

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Gaia-Marianna Salm

**JUHTIMISARUANDLUSE KOOSTAMISE
TÄIUSTAMISVÕIMALUSED BDO EESTI AS
KONSOLIDEERIMISGRUPI NÄITEL**

Rakendusliku kõrghariduse lõputöö

Õppekava MAJANDUSARVESTUS JA ETTEVÕTLUSE JUHTIMINE

Juhendaja: Sulev Luiga MBA

Kaasjuhendaja: Ester Vahtre EMBA

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 8 903 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Gaia-Marianna Salm

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 121414BDMR

Üliõpilase e-posti aadress: GaiaSiim@hotmail.ee

Juhendaja: Sulev Luiga, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja Ester Vahtre, EMBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1.1. Juhtimisaruandluse olemus ja vajalikkus	8
1.2. Juhtimisaruandluse hindamiskriteeriumid.....	10
1.3. Küsitluste eesmärgid ja ülesehitus.....	16
1.4. BDO Eesti konsolideerimisgrupi kirjeldus ja juhtimisaruandluse koostamise korralduse tutvustus.....	18
1.4.1. BDO Eesti organisatsioonistruktuur ja eesmärgid.....	19
1.4.2. BDO Eesti juhtimisaruandluse struktuur ja eesmärgid.....	20
1.4.3. BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisarvestuse ja -aruandluse koostamise ja esitamise tegevus- ja ajakava ning maksumus.	21
2. JUHTIMISARVESTUSE JA -ARUANDLUSE KORRALDUSE ARENDAMISVÕIMALUSED	22
2.1. Lahendamist vajavad põhiprobleemid.....	22
2.1.1. Juhtimisarvestuse info koondamise protsess on vähetõhus.....	23
2.1.2. Automatiseerimisvõimaluste kasutamine juhtimisaruandluse koostamisel	27
2.2. Põhiprobleemide lahenduskäigud ja lahendused.....	30
2.2.1. Juhtimisarvestuse info koondamise protsess on vähetõhus.....	32
2.2.2. Automatiseerimisvõimaluste kasutamine juhtimisaruandluse koostamisel	36
KOKKUVÕTE	42
SUMMARY	45
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	47
LISAD	49

LÜHIKOKKUVÕTE

Lõputöö analüüsib ja sünteesib BDO Eesti konsolideerimisgrupi äriühingute ning konsolideeritud juhtimisaruandluse korralduse täiustamisvõimalusi, et muuta juhtimisaruandluse koostamise protsessi operatiivsemaks, eesmärgipärasemaks ja kuluefektiivsemaks. Analüüsi ning läbiviidud küsitluste tulemusena tuvastati juhtimisarvestuse ja -aruandluse koostamise ja kasutamisel kaks olulisemat põhiprobleemi:

- 1) info kogumise ja koondamise protsess on vähetõhus;
- 2) senisest enam saaks kasutada MS Exceli poolt pakutavaid automatiseerimisvõimalusi.

Probleemidele kujundati lahendustepanekud, mille tõhususe hindamisel võrreldes olemasoleva korraldusega kasutati hindamiskriteeriumitena: (a) tegijate motivatsiooni, (b) eesmärgipärasust, (c) kuluefektiivsust, (d) teabevahetuse tõhusust ning (e) vigade vältimist. Autor pakkus lahendustepanekutena tööülesannete ümberjaotust, info kogumise tähtaegade täpsustamist, kasutada täiendavate automatiseerimisvõimalustena erinevaid *MS Exceli* funktsioone näiteks *Pivot Table't* ja *VLOOKUP* ning muuta aruandlust visuaalselt ja oluliste näitajate lisamisega atraktiivsemaks ja kergemini omastatavaks.

Ettepanekutega täiustatud BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandluse aruandevormid olid käesoleva lõputöö üheks reaalselt kasutatavaks tulemuseks. Autori ettepanekutega täiustatud BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandluse korraldus annab hinnanguliselt kokkuhoiu tööajast kokku igakuiselt 6 töötundi kuus ja lisaks tööülesannete ümberjagamisele on rahaline kokkuhoid igakuiselt 479 eurot kuus.

Võtmesõnad: juhtimisaruandlus, juhtimisaruandluse põhiprobleemid, aruandluse automatiseerimine, info kogumise protsess

SISSEJUHATUS

Aina tiheneva konkurentsiga majanduskeskkonnas, kus ettevõtted jätkuvalt arenevad ja suurenevad, on üheks olulisemaks toimiva äriühingu eduvõtmeks juhtide aja- ja asjakohased juhtimisotsused. Efektiivne juhtimisaruandlus on juhtidele oluliseks infoallikaks ettevõtete juhtimiseks vajalike otsuste vastuvõtmisel. Juhtimisarvestusest tulenevat infot on vaja kvaliteetsete otsuste tegemiseks ja ettevõtte eelise saavutamiseks turul. Sellepärast tuleb juhtimisarvestuse süsteemil anda olulist ja ajakohast infot, et aidata juhte nende otsustusprotsessis (Odar 2015, 84). Sedakaudu on juhtimisaruandluse – kui ühe juhtimise otsustusprotsessi tagasiside „tööriista“ - tõhususe teema püsivalt aktuaalne.

Lõputöö (edaspidi ka Töö) keskendub teabevahetuse lihtsustamise ja automatiseeritud lahenduste täiendavate kasutamise võimaluste leidmisele ning rakendamisele BDO Eesti konsolideerimisgrupis. Autor valis juhtimisaruandluse koostamise täiendamisevõimaluste teema BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtete näitel, sest ta töötab BDO Eesti konsolideerimisgrupi pearaamatupidajana ning finantsaruandluse meeskonnajuhina. Sedakaudu on uute tõhusamate võimaluste leidmine ning kasutusse võtmine igapäevase jätkuva arendustöö osa, mille eesmärgiks on muuta konsolideerimisgrupi aruandlust operatiivsemaks ning eesmärkide pärasemaks. Töö on praktilise suunitlusega ning tulemused realselt rakendatavad, seejuures ka teistes sarnases arengujärgus olevates ettevõtetes või konsolideerimisgruppides.

BDO Eesti konsolideerimisgrupp kuulub maailma suuruselt viiendasse audiitorühingute ja konsultatsiooniettevõtete ketti BDO. Konsolideerimisgruppi kuulub emaettevõtjana BDO Eesti AS, ärinõustamise teenuste osutamisega tegelev tütarettevõtja BDO Estonia Advisory OÜ ja raamatupidamisteenuste osutamisega tegelev tütarettevõtja BDO Estonia Payroll & Accounting OÜ. BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtetes töötab kokku koos juht- ja kontrollorganite liikmetega püsivalt ca 50 inimest. BDO Eesti viimase lõppenud (2020/2019¹) majandusaasta teenuste konsolideeritud müügi käive moodustas 2,3 miljonit eurot.

¹ BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtjate majandusaasta on 01.10.-30.09 (autori märkus).

Töö eesmärgiks oli kujundada BDO Eesti konsolideerimisgrupile olemasolevast juhtimisaruandlusest tõhusamat teabevahetust võimaldav täiustatud juhtimisaruandlus, seejuures ka kasutajate jaoks, kes igapäevaselt ei puutu kokku finantsnäitajatega. Samuti oli autori eesmärgiks muuta juhtimisaruandlust nii, et seda oleks lihtsam koostada ning koostamisprotsessid oleksid automatiseeritumad, mis omakorda vähendaks inimlikku eksimisvõimalust. BDO Eesti konsolideerimisgrupp kasutab juhtimisaruandluse koostamisel ja kujundamisel *MS Excelit* ning sedakaudu on võimalik pakutud juhtimisaruandluse lahendusi aluseks võtta ka teistel ettevõtetel, mis koostavad või plaanivad koostada oma juhtimisaruandlust *MS Excelis*.

Lõputöö eesmärgiks on analüüsida ja täiustada BDO Eesti konsolideerimisgrupi äriühingute ning konsolideeritud juhtimisaruandluse koostamist, et muuta seda protsessi operatiivsemaks, eesmärgipärasemaks ja kuluefektiivsemaks. Lõputöö tulemuste rakendamisel paraneks juhtimisinformatsiooni teabevahetuse tõhusus ning otsustamisprotsessi kvaliteet.

Lähtuvalt seatud eesmärkidest on autor püstitanud kaks peamist uurimisülesannet:

1. Kaardistada ja analüüsida juhtimisaruandluse koostamise ja kasutamise põhiprobleemid BDO Eesti konsolideerimisgrupis;
2. Kujundada juhtimisaruandluse koostamise ja kasutamise põhiprobleemide lahendused, kasutades selleks olemasolevaid vahendeid (arvestus- ja aruandlusprotsessi kujundamine ning *MS Excel* kasutamata võimalused).

Töö ülesehitus tugineb olulises osas olemasoleva ning autoripoolsete ettepanekutega täiustatud BDO Eesti konsolideerimiskrupi juhtimisaruandluste võrdlusel. Olemasoleva ja Töös esitatud ettepanekutega muudetud BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandluse lahenduste asjakohasuse hindamiseks kujundas autor erialakirjandusele ning aruandluse koostamise ja kasutamise seotud isikute ootustele tuginedes hindamiskriteeriumid. Kasutatud hindamiskriteeriumitest lähtuvalt hinnati Töös nii BDO Eesti konsolideerimisgrupi toimiva juhtimisaruandluse puudusi kui ka autori poolt täiustamiseks pakutud lahendustega versiooni eeliseid.

Lõputöö eesmärkide saavutamiseks kasutatakse kvalitatiivseid uurimismeetodeid viies läbi kirjalikud intervjuud BDO Eesti konsolideerimisgrupi praeguste ja endiste töötajatega ning juht- ja kontrollorganite liikmetega. Erinevaid vaatenurki käsitlevad küsitlused viidi läbi, et kaardistada juhtimisaruandluse koostamises protsessis osalevate eri rollides olevate inimeste arvamused ning ettepanekud. Seega soovis autor küsitlustega kaardistada BDO Eesti konsolideerimisgrupi

juhtimisaruandluse koostamisega ning väljunditega seotud põhiprobleemid, võimalikud lahendused ja hinnangud pakutud lahendustele laiemalt ja selgitada välja võimalikud tekkivad seaduspärasused. Küsimused olid liigendatud lähtuvalt vastaja rollist BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruande koostamise ja kasutamise protsessis, kusjuures küsitluse alguses identifitseeris vastaja end, kas ta vastajana on BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandluse koostamisel info koondja/kujundaja, info tarbija või info sisestaja rollis. Puuduste ja arendusvõimaluste kohta omab autor ka oma ametipositsioonist tulenevat isiklikku praktilist kogemust.

Lõputöös kasutatud finantsandmed pärinevad BDO Eesti konsolideerimisgrupi ning konsolideerimisgrupi ettevõtete 2020/2019 aasta auditeeritud majandusaasta aruannetest ning äritarkvarast Directo saadud detailsematest raamatupidamisandmetest.

Lõputöö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis tutvustatakse juhtimisaruandluse olemust ja rolli tänapäeva ärikeskkonnas ning antakse ülevaade ja põhjendatakse juhtimisaruandluse asjakohasuse hindamiskriteeriumite valikut. Esimeses peatükis antakse ülevaade ka uurimisobjektist laiemalt, milleks on BDO Eesti juhtimisaruandluse koostamiseks kasutatavad konsolideerimisgrupi ja konsolideerimisgrupi ettevõtete aruandlussüsteemid, organisatsioonistruktuurid ja aruandlusvajadus ning -eesmärgid. Seejuures tehakse konkreetsem ülevaade juhtimisarvestuse ja -aruandluse koostamise ja esitamise protsessi toimingutest, ajakavast ja kuludest.

Teises peatükis kasutatakse varasemalt kirjeldatud ja kujundatud hindamisaluseid ning uurimistööga kogutud andmeid järelduste ja ettepanekute esitamisel ja põhjendamisel. Lõputöö lisades on esitatud intervjuus kasutatud küsimustikud, BDO Eesti konsolideerimisgrupi töötajatelt ning juht- ja kontrollorganite liikmetelt saadud vastused esitatud küsimustele, olemasolev (parendatav) juhatusele esitatava juhtimisaruandluse projekt ning BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhatustele mõeldud juhtimisaruandlus koos autoripoolsete täiustustettepanekutega.

1. JUHTIMISARUANDLUSE OLEMUS JA BDO EESTI KONSOLIDEERIMISGRUPI KIRJELDUS

1.1. Juhtimisaruandluse olemus ja vajalikkus

Juhtimisarvestus on üks osa majandusarvestusest. Juhtimisaruandluse koostamine on ettevõtetele vabatahtlik, mis tähendab, et ettevõtte juhtkond ise otsustab aruandluse koostamise põhimõtted ning seetõttu ei ole juhtimisaruande koostamine nii ühese rangusega fikseeritud kui finantsaruandluse puhul (vt tabel 1). Juhtimisarvestuse poolt antav informatsioon on suunatud tulevikku ja puudutab tulevasi otsuseid (vt tabel 1) Juhtimisarvestust ja -aruandlust on erialakirjanduses määratletud mitmeti, kuid ühisosadena võib muuhulgas nimetada vajalikkust, vabatahtlikust ning tulevikku suunatust.

Tabel 1. Finantsarvestus ja -aruandlus versus juhtimisarvestus ja -aruandlus

Tunnus	Finantsarvestus ja -aruandlus	Juhtimisarvestus ja -aruandlus
Kasutusala	Välis- ja sisekasutajad	Sisekasutajad
Ajaperiood	Peamiselt minevik	Suunatud tulevikku
Informatsioon	Rangelt dokumentaalne	Oluline ja nõrke
Täpsus	Täpne omaaegne rahaline	Ajakohane, tihti hinnanguline, ka mitterahaline
Objekt	Firma tervikuna või selle arvestuslik allüksus	Tegevusliik, toode, lüli, tulu- ja kuluüksus
Seotus	Omaette valdkond	Interdistsiplinaarne (hõlmab ka turundust, töökorralduse, rahanduse ja muid küsimusi)
Sätestatus	Seadusandlikud normatiivaktid, üldtunnustatud põhinõuded	Firmasisesed eeskirjad
Kohustuslikkus	Suuremas osas riiklikult kohustuslik	Sätetatud korras ei ole kohustuslik

Allikas: (Rünkla 2003, 41)

Juhtimisarvestuse süsteem tuleb iga ettevõtte puhul luua individuaalselt, pidades silmas just konkreetse ettevõtte eripära, tegutsemisvaldkonna eripära, juhtkonna infovajadust ning lahendamist ootavaid võimalikke probleeme (Lääts 2012).

Juhtimisarvestuse peamine eesmärk on andmete kogumine (nii sisemistest kui ka välistest allikatest), analüüsimine, töötlemine, tõlgendamine ja saadud info edastamine organisatsioonisiseseks kasutamiseks nii, et juhtkond saaks efektiivsemalt planeerida, otsuseid langetada ja tegevust kontrollida (Lucey 2000, 2).

Tavapäraselt on ettevõtete eesmärk ületada konkurendid ning säilitada pikaajaline majandustegevus. Ärikeskkond on valdkond, kus toimuvad ühtejärke muudatused ning mõnikord tulevad need üsna ootamatult. Tänu juhtimisarvestusele on juhtkonnal võimalik teha kiiremaid ning teadlikumaid valikuid, pidevalt muutuv asjaolus. (Lääts 2012)

Autori arvates on juhtimisaruandlus oluline infoallikas juhtidele otsuste tegemiseks. Iga ettevõtte kujundab endale sobiliku juhtimisaruandluse, mis aitab ettevõtte arengut silmas pidades kiiresti kvaliteetseid otsuseid langetada. Asjakohane aruandlus hõlmab endas sedakaudu ettevõttele antud ajahetkel olulist informatsiooni, mida konkreetse ettevõtte juhid vajavad õigeaegsete, oluliste ja kvaliteetsete otsuste tegemiseks.

