

Estonian Business School

Juhtimise õppetool

**STRATEEGILISES JUHTIMISES JA
KOMMUNIKATSIOONIS INTEGREERITUD
MÕTTEVIISI RAKENDAMISE MÕJU
AUDIITORETTEVÕTJA NÄITEL**

Magistritöö

Marika Nurk

Juhendaja MBA Sulev Luiga
Kaasjuhendaja MBA Urmas Kaarlep

Tallinn 2017

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

24. mai 2017.a.

...../M. Nurk/

SISUKORD

Tabelite loetelu.....	5
Jooniste loetelu.....	6
Referaat	7
Sissejuhatus.....	9
1. Kirjanduse ülevaade.....	12
1.1. Ettevõtete avalikkusele suunatud aruannete areng.....	12
1.2. Integreeritud mõtteviis ja aruandlus.....	17
1.2.1. Integreeritud mõtteviis	17
1.2.2. Integreeritud aruandlus.....	19
1.3. Kogemused integreeritud aruandlusega ja selle kasulikkus.....	23
1.4. Kriitika integreeritud aruandluse kohta.....	26
1.5. Strateegilise juhtimise seos integreeritud mõtteviisi ja aruandlusega.....	27
1.6. Kommunikatsiooni olulisus	30
2. Uurimismeetodite kirjeldus.....	32
2.1. Uurimisobjekt	32
2.1.1. BDO Eesti AS tutvustus.....	33
2.1.2. Strateegilises juhtimises integreeritud mõtteviisi rakendamise mõju BDO Eesti AS-is	35
2.2. Meetodite valik.....	37
2.2.1. Ankeetküsitlus.....	38
2.2.2. Müügitulude muutuse võrdlus konkurentidega.....	39
2.3. Küsimustikule vastanud töötajate kirjeldus	40
2.4. Võrreldavate konkurentide kirjeldus.....	41
3. Tulemuste analüüs ja arutelu.....	43
3.1. Juhtivrühma ankeetküsitluse analüüs.....	43
3.2. Töötajate ankeetküsitluse analüüs	46
3.3. Müügitulu muutuste analüüs	48
3.4. Arutelu.....	51

Kokkuvõte.....	59
Kirjanduse loetelu	63
Lisad.....	70
Lisa 1. Ankeetküsitlus juhtivrühmale	70
Lisa 2. Ankeetküsitlus töötajatele	74
Lisa 3. Juhtivrühma vastused	77
Lisa 4. Töötajate vastused.....	78
Lisa 5. Müügitulu muutuste võrdlus konkurentidega	81
Summary	85

TABELITE LOETELU

Tabel 1. Ettevõtte esitatavate aruannete võrdlusanalüüs	17
Tabel 2. Traditsiooniline mõtteviis ja integreeritud mõtteviis.....	19
Tabel 3. Vastanud töötajate jaotus vanusegruppidesse.....	41
Tabel 4. Ülevaatlik tabel valitud BDO Eesti konkurentidest.....	42
Tabel 5. Juhtivrühma vastused.....	77
Tabel 6. Töötajate vastused.....	78
Tabel 7. Müügitulu muutuste võrdlus konkurentidega	81

JOONISTE LOETELU

Joonis 1. Ettevõtte aruandluse areng.....	16
Joonis 2. Väärtustloova otsustusprotsessi alused integreeritud mõtteviisi kasutamisel	18
Joonis 3. Traditsioonilise majandusaasta ja integreeritud aruande peamised erisused.	21
Joonis 4. Kommunikatsiooni mõju finantstulemustele.....	31
Joonis 5. BDO Eesti keskmine töötajate arv aastatel 2000-2016	34
Joonis 6. BDO Eesti müügitulu ja ärikasum aastatel 2000-2016.....	35
Joonis 7. Vastanute jaotus äriiniiti	40
Joonis 8. Küsimustikule vastanud töötajate tööstaaz	41
Joonis 9. BDO Eesti juhtivrühma liikmete arvamus mõõdetavate ning esitatavate andmete kvaliteedist	43
Joonis 10. Äriiniinide vahelise koostöö paranemine	45
Joonis 11. Infokanalite kasutamine.....	47
Joonis 12. Töötajate arvamus infovahetuse tõhususe paranemise kohta	47
Joonis 13. Müügitulude absoluutkasv	48
Joonis 14. Müügitulude absoluutkasv kokku perioodil 2014-2016	49
Joonis 15. Müügitulude protsentuaalne muutus 2014/2013 ja 2015/2014	50
Joonis 16. Müügitulude protsentuaalne muutus perioodil 2016/2015	51
Joonis 17. Müügitulude protsentuaalne kasv kokku 2014-2016.....	51

REFERAAT

Nurk, M. Strateegilises juhtimises ja kommunikatsioonis integreeritud mõtteviisi rakendamise mõju audiitorettevõtja näitel, Estonian Business School, Tallinn 2017, 87 lk, 7 tabelit, 17 joonist, 106 allikat, eesti keeles.

MAJANDUSAASTA ARUANNE, INTEGREERITUD MÕTTEVIIS, INTEGREERITUD ARUANDLUS, MITTEFINANTSINFORMATSIOON, STRATEEGILINE JUHTIMINE, KOMMUNIKATSIOON.

Käesoleva magistritöö (edaspidi ka töö) eesmärk on hinnata, kuivõrd kasutuselevõetud integreeritud mõtteviis on viimase kahe aasta jooksul mõjutanud BDO Eesti strateegilise kavandamise protsessi ning ettevõttesisest kommunikatsiooni. Saadud tulemusi võrreldakse 2014. aastal Black Suni poolt Rahvusvahelise Integreeritud Aruandluse Nõukogu (The International Integrated Reporting Council, edaspidi IIRC) jaoks tehtud uuringu põhitulemustega. Vastavalt uuringu tulemustele teeb töö autor ettepanekuid BDO Eesti juhtkonnale ettevõtte strateegia ning sisekommunikatsiooni täiustamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks viidi läbi uuring, mis sisaldas ankeetküsimustikuga küsitlust BDO Eesti ASi juhtivrühma ning töötajate seas. Lisaks võrdles töö autor ettevõtte müügitulude muutumist võrreldes konkurentidega, et hinnata, kas strateegiline kavandamine ja ettevõttesisene kommunikatsioon on turuolukorras parandanud BDO Eesti ASi konkurentsipositsiooni. Konkurendid, kelle töö autor võrdluseks välja valis, on PricewaterhouseCoopers AS, KPMG Baltics OÜ, Ernst & Young Baltic AS, Grant Thornton Baltic OÜ ja AS Deloitte Audit Eesti.

Uuringu tulemustest selgus, et viimasel kahel aastal on BDO Eesti AS rakendanud uusi või täiendanud olemasolevaid mõõdikuid, et mõõta mittefinantsinformatsiooni tulemuslikkust. Integreeritud mõtteviis on parandanud ettevõtte poolt avalikustatud andmete kvaliteeti. BDO Eesti ASi töötajad on teadlikud organisatsiooni ja isikliku töö eesmärkidest. Samuti saavad töötajad tagasisidet tehtud töö kohta. Uuringust

selgus veel, et integreeritud mõtteviisi rakendamine ei ole parandanud kommunikatsiooni äriiliinide vahel. BDO Eesti ASi müügitulud tõusid võrreldes konkurentidega enim esimesel aastal, mil esimene integreeritud mõtteviisist lähtuv aruanne väljastati. Müügitulude kasv kahel viimasel aastal kokku oli võrdluses konkurentidega samuti suurim.

SISSEJUHATUS

Ettevõtte tegevusvaldkonnast, suurusest ning huvigrupist lähtudes tuleb esitada seadusest või standarditest tulenevaid kohustuslikke aruandeid või informatsiooni. Üheks kohustuslikuks aruandeks kõigile ettevõtetele on majandusaasta aruanne, mis koosneb raamatupidamise aastaaruandest ning tegevusaruandest. Raamatupidamise aastaaruanne on teatud perioodi kohta kokkuvõttev informatsioon ettevõtte finantseerimis-, investeerimis- ja äritegevusest. Enamasti sisaldavad majandusaasta aruanded informatsiooni mineviku kohta, keskenduvad lühiajalistele eesmärkidele ning finantsnäitajatele. Majandusaasta aruannete tarbijad (investorid, finantsasutused, kliendid jne) on muutunud rahulolematuteks, sest pakutav informatsioon ei kirjelda 21. sajandi ettevõtete tegelikke väärtustloovaid tegevusi, riske ja võimalusi. Lisaks alahinnatakse majandusaasta aruannetes mitterahalisi näitajaid, mille all mõistetakse sotsiaalseid, keskkonna- ja juhtimisalaseid tegureid (Nestra 2014, 4 - 5).

Ebakindel majandussituatsioon, sotsiaalsete- ja keskkonnakriiside ning immateriaalse põhivara osatähtsuse kasv (näiteks kaubamärgid, patendid, kliendinimekirjad jne) sunnivad mõtlema maailmast ja ärist senisest erinevalt. Ettevõtted on hakanud esitama majandusaasta aruandest sõltumatuid või vabatahtlikke aruandeid, mille eesmärgiks on informeerida tarbijat muudest olulistest aspektidest, mis mõjutavad organisatsiooni tegevuskeskkonda (Nestra 2014, 9). Avalikkus vajab aruandlust, mis kajastaks tasakaalustatult nii finantsnäitajaid kui ka muid andmeid ettevõtte tulevikuväljavaadete kohta (Jegers 2013, 17).

Üha enam kombineerivad ettevõtted finants-, sotsiaal- ja keskkonnavalaseid aruandeid, esitades ühtseid aruandeid, mida tuntakse integreeritud aruandlusena. Integreeritud aruandlus põhineb integreeritud mõtteviisi kontseptsioonil, mis edendab kogu äritegevust, toob endaga kaasa tõhusamad otsused ning muudab organisatsiooni organiseeritumaks ja läbipaistvamaks. Integreeritud mõtteviisi eesmärk on lõhkuda barjäärid ettevõtte struktuurüksuste vahel ning keskenduda ettevõtte pikaajalisele edule. Audiitorettevõtete üheks uueks arusaamaks on inimkapitali ja intellektuaalse

kapitali olulisus strateegilise tulemuslikkuse saavutamisel. Inimkapitali või intellektuaalset kapitali juhtida ning selle kohta aruandlust pidada on väljakutset esitav, kuid organisatsioonile vajalik väärtuse loomiseks ja maksimeerimiseks. Audiitorettevõtete finantstulemuste paranemise üheks eelduseks on strateegiline kavandamine, mis keskendub organisatsiooni arengule muutuv sise- kui väliskeskkonnas (Hegazy ja Tawfik 2015).

BDO Eesti AS (edaspidi BDO Eesti) on esimene audiitorettevõtja Eestis, mis 2016. aastal avalikustas vabatahtlikult 2015/2014 majandusaasta¹ täismahus Rahvusvahelise Finantsaruandluse Standardi (International Financial Reporting Standard, edaspidi IFRS) nõuetele vastava konsolideeritud majandusaasta aruande, mille koostamisel lähtuti ühtlasi integreeritud mõtteviisist (BDO Eesti AS 2017). BDO Eesti on organisatsioon, mille strateegias on kesksel kohal muuhulgas kommunikatsioon avalikkuse ning töötajatega. Lisaks usub BDO Eesti, et suurem läbipaistvus kasvatab usaldust audiitorite vastu ning võimaldab tervikuna parandada audiitorettevõtjate usaldusväärsust ja mainet (BDO Eesti AS 2017).

Magistritöö eesmärk on hinnata, kuivõrd kasutuselevõetud integreeritud mõtteviis on viimase kahe aasta jooksul mõjutanud BDO Eesti strateegilise kavandamise protsessi ning ettevõttesisest kommunikatsiooni. Saadud tulemusi võrreldakse 2014. aastal Black Suni poolt IIRC jaoks tehtud uuringu põhitulemustega. Vastavalt uuringu tulemustele teeb magistritöö autor ettepanekuid BDO Eesti juhtkonnale ettevõtte strateegia ning sisekommunikatsiooni täiustamiseks.

Integreeritud aruandlus on varases arenemisjärgus ning Eestis vähe uuritud teema. Magistritöö eesmärgi saavutamiseks viiakse läbi kaks eraldi ankeetküsitlust BDO Eesti juhtivrühma ning töötajate seas, et kaardistada hetkeolukorda nende arvamusest integreeritud mõtteviisi osas. Strateegilise tulemuslikkuse mõõdikuna ja hindamiskriteeriumi näidikuna kasutatakse müügitulusid, mida võrreldakse samal turul konkureerivate valitud audiitorettevõtetega. Strateegiline juhtimine ja kommunikatsioon on eelduseks, et teenust osutava ettevõtte müügitulemused

1. BDO Eesti majandusaasta algab 1. oktoobril ning lõppeb 30. septembril

kasvaksid. BDO Eesti strateegiline eesmärk on kasumlik kasv ning müügitulud on audiitorettevõtete üheks arengu näitajaks.

Ankeetküsitlustes kogutud infot ja müügitulude võrdlust analüüsitakse, et saada vastused uurimusküsimustele:

- 1) Millised olulised muutused on aset leidnud BDO Eestis pärast esimese integreeritud aruande avalikustamist?
- 2) Kuivõrd BDO Eesti töötajad on varasemast enam informeeritud ettevõtte strateegilistest eesmärkidest ning saavutustest?
- 3) Millist mõju on integreeritud mõtteviisi ja aruandluse kasutamine avaldanud BDO Eesti müügitulemustele võrreldes traditsioonilist mõtteviisi kasutavate konkurentidega?

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimene osa annab ülevaate erinevate kirjandusallikate abil aruannetest, mida ettevõtted esitavad. Ülevaate saab integreeritud mõtteviisist ning aruandlusest. Välja on toodud kasulikkus ja ettevõtete kogemused integreeritud aruande rakendamisel ning teadlaste avaldatud kriitika selle kohta. Lisaks annab autor ülevaate strateegilise juhtimise ja kommunikatsiooni olulisusest organisatsioonis.

Magistritöö teine osa käsitleb uurimisobjekti ning kasutatud uurimismeetodeid. Autor annab lühiülevaate BDO Eestist ning seal rakendatud integreeritud mõtteviisi aspektidest ning kasutatavatest strateegilise juhtimise põhimõtetest. Selles osas on kirjeldatud magistritöö uurimisobjekte ning andmete kogumise viise.

Kolmandas osas on esitatud ankeetküsitluste tulemuste ja müügitulude muutuste põhjal tehtud analüüsid, välja toodud tulemuste arutelu ning järeldused. Lisatud on autoripoolsed ettepanekud BDO Eesti juhtkonnale ettevõtte strateegia ning sisekommunikatsiooni täiustamiseks.

Autor tänab juhendajat Sulev Luigat nõuannete ja abi eest ning kaasjuhendajat Urmas Kaarlepit täiendavate märkuste eest. Lisaks tänab autor BDO Eesti turundus- ja kommunikatsioonijuhti Karin Luigat, kes aitas ankeetküsitluse läbi viia, ning BDO Eesti töötajaid küsitlusele vastamise eest.

1. KIRJANDUSE ÜLEVAADE

Finants-, sotsiaal- ja keskkonnaalaseid aruandeid on siiani esitatud iseseisvatena, lähtudes erinevate huvigruppide informatsiooni vajadusest. Ettevõtete kodulehtedel avalikustatakse sotsiaal- ja keskkonnaalaseid aruandeid, mis on muutunud tihtipeale keerulisteks ja pikkadeks väljaanneteks. Nüüdseks on finants-, sotsiaal- ja keskkonnaalased aruanded kombineeritud ühtseks aruandeks, mida tuntakse integreeritud aruandena (De Villiers jt 2014, 1042-1043).

1.1. Ettevõtete avalikkusele suunatud aruannete areng

Organisatsioonid koostavad mitmesuguseid aruandeid erinevatele huvigruppidele, kes jagunevad sise- ning välistarbijateks. Sisetarbijateks on näiteks juhid ja ettevõttes töötav personal. Juhid kasutavad saadud informatsiooni juhtimisotsuste tegemiseks (Nestra 2014, 8). Personal on huvitatud informatsioonist, mis eelkõige puudutab nende töökoha säilimist. Välistarbijateks on näiteks investorid, kliendid, võlausaldajad, riik, hankijad. Välistarbijad saavad enamasti informatsiooni korra aastas esitatud majandusaasta aruandest, mis koosneb raamatupidamise aastaaruandest ja tegevusaruandest.

Euroopa Ühenduse komisjoni (European Commission) määrusest 1126/2008 (320/5) lähtudes annavad aastaaruanded informatsiooni ettevõtte varade; kohustuste; omakapitali; tulude ja kulude; oma omandiõigusi rakendavate omanike poolt tehtavate sissemaksete ja neile tehtavate väljamaksete ning rahavoogude kohta. Ettevõtted koostavad ning esitavad teatud perioodi kohta raamatupidamise aruandeid, püüdes anda kokkuvõtvat informatsiooni ettevõtte finantseerimis-, investeerimis- ja äritegevusest. Raamatupidamise aastaaruanded annavad ülevaate ettevõtte finantsseisundist teatud ajahetkel ning tegevuse tulemustest kirjeldatava perioodi jooksul (Hansa Äriteenuste OÜ 2006, 7). Lisaks saavad välistarbijad majandusaasta

aruandest informatsiooni kasumi jaotamise ettepaneku või otsuse ning vandeaudiitori aruande kohta.

Majandusaasta aruanded on kohustuslikud kõigile ettevõtjatele. Majandusaasta aruanded koostatakse, lähtudes asukohariigis kehtestatud heast tavast, milleks võib muuhulgas olla ka IFRS. IFRS loodi, et ühtlustada raamatupidamise ja finantsaruandluse nõudeid maailmas. IFRS nõuete kohaselt koostatud raamatupidamise aastaaruanne on numbriline/rahaline aruanne, mille koostamisel on ettevõtte poolt aruandeperioodil teostatud tehinguid esitatud finantsaruannetes IFRS standardite nõuete kohaselt (Nestra 2014, 9). IFRSi laialdasem kasutamine on kindlasti parandanud aruannete võrreldavust, muutes need samas aga märgatavalt keerukamaks ja mahukamaks nii aruannete koostajate kui ka tarbijate jaoks (Jegers 2013, 17).

Eestis koostatakse kohustuslikku majandusaasta aruannet, lähtudes IFRS standarditest või Eesti Hea Raamatupidamistava ettekirjutustest. Viimane põhineb väikese- ja keskmise suurusega ettevõtetele mõeldud IFRS-il (IFRS for Small and Medium-Sized Entities) (Nestra 2014, 8). Majandusaasta aruande koostamisel tuleb jälgida ettevõtte vormi, töötajate arvu, bilansimahtu ja müügitulu suurust, kuna nendest sõltub audiitorkontrolli kohustus. Audiitortegevuse seaduse §-des 91 ja 92 lõigetes ning punktides on välja toodud, millal on aastaaruande audit või ülevaatus kohustuslik. Raamatupidamise seaduse § 24 lg 6 tulenevalt peavad suurettevõtjad, kes on audiitortegevuse seaduse §-s 13 nimetatud avaliku huvi üksuseks (börsiettevõtted, krediitiasutused, kindlustusandjad jne) ja kelle töötajate arv bilansipäeva seisuga on suurem kui 500, kirjeldama majandusaasta tegevusaruandes:

- ärimudelit,
- tegevusega kaasnevaid keskkonna- ja sotsiaalseid mõjusid,
- inimeste juhtimist, inimressursi juhtimist,
- inimõiguste järgimist,
- korruptsioonivastast võitlust käsitlevat riskijuhtimist ja selleks rakendatavat poliitikat ja selle tulemusi, tuues välja olulised mitterahalised tulemusnäitajad.

Inimeste juhtimise, inimõiguste järgimise jt poliitikad võivad sisalduda ettevõtte rakendatavas ühingujuhtimise tavas või töökorralduse juhistes, millele tuleb tegevusaruandes viidata (Maisvee ja Luik 2017).

Avaliku huvi üksustele audiitorteenuseid osutavad audiitorettevõtjad peavad avaldama lisaks majandusaasta aruandele ka läbipaistvusaruande. Läbipaistvusaruanne sisaldab andmeid audiitorettevõtja vandeaudiitori kutsetegevuse praktika kohta. Eestis esitatakse läbipaistvusaruanne perioodi 1. juuli kuni 30. juuni kohta, mis tuleb avalikustada hiljemalt 30. septembril. Kohustus tuleneb Audiitortevõtmise seaduse § 158 nõuetest.

Tänapäeval esitatavatest majandusaasta aruannetest on lugejail võimalik aru saada, et tegemist on stereotüüpse tulemusega, mis on koostatud seadusenõuete täitmiseks (Druckman 2013). Ettevõtetes kasutatavad traditsioonilised aruandluse mudelid ei ole suutnud kohaneda ebakindla majandussituatsiooniga, sotsiaalsete- ja keskkonnakriisidega ning immateriaalse põhivara osatähtsuse kasvuga (näiteks kaubamärgid, patendid, kliendinimekirjad jne), mis sunnivad mõtlema maailmast ja ärist senisest erinevalt. Investorid ja teised huvigrupid (näiteks kliendid, koostööpartnerid) on huvitatud peale finantsinformatsiooni väärtustest, mida ettevõtte loob ühiskonnale (PricewaterhouseCoopers 2012, 5). Nende arvates puudub side esitatava majandusaasta aruande, äristrateegia ja riskide vahel. Ei usuta, et informatsioon on piisav ja tõene, et hinnata ettevõtte finantsilist tugevust (Ernst & Young 2014, 4).

Avalikustama peaks hakkama rohkem informatsiooni, sest kohustuslikult avalikustatavad aruanded ei näita ettevõtte võimet luua väärtust lühikeses, keskmises ja pikas perspektiivis. Ettevõtte juhid ei näe tihti motivatsiooni, et avalikustada teavet, mida peetakse ettevõtte siseinfoks. Nad võiksid harjuda mõttega, et suurenenud läbipaistvus tähendab kõrgemat reputatsiooni, mis omakorda tekitab ettevõtte vastu usaldust (Nestra 2014, 15).

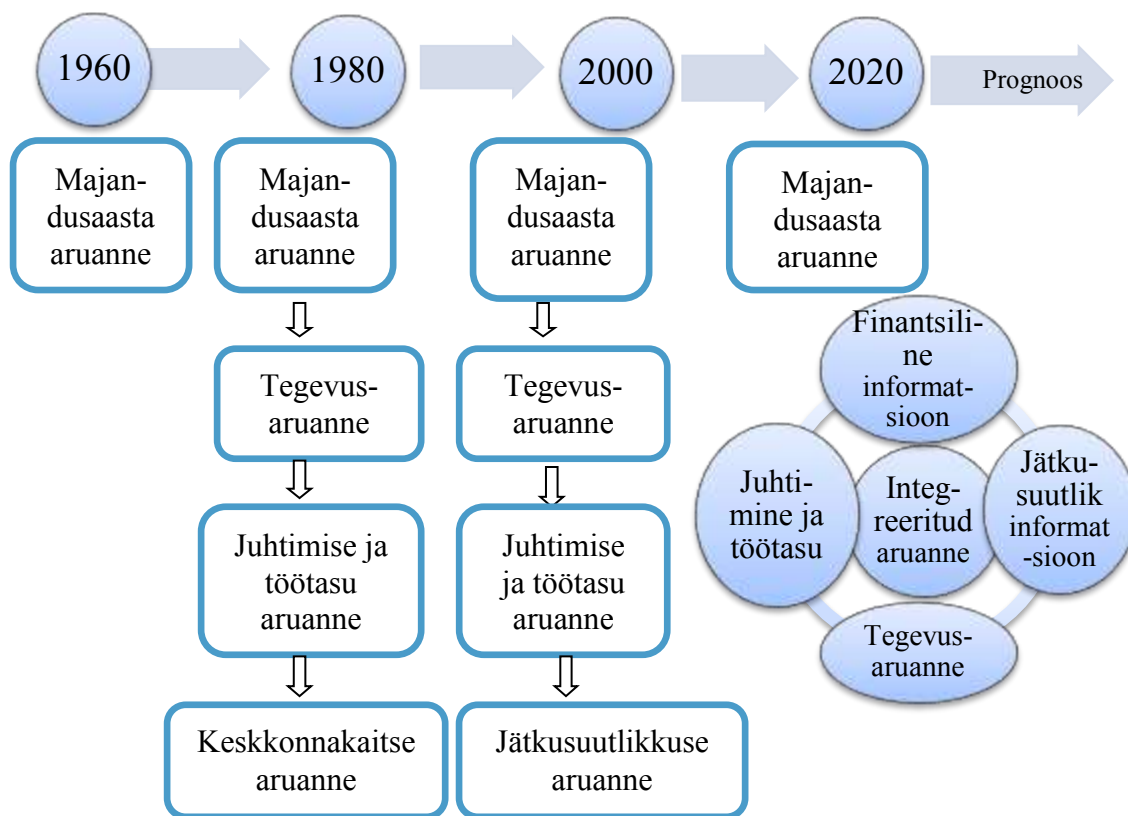
Ettevõtted on hakanud esitama sõltumatuid või vabatahtlikke aruandeid, mis on majandusaasta aruandest sõltumatud. Sõltumatuteks või vabatahtlikeks aruanneteks on näiteks jätkusuutlikkuse aruanne, ettevõtte ühiskondliku vastutuse aruanne ning

keskkonna, sotsiaalsete ja juhtimislike näitajate aruanne (Nestra 2014, 9). Jätkusuutlikkuse aruanne annab informatsiooni ettevõtte majanduslike-, sotsiaalsete- ja juhtimislike näitajate kohta. Lisaks suurenenud läbipaistvusele aitab saadud informatsioon vähendada ettevõtetel loodusvarade kasutamist, suurendada efektiivsust ning parandada tegevusnäitajaid. Selle tulemusena vähenevad keskkondlikud ja sotsiaalsed riskid, millel võib vastasel juhul olla negatiivne mõju ettevõtte finantstulemustele (Nestra 2014, 10). Lisaks hõlmab jätkusuutlik aruanne eetikat, inimõigusi ja sotsiaalmajanduslikku infot (ibid, 12). Vabatahtlike aruannete avaldamine on suurem osa ettevõtetel vabatahtlik, kuid avalikkuse survest tugevasti mõjutatud (ibid, 10). Vabatahtlike aruannete avalikustamisest võib saada strateegiline otsus (Abeysekera 2013, 228), mille eesmärk on informeerida lugejat olulistest aspektidest, mis mõjutavad organisatsiooni tegevuskeskkonda ja konkurentsipositsiooni. Organisatsioon ei pea avalikustama informatsiooni, mis võiks kahjustada nende konkurentsieelist (Nestra 2014, 17).

