

*ASUTUSESISESEKS KASUTAMISEKS*

*Rektori otsus 15.05.2018 nr 6.1-19/1270-1*

*Teabeavaldaja nimi: Sisekaitseakadeemia*

*Juurdepääsupiirangu alus: KonkS § 63*

*Lõpptähtaeg: 21.05.2023*

*Märke vormistamise kuupäev: 21.05.2018*

Sisekaitseakadeemia

Finantskolledž

Joanna Kajak

**MÜÜGIARVETE KÄSITLEMINE ABB GROUP  
TALLINNA TUGITEENUSTE KESKUSE  
NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja:

Maret Güldenkoh, MBA

Tallinn 2018

SISEKAITSEAKADEEMIA LÕPUTÖÖ ANNOTATSIOON

Finantskolledž	Juuni 2018
<p>Töö pealkiri eesti keeles: Müügiarvete käsitlemine ABB Group Tallinna tugiteenuste keskuse näitel</p> <p>Töö pealkiri inglise keeles: The Handling of Sales Invoices Based on the Example of The ABB Group Global Business Services Tallinn</p> <p>Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning koosneb 55 leheküljest, sh 5 lisast. Lõputöös on kasutatud 58 allikat, millele on viidatud. Töö on aktuaalne, sest Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2014-2020 näeb ette rahvusvahelise ärikeskkonna loomist Eestis. Sellest tingituna paraneb Eesti rahvusvaheline maine ettevõtluse valdkonnas. Finantsteenuste optimeerimiseks on ABB Group loonud globaalsed tugiteenuste keskused, kes pakuvad arvete käsitlemise teenust ABB Groupi üksustele. Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada millistel põhjustel suunatakse grupisisesed arved vaideprotsessi ABB Group Tallinn tugiteenuste keskuse näitel.</p> <p>Analüüsi tulemustest selgus, et maksenõude vaided mõjutavad organisatsiooni, sh planeeritavat tulu. Maksenõuete ning arvete maksetähtaegade pikendamise tõttu jääb saamata oodatav tulu, mille tulemusena organisatsioon ei saa tegutseda plaanipäraselt.</p> <p>Analüüsist lähtuvalt tehti järgmised ettepanekud ABB Groupile:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Luua ühtne arve kooptate kätte toimetamise süsteem organisatsiooni üksustele.</li> <li>2. Moodustada kliendiga seotud Cash-in-Time vaidekategoriad „maksetingimuste erinevused“ ja „makse kinnitus“.</li> <li>3. Moodustada Cash-in-Time vaidekategoriat „leping kolmanda osapoolega“.</li> <li>4. Moodustada kauba ja tarnega seotud Cash-in-Time vaidekategoriad „kauba mittevastavus“ ja „kohaletoimetamise erinevused“.</li> </ol>	
<p>Võtmesõnad: ettevõtlus, globaalne organisatsioon, arvete haldamine, raamatupidamisesüsteem</p>	
<p>Võõrkeelsed võtmesõnad: entrepreneurship, global organization, invoice handling, accounting system,</p>	
<p>Säilitamise koht: Sisekaitseakadeemia raamatukogu</p>	
<p>Töö autor: Joanna Kajak</p> <p>Lõputöö on koostatud iseseisvalt. Lõputöö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, seisukohad, kirjalistest allikatest ning mujal allikates saadud info on nõuetekohaselt viidatud.</p> <p>Allkiri:</p>	
<p>Vastab lõputöö nõuetele</p>	
Juhendaja: Maret Güldenkoh	Allkiri:
<p>Kaitsmisele lubatud</p>	
Kolledži direktor:	Allkiri:

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. GLOBAALNE ORGANISATSIOON JA ARVETE HALDAMINE .....	7
1.1 Globaalse organisatsiooni olemus.....	7
1.2 Globaalse organisatsiooni arvete haldamise süsteem .....	12
2. ABB GROUPI ARVETE HALDAMISE SÜSTEEM.....	18
2.1 Arvete haldamine raamatupidamises .....	18
2.2 Grupisiseste arvete maksenõude vaideprotsess .....	25
KOKKUVÕTE .....	38
SUMMARY .....	40
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU .....	43
Lisa 1. ABB Group Soome üksuste nimetused.....	50
Lisa 2. Intervjuu .....	51
Lisa 3. ABB Group 25.01.2018 päevakursid.....	52
Lisa 4. CIT vaidekategoriad perioodil 201802 .....	54
Lisa 5. Cash-in-Time vaidekategoriad .....	55

## SISSEJUHATUS

Tänapäeva ühiskond ja globaliseerumine annab ettevõtjale võimaluse areneda rahvusvahelisel turul. Selle tulemusena on organisatsiooni tegevus jagatud üksuste vahel, mis tegutsevad erinevate riikide territooriumil. Organisatsiooni siseselt on otstarbekas luua ühine arveldussüsteem, mis hõlmaks kõikide seotud riikide raamatupidamise arvestust. Ühtne arveldamisprotsess tagab organisatsioonis üheselt mõistetavad reeglid, vastutuse ja koostöö maailmariikide töötajate vahel, mille tulemuseks on tööprotsessi kiirenemine ja majandustulemuste paranemine.

Finantsteenuste optimeerimiseks on ABB Group loonud globaalsed tugiteenuste keskused (edaspidi GBS), kes pakuvad arvete käsitlemise teenust ABB Groupi üksustele üle maailma. ABB Group GBS keskused asuvad Eestis, Poolas, Indias, Mehhikos ja Hiinas. Tugiteenuste keskuste eesmärkideks on käsitleda grupisiseid arveid ning lahendada võimalikke probleeme ja vaideid osapoolte vahel, näiteks süsteemis puuduolevad arved, vaided maksetähtaegade üle, arvete sisu või arve korrektsust puudutavad vaided. ABB Groupis on loodud internetipõhine arvete haldamise süsteem (Cash-in-Time), mis hõlmab endas konkreetseid juhiseid grupisise arvete haldamiseks, arvete väljastamiseks ja vaidlustamiseks, kuid riikides tõlgendatakse Cash-in-Time protsessi reegleid erinevalt.

Teema on aktuaalne kuna Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2014 - 2020 näeb ette lõimunud rahvusvahelise ärikeskkonna loomist Eestis. Strateegia eesmärgiks on Eesti rahvusvahelise maine parandamine ettevõtluse valdkonnas, mis seostub jätkuva majanduskasvu tagamisega. Ettevõtluse kasvustrateegial on kaks fookust, millest üks on suure potentsiaaliga ettevõtete grupid. Globaliseerumise tulemusena on moodustatud rahvusvahelisi organisatsioone, mis koosnevad mitmesajast ettevõttest, kelle vahel toimub ostu- ja müügi protsess. ABB Group on tuhandest ettevõtetest koosnev organisatsioon, kelle üksused tegutsevad ka Eestis (tehas Jüris ning tugiteenuste keskus Tallinnas).

Teema on uudne, sest lõputöö koostajale teadaolevat ei ole varasemalt analüüsitud rahvusvahelise organisatsiooni grupisise arvete haldamisprotsesse ning seda, kuidas toimib arvete haldamisel raamatupidamises vaideprotsess. Lisandväärtuseks on ABB Group majandusnäitajate kasv läbi arvete õigeaegse tasumise ja vaiete vähendamise.

Probleemiks on see, et ABB Groupis esineb ebakõlasid grupisisesete arvete haldamisel, vaatamata sellele, et organisatsioonis on kehtestatud arve haldamisesüsteemi reeglid, esinevad sagedased vaideprotsessid, mille lahendamiseks kulub aega ning kannatab põhitöö efektiivsus. Arve vaideprotsesside tõttu ABB Group rahalaekumine lükkub edasi, mille tulemusena organisatsiooni eelarvelised prognoosid ei ole pidavad ning majandustegevust ei ole võimalik teostada prognoositud mahus. Lõputöö annab vastuse püstitatud probleemküsimusele. Miks suunatakse grupisisesed arved vaideprotsessi?

Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada millistel põhjustel suunatakse grupisisesed arved vaideprotsessi ABB Group Tallinn tugiteenuste keskuse näitel.

Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

1. Analüüsida ja süstematiseerida globaalse organisatsiooni teoreetilisi lähtekohti.
2. Analüüsida grupisisesete arvete haldamisprotsessi ABB Group näitel.
3. Hinnata teooriast ja praktikast tulenevalt grupisisesete arvete vaideprotsessi ning teha ettepanekuid vaideprotsessis olevate arvete vähendamiseks.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit. Analüüsitakse ettevõttesisest dokumentatsiooni ning hinnatakse saadud tulemusi. Organisatsiooni dokumentide analüüsi eesmärk on välja selgitada arvetele märgitud vaidlustuste põhjused ning milline on majanduslik mõju vaiete tulemusel organisatsioonile. Analüüsi käigus selgitatakse välja, millised on arvetele märgitud vaiete kategooriad, vaiete põhjused ning millest on need tingitud. Lisaks teostati struktureerimata intervjuu, mis oli suunatud ABB Group Tallinna tugiteenuste keskuse töötajale, kelle igapäevaseks tööks on grupisisesete arvete haldamine. Intervjuu viidi läbi vabas vormis ning teema suund oli grupisisesete arvete haldamise protsess ABB Groupis. Intervjuu eesmärk oli välja selgitada töötaja arvamus grupisisesete arvete haldamise protsessist. Lisaks uuriti ettevõttes planeeritava harmoniseerimise projekti kohta. Lõputöö allikatena kasutatakse teemakohaseid teadusallikaid.

Lõputöö esimeses peatükis antakse ülevaade globaalsest organisatsioonist ja selle arvete haldamisesüsteemist. Esimeses alapeatükis käsitletakse globaliseerumist ning kirjeldatakse milliseid eluvaldkondi hõlmab globaliseerumine. Globaliseerumine on mõjutanud ettevõtet. Esimeses alapeatükis käsitletakse, kuidas üleilmastumise tulemusena on muutunud ettevõtte. Antakse ülevaade globaalse organisatsiooni olemusest, selle tunnustest. Hõlmatakse ka rahvusvahelist kaubandust ning mil määral on rahvusvaheline

kaubandus seotud globaalse ettevõtlusega. Selgitakse milliseid võimalusi ning väljakutseid pakub rahvusvaheline turg ettevõtjatele. Teises alapeatükis käsitletakse globaalse organisatsiooni arvete haldamissüsteemi. Antakse ülevaade arvestuskontseptsioonist ning kirjeldatakse, kuidas globaliseerumine on mõjutanud ettevõtjate poolt kasutatavaid arveldamissüsteeme. Selgitatakse tehnoloogia arengu olulisust ning pööratakse tähelepanu kuidas tehnoloogia on muutnud raamatupidamise igapäevast tegevust. Lisaks käsitletakse organisatsioonide juhtimisarvestust, arvestussüsteemide mõju organisatsiooni majandustegevusele ja tulemustele.

Teine peatükk põhineb ABB Groupil ning käsitletakse ABB Groupi kui globaalset organisatsiooni ja selle grupiseste arvete haldamissüsteemi. Esimeses alapeatükis antakse ülevaade ABB Groupist, selle tugiteenuste keskustest ja raamatupidamise osakondadest ning kirjeldatakse, kuidas toimib globaalse organisatsiooni grupiseste arvete haldamine. Lisaks võrreldakse teooriast tulenevalt ja ABB Groupis kasutusel olevat arvete haldamise süsteemi ning selgitatakse välja kirjanduses käsitletud arvestuskontseptsioonide ühilduvust ABB Group arvestussüsteemiga. Teises alapeatükis analüüsitakse ABB Group grupiseseid arveid ning vaideprotsessi protseduure. Teostatakse analüüs, milles tuuakse välja levinumad arvete lisatud vaided, selgitatakse välja, millest on tingitud maksenõuete vaided ning kui suur tulu jääb saamata organisatsioonil konkreetsel makseperioodil. Tehakse ettepanekuid, kuidas muuta vaideprotsessi efektiivsemaks nii GBS töötajatele kui ka teistele seotud osapooltele.

# 1. GLOBAALNE ORGANISATSIOON JA ARVETE HALDAMINE

## 1.1 Globaalse organisatsiooni olemus

Tänapäeva ühiskonna iseloomustavaks märksõnaks on globaalsus. Globaalsus on ühendanud kogu maailma, mis tähendab, et see mõjutab mitmeid eluvaldkondi nagu poliitika, kultuur, majandus, tööhõive. Globaliseerumisest tingitud muutused majanduses on mõjutanud ettevõtlust, selle olemust, ettevõtlusega seotud protsesse, struktuuri ja strateegiat organisatsioonides.

Aegade jooksul on muutunud majandus ning on tekkinud suundumused, millest on mõjutanud kõik maailmariigid suuremal või vähesemal määral. Maailmamajanduse juured on pärit 15. sajandist, mil algas laienemine kaubanduse valdkonnas ja arenes tööstus. Sellest ajast saadik on nii valitsused, poliitikud, teadlased, ärimed huvitatud, kuidas töötab maailmamajandus. (Gradinaru, *et al.*, 2017, p. 227) Alates kahekümnenda sajandi lõpust on tuvastatud maailmamajanduse arengus kaks peamist suundumust: tehnoloogiliste uuenduste panus majanduslikku heaolusse ning erinevate riikide vastastikune sõltuvus (Grossmann & Helpman, 2001 ref Gradinaru, *et al.*, 2017, p. 227). Gradinaru, *et al.* (2017, p. 228) toovad välja, et 21. sajandi algusest on toimunud maailmamajanduses enneolematuid muudatusi: võimsate majanduste tekkimine (India, Brasiilia), uute jõudude (Hiina) ja pankrotistunud majanduste (Kreeka) tekkimine.

Globaliseerumine on mitmeid valdkondi hõlmav mõiste, mistõttu vastavalt eluvaldkonnast defineeritakse seda erinevalt. Üha laienevas globaliseerumisega seotud kirjanduses on tõlgendusi ja määratlusi palju, kuid vastastikuste globaalsete protsesside mõjusid arutatakse regulaarselt. Paljud kommentaatorid keskenduvad majanduslikele aspektidele, teised aga rõhutavad mitmesuguseid sotsiaalseid, poliitilisi, kultuurilisi, ideoloogilisi ja tehnoloogilisi tegureid ning globaliseerumise tagajärgi. (Butt, 2011, p. 423) Robertson ja White (2008) järgi seostatakse globaliseerumisega mitmeid teemasid: juhtimine, kodakondsus, inimõigused, migratsioon ja riikidevahelised ühendused.

Definitsiooni kohaselt on globaliseerimine ülemaailmne integratsioon majanduses, finantsüsteemis, kaubanduses ja teabevahetuses. Globaliseerumine eeldab kohalike ja rahvuslike perspektiivide liitumist ühte vastastikku seotud maailmaks (Business

Dictionary, 2017). Mõistet globaliseerumine on käsitletud kui suhtlusvõrgustikku riikide, riikidevaheliste institutsioonide, valitsusväliste organisatsioonide ja rahvusvaheliste korporatsioonide vahel (Held *et al.*, 1999 pp. 1-31 ref Butt, 2011, p. 425). Held jt (1999, pp. 1-31 ref Butt, 2011, p. 425) toovad välja, et globaliseerumine viitab protsessile, mis seostub piirkondade vaheliste võrgustike, vastastiku mõistmise ja süsteemide tekkimisega. Globaliseerumise käigus levivad ideed, tavad ja praktika ühest punktist teise (Robertson & White, 2008). Dator jt (2006, p. 13) järgi globaliseerumine tähendab ideede ja väärtuste levikut nagu demokraatia ja inimõigused. Head ja Mayer (2013, p. 1197) toovad välja, et globaliseerumine on trend. Omavahel ühendatud süsteemi aluseks on ühised otsused, tegevus või tegevusetus, millel on märkimisväärne mõju rahvastele (Held *et al.*, 1999 pp. 1-31 ref Butt, 2011, p. 425).

Globaliseerumine on ulatuslik termin, mida ei ole võimalik üheselt defineerida. Kirjanduses keskendutakse nii majanduslike, poliitiliste kui ka sotsiaalsetele aspektidele st kõikidele eluvaldkondadele. Eelpool refereeritu põhjal nähtub, et globaliseerumist seostatakse mitmete erinevate protsessidega, näiteks migratsioon, riikidevahelised suhted jt. Globaliseerumise tunnuseks on erinevate piirkondade ideede ja nähtuste ühinemine.

Gupta (2014, p. 49) järgi on globaliseerimine muutnud ettevõtlust. Ettevõtlust on määratletud kui protsessi ja mõtteviisi majandustegevuse arendamiseks. Uuringud on näidanud, et ettevõtlus on majanduskasvu oluliseks teguriks (Al Bakri & Mehrez, 2017, p. 1). Ettevõtlus on dünaamiline protsess, mille käigus ühendatakse omavahel ressursid, tööjõud, materjalid ja varad, mis muudavad nende väärtused suuremaks kui kunagi varem (Krom, 2015, p. 90). Aastate jooksul on muutunud turg dünaamilisemaks ning on ilmunud uued konkurentsivormid. Al Bakri ja Mehrez (2017, p. 4) järgi traditsiooniline keskendumine äriplaanidele ei pruugi olla tõhus, eelkõige globaliseerumisega kaasnenud muutuste ja suundumuste tõttu. Muudatuste ja suundumuste tõttu peavad organisatsioonid kohanema uue maastikuga, võtma vastu muudatusi ärikeskkonnas ning leidma võimalusi uute tehnoloogiliste ja strateegiliste tsüklite väljaarendamiseks (McMahon, *et al.*, 2013, lk 965-974 ref Priscila, *et al.*, 2017, p. 13).