Ettevõtete seisukohalt vaadates on lisaks aruandlusest saadavale kasule juhtimisaruandluse koostamine ettevõttele ka lisakulu. Olenevalt juhtimisaruandluse keerukusest vajab juhtimisaruandluse koostamine aega ja (inim)ressursse. Nagu varem mainitud, siis juhtimisaruandlus on suunatud tuleviku suunatud otsuste toetamisele ning olulist rolli mängib kvaliteetsete otsuste tegemise kiirus. Seetõttu ei pruugi juhtimisaruandluse sisu alati ja õigeaegselt hõlmata kõiki juhtimislikult vajalike aspekte. Kahjuks ei ole tihtipeale võimalik juhtimisaruandluses arvestada otsuste tegemisel olulisi, aga veel teadvustamata väliskeskkonna mõjusid, näiteks seadusandlikud muudatused, riikide poolt seatud piirangud ja muu ootamatu majanduskeskkonda mõjutav aspekt.

1.2. Juhtimisaruandluse hindamiskriteeriumid

Juhtimisaruande hindamiseks on oluline arvesse võtta mõistliku ajakulu ja pingutusega hinnatavad hindamiskriteeriumid, mille alusel on kõige tõhusam hinnata juhtimisaruande koostamise protsesside efektiivsust ja lõpptulemuse kvaliteeti.

Erialakirjandusest leiab heale juhtimisaruandlusele iseloomulike läbivate tunnustena näiteks:

- Nõuetekohasus – info tuleks esitada õiges vormis ja õigel ajal, nii et see aitaks kaasa planeerimisele ja koordineerimisele (Kumar 2017);
- õigeaegsus – juhtimisaruandeid kasutatakse juhtimisotsuste tegemiseks, tuleks need esitada nii kiiresti kui võimalik. Aruannete koostamiseks vajalik aeg tuleks viia miinimumini (Kumar 2017);
- täpsus – info peaks olema võimalikult täpne, kui esitatud info on ebatäpne, võidakse vastu võtta valesid otsuseid (Kumar 2017);
- võrreldavus – aruande koostamisel kasutatakse jätkuvalt varem kasutatud arvestuspõhimõtteid, aruandlusviise ja aruandeskeeme (Raamatupidamise seadus 2002);
- lihtsus – aruannete koostamise eesmärk on aidata juhtkonnal planeerida, koordineerida ja kontrollida. Teave tuleks esitada selgelt, vältides kõrvalist infot. Lisaks peaks info esitamise meetod peaks olema selline, mis ärataks lugejas huvi ja võimaldaks info kohta arvamust kujundada (Kumar 2017);
- maksumus – aruandlussüsteemist saadav kasu peab olema proportsionaalses seoses selle koostamisega seotud kuludega. Kuigi juhtimisaruandest saadavat kasu ei ole võimalik rahaliselt hinnata, tuleb siiski tähelepanu pöörata, et süsteem võimalikult ökonoomseks muuta (Kumar 2017);
- visuaalsus – visuaalne aruandlus graafikute ja diagrammide abil, võrreldes kirjeldava aruandlusega äratab rohkem tähelepanu ja jääb paremini meelde (Kumar 2017).

On selge, et juhtimisaruandluse täiustamise hindamisel ei piisa vaid üldistest väidetest, mistõttu muudatusi (vana lahendus versus uus lahendus) peaks olema ülal esitatud aspektides võimalik ka reaalsemalt mõõta. Tuginedes eeltoodule otsustas autor kasutada BDO Eesti konsolideerimisgrupi olemasoleva juhtimisaruandluse puuduste tuvastamisel ning autori poolt pakutavate lahenduste (BDO Eesti konsolideerimisgrupi täiustatava juhtimisaruandluse) hindamisel viit alljärgnevat hindamiskriteeriumi:

- Hindamiskriteerium 1: BDO Eesti raamatupidamise meeskonna motivatsiooni kasv („Tegijate motivatsioon“);
- Hindamiskriteerium 2: Eesmärgipärasuse kasv („Eesmärgipärasus (sh operatiivsus ja aktuaalsus)“);
- Hindamiskriteerium 3: Juhtimisaruandluse koostamine muutub odavamaks („Kuluefektiivsus“);
- Hindamiskriteerium 4: Teabevahetuse tõhususe paranemine („Teabevahetuse tõhusus“);
- Hindamiskriteerium 5: Tuvastamata vigade vähendamine ja/või vigade tuvastamise kvaliteedikasv („Vigade vältimine“).

Tegijate motivatsioon:

Juhtimisaruandluse lahendused motivatsiooni kasvatajatena või kahandajatena on olulised, kuna tööalane motivatsioon on töötaja soov rakendada oma võimeid, st teadmisi, oskuseid ja energiat mingi konkreetse eesmärgi saavutamiseks, samuti omab töömotivatsioon määravat rolli inimese töösse suhtumises (Türk 2001, 130; Alas 2008, 122).

Töoga rahulolu on pigem hoiak, sisemine seisund, motivatsioon on protsess, mis võib viia tööga rahuloluni (Mullins 1993, 481). Seega omab motivatsioon olulist kohta töö rahulolu tekkes, olles tööülesannetega edukalt toimetulemise võtmeteguriks, mis omakorda sisendab töötajale positiivsust ja rõõmu. Samas jäävad motivatsioon ja tööga rahulolu siiski teineteisest eraldiseisvateks aspektideks, mis on omavahel tugevas mõjutuses. Siiski ei too tööga rahulolu automaatselt kaasa kõrget motiveeritust. Motiveeritus on midagi enam kui lihtsalt õnnetunne või tööga rahulolu. (Clemenson 2003, 168)

Autori arvates ei tohiks rakendatavad juhtimisaruandluse lahendused põhjustada tegijate ja tarbijate motivatsiooni püsivat langust, mistõttu hinnang motivatsiooni muutusele on oluliseks mõõdikuks juhtimisaruandluse lahenduste kasutamise mõõtmisel ja hindamisel. Sedakaudu on võimalik ning peab juhtimisaruandluse korraldust hindama juhtimisaruandluse lahenduse mõju kaudu tegijate motivatsioonile. Seega juhtimisaruandlus on muudel võrreldavatel tingimustel parem kui:

$$M < M' \quad (1)$$

kus
M- olemasoleva juhtimisaruandluse korralduse tegijate motivatsioon.
M'- tegijate motivatsioon autori poolt pakutava korralduse puhul.

Edaspidi kasutatakse lõputöös BDO Eesti raamatupidamise meeskonna motivatsiooni kasvu või kahanemise hindamiskriteeriumi nimena „Tegijate motivatsioon“.

Eesmärgipärasus (sh operatiivsus ja aktuaalsus):

Juhtimisarvestuse põhieesmärk on otsustamiseks, kavandamiseks ja kontrolliks vajaliku info tagamine juhtkonnale, juhtkonna motiveerimine, saavutamaks firma eesmärke, juhtkonna ja allüksuste tegevuse edukuse hindamine (Alver, Reinberg 2002, 15).

Kasvav turg ja konkurents tähendab, et juhtimisarvestuse süsteemid peavad olema paindlikumad ja suutma kiiresti reageerida avanevatele võimalustele, kuid ka ohtudele. Juhid ei saa enam lubada endale pikka ooteaega, et saada strateegilist infot (Botes 2005, 76).

Eesmärgipärasust on sedakaudu defineeritud kui otstarbele vastavust. Autori arvates on antud lõputöös juhtimisaruandluse eesmärgipärasus see, et: (a) juhtimisaruandlus esitataks juhatustele piisavalt kiiresti, (b) aruandes olev info oleks aktuaalne ning (c) antud infoga oleks võimalik teha kiireid ja vajalikke otsuseid ettevõtte arenguvajadusi ja -probleeme silmas pidades.

Sedakaudu on võimalik ning peab juhtimisaruandluse korraldust hindama juhtimisaruandluse valmimise operatiivsuse-kiiruse kasvu kaudu. Seega juhtimisaruandlus on muudel võrreldavatel tingimustel parem kui:

$$\begin{array}{l} T > T' \\ \text{kus} \\ T - \text{olemasoleva juhtimisaruandluse korralduse juhtimisaruande valmimise võimalik tähtaeg} \\ \text{(ajakulu kokku) ajaühikutes,} \\ T' - \text{sama ajakulu autori poolt pakutava korralduse puhul.} \end{array} \quad (2)$$

Edaspidi kasutatakse lõputöös eesmärgipärasuse kasvu hindamiskriteeriumi nimena „Eesmärgipärasus (sh operatiivsus ja aktuaalsus)“.

Kuluefektiivsus:

Firmateoorias defineeritakse ettevõtte tegevuse põhieesmärgina kasumi - see tähendab mingi perioodi kogutulu ja kogukulu vahe - maksimeerimine. Alameesmärgiks võib olla kulu minimeerimine kindla toodanguhulga valmistamiseks fikseeritud tingimustes. (Kaasa, Kaldaru 2005, 65)

Sageli on mikroökonomilistes majandusmudelites just ressursside piiratus liikumapanevaks jõuks - et suurendada ühiskonnaliikmete heaolu, on vaja leida uusi, senisest efektiivsemaid

võimalusi ressursside kasutamiseks. Tulenevalt piiratud ressurssidest rakendab mikroökonomikas vaadeldav majandussubjekt optimaalsusprintsipi: püüab erinevate käitumisvõimaluste seast valida sellise, mis rahuldab tema vajadusi parimal viisil. Sisuliselt on optimaalsusprintsipi rakendamiseks kaks võimalust (Kaasa, Kaldaru, Parts 2005, 32):

- püüda saavutada maksimaalne tulemus fikseeritud ressursside juures (näiteks kindla sissetulekuga majapidamine maksimeerib ostudest saadavat rõõmu, kasu, heaolu);
- püüda saavutada mingi fikseeritud tulemus minimaalsete kulude ehk ressurssidega (näiteks soovib majapidamine saada kõhu täis minimaalselt kulutades).

Seega ressursside piiratuse tingimustes on kaasnevad kulud oluliseks aspektiks. Sedakaudu on võimalik ning peab juhtimisaruandluse korraldust hindama juhtimisaruandluse valmimise (koond)maksumuse kaudu. Ehk juhtimisaruandlus on muudel võrreldavatel tingimustel parem kui:

$$V > V' \quad (3)$$

kus
V- olemasoleva juhtimisaruandluse koostamine maksumus eurodes,
V'- maksumus autori poolt pakutava korralduse puhul.

Olemasoleva ja uue juhtimisaruandluse koostamise maksumuse arvutab autor kasutades raamatupidamise meeskonna (pearaamatupidaja ja pearaamatupidaja assistendi) keskmisel töötasul põhinevaid tööjõukuluseid (koos tööjõumaksudega). Muud kulukomponendid ei ole hindamise seisukohast olulised, kuna need on loetud mõlema lahenduse puhul võrdseteks (konstantseteks). Tööjõukuludest on tuletatud töötunni hinnad, mille korrutis töötundidega annab juhtimisaruandluse lahenduse hindamisel kasutatud maksumuse (V). Juhtimisaruandluse koostamisele kulutatud tundide hulka arvatakse raamatupidamise meeskonnal kogu kulunud tööaeg BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtete juhtimisaruandluse koostamisel ühe kuu täpsusega. Edaspidi kasutatakse lõputöös juhtimisaruandluse koostamise odavuse hindamiskriteeriumi nimena „Kuluefektiivsus“.

Teabevahetuse tõhusus:

Kommunikatsiooni olulisust organisatsiooni edukaks toimimiseks kirjeldati juba 1980ndatel aastatel, mil Greenbaum ja Clambitt mainisid kommunikatsiooni kui fundamentaalse tähtsusega osa organisatsiooni toimimisel, edukas ja efektiivne kommunikatsioon on aluseks kõrgetasemeliste eesmärkide saavutamisel. (Greenbaum, Clambitt, & Willhnganz, 1988)

Kommunikatsioon on asendamatu osa ettevõtte igapäevasest tegevusest. Erinevad osakonnad ja juhtkond peavad suhtlema omavahel, et vajalikku infot edastada. Kommunikatsioon ei ole pelgalt üks organisatsiooni funktsioonidest, vaid pigem organisatsiooni "veresoonkond", kuna kommunikatsioonist sõltub organisatsiooni eluprotsess. (Šliburyte 2004, 190)

Sisekommunikatsiooni on kujundlikult nimetatud ka organisatsiooni "mootoriks". Kui see töötab hästi, siis töötajad mõistavad paremini ettevõttes toimuvat, nendeni jõuab rohkem informatsiooni ettevõtte kohta, mistõttu omakorda tõuseb nende teadlikkus ettevõttest ning nad suudavad end paremini organisatsiooni eesmärkidega samastada. (Smith, Mounter 2008, 102)

Juhtimisaruandlus on üheks sisekommunikatsiooni „tööriistaks“ ning tõhusam või vähemtõhusam kommunikatsioon näitab, selle tööriista asjakohasust. Organisatsioon peaks järjepidevalt püüdlema muudel võrreldavatel tingimustel nagu maksumus, kiirus, täpsus jt tõhusama tööriista omamise ja kasutamise poole. Sedakaudu on võimalik ning peab juhtimisaruandluse korraldust hindama teabevahetuse tõhususe muutumise kaudu eri juhtimisaruandluse lahenduste kasutamisel. Ehk juhtimisaruandlus on muudel võrreldavatel tingimustel parem kui:

$$K < K' \quad (4)$$

$$K < K'$$

kus

K- teabevahetuse tõhusus olemasoleva juhtimisaruandluse abil

K'- teabevahetuse tõhusus autori poolt pakutava korralduse puhul.

Edaspidi kasutatakse lõputöös juhtimisaruandluse teabevahetuse tõhususe parandamise hindamiskriteeriumi nimena „Teabevahetuse tõhusus“.

Vigade vältimine:

Käesoleva lõputöö ning BDO Eesti konsolideerimisgrupi kontekstis mõeldakse vigade vältimise all, et BDO Eesti raamatupidamise meeskonna poolt koostatud juhtimisaruandlus ei sisaldaks olulisi vigu. Oluliseks veaks peab autor antud lõputöö raames vigu, mis on tekkinud ebatäpsusest ja esitusviisist. Aruandlusega seotud vigade määratlemise alusteks võib rahvusvahelistest põhimõtetest lähtuvalt lugeda (rahvusvaheline audiitortegevuse standard 315, ISA 315) (Audiitorkogu 2016):

- täpsus - kajastatud tehingute ja sündmustega seotud summad ja muud andmed on asjakohaselt kajastatud ning seotud avalikustatav informatsioon on asjakohaselt mõõdetud ja kirjeldatud;
- esitusviis - tehingud ja sündmused on asjakohaselt koondatud või jagatud ja selgelt kirjeldatud ning nendega seotud avalikustatav informatsioon on asjakohane ja arusaadav, arvestades rakendatava finantsaruandluse raamistiku nõudeid;
- toimumine - tehingud ja sündmused, mis on kajastatud või avalikustatud, on toimunud ja puudutavad majandusüksust;
- täielikkus - kõik tehingud ja sündmused, mis oleksid pidanud olema kajastatud, on kajastatud, ja kogu seotud avalikustatav informatsioon, mis oleks pidanud finantsaruannetes sisalduma, sisaldub neis;
- periodiseerimine - tehingud ja sündmused on kajastatud õiges arvestusperioodis;
- klassifitseerimine - tehingud ja sündmused on kajastatud nõuetekohastel kontodel.

Juhtimisaruandluse vead siis on:

- vajakajäämised esitatud info täpsuses (ebatäpne info);
- mitteasjakohane info esitusviis (vale esitusvorm);
- asjasse mittepuutuva info lisamine (kajastatud tegevusi pole aset leidnud või need ei puuduta seda konkreetset ettevõtjat või konsolideerimisgruppi);
- osa info mitte esitamine või peitmine (on esitatud vaid osa asjassepuutuvast infost);
- esitatud info ei ole selle aruandeperioodi kohta (tegelik perioodi tulemus on moonutatud infost, mis pärineb teistest aruandeperioodidest);
- varasid, kohustusi, tulusid, kulusid jt ei nimetata nende õigete nimedega – nt põhivarad on kajastatud käibevaradena või võõrkapital omakapitalina, varadena on kapitaliseeritud perioodikulused jmt.