Et vähendada rahulolematust ettevõtete aruandluse mudelite üle, moodustasid Globaalne Aruandluse Initsiatiiv (Global Reporting Initiative), Walesi Printsia Jätkusuutliku Arvestuse Projekt (Prince of Wales' Accounting for Sustainability Project) (De Villiers jt 2016, 3) ja Rahvusvaheline Raamatupidamise Föderatsioon (International Federation of Accountants, edaspidi IFAC) (Stent ja Dowler 2015, 93) 2010. aastal IIRC. IIRC moodustati eesmärgil, et ettevõtte juhid ja investorid võtaksid omaks integreeritud mõtteviisi ja aruandluse. Integreeritud aruandluse kontseptsioon hakkas juhendite baasil esimesena arenema Lõuna-Aafrika Vabariigis (Nestra 2014, 18). Lõuna-Aafrikas loodi 2010. aastal Integreeritud Raporteerimise Komitee (The Integrated Reporting Committee of South Africa), mille eesmärgiks oli integreeritud aruandluse juhendite väljatöötamine ning sellealase teadlikkuse edendamine Lõuna-Aafrikas (Integrated Reporting Committee of South Africa (b)).

IIRC koostas 2013. aastal integreeritud aruandluse raamistiku, mille eesmärgiks on selgitada seoseid ettevõtte majandustulemuste ja selle saavutamiseks kasutatud finants-, tootmis-, inim-, sotsiaal- ja looduslike varade vahel (Integrated Reporting Committee of South Africa (a)). Aruandluse raamistiku koostamisel on arvesse võetud Lõuna-Aafrika kogemusi ning eesmärgiks on hõlmata kogu maailma. Integreeritud

aruande puhul on tegemist põhimõtete, mitte reeglite kogumiga. Raamistik ei kehtesta nõudeid, mida peaks avalikustama, kuidas peaks tulemusi mõõtma ning millised on olulised tulemusnäitajad (Nestra 2014, 24). Joonis 1 annab ülevaate ettevõtete poolt seadusenõuetest tulenevalt aruandluse arengust umbes kuue aastakümne jooksul.



Joonis 1. Ettevõtte aruandluse areng (autori koostatud). Allikas: IIRC 2011, 6-7.

Seadusenõuetest tulenevalt esitatavad aruanded on sisendiks integreeritud aruandele (Stent ja Dowler 2015, 97), mis tulevikus võib asendada tänased seadusenõuetest tulenevad kohustuslikud aruanded. Organisatsiooni otsustada jääb, kas integreeritud aruanne esitatakse kõikehõlmava dokumendina, mis seob teised aruanded, või eraldiseisva dokumendina, mis hõlmab kõiki olulisi aspekte (Ernst & Young 2014, 5). Kokkuvõtliku ülevaate esitatavatest aruannetest annab tabel 1.

Tabel 1. Ettevõtte esitatavate aruannete võrdlusanalüüs

	Majandusaasta aruanne		Jätkusuutlikkuse aruanne	Integreeritud aruanne
	Raamatupidamise aastaaruanne	Tegevusaruanne		
Eesmärk	Avalikustab informatsiooni lõppenud majandusaasta majandus- tulemuste, finantspositsiooni ja rahavoogude kohta.	Ettevõtte juhtkond annab ülevaate aruandeperioodi tulemuste ning lähituleviku plaanide kohta.	Annab informatsiooni ettevõtte sotsiaal-, keskkonnamõju, strateegia ja eesmärkide kohta.	Selgitab huvigruppidele, kuidas ettevõtte loob väärtust aja jooksul.
Aruande lugejad	Olemasolevad ja tulevased omakapitali ja võõrkapitali investorid.	Olemasolevad ja tulevased omakapitali ja võõrkapitali investorid.	Investorid ja muud sidusrühmad, keda huvitab ettevõtte jätkusuutlikkus.	Huvigrupid, kes on ettevõtte väärtuse loomisest huvitatud lühiajaliselt, keskmise kui ka pika aja jooksul.
Sisaldab	Informatsiooni varade, kohustuste, põhivara, müügitulu, kulude, omakapitali muutuste ja rahavoogude kohta.	Riskide avalikustamist, peamisi tegevusvaldkondi, tehtud ning plaanitavaid investeeringuid, olulisi uurimis- ja arendustegevuse projekte, aasta-aruande perioodil toimunud olulisi sündmusi.	Informatsiooni ettevõtte majanduslike, keskkondlike, sotsiaalsete ja juhtimislike näitajate kohta.	Ülevaadet organisatsiooni väliskeskkonnast, juhtimisest, ärimudelitest, riskidest ja võimalustest, strateegia ja ressursside jaotusest.

Allikad: IFAC 2015b, 11; Raamatupidamise seadus § 24.

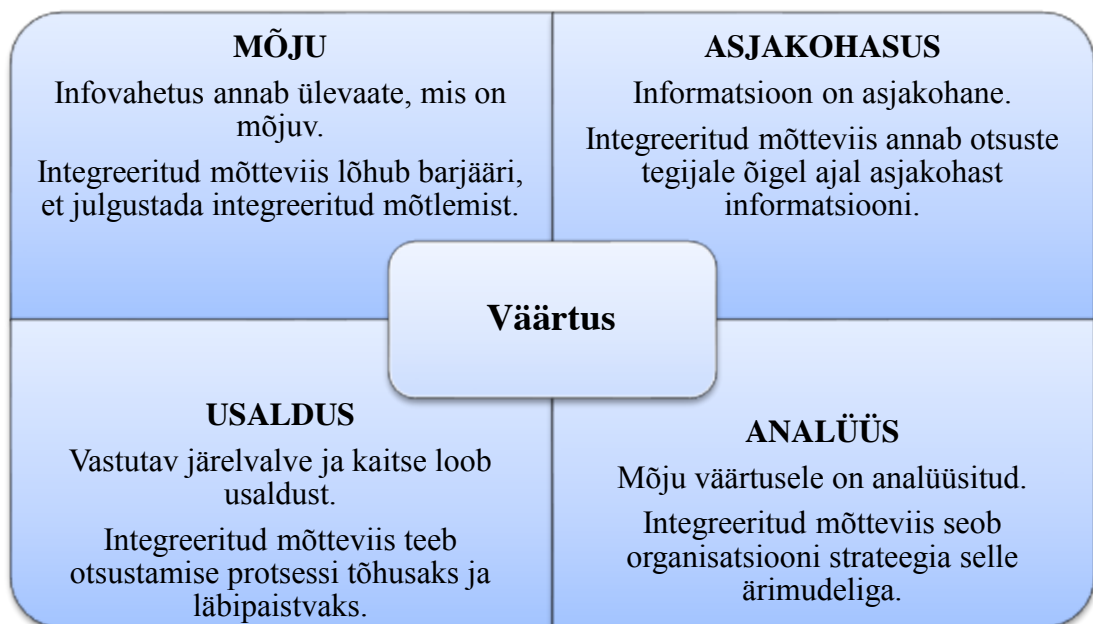
1.2. Integreeritud mõtteviis ja aruandlus

1.2.1. Integreeritud mõtteviis

Integreeritud aruandlus põhineb integreeritud mõtteviisi kontseptsioonil (Fried jt 2014, 26). Integreeritud mõtteviis edendab kogu äritegevust, toob endaga kaasa

tõhusamad otsused ning muudab organisatsiooni organiseeritumaks ja läbipaistvamaks. Integreeritud mõtteviisi väljundiks on integreeritud aruandlus (Stent ja Dowler 2015, 94). Kui integreeritud aruandlus annab olulist informatsiooni ettevõttest väljapoole, siis integreeritud mõtlemine on suunatud ettevõtte arendamisele seestpoolt (World Intellectual Capital Initiative 2013, 3). IIRC (2013b, 2) defineerib integreeritud mõtteviisi kui organisatsiooni kaalutletud läbisaamist eri struktuurüksuste vahel ning kuidas organisatsioon kasutab või mõjutab kapitali.

Integreeritud mõtlemine täidab teabelõhe, viib integreeritud otsustusprotsesside ja tegevusteni, mis loovad väärtust nii lühiajaliselt, keskmise kui ka pika aja jooksul. Integreeritud mõtteviis nõuab selget nägemust, mis on organisatsiooni väärtus, ning järjepidevust, et seda kasvatada (vt joonis 2) (IFAC 2015a, 5). 21. sajandil peetakse olulisemateks ettevõttesisesteks väärtusteks inimkapitali ning intellektuaalset kapitali. Ettevõtte juhid peavad inimkapitali ja intellektuaalset kapitali ettevõtte edukuse võtmeteguriteks (Hegazy ja Tawfik 2015; IIRC 2016).



Joonis 2. Väärtustloova otsustusprotsessi alused integreeritud mõtteviisi kasutamisel (autori koostatud). Allikas: CGMA 2016, 8.

Gillian Lees (2016), kes on Professionaalsete Raamatupidajate Instituudi (Chartered Institute of Accountants, lühend CIMA) raamatupidajate kutseliidus juhtimise ja riski uuringute juht (senior director, governance & risk research), kirjutas ühes oma artiklis,

et organisatsioonid, mis loovad soodsa keskkonna otsuste tegemiseks ja tõhusaks koostööks eri osakondade vahel, on edumaa oma konkurentide ees. Mõned ettevõtted ei suuda hinnata väärtust, mida immateriaalne põhivara, nagu teadmised, bränd, suhete kvaliteet jt väärtused, ettevõttele annab. Konkurentsieelis otsustusprotsessis väljendub selles, et need, kes rakendavad integreeritud mõtteviisi, saavad jagu bürokraatiast, murravad ettevõtte barjäärid ning omavad tõhusamat ja läbipaistvamat strateegiat (vt tabel 2).

Tabel 2. Traditsiooniline mõtteviis ja integreeritud mõtteviis

	Silmapaistvus	Otsustamine	Lahendus
Traditsiooniline mõtteviis	Keskendub ainult asjakohastele omadustele.	Probleem on tehtud osadeks ja tegeletakse nendega eraldi.	Valitakse parim olemasolev võimalus, et probleemi lahendada.
Integreeritud mõtteviis	Tähelepanu vähem selgetel, kuid võimalusel pigem tähtsatel teguritel.	Probleemi nähakse ühtsena ning vaadeldakse, kuidas otsused seda mõjutavad.	Loovalt lahendatakse pingelisi olukordi, luues innovaatilisi tulemusi.

Allikas: 12 Manage

1.2.2. Integreeritud aruandlus

Integreeritud aruandlus kujutab endast informatsiooni avalikustamise uut filosoofiat (De Villiers jt 2016, 18). IIRC (2013a, 8) defineerib integreeritud aruandlust kui protsessi, mille tulemusena valmib perioodiline integreeritud aruanne, mis selgitab ettevõtte võimet aja jooksul väärtust luua. Integreeritud aruanne on kokkuvõtlik informatsiooni edastamise viis ning toob välja, kuidas ettevõtte strateegia, juhtimine, tulemused ja väljavaated viivad väärtuse loomiseni lühikeses, keskmises ja pikas perspektiivis.

Integreeritud aruandlus võiks lähtuda järgnevatest põhimõtetest (IIRC 2013a, 16-23):

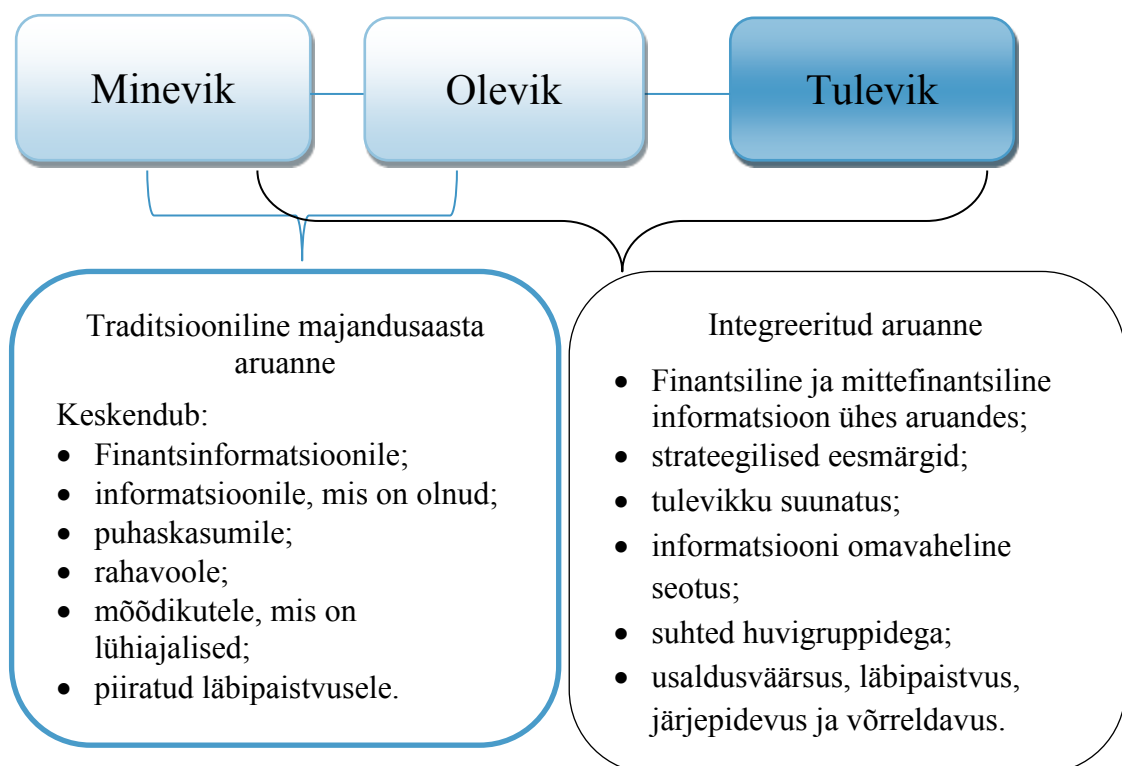
- Strateegiline eesmärk ja tulevikku suunatus – olulisemaid põhimõtteid, mille eesmärk on tutvustada ettevõtte strateegiat ning seda, kuidas suudetakse selle abil luua väärtust lühikeses, keskmises ja pikas perspektiivis. Informatsioon

tuleviku kohta on ebakindlam kui mineviku kohta, mis ei saa olla põhjus tuleviku informatsiooni välistamiseks.

- Informatsiooni omavaheline seotus – terviklik informatsioon olulistest tegevuse osadest, mis on omavahel seotud ning aitavad organisatsioonil aja jooksul väärtust luua. Avalikustama peaks nii finantsilist kui ka mittefinantsilist informatsiooni, mis on omavahel seotud ning mille omavahelised mõjud on välja toodud.
- Suhted huvigruppidega – informatsioon organisatsiooni suhetest peamiste huvigruppidega ning kuidas vastavad need huvigruppide vajadustele, huvidele ja ootustele. Huvigrupid annavad ettevõttele olulist tagasisidet asjaolude kohta, mis on neile olulised, mõjutades seeläbi organisatsiooni võimet luua väärtust.
- Olulisus – organisatsioon peaks avalikustama nii positiivset kui ka negatiivset informatsiooni teguritest, mis võivad mõjutada ettevõtte väärtuse loomist lühikeses, keskmises ja pikas perspektiivis.
- Ülevaatlikkus – sisaldama kokkuvõtlikku informatsiooni ettevõtte strateegiast, juhtimisest, tulemustest ja väljavaadetest.
- Usaldusväärsus ja täielikkus – sisaldama informatsiooni kõigi oluliste asjaolude kohta, olenemata, kas need on positiivsed või negatiivsed. Aruandes ei tohi olla olulisi vigu. Usaldusväärsuse ja vigade vältimise peaksid tagama täpsed sisearuandlussüsteemid, sisekontroll ning huvigruppide kaasamine.
- Järjepidevus ja võrreldavus – esitatav informatsioon peab olema aastate jooksul järjepidev ja võrreldav. Järjepidevus väljendub organisatsiooni avalikustatud informatsioonis, mis peab aastast aastasse lähtuma samadest põhimõtetest. Võrrelda saab sarnaseid organisatsioone näiteks suhtarvude või teiste kvantitatiivsete näitajate põhjal.

Terviklik lähenemine võimaldab investoritel ja teistel sidusrühmadel mõista, kuidas organisatsioon tegelikult tegutseb (Druckman ja Fries 2010). Integreeritud aruandluse eesmärk on võimaldada ettevõtetel jutustada oma lugu kõikehõlmavalt ja tulemuslikult. Sellises aruandes saab avalikustada kogu informatsiooni, mida huvirühmad vajavad, et aru saada ettevõtte pikaajalistest väljavaadetest (Jegers 2013, 17). Aruanne selgitab seoseid rahaliste ja mitterahaliste näitajate vahel, mis

integreerib informatsiooni ühte aruandesse (Nestra 2014, 5). Integreeritud aruandlus sisaldab uusi ideid, mis võiksid muuta ettevõtte aruande maastikku, parandada investorite võimet hinnata ettevõtete tulevikuväljavaateid ja pakkuda lahendusi traditsiooniliste raamatupidamise aruannete edasiarendamiseks (vt joonis 3) (De Villiers jt 2016, 1). Integreeritud aruanne võimaldab äriühingutel rääkida oma lugu lühidalt ning tõhusalt (Shelley 2013). Integreeritud aruanne ühendab raamatupidamise aastaaruande ja jätkusuutlikkuse aruande. Integreeritud aruanne peaks olema ettevõtte põhjaruanne, muidu kasvab ettevõtte aruandekoormus, mis on vastuolus integreeritud aruande eesmärkidega (Nestra 2014, 15).



Joonis 3. Traditsioonilise majandusaasta ja integreeritud aruande peamised erisused (autori joonistus). Allikad: Fried jt 2014; Berndt jt 2014; IIRC 2013a.

Erialakirjanduses on integreeritud aruandluse kohta arvatud, et integreeritud aruandlus paneb vastutama selle eest, mida ettevõtte kohta räägitakse, mitte mida seadused tahavad, et räägitaks (Chapman 2012, 7). Lisaks annab integreeritud aruandlus võimaluse ettevõttel edastada oma informatsioon enda tingimustel (Chapman 2012, 7) ning esitada seda kõikidele huvigruppidele (King Committee III 2014, 3). Michael P. Krzusi (2011, 276) arvates integreeritud aruandlus ei seisne olemasolevate aruannete muutmises või neile lisa tekitamises, vaid on täiesti uus mudel uute nõuetega.

Integreeritud aruandlust on üha enam toetama hakanud teadlased (näiteks Robert G. Eccles ja Michael P. Krzus), audiitor- ja raamatupidamisettevõtted (näiteks KPMG, PricewaterhouseCoopers), valitsused ja standardite koostajad (Robertson ja Samy 2015, 5).

Integreeritud aruandluse kasvav arusaam on, et ettevõtte väärtus põhineb väga erinevatel teguritel. On tegureid, mida on lihtne mõõta ning leida nende väärtus rahas, nagu näiteks finantsvara või materiaalsed varad. Kuid on olemas ka selliseid väärtuseid, mida ei ole kerge või üldse võimalik rahas mõõta – töötajad, loodusvarad, intellektuaalne kapital, turg, konkurents jne (Nestra 2014, 15). Organisatsiooni väärtust ei looda mitte ainult ettevõtte siseselt, vaid see on mõjutatud ka väliskeskkonna poolt, suhetest huvigruppidega või olles sõltuv erinevatest ressursidest (IIRC 2013a, 10). Organisatsiooni edu sõltub kapitalidest, mis on erinevatest teguritest mõjutatud, kuid aitavad ettevõttel väärtust luua. Kapitali all mõistetakse nii materiaalseid kui ka mittemateriaalseid ressursse. Teisisõnu kapitale, mida saame käega katsuda, kindlas mõõtühikus mõõta või mis on seotud oskuste, teadmiste ja kogemustega (Dsiss 2006, 16).

IIRC on määratlenud kuus erinevat tüüpi kapitali (IIRC 2013a, 11-12):

- Finantskapital - finantsvarad, mis on organisatsiooni käsutuses äritegevuse läbiviimiseks. Finantsvaraks on näiteks raha, nõuded ostjate vastu, investeeringud teistesse ettevõtetesse jne.
- Tootmiskapital - toodetud või ehitatud füüsilised objektid, mille abil organisatsioon toodab kaupu või pakub teenuseid. Nendeks on näiteks ehitised, masinad, infrastruktuur jne.
- Intellektuaalne kapital – immateriaalne põhivara, mis on organisatsiooni teadmispõhine kapital. Näiteks patendid, tarkvara, litsentsid jne.
- Inimkapital – esitleb inimeste oskusi, võimekust, kogemusi, motivatsiooni jne.
- Sotsiaal- ja suhtekapital - organisatsioon ja selle sisesuhted ning suhted kogukonnaga, huvigruppidega ning teiste võrgustikega. Võime jagada informatsiooni, et suurendada individuaalset ja kollektiivset heaolu. Näiteks ühised väärtused, hoiakud, usaldus ettevõtte vastu jne.

- Loodusvarad - kõik taastuvad ja mittetaastuvad loodusvarad ning protsessid, mille tulemusena toetati ja toetatakse organisatsiooni mineviku, oleviku ning tuleviku väljavaateid. Loodusvarad on õhk, vesi, maa, mets jne.

Integreeritud aruandes ei ole kapitalid kohustuslikud ning ettevõtte võib kapitale seada kategooriatesse omal soovil. Oluline on, et ettevõtte ei unustaks kapitali, mida ta kasutab või mõjutab (IIRC 2013a, 12).

1.3. Kogemused integreeritud aruandlusega ja selle kasulikkus

Integreeritud aruandluse üks olulisemaid läbimurdeid ning põhilisi kasuelemente on uus ja parem arusaamine, kuidas ettevõtted väärtust loovad või hävitavad. Väärtuse loomine on üks olulisematest integreeritud aruandluse eesmärkidest (Black Sun 2014, 7). Organisatsiooni edu ja väärtuse loomise taga nähakse ühe võtmetegurina inimkapitali, millele pannakse rõhku ka avalikustatavas integreeritud aruandes (IIRC 2016). Olulist rolli mängib töötajate valik (CGMA 2014, 4), kuna inimeste talendist, oskustest, isikuomadustest ja loovusest oleneb ettevõtte konkurentsivõime ning väärtusloome (IIRC 2016). Inimkapitali investeerimine aitab kaasa majanduse ja ettevõtte kasvule, olles kasulik nii tööandjatele, töötajatele kui kogu majandusele. Organisatsioonile on kasulik, kui ettevõtte juhid mõistavad seost inimkapitali ja organisatsiooni tulemuste vahel (IIRC 2016). Et hinnata integreeritud aruande mõju väärtuse loomisele organisatsioonis, viis Black Sun (2014) IIRC jaoks läbi uuringu 66 ettevõtte seas. Vastanutest 92% kinnitas, et integreeritud aruandlus on parandanud arusaama väärtuse loomisest. 95% uuritud ettevõtetest, mis on juba integreeritud aruannet avalikustanud, näevad kasu organisatsioonis väärtuse loomisel ning 88%, mis veel ei ole avalikustanud, kuid on koostamas integreeritud aruannet, näevad samuti kasu organisatsioonile.

