

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtetmajanduse instituut

Natalia Orikova

**KÄIBEKAPITALI JUHTIMISE ARENDAMINE  
ALUMINIUMSET OÜ-S**

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks

Juhendaja: prof. Toomas Haldma

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele .....  
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud ” ” .....2014.a.

.....õppetooli juhataja .....  
(õppetooli 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. KÄIBEKAPITALI JUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED.....	7
1.1. Käibekapitali juhtimise roll ettevõtte finantsseisundi kujunemisel.....	7
1.2. Varude juhtimise põhimõtted .....	13
1.3. Debitoorse võlgnevuse juhtimine .....	24
1.4. Käibevara finantseerimine.....	30
1.5. Puhaskäibekapitali ja likviidsuse analüüs.....	36
2. ALUMINIUMSET OÜ KÄIBEKAPITALI JUHTIMISE ANALÜÜS .....	42
2.1. Ettevõtte lühiülevaade .....	42
2.2. Käibekapitali komponentide juhtimise analüüs.....	47
2.3 Aluminiumset OÜ suhtarvude analüüs.....	54
2.3.1 Efektiivsuse suhtarvude analüüs.....	54
2.3.2 Lühiajalise maksevõime analüüs .....	58
2.4. Käibekapitali juhtimise arendamise peamised suunad .....	60
3. KÄIBEKAPITALI ARENDAMINE ALUMINIUMSET OÜ-s .....	65
3.1. Varude juhtimise täiustamine .....	65
3.2. Debitoorse ja kreditoorse võlgnevuse juhtimise täiustamine .....	70
KOKKUVÕTE.....	73
VIIDATUD ALLIKAD.....	76
LISAD .....	80
Lisa 1. Aluminiumset OÜ bilanss .....	80
Lisa 2. Aluminiumset OÜ kasumiaruanne .....	81
Lisa 3. Aknameister OÜ bilanss .....	81
Lisa 4. Aknameister OÜ kasumiaruanne.....	82
SUMMARY .....	83

## SISSEJUHATUS

Kaasaegse majanduse arendamise tingimustes on finantsjuhtimine üks kõige keerulisem ning prioriteetsem ülesanne. Iga ettevõtte sõltumata suuruselt ja valdkonnast vajab finantsjuhtimist. Turumajanduse tingimustes vaadeldakse finantsressursse juhtimise esmase vajaduse objektina.

Viimasel ajal räägitakse sageli käibekapitali juhtimise tähtsusest. Käibekapital on rahaline ressurss, mis ringleb ettevõtte äriprotsessides ja toodab teatavat kasumit iga ringiga. Mida rohkem kapital ringleb, seda rohkem kasumit toodab ta ettevõttele. Raha konversiooni perioodi lühendamise abil vähendab ettevõtte finantseerimise vajadust ja selle tulemusena saab rohkem kasumit. Käibekapitali juhtimine kätkeb raha, varude, debitoorse ja kreditoorse võlgnevuse juhtimist. Ettevõtte finantsjuhi üheks olulisemaks funktsiooniks on efektiivse käibekapitali juhtimise süsteemi välja töötamine.

Käibekapitali juhtimine on üks kõige mahukamaid osi finantsjuhi ülesannetest, kuna võtab palju aega ja vajab pidevat kontrolli. Teiste sõnadega võib öelda, et tänapäeval on käibekapitali juhtimine ettevõtte edu pant.

Ettevõtte raske finantsolukorra puhul aitab käibekapitali arendamine sageli rahanappust kõrvaldada, tõsta ettevõtte likviidsust ja parandada selle finantsseisu. Käibekapitali ratsionaalne juhtimine aitab vajalikku raha vabastada. Väga tihti paiknevad ettevõtte jaoks vajalikud rahasummad näiteks varudes või debitoorses võlgnevuses. Käibekapitali juhtimise põhiline probleem Aluminiumset OÜ-s seisneb optimaalse käibekapitali struktuuri määratlemisel. Üheks põhjuseks käibekapitali juhtimise arendamiseks on asjaolu, mis on seotud raha puudusega, mida vajatakse ettevõtte arendamiseks.

Võrreldes varasemate buumiaegadega on Euroopas pärast masu väljastpoolt finantseerimine veidi keerulisemaks muutunud ja üha enam pööratakse tähelepanu käibekapitali juhtimisele. Käibekapitali juhtimine on eriti oluline väikeettevõttele, kuna

kaldutakse rohkem lootma omaniku finantseerimisele, kaubakrediidile ja lühiajalistele pangalaenudele, mille abil tehakse vajalikke investeeringuid käibevarasse. Edukatel ettevõtetel võib käibekapitali kasutamine tõhusam olla ning efektiivne käibekapitali kasutamine ei nõua nii palju finantseerimist väljastpoolt, mis omakorda vähendab intressikulusid jne.

Käibekapitali juhtimise peaesmärgiks on piisavas koguses käibevara leidmine, mis garanteerib ettevõtte igapäevase majandustegevuse protsessi seisakuteta ja käibevara kõige efektiivsema kasutamise. Kõik ressursid on piiratud. Siit tekib maksimaalse efekti saavutamise ülesanne mitte ainult nende mahu reguleerimisel, vaid ka ressursside optimaalsesse vastavusse viimisel. (Ermasova 2008: 176)

Käibevara kasutamise parandamine on suunatud selle käibivuse kiirendamisele. Nõuete juhtimise raames on vaja hinnata klientide maksevõimelisust ning kontrollida õigeaegset maksmist. Võlgnevuse juhtimises lähtutakse põhireeglist – debitoorse võlgnevuse käibivus peab olema kõrgem kreditoorse võlgnevuse käibivusest. Kõiki neid punkte vaadeldakse käibekapitali juhtimises, kuna see teema on väga lai.

Antud töö eesmärgiks on analüüsida käibekapitali juhtimise probleeme ja töötada välja ettevõtte käibekapitali juhtimise arendamissuunad ning teha ettepanekuid käibekapitali juhtimise täiustamiseks Aluminiumset OÜ-s. Töö tulemusena valmivaid ettepanekuid saavad ettevõtte juht ja raamatupidaja kasutada oma igapäevases töös selleks, et efektiivsemalt kasutada ettevõtte käibekapitali ja tagada ettevõtte stabiilne finantsseis. Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. anda ülevaade käibekapitali juhtimise rollist ettevõttes;
2. iseloomustada põhilisi käibekapitali juhtimise komponente ettevõttes;
3. teostada Aluminiumset OÜ käibekapitali struktuuri muutuste analüüs;
4. välja selgitada, kas Aluminiumset OÜ käibekapitali komponentide kasutamine on majanduslikult efektiivne;
5. välja töötada käibekapitali juhtimise peamised arendamissuunad ja ettepanekud.

Püstitatud eesmärgi saavutamiseks on antud magistritöös rakendatud peamiselt kvantitatiivseid analüüsimeetodeid. Käibekapitali muutuste selgitamiseks kasutati

käibevarade horisontaal- ja vertikaalanalüüsi. Selleks, et selgitada välja käibekapitali juhtimise probleeme teostati suhtarvuanalüüs, kus analüüsiti käibevara erinevate aruandekirjete dünaamikat perioodide lõikes ning käibekapitali struktuuri.

Metoodiliste võtetena kasutatakse peamiselt dokumentide analüüsi ja intervjuusid ettevõtte juhi ning raamatupidajaga. Olulisteks andmeallikateks on Aluminiumset OÜ materjalid ning internetilehekülgedel avaldatud informatsioon. Töö teoreetilise osa kirjutamisel kasutati erinevaid allikaid: käsiraamatuid ja monograafiad, samuti ka artikleid teadusajakirjadest ning internetist. Empiirilises osas on kasutatavateks allikateks Aluminiumset OÜ ja tema konkurentide majandusaastaruanded. Antud magistritöös soovib autor läbivõetud finantsanalüüsi põhjal arendada Aluminiumset OÜ käibekapitali juhtimist, mis on suunatud efektiivsete finantsjuhtimise meetodite leidmisele ja realiseerimisele ning mis aitaks parendada ettevõtte finantsolukorda. Autori ülesandeks on hinnata Aluminiumset OÜ käibekapitali juhtimise efektiivsust ja uurida, kas käibekapitali juhtimise poliitika tagab ettevõtte likviidsuse.

Magistritöö on jaotatud kolmeks peatükiks. Esimene peatükk käsitleb käibekapitali juhtimise teoreetilist olemust ja tähtsust. Selles on antud ülevaade käibekapitali analüüsi erinevatest meetoditest. Töö teises peatükis analüüsitakse Aluminiumset OÜ finantsnäitajaid eelnevalt teoorias käsitletu põhjal ja võrreldakse tulemusi eelnevate perioodidega. Saadud tulemuste võrdlemisel ja interpreteerimisel lähtutakse konkurendi Aknameister OÜ tehtud finantsanalüüsist. Kolmandas peatükis on vaadeldud Aluminiumset OÜ käibekapitali juhtimise arendamissuundi ja tehtud ettepanekud käibekapitali juhtimise parandamiseks.

# **1. KÄIBEKAPITALI JUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED**

## **1.1. Käibekapitali juhtimise roll ettevõtte finantsseisundi kujunemisel**

Kogu maailmas muutub rahakäibe juhtimine järjest olulisemaks iga ettevõtte ja organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Ilma rahata, või teatud hetkeks raha tekitamata, ei suuda ettevõtte tulemuslikult saavutada omanike poolt püstitatud eesmärke ja rahuldada klientide vajadusi, milleks sageli on tarvis soetada varusid, tasuda jooksvaid kulusid, maksta tagasi laene ja intresse või teha investeeringuid põhivarasse.

Käibekapitali juhtimine on lai valdkond ettevõtte finantsjuhtimises. Iga ettevõtja tahab, et tema toode oleks kõrge kvaliteediga, ettevõtte kasum oleks suur ja töötajad oleksid rahul oma palgaga. Käibekapitali efektiivne juhtimine on tähtis likviidsuse ja rentaabluse seisukohalt. Tihti kasumi olemasolu ei tähenda seda, et ettevõttes probleemid puuduvad. Samas käibekapitali suur maht ei tähenda seda, et ettevõttes poleks rahanappust. Sest iga ettevõtte vajab käibekapitali juhtimist selleks, et kasutada ettevõtte ressursse kõige paremal viisil. Ainult käibekapitali efektiivsel juhtimisel on ettevõtte maksevõimeline.

Finantsjuht oma praktikas puutub kokku raskete küsimustega ettevõtte likviidsuse ja rentaabluse juhtimises üheaegselt. Ettevõtte likviidsuse tõstmiseks on vaja finantstsükli pikendamist, aga rentaabluse tõstmiseks vajab ettevõtte vastupidi finantstsükli lühendamist. Käibekapitali juhtimine peab täitma kahte eesmärki: ettevõtte rentaabluse tõstmine ja likviidsuse tagamine.

Kui käibekapitali on ebaadekvaatselt juhitud, avaldab rahavoo vähenemine kriitilist mõju ettevõtte suutlikkusele oma igapäevaseid tegevusi finantseerida, alandab

reinvesteerimissuutlikkust ning ebapiisava reageerimise korral, seab ohtu ettevõtte edasise jätkusuutlikkuse. (Skorochkin 2010: 7)

Tänapäeval on mitmeid erinevaid lähenemisviise käibekapitali juhtimisele. I.A.Blank arvab, et käibekapitali juhtimise poliitika seisneb vajalike käibevarade suuruse ja struktuuri määramises ja nende finantseerimisallikate optimeerimises. (Blank 2008: 64)

V.V.Kovaljov arvab, et käibekapitali poliitika peab tagama kompromissi likviidsusriski kaotamise ja ettevõtte rentaabluse vahel. (Kovaljov 2007: 47) N.V.Kolchina väidab, et raskes finantsseisundis aitab efektiivne käibekapitali juhtimine tõsta ettevõtte rentaablust ja tagada hea maksevõimelisuse. E.Brigham määratleb „käibekapitali juhtimist“ kui käibevara ja lühiajaliste kohustuste juhtimist ettevõtte strateegilise juhtimise raames. (Brigham 1999: 56)

Käibekapitali juhtimisega aktiivselt tegeledes saavad ettevõtted parandada oma vaba rahavoogu ja likviidsust. Näiteks kui ettevõttes on vähe käibekapitali, siis on ettevõtte sunnitud krediiti võtma, mis ei toimu alati soodsatel tingimustel. Ning vastupidi, kui käibekapitali on ettevõttes palju, võib teha järelduse, et ettevõtte ei kasuta kapitali uute projektide arendamiseks. (Lapshina 2007: 42)

Kõige tähtsam ülesanne on määratleda vajalik käibekapitali suurus, mis on vajalik ettevõtte edukaks tegutsemiseks. S.Kashnin arvab, et vigadega vajaliku käibekapitali suuruse määramisel kaasnevad finantsraskused ja -kaotused. Vajaliku käibekapitali suurust on raske leida, kuna see sõltub majandustingimustest, turusituatsioonist, toodete nõudlusest, ettevõtte positsioonist turul, seega vajaliku käibekapitali summa võib väga tihti muutuda. Käibekapitali juhtimise all mõistetakse ettevõtte igapäevase maksevõime kindlustamist. Teiste sõnadega käibekapitali kasutamist tuleks organiseerida niimoodi, et ettevõtte saavutaks paremaid majandustulemusi. (Kashnin 2013: 2)

Käibekapital on rahaline ressurss, mis ringleb ettevõtte äriprotsessides ja toodab (loodetavasti) teatavat kasumit iga tsükliga. Mida kiiremini kapital ringleb, seda rohkem kasumit toodab ta ettevõttele. Käibekapitali juhtimine koosneb käibevara ja lühiajaliste kohustuste juhtimisest. Käibevara hulka kuuluvad nii raha kui ka kõik need varad, mida



loodetakse muuta rahaks lähima aasta jooksul. Lühiajaliste kohustuste alla kuuluvad need kohustused, mida plaanitakse maksta tagasi lähima aasta jooksul.

Teiste sõnadega võib öelda, et käibekapitali juhtimine – see on valdkond, kus ettevõtja võib reguleerida, juhtida ja saavutada paremaid tulemusi. Käibekapitali suurus peab olema optimaalne igale ettevõttele. Selleks, et määrata käibekapitali optimaalset suurust, on vaja teostada finantsanalüüsi. Väikeettevõtetes raamatupidajad sageli tegelevad ainult raamatupidamisega ja ei tegele käibekapitali juhtimise efektiivsuse analüüsiga. Selleks on vaja teostada käibekapitali koostisosade muutumise analüüsi ja võrrelda saadud tulemusi ettevõtte majandustegevuse näitajatega.

Näiteks majanduskriisi tingimustes räägitakse rohkem käibekapitali juhtimise vajalikkusest, kuna see annab võimaluse leida raha äri arendamiseks või päästmiseks. Muidugi võib ettevõtte võtta pangalaenu, aga laen on vaja tagastada koos intressidega. Mõned teadlased arvavad, et käibekapitali optimeerimine aitab vabastada 15-30% selle esialgsesest suurusest. (Skorochkin 2010: 1)

Väga tihti käibekapitali suurenemine ei ole ettevõttele kasulik, vaid vastupidi – üleliigne käibekapital võib ettevõttele kaasa tuua täiendavad kulud. Näiteks kui käibekapitali suurenemine toimub varude osas, siis varude vähenemine annab võimaluse vabastada raha. Puhas käibekapital - see on käibevara ja lühiajaliste kohustuse vahe, mis on vajalik selleks, et tagada ettevõtte igapäevased maksed (varude ostmine, palkade maksmine, majandustegevuse kulude katmine ja krediidimüügi finantseerimise). (Lepoutre 2011: 1)

Ettevõtte kogu tegevuse jooksul puutuvad finantsjuhid kokku vajadusega langetada otsuseid kolmes põhivaldkonnas:

- finantseerimisallikate kindlakstegemine,
- investeerimispoliitika,
- käibekapitali juhtimine.

Kui esimesed kaks punkti määratakse kindlaks ettevõtte üldstrateegiaga ning need olenevad tihtipeale omanike pikaajalistest plaanidest, siis käibekapitali juhtimine peab olema paindlik ja rajanema õigeaegsetel otsustel, vastasel juhul võib sattuda ohtu ettevõtte kogu tegevus. (Roos 2010: 1)

Selleks, et hinnata, kas valitud käibekapitali juhtimise poliitika on efektiivne, vajatakse pidevalt teostatavat käibekapitali kasutamise analüüsi. Ettevõtte käibekapitali juhtimine osutab suurt mõju tervele ettevõtte majandustegevusele. Väikeettevõttes tekivad sageli probleemid likviidsuse, finantsvõimekuse ja käibekapitali juhtimisega. Likviidsust võib omakorda vaadelda lühiajalise ja pikaajalise likviidsusena. Ettevõtte likviidsuse analüüsimisel võrreldakse käibevara üldsummat lühiajaliste kohustustega, sest ettevõtte likviidsus sõltub otseselt käibekapitali juhtimisest.

Puhaskäibekapitali olemasolu ja suurus on indikaatorid, mis annavad märku, kas ettevõttel on finantsraskusi ja kas võib esineda pankrotiriski. Mida suurem on puhaskäibekapital (net working capital), seda suurem on ettevõtte likviidsus ehk maksevõime. Puhaskäibekapital määrab käibevara, mida finantseeritakse pikaajalistest allikatest ja mis ei nõua lähiajal makseid. Ettevõtte maksevõime on hea, kui ettevõtte suudab maksta kõiki oma kohustusi. Ettevõtte on likviidne, kui ta saab katta oma lühiajalisi kohustusi tähtaegselt. Halvemal juhul võib rahapuudus viia maksevõimetuse ja pankrotini. (Loth 2012: 2)

Käibekapitali juhtimises lahendatakse järgmisi küsimusi: (Lapshina 2007: 54)

- kui suur on ettevõtte käibekapitali vajadus,
- missugune on käibekapitali optimaalne suurus ettevõtte jaoks,
- missugune on ettevõtte käibevara finantseerimispoliitika.

Ettevõtte käibekapitali vajaduse määramiseks aitab tootmis- ja finantstsükli leidmine. Käibekapitali tsükli leidmiseks ettevõtte talitlustsüklist lahutatakse kreditoorse võlgnevuse käibevälde. Kui ettevõtte käibekapitali tsüklil pikeneb, siis jälgitakse investeeringute suurenemist käibekapitali, mis räägib käibekapitali juhtimise halvenemisest. Vastupidi kui käibekapitali tsüklil lüheneb, siis viitab see käibekapitali juhtimine parenemisele. Teiste sõnadega pidev kontroll käibekapitali tsükli üle annab võimaluse kontrollida käibekapitali efektiivset juhtimist.

Igal ettevõttel peab käibekapital tagama likviidsuse ja tegutsemiseks vajalike rahavoogude piisava taseme. Võib ju isegi kõige kasumlikum ettevõtte sattuda pankroti lävele, kui ta ei ole võimeline õigel ajal kustutama oma võlgu ega tasuma arveid. Samal

ajal kui ettevõtte hoiab liiga kõrget likviidsuse taset, näiteks hoiab palju raha pangakontol, võib ta jääda ilma võimalustest teenida lisakasumit, mida oleks võimalik põhivarasse ja tootmise laiendamisse investeerida. Sellepärast on väga tähtis hoida käibekapital tasemel, mis sobib konkreetsele ettevõttele ja olukorrale. (Lapshina 2007: 58)

Käibekapitali optimaalne tase sõltub äri iseloomulikest asjaoludest: tootmisprotsessi organiseerimisest ja sellest, kui kiiresti ettevõtte saab raha kätte toodete müügist. Näiteks raamatupidamisteenuste osutamise firmad vajavad väikeses koguses käibekapitali, nendel puuduvad laovarud või lõpetamata toodang, aga tootmisettevõtetele on vastupidi iseloomulik suur käibekapitali vajadus.

Kui ettevõttel on piisavalt raha arvelduskontodel või kassas, siis ettevõtte saab maksta oma kohustusi. Liiga palju vaba raha ei ole ettevõttele kasulik, kuna ei too tulu. Sellisel juhul kui vaba raha investeeritakse näiteks varudesse, väheneb ettevõtte likviidsus ja võib tekkida pankrotioht. Sellega kaasneb raske küsimus, kas säilitada ettevõtte likviidsus heal tasemel või püüda saavutada maksimaalset tulukust.

Väga tihti vajab ettevõtte raha, näiteks turunduse tugevdamiseks, kuna raha hoitakse varudes ja see võib vabaneda ainult peale toodete tootmist ja nende müüki või varude müümisel. Sest paljud teadlased vaatlevad käibekapitali juhtimist võimalusena vabastada raha. Käibekapital teenindab ettevõtte jooksvat tegevust, tema seisundist ning käibevoimest sõltub tootmise äritsükli katkematus, seepärast on käibevara struktuuri muutuste, nende eripärade tundmaõppimine vajalik käibekapitali juhtimise praktiliste ülesannete lahendamiseks. Mida väiksemat käibekapitali summat ettevõtte vajab, seda rohkem raha vabastatakse teisteks eesmärkideks.

Käibekapitali ratsionaalse juhtimisega kaasneb vaba raha, suureneb kasum ja finantsriskide maandamine. Käibekapitali kasutamise parandamine on suunatud käibevara ringluse kiirendamisele. Selle jaoks on vaja optimeerida tarne tähtaegu ja valida usaldusväärsed tarnijad. Ostjate nõuete juhtimise raamides on vaja hinnata klientide maksevõimelisust ja kontrollida maksetähtaegu. Üheks tingimuseks võlgnevuse juhtimises on, et debitoorse võlgnevuse ringlus peab olema kiirem kui

kreditoorse võlgnevuse ringlus. Seetõttu ei kaota käibekapitali vajaduse määratlemine mitte kunagi oma aktuaalsust.

Käibevara käibivuse suurendamiseks võib kasutada erinevaid meetmeid: debitoorse võlgnevuse tagastamise kiirendamine, liisingu kasutamine krediidi asemel või klientide ettemaksu suurendamine. Arvelduste kiirendamiseks on ennekõike vaja teada kõiki kliente – pidada nende registrit, mis sisaldaks andmeid lepinguliste summade, maksete laekumisega seotud tähtaegade ja teiste parameetrite kohta. Sealjuures tuleb eristada, kes viivitab maksetega, millises summas ja kui kaua ning kes üldse ei maksa (Kovaljov 2011: 36).

Käibekapitali juhtimises ei ole valmisretsepti igale ettevõttele, ka ühe tegevusalaga tegelevatel ettevõtetel võib käibekapitali juhtimine erineda. Käesoleva aja ebastabiilsetes majandus- ja turutingimustes võib käibekapitali juhtimise strateegia muutuda iga aastaga või poolaastaga. Käibekapitali vajadus võib erinevatel hooaegadel varieeruda. Näiteks talvel mõnede toodete nõudlus väheneb, seega ettevõtte vajab vähemas koguses varusid ja valmistoodangu jääke laos, kuid vastupidi vajab raha selleks, et katta mitmesuguseid kulusid.

Autor arvab, et ühelt poolt on vaja ratsionaalselt kasutada käibevara: optimeerida tootmisvarusid, vähendada pooltoodangu koguseid, täiustada varude arvestust. Käibevara struktuur mängib suurt rolli ettevõtte finantsseisundi kujundamisel. Viimasel ajal teadusartiklite autorid soovivad pöörata tähelepanu käibekapitali juhtimisele, vähendamaks ettevõtte täiendava finantseerimise vajadusi ja parandamaks ettevõtte finantsseisu. Käibekapitali ülejääki iseloomustab see, et raha asub käibevaras, näiteks varudes või debitoorses võlgnevuses. Tänapäeval on väga aktuaalne varude juhtimine ettevõttes, eriti väikeettevõttes, kus varude ülejääk või puudujääk võib tekitada tõsisid probleeme. Järgmises alapeatükis käsitletakse põhjalikumalt varude juhtimist, kuna varud moodustavad tavaliselt kõige suurem osa käibevarast.

## 1.2. Varude juhtimise põhimõtted

Varude juhtimisele pööratakse palju tähelepanu. Varude juhtimine on oluline iga ettevõttele, kuna ratsionaalse juhtimise korral aitab see vähendada ettevõtte kulusid. Kriisitingimustes varude juhtimisel on vaja lähtuda eelkõige ettevõtte vajadustest ja klientide nõudlusest.

Kõige raskem küsimus ettevõtte praktilises juhtimises seisneb varude optimaalse suuruse määramises. Väga tihti ettevõtte juht ei ole võimeline ennustama klientide tellimuste kindlat mahtu, seega soetab ettevõttele suurema materjalide varu, mis toob kaasa täiendavaid kulusid ning tulude vähenemise. Otsuste vastuvõtmisel varudesse tehtavate investeeringute korral tuleb otsida alternatiive riski ja tulu vahel. Risk võib tekitada häireid tootmises ja müügis. Kui laos on olemas vajalikud materjalid ja tooraine, siis võib ettevõttel lüheneda toote valmistamise aeg.