Üleilmastumine pakub maailmamajanduses kõikidele osalejatele nii võimalusi kui ka väljakutseid, samal ajal kui riigiülesed ühendused tegelevad keerukamate majandus-, sotsiaal- ja struktuuripoliitikaga, mis võimaldab tasakaalustada globaliseerumise negatiivseid mõjusid ja parandada selle liikmete konkurentsivõimet (Ruszkova, *et al.*, 2017,



p. 39). Levitt (1983, pp. 92-102 ref Jaw & Chang, 2006, p. 1) leiab, et üleilmastumine on kõrvaldanud geograafilised tõkked, mida on kasutatud siseriiklike ja rahvusvaheliste turgude segmenteerimiseks. Viimastel aastatel on rahvusvaheliste ettevõtete struktuur oluliselt muutunud koos globaalse konkurentsivõimelise keskkonna muutumisega. Knight (2004, pp. 645-665 ref Jaw & Chang, 2006, p. 2) toob välja, et keskkonna kontekstis saab põhjendada globaalsete organisatsioonide algust kahe suundumusega: turgude üleilmastumine ning info- ja kommunikatsioonitehnoloogiate areng. Aldrich & Martinez (2003, ref Krom, 2015, p. 91) järgi rahvusvaheline ettevõtetus suurendab ettevõtjate rollide ja tegevuste mõju väljaspool nende sisepiiri ning aja jooksul ka rahvusvahelisi turge ja keskkondi. Üleilmastumise tulemusena on tekkinud rahvusvaheliste organisatsioonide loomise trend. Rahvusvahelised organisatsioonid peavad aga toime tulema ja kohanema aina kiiremini arenevas ühiskonnas. Teadlaste seisukohtade põhjal saab järeldada, et ettevõtjad pigem pööravad globaliseerumist enda kasuks, kuna geograafilised tõkked puuduvad ning on võimalik laieneda maailma turule.

Serafeim (2017, p. 3) järgi on enamik organisatsioonidel väärtused ja missioon, mis loovad selgust ja erinevust võrreldes teiste organisatsioonidega. Schultz (2014, pp. 46-48) järeldab, et organisatsioonidel on kindel eesmärk, mida toetab selge visioon ja missioon. Jaw ja Chang (2006, p. 3) leiavad, et ülemaailmsel organisatsioonidel on nii ettevõtlikkuse orientatsioon kui ka internetipõhised võimalused omavahelises seoses turule suunatud sisenemisstrateegiaga, millel tulemusena on majandusnäitajad positiivsed. Rieza (2015, p. 60) järgi aitab konkurents määrata kindlaks organisatsiooni põhiprotsesse: strateegiline juhtimine, inimressursid, operatsioonide juhtimine ja haldus. Jaw ja Chang (2006, pp. 1-7 ref Krom, 2015, p. 91) järgi arendavad globaalsed ettevõtjad konkurentsieelist läbi uurimis- ja arendustegevuse ning paindliku reageerimisega keskkonnas tingitud muutustele. Agburu, *et al.*, (2017, p. 1) rõhutavad, et üks asi on kindel- igal organisatsioonil on eesmärgid ning organisatsiooni edu hinnatakse tasemega, mil viisil on saavutatud püstitatud eesmärgid. Selleks, et organisatsioon saavutaks püstitatud eesmärgid, on ettevõtjad uudsete tehnoloogiliste lahenduste otsinguil.

Organisatsioon on kui grupp inimesi, kes tegutsevad ühiste eesmärkide nimel. Eelpool refereeritu põhjal on organisatsiooni iseloomustavateks tunnusteks väärtused, missioon, sisenemisstrateegia ning konkurents. Nende tunnuste abil eristuvad organisatsioonid. Tunnuste tõttu on iga organisatsioon unikaalne, mis tähendab, et turul konkureerivad

erinevate suuruste, eesmärkide ja strateegiatega ettevõtted. Refereeritu põhjal selgus, et organisatsiooni edukus sõltub just ettevõtjate poolt organisatsioonile loodud tunnustest.

Orlaviciene ja Vilys (2017, p. 244) järgi on rahvusvaheline kaubandus nähtus, mis on tuntud iidsetest aegadest, mil esimesed hõimud alustasid omavahel kaupade vahetust. Üleilmastumise suundumus seisneb selles, et üksikute riikide majandused järk-järgult ühinevad, mille tulemuseks on laiem piirkondlik majandus, kus toimub kaupade vahetus. Selline liikumine suuremate kaubandusblokkide suunas on eriti tähelepanuväärne piirkondades nagu Euroopa, Aasia ja Ameerika. (Colgate, 2017) 21. sajandi riigid on teineteisega lahutamatult seotud kaubanduses ning kasutatakse maksumääruga impordi ja ekspordi vahetuskursse (Sun, 2018). Pascali (2016, p. 34) järgi on rahvusvaheline kaubandus kasvufaasis. Maailmas eksisteerib mitu vabakaubanduslepingut globaalsete osalejate vahel, mis kiirendavad globaliseerunud ettevõtete laienemist. Kaubandustökete ja tariifide vähendamisega tegeleb maailmas tuntud organisatsioon WTO (World Trade Organization). WTO on sõlminud mitmeid riikidevahelisi kokkuleppeid, näiteks NAFTA (North American Free Trade Agreement) ja GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) (Wagner, 2012). Selle tulemusena jäävad paljud inimesed mõtlema, kuidas globaliseerumisest raha teenida ja kasu saada arengust, mis liigub ülemaailmse väheste piirangutega turu suunas (Colgate, 2017). Herczeg ja Toth (2015, p. 968) järgi on rahvusvaheline kaubandus toonud kaasa impordi ja ekspordi tegevuse suurenemise ning investorite ja laenuvõtjate silmapiirid on muutunud ülemaailmseks.

Wagneri (2012) järgi on 21. sajandil riigid teineteisega lahutamatult seotud kasutades ära maksimaalselt impordi ja ekspordi. Jayaraman ja Rahimi (2014, p. 19) järgi on tarneahel äriprotsesside integreerumiseks lõpptarbijatest läbi algse tarnija, kes pakub tooteid, teenuseid ja teavet, mis lisab väärtust klientidele ja teistele huvirühmadele. Majanduse kiire arengu, riikidevaheliste lepingute ja piirangute vähenemise tõttu on saanud kaubandusest ettevõtjatele põhiline tuluallikas. Rahvusvaheline kaubandus on mõjutanud kogu maailma majandust. Muutused turul on tingitud vastuvõetud riikidevahelistest lepingutest. Lepingud on soodustanud ettevõtlust kaotades piirangud kaubavahetuses. Rahvusvahelise kaubanduse arengu olulisel kohal on osakaalu suurenemine impordil ja ekspordil, kus kasutatakse ettevõtjatele soodsaid vahetuskursse. Kaubandustökete vähenemise tulemusel areneb riikidevaheline koostöö.

Kaubandus toimub kaugel asetsevate institutsioonide vahel, kelle tegevust mõjutavad nii majandussüsteemid kui ka sellest tingitud erinevused – valuuta, tarnimine, äriprotsessid ja tegevuse viisid jt. Rahvusvahelise kaubanduse tulemusena on majanduses olulisel kohal tarneahel. Kaubanduse seisukohalt võib globaliseerumise järgmine etapp ette näha tootmissüsteemide ühendamist multilokaliseerimise kaudu, mis omakorda nõuab rohkemat integratsiooni teistesse kaubandusega seotud valdkondadesse, mis ületavad riiklikke piire (Pascal, 2016, p. 36). Aegade jooksul väliskaubanduses kasutusel olevaid paberdokumente on asendatud elektrooniliste dokumentidega, kuna paberdokumendid tekitasid probleeme kaubanduspartnerite vahel (Civelek & Seckin, 2017, p. 2). Elektrooniliste dokumentide eesmärk on minimeerida erinevusi põhjustanud probleeme kaubanduspartnerite vahel, vähendada tehingukulusid ja lühendada kogu protsessi (De, 2011, pp. 1-48 ref Civelek & Seckin, 2017, p. 2).

Sajandite jooksul on rahvusvaheline kaubandus muutunud majandustegevuseks, mis on oluline väikeriikides, kus kaubandus on riigi ettevõtete jaoks peamine sissetulekuallikas (Orlaviciene & Vilys, 2017, p. 244). Ülemaailmne turg ja pidev tehnoloogia areng koos muutustega ärikeskkonnas mõjutab organisatsioonide kohest ja jätkuva kasumlikkuse teenimist (Platzek, *et al.*, 2011, p. 96). Kuna rahvusvaheline turg on neli korda suurem kui Ameerika, siis laienemine turul on oluline osa iga ettevõtte laienemisstrateegiast (Wagner, 2012). Dzemyda ja Zacharevic (2015, p. 253) toovad välja, et ettevõtjad teenivad kasu rahvusvahelise kaubanduse kaudu konkureerides avatud turul.

Toodete suurem tehnoloogiline keerukus, väiksemad transpordi- ja kommunikatsioonikulud ning väliskaubanduse takistused on võimaldanud tootmise piiriülese killustatuse ülemaailmsetes väärtusahelates (Cheng, *et al.*, 2016, p. 204). Wagneri (2012) järgi viimased aastakümned on tõestanud, et ettevõtted, kes laienevad rahvusvahelistele turgudele, on ettevõtluses edukamad, kui need, kes tegutsevad üksnes riigisisel turul. Nii nagu Wagner on ka Sun (2018) samal arvamusel, et ettevõtjad, kes laienevad rahvusvahelistele turgudele, on võimelised pakkuma paremaid kaupu ja teenuseid, kui üksnes ettevõtjad, kes tegutsevad riigisiselt. Kõrge globaliseerumise tase on sundinud ettevõtjaid leidma uusi võimalusi kogu maailmas.

Väljakutsed ei tugine ainult kohaliku toote- ja protsessiuuenduste loomisele, vaid dünaamiliste võimaluste loomisele uuenduslike lahenduste ülemaailmsel tasandil (Priscila, *et al.*, 2017, p. 13). Võimalusi ettevõtluse arendamiseks on mitmetes valdkondades, olgu

need siis erinevad toimingud, rakendused või infrastruktuur (Gupta, 2014, p. 49). Ülemaailmse turu tõttu on muutunud rahvusvaheline kaubandus ettevõtete peamiseks tuluallikaks. Eelpool refereeritu põhjal on rahvusvaheline kaubandus olnud ettevõtjate jaoks positiivne muudatus, kuna turu laienemise tulemusena ettevõtjatel on rohkem võimalusi ärimaailmas näiteks uuendused tootmisprotsessides ja muudatused strateegias.

Ettevõtjad, kes pakuvad näiteks impordi- ja eksporditeenuseid, on püüdnud kasu saada ostes odavat kaupa ühes riigis ja müües seda seejärel mõnes teises riigis kõrgemate hindadega (Colgate, 2017). Kaubandustökete vähenemise tõttu saavad ettevõtjad importida kaupa, mis suurendab ka kohaliku konkurentsi, parandab riikides elanike elukvaliteeti ning hinnad vähenevad (Wagner, 2012). Globaliseerumise suundumus kiirendab teadlikkust hindadest välisturgudel. Selle tulemusena suurenevad ka kasumlike impordi ja ekspordi tingimuste väljaselgitamise võimalused. (Colgate, 2017) Globaliseerumise tulemusena tekkinud rahvusvaheline turg mõjutab igat tegutsevat organisatsiooni. Globaliseerumine pakub nii väljakutseid kui ka võimalusi ettevõtlusega tegelemiseks rahvusvahelisel turul. Eelpool refereeritu põhjal saab järeldada, et rahvusvaheline turg annab organisatsioonile võimaluse arendada mitmetes valdkondades nagu tootmine, import, infrastruktuur, konkurents.

Kokkuvõtvalt selgus, et globaliseerumine on erinevaid valdkondi ühendav mõiste, mille tõttu on maailmas levinud ideed ja praktikad. Globaliseerumisega on laienenud turud ning on tekkinud avatud rahvusvaheline turg. Rahvusvaheline turg pakub võimalusi ettevõtluse edendamiseks. Kaubandustökete vähenemise tõttu on muutunud kaubandus rahvusvaheliseks, mis tähendab, et maailmariikide ettevõtjate vahel toimub pidev ost ja müük. Globaliseerumine toob kaasa nii väljakutseid kui ka võimalusi, kuid eelkõige areneb ühiskond: elanike elukvaliteedi tõus, tööpuuduse vähenemine ja ettevõtluse elavnemine.

## **1.2 Globaalse organisatsiooni arvete haldamise süsteem**

Globaliseerumine annab ettevõtjatele võimaluse laiendada rahvusvahelisele turule. Laienemise tulemusena ärimaailmas kasvab suurettevõtjate hulk ning suureneb konkurents tegevusvaldkondade vahel. Organisatsioonidele on iseloomulik luua mitmed tütarettevõtteid ja grupe, mis tähendab, et ettevõtte koosneb mitmetest üksustest erinevate riikide territooriumitel.

Üleilmastumine on kaasa toonud muutused arvestuskontseptsioonides. Arvete koostamine on osa äriosaliste vahelisest kaubandusprotsessist ning see on üks paljudest sammudest, mis moodustavad tarneahela ja seotud infovood. Arveldamise protsess hõlmab struktureeritud andmete kasutuse, mida saavad saatjad, vastuvõtjad ja muud tehingusse puutuvad osapooled. (Salmony, 2010, p. 372) Kumaran (2013, ref Agburu, *et al.*, 2017, p. 9) toob välja, et ettevõtjad ei otsi ainult kuluefektiivseid lahendusi raamatupidamise jt arvestuste pakkumiseks, vaid loodavad saavutada läbi uuenduste paremat kontrolli ja arusaamist rahavoogude üle ning teha teadlikumaid otsuseid. Uuringute käigus on selgunud, et finantsjuhtide hulgas peamisteks äriprioriteetideks on kulutõhusus, töövõime suurendamine ja automaatika.

Eelkõige eelistatakse tehnoloogia kasutamist protsesside parandamiseks eesmärgiga hallata paremini rahavoogusid (Jorgensen, 2016, p. 290-291). Almeida ja Romao (2010, p. 137) järgi on suureneva globaliseerumise ja kasvava konkurentsivõime tõttu ettevõtjad seadnud endale eesmärgiks tegutseda minimaalsete ressursside ja väiksemate tegevuskuludega. Arengu tõttu on suurem rõhuasetus õiglasel hindamisel, kontseptuaalse raamistiku ümberhindamisel, raamatupidamise arengul ning asjakohasel ja usaldusväärsetel andmete kajastamisel (Herczeg & Toth, 2015, p. 270). Globaliseerumine on mõjutanud ettevõtluses kasutatavaid arvestussüsteeme. Kiire arengu ja sellest tulenevate muudatuste tõttu ettevõtjad otsivad võimalusi parema kontrolli omamiseks ja arusaamiseks organisatsiooni rahavoogudest. Uuendused arvestussüsteemides annavad parema ülevaate rahavoogude üle, mille tulemusena ettevõtjad teevad kasumlikemaid otsuseid.

Konkurentsivõime ja tugevamate ärisidemete loomine turuosaliste vahel on tekitanud vajaduse luua raha ülekandmise süsteemid, mis võimaldaks kiiret ja ohutut ressursside vahetust tehingupoolte vahel (Sadlakowski, 2017, p. 60). See vajadus on mõjutanud internetipõhiste arvestussüsteemide väljatöötamist. Gopalan, *et al.*, (2012, p. 2) rõhutavad, et infotehnoloogia on võimas tööriist, millel on oluline roll organisatsiooni äritegevuse edukaks muutmisel. Doug (2003, p. 62) järgi on tehnoloogia parandanud tõhusust organisatsioonide funktsioonides, kuid rahaga arveldamine ja sissenõudmine on suures osas jäänud manuaalseks protsessiks nii nagu oli see peaaegu nelikümmend aastat tagasi. Igapäevaselt peavad organisatsioonid tegelema andmete suurenemisega seotud väljakutsetega, sealhulgas tasakaalustama teabe optimaalset ligipääsetavust ja minimeerida kulusid (Shannon, 2012, p. 56). See on ka põhjus, miks organisatsioonid liiguvad üle internetipõhiste süsteemidele, kuna veebipõhine arvete haldamine on kergem ja

efektiivsem kui paberimajandus. Infotehnoloogia areng on viinud uute internetipõhiste raamatupidamisesüsteemide, majandusmudelite ja ettevõtete loomiseni. Need arengud on vähendanud kulusid ning hõlbustanud ettevõtjate tehinguid ja üksuste vahelist kommunikatsiooni. Gopalan, *et al.*, (2012, p. 11) on viidanud, et traditsioonilise raamatupidamisarvestuse ajal võib arvestusteabe vastuse saamine kesta nädalaid, kuid infotehnoloogilise rakenduse korral on teave koheselt saadaval. Kui võrrelda traditsioonilist raamatupidamisarvestust ja tehnoloogiat, siis viimane suudab töödelda suurel hulgal andmeid vähese ajaga ning täita soovitud tulemuse saavutamiseks mitut ülesannet korraga.

Jayaraman ja Rahim (2014, p. 25) järgi on võimalik näidata infotehnoloogia ja tootmisega seotud olulist rolli pankade ja tarnijate globaalsete süsteemide väljatöötamisel. Need tugevad tugivõrgustikud on tarneahela juhtimise muutuste edukaks muutmiseks ülemaailmsetes tootmisettevõtetes. Tehnoloogia arengu tõttu on teisendatud käsitsi arvestusmeetodid tänapäevasteks raamatupidamise teabesüsteemideks, tehingud on automatiseeritud ning iseloomulikeks protsessideks raamatupidamises on aruandlus, andmete salvestamine ja analüüs (Awan, *et al.*, 2011, p. 59). Automatiseerimine on potentsiaalne infotehnoloogia, mida saab kasutada arvestustes andmete kogumiseks või aruannete koostamiseks (Gopalan, *et al.*, 2012, p. 10). Globaliseerumise ja sellest tulenevalt infotehnoloogia arengu tõttu on muutunud organisatsioonides kasutusel olevad raamatupidamise süsteemid. Eelpool refereeritu põhjal saab järeldada, et infotehnoloogia on muutnud organisatsioonide raha juhtimist ning on võetud kasutusele uudseid arvete haldamise süsteeme. Muutused maailmas on põhjustanud ettevõtjaid võtma eesmärgiks arvete haldamise protsessi automatiseerimise ning muutma protsessi efektiivsemaks kui see oli paberimajanduse ajal. Internetipõhiste süsteemide kasutuselevõtt on kaasa toonud järgmised muudatused ettevõtluses: raamatupidamise protsessi kiirenemine, ärisidemete paranemine tehinguosaliste vahel, kulude vähenemine jt.