Marianne L. Jamesi (2015, 17-18) artiklis välja toodud uuringu tulemused näitasid, et integreeritud aruandluse vajalikkust peaksid tajuma eelkõige investorid, suurettevõtted ning arvestusalaekspertid (accounting professionals), mida viimased ka kinnitavad. Uuringus osalenud arvestusalaekspertidest 91% arvas, et ettevõtted peaksid omaks

võtma integreeritud aruandluse. Arvestusalaekspertide toetus ja kaasamine on vajalik, et integreeritud aruandluse trend jätkuks. Nende ülesandeks on suunata ettevõtteid tulevikku vaatama ning panna neid mõistma, et peale kasumi on oluline ka keskkond ning huvigrupid, millega ettevõtte kokku puutub. Lähtudes integreeritud aruandluse raamistikust, tunnetavad börsil noteeritud ettevõtted lühikese perioodi jooksul rakendamisest lisaväärtust ettevõtte maine, investorite ja sidusrühmade kaasamise ja suhete vaatenurgast (Steyn 2014, 476). Väikestele ning keskmistele ettevõtetele võib integreeritud aruandluse rakendamine minna kulukaks ning nad ei pruugi nii suurt kasu saada kui suured või börsil noteeritud ettevõtted (James 2015). Samas on väikestel ning keskmistel ettevõtetel võrreldes suurte ettevõtetega suurem vajadus leida organisatsiooni riskid ning võimalused, mida integreeritud aruanne välja toob. Nende avalikustatud aruanded muutuksid võrreldavamaks ning konkurentide aruannetest kvaliteetsemaks ning annaksid eelise otsuste tegemisel (Roth 2014, 66).

Peale väliste sidusrühmade, nagu näiteks investorid ning kliendid, peaks integreeritud aruandlus olema vajalik ettevõttesisestele kasutajatele. Ettevõttesisesed kasutajad kasvatavad integreeritud aruandlust kasutades ettevõtte võimet saavutada pikemas perspektiivis tõhusalt ja tulemuslikult eesmärgid (James 2015, 2). Black Suni (2014, 3) uuringus osalenud ettevõtete töötajatest 78% täheldas kasutegurina seda, et otsustusõigusega isikud ettevõttes teevad rohkem koostööd, et ettevõtte eesmärgid täituksid. Integreeritud aruandlus loob raamistiku, et aidata ettevõttel kaasata tõhusamalt töötajaid organisatsiooni eesmärkide täitmisesse. Töötajate teadlikkus organisatsiooni eesmärkidest on korrelatsioonis töötajate motivatsiooni ja rahuloluga ning suurendab seeläbi klientide lojaalsust. Black Suni (2014, 3) uuringus osalejatest 96% nõustus, et koostöö osakondade vahel paranes pärast integreeritud aruandluse kasutuselevõttu.

Huvi majandusaasta aruannete vastu, mis sisaldavad informatsiooni mittefinantsandmete kohta, aina kasvab. Zoe Draisey (2015, 12) kirjutas IIRC väljaandes, et Tomorrow's Investment Rules 2.0 raportite andmetel pidas 2014. aastal mittefinantsilist informatsiooni oluliseks 33,7% küsitluses osalejatest ning aastal 2015 pidas seda oluliseks juba 61,5%. Integreeritud aruandlus paneb mõõtma tegureid,

mida varem ei mõõdetud. Väljakutse esitavad mittefinantsilised tegurid (Black Sun 2014, 10). Näiteks on raske mõõta, kui motiveeritult töötajad oma tööd teevad.

Black Suni (2014, 10) poolt uuritavatest ettevõtetest 68% hakkasid kasutama integreeritud aruandlust, et parandada ettevõtte sise- või välistarbijate jaoks väljastatavate aruannete andmete kvaliteeti. Sama uuringu kohaselt vastas 87% ettevõtetest, mis on vähemalt ühe integreeritud aruande esitanud, ning 80% ettevõtetest, mis alles aruannet koostavad, et nad näevad andmete kvaliteedist organisatsioonile tulenevat kasu.

Integreeritud aruandluse koostamine on muutnud ning mõjutanud nii ettevõtteid, kes on avaldanud vähemalt ühe aruande, kui ka neid, kes pole veel avalikustanud ühtegi, kuid on aruannet koostamas. Black Suni (2014, 3) uuringus osalenud ettevõtetest põhiosa väitis, et integreeritud aruande koostamisega muutus nende ettevõtte juhatuse arusaam sellest, kuidas ettevõtte loob väärtusi. Täpsemalt arvas nii 79% ettevõtetest, kes on avalikustanud ning 60% neist, kes ei ole veel avalikustanud integreeritud aruannet. Informatsiooni muutust ettevõtte juhtimisel märkis 82% integreeritud aruandeid avalikustanud ning 62% aruandeid veel mitte avalikustanud ettevõtetest. Mõju pikaajaliste otsuste tegemisele tundis 68% integreeritud aruandeid avalikustanud ja 52% mitte avalikustanud ettevõtetest.

Ettevõtte juhtimise ja otsuste tegemise teeb palju lihtsamaks, kui informatsioon, mille põhjal seda tehakse, on usaldusväärne. Ettevõtte juhtkonnad, kes on rakendanud või on rakendamas integreeritud aruandlust või mõtteviisi, tõdevad, et otsuste tegemine muutub, kui mõistetakse ettevõtte väärtusi ning otsustamisel lähtutakse tulemustest, mida mõõdetakse. Integreeritud aruandluse abil jõuab juhtkonnani rohkem ja kvaliteetsemat informatsiooni otsuste tegemiseks (Black Sun 2014, 15; CGMA 2016, 10). Black Suni (2014, 3) uuringu tulemuste põhjal väidab 79% ettevõtetest, et tehakse paremaid otsuseid võrreldes varasemaga ning 68% arvates on mõju tunda just pikaajaliste otsuste osas. Uuringus vastanutest 79%, kes juba kasutavad integreeritud aruandlust, omab paremat arusaamist äri võimalustest ning riskidest, kui enne integreeritud aruandluse kasutamist. Riskide juhtimine on otsuste tegemise ja organisatsiooni juhtimise juures lahutamatu osa (IFAC 2015a, 13).

1.4. Kriitika integreeritud aruandluse kohta

Integreeritud aruandlus on varases arenemisjärgus ning sellepärast on ka empiirilisi uurimustöid selles valdkonnas tehtud vähe. Lõuna-Aafrika on üks rohkemate kogemustega riik, kus integreeritud aruandlus on börsil noteeritud ettevõtetele kohustuslik alates 2010. aastast. Teistes riikides on integreeritud aruandluse esitamine vabatahtlik, sellepärast on valimites vähe ettevõtteid, kes seda rakendavad, ning võrreldav periood on põhjalike järelduste tegemiseks liiga lühike (Stent ja Dowler 2015).

Integreeritud aruannet peetakse manipulatsiooniks, et peita organisatsiooni tavapärase tegevuse vajakajäämisi ja jätkusuutmatut käitumist (Setia jt 2015, 404). Peamine kriitika on, et integreeritud aruandlus on vajalik peamiselt investoritele (Setia jt 2015, 403), kuid puudub kinnitus, et integreeritud aruanne on investorite peamine infoallikas investeringu tegemiseks (Dumay 2016, 178). Samuti puuduvad selged tõendid integreeritud aruandluse eelistest (Zhou jt 2015, 1). Näiteks ei ole leitud tugevat seost, et integreeritud aruandlus mõjutaks investeeritud kapitali tootlust (return on invested capital – ROIC) (Churet jt 2014, 15).

Lisaks võib integreeritud aruandluse rakendamine ja avalikustamine täies ulatuses võtta aega kuni viis aastat (Setia jt 2015, 404), mis teeb sellest kuluka ettevõtmise (Roth 2014, 65). Kulukaks teeb selle näiteks töötajate koolitamine, et nad teaksid, mis on integreeritud mõtteviis ja aruandlus. Koolituskulud tõusevad veelgi, kui ettevõtte pole varem näiteks jätkusuutlikkuse aruannet koostanud (ibid, 66). Probleeme võib tekitada mittefinantsinformatsiooni kogumise keerukus (Setia jt 2015, 404), sest informatsioon kogutakse kokku erinevatest osakondadest nagu raamatupidamise-, riskijuhtimise-, operatsioonide- ning personaliosakond, kes peavad kõik aru saama aruandluse protsessist. Informatsiooni haldamiseks läheb vaja lisaks uut infosüsteemi. Peale esialgsete täiendavate kulutuste peaksid väljaminekud integreeritud aruandlusele järgnevatel aastatel vähenema ning ettevõtte kasumlikkus integreeritud aruandluse rakendamisest kasvama (Roth 2014, 66).

1.5. Strateegilise juhtimise seos integreeritud mõtteviisi ja aruandlusega

Iga organisatsiooni tegevuste hulka peab kuuluma strateegiline juhtimine ning olema juhtimise oluliseks koostisosaks, sest kaasaegsete organisatsioonide edu saab põhineda ainult keskkonna- ja konkurentsitingimuste muutusi kiiresti arvestaval juhtimisel (Aamer 1998). Strateegiline juhtimine on protsess, mille käigus tegeletakse organisatsiooni ettevõtlikkuse, uuendamise ja kasvuküsimustega (Talvet 2013, 9). Üldiselt on strateegilise juhtimise keskmeks pikaajaliste eesmärkide püstitamine, see on suunatud tuleviku kasvupotentsiaalile (Kraus jt 2007, 3) ning selle tulemusel peab ettevõttel olema võimekus luua väärtust klientidele, erinevatele osapooltele ja ühiskonnale (Nuntamanop jt 2013, 243). Strateegilise juhtimise kui protsessi kujutamise aluseks on võetud juhtimisprotsessi kolm faasi. Nendeks on kavandamine, organiseerimine ja kontrollimine.

Strateegiline kavandamine on püüe valmistuda ettenägematuteks kuludeks, arvestades nii ettevõtte ressurssidega kui väliskeskkonna võimaluste ja riskidega (Kraus jt 2007, 3). Strateegilist kavandamist kasutatakse, et määrata prioriteedid, jälgida ressursse, tugevdada toiminguid ning tagada töötajate ühine arusaam eesmärkidest. Nimetatud tegevuste eesmärk on luua eeldused organisatsiooni kui terviku arenguks muutuv keskkonnas (Balanced Scorecard Institute 2017), et saavutada konkreetset ettevõtte eesmärgid (näiteks finantstulemuste parandamine või konkurentsipositsiooni parandamine (Rigby 2001, 154) ning visioonid (Kraus jt 2007, 4). Ettevõtte eesmärkide ja visioonide saavutamine seotakse töötajate individuaalsete eesmärkidega ja seda mõõdetakse organisatsiooni tulemuslikkuse näitajate põhjal. Tulemuslikkuse hindamise protsessi käigus määratakse kindlaks ettevõtte strateegia tulemuslikkus ja tööprotsesside efektiivsus ning viiakse vajadusel ellu muutusi puuduste ja probleemide kõrvaldamiseks. Tulemuslikkust võib hinnata lisandunud väärtuse kontseptsioonil, mille puhul hinnatakse tulemuslikkuse kasvumäära võrdluses algseisundi või muu teguriga, näiteks teise organisatsiooniga (Kalamees 2014). Strateegiline kavandamine on kestav protsess ja moodustab strateegilises juhtimises ülitähtsa osa (Aamer 1998).

Integreeritud aruandlusega soovitud tulemusteni jõudmise eelduseks on avaldada pikaajalise strateegia elemendid järgnevalt (Krzus 2017):

- Ettevõtte eesmärk, missioon ja visioon – kirjeldada ettevõtte kultuuri, eetikat, väärtusi ning kuidas need juhivad inimesi otsuste tegemisel ja ühiste eesmärkide nimel töötamisel. Lisaks kirjeldada, millisena näeb juhatus organisatsiooni tulevikus ning kuidas organisatsioon kujundab ärikeskkonda ja valdkonda.
- Konkurentsieelis – kirjeldada, kuidas organisatsioon eristab end turul. Selgitada, kuidas aitavad ettevõtte pikaajalisele edule kaasa pidev protsesside parandamine, haridus ja koolitamine, mitmekesisus, värbamine, töötingimuste paindlikkus ja töötajate liikuvus.
- Riskid ja võimalused – kirjeldada, kuidas ettevõtte leevendab põhiriske või loob väärtust võimalustest. Sealhulgas tuua välja strateegilised eesmärgid, tulemuslikkuse näitajad jne.
- Kuidas ärimudel pikaajalist väärtust loob – nimetada ärimudeli põhielemendid ning kirjeldada, kuidas läheneb ettevõtte innovatsiooni vajadusele ja kuidas loob ärimudel väärtust investoritele ning ühiskonnale.
- Strateegilised eesmärgid – nimetada ettevõtte strateegilised eesmärgid ning kasutatavad mõõdikud, näiteks müügitulude kasv, kasumlikkus jne.
- Strateegia tegevuskava - Tuua välja üksikasjalik tegevuskava, mis määratleb lühi-, keskmise ja pikaajalise tegevused, mis on seotud strateegiliste eesmärkidega ning on suunatud pikaajalise väärtuse loomisele.
- Keskmised ja pikaajalised mõõdikud ja eesmärgid – selgitada eesmäärke või mõõdikuid, mis aitavad täita ettevõtte strateegiat. Näiteks kliendi rahulolu, brändi tugevus jne. Selgitada, kuidas valitud mõõdikuid saab mõõta ja jälgida.
- Rahaline ja mitterahaline investering – selgitada, kuidas annavad tehtud investeeringud konkurentsieelise.
- Juhtimine – kirjeldada ettevõtte juhtkonna struktuuri, oskusi ja mitmekesisust ning mida on juhtkond teinud, et saavutada ettevõtte eesmäärke.
- Juhtkonna tasustamine - kirjeldada, kuidas juhtkonna tasustamine on seotud pikaajalise väärtuse loomisega ning strateegiliste eesmärkidega.

Integreeritud aruandlus keskendub peale rahaliste näitajate ka mitterahalistele näitajatele. Paljudele ettevõtetele võib mitterahaliste andmete mõõtmise protsess olla esmakogemus (Simnett ja Huggins 2016, 41). Susanne Arvidssoni (2011, 277) uuring kinnitab, et ettevõtted avalikustavad aina enam mittefinantsilist informatsiooni vabatahtlikult. Mittefinantsilise informatsiooni avalikustamine võib vähendada kardetud riski, et ressursside jaotus aktsiaturul muutub ebaefektiivseks.

Kolm olulist immateriaalset vara protsessiaspektis, et rakendada ükskõik millist strateegiat (Kaplan ja Norton 2004, 22):

- inimkapital - näiteks oskused, anded, teadmised, personali sõbralikkus jne,
- teabekapital - näiteks ettevõtte andmebaas, infosüsteem jne,
- organisatsioonikapital – näiteks organisatsioonikultuur, eestvedamine, kui edukalt töötavad inimesed ettevõtte strateegiliste eesmärkide suunas, ning töötajate suutlikkus oma teadmisi jagada.

Eelnevalt nimetatud immateriaalsed varad on olulise tähtsusega teenust osutavale ettevõttele. Näiteks inimkapital võib mõjutada klientide rahulolu ning lojaalsust või mõjutada ettevõtte mainet (Zigan ja Zeglat 2010, 603), mille olulisusest ettevõttele räägib ka järgmises peatükis. Lisaks on hakanud tänapäeval levima võrdlus teiste ettevõtetega pigem selles, kui targad, mitte kui suured ollakse. Ettevõtte juhid mõistavad, et infoajastul konkureerimiseks tuleb rõhuasetus suunata väärtustele, mitte hinnale ning konkureerimine põhineb eristumisel, kvaliteedil, kohandumisel ja kiirel reageerimisel (Hegazy ja Tawfik 2015, 399).

Mittefinantsiline informatsioon võib tõstatada ettevõtte juhtide seas järgnevad küsimused (Kaplan ja Norton 2004, 21):

- Kui väärtuslik on ettevõtte kultuur, mis võimaldab töötajatel mõista organisatsiooni missiooni, visiooni ja põhiväärtuseid ning neisse uskuda?
- Millal tasub ära investering teadmistesse või uuendatud kliendibaasi?
- Kas on oluline suurendada töötajate oskusi või keskenduda ainult mõnele põhitöötajale?

Eelnevate küsimuste näitajatele mõõdikute leidmine on keeruline, kuid töötajate oskused, infosüsteemid ja organisatsioonikultuur on mõne ettevõtte jaoks olulisem kui

materiaalne vara (Kaplan ja Norton 2004, 21). Ühendades eelnevalt nimetatud immateriaalsed varad ettevõtte strateegia ja tulemuslikkusega, saab need asetada ettevõtte strateegia kaardile (strategy map). Strateegia kaart näitab immateriaalse vara mõju ettevõtte tulemustele ja parandab äritegevuse kõige kriitilisemat siseprotsessi klientidele ja aktsionäridele väärtuse loomiseks (Kaplan ja Norton 2004, 22).

Erinevates juhtimisuuringutes on leitud, et ettevõtted, mis tegelevad strateegilise juhtimise ja kavandamisega, saavutavad edu võrreldes nende ettevõtetega, mis ei rakenda strateegilist juhtimist (Kraus jt 2007). Strateegia tulemusi mõõdetakse finantsmõõdikutega nagu näiteks investeeringutasuvus (return of investment – ROI), kasumlikkus, müügitulu kasv, väiksem ühikuhind jne (Kaplan ja Norton 2004). Müügitulu kasv on üks konkurentidega võrreldavatest mõõdetavatest näidikutest tulemuslikkuse hindamiskriteeriumis (Zigan ja Zeglat 2010, 601).

1.6. Kommunikatsiooni olulisus

Kommunikatsioon on juhtimises teabevahetuse protsess, mis omab seostavat funktsiooni ning seob osad tervikuks. Kommunikatsioon on iga tegevuse keskmeks, mida juht teeb (Tikerperi 2016, 13). Tagamaks organisatsiooni edukas toimimine, on vaja selle liikmete vahel saavutada võimalikult sarnane arusaam, mis aitaks informatsiooni tõrgeteta kodeerida (Reimer 2008, 8). Integreeritud aruandlus lõhub barjäärid ning seob omavahel ettevõtte osakonnad (Black Sun 2014, 3).

Hea ettevõttesisene kommunikatsioon loob töögruppide sidususe (Meade 2010, 5). Kui paraneb sisekommunikatsioon, paranevad näiteks organisatsiooni liikmete pühendumus, ettevõttesisene kliima ning tööga rahulolu (Bakar ja Mustaffa 2012, 88). Töötajad on tootlikumad, sest nad mõistavad oma rolli organisatsioonis ja teavad, et nende panus on oluline. Samuti jagavad nad ühtekuuluvustunnet ettevõttes tervikuna, mitte ainult oma osakonnas (Meade 2010, 5). Efektiivse organisatsiooni alus on töötajate ühine arusaam ettevõtte põhiväärtustest, eesmärkidest, pakutavate teenuste standarditest ja tulemustest (Yoo ja Park 2007). Efektiivne ja tõhus koostöö mõjutab positiivselt ettevõtte tulemusi (vt joonis 5) (Johnston jt 2007, 539).



Joonis 4. Kommunikatsiooni mõju finantstulemustele (autori koostatud). Allikas: Yoo ja Park 2007, 910.

Teenuse kvaliteet ja kliendirahulolu on olulised aspektid ettevõtetele, kelle müügitulu tuleneb teenuse pakkumisest. See on nii, kuna teenuse osutamisse on kaasatud inimressursse nii töötajate kui ka klientide näol. Kliendirahulolu mõjutab müügitulude kasvu ning kasv tuleneb põhiteenuse müügist või ristmüügist ehk täiendavast teenusest. Kliendirahulolu tegelik mõju müügitulude kasvule tuleneb aga suurenenud kliendilojaalsusest. Kliendilojaalsus väljendub selles, et ta ostab ettevõttelt järgmine kordki teenust (Edvardsson jt 2000, 917-919).

Tõhus sisekommunikatsioon ei teki juhuslikult. See vajab pühendumist, kavandamist ning korraldamist. Sisekommunikatsioon on protsess, mida ei saa lihtsalt ellu viia ning loota, et see toimib kogu aeg. Sisekommunikatsiooni protsess peab lähtuma ettevõtte missioonist ja strateegiast (Meade 2010, 5). Oluline on seejuures juhtide roll sisekommunikatsiooni edendamisel (Smith jt 1996). Kommunikatsiooni mõõtmiseks puudub kindel instrument. Tagasisidet kommunikatsiooni kohta uuritakse küsitluste abil (Roberts ja O'Reilly 1974, 321).

Sisekommunikatsioon hõlmab igapäevast suhtlust, koosolekuid, elektronkirju, infolehti ning vabamas vormis suhtlust nagu kehakeelt või jutustamist. Nendest sidevahenditest kujuneb ettevõtte sisekommunikatsiooni kultuur. Tugev sisekommunikatsiooni kultuur tekitab omakorda töötajates ühtekuuluvustunnet (Meade 2010, 5).

2. UURIMISMEETODITE KIRJELDUS

Erialakirjanduses väidetakse, et integreeritud mõtteviis ja integreeritud aruande koostamine loovad soodsa keskkonna kõrge kvalifikatsiooniga otsuste tegemiseks ja tõhusaks koostööks eri organisatsiooni struktuurüksuste vahel. Integreeritud mõtteviis ja integreeritud aruannet peetakse üheks konkurentsieelise teguriks traditsioonilist mõtteviisi kasutavate konkurentide ees. Integreeritud aruandlus on varases arenemisjärgus ning sellepärast on ka empiirilisi uurimustöid selles valdkonnas vähe. Hetkeolukorra kaardistamiseks, et kui teadlikud ning millist mõju tajuvad pärast integreeritud mõtteviisi ja aruande kasutuselevõttu muutusi BDO Eesti juhtivrühm ja töötajad, kasutas autor ankeetküsitlust. Lisaks võrdles töö autor ettevõtte müügitulude muutumist konkurentidega. Müügitulude muutus enne ja pärast integreeritud mõtteviisi rakendamist annaks ülevaate, kas uue strateegia kasutusele võtt, mis peaks parandama ka ettevõttesist kommunikatsiooni on mõjutanud BDO Eesti väärtust võrdses turuolukorras konkurentidega.

2.1. Uurimisobjekt

Magistritöö uurimisobjektideks on strateegilises juhtimises ja kommunikatsioonis integreeritud mõtteviisi rakendamise mõju. Kui teadlikud ning millist mõju on integreeritud mõtteviisi rakendamine avaldanud, viidi läbi ankeetküsitlused BDO Eesti juhtivrühma ja töötajate seas. BDO Eesti juhtivrühma kuuluvad kliendihaldusega otseselt kokkupuutuvad isikud (kliendijuhid), kelle tunnetus turuolukorrast ja selle muutumisest peaks muudel võrreldavatel tingimustel olema parem, kui nendel töötajatel, kelle tegevused on põhiosas klassifitseeritavad ettevõtte sisestena. BDO Eesti juhtivrühma moodustavad panustavad aktsionärid, meeskonnajuhid või projektijuhtidest meeskonnajuhi kandidaadid. BDO Eesti juhtivrühm koordineerib tegevusi ning loob keskkonda, mis soodustab edukat

koostööd klientidega. Lisaks on juhtivrühma ülesanne kujundada ja ellu viia ettevõtte strateegiat ning edastada vajalikku informatsiooni äriilide töötajatele. Äriil on BDO Eesti organisatsioonisisene struktuurüksus, mis osutab teatud tüüpi teenuseid klientidele.

