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#db=f5h&AN=86720036>
- Wilson, M. (7-8 2013. a.). BEYOND DSO: Intelligent Receivables Management Can Improve Customer Relationships. *Financial Executive*, 29(6), 54-55. Allikas:
<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/detail/detail?vid=2&sid=abe281c8-4b48-41df-8820-cfaad017262a%40sessionmgr103&hid=104&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=110282792&db=bth>
- Wubbe, E. (3 2015. a.). *Trade Credit Insurance Proves to be a Useful Financial Tool*. Kasutamise kuupäev: 15. 11 2016. a., allikas The Secured Lender:
<https://cfa.com/eweb/Docs/TSL/TradeCreditInsurance.pdf>

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimustik

Intervjuu küsimused muudetud kujul (Ashton, 2012).

1. Kui palju suudab Bellus ise omada kontrolli debitoorse võla mahu üle?

Üldiselt proovime hoida maksetähtaegasid võimalikult madalal. Tavaline on pakkuda klientidele 10-14 päeva, suurematel klientidel on lisaks ka diskontomäärad. Kuna raharinglus on täitsa hea, siis tundub, et antud protsess töötab. Lisaks on müügimeestele antud ette, et nad võivad pakkuda 10-21 päevaseid maksetähtaegasid, üldiselt jääb enamul siiski sinna 10 päeva juurde.

2. Mis on Bellusel põhilised probleemid, mis puudutab debitoorseid võlgnevusi?

Bellusel on sidusettevõtted Ukrainas, Venemaal ja Rootsis, kelle debitoorsed võlad moodustavad peaaegu poole koguvõlgnevustest. Samas püüame neid ettevõtteid samuti elus hoida, et kasvõi kunagi hiljem sealt rahad tagasi saada. Teiste ettevõtete hulgas on põhiliseks probleemiks valdavalt võõrad turud nagu Saksamaa, Läti, Leedu, kus meid ei tunta ja kus oleme viimastel kuudel hakanud kasutama krediidikindlustust krediidikahjude ennetamiseks. Nendes riikides on Bellusel tarnijana väga keeruline toime tulla, sest näiteks Saksamaal on Bellus nii pisike aga edasimüüjad väga suured, mis näitab vaid seda, et me peame kohanema kohalike oludega.

3. Mis tehnoloogiat kasutatakse Belluses, et parendada ettevõtte debitorsete võlgnevuste juhtimist?

Belluses on üldiseks töövahendiks Windows Navision, selles keskkonnas toimub terve ettevõtte töökorraldus. Igale kliendile on kehtestatud krediititigimused, kui makstähtaeg on möödas, siis saab süsteemist saata välja

meeldetuletused. Kuigi see on liiga automaatne, kasutame me seda mingi tasemeni ja sealt edasi (alates meeldetuletus nr 2) saadame meeldetuletusi juba isiklikelt e-mailidelt. Muidugi käivad telefonikõned sinna juurde.

4. Mis on võtmetegurid efektiivse debitoorse võlgnevuse juhtimiseks?

Kiire reageerimine, lühike tsükel ja paindlikkus. Kui meie krediidipoliitika oleks jube range, siis me saaksime oluliselt rohkem krediidikahjusid. Kui klient, kes satub makseraskustesse, soovib ise jääda ellu, siis on tervel protsessil positiivsed tulemused.

5. Kuidas võivad ebaefektiivsuste ignoreerimine debitoorse võlgnevuse juhtimises mõjutada ettevõtet?

Kõige hullem stsenaarium on see, et kaotatakse klient ja kui seda juhtub pidevalt, siis viib see müügikäibe languseni. Kui mingi protsess ei tööta, siis sellega kaasnevad kohe kulud. Meie parendame igat lüli kuni see töötab laitmatult.