Varud seovad kapitali, mida ettevõtte saaks mujal paremini kasutada. Kui ettevõttes on liigsed varud, siis ettevõtte raha asub varudes. Tulu tekib investeeringute vähenemisest varudesse ja selle arvelt säästetud rahast. Varude soetamine ja hoidmine on seotud arvestatava kuluga. Edukas varude juhtimine annab võimaluse vähendada laovarude all olevat raha ning laovarude hoidmiseks vajalikesse ruumidesse investeeritud raha, tagades samaaegselt piisava laovaru olemasolu. Peale seda võib vaba raha investeerida toodete arendamisse või põhivarasse, et tõsta toodete kvaliteeti.

Teoorias on olemas kolm kontseptsiooni: kas maksimeerida, optimeerida või minimeerida ettevõtte varusid. Viimasel ajal teadlased vaidlevad, kas optimeerida või minimeerida ettevõtte varusid. (Razguljajev 2012: 1)

Varude optimaalse mahu määramine on igale ettevõttele loominguiline ülesanne. On välja töötatud mitmeid mudeleid, kuid need annavad tulemusi ainult stabiilsete müügimahtude, soetushindade ja kulude juures. Mõnedes ettevõtetes toimub varude juhtimine raamatupidaja tasemel, teistes on olemas logistikajuht, kes sellega tegeleb, mõnedes ettevõtetes aga tegeleb varude juhtimisega tootmisjuht. (Razguljajev 2012: 2)

Varude juhtimisest sõltub ettevõtte efektiivsus, rahavoog ja eelkõige kasumlikkus. Kui ettevõttes on suured varud, siis peab ettevõtte otsima täiendavaid finantseerimisallikaid, mille abil saab katta rahanappust. Ettevõtte varude jäägid laos peavad olema

minimaalsed, sest sel juhul vabaneb raha, mis on kinni varudes ja vähenevad varude säilitamiskulud. Mida väiksemad on varude jäägid, seda vähem vajab ettevõtte käibekapitali.

Varude juhtimine sõltub ettevõtte suurusel, tegevusest, tootmisvõimsusest, klientide nõudlusest ning tarnijate asukohast. Varude juhtimisel ristuvad erinevate osapoolte huvid: müügi- ja tootmisosakond sooviks kõrget varude taset, et tagada klientide teenindustase ja ressursside kasutuse paindlikkus. Finantsosakond ja omanikud sooviksid varude võimalikult madalat taset, et tagada ettevõttele vajalikud rahavood ning kasumlikkus.

S.S.Dreskova sõnul on tähtsamaks teguriks ettevõtte tegevuse efektiivistamisel materjalivarude juhtimine. Materjalivarude efektiivne kasutamine vähendab toodete omahinda, mis toob kaasa ettevõtte kasumi ja rentaabluse suurenemise. (Dreskova 2006: 1) Seega peab iga ettevõtte välja töötama oma varude juhtimise strateegia. Näiteks tootmisfirmas moodustavad varud enamasti suurima osa, tihti ligi 50% ettevõtte käibevarast. (Panassenko 2011: 2)

Tootmisettevõttes on võimalik eristada kolme tüüpi varusid: materjali, pool- ja valmistoodangu varud. Tööstusettevõtted peavad omama toorainet ja materjale kui ka valmistooteid, mis aitavad ettevõttel toime tulla ootamatult suurte tellimustega. Varude juhtimisega tegelevad töötajad peavad väga hoolega kaaluma varude olemasolu või nende puudumisega seotud kõiki kulusid ja otsustama, milliste varude kogustega on majanduslikult kõige õigem töötada. Varude loomine on alati seotud kuludega. Varude puudumine on samuti kulu, mis on seotud kaotustega. Vaatamata sellele, et varude säilitamine on seotud kuludega, on ettevõtjad sunnitud neid looma, kuna varude puudumine võib viia kasumi kaotamisele.

Finantsjuhtimises käibekapitali juhtimise seisukohast peab varude kogus olema minimaalne selleks, et kiirendada nende käibivust ja vähendada kulusid. Mittelikviidsed varud on otstarbekas maha müüa, isegi kui sellest tuleneb kahjum.

Tiheda konkurentsi tingimustes püüab ettevõtte laiendada toodete valikut, mis teeb varude juhtimise raskemaks. Varude juhtimises vajab ettevõtte nõudluse ennustamist ja

planeerimist, varude kontrollimist ja varude põhjendatud ostumudelite väljatöötamist. Varude optimaalse taseme leidmise eesmärgiks on leida vajalik varude suurus, mille korral summaarsed kulud varude loomiseks ja säilitamiseks oleksid minimaalsed. Varude juhtimisega seotud kulud võib liigitada kaheks: varude omandamisega seotud kulud (näiteks transpordikulud) ja säilitamiskulud. Kuna varude juhtimises on vaja lähtuda kogukulude minimeerimisest. Varude suurtes koguses ostmisega on võimalik säästa transpordikulusid, samas säilitamiskulud vastupidi kasvavad. (Panassenko 2011:4)

Varude taseme vähendamiseks on hulgaliselt erinevaid võimalusi ja meetodikaid, kuid pahatihti ei pöörata sellele probleemile üldse tähelepanu. Tegelikult ei ole võimalik välja pakkuda ühtset lahendust, mis toimiks kõigi ettevõtete puhul. Just sellepärast peab varude juhtimisega seotud kulude põhjuste ja lahenduste leidmine toimuma ettevõtetes individuaalse lähenemise kaudu. Tooraine ja materjalivarud on üks peamisi valdkondi, kus varude vähendamise võimalusi rakendada.

Suures osas sõltuvad varude juhtimise põhimõtted klientide nõudluse iseloomust. Nõudluse võib jaotada sõltumatuks ja sõltuvaks. Autori arvates, kui klientide nõudlust ei saa täpselt ette ennustada, siis oleks paremaks lahenduseks, kui ettevõtte varud oleksid minimaalsed. Varude suurus sõltub ka varude spetsiifikast ja nende tarnimise kiirusest. Kui ettevõtte juht laseb tekkida suurel varude jäägil, siis tuleks seda finantseerida omaallikatest. Varudega seondub suur kogus käibekapitali, mis aeglustab selle käibivust ja vähendab tootlikkust.

Materjali tellimuspartii suurus võib põhineda vajadusel või lähtuda juhtimispõhimõttest:

- kindel, muutumatu kogus (määratletud infosüsteemi poolt nagu tellimuspunkt);
- muutuv, millega püütakse täiendada laovarude maksimumtasemele;
- muutuv, mis lähtub müügiprognoosidest.

Kui klientide nõudlus on ennustamatu ja pidevalt muutuv, siis on parem tellida materjale erinevate kogustega ja erinevatel aegadel vastavalt vajadusele. Näiteks ühes ettevõttes säilitatakse laos suuremas koguses valmistoodangut, teises, kus töötatakse individuaalsete tellimuse alusel, vastupidi aga suuremas koguses toorainet ja materjali.

Varude juhtimise põhiprobleemiks on määrata varude optimaalne suurus, arvestades ka kogukulude optimaalsust (toodete hoidmise, tellimise ja kohaletoimetamisega seotud kulusid). Varude optimaalse suuruse määratlemisel on vaja juhendada tellimuste prognoosimisest, varude planeerimisest ja kontrollimisest. Optimaalse tellimusmahu määratlemisel on otstarbekas lähtuda kulude säästmisest, so minimiseerida tellimis- ja säilitamiskulusid.

Kui kaupa tellida väikestes kogustes ja sagedasti, kulub palju aega tellimuste vormistamisele ja nende täitmise jälgimisele. Kuna kaupa veetakse väikestes kogustes, suurenevad veokulud tooteühikule. Samas seisavad tooted enne müüki või materjalid tootmises kasutamist laos lühikest aega, mistõttu säilitamiskulud on väiksemad. Wilsoni valem võimaldab arvutada teatud tingimustel optimaalse tellimuskoguse ehk tellimuspartii suuruse, mille puhul on tellimis- ja säilitamiskulude summa minimaalne.

Optimaalse tellimuskoguse leidmise valem oleks järgmine (Krumm, Teaar 2005: 125)

$$(1) EOQ = \sqrt{\frac{2DS}{CV}}$$

kus: EOQ - materjali optimaalne tellimuskogus (tk),

D - materjali aasta nõudlus tükiarvestuses (tk),

S - tellimuskulu ostutellimuse kohta,

C - säilituskulu väljendatuna protsendina(koefitsiendina keskmisest laoväärtusest),

V- materjaliühiku ostuhind koos veokulu ja muude tarne käigus makstavate tasude ja maksudega.

Varude juhtimine on suunatud seisakuteta tootmisprotsessi tagamisele ja varude ostmise ning säilitamise kulude minimeerimisele. Varud on objektid, mis nõuavad suurt kapitalimahutust, sest nad mõjutavad ettevõtte likviidsuse taset. Turutingimustes on väga raske määratleda, kui suur varude jääk peab olema igas ettevõttes. Varude juhtimise peaesmärk on vähendada varude ostmise ja säilitamise kulusid alammäärani, mis veel tagaks klientide rahulolu teenindamise tingimustega. (Razguljajev 2013: 3)



Varude juhtimisel lähtutakse mitte niivõrd nõudluse prognoosimisest, kuivõrd varude planeerimisest olemasolevate andmete alusel. Prognoosimine on varude juhtimisel ülioluline tööriist. Varude planeerimise oluline tahk on “õigete varude“ omamine, et vältida olukorda, kus varusid on küll palju, kuid turul tegelikult nõutavat kaupa napib.

Varude ostmise planeerimisel on esiteks vaja põhjalikult analüüsida eelmiste perioodide varude kasutamist, võrrelda tulemusi tänaste turutingimustega ja töötada välja süsteem, mis aitab tagada seisakuteta tootmisprotsessi minimaalsete kuludega.

Iga ettevõtte puhul tuleb analüüsida erinevaid aspekte, kuid ettevõtte sees peaks olema kokku lepitud, milliseid kriteeriume tuleb kindlasti varude laovaru ja ostu valdkonnas arvestada ning millised on turu varasema käitumise või prognoosimise põhjal oodatavad kõikumised planeeritaval perioodil. (Kaubavarade juhtimine 2012: 1)

Autor arvab, et isegi kui klientide nõudlust ei saa täpselt ette ennustada, peab laos säilitama mingi kindla reservi materjalide osas selleks, et oleks vajadusel võimalik kohe tootmist alustada. Kaks laialdaselt kasutatavat meetodit varude kontrolli aruandluse adekvaatsuse ja täpsuse tagamiseks on nende ABC analüüsi ja pideva inventeerimise läbiviimine. Kõige tulemuslikumaks loetakse ABC analüüsil põhinevat pidevat inventeerimist.

Analüüsi sisendiks tuleb koostada müügiaruanne, mille aluseks võib võtta nii toote lõpp- kui ka omamaksumuse. Analüüsimiseks tuleb valida kindel periood, näiteks aasta. Pärast aastase müügiaruande koostamist, tehakse tooteartiklite ABC-analüüs, mis paneb tooteartiklid pingeritta vastavalt sellele, milline on nende müügitulu osakaal kogu müügitulust.

ABC analüüsi põhimõte seisneb selles, et alati on mingid kliendid ja tooted ettevõttele kasulikumad kui teised - on see siis kasumlikkuse, müügitulu või selle kasvu põhjal. ABC-analüüs on üks tuntumatest ja lihtsamatest logistikainstrumentidest. Paljud ettevõtted kasutavad seda efektiivse võttena käibekapitali vähendamisel.

Laovarude ABC-analüüsimeetod on tähtis seetõttu, et saab keskenduda suhteliselt väikesele osale nomenklatuurist. Varude efektiivne juhtimine aitab lühendada tootmis-

ning kogu operatsioonitsükli, vähendada varude säilituskulusid, vabastada vaba raha ja investeerida seda teistesse varadesse. (Kaubavarade juhtimine 2012: 2)

Käibekapitali juhtimise probleem seisneb selles, et vaba raha, mis on vajalik ettevõtte jooksva tegevuse tagamiseks, ei oleks kinni varude all. Varud on enamiku tootmisettevõtete käibevara hulgas kõige väärtuslikumaks füüsiliseks varaks. Eeldused varude tulemuslikuks juhtimiseks luuakse läbi õige ja õiglase raamatupidamise arvestuse ja eesmärgist tuleneva varude eelarvestamise.

Mida suuremad on materjalide varud, seda madalam on nende käibekiirus, ettevõtte kasum ning investeeringute tasuvus. Varude käibekiiruse aeglustamise põhjus võib peituda ka mittelikviidsete varude olemasolus. Varude käibekiirus tuleneb ka varude kasutamise efektiivsusest, mitte ainult varude suurusest. Suuremal ettevõttel on varud suuremad, kuid käibekiirus võib kõrgem olla.

Selleks, et muuta varude juhtimine efektiivsemaks, peab nende küsimustega tegelema ettevõttes spetsiaalne inimene, kuna varude kontrollimine nõuab aega ja vajab pidevat analüüsi. Suurtes ettevõtetes on olemas logistik, kes tegeleb varude ostmisega, väike-ettevõttes tegeleb varude juhtimisega eelkõige kas raamatupidaja või ettevõtja ise.

Materjalide tellimisel tuleb kindlasti arvestada tarbijakäitumisega. Selleks peab varude müügijuht teadma, kes on nende kliendid ja millised on nende ostuharjumused. Nende ostuharjumusi arvestatakse materjalide tellimuse tegemisel. Osa kliente peavad silmas ainult sooduspakkumisi.

Ettevõtte potentsiaalset klientide struktuuri saab välja selgitada turu-uuringutega. Mõned kliendid, kes näiteks sooritasid ühekordse ostu ja jäid sellega rahule, pöörduvad arvatavasti uuesti sama ettevõtte poole, siis sel juhul oleks otstarbekam juba esimesel tellimusel teavitada kliente püsikliendi soodustusest.

Tarbijakäitumisele tuginedes tuleb arvestada tellimisel veel järgmiste asjaoludega:

- Läbimüügi statistika. Statistilised andmed toetuvad minevikule, aga samas aitavad need andmed prognoosida järgmist materjalide tellimist tulevikus. Statistilised andmed on ainult arvud, nad ei anna teavet selle kohta, miks kliendid üht või teist toodet ostsid. Siit võib järeldada seda, et tarbija ostuharjumused ei ole alati ühesugused ja sellega peab kindlasti arvestama varude tellimisel. Et vältida ülemääraste materjalide tellimist peab arvestama, et materjalide tellimisele ja laoseisule avaldab otsest mõju klientide nõudlus.
- Tarnijate asukoht. Ettevõttel on võimalik säästa transpordikulusid, kui tarnijad asuvad lähedal. (Gagen 2013: 4)

Kahjuks erineb varude juhtimine praktikas teooriast. Teoorias on olemas vastavad valemid varude vajalike koguste planeerimiseks, kuid praktilises elus on neid raske kasutada. Tegelikuses on raske planeerida, milline peaks olema varude laoseis, kuna klientide nõudlus toodetele võib olla väga muutlik, paljud ettevõtted töötavad individuaalsete tellimuste alusel, kuna üks klient eelistab kallimaid materjale, teine aga odavamaid või erinevate värvitoonidega.

Kui palju peab laos olema valmistoodangut ning missuguseid materjale osta – on suhteliselt raske määratleda, kuna viimasel ajal on ostjate maitse ja nõudlus pidevas muutumises. Sest iga ettevõtte peab välja töötama oma varude juhtimise süsteemi ja kontrollima varude kasutamise efektiivsust.

Varude juhtimise eesmärk on tagada ettevõtte varudega, mis on vajalikud tõrgeteta tootmisprotsessi prognoosimiseks. Selleks on vaja lahendada järgmised ülesanded (Tretjak 2007: 54):

- varude hindamine (ABC analüüsi läbiviimine),
- varude optimaalse taseme leidmine, mille korral summaarsed kulud varude loomiseks ja säilitamiseks oleksid minimaalsed (Wilsoni valemi kasutamisel),
- varude konversiooniperioodi lühendamine nende optimaalse suuruse kindlaksmääramisega,

- tooraine ja materjalide koguste tellimine vastavalt vajadustele ja kasutusajale,
- klientide tellimuste teostusaja määratlemine,
- varude kontrollimine ja mittelikviidsete varude realiseerimine.

Käibekapitali juhtimisel on vaja silmas pidada mitte ainult varude suurust laos, vaid ka koostist. On vaja arvestada riski mõju ettevõttele, kuna varude suurusel on kahetine mõju: samas suurte varude loomine mõjub ettevõtte majandustegevusele negatiivselt, kuid ka varude ebapiisavus põhjustab omakorda tõrkeid tootmistegevuses ja omakorda mõjutab negatiivselt majandustegevust (Blank 2008: 64).

**Tabel 1.** Varude loomisega seotud riskid

Varude loomisega seotud riskid	Varude puudujääk
Finantsressursside külmutamine	Suured kaod tootmisprotsessi seisaku tõttu
Säilituskulude suurenemine	Klientide nõudluse mitterahuldamisega seotud kulude teke
Varude riknemine pikemaajasel säilitamisel	Väikeste koguste ostmisega seotud kulude kasv

Allikas: (Blank 2008: 78).

Varude juhtimisel puutub ettevõtte kokku mitmete riskidega. Kui ettevõttel on suured valmistoodangu, materjalide või tooraine varud, siis sel juhul pole riski, et tootmine võiks seiskuda või klientidele ei jätku tooteid müügiks. Samas on suurte varude olemasolu seotud kuludega. Kui varud on väikesed, tekib oht tootmise seiskumiseks. Laovarude suurust mõjutavad järgmised tegurid: (Tretjak 2007: 62)

1. tootmise maht;
2. toodangu materjalimahukus;
3. varustamise tingimused;
4. hindade tase.

Tegelikkuses on varude juhtimiseks mitmeid süsteeme. Nende valik sõltub tootmise iseärasustest, tooraine ja materjalide tarnijatest, valmistoodangu turustamise

organiseerimisest, kvalifitseeritud juhtide olemasolust. Peamised varude juhtimise süsteemid on alljärgnevad:

1. Fikseeritud tellimusmahu süsteem. Tellimuste maht on rangelt fikseeritud ja ei muutu lähtuvalt turustustingimuste muutumisest.
2. Fikseeritud ajavahemikega tellimuste süsteem.

Tabelis 2 on esitatud varude juhtimise süsteemide võrdlus lähtuvalt nende eelistest ja puudustest:

**Tabel 2.** Varude juhtimise süsteemide võrdlus

Süsteem	Eelised	Puudused
Fikseeritud mahuga tellimused	Maksimaalselt soovitud tellimuste väiksem maht.	Pidev kontroll varude jäägi üle laos.
Fikseeritud ajavahemikega tellimused	Pideva kontrolli puudumine varude üle laos.	Maksimaalselt soovitud tellimuste kõrge maht. Varude säilituskulude suurenemine.

Allikas: (Blank 2008: 78).

Varude juhtimise süsteem „Kanban“ töötati välja eelmise sajandi 70-ndatel aastatel. See varude juhtimise süsteem lähtub varude täiendamise põhimõttest: sama palju kui kulutati - nii palju tellitakse kohe asemele. Varude kontrollimiseks ja juhtimiseks kulutatakse vähem aega, tavaliselt kasutatakse seda siis, kui toodete nõudlust ei saa täpselt prognoosida ning kui ettevõtte töötab individuaalsete tellimuste alusel. Selle süsteemi puuduseks on transpordikulude suurenemine. (Panassenko 2011: 7)

Ei ole olemas ühest seisukohta, ühed teadlased arvavad, et iga ettevõtte laos peab olema optimaalne varude jääk. Teised soovivad säilitada minimaalset varude jääki laos ja rohkem kasutada erinevaid arvutiprogramme varude juhtimises. (Stivenson 1998: 135)

Autor omalt poolt arvab, et väikeettevõttes on vaja tekitada mingi materjalide reserv, mis põhineb müügistatistika analüüsil ning osta materjale väiksemates kogustes. See annab võimaluse mitte külmutada raha varudesse ning vähendada kulusid materjalide säilitamisele. Selle jaoks on parem kasutada materjalide ostukoguste planeerimisel ABC analüüsi. ABC- analüüs peab põhinema eelmise perioodi toodete müügitulu analüüsil.

Näiteks jaapanlastest juhid arvavad, et suured varude jäägid laos on ettevõtte nõrga juhtimise tulemus. (Stivenson 1998: 135) Töö autor arvab, et varude jäägid väikeettevõttes peaksid olema minimaalsed, kuid tagama seisakuteta tootmisprotsessi. See muidugi sõltub tarnijate asukohast ja kui kiiresti nende poolt ettevõtte tellimusi täidetakse.

Ettevõtte finantsressursside vajaduse kindlaksmääramine konkreetsete varuliikide loomiseks toimub nende normeerimise vahendusel. Laovarude juhtimisel on kaks põhiprobleemi:

1. Laovarude optimaalse tellimuse suuruse kindlaksmääramine varuliikide lõikes, mille korral oleksid varude tellimis- ja säilituskulud minimaalsed.
2. Laovarude üldise vajaduse kindlaksmääramine, kui palju vajab ettevõtte raha laovarude katteks ning kui suureks kujunevad investeeringud laovarudesse. Laovarude vajaduste planeerimisel lähtutakse eelmiste perioodide varude kasutamise analüüsist toodete lõikes. (Gagen 2013: 8)

Varude juhtimine sisaldab endas kontrollsüsteemi juurutamist. Kontrollsüsteemid võivad varieeruda lihtsatest kuni keerulisteni, sõltuvalt ettevõtte suurusest ning varude partiidest. Varude pidev kontroll annab täpsema ülevaate varude laoseisust võrreldes sellega, kui inventeeritakse varusid kord aastas raamatupidamise aastaaruande koostamiseks. Varude kontrollimisel on soovitatav pöörata tähelepanu kas täiendavate varude loomisele või mittelikviidsete varude likvideerimisele. Kontrollnäitajatena kasutatakse: varude käibesagedust, varude käibeväldet, varude ja käibevara suhet ning varude ja käibekapitali suhet. Need näitajad on vajalikud selleks, et hinnata ettevõtte varude juhtimise efektiivsust.

Varude ja käibevara suhe näitab, kui suure osa moodustavad varud käibevarast. Näiteks kui varud moodustavad 60-70% käibevarast, siis käibekapitali arendamise suundade väljatöötamisel tuleb eelkõige pöörata tähelepanu varude juhtimisele. Varude suhte suurenemine käibevaras müügitulu vähenemisel räägib sellest, et ettevõtte kasutab oma ressursse ebaratsionaalselt. (Teearu 2005: 119)

$$(2) \text{ Varude ja käibevara suhe} = \frac{\text{varud}}{\text{käibevara}}$$

Varude ja käibekapitali suhe näitab, kui palju varud moodustavad käibekapitalist. (Tearu.A 2005: 119)

$$(3) \text{ Varude ja käibekapitali suhe} = \frac{\text{varud}}{\text{käibevara} + \text{lühiajalised kohustused}}$$

Varude käibekordaja näitab varude kasutamise ja müügi efektiivsust. (Tearu 2005:120)

$$(4) \text{ Varude käibekordaja} = \frac{\text{realiseeritud kaupade kulud}}{\text{keskmised varud}}$$

Varude käibevälde mõõdab ettevõtte varude juhtimise ja müügi efektiivsust. Varude käibimist saab arvutada ja väljendada nii kordades kui päevades. Üldiselt tähendab kõrge varude käive efektiivset varude juhtimist ja ettevõtte tõhusat tegutsemist. Mida kiiremini toimub toodete ja materjalivarude käive, seda vähem rahalisi vahendeid on varudega seotud. Samas võib kõrge varude käive tähendada ka ebapiisavat valmistoodangu varu ja tellimuste kaotamist, hindade langust, materjalide nappust. Suhteliselt madal varude käive võib olla põhjustatud ettevõtte liiga suurtest toodanguvarudest või vananenud, vähekasutatavate või madalasordiliste materjalivarude soetamisest. (Tearu 2005: 119)

$$(5) \text{ Varude käibevälde} = \frac{365}{\text{varude käibekordaja}}$$

Varude käibevälde näitab, mitme päeva järel kasutatud varud asenduvad uute varudega. On tähtis eristada olulisemad varud, millele leitakse varude konversiooniperiood eri liiki varude lõikes. Varude ostmine toob kaasa võlad tarnijatele, mis mõjutab ettevõtte likviidsust. Tooraine ja materjalide optimaalse tasandi rikkumine võib viia ettevõtte kahjumini, kuna suurendab ettevõtte kulusid tooraine ostmisel ja säilitamisel, eemaldab ringlusest raha, suurendab varude väärtuse kaotamise võimalust.

Varude juhtimine on hea võimalus käibekapitali kasutamise efektiivsuse tõstmiseks, kuna varude juhtimine sõltub otseselt ettevõtjast. Näiteks debitoorse võlgnevuse juhtimine sõltub eelkõige klientide maksete laekumisest, kuna alati on olemas klientidepoolne mittemaksmise risk.