Eesmärkide saavutamise eelduseks võib pidada asjaolu, et kõik organisatsiooni liikmed, kes eesmärkide saavutamise nimel töötavad, oleksid teadlikud organisatsiooni eesmärkidest ja oma rollist nende saavutamisel (Reimer 2008, 6). Strateegia olemasolu ja kommunikatsioon on eelduseks, et ettevõtte finantstulemused kasvaksid. Tegevuste tulemuslikkuse mõõdikuks on valitud müügitulude kasv enne ja pärast integreeritud mõtteviisi rakendamist pikema perioodil kui üks aasta, sest integreeritud aruandluse rakendamine ja avalikustamine täies ulatuses võib võtta aega kuni viis aastat (Setia jt 2015, 404). Müügitulusid võib kasutada kui eesmärkide hindamiseks ning edastab uut informatsiooni peale kasumi huvilistele väljaspool ettevõtet (Chandra ja Ro 2008, 199). Lisaks näitab müügitulude kasv kõige paremini audiitorettevõtte arengut turul (Hegazy ja Tawfik 2015), mõjutab aktsia hinda ning sisaldab informatsiooni tulevaste rahavoogude kohta (Chandra ja Ro 2008, 199). Samuti on olulisel kohal müügitulude muutumise võrdlus konkurentidega, et teada saada, kas integreeritud mõtteviisi rakendamine on loonud BDO Eesti organisatsioonis samas turuolukorras muutusi müügituludes enne ja pärast mõtteviisi rakendamist. Müügitulude muutus näitaks ka, kas integreeritud mõtteviisi tasub audiitorettevõtetel kasutada.

2.1.1. BDO Eesti AS tutvustus

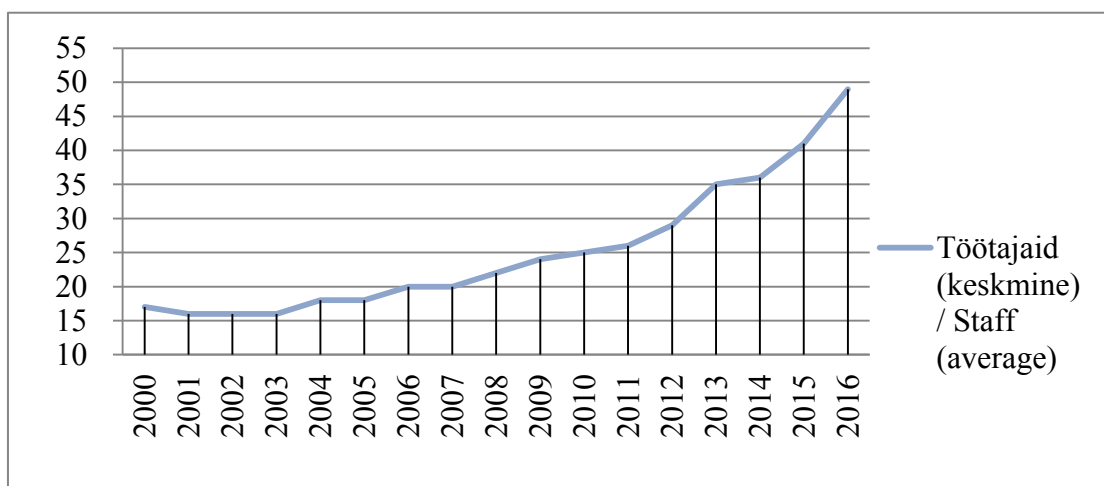
BDO Eesti on esimene juriidiline isik, mis sai taasiseseisvunud Eesti Vabariigis õiguse audiitorettevõtjana tegutseda. BDO Eesti kuulub BDO võrgustikku, mis on üks suurimatest audiitor- ja konsultatsiooniettevõtete ühendustest maailmas. BDO võrgustik on esindatud 157 riigis, umbes 1400-s esinduses ning annab tööd üle 67 000-le inimesele. Audiitorteenuste, äri- ja finantsnõustamise ning raamatupidamistugiteenuste osutamisega alustati Eestis 1991. aastal, kuid võrgustik sai alguse oma tänases vormis 1963. aastal. Kaubamärgi „BDO“ nimi tuleneb

ettevõtte algsete partnerite nimedest: Binder Hamlyn (Ühendkuningriik), Dijker & Co (Madalmaad) ning Otto & Co (Saksamaa) (BDO Eesti AS 2017). BDO Eesti konsolideerimisgruppi kuuluvad veel BDO Advisory OÜ ja BDO Accounting OÜ.

BDO Eesti avalike huviüksuste arv 2016/2015 läbipaistvusaruande andmetel oli 17 (BDO Eesti AS 2016a). BDO Eestis töötab 2017. aasta märtsi seisuga täiskohale taandatud 50 töötajat. Joonis 5 annab ülevaate BDO Eesti täistööajale taandatud keskmisest töötajate arvust perioodil 2000-2016. BDO Eesti organisatsioon on jaotatud kolmeks äriiliiniks:

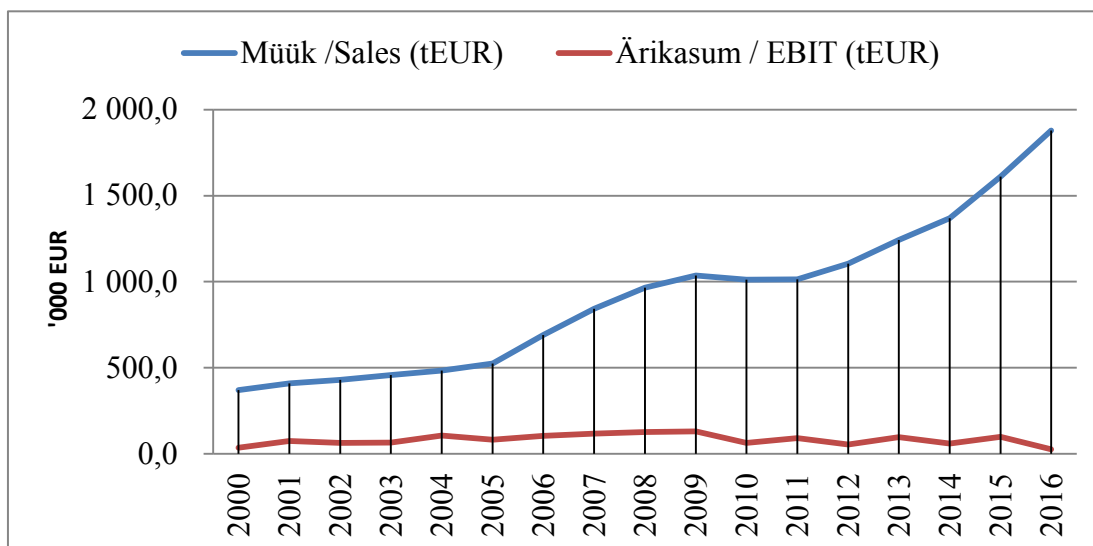
- raamatupidamis-, palgaarvestus- ja äritoetuste äriiin (edaspidi BSO);
- audiitorteenuste äriiin (edaspidi AUD);
- maksu-, finants- ja ärinõustamisteenuste äriiin (edaspidi ADV).

Administratsiooni nimetatakse ettevõttes YLD äriiliiniks.



Joonis 5. BDO Eesti keskmine töötajate arv aastatel 2000-2016 Allikas: BDO Eesti AS Business Plan 2017-2019 (kasutatud väljaandja nõusolekul).

Ettevõtte konsolideeritud müügitulu on olnud pidevalt kasvav, mida iseloomustab ka järgnev joonis.



Joonis 6. BDO Eesti müügitulu ja ärikasum aastatel 2000-2016. Allikas: BDO Eesti AS Business Plan 2017-2019 (kasutatud väljaandja nõusolekul).

2.1.2. Strateegilises juhtimises integreeritud mõtteviisi rakendamise mõju BDO Eesti AS-is

BDO Eesti on esimene audiitorettevõtja Eestis, kes 2016. aastal avalikustas vabatahtlikult täismahus IFRS konsolideeritud 2015/2014 majandusaasta aruande (BDO Eesti AS 2017), milles lähtuti integreeritud mõtteviisist ning IIRC loodud integreeritud aruande avalikustamise põhimõtetest. Integreeritud mõtteviis väljendub ka BDO Eesti äriplaanis ja läbipaistvusaruandes.

BDO Eesti 2015/2014 majandusaasta aruanne ei näe välja nagu traditsiooniline majandusaasta aruanne. Majandusaasta aruandega ei taha BDO Eesti edastada ainult eelneva perioodi finantstulemusi, vaid pakkuda lugejale kasulikku, huvitavat kui ka silmaringi laiendavat informatsiooni. Aruandes on välja toodud mõõdikud, mida traditsioonilises aruandes ei avalikustata. Lisaks on need mõõdikud rohkem seotud mittefinantsinfo, mis täiendavad ja selgitavad finantsinformatsiooni. Aruanne on jooniste ning piltidega illustreeritud, mis teeb aruande lugemise lihtsamaks ning arusaadavamaks. Aruandes sisalduv informatsioon on kokkuvõtlik ning oluline. Ülevaate saab kogu organisatsiooni tulemustest kui ka äriiliinide kohta eraldi. Välja on toodud äriiliinide finantstulemused, eesmärgid ning tunnustused. Pildid ning informatsioon personali kohta näitab nende olulisust ettevõtte jaoks.

Ettevõtete tegevus või tegevusetus mõjutab maailma tervikuna ja on nähtud, kuidas suurettevõtetel või riikidel on võime mõjutada terve maailma heaolu (Jegers 2013, 17). BDO Eesti juhtkond usub, et suurem läbipaistvus kasvatab usaldust audiitorite vastu ning võimaldab tervikuna parandada audiitorettevõtjate usaldusväärset ja mainet (BDO Eesti AS 2017). Usaldusväärsus saavutatakse läbi avatud suhtlemise ning põhimõtete, mis tagavad töö kõrge kvaliteedi. BDO Eesti eesmärgiks on pidada silmas ka sotsiaalset vastutustundlikkust, seda nii oma igapäevastes tegevustes kui ka kliente nõustades ja neid äritegevuse arendamisel toetades. BDO Eesti töötajad panustavad arvestusvaldkonna tuntusesse ja arengusse ning aitavad kaasa Eesti majanduse konkurentsivõime edendamisele (BDO Eesti AS 2016b).

BDO Eesti väärtustab oma töötajaid ning kliente, mis väljendub nende püstitatud visioonis, väärtustes ja eesmärkides. BDO Eesti visioon on olla erakordse klienditeeninduse liider (BDO Eesti AS 2016b). BDO Eesti põhiväärtused määravad, kuidas töötajad põhieesmärgi saavutamise nimel üheskoos töötavad. BDO Eesti põhiväärtused on (BDO Eesti AS 2017):

- **Inimesed eelkõige.** BDO püüdleb kaasava töökeskkonna poole, kus väärtustatakse meeskonnatööd ja häid omavahelisi suhteid.
- **Kõrgetasemeline: iga päev, igal moel.** Me pakume valdkonna kõrgeimal tasemel teenust. Me usume, et kliendisuhed ei põhine mitte ainult tehnilisel silmapaistvusel ja analüütilisel taibul, vaid austusel, usaldusel ja selgusel.
- **Tervitame muutusi.** Keerulises ja muutuv maailmas ootavad kliendid oma nõustajatelt ettemõtlemist ja teadmisi oma valdkonnast. BDO on alati õppimas ja kasvamas – nii inimeste kui ka spetsialistidena.
- **Eneseteostus teadmiste abil.** Erakordne klienditeenindus nõuab erakordselt häid teadmisi. See tähendab ka teadmiste jagamist klientidega ning omavahel.
- **Vali usaldusväärsus.** BDO spetsialistid suhtuvad oma töösse isikliku vastutustundega ning on kirklikult professionaalsed. Olgu mis on, me täidame oma lubadused ja kohustused oma klientide ja kaastöötajate ees.

BDO Eesti põhieesmärk on aidata inimestel edu saavutada iga päev. Põhieesmärk on ettevõtte olemasolu fundamentaalne põhjus ning see kehtib sama palju nende klientide kui nende töötajate kohta (BDO Eesti AS 2017). BDO Eesti strateegiline eesmärk on

kasumlik kasv. Selle saavutamiseks viiakse läbi kliendi ja töötajate rahulolu uuringut, ettevõttel olemas näiteks äriplaan, põhiväärtused, organisatsiooni kui ka äriliinide visioonid ning eesmärgid ja tasakaalus tulemuskaart.

2.2. Meetodite valik

Töö autor valis andmete kogumiseks ankeetküsitluse ning strateegilise tulemuslikkuse mõõdikuks müügitulud. Ettevõtte kogu müügitulude kasv võrreldes eelmise perioodiga on üheks audiitorettevõtete arengu näitajaks (Hegazy ja Tawfik 2015). Töö autor välistas mõõdikuna müügitulude muutuse töötaja kohta, sest seda ei peeta audiitorettevõtetes vajalikuks mõõdikuks (Hegazy ja Tawfik 2015). Lisaks välistas autor ettevõtte kasumi, sest kasum on müügitulude ja kulude vahe ning ei ole leitud kinnitust, et integreeritud mõtteviis vähendaks kulusid lühikese perioodi jooksul (Steyn 2014, 476). Lisaks ei peeta raamatupidamislikku kasumit piisavalt informatiivseks (Chandra ja Ro 2008, 220).

Andmebaasi koostamine:

- autori koostatud ankeetküsimustike abil BDO Eesti juhtivrühma (vt lisa1) ja töötajate seas (vt lisa 2);
- audiitorettevõtjate läbipaistvusaruannetest.

Saadud vastuste abil kaardistati hetkeolukorra juhtivrühma ja töötajate arvamusest ning teadlikkusest integreeritud mõtteviisi osas. Ankeetküsitlus sisaldas valikvastuseid, mis võimaldas saada töö autoril vastuseid mitmetelt uurimisobjektidelt korraga. Lisaks oli võimalus vastuseid kommenteerida. Ankeetküsitluse vastuste põhjal saadi ülevaade juhtivrühma arvamuste kohta, mida võrreldi erinevate äriliinide töötajatega.

Läbipaistvusaruanded annavad võrreldava informatsiooni konkurentidega, sest audiitorettevõtted, mis osutavad avaliku huvi üksustele audiitorteenuseid peavad selle kohustuslikus korras avalikustama võrreldava perioodi kohta (30. septembril perioodi 1. juuli kuni 30. juuni kohta). Majandusaasta aruanded loeti sekundaarseks

infoallikaks seepärast, et aruandeperiood ning esitamise tähtaeg on audiitorettevõtjatel mittevõrreldav.

2.2.1. Ankeetküsitlus

Kihtvalimina moodustatud ankeetküsitlus jagas vastajad juhtivrühma töötajateks ning töötajateks. Vastava liigituse informatsioon grupeeringu kohta pärines BDO Eesti turundus- ja kommunikatsioonijuhilt. Valim moodustus eesmärgipäraselt, mis tulenes uurimusküsimustest ja uurimisobjektidest.

Küsimustik viidi läbi Surveymonkey platvormi kaudu. Küsitlus oli anonüümne ning vastuste kujunemisel puudus intervjuueerija vahetu mõju. Selliselt läbiviidud küsitluse viis muudab vastajaid ausamaks ja kriitilisemaks (Kaal 2000) ning võimaldab vastajal vastata endale sobival ajal määratud ajavahemikus. Küsimustik viidi läbi 17. jaanuar kuni 13. veebruar 2017. aastal. Töötajate osalusaktiivsuse tõstmiseks ankeetküsitluse täitmisel, kaasati BDO Eesti turunduse- ja kommunikatsioonijuht, kes saatis vastamisaktiivsuse kasvatamiseks meeldetuletusi.

Küsimuste tüübid olid valikvastustega, mis sisaldasid hinnanguskaalat. Kõik kasutatud hinnanguskaalad olid Likerti tüüpi. Lisaks oli võimalik lisada kommentaare, et täpsustada oma valikut ning anda lisainformatsiooni. Andmete analüüsimiseks kasutati andmetöötlustarkvara Microsoft Excel.

Juhtivrühmale (vt lisa 1) suunatud ankeetküsitluse koosnes kahest osast ning 17 küsimusest. Esimene osa koosnes 11 küsimusest, kus andsid juhtivrühma töötajad omapoolse hinnangu integreeritud mõtteviisi tulemustele. Valdav osa küsimustest oli tuletatud Black Suni (2014) avalikustatud artiklist. Küsimuste koostamisel lähtuti Black Suni (2014) uuringu tulemustest seoses integreeritud aruande kasutuselevõtu ning avalikustamisega. Küsitluse teine pool uuris juhtide arusaamist ettevõttesisesest kommunikatsioonist ja nendepoolset panust sellesse. Küsimused olid paralleelsed töötajate küsimustega (vt lisa 2) et selgitada välja, kuidas mõtlevad juhid ja kas töötajad tunnevad sarnaselt. Küsitluse eesmärk oli teada saada, kas BDO Eesti juhtivrühm tajub samasuguseid muutusi ettevõtte strateegia osas nagu Black Suni

artiklis väidetakse ning kuidas juhid tajuvad oma panust ettevõttesisesesse kommunikatsiooni.

Töötajatele suunatud ankeetküsitlus (vt lisa 2) koosnes 13 küsimusest, mis olid tuletatud Bakari ja Mustaffa (2012) artiklist. Ankeetküsitluse eesmärk oli teada saada, kas ettevõtte töötajad tajuvad ettevõttes kommunikatsiooni paranemist, mis on integreeritud mõtteviisi rakendamise eeldusi. Samuti võimaldas küsitlus kontrollida töötajate tagasiside kaudu juhtivrühma strateegilist tööd. Juhtivrühma ja töötajate küsimuste vastused on välja toodud käesoleva töö lisades 3 ja 4.

2.2.2. Müügitulude muutuse võrdlus konkurentidega

BDO Eesti ja valitud konkurentide müügitulude muutust analüüsiti (vt lisa 5), et võrrelda, kas integreeritud mõtteviisi rakendamine on mõjutanud BDO Eesti müügitulude kasvu võrreldes konkurentidega, kes ei ole avalikustanud integreeritud mõtteviisist lähtuvaid majandusaasta aruandeid ja läbipaistvusaruandeid. Võrreldavad ettevõtted pakuvad teenust samal turul, mis tähendab, et välised mõjud on kõigile sarnased. Erinevus on kujundatud strateegias ja kommunikatsioonis avalikkuse ning töötajatega.

BDO Eesti konkurendid valis töö autor hinnangulisest valikust lähtudes. Hinnanguliseks kriteeriumiks oli, et ettevõtted peavad pakkuma samasuguseid teenuseid nagu BDO Eesti, on registreeritud Eestis ning kuuluma rahvusvahelisesse võrgustikku. Välja valiti PricewaterhouseCoopers AS (edaspidi PwC), KPMG Baltics OÜ (edaspidi KPMG), Ernst & Young Baltic AS (edaspidi EY), Grant Thornton Baltic OÜ (edaspidi GT) ja AS Deloitte Audit Eesti (edaspidi Deloitte Audit).

Informatsioon müügitulude kohta koguti audiitorettevõtjate 2012/2013² kuni 2015/2016 aruandeaasta läbipaistvusaruannetest. Läbipaistvusaruanded on avaliku huvi üksustele vandeaudiitori kutseteenuseid osutavate audiitorettevõtjate avalikud kohustuslikud aruanded. Viimase nelja aruandeperioodi läbipaistvusaruanded valiti, sest BDO Eesti avalikustas esimese majandusaasta aruande lähtudes integreeritud

2. Aruandeperiood 1. juuli kuni 30. juuni.

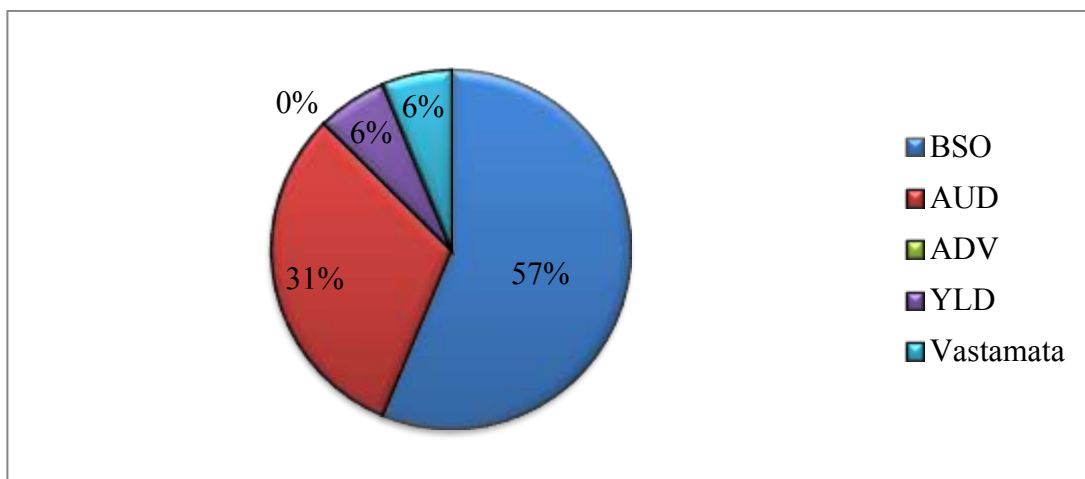
mõtteviisist 2014/2015 perioodi kohta. Valitud periood andis ülevaate müügitulude muutuse kohta enne ning pärast integreeritud mõtteviisi rakendamist. Andmete analüüsimiseks kasutati andmetöötlustarkvara Microsoft Excel.

Müügitulude kasv = $[(\text{müügitulud aruandeperioodil} - \text{müügitulud eelmisel võrreldaval perioodil}) / \text{müügitulud eelmisel võrreldaval perioodil}] * 100\%$ (1)

2.3. Küsimustikule vastanud töötajate kirjeldus

Juhtivtöötajate ja töötajate küsitlus viidi läbi samal perioodil. Küsitlus saadeti välja 50 töötajale. Valimisse ei arvestatud lapsehoolduspuhkusel olevaid töötajaid. Kokku vastas 23 töötajat ehk 46% küsitluse saanutest. Juhtivrühma kuulus 50-st töötajast 19 inimest. Vastused andis nendest 7 ehk ligikaudu 37% juhtivrühmast. Töötajatest andis vastused 16 ehk ligikaudu 52%.

Küsimustikus osalesid BDO Eesti äriliinide BSO, AUD, ADV ning YLD töötajad. Kõige rohkem tagasisidet andsid BSO äriliini töötajad. ADV äriliini töötajad küsimustikule vastamisest osa ei võtnud. Järgnev joonis annab täpse ülevaate vastamise aktiivsuse kohta osakondade kaupa ning vastajate jaotusest vanusegruppide järgi annab ülevaate tabel 3.

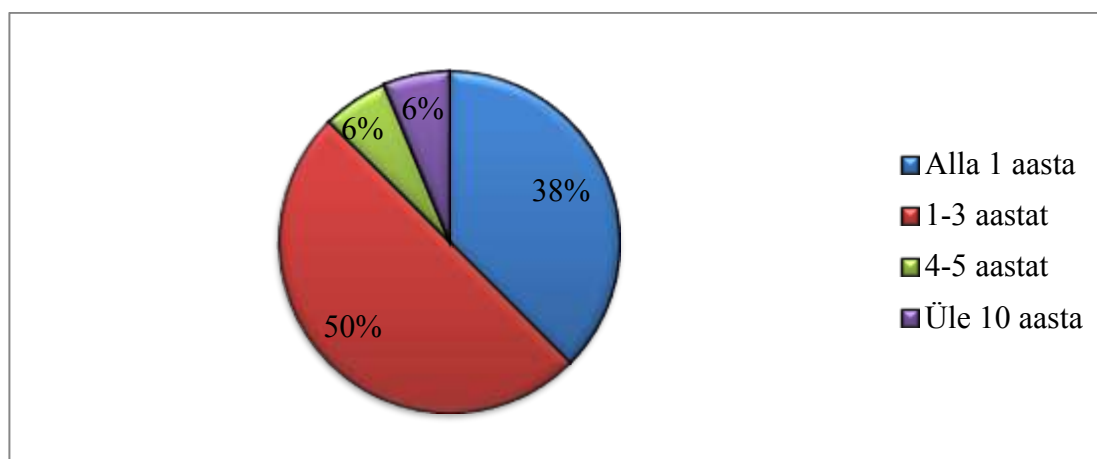


Joonis 7. Vastanute jaotus äriliinide järgi (autori joonistus)

Tabel 3. Vastanud töötajate jaotus vanusegruppidesse

Vanusevahemik	Vastanute arv	Osakaal
kuni 30	10	63%
31-40	4	25%
41-50	1	6%
51-	1	6%

Küsimustikule vastanud BDO Eesti töötajatest pooltel oli tööstaaž üks kuni kolm aastat (vt joonis 8). Vastanutest 38% on küsitluse läbiviimise ajal ettevõttes tööl olnud alla aasta ning sellepärast ei ole neil võrdlusmomenti BDO Eesti tegevusega enne integreeritud mõtteviisi rakendamist.