6. Kuidas saab ettevõtte debitoorsed võlgnevused kontrolli alla?

Eks krediidipoliitika peab olema ettevõttes ühtne ja kokkulepitud. Meie oleme saanud protsessi toimima nii, et saadame kolm taset meeldetuletusi ja pärast seda tuleb tarnestop. Pärast teist meeldetuletust helistame klientidele, teine meeldetuletus läheb juba raamatupidaja enda emaililt. Lisaks kasutame survestamist lõppklientide tellimustega, st kui pood ei maksa arveid, siis meie ei saada poele kaupaid, mida lõpptarbivad on tellinud mööblipoest. See viib selleni, et pood kaotab lõpuks kliendi kui arveid ei tasuta.

Lisa 2. Nõuded ja ettemaksed horisontaalanalüüs

Kirje	2013 (EUR)	2014	
		(EUR)	2015 (EUR)
Nõuded ostjate vastu	2 986 595	2 994 627	2 903 515
Ostjatelt laekumata arved	2 995 001	2 998 764	2 908 770
Ebatõenäoliselt laekuvad arved	-8 406	-4 137	-5 255
Maksude ettemaksed ja tagasinõuded	367 523	298 411	98 550
Muud nõuded	12 878	11 485	5 620
Viitlaekumised	12 878	11 485	5 620
Ettemaksed	59 356	63 073	19 112
Tulevaste perioodide kulud	59 356	63 073	18 178
Muud makstud ettemaksed	0	0	934
Nõuded ja ettemaksed kokku	3 426 352	3 367 596	3 026 797

Kirje	2013-2014		2014-2015	
	Muutus %-s	Muutus EUR-s	Muutus %-s	Muutus EUR-s
Nõuded ostjate vastu	0,27%	8 032	-3%	-91 112
Ostjatelt laekumata arved	0,13%	3 763	-3%	-89 994
Ebatõenäoliselt laekuvad arved	-51%	4 269	27%	-1 118
Maksude ettemaksed ja tagasinõuded	-19%	-69 112	-67%	-199 861
Muud nõuded	-11%	-1 393	-51%	-5 865
Viitlaekumised	-11%	-1 393	-51%	-5 865
Ettemaksed	6%	3 717	-70%	-43 961

Nõuded ja ettemaksed horisontaalanalüüsis on toodud kirjade muutused võrrelduna omavahel aastaid 2013 ja 2014 ning 2014 ja 2015. Analüüsisist järeldub, et suure mõjuga on olnud kirje maksude ettemaks ja tagasinõuded, mille muut on olnud aastate lõikes üle 100 000 euro, protsentuaalselt väljendatuna on need vähenenud koguni 67%. Suure languse protsentuaalses mõistes on teinud ka ebatõenäoliselt laekuvate arvete osa, langedes 2014ni

51% aga väljendatuna eurodes on muutus vaid veidi üle 4000 euro, mis on analüüsitava ettevõtte kontekstis tühine.

Lisa 3. Nõuded ja ettemaksed vertikaalanalüüs

Nõuded ja ettemaksed vertikaalanalüüs			
Kirje	2013 (EUR)	2014 (EUR)	2015 (EUR)
Nõuded ja ettemaksed kokku	3 426 352	3 367 596	3 026 797
Nõuded ostjate vastu	2 986 595	2 994 627	2 903 515
Ostjatelt laekumata arved	2 995 001	2 998 764	2 908 770
Ebatõenäoliselt laekuvad arved	-8 406	-4 137	-5 255
Maksude ettemaksed ja tagasinõuded	367 523	298 411	98 550
Muud nõuded	12 878	11 485	5 620
Viitlaekumised	12 878	11 485	5 620
Ettemaksed	59 356	63 073	19 112
Tulevaste perioodide kulud	59 356	63 073	18 178
Muud makstud ettemaksed	0	0	934

Kirje	2013	2014	2015
Nõuded ja ettemaksed kokku	100%	100%	100%
Nõuded ostjate vastu	87%	89%	96%
Ostjatelt laekumata arved	87%	89%	96%
Ebatõenäoliselt laekuvad arved	0,25%	0,12%	0,17%
Maksude ettemaksed ja tagasinõuded	11%	9%	3%
Muud nõuded	0,4%	0,3%	0,2%
Viitlaekumised	0,4%	0,3%	0,2%
Ettemaksed	2%	2%	1%
Tulevaste perioodide kulud	2%	2%	1%
Muud makstud ettemaksed	0%	0%	0%