Raamatupidamise eesmärgiks on anda ülevaade organisatsiooni finantsseisundist. Raamatupidamine kajastab kõiki organisatsioonis tehtud tehinguid. Raamatupidamine annab korrektse ülevaate organisatsiooni põhivara arvestusest, igakuisest aruandlusest, maksuarvestusest ning millised on kulud ja tulud. Raamatupidamise seaduse § 4 lg 1 kohaselt raamatupidamine peab andma aktuaalse, olulise, objektiivse ja võrreldava informatsiooni raamatupidamiskohustuslase finantsseisundist, finantstulemusest ja rahavoogudest (Raamatupidamise seadus, 2002). Tänapäeva kiiresti muutuv

majanduskeskkonnas äriorganisatsioonide raamatupidamisandmed annavad usaldusväärset teavet ettevõtjate tulude ja teiste finantsandmete kohta.

Viimastel aastakümnetel on ülemaailmsel turgudel toimunud olulised muudatused, sotsiaalne ja majanduslik ümberkujundamine, infotehnoloogia areng ja finantstehingute mitmekesistamine on finantsaruandluses esile kutsunud uusi väljakutseid (Herczeg & Toth, 2015, p. 968). Üheksakümmend kaks protsenti ettevõtjatest tasub arveid interneti kaudu. Sellest tulenevalt on loodud kommunikatsioonivahendeid, mille kaudu on võimalik lahendada probleeme efektiivsemalt, kui helistada ja suhelda otse kliendiga. Kasutusele on võetud elektroonilised süsteemid, mille tulemusena kasvab klientide rahulolu, klienditoetus on minimaliseeritud ning raha kogutakse kiiremini. Organisatsioonide müügiosakond teab täpselt arvetega seotud vaideid, kuidas neid lahendatakse ning mis põhjustab kõige enam vaiete tekkimisi. (Doug, 2003, p. 63) Ettevõtjad kasutavad arvete haldamiseks süsteeme, mis on seotud otseselt tehingu osapooltega või teenusepakkuja kaudu. Suurkorporatsioonide juhtide algatusel on välja töötatud koos teenuseosutajaga süsteeme, mis on spetsialiseeritud firma hangetele ning eesmärgil automatiseerida tasumata arvete haldamine, sealjuures kaasatakse nendesse uutesse protsessidesse tarnijad (Salmony, 2010, p. 373). Kruis (2014, p. 47) rõhutab, et just arvete ja maksete automatiseerimise ning internetipõhiste arvete haldamisesüsteemide abil on võimalik luua tõeline partnerlus organisatsiooni kaubanduspartneritega.

Juhtimisarvestus ja infotehnoloogia on nii väikestele kui ka suurtele organisatsioonidele eluliselt tähtis (Gopalan, *et al.*, 2012, p. 1). Shannon (2012, p. 56) toob välja, et efektiivne raha juhtimine, sealhulgas arvete haldamisesüsteem annab parema ja täpsema ülevaate protsessist ning võimaldab raamatupidamisosakonnal keskenduda probleemidele, eranditele ning suurematele äriprioriteetidele. Shpresa (2016, p. 35) järgi on rahavoog ning raha juhtimine olulisema tähtsusega kui kaupade, teenuste loomine või levitamine, kuna just rahavoo alusel toimub ettevõtte juhtimine. Holland (1992, pp. 539-550 ref Jayaraman & Rahim, 2014, p. 22) järgi on rahvusvahelised organisatsioonid saanud oma organisatsioonide juhtimisprotsesside integreerimise kaudu märkimisväärse kasu, kasutades ettevõtete ressursside planeerimise süsteeme, millega on kaasas tarneahela kaudu jagatud infosüsteemide arendamine - lihtne elektrooniline andmevahetussüsteem või keerukam elektroonilised äristandardid. Son, *et al.*, (2006, pp. 218-235 ref Idris, *et al.*, 2016, p. 240) järgi on raamatupidamisteave ettevõtjate jaoks hädavajalik lühiajaliste

probleemide lahendamiseks, kuna see pakub teavet kontrolli- ja seirefunktsioonide toetamiseks konkreetsetes valdkondades näiteks rahavoog, kulutused ja kuluarvestus.

Arvete maksealgatus või vastuvõtmine elektrooniliste tehnoloogiate abil ning veebipõhiste lahenduste kasutamise eesmärgiks on koguda tundlikku teavet ja seda säilitada, kuid samaaegselt võib täita ühiseid eesmärke organisatsiooni ostu- ja müügiosakondade vahel. Näiteks võib ostuosakond koguda olulisi andmeid maksete kohta, sealhulgas soovitud makseviise, konto andmeid ning ka maksetingimusi. (Kruis, 2014, p. 47) Majanduses on toimunud muudatused, mis on mõjutanud nii organisatsioonide finantsaruandlust kui ka juhtimisprotsesse. Organisatsiooni juhtimisarvestuse kontekstis on alguse saanud uued suundumused. Ettevõtjad fokuseerivad klientide rahulolule, süsteemide automatiseerimisele ning ärisuhete loomisele tehingupartneritega. Kui varem kasutusel olev paberimajandus oli aeganõudvam, kulukam, siis elektrooniliste süsteemide kasutamise tulemusena on vähenenud kulutused ressurssidele.

Edukas ettevõtlus toimub vaid siis, kui tehinguga seotud protsessid (tarne, tasumine jt) toimuvad õigeaegselt. Maksedistsipliiniks peetakse ettevõtja tava tarnijatega rahaliste kohustuste õigeaegselt täitmist (Belak, *et al.*, 2016, p. 459). Arvete tasumisprobleemid ei ole tööstussektoris uus nähtus. Mittetasumise põhjuseks võib olla allmakse, hilinenud makse või tasumata jätmine (BamideleRotimi & Ramachandra 2015, pp. 43-44). Belak jt (2016, p. 459) järgi ei tasuta makseid õigeaegselt vaatamata kvaliteetsele teenusele või korrapärasele kauba kohale toomisele. Tasumata jätmine või osamakse viitab olukorrale, kus eeldatavat makset ei saada kunagi, seda peetakse võlaks, kantakse maha või on osaliselt või täielikult ebatõenäoliselt laekuvaks arveks kuulutatud. Hilinenud makse viitab olukorrale, kus lepinguosaliste vahel ei täideta kohustusi õigeaegselt. (BamideleRotimi & Ramachandra 2015, pp. 43-44) Hilinenud maksete tagajärgedeks on raha likviidsuse vähenemine, finants- ja halduskulude suurenemine, investeerimisvõimaluste kitsendamine, konkurentsivõime ja kasumlikkuse vähenemine (Commission of the European Communities, 2009 ref Belak, *et al.*, 2016, p. 459). Tasumisprobleemide tulemusena tekivad vaided tehingu osapoolte vahel. Kuid vaided maksenõuete ja nõuete rahuldamise kohta tekivad eelkõige maksjate maksejõuetuse tõttu. Kritiseeritakse projektide konsultante töövõtjate maksenõuete meelevaldsete mahaarvamiste tegemise, maksete põhjendamatult kinnipidamise ja viivitusena oma maksenõuetele vastuste väljastamisele eesmärgiga aega viivitada. Töövõtjaid süüdistatakse mittetäielike tööde tegemise, ülemääraste nõuete ja nende nõuete esitamise hilinemisega. Need tekitavad tehingupoolte vahelisi konflikte,



mille tulemuseks on maksete peatamine kuni vaiete lahendamiseni. (BamideleRotimi & Ramachandra, 2015, p. 48)

Organisatsiooni raamatupidamises, olenemata kas on tegemist ostu- või müügiosakonnaga, enamlevinumaks kitsaskohaks on arvete puudumine raamatupidamissüsteemis. Kirjanduses käsitletakse puuduolevaid arveid kui "vastamata arved". Vastamata arved tulevad ilmsiks olukorras, kui tarnija kontakteerub ettevõtte ostu- või müügiosakonnaga eesmärgiga saada teada makse staatust ning seda välja uurides selgub, et arvet ei ole raamatupidamise süsteemi sisestatudki. (Brannan, 2014, p. 12) Arvete puudumine süsteemis mõjutab nii organisatsiooni ostu-, müügiosakonda kui ka tarnijaid. Selleks, et vältida arvete puudumist raamatupidamissüsteemis on Brannan (2014, pp. 12-13) pakkunud välja mõningaid lahendusi: probleemiallika välja selgitamine, olukorra arutlemine juhtidega, uue poliitika loomine, kommunikatsioon. Tehingute sõlmimist ettevõtjate vahel mõjutab maksedistsipliin. Arvete tasumisprobleemid toovad kaasa raha liikuvuse pidurdamise, tehingupartnerite ärisuhete vaibumise ning lisakulutusi. Refereeritu põhjal selgus, et tehingute sõlmimisega on tihedalt seotud vaided maksenõuete ja tasumise kohta. Vaided on seotud kas puuduolevate arvetega tehingupartneri arveldussüsteemist, maksejõuetusega või maksja viivitusega.

Kokkuvõtvalt selgus, et globaliseerumine ning muudatused ettevõtluses on mõjutanud ettevõtjate poolt kasutatavaid arvestuskontseptsioone. Tehnoloogia arengu ja arvestusmeetodite muutmise tulemusena on kõrvaldatud paberipõhised protsessid eesmärgiga säästa raha, saada parem ülevaade ettevõtte rahavoogudest ning optimeerida kapitali positsiooni. Uued arvestussüsteemid hõlmavad kõiki tehinguga seotud osapooli, vähendavad ettevõtjate kulutusi, töötlevad ja talletavad informatsiooni ning tehingud on automatiseeritud. Elektrooniliste lahenduste tulemusena keskenduvad ettevõtjad kvaliteetsetele teenustele ning toodetele, mida pakutakse äripartneritele ja klientidele maailmaturul. Selgus, et organisatsioonide mõjutavad arvete tasumisprobleemid, kuna rahastamine on mistahes majandustehingu tuum ning see mõjutab otseselt ettevõtte rahavoogusid. Maksenõuete vaietel on majanduslik mõju organisatsioonile, mis tähendab, et rahaliikumine aeglustub, ettevõtjal ei ole võimalik plaanipäraselt osaleda majanduses ega konkureerida soovitud turgudel.

## 2. ABB GROUPI ARVETE HALDAMISE SÜSTEEM

### 2.1 Arvete haldamine raamatupidamises

ABB Group on üks globaalsemaid organisatsioone maailmas. Organisatsiooni globaalsus on tingitud sellest, et ettevõtte on multikultuurne, tegutseb mitmetel turgudel maailmas ja on seejuures edukas. Rahvusvahelise organisatsiooni edukust määrab toimiv arvestussüsteem, mis tagab, et organisatsiooni majandustegevus on korrektselt kajastatud. Igapäevaselt toimub organisatsioonisiselised protsessid, näiteks ostu-müügi protsessid. Kuna grupisisene ostu- ja müügi protsess moodustab suure osa ettevõtte majandustegevusest, on oluline, et protsessiga seotud raamatupidamine on korrektne ja efektiivne.

ABB on rahvusvaheline organisatsioon, mis pakub teenused mitmetes valdkondades nagu tööstusautomaatika, elektrivõrgud, tehnovõrgud, taristu ja transport. Organisatsioon on tegutsenud rohkem kui 130 aastat ning on tänapäeva tööstuses digitaliseerimise tuleviku kujundaja. (ABB Group, 2018b) ABB Group on üle tuhande ettevõtet hõlmav firma, mille tegevusalaks on elektrotehnika. Kuigi ABB on tuntud peamiselt energiavarustuse tootjana, on ettevõtte tegevus suunatud teadmiste põhiseks ja teenustel orienteeritud ettevõtteks. (O'Leary, 2005, p. 73) ABB Groupis töötab üle maailma ligikaudu sada kolmkümmend kaks tuhat töötajat, ettevõtte on seotud saja riigiga maailmas ning ettevõtte aastane tulu on ligikaudu kolmkümmend viis miljardit eurot (ABB Group presentation, 2017). Alates 1992. aastast tegutseb ABB Eestis, Eestisse on rajatud tehas ning tugiteenuste keskus Tallinnas. ABB Eesti tegutseb kolmes valdkonnas: müük (seadmed, süsteemid, projektid), tootmine (mootorid, elektrikilbid, taastuvenergiaseadmed jne) ja äriteenused ABB Group ettevõtetele. (ABB Group, 2018b)

2017. aasta kolmandas kvartalis suurenesid tulud ja tellimused, mis näitab tugevat arengut majanduses. Euroopas moodustus tellimuste koguarv kaheksa protsenti, mis on tingitud positiivsetest turusuundumustest tööstuse, transpordi ja infrastruktuuri valdkonnas. Ameerikas on suur nõudlus automatiseerimise järele ning vajadus energiatõhusate lahenduste järele tööstuses, transpordis ja infrastruktuuris. (Speisshofer, 2017) 2018. aasta esimeses kvartalis kasvas ABB Groupi müügitulu 10 protsenti ning tellimuste maht 16 protsenti (ABB Group, 2018b).

Speisshoferi (2018) järgi põhineb ABB digitaalne portfelli tehnovõrkude, tööstuse, transpordi ja taristu valdkonna klientidele kahel väärtuspakkumisel, milleks on tuua elekter

igast elektriyaamast iga pistikuni ning automatiseerida tööstus alates loodusvaradest kuni valmistoodeteni.

Globaalsel organisatsioonil on kindlad väärtused, mida järgitakse igapäeva töös. (ABB Group presentation, 2017) ABB Group väärtusteks on turvalisus ja terviklikkus, kliendikesksus ja kvaliteet, innovatsioon ja kiirus, jõudlus ja vastutus ning koostöö ja usaldus. (ABB Group presentation, 2017) Need viis väärtuste paari on ABB selgrooks ning nendest juhitudakse tööülesannete tegemisel.

Turvalisus ja terviklikkus – see väärtuse paar on organisatsiooni aluspõhjaks. Väärtuse kohaselt ABB Group ei aktsepteeri äritegevust, kui see tähendab, et inimesed seavad end ohtu või tegelevad ebaetiliste tavadega. ABB Groupis on tavaks jälgida kolleege ning juhtida tähelepanu käitumistele ja tegevustele, mis võivad kahjustada kellegi heaolu, karjääri või ettevõtte mainet. (ABB Group, 2018a) Tänapäeva konkureerivas ärikeskkonnas on kliendikesksus ja kvaliteet ettevõtte õitsengu aluseks, mis tähendab, et klient on tegevuste keskmes. ABB on keskendunud klientide tundma õppimisele, kvaliteetse teenuste ja kaupade pakkumisele. (ABB Group, 2018a)

ABB väärtuspakkumise keskmes on innovatsioon, see on oluline ettevõtte konkurentsivõime tugevdamisel. Igapäevaselt laiendatakse pakkumisi inseneri-, nõustamis-, tarkvara- ja lisaväärtusteenuste valdkondades. Kiirus on märksõnaks nii organisatsioonile kui ka klientidele. ABB on võtnud eesmärgiks pakkuda klientidele kvaliteetseid kaupu ja teenuseid. (ABB Group, 2018a)

ABB strateegia keskendub organisatsiooni selgete vastutusvaldade ja vastutustunde tugevdamine. Organisatsioon eesmärgiks on juhtida jõudlust järgmisele tasemele kõikides tegevustes. Jõudlus on see, mida oodatakse töötajatest ning isiklikud tulemused on võtmetähtsusega, et saavutada edu ning konkureerida maailmas. (ABB Group, 2018a) Vastutustundlik töötaja on teadlik oma tegevustest ning kannab võimet arvestada tagajärgedega. Viimane väärtuspaar on koostöö ning usaldus. Läbi usalduse ja koostöö pakutakse klientidele kõrgemat väärtust, tugevdatakse olemuslikku usaldust ning rakendatakse usaldusväärse põhimõtet (ABB Group, 2018a). Need väärtusepaarid on aluseks igapäeva tööülesannetes ja ka inspireerivaks jõuks kogu ABB Groupi töötajatele.

Organisatsiooni tegevuse edukuse tagab korrektne raamatupidamine. ABB Groupi raamatupidamise eest vastutavad osaliselt ABB Group Global Business Services (GBS) ehk tugiteenuste keskused. GBS keskusi on viis, mis asuvad Indias, Poolas, Mehhikos,

Hiinas ja Eestis. Eestis asub GBS keskus nimega ABB GBS Tallinn. ABB GBS Tallinn pakub tööd kolmesajale inimesele ning toetust osakondadele näiteks finants, inimressursid, tarneahela juhtimine. (ABB Group presentation, 2017)

GBS Tallinn koosneb kolmest osakonnast- üldine raamatupidamine, müügi- ja ostuosakond. GBS Tallinn haldab erinevate riikide (Suurbritannia ja Iirimaa, Norra, Rootsi, Venemaa, Soome, Eesti, Läti, Leedu, mis kannab koondnimetust Baltikum) raamatupidamist. Igal osakonnal on ülesanded, millega tegeletakse igapäevaselt. Rahvusvahelise organisatsiooni raamatupidamisel kasutatakse mitmeid raamatupidamissüsteeme: SAP, OpusCapita, Cash-in-Time jt. Üldise raamatupidamise valdkonda kuulub kõik osa finantsist, mis ei ole seotud müügi- ega ostuosakonnaga. Üldise raamatupidamise igapäevasteks ülesanneteks on pearaamatukannete sisestamine, raamatupidamisprogrammis SAP tulu- ja kulukohtade uuendamine, finantskontode loomine, põhivaraarvestus ja sellega seotud tegevused, aruannete koostamine jm. Riikide lõikes erinevad pakutavad finantsteenused. Näiteks Baltikumi raamatupidamise osakond tegeleb maksude arvestamisega, kuid Soome riigi puhul toimub see Soomes. (Silm, 2018)

Ostuosakonna igapäevasteks tööülesanneteks on arvete käsitlemine ja sellega seotud tegevused. Hallatakse grupisiseseid arveid Cash-in-Time programmis, kontrollitakse arvete olemasolu süsteemis ning saadetakse meeldetuletusi tellimuste tegijatele eesmärgiga saada infot kauba saabumise kohta. Kuu esimesel tööpäeval tegeletakse erinevate raportite koostamisega. (Põllumägi, 2018) Müügiarvete osakonna eesmärgiks on tagada pangakontodel toimuvate liikumiste korrektne allokeerimine, mis tähendab kliendi maksete ühildamist arvetega raamatupidamises. Igapäevaste tööülesannete hulka kuulub klientidega suhtlemine, üldiste pangakontode seisude eest vastutamine, erinevate raportite ja aruannete koostamine, üksuste poolt tehtud muudatusettepanekute tegemine SAP programmis jt. (Abel, 2018) Müügiosakonna igapäevaseks tööülesandeks on grupisiseste arvete haldamine. Müügiosakond haldab arveid, mida makstakse ABB Groupile ning maksjateks on tehingupartnerid üle maailma. Grupisiseseid arveid hallatakse süsteemis nimega Cash-in-Time.