Joonis 8. Küsimustikule vastanud töötajate tööstaaž (autori joonistus)

2.4. Võrreldavate konkurentide kirjeldus

BDO Eesti konkurentideks valitud ettevõtted osutavad sarnaseid auditeerimis-, maksu-, finants- ja ärinõustamisteenuseid. Tabel 4 annab ülevaate võrdlusesse valitud BDO Eesti konkurentide ettevõtetest. Andmed pärinevad ettevõtete 2015/2016 aasta

läbipaistvusaruannetest, kodulehekülgedelt ning 2015/2016³ aasta majandusaasta aruannetest.

Tabel 4. Ülevaatlük tabel valitud BDO Eesti konkurentidest

Konkurent	Eestis registreeritud	Töötajate arv	Avaliku huvi üksustest klientide arv
EY	2002	102	23
PwC	1992	107	58
KPMG	1992	103	26
GT	1992	74	19
Deloitte Audit	2000	30	23

3. EY majandusaasta 01.07-30.06; PwC majandusaasta 01.07-30.06; KPMG majandusaasta 01.10-30.09; GT majandusaasta 01.07-30.06; Deloitte Audit majandusaasta 01.01-31.12.

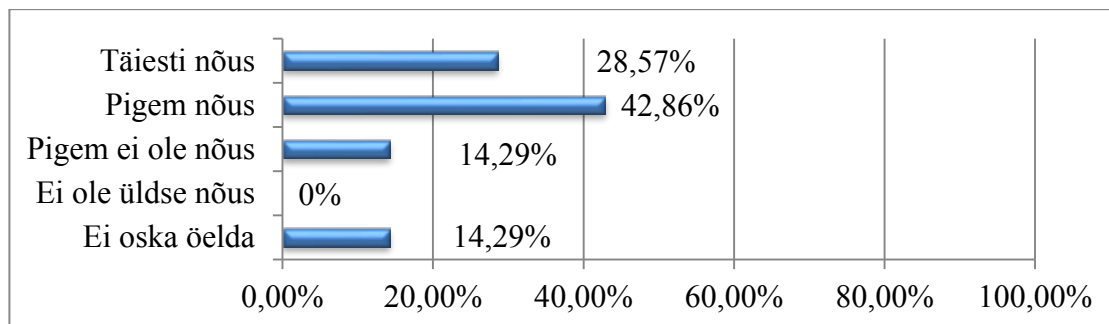
3. TULEMUSTE ANALÜÜS JA ARUTELU

Antud peatükis analüüsib töö autor ankeetküsitluste ning müügitulude kasvu uurimustulemusi. Seejärel arutleb saadud tulemuste üle, teeb järeldusi ja ettepanekuid BDO Eesti juhtkonnale ettevõtte strateegia ning sisekommunikatsiooni täiustamiseks.

3.1. Juhtivrühma ankeetküsitluse analüüs

Juhtivrühmale esitatud küsimused on välja toodud lisas 1. Juhtivrühma ankeetküsitluse küsimused 1 kuni 11 on esitatud, et saada tagasisidet, kuidas tunnetavad BDO Eesti juhtivrühma töötajad integreeritud mõtteviisi järel muutusi strateegilises juhtimises ja ettevõttesiseses kommunikatsioonis. Lisaks toob töö autor välja vastanute täpsustused, mis kirjutati kommentaari lahtrisse. Juhtivrühmale esitatud küsimuste vastused on esitatud lisas 3.

Juhtivrühma liikmete arvates on ettevõtte mõõdetavate ning esitavate andmete kvaliteet pärast integreeritud mõtteviisi rakendamist paranenud (71,43%) (vt joonis 9). Vastaja “4” arvates on parim näide esitavate andmete kvaliteedist BDO Eesti poolt väljastatav IFRS aastaaruanne. Vastaja “7” leidis, et mõõdetavate ja esitavate andmete ebatäpsused ning ebakõlad paistavad varasemast paremini välja.



Joonis 9. BDO Eesti juhtivrühma liikmete arvamus mõõdetavate ning esitavate andmete kvaliteedist (autori joonistus)

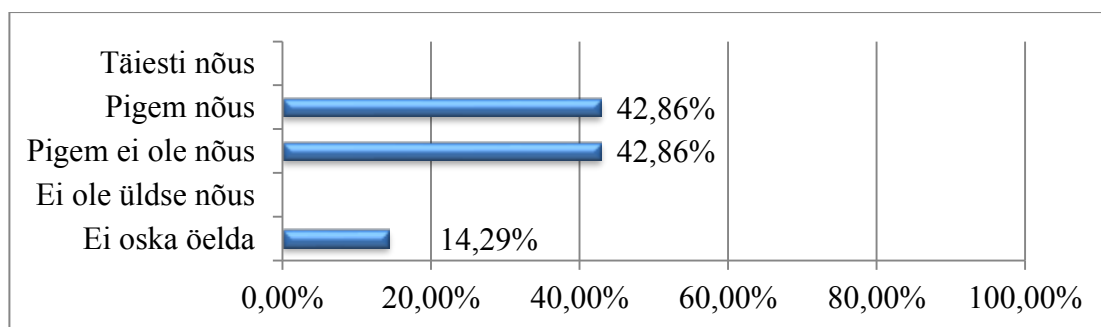
Joonis 9 näitab vastuste jagunemist küsimusele “Kas tunnete, et integreeritud mõtteviisi rakendamine on tõstnud BDO Eesti mõõdetavate ning esitavate andmete kvaliteeti?”. Sarnased tulemused olid veel kahe küsimuse puhul. Esiteks küsimuse “Kas näete, et integreeritud mõtteviisi rakendamisest on tekkinud parem ülevaade sellest, kuidas BDO Eesti organisatsioon loob väärtust organisatsioonile ning töötajatele?” puhul, kus vastaja “4” täiendavalt kommenteeris, et ettevõtte väline tagasiside on samuti positiivne, sest informatsioon on läbinähtavam kui varem. Teine sarnase tulemusega küsimus oli “Kas mittefinantsilise informatsiooni mõõtmine on mõjutanud ettevõtte finantstulemusi?”. Vastaja “4” arvates avaldub oodatud mõju finantstulemustele pigem väikese ajalise viitega. Mõõtes ja parandades mittefinantstulemusi (näiteks töötajate rahulolu), saab vastaja “2” arvates ülevaate konkreetse tegevuse või protsessi reaalsest väärtusest, mis mõjutab kindlasti finantstulemusi.

Integreeritud mõtteviisi rakendamisel on 85,71% vastanute arvates rakendanud BDO Eesti tulemuslikkuse mõõdikuid ka mittefinantsilise informatsioonile. Vastaja “2” kommenteeris, et eesmärgistada ning mõõta mittefinantsinformatsiooni on keerulisem kui finantsinformatsiooni. Küsitluse vastustest selgus, et 2015/2016 majandusaastal muudeti varem rakendatud mõõdikuid detailsemaks (71,43%) ning kasutusele võeti ka uusi mõõdikuid.

Vastajad nõustusid (100%), et integreeritud mõtteviis aitab lühi-, keskmise- ja pikaajaliste strateegiate loomisele kaasa. Väitega, et integreeritud mõtteviis on aidanud paremini mõista ettevõtte tegevusriske, nõustus samuti enamus vastanutest (71,43%). Vastaja “4” leiab, et informatsioon ettevõtte kohta on kompaktsem ning sellest tulenevalt saab kiirema ülevaate tegevusriskidest. Vastanutest 28,57% ei osanud öelda, kas integreeritud mõtteviis on neid ettevõtte tegevusriske paremini mõistma pannud. Vastajate arvates ei ole kõik juhid veel integreeritud mõtteviisi omaks võtnud. Arvatakse, et mõningatel juhtudel on juhiks saadud liiga kiiresti ning uued juhid ei tea, mida neilt täpselt oodatakse. Üle poolte vastanutest pigem ei nõustunud (28,57%) või ei osanud öelda (28,57%), et otsuste tegemine oleks erinevatel juhtimistasanditel tõhusamaks muutunud.

BDO Eesti viimase kahe aasta müügitulude tõusu ootus juhtivrühma liikmete seas täitus (71,43%). Vastajad lisasid, et ootused ja eesmärgid olid küllaltki ambitsioonikad. Müügitulude kasv oli märgatav ettevõtte siseselt kui ka võrdluses konkurentidega.

Alates 12 küsimusest olid küsimused suunatud juhtivrühma ja töötajate arvamuste võrdlemisele ning uurimisele, milline on juhtivrühma panus kommunikatsiooni parandamisse. Selgus, et vastajad pigem ei tunneta, et integreeritud mõtteviis oleks äriiliinide vahelist koostööd parandanud. Vastaja “7” arvates on äriiliinid pigem konkurendid kui koostööpartnerid. Vastaja lisas, et äriiliini identiteet luuakse äriiliini siseselt, kaasamata teisi äriiliine ning selle põhjuseks võib olla usalduse ja huvi puudumine üksteise vastu. Vastajate arvates toimub pigem iseseisva töö tegemine, kui teiste äriiliinide kaasamine, kuid leitakse, et integreeritud mõtteviisi kasutamine aitab mõista seoseid ja lisaväärtuse loomise võimalusi. Koostöö paranemise või mitteparanemise hindamise kohta vastanute poolt annab ülevaate järgmine joonis.



Joonis 10. Äriiliinide vahelise koostöö paranemine (autori joonistus)

Juhtivrühma liikmete arvates on BDO Eesti töötajad ettevõtte strateegiast ja eesmärkidest teadlikud (85,72%). Juhtivrühma liikmete arvates peab töötajaid strateegiast ning eesmärkidest informeerima. Töötajad, kellel on suurem huvi, saavad ka piisavalt informatsiooni. Näiteks töötajad, kes puutuvad rohkem kokku integreeritud mõtteviisiga, on kindlasti teadlikumad, kui teised töötajad, kes ei puutu mõtteviisiga kokku.

Juhtivrühma liikmed nõustasid (100%), et töötajad saavad informatsiooni BDO Eesti majandus- ja finantstulemuste kohta ning tagasisidet nende endi töösaavutuste kohta. Informatsiooni finantstulemuste kohta jagatakse igakuiselt infotunnis ning hiljem

saadetakse kõigile töötajatele räägitust kirjalik ülevaade. Tagasisidet tööülesannete kohta annavad juhid arenguvestlustel, mis toimuvad vähemalt kord aastas või jooksvalt näiteks projektide teostamisel või lõppemisel. Samuti püütakse küsida tagasisidet klientidelt, koostööpartneritelt konkreetsete töötajate kohta.

Küsimusele, kas juhtivrühma liikmed soovitaksid oma klientidele majandusaasta aruande koostamist integreeritud mõtteviisist lähtudes, vastas jaatavalt 71,43%. Ühe juhtivrühma liikme arvates peaksid integreeritud aruande koostajad endale kõigepealt teadvustama, kellele tahetakse mõju avaldada. Teise vastaja arvates annab mitmekesisem ülevaade ettevõtte tegevuse kohta kindlasti selgema arusaamise ka nendele inimestele, kes ei ole finantsistid, aga tunnevad ettevõtte tegevuse vastu huvi. BDO Eesti on IFRS majandusaasta aruandele saanud ettevõtte väliselt suurepäraselt tagasisidet.

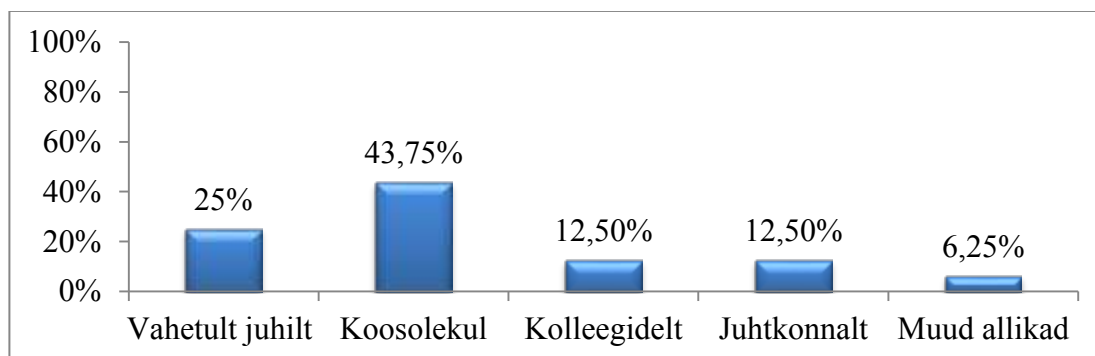
3.2. Töötajate ankeetküsitluse analüüs

Töötajatele saadetud ankeetküsitlus on esitatud lisas 2 ning lisas 4 on vastused detailsemalt esitatud. Vastuste kommentaarilahtrites avaldasid töötajad arvamust juhtivrühma töö ning sisekommunikatsiooni kohta ettevõttes.

Vastanutest 57% töötab BSO äriiliinis (vt joonis 7). Vastajatest 31% andis oma vastuse AUD äriiliinist ning 6% YLD äriiliinist. Üks vastaja jättis äriiliini küsimusele vastamata. BDO Eesti on integreeritud mõtteviisi rakendanud kaks aastat. Vastanutest 50% on ettevõttes tööl olnud üks kuni kolm aastat (vt joonis 8), sellepärast ei ole nad teadlikud (52%), et BDO Eesti koostab majandusaasta aruannet, lähtudes integreeritud mõtteviisist. Seevastu teatakse väga hästi ettevõtte eesmärgi (81,25%), enda tööülesandeid ja –eesmärgi (93,75%). Vastaja “15” täpsustas, et omab ülevaadet ettevõtte pikaajalistest eesmärkidest ning sisemistest väärtustest, kuid vastaja “2” lisas, et eesmärgi võiks ka täpsustavalt töötajatele tutvustada. Kommentaarist selgus, et siseauditi tegevusvaldkonnas on strateegia alles arendamisel.

BDO Eesti töötajad on informeeritud ettevõtte majandus- ja finantstulemustest (87,50%). Teavet BDO Eesti majandus- ja finantstulemuste ning muu toimiva kohta

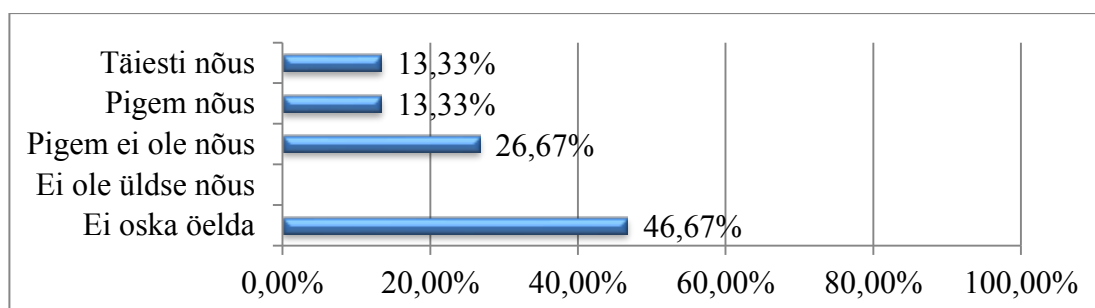
saadakse koosolekult (43,75%) (vt joonis 11), mis toimub igakuiselt. Vastaja “2” oleks huvitatud ka informatsioonist maailmamajanduse muutuste kohta. Sotsiaalmeedia on koht, kust töötajad saavad organisatsioonis toimuva kohta informatsiooni.



Joonis 11. Infokanalite kasutamine (autori joonistus)

Töötajad on positiivselt meelestatud (75%) oma töösaavutustele saadud tagasiside osas. Vastaja “15” märkis, et tagasiside tehtud töö kohta annab juhiseid, kuidas tulevikus tööülesandeid veelgi tõhusamalt täita. Tagasiside andmisel tuleks vastaja “7” hinnangul arvestada ka töötaja töökogemust.

Nii nagu juhtivtöötajatelt (vt joonis 10), küsis töö autor ka töötajatelt (vt joonis 12), kuidas nad tunnetavad infovahetuse paranemist teiste äriiliinidega viimase kahe aasta jooksul. Töötajate vastuste valikud (vt lisa 4) näitasid, et need, kes ei ole ettevõttes üle kolme aasta töötanud, ei ole kas nõus, et infovahetus äriiliinide vahel oleks tõhusamaks muutunud, või ei oska öelda, kas infovahetuses on midagi muutunud. Kuna nad on ettevõttes lühikest aega töötanud, puudub neil võrdlusmoment varasema infovahetuse tõhususega.

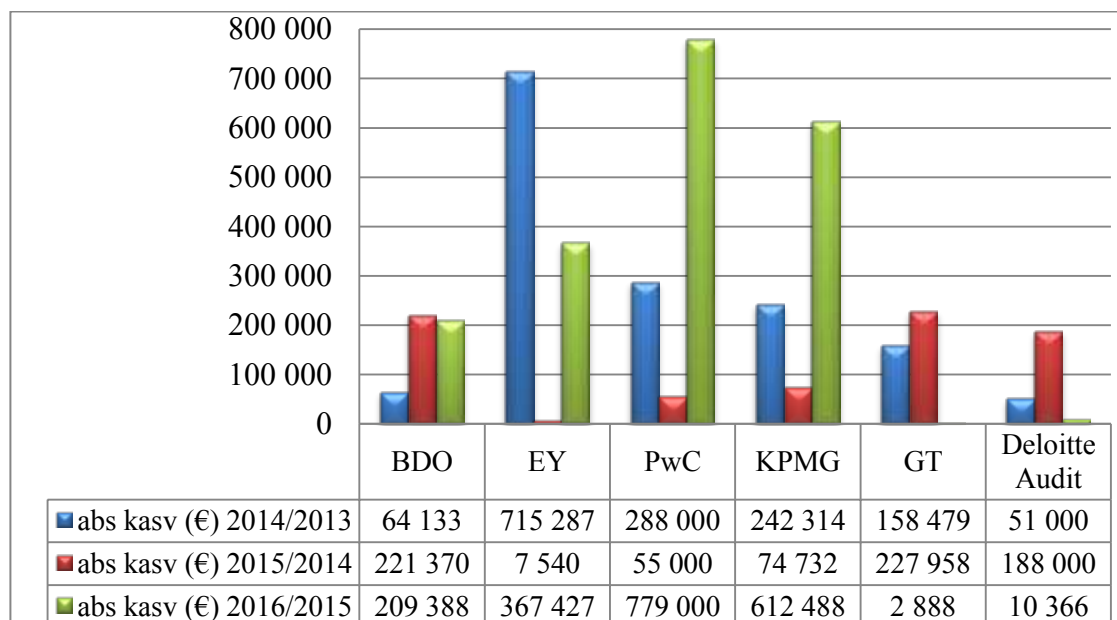


Joonis 12. Töötajate arvamus infovahetuse tõhususe paranemise kohta (autori joonistus)

Küsitluse vastustest selgus, et ettevõtte horisontaalne kommunikatsioon ehk infovahetus töötajate vahel on 80% vastanute arvates piisavalt täpne ning tõrgeteta. Vastaja “9” arvates esineb tõrkeid infovahetuses siis, kui infovahetusse on seotud kolmandad isikud nagu näiteks assistendid. Kiire töötempo tõttu võib vajalik ja kasulik informatsioon kolmandate isikute vahendusel kaduma minna. Vastaja “15” kommenteeris, et horisontaalne kommunikatsioon on toimiv, kuid paraneda võiks vertikaalne kommunikatsioon.

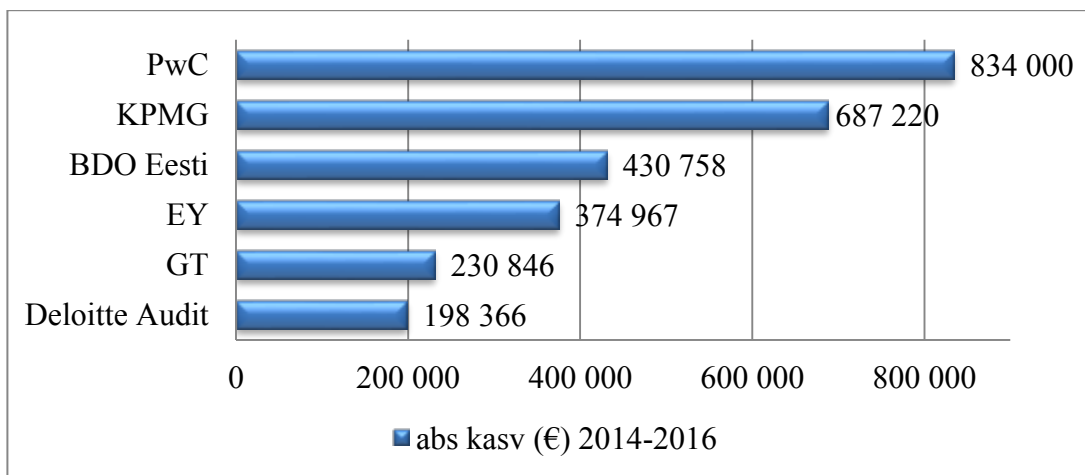
3.3. Müügitulu muutuste analüüs

BDO Eesti väljastas esimese majandusaasta aruande, mis lähtus integreeritud mõtteviisist, 2016. aastal perioodi 2014/2015 kohta. Müügitulude muutust võrreldakse valitud konkurentidega ajavahemikul 2013. kuni 2016. aasta väljastatud läbipaistvusaruannete põhjal. Täpsem läbipaistvusaruannetes kajastatud müügitulude ülevaade on esitatud lisas 5. Töö autor võrdleb BDO Eesti müügitulude absoluutkasvu (edaspidi abs kasv) ning müügitulude kasvu protsentuaalselt.



Joonis 13. Müügitulude absoluutkasv (autori joonistus)

Joonisel 13 kujutatud tulpdiagrammilt on näha, et perioodil 2014/2013⁴, mil BDO Eesti veel ei rakendanud integreeritud mõtteviisi, oli BDO Eesti abs kasv konkurentide kõrval suurem ainult Deloitte Auditist. Perioodil 2015/2014⁵, kui väljastati esimene integreeritud aruanne, oli BDO Eesti müügitulude absoluutkasvu tõus (157 237 eurot) võrreldes eelmise aasta ning konkurentidega suurim. Vaadeldes EY, PwC ja KPMG müügitulude abs kasvu muutust, siis nende tulude kasv hoopis langes võrreldes eelmise perioodiga. Perioodil 2016/2015⁶ kasvasid BDO Eesti, EY, PwC ja KPMG müügitulud. Samal perioodil GT ja Deloitte Audit müügitulude kasv langes. Viimasel kahel aruandeperioodil kokku olid suurimad müügitulude abs kasvud PwC'l, KPMG'l ja BDO Eestil (vt joonis 14).