Teoorias on välja töötatud mitmeid mudeleid, kuid need annavad tulemusi ainult püsivate müügimahtude, soetushindade ja kogukulude juures. Kui ettevõtte hakkab ostma varusid suurtes kogustes, siis ta peab leidma võimalusi selle finantseerimiseks või lühendama ettevõtte konversiooni perioodi. Kui ei ole võimalik täpselt prognoosida klientide nõudlust, siis tuleb ettevõttel pidevalt analüüsida, milliseid tooteid tellitakse ja kui tihti ning nende andmete alusel planeerima võimalikku nõudlust tulevikus ja selle alusel muretsema materjale. Ratsionaalsem on leida tarnijad, kes asuvad ettevõttele võimalikult lähedal.

Empiirilises osas uurib autor, kuidas analüüsitavas väikeettevõttes toimub varude juhtimine ning missugust mudelit ettevõtte kasutab. Kui ettevõtte tahab arendada käibekapitali juhtimist ja parandada ettevõtte finantsseisu, siis ongi otstarbekam alustada varude juhtimise analüüsist ja selle täiustamisest.

### **1.3. Debitoorse võlgnevuse juhtimine**

Nõuete olemasolu ettevõttes on üldreegel, seetõttu ei pöörata tihti nõuete juhtimisele erilist tähelepanu. Kaubakrediit on tänapäeval vajalik tingimus ettevõtte edukaks tegevuseks, mis aitab tiheda konkurentsi tingimustes müügimahtu suurenda. Tugeva konkurentsi tingimustes on ettevõtte sunnitud pakkuma oma klientidele soodustusi või kaubakrediiti headel tingimustel. Kuna paljud ettevõtted kasutavad kaubakrediiti, on debitoorse võlgnevuse juhtimisel oluline tähtsus nende finantsseisundi paranemisele.

Nõuete all mõistetakse seega kaubakrediiti klientidele (Kurbanov 2012: 2) Nõuete suurenemisega kaasneb käibevara suurenemine. J.A.Babajev arvab, et nõuete suure mahu olemasolu ettevõttes vähendab ettevõtte likviidsust ja mõjutab negatiivselt tema maksevõimelisust. (Babajev 2001: 65)

Kuna lühiajaliste nõuete põhiosa moodustavad klientide tasumata arved, siis tuleb debitoorse võlgnevuse juhtimisel pöörata just neile peatähelepanu. Väikeettevõttes on sageli maksevõimetuse põhjuseks klientide nõuete ebaratsionaalne juhtimine. See rõhutab veelkord debitoorse võlgnevuse juhtimise vajadust. (Blank 2006: 86)

Väga tihti ettevõtte käibevara finantseerimisel kasutatakse lühiajalisi kohustusi. Kreditoorse võlgnevuse põhiline katteallikas on nõuded klientidele. Seetõttu autor



nõustub I.A.Blanki seisukohaga, kui tooteid müüakse krediiti, tuleb lisaks varude juhtimisele pöörata tähelepanu ka klientide nõuete juhtimisele.

Debitoorne võlgnevus tekib juhul, kui kliendile pakutakse võimalust tasuda hiljem, teatud maksetähtajaga väljastatud arve järgi. Sisuliselt on see ajutiselt ettevõtte klientide käes olev raha, mille laekumist ettevõtte ootab. Ettevõttel peavad olema raha või allikad, mille abil ta saab katta rahanappust, mis tekib kaubakrediidi andmisel klientidele.

Lühiajaliste kohustuste käibekordaja näitab, mitu korda keskmiselt toimub lühiajaliste kohustuste tasumine aruandeperioodil. (Teearu 2005: 19)

$$(6) \text{ Lühiajaliste kohustuste käibekordaja} = \frac{\text{müüdid toodangu kulud}}{\text{keskmisekreditoorne võlgnevus}}$$

Lühiajaliste kohustuste käibevalde näitab keskmist kreditoorse võlgnevuse maksetähtaega(päevades). (Teearu 2005: 19)

$$(7) \text{ Lühiajaliste kohustuste käibevalde} = \frac{365}{\text{lühiajaliste kohustuste käibekordaja}}$$

Situatsioonist sõltuvalt peab ettevõtte krediidipoliitika tagama tasakaalu müügi mahu stimuleerimise ja mittemaksmise riski minimeerimise vahel. Seepärast tuleb ettevõtte finantsjuhtimisel lahendada järgmised ülesanded:

- müügitingimuste valik, mis tagab raha õigeaegse laekumise;
- vastuvõetava klientide nõuete taseme määratlemine, et ettevõtte likviidsus jääks nõutavale tasemele;
- klientide nõuete tasumise kiirendamine soodustuste kaudu.

Need ülesanded määravadki krediidipoliitika, mis on osa käibekapitali poliitikast ning seisneb debitoorse võlgnevuse kogusuuruse optimeerimises ja selle õigeaegse sissenõudmise tagamises. Ettevõtte krediidipoliitika sõltub finantstsükli pikkusest. Ettevõtte finantstsükkel on aeg materjalide tasumisest kuni toodete müügist raha laekumiseni. Ettevõtte finantseerimistsükkel on päevade arv, mille tegevuste teostamiseks peab ettevõtte otsima täiendavaid rahalisi vahendeid. (Teearu 2005: 113)

(8) *Finantseerimistsükkel = talitlustsükkel - lühiajaliste kohustuste käibevälde*

Selleks, et lühendada finantseerimistsükli, on vaja lühendada talitlustsükli või lühendada varude või debitoorse võlgnevuse käibevälde. Talitlustsükli lühendamine aitab kaasa debitoorse võlgnevuse ja varude juhtimise täiustamisele.

Ettevõtte finantseerimistsükkel määrab käibekapitali vajaduse, kuna on tähtsaim näitaja ettevõtte käibevara efektiivsuse juhtimisel. Nõuete juhtimise eesmärgiks on selle suuruse optimeerimine, sest ettevõtte finantsseisundile osutab negatiivset mõju nii debitoorse võlgnevuse suurenemine kui ka selle taseme järsk vähendamine. (Belonozkova 2011: 88)

Vaatamata ühisele arusaamale nõuete juhtimise eesmärkide kohta ettevõttes, diskuteerivad teadlased selle üle, missuguseid meetodeid kasutada nende eesmärkide saavutamiseks. Nõuete juhtimise põhisuunad on: klientide nõuete suuruse planeerimine, krediidilimiidi määratlemine, nõuete tasumise kontroll ja nende töötajate motiveerimine, kes tegevad nõuete juhtimisega. E.Brigham arvab, et kõige tähtsam nõuete juhtimises on õigesti valitud ja efektiivselt ellu rakendatud krediidipoliitika. (Brigham 1996: 108) I.A.Blank väidab, et nõuete juhtimist teostatakse järgmistel etappidel: nõuete analüüs, krediidipoliitika valimine, käibekapitali vajaliku suuruse määratlemine, nõuete kontrollimine ja maksmata nõuete sissenõudmise meetodid. (Blank 2006: 57)

Ühelt poolt on klientidelt-võlgnikelt maksete saamine märkimisväärseks raha laekumise allikaks. Debitoorse võlgnevuse järsk vähenemine võib anda negatiivse signaali, mis viitab müügitulu vähenemisele (ostjate kaotamine või krediidimüügi vähenemine). Teiselt poolt pole ettevõtted huvitatud klientide nõuete kasvust, kuna see kujutab endast raha saamise aeglustumist või mõnedel juhtudel ka kaotamist. Selle tagajärjel kasvab täiendavate raharessursside kaasamise vajadus oma kohustuste õigeaegseks kustutamiseks.

Krediidiriskide juhtimine ja hiljem arvete sissenõudmine ei ole kerge ülesanne ning nõuab reeglina eriharidusega spetsialisti tööd. Kas tegeleda sellega ise või osta teenuseid sisse, jääb iga ettevõtte enda otsustada, kuid krediidimüük tuleb ettevõttes

korraldada nii, et oleks kindlustatud stabiilne raha laekumine ning säiliks väärtuslikud kliendisuhted.

Debitoorse võlgnevuse suurenemine võib viia finantsvõimekuse kaotamiseni ja teha vajalike täiendavate finantseerimisallikate kasutamise vältimatuks. Teiselt poolt toob kõrge inflatsiooni tingimustes maksetähtaja edasilükkamine kaasa mingi tuluosa kaotamise.

Kui ettevõtte ei kasuta toodete müümisel krediidimüüki, siis klientide hulk ja ettevõtte rentaablus väheneb, sest käibevara erinev suurus mõjutab kasumit erinevalt. Näiteks suur kogus varusid laos nõuab suuremaid jooksvaid kulusid, samal ajal võib aga toodete lai valik soodustada tulude suurendamist. (Kovaljov 2011: 26)

Klientidelt laekumata arvete konkreetse suuruse määravad: äritegevuse iseloom, kliendi usaldatavus, ettevõtet siduvad kohustused. Klientidelt laekumata summade juhtimise eesmärk on kindlustada pidev usaldusväärne info laekumata arvetest, kiirendada arvete laekumist, vältida mittelaekumisest tulenevaid riske. Selleks, et maksevõimetuse riski minimeerida, on vaja välja töötada nõuete juhtimise süsteem ettevõttes.

Nõuete juhtimise põhiülesanded on: (Kovaljov 2011: 26)

- krediidipoliitika määratlemine ja selle täitmise kontroll;
- hilinenud nõuete inkassopoliitika väljatöötamine;
- nõuete edasi müümine inkassoettevõtetele;
- kaubakrediitide andmise, nende arvestuse ning tagastamise kontroll.

Üks uutest meetoditest nõuete juhtimises on nõuete reinvesteering, näiteks faktooring, mis aitab maandada mittemaksmise riski. (Kovaljov 2011: 26)

Krediidipoliitika määratlemisel on vaja vastata järgmistele küsimustele:

- missuguste klientide segmentidele anda kaubakrediiti kas ainult ettevõtetele või ka eraklientidele?
- mis on kaubakrediidi eesmärk?
- missugune peaks olema nõuete maht ja tagastamise tähtaeg?
- kuidas hinnata klientide maksevõimelisust?

Nendele küsimustele vastuste leidmisel on vaja arvestada, et mida sobivamad on kaubakrediidi tingimused kliendile, seda suurem on ettevõtte müügitulu ja vastavalt ka kasum. Seejuures on vaja meeles pidada, kui kaubakrediidi maht on suurem ja maksetähtaeg pikem, võib ettevõtte kokku puutuda laenukapitali vajadusega, mille tagajärjeks on suured finantskulud. Müügitulu suurendamine soodsate müügingimuste abil ning sellest saadud lisakasum peab olema suurem kui finantskulud. (Dudin 2010: 2)

Debitoorse võlgnevuse osakaal ettevõtte käibevaras on tavaliselt küllaltki suur. Kuna lühiajaliste nõuete põhiosa moodustavad klientide tasumata arved, siis tuleb debitoorse võlgnevuse juhtimisel pöörata sellele peatahelepanu. Klientidelt raha laekumise kiirus mõjutab ettevõtte maksevõimet.

Klientide nõuete kontrolli all hoidmine on ettevõtte käibevarade juhtimise põhiülesanne, millest sõltub ettevõtte rahaline olukord ja tegevuse tulemuslikkus. Suur osa ettevõtte rahast võib olla kinni debitoorses võlgnevuses, seda väga erinevatel põhjustel. Ettevõtte võib olla mõtlematult suurendanud oma tulusid krediidi piirangute vähendamisega uutele klientidele või võimaldanud liiga palju krediiti mõnele olemasolevale kliendile, kellel puudub võimalus seda lühikese ajaga tagasi maksta või on ta müünud tooteid hooajavälisel ajal, võimaldades klientidele pikki maksetähtaegu. Lähtudes probleemi ulatusest võib ettevõtte tunnetada täiendava finantseerimise vajadust selleks, et laekumata nõuded kompenseerida. (Belonozkina 2011: 90)

Seda probleemi võib lahendada mitmel viisil. Üks võimalus on pakkuda klientidele krediitkaardiga maksmise võimalust, mis lühendab maksete laekumise aega. Kuid nõuab vastavat terminali ja on seotud ka kuludega. Teine moodus on üle vaadata kaubakrediidi võimaldamine kõrge riskiga klientidele ning loobuda klientidest, kes viivitavad tasumisega.

Kolmas võimalus nõuete tagastamise probleemi lahendamisel on kiirendada debitoorse võlgnevuse laekumist, saates võlgnikele võla kohta meeldetuletuskirju. Lõpuks võib vähendada tavapäraistes maksetingimustes sätestatud päevade arvu, kuigi see võib kujuneda probleemiks olemasolevatele klientidele, kes on harjunud pikema

maksetähtajaga. Debitoorse võlgnevuse vähendamist tuleb pidada üheks paremaks finantseerimise vormiks, kuna see ei nõua finantseerimist välisallikatest.

Debitoorse võlgnevuse käibekordaja näitab, mitu korda keskmiselt ületab müügitulu debitorset võlgnevust. (Tearu 2005: 13)

$$(9) \textit{Debitoorse võlgnevuse käibekordaja} = \frac{\textit{müügitulu}}{\textit{keskmine debitoorne võlgnevus}}$$

Võib esineda olukord, kui debitoorse võlgnevus moodustab 40% müügitulust, see ei tähenda, et ettevõttel on probleeme debitoorse võlgnevuse juhtimisega. Kui debitoorse võlgnevuse käibevälde on rahuldav ja sobib ettevõttele, siis ei ole sellega probleeme.

Debitoorse võlgnevuse käibevälde näitab keskmist nõuete laekumise aega päevades. (Tearu 2005: 13)

$$(10) \textit{Debitoorse võlgnevuse käibevälde} = \frac{365}{\textit{debitoorse võlgnevuse käibekordaja}}$$

Ettevõtte talitlustersükkel on päevade arv, mille jooksul toimub varude muutumine debitorseks võlgnevuseks ja debitoorse võlgnevuse muutumine rahaks. (Tearu 2005: 113)

$$(11) \textit{Talitlustersükkel} = \textit{varude käibevälde} + \textit{debitoorse võlgnevuse käibevälde}$$

Lähtudes rahakäibe juhtimise eesmärgist kiirendada klientide arvete laekumist ja maksimaalselt maksetähtaja piires viivitada tarnijatele arvete tasumisega, muutub eriti oluliseks lühiajaliste kohustuste juhtimine. Ettevõtte vajab lühiajaliste kohustuste juhtimist lisaks rahakäibe parandamisele ka selleks, et suurendada kasumit ja maandada riske.

Nõuete juhtimine on praegusel ajal väga tähtis, sest kui ettevõtte müüb kaupa krediiti, siis peab tal olema raha oma tegevuse finantseerimiseks. Järgmises alapeatükis käsitlebki autor käibevara finantseerimise võimalusi.

## 1.4. Käibevara finantseerimine

Käibekapitali juhtimises on väga tähtis mitte ainult käibevara optimaalse koosseisu ja suuruse määratlemine, vaid ka nende finantseerimisallikate valimine. Nagu eespool öeldud, koosneb käibekapitali juhtimine käibevara ja lühiajaliste kohustuste juhtimisest. Sellest, missuguseid meetmeid kasutab ettevõtte finantseerimisel, sõltub tema kasum ja rentaablus.

Ettevõttel peab enda normaalse tegevuse tagamiseks olema alati kindel kogus raha palga maksmiseks, materjalide ja tooraine ostmiseks, maksude ning muude kohustuste tasumiseks. Ettevõtte maksevõime on hea siis, kui ettevõtte suudab maksta kõik oma lühi- ja pikaajalised kohustused tähtaegselt. Näiteks kui ettevõtte käibevara finantseerimisel kasutatakse pikaajalisi kohustusi, siis intressikulud on tavaliselt suuremad, mis toob kaasa kasumi vähenemise. Kui ettevõtte käibevara juhtimine on ebaefektiivne, mida iseloomustab liigsete käibevara olemasolu, siis tõuseb ettevõtte finantseerimisvajadus.

Käibevara finantseerimisel on võimalik kasutada nii lühiajalisi kui ka pikaajalisi kohustusi ja omavahendeid. Näiteks I.A.Blank märgib, et ettevõtte käibevaras on vaja eristada muutumatut osa või minimaalset vajalikku käibevara ja muutuvat osa, mis võib erineda hooajati. Blank teeb ettepaneku finantseerida muutumatut osa pikaajaliste kohustuste või omavahendite, aga muutuvat osa lühiajaliste kohustuste abil. (Blank 2006: 57)

Magistritöö autor arvab, et käesoleval ajal ettevõtted tegutsevad äraarvamatutes tingimustes, kuna ei ole võimalik nõudlust täpselt prognoosida. Kuna majanduskriisi ajal on raske hinnata klientide maksevõimelisust, võtavad ettevõtjad klientidele krediidi pakkumisel riski. Sest on väga raske määratleda käibevara muutumatut osa ja valida käibevara finantseerimise poliitikat.

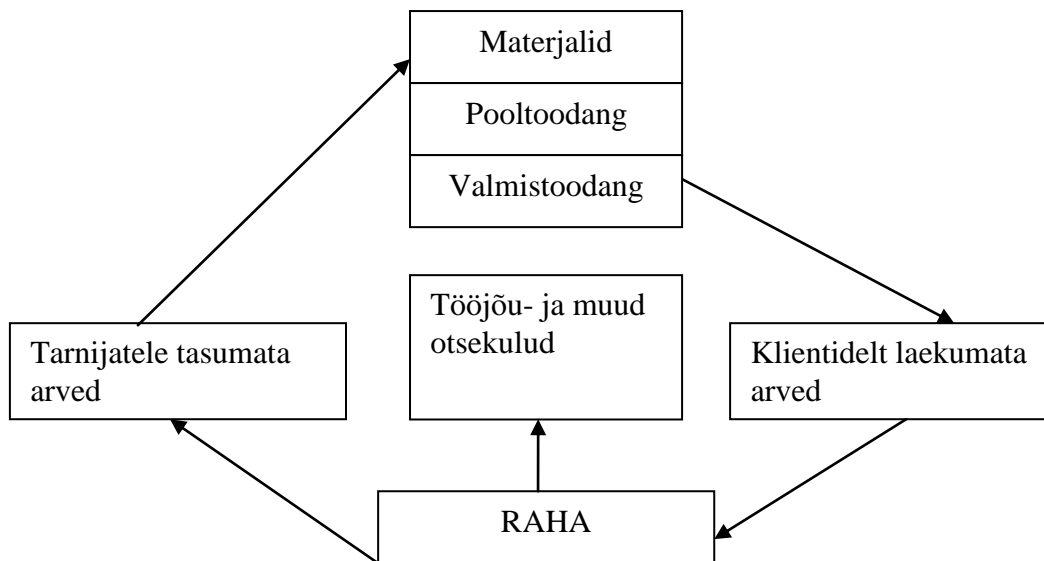
Tegevust alustavatel ettevõtetel puuduvad tihti vajalikud omavahendid või kasutatakse neid põhivara finantseerimiseks. Autor arvab, et lühiajaliste kohustuste kasutamine käibevara finantseerimisel võib olla väga kasulik. Sellest, millisest allikast käibevara finantseeritakse, sõltub ettevõtte rentaablus, likviidsus ja maksevõimelisus.

E.S.Stojanova märgib, et käibevara finantseerimise allikate valik määratakse kapitali efektiivse kasutamise ja ettevõtte likviidsuse ning maksevõimelisuse taseme suhtega. (Stojanova 2013: 1)

Lühiajalised kohustused on kõige lühemat aega ettevõtte käsutuses olevad rahastamise allikad, mida enamasti kasutatakse käibevara finantseerimiseks. Lühiajaliseks loetakse kohustust, mille maksetähtaeg on bilansipäevast arvestades üks aasta või vähem.

Lühiajaliste finantseerimisallikate kasutamise seisukohalt tekib küsimus: kui suures ulatuses tuleks kasutada lühiajalist finantseerimist ja milliseid konkreetseid allikaid selleks kasutada? Ettevõtte peab selgeks tegema oma vajadused ja seejärel valima sobiva lühiajaliste kohustuste mahu, mille juures ettevõtte likviidsus ja risk oleksid korrelatsioonis: kõrge likviidsustaseme korral väheneb mittemaksevõimelisuse risk ning väheneb ettevõtte rentaablus. Ettevõtte põhitegevusega seotud põhilised rahastamisallikad on tarnijatele tasumata arved ja ostjate ettemaksud. Ettevõtte põhitegevusega seotud põhiliste rahastamisallikate eeliseks on nende odavus ja väiksemad tehingukulud võrreldes laenuoodetega, mis võimaldab alandada ettevõtte kasutuses oleva käibekapitali hinda.

Käibekapital „ringleb“ pidevalt majandustegevuses, teenides täiendavat kasumit iga „käibimise ringiga“ ehk käibekapitali tsükliga, mis on kujutatud joonisel 1.



**Joonis 1.** Tootmisettevõtte käibekapitali tsükkel (Karu 2000: 38).

Ostes materjale ja tasudes materjalide eest, paigutatakse ettevõtte raha varudesse. Kui ettevõttel on suur varude jääk laos, siis seisab raha varudes või kui ostetakse tarnijatelt järeltasumisega, siis kasvab kreditoorne võlgnevus ja likviidsus väheneb.

Materjalide ostu on seega võimalik rahastada ka tarnijatele tasumata arvete arvelt, saades tarnijatelt maksetähtaega ostetud materjalide eest tasumiseks. Järgnevas käibekapitali tsüklis paigutatakse vaba raha pool- ja valmistoodangusse. Alles pärast valmistoodangu müüki ja klientide poolt arvete tasumist vabaneb uuesti raha käibesse. Nii on käibekapitali tsüklil see periood, mis on vajalik materjalide ostmiseks, toodangu valmistamiseks ja klientidelt raha saamiseks. (Karu 2000: 38)

Käibekapitali poliitika peab tagama kompromissi likviidsuse kaotamise riski ja ettevõtte efektiivse töö vahel. See eeldab kahe tähtsa ülesande lahendamist:

1. Maksevõimelisuse tagamine: ettevõtte, mis ei oma piisavat käibekapitali taset, võib muutuda maksejõuetuks.
2. Rentaabluse tagamine: varade vastuvõetava suuruse ja struktuuri määratlemine. Juhul, kui ettevõttel tekivad suured varud, siis ta kaotab võimaluse investeerida raha ja saada tulu. Teiselt poolt, kui ettevõtte ei kasuta kaubakrediiti, siis ta kaotab kliente, kuna konkurendid võivad seda klientidele seda võimalust pakkuda. (Koltsova 2011: 3)

Käibe- ja põhivara suhe mängib suurt rolli käibekapitali juhtimises. Käibevara struktuurist ja käibekapitali juhtimisest sõltub ettevõtte likviidsus ja rentaablus. Kui ettevõtte omab suurt rahajääki, siis ta kaotab võimaluse saada lisatulu nt investeerimistegevusest. Ettevõtte võib investeerida vaba raha põhivarasse või parandada toodete kvaliteeti. Finantsjuht või raamatupidaja, kes tegeleb käibekapitali juhtimisega ettevõttes, peab tagama optimaalse käibevara struktuuri ettevõtte jaoks ja leidma käibevara finantseerimise sobivaimad allikad. Ettevõttele tuleb leida selline lühiajaliste kohustuste maht, mille juures ettevõtte rentaablus ja risk on omanikele sobivaim. Tarnijatele tasumata arvete arvelt on võimalik rahastada ettevõtte tegevust siis, kui suudetakse saada tarnijatelt pikemaajalisi maksetähtaegu. Ettevõtte jaoks on parem lükata maksed tarnijatele nii kaua edasi kui see on võimalik. Samas peab finantsjuht või raamatupidaja jälgima kreditoorse võlgnevuse maksetähtaegade täitmist, vastasel juhul



tekivad ettevõttes lisakulud viiviste maksmisest. Selleks, et ettevõtte saaks tasuda oma kreditoorset võlgnevust, peab debitoorse võlgnevuse tasumise maksetähtaeg olema lühem kui kreditoorsel võlgnevel.

Kui ettevõttel on suur debitoorne võlgnevus, siis mida aeglasemalt seda tagastatakse, seda suuremat täiendavat finantseerimist ta vajab. Magistritöö empiirilises osas käsitleb autor missuguseid lühiajalisi finantseerimisallikaid analüüsiv ettevõtte kasutab ja kuidas see mõjutab tema finantsseisu.

Käibevarade finantseerimise allikaid võib rühmitada kahe tunnuse järgi:

- finantseerimisallikate kuuluvuse alusel (ettevõttele kuuluvad so omakapital või laenatud vahendid ehk võõrkapital); (Koltsova.I 2011: 4);
- finantseerimisallikate kasutamise kestvuse järgi (kas püsivalt ettevõtte kasutuses näiteks raha või lühiajaliselt - võlad töötajatele, maksuvõlad).