Arvete haldamine on osa organisatsiooni üksuste omavahelisest ostu- ja müügi protsessist. ABB kui globaalse organisatsiooni jaoks on üheks raskuseks äri tegemisel erinevad ERP-süsteemid, mida kasutatakse grupi ettevõtetes üle kogu maailma. Andmemahu suuruse ning andmetest tuleneva informatsiooni olulisuse tõttu on organisatsioon loonud ühtse süsteemi,

kuhu on kogutud grupisese ostu- ja müügi protsessiks vajalikud andmed. Infotehnoloogia tarkvarade abil on kerge hallata teavet, minimeerida tõrkeid ning vähendada kulutusi. ABB grupivahelisi ostu- ja müügiarveid käsitletakse Cash-in-Time süsteemis.

Lõputöö uurimisobjektiks valiti ABB GBS keskuste seast ABB GBS Tallinn, kuna lõputöö koostaja elu, töö ja õpikoht asub Eestis. Perioodil 31.12.2017 - 25.01.2018 oli grupiseseid arveid kokku 9545, mis hõlmab kõikide riikide (Eesti, Läti, Leedu, Norra, Rootsi, Soome, Suurbritannia ja Iirimaa, Taani, Venemaa) arveid. (vt tabel 1) Tabelist 1 nähtub, et kõige enam grupiseseid müügiarveid oli seotud Soomega (4409), seejärel Rootsi (4239). Selgus, et Soome ja Rootsi arved moodustuvad 91% kogu GBS Tallinn tugiteenuste keskuse müügiarvetest. Ülejäänud 9% müügiarvetest moodustuvad Suurbritannia ja Iirimaa, Norra, Venemaa, Taani ning Eesti, Läti, Leedu ehk Baltikumi arved. Kõige vähem grupiseseid müügiarveid oli seotud Taaniga, mis moodustab vaid 0,04% müügiarvetest. (vt tabel 1)

Tabel 1. ABB Grupi Grupiseseid müügiarved perioodil 31.12.2017 - 25.01.2018 riikide kaupa (autori koostatud)

Riik	Arved (tk)	%
Baltikum	120	1,27
Norra	183	1,94
Rootsi	4 239	44,98
Soome	4 409	46,78
Suurbritannia ja Iirimaa	452	4,8
Taani	4	0,04
Venemaa	18	0,19

ABB Group tugiteenuste keskuse Tallinna müügi osakonna seast valiti Soome riigi raamatupidamine, kuna võrreldes riikide grupiseseid arveid, on kõige rohkem Soome grupiseseid arveid (vt tabel 1). Tabelis kajastatud andmed on grupisese arvete kohta, mida haldab GBS Tallinn müügi osakond. Andmed on saadud Cash-in-Time süsteemist. Kuna andmehulk on mahukas, ei ole kajastatud andmeid lisana, näiteks Soome arvete puhul oli arveid kajastatud 4409 tabelireana. Andmetest nähtub, et kogu ABB grupisese arvetest, mida haldab GBS Tallinn, moodustuvad 46% Soome üksuste poolt väljastatud arved (vt tabel 1).

Lisaks on Soomes kõige enam tehaseid, mis toodavad kaupu ning väljastavad arveid vastavalt tellimustele. Kui Soomes on tehaseid kokku kolmteist, siis näiteks Norras on kaks, Venemaal kolm. (vt lisa 1) Tehaste poolt väljastatud arvete rohkus annab analüüsitavaatest andmetest konkreetsema ülevaate ning analüüsitava andmete hulk on suurem.

Nii nagu iga meeskond ABB Group tugiteenuste keskuse Tallinn müügiosakonnas, haldab ka Soome meeskond grupisisesid arveid Cash-in-Time süsteemis. Cash-in-Time, lühendatult CIT või CITnext on võimas ja paindlik veebipõhine keskkond finantssuhtluse juhtimiseks. CITis hallatakse organisatsioonisiseseid ostu- ja müügiarveid. Cash-in-Time keskkond võimaldab organisatsioonil juhtida rahavooge mitmetes valuutades ilma ülemääraste pangatehingutasude või muude valuutaga seotud kuludega. (CFO Portal, 2017a) Makse saaja ettevõtte raamatupidamine koostab töölehe arvetest, nõuetest ja kreditarvetest ning tehingud laetakse alla CIT süsteemi või luuakse manuaalselt süsteemis. Maksjast ettevõtja võrdleb enda arveid CIT süsteemis olevate arvetega alustades vajaduse korral arutelu või vaidlusi. (CFO Portal, 2017e)

CIT keskkonnas on määratletud reeglid, kuidas märkida arvetele kommentaare, kui on tekkinud olukord, mis vajab lahendamist. Arved, mis ei vasta tehingupartneri dokumentidele, tähistatakse CIT süsteemis kollase lipuga koos põhjendusega, mis tähendab, et arvele on alustatud arutelu. Makse saajal on süsteemis võimalus vastata kommentaariga, vajadusel muuta arvet, uuendada seda raamatupidamissüsteemis nii, et lõpptulemusena nii maksja kui ka makse saaja süsteemides arved kattuvad. (CFO Portal, 2017d) Kui tehingupartner ei saa lahendada lahkarvamusi makse saajaga, lisatakse arvele vaidlus, mis on tähistatud punase lipuga (CFO Portal, 2017c).

CIT süsteemis on võimalik valida erinevate vaide ja arutelu kategooriate vahel, mis on seotud kas kaubaga või dokumentidega. Vaide- ja arutelukategooriad kattuvad, see tähendab, et nii vaide kui arutelu korral on kliendil võimalus valida kattuvaid kategooriaid. Ellermaa (2018) sõnul kategooria lisamisel on kõige korrektsem valida kategooriatest sobivam. Kategooria valimisel lähtub klient otseselt lahendust vajavast olukorrast, näiteks kui tehingupartneri raamatupidamissüsteemis on puudu arve, siis korrektsem oleks valida süsteemis arutelu või vaidekategooria „arve kätte toimetamata“. Kui võrrelda arutelu ning vaiet, siis viimane on olulisema tähtsusega.

Kui maksenõude vaiet ei lahendata makseperioodis, siis lahendatakse see kõrgeima juhtkonna poolt. Lahendusteni jõutakse kas tehingus osalevate ettevõtte vahel või

vahekohtu osalusel. Vahekohtu sekkumisel tehakse vajalikud kalkulatsioonid, määratakse intress või trahv ning otsustatakse milline osapool selle tasub. Arved, mis kattuvad nii makse saaja kui maksja raamatupidamises, märgitakse rohelise lipuga, mis tähendab, et arve makstakse käimasoleva CIT perioodis. (CFO Portal, 2017c)

Eespool kirjeldatust nähtub konkreetne süstemaatiline grupisiseste arvete haldamise süsteem, mida kasutab ABB Group. Teooriast tulenevalt on võimalik välja selgitada, kas ABB Group kasutab grupisiseste arvete haldamisel süsteemi, mis on kooskõlastatud organisatsiooni arvete haldamissüsteemile (vt alapeatükk 1.2). Selleks, et võrrelda Cash-in-Time süsteemi vastavust kirjanduses käsitletud arvestussüsteemide nõuetele koostati kokkuvõtlik tabel (vt tabel 2).

Tabel 2. Cash-in-Time süsteemi vastavus kirjanduses käsitletud arvestussüsteemide tingimustele (autori koostatud)

<b>Tingimused</b>	<b>Täidetud</b>	<b>Osaliselt täidetud</b>	<b>Mittetäidetud</b>
Internetipõhine	X		
Kuluefektiivne	X		
Automatiseeritud tehingud		X	
Tehingu osapoolte hõlmamine		X	
Konkreetne ülevaade	X		
Kommunikatsioon		X	
Andmetalletus	X		
Klienditugi	X		
Klientide tagasiside			X
Maksenõuete vaidlustamine	X		

Tabelis 2 nähtuvad arvestussüsteemide tingimused ning nende täitmine, tabelisse on märgitud kas Cash-in-Time süsteemis on tingimus täidetud, osaliselt täidetud või ei ole täidetud. Analüüsisides teoreetilisi lähtekohti ning Cash-in-Time süsteemi selgus, et esineb tingimusi, mis on nii täidetud, osaliselt täidetud kui ka tingimusi, mis ei ole täidetud. Infotehnoloogia arengu tõttu on oluliseks muudatuseks organisatsioonide arvestuskontseptsioonides internetipõhiste süsteemide kasutuselevõtt. Cash-in-Time süsteem on veebipõhine süsteem, mida on võimalik kasutada interneti olemasolul (vt tabel 2). Ettevõtluse eesmärk on teenida kasumit võimalikult väheste kulutustega, mistõttu on oluline, et raamatupidamine ei nõuaks ülemäära kulutusi. CIT süsteemis on võimalik juhtida rahavoogusid ilma ülemääraste pangatehingutasude või muude seotud kuludega.

Cash-in-Time süsteemis on automatiseeritud pangatehingud, kuid ei ole seotud ettevõttes kasutusel oleva SAP süsteemiga, mistõttu on osaliselt täidetud tingimus automatiseeritud tehingud. Mõnevõrra on täidetud tehingu osapoolte hõlmamine. (vt tabel 2) CIT süsteemile on ligipääs üksnes ABB GBS töötajatele ning vastava arve koostanud üksuse töötajatele. Tehingu kolmandale osapooltele puudub ligipääs andmetele. Cash-in-Time süsteemis puudub tagasiside võimalus, st tehingu kolmandal osapooltel ei ole võimalik anda otsest tagasisidet protsessi kohta. (vt tabel 2) Hetkel on võimalik anda kliendil tagasiside üksusele ning üksus omakorda GBS töötajale. ABB Groupi üheks väärtuseks on kliendikesksus, mis tähendab, et võrdsel positsioonil on kõik kliendid, kes on vähesemal või rohkemal määral seotud tehinguga ehk nii GBS töötaja, üksus kui ka kolmas osapool. Šveitsis, Žürichi kontoris töötavad ABB Groupi töötajad toetavad kõiki osapooli nii GBS kui ka üksuste töötajaid CIT süsteemi kasutamisel.

Raamatupidamise ja arvestusmeetodite eesmärgiks on anda võimalikult täpne ja konkreetne ülevaade perioodil toimuvatest tehingutest. 20.02.2018 seisuga on võimalik tuvastada Cash-in-Time süsteemis tehinguid, st grupisiseseid arveid aastast 2012. Hea andmetalletuse tõttu on võimalik koostada igakuiseid aruandeid näiteks makseperioodidel kogutakse andmeid ja koostatakse raporteid eeldatavate rahavoogude kohta. Lisaks nähtub CITis makseperioodide kaupa, millised arved maksti perioodil, millistele arvetele oli lisatud arutelu või vaie. CIT süsteem keskendub maksenõuete vaidlustamisele, st arvetele on võimalik lisada vastav arutelu või vaie, kui kliendi süsteemisolev arve ei kattu üksuse arvega, vaideprotsessi käsitletakse alapeatükis 2.2. Maksenõuete vaidlustamisega kaasneb tehingu osapoolte vaheline kommunikatsioon. See tingimus on osaliselt täidetud (vt tabel 2), kuna kolmanda osapoollega otseselt suhtlevad üksused. Tugiteenuste keskuse töötaja on kui vahendaja, kes haldab arveid vastavalt üksuse nõuetele. Puudused kommunikatsioonis tulevad ilmsiks arvete haldamisel, näiteks toimub GBS töötaja ning üksuse vaheline suhtlus meilivahetuse teel, kuid puudub konkreetne ülevaade üksuse ja kliendi suhtlusest, mis võib tekitada segadust ning küsimusi, kas üksus tegeleb arvele märgitud probleemiga.

Kokkuvõtvalt selgus, et ABB Groupi grupisiseste arvete haldamise süsteem Cash-in-Time vastab olulisel määral teoreetilistes lähtekohtade sätestatule. Cash-in-Time süsteem on internetipõhine, mis muudab areneva majanduse tõttu arvete haldamise protsessi kiiremaks ning efektiivsemaks. CIT süsteemil on mitmeid võimalusi: mahukas andmetalletus ning arvete maksenõuete vaidlustamise võimalustega arvestuskontseptsioon, mis muudab globaalses organisatsioonis arvete haldamise seotud osapooltele lihtsamaks ning annab



juhtkonnale detailse ülevaate toimunud tehingutest. Nii nagu igal arvestuskontseptsioonil ilmneb puudusi ka CIT süsteemis. Süsteem on küll kooskõlas organisatsiooni väärtustega, st on innovatiivne, kliendikeskne, kuid puudub otsene tagasiside andmise võimalus tehingu kolmandal osapoolel. Grupisiseste arvete haldamisel esineb ebakõlasid ehk riikides teostatakse protsessi erinevalt. Cash-in-Time harmoniseerimise projekti tulemusena ühildub organisatsioonisiseste arvete haldamise protsess ning vähenevad süsteemist tingitud puudused.

## **2.2 Grupisiseste arvete maksenõude vaideprotsess**

Kõikides organisatsioonides on olukordi, millal organisatsioonisiseseid arveid ei tasuta õigeaegselt või jäetakse need tasumata. Riigisisestel organisatsioonidel on kergem teostada arvete haldamisprotsessi ning suhelda klientide ja tarnijatega. Globaalses organisatsioonis on vajalik ühtne arvete haldamissüsteem ning kindlad protseduurireedid. Mida suurem on organisatsioon, seda enam tuleb pöörata tähelepanu maksenõuete õigeaegsele tasumisele ja vaideprotsessi kiirendamisele selliselt, et vaided saaksid rahuldatud makseperioodil.

Süsteemidel, kaasa arvatud ka Cash-in-Time on mitmeid puudujäärke ja arenemisruumi. Ellermaa ja Sliusar (2017) on välja toonud, et grupisiseste arvete haldamise protsessi teostatakse riikides erinevalt, tegemist on manuaalse tööga, töötajatel on stress ja ülekoormus enne CIT tähtaegu, ABC reeglite mitte järgimine, uurimisüksuste summa suurus, puudub kommunikatsiooni äriüksuse vahel, vähene teadmine protsessist kui tervikust, grupisisene raporteerimine on nõrk. Lisaks jääb igal makseperioodil ABB Groupil saamata tulu edasilükatud arvete tõttu. Saamata jäänud summa sõltub suuresti tehingupartnerist, koostööst ning kas leitakse lahendus arvetele, millele on märgitud kas arutelu või vaidlustus.

Välja selgitamiseks planeeritavaid muudatusi grupisiseste arvete haldamise protsessis teostati struktureerimata intervjuu ABB Group tugiteenuste keskuse Tallinn töötaja Mirian Ellermaaga (vt lisa 2). Intervjuu viidi läbi 28.02.2018, Tallinnas. Kuna tegemist oli struktureerimata intervjuuga, viidi läbi vestlus vabas vormis. Selgus, et puudujääkide ja makseperioodidel saamata jäänud tulu tõttu on vajalik uuendada olemasolevat süsteemi. Selleks, et protsess oleks efektiivsem, ABB Group on võtnud eesmärgiks harmoniseerida grupisiseste arvete haldamist Cash-in-Time süsteemis. Harmoniseerimise projekti eestvedajateks on ABB Group tugiteenuste keskuse Tallinn töötajad Mirian Ellermaa ning

Roksolana Sliusar. Ellermaa sõnul on projekti staatus lahtine, mille kohaselt ei ole veel määratletud kindlat meeskonda ega pandud paika tähtaegu ning uuendusi, mida kavatakse protsessis reglementeerida.

Seni on analüüsitud kõiki ABB Group GBS keskuste tööd selles osas, kuidas toimub arvete haldamise protsess. Harmoniseerimise projekt käigus ei planeerita muudatusi ainult maksenõude vaideprotsessis vaid projekt hõlmab muudatusi kõikide ABB riikide üksuste arvete käsitlemises, st üksuste omavahelises ostu- ja müügi protsessis. Rahvusvahelises organisatsioonis on keeruline nii mahulist projekti läbi viia, kuna läbirääkimine ja muudatuste kinnitamine võtavad aega. CIT harmoniseerimise projekti üheks eesmärgiks on see, et töötajad oskaksid teostada erinevate riikide arveldamist CIT süsteemis, kuna riikides kehtivad selleks ühesed reeglid. Harmoniseerimise tulemuseks on manuaalse töö vähenemine, töötajate stressi vähenemine enne tähtaegu, reeglite järgimine kõigi osalejate poolt, minimaalne ajakulu, suhtluse paranemine üle GBS tugiteenuskeskuste ja äriüksuste, selge arusaamine süsteemist ning puuduste vähenemine grupisiselisel raporteerimisel (Ellermaa & Sliusar, 2017).

Tabel 3. ABB grupisestele arvetele märgitud arutelu CIT perioodidel 201701 - 201704 (ABB Group, 2017, autori koostatud)

<b>Arvetele lisatud arutelud</b>				
<b>USD/periood</b>	<b>201701</b>	<b>201702</b>	<b>201703</b>	<b>201704</b>
Vähem kui ±10 000	3 987	3 979	3 859	2 759
±10 000 - ±100 000	1 631	1 403	1 598	1 366
±100 000 - ±500 000	328	268	346	349
±500 000 - ±1 000 000	55	33	44	77
Rohkem kui ±1 000 000	24	29	42	65
<b>Arvetele lisatud vaided</b>				
<b>USD/periood</b>	<b>201701</b>	<b>201702</b>	<b>201703</b>	<b>201704</b>
Vähem kui ±10 000	1 203	1 260	1 437	1 028
±10 000 - ±100 000	568	610	686	550
±100 000 - ±500 000	143	136	190	139
±500 000 - ±1 000 000	32	16	22	32
Rohkem kui ±1 000 000	16	14	18	29

ABB üksuste ostu- ja müügi protsessi on analüüsitud Cash-in-Time perioodide 201701 – 201704 kohta, mis kestis ajavahemikul 18.12.2016 - 27.02.2017. Analüüsi perioodi

arveid, selgitati välja millistele arvetele lisati maksenõude vaideid ning kui palju pikendati arvete maksetähtaegaid.