Nõuded ja ettemaksed vertikaalanalüüs on tehtud aastate 2013, 2014 ja 2015 31.12 baasil. Suurimad muutused on toimunud vaatlusalustel aastatel kirjetes maksude ettemaksed ja tagasinõuded, mille osakaal nõuetest ja ettemaksetest langes 11%-lt 3-le protsendile aastatel 2013-2015.

SUMMARY

ACCOUNTS RECEIVABLES MANAGEMENT BASED IN BELLUS FURNITUR OÜ

Kalev Pagar

This Bachelor writing is about Accounts Receivable Management based on Bellus Furnitur OÜ. The theme of the writing is actual because economy has been difficult mainly in Scandinavian countries where about twenty Bellus clients have been bankrupt in during last 3-4 years. Furthermore managing accounts receivable has a lot influence for customer relationships because they mainly end while the discussion is about paying invoices or leaving them unpaid.

As the main purpose of this writing is to work out method for better management for accounts receivable then main steps which shall be done are:

- Investigate importance and being of accounts receivable.
- Research different methods of accounts receivable management.
- Investigate analyses in numbers that are done to better manage accounts receivables.
- Analyze accounts receivables in Bellus within last 3 years.
- Work out more effective method for accounts receivable management.

As providing credit has come more popular and popular over time than possibility to have credit losses has been rising with same time. As credit is mainly focused to future deals it has also high risks. If possible partners are not investigated before co-operation than it is never known when the problems can start.

Companies usually like to have good revenue growth and earn more profit but without complex credit management credit losses are more likely. The longer payment terms are offered to customers the more they buy but it leads to high accounts receivables and could lead to lack of cash and sometimes also to bankruptcy. It needs to be enough money to pay companys bills, pay loans, deal with emergencies and give owners reassurance.

So credit policy may not be too strict but as strict as that company could survive. If company has long payment terms, customers would love it but would pay its invoices as last. Good customer relationships are more than important while accounts receivables are analyzed.

There are several methods for managing accounts receivables but it all begins with credit policy. Nowadays it is common to use credit insurance. It helps to gain growth in business but it leads also to low risks which are suitable for all parties. Most widely known method that is used for analysing customer compliance to credit standards are 5 Cs of credit which consists of customers charactes, capacity, capital, collateral ad conditions. Effective credit management is ment to support customer relations and optimizing business processes that are related to sales.

If credit policy is fixed and clear then the business begins. Goods are delivered and now it is important that invoices are clear and correct, invoices are sent out in right time, accounts receivables are followed in time and all people are focused for delivering happiness to customers. It is needed to take contact with customers as first party and if the invoice is due date than ask whether there are possibility to be helpful somehow. No client leaves the invoices unpaid just because of this, there are always reasons for delaying payments.

When analyzing accounts receivables then two main numbers that where investigated were DSO (days sales outstanding) and CDD (customer due diligence). DSO stands for a number that is average days the invoices are unpaid and CDD stands for expences that made to use overdraft.

Empirical part of the work is mainly based on analyzing Bellus Furnitur OÜ and there were also made an interview with Financial Director of Bellus. Survey showed that accounts receivable management could be better in Bellus but is influenced a lot by long time customers that have long payment terms and 3 affiliated companies consist more than 40% accounts receivables in Bellus. As it became clear Bellus has made huge steps forward in improving customer relationships and dealing with problems in accounts receivable management. Phone calls, personal e-mails and individual approach to customers is that what works. Delivering happiness and wow-effects can make competitive advantages and Bellus is moving forward and really giving its best for becoming greater and greater supplier for its customers.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina,

(autori nimi)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on

(juhendaja nimi)

- 1.1 reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates 18.01.2017 kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 18.01.2017