Ettevõtte äritegevuse finantseerimiseks pakuvad pangad palju erinevaid laenukoode. Tulenevalt konkreetsest eesmärgist oleksid tüüpilisemad laenukoode näiteks käibekapitali laen, arvelduskrediit ning faktooring. Käibekapitali laen on lühiajaline laen (kuni aasta), mis on mõeldud käibekapitali rahastamiseks näiteks hooajast tingitud ajutise rahapuuduse leevendamiseks, samuti suurtellimuse täitmisest tekkiva lühiajalise kapitalivajaduse rahastamiseks või mõne muu lühiajalise iseloomuga investeringu tegemiseks.

Igal ettevõttel on oma iseärasused, näiteks käibekapitali vajadus võib olla pidev või ajutine, hooajal käibekapitali vajadus suureneb või vastupidi väheneb. Kui hooajal nõudlus toodete vastu väheneb, siis on otstarbekam osta varusid väiksemas koguses. Nii väheneb kreditoorne võlgnevus ja selle katmiseks vajatakse vähem raha. Mida väiksemat käibekapitali summat ettevõtte vajab, seda rohkem raha vabastatakse teisteks eesmärkideks. (Koltsova 2011: 4)

Ettevõtte finantseerimine sõltub äri iseärasustest, debitoorse ja kreditoorse võlgnevuse juhtimisest. Klientide krediitingimused mõjutavad ettevõtte tulemusi, näiteks kui ettevõtte annab kaubakrediiti kaheks kuuks nelja kuu asemel, kiirendab see rahavoogusid ja annab võimaluse kreditoorse võlgnevuse kiiremaks tasumiseks.

Põhinõuded finantseerimisallikate kasutamisel oleksid järgmised:(Volkov 2012: 1)

- Pikaajalised investeeringud peavad olema finantseeritud pikaajalistest ehk püsivatest allikatest (pikaajalised kohustused ja omakapital). Pikaajaliste allikate abil võib finantseerida käibevara, kuid on vaja meeles pidada, et pikaajalised allikad on lühiajalistest kallimad, kuna nendega kaasnevad suuremad intressid.
- Lühiajaliste investeeringute ja lühiajaliste finantseerimisallikate suhe peaks vastama ettevõtte poolt soovitud lühiajalise võlgnevuse kattekordaja tasemele.

Ettevõtte majandustegevuse finantseerimisel mängivad tähtsat rolli just lühiajalised finantseerimisallikad, mille all mõistetakse ettevõtte kohustusi kolmandate isikute ees. Laialt levinud on lühiajaline kreditoorne võlgnevus panga, tarnijate, töötajate ja maksuameti ees. Kui ettevõtte kasutab pangakrediiti, siis peab ta maksma intresse. Praktikas püüavad ettevõtted sageli võimalusel kasutada töötajatele palga ja tarnijatele maksmise edasilükkamist, kuna see on odavam. (Peshjanskaja 2010: 7-25)

Vaba raha arvelduskontol võimaldab ettevõttel vabalt manööverdada, tõsta majandustegevuse tulemuslikkust ning kindlust. Kuigi mõned ressursid ei kuulu ettevõttele, on need ettevõtte kasutuses ning raskes finantsolukorras püüab ta neid kasutada. Samas tuleb arvestada kohustustega, mille katmiseks tuleb edaspidi leida vahendeid.

Kolmandate isikute ees kohustuste vähenemine aitab tõsta ettevõtte maksevõimelisust. Siit tekib küsimus, kuidas juhtida efektiivsemalt ettevõtet lühiajaliste kohustustega ja tagada ettevõtte maksevõimelisus.

Lühiajaliste kohustuste suur osakaal kohustuste üldsummas mõjutab negatiivselt ettevõtte maksevõimet, kuid samal ajal kujunevad need ettevõttele odavamaks kui pikaajalised finantseerimisallikad. Lühiajalist finantseerimist kasutatakse perioodiliselt vastavalt ettevõtte vajadustele ning selle tulemusena on makstavad intressisummad raha kasutamise eest väiksemad (Kovaljov 2011: 55).

Seega käibekapitali ratsionaalne juhtimine aitab vähendada ettevõtte täiendavat finantseerimist ning vältida täiendavaid kulusid. Laenukapitali kui finantseerimisallika peamine eelis seisneb tema suhtelises odavuses võrreldes omakapitaliga, samas aga tähendab suurenev finantsvõimekus ettevõttele ka suurenevat finantsriski.

Laenukapital on oluline komponent äritegevuse finantseerimisstruktuuris. Ettevõtte esimesel tegevusaastal mängib laenukapital suurt rolli, kuna äri alustamiseks ja arendamiseks on vaja suuri finantseeringuid. Laenukapitali abil on võimalik tõsta investeeringute ja igapäevase äritegevuse tasuvust, kuid mõistagi toob see kaasa ka täiendavaid riske.

Ettevõtja seisukohalt on oluline leida optimaalne kapitalistruktuur ning lähtuvalt sellest otsida võimalusi laenukapitali kaasamiseks. Tuleb põhjalikult kaaluda, milliseid laenuvahendeid on otstarbekam kasutada, kui pikaks perioodiks laenu võtta ning milliseid tagatisi finantseerimispartnerile pakkuda.

Kui omakapitalist ei piisa ettevõtte majandustegevuse finantseerimiseks ja ettevõttes tekib rahanappus, siis on vaja välja selgitada olukorra põhjused ja jõuda kokkuleppele, missuguses mahus vajatakse täiendavat finantseerimist. Ettevõtte sisemistest võimalustest võib sellest aga väheks jääda. Autor tahab veel kord rõhutada, et käibekapitali juhtimisel on väga tähtis roll ettevõtte majandustegevuse juhtimisel. See seisneb käibekapitali vähendamises, mille tingib debitoorse võlgnevuse vähendamine tagasimaksmise kiirendamise abil, kreditoorse võlgnevuse võimaliku edasilükkamise ja varude vähendamise teel.

Käibekapitali poliitika rakendamine seondub otsuste vastuvõtmisega käibevara suuruse ja vastavate finantseerimisallikate kohta. Ettevõtte juhtkonnal on valikuvabadus erinevate poliitikavariantide vahel. Eristatakse konservatiivset, agressiivset ja mõõdukat investeerimise poliitikat.

Konservatiivse investeerimise poliitika korral on püsivate ja spontaansete finantseerimisallikate summa suurem varade püsivajadusest. Periooditi võib esineda liigne likviidsus. Ettevõttel on suured raha, kergestimüüdavate väärtpaberite ja varude jäägid. Raha ajutise ülejäägi võib küll paigutada väärtpaberitesse, kuid nende rentaablus

on reeglina madal. Sellele investeerimisstrateegiale on omane kõrge likviidsus, madal maksevõime risk, kuid samal ajal on rentaablus madalam. Nendes tingimustes stimuleeritakse müüki liberaalse krediitpoliitikaga, mille tulemuseks on ettevõtte suur debitoorse võlgnevus. (Kruum, Teaar 2005: 130)

Agressiivse investeerimise poliitika korral kaetakse teatud osa varade püsivvajadusest lühiajaliste finantseerimisallikate arvelt. Antud poliitikat iseloomustab madal likviidsus, kõrgem maksevõime risk, kuid õnnestumisel on rentaablus kõrgem. Sel juhul raha paigutused sularahasse, kergesti müüdavatesse väärtpaberitesse, tootmisvarudesse ning debitoorsesse võlgnevusesse minimeeritakse. (Raudsepp 1996: 38)

Mõõdukas käibevarasse investeerimise poliitika järgib paindlikkust ning see jääb konservatiivse ja agressiivse poliitika vahepeale.

Konservatiivset lähenemisviisi kasutades finantseeritakse käibevara omavahendite ja väiksemas osas pikaajalise krediidi abil proportsioonis 70:30, samas lühiajalist võlgnevust ei kasutata. Mõõdukas lähenemisviis tähendab finantseerimist omavahendite ja pikaajalise krediidi ning lühiajalise krediidi abil proportsiooni 50:50. Agressiivsel lähenemisviisil on omavahendid ja võõrkapital proportsioonis 30:70. (Hohlov 2000: 9)

Käibekapitali finantseerimise mudeli valik sõltub ettevõtte juhtkonnast, kuid see peab tagama kompromissi likviidsusriski kaotamise ja ettevõtte efektiivse tegevuse vahel.

Autor soovib kasutada mõõdukat lähenemisviisi, kuna see hõlmab käibevara finantseerimisel nii lühiajaliste ja pikaajaliste kohustuste kui ka omakapitali kasutamist. Käibekapitali finantseerimisel on mõõdukus vähemriskantsem.

## **1.5. Puhaskäibekapitali ja likviidsuse analüüs**

Piisav likviidsuse tase on iga ettevõtte üks tähtsamatest tegevuse jätkamise tingimustest. Likviidsusprobleemidega kaasnevad kindlasti ka häired ettevõtte mõnes tegevusvaldkonnas või halvemal juhul on häiritud kogu ettevõtte tegevus.

Käibekapitali madala taseme korral ei toetata tootmistegevust küllaldaselt, mis tekitab probleeme likviidsuse ja kasumiga. Optimaalse käibekapitali taseme korral on võimalik kasumit maksimeerida. (Galitskaja 2010: 5)

Hinnangu ettevõtte likviidsusele annavad vastavad likviidsusnäitajad, sõltudes tegevuse valdkonnast, käibevara ja põhivara suhtest, lühiajaliste kohustuste summast ja nende tagastamise tähtaegadest. Väga kasulik on võrrelda likviidsusnäitajaid konkurentide omadega. Ettevõtte stabiilse finantsseisundi tagamiseks on vajalik pidevalt analüüsida neid ja teostada lähteandmete kontrolli. (Chebotareva 2012: 184-186)

Käibekapitali juhtimisel, mida nimetatakse ka ettevõtte likviidsuse juhtimiseks, pööratakse tähelepanu kahele omavahel seotud probleemile: maksekohustuste katmiseks piisava raha olemasolu tagamine ning nõuete ja lühiajaliste kohustuste juhtimine. Seega käibekapital on ettevõtte finantstegevuse mõõdik, mis kirjeldab ettevõtte likviidsust. Ettevõtte likviidsuse paremine on tihedalt seotud käibekapitali juhtimise poliitikaga, mis on suunatud finantskohustuste minimeerimisele. (Galitskaja 2010: 6)

Oluline maksevõime näitaja on ettevõtte puhaskäibekapital. Käibekapitali juhtimine tähendab eelkõige käibevarade ja lühiajaliste kohustuste juhtimist lühiajalise likviidsuse tõstmise eesmärgil. Puhaskäibekapitali positiivne suurus ja selle suurenemine on vajalikuks tingimuseks ettevõtte finantsvõimekuse taseme ja likviidsuse tagamisel. Puhaskäibekapital on summa, mille võrra käibevarade maksumus ületab lühiajaliste kohustuste summat. (Tearu 2005: 20)

$$(12) \text{ puhas käibekapital} = \text{käibevara} - \text{lühiajalised kohustused}$$

See näitaja kajastab ettevõtte rahaliste vahendite potentsiaalset reservi. Maksevõimelise ettevõtte puhaskäibekapital peaks olema positiivne. Kui puhaskäibekapital on negatiivse tendentsiga, siis on ettevõttel raskusi ning lühiajaliste kohustuste maksmiseks peab ta müüma oma põhivara. (Tearu 2005: 20)

Ettevõtte finantsseisundi paremist tõendab puhaskäibekapitali osatähtsuse suurenemine varas. (Tearu 2005: 20)

$$(13) \text{ Puhta käibekapitali osatähtsus varas} \% = \frac{\text{puhaskäibekapital}}{\text{vara}}$$

Kõrge näitaja viitab heale likviidsusele ning madal näitaja lühiajaliste kohustuste suurele mahule. Puhaskäibekapital on vajalik ettevõtte finantsvõimekuse säilitamiseks, see tähendab seda, et ettevõtte suudab mitte ainult maksta oma lühiajaliste kohustuste eest, vaid omab finantsressursse majandustegevuse laiendamiseks. Peale selle on puhaskäibekapitali olemasolu investoritele ja kreditoridele positiivseks märgiks. Käibevara käibivuse aeglustumisel annab puhaskäibekapital ettevõttele suurema finantskindluse.

Puhaskäibekapitali summa sõltub ettevõtte suuruselt, tegevusala spetsiifikast, müügitulust, varude ja debitoorse võlgnevuse käibivusest, krediidi tingimustest. Näiteks kui tootmisettevõttes käibevara ületab põhivara, on ettevõttes suured varud. Puhaskäibekapital iseloomustab investeringut käibekapitali. Ettevõtte finantsseisule mõjub negatiivselt nii puhaskäibekapitali puudujääk kui ka ülejääk. Puudujääk võib viia pankrotini juhul, kui ettevõtte ei suuda maksta oma lühiajalisi kohustusi.

Maksevõime analüüsi eesmärgiks on hinnata ettevõtte võimet maksta oma lühiajaliste kohustuste eest õigeaeglaselt ja täies ulatuses. Maksevõime on tähtsaimaks ettevõtte finantsseisu näitajaks. Käibekapitali juhtimise halvenemisega kaasneb ka maksevõime langus.

Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja näitab, mitu korda ületab käibevara kogumaksumus lühiajaliste kohustuste summat. Kui näitaja on liiga madal, siis võib ettevõttel tekkida raskusi arvete tähtaegse tasumisega. Sellisel juhul on käibevara liiga vähe või võlgnevus lühiajalistele kreditoridele liiga suur.

Kui ettevõtte on maksevõimeline, siis võib käibekapitali juhtimise poliitikat hinnata heaks, kuna ettevõtte kasutab oma käibevara efektiivselt. Maksevõime näitajad jagunevad kahte rühma: lühiajalised likviidsusnäitajad ja pikaajalised maksejõulisuse näitajad. Enamlevinud likviidsusnäitajaks on lühiajalise võlgnevuse kattekordaja (Karu 2000: 65).

$$(14) \text{ Lühiajaline võlgnevuse kattekordaja} = \frac{\text{käibe vara}}{\text{lühiajalised kohustused}}$$

Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja näitab mitu käibevara eurot on ettevõttel ühe euro lühiajaliste kohustuste tasumiseks. Selle suhtarvu puhul kasutatakse järgmisi hindamiskriteeriume:  $K > 1,6$  - hea maksevõime,  $1,20-1,59$  - rahuldav maksevõime,  $0,90-1,19$  - mitterahuldav maksevõime,  $K < 0,9$  - nõrk maksevõime. (Tearu 2005: 223).

Krediidiandjatele või tarnijatele meeldiks laenuaotleja võimalikult kõrge maksevõime üldine tase. Teisest küljest vihjab selle näitaja liiga kõrge tase käibevara ebaefektiivsele kasutamisele. Seetõttu tuleks välja selgitada, millisel eesmärgil soetati nii suured varud. Lühiajaline võlgnevuse kattekordaja peegeldab ka reitingut (ka krediidireitingut), mis näitab üsna suure tõenäosusega ettevõtte võimet täita oma kohustusi õigeaegselt. Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja annab laiema iseloomustuse, kuna hõlmab kogu käibevara, mitte ainult likviidset käibevara.

Samas likviidsuskordaja näitab, kui palju lühiajalisi kohustusi saab ettevõtte katta likviidsemate varade abil. Seega likviidsuskordaja iseloomustab ettevõtte maksevõimet paremini kui lühiajaline võlgnevuse kattekordaja, kuna varude müük võib olla seotud raskustega. Mida kõrgem on likviidsuskordaja, seda kiiremini on ettevõtte võimeline maksma oma lühiajalisi laene, tasuma õigeaegselt arveid tarnijatele ja töötasusid töötajatele, üle kandma tähtaegselt maksud maksu- ja tolliametile jne.

$$(15) \text{ Likviidsuskordaja} = \frac{\text{likviidsed varad}}{\text{lühiajalised kohustused}}$$

Likviidsuskordajat interpreteeritakse järgmiselt:  $K > 0,9$  hea,  $0,6-0,89$  rahuldav,  $0,3-0,59$  mitterahuldav,  $K < 0,3$  nõrk. (Tearu 2005: 223).

Suhtarvu soovitatakse kasutada siis, kui ettevõttel on suured laovarud, mis tekitavad täiendavaid kulusid. (Ettevõtte likviidsuse suhtarvud 2010) Kui ettevõttes on suured varud, siis lühiajalise võlgnevuse kattekordaja võib olla kõrge, samas aga likviidsuskordaja madal, kuna likviidsuskordaja arvutamisel ei võeta arvesse varusid. Kolmas likviidsusnäitaja – maksevalmiduskordaja - näitab ettevõtte võimet katta oma kiireloomulisi kohustusi kreditoridele absoluutselt likviidsete varade abil. Sellele

suhtarvule normatiive võrdluseks pole välja töötatud, aga selle kordaja väärtus üldreeglina varieerub 0,1-0,2 piires (Tearu 2005: 223).

$$(16) \text{Maksevalmiduskordaja} = \frac{\text{raha ja väärtpaberid}}{\text{lühiajalised kohustused}}$$

Ettevõtte likviidsuse tõstmiseks on vaja tagada ettevõttele kasum, püüda minimeerida varud ja jälgida, et käibevara finantseeritakse lühiajaliste kohustuste ning põhivara pikaajaliste kohustuste abil. Samal ajal kui ettevõttel on liiga kõrge likviidsuse tase, näiteks hoiab kogu teenitud kasumit pangakontol, võib ta jääda ilma võimalustest teenida lisakasumit, mis oleks võimalik investeerimise korral põhivarasse ja tootmise laiendamisse. Seepärast on väga tähtis hoida käibekapital tasemel, mis sobib konkreetsele ettevõttele ja olukorrale.

Vara kasutamist tervikuna iseloomustab koguvara käibekordaja: (Raudsepp 1996: 34)

$$(17) \text{Koguvarede käibekordaja} = \frac{\text{müügitulu}}{\text{keskmine koguvara}}$$

Kuidas ettevõtte oma käibevara kasutab, sõltub ettevõtte likviidsusest ja tema üldisest finantsseisust. Käibekapitali ratsionaalne juhtimine aitab tõsta ettevõtte likviidsust, parendab käibevara kasutamise efektiivsust ja kiirendab tema käibivust.

Põhiülesanne käibekapitali juhtimisel seisneb ettevõtte jooksva tegevuse tagamises finantsressurssidega, õigeaegses kohustuste tasumises, likviidsuse kõrgema taseme tagamises ja käibevara efektiivses kasutamises. Käibekapitali juhtimise arendamine ettevõttes peab algama käibekapitali kasutamise analüüsist ja selle alusel suundade ja meetmete väljatöötamisest.

Jälgides ettevõtte likviidsusnäitajaid, saab oskuslikult tegutsedes likviidsusprobleeme ennetada. Näiteks kui ettevõttel on probleeme raha õigeaegse laekumisega klientidelt, oleks mõistlik kasutada faktooringut, arvelduskrediiti või käibekapitali laenu.

Käibekapitali asjatundlik juhtimine võimaldab leida selle reserve ja parandada nende kasutamist. Käibekapitali kasutamise efektiivsuse tõstmisel vabanevad rahareservid, mis on väga vajalikud kriisisituatsioonis.



Magistritöö teoreetilises osas käsitleti olulisemaid aspekte ettevõtte käibekapitali juhtimisel. Järgnevas peatükis analüüsitakse konkreetse väikeettevõtte käibekapitali kasutamist ja teostatud analüüsi andmete alusel tehakse soovitusi käibekapitali juhtimise arendamiseks.

## 2. ALUMINIUMSET OÜ KÄIBEKAPITALI JUHTIMISE ANALÜÜS

### 2.1. Ettevõtte lühiülevaade

Aluminiumset OÜ asutati 2008. aasta veebruaris. Nimetatud ettevõtte tegutseb Ida-Virumaa turul ning on spetsialiseerunud alumiiniumprofiilist ja klaasist mitmesuguste toodete valmistamisele, osutades ka kõiki teenuseid, mis on seotud uste, akende, fassaadide, sisemiste vaheseinte, klaasist, plastist ja alumiiniumist interjöörielementide paigaldamisega. Ida-Virumaa turul tegutseb sellel tegevussuunal 6 konkurenti, kes on spetsialiseerunud akende ja uste tootmisele. Analüüsitava ettevõtte põhiline eelis konkurentide ees seisneb mitmekesisemas toodete ja teenuste paketi pakkumises ühes piirkonnas. Tabelis 3 on toodud Aluminiumset OÜ peamised konkurendid Ida-Virumaa turul.

**Tabel 3.** Konkurentide ülevaade Ida-Virumaal

	Ettevõtte nimi ja tooted	Esindused
1	Plasto AS (aknad, ukсед ja seinalemendid)	Narva, Jõhvi, Pärnu, Tallinn, Rakvere
2	Nit Klaas OÜ (aknad, ukсед, peeglid, garaažiukсед ja metallkonstruktsioonid)	Kohtla- Järve
3	Arutech Parimad Aknad OÜ (aknad, ukсед, rõdude klaasimine, metallukсед, terrasside klaasimine, turvakardinad)	Kohtla- Järve, Jõhvi, Narva, Sillamäe
4	Aknameister OÜ (aknad ja ukсед)	Sillamäe, Jõhvi, Narva
5	ECO Ehitus OÜ (aknad, ukсед ja garaažiukсед)	Narva, Sillamäe, Jõhvi
6	ALUMINIUMSET OÜ (aknad, ukсед, fassaadid, rõdusüsteemid, tubadevahelised ukсед ja vaheseinad, kontori vaheseinad, lükandustega kapid, mööbli fassaadid ja interjööri elemendid)	Narva
7	Puitaken OÜ (aknad, rõdu ja terrassiukсед, katuseaknad)	Kohtla- Järve

Allikas: (konkurentide ülevaade on koostatud autori poolt)

Nagu tabelist 3 nähtub on Aluminiumset OÜ-l esindus ainult Narva linnas, see on konkurentidega võrreldes suur miinus. Aknameister OÜ tegutseb akende ja uste tootmise turul juba 15 aastat. Peale Aluminiumset OÜ tegutseb Narva linnas veel viis ettevõtet, seega on turul väga tihe konkurents ühes linnas. Tabel 4 andmed iseloomustavad ettevõtte müügitulu vastavalt müüdava toodangu liikidele.

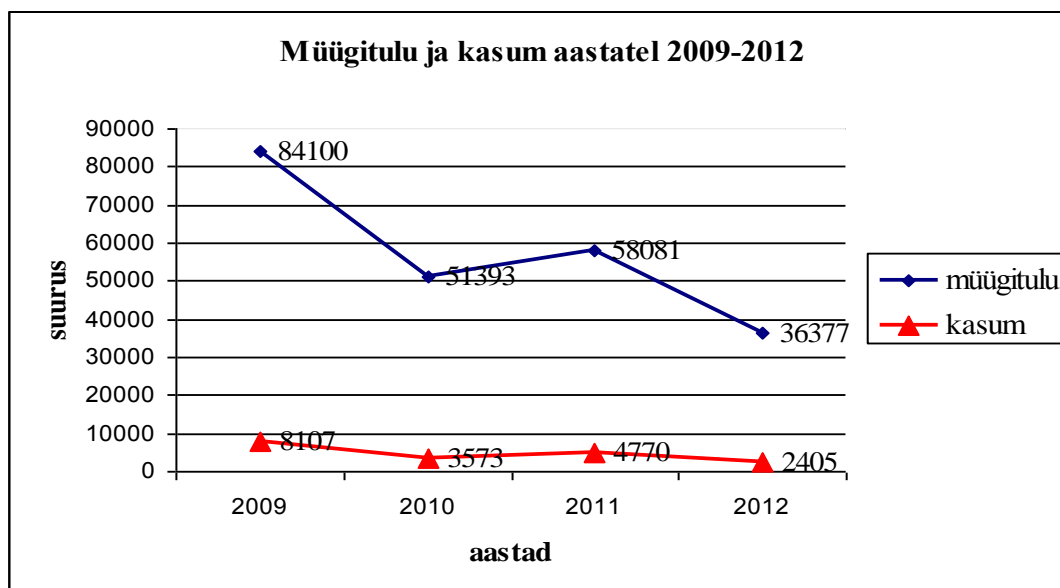
**Tabel 4.** Aluminiumset OÜ müügitulu struktuur aastail 2009 – 2012

Müügitulu toodete lõikes, eurodes	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
Müügitulu kokku	84 100	100	51 393	100	58 081	100	36 377	100
Fassaadid, aknad ja uksed	34 665	41	16 537	32	17 520	30	8 358	23
Rõdusüsteemid, valgust läbilaskvad varikatused ja kaitsevarjud	14 460	17	13 445	26	14 020	24	8 917	25
Lükandustega kapid ja riidekapid	15 070	18	11 278	22	13 480	23	9 065	25
Sisemised vaheseinad ja kontori vaheseinad	12 580	15	6 150	12	7 380	13	6 585	18
Interjööriemendid, mööbli fassaadid ja postrid	7 325	9	4 127	8	5 681	10	3 452	9

Allikas: (Aluminiumset OÜ aruanded, autori koostatud)

Ettevõtte müügitulu iseloomustab viimastel aastatel vähenemise tendents võrreldes 2009. aastaga, mille üheks põhjuseks oli finantskriis ning teiseks tegutsemine turul tiheda konkurentsi tingimustes. 2012. aastal vähenes müügitulu rohkem kui kaks korda võrreldes 2009. aastaga. Aastatel 2009-2012 telliti enim aknaid, uksi, rõdusüsteeme, lükandustega kappe ja riidekappe. Sisemiste vaheseinte ja kontori vaheseinte tellimise osakaal müügitulust on languses. Müügitulu analüüs näitas, et toodete lõikes on toimunud nõudluse vähenemine, millega on kaasnenud ka kasumi järsk langus. Ettevõtte juht pöörab rohkem tähelepanu tootmisprotsessi korraldusele ning klientide individuaalsete tellimuste täitmisele. Käibekapitali juhtimisele pööratakse vähem

tähelepanu, samuti ei teostata suhtarvude analüüsi, mis iseloomustaksid käibekapitali kasutamist.