Tabelist 3 nähtuvad grupisisesed arved, millele oli lisatud arutelu või vaie. Tabelisse on koondatud arved tükkidena ning arved on teisendatud valuutasse USA dollar. Tabelis 3 on andmed kajastatud valuutas USA dollar, kuna töö koostajal ei olnud võimalik konverteerida 2017 aasta analüüsitud algandmeid eurodesse. Analüüsi tulemustest selgus, et arutelusid on lisatud arvetele vähem, kui vaideid. Lisaks nähtub, et arvetele, mille summa on alla 10 000 USD, on kõige enam lisatud arutelusid ning vaideid klientide poolt. Selgus, et kõige vähem on lisatud arutelusid ja vaided arvetele, mis oli summas rohkem kui 1 miljon USD dollarit. (vt tabel 3)

Selgitamaks arvetele märgitud enim lisatud maksevaide põhjuseid ning milline on selle majanduslik mõju ABB Groupile makseperioodis arvete edasi lükkamiste tõttu, analüüsitakse ABB Group tugiteenuste keskuse GBS Tallinn müügiosakonna Soome meeskonna poolt käsitletavaid grupisisesid arveid. Andmete analüüsiga selgitatakse välja enam levinumad arvetele märgitud vaiete kategooriad, millised on vaiete põhjused, millest on need tingitud ning analüüsi tulemuse põhjal pakutakse ennetavaid lahendusi maksenõude vaideprotsessi vähendamiseks.

GBS Tallinn müügiosakonna Soome riigi meeskond haldab CIT süsteemis Soome üksuste poolt väljastatud grupisisesid arveid. Soomes on kokku kolmteist üksust, mis toodavad kaupu vastavalt klientide tellimustele. Igal üksusel on erinevad tehingupartnerid ning raamatupidamissüsteemis on tehased eristatavad numbriliste märgistustega. Andmeid koguti kõikide kolmeteistkümne üksuse kohta (vt lisa 1).

Tabel 4. ABB organisatsioonisiseseid Soome müügiarved Cash-in-Time perioodil 201802 (ABB Group, 2017, autori koostatud)

	<b>Perioodis kokku</b>	<b>Vaidega märgitud</b>	<b>%</b>
Arvete kogus (tk)	4 440	438	10
Arvete summa (EUR)	40 446 942,20	20 273 059,53	50

Selleks, et analüüsida grupisisesid arveid ja tuvastada arvetele märgitud vaiete põhjused, koguti andmeid CIT perioodi kohta, koondnimetusega 201802, mis kestis ajavahemikul 31.12.2017 - 25.01.2018. Nii arvete summaarne hulk kui ka arvetele lisatud vaided varieeruvad periooditi. Perioodil 201802, seisuga 19.01.2018, oli Cash-in-Time süsteemis

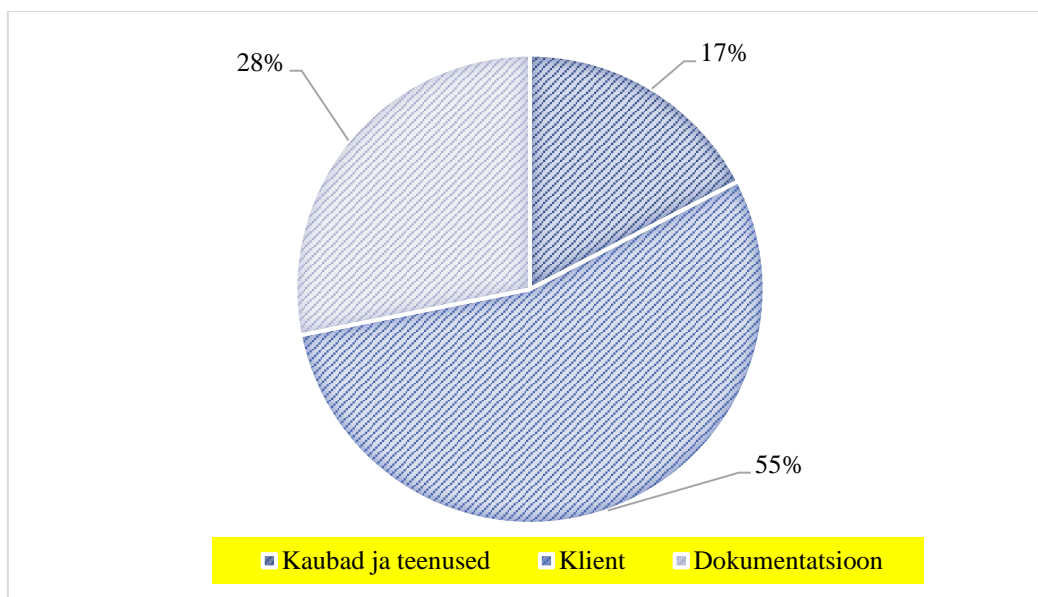
Soome üksuste arveid kokku 4440, millest vaidega märgitud arveid 438, see moodustub 10% kogu Soome üksuste grupisestest arvetest. (vt tabel 4)

ABB kui globaalse organisatsiooni koostööpartnerid paiknevad erinevates riikides üle kogu maailma. Sellest tingituna koostatakse arveid vastavalt kokkulepetele ja valuutale. Cash-in-Time perioodil 201802 oli koostatud arveid järgmistes valuutades: euro, USA dollar, Rootsi kroon, Inglise nael, Austraalia dollar, Kanada dollar, Norra kroon jt. Selleks, et teada saada, kui oluline on uurida arvetele märgitud maksenõude vaiete põhjuseid, on vaja teada summa ehk tulu, mis jääb organisatsioonil saamata, kui arvele on lisatud vaie, mille tõttu lükatakse arve järgmisesse perioodi.

Cash-in-Time perioodi 201802 grupisisesed arved konverteeriti valuutasse euro. Konverteerimise aluseks võeti ABB Groupi raamatupidamisprogrammi SAP süsteemis olevad päevakursid 25.01.2018 seisuga (vt lisa 3). 25.01.2018 on olulise tähtsusega, kuna tegemist on CIT perioodi 201802 maksepäevaga. Arvutuste tulemusel selgus, et Soome üksuste poolt väljastatud arvete summa oli 40 446 942 eurot ja 20 senti (vt tabel 4). 17.01.2018 seisuga oli vaidega märgitud arveid summas 20 273 059 eurot ja 53 senti (vt tabel 4). See viitab asjaolule, et Cash-in-Time 201802 perioodil saadavast tulust pool (50 protsenti) võib jääda organisatsioonil saamata, kui kõik vaidega märgitud arved lükatakse järgmisesse makseperioodi. See tähendab, et arve maksetähtaega pikendatakse ühe CIT perioodi võrra ehk maksetähtaeg pikeneb kaks nädalat.

Protsentuaalselt on vaidega märgitud arvete hulk väike, kuid arvutuste tulemusena selgus, et vaietega märgitud arvete summa moodustub pool potentsiaalsest sissetulevast tulust, see tähendab, et kliendi poolt arvetele lisatud vaiete majanduslik mõju ettevõttele on märkimisväärne. Maksenõude vaided omavad majanduslikku mõju, kuna arvele lisatud vaide tõttu arve maksetähtaega pikendatakse ning organisatsioonil jääb saamata oodatav tulu, mille tulemusena organisatsioon ei saa tegutseda ettenähtult ja plaanipäraselt.

Selleks, et analüüsida arvetele märgitud vaiete põhjuseid, sorteeriti andmed kategooriatesse. Maksenõude vaideid ja arutelusid on kolmes üldises kategoorias: klient, dokumentatsioon ning kaubad ja teenused (vt joonis 1). Jooniselt 1 nähtub, et enamlevinuin vaidekategooria CIT perioodil 201802 oli seotud kliendiga (238 arvet), mis moodustab 54% kogu perioodil vaidega märgitud arvetest. Dokumentatsiooniga seotud vaideid oli 28% arvetest (123 arvet) ning kõige vähem vaideid oli seotud kauba ja teenustega (77 arvet). (vt joonis 1)



Joonis 1. Arvetele märgitud vaidekategoriad CIT perioodil 201802 (autori koostatud lisa 4 alusel)

17.01.2018 seisuga Cash-in-Time perioodil 201802 vaidega märgitud arvete summa oli 20 273 059 eurot ja 53 senti (vt tabel 4). Tabelisse 5 on koondatud perioodil arvetele lisatud üldised vaidekategoriad. Andmed on välja toodud summaarselt ning mitu protsenti moodustas vaidekategoria kõikidest vaidega märgitud arvetest. Kliendi ja dokumentatsiooniga seotud vaided moodustasid summaarselt 90% kogu Cash-in-Time 201802 perioodil vaidega märgitud arvetest (vt tabel 5). Analüüsi tulemustest selgus, et summaarselt kõige enam on arvetele lisatud vaided, mis on seotud kliendiga. Kliendist tulenevaid vaided oli 9 849 864 euro ja 14 senti väärtuses (48,5%). (vt tabel 5)

Andmetest lähtuvalt korrektse dokumentatsiooni korral väheneks vaidega märgitud arved 8 089 071 euro ja 94 senti võrra, mis moodustub summaarselt 40% kogu vaidega märgitud arvetest. Kui võrrelda Cash-in-Time vaidekategoriad, siis selgub, et kõige tõenäolisem on võimalik kontrollida, st vähendada vaided, mis on seotud dokumentatsiooniga. Dokumentatsiooniga seotud vaided on võimalik vähendada, kuna ABB üksused koostavad, väljastavad müügiarveid ja teisi tehinguga seotud dokumente. Dokumentatsiooniga seotud arvetele märgitud vaided vähenevad läbi korrektse dokumentide vormistamisele ja kontrollile. Mõnevõrra vähem on võimalik kontrollida kliendi, kauba ja teenustega seotud vaided, kuna sageli on lahendust vajava olukorraga seotud ka tehingu kolmandad osapooled.

Tabel 5. Arvetele märgitud vaidekategoriad CIT perioodil 201802 (autori koostatud lisa 4 alusel)

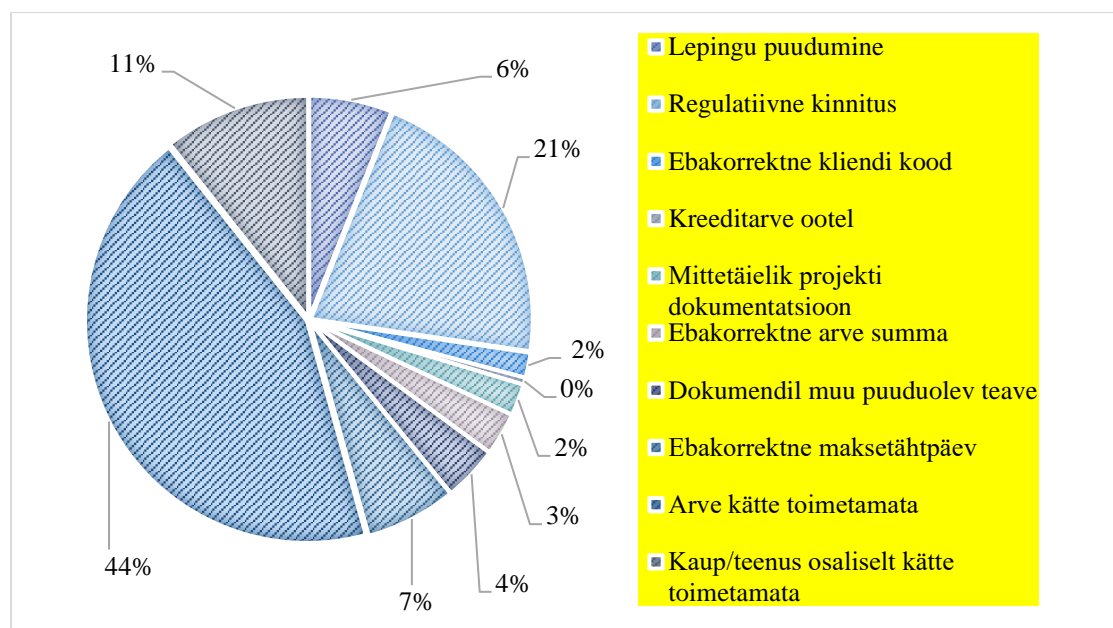
Vaidekategoria	Summa (EUR)	%
Dokumentatsioon	8 089 071,94	40
Kliendist tulenev	9 849 864,14	48,5
Kaubad ja teenused	2 334 123,45	11,5

Levinuimad arvetele lisatud vaided on seotud kliendiga. CIT perioodi 201802 analüüsi tulemustest nähtub, et kliendist tulenevaid vaidekategoriad moodustasid 48,5% kogu arvetest, millel oli lisatud vaie (vt tabel 5). Kliendiga seotuid vaidekategoria põhjuseid on erinevaid: regulatiivne kinnitus, ametliku lepingu puudumine, makse teisele ABB üksusele, ebakorrekne tasuja kood (vt lisa 4). Tabelist 5 nähtub, et mõnevõrra vähem oli arvetele lisatud dokumentatsioonist tulenevaid vaidekategoriaid (40%). Lisaks nähtub analüüsitud andmetest see, et vaidekategoriad on seotud dokumendiga, mis alati ei pruugi olla üksuse poolt väljastatud arve, vaid ka tarnedokument, toote sertifikaat jne. Lahendust vajavad järgmised olukorrad: kui arve on kliendile kätte toimetamata, dokumendil puudub teave, arvel on märgitud ebakorrekne summa. Kõige vähem arvetele lisatud vaidekategoria oli seotud kauba ja teenustega. Cash-in-Time perioodil 201802 oli 11,5% arvetele lisatud kauba ja teenusega seotud vaie (vt tabel 5). Kauba ja teenustega probleemide korral on kaup kliendile kätte toimetamata kas osaliselt või täielikult, kaup on kas valesti toodetud, katki (vt lisa 4).

Cash-in-Time süsteemis on olulise tähtsusega arutelu- ja vaidekategoriad, mis lisatakse klientide poolt. Arutelu ja vaidekategoria erinevad selle poolest, et kui arvele on lisatud ainult arutelu, siis sellest olenemata tasutakse arve CIT perioodi maksepäeval, aga kui arvele on lisatud vaidekategoria, siis enne maksetähtpäeva lükatakse arve järgmisesse Cash-in-Time perioodi, millal peaks toimub tasumine. Lisas 5 on kajastatud Cash-in-Time süsteemis kasutusel olevad 31 vaidekategoriat. Vaidekategoriad on seotud kliendi, dokumentatsiooni ning kauba ja teenustega. Üldised kategooriad jaotuvad alakategooriateks ning kategooria valimisel lähtutakse arvega otseselt seotud lahendust vajava olukorraga. Analüüsiti ka kasutusel olevaid arutelu- ja vaidekategoriaid (vt lisa 5).

CIT perioodide 201701-201704 analüüsi tulemustes selgus, et 44% arvetele on lisatud vaidekategoria, mis on seotud olukorraga, kus arve koopia ei ole toimetatud kliendile (vt joonis 2). Arve koopia puudumine ostja süsteemist mõjutab grupivahelist ostu- ja

müügi protsessi. Arve on tehingu sõlmimiseks vajalik nii ostjale kui ka müüjale, kuna müügiarvele on vormistatud tehinguga seotud rekvisiidid, mis on aluseks ostu-müügi protsessi läbiviimisel.

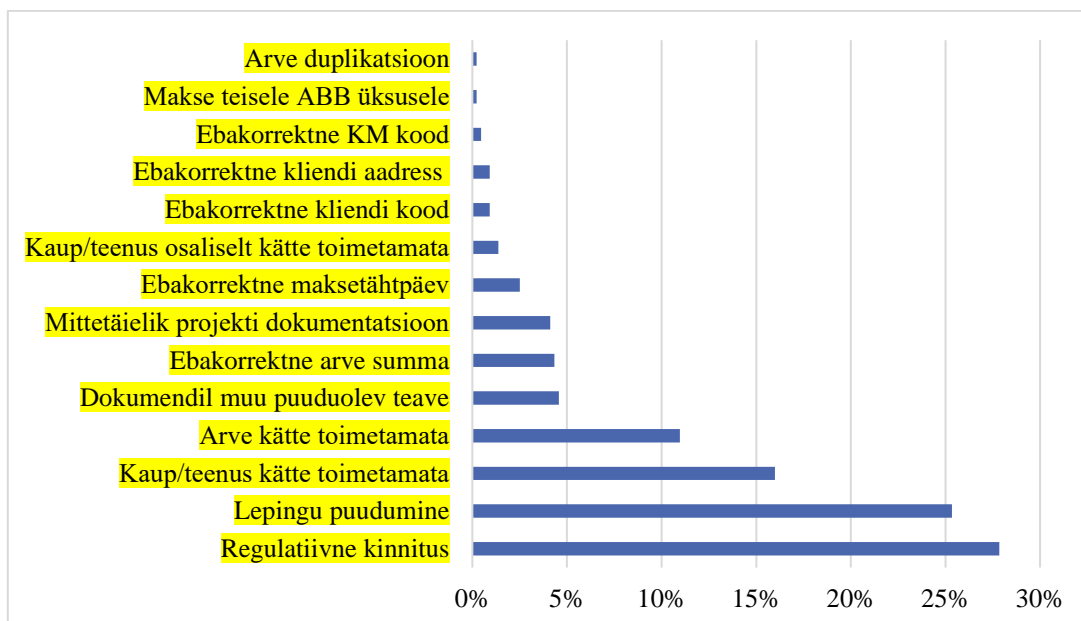


Joonis 2. Arvetele märgitud vaidekategoriad CIT perioodidel 201701 - 201704 (ABB Group, 2017, autori koostatud lisa 5 alusel)

Koopial nähtub summa, maksetähtaeg ja referents, mille alusel on võimalik kontrollida, kas arve on esitatud tellimuse eest, mis on kokku lepitud kliendi ja tarnija vahel. Arve koopia on ametlik dokument, mille alusel kliendi ostuosakond tasub tarnijale kauba eest. Kui kliendil puudub arve koopia, ei ole kliendil alust makse tegemiseks. Cash-in-Time 201802 perioodi põhjal tehtud analüüsitulemustest selgus, et arve koopia kätte toimetamisega seotud vaidekategoria oli lisatud 48 arvele, mis on 11% kogu vaidega märgitud arvetest (vt joonis 3), summaarselt on see 1 924 459 eurot ja 28 senti (vt lisa 4). Kui arvekoopiad oleksid raamatupidamisesüsteemis ja saadetud kliendile õigeaegselt, siis väheneks GBS Tallinn töötajatel manuaalse töö hulk, st arvekoopiade salvestamine ning saatmine on ajakulukas ning protsess oleks automatiseeritud. Kuid igal kliendil on kokkulepe tarnijaga, mil viisil arved kliendini toimetatakse (e-mail, post või mõne muu süsteemi kaudu).