Oluliselt ebaõige (vigane) informatsioon mõjutab otsuseid, mis selle informatsiooni põhjal tehakse. Sedakaudu on võimalik ning peab juhtimisaruandluse korraldust hindama tuvastamata (oluliste) vigade arvu vähendamise ja/või võrreldava arvu (oluliste) vigade puhul vigade tuvastamise kiiruse kasvu kaudu. Seega juhtimisaruandlus on muudel võrreldavatel tingimustel parem kui:

$$E_1 > E_1' \quad (5)$$

kus

E_1 - tähtajaks tuvastamata vead (tk) olemasoleva aruandluskorralduse juures

E_1' - tähtajaks tuvastamata vead (tk) autori poolt pakutud lahenduste korral.

ja/või

$$E_1 = E_1', \text{ kuid } E_1 * (t_1/T) > E_1' * (t_1'/T) \quad (6)$$

kus

T- juhtimisaruandluse tähtaeg ajaühikutes ning

t_1 ja t_1' - sama või sarnase vea tuvastamise tähtaeg võrreldavates ajaühikutes.

Edaspidi kasutatakse Lõputöös vigade arvu vähenemise ning tuvastamise kiiruse kasvu hindamiskriteeriumi nimena „Vigade vältimine“.

1.3. Küsitluste eesmärgid ja ülesehitus

Lõputöö eesmärk oli analüüsida ja täiustada BDO Eesti konsolideerimisgrupi äriühingute ning konsolideeritud juhtimisaruandluse koostamist, et juhtimisaruandluse koostamine muutuks operatiivsemaks, eesmärkide pärasemaks ja odavamaks ning sedakaudu paraneks teabevahetuse tõhusus.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks viidi läbi ankeetküsitlused töötajate ning juht- ja kontrollorganite liikmetega. Küsitlustega soovis autor kaardistada juhtimisaruandluse koostamisega seotud põhiprobleemid, võimalikud lahendused ja hinnangud pakutud lahendustele. Küsitlused viidi läbi, et kaardistada juhtimisaruandluse koostamises protsessis osalevate eri rollis olevate inimeste arvamused, mis on BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtjate juhtimisaruandluste probleemid, võimalikud lahendused ja hinnangud pakutud lahendustele.

Küsitluste ülesehitus

Kihtvalimina moodustatud ankeetküsitlused jagas vastajad gruppidesse vastavalt nende rollile juhtimisaruande koostamises. Selliselt läbiviidud küsitlused ei ole niivõrd ajamahukad kui suulised intervjuud ja seetõttu oli võimalik intervjuuerida väiksema ajakuluga rohkem inimesi. Kuna tegemist oli praktilise lõputööga ja leitud probleemid ning pakutud lahendused on spetsiifilised ja seotud BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõttega, pidas autor oluliseks küsida arvamust kõigilt erinevas faasis juhtimisaruande koostamisel osalevatelt inimestelt ning mitte tugineda vaid erialakirjandusele. Küsimused olid liigendatud lähtuvalt vastaja rollist BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruande valmimisel - küsitluste alguses identifitseeris inimene end, kas info koondaja/kujundajana, info tarbijana või info sisestajana.

Esimeseks grupiks olid info tarbijad. Info tarbijate all mõtleb autor inimesi, kes kasutavad saadud infot juhtimislike otsuste tegemiseks. Info tarbijateks peab autor oma lõputöös BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtete juht- ja kontrollorgani liikmeid.

Teiseks grupiks olid info koondajad ja kujundajad, kelle all autor mõtleb inimesi, kes koondavad info sisestajatelt saadud info ja koostavad info tarbijatele juhtimisaruandeid. Info koondajateks ja kujundajateks peab autor BDO Eesti konsolideerimisgrupi raamatupidamisega tegelevaid inimesi (BDO Eesti konsolideerimisgrupi raamatupidamise messkonna). Info koondajate küsimustikule vastas ka varasem BDO Eesti konsolideerimisgrupi pearaamatupidaja ja aktsionär, kes käesoleva Töö koostamise ajal oli kõrvaltvaatajana lapsehoolduspuhkusel ning vastas ka praktikant, kes tegeles oma koolipraktika käigus samuti BDO Eesti konsolideerimisgrupi raamatupidamisega. Töö autor kaasas varasema pearaamatupidaja ning praktikandi seetõttu, et saada võimalikult laiemapinnalisemaid ning erinevaid arvamusi inimestelt, kes on vahetult kokku puutunud BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisarvestuse ning -aruandluse korraldusega.

Kolmandaks grupiks olid info sisestajad, kelle all autor mõtleb inimesi, kes sisestavad kuluaruandeid ja annavad muid sisendeid, mille alusel koostatakse müügiarved, saadavad ostuarved, info koondajatele ja kujundajatele, mille alusel saaksid nemad juhtimisaruande koostada. Sedakaudu olid info sisestajateks BDO Eesti konsolideerimisgrupi kõik töötajad.

Info koondajad ja kujundajad vastasid lisaks info tarbijate ja sisestajatele mõeldud küsimustele, sest nad omavad ettevõtetes kõiki kolme rolli. Samuti vastasid info tarbijad lisaks info sisestajatele suunatud küsimustele. Valimid moodustati eesmärgipäraselt ja tulenesid vastajate rollist/seotusest seoses uurimisobjektiga ja/või uurimisküsimustega.

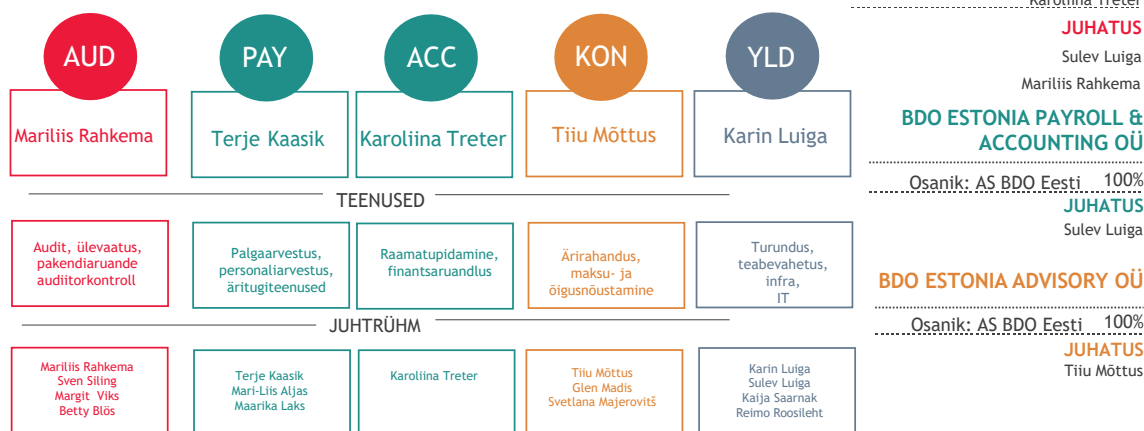
Küsitlused viidi läbi Google Form platvormi kaudu. Küsitlustele saadud vastuse kujundamisel puudus intervjuerijal vahetu mõju. Selliselt läbiviidud küsitluse viis muudab vastajaid ausamaks ja kriitilisemaks (Kaal 2000) ja tänu sellele oli võimalus vastajatel vastata küsimustikule endale sobival ajal määratud ajavahemikus. Küsitlusele oli võimalik vastata perioodil 07. aprill kuni 12. aprill 2021. aastal. Küsimustik koosnes vastavalt rolli valikule ja antud vastustele 3-18 kohustuslikust küsimusest, mis hõlmasid endas küsimusi juhtimisaruande koostamiseks vajaliku sisendi saamise, info koondamise ja kujundamise ja info tarbimise kohta. Enamus küsimusi olid üles ehitatud, kasutades skaalat 1 (ei ole oluline) kuni 5 (väga oluline), et saaks hinnata probleemi kriitilisust või lahenduse olulistust. Küsimustikus oli ka jah/ei ja valikvastustega küsimusi, et teada saada, mida soovitakse muuta ja mis on juhtimisaruandluse koostamise korralduse ning

juhtimisaruandluse põhiprobleemid. Kuna Töö teemaks on juhtimisaruandluse koostamise täiustamisvõimalused, siis oli ka küsimusi, kus vastajad said anda hinnanguid ajakavadele (ajakavade muutustele) olenevalt küsimusest -5 kuni +7 päeva, kuivõrd on võimalik infokogumise ja/või juhtimisaruandluse koostamise protsesse kiirendada või oleks vaja hoopis neid protsesse pikendada. Teostatud küsitlused andisid võimaluse uurida BDO Eesti konsolideerimisgrupi töötajate juht- ja kontrollorganite liikmete seas juhtimisaruandluse koostamise olulisust ja konsolideeritud juhtimisaruandluses sisalduva info vajalikkust ja kasutust. Küsimused ja saadud vastused on muutmata kujul esitatud lõputöö lisas nr 1. küsitluste küsimused ning abifailis nr 1.

1.4. BDO Eesti konsolideerimisgrupi kirjeldus ja juhtimisaruandluse koostamise korralduse tutvustus

BDO Eesti konsolideerimisgrupi (edaspidi ka BDO Eesti) moodustavad 3 erakapitalil põhinevat äriühingut, Aktsiaselts BDO Eesti on tegutsenud alates 1975 aastast (ENSV Ehitusministeeriumi struktuuriüksusena ning privatiseerimise järgselt varasem ärinimi EIFO AS), mis on alates 1999. aastast kuulunud maailma suuruselt viiendasse audiitorühingute ja konsultatsiooniettevõtete ketti BDO. BDO Estonia Advisory OÜ on asutatud 2012 aastal ja BDO Estonia Payroll & Accounting OÜ on asutatud 2019 aastal. BDO Eesti konsolideerimisgrupi emaettevõtja Aktsiaselts BDO Eesti (edaspidi ka BDO Eesti AS) on esimene juriidiline isik, mis sai taasiseseisvunud Eesti Vabariigis õiguse audiitorettevõtjana tegutseda. (BDO Eesti AS, 2021) BDO Eesti AS kuulub emaettevõtjana konsolideerimisgrupi koosseisu, omades 30.09.2020 seisuga ärinõustamise teenuste osutamisega tegelevat tütarettevõtjat BDO Estonia Advisory OÜ ja raamatupidamisteenuste osutamisega tegelevat tütarettevõtjat BDO Estonia Payroll & Accounting OÜ.

BDO EESTI STRUKTUUR



Joonis 1. BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisstruktuur

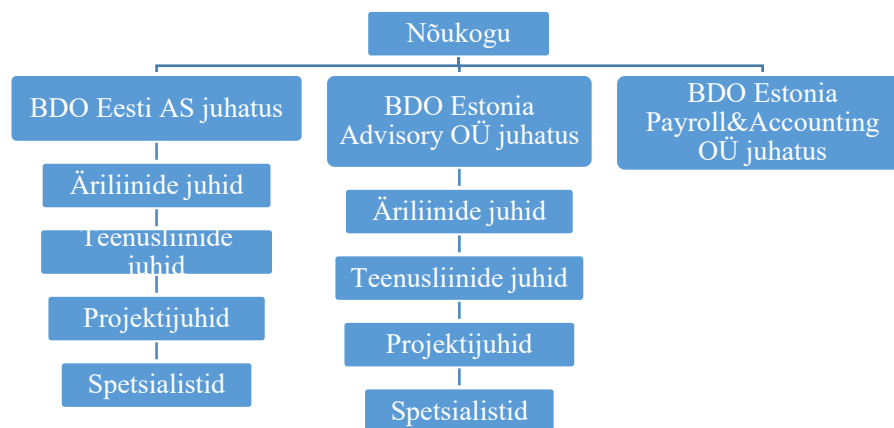
Allikas: BDO Eesti AS Kodukord

Lõputöös on autor valinud uuringu objektiks BDO Eesti konsolideerimisgrupi ja konsolideerimisgruppi kuuluvate ettevõtete konsolideeritud ja konsolideerimata juhtimisaruanded. Analüüsis võetakse aluseks nende ettevõtete finantsandmed, mis pärinevad BDO Eesti konsolideerimisgrupi ning konsolideerimisgrupi ettevõtete 2020/2019 aasta (auditeeritud) majandusaasta aruannetest ja äritarkvarast Directo saadavatest raamatupidamisandmetest. Lisaks viis autor läbi kirjalikus vormis intervjuud BDO Eesti konsolideerimisgrupi töötajatega ning juht- ja kontrollorganite liikmetega. Autor omab ka ise otsest isiklikku kogemust ja arvamust puuduste ja arendusvõimaluste kohta läbi oma rolli täitmise pearaamatupidaja kohusetäitjana.

1.4.1. BDO Eesti organisatsioonistruktuur ja eesmärgid

BDO Eesti konsolideerimisgrupi emaettevõtjal BDO Eesti AS-l oli 30.09.2020 seisuga kaheksa aktsionäri (sh 7 aktiivselt panustavat ning 1 emaduspuhkusel), kolmeliikmeline nõukogu ja kaheliikmeline juhatus. BDO Estonia Advisory OÜ kuulub 100% BDO Eesti AS-le (ainuosanik) ning osaühingu juhatus on üheliikmeline. BDO Estonia Payroll & Accounting OÜ kuulub samuti 100% BDO Eesti AS-le (ainuosanik) ning osaühingu juhatus on üheliikmeline. BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtete tegevused on juhtimislikel eesmärkidel jaotatud viieks äriiliiniks, millest 4 (vandeaudiitorite kutsetegevuse teenused, palgaarvestajate kutsetegevuse teenused,

raamatupidajate kutsetegevuse teenused ning maksu-ja finantsnõustamisteenused) on suunatud väliste klientidele ning 1 (üldjuhtimise ja turunduse tugiteenused) on suunatud nn siseklientidele. Äriiinid on omakorda jaotatud teenusliinideks, mis omakorda jagunevad juhtimislikel ning mõõtmislikel eesmärkidel kujundatud (projektijuhtide) projektiportfellideks (töövõtude portfellideks). Spetsialistid on töötajad, kes ei juhi äriiline, teenusliine või projektiportfelle ning on sedakaudu vaid kaasatud projektide teostamisse.



Joonis 2. BDO Eesti konsolideerimisgrupi organisatsiooni struktuuriskeem
Allikas: autori joonis BDO Eesti konsolideerimisgrupi andmete põhjal

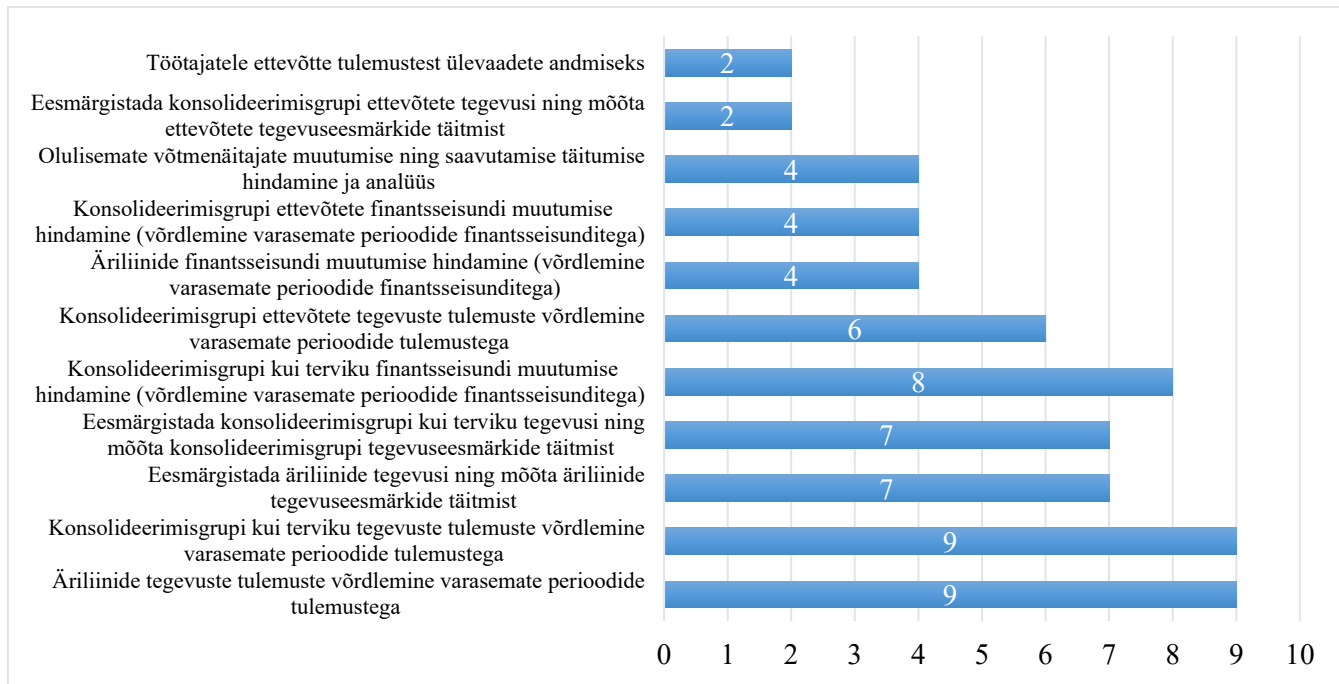
„BDO Eesti konsolideerimisgrupi põhieesmärk on aidata inimestel edu saavutada, iga päev. See on meie ettevõtete olemasolu fundamentaalne põhjus ning see kehtib sama palju meie klientide kui meie töötajate kohta“ (BDO Eesti AS, 2021).