**Joonis 2** Aluminiumset OÜ müügitulu ja kasumi dünaamika (autori koostatud)

Jooniselt 2 selgub, et analüüsitaval perioodil ettevõtte müügitulu ja kasum vähenesid. Siin võib teha järelduse, et kõige ratsionaalsemalt ja efektiivsemalt kasutas ettevõtte käibekapitali 2009. aastal, kuna ettevõtte kasum oli kõige suurem just sel aastal nelja aasta lõikes. Kasum ongi näitajaks, mis iseloomustab, kas ettevõtte käibekapitali juhtimine on efektiivne või mitte. Ebaefektiivsel juhtimisel hakkabki kasum alanema.

**Tabel 5.** Aluminiumset OÜ finantsnäitajate võrdlus peakonkurendi näitajatega

Näitajad	Aknameister OÜ			
	2009	2010	2011	2012
Müügitulu, eurodes	589 293	381 523	348 351	362 100
Kasum, eurodes	20 983	6 015	8 977	9 429
Käiberentaablus, %	3,56	1,58	2,58	2,60
Aluminiumset OÜ				
	2009	2010	2011	2012
Müügitulu, eurodes	84 100	51 393	58 081	36 377
Kasum, eurodes	8 107	3 573	4 770	2 405
Käiberentaablus, %	9,64	6,95	8,21	6,61

Allikas: (Aluminiumset OÜ ja Aknameister OÜ aruanded, autori koostatud)

Tabelis 5 on toodud Alumiiniumset OÜ müügitulu, kasumi ja käiberentaabluse näitajate võrdlus suurema konkurendi – Aknameister OÜ-ga. Aknameister OÜ omab esindusi nii Jõhvis kui ka Narvas ning tegutseb turul juba 15 aastat. Tema müügitulu analüüsitava perioodi kolmel aastal ületas 7-kordselt Alumiiniumset OÜ müügitulu, siis 2012.aastal juba 10-kordselt, kasum vastavalt kahekordselt ja kolmekordselt. Mõlemas ettevõttes on toimunud analüüsitaval perioodil võrreldes 2009.aastaga eespoolnimetatud finantsnäitajate vähenemine, mida tingis klientide nõudluse vähenemine majandusliku surutise perioodil. Kui 2012. aastal on toimunud Aknameister OÜ-s müügitulu ja kasumi kasv võrreldes 2011.aastaga, siis Alumiiniumset OÜ-s nende näitajate languse tendents jätkus. Käiberentaablus annab võimaluse võrrelda erinevaid ettevõtteid ja näitab, kui palju kasumit toob iga investeeritud euro. Käiberentaablus on Alumiiniumset OÜ-s kõrgem, mille põhjal võib teha järelduse, et see ettevõtte on kasutoovam.

Alumiiniumset OÜ-l on probleeme omahinna kalkuleerimise ja kulude juhtimisega. Siin on kaks võimalust: kas tõsta toodete müügihindu või vähendada kulusid. Ettevõttel on suurenenud püsikulud. Püsikulude suurenemisega kaasneb kasumi vähenemine.

**Tabel 6.** Alumiiniumset OÜ kulude struktuur aastail 2009 – 2012

Kulu liik, eurodes	Alumiiniumset OÜ kulud							
	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
Kaubad, toore, materjal ja teenused	51 198	65,60	19 979	43,59	26 042	48,85	5 567	16,42
Mitmesugused tegevuskulud	11 797	15,12	12 124	26,45	12 756	23,93	14 634	43,16
Tööjõukulud	15 047	19,28	13 731	29,96	1 515	27,23	13 704	40,41
<b>Kulud kokku</b>	<b>78 042</b>	100,00	<b>45 834</b>	100,00	<b>53 313</b>	100,00	<b>33 905</b>	100,00

Allikas: (Alumiiniumset OÜ aruanded, autori koostatud)

Ettevõtte kulude analüüs näitas, et mitmesugused tegevuskulud on nelja aasta jooksul tasapisi kasvanud, kui 2009.aastal moodustasid - 15,12%, siis 2012. aastal juba 43,16% kogukuludest. Mitmesugused tegevuskulud koosnevad kuludest rendile, energiale (elektrienergia ja soojusenergia), mitmesugustest büroo- ja koolituskuludest jms. Tööjõukulud on enam-vähem samal tasemel. Ajaperioodil 2009-2011 moodustasid

suurema osa so 65,5-48,89% kogukuludest kulud materjalidele ja teenustele. 2012. aastaks vähenesid aga 16,42%-ni seoses nõudluse vähenemisega pakutavatele toodetele.

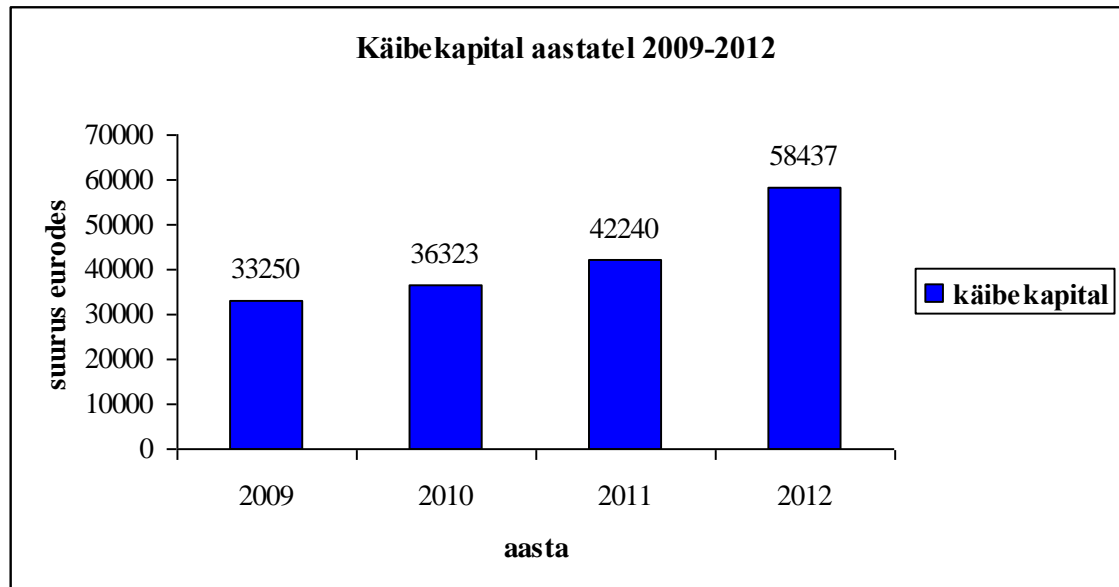
Käesoleval ajal töötab ettevõttes viis inimest: tööline, meister, disainer, raamatupidaja ja direktor. Ettevõtte juht tegeleb eelkõige tootmise korraldamise ja turunduslike küsimustega. Disainer võtab vastu klientide tellimusi ning konsulteerib neid, koostab tooteprojekte ja tegeleb mõõtmistega. Meister ja tööline täidavad tellimusi valitud toodetele. Raamatupidaja korraldab ettevõtte raamatupidamisarvestust, koostab arveid klientidele ja täidab raamatupidamise rutiinseid ülesandeid.

Selleks, et vabastada raha ettevõtte arendamiseks, ei piisa ainult käibekapitali juhtimise täiustamisest, kuna ettevõtte vajaks tervet muutuste komplekti. Käesoleval ajal käibekapitali juhtimise elementidega tegelevad nii ettevõtte juht kui ka raamatupidaja. Samas kuulub ettevõtte juhi tähelepanu peamiselt tootmisprotsessile. Seetõttu käibekapitali juhtimise paremustamiseks oleks vajalik võtta tööle vastava eriharidusega spetsialist, kes sellega tegeleks. Nagu töö teoreetilises osas märgiti, tulenevad ettevõtete finantsraskuste põhjused just käibekapitali ebaefektiivsest kasutamisest. Finantsjuhtimise eest vastutav isik peaks alustama ettevõtte finantsanalüüsist, kuna see võimaldaks välja tuua ettevõtte nõrgad kohad käibekapitali juhtimises. Autor arvates tuleks finantsanalüüsi teostada mitte harvem kui üks kord kvartalis. Käibekapitali juhtimise täiustamine aitaks kaasa ettevõtte käibevara efektiivsemale kasutamisele, millega kaasneb täiendava raha vabastamine ettevõtte edasiseks arendamiseks.

Ettevõtte käibekapitali efektiivne juhtimine aitab parandada ettevõtte finantsolukorda lühiajaliseks perioodiks. Selleks, et tagada ettevõtte püsiv pikaajaline finantsseis, ei piisa ainult käibekapitali juhtimisest. Ettevõtte oluliste majandustegevuse näitajate lühiülevaatest selgus, et ettevõtte vajab tootmise laiendamist ja turul oma positsiooni tugevdamist. Järgnevalt püüab autor analüüsida käibekapitali komponente ning analüüsitulemuste alusel teha järeldusi käibekapitali juhtimise kohta ja teha ettepanekuid käibekapitali juhtimise arendamiseks.

## 2.2. Käibekapitali komponentide juhtimise analüüs

Käibekapitali komponentide analüüs koosneb käibevara mahu muutumise, selle struktuuri, käibivuse ja finantseerimisallikate analüüsist. Joonisel 3 on esitatud käibekapitali suuruse muutumine nelja aasta jooksul.



**Joonis 3.** Aluminiumset OÜ käibekapital aastail 2009-2012(autori koostatud).

Joonis 3 iseloomustab käibekapitali muutumist nelja aasta jooksul. 2012. aastal võrreldes 2011.aastaga suurenes käibekapital rohkem kui 16 197 eurot e 27,71% võrra. Eelneva kolme aasta jooksul oli käibekapitali kasvutempo tunduvalt aeglasem.

Käibekapitali suurenemine on otstarbekas ainult siis, kui sellega kaasneb ettevõtte kasumi suurenemine. Kui käibekapitali suurenemise korral toimub ettevõtte müügitulu ja kasumi vähenemine, siis ettevõtte käibekapitali juhtimine on olnud ebaefektiivne. Käibekapitali suurus peab olema optimaalne, kuna käibekapitali ülejääk mõjutab ettevõtet negatiivselt.

Käibekapitali efektiivne juhtimine on tänapäeval vajalikuks teguriks ettevõtte edukaks tegutsemiseks. Ebaefektiivse juhtimisega kaasneb likviidsuse ja kasumi vähenemise, peale selle on vaba raha külmutatud kasutusel mitteolevas käibevaras. Kuna käibekapital koosneb nii käibevarast kui ka lühiajalistest kohustustest, siis tabelis 7 analüüsib autor eelkõige käibevara osatähtsust koguveerandis.

**Tabel 7.** Aluminiumset OÜ käibevara osatähtsus koguvaras aastail 2009-2012

Näitajad	Aluminiumset OÜ vara vertikaalanalüüs							
	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
Käibevara, eurodes	20 098	65,95	23 620	72,45	32 023	79,95	44 528	89,74
<b>Vara kokku, eurodes</b>	<b>30 476</b>	<b>100,00</b>	<b>32 603</b>	<b>100,00</b>	<b>40 052</b>	<b>100,00</b>	<b>49 615</b>	<b>100</b>

Allikas: (Aluminiumset OÜ aruanded, aruanded koostatud).

Nelja aasta jooksul on täheldatav käibevara osatähtsuse kasv koguvarades 66%-lt 90%-ni, mis veel kord tõendab vajadust arendada käibekapitali juhtimist ettevõttes.

**Tabel 8.** Aluminiumset OÜ kohustuste vertikaalanalüüs

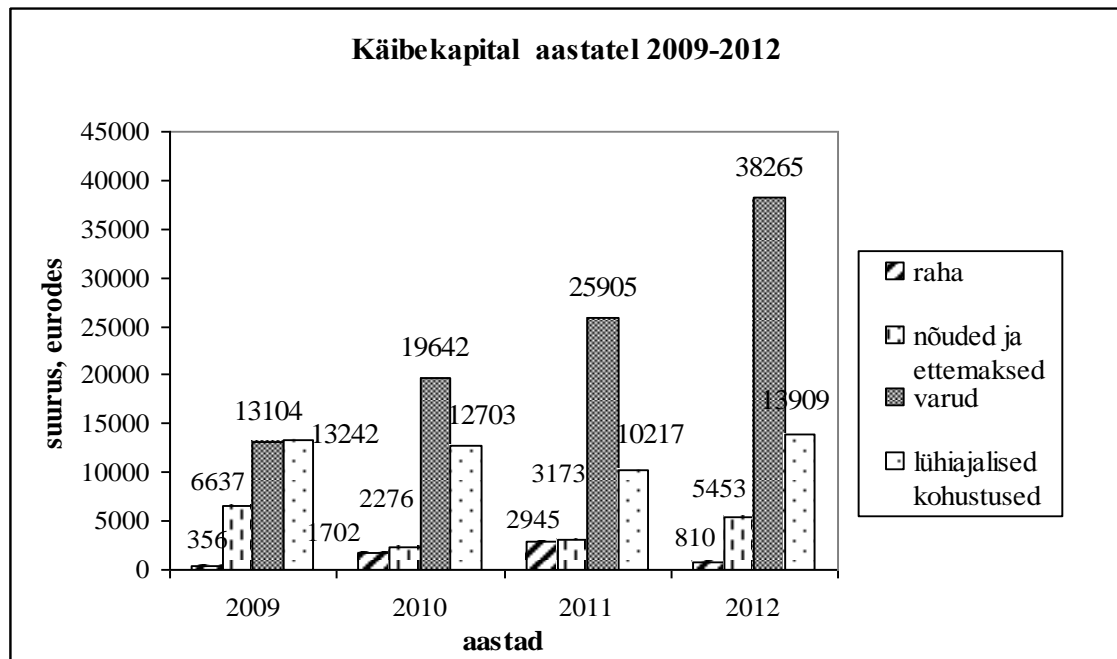
Näitajad	Aluminiumset OÜ kohustuste vertikaalanalüüs							
	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
Võlad ja ettemaksud, eurodes	13 242	68,34	12 703	66,75	10 217	44,79	13 909	44,86
Kokku lühiajalised kohustused, eurodes	13 242	68,34	12 703	66,75	10 217	44,79	13 909	44,86
<b>Kohustused kokku, eurodes</b>	<b>19 377</b>	<b>100,00</b>	<b>19 030</b>	<b>100,00</b>	<b>22 808</b>	<b>100,00</b>	<b>31 065</b>	<b>100,00</b>

Allikas: (Aluminiumset OÜ aruanded, autori koostatud).

Aluminiumset OÜ kohustuste vertikaalanalüüsist selgub, et aastail 2009-2010 kasutati käibevarade finantseerimiseks keskmiselt 67% lühiajalisi kohustusi (võlad ja ettemaksud). 2012. aastaks situatsioon muutus ja ettevõtte kasutas finantseerimisel rohkem pikaajalisi kohustusi.

Joonis 4 iseloomustab käibekapitali koostist aastail 2009-2012. Kui vaadelda Aluminiumset OÜ käibekapitali koostist, siis on selgelt näha, et Aluminiumset OÜ käibekapitalis domineerivad varud ja lühiajalised kohustused. Varud on nelja aasta jooksul pidevalt suurenenud. Nelja aasta jooksul võib täheldada suhteliselt väikest raha jääki ettevõttes. Liiga suur osa vabast rahast on paigutatud varudesse, samas varud on vähelikviidsem käibevara liik.





**Joonis 4.** Aluminiumset OÜ käibekapitali koostis aastail 2009-2012 (autori koostatud).

Siit järeldubki, et ettevõttes tuleb enim tähelepanu pöörata varude juhtimisele. Lühiajalised kohustused on nelja aasta jooksul kasvanud tunduvalt väiksemas ulatuses.

**Tabel 9.** Aluminiumset OÜ käibekapitali struktuur aastail 2009-2012

Näitajad	Käibekapitali struktuur							
	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
Raha, eurodes	356	1,06	1702	4,69	2945	6,97	810	1,38
Nõuded ja ettemaksed, eurodes	6 638	19,91	2 276	6,26	3 173	7,51	5 453	9,33
Varud, eurodes	13104	39,30	19642	54,07	25905	61,32	38265	65,48
<b>Kokku käibevara, eurodes</b>	<b>20098</b>	<b>60,28</b>	<b>23620</b>	<b>65,02</b>	<b>32023</b>	<b>75,81</b>	<b>44528</b>	<b>76,20</b>
Lühiajalised kohustused, eurodes	13242	39,72	12703	34,97	10217	24,18	13909	23,80
<b>Kokku käibekapital, eurodes</b>	<b>33340</b>	<b>100,00</b>	<b>36323</b>	<b>100,00</b>	<b>42240</b>	<b>100,00</b>	<b>58437</b>	<b>100,00</b>

Allikas: (Aluminiumset OÜ aruanded, autori koostatud).

Tabelist 9 nähtub käibevara maksumuse pidev suurenemine. Sealjuures käibevara suurenemine on seotud varude suurenemisega. Raha suurenes ettevõttel aastail 2010-2011, kuid 2012. aastaks jälle vähenes. Raha moodustas 2012. aastal ainult 1,38% käibekapitalist, see on suhteliselt väike osatähtsus, kuid normaalne, kuna raha peab olema investeeritud. Võlad ja ettemaksud vähenesid kolme aasta jooksul, kuid 2012. aastal toimus nende suurenemine võrreldes 2011. aastaga.

Torkab silma, et 2009. aastal ettevõtte käibekapitali struktuuris moodustasid lühiajalised kohustused 39,72%, mida kasutati käibevara finantseerimiseks. Kuid 2012. aastal moodustasid lühiajalised kohustused ainult 23,80% käibekapitalist. Ühelt poolt tõi see kaasa likviidsusnäitajate parenemise, teiselt poolt on vaja meeles pidada, et pikaajaliste kohustuste kasutamine on tavaliselt kallim. Aluminiumset OÜ käibekapitali struktuuris domineerib käibevara, sh kõige suurema osa moodustavad varud.

Varude suurenemine viitab sellele, et ettevõttel on ebaratsionaalne varude juhtimise poliitika materjalide osas. 2012. aastal varud moodustasid 65,48% käibekapitalist, see on ebaratsionaalne kui müügitulu väheneb, kuid samal ajal varud suurenevad. Varude suurenemine toimus materjalide osas, kuna ei planeerita materjalide oste lähtuvalt klientide nõudlusest toodetele.

Väike rahaliste vahendite osakaal ning suhteliselt suured varud mõjuvad ettevõtte likviidsusele negatiivselt. Materjalide laojääkide suurenemisega kaasneb automaatselt kreditoorse võlgnevuse kasv. Ettevõtte juht ostab vajalikke materjale suurtes kogustes transpordikulude säästmise ja soodustuste saamise eesmärgil. Transpordikulude säästmine annab võimaluse tootmisomahinna alandamiseks, mis on heaks konkurentsieeliseks.

Seisuga 31.12.2010 moodustasid laovarude jäägid 19 642 eurot, kuid 2012.aastal oli näitaja juba 38 265 eurot. Kui eeldada, et müügitulu väheneb, siis ei ole otstarbekas osta ja säilitada materjale sellises summas. Ettevõtte juhil tuleks leida võimalusi kasutamata jäänud materjalide realiseerimiseks. Nii ei hakka kohustused tarnijatele kasvama ning vabu rahalisi vahendeid võib kasutada uutesse seadmetesse investeerimiseks või turunduse arendamiseks.

**Tabel 10.** Materjalide laojäägid seisuga 31.12.2012

Materjalide liik	Summa, eurodes	Osatähtsus materjalide kogujäägist, %	ABC-süsteem
Klaas	14 860	38,83%	<b>A</b>
Alumiiniumprofiil	4 570	11,94%	<b>A</b>
Puit akende tootmiseks	2 680	7,00%	<b>B</b>
Puit kappide valmistamiseks	3 560	9,30%	<b>A</b>
Klaas ja peeglid mööbli valmistamiseks	4 960	12,96%	<b>B</b>
Väheväärtuslik inventar	1 200	3,13%	<b>C</b>
Puit uste valmistamiseks	3 426	8,95%	<b>A</b>
Sisemiste vaheseinte materjal	3 009	7,86%	<b>C</b>
Kokku	38 265	100%	

Allikas: ( autori koostatud ülevaade ettevõtte sisedokumentide põhjal).

Tabeli 10 neljandasse veergu on lisatud märke ABC-süsteemi juurutamiseks. Materjalid on jagatud osatähtsuse järgi kolme gruppi. A ja B grupi materjale kasutab ettevõtte pidevalt kuu jooksul, aga C grupi kuuluvaid materjale kasutatakse harvemini. Autor soovib ettevõttele rakendamiseks ABC-süsteemi, kuna see aitab vältida materjalide liigseid laojääke, millega omakorda kaasneb kulude vähenemine.

Autor soovib vähendada laovarusi, kuna 38 265 eurone laovarude jääk on ettevõttele koormav. Seoses sellega, et klaasi jäägid on suured, võiks toota klaastoodangut (aknaid) soodustusega, sellega saaks ettevõtte vähendada materjalide laovarusi. Analüüsist lähtuvalt selgitas autor välja, et ettevõttes toimus varude suurenemine müügitulu vähenemise tingimustes ning suured laovarude jäägid avaldavad olulist mõju ettevõtte finantsseisundile. Järgnevalt käsitletakse varude suurenemise mõju käibekapitalile.

Kuna Alumiiniumset OÜ tegeleb tootmisega, on selle eripäraks varude omanemine. Analüüsist selgus, et varude osatähtsus käibevarast oli analüüsitud aastatel suhteliselt

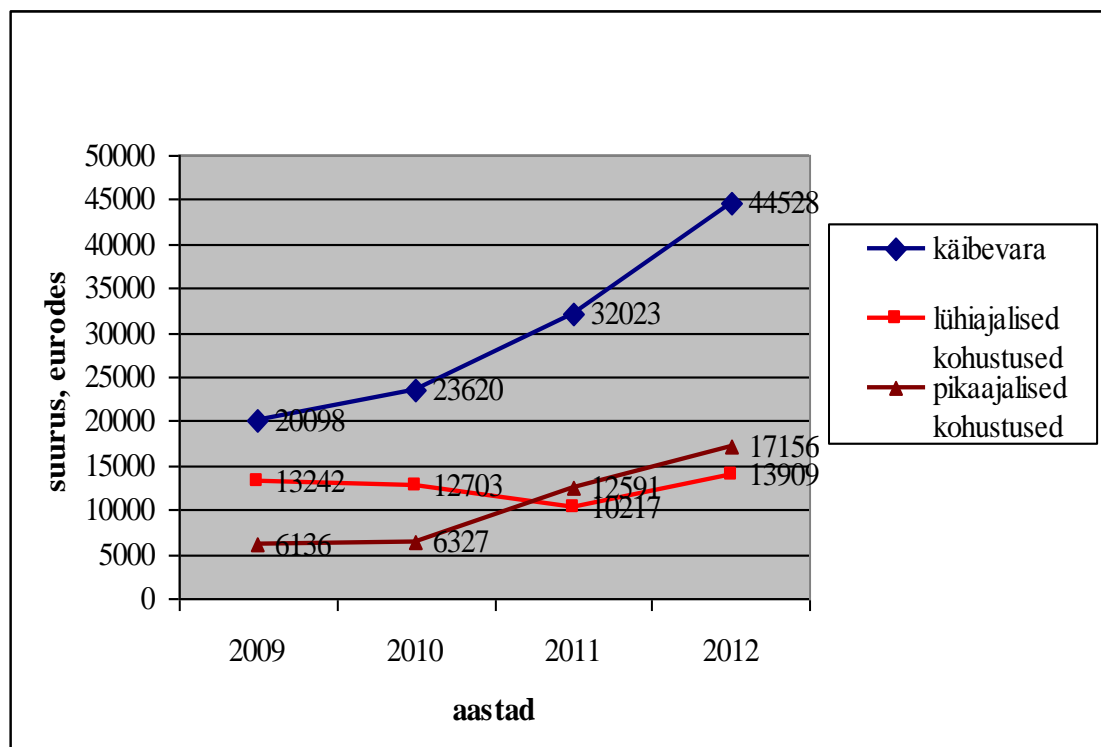
kõrge, seetõttu varude optimeerimine aitaks ettevõttel vabastada raha ettevõtte arendamiseks ja investeerimiseks põhivarasse.