Andme analüüsist tulenevalt selgus, et CIT perioodil 201802 kõige rohkem oli arvetele lisatud vaideid järgmistes kategooriates: regulatiivne kinnitus, lepingu puudumine, kaup/teenus kätte toimetamata ning arve kätte toimetamata (vt joonis 3). Kõige vähem oli arvetele lisatud vaided kategooriates: makse teisele ABB üksusele, ebakorrekne KM kood,

arve duplikatsioon, ebakvaliteetne toode, kaup/teenus osaliselt kätte toimetamata, ebakorrektned kliendikood, ebakorrektned kliendi aadress (vt joonis 3).



Joonis 3. Soome müügiarvetele lisatud vaidepõhjused CIT perioodis 201802 (autori koostatud lisa 4 alusel)

Kui võrrelda andmete analüüsi tulemusi 2017 aasta perioodide ning perioodi 201802 kohta, siis ühtib see, et arvetele enam lisatud vaide kategooria on regulatiivne kinnitus (vt joonis 2 ja 3). Regulatiivse kinnituse puhul on tegemist olukorraga, kui ostja ei ole nõus esitatud dokumentidega ja seetõttu ostuosakonnal ei ole võimalik sooritada makseid vastavalt tellimustele. Kui 2017 aasta analüüsi tulemustes selgus, et regulatiivne kinnitus oli lisatud 21% kogu arvetele märgitud kategooriatest (vt joonis 2), siis CIT perioodil 201802 regulatiivne kinnitus oli üks levinuim põhjus vaide lisamisel (vt joonis 3). Jooniselt 3 nähtub, et regulatiivne kinnitus oli lisatud 28% kogu vaidega märgitud arvetest (vt joonis 3). Cash-in-Time keskkonnas haldavad arveid konkreetsed inimesed, kuid makse tegemiseks on vajalik kinnitus vastutavalt isikult, siis probleemid võivad tuleneda sellest, et vastutav isik ei kinnita tehinguid piisavalt kiiresti ehk kommunikatsioon on aeglane. Kommunikatsiooniprobleemid võivad olla tingitud sellest, et arvele lisatakse maksenõude vaie hiljem, mistõttu ei ole võimalik lahendada olukorda maksetähtpäevaks.

2017 aasta analüüsi andmete alusel oli lisatud 6% arvetest vaie „puudub ametlik leping“ (vt joonis 2). CIT perioodi 201802 analüüsi tulemustes selgus, et tegemist on ühe kõige levinuma lisatud vaidega (vt joonis 3). CIT 201802 perioodil moodustas 25% vaidega



märgitud arvetest kategooriaga „puudub ametlik leping“, mis on 14% kõikidest vaidega tähistatud arvete kogusummast (vt lisa 4). Tegemist on olukorraga, kus üksuse ja kliendi vahel tekib küsimus lepingutingimuste kohta. Lepingutingimused ja sõlmimine sõltub üksuse ja kliendi vahelisest kommunikatsioonist. Kuna ABB Group on rahvusvaheline organisatsioon ja tehingust sõltuvad ettevõtted tegutsevad maailma erinevates riikides, siis sellest tulenevalt on raskendatud kommunikatsioon osapoolte vahel. Eelpool kirjeldatud vaidekategooria lisatakse arvele olukorras, kui klient ei tuvasta süsteemis tellimust, st tarnija poolt arvele märgitud ostutellimus erineb kliendi süsteemis olevast ostutellimusest. Olukord, kus kliendi ja tarnija vahel puudub kindel kokkulepe, millist kliendipoolset refereeringut peaks arvel kasutama, mõjutab vaideprotsessi. Üldjuhul esitatakse arve õige tellimuse eest. Kuid olukorras, kus arvele on märgitud ebakorrektselt refereeringud tarnija poolt, lisab klient arvele vastava vaide, mille eesmärgiks on vajalik uurida, mille eest arve on tegelikult esitatud.

Probleemne koht arvetele vaide lisamisega on seotud tarnega. Cash-in-Time 201802 analüüsi tulemustes selgus, et 16% moodustasid arved (vt joonis 3), millele oli lisatud vaide kaup või teenus kätte toimetamata. Kategooria „kaup või teenus kätte toimetamata“ oli lisatud 2 159 573 eurot ja 98 senti väärtuses, mis moodustab ligikaudu 11% kogu vaidega märgitud arvetest. Tarnest tulenevad probleemid sõltuvad nii logistikaettevõtetest, kliendi ja tarnija vahelistest kokkulepetest jms. Arve esitatakse kauba eest siis, kui kaup väljastatakse laost, selle alusel on tarnijal õigus nõuda raha kauba eest. Paljud kliendid soovivad enne maksmist kauba kätte saada. Rahvusvaheline kaubandus nõuab täpsust ning hõlmab endas mitmeid protsesse. Eelpool kirjeldatud kategooria lisamine on õigustatud, kuna tarnega kaasnevad riskid, mida ei ole võimalik vältida, näiteks õnnetused liikluses, kauba rikkumine transpordi tõttu jms.

Cash-in-Time 201802 perioodil oli kõige vähem arvetele lisatud vaided järgmistes kategooriatest: makse teisele ABB üksusele, kaubad ja teenused puudustega, arve duplikatsioon, ebakorrekne aadress arvel ning ebakorrekne tasuja kood (vt joonis 3). Vaatamata sellele, et vaidekategooriaid (ebakorrekne kliendi kood, makse teisele ABB üksusele, muu puuduolev teave, ebakorrekne arve summa, mittetäielik projekti dokumentatsioon, ebakorrekne maksetähtpäev, ebakorrekne kliendi aadress, ebakorrekne KM kood, arve duplikatsioon, ebakvaliteetne toode, kaupteenus osaliselt kätte toimetamata) lisatakse arvetele vähe, on arvete edasilükkamisel majanduslik mõju organisatsioonile (vt joonis 3). Summaarselt moodustab see 29% ehk 5 963 453 eurot ja 49

senti kogu vaietega märgitud arvetest (vt lisa 4). Sellest omakorda, arvetele summas 2 821 144 eurot ja 72 senti, oli lisatud dokumentatsioonist tulenev vaie (ebakorrekne kliendikood, kliendi aadress ja maksetähtpäev, arve duplikatsioon). (vt lisa 4)

Analüüsisist lähtuvalt on mõnevõrra muutnud dokumentatsioonist tulenevad arvetele lisatud vaidekategoriad. Cash-in-Time perioodide 201701 - 201704 põhjal tehtud analüüsi tulemustest selgus, et analüüsitavatel perioodidel 7% moodustusid vaidekategoriatest „ebakorrekne maksetähtpäev“ (vt joonis 2).

Vaidekategoria „ebakorrekne maksetähtpäev“ puhul on tegemist olukorraga, kui arvele on märgitud ebakorrekne kuupäev, millal on kohustuslik tasuda arve. Cash-in-Time perioodil 201802 oli lisatud kolmele arvele eelpool kirjeldatud kategooria, mis moodustus 3% kõigist lisatud vaidekategoriatest (vt lisa 4). 3% vaidega märgitud arvetest ei ole koguseliselt suur, kuid summaarselt moodustuvad vale maksetähtpäevaga arvetest 10%, st kui perioodil 201802 oli vaidega märgitud arvete summa 20 273 059 eurot ja 53 senti, siis ebakorrekse maksetähtpäevaga arvete summa oli 2 675 294 eurot ja 56 senti (vt lisa 4). Ettevõtluse eesmärgiks on tulu teenimine läbi suunatud strateegia, mis seisneb klientide poolt arvete tähtaegses tasumises, sealjuures ise maksta tarnijatele nii hilja kui võimalik, st tarnijate maksetähtaeg peab olema pikem kui ostjatel. Sellest tulenevalt on üheks eesmärgiks arvele märkida esimene tasumise tähtaeg. Grupisisene ostu- ja müügi protsess sõltub kindlaks määratud graafikust, mille alusel kliendid tasuvad tellimuste eest.

Harmoniseerimise projekti eesmärgiks on uuendada grupivahelist ostu- ja müügi protsessi, sealhulgas uuendada CIT kui süsteemi üldiselt, järgitavaid reegleid ja kommunikatsiooni GBSide ja äriüksuste vahel. Vaatamata sellele, et projekti meeskonda ning ajakava ei ole kindel, on planeeritud muudatusi, mille tulemusena muutub protsess efektiivsemaks ning üheselt mõistetavaks. Kuna 2017. aastal tehtud Cash-in-Time analüüsi tulemustest selgus, et arve koopiaga seotud vaided moodustavad vaideprotsessist 44% (vt joonis 2), on üheks ettepanekuks CIT ning SAP süsteemide ühendamine, mis tähendab, et arvete ülesse laadimisel SAPist CITisse lisatakse arve koopiad. Siiani on see kasutusel vaid Rootsi arvete haldamisel. Cash-in-Time perioodi 201802 analüüsi tulemustest selgus, et kätte toimetamata arved moodustuvad summaarselt 10% kogu vaidega märgitud arvetest (vt lisa 4), sellest tingituna on oluline muuta süsteemi arve koopiade kätte toimetamisel.

Protsessi uuendamisel on ilmtingimata vajalik uuendada reegleid Cash-in-Time süsteemis. Siiani on CIT süsteem võimaldanud lükata arveid edasi lõpmata hulgal järgmistesse

makseperioodidesse, kuid üheks planeeritavaks muudatuseks on uue reegli kasutusele võtmine, mille kohaselt arvet ei ole võimalik lükata edasi rohkem kui kolm korda. Osapooltele antakse vaide lahendamiseks lisaega maksimaalselt kaks kuud ning peale seda toimub sundeskaleerimine ehk arve makstakse automaatselt ning ei ole võimalik pikendada maksetähtaega. Muudatuste vastuvõtmisel pööratakse tähelepanu eranditele, näiteks ei ole võimalik sundeskaleerida, kui on tegemist „back-to-back“ lepingutingimustega. Lepingutingimuse korral sõltub tehing kolmandast osapooltest. Tegemist on olukorraga, kui näiteks Soome müüb Rootsile, aga Rootsil on sõlmitud eraldi leping kolmanda osapoolega. Sel juhul sõltub Rootsi kolmandast osapooltest ning ei ole võimalik tasuda Soomele enne, kui kolmas osapool ei ole täitnud enda osa tehingust. Kui kolmas osapool täidab tehingust oma osa tasudes kauba või teenuse eest Rootsile, jätkab Rootsi kohustiste täitmist Soomele. Kui kolmas osapool ei ole tasunud ABB kliendile, millest tulenevalt ei maksa klient ABBle, tekib eelarvesse auk ning organisatsioonil ei ole võimalik teha teisi majandustehinguid planeeritult ja eesmärgipäraselt.

Vaideprotsess sõltub kliendi poolt lisatud vaietest ja aruteludest. Seni on olnud klientidel võimalus valida 31 vaide ja arutelu kategooria vahel, kuid Ellermaa (2018) sõnul harmoniseerimise projekti käigus planeeritakse 31 vaidekategooria asemel välja töötada 11 kategooriat, mille vahel on kliendil võimalik valida arvele kõige sobivam vaidekategooria. Lisas 5 on välja toodud kõik planeeritavad muudatused vaidekategooriate osas.

Töö koostaja on veendunud, et Cash-in-Time perioodi 201802 analüüsi tulemusi saab rakendada kõikide riikide raamatupidamises ehk ABB üksuste arvete haldamisel, kuna Soome üksuste müügiarvete haldamine on kõige mahukam analüüsiobjektide hulgast. Lähtuvalt analüüsitulemustest ning asjaolust, et harmoniseerimisprojekti ning konkreetseid muudatusi ei ole veel kinnitatud CIT vaidekategooriate osas, tehakse ABB Groupile järgmisi soovitusi ja ettepanekuid, mis on koondatud tabelisse 6.

Cash-in-Time perioodil 201802 moodustas vaidega märgitud arvetest summaarselt 11% arved, millele oli lisatud vaidekategooria „arve kätte toimetamata“. Sellest tulenevalt töö koostaja teeb ettepaneku arve koopiade kätte toimetamise tingimuste üle vaatamiseks eesmärgiga luua ABB Group üksustele ühesugune arve koopiade kätte toimetamise süsteem.

Töö koostaja nõustub, et vaidekategooriad on palju ning vaidekategooriate vähendamise tulemusena muutub üldpilt terviklikumaks. Kuna lahendust vajavaid olukordi on mitmeid,

siis on oluline eristada üldised kategooriad nagu klient, dokumentatsioon, kaubad ja teenused.

Tabel 6. CIT vaidekategooria ettepanekud (autori koostatud, lisa 4 alusel)

CIT kategooria	Vaide põhjus
<b>Klient</b>	Maksetingimuste erinevused
	Makse kinnitus
<b>Dokumentatsioon</b>	Ebakorrektne informatsioon
	Leping kolmanda osapoolega
	Arve kätte toimetamata
<b>Kaubad ja teenused</b>	Kauba mittevastavus
	Kohaletoimetamise erinevused

Töö koostaja teeb ettepaneku ABB Groupile: moodustada kliendist tuleneva vaidekategooriatest kaks: maksetingimuste erinevus ning makse kinnitus (vt tabel 6). Vaidekategooria „maksetingimuste erinevused“ lisatakse arvele, kui ekslikult makstud teisele ABB üksusele, arvele on lisatud ebakorrektn kliendi kood või kui on vajalik koostada kreditarve. Vaidekategooria „makse kinnitus“ on konsolideeritud varem kasutusel oleva kategooriatest „lepingu puudumine“ ning „regulaarse kinnitus“. Vaidekategooriad on seotud nõusolekuga, kas arve tasutakse või mitte, mistõttu on võimalik koondada need üheks vaidekategooriaks.

Töö koostaja nõustub muudatusega, et kõik dokumendiga seotud vaidekategooriad tuleb liita üheks (vt lisa 5 ja tabel 6). Koostaja pöörab tähelepanu asjaolule, et vaidekategooria lisamisel on tähtis kliendi poolne põhjendus. Kuna kategooria „ebakorrektn informatsioon“ hõlmab mitmeid võimalikke lahendust vajavaid olukordi, on tähtis eristada arvete haldamisel, millise probleemiga on tegemist.

Lisas 5 on välja toodud asjaolu, et üheks planeeritavaks muudatuseks Cash-in-Time vaidekategooriates on „back-to-back lepingu“ kategooria lisamine. Töö koostaja teeb ABB Groupile ettepaneku lisada vaidekategooria „leping kolmanda osapoolega“ (vt tabel 6). Leping kolmanda osapoolega hõlmab nii „back-to-back“ lepinguga seotud olukordi kui ka projektide seotud dokumentatsiooni. Kuna ABB organisatsioonisiseste ostu- ja müügi protsessidega on seotud kolmandaid osapooli, siis on ilmtingimata vajalik arvestada sellega, et tehingu sõlmimine ei pruugi olla plaanipäraselt teostatav, näiteks projektid võivad olla aeganõudvamad.

Töö koostaja nõustub muudatustega kaupade ja teenustega seotud kategooriate osas (vt lisa 5). Erinevate vaidekategooriate tõttu on võimalik eristada olukordi, st kas tegemist on kaubaga või tarnega seotud lahendust vajava olukorraga. Töö koostaja teeb ettepaneku ABB Groupile muuta kauba ja teenusega seotud vaidekategooriaid nii, et tulemuseks on kaks seotud vaidekategooriat- kauba mittevastavus ja kohaletoimetamise erinevused (vt tabel 6).

Selleks, et protsess oleks efektiivsem ning ettevõtte saaks tegutseda eesmärgipäraselt on ABB Group võtnud eesmärgiks harmoniseerida grupisisest ostu-müügi protsessi. Harmoniseerimisprojekti käigus planeeritavate muudatused mõjutavad ABB Group ostu- ja müügi protsessi ja organisatsiooni majandustulemusi. Muudatuste reglementeerimise tõttu tasutakse arveid õigeaegselt, vähenevad klientide poolt arvetele lisatud vaided. Harmoniseerimisprojekti tõttu suureneb ABB Group üksuste võimekus- tootlikkuse suurenemine ning raha plaanipärane laekumine. Kuna ostu- ja müügi protsess on seotud ka Eestiga (Baltikumi raamatupidamine), siis on tähtis, et areneks Eesti üksus. Üksuse areng on seotud Eestisse laekuva maksutuluga (käibemaks ning tööjõumaksud) ehk kui vähenevad vaided Baltikumis, suureneb Eesti maksutulu.

Lähtuvalt teostatud analüüsist teeb töö koostaja ABB Groupile järgmised ettepanekud:

1. Luua ühtne arve koopiade kättetoimetamise süsteem organisatsiooni üksustele.
2. Moodustada kliendiga seotud Cash-in-Time vaidekategooriad „maksetingimuste erinevused“ ja „makse kinnitus“.
3. Moodustada Cash-in-Time vaidekategooria „leping kolmanda osapoolega“.
4. Moodustada kauba ja tarnega seotud Cash-in-Time vaidekategooriad „kauba mittevastavus“ ja „kohaletoimetamise erinevused“.