1.4.2. BDO Eesti juhtimisaruandluse struktuur ja eesmärgid

Tuginedes läbi viidud küsitlustele BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtete juht- ja kontrollorganite liikmete seas, võib autor väita, et BDO Eesti juhtimisaruandluse peamiseks eesmärkideks on (vt Joonis 3):

- äriiinide tegevuste tulemuste võrdlemine varasemate perioodidega,
- konsolideerimisgrupi kui terviku tegevuste ja tulemuste võrdlemine varasemate perioodidega,
- äriiinide tegevuste tulemuste võrdlemine varasemate perioodide tulemustega,
- eesmärgistada äriiinide tegevuste eesmärgistamine,
- äriiinide tegevuseeesmärkide täitmise mõõtmine,
- konsolideerimisgrupi kui terviku tegevuste eesmärgistamine,
- konsolideerimisgrupi tegevuseeesmärkide täitmise mõõtmine, ja

- konsolideerimisgrupi kui terviku finantsseisundi muutumise hindamine ning võrdlemine varasemate perioodide finantsseisunditega.



Joonis 3. BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandluse eesmärgid

Allikas: BDO Eesti töötajate ning juht- ja kontrollorganite liikmetega läbiviidud küsitluse vastused

1.4.3. BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisarvestuse ja -aruandluse koostamise ja esitamise tegevus- ja ajakava ning maksumus.

Lisas nr 2 esitatud tööloigud on BDO Eesti konsolideerimisgrupi raamatupidamise meeskonnaliikmete olulisemad tööülesanded juhtimisaruandluse koostamiseks ühe kuu lõikes. Tööülesannetele kuluvat aega on mõõdetud elektroonilise stopperiga kasutades ajamõõtjat *Toggl Track*. Keskmine töötunni maksumus on välja arvatud pearaamatupidaja ja assistendi kuu keskmiste palgakulude alusel kasutades proportsiooni, kui mitu protsenti kogutööajast kulus BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtjate juhtimisarvestuse- ja aruandluse korraldamisele. Kasutatud aeg on tabelis esitatud 0,5 h täpsusega ja arvatud töötunni maksumus on esitatud tabelites täisarvudena.

Lisas nr 2 ilmneb, et BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisarvestuse ja -aruandluse koostamise ja esitamise olemasoleva tegevus- ja ajakava kasutamisel on hinnanguliseks ajakuluks 100 töötundi kuus ning keskmiseks maksumuseks 2 426 eurot kuus. Arvatud tulemused on hindamiskriteeriumi „Kuluefektiivsus“ baasmaksumuseks autori ettepanekutega täiustatud BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandluse korralduse hindamisel.

2. JUHTIMISARVESTUSE JA -ARUANDLUSE KORRALDUSE ARENDA MISVÕIMALUSED

2.1. Lahendamist vajavad põhiprobleemid

Lähtudes lõputöös püstitatud eesmärkidest ning uurimisküsimustest on autor lahenduste esitamise ja hindamise praktilise osa koostamisel tuginenud valdavalt kvalitatiivsetele uurimismeetoditele – küsitluste tulemustele BDO Eesti konsolideerimisgrupi töötajatega ning juht- ja kontrollorganite liikmetega, ametipositsioonist tulenevatele isiklikele kogemustele ning BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtete (finants-) andmete analüüsile ja sünteesile. Lõputöö esimeseks eesmärgiks ehk uurimisülesandeks oli kaardistada ja analüüsida juhtimisaruandluse koostamise ja kasutamise põhiprobleemid BDO Eesti konsolideerimisgrupis.

Arvestades, et juhtimisteabe koostamise peamine eesmärk on, et see oleks järeltule ja otsuste tegemisel kasulik, et info jõuaks tarbijani võimalikult operatiivselt ning, et see toimuks optimaalse aja- ja rahakuluga. Lõputöö raames analüüsis autor, kas BDO Eesti konsolideerimisgrupis tervikuna ja konsolideerimisgrupi ettevõtetes eraldivõetuna eksisteerib olulisi probleeme (põhiprobleeme), mida peaks muutma aruandluse koostamisel ning andmete kogumisel, et juhtimisaruandluse koostamine muutuks operatiivsemaks, eesmärkide pärasemaks, kuluefektiivsemaks, väheneks vigade tegemine või nende tuvastamisele kuluv aeg ning sedakaudu paraneks teabevahetuse tõhusus. Põhiprobleemide tuvastamiseks-identifitseerimiseks ning olulisuse määratlemiseks kasutati hindamiskriteeriume (vt ka lõputöö peatükk 1.2. „Hindamiskriteeriumid“). Lõputöö autor tugines seejuures isiklikele töökogemusele BDO Eesti konsolideerimisgrupi pearaamatupidajana ning finantsaruandluse meeskonnajuhina. Kindlustunde saamiseks selgitati BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandluse koostajate ja kasutajate seisukohad juhtimisaruandluse koostamise korralduse (kui protsessi) ja juhtimisaruandluse (kui tulemuse) vajakajäämist ning arendusvõimaluste kohta välja, BDO Eesti konsolideerimisgrupi töötajate ning juht- ja kontrollorganite liikmetega tehtud küsitluste teel.

Tuginedes küsitluste tulemustele, autori kogemustele ning kasutatud hindamiskriteeriumitele, võib BDO Eesti konsolideerimisgrupis tuvastatud juhtimisaruandluse vajadused ja põhiprobleemid jagada üldistatult kolme rühma:

1. Vajakajäämised ja võimalused juhtimisaruandluse sisendite kogumisel ja süstematiseerimisel;
2. vajakajäämised ja võimalused juhtimisaruandluse koostamisel ja kujundamisel;
3. vajakajäämised ja võimalused juhtimisaruandluse (informatsiooni) kasutamisel.

Analüüsi käigus ning tuginedes algselt määratletud hindamiskriteeriumitele, tuvastas ja koondas autor järgmised BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandluse põhiprobleemid, mida alljärgnevalt on käsitletud põhjalikumalt:

1. Juhtimisarvestuse ja -aruandluse info kogumise ja koondamise protsess on vähetõhus, mistõttu teevad meeskonnatöötajad regulaarseid ületunde kindlatel perioodidel ning juhtimisaruandluse esitamise tähtaeg on seetõttu juhtimisinfo operatiivsust ja aktuaalsust vähendavalt hiline;
2. juhtimisaruandluse koostamisel on mõistlik senisest enam kasutada automatiseerimisvõimalusi. Koos juhtimisaruandluse sisu ja visuaalse vormi muutmisega paraneks teabevahetuse tõhusus (operatiivsus ning mõistetavus).

BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandluse põhiprobleemide analüüsimisel kujundas ja tegi autor omapoolsed parendus- ja lahendustepanekud. Seejuures parendamisvõimaluste analüüsimisel ja vajadustele lahenduste pakkumisel olid peamisteks hindamiskriteeriumiteks muuhulgas lahenduse reaalne teostatavus ning aja- ja rahakulu kokkuhoid vajaliku efekti saavutamiseks.

2.1.1. Juhtimisarvestuse info koondamise protsess on vähetõhus

Senine juhtimisarvestuse ning -aruandluse info kogumise ja koondamise protsess (vt ka peatükk 1.4.3. “BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisarvestuse ja -aruandluse koostamise ja esitamise ajakava ning maksumus“) on vähetõhus, mistõttu teevad BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandluse koostamisega seotud meeskonnatöötajad regulaarseid ületunde kindlatel perioodidel ning juhtimisaruandluse esitamise tähtaeg on seetõttu juhtimisinfo operatiivsust ja aktuaalsust vähendavalt hiline. Vajakajäämised tõhususes ning hiline tähtaeg takistavad tõhusamat teabevahetust ning tekitavad inimlikust faktorist tingitud ebatäpsusi ja vigu juhtimisaruandlusesse.

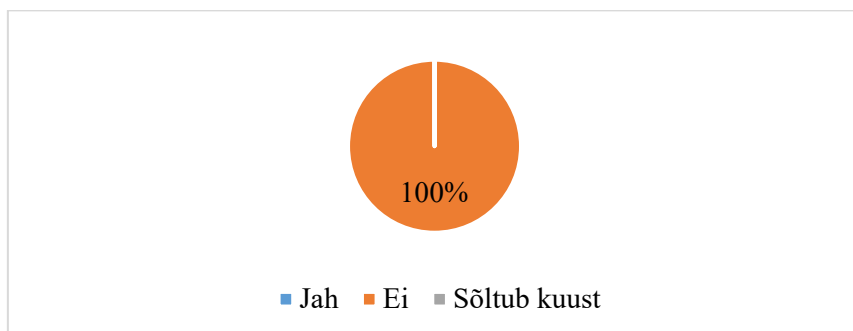
Ületundide tegemine olukorras, kus ületunde saaks ka vältida, muudab arvestus- ja aruandluse korralduse kallimaks ning langetab pikemas perspektiivis töötajate töemotivatsiooni (vt tabel 2)

Tabel 2. Hindamiskriteeriumid, mis kinnitavad probleemi olemasolu

Hindamiskriteerium	Hinnang
Tegijate motivatsioon	Vajalik/võimalik parandada
Eesmärgipärasus (sh operatiivsus ja aktuaalsus)	Vajalik/võimalik parandada
Kuluefektiivsus	Vajalik/võimalik parandada
Teabevahetuse tõhusus	Vajalik/võimalik parandada
Vigade vältimine	Vajalik/võimalik parandada

Allikas: autori analüüs

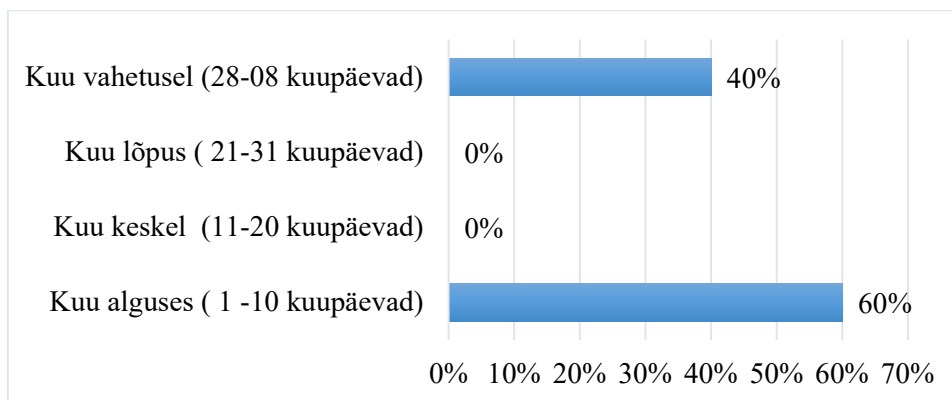
BDO Eesti konsolideerimisgrupi töötajatega ning juht- ja kontrollorgani liikmetega läbiviidud küsitlustele vastanud inimesed, kes on seotud BDO Eesti konsolideerimisgrupi raamatupidamise korraldamisega, arvasid üksmeelselt, et raamatupidamise meeskonnal on kindlad perioodid kuus, kus meeskonnatöötajad teevad vajadusel tööd pärast tööpäeva lõppu või ka nädalavahetusel (vt joonis 4).



Joonis 4. Koondajate ja kujundajate arvamus töökoormuse (eba)ühtlase jaotumise kohta

Allikas: BDO Eesti töötajate ning juht- ja kontrollorganite liikmetega läbiviidud küsitluse vastused

Joonisel 4 viidatud küsimus eelnes joonisel 5 esitatud küsimusele. Koondades kõigi vastanute arvamus ning lisades autori isikliku kogemuse, siis võib väita, et raamatupidamise meeskonnal on kiireimaks perioodiks kuuvahetus ehk siis kuu viimasest tööpäevast kuni järgmise kuu 10 kuupäevani) (vt joonis 5).



Joonis 5. Koondajate ja kujundajate arvamus töökoormuse osas kuusiseselt
 Allikas: BDO Eesti töötajate ning juht- ja kontrollorganite liikmetega läbiviidud küsitluse vastused

Põhjuseks, miks arvamused info koondajatest ja kujundajatest vastajate puhul jagunesid 3 (kuu algus) versus 2 (kuu vahetus), võib peamise põhjusena välja tuua tööülesannete ning panustamisajakava mõningase erinevuse konkreetse töötaja puhul. Osad raamatupidamise meeskonnaliikmed tegelevad töötasu arvestuse info koondamise ja edastamisega palgaarvestuse meeskonnale, samas kui teised tegelevad, aga müügi- ja ostuarvete info koondamisega. Töötasu arvestamiseks info koondamine ja edastamine jääb kuuvahetuse perioodi, sest töötasu makstakse välja hiljemalt 5. kuupäevaks ning seetõttu tuleb info kogumise ja edastamisega alustada juba enne kuu lõppu.

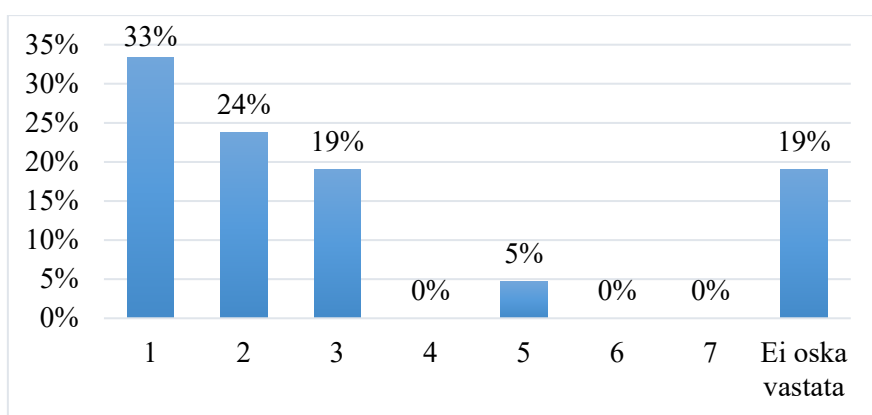
Kuuvahetuse ning kuualguse perioodidel on raamatupidajad hõivatud info kogumise ja selle töötlemisega nii lõppenud kuu kohta (mis on otseselt seotud lõppenud kuu juhtimisaruandluse tähtaegse valmimisega) kui ka alanud uue kuu kohta (mis ei ole otseselt seotud lõppenud kuu juhtimisaruandluse tähtaegse valmimisega). Kuuvahetuse ning kuualguse info töötlemise all mõtleb autor järgnevaid Lisas 4 välja toodud tegevusi (vt ka peatükk 1.4.3. “BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisarvestuse ja -aruandluse koostamise ja esitamise ajakava ning maksumus“)

Raamatupidamise meeskonnaliikmete suur töökoormus võib suurendada kiirustades tehtud vigade hulka ning suurendada ajakulu juhtimisaruandlusesse tehtud vigade otsimisele ja parandamisele.