**Tabel 11.** Aluminiumset OÜ käibevara komponentide vertikaalanalüüs

	Käibevara komponentide osatähtsus							
	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
Raha	356	1,77	1 702	7,20	2 945	9,20	810	1,82
Nõuded ja ettemaksud	6 638	33,03	2 276	9,64	3 173	9,91	5 453	12,25
Varud	13 104	65,20	19 642	83,16	25 905	80,89	38 265	85,93
<b>Kokku käibevara</b>	<b>20 098</b>	<b>100</b>	<b>23 620</b>	<b>100</b>	<b>32 023</b>	<b>100</b>	<b>44 528</b>	<b>100</b>

Allikas: (Aluminiumset OÜ aruanded, autori koostatud).

Nagu tabelist 11 nähtub, on vaba raha osatähtsus suhteliselt väike. Mida rohkem on ettevõttel vaba raha, seda kõrgem on tema maksevõimelisus. Samas suured materjalide laovarud mõjuvad negatiivselt ettevõtte maksevõimelisusele.



**Joonis 5.** Aluminiumset OÜ käibevara finantseerimine aastail 2009-2012 (autori koostatud).

Käibekapitali ja finantseerimisallikate juhtimine on peamisteks meetmeteks, mis aitavad saavutada paremaid tulemusi majandusnäitajates. Aluminiumset OÜ kasutab käibevara finantseerimisel nii lühi- kui ka pikaajalisi kohustusi. Lühiajaliste kohustuste kasutamisest käibevara finantseerimisel sõltub ettevõtte likviidsus.

Jooniselt 5 selgub, et 2009. aastal moodustas käibevara 20 098 eurot, mida finantseeriti peamiselt lühiajaliste kohustuste arvelt, kuid 2011.aastal lisandusid finantseerimisallikana pikaajalised kohustused. 2012. aastal kasutas ettevõtte käibevara finantseerimisel rohkem pikaajalisi kohustusi, kuna samal ajal suurenes pikaajaliste kohustuste summa. Kui ettevõtte muudaks varude ostmissüsteemi ja parandaks varude juhtimist, väheneks seega ka finantseerimise vajadus. Võõrvahendite kasutamise vähenemisel säästaks ettevõtte intressikulusid.

Aluminiumset OÜ müügitulu ja kasumi analüüs tabelis 5 näitas, et kõige paremad majandustegevuse näitajad (müügitulu, kasum ja rentaablus) olid ettevõttel 2009. aastal. Järelikult oli sel aastal käibekapitali struktuur ettevõtte jaoks kõige sobilikum. Käibekapitali efektiivne juhtimine sõltub sellest, kui efektiivselt juhitakse käibekapitali kõiki koostisosi.

Kui ettevõttel on varude suured laojäägid, tuleks analüüsida varude käibekordajat ja varude käibeväldet. Kui varude käibevälde pikeneb, siis tuleks varude ostmist finantseerida omavahenditest või pikaajaliste kohustuste abil. Selline samm aitab parandada ettevõtte likviidsusnäitajaid. Teiste sõnadega – finantseerimisallikate struktuur mängib ettevõtte finantsseisu kujunemises suurt rolli. Selleks, et hinnata, kas ettevõtte kasutab ratsionaalset käibevara finantseerimispoliitikat, on vaja analüüsida vastavaid suhtarve.

Kokkuvõttena võib käibekapitali suuruse ja koosseisu analüüsi põhjal teha järgmise järelduse: käesoleval ajal moodustab käibevara Aluminiumset OÜ-s 90%, mis veel kord tõendab käibekapitali juhtimise arendamise vajadust. Ettevõtte käibekapitali juhtimise arendamisel tuleb juhinduda käibevara optimaalse suuruse määratlemisest ja sellele sobivate finantseerimisallikate leidmisest.

## 2.3 Aluminiumset OÜ suhtarvude analüüs

### 2.3.1 Efektiivsuse suhtarvude analüüs

Tabelis 12 esitatud suhtarvude abil saab hinnata ettevõtte vara kasutamise efektiivsust ja intensiivsust müügitulu loomisel. Analüüsitava ettevõtte suhtarve võrdleme konkurendi Aknameister OÜ suhtarvudega.

Nende kahe ettevõtte suhtarvude võrdlemine võimaldab hinnata, kuidas juhitakse käibekapitali Aluminiumset OÜ-s võrreldes põhikonkurendiga.

**Tabel 12.** Aluminiumset OÜ ja Aknameister OÜ efektiivsuse suhtarvude võrdlus

Näitajad	Aluminiumset OÜ				Aknameister OÜ			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Deb. võlgnevuse käibekordaja	13,60	11,53	21,32	8,43	14,07	16,37	6,58	6,92
Deb. võlgnevuse käibevälde, päevades	26,83	31,65	17,12	43,29	25,94	22,29	55,47	52,74
Varude käibekordaja	2,82	1,22	1,14	0,173	13,92	26,18	13,43	10,45
Varude käibevälde, päevades	127,66	295,08	315,78	2080,92	25,86	13,75	26,80	34,45
Talitlustsükkel, päevades	154,49	326,73	332,90	2124,21	51,80	36,04	82,27	87,19
Lüh. kohustuste käibekordaja	3,58	1,54	2,27	0,46	3,79	5,60	3,45	3,38
Lüh. kohustuste käibevälde, päevades	101,95	237,01	160,79	793,47	96,30	65,17	105,79	107,98
Finantseerimistsükkel, päevades	52,54	89,72	172,11	1330,53	-44,50	-29,13	-23,52	-20,79
Koguvara käibekordaja	2,97	1,62	1,60	0,81	1,41	1,06	0,96	1,05

Allikas: (Aluminiumset OÜ ja Aknameister OÜ majandusaasta aruanded 2009-2012, autori koostatud) .

Ettevõttes on täheldatav *debitoorse võlgnevuse käibekordaja* suurenemine kuni 2011. aastani. Debitoorse võlgnevuse käibekordaja näitab, kui mitu korda keskmiselt ületab

müügitulu debitoorset võlgnevust. 2012.aastal käibimise sagedus vähenes oluliselt. Sama tendents on täheldatav ka konkurendil.

Selleks, et välja tuua debitoorse võlgnevuse juhtimise probleemid, on vaja analüüsida debitoorse võlgnevuse käibevälde, mis näitab keskmist klientidelt nõuete laekumise aega päevades. Debitoorse võlgnevuse käibevälde kasvas ja moodustas 2010.aastal 32 päeva, iseloomustades debitoorse võlgnevuse muutumist rahaks. Analüüsitava perioodi esimese kahe aasta jooksul oli see näitaja rahuldav ning ettevõttel ei esinenud probleeme hilinenud debitoorse võlgnevusega. Vaatamata sellele, et debitoorse võlgnevuse käibekordaja kasvas ja moodustas 2011.aastal 21 korda, siis debitoorse võlgnevuse käibevälteks kujunes 17 päeva. Võrreldes 2010. aastaga on see hea tulemus, mis viitab klientide maksedistsipliini paranemisele. Kuid 2012.aastaks käibevälde pikenes 43 päevani, võrreldes 2011. aastaga tasumise aeg pikenes rohkem kui kaks korda. Debitoorse võlgnevuse käibevälde olid ikkagi kõrgemad kui konkurendil. Seda suhtarvu mõjutavad ettevõtte poolt klientidele kehtestatud müügitingimused.

Debitoorse võlgnevuse põhiprobleem seisneb klientidele poolt arvete maksmise kontrollimises. Tavaliselt on debitoorse võlgnevuse kõrge käibekordaja heaks näitajaks, tõendades debitoorse võlgnevuse rahaks konverteerimise efektiivsust, samas, kui *debitoorse võlgnevuse käibevälde* on liiga kõrge, võib ettevõtte krediitpoliitika osutada klientidele liiga piiravaks. Üldreeglina on parem kui debitoorse võlgnevuse käibevälde ei ületaks 30 päeva, sest ettevõtte vajab raha ka oma jooksvate kulude katmiseks. Teiselt poolt, kui kliendid tasuvad arveid regulaarselt ja ettevõttel on olemas rahareserv jooksvate kulude eest tasumiseks, siis võib see näitaja olla ka pikem.

Varude juhtimise analüüsimiseks on vaja leida *varude käibekordaja*, mis näitab mitu korda varusid analüüsitava ajaperioodil on keskmiselt kasutatud ja varude käibevälde, mis iseloomustab varude käibekiirust päevades st näitab kui pika aja jooksul varusid kasutatakse. Aluminiumset OÜ-s on varude käibekordaja 2012. aastaks võrreldes 2009. aastaga oluliselt vähenenud. 2009. aastal moodustas *varude käibevälde* 128 päeva, mis juba siis viitas ebaratsionaalsele materjalide suurte laovarude jääkide tekitamisele. 2010. aastal moodustas varude käibevälde juba 295 päeva, siit võib teha järelduse, et ettevõtte ei kasutanud materjalide varusid kümne kuu jooksul, 2011. aastal ei toimunud varu kasutamist peaaegu terve aasta jooksul, kuna varude käibevälde moodustas 316 päeva.

2012.aastaks aeglustus materjalide käibevälde katastroofiliselt ning moodustas 2081 päeva. Varude käibevälte pikenemine päevades tõendab seda, et ettevõttel tuleb väga tõsiselt tegelda materjalivarude juhtimise arendamisega ja välja töötada meetmete kompleks materjalide laojääkide optimeerimiseks. Olematut materjalide käibivust on põhjustanud liiga suured kasutamata materjalide laojäägid. Ettevõttel tuleks loobuda materjalide soetamisest suurtes kogustes arvestamata klientide nõudluse muutumise dünaamikast. Aluminiumset OÜ varude käibevälte võrdemisel konkurendiga, võib teha järelduse, et Aknameister OÜ kasutab oma materjale tunduvalt efektiivsemalt kui Aluminiumset OÜ, sest tema varude käibevälde piirdus 2012. aastal 35 päevaga. Konkurendil pole tekkinud selliseid kasutamata materjalide laojääke.

Aluminiumset OÜ *talitlustsükkel* pikenes ja moodustas 2011. aastal 333 päeva, mida mõjutas varude käibevälte pikenemine. Eriti drastiliseks kujunes talitlustsükkel 2012. aastal, mille kestuseks kujunes 2124 päeva. Samas konkurendi talitlustsükkel oli 2009. aastal kolm korda lühem ja moodustas 52 päeva ning 2012. aastal see küll pikenes 87 päevani. Talitlustsükkel iseloomustab ajavahemikku päevades, mille jooksul toimub varude muutumine debitoorseks võlgnevuseks ja debitoorse võlgnevuse muutumine rahaks.

Talitlustsükli pikenedes kaasneb ka *finantseerimistsükli* pikenemine. *Lühiajaliste kohustuste käibekordaja* näitab, mitu korda keskmiselt toimub lühiajaliste kohustuste tasumine aruandeperioodil. Aluminiumset OÜ-s lühiajaliste kohustuste käibekordaja vähenes ja lühiajaliste kohustuste tasumine toimus 2012. aastal ainult 0,46 korda. Mis tunnistab, et ettevõtte kasutab finantseerimisel sagedamini tarnijatele maksmise edasilükkamist. Lühiajaliste kohustuste käibekordaja oli konkurendil 2012. aastal 3,4.

*Lühiajaliste kohustuste käibevälde* näitab keskmist kreditoorse võlgnevuse maksetähtaega päevades. Aluminiumset OÜ-s on jälgitav lühiajaliste kohustuste käibevälte pikenemine analüüsitava perioodi jooksul. Ühelt poolt, mida pikem see on, seda parem ettevõttele, kuid teiselt poolt ei täida ettevõtte oma lühiajalisi kohustusi kreditoride ees. Konkurendil oli lühiajaliste kohustuste käibevälde 2012. aastal vastavalt 108 päeva ning 2011. aastal - 106 päeva, mis räägib sellest, et ettevõtte kasutab efektiivselt lühiajalisi kohustusi oma käibevara finantseerimisel. Kui ei ole võimalust sõlmida tarnijatega lepingut kasulikel tingimustel, siis peab ettevõtte lühendama



debitoorse võlgnevuse maksetähtaega, sel juhul on võimalik maksta tarnijatele kiiremini.

Aluminiumset OÜ finantseerimistsükkel oli 2011. aastal 172 päeva, mis on märk sellest, et ettevõtte vajab täiendavat finantseerimist 172 päevaks. 2012. aastal aga situatsioon halvenes ja tsükkel koosnes juba 1330 päevast.

Konkurendil koosnes finantseerimistsükkel 2011. aastal miinus 23 päevast, mis näitab käibekapitali jätkumist 23 päevaks. Ka 2012. aastal oli Aknameister OÜ finantseerimistsükkel negatiivne - miinus 21 päeva. Muidugi võib Aluminiumset OÜ-s lühendada klientide nõuete laekumise aega, aga see ei aitaks, kuna 2011.aastal oli debitoorse võlgnevuse tagastamise aeg kõige lühem – 17 päeva, aga ettevõtte pidi ikkagi otsima täiendavaid finantseerimisallikaid. Ettevõtte peaprobleem seisneb materjalivarude juhtimises, kuna varude käibevälde pikeneb iga aastaga. Samuti pikeneb ettevõttes ka lühiajaliste kohustuste tagastamise aeg.

Ülaltoodud käibekordajad näitasid kui efektiivselt kasutas analüüsiv ettevõtte oma vara müügitulu genereerimiseks. Ettevõtte töötas kasumiga, kuigi toimus müügitulu vähenemine. Tabel 12 põhjal võib teha järelduse, et Aluminiumset OÜ kasutas kõige efektiivsemalt oma vara 2009. aastal. Teisiti öeldes, olid sel aastal ettevõtte finantsnäitajad parimad analüüsitava perioodi jooksul, kuigi ettevõtte tegutses turul tiheda konkurentsi tingimustes alles teist aastat. Nelja aasta jooksul halvenes koguvara käibekordaja mõlemal ettevõttel.

Aluminiumset OÜ vara vertikaalanalüüs näitas, et bilansis moodustavad varud 86% käibevarast. Ettevõtte varudest hoitakse laos ainult materjale, kuna valmistooted liiguvad kohe klientidele. Siit järeldub, et ettevõtte laos säilitatakse suuri materjalijääke, millega kaasneb ka kreditoorse võlgnevuse suurenemine.

Käesoleval ajal ostetakse lattu materjalide suuri koguseid, mida ei jõuta tootmisprotsessis ära kasutada, samas tarnijatele on ettevõtte sunnitud maksma kaks kuud pärast materjalide ostmist.

Käibekapitali juhtimise põhiprobleemiks jääb materjalide laojääkide vähendamine ja materjalivarude käibivuse kiirendamine.

### 2.3.2 Lühiajalise maksevõime analüüs

Selles alapunktis keskendub autor lühiajalise maksevõime analüüsile ja maksevõime hindamisele. Ettevõtte maksevõime analüüs on tihedalt seotud likviidsusega.

**Tabel 13.** Aluminiumset OÜ ja Aknameister OÜ puhaskäibekapital aastail 2009-2012

Näitajad	Aluminiumset OÜ				Aknameister OÜ			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Puhaskäibekapital, eurodes	6 857	10 918	21 806	30 619	-215	-14 734	-10492	-44004
Puhaskäibekapital varast, %	22,50	33,50	54,50	61,71	0,50	4,44	2,80	14,97
Vara puhasrentaablus, %	28,68	11,32	13,13	5,36	5,48	1,81	2,30	3,20

Allikas: (Aluminiumset OÜ ja Aknameister OÜ majandusaasta aruanded 2009-2012, autori koostatud).

Käibekapitali juhtimise analüüsimisel omab suurt tähtsust *puhaskäibekapital*, mis iseloomustab käibevara ja lühiajaliste kohustuste vahet. Nelja aasta jooksul on täheldatav Aluminiumset OÜ-s puhaskäibekapitali suurenemine, mis on positiivne tendents ettevõtte finantsseisu parandamiseks. Kui võrrelda puhaskäibekapitali suurust konkurendi omaga, siis konkurendil on puhaskäibekapital miinusemärgiga, mis on tunnistus sellest, et ettevõtte kasutab käibevara finantseerimiseks ainult lühiajalisi kohustusi. Aluminiumset OÜ-l on käibevara finantseerimisse lülitatud ka pikaajalisi kohustusi, sest puhaskäibekapital on positiivne. Puhaskäibekapitali optimaalne suurus sõltub ettevõtte tegevuse iseärasustest, ettevõtte suurusest, müügi mahust, varude käibivusest ja käibevara finantseerimispoliitikast. Ettevõtte finantsseisu paranemisele viitab ka puhaskäibekapitali osatähtsuse suurenemine varas.

Mida kõrgem on puhaskäibekapitali suhe varasse, seda kõrgem on ettevõtte maksevõime tase. Aluminiumset OÜ-s suurenes puhaskäibekapitali suhe varasse 2012. aastal, millega kaasnes ettevõtte maksevõime taseme paranemine.

**Tabel 14.** Aluminiumset OÜ ja Aknameister OÜ lühiajalise maksevõime suhtarvud

Näitajad	Aluminiumset OÜ				Aknameister OÜ			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Lühiajalise võlgnevuse kordaja	1,52	1,86	3,13	3,20	1,00	0,75	0,92	0,50
Likviidsuskordaja	0,52	0,31	0,60	0,45	0,81	0,55	0,65	0,20
Maksevalmiduskordaja	0,03	0,19	0,29	0,06	0,41	0,24	0,02	0,009

Allikas: (Aluminiumset OÜ ja Aknameister OÜ majandusaasta aruanded 2009-2012, autori koostatud).

Käibekapitali juhtimine on tihedalt seotud likviidsusega, seega on otstarbekas käibekapitali juhtimise analüüsimisel kasutada lühiajalise võlgnevuse kattekordajat. Seisuga 31.12.2009 oli ettevõtte lühiajaline võlgnevuse kattekordaja rahuldav – 1,5. Neljandal aastal seisuga 31.12.2012 tõusis lühiajalise võlgnevuse kattekordaja kolmeni ja see fakt iseloomustab ettevõtte kõrget maksevõimet. Konkurendil on täheldatav analüüsitaval perioodil lühiajalise võlgnevuse kordaja vähenemise tendents. Liiga kõrge lühiajalise võlgnevuse kattekordaja nagu Aluminiumset OÜ-l ei ole hea, kuna viitab sellele, et ettevõtte on investeerinud vahendeid käibevarasse, kaotades sellega osa võimalikest tuludest. Soovitavaks lühiajalise võlgnevuse kattekordajaks loetakse 1,6-2. Selle suhtarvu puudus seisneb selles, et ta ignoreerib käibeara struktuuri. Käibeara võib olla piisavalt, kuid vaatamata sellele ei suuda ettevõtte maksta tarnijatele, kuna tal ei piisa selleks raha.

*Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja* arvutamisel lähtutakse kogu käibearast, kuid likviidsuskordaja arvutamisel võetakse arvesse ainult likviidne käibeara (raha ja debitoorne võlgnevus). Kuna varud on vähemlikviidsed, siis neid ei võeta arvesse.

Seisuga 31.12.2009 oli Aluminiumset OÜ *likviidsuskordaja* 0,53, mis näitab, et ettevõtte võib katta ainult 53% lühiajalistest kohustustest likviidse käibearaga (raha ja klientide nõuded). 2010.aasta lõpuks langes see suhtarv 0,31-ni, viidates ettevõtte likviidsusprobleemidele, kuid 2011. aasta lõpuks tõusis kuni 0,60-ni, mida saab lugeda

rahuldavaks, kuid 2012. aastal oli see näitaja mitterahuldav - 0,45. Konkurendil on täheldatavad kolme aasta jooksul üsna sarnased likviidsuskordajad, kuid seisuga 31.12.2012 võib tema likviidsuskordajat hinnata mitterahuldavaks.

Antud suhtarvu kasutamisel tuleb teadustada ohtu, et bilansis kajastatud lühiajalised nõuded ei pruugi laekuda. Tihti ei ole ettevõttel võimalusi koheselt sisse nõuda klientidelt tasumata arveid, kuna mõned klientidest ei maksa õigeaegselt või jätavad arved üldse tasumata. Igal juhul nõuab klientide tasumata arvete sissenõudmine aega.

Kolmandaks lühiajalise maksevõimet iseloomustavaks suhtarvuks on *maksevalmiduse kordaja*, mis näitab, millise osa lühiajalistest kohustustest on ettevõtte võimeline kohe tasuma. Kui seisuga 31.12.2009 oli nimetatud suhtarvu näit mitterahuldav (0,03), siis aastate 2010 ja 2011 lõpu seisuga maksevalmiduse kordajad paranesid, kuid 2012. aastal oli maksevalmiduse kordaja jällegi mitterahuldav. Maksevalmiduse kordaja paranemisele aitab kaasa raha reserveerimine, kuna vaba raha arvelduskontol aitab tõsta ettevõtte likviidsust. Konkurendil Aknameister OÜ vähenes maksevalmiduskordaja nelja aasta jooksul 0,4-lt 0,009-ni, mis tähendab, et ettevõttel ei piisa raha isegi 1% lühiajaliste kohustuste tasumiseks.

Ettevõtte finantsanalüüs näitas, et ettevõtte on maksevõimeline, kuid tal ei ole piisavalt vaba raha oma tegevuse teostamiseks. Ettevõtte vajab muudatusi, mis on seotud kogu ettevõtte juhtimise reorganiseerimisega, mitte ainult käibekapitali juhtimise arendamisega. Autor leiab, et Aluminiumset OÜ käibekapitali juhtimise arendamine on vajalik ettevõtte tegutsemiseks ilma laenuta, kuna varem on ettevõtte juba võtnud pangalaenu vajalike seadmete soetamiseks, mida käesoleval pangale tagastatakse.

#### **2.4. Käibekapitali juhtimise arendamise peamised suunad**

Käibekapitali juhtimise protsess on seotud välistingimuste ja perioodiliste käibekapitali täiendamise kriteeriumite muutumisega, mis mõjutavad ettevõtte strateegiat, arengut ja tema turupositsiooni.

Käibevara suur osatähtsus koguarvas, mis analüüsitaval perioodil oli vahemikus 66-90%, tõendab käibekapitali juhtimise tähtsust analüüsitavas väikeettevõttes. Aluminiumset OÜ-s moodustavad suurema osa käibevarast materjalide varud, nende

käibekiirus analüüsitaval perioodil aeglustus. Seda tingis materjalivarude pikaajaline säilitamine laos. Need asjaolud on halvendanud ettevõtte majandustulemusi ja tekitanud ettevõttele makseraskusi. Otstarbekas on määrata vajalike materjalivarude optimaalsed laojäägid, mis tagaksid ettevõtte takistusteta töö ning võimaldaksid vaba raha investeerida ettevõtte arendamiseks.

Käibekapitali juhtimine on igas ettevõttes erinev. Ettevõtte edu sõltub käibevara ratsionaalsest kasutamisest ja finantseerimisallikate õigest organiseerimisest. Iga ettevõttele on tähtis, et käibekapitali suurus ja struktuur moodustuks mitte juhuslikult, vaid tagaks omaniku poolt investeeritud raha mõistliku kasumlikkuse.

Ettevõttes võib täheldada riske likviidsuse alanemiseks ja käibekapitali juhtimise efektiivsuse vähenemiseks, mis on seotud alljärgnevaga:

- vaba raha ebapiisavus majandustegevuse laiendamiseks;
- debitoorse võlgnevuse suurenemine müügitulu vähenemise tingimustes;
- liigsed materjalide laojäägid;
- käibekapitali ülejäägi kasvuga kaasnevad täiendavad kulud;
- tarnijate võlgnevuse suur osakaal lühiajalistes kohustustes;
- ebaratsionaalne lühi- ja pikaajaliste finantseerimisallikate vahekord.

Finantsanalüüs näitas, et kõige efektiivsemalt kasutas Aluminiumset OÜ oma käibevara 2009. aastal. Käibekapitali vajalike mahtude leidmiseks soovitab autor lähtuda ettevõtte finantseerimistsüklist. 2009. aastal oli Aluminiumset OÜ finantseerimistsükkel oli 52 päeva, kuid 2012 aastal juba 1330 päeva. Käibekapitali struktuuri kujundamisel on vaja lähtuda materjalide optimaalsetest laojääkidest. Vaatamata sellele, et käibekapital nelja aasta jooksul suurenes, ei ole selline suurenemine otstarbekas, sest on täheldatav müügitulu ja kasumi vähenemine. Mis veel kord tõendab, et iga ettevõtte käibekapitali struktuur ja suurus peab olema optimaalne.

Kasumi vähenemine tõendab seda, et ettevõtte käibekapitali juhtimises esineb vajakajäämisi, kuna käibekapitali efektiivsel juhtimisel kasum suureneks.