Joonis 14. Müügitulude absoluutkasv kokku perioodil 2014-2016 (autori joonistus)

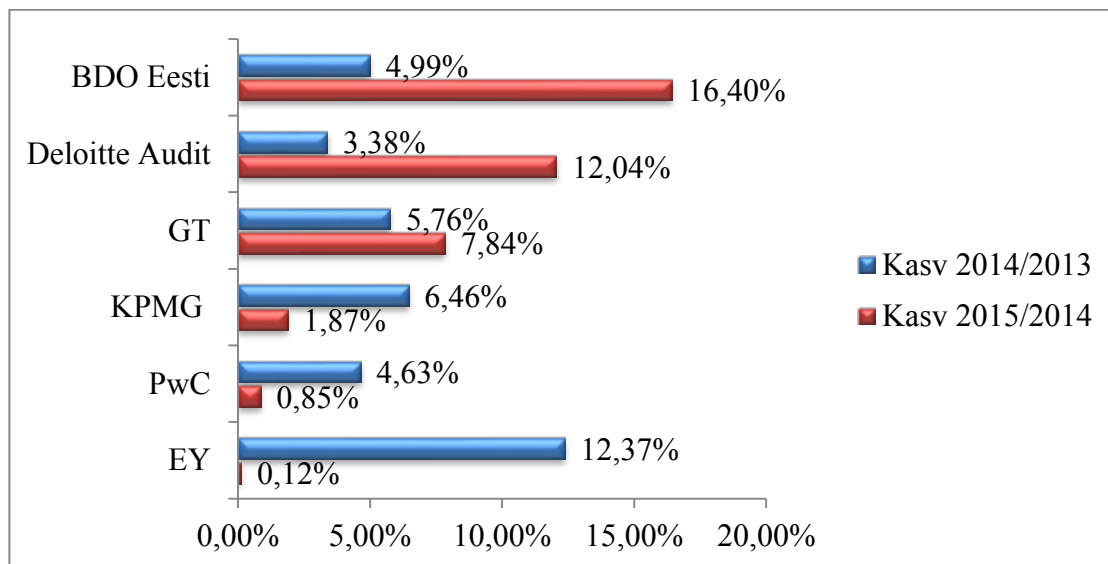
Perioodil 2014/2013 oli BDO Eesti müügitulude kasv 4,99%, mis jäi konkurentidega võrreldes 4. kohale (vt joonis 15). Kui võrrelda müügitulude kasvu protsentuaalselt perioodil 2014/2013 ning 2015/2014, siis on jooniselt 16 näha, et enim kasvasid müügitulud 2015/2014. aastal BDO Eestil (11,41%). BDO Eesti müügitulu tõusis 1 349 521 eurolt 1 570 891 eurole ehk 16,40%. Kõige rohkem suurenes sel perioodil raamatupidamis- ja palgaarvestusteenuste müügitulu, seda 26,71% võrra (vt lisa 5). Konkurentidest järgmine oli 12,04% müügitulude tõusuga Deloitte Audit (vt joonis 15). Samal perioodil suurenes lisaks eelnevale aastale EY müügitulude kasv muudest

4. Perioodil 01.07.2013-30.06.2014 (2014) ja 01.07.2012-30.06.2013 (2013)

5. Perioodil 01.07.2014-30.06.2015 (2015) ja 01.07.2013-30.06.2014 (2014)

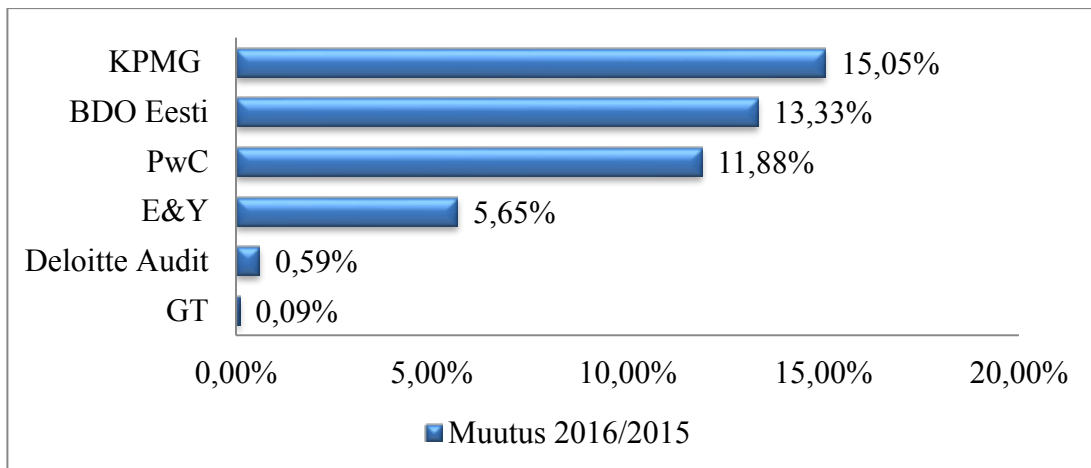
6. Perioodil 01.07.2015-30.06.2016 (2016) ja 01.07.2014-30.06.2015 (2015)

audititeenustest, kasvades 243 333 eurolt 438 434 eurole ehk 80,18% (vt lisa 5), kuid muude teenuste kasv ei olnud piisav, et suurendada konsolideeritud müügitulude tõusu ning ettevõtteid võrdlevas tabelis jäi EY viimaseks (vt joonis 15).



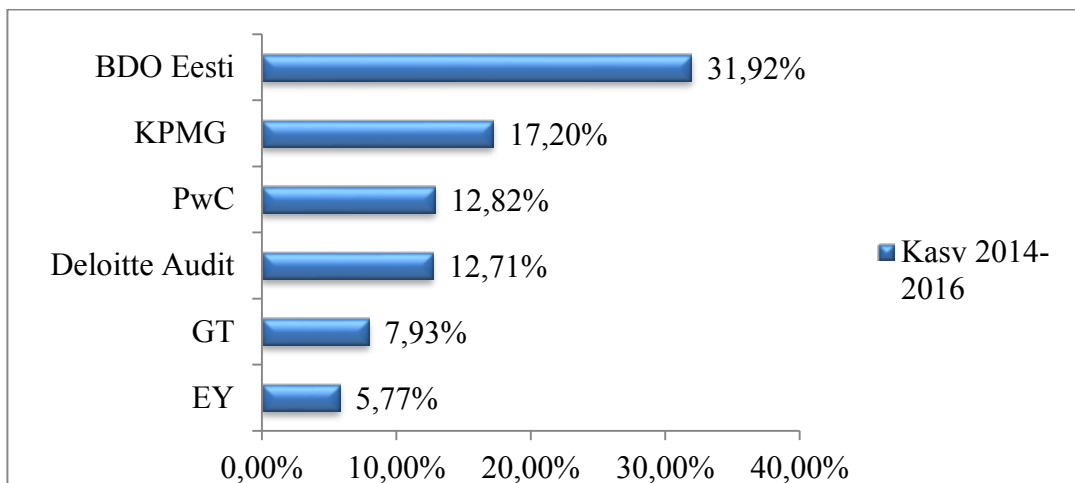
Joonis 15. Müügitulude protsentuaalne muutus 2014/2013 ja 2015/2014 (autori joonistus)

Võrreldes 2015. ja 2016. aastal väljastatud läbipaistvusaruannetes müügitulude kasvu, suurenes protsentuaalselt kõige rohkem KPMG müügitulu, seda 15,05% võrra (vt joonis 16). BDO Eesti müügitulu kasvas 1 570 891 eurolt 1 780 279 eurole ehk 13,33% (vt joonis 16). 2016/2015 perioodil suurenes BDO Eestis kõige rohkem nõustamis- ja koolitusteenuste müügitulu, mis kasvas 38,10% (vt lisa 5). Teistel ettevõtetel on nõustamine kajastatud muu äritegevuse all (vt lisa 5) ning 2015/2014. aasta müügitulude protsentuaalse muutuse võrdluses on nõustamise teenus kasvanud kõikidel konkurentidel, välja arvatud Deloitte Auditil, kes ei osuta nõustamisteenust. Töö autor tooks välja veel EY audititeenuse müügitulu muutuse, mis 2015/2014 perioodil tõusis 80,18%, kuid 2016/2015 perioodil vähenes 36,07% (vt lisa 5).



Joonis 16. Müügitulude protsentuaalne muutus perioodil 2016/2015 (autori joonistus)

Kahel viimasel aruandeperioodil, mil BDO Eesti rakendas juba integreeritud mõtteviisi, on BDO Eesti müügitulud võrreldes konkurentidega protsentuaalselt enim kasvanud (vt joonis 17).



Joonis 17. Müügitulude protsentuaalne kasv kokku 2014-2016 (autori joonistus)

3.4. Arutelu

Sissejuhatuses püstitas töö autor küsimused, millele soovis ankeetküsitluste ja müügitulude võrdluse abil vastused saada. Juhtivrühma töötajate osalemisaktiivsus jäi alla 50%, kuid nende vastuseid kinnitasid küsimused, mis olid paralleelsed töötajate küsimustega, et aru saada, kas nii, nagu mõtlevad juhid, tunnevad ka töötajad. Lisaks

täpsustasid vastajad oma valikuid küsitluses kirjalikult, mida on eelnevalt ankeetküsitluste analüüsis välja toodud. Kuna integreeritud mõtteviis on uus teema Eestis kui ka BDO Eesti töötajate jaoks, siis paikapidavate järeltulemuste tegemiseks oleks vaja pikemat uurimisperioodi. Samas saadud tulemused näitasid, et ka vähese teadlikkusega teemast on võimalik saavutada konkurentidest paremaid tulemusi. Nagu Mohamed Hegazy ja Myada Tawfiki (2015) oma artiklis välja tõid mõtte, et tänapäeva ettevõtte eelis konkurentide ees on targad töötajad. Alljärgnevalt on veelkord välja toodud küsimused koos nende arutelu ning autoripoolsete soovitusetega BDO Eesti juhtkonnale.

Millised olulised muutused on aset leidnud BDO Eestis pärast esimese integreeritud aruande avalikustamist?

Black Sun (2014) viis läbi uuringu, mille tulemuste kohaselt on peale esimese integreeritud aruande avalikustamist muutunud ettevõtetes näiteks viis, kuidas informatsiooni avalikustatakse, paranenud pikaajaliste otsuste tegemine ning arusaam, kuidas ettevõtte loob väärtust. Samasuguseid muutusi, kuid vähem, tunnevad ka ettevõtted, mis on integreeritud aruannet koostamas, kuid ei ole seda veel avaldanud. BDO Eesti on avalikustanud kaks läbipaistvusaruannet ning 31.03.2017 avalikustas ettevõtte teise IFRS majandusaasta aruande, mis lähtub integreeritud mõtteviisist.

BDO Eesti avalikustatud aruanded on kokkuvõtlikud, kuid samas informatiivsed, läbipaistvad ning välja on toodud mittefinantsiline informatsioon, nagu töötajate kvalifikatsioon, haridustase jpm. Majandusaasta aruandes on ülevaade ettevõtte kasulikkusest ühiskonnale (praktikakohad, koolitamine, silmaringi laiendav majandusaasta aruanne jne). Veel on majandusaasta aruandes välja toodud kogu ettevõttele kui ka igale äriühingile püstitatud eesmärgid, tunnustused ning viimase kolme aasta majandustulemused. Lisaks on antud põhjalik ülevaade tuludest ja kuludest ühe töötaja kohta.

Mittefinantsinformatsiooni avalikustamine majandusaasta aruannetes aina kasvab ning on saanud oluliseks osaks ettevõtte strateegiast (Arvidsson 2011, 277). Integreeritud aruandlus suunab strateegia fookuse nii ka mittefinants- kui finantsinformatsiooni tulemuslikkusele (Simnett ja Huggins 2015, 41). BDO Eesti on rakendanud, muutnud

või täiendanud olemasolevaid mõõdikuid mittefinantsinformatsiooni tulemuslikkuse jaoks. Mittefinantsinformatsiooni mõõtmine on mõjutanud ka BDO Eesti finantstulemusi. Kahe viimase majandusaasta müügitulude kasv vastas juhtivrühma liikmete ootusele ning oli kokku protsentuaalselt suurem kui kõigil teistel konkurentidel. Ettevõtte tulemuste paranemist võrreldes konkurentidega kahe aasta jooksul on välja toonud ka CGMA poolt (2016, 10) korraldatud küsitluses uuritavad ettevõtted.

Võrreldes Black Suni (2014) uuringut BDO Eesti juhtivrühmale suunatud küsitlusega, avaldub tulemustes sarnasusi. Näiteks tuuakse Black Suni (2014, 10) uuringus välja, et 87% vastanutest, kes on juba avalikustanud integreeritud aruande, väidavad, et andmete kvaliteet on tõusnud. BDO Eestis nõustus selle väitega 71,43% küsitletutest. Black Suni (2014, 3) uuringus vastanutest 79% ning BDO Eesti juhtivrühma liikmetest 71,43% näeb kasu selles, kuidas integreeritud aruanne loob väärtust organisatsioonile. BDO Eesti juhtivrühma vastajatest 100% tõdes, et integreeritud mõtteviis aitab luua lühi-, keskmise- ja pikaajalist strateegiat. BDO Eestis saadud tulemus ületas The South Africa Institute of Chartered Accountants uuringus (2013) sama väitega nõustujate protsendi, kuna viimases väitis nii 74% küsitletutest. Integreeritud mõtteviisi puhul on BDO Eesti jaoks veel oluline leid, et juhtivrühma kinnitusel (71,43%) on paranenud ülevaade ettevõtte tegevusriskidest, nii nagu leidis ka enamus vastajatest (79%) Black Suni (2014) uuringus.

Töö autor tutvus BDO Eesti kodulehe, läbipaistvusaruannete, majandusaasta aruande ning äriplaaniga (BDO Estonia Business Plan 2017-2019), kus on välja toodud organisatsiooni visioon, eesmärgid, strateegia ja tasakaalus tulemuskaart. Näiteks tasakaalus tulemuskaarti paljud Eesti ettevõtted ei kasuta (Civitta ja Estonian Business School 2015, 93). Tasakaalus tulemuskaart aitaks audiitorfirmadel integreerida nii finants- kui mittefinantsinformatsiooni mõõdikuid nende tulemuste hindamisse. Lisaks aitaks see välja töötada tõhusa kontrollsüsteemi ning informatsioon liiguks õigesti. Tasakaalus tulemuskaart aitab hinnata, kuidas on eesmärgid eri osakondades saavutatud (Hegazy ja Tawfik 2015, 404).

Ülesehituselt on BDO Eesti majandusaasta aruanne ning läbipaistvusaruanne arusaadavalt visualiseeritud, sisukas ja mõistetav. Ehkki töö autor ei tööta BDO

Eestis, tekib majandus- ja läbipaistvuseruandeid lugedes BDO Eesti tegemistest parem ülevaade, kui mõnest teisest ettevõttest, millega autoril on olnud lähemalt kokkupuuteid. Töö autor, olles audiitorettevõtete potentsiaalne tulevane klient, tõdeb, et BDO Eesti aruanded tekitasid ettevõtte vastu rohkem usaldust kui käesolevas töös valitud BDO Eesti konkurentide aruanded seda suutsid.

Viimasel kahel aastal on BDO Eestis rakendatud või täiendatud uusi mõõdikuid mittefinantsinformatsiooni mõõtmiseks, millest saab järeldada, et BDO Eesti juhtkond tegeleb oma kitsaskohtade parandamisega kogu aeg. Töö autor soovib meesles pidada, et mõõdikud peaksid kindlasti kõigile töötajatele olema arusaadavad, mitte keerulised. Lisaks ei tohiks mõõta liiga palju, sest keegi peab saadud informatsiooni analüüsima ning nende põhjal otsuseid tegema. Samuti peavad mõõdikuid toetama kõik ülalt alla juhid.

Integreeritud aruandluse täiendamiseks soovib töö autor:

- Avalikustada rohkem informatsiooni peamiste riskide, nende võimalikkuse tõenäosuse ning riskide mõjude kohta, et tarbijatel oleks võimalik hinnata äriühingu finantsolukorra võimalikku muutumist ka ettevaatavalt.
- Kaaluda palga- ja hüvitussüsteemi avalikustamist, mis suurendaks veelgi läbipaistvust ettevõtte tegevuses. Samuti ennetaks palga- ja hüvitussüsteemi avalikustamine olukordi, kus kahtlustatakse soolist (või ka mõnda muud ebakohast) diskrimineerimist (Cooper).

BDO Eesti saab vajadusel enda integreeritud aruannet hinnata ning täiendada lähtudes Jaanus Nestra 2014. aasta magistritööst, kus autor on töötanud välja integreeritud aruandluse hindamise kriteeriumid (Nestra 2014).

Kuivõrd BDO Eesti töötajad on varasemast enam informeeritud ettevõtte strateegilistest eesmärkidest ning saavutustest?

Juhtivrühma ankeetküsitlus sisaldas küsimusi, mille eesmärk oli saada ülevaade BDO Eesti juhtivrühma arvamusest, kuidas nad on töötajaid informeerinud ettevõtte kui ka töötajate eesmärkidest ning saavutustest. Töötajatele esitatud küsitlus sisaldas küsimusi, mis pidid andma tagasisidet juhtivrühma töö kohta. Informeeritus on tähtsal kohal, kuna efektiivse organisatsiooni alus on töötajate ühine arusaam ettevõtte

põhiväärtustest, eesmärkidest, pakutavate teenuste standarditest ja tulemustest (Yoo ja Park 2007). Töötajad on tootlikumad, kui nad mõistavad oma rolli organisatsioonis ja teavad, et nende panus on oluline (Meade 2010, 5).

BDO Eesti töötajate ankeetküsitlusele vastanutest 63% vanus oli kuni 30 eluaastat, mis tähendab, et üle poolte vastanutest kuuluvad Y- või Z-generatsiooni hulka. Y-generatsiooni iseloomustab väga kiire haaratus uutest ideedest, nad on orienteeritud pidevale õppimisele ja eesmärkidele (Williams ja Page 2011, 8). Z-generatsioon on üles kasvanud digitaalajastul, nad usuvad, et saavad muuta maailma (ibid, 10) ning nende jaoks ei ole varasemad juhtimisstiilid atraktiivsed. Seetõttu peaks BDO Eesti töötajate vanuseline koosseis andma uuendusliku mõtteviisi rakendamisel eelise.

Ankeetküsitluste vastustest selgus, et BDO Eesti töötajad on teadlikud nii ettevõtte kui iseenda ülesannetest ning eesmärkidest. Töötajad, kes puutuvad kokku majandusaasta aruande koostamisega, olid teadlikud, et BDO Eesti lähtub selle koostamisel integreeritud mõtteviisist. Kellel kokkupuude aruande koostamisega puudus, ei teadnud integreeritud mõtteviisi rakendamisest ettevõttes.

BDO Eestis toimub igal kuul koosolek, kus jagatakse informatsiooni ettevõtte majandus- ja finantstulemuste kohta. Lisaks saavad töötajad ettevõttes toimuvaga kursis püsida sotsiaalmeedia kaudu. Mõlema sihtgrupi kommentaaride põhjal selgus, et teave on kättesaadav ning informatiivne.

BDO Eesti töötajate jaoks on oluline saada tagasisidet töösaavutuste kohta. Saadud tagasiside käiva või lõppenud protsessi kohta võimaldab töötajate arvates vajadusel teha tööülesannetes parandusi, et veelgi tõhusam olla. Tagasisidet tehtud töö kohta saadakse protsessi käigus, protsessi lõppedes, vähemalt kord aastas arenguveestlusel ning klientidelt.

Juhtivrühmal on oluline roll ettevõtte sisekommunikatsioonis. Black Suni uuringu (2014) põhjal peaks toimuma muutused ettevõttesiseses kommunikatsioonis ja koostöös. BDO Eesti töötajate arvates liigub samal tasandil töötavate inimeste vahel informatsioon täpselt ning tõrgeteta. BDO Eesti töötajad on teadlikud ettevõttes toimuvast, kuid informatsiooni edasiandmine võib takerduda uute juhtide puhul. Nagu

selgus juhtivrühma küsitlusest, võib edutamine töötajast juhiks toimuda kiiresti ning seetõttu ei pruugi uued juhid kohe aru saada, mida neilt oodatakse. Töö autori arvates tuleks uusi juhte kindlasti koheselt koolitada, mitte eeldada, et nad ainult töö käigus õpivad. Uued juhid peaksid teadma, et üheks nende vastutusalaks saab olema töötajate vahelise kommunikatsiooni ja koostöö parandamine, mis on ettevõtte jaoks olulise tähtsusega (Hola ja Pikhart 2014, 161). Töö autor soovib, et uued juhid jälgiksid ülesehitatud kommunikatsiooniprotsessi ning -kultuuri, muidu võib juhtuda, et kommunikatsioonikultuur ei arene ettevõttes toimuvate muutustega kaasa.

Töö autori arvates võivad äriiliinide omavaheline konkureerimine ja töötajate kiire edutamine juhtideks olla põhjusteks, miks ei paranenud integreeritud mõtteviisi rakendades äriiliinide vaheline infovahetus või vertikaalne kommunikatsioon äriiliini siseselt. Samas on audiitorettevõtete puhul tavapärane, et üheks sealseks probleemiks on äriiliinide omavaheline konkureerimine (Agnew 2015), sest tulemusi võrreldakse erinevalt ning töötajad võivad ennast sellepärast ebakindlalt tunda. Usaldus on oluline, et töötajad oleksid rahulolevad ning ettevõttele pühendunud (Roberts ja O'Reilly 1974, 325).

Töö autor soovib ettevõttesisesse kommunikatsiooni parandamiseks avalikustada palga- ja hüvitussüsteemi, kuna läbipaistvam palga- ja hüvitussüsteem vähendaks töötajate vahel koostööd halvavat konkurentsi seeläbi, et töötajad ei alahindaks enda palka võrreldes kaastöötajatega (Cooper).

Millist mõju on integreeritud mõtteviisi ja aruandluse kasutamine avaldanud BDO Eesti müügitulemustele võrreldes traditsioonilist mõtteviisi kasutatavate konkurentidega?

BDO Eesti on integreeritud mõtteviisi rakendades pannud strateegilise fookuse lisaks finantsinformatsioonile ka mittefinantsinformatsiooni tulemuslikkusele. Mittefinantsinformatsiooni mõõtmisega oodatakse müügitulude kasvu (Kaplan ja Norton 2004). Müügitulude kasv on oluline nii ettevõtte sise- kui välistarbijate jaoks (Mauboussin 2012) ning seda peetakse üheks põhiliseks strateegilise tulemuslikkuse mõõdikuks (Boyd 1991, 365). Samuti võib müügitulu kasv olla üks mõõdetav näidik

tulemuslikkuse hindamiskriteeriumist konkurentidega teenust osutavas ettevõttes (Zigan ja Zeglat 2010, 601).

Küsitluste tulemustest selgus, et BDO Eesti töötajad on teadlikud ettevõtte strateegilistest eesmärkidest, tulemustest ning konkurentsipositsioonist. Ühine arusaam ettevõtte strateegiast tõstab teenuse kvaliteeti. Kvaliteetne teenus omakorda tõstab kliendirahulolu (Yoo ja Park 2007, 910). BDO Eesti viis läbi 2016. aasta kevadel kliendirahulolu uuringu, kus viie palli süsteemis sai ettevõtte keskmiseks tulemuseks 4,55 (BDO Eesti AS 2016). Kui kliendid on rahulolevad või lojaalsed, tõuseb ka müügitulu (Edvardsson jt 2000), sest müügitulu tuleneb otse klientidelt (Yoo ja Park 2007, 910). Müügitulude kasvu mõjutab ka informatsioonivahetuse sagedus (Smith jt 1996, 58). BDO Eestis toimub igakuiselt koosolek, kust töötajad saavad piisavalt informatsiooni ettevõttes toimuva kohta.

Töö autor analüüsis BDO Eesti müügitulude muutust enne integreeritud mõtteviisi rakendamist ning perioodil, mil uut mõtteviisi ettevõttes juba rakendati. BDO Eesti müügitulud on alates 2014/2015 perioodi majandusaastast märgatavalt kasvanud. Esimesel aastal (2014/2015 majandusaasta), mil integreeritud aruanne avalikustati, olid müügitulud märgatavalt kasvanud nii absoluutväärtuses kui ka protsentuaalselt (vt joonised 13 ja 15). Võrreldes 2012. aastal vaadeldud teenust osutavate ettevõtete müügitulude kasvu, mis oli 17%, on see sarnane BDO Eesti esimese aasta müügitulude kasvuga (vt joonis 15) (Churet jt 2014). Teisel aastal peale integreeritud mõtteviisi rakendamist kasvasid müügitulud samuti, kuid võrreldes esimese aastaga oli kasv väiksem (vt joonis 16). Müügitulude kasv vastas viimasel kahel perioodil BDO Eesti juhtivrühma ootustele.

CGMA (2016, 10) korraldatud küsitluses vastasid uuritavad ettevõtted, et rakendades integreeritud mõtteviisi, on ettevõtte tulemused viimasel kahel aastal võrreldes konkurentidega paranenud. Võrreldes BDO Eesti ja tema konkurentide müügitulude muutust perioodil, mil BDO Eestis integreeritud mõtteviisi rakendati, on BDO Eesti müügitulud kasvanud protsentuaalselt rohkem kui konkurentidel (vt joonis 17). Esimesel aastal, mil BDO Eestis integreeritud mõtteviisi rakendati, oli ettevõtte müügitulude kasv konkurentidega võrdluses suurim (vt joonis 15) ning teisel aastal

edestas BDO Eestit müügitulu kasvus vaid KPMG (vt joonis 16). Viimase kahe aasta müügitulude absoluutkasvu võrdluses oli BDO Eesti kolmandal kohal (vt joonis 14).

Analüüsides 2015. ja 2016. aasta läbipaistvusaruannete tulemusi, kasvas pea kõikide võrreldavate ettevõtete nõustamisteenuse müügitulu. Nõustamise teenuse müügitulu tõusu on märgatud rahvusvaheliselt sarnaste ettevõtete võrgustikes. Nõustamise teenuse müügitulu tõus ei tähenda, et nende ettevõtete audiitorteenuse kvaliteet on langenud (Lisic jt 2014, 28), vaid on normaalne nähtus audiitorettevõtetes, mis pakuvad muuhulgas nõustamise teenust.