Töökoormuse ebahühtlane jagunemine viitab, et BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandluse tarbeks info kogumise protsess, millesse on kaasatud ka raamatupidamise meeskonna välised osapooled (peamiselt müügiarvete info esitamine ja kuluaruannete info sisestamine ning ostuarvete edastamine raamatupidamise meeskonnale), on vähetõhus ja/või hajutatud liiga pikale perioodile. 40% kõigist info koondajatest ja kujundajatest arvasid, et info

kogumise tähtaegade muutmine võib aidata kaasa töökoormuse vähendamisele. Raamatupidamise meeskonnale edastatava info osas, ei ole kehtestatud selgeid kuupäevi või olemasolevad tähtajad on aruande esitamise kiirusest ja vajalikkusest tulenevalt liiga hilised. Küsitlusest selgus, et info sisestajad, keda kuupäevad kõige enam mõjutavad on samas ka nõus kehtivaid kuupäevi muutma ja/või seadma kindla kuupäeva, milliseks tähtajaks tuleb vajalik informatsioon raamatupidamise meeskonnale esitada.

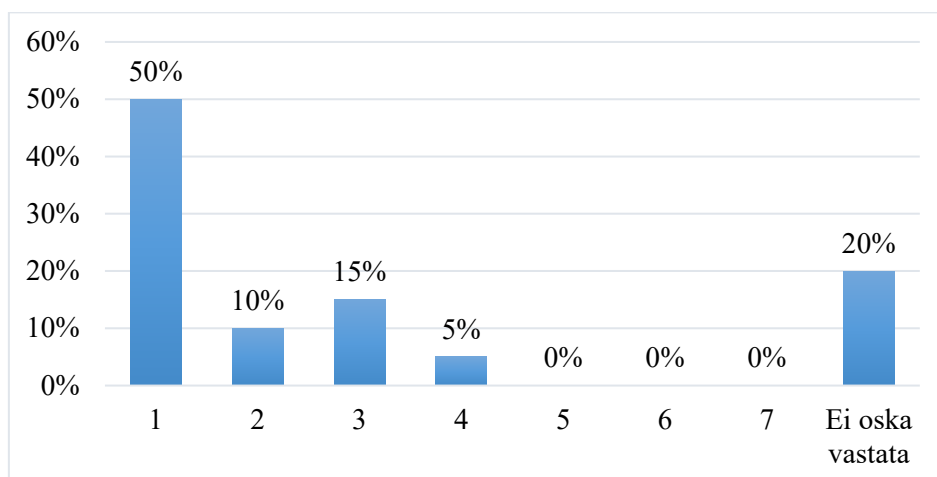
BDO Eesti konsolideerimisgrupi klientidele edastavate müügiarvete info edastamine raamatupidamisele võiks 57% kõigi küsitlustele vastanute hinnangutele tuginedes olla hiljemalt järgneva kuu 2. kuupäeval (vt joonis 6).



Joonis 6. Küsimusele müügiarvete info edastamise kohta raamatupidamisele, mitme , vastanute jaotus

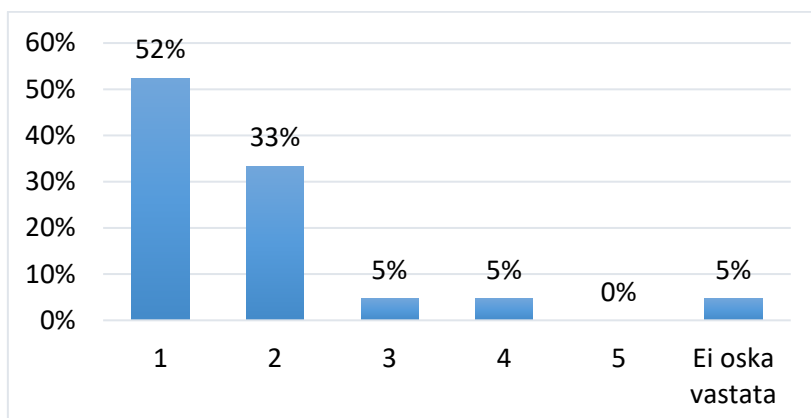
Allikas: BDO Eesti töötajate ning juht- ja kontrollorganite liikmetega läbiviidud küsitluse vastused

Konsolideerimisgrupi siseste müügiarvete info on nõus pooled küsitlusele vastanud info sisestajad raamatupidamise meeskonnale edastama ka esimeseks kuupäevaks (vt joonis 7) ning teadlikest vastanutest ei olnud kedagi, kes oleks tahtnud hilisemat kuupäeva kui 4. kuupäev:



Joonis 7. Küsimusele konsolideerimisgrupi siseste müügiarvete edastamise kohta, vastanute jaotus
Allikas: BDO Eesti töötajate ning juht- ja kontrollorganite liikmetega läbiviidud küsitluse vastused

Kuluaruannete esitamise tähtaeg BDO Eesti konsolideerimisgrupi raamatupidamise meeskonnale võiks küsitlusele vastanute arvates olla pigem 1. või 2. kuupäev, seejuures eelistas 1. kuupäeva 52% kõigist küsitlustele vastanutest (vt joonis 8).



Joonis 8. Küsimusele kuluaruannete sisestamise kohta äritarkvarasse, saadud vastuse analüüs
Allikas: BDO Eesti töötajate ning juht- ja kontrollorganite liikmetega läbiviidud küsitluse vastused

Võib ka välja tuua, et senine BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisarvestuse ning -aruandluse koostamise korraldus on vähetõhus, sest juhtimisaruandluse esitamise tähtaeg on liiga hiline, et juhtimis- ja kontrollorganite liikmed saaksid teha võimalikult kvaliteetseid otsuseid. Küsides juhtimisaruandluse tarbijatelt: „Mis on tänase juhtimisaruandlusega seonduvad probleemid?“, tuli vabas vormis saadud vastustest välja, et pearaamatupidaja poolt juhatusesse esitatava juhtimisaruandluse tähtaeg on liiga hiline. Näiteks vastaja 15 arvas: „Aruandluse esitamise tähtaeg on hiline, selleks, et teha juhtimislikult vajalikke otsuseid“. Juhtimisaruandlus tuleb esitada juhatuste liikmetele (ning teistele juhtimis- ja kontrollorganite liikmetele) võimalikult operatiivselt, et juhid ja järelevalvajad saaksid teha otsuseid võimalikult kvaliteetsema (aktuaalsema ja täpsema) info alusel. Senise BDO Eesti juhtimisarvestuse ja -aruandluse korralduse kujundamisel ei ole kindlaks määratud konkreetset kuupäeva või konkreetseid kuupäevi, millal hiljemalt tuleb aruanne esitada juhatusesse. Vaikimisi on kokku lepitud, et aruanne esitatakse juhatuste liikmetele hiljemalt aruandekuule, järgneva kuu 17-20. kuupäevadel.

2.1.2. Automatiseerimisvõimaluste kasutamine juhtimisaruandluse koostamisel

Eelmise alapeatüki (2.1.1.) kokkuvõtte oli, et BDO Eesti konsolideerimisgrupi senine juhtimisarvestuse ning -aruandluse koostamise korraldus on vähetõhus ja sedakaudu ka juhtimisaruandlusesse vigade tekkimise oht suurem. Ebamõistlike kaasnevate riskide vaikimisi aktsepteerimise tõttu ei ole aruande koostamine eesmärgipäraselt optimaalne ja aruande koostamisele kuluv aeg kujuneb pikemaks kui reaalselt vajalik.

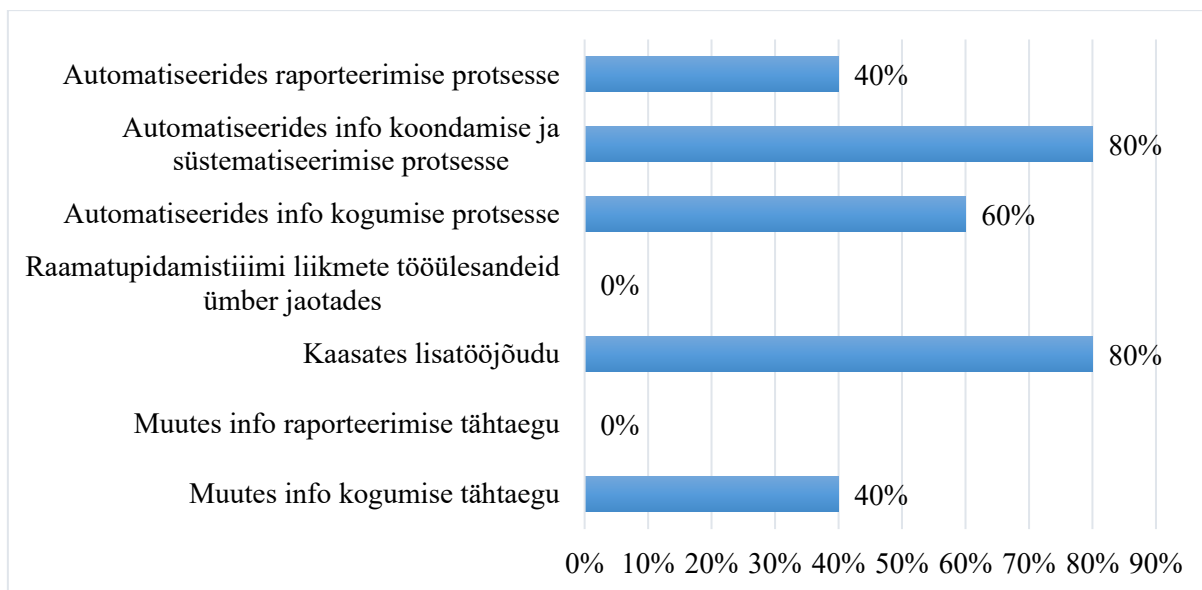
Tabel 3. Hindamiskriteeriumid, mis kinnitavad probleemi olemasolu

Hindamiskriteerium	Hinnang
Tegijate motivatsioon	Pigem kaudne mõju
Eesmärgipärasus (sh operatiivsus ja aktuaalsus)	Vajalik/võimalik parandada
Kuluefektiivsus	Vajalik/võimalik parandada
Teavevahetuse tõhusus	Vajalik/võimalik parandada
Vigade vältimine	Vajalik/võimalik parandada

Allikas: autori analüüs

BDO Eesti konsolideerimisgrupi *MS Excel*'i tabelitena esitatavaid juhtimisaruandeid tuleb raamatupidamise meeskonnal koostada suures osas käsitööna, ehkki käsitööna tehtavate tegevuste tarbeks eksisteerivad tegelikult ka tõhusamad rohkem automatiseeritud lahendused. Juhtimisaruande koostamisel *MS Exceli* programmis, sisestatakse suur osa juhtimisaruande andmeid äritarkvarast Directo käsitsi *MS Excelisse*. Käsitsi andmeid ühest tarkvarast teise tõstes kasvab vigade tekkimise oht ning tekkinud vigade leidmiseks kulutatav aeg võrreldes (sisse töötatud) automatiseeritud lahendustega.

Küsitlustele vastanud 80% info koondajatest ja kujundajatest arvas (vt joonis 9), et töökoormuse vähendamisele suurema töökoormuse perioodidel, aitab kaasa info koondamise ja süstematiseerimise protsesside automatiseerimine – seega on raamatupidamise meeskonnaliikmete arvates senine automatiseerimise tase liialt madal. Samas (ainult) 40% vastanutest arvas, et automatiseerima peaks just raporteerimise protsesse. Vastused on muudele tegevustele kallutatud tõenäoliselt seetõttu, et kõik info koondajad ja kujundajad ei osale juhtimisaruandluse lõppviimistlemisel – raporteerimisprotsessides - ja ei oska seetõttu hinnata raportite kujundamisele kuluva aja osatähtsust. Autori isiklikele kogemustele tuginedes võib aga väita, et käsitsi juhtimisaruandluse infot sisestades kulub võrreldavalt märkimisväärselt rohkem (töö)aega ning väheneb juhtimisaruandluse valmimise kiirus.



Joonis 9. Küsimusele kuidas vähendada töökoormust suurema koormusega perioodi(del)

Allikas: BDO Eesti töötajate ning juht- ja kontrollorganite liikmetega läbiviidud küsitluse vastused

Autori poolt pakutud lahenduste puhul lisanduvad tehniliste lahendustega seotud kuludele võrreldavalt suurem tööajakulu. Kuigi on võimalik ka konsolideerimisgrupi ettevõtete aruandeid alla laadida äritarkvarast Directo automaatselt kopeerides, siis hetkel seda ei kasutata bilansside allalaadimisel, sest BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtete bilansi- ja kasumiaruannete ülesehitused ei ole otseselt ühilduvad ning konsolideeritud finantsaruandluse koostamine nõuaks äritarkvaras aruande ümber seadistamist näiteks kontode ümber tõstmist bilansikirjetel, et saada juhtimisaruanded kujul nagu BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtete juhatuste liikmed juhtimisaruandlust soovivad. BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtete kasumiaruannete allalaadimisel kasutatakse antud võimalust, aga vahetult Directost alla laetud kujul ei ole kasumiaruande kasutamisel võimalik alla laetud kasumiaruannete konsolideerimisel kontosi automaatselt elimineerida, mis suurendab aruande sisestamise ajakulu, sest elimineerimised tuleb teha täiendavalt käsitsi.

Juht- ja kontrollorganite liikmete vaatenurgast tuleb koostamise ja esitamise tehnilisest tööst olulisemaks pidada lõpptulemust ehk juhtimisaruandlust ennast. Kui on võimalik teabevahetuse tõhusust parendada läbi juhtimisaruandluse sisu ja visuaalse vormi täiustamise, siis lõpptulemuse kasutamiskõlbulikkus ja eesmärgipärasus kasvab. Olemasoleva juhtimisaruandluse kujunduse puhul näevad kõik juhtimisaruandluse leheküljed välja sarnased, mistõttu on raskem eristada vajalikku ja olulisemat infot vähemvajalikumast ja vähemolulisemast infost. Muudel võrreldavatel tingimustel vähendavad lisaraskused omakorda teabe edastamise ja teabe omandamise tõhusust, sest visuaalne meel (nägemismeel) on inimese kõige olulisemaid meeli info omandamisel (J. Findlay, I. Gilchrist 2003). Juhtimisaruandluse info tarbijate hulgas on inimesi, kes igapäevaselt

ei puutu kokku raamatupidamisarvestuse ja -aruandlusega, mistõttu nendele peaks kõige olulisem ja vajalikum info selgemini esile tulema. Tagasisidest tuli välja, et juhtimisaruandluse detailsus ei ole lõpuni läbi mõeldud – kellele ja milleks aruanne on mõeldud (otsustustasandid on segamini ja mingites kohtades ebamõistliku detailsusega). Samuti viidati vastustes, et oluline ja ebaoluline informatsioon on piisava selgusega eristamata ning, et andmeid on juhtimisaruandes väga palju ja väga monotoonselt esitatud või ka, et kohati on keeruline aru saada, mida juhtimisaruandluses olevad bilansid ja kasumiaruanded väljendavad.

Kokkuvõtteks kujunesid hindamiskriteeriumite alusel analüüsi tulemusena täiustamisvõimalustega põhiprobleemideks (+1 - on võimalik parandada, N/A – mõju on pigem kaudne, -1 - muudatused pigem halvendaksid olemasolevat situatsiooni):

Tabel 4. BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandluse põhiprobleemide kokkuvõte koos probleemi kirjelduse aluseks olevate hindamiskriteeriumitega

Põhiprobleemid ja täiustamisvõimalused:	2.1.1.	2.1.2.
Tegijate motivatsioon	+1	N/A
Eesmärgipärasus (sh operatiivsus ja aktuaalsus)	+1	+1
Kuluefektiivsus	+1	+1
Teabevahetuse tõhusus	+1	+1
Vigade vältimine	+1	+1

Allikas: autori analüüs

Põhiprobleemide kaardistamise ja analüüsimise järgselt on lõputöö eesmärkide täitmiseks vajalik siirduda BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandluse koostamise ja kasutamise põhiprobleemide lahenduste kujundamise juurde.