Autoripoolsed soovitused käibekapitali efektiivsemaks juhtimiseks ettevõttes on järgmised: planeerida toodete nõudlust eelkõige klaastoodetele, milleks võiks kasutada eelmiste aastate müügitulu analüüsi ja materjalide vajadust, jälgida pidevalt materjalide varude liikumist laos. Varude pidev jälgimine ja kontrollimine aitab vältida mittevajalike materjalivarude kuhjumist laos.

Aluminiumset OÜ tegeleb erinevate toodete tootmisega ja püüab säilitada laos kõiki vajalikke materjale (klaas, alumiiniumprofiil, puit, plastik) tootmiseks. Materjalivarude juhtimine on valdkond, mida ettevõtte saab ise kontrollida ja juhtida. Ettevõtte juht peab otsima tarnijad, kes asuvad kõige lähemal ja sõlmima nendega kasulikud ostulepingud selleks, et säästa transpordikuluseid ning vältida laojääkide suurenemist, kuna vajadusel on võimalus kohe materjalivarusid täiendada. Soodustused suurte mahtude kohesel ostmisel ei ole ettevõttele kasulikud. Parem oleks see raha näiteks suunata reklaamile, et suurendada toodete müügi mahtu.

Varude juhtimise täiustamine annab võimaluse lühendada talitlustersüklit. Varude juhtimise põhiprobleem seisneb varude optimaalse suuruse määratlemises, mida on suhteliselt raske teostada, kuna klientide nõudlust ei ole võimalik täpselt prognoosida.

Analüüsist alapunktis 3.1 selgus, et antud hetkel seisneb probleem varude käibekiiruses, sest ettevõttes tekib täiendavate finantsressursside kaasamise vajadus, mis kaetakse tarnijate võlgnevuse edasilükkamisega. Autor soovib vahetada varude juhtimise poliitikat materjalide soetamisel. Ettevõtte investeerib kogu vaba raha materjalidesse eesmärgiga tagada seisakuteta tootmisprotsess ja transpordikulude vähendamine. See tähendab, et ettevõttel on vähe likviidset vara, mille abil võiks ta raskes olukorras katta oma lühiajalisi kohustusi.

Raha vabastamise kiirendamisele aitab kaasa ka nõuete juhtimine. Siin seisneb põhiprobleem üle tähtaja läinud arvete regulaarses jälgimises ja vajadusel ettevõtte krediitpoliitika ümbervaatamises. Nõuete juhtimises sõltub väga palju klientidest ja nende maksevõimest.

Käibekapitali juhtimise peaeesmärk seisneb ettevõtte maksevõimelisuse ja rentaabluse tagamises käibevara ja lühiajaliste kohustuste vastavate mahtude ja struktuuri toetamise

teel. Efektiivne käibekapitali juhtimine annab võimaluse vabastada raha, mis on kinni varudes ja investeerida seda kasumi saamiseks. Teiselt poolt käibekapitali juhtimine aitab vähendada kulusid(näiteks intressidele). Parim viis ettevõtte jaoks on muuta käibevara struktuuri. Varude ja debitoorse võlgnevuse kontroll on paratamatu eeldus ettevõtte edukaks tegutsemiseks.

Kreditoorne võlgnevus on üks lühiajalise finantseerimise võimalustest väikeettevõttes. Aluminiumset OÜ teeb koostööd püsitarnijatega, mis võimaldab kokku leppida maksetähtaja edasilükkamises. Kolme aasta jooksul sai ettevõtte raha klientidelt varem, kui ise maksis tarnijatele. Kuna ettevõtte müüb oma toodangut krediiti, siis on vaja järgida reeglit - saada klientidelt raha kätte nii kiiresti kui võimalik ja tarnijatele tasuta nii hilja kui võimalik, lähtudes kokkulepetest. Tarnijatele maksmiseks on vaja otsida ka teisi allikaid. Analüüsist selgus, et ettevõtte kasutab tarnijatele maksmise edasilükkamist finantseerimisallikana. Selleks on vaja pidevalt jälgida arvete maksmise tähtaega ning vältida viiviseid.

Käibekapitali juhtimise kõik valdkonnad – raha ja varude jäägi ning nõuete ja võlgade juhtimine sõltuvad üksteisest. Käibekapitali juhtimise täiustamiseks ei piisa näiteks ainult materjalivarude juhtimisest, ettevõtte vajab muutusi nii debitoorse kui ka kreditoorse võlgnevuse juhtimises.

Kui käibekapitali on ebaadekvaatselt juhitud, avaldab rahavoo vähenemine kriitilist mõju ettevõtte suutlikkusele oma igapäevast tegevust finantseerida, alandab reinvesteeringisuutlikkust ning ebapiisava reageerimise korral seab ohtu ettevõtte edasise jätkusuutlikkuse.

Tähtis on analüüsida käibekapitali kasutamist järjekindlalt, eriti kui on tehtud muudatusi ostu- ja müügiühulepingutes või tootmisprotsessis, mis võivad finantsnäitajaid mõjutada. Käibekapitali jälgimine peaks olema ühe töötaja vastutusala ja käibekapitali kasutamise paranemine võiks olla üks tema isiklikest tööalastest mõõdikutest. Kui ettevõttes pole kedagi, kes vastutaks käibekapitali kujunemise protsessi eest, siis pole loota ka positiivseid muutusi. Käibekapitali juhtimiseks võib kaasata spetsialisti väljastpoolt, näiteks pangast. Pangapoolne spetsialist võib analüüsida käibekapitali juhtimist ettevõttes ja anda soovitusi selle täiustamiseks. Võtta tööle finantsjuht on

väikeettevõttele kulukas. Lihtsam on kontrollida käibekapitali juhtimise efektiivsust, kasutades Sampo Panga käibekapitali kalkulaatorit. Soovi korral võib oma ettevõtte majandustulemusi võrrelda teiste sama valdkonna ettevõtete viimase viie aasta keskmiste näitajatega.

Järgnevas peatükis on esitatud autoripoolsed soovitused materjalivarude, debitoorse ja kreditoorse võlgnevuste juhtimise täiustamiseks. Need soovitused käibekapitali juhtimise täiustamiseks ettevõttes aitavad vabastada raha, mida võib suunata turunduse parendamiseks ja ettevõtte arendamiseks.



## **3. KÄIBEKAPITALI ARENDAMINE ALUMINIUMSET OÜ-s**

### **3.1. Varude juhtimise täiustamine**

Eespool läbiviidud analüüsi tulemused näitasid, et Aluminiumset OÜ-s on viimastel aastatel tekkinud tõsised probleemid materjalivarude juhtimisel. Transpordikulude säästmise eesmärgil soetas ettevõtte juht materjalide suure tagavara. Kuna klientide nõudlus toodetele oli langustrendis, jäid materjalid kasutuna seisvateks laovarudeks. Kuna ettevõtte ei saa töötada ilma materjalivarudeta, tuleb luua optimaalne vajalike materjalide varu, mis tagaks tootmisprotsessi katkematu töö. Materjalide varu optimaalse taseme rikkumisega võivad kaasnedä suuremad varude tellimus- ja säilituskulud või klientide kaotamine toodete kvaliteedi languse või tootmisaja pikenemise tõttu.

Peale toote valmimist viiakse see paigaldamiseks kliendile, kuna laos valmistooteid ei säilitata, muudab see materjalivarude juhtimise lihtsamaks. Samas materjalivarude juhtimisel puutub ettevõtte kokku riskiga nn rentaabluse kompromissiga. Ühest küljest, kui materjalivarud laos on piisavad, pole riski, et tootmine võiks seiskuda. Teisest küljest, materjalide suure varu olemasolu on seotud säilituskuludega suurenemisega, mille tagajärjel kasum väheneb. Kui ettevõtte kasutab kas käibekapitali laenu või lühiajalist laenu rahanappuse katmiseks, mis on seotud liigsete materjalivarude ostmise ja säilitamisega. Sel juhul tekivad lisaks intressikulud, mis vähendavad kasumit.

Parim viis transpordi- ja säilituskulude vähendamiseks ja seeläbi vajaliku finantseerimise kokkuhoidmiseks on tootmise planeerimise süsteemi kasutuselevõtmine. Autor soovib kõigepealt alustada materjalivajaduse planeerimise süsteemi väljatöötamisest.

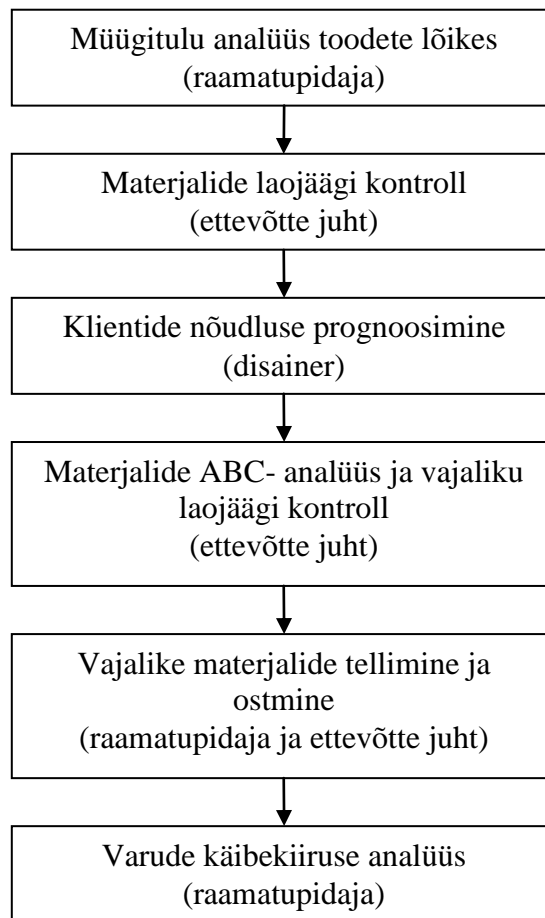
Kuna ettevõtte töötab klientide individuaaltellimuste alusel, on väga raske otsustada, milliseid materjale on vaja lattu soetada. Uksi ja aknaid valmistatakse erinevat liiki

materjalidest. Siin oleks lahenduseks ABC-süsteemi kasutamine. Ettevõttel tuleks eristada igapäevase vajadusega ning harva kasutatavaid materjale.

Eelnevast finantssuhtarvude analüüsist selgus, et varude kasv ei olnud põhjendatud, kuna sellega kaasnes varude käibivuse vähenemine. Nõudluse pidurdumise käigus ei ole otstarbekas kujundada materjalide suuri laovarusid.

Aluminiumset OÜ materjalivarude juhtimist tuleks alustada varude eest vastutava töötaja määramisest. Näiteks disainer, kes tegeleb toodete hinna kalkuleerimisega, võiks anda infot raamatupidajale tarbitud materjalide kohta, mille alusel raamatupidaja saab kontrollida ja tellida vajalikke materjale juurde. Raamatupidaja või ettevõtte juht peaksid perioodiliselt inventeerima materjalide laojääke. Samuti vajab otsustamist tähtis küsimus, kas sõita ise materjale tooma või on odavam tellida ja maksta tarnijatele transpordikulusid. Autor töötas välja varude juhtimise süsteemi ettevõttele, mis aitaks vältida liigseid materjalide laojääke ja vähendada investeerimist varudesse

Varude juhtimise protsess ettevõttes peaks põhinema alltoodud skeemil. Selleks tuleks analüüsida viimase kahe kuu müügitulu toodete ja teenuste lõikes. Müügitulu analüüsi on kõige pädevam teostama raamatupidaja, kuna tema koostab müügiarveid. Teostatud analüüsi kõrvutatakse klientide nõudluse prognoosiga, mille koostajaks oleks disainer, kes võtab vastu tellimusi klientidelt. Seejärel ettevõtte juht inventeerib laosolevaid materjale. Järgneks ABC-süsteemi analüüs ja vajalike materjalivarude määratlemine ettevõtte juhi poolt. Viimane samm on vajalike materjalide tellimine ja ostmine, millega tegeleks raamatupidaja koos ettevõtte juhiga.



**Joonis 7.** Varude juhtimise skeem Alumimumset OÜ-s (autori koostatud).

Kui võtta kasutusele kirjeldatud skeem, on võimalik luua lattu materjalide varu, mis aitab vältida tootmisprotsessi seiskumist. Loomulikult võtab selle süsteemi juurutamine aega. Kuid kindlasti aitab see kaasa varude juhtimise parandamisele, materjalide laojäägi vähendamisele ja üleliigsete materjalivarude tekkimise vältimisele.

Varude juhtimise täiustamiseks on vaja leida materjalivarude optimaalne maht. Materjalide mahtude kindlaksmääramisel on vaja lähtuda toodete tellimise võimalikust sesoonsusest ja tarnijate poolt pakutavatest soodustustest. Materjalide vajaliku koguse määratlemine on suhteliselt raske klientide nõudluse prognoosimise ebamäärasuse tõttu, sest toodete tellimine toimub individuaalmõõdete ja erinevate tellimisaegade lõikes.

Viimasel ajal on toodete nõudlus vähenenud, kuid siiski tellitakse enim aknaid, uksi ja interjöörielemente. Ettevõtte toodab puitaknaid, kuid puitakende nõudlus pole viimasel ajal eriti kõrge, sest need aknad on kallimad kui nt plastaknad. Talvel ei tellita üldse

aknaid, seepärast pole sel perioodil vaja puitmaterjali ega klaasi laos säilitada. Kui ühes kuus ostetakse tavaliselt kuus või kaheksa akent, siis ei ole lähema kahe kuu jooksul oodata nõudluse olulist suurenemist. Kui tekib suurem tellimus, siis tuleks vajalikud materjalid osta operatiivselt suuremates kogustes.

Fassaade ja sisemisi vaheseinu tellitakse aastas umbes 18-21% käibest, nende valmistamiseks on vaja spetsiaalset klaasi ja alumiiniumprofiili. Parim otsus varude juhtimisel oleks nimetatud materjalide varusid laos mitte säilitada, vaid tellimuse tekkimisel osta vajalik kogus.

Materjalide varude kujundamisel tuleks lähtuda materjalide kasutamise sagedusest klientide tellimuste täitmisel. Lähtuvalt sellest tuleks materjale eristada kasutatavateks ja vähemkasutatavateks ning selle alusel kujundada varusid.

Mida vähem on ettevõttel materjalivarusid, seda kiiremini nad käibivad ja seda vähem kulub raha nende säilitamisele. Selleks on vaja pidevalt jälgida, missuguseid tooteid tellitakse rohkem ja kuidas nõudlust mõjutab hooaeg. Näiteks talvel ei tellita aknaid või tellitakse väiksemas koguses klaaside katkiminemise tõttu. Samas uksi tellitakse aastaringselt. Uste valmistamiseks vajatakse eri liiki puitu ja klaasi, seetõttu peaks nende materjalid laovarud olema.

Kui laos on olemas vajalikud materjalid, saab ettevõtte toodete tootmisaegu lühendada ja võtta vastu uusi tellimusi. Kuna toodete nõudlus on pidevas muutumises, siis on otstarbekam osta materjale mitte kauemaks kui kolmeks kuuks. Kõik need meetmed aitaks kiirendada varude käibeväldet.

Tabelis 15 on esitatud autori poolt välja töötatud materjalivarude soetamise skeem, mis aitab vähendada materjalide soetuskulusid ja materjalivarude kuhjumist laojääkidesse. Selle skeemi väljatöötamisel lähtuti 2012.aasta müügitulu analüüsist toodete lõikes ja materjalide vajaduse alampiirist lähtuvalt tellimuste keskmisest ühes kuus.

Esimese veerus on toodud vajalikud materjalid liikide lõikes, teises veerus on materjalid jaotatud lähtudes kasutamisest ABC- süsteemi põhjal, mida siamaani ei ole ettevõttes kasutatud materjalivarude planeerimisel. Kolmandas veerus on esitatud materjalide vajaduse ülempiir ja neljandas veerus autori poolt soovitatud varude soetamise skeem.

Autor soovib kasutada nn süsteemi „Kanban“, mis põhineb klientide nõudlusel ja ettevõtte materjalide vajadusel, kus soovitakse materjale osta erinevates kogustes ja erinevate ajavahemike tagant.

Kui jagada ülesanded töötajate vahel, siis ei võta varude juhtimise protsess nii palju aega. Näiteks disainer, kes konsulteerib kliente, annab vajalikud andmed klientide nõudlusest ja eelistuste muutumisest raamatupidajale koos eelmisel kuul kasutatud materjalide andmetega. Töötajad, kes tegelevad tsehhis tootmisega (tsehh ja laod asuvad ühes kohas), peaks kontrollima materjalide alampiiri.

Raamatupidaja koos ettevõtte juhiga valivad tarnijad ja hindavad nende pakutavaid soodustusi. See süsteem vajab loomulikult pidevat arendamist, igal aastal on vaja analüüsida müügitulu tooteliikide kaupa ning jälgida pidevalt, kuidas muutub klientide nõudlus. Töötajad, kes tegelevad tsehhis tootmisega (tsehh ja laod asuvad ühes kohas), peaks kontrollima materjalide alampiiri. Raamatupidaja koos ettevõtte juhiga valivad tarnijad ja hindavad nende pakutavaid soodustusi.

**Tabel 15.** Materjalivarude soetamise skeem

Materjalid e liik	ABC-süsteem	Materjalide vajaduse ülempiir	Materjalide ostmise tihedus
Klaas	A	Tellimuste täitmiseks peab laos olema varu keskmiselt kuue akna valmistamiseks.	Klaasi ostetakse siis, kui olemasolev laovaru on ära kasutatud. Klientide suurema nõudluse korral soetatakse vastavalt tellimuste mahtudele. Kui nõudlus langeb, siis ostetakse klaasi kuue akna valmistamiseks.
Alumiiniumprofiil	A	Tellimuste täitmiseks peab laos olema varu keskmiselt kuue akna valmistamiseks.	Alumiiniumprofiili tellitakse koos klaasiga kuue akna valmistamiseks.
Puit akende jaoks	B	Laos säilitakse puitu kuue akna valmistamiseks.	Tellitakse koos klaasi ja alumiiniumprofiiliga.
Puit kappide jaoks	A	Kappe tellitakse harvem, on otstarbekas määrata puidu ülempiir kolme	Puitu ostetakse siis, kui olemasolev laovaru on kasutatud. Laovaru ammendumisel ostetakse puitu kolme

		keskmise suurusega kapi valmistamiseks.	kapi valmistamiseks.
Klaas ja peeglid mööbli valmistamiseks	B	Kuna peeglid on kallid ja neid kasutatakse mitte iga toote valmistamisel, siis ülempiir ei tohiks ületada 10 m <sup>2</sup> .	
Väheväärtuslik inventar	C	Ülempiir ei ole vajalik.	Ostetakse vastavalt vajadusele.
Puit uste jaoks	A	Tellimuste täitmiseks peab laos olema puidu varu keskmiselt kuue ukse valmistamiseks.	Laovaru ammendumisel ostetakse puitu kuue ukse valmistamiseks.
Sisemiste vaheseinte materjal	C	Sisemiste vaheseinte valmistamiseks kasutatakse klaasi, plast- ja alumiiniumprofiili. Kuna kliendid eelistavad erinevaid klaase ja plastvärve, ei ole otstarbekas moodustada laovaru.	Ostetakse vajadusel kui vormistatakse tellimus.

Allikas (autori koostatud)

See süsteem vajab loomulikult pidevat arendamist, igal aastal on vaja analüüsida müügitulu tooteliikide lõikes ning pidevalt jälgida, kuidas muutub klientide nõudlus.

Materjalide vajaduste normeerimise täiustamine ja logistikaprotsessi arendamine ettevõttes aitab parendada varude juhtimist. Logistikaprotsessi arendamisel tuleb lähtuda materjalide vajaduste määratlemisest, sobivamate tarnijate leidmisest ja pidevast materjalide laojääkide kontrollimisest. Ettevõtte käibekapitali juhtimise analüüsist lähtuvalt on vaja täiustada mitte ainult varude juhtimist, vaid ka nõuete ja kreditoorse võlgnevuse juhtimist.

### 3.2. Debitoorse ja kreditoorse võlgnevuse juhtimise täiustamine

Majanduslikud tingimused ja krediitpoliitika avaldavad olulist mõju debitoorse ja kreditoorse võlgnevuse tasemele. Loomulikult on majanduslikud tingimused märkimisväärses ulatuses väljaspool ettevõtja kontrollivaldkonda. Nagu ka muu

käibevara korral tuleb debitoorset võlgnevust jälgida lähtudes kasumlikkuse ja riski vahelisest kompromissist. Müügikrediidipoliitika on üheks paljudest teguritest, mis kujundab nõudlust ettevõtte toodetele.

Klientidele kehtestatud müügingimused määratakse kindlaks sõlmitavates müügilepingutes. Neis kajastuvad krediidimüügi tingimused, tagatised, maksetähtajad ja mittemaksmise korral rakendatavad meetmed. Põhiprobleemiks kujuneb nõude tasumine, on kliente, kes ei maksa pool aastat, seepärast vajab ettevõtte efektiivseid meetmeid debitoorse võlgnevuse sissenõudmiseks.

Müügikrediidipoliitika on üheks paljudest teguritest, mis kujundab nõudlust ettevõtte toodetele. Näiteks, kui konkurendid suurendavad krediidimüüki, siis Aluminiumset OÜ võib kaotada osa oma klientuurist. Ettevõtte toodete ja teenuste nõudluse suurendamiseks on vajalik välja töötada hea turundusstrateegia ning kaaluda esinduse avamist Jõhvis.

Klientidelt laekumata arvete juhtimine on oluline kokkupuutepunkt finantsjuhtimises käibekapitali ja krediidijuhtimise vahel. Aluminiumset OÜ jaoks, kes rakendab krediidimüüki, on klientidelt laekumata nõuded üheks olulisemaks raha laekumise allikaks. Klientidelt laekumata summad on otsekui „surnud raha“, mida ettevõtte ei saa kasutada oma ostude eest tasumiseks ega laenude tagastamiseks.

Autoripoolne ettepanek nõuete juhtimiseks seisneb vastava aruande koostamises, mis kajastaks klientidele esitatud arveid, nende laekumist ja mittelaekumist. Nimetatud aruanne aitaks raamatupidajal jälgida klientide lõikes nii laekumisi perioodi jooksul kui ka laekumata jäänud arveid ja krediidilimiidi kasutamist perioodi lõpu seisuga.

Alljärgnevalt on esitatud tegevused klientidelt laekumata arvete juhtimiseks:

1. Klientidele antava kaubakrediidi juhtimiseks ja nendelt laekumata arvete probleemi lahendamiseks on vajalik luua ettevõttes kaubakrediidi kontrollisüsteem.
2. Pidev infovahetus klientidega loob eeldused tähtaegselt laekumata arvete probleemi ennetamiseks. Võimalusel tuleks klientidega täpsustada arve

laekumise tõenäosust vähemalt paar-kolm päeva enne makse laekumise tähtaega.

Debitoorse võlgnevuse käibevalde oli ettevõttes 2009. aastal 27 päeva, aga 2010. aastal suurenes kuni 32 päevani ning 2012. aastal oli see näitaja juba 43 päeva. Näiteks seisuga 31.12.2012 olid suurimad pikemaegse viivitusega võlgnikud Kodukomfort OÜ summaga 1814 eurot ja AS Vants summaga 2 900 eurot. Klientide jaoks on vaja karmistada krediitingimusi. See võimaldaks lühendada nõuete käibevaldet 30 päevani.

Krediidipoliitika tulemusel saadava kasumi maksimeerimiseks peab ettevõtte samaaegselt muutma oma strateegiat krediitingimuste ja turunduse valdkonnas, kuni optimaalseima lahenduse saavutamiseni. Võtma klientidelt ettemaksu või kehtestama erinevaid maksetähtaegu lähtuvalt klientidest. Klientide poolt maksmata arvete riski maandamiseks võiks ettevõtte kasutada faktooringut.

Ettevõtte vajab lühiajaliste kohustuste juhtimist lisaks rahakäibe parandamisele ka selleks, et suurendada kasumit ja maandada riske. Lühiajaliste kohustustega seotud rahakäibe juhtimisel on vajalik tarnijatele tasumata arvete aegumisaruande koostamine ning vastavate rahastamisallikate valik. Lühiajalised kohustused on kõige lühemat aega ettevõtte käsutuses olevad rahastamise allikad, mida enamasti kasutatakse käibevara soetamiseks. Kuna võlad tarnijatele moodustavad kuni 30% lühiajalistest kohustustest, siis raha väljamaksete prognoosi koostamiseks oleks otstarbekas kasutada tarnijatele tasumata arvete aegumisaruannet selleks, et prognoosida makseid erinevateks perioodideks, lähtudes ettevõtte vajadustest ja võimalustest.