Töö autor soovib BDO Eestil integreeritud mõtteviisiga jätkata, et täiendavalt parandada kommunikatsiooni erinevate äriühingute vahel, sest sisekommunikatsiooni tõhusust peetakse olulise tähtsusega võtmeteguriks ettevõtte tulemuslikkuse parandamisel (Hola ja Pikhart 2014, 161). Müügitulude suurendamiseks soovib töö autor teadvustada oma töötajaid rohkem integreeritud mõtteviisi rakendamisest ja kasulikkusest ettevõttele. Integreeritud mõtteviisist teadlikumad töötajad oskavad soovitada integreeritud mõtteviisi ka olemasolevatele või uutele BDO Eesti klientidele või korraldada integreeritud mõtteviisi teemalisi koolitusi, mis suurendaksid ettevõtte müügitulu.

KOKKUVÕTE

BDO Eesti on esimene audiitorettevõtja Eestis, mis 2016. aastal avalikustas vabatahtlikult 2015/2014 majandusaasta täismahus IFRS nõuetele vastava konsolideeritud majandusaasta aruande, mille koostamisel lähtuti ühtlasi integreeritud mõtteviisist.

Magistritöö eesmärk oli hinnata, kuivõrd kasutuselevõetud integreeritud mõtteviis on viimase kahe aasta jooksul mõjutanud BDO Eesti strateegilise kavandamise protsessi ning ettevõttesisest kommunikatsiooni. Saadud tulemusi võrreldi 2014. aastal Black Suni poolt IIRC jaoks tehtud uuringu põhitulemustega. Vastavalt uuringu tulemustele tegi töö autor ettepanekuid BDO Eesti juhtkonnale ettevõtte strateegia ning sisekommunikatsiooni täiustamiseks.

Käesolev magistritöö sisaldab ülevaatlikku tutvustust olemasolevatest aktuaalsematest artiklitest või väljaannetest, nagu 2014. aastal Black Suni poolt IIRC jaoks tehtud uuring, mis kirjeldavad või uurivad strateegilise juhtimise seost integreeritud mõtteviisi ja aruandlusega ning sisekommunikatsiooniga. Integreeritud mõtteviis on suunatud tuleviku tegevustele ning tänaseks on selleteemalisi uuringuid Eestis veel minimaalselt. Magistritöö piiranguks on uuringu lühike periood ning teema vajab edasiuurimist, kuid saadud tulemused näitasid, et ka vähese teadlikkusega integreeritud mõtteviisist ning lühikese ajaga on antud meetodi rakendamisel võimalik saavutada konkurentidest paremaid tulemusi. BDO Eesti muutusi strateegilises juhtimises ning ettevõttesiseses kommunikatsioonis saaks tulevikus edasi uurida või võrrelda sama valdkonna välismaiste ettevõtetega, mis kasutavad integreeritud mõtteviisi.

Lähtudes magistritöö eesmärgist, viidi läbi ankeetküsitlused BDO Eesti juhtivrühma ja töötajate seas ning võrreldi ettevõtte müügitulemuste muutust samal turul valitud

konkurentidega, kasutades selleks perioodide 2012/2013 ⁷ kuni 2015/2016 läbipaistvusaruandeid.

Ankeetküsitluste analüüsi ja müügitulude muutuste võrdluse põhjal järeldab töö autor, et integreeritud aruande avalikustamise juures ei ole oluline niivõrd aruanne ise, kui sellele eelnev uue strateegilise protsessi rakendamine ettevõttes ning sellega kaasnevad muutused. Oluliseks muutuseks peab töö autor, et integreeritud mõtteviis aitab luua lühi-, keskmise- ja pikaajalist strateegiat eesmärkide tegemiseks ning annab parema ülevaate ettevõtte tegevusriskidest. Mittefinantsilise informatsiooni mõõtmisega paralleelselt, võib arvata, et sellest tulenevalt, on paranenud ettevõtte finantstulemused ning ettevõtte mõõdetavate ja esitavate andmete kvaliteet on paranenud. Parim näide esitavate andmete kvaliteedist on BDO Eesti poolt väljastatud 2015/2014 majandusaasta aruanne. Peale esimese integreeritud aruande avalikustamist suurenesid ettevõtte müügitulud 16,40%. Töö autor ei leidnud kinnitust, et integreeritud mõtteviis oleks muutnud tõhusamaks otsuste tegemist erinevatel juhtimistasanditel. Põhjuseks võib olla, et juhid ei ole integreeritud mõtteviisi omaks võtnud või juhiks on saadud liiga kiiresti ning ei teata, mis täpselt on neile seatud ootused. Samuti ei ole paranenud äriiliinide vaheline koostöö, sest äriiliinide vahel tuntakse pigem konkurentsi.

Uurimuse käigus selgus, et BDO Eesti töötajad on informeeritud ettevõtte eesmärkidest ning enda tööülesannetest ja –eesmärkidest. Igakuises infotunnis informeeritakse töötajaid ettevõtte majandus- ja finantstulemustest. Lisaks saavad töötajad oma töösaavutuste kohta tagasisidet, mille põhjal saavad nad oma tööülesandeid veelgi tõhusamalt täita. Üle poolte vastanutest seevastu ei ole teadlikud, et BDO Eesti koostab majandusaasta aruannet lähtudes integreeritud mõtteviisist. Lisaks ei tunneta töötajad infovahetuse paranemist teiste äriiliinidega. Töötajate teadmatus või infovahetuse näiline muutumatus võib tuleneda vähesest tööstaažist ettevõttes ning varasema perioodiga võrdluse puudumisest.

⁷ Läbipaistvusaruannete aruandeperioodiks on 1. juuli kuni 30. juuni.

Võrdlused müügitulude muutuste kohta enne ja pärast integreeritud mõtteviisi näitasid, et esimese integreeritud aruande avalikustamise järel suurenesid BDO Eesti müügitulud 16,40%. Perioodil, mil integreeritud mõtteviisi ei olnud veel rakendatud, oli BDO Eesti müügitulude kasv 4,99%. Võrreldes esimese aasta tulemusi samal turul konkureerivate valitud audiitorettevõtete müügituludega, oli kasv suurim. Järgnes Deloitte Auditit 12,04%. Integreeritud aruande esitamise teisel aastal oli BDO Eesti müügitulude kasv esimese aastaga võrreldes väiksem, kuid analüüsides ja võrreldes kahe aasta tulemusi konkurentidega, tõusis müügitulu nii absoluutväärtuses kui ka protsentuaalselt.

Töö autor sai BDO Eesti kohta läbiviidud uuringutele ja analüüsidele tuginedes osaliselt kinnitust Black Suni uuringu põhitulemustele - integreeritud mõtteviis on viimase kahe aasta jooksul täiustanud BDO Eesti strateegilise kavandamise protsessi, töötajad on paremini informeeritud ettevõtte kui ka iseenda eesmärkidest. Lisaks on integreeritud mõtteviisi rakendamise perioodil ettevõtte müügitulud võrreldes konkurentidega kasvanud. Töö autor ei leidnud kinnitust, et integreeritud mõtteviis oleks parandanud kommunikatsiooni äriiliinide vahel või vertikaalselt äriiliinide siseselt ning selgus, et üle poolte vastanud töötajatest ei ole teadlikud integreeritud mõtteviisi rakendamisest. Sellest tulenevalt soovitab töö autor:

- BDO Eestil integreeritud mõtteviisiga jätkata, et täiendavalt parandada kommunikatsiooni erinevate äriiliinide vahel, sest sisekommunikatsiooni tõhusust peetakse võtmeteguriks ettevõtte tulemuslikkuse parandamisel (Hola ja Pikhart 2014, 161).
- Tegevuse edasise läbipaistvuse kasvatamiseks ning sisekommunikatsiooni parandamiseks kaaluda palga- ja hüvitussüsteemi avalikustamist, et töötajad ei alahindaks enda töötasu võrreldes kaastöötajatega. Samuti ennetaks palga- ja hüvitussüsteemi avalikustamine olukordi, kus kahtlustatakse soolist (või ka mõnda muud ebakohast) diskrimineerimist (Cooper).

Lisaks soovitab töö autor BDO Eesti juhtkonnal:

- Avalikustada rohkem informatsiooni peamiste riskide, nende võimalikkuse tõenäosuse ning riskide mõjude kohta, et tarbijatel oleks võimalik hinnata äriühingu finantsolukorra võimalikku muutumist ka ettevaatavalt.

- Teadvustada oma töötajaid rohkem integreeritud mõtteviisi rakendamisest ja kasulikkusest ettevõttele. Integreeritud mõtteviisist teadlikumad töötajad oskavad soovitada integreeritud mõtteviisi olemasolevatele või uutele BDO Eesti klientidele või korraldada integreeritud mõtteviisi teemalisi koolitusi, mis suurendaksid ettevõtte müügitulu.

Integreeritud mõtteviis ning aruandlus on uus ja arenev teema ning toob mõtteviisi kasutuselevõtnud ettevõtetes muutusi juba esimestel rakendamise aastatel. Audiitorettevõtted kui ka teised ettevõtted, mis plaanivad parandada oma konkurentsipositsiooni, võiksid kaaluda ühe võimalusena integreeritud mõtteviisi rakendamist ning integreeritud aruannete avaldamist. Käesolevat magistritööd tõlgendades tuleks arvestada, et integreeritud mõtteviisi rakendamisel võib piisava ja püsiva positiivse mõju saavutamine aega võtta kuni viis aastat ning seejuures võivad kulud rakendamise esimestel perioodidel või etappidel olla suuremad kui oodatud tulud. Enamiku seniste uuringute tulemustele tuginedes võib aga kokkuvõtlikult eeldada, et pikemaajalises perspektiivis tasuvad kulutused integreeritud mõtteviisi ja aruandluse kasutuselevõtuks end ära. Antud uuringus mõjutas integreeritud mõtteviisi ja aruandluse rakendamine BDO Eesti ettevõtte tulemusi positiivselt juba lühiajalisel mõtteviisi rakendamisel.

KIRJANDUSE LOETELU

Aamer, A. 1998. *Strateegiline juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus.

Abeysekera, I. 2013. A template for integrated reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 2, 227-245.

Agnew, H. 2015. Professional services: Accounting for change. Financial Times, 27. august. (online) <https://www.ft.com/content/938ed6c6-36e6-11e5-bdbb-35e55cbae175> (12.03.2017).

Arvidsson, S. 2011. Disclosure of non-financial information in the annual report. A management-team perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 2, 277-300.

AS Deloitte Audit Eesti. 2012/2013. Läbipaistvusaruanne.

AS Deloitte Audit Eesti. 2013/2014. Läbipaistvusaruanne.

AS Deloitte Audit Eesti. 2014/2015. Läbipaistvusaruanne.

AS Deloitte Audit Eesti. 2015/2016. Läbipaistvusaruanne.

AS Deloitte Audit Eesti. 2016. Majandusaastaruanne 2015.

Audiitortevgevuse seadus. RT I 2010, 22, 108; RT I 2015, 8.

Bakar, H. A., Mustaffa, C.S. 2012. Organizational communication in Malaysia organizations. Incorporating cultural values in communication scale. *Corporate Communications: An International Journal*, 1, 87-109.

Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company. 2017. Strategic Planning Basics. What is Strategic Planning? (online) <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Strategic-Planning-Basics> (21.05.2017).

BDO Eesti AS. 2015. Läbipaistvusaruanne 2015/2014

BDO Eesti AS. 2016a. Läbipaistvusaruanne 2016/2015.

BDO Eesti AS. 2016b. Konsolideeritud majandusaasta aruanne 2015/2014.

BDO Eesti AS. 2017. (kodulehekülg) <https://www.bdo.ee/et-ee/ettevottest/bdo-eesti>

BDO Eesti AS. 2017. BDO Estonia Business Plan 2017-2019. January.

Berndt, T., Bilolo, C., Müller, L. 2014. The Future of Integrated Reporting. *4th Annual International Conference on Accounting and Finance*, 195-206.

Black Sun Plc. 2014. Realizing the benefits: The impact of Integrated Reporting.

Boyd, B. K. 1991. Strategic planning and financial performance: a meta-analytic review. *Journal of Management Studies*, 28:4, July, 353- 374.

Chandra, U., Ro, B. T. 2008. The Role of Revenue in Firm Valuation. *Accounting Horizons*, 06, 22, 199-222.

Chartered Global Management Accountant (CGMA). 2014. Integrated thinking. The next step in integrated reporting. October.

Chartered Global Management Accountant (CGMA). 2016. Joining the dots. Decision Making for a New Era. February.

Churet, C., RobecoSAM, Eccles, R. E. 2014. Integrated Reporting, Quality of Management, and Financial Performance. *Journal of Applied Corporate Finance*, 1, 8-16.

Civitta ja Estonian Business School. 2015. Eesti juhtimisvaldkonna uuring.

Cooper, B. B. *Pros and Cons of Salary Transparency*. (online) <http://www.peoplegeeks.com/zine/2016/5/23/pros-and-cons-of-salary-transparency> (24.04.2017).

De Villiers, C., Rinaldi, L., Unerman, J. 2014. Integrated reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 7, 1042-1067.

De Villiers, C., Venter, E. & Hsiao, P. 2016. Integrated reporting: Background, measurement issues, approaches and an agenda for future research. *Accounting & Finance, forthcoming*.

Draisey, Z. 2015. Creating Value Integrated Reporting <IR> and Investor Benefits.

Druckman, P. ja Fries, J. 2010. Integrated reporting: the future of corporate reporting? Viidatud Eccles, R. G., Cheng, B. ja Saltzman, D. (Eds). 2010. *The Landscape of Integrated Reporting Reflections and Next Steps*. Harvard Business School, Cambridge, 81-85.

Druckman, P. 2013. Corporate reporting needs a reboot. *Harvard Business Review* (online), 17.aprill. <https://hbr.org/2013/04/corporate-reporting-needs-a-re/> (07.02.2017).

Dsiss, M. 2006. Intellektuaalne kapital organisatsiooni juhtimises. Magistritöö. Sotsiaalteaduskond, Tartu Ülikool.

- Dumay, J. 2016. A critical reflection on the future intellectual capital: from reporting to disclosure. *Journal of Intellectual Capital*, 1, 168-184.
- Edvardsson, B., Johnson, M.D., Gustafsson, A., Strandvik, T. 2000. The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services. *Total Quality Management*, 11, 7, 917-927.
- Ernst & Young. 2014. Integrated reporting. Elevating value.
- Ernst & Young Baltic AS. 2014. Läbipaistvusaruanne.
- Ernst & Young Baltic AS. 2015. Läbipaistvusaruanne.
- Ernst & Young Baltic AS. 2016. Läbipaistvusaruanne.
- Ernst & Young Baltic AS. 2016. Majandusaasta aruanne 2015/2016.
- Euroopa Ühenduse komisjoni määrus nr 1126/2008. Euroopa Liidu Teataja 3. november 2008.
- Fried, A., Holtzman, M., Mest, D. 2014. Integrated reporting: The new annual report for the 21st century? *Financial Executive*, 30, 24-31.
- Grant Thornton Baltic OÜ. 2016. Ettevõttest. (kodulehekülg) <https://www.grantthornton.ee/ettevotest/> (07.03.2017).
- Grant Thornton Baltic OÜ. 2012/2013. Läbipaistvusaruanne.
- Grant Thornton Baltic OÜ. 2013/2014. Läbipaistvusaruanne.
- Grant Thornton Baltic OÜ. 2014/2015. Läbipaistvusaruanne.
- Grant Thornton Baltic OÜ. 2015/2016. Läbipaistvusaruanne.
- Grant Thornton Baltic OÜ. 2016. Majandusaasta aruanne 2015/2016.
- Hansa Äriteenuste OÜ. 2006. *Finantsanalüüs ja -planeerimine*. Tallinn.
- Hegazy, M., Tawfik, M. 2015. Performance measurement systems in auditing firms Challenges and other behavioural aspects. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, Vol. 5, 4, 395-423.
- Hola, J., Pikhart, M. 2014. The implementation of internal communication system as a way to company efficiency. *Economie a Management*, 2, 161- 169.
- International Federation of Accountants (IFAC). 2015a. Creating value with integrated thinking. The role of Professional Accountants. November.
- International Federation of Accountants (IFAC). 2015b. Materiality in <IR>. Guidance for the preparation of integrated reports. November

International Integrated Reporting Council (IIRC). 2011. Towards integrated reporting. Communicating Value in the 21st Century.

International Integrated Reporting Council (IIRC). 2013a. Consultation draft of the international <IR> Framework.

International Integrated Reporting Council (IIRC). 2013b. The International <IR> Framework.

International Integrated Reporting Council (IIRC). 2016. Creating Value. The value of human capital reporting.

Integrated Reporting Committee of South Africa. (a). The International Integrated Reporting Council (IIRC). (online)
<http://www.integratedreportingsa.org/IntegratedReporting/TheInternationalIntegratedReportingCouncil.aspx> (14.02.2017).

Integrated Reporting Committee of South Africa. (b). The Integrated Reporting Committee of South Africa. (online)
<http://www.integratedreportingsa.org/IntegratedReporting/TheIntegratedReportingCommitteeofSouthAfrica.aspx> (14.02.2017).

James, M. L. 2015. The benefits of sustainability and integrated reporting: an investigation of accounting majors' perceptions. California State University. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issue*, 1, 1-20.

Jegers, A. 2013. Kas ettevõtete aruanded saavad suurendada usaldust? KPMG Foorum. *Juhtimisajakiri*. Majanduse Pulss 2013: Balti ettevõtjad on lootusrikkad. Nr 1. 2013.

Johnston, M. K., Reed, K., Lawrence, K., Onken, M. 2007. The Link between Communication and Financial Performance in Simulated Organizational Teams. *Journal of Managerial issues*, 4, 536-553.

Kaal, E. 2000. Internetiküsitluse võimalused ja karid. TNS Emor AS (kodulehekülg)
<http://www.emor.ee/arhiiv.html?id=758> (06.03.2016).

Kalamees, T. 2014. Tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine majutusettevõttes. Magistritöö. Majandusteaduskond. Tartu Ülikool.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. 2004. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, February, 19-34.

King Committee III. 2014. Institute of Directors in Southern Africa. The integrated report. Practice Notes. Chapter 9. June. (online)
http://c.ymcdn.com/sites/www.iodsa.co.za/resource/collection/24CB4885-33FA-4D34-BB84-E559E336FF4E/Integrated_report.pdf (14.02.2017).

KPMG Baltics OÜ. 2012/2013. Läbipaistvusaruanne.

- KPMG Baltics OÜ. 2013/2014. Läbipaistvusaruanne.
- KPMG Baltics OÜ. 2014/2015. Läbipaistvusaruanne.
- KPMG Baltics OÜ. 2015/2016. Läbipaistvusaruanne.
- Kraus, S., Reiche, B. S., Reschke C.H. 2007. *Implications of strategic planning in SMEs for international entrepreneurship research and practice*.
- Krzus, M. P. 2011. Integrated reporting: if not now, when? *IRZ*, 6, 271-276.
- Krzus, M. P. 2017. Integrated Reporting for a Long-term Strategy.
- Lees, G. 2016. *Integrated Thinkers make better decisions in uncertain times*. March. (online) <https://www.linkedin.com/pulse/integrated-thinkers-make-better-decisions-uncertain-times-lees> (13.02.2017).
- Lisic, L. L., Myers, L. A., Pawlewicz, R., Seidel, T. A. 2014. *Does Big 4 Consulting Impair Audit Quality?* September. (online) <https://business.lsu.edu/Accounting/Documents/Seminar%20Series/Linda%20Myers.pdf> (12.03.2017).
- Maisvee, R., Luik, A. 2017. Inimeste juhtimise ja inimõiguste järgimise selgitamise kohustus. *Personali praktik*. Aprill.
- Mauboussin, M. J. 2012. The true measures of success. *Harvard Business Review*, October. (online) <https://hbr.org/2012/10/the-true-measures-of-success> (07.04.2017).
- Meade, J. A. 2010. Strategic Planning for Internal Communication. *CPA Practice Management Forum*. January.
- Nestra, J. 2014. Integreeritud aruandluse arengusuunad Balti energeetika ettevõtete näitel. Magistritöö. Majandusteaduskond, Tartu Ülikool.
- Nuntamanop, P., Kauranen, I., Igel, B. 2013. A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6, 3, 242-264.
- PricewaterhouseCoopers*. 2012. Integrated Reporting- The Future of Corporate Reporting. May.
- PricewaterhouseCoopers AS. 2012/2013. Läbipaistvusaruanne.
- PricewaterhouseCoopers AS. 2013/2014. Läbipaistvusaruanne.
- PricewaterhouseCoopers AS. 2014/2015. Läbipaistvusaruanne.
- PricewaterhouseCoopers AS. 2015/2016. Läbipaistvusaruanne.
- PricewaterhouseCoopers AS. 2016. Majandusaasta aruanne 2015/2016.
- Raamatupidamise seadus. RT I 2003, 88, 588; RT I, 2016, 1.

- Reimer, R. 2008. Kommunikatsiooniga rahulolu seosed organisatsioonile pühendumise, tööga rahulolu ja rollistressiga. Magistritöö. Sotsiaalteaduskond, Tallinna Ülikool.
- Rigby, D. 2001. Management Tools and Techniques: A Survey. *California Management Review*, 2, 139- 159.
- Roberts, K. H., O'Reilly, C.A. III. 1974. Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*, Vol 59, 3, 321-326.
- Robertson, F. A., Samy, M. 2015. Factors affecting the diffusion of integrated reporting- a UK FTSE 100 perspective. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2, 190-223.
- Roth, H. P. 2014. Is Integrated Reporting in the Future? Considering the Costs, Benefits, and Role of CPAs. *The CPA Journal*, March, 62-67.
- Setia, N., Abhayawansa, S., Joshi, M., Huynh, V. A. 2015. Integrated reporting in South Africa: some initial evidence. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 3, 397-424.
- Shelley, M. 2013. Integrated reporting: Benefit or Cost? *Discussion Forum presented by Standard Life and Standard Life Investments in conjunction with the Royal Society of Edinburgh*. February.
- Simnett, R., Huggins, A. L. 2015. Integrated reporting and assurance: where can research add value? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 1, 29-53.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian J. D. Sims, H. P. Jr., et al. 1996. Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Irish Business and Administrative Research*, 1, 36-70.
- Steyn, M. 2014. Organisational benefits and implementation challenges of mandatory integrated reporting Perspectives of senior executives at South African listed companies. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 5, 4, 476-503.
- Stent, W., Dowler, T. 2015. Early assessments of the gap between integrated reporting and current corporate reporting. *Meditari Accountancy Research*, 1, 92-117.
- Zhou, S., Simnerr, R., Green, W. 2015. *Does integrated reporting matter to the capital market?* (online)
<http://sfm.finance.nsysu.edu.tw/php/Papers/CompletePaper/039-915285465.pdf>
 (15.02.2017).
- Zigan, K., Zeglal, D. 2010. Intangible resources in performance measurement systems of the hotel industry. *Facilities*, Vol. 28 , 13/14, 597-610.

Talvet, S. 2013. Strateegiline juhtimine ja juhtimismudelite kasutusvõimalused Eesti väikeettevõttes. Magistritöö. Majandusteaduskond, Tartu Ülikool.

The South Africa Institute of Chartered Accountants (SAICA). 2013. Integrated thinking. An exploratory survey.

Tikerperi, M.-L. 2016. Suhtekorraldus ja kommunikatsioonijuhtimine koolis riigigümnaasiumi näitel. Magistritöö. Sotsiaalteaduste valdkond, Tartu Ülikool.

Williams, K. C., Page, R. A. 2011. Marketing to the Generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3, 1-17.

World Intellectual Capital Initiative (WICI). 2013. Connectivity. Background paper for <IR> . July.

Yoo, D. K., Park, J. A. 2007. Perceived service quality. Analyzing relationship among employees, customers, and financial performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 9, 908-926.

12 Manage the executive fast track. Integrative thinking. Knowledge Centre. (online) www.12manage.com/description_integrative_thinking.html (11.02.2017).

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsitlus juhtivrühmale

Lugupeetud BDO Eesti juht!

Olen Marika Nurk, Estonian Business Schooli rahvusvahelise ärijuhtimise eriala magistrant. Oma magistritöö raames soovin viia läbi käesoleva küsitluse BDO Eesti AS (edaspidi BDO Eesti) juhtide hulgas, mille eesmärk on uurida integreeritud mõtteviisi mõju ettevõttesisesele kommunikatsioonile ja strateegilisele juhtimisele. Uurimistöö raames on BDO Eesti töötajatele tehtud täiendav eraldiseisev küsimustik.