Kokkuvõtvalt selgus, et maksenõude vaideprotsess mõjutab ABB Gruppi majanduslikult ning vaidega märgitud arvete summa moodustab suure osa planeeritavast tulust. Puudujääkide ja makseperioodidel saamata jäänud tulu tõttu on oluline analüüsida ostu- ja müügi protsessi. Enam levinud arvetele lisatud vaidekategooria on seotud kliendiga, seejärel dokumentatsioonist tulenevad ning kõige vähem on kauba ja teenusega seotud vaided. Kõige enam klientide poolt arvete lisatud vaidekategooriad on: regulatiivne kinnitus, lepingu puudumine, kaup ja teenus kätte toimetamata ning arve kätte toimetamata.

## KOKKUVÕTE

Tänapäeva majandust iseloomustavad globaalsed organisatsioonid, mille majandustegevus toimub jagatud üksuste vahel. Globaalset organisatsiooni iseloomustab ühine arveldussüsteem, mis on aluseks grupisestest ostu- ja müügi protsesside toimumisel. ABB Group on loonud tugiteenuste keskused, millest üks asub Eestis, Tallinnas. Tugiteenuste keskused käsitlevad grupisestest arveid Cash-in-Time süsteemis.

Teema aktuaalsus seisnes selles, et Eesti ettevõtluse kasvustrateegia aastateks 2014 - 2020 on seadnud eesmärgiks muuta Eesti riik parimaks riigiks ettevõtte loomiseks ja arendamiseks. Strateegia kohaselt on oluline rahvusvahelise ärikeskkonna loomine, mis parandab Eesti rahvusvahelist mainet majanduses. Lõputöö uudsus seisnes selles, et esmakordselt analüüsiti rahvusvahelise organisatsiooni grupisestest arvete käsitlemisprotsessi ja sellest tulenevat vaideprotsessi.

Töö probleemiks oli see, et ABB Groupis esinevad vaideprotsessid grupisestest arvete haldamisel. Maksenõuete vaietel ja vaideprotsessil on majanduslik mõju organisatsioonile, mistõttu organisatsiooni majandustegevust ei ole võimalik teostada eelarvele kohaselt.

Töö eesmärgiks oli välja selgitada põhjused, miks suunatakse grupisestest arved vaideprotsessi ABB Group Tallinna tugiteenuste keskuse näitel.

Esimeseks uurimisülesandeks oli analüüsida ja süstematiseerida rahvusvahelise organisatsiooni teoreetilisi lähtekohti. Uurimisülesande lahendamisel selgus, et paljud ettevõtjad on leidnud võimalusi, kuidas teenida tulu globaliseerumisest tulenevatest muudatustest ärikeskkonnas ning saada kasu arengust, mis liigub ülemaailmse väheste piirangutega turu suunas. Rahvusvahelist organisatsiooni iseloomustavad tunnused, mis on loodud konkreetsele ettevõttele ning eristavad teistest turul konkureerivatest ettevõtetest.

Teiseks uurimisülesandeks oli analüüsida grupisestest arvete haldamisprotsessi ABB Groupi näitel. Selgus, et globaliseerumine on mõjutanud ettevõtluses kasutatavaid raamatupidamissüsteeme. Organisatsioonid peavad tegelema andmete suurenemisega seotud väljakutsetega. Sellest tulenevalt ettevõtjad on seadnud eesmärgiks võtta kasutusele internetipõhised süsteemid, mis minimeerivad kulusid, töötleb andmeid suurel hulgal väheste ajaga ja annavad parema kontrolli rahavoogude juhtimiseks. ABB Group on globaalne organisatsioon, mis on moodustatud üle tuhande elektrotehnika ettevõtetest. Igapäevaselt toimub ABB Groupis grupisestest ostu- ja müügi protsessid. Grupisestest

ostu- ja müügiarveid käsitletakse ABB Groupis Cash-in-Time süsteemis. CIT süsteemi analüüsid selgus, et arvete haldamise süsteem vastab enamuses teoreetilistes lähtekohtade sätestatule. CIT süsteem on internetipõhine ning süsteemil on mahukas andmetalletus ning arvete maksenõuete vaidlustamise võimalus. Süsteem annab konkreetse ja põhjaliku ülevaate klientide poolt tasutud arvetest.

Kolmandaks uurimisülesandeks oli hinnata teooriast ja praktikast tulenevalt grupisestest arvete vaideprotsessi ning teha ettepanekuid ABB Groupile vaideprotsessis olevate arvete vähendamiseks. Uurimisülesande lahendamisel selgus, et edukas ettevõtlus toimub vaid siis, kui tehinguga seotud rahalised kohustused tasutakse õigeaegselt. ABB Groupi grupisestest ostu- ja müügiarvete osaks on vaideprotsessid. Tasumisprobleemide korral tekivad vaided tehingu osapoolte vahel. Mida suurem on organisatsioon, seda olulisem on maksenõuete õigeaegne tasumine ning vaideprotsessi kiirendamine, et vaided saaksid rahuldatud makseperioodil. Maksenõude vaided mõjutavad organisatsiooni, arvetele lisatud vaiete tõttu pikendatakse arvete maksetähtaegu, mille tulemusena organisatsioonil jääb saamata oodatav tulu, mille tõttu ei ole võimalik tegutseda ettenähtult ja plaanipäraselt. Andmeanalüüsist tulenevalt selgus, et kõige rohkem arvetele lisatud vaideid oli järgmistes kategooriates: regulatiivne kinnitus, lepingu puudumine, kaup või teenus kätte toimetamata ning arve kätte toimetamata. Puudujääkide ja makseperioodidel saamata jäänud tulu tõttu on vajalik uuendada grupisestest arvete haldamissüsteemi. Muudatuste reglementeerimise tulemusena tasutakse arveid õigeaegselt, vähenevad vaided, suureneb ABB Group üksuste tootlikkus ning raha laekub eelarvete kohaselt.

Lõputöö koostaja ettepanekud ABB Groupile:

1. Luua ühtne arve koopiade kättetoimetamise süsteem organisatsiooni üksustele.
2. Moodustada kliendiga seotud Cash-in-Time vaidekategoriad „maksetingimuste erinevused“ ja „makse kinnitus“.
3. Moodustada Cash-in-Time vaidekategoria „leping kolmanda osapoolega“.
4. Moodustada kauba ja tarnega seotud Cash-in-Time vaidekategoriad „kauba mittevastavus“ ja „kohaletoimetamise erinevused“.

Edaspidi soovitakse süvendatult analüüsida rahvusvahelise organisatsiooni ostu- ja müügiarvete protsesse.

## SUMMARY

Today's society and globalization give the entrepreneur the opportunity to develop on the international market. As a result, the organization's activities are divided between units operating in the territory of different countries. Within the organization it's expedient to create a common accounting system, that includes accounting for all units involved. In order to optimize financial services, ABB Group has established global support centres. Global support centre, that is located in Tallinn, provide billing services to ABB Group units worldwide using system Cash-in-Time.

The graduation thesis „The Handling of Sales Invoices Based on the Example of the ABB Group Global Business Services Tallinn“ is written in Estonian, on 55 pages, including 5 annexes. The author has used 58 literature sources, which all have been referred in the text.

The actuality of the current topic was based on the fact, that Estonian Entrepreneurship Growth Strategy 2014 - 2020 have set the target to make Estonia the most attractive country in the world to establish and develop a company. According to the strategy, it is important to create an international business environment, that will improve Estonian's international reputation in the economy.

The novelty of this thesis was based on that for the first time was analyzed the process of the international organization's intra-group invoicing and consequently dispute process.

The problem of the topic is that in ABB Group, there are discrepancies of intra-group invoice handling. The dispute process have an economic impact on the organization, which makes it impossible for the organization to carry out its business activities in a purposeful manner.

The aim of the thesis was to find out the reasons why intra-group invoices are being diverted to the dispute process based on the example of the ABB Group Global Business Services Tallinn.

The first research task was to analyze and systematize the theoretical bases of an international organization. While analyzing this task, it was found, that many entrepreneurs have found ways to earn revenue from changes in the business environment due to globalization and benefit from the development of a global market. Globalization has created a trend of the creation of global organizations. An international organization is



characterized by features that are implemented for a particular company and which differ from other competing companies in the market.

The second research task was to analyze process of managing intra-group invoices based on the example of ABB Group. It turned out, that globalization has had an impact on business accounting systems. International organizations need to address challenges data growth challenges, due to this businesses have set themselves the goal of deploying online-based systems, that are cost effective, process large amounts of data and provide better control over cash flow management. ABB Group is an global organization formed by more than one thousand electrical engineering companies. On a daily basis ABB Group operates intra-group purchasing and sales processes. ABB Group intra-group invoices are managed in a system called Cash-in-Time. Analysis of the system revealed that Cash-in-Time corresponds to the most of the theoretical bases. The system is internet-based, the system has a large amount of data storage and the possibility of dispute process for intra-group invoices. Cash-in-Time provides a specific and comprehensive overview of the invoices paid by customers.

The third research task was to evaluate the theory and practice of dispute process of intra-group invoices and to make proposals to ABB Group for reducing invoices, which are included in the dispute process. Successful entrepreneurship happens, if the financial obligations are paid on time. Dispute process is the part of the ABB Group's intra-group purchasing and sales process. The larger the organization, the more important is that payments will be made within the payment deadline. Payment claims have an impact on the organization. Due to the extension of the invoice payment deadline, organization will not receive expected revenue, which will result in the organization being unable to operate in a foreseeable and planned manner. As a result of the data analysis, it turned out that the most commonly added dispute categories were following: regulatory approval pending, no formal contract, goods and services not delivered and invoice not received. Due to lost profits in payment period, it is necessary to upgrade intra-group invoice management system. As a result intra-group invoices will be paid in a timely manner, disputed invoices will be reduced, the productivity of ABB Group units will increase and the profit will be received according to budgets.

Proposals to ABB Group:

1. Establish a unified invoice copy service system for all ABB Group units.

2. Develop customer related Cash-in-Time dispute category „payment difference“ and „payment confirmation“.
3. Develop a new Cash-in-Time dispute category „contract with a third party“.
4. Create product and delivery related Cash-in-Time dispute category „non-conformity of goods“ and „delivery differences“.

For future it's recommended to analyze in depth the international organization's process of purchasing and selling process.

## VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

ABB Group, 2018a. ABB Next Level Strategy, Our Values.

ABB Group, 2018b. *ABB Grupp näitas esimeses kvartalis kasumlikku kasvu.* [Võrgumaterjal] Leitav: <http://new.abb.com/news/detail/4391/abb-grupp-naitas-esimeses-kvartalis-kasumlikku-kasvu> [Kasutatud 23.04.2018]

ABB Group Presentation, 07.07.2017.

Abel, B., 2018. *E-kiri ABB AS töötajale [E-kiri]* (12.02.2018).

Agburu, J., Akuraun, I. & Anza, N., A., 2017. Effect of Outsourcing Strategies on the Performance of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs). *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(1), pp. 1-34. [Võrgumaterjal] Leitav: [321205576\\_Effect\\_of\\_outsourcing\\_strategies\\_on\\_the\\_performance\\_of\\_small\\_and\\_medium\\_scale\\_enterprises\\_SMEs](http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/JGER-01-2017-0001) [Kasutatud 29.01.2018]

Al Bakri, A. & Mehrez, A., 2017. Factors Influencing Entrepreneurial Intentions Among Arab Students. *International Journal of Entrepreneurship*, 21(3), p. 1-17. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=6c752159-fa70-4017-85cc-3db384eb6108%40sessionmgr4006> [Kasutatud 03.01.2018]

Almeida, J.-C. & Romao, M.-J., 2010. Benefits Management for an E-invoice process. *Portuguese Journal of Management Studies*, 15(2), pp. 137-159. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=6c752159-fa70-4017-85cc-3db384eb6108%40sessionmgr4006> [Kasutatud 17.12.2018]

Awan, A., Kouser, R., Rana, G. & Shahzad, F.-A., 2011. Firm Size, Leverage and Profitability: Overriding Impact of Accounting Information System. *Business & Management Review*, 1 (10), pp. 58-64. [Võrgumaterjal] Leitav: [https://www.researchgate.net/publication/265069734\\_FIRM\\_SIZE\\_LEVERAGE\\_AND\\_PROFITABILITY\\_OVERRIDING\\_IMPACT\\_OF\\_ACCOUNTING\\_INFORMATION\\_SYSTEM](https://www.researchgate.net/publication/265069734_FIRM_SIZE_LEVERAGE_AND_PROFITABILITY_OVERRIDING_IMPACT_OF_ACCOUNTING_INFORMATION_SYSTEM) [Kasutatud 04.12.2018]

BamideleRotimi, J., O. & Ramachandra, T., 2015. Causes of Payment Problems in the New Zeland Construction Industry. *Construction Economics & Building*, 15(1), p. 43-55. [Võrgumaterjal] Leitav:

<http://aut.researchgateway.ac.nz/bitstream/handle/10292/8507/2015%20CEB%20TR.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [Kasutatud 04.12.2017]

Belak, J., Milfelnerm B. & Salamon, T., 2016. Late Payments Explained by Ethical Culture. *Journal of East European Management Studies*, 21(4), p. 458-488. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=30&sid=6c752159-fa70-4017-85cc-3db384eb6108%40sessionmgr4006> [Kasutatud 17.01.2018]

Brannan, A., 2014. Put a Stop to 'Missed Invoices'. *Managing Accounts Payable*, 14(6), pp 12-13. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=33&sid=6c752159-fa70-4017-85cc-3db384eb6108%40sessionmgr4006> [Kasutatud 17.01.2018]

Business Dictionary, 2017. Globalization. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://www.businessdictionary.com/definition/globalization.html> [Kasutatud 01.12.2017]

Butt, G., 2011. Globalisation, Geography Education and the Curriculum: What are the Challenges for Curriculum Makers in Geography? *Curriculum Journal*, 22(3), pp. 423-438. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=36&sid=6c752159-fa70-4017-85cc-3db384eb6108%40sessionmgr4006> [Kasutatud 17.01.2018]

CFO Portal, 2017a. CITnext General information.

CFO Portal, 2017b. CITnext Netting Cycle.

CFO Portal, 2017c. CITnext Dispute Resolution.

CFO Portal, 2017d. Dealing with CITnext discussions.

CFO Portal, 2017e. Standard CITnext Invoice Flow.

Cheng, K.-C., Elkan, R., Hong, G.-H. & Seneviratne, D., 2016, Rethinking the Exchange Rate Impact on Trade in a World with Global Value Chains. *International Economic Journal*, 30(2), pp. 204-216. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=39&sid=6c752159-fa70-4017-85cc-3db384eb6108%40sessionmgr4006> [Kasutatud 17.01.2018]

Civelek, M., E. & Seckin, N., 2017. Paperless Trade: Evaluation of the Current Situation & Towards the Integrated Single Foreign Trade Document. *Journal of Management*

*Research*, 9(2), pp. 1-10. [Võrgumaterjal] Leitav:

[https://www.researchgate.net/publication/313484802\\_Paperless\\_Trade\\_Evaluation\\_of\\_the\\_Current\\_Situation\\_towards\\_the\\_Integrated\\_Single\\_Foreign\\_Trade\\_Document](https://www.researchgate.net/publication/313484802_Paperless_Trade_Evaluation_of_the_Current_Situation_towards_the_Integrated_Single_Foreign_Trade_Document)  
[Kasutatud 22.02.2018]

Colgate, A., 2017. How to Make Money in Globalization? [Võrgumaterjal] Leitav:

<http://www.businessdictionary.com/article/798/how-to-make-money-in-globalization/>  
[Kasutatud 01.12.2017]

Dator, J., Dick, P. & Yongseok, S., 2006. What is Globalization? Fairness, Globalization and Public Institutions: East Asia and Beyond [Võrgumaterjal] Leitav:

[https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=Zqx7lcjtXHAC&oi=fnd&pg=PR9&dq=What+is+Globalization%3F++jim+dator+dick+pratt&ots=DDgIcfLsFQ&sig=NZhmnU4kLCwB8DW66EFFWOEBE18&redir\\_esc=y#v=onepage&q=What%20is%20Globalization%3F%20%20jim%20dator%20dick%20pratt&f=false](https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=Zqx7lcjtXHAC&oi=fnd&pg=PR9&dq=What+is+Globalization%3F++jim+dator+dick+pratt&ots=DDgIcfLsFQ&sig=NZhmnU4kLCwB8DW66EFFWOEBE18&redir_esc=y#v=onepage&q=What%20is%20Globalization%3F%20%20jim%20dator%20dick%20pratt&f=false) [Kasutatud 04.12.2017]

Doug, R., 2003. Giving Cash Management a Technology Boost. *Financial Executive*, 19(9), pp. 62-63. [Võrgumaterjal] Leitav:

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=53&sid=6c752159-fa70-4017-85cc-3db384eb6108%40sessionmgr4006> [Kasutatud 17.01.2018]

Dzemyda, I., Zacharevic, G., 2015. Global Competitiveness of Exporting Business: The Case Study of Lithuania. *Science: Future of Lithuania*, 7(2), pp. 252-261. [Võrgumaterjal]

Leitav: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=56&sid=6c752159-fa70-4017-85cc-3db384eb6108%40sessionmgr4006> [Kasutatud 18.01.2018]

Ellermaa, M., 2018. *E-kiri ABB AS töötajale [E-kiri]* (08.02.2018).

Ellermaa, M. & Sliusar, R., 2017. CIT Harmonization introduction session, 16.10.2017.