2.2. Põhiprobleemide lahenduskäigud ja lahendused

Tabelis 4 esitas autor BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandluse kõige olulisemad probleemid - põhiprobleemid. Autor ei saa väita, et juhtimisarvestuse ja aruandluse korraldamiseks oleks olemas üheselt kindel praktika, mida igas situatsioonis on võimalik rakendada. „Töötavad“ lahendused sõltuvad juhtimisaruandluse eesmärkidest ning äriühingu või konsolideerimisgrupi arenguvajadustest ja -võimalustest. Arvestades ka autori isiklikku kogemust BDO Eesti

konsolideerimisgrupi juhtimisaruandluse koostamisel, pakub autor käesoleva lõputöö raames tuvastatud ja peatükis 2.1. kirjeldatud põhiprobleemidele alljärgnevaid juhtimisarvestuse ja aruandluse korralduse muudatusi (lahendusi):

Tabel 5. Kokkuvõtte autori poolt põhiprobleemidele kujundatud lahendusettepanekutest

Põhiprobleem	Lahendusettepanek
2.1.1. Juhtimisarvestuse ja -aruandluse info kogumise ja koondamise protsess on vähetõhus, mistõttu teevad meeskonnatöötajad regulaarseid ületunde kindlatel perioodidel ning juhtimisaruandluse esitamise tähtaeg on seetõttu juhtimisinfo operatiivsust ja aktuaalsust vähendavalt hiline.	Autori ettepanek oli tööülesanded ümber jaotada BDO Eesti konsolideerimisgrupi raamatupidamistiimi liikmete vahel perioodil kuu viimane tööpäev – järgmise kuu 10. kuupäev ning kaasata lisa (osaajalist) tööjõudu mainitud perioodiks. Samuti muuta olemasolevaid või seada kindlad kuupäevad info kogumise protsessidele BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõttes.
2.1.2. Juhtimisaruandluse koostamisel on mõistlik kasutada enam automatiseerimisvõimalusi. Koos juhtimisaruandluse sisu ja visuaalse vormi muutmisega paraneks teabevahetuse tõhusus (operatiivsus ning mõistetavus).	Autori ettepanek oli kasutusele võtta automatiseerimisvõimalusi, mida pakub <i>MS Excel</i> . Juhtimisaruande sisestamisel kasutada funktsioone Pivot Table't, VLOOKUP, muuta aruandlust visuaalselt atraktiivsemaks ning lisada juurde vajalike näitajaid kvaliteetsete juhtimisotsuste tegemiseks.

Allikas: autori analüüs

Lahendustena pakub autor välja omapoolsed ettepanekud juhtimisarvestuse ning aruandluse korralduse täiustamiseks, et juhtimisaruandluse koostamine muutuks operatiivsemaks, eesmärkide pärasemaks ja odavamaks, ning sedakaudu paraneks teabevahetuse tõhusus. Lahendusettepanekud on alljärgnevalt esitatud koos asjakohaste kirjelduste ja põhjendustega, mis tuginevad Tööaluseks olevatele hindamiskriteeriumitele (vt ka alapeatükid 1.2.1-1.2.6.) ning BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandluse koostamise ja esitamise protsessikirjeldusele (vt ka alapeatükk 1.4.3.). Välja pakutavaid lahendusi toetavad BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtete töötajatega ning juht- ja kontrollorganite liikmetega tehtud kirjalike intervjuude tulemused.

2.2.1. Juhtimisarvestuse info koondamise protsess on vähetõhus

Autori ettepanek on tööülesanded ümber jaotada BDO Eesti konsolideerimisgrupi raamatupidamise meeskonnaliikmete vahel perioodil kuu viimane tööpäev – järgmise kuu 10. kuupäev alljärgneval viisil ning kaasata (osaajalist) lisa tööpäev mainitud perioodiks. Samuti muuta olemasolevaid või seada kindlad kuupäevad info kogumise protsessidele BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtetes.

Tabel 6. Tööülesannete ümberkujundamise ettepanek raamatupidamise meeskonna siseselt

Tegevus	Teostaja(d) enne	Teostaja(d) uus ettepanek
Ettevõtete arvelduskontode liikumiste sisestamine äritarkvarasse	Pearaamatupidaja	Edaspidi assistent
Meeldetuletuste saatmine klientidele, kelle arved on üle tähtaja	Pearaamatupidaja	Edaspidi assistent
Laekumiste tabelite ettevalmistamine	Pearaamatupidaja	Edaspidi assistent

Allikas: autori analüüs

Kuna kuuvahetuse perioodil on raamatupidamise meeskonnaliikmete (üle)koormus suur, teeb autor ettepaneku kaasata ka (osaajalist) lisatööjõudu. Samal arvamusel olid ka 75% küsimustikule vastanud info koondajatest ja kujundajatest, et lisatööjõu kaasamine võib aidata töökoormust paremini jagada.

Kuna BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtted ostavad raamatupidamis- ja aruandlusteenuseid sisse raamatupidamis- ja aruandlusteenuste äriiniilt (BSO ACC, vt ka BDO Eesti konsolideerimisgrupi struktuuriskeem peatükis 1.4., joonis 1), siis on BDO Eesti konsolideerimisgrupile juhtimisaruandluse koostamise teenust osutava raamatupidamise meeskonnajuhil võimalik BSO ACC äriini juhiga kooskõlastades kaasata kiiremale perioodile tabelis 6 eelnevalt kirjeldatud tööülesannetele teostamiseks kaasata lisatööjõudu. Kirjeldatud viisil lisatööjõu kaasamine ei suurendaks hinnanguliselt BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtete kulusid kokku, sest juhtimisaruandluse koostamisega seotud töötunde ei tule juurde, vaid neid jagatakse operatiivsemalt sõltuvalt perioodist, millal neid kõige rohkem vaja on. Pigem tähendaks ülekoormuse kadumine kulude kokkuhoidu tulenevalt ületundide (ohu) vähenemisest.

Tööülesannete ümberjaotamine aitab eelkõige kaasa, et ei tekiks olukorda, et mõni tegur või tegemata tööülesanne takistab järgneva tööülesande täitmist. ajasurve vähenemine omakorda aitab kaasa vähendada kiirustades juhtimisaruandlusesse tekkivaid vigasid, sest raamatupidamise

meeskonnatöötajatel on rohkem aega üle vaadata tehtud tööd. Vigade vähenemisel väheneb ka hilisem aeg vigade otsimisele ja nende parandamisele.

Tabelis 6 kirjeldatud viisil tööülesanded assistentidele suunates säästab pearaamatupidaja igakuiselt umbes 19 tundi, mille ta saab täiendavalt suunata klienditöösse ja tuua ettevõttele lisatulu. Asendades eeltoodud pearaamatupidaja tööülesanded assistendiga säästavad BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtjad igakuiselt hinnanguliselt umbes 294 eurot juhtimisaruandluse koostamise protsessiga kaasnevaid tööjõukulusid, mis teeb aastas 3 528 eurot (vt tabel 11).

Vähendades perioodidel, kui töötajad teevad ületunde, nende koormust, jõuavad inimesed rohkem välja puhata ja tulevad tööle parema enesetunde ja tujuga. Hästi välja puhunud inimesed ei väsi nii kiiresti ja on tööl produktiivsemad ning nende motivatsioon töötada on suurem.

Info kogumise protsess (müügiarvete info esitamine ja kuluaruannete info sisestamine) on vähetõhus ja/või hajutatud liiga pikale perioodile. Analüüsidest BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisarvestuse ja -aruandluse korralduses fikseeritud või vaikimisi tähtaegu (vt ka tabel 7) ning kirjalikest intervjuudest kogutud infot, pakub autor välja uued kuupäevad, mis tuleks konkreetselt fikseerida:

Tabel 7. Olemasolevad tähtajad versus uued autori poolt pakutud tähtajad

Kuupäevad	Vana (Olemasolev/olemasolnud)	Uus (täiustamissetpanek)
Info edastamine raamatupidamise meeskonnale konsolideerimisgrupi siseste müügiarvete koostamiseks	Vaikimisi on lõppeva kuuga seotud konsolideerimisgrupi siseste müügiarvete info esitatud raamatupidamise meeskonnale hiljemalt alanud kuu 5. kuupäevaks	Lõppeva kuuga seotud konsolideerimisgrupi siseste müügiarvete koostatakse raamatupidamise poolt kuni lõppenud kuu viimase tööpäevani (k.a.)
Info edastamine raamatupidamise meeskonnale klientidele müügiarvete koostamiseks	Lõppenud kuuga seotud müügiarvete koostatakse raamatupidamise meeskonna poolt kuni alanud kuu 7. kuupäevani (Käibemaksuseadus 2003)	Lõppenud kuuga seotud müügiarvete koostatakse raamatupidamise meeskonna poolt kuni alanud kuu 2. kalendripäevani.
Kuluaruannete sisestamine töötajate poolt Directosse	Lõppenud kuuga seotud kuluaruandeid lubatakse sisestada kuni alanud kuu 5. kuupäevani	Lõppenud kuuga seotud kuluaruandeid lubatakse sisestada kuni alanud kuu 2. kuupäevani
Juhtimisaruandluse esitamine raamatupidamise meeskonna poolt juhatusel	Vaikimisi koostatakse ja esitatakse juhatustele lõppenud kuu juhtimisaruandlus raamatupidamise meeskonna poolt hiljemalt alanud kuu 20. kuupäevaks	Juhatusel koostatakse ja esitatakse lõppenud kuu juhtimisaruandlus raamatupidamise meeskonna poolt hiljemalt alanud kuu 12. kuupäevaks.

Allikas: autori analüüs

Arvestades ka küsitlustelele vastanute arvamust tegi autor ettepaneku, et lõppeva kuuga seotud konsolideerimisgrupi siseste müügiarvete info edastamist raamatupidamise meeskonnale ja võiks teostada kuni aruandluskuu viimase tööpäevani (ka). Kuu viimane tööpäev nimetatud info edastamiseks on oluline palgaarvestuse info koondamiseks, kuna müügitulemusi arvestatakse palgainfo koostamisel (laekumiste lisatasude arvestamise tabelites). Selline kuupäeva muutmine aitab kaasa raamatupidamise meeskonnatöötajate paremale tööaja planeerimisele ja tööülesannete jaotuse optimeerimisele pikema perioodi vaates. Varasemalt tuli konsolideerimisgrupi siseste müügiarvete infot oodata kuni järgneva kuu 5. kuupäevani, (mis on ühtlasi ka (hiliseim) palgapäev BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtetes). Konsolideerimisgrupi siseste müügiarvete info edastamise tähtaja lühendamist on ka BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtetes paari kuu jooksul testitud ning siiani on kõik muudatusega rahul ja info laekub õigeaegselt. Raamatupidamise meeskond saab sedakaudu rahulikumalt palgainfo kokku koondada ja tähtaja muudatusega on vähendatud ka võimalust kiirustamisest tekkivate (eba)täpsusvigade tekkimiseks juhtimisaruandlusesse. Raamatupidamise meeskonnatöötajad saavad vajadusel tehtud tööd rahulikumalt üle kontrollida.

Analüüsid klientidele edastatavate müügiarvete info edastamist raamatupidamistiimile info sisestajate poolt ning arvestades küsitlustest saadud tagasisidet, tegi autor ettepaneku lõppenud kuuga seotud müügiarvete info edastamise raamatupidamise meeskonnale tähtaja muuta hiljemalt alanud kuu 2. kalendripäevaks. Varasemalt jälgiti käibemaksuseaduse §-i 37, mis ütleb, et arve tuleb väljastada kliendile seitsme kalendripäeva jooksul, arvates teenuse osutamise päevast (Käibemaksuseadus 2003). Muutes kuupäeva varasemaks (7.-ndalt kuupäevalt 2.-le) on raamatupidamise meeskonnal võimalus oma aega paremini planeerida ning vähendada olukordi, kus raamatupidamistiim ootab kuu lõpetamiseks oluliste müügiarvete infot ning seetõttu väheneb kogu töö korralduse tõhusus, sest oluline tööloik seisab ning paralleelselt ei saa ka muid tööülesandeid täitma asuda viisil, mis ei seaks ohtu BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandluse tähtaegse valmimise.. Nimetatud tähtaja muudatus on veel BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtetes testimata.

Lõppenud kuuga seotud kuluaruandeid võivad BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtete töötajad sisestada äritarkvarasse Directo olemasoleva arvestus- ja aruandluse korralduse puhul kuni alanud kuu 5. kalendripäevani. Analüüsid olemasolevat protsessi, teostatud küsitluste vastuseid ning raamatupidamise meeskonna tööjaotust tegi autor ettepaneku tõsta kuluaruannete sisestamise kuupäeva 2. kalendripäevale. Antud soovitus on juba ka testitud, juhtuste liikmete poolt heaks

kiidetud ning reaalselt kasutusel. Senine tagasiside info sisestajatelt on olnud positiivne ning BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtete töötajate kuluaruanded saavad sisestatud (raamatupidamise meeskonnale esitatud) alanud kuu 2. kalendripäevaks. Tänu uuele tähtajale kasvas raamatupidamise meeskonna töö tegemise kiirus, raamatupidamise meeskond sai tööaega paremini planeerida ja ei tekkinud olukordi, kus tuli oodata infot sisestajatelt.

Mida varem jõuab juhtideni info vajalike otsuste tegemiseks, seda enam täidab aruandlus oma eesmärgi. Küsitlustest saadud tagasisidet ja kõiki eelnevalt kirjeldatud täiustamissetpanekuid arvesse võttes hindab autor, et BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandlus on võimalik juhtimis- ja kontrollorganite liikmetele esitada (olenevalt konkreetsest kuust) varasemalt 8. kuupäevaks ning hilisemalt 12. kuupäevaks. Autori poolt pakutud ja juba kasutusele võetud soovitusi arvestades said juhatuste liikmed testiperioodil juhtimisaruandluse 11. kuupäeval.

Seades kindlad tähtajad vajalikele tegevustele ning kooskõlastatud infot kõigile BDO Eesti konsolideerimisgrupi töötajatele edastades paraneb teabevahetus inimeste vahel, sest kõik osapooled on teadlikud, mida ja mis ajaks tuleb esitada ja/või on kogutud ja süstematiseeritud infot võimalik kasutada.

Tabel 8. Hindamiskriteeriumitele tuginevad hinnangud lahendusettepaneku tulemusele

Täiustamisvõimalused:	Hinnang lahendus(t)ega saavutatavale efektile
Tegijate motivatsioon	Vähendades kiirematel perioodidel inimeste töökoormust, saavad nad rohkem välja puhata ja on pikemas perspektiivis motiveeritumad.
Eesmärgipärasus (sh operatiivsus ja aktuaalsus)	Muutes tähtaegu ja korraldades ümber raamatupidamise meeskonna tööjaotust, esitati testiperioodil juhtimisaruandlus juhatusele 11. kuupäeval, varasema 17.-20. kuupäeva asemel.
Kuluefektiivsus	Arvestades vaid raamatupidamise meeskonna sisest tööülesannete ümberjaotamist seoses BDO Eesti konsolideerimisgrupi raamatupidamisega on saavutatud efekt umbes 294€ kuus.
Teabevahetuse tõhusus	Seejärel kui kõiki BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtete töötajaid on informeeritud info edastamise tähtaegadest, on vähenenud küsimused raamatupidamise meeskonnale kaks korda teemadel, et mis tähtajaks tuleb info esitada.
Vigade vältimine	Vähendades tööolukordi, kus inimesed peavad kiirustama ja neil ei ole aega üle kontrollida tehtud tööloike, on võimalik vähendada ebatäpsusest tingitud vigu juhtimisaruandluses ning vigade leidmisele ja parandamisele kuluvat aega.

Allikas: autori analüüs

2.2.2. Automatiseerimisvõimaluste kasutamine juhtimisaruandluse koostamisel

Täiustamisetepanekuks on kasutusele võtta automatiseerimisvõimalusi, mida pakub *MS Excel*. Seejuures juhtimisaruandluse sisestamisel kasutada funktsioone *Pivot Table*'t, *VLOOKUP*; muuta aruandlust visuaalselt atraktiivsemaks ning lisada juurde vajalike näitajaid kvaliteetsete juhtimisotsuste tegemiseks.