Tarnijatele tasumata arvete aegumisaruandes tuuakse välja kõik tarnijatele tasumata arved maksetähtaegade lõikes. Tarnijatele tasumata arvete aegumisaruanne võimaldab analüüsida, kuidas tasutakse arveid ja prognoosida rahavajadust järgnevateks perioodideks. Ettevõtte töötab püsitarnijatega, kes müüvad materjale krediiti. Kuna Alumiiniumset OÜ-l on põlistunud praktika osta materjale suures koguses, saades tarnijatelt allahindlusi, mis võimaldab alandada toodete omahinda ja aitab turul konkureerida oma konkurentidega toodete madalate hindade arvel. Varude juhtimise täiustamine aitab kaasa materjalide laovarude ja kreditoorse võlgnevuse vähendamisele.



## KOKKUVÕTE

Käibekapitali juhtimise efektiivsus osutab suurt mõju ettevõtte majandustegevusele. Ühelt poolt on vaja ratsionaalselt kasutada käibevara, läbi viia varude laojääkide optimeerimine, debitoorse ja kreditoorse võlgnevuse maksetingimuste parandamine. Käibevara koosseisust sõltub ettevõtte tootmistsükli edukas teostamine, kuna käibevara puudujääk pidurdab tootmistegevust ja võib viia ettevõtte makseraskusteni või pankrotini.

Magistritöös teostati Aluminiumset OÜ käibekapitali juhtimise analüüs ja otsiti võimalusi käibevara efektiivsemaks kasutamiseks, mille põhjal tehti soovitusi käibekapitali juhtimise arendamiseks. Töös analüüsiti peamisi käibekapitali juhtimise komponente. Autor analüüsis käibekapitali struktuuri muutumist aastail 2009-2012. Analüüsitulemustest selgus, et nelja aasta jooksul oli täheldatav peaprobleem materjalivarude juhtimises. Analüüsitava ettevõtte müügitulu vähenemisega kaasnes materjalivarude laojääkide tuntav suurenemine. Seisuga 31.12.2012 moodustas käibevara 76% käibekapitalist, samas aga materjalivarud käibevaras - 86 %, mis veel kord tõendab seda, et ettevõtte vajab materjalivarude juhtimise täiustamist ning käibekapitali juhtimise arendamist. Materjalivarude juhtimise puudused Aluminiumset OÜ-s peituvad tootmiseks vajalike materjalide vajaduse planeerimisel ja nende soetamisel. Ettevõtte ei kasuta ABC-analüüsi materjalivarude planeerimisel, mis tugineb eelmiste aastate müügitulu analüüsil ja klientide nõudluse prognoosimisel ning annab võimaluse paremini materjalide vajadust planeerida.

Ettevõtte likviidsuse näitajad analüüsitava perioodi kolme aasta jooksul olid rahuldaval tasemel, aga 2012. aastaks need näitajad halvenesid, mis viitab sellele, et vajadusel ettevõtte ei saa katta oma lühiajalisi kohustusi. Likviidsuse parandamiseks tuleb Aluminiumset OÜ vabaneda kuhjunud liigsetest materjalivarude laojääkidest ning parandada materjalivarude juhtimist.

Viimastel aastatel on ettevõttes peale müügitulu vähenemise tendentsi täheldatav kasumi kasvu pidurdumine, mis tõendab, et ettevõtte juhil esineb vajakajäämisi käibekapitali kasutamisel. Ettevõtte käibekapitali juhtimise poliitika peab olema suunatud käibevara suuruse ja struktuuri ning selle finantseerimise muutmisele.

Läbiviidud analüüsitulemused võimaldavad väita, et väikeettevõttel Alumimiumset OÜ esineb kompleks probleeme, mille lahendamiseks vajatakse muutusi nii personali ülesannete ümbervaatomises, käibekapitali juhtimise täiustamises ja kulusüsteemi rakendamises. Kaasaegsetes majandamistingimustes on ettevõtte finantsseisundi halvenemise vältimiseks vaja efektiivistada käibekapitali juhtimist mitmesuguste meetmetega. Käibekapitali juhtimise arendamisel on vaja pöörata piisavat tähelepanu mitmetele komponentidele, kuna neist ainult mõne muutmisest on ettevõtte jaoks vähe kasu.

Alumimiumset OÜ suhtarvude analüüsist selgus, et materjalivarud moodustavad suurema osa käibevarast. Materjalide suured laojäägid viitavad nende ebaefektiivsele kasutamisele, millega kaasnes ka kreditoorse võlgnevuse suurenemine ja makseraskused. Autori poolt tehti ettepanekud varude juhtimise täiustamiseks, mis seisnevad materjalivarude uue juhtimissüsteemi rakendamises erinevate materjaliliikide lõikes. Vältimaks ettevõttes esinevat rahanappust, on vaja muretseda optimaalses koguses materjalivarusid lähtuvalt klientide nõudlusest toodetele ning kiirendades materjalivarude käibivust. Materjalivarude juhtimise täiustamiseks vajab ettevõtte materjalide uue ostumudeli juurutamist, mis aitaks vähendada materjalide laojääke. Ettepanekud hõlmavad muutusi ka ettevõtte personali tööülesannetes ja vastutuse määramises.

Kuna ettevõttel esineb probleeme debitoorse võlgnevuse laekumises, soovib autor uuenda krediidipoliitikat, tugevdamaks kontrolli klientide nõuete tasumise üle ja kaalumaks võimalust faktooringu kasutamiseks klientide suhtes, kes pikaajase viivitavad maksmisega. Käibekapitali olemasolu ja selle kasvutendents on põhitingimus ettevõtte likviidsuse ja finantsvõimekuse tagamiseks. Debitoorse võlgnevuse laekumise kiirendamine aitab optimeerida ettevõtte finantsseisundit.

Käibevara finantseerimisel tuleks ettevõttel rohkem kasutada lühiajalisi kohustusi, kuna pikaajalised kohustused on kulukamad. Väikeettevõttel on raskendatud juurdepääs kapitaliturgudele. Aktsiate emiteerimist üldreeglina ei kasutata ning pankadest krediidi saamine on raskendatud. Kreditorid kahtlevad krediidi tagastamises, kuna väikeettevõtetel puudub sageli krediidiajalugu ning nõrgaks kohaks on nende maksevõimelisus. Sellistes tingimustes jääbki väikeettevõttel loota andekale juhile, tema leidlikkusele ja kavalusele raha hankimisel.

Tihti on ettevõtte pankrotiohu põhjuseks ebaratsionaalne käibekapitali juhtimine. Autor soovib analüüsitava ettevõttele pöörata suuremat tähelepanu käibekapitali juhtimisele. Kuna finantsressursse on ettevõttel vähe, tuleb neid kasutada maksimaalselt efektiivselt. Seetõttu tähtsaimaks eesmärgiks väikeettevõtte finantsjuhtimises on käibekapitali, sealhulgas raha, materjalivarude, debitoorse võlgnevuse ja lühiajalise kreditoorse võlgnevuse asjatundlik juhtimine. See loob ettevõttele piisava koguse likviidset vara ja muudab ta maksevõimeliseks.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alver, J., Reinberg, L.** Juhtimisarvestus. Teine, täiendatud trükk, Tallinn: Deebet, 2002, 435 lk.
2. **Babajev, J. A.** Teoria buhgalterskogo ucheta. Teine, täiendatud väljaanne, Junita-Dana, 2001, 304 lk.
3. **Belonozkova, E. J.** Upravlenie debitorskoi zadolzennostju. [<http://www.moluch.ru/conf/econ/archive/12/1426/>]. 25.03.2013.
4. **Blank, I. A.** Osnovõ finansovogo menedžmenta. Teine, täiendatud, Kiev: Nika-Tsenter, 2005, 656 lk.
5. **Brigham, E., Gapenski, L.** Intermediate financial management. United State of America: The Dryden Press, 1996, 1018p.
6. **Chebotareva, M. S.** Analiz i otsenka likvidnosti balansa i platezesposobnosti predprijatija. [<http://www.moluch.ru/archive/39/4688/>]. 13.06.2013.
7. **Danilin, N. V.** Upravlenie oborotnõm kapitalom predprijatija v krizisnõh uslovijah. [<http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3224>]. 22.01.2013.
8. **Dreskova, S. S.** Puti povõsheniya ekonomicheskoi effektivnosti upravlenija materijalnõmi zapasami. [<http://e-lib.gasu.ru/vmu/arhive/2006/01/22.shtml>]. 03.04.2013.
9. **Dudin, A.** Upravlenie debitorskoi zadolzennostju i rabota s dolgami. [<http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1348969/>]. 02.08.2010.
10. **Ermasova, N. V.** Finansovõi menedzhment. [[http://www.redov.ru/delovaja\\_literatura/finansovy\\_i\\_menedzhment\\_konspekt\\_lekcii/p3.php](http://www.redov.ru/delovaja_literatura/finansovy_i_menedzhment_konspekt_lekcii/p3.php)]. 25.01.2013.

11. Ettevõtte likviidsuse suhtarvud. [[http://www.digi-info.ee/?go=news\\_detail&news\\_id=80](http://www.digi-info.ee/?go=news_detail&news_id=80)]. 02.04.2013.
12. **Hohlov, V. V.** Modeli finansirovanija oborotnogo kapitala. [<http://rudocs.exdat.com/docs/index-239015.html?page=3>]. 04.12.2013.
13. **Gagen, A.** Upravlenie zapasami. [[http://www.financial-lawyer.ru/newsbox/upravlencu/finansovoe\\_planirovanie/124-528059.html](http://www.financial-lawyer.ru/newsbox/upravlencu/finansovoe_planirovanie/124-528059.html)]. 17.03.2013.
14. **Galitskaja, S. V.** Dengi. Kredit. Finantsõ. s.l, Eksmo, 2005, 496 lk.
15. **Karu, S.** Rahakäibe juhtimine. I osa 2000, 240 lk.
16. **Karu, S.** Rahakäibe juhtimine. II osa 2001, 235 lk.
17. **Kashin, S.** Sekret firmi. [[http://www.iteam.ru/publications/finances/section\\_30/article\\_2451/](http://www.iteam.ru/publications/finances/section_30/article_2451/)]. 04.02.2013.
18. Kaubavarade juhtimine. [<http://www.kaubavaradejuhtimine.edicypages.com/615477179256>]. 15.03.2013.
19. **Koltsova, I.** Kak sbalansirovat pokazateli likvidnosti i rentabelnosti. [[http://www.cfin.ru/management/finance/capital/balanced\\_liquidity.shtml](http://www.cfin.ru/management/finance/capital/balanced_liquidity.shtml)]. 27.03.2013.
20. **Kovaljov, V. V.** Finansovõi menedžment: teooria i praktika. Mokva, 2007, 1024 lk.
21. **Kurbanov, L. M, Prozorov, A. S** Metodõ i intsrumetõ upravlenija oborotnõm kapitalom promõshlenogo predprijatija. s, l., 2012, 11 lk.
22. **Lapshina, V. B.** Dinamicheskaja optimizatsia upravlenija oborotnõm kapitalom hozjaistvenogo subjekta. [<http://portal.masu.ru/aspiranti/DocLib6/540%20%D0%9B%D0%B0%D0%BF%D1%88%D0%B8%D0%BD%D0%B0.pdf>]. 01.02.2013.

23. **Lepoutre, P.** Developing Effective Working Capital.  
[<http://www.kyriba.com/knowledge/articles-and-publications/developing-effective-working-capital-management>]. 02.06.2013.
24. **Loth, R.** The Working Capital Position.  
[<http://www.investopedia.com/articles/basics/06/workingcapital.asp>].  
27.02.2012.
25. **Nikulin, E.D., Volkov, V. D.** Orparativnõe finantsõ.  
[[http://ecsocman.hse.ru/hsedata/2012/12/19/1303679453/cfj23\\_61\\_69\\_Volkov\\_Nikulin\\_.pdf](http://ecsocman.hse.ru/hsedata/2012/12/19/1303679453/cfj23_61_69_Volkov_Nikulin_.pdf)]. 02.04.2013.
26. **Panasenko, E.V.** Upravlenie logisticheskimi zatratami. [<http://logistic-forum.lv/menegment/upravlenie-logisticheskimi-zatratami>]. 04.03.2013.
27. **Peshjanskaja, I.V.** Kratkosrochnõi kredit: teooria, metodoloogia, praktika. s.l., 2005, 67 lk.
28. Raamatupidamise Toimkonna juhend RTJ 3.  
[<https://www.riigiteataja.ee/aktilisa/3100/1201/2005/RTJ%203.pdf>]. 27.03.2013.
29. **Raudsepp, V.** Finantsjuhtimise alused. Ettevõtte rahandus. Külim, 1999, 221 lk.
30. **Razguljajev, V.** Upravlenie zapasami. [<http://upravlenie-zapasami.ru/>]  
03.03.2013.
31. **Rogacheva, M.A.** Finansovoe prgnozirovanie debitorskoi zadolzennosti na predpriyatii. [<http://www.finec.ru/thesis/d305rogachevama.pdf> ].06.02.2014
32. **Roos, D.** Kuidas ja mis pärast juhtida käibekapitali.  
[<http://rup.ee/uudised/maksud-ja-raamatupidamine/kuidas-ja-misparast-juhtida-kaibekapitali>]. 26.02.2013.
33. **Skorochkin, A.**  
[<http://www.kpmg.com/RU/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Articles/Documents/How-to-manage-working-capital.pdf> ]. 02.02.2013.

34. **Smachilo, V Z.** Finansovõi Direktor.  
[[http://www.sapastandard.ru/?part\\_id=552&articles\\_id=4](http://www.sapastandard.ru/?part_id=552&articles_id=4)].05.01.2014
35. **Stivenson, D.** Upravlenie proizvodstvom.  
[<http://emm.ostu.ru/lect/lect4.html#vopros5>]. 05.07.2013.
36. **Stojanova, E. S.** Kompleksnoe upravlenie tekushimi aktivami i passivami predpriyatija.[<http://www.klerk.ru/boss/articles/314705/>].02.12.2013
37. **Teearu, A.** Ettevõtte finantsjuhtimine. Pegasus, 2005, 223 lk.
38. **Tretjak, S.N.** Logisticheskii menedzment: metodi upravlenija zatratami, zapasami i raspdelenijem v tsepi postavok. Habarovsk: s.l., 2007, 138 lk.

## LISAD

### Lisa 1. Aluminiumset OÜ bilanss

#### Bilanss (eurodes)

	2012	2011	2010	2009
<b>Varad</b>				
<b>Käibevara</b>				
Raha	810	2945	1702	356
Nõuded ja ettemaksud	5453	3173	2276	6638
Varud	38265	25905	19642	13104
<b>Kokku käibevara</b>	<b>44528</b>	<b>32023</b>	<b>23620</b>	<b>20098</b>
<b>Põhivara</b>				
Materiaalne põhivara	5087	8029	8983	10378
<b>Kokku põhivara</b>	<b>5087</b>	<b>8029</b>	<b>8983</b>	<b>10378</b>
<b>Kokku varad</b>	<b>49615</b>	<b>40052</b>	<b>32603</b>	<b>30476</b>
<b>Kohustused ja omakapital</b>				
<b>Kohustused</b>				
<b>Lühiajalised kohustused</b>				
Maksude ettemaksud ja maksuvõlad	928	1899	1548	1219
Võlad töövõtjatele	954	1294	1197	771
Võlad tarnijatele	12027	7024	9956	11252
Laenukohustused				
Võlad ja ettemaksud	13909	10217	12703	13242
<b>Kokku lühiajalised kohustused</b>	<b>13909</b>	<b>10217</b>	<b>12703</b>	<b>13242</b>
<b>Pikaajalised kohustused</b>				
Laenukohustused	17156	12591	6327	6136
<b>Kokku pikaajalised kohustused</b>	<b>17156</b>	<b>12591</b>	<b>6327</b>	<b>6136</b>
<b>Kokku kohustused</b>	<b>31065</b>	<b>22808</b>	<b>19030</b>	<b>19378</b>
<b>Omakapital</b>				
Osakapital nimiväärtuses	2556	2556	2556	2556
Kohustuslik reservkapital	74	1173	2272	
Eelmiste perioodide jaotamata kasum(kahjum)	13515	8745	5172	435
Aruandeaasta kasum(kahjum)	2405	4770	3573	8107
<b>Kokku omakapital</b>	<b>18550</b>	<b>17244</b>	<b>13573</b>	<b>11098</b>
<b>Kokku kohustused ja omakapital</b>	<b>49615</b>	<b>40052</b>	<b>32603</b>	<b>30476</b>



**Lisa 2. Aluminiumset OÜ kasumiaruanne**

**Kasumiaruanne (eurodes)**

	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Müügitulu	36377	58081	51393	84100
Muud äritulud	1099	1099	1099	0
Kaubad, toore, materjal ja teenused	-5567	-26042	-19979	-51198
Mitmesugused tegevuskulud	-14634	-12756	-12124	-11797
Tööjõukulud	-13704	-14515	-13731	-15047
Põhivara kulum ja väärtuse langus	-3037	-2840	-2660	-2424
Muud ärikulud		0	-434	0
<b>Ärikasum</b>	534	3027	3564	3633
Finantstulud ja -kulud	1871	1743	9	4473
<b>Kasum(kahjum) enne tulumaksustamist</b>	2405	4770	3573	8107
<b>Aruandeaasta(kahjum)</b>	2405	4770	3573	8107

**Lisa 3. Aknameister OÜ bilanss**

**Bilanss(eurodes)**

	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>Varad</b>				
<b>Käibevara</b>				
Raha	845	2684	13877	29935
Nõuded ja ettemaksed	16791	87797	18069	28540
Varud	26064	38197	11587	14471
<b>Kokku käibevara</b>	<b>43700</b>	<b>128678</b>	<b>43533</b>	<b>72946</b>
<b>Põhivara</b>				
Materiaalne põhivara	250138	261437	288081	309618
<b>Kokku põhivara</b>	<b>250138</b>	<b>261437</b>	<b>288081</b>	<b>309618</b>
<b>Kokku varad</b>	<b>293838</b>	<b>390115</b>	<b>331614</b>	<b>382564</b>
<b>Kohustused ja omakapital</b>				
<b>Kohustused</b>				
<b>Lühiajalised kohustused</b>				
Laenukohustused	26754	1817	1817	10266
Võlad ja ettemaksed	60950	137353	56449	62896
<b>Kokku lühiajalised kohustused</b>	<b>87704</b>	<b>139170</b>	<b>58266</b>	<b>73162</b>
<b>Pikaajalised kohustused</b>				
Laenukohustused	14893	69133	100513	142582
Kokku pikaajalised kohustused	14893	69133	100513	142582
<b>Kokku kohustused</b>	<b>102597</b>	<b>208303</b>	<b>158779</b>	<b>215744</b>

<b>Omakapital</b>				
Osakapital nimiväärtuses	74138	74138	74138	74137
Kohustuslik reservkapital	6434	6434	6434	6434
Eelmiste perioodide jaotamata kasum(kahjum)	101240	92263	86249	65266
Aruandeaasta kasum(kahjum)	9429	8977	6014	20983
<b>Kokku omakapital</b>	<b>191241</b>	<b>181812</b>	<b>172835</b>	<b>166820</b>
<b>Kokku kohustused ja omakapital</b>	<b>293838</b>	<b>390115</b>	<b>331614</b>	<b>382564</b>

**Lisa 4.** Aknameister OÜ kasumiaruanne

**Kasumiaruanne (eurodes)**

	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Müügitulu	362100	348351	381523	589293
Müüdid toodangu(kaupade, teenuste) kulu	-335966	-334343	-341216	-524996
<b>Brutokasum</b>	26134	14008	40307	64297
Turustuskulud	-3313	-366	-1033	-2297
Üldhalduskulud	-21615	-31816	-20338	24246
Muud äritulud	17134	51500	0	1062
Muud ärikulud	-5853	-20045	-6520	-6817
<b>Ärikasum</b>	12487	13281	12416	31998
Finantstulud ja-kulud	-3058	-4304	-6402	-11014
<b>Kasum(kahjum) enne tulumaksustamist</b>	9429	8977	6014	20983
<b>Aruandeaasta(kahjum)</b>	9429	8977	6014	20983

## **SUMMARY**

### MANAGING THE DEVELOPMENT OF WORKING CAPITAL IN ALUMINIUMSET OÜ

Natalia Orikova

Financial management is the process of managing the financial resources, including accounting and financial reporting, budgeting, receivable accounts, risk management, and insurance for a business. The financial management system for a small business includes both financing as well as managing.

The importance of small businesses in a market economy is big. Without a market economy, a small business cannot function or develop. In Estonia and in many other countries the market economy has been around for more than 20 years.

It is important for a small business to understand financial principles. Bad organization of financial activities is the main reason why the small companies go into bankrupt. Therefore, it is important for the owner of the company to control the monetary inflow and expenses and to be able to foresee the demand. The competitiveness of financial subject as well as capability to pay taxes is determined by rational organization of finances.

At the present time Estonian economy is characterized by the past years deceleration of economic growth, which inevitably has a negative influence on working capital of the companies. The management of working capital is defined as the „management of current assets and current involves managing these current assets“. Namely the management of working capital involves managing inventories, accounts receivable and payable, and cash. The goal of working capital management is to ensure that the firm is

able to continue its operations and has sufficient cash flow to satisfy maturing short-term debt.

The thesis of my graduation paper is “Managing the development of working capital in Aluminiumset OÜ”. The management of working capital is important to the financial health of businesses of all sizes. Working capital management is the device of finance. It is connected to managing current assets and current liabilities. Working capital is the amount of capital that a business has available to meet the day-to-day cash requirements of its operations.

Nowadays this topic in the environment of high competitiveness is turned to be a burning issue. The author of this thesis primarily chose this topic to be able to put the knowledge of financial management into practice.

Within the practical part of the graduation paper, the author does the research to find out how financial management is carried out in a small business, also finds out which financial methods and instruments are used and how all of that affects the successfulness of the company.

On the theoretical part of the thesis, the following points are observed: working capital management in a small business and reasons why it is necessary and inevitable in a changing world for a small company to cope. The process of financial management in a company is complicated, it takes a lot of time and requires additional investments. It is very expensive and therefore the small business cannot afford to form a financial system and cannot hire financial specialists. The main purpose of the thesis is to research the basis and the structure of the financial management in a business from the scientific point of view and working out advice.

In the practical part of the paper the author is using Aluminiumset OÜ as an example to research the working capital management in a company and what helps to advance company's competitiveness and assure the stability of financial state. To find out the answers to those questions in thesis were set up following assignments: to research theory of working capital management and to use it in practice in a small business.

During the graduation thesis, the author tries to improve through financial analysis the system of working capital management in Aluminiumset OÜ, which is directed towards effective finding of methods of finance management and realization. Those will help to improve the state of the company and create advantages for achieving strategical objectives.

The graduation paper consists of two parts. The first part is the theoretical part where the working capital management, functions and principles are observed. On the second part of the paper the characteristics of the company and financial analysis have been viewed. That will help to clarify problems in company's state of working capital, make conclusions and proposals how to improve the company's financial condition.

The analysis of financial condition showed that the company has financial difficulties. Dynamics of development in a small business depend on several factors including owner's preparations for business management, because an insufficient professional preparation for managing the company is the reason why many companies go into bankrupt. Positive analysis of working capital means that the company is able to pay off the short-term liabilities. High amount of working capital will decrease the return on investment and low amount of working capital will increase the risk of business. It is very important decision to get optimum level of working capital where both profitability and risk will be balanced. Therefore, it is obligatory from the point of view of company's effectiveness to hire a financial manager.

Often the cause of the bankruptcy is irrational managing of working capital. In that company, there are major problems with liquidity and that is the reason what the author would like to point out. It is hard for a small business to access capital markets, because the funds are limited and they need to be used effectively.

One of the most important purposes on financial management of a small business is professionally manage working capital, inventory, receivable accounts, money and short-term liabilities. That brings along sufficient amount of asset liquidity and makes the business more capable of paying.

Aluminiumset OÜ still does not have the politics of financial management and strategy. The company does not have financial planning. The author of the graduation thesis did the financial analysis, which helps to assess the company's condition and helps to work out company's working capital management development. The finance analysis showed that the condition of Aluminiumset OÜ finances is bad, there were problems with liquidity which the company was not capable of paying and in 2009, there was a danger of bankruptcy. The company needs to review its management of working capital. The company needs to hire a financial specialist to be able to reorganize financing within company.

Managing finances in a small company changes from managing finances in a large company. Aluminiumset OÜ does not deal with emitting shares, because all necessary capital comes from founder's sources and profits. Nowadays the main sources of finance are monetary liabilities and bank credits.

Finance analysis showed that the company uses during a difficult financial situation the salaries of employees and delaying paying income tax. These methods help to cover for current demand for money but in the long perspective, the company needs to find other sources of finance. While investing into assets the company uses more than 70% of foreign resources. In the past two years the indicator is declining which means the financial risk also declines.

The wellbeing of the small business owner and even the life directly depends on the fact if the company is successful or not. In conclusion, I would like to state that there is no recipe in finance management and never will be.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Natalia Orikova,

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

**KÄIBEKAPITALI JUHTIMISE ARENDAMINE  
ALUMINIUMSET OÜ-S**

mille juhendaja on Toomas Haldma,

- 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 kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **20.05.2014**