Gopalan, M., Moorthy, M.,K., Samsuri, C.,A.,S.,B., Voon, O., O. & Yew, K.-Y., 2012. Application of Information Technology in Management Accounting Decision Making, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(3), pp. 1-16. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://www.hrmars.com/admin/pics/646.pdf> [Kasutatud 18.01.2018]

Gradinaru, C., Marinescu, P. & Toma, S.-G., 2017. In Search of the Global Economic Supremacy: China Versus USA. *Annals of 'Constantin Brancusi' University of Targu-Jiu*,

*Economy Series*, 2017, pp. 227-233. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=6054dcbf-83b8-48e5-b571-167d0d729020%40sessionmgr4010> [Kasutatud 04.12.2017]

Gupta, N. 2014. Globalization of Entrepreneurships is the biggest change. *Siliconindia*, 17(11), p 49. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=67&sid=6c752159-fa70-4017-85cc-3db384eb6108%40sessionmgr4006> [Kasutatud 18.01.2018]

Head, K., & Mayer, T., 2013. What Separates us? Sources of Resistance to Globalization. *Canadian Journal of Economics*, 46(4), pp. 1196-1231. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=71&sid=6c752159-fa70-4017-85cc-3db384eb6108%40sessionmgr4006> [Kasutatud 17.01.2018]

Herczeg, A. & Toth, K., 2015. The Effect of Globalization on Frameworks and Concepts in Accounting. *Annals of the University of Oradea: Economic Science Series*, 24(1), pp. 968-975. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=389ad768-bb3b-4f87-968d-fc7287c60cdf%40sessionmgr4007> [Kasutatud 29.01.2018]

Idris, K.-M., Lutfi, A.-A. & Mohamad, R., 2016. The Influence of Technological, Organizational and Environmental Factors on Accounting Information System Usage among Jordanian Small and Medium-sized Enterprises. *International Journal of Economics & Financial Issues*, 6(7), pp. 240-248. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/364047> [Kasutatud 13.12.2017]

Jaw, Y.-L. & Chang, S.-H., 2006. The Internationalization of Born Globals: Entrepreneurship, Internet, and Entry Strategies. *The Journal of Global Business Management*, 2(2), pp. 1-7. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://www.jgbm.org/page/18%20Dr.%20Yi-Long%20Jaw.pdf> [Kasutatud 17.01.2018]

Jayaraman, K. & Rahim, S.-A., 2014. Sustainable Financial Supply Chain in Global Manufacturing Companies. *International Journal of Organizational Innovation*, 7, pp. 18-29. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=80&sid=6c752159-fa70-4017-85cc-3db384eb6108%40sessionmgr4006> [Kasutatud 17.01.2018]

- Jorgensen, M., 2016. Strategies that Power the Potential of A/P Optimisation. *Journal of Payments Strategy & Systems*, 9(4), pp. 290-295. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=84&sid=6c752159-fa70-4017-85cc-3db384eb6108%40sessionmgr4006> [Kasutatud 22.02.2018]
- Krom, I., 2015. Global Online Entrepreneurship and the Impact of Innovation on Brands. *Emerging Markets Journal*, 5(2), pp. 90-101. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=87&sid=6c752159-fa70-4017-85cc-3db384eb6108%40sessionmgr4006> [Kasutatud 18.01.2018]
- Kruis, A., 2017. Accounts Payable and Accounts Receivable: Creating Trading Partner Synergies. *Business Credit*, 2017, 119(1), pp. 46-47. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=90&sid=6c752159-fa70-4017-85cc-3db384eb6108%40sessionmgr4006> [Kasutatud 17.01.2018]
- O'Leary, D.-E., 2005. ABB Industries: Implementing SAP's ABC. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 2, pp. 73-85. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=93&sid=6c752159-fa70-4017-85cc-3db384eb6108%40sessionmgr4006> [Kasutatud 07.12.2017]
- Orlaviciene, G., & Vilys, M., 2017. The International Trade Pattern of Lithuanian Metalworking Sector. *Science: Future of Lithuania*, 9(2), pp. 243-250. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=96&sid=6c752159-fa70-4017-85cc-3db384eb6108%40sessionmgr4006> [Kasutatud 04.01.2018]
- Pascal, L., 2016. What Future for the EU in Global Trading System? *Intereconomics*, 51(1), pp. 34-36. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=99&sid=6c752159-fa70-4017-85cc-3db384eb6108%40sessionmgr4006> [Kasutatud 03.03.2018]
- Platzek, B.-P., Winzker, D., & Pretorius, L., 2011. Global Business Environment: Holistic Intrapreneurship. *SCMS Journal of Indian Management*, 8(1), pp. 96-114. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=102&sid=6c752159-fa70-4017-85cc-3db384eb6108%40sessionmgr4006> [Kasutatud 03.03.2018]
- Priscila, R.-D., Geciane, S.-P., Simone, V.-R.-G., Piscopo, M.-R. & Maccari, E.-A., 2017. Global Organization of Innovation and Cooperability in Brazilian Multinationals. *Journal of Technology Management & Innovation*, 12(19), pp. 13-25. [Võrgumaterjal] Leitav:

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=105&sid=6c752159-fa70-4017-85cc-3db384eb6108%40sessionmgr4006> [Kasutatud 06.01.2018]

Põllumägi, P., 2018. *E-kiri ABB AS töötajale [E-kiri]* (14.02.2018)

*Raamatupidamise seadus* (2002) RT I, 09.05.2017, 30.

Rieza, R.-D., 2015. Growth Strategies of Multinational Companies, *Petroleum- Gas University of Ploiesti Bulletin, Technical Series*, 67(1), pp. 59-66. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=108&sid=6c752159-fa70-4017-85cc-3db384eb6108%40sessionmgr4006> [Kasutatud 01.12.2017]

Robertson, R., White, K.-E, 2008. What Is Globalization? The Blackwell Companion to Globalization. [Võrgumaterjal] Leitav:

[https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=XKNmvRATtfAC&oi=fnd&pg=PP2&dq=.+What+Is+Globalization%3F+The+Blackwell+Companion+to+Globalization&ots=\\_\\_HKXi6IuU&sig=HvILgSWyIBFTnK9BxU\\_DyHeFgcU&redir\\_esc=y#v=onepage&q=%20Globalization&f=false](https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=XKNmvRATtfAC&oi=fnd&pg=PP2&dq=.+What+Is+Globalization%3F+The+Blackwell+Companion+to+Globalization&ots=__HKXi6IuU&sig=HvILgSWyIBFTnK9BxU_DyHeFgcU&redir_esc=y#v=onepage&q=%20Globalization&f=false) [Kasutatud 04.12.2017]

Russkova, E., G., Tolstel, M., S. & Talmaev, R., A., 2017. Regional Economic Integration Under the Conditions of Globalization (the Case of the Eurasian Economic Union (EAEU)). *Science Journal of Volgograd State University*, 40(3), pp. 39-45. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://cyberleninka.ru/article/n/regional-economic-integration-under-the-conditions-of-globalization-the-case-of-the-urasian-economic-union-eaeu> [Kasutatud 23.02.2018]

Sadlakowski, D., 2017. The Role of Instant Payment Systems in the Polish Economy. *Copernican Journal of Finance & Accounting*, 6(2), pp. 59-69. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://apcz.umk.pl/czasopisma/index.php/CJFA/article/viewFile/15279/13548> [Kasutatud 23.02.2018]

Salmony, M., 2010. E-invoicing in Europe: Now and the Future. *Journal of Payments Strategy & Systems*, 4(4), pp. 371-380. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=129&sid=6c752159-fa70-4017-85cc-3db384eb6108%40sessionmgr4006> [Kasutatud 04.12.2017]

Schultz, J., R., 2014. Framing the Organization's Purpose With Its Ultimate Goals in Mind. *Global Business & Organizational Excellence*, 33(3), pp. 46-55. [Võrgumaterjal] Leitav:



<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=133&sid=6c752159-fa70-4017-85cc-3db384eb6108%40sessionmgr4006> [Kasutatud 18.01.2018]

Serafeim, G. 2017. What Mark Zuckerberg Understands About Corporate Purpose. *Harvard Business Review Digital articles*, pp. 2-4. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=136&sid=6c752159-fa70-4017-85cc-3db384eb6108%40sessionmgr4006> [Kasutatud 22.02.2018]

Shannon, B., 2012. Leading Change in the Finance Organization: The Back Office. *Financial Executive*, 10, pp. 56-58. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=139&sid=6c752159-fa70-4017-85cc-3db384eb6108%40sessionmgr4006> [Kasutatud 17.01.2018]

Shpresa, C., 2016. When and Which Companies Are Better Suited to Use Factoring. *Research in World Economy*, 7(1), pp. 35-44. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/rwe/article/viewFile/9238/5596> [Kasutatud 07.12.2017]

Silm, L., 2018. *E-kiri ABB AS töötajale [E-kiri]* (05.02.2018).

Speisshofer, U., 2018. Ulrich Speisshofer: Oleme valmis tulutoovaks kasvuks.

Speisshofer, U., 2017. Continued Progress Towards Growth; Stronger Focus Needed on Execution.

Sun, L., 2018. Global Entrepreneurship Examples. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://www.businessdictionary.com/article/707/global-entrepreneurship-examples/> [Kasutatud 22.01.2018]

Wagner, J., 2012. International trade and firm performance: a survey of empirical studies since 2006. *Review of World Economics*, 148(2), pp. 1-78. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=144&sid=6c752159-fa70-4017-85cc-3db384eb6108%40sessionmgr4006> [Kasutatud 05.12.2018]

## Lisa 1. ABB Group Soome üksuste nimetused

Tabelisse on koondatud ABB Group Soome üksuste üldnimetused ning nende lühendid, mida kasutatakse Cash-in-Time süsteemis arvete haldamisel.

<b>Local business unit</b>	<b>CIT</b>
Motors and Generators, Vaasa	FIABB01
Electrification Solutions	FIABB02
Protection and Connection	FIABB03
Power Grids / Grid Automation	FIABB04
Power Grids / Grid Integration	FIABB04
Power Grids / Power Generation	FIABB04
Motors and Generators, Helsinki	FIABB05
Transformers	FIABB06
Medium Voltage Products	FIABB07
Drives	FIABB08
Marine & Ports	FIABB09
Process Automation	FIABB10
Domestic Sales	FIABB11
Functions & Services	FIABB15
Wiring Accessories	FIABB18
Solar	FIABB19

## **Lisa 2. Intervjuu**

Välja selgitamiseks muudatusi grupisiseste arvete haldamise protsessis ABB Groupis viidi läbi struktureerimata intervjuu Tallinna tugiteenuste keskuse töötaja Mirian Ellermaaga.

Struktureerimata intervjuule kohaselt oli tegemist vabas vormis vestlusega ning intervjuu käigus käsitleti järgmisi teemasid: grupisiseste arvete haldamise protsess Cash-in-Time süsteemis, CIT reeglid, CIT süsteemis määratletud vaidekategoriad ja nende tähendused, harmoneerimise projekt, lahendust vajavad olukorrad arvete haldamise süsteemis ning planeeritavad muudatused protsessis.

### Lisa 3. ABB Group 25.01.2018 päevakursid

Tabelisse on koondatud ABB Group tugiteenuste keskuses GBS Tallinn kasutusel oleva raamatupidamisprogrammi SAP päevakursid 25.01.2018 seisuga.

Valuuta	Valuuta	Kuupäev	Päevakurss
AED	EUR	25.01.2018	0,22058
AUD	EUR	25.01.2018	0,65357
CAD	EUR	25.01.2018	0,65694
CHF	EUR	25.01.2018	0,85237
CNY	EUR	25.01.2018	0,12712
CZK	EUR	25.01.2018	0,03939
DKK	EUR	25.01.2018	0,13433
ETB	EUR	25.01.2018	0,02962
EUR	EUR	25.01.2018	1,00000
GBP	EUR	25.01.2018	1,14539
HKD	EUR	25.01.2018	0,10364
IDR	EUR	25.01.2018	0,00608
INR	EUR	25.01.2018	0,01274
ISK	EUR	25.01.2018	0,00794
JOD	EUR	25.01.2018	1,14190
JPY	EUR	25.01.2018	0,00740
KES	EUR	25.01.2018	0,79157
KRW	EUR	25.01.2018	0,00076
KWD	EUR	25.01.2018	2,69996
MXN	EUR	25.01.2018	0,04356
MYR	EUR	25.01.2018	20,69679
NGN	EUR	25.01.2018	0,00225
NOK	EUR	25.01.2018	0,10377
NPR	EUR	25.01.2018	0,00795
NZD	EUR	25.01.2018	0,59998
PHP	EUR	25.01.2018	0,01593
PKR	EUR	25.01.2018	0,00733
PLN	EUR	25.01.2018	0,24056
QAR	EUR	25.01.2018	0,22098
RUB	EUR	25.01.2018	0,01439
SAR	EUR	25.01.2018	0,21604
SEK	EUR	25.01.2018	0,10167

Lisa 3 Jätk

SGD	EUR	25.01.2018	0,61803
THB	EUR	25.01.2018	0,02560
TRY	EUR	25.01.2018	0,21595
TWD	EUR	25.01.2018	0,02781
TZS	EUR	25.01.2018	0,00036
USD	EUR	25.01.2018	0,81018
ZAR	EUR	25.01.2018	0,06772

## Lisa 4. CIT vaidekategoriad perioodil 201802

Tabelisse on koondatud vaidekategoriad, mis oli märgitud arvetele CIT perioodil 201802. Tabelis nähtub kategooriad, arved tükkidena, summa valuutas euro ning mitu protsenti moodustus vaidekategorია kogu vaidega märgitud arvete hulgast.

	<b>CIT kategooria</b>	<b>Arvete kogus (tk)</b>	<b>Arvete summa (EUR)</b>	<b>%</b>
<b>Klient</b>	Regulatiivne kinnitus	122	6 895 502,46	28
	Lepingu puudumine	111	2 945 895,88	25
	Ebakorrektne kliendi kood	4	3 142,46	1
	Makse teisele ABB üksusele	1	5 323,34	0
<b>Dokumentatsioon</b>	Ebakorrektne arve summa	19	908 645,54	4
	Muu puuduolev teave	20	384 174,44	5
	Mittetäielik projekti dokumentatsioon	18	2 053 790,42	4
	Ebakorrektne maksetähtpäev	11	2 675 294,56	3
	Arve kätte toimetamata	48	1 924 459,28	11
	Ebakorrektne kliendi aadress	4	9 314,07	1
	Ebakorrektne KM kood	2	103 608,98	0
	Arve duplikatsioon	1	29 784,65	0
<b>Kaubad ja teenused</b>	Ebakvaliteetne toode	1	103 459,85	0
	Kaup/teenus osaliselt kätte toimetamata	6	71 089,62	1
	Kaup/teenus kätte toimetamata	70	2 159 573,98	16

## Lisa 5. Cash-in-Time vaidekategoriad

Tabelisse on koondatud kõik Cash-in-Time süsteemis kasutusel olevad kategooriad, mida kliendil on võimalik lisada arvele. Tabelist nähtub tingimused, mille alusel klient võib arvele lisada vaide ning lisaks on toodud planeeritavad muudatused kategooriate osas seoses harmoniseerimise projektiga.

Cash-in-Time categories	Reasons	%	Action	Usage reason from Payer side
<b>Customer</b>	No formal contract	6		BU request (to reject the invoice), information from approver that invoiced goods/services were not ordered (to be covered by waiting for credit note?)
	Payment to another ABB unit		possible to delete	Can be covered by Wrong Payer code
	Regulatory approval pending	21,3		invoice not yet processed waiting for approval,
	Wrong payer code	1,8		invoice for another entity (as per PO, address, BU request)
	Waiting for credit note	0,5	to be added	invoice issued incorrectly, to track until credit will be received; BU request (with details of duplicated invoice), duplication of ordered goods (mainly for PO invoices), invoice issued double, also if invoice is already paid in previous periods or outside CIT
<b>Documents - Quality</b>	Incomplete project documentation	2,3		BU request (missing backup documentation, delivery note)
	Incorrect invoice address			To be part of "Ohter missing/incorrect information on the invoice"
	Incorrect invoice amount	3,1		incorrect invoice amount, currency
	Incorrect line item text			to be part of "Other missing/incorrect information on invoice"
	Incorrect VAT code/amount			to be part of "Other missing/incorrect information on invoice"

Lisa 5 Jätk

	Other missing/incorrect information on the invoice	4		missing BU code/PO on invoice/contact person on invoice (reference); missing UID number, wrong/missing VAT code; incorrect/not matching PO description of invoiced goods or services; delivery address is not fully/clearly indicated,
	Unjustified cash discount deduction		possible to delete	Only Italy not TLL - can be covered by incorrect invoice amount
<b>Documents - Timing</b>	Bank guarantee not delivered		to be deleted	To be deleted - not used at all
	Duplication of invoice			to be part of "Waiting for credit note"
	Incorrect invoice due date	6,6		discrepancy between payment terms on our PO and on the invoice,
	Invoice already paid		to be consolidated	to be part of duplication of invoice
	Back to back contract		to be added	BU request (back to back contract), to block invoice till payment approval will be received
	Invoice not received	43,5		missing invoice - request for copy, late receipt
	Invoice not received		to be deleted	To be deleted - doubled
<b>Goods &amp; Services - Quality</b>	Goods/ Services with defects / deficiencies		to be consolidated	to be part of Goods/services delivery discrepancies
<b>Goods &amp; Services- Quantity</b>	Excess amount delivered		possible to delete	Only Turkey not TLL - can be covered by Goods/services delivery discrepancies
	Excess amount delivered		to be deleted	To be deleted - doubled
	Goods/ Services not delivered		to be consolidated	to be part of Goods/services delivery discrepancies
	Goods/Services partially delivered		to be consolidated	to be part of Goods/services delivery discrepancies
	Wrong goods delivered		to be consolidated	to be part of Goods/services delivery discrepancies



Lisa 5 Jätk

<b>Goods &amp; Services-Quantity</b>	Goods/Services deliver discrepancies	10,7	to be added	BU request about wrong quality and/or timing (wrongly/not delivered, part of delivery is missing/is wrong); invoice blocked by PO (good/service receipt missing or not approved), PO not approved or blocked in SAP (quantity or price differences), info from the purchaser/BU about delivery delay
<b>Goods &amp; Services - Timing</b>	Goods/Services (partially) delivered too late		to be consolidated	to be part of Goods/services delivery discrepancies
<b>Goods &amp; Services - Timing</b>	No invoice		to be deleted	To be deleted
	No quality		to be deleted	To be deleted
	Wrong amount		to be deleted	To be deleted
	Wrong payer		to be deleted	To be deleted