Juhtimisaruandeid (juhtimisaruandluse koostisosi) tuleb koostada käsitööna ehkki on olemas tõhusamad automatiseeritud lahendused. Analüüsides juhtimisaruandluse koostamise- sisestamise tegevusi ning ka juhtimisaruandluse koostajate poolt antud vastuseid teostatud küsitlustes, pakub autor välja järgnevad võimalused, kuidas parandada juhtimisaruandluse koostamist muutes protsesse automatiseeritumaks *MS Excel*'s. Sedakaudu on võimalik automatiseerimise võimalusi kasutades muuta juhtimisaruandlus operatiivsemaks ning vähendada inimlikest eksimustest põhjustatud ja tingitud vigu ning vigade otsimisele ning parandamisele kuluvat aega. Autori ettepanekuks on kasutada aruande sisestamiseks äritarkvarast Excelisse funktsioone *Pivot Table* ja *VLOOKUP*.

Pivot Table kasutamisel tuleb juhtimisaruandluse koostajal kõigepealt kasutatavad kontod ära grupeerida esimes(t)es abitabeli(te)s (vt Lisa 9). Igas abitabelis tehtud grupeeritud on vaja määratleda vaid esimesel korral (kui juhtimisaruandluse struktuuri täiendavalt ei muudeta) ning kui tuleb juurde uus konto, siis on see kergesti juurde lisatav abitabelisse, mida ühtlasi saavad kasutada kõik konsolideerimisgrupi ettevõtjad, kellel on sarnane aruandeskeem. Lisaks tuleb koostada teised abitabelid (vt Lisa 10) igale konsolideerimisgrupi ettevõtjale eraldi. Teistesse abitabelitesse tuleb iga aruandeperioodi lõpus lisada äritarkvarast lõppenud perioodi kontode lõppväärtused pearaamatust.

Kasutades *Exceli* funktsiooni *VLOOKUP*, mis otsib esimes(t)es abitabelis tehtud konteeringud ja lisab need automaatselt ka teistesse abitabelitesse, kui vastav konto teises abifailis üles laetakse. Teise abitabeli info alusel saab koostada *Pivot Table* funktsiooni kasutades juba juhtimisaruandluse aruande juht- ja kontrollorganite liikmetele esitamiseks (vt Lisa 8). Võrreldes varasema (olemasoleva) arvestuse- ja aruandluse korralduse lahendusega (vt Lisa 7) kulub kokku märkimisväärselt vähem raamatupidamise meeskonna tööaega ning sedakaudu väheneb ka juhtimisaruandluse valmimisele kulutatav aeg kokku. Seejuures, kui juhid saavad juhtimisaruandluse varem, täidab juhtimisaruandlus senisest paremini oma eesmärgi ning aitab

juhtidel teha võimalikult kiiresti ja aktuaalse infoga vajalikke otsuseid, sedakaudu ka parandab teabevahetuse tõhusust BDO Eesti konsolideerimisgrupi siseselt.

Olemasolevas juhtimisaruandluses kasutatakse äritarkvarast Directo laaditud lühendatud kasumiaruandeid. BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtete äritarkvaradest saadavatest terviklikest kasumiaruannetest on sedakaudu otseselt kasutamata suurem osa konsolideerimisgrupi sisestest tehingute eraldi kontodele tõstetud infost, mis kergendaks konsolideeritud kasumiaruannet koostades elimineerida konsolideerimisgrupi ettevõtete omavaheliste tehingute mõjud. Analüüsid juhtimisaruandluse koostamist, soovitas autor äritarkvarast Directo juhtimisaruandluse tarbeks alla laadida konsolideerimisgrupi ettevõtete terviklikud kasumiaruanded, et hiljem oleks võimalik konsolideeritud kasumiaruande koostamisel automatiseerida konsolideerimisgrupi ettevõtete omavaheliste tehingute kontopõhiseid elimineerimisi läbi tervikliku kasumiaruande. Kirjeldatud lahendus vähendab aruande koostamisele kuluvat aega ja vähendab inimlikest eksitustest tekkivaid vigu juhtimisaruandlusesse ning vigade leidmisele ning parandamisele kuluvat aega. Läbi kirjeldatud lahenduse kasvab operatiivsus juhtimisaruandluse koostamisel.

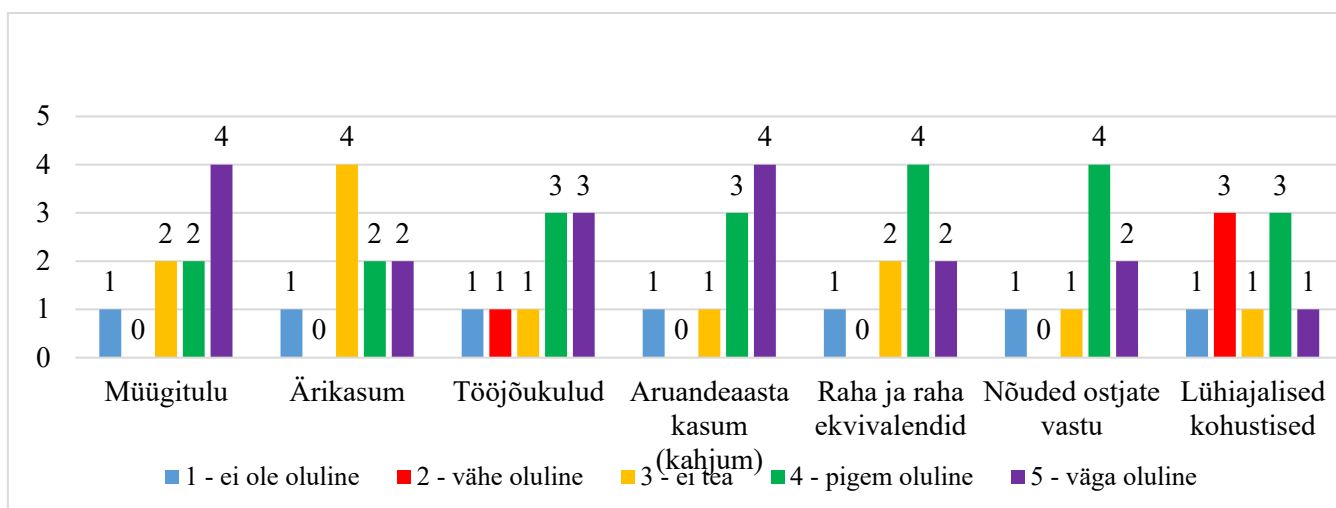
Äriliinide lõikes konsolideeritud kasumiaruande koostamisel soovitas autor kasutada abilehtesid ja igakord uuesti äritarkvarast alla laadida objektisüsteemi kasutades vajalikud kasumiaruanded, mis *Exceli* funktsioone kasutades seotakse konsolideeritud kasumiaruandega äriliinide lõikes. Abilehtede kasutamine ja iga äriliiniga seotud objektide lõikes kasumiaruannete allalaadimisega on võimalik vähendada juhtimisaruandluse koostamisele kuluvat aega ning vähendada vigade hulka juhtimisaruandluses, samuti vigade otsimisele ja parandamisele kuluvat aega. Abilehti kasutades on võimalik vajaliku perioodi aruanded korduvalt uuesti alla laadida ning kasutatavad valemid konsolideeritud kasumiaruandes äriliinide lõikes on struktuurimuudatuste puudumisel konstantsed.

Autori hinnangul on juhtimisaruandluse koostamisel lõputöös kirjeldatud automatiseeritud *MS Excel* lahenduste kasutamisega võimalik juhtimisaruandluse koostamisele kuluvat raamatupidamise meeskonna tööaega vähendada 9lt tunnilt 3le tunnile. Rahalises vääringus tähendab see igakuiselt hinnanguliselt säästu 185 eurot kuus. Lisaks on võimalik vabanenud tööjõuressurss suunata klientidele tehtavatesse tövõttudesse.

Piirangute poolelt on vajalik teada, et autori poolt tehtud soovitusi on võimalik rakendada ainult juhul, kui bilansis koondatavad kontod konteeritakse aruandeperioodist aruandeperioodi samadele

aruandekirjetele, näiteks et raha ja pangakontode jäägid koondatakse alati aruandekirjel „Raha ja pangakontod“, mitte näiteks ka kohustiste aruandekirjetel. Kasumiaruannete konsolideerimisele tehtud soovitusi aruande koostamise automatiseerimiseks on mõistlik kasutada vaid juhul, kui kuust kuusse on kasumiaruannetes kirjetele koondatud täpselt samad kontod ja neid ei tehta igakuiselt juurde. Samas, kui aga peaks tekkima vajadus iga kuu uusi kontosid luua, ei ole autori täiustustepanekutel mõtet, sest igakord uuesti seadistades, ei muutu juhtimisaruandluse koostamine operatiivsemaks ja odavamaks, sest ei vähene juhtimisaruandluse koostamisele kulunud aeg.

Teabevahetuse tõhususe parendamiseks analüüsis ja küsis autor info tarbijatelt ja kujundajatelt, milline juhtimisaruandluse info on oluline ja kas olulise info visuaalselt nähtavamaks tegemine aitab kaasa BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtete juht- ja kontrollorganite liikmeid (juhtimis)otsuste tegemisel. Küsitluse tulemusele tuginedes võib väita, et enamus küsitlusele vastanutest soovivad, et juhtimislikult olulisemad näitajad oleksid toodud esile (vt joonis 10):



Joonis 10. Vastajate arvamus olulisemate näitajate esiletoomise kohta juhtimisaruandluses
Allikas: BDO Eesti töötajate ning juht- ja kontrollorganite liikmetega läbiviidud küsitluse vastused

Olulisemate andmete visualiseerimine aitab juhtimisaruandluses esitatavat infot kergemini omastada ja tuvastada esitatud andmetes seoseid ja trende. Olemasolevas juhtimisaruandluses kasutuses olev kasumiaruanne oli ühevärviline ning olulisemad näitajad ei olnud toodud esile (vt tabel 10).

Tabel 9. BDO Estonia Payroll & Accounting OÜ kasumiaruanne (BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandlus)

	2020	2019	VAHE
Müügitulud	294.270	82.942	211.328
Müüdid toodangu (kaupade, teenuste) kulu	- 291.371	- 74.437	- 216.934
BRUTOKASUM (-KAHJUM)	2.899	8.504	- 5.605
YLD tulud	76.731	41.752	34.979
YLD kulud	- 70.974	- 39.763	- 31.211
YLD kokku	5.757	1.988	3.769
Muud ärikulud	33	-	33
KOKKU ÄRIKASUM (-KAHJUM)	8.689	10.492	- 1.803
Intressitulud	0	0	0
KASUM (KAHJUM) ENNE TULUMAKSUSTAMIST	8.689	10.492	- 1.803
Tulumaks	- 2.098	-	- 2.098
ARUANDEAASTA KASUM (KAHJUM)	6.591	10.492	- 3.901

Allikas: BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandlus

Lisades aruandele juurde visuaalefekte ja tuues rohkem esile mõned olulisemad näitajad muutub juhtimisaruandlus kasutajale atraktiivsemaks ning info tarbijal on märksa lihtsam aruandes kajastatust aru saada (vt tabel 10).

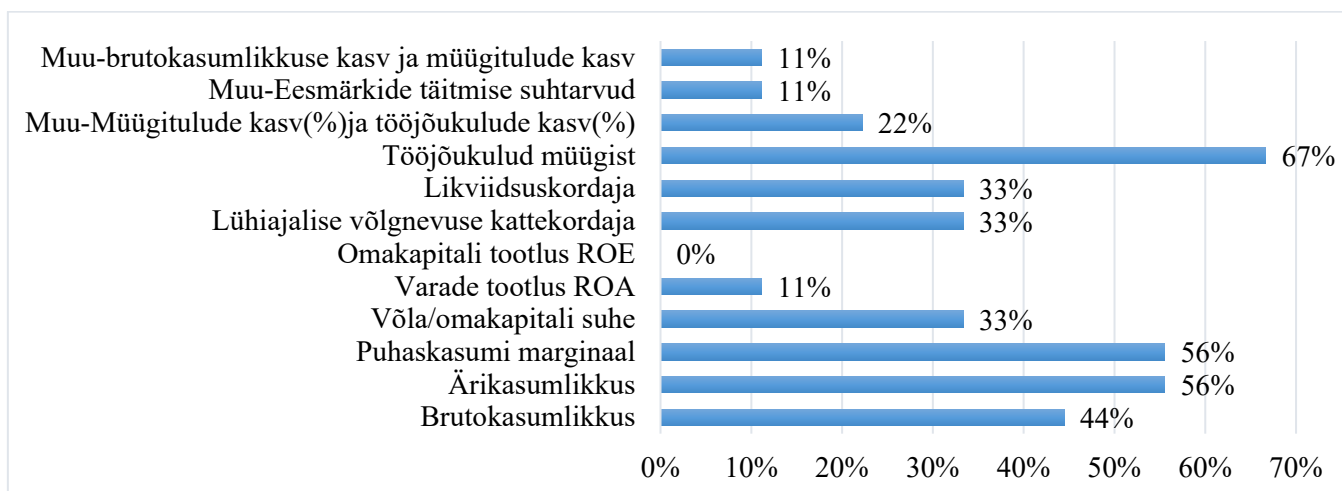
Kui info tarbijate jaoks on juhtimisaruandlusest saadav info kergemini omastatav, täidab juhtimisaruandlus paremini oma eesmärgi ja aitab juhtidel teha olulisi otsuseid võimalikult kiiresti.

Tabel 10. Näide – täiustatud BDO Payroll & Accounting OÜ kasumiaruanne (BDO Eesti konsolideerimisgrupi täiustatud juhtimisaruandlus)

	2020	2019	VAHE
Müügitulud	294.270	82.942	211.328
Müüdid toodangu (kaupade, teenuste) kulu	-291.371	-74.437	-216.934
BRUTOKASUM (-KAHJUM)	2.899	8.504	-5.605
YLD tulud	76.731	41.752	34.979
YLD kulud	-70.974	-39.763	-31.211
Muud äritulud	33	0	33
Muud ärikulud	0	0	0
KOKKU ÄRIKASUM (-KAHJUM)	8.689	10.493	-1.804
Intressitulud	0	0	0
Intressikulud	0	0	0
KASUM (KAHJUM) ENNE TULUMAKSUSTAMIST	8.689	10.492	-1.803
Tulumaks	-2.098	0	-2.098
ARUANDEAASTA KASUM (KAHJUM)	6.591	10.492	-3.901

Allikas: autori tabel, BDO Eesti konsolideerimisgrupi andmetega

Küsitlustest selgus, et info tarbijad eelistavad suhtarvude analüüsi juhtimisaruandluse osas näha tööjõukulude suhet müügituludesse - vastavat suhtarvu on soovinud näha 66,6% vastanutest (vt ka joonis 11). Tööjõukulude suhe müügituludesse on suhtarvuna kasutusel juhtimisaruandluses äriiliinide lõikes esitatavas konsolideeritud kasumiaruandes. Autor soovib jätkata antud suhtarvu info edastamist, sest antud suhtarv aitab kaasa BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtete juhatustel teha eesmärgipäraseid juhtimislikke otsuseid, mis on juhtimisaruandluse üheks eesmärgiks.