Integreeritud mõtlemine on ettevõttes valitsev mõtteviis, kus otsuseid tehes kaalutakse nende omavahelist mõju erinevatele kapitali liikidele (näiteks: finantskapital, inimkapital, sotsiaal- ja suhtekapital) ning huvigruppidele (näiteks: töötajad, kliendid, investorid). Integreeritud mõtlemise ja otsuste langetamise tulemusena valmib integreeritud aruanne, mis tutvustab ettevõtte strateegiat ning kuidas selle abil väärtust luuakse. Integreeritud mõtteviis täiendab majandusaasta aruannet mittefinantsilise informatsiooniga ning tõstab esile heade suhete olulisust peamiste huvigruppide vahel.

Kogutud andmed on anonüümsed ja neid kasutatakse üldistatud kujul teaduslikul eesmärgil. Küsimustik koosneb 17 küsimusest ja võtab koos kommenteerimisega aega ca 10-15 minutit. Küsitlusele vastamise lõpptähtajaks on 31.01.2017.

Küsimustiku täitmiseks palun Teil valida sobivaim vastus. Palun kommenteerida ka oma vastuseid. Täpsustava informatsiooni lisamine kommentaari lahtrisse annab täpsema ja informatiivsema ülevaate magistritöö jaoks.

Juhatusega kokkuleppel esitan küsitluse kokkuvõtte pärast vastuste koondamist.

1. Kas tunnete, et integreeritud mõtteviisi rakendamine on tõstnud BDO Eesti mõõdetavate ning esitatavate andmete kvaliteeti?

Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus	Ei oska öelda
(kommentaari lahter) Palun täpsustage, miks see Teie arvates on nii?				

2. Kas näete, et integreeritud mõtteviisi rakendamisest on tekkinud parem ülevaade sellest, kuidas BDO Eesti organisatsioon loob väärtust organisatsioonile ning töötajatele?

Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus	Ei oska öelda
(kommentaari lahter) Palun täpsustage, miks see Teie arvates on nii?				

3. Kas tunnete, et integreeritud mõtteviisi rakendamisel on BDO Eesti rakendanud tulemuslikkuse mõõdikuid ka mittefinantsilisele informatsioonile?

Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus	Ei oska öelda
(kommentaari lahter) Palun täpsustage, miks see Teie arvates on nii?				

4. Kas tunnete, et mittefinantsilise informatsiooni mõõtmine on mõjutanud BDO Eesti finantstulemusi?

Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus	Ei oska öelda
(kommentaari lahter) Palun täpsustage, miks see Teie arvates on nii?				

5. Kas 2015/2014 ja 2016/2015 majandusaasta müügitulude tõus vastas Teie ootustele?

Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus	Ei oska öelda
(kommentaari lahter) Palun täpsustage, miks see Teie arvates on nii?				

6. Kas 2015/2014 majandusaasta puhaskasumi tõus vastas Teie ootustele?

Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus	Ei oska öelda
(kommentaari lahter) Palun täpsustage, miks see Teie arvates on nii?				

7. Kas 2016/2015 majandusaastal muudeti varasemalt rakendatud mõõdikuid?

Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus	Ei oska öelda
(kommentaari lahter) Palun täpsustage, miks see Teie arvates on nii?				

8. Kas tunnete, et integreeritud mõtteviis aitab BDO Eestis luua lühi-, keskmise- ja pikaajalist strateegiat nii finantsiliste kui mittefinantsiliste tulemuste saavutamiseks?

Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus	Ei oska öelda
(kommentaari lahter) Palun täpsustage, miks see Teie arvates on nii?				

9. Kas tunnete, et integreeritud mõtteviisi rakendamine on Teid paremini mõistma pannud ettevõtte tegevusriske?

Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus	Ei oska öelda
(kommentaari lahter) Palun täpsustage, miks see Teie arvates on nii?				

10. Kas tunnete, et integreeritud mõtteviisi kasutuselevõtmine on parandanud otsuste tegemise tõhusust BDO Eesti erinevatel juhtimistasanditel?

Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus	Ei oska öelda
(kommentaari lahter) Palun täpsustage, miks see Teie arvates on nii?				

11. Kas tunnete, et tänu integreeritud mõtteviisi kasutuselevõtule on äriliinide vaheline koostöö paranenud BDO Eestis?

Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus	Ei oska öelda
(kommentaari lahter) Palun täpsustage, miks see Teie arvates on nii?				

12. Kas tunnete, et integreeritud mõtteviisi rakendamine BDO Eesti majandusaasta aruande koostamisel on suurendanud töötajate töömahtu?

Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus	Ei oska öelda
(kommentaari lahter) Palun täpsustage, miks see Teie arvates on nii?				

13. Kas tajute, et ettevõtte meeskond toetab integreeritud mõtteviisi arendamist BDO Eestile või täidetakse ainult juhtkonna tahet?

Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus	Ei oska öelda
(kommentaari lahter) Palun täpsustage, miks see Teie arvates on nii?				

14. Kas tunnete, et töötajad on rohkem teadlikumad BDO Eesti strateegiast ja eesmärkidest?

Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus	Ei oska öelda
(kommentaari lahter) Palun täpsustage, miks see Teie arvates on nii?				

15. Kas Te edastate töötajatele informatsiooni BDO Eesti majandus- ja finantstulemuste kohta?

Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus	Ei oska öelda
(kommentaari lahter) Palun täpsustage, miks see Teie arvates on nii?				

16. Kas Te annate tagasisidet töötajatele nende töösaavutuste kohta?

Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus	Ei oska öelda
(kommentaari lahter) Palun täpsustage, miks see Teie arvates on nii?				

17. Kas Te soovitaksite koostada ka oma klientidel majandusaasta aruannet, lähtudes integreeritud mõtteviisist?

Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus	Ei oska öelda
(kommentaari lahter) Palun täpsustage, miks see Teie arvates on nii?				

Lisa 2. Ankeetküsitlus töötajatele

Lugupeetud BDO Eesti töötaja!

Olen Marika Nurk, Estonian Business Schooli rahvusvahelise ärijuhtimise eriala magistrant. Oma magistritöö raames soovin läbi viia käesoleva küsitluse BDO Eesti AS-i (edaspidi BDO Eesti) töötajatele, mille eesmärk on uurida integreeritud mõtteviisi mõju organisatsioonisisesele kommunikatsioonile ja strateegilisele juhtimisele.

Integreeritud mõtlemine on ettevõttes valitsev mõtteviis, kus otsuseid tehakse kaalutakse nende omavahelist mõju erinevatele kapitali liikidele (näiteks: finantskapital, inimkapital, sotsiaal- ja suhtekapital) ning huvigruppidele (näiteks: töötajad, kliendid, investorid). Integreeritud mõtlemise ja otsuste langetamise tulemusena valmib integreeritud aruanne, mis tutvustab ettevõtte strateegiat ning kuidas selle abil väärtust luuakse. Integreeritud mõtteviis täiendab majandusaasta aruannet mittefinantsilise informatsiooniga ning tõstab esile heade suhete olulisust peamiste huvigruppide vahel.

Kogutud andmed on anonüümsed ja neid kasutatakse üldistatud kujul teaduslikul eesmärgil. Küsimustik koosneb 13 küsimusest ja võtab koos kommenteerimisega aega ca 10-15 minutit. Küsitlusele vastamise lõpptähtajaks on 31.01.2017.

Küsimustiku täitmiseks palun Teil valida sobivaim vastus. Palun kommenteerida ka oma vastuseid. Täpsustava informatsiooni lisamine kommentaari lahtrisse annab täpsema ja informatiivsema ülevaate magistritöö jaoks.

Juhatusega kokkuleppel esitan küsitluse kokkuvõtte pärast vastuste koondamist.

1. Vanus:

Kuni 30

31-40

41- 50

51 -

2. Millises BDO Eesti äriliinis/osakonnas Te töötate?

Raamatupidamis-, palgaarvestus- ja äritoeteenuste osakonnas

Audiitorteenuste osakonnas

Maksu-, finants-, ja ärinõustamisteenuste osakonnas

3. Kui kaua Te olete töötanud BDO Eesti-is?

Alla 1 aasta

1-3 aastat

4-5 aastat

6-10 aastat

Üle 10 aasta

4. Kas tunnete, et olete teadlik BDO Eesti strateegilistest ülesannetest ja eesmärkidest?

Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus	Ei oska öelda
(kommentaari lahter) Palun täpsustage, missugust informatsiooni soovikiste rohkem?				

5. Kas tunnete, et olete teadlik oma tööülesannetest ja -eesmärkidest?

Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus	Ei oska öelda
(kommentaari lahter) Palun täpsustage, missugust informatsiooni soovikiste rohkem?				

6. Kas tunnete, et saate asjakohast tagasisidet oma töösaavutuste kohta?

Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus	Ei oska öelda
(kommentaari lahter) Palun täpsustage, missugust informatsiooni soovikiste rohkem?				

7. Kas tunnete, et juhtkond/vahetu juht informeerib töötajaid BDO Eesti majandus- ja finantstulemustest aja- ja asjakohaselt?

Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus	Ei oska öelda
(kommentaari lahter) Palun täpsustage, missugust informatsiooni soovikiste rohkem?				

8. Kas tunnete, et sooviksite rohkem infot BDO Eestis toimuva kohta?

Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus	Ei oska öelda
(kommentaari lahter) Palun täpsustage, missugust informatsiooni soovikiste rohkem?				

9. Kas olete teadlik, et BDO Eesti koostab ja avalikustab oma majandusaasta aruannet lähtudes integreeritud mõtteviisist?

Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus	Ei oska öelda
(kommentaari lahter) Palun täpsustage, kuidas Teil selline arusaam on tekkinud?				

10. Kas tunnete, et integreeritud mõtteviis on muutnud Teie tööülesandeid?

Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus	Ei oska öelda
(kommentaari lahter) Palun kommenteerige, mis on muutunud?				

11. Millisest allikast ja/või kellelt saate peamiselt asjakohast infot BDO Eestis toimuva kohta?

Vahetult juhilt	Koosolekul	Kolleegidelt	Juhtkonnalt	Muud allikad
(kommentaari lahter) Palun täpsusta, millisest allikast ja millisel kujul!				

12. Kas tunnete, et infovahetus teiste äriühinidega/osakondadega on paranenud viimasel kahel aastal?

Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus	Ei oska öelda
(kommentaari lahter) Palun täpsustage, milles see väljendub (kiirem, efektiivsem vms)?				

13. Kas tunnete, et infovahetus Teiega samal tasandil töötavate töötajate vahel on piisavalt täpne ja tõrgeteta (horisontaalne kommunikatsioon)?

Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus	Ei oska öelda
(kommentaari lahter) Palun täpsustage, miks see Teie arvates on nii?				

Lisa 3. Juhtivrühma vastused

Tabel 5. Juhtivrühma vastused

Täiesti nõus	5
Pigem nõus	4
Pigem ei ole nõus	3
Ei ole üldse nõus	2
Ei oska öelda	1

Küsimus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Vastaja																	
1	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4
2	1	1	4	4	4	1	4	4	1	4	3	4	4	4	5	5	5
3	3	3	3	3	5	4	4	4	1	1	1	4	1	1	5	5	1
4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	1	3	4	5	5	5
6	4	4	4	1	1	1	1	4	4	1	3	4	1	4	4	4	1
7	4	4	5	5	4	3	3	4	4	3	3	5	4	4	5	4	4

Lisa 4. Töötajate vastused

Tabel 6. Töötajate vastused

Täiesti nõus	5
Pigem nous	4
Pigem ei ole nõus	3
Ei ole üldse nous	2
Ei oska öelda	1

Küsimus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Vastaja													
1	31-40		4-5 aastat	5	5	5	5	3	5	4	Juhtkonnalt	4	5
2	Kuni 30	Raamatupidamis-, palgaarvestus- ja äritoeteenuste osakonnas	1-3 aastat	4	4	4	3	1	2	1	Vahetult juhilt	4	4
3	Kuni 30	Raamatupidamis-, palgaarvestus- ja äritoeteenuste osakonnas	Alla 1 aasta	4	4	4	5	3	4	4	Koosolekul	5	4
4	Kuni 30	Raamatupidamis-, palgaarvestus- ja äritoeteenuste osakonnas	1-3 aastat	4	4	4	4	3	1	1	Koosolekul	1	3

Tabel 6. jätk

Küsimus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Vastaja													
5	Kuni 30	Audiitorteenuste osakonnas	Alla 1 aasta	4	4	4	4	1	4	1	Kolleegidelt	1	1
6	Kuni 30	Raamatupidamis-, palgaarvestus- ja äritoeteenuste osakonnas	Alla 1 aasta	4	4	4	4	4	4	3	Koosolekul	1	4
7	Kuni 30	Raamatupidamis-, palgaarvestus- ja äritoeteenuste osakonnas	1-3 aastat	4	4	3	4	4	3	2	Koosolekul	3	4
8	Kuni 30	Raamatupidamis-, palgaarvestus- ja äritoeteenuste osakonnas	1-3 aastat	4	5	5	5	3	5	3	Vahetult juhilt	5	4
9	41-50	Audiitorteenuste osakonnas	Alla 1 aasta	4	5	5	5	3	3	2	Koosolekul	1	4
10	31-40	Raamatupidamis-, palgaarvestus- ja äritoeteenuste osakonnas	Alla 1 aasta	3	4	4	4	3	1	1	Koosolekul	1	1
11	31-40	Audiitorteenuste osakonnas	1-3 aastat	4	4	3	4	4	5	1	Juhtkonnalt	1	4

Tabel 6. jätk

Küsimus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Vastaja													
12	31-40	Raamatupidamis-, palgaarvestus- ja äritoeteenuste osakonnas	1-3 aastat	4	5	4	4	4	4	3	Vahetult juhilt	3	5
13	Kuni 30	Audiitorteenuste osakonnas	1-3 aastat	1	1	1	1	1	1	1	Muud allikad	1	
14	Kuni 30	YLD	1-3 aastat	4	5	5	5	4	4	1	Vahetult juhilt	3	4
15	Kuni 30	Audiitorteenuste osakonnas	Alla 1 aasta	3	4	4	5	3	3	3	Kolleegidelt	1	4
16	51-...	Raamatupidamis-, palgaarvestus- ja äritoeteenuste osakonnas	Üle 10 aasta	4	4	3	4	5	3	4	Koosolekul	3	4

Lisa 5. Müügitulu muutuste võrdlus konkurentidega

Tabel 7. Müügitulu muutuste võrdlus konkurentidega

		BDO Eesti AS								
		30.juuni								
	2013 2012/2013 (€)	2014 2013/2014 (€)	2015 2014/2015 (€)	2016 2015/2016 (€)	ABS muutus (€) 2014/2013	ABS muutus (€) 2015/2014	ABS muutus (€) 2016/2015	Muutus 2014/ 2013	Muutus 2015/ 2014	Muutus 2016/ 2015
Müügitulud	1 285 388	1 349 521	1 570 891	1 780 279	64 133	221 370	209 388	4,99%	16,40%	13,33%
Audiitor- teenused	650 944	633 779	709 918	741 911	-17 165	76 139	31 993	-2,64%	12,01%	4,51%
Raamatupida- mis- ja palgaarves- tusteenused	433 821	506 878	642 289	736 373	73 057	135 411	94 084	16,84%	26,71%	14,65%
Nõustamis- ja koolitustee- nused	200 623	208 864	218 684	301 995	8 241	9 820	83 311	4,11%	4,70%	38,10%

Tabel 7. jätk

	Ernst & Young Baltic AS									
	30.juuni									
	2013 2012/2013 (€)	2014 2013/2014 (€)	2015 2014/2015 (€)	2016 2015/2016 (€)	ABS muutus (€) 2014/ 2013	ABS muutus (€) 2015/ 2014	ABS muutus (€) 2016/ 2015	Muutus 2014/ 2013	Muutus 2015/ 2014	Muutus 2016/ 2015
Müügitulud	5 784 000	6 499 287	6 506 827	6 874 254	715 287	7 540	367 427	12,37%	0,12%	5,65%
Audititeenused	2 904 000	3 215 034	3 173 284	3 224 126	311 034	-41 750	50 842	10,71%	-1,30%	1,60%
Muud audititeenused	58 000	243 333	438 434	280 273	185 333	195 101	-158 161	319,54%	80,18%	-36,07%
Maksunõustamine	2 334 000	827 712	888 676	1 006 182	-1 506 288	60 964	117 506	-64,54%	7,37%	13,22%
Muud auditiga mitteseotud teenused	488 000	2 213 208	2 006 433	2 363 673	1 725 208	-206 775	357 240	353,53%	-9,34%	17,80%

Tabel 7. jätk

	PricewaterhouseCooper AS									
	30.juuni									
	2013 2012/2013 (€)	2014 2013/2014 (€)	2015 2014/2015 (€)	2016 2015/2016 (€)	ABS muutus (€) 2014/ 2013	ABS muutus (€) 2015/ 2014	ABS muutus (€) 2016/ 2015	Muutus 2014/ 2013	Muutus 2015/ 2014	Muutus 2016/ 2015
Müügitulud	6 215 000	6 503 000	6 558 000	7 337 000	288 000	55 000	779 000	4,63%	0,85%	11,88%
Audiitortee nused	3 511 000	3 791 000	3 960 000	4 237 000	280 000	169 000	277 000	7,97%	4,46%	6,99%
Muu äritegevus	2 704 000	2 712 000	2 598 000	3 100 000	8 000	-114 000	502 000	0,30%	-4,20%	19,32%
	KPMG Baltics OÜ									
	30.juuni									
	2013 2012/2013 (€)	2014 2013/2014 (€)	2015 2014/2015 (€)	2016 2015/2016 (€)	ABS muutus (€) 2014/ 2013	ABS muutus (€) 2015/ 2014	ABS muutus (€) 2016/ 2015	Muutus 2014/ 2013	Muutus 2015/ 2014	Muutus 2016/ 2015
Müügitulud	3 753 774	3 996 088	4 070 820	4 683 308	242 314	74 732	612 488	6,46%	1,87%	15,05%
Audiitortee nused	2 681 790	2 812 808	2 957 045	2 942 838	131 018	144 237	-14 207	4,89%	5,13%	-0,48%
Muu äritegevus	1 071 984	1 183 280	1 113 775	1 740 470	111 296	-69 505	62 6695	10,38%	-5,87%	56,27%

Tabel 7. jätk

	Grant Thornton Baltic OÜ									
	30.juuni									
	2013 2012/2013 (€)	2014 2013/2014 (€)	2015 2014/2015 (€)	2016 2015/2016 (€)	ABS muutus (€) 2014/ 2013	ABS muutus (€) 2015/ 2014	ABS muutus (€) 2016/ 2015	Muutus 2014/ 2013	Muutus 2015/ 2014	Muutus 2016/ 2015
Müügitulud	2 750 854	2 909 333	3 137 291	3 140 179	158 479	227 958	2 888	5,76%	7,84%	0,09%
Audiitortee nused	1 291 310	1 333 446	1 459 957	1 291 258	42 136	126 511	-168 699	3,26%	9,49%	-11,56%
Muu äritegevus	1 459 544	1 575 887	1 677 334	1 848 921	116 343	101 447	171 587	7,97%	6,44%	10,23%
	AS Deloitte Audit Eesti									
	30.juuni									
	2013 2012/2013 (€)	2014 2013/2014 (€)	2015 2014/2015 (€)	2016 2015/2016 (€)	ABS muutus (€) 2014/ 2013	ABS muutus (€) 2015/ 2014	ABS muutus (€) 2016/ 2015	Muutus 2014/ 2013	Muutus 2015/ 2014	Muutus 2016/ 2015
Müügitulud	1 510 000	1 561 000	1 749 000	1 759 366	51 000	188 000	10 366	3,38%	12,04%	0,59%
Audiitortee nused	1 504 000	1 553 000	1 746 000	1 744 156	49 000	193 000	-1 844	3,26%	12,43%	-0,11%
Muu äritegevus	andmed ei klapi			15 210						

Allikas: Ettevõtete läbipaistvusaruanded. Autori arvutused

THE EFFECT OF IMPLEMENTING INTEGRATED THINKING TO STRATEGIC MANAGEMENT AND COMMUNICATION BASED ON REVIEW OF AN AUDIT FIRM

Marika Nurk

Summary

Integrated reporting is in its early stage of development and the subject is rather unfamiliar in Estonia. BDO Eesti was the first audit firm in Estonia to release an IFRS annual report based on integrated thinking in 2016.

The objective of the Master's Thesis is to evaluate to what extent has the integrated thinking affected strategic planning process and internal communication in BDO Eesti in the last two years. The results of the study were compared to the main results of the Black Sun study for IIRC. Based on the results, the author made recommendations to the management of BDO Eesti for improving the company's strategy and internal communication.

To accomplish the set objective, the author has composed following research questions:

- 1) What have been the important changes in BDO Eesti after releasing the first Integrated Report?
- 2) Compared to earlier, how much more are the employees in BDO Eesti informed about the company's strategic goals and achievements?
- 3) What has been the effect of integrated thinking and reporting on the BDO Eesti's sales results compared to the competitors that practice traditional thinking?

To find the answers to the research questions there were two separate questionnaire surveys conducted with both, the BDO Eesti's management, and the employees. The purpose is to map the groups' current opinion toward integrated thinking. As of the

indicator of the strategic efficiency and evaluation criteria, the revenues of the studied company are compared with the revenues of chosen audit firms competing in the same market. The company's sales results were compared with the competitor's results and the data was based on the Transparency Reports from the periods 2012/2013⁸ to 2015/2016. Strategic management and communication are necessary for the sales to grow in a service company. BDO Eesti's strategic goal is profitable growth and sales results are one of the indicators of development. The comparison of the sales results before and after implementing integrated thinking in BDO Eesti should indicate if the new strategy that is also supposed to improve the internal communication in the company, has affected the value of BDO Eesti in an equal market situation with the competitors.

Based on the questionnaire surveys and comparisons of the revenues, the author of the Master's Thesis found that the important change that comes from integrated thinking is in the improved short-, medium-, and long-term strategies for setting targets and in the better overview of the company's operational risks. Measuring the non-financial information has affected the company's financial results and the quality of the measured and released data has improved. The best example of the improved quality of data is BDO Eesti's 2015/2014 Annual Report. Secondly, the author found that the employees of BDO Eesti are informed about the company's targets and their own tasks and goals. The employees are informed about the company's economic and financial results in monthly briefings. In addition, they receive the feedback on their achievements and based on that, they can improve their work. Finally, the author found that the comparison of the revenue growth before and after implementing integrated thinking showed that the revenue of BDO Eesti grew 16,4% after releasing the first integrated report compared to the year before when the revenue grew only by 4,99%. The revenue growth was lower in the second year when BDO Eesti released the integrated report but the company's relative change in revenue in the two years combined was still better than any of the competitors.

The author of the Thesis partially confirmed the main results of Black Sun study with the research and analysis – in the two years when integrated thinking has been

⁸ The reporting period of the Transparency Reports is 1st of July to 30th of June.

practiced in BDO Eesti, the company's strategic planning has improved, the employees are more informed about the company's targets as well as their own goals, and compared to the competitors, BDO Eesti's revenue has had growth. The research did not confirm that the communication between business lines or inside the business lines would have improved after applying integrated thinking. Also, not all the employees are informed about the integrated thinking in the company.

Based on the results, the author recommends to continue applying integrated thinking in BDO Eesti and improve the communication between business lines. Internal communication has a crucial importance on the staff engagement, which increases profitability of a company (Hola and Pikhart 2014, 161). Secondly, the author recommends to consider releasing the information on the compensation system. It would be beneficial for improving the transparency and internal communication because the employees would not underestimate their salaries in comparison to their coworker's salaries. Releasing the compensation system information would also avoid suspicions of gender bias (Cooper). The author also recommends BDO Eesti's management to consider releasing more information about the main risks, their probability and effects to give the stakeholders the opportunity to evaluate the financial situation of the business in the future. Last, but not least the author recommends inform the employees more effectively about applying the integrated thinking and the expected value of doing it. The employees who are well-informed about the integrated thinking can recommend it to the existing or new customers of BDO Eesti. They can also organize trainings on the topic that would bring additional income to the company.

Integrated thinking and reporting is a new and evolving subject. The methodology affects the company from the first years when it is being applied. Audit firms and companies that want to improve their competitive position should apply integrated thinking and release the integrated report. When interpreting this Master's Thesis, there should be taken into account that it can take up to five years to achieve the permanent positive effect. In the study for the Thesis, the integrated thinking and reporting showed to have a positive effect on BDO Eesti's measured results already after a short period of implementation.