Joonis 11. Suhtarvude nägemise soov, vastajate arvamus

Allikas: BDO Eesti töötajate ning juht- ja kontrollorganite liikmetega läbiviidud küsitluse vastused

Hindamiskriteeriumitele tuginevad hinnangud seega autori poolt pakutud lahenduste efektile on järgnevad:

Tabel 11. Hindamiskriteeriumitele tuginevad hinnangud lahendusetpaneku efektile

Täiustamisvõimalused:	Hinnang lahendus(t)ega saavutatavale efektile
Eesmärgipärasus (sh operatiivsus ja aktuaalsus)	Automatiseerides tegevusi on võimalik juhtimisaruandluse koostamise protsesside ajakulu vähendada 9-lt töötunnilt 3-le töötunnile. Automatiseerides tegevusi ja tuues esile olulisemad näitajad, suureneb juhtimisaruandluse eesmärgipärasus. Aruanne esitatakse varem ning olulisemad näitajad kiirendavad aruandlusest arusaamist, mis tähendab, et juhtimiliskult olulisi otsuseid saab teha kiiremini.
Kuluefektiivsus	Kiirendades aruande valmimist 9-lt tunnil 3-le säästab konsolideerimisgrupp hinnanguliselt igakuiselt 185 eurot vrld. Kokkuvõttes märgituga.
Teabevahetuse tõhusus	Lisades juurde ja tuues esile olulised näitajad, saavad juhtimisaruandluse tarbijad aruannetest paremini aru, seeläbi paraneb ka teabevahetus.

Vigade vältimine	Automatiseerides protsesse on võimalik vähendada inimlikest eksimustest põhjustatud vigu juhtimisaruandluses.
------------------	---

Allikas: autori analüüs

Autori ettepanekutega täiustatud BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandluse korraldus annaks kokkuhoiu tööajal kokku igakuisele 6 töötundi kuus (=100 töötundi – 94 töötundi) ning rahaliselt igakuisele 185 eurot kuus. Autori ettepanekuid arvestav BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandluse korraldus ja kulud on kujundatud kokkuvõttena Lisas 4. Kollasega on esile toodud muudatused võrreldes Lisas 2 esitatud juhtimisarvestuse ja -aruandluse korraldusega peatükis 1.4.3.

Autor on esitanud uuendatud BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandluse aruandevormid näidistena käesoleva lõputöö lisades nr 6, 8, 12, 14 ja 16.

KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärgiks oli täiustada BDO Eesti konsolideerimisgrupi äriühingute ning konsolideeritud juhtimisaruandluse koostamist, et muuta seda protsessi operatiivsemaks, eesmärgipärasemaks ja kuluefektiivsemaks. Lõputöö tulemuste rakendamisel paraneks juhtimisinformatsiooni teabevahetuse tõhusus ning otsustamisprotsessi kvaliteet.

Lõputöös tuvastati ja analüüsiti BDO Eesti AS konsolideerimisgrupi juhtimisaruandluse koostamise põhiprobleeme ning kujundati põhiprobleemidele toimivaid lahendusi. Töö tulemusena:

- Kaardistati ja analüüsiti juhtimisaruandluse koostamise ja kasutamise põhiprobleemid BDO Eesti konsolideerimisgrupis;
- Kujundati BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandluse koostamise ja kasutamise põhiprobleemide lahendused, kasutades selleks olemasolevaid ning juba kättesaadavaid vahendeid (arvestus- ja aruandlusprotsessi (ümber)kujundamine ning *MS Excel* kasutamata võimaluste rakendamine).

BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisarvestuse ja -aruandluse korralduse analüüsi käigus ning BDO Eesti konsolideerimisgrupi töötajate ning juht- ja kontrollorganite liikmetega läbiviidud küsitluste tulemusena tuvastati juhtimisarvestuse ja -aruandluse koostamise ja kasutamise kaks olulisemat põhiprobleemi:

1. Juhtimisarvestuse ja -aruandluse info kogumise ja koondamise protsess on vähetõhus, mistõttu teevad raamatupidamise meeskonnatöötajad regulaarseid ületunde kindlatel perioodidel ning juhtimisaruandluse esitamise tähtaeg on seetõttu juhtimisinfo operatiivsust ja aktuaalsust vähendavalt hiline;
2. Juhtimisaruandluse koostamisel on mõistlik senisest enam kasutada *MS Exceli* poolt pakutavaid automatiseerimisvõimalusi. Koos juhtimisaruandluse sisu ja visuaalse vormi muutmisega paraneks teabevahetuse tõhusus (operatiivsus ning mõistetavus).

Tuvastatud põhiprobleemide lahendamiseks tegi autor omapoolsed ettepanekud, mida BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandluse koostamisel on tänaseks osaliselt ka edukalt testitud ning kasutusele võetud.

Lahenduste hindamisel kasutati hindamiskriteeriumitena: (a) tegijate motivatsiooni, (b) eesmärgipärasust, (c) kuluefektiivsust, (d) teabevahetuse tõhusust ning (e) vigade vältimist. Saavutatav paranemine nendes kriteeriumites tähendas lahenduste paremust olemasoleva juhtimisarvestuse ja -aruandluse korralduses kasutatavaga.

Põhiprobleemidele pakutud lahendusettepanekud olid järgmised:

1. Autori ettepanek oli tööülesanded ümber jaotada BDO Eesti konsolideerimisgrupi raamatupidamise meeskonnaliikmete vahel perioodil kuu viimane tööpäev – järgmise kuu 10. kuupäev ning kaasata lisa (osaajalist) tööjõudu mainitud perioodiks. Samuti muuta olemasolevaid või seada kindlad kuupäevad info kogumise protsessidele BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtetes.
2. Autori ettepanek oli kasutusele võtta täiendavaid automatiseerimisvõimalusi, mida pakub MS Excel. Juhtimisaruande sisestamisel kasutada funktsioone Pivot Table't, VLOOKUP; muuta aruandlust visuaalselt atraktiivsemaks ning lisada juurde vajalike näitajaid kvaliteetsete juhtimisotsuste tegemiseks.

Autori ettepanekutega täiustatud BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandluse korraldus annaks kokkuhoiu tööajas kokku igakuiselt 6 töötundi kuus ja lisaks tööülesannete ümberjagamisele on rahaliselt igakuiselt 479 eurot kuus.

Ettepanekutega täiustatud BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandluse aruandevormid olid käesoleva lõputöö üheks realselt kasutatavaks tulemuseks.

Tulevikus soovitab autor edasi uurida ning kaaluda BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandluse täiustamiseks äritarkvara Directo poolt pakutavate konsolideerimise võimaluste kasutuselevõttu. Kasutades äritarkvaras otse konsolideerimist ning raporteerimist, muutub juhtimisaruandluse aruannete koostamine eeldatavasti veelgi operatiivsemaks, kuna kaob vajadus konsolideerimisgrupi ettevõtjate finantsandmeid eraldi Directost Excelisse alla laadida ja alles seejärel konsolideerida. Directo äritarkvara lisamooduli kasutamise efekti hinnates tuleb arvestada igakuise lisakuluga.

Kriitiliselt tuleks üle vaadata BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtete kontoplaanid äritarkvaras Directo ja vajadusel ühtlustamiseks vähendada ebavajalike kontode hulka või lisada juurde vajalikke kontosid, et muuta juhtimisaruandluse koostamine eesmärkide pärasemaks ja operatiivsemaks ning konsolideerimisgrupi ettevõtjate aruanded võrreldavamaks. Kontoplaanide ühtlustamine võiks anda ajakulu täiendava säästuefekti.

Ühtlustada ja optimeerida BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtjate raamatupidamises info süstematiseerimisel kasutatavad objektid (tulu- ja kulukohad). Ühtlustamise eesmärgil võiks olla vajalik nii uute ühtsete objektide avamine kui ka ebamõistlike objektide sulgemine. Kasutatavate objektide ühtlustamine võiks anda ajakulu täiendava säästuefekti.

BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandluse arendamine on seejärel jõudnud faasi, kus tegevusi iseloomustavatele näitajatele lisaks saab hakata esitama seotud tulevikku suunatud informatsiooni. Selleks tuleb lisada BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtjate juhtimisaruandlusesse juurde tulevikku suunatud eesmärgid, eelarved ja prognoosid ehk kaasata juhtimisaruandlusesse klassikalisemad juhtimisaruandluse komponendid.

Edaspidiseks tehtud soovitusi on BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtete pearaamatupidajale ja BDO Eesti juhtivale partnerile tutvustatud. Pearaamatupidaja kavatseb äritarkvara Directo esindajaga suhelda ja uurida võimalusi, mida äritarkvara ettevõtjate aruannete konsolideerimiseks pakub. Kontoplaanide ja objektisüsteemide korrastamisega alustatakse suveperioodil. Tulevikku suunatud eesmärgid, eelarved ja prognoosid on plaanitud lisada juhtimisaruandesse hiljemalt uue majandusaasta alguses.

SUMMARY

OPPORTUNITIES FOR IMPROVING MANAGEMENT REPORTING BY THE EXAMPLE OF BDO EESTI AS CONSOLIDATION GROUP

Gaia-Marianna Salm

In the thesis, the opportunities to improve the organization of the BDO Eesti Group companies and consolidated management reporting are analysed and synthesised with the aim to make the management reporting process more operative, purposeful and cost-effective.

Based on the set goals, the author set two main research tasks:

1. Map and analyse the main problems of preparation and use of management reporting in the BDO Eesti Group;
2. Design solutions to the main problems of preparation and use of management reporting, exploiting the available tools (design of the accounting and reporting process and unused possibilities of *MS Excel*).

Qualitative research methods are used to achieve the objectives of the thesis by conducting interviews with current and former employees of the BDO Eesti Group and members of the management and control bodies. The author mapped the opinions and suggestions of people in different roles with the surveys on the main problems and potential solutions related to the preparation of the management report and outputs of the BDO Eesti Consolidation Group. The aim was, among other things, to assess the importance of the problems and to identify possible regularities. The questions were structured according to the role of the respondent in the process of preparing and using the management reporting, whereas at the beginning of the survey, the respondent identified himself as the respondent in the role of aggregator / designer of information, consumer of information or in the role of information enterer when compiling the management report of the BDO Eesti Group. Moreover, the author has personal practical experience of the main problems and development opportunities arising from her position.

The analysis of the management accounting and reporting organisation of the BDO Eesti Group and the surveys conducted revealed the two main problems in the preparation and use of management accounting and reporting:

1. the process of collecting and compiling information is not efficient enough;
2. more automation possibilities by MS Excel could be used in compiling reports.

The structure of the work is essentially based on a comparison of existing and improved management reporting supported by the author's proposals. To perform the comparisons, the author designed evaluation criteria based on the professional literature and the expectations of the persons involved in the preparation and use of the reporting: (a) motivation of the actors, (b) purposefulness, (c) cost effectiveness, (d) efficiency of communication and (e) avoidance of errors. Supported by the evaluation criteria, the author proposed job redistribution as a solution to the main problems, specifying deadlines for collecting information, using different *MS Excel* functions such as *Pivot Table* and *VLOOKUP* as additional automation options, thus making reporting more attractive and easier to assimilate visually and allowing to add relevant indicators.

The management reporting forms of the BDO Eesti Group improved by the proposals were one of the factually usable results of this Thesis and are attached to the Thesis. The management reporting arrangement of the BDO Eesti Group, improved by the author's proposals, provides an estimated total saving of 6 working hours per month in working hours, and in addition to the redistribution of job tasks, the monthly financial savings are 479 euros per month.

In the future, the author recommends to study further and consider the introduction of the consolidation opportunities offered by the Directo business software in order to improve the management reporting of the BDO Eesti Group; to review the charts of accounts of the group companies in the business software; to harmonize and optimize the objects (income and expense items) used in the systematization of information in the accounting of companies that belong to the BDO Eesti Group, to add future-oriented objectives, budgets and forecasts to management reporting, i.e. including more classic management reporting components in management reporting.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alas, R. 2008. *Juhtimise alused*. 5. trükk. Tallinn: Külim.
- Alver, J. & Reinberg L. (2002) *Juhtimisarvestus*. Tallinn: Deebet.
- Audiitorkogu (2016) Rahvusvaheline auditeerimise standard (Eesti) ISA 315. Kättesaadav: <https://www.audiitorkogu.ee/uploads/ISA-d%20alates%202016-12-15%20koos%20copyright%20notice-ga/ISA%20315%20%28EE%29%20muudetud.pdf>, 04. aprill 2021.
- BDO Eesti AS. 2021. (kodulehekülg). Kättesaadav: <https://www.bdo.ee/et-ee/ettevottest/bdo-eeesti>, 04. aprill 2021.
- BDO Eesti AS 2021 kodukord
- Botes, V. L. (2005). *The Perception of The Skills Required and Displayed by Management Accountants to Meet Future Challenges*. University of South Africa
- Clemenson, S. 2003 *Juhi käsiraamat: Kõik, mida on tarvis teada ärist ja juhtimisest*. Toim: Heller, R. Tallinn: Varrak, 167-187.
- Findlay, J., Gilchrist I., 2003, *Active vision the psychology of looking and seeing*. 2003. UK: Oxford University Press
- Greenbaum, H., Clampitt, P., & Willhnganz, S. (1988). *Organizational communication: An examination of four instruments*. *Management Communication Quarterly*, lk 245-282.
- Kaal, E. 2000. Internetiküsitluse võimalused ja karid. Äripäev (kodulehekülg) Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/uudised/2000/10/02/internetikusitluse-voimalused-ja-karid>, 05. aprill 2021.
- Kumar H., 2017. *The What, Why And How Of An Effective Management Reporting System* Kättesaadav: <https://acuvate.com/blog/what-why-and-how-of-an-effective-management-reporting-system/> 15. aprill 2021
- Käibemaksuseadus RT I 2003, 82, 554
- Lucey, T. (2000) *Management Accounting*. Forth edition. London: DP Publications
- Lääts, K. (2012). *Juhtimisarvestus*. Kättesaadav: <https://majandus24.postimees.ee/763622/juhtimisarvestus>, 01. aprill 2021.
- Mullins, L. J. 1993. *Management and Organisational Behaviour*. Third Edition. London: Pitman Publishing.

Odar, M., Kavcic, S., & Jerman, M. (2015). *The Role of a Management Accounting System in the Decision-Making Process: Evidence from a Post-Transition Economy*. - Engineering Economics, 26(1), pp. 84-92.

Šliburyte, L. *Internal communication in organizations undergoing change*. – Management of Organizations: Systematic Research, 2004, Vol.29, pp. 189-200.

Raamatupidamise seadus RT I 2002, 102, 600

Rünkla, J. 2003. *Ärianalüüs*. Tallinn: Külim, 41

Smith, L., Mounter, P. *Effective Internal Communication*. London: Kogan Page, 2008

Türk, K. 2001. *Eestvedamine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsitlused töötajatega ning juht- ja kontrollorganite liikmetega.....	50
Lisa 2. BDO Eesti olemasoleva juhtimisarvestuse ja -aruandluse koostamise ja esitamise ajakulu ning hinnanguline ühe kuu maksumus	55
Lisa 3. BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandluse koostamisel raamatupidamise meeskonnaliikmetele ülekoormust põhjustavad tegevused ja tähtajad	58
Lisa 4. BDO Eesti täpsustatud juhtimisarvestuse ja -aruandluse koostamise ja esitamise ajakulu ning hinnanguline ühe kuu maksumus	60
Lisa 5. BDO Eesti juhtimisaruandes olemasolev kasumiaruanne	63
Lisa 6. Uus autori poolt välja pakutud kasumiaruanne	64
Lisa 7. BDO Eesti juhtimisaruandes olemasolev bilanss	65
Lisa 8. Uus autori poolt välja pakutud kasumiaruanne	66
Lisa 9. Abitabel Pivot Table koostamiseks	67
Lisa 10. Abitabel Pivot Table koostamiseks	69
Lisa 11. BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandes olemasolev konsolideeritud bilanss.....	73
Lisa 12. Uus autori poolt välja pakutud konsolideeritud bilanss.....	74
Lisa 13. BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandes olemasolev konsolideeritud kasumiaruanne.....	75
Lisa 14. Uus autori poolt välja pakutud konsolideeritud bilanss.....	76
Lisa 15. BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandes olemasolev konsolideeritud kasumiaruanne äriliinide lõikes	77
Lisa 16. Uus autori poolt välja pakutud konsolideeritud kasumiaruanne äriliinide lõikes	78
Lisa 17. Lihtlitsents	79

Lisa 1. Ankeetküsitlused töötajatega ning juht- ja kontrollorganite liikmetega

Küsimustiku saajana oled, kas juhtimisinfo andja, kujundaja ja/või tarbija BDO Eestis. Tänapäevane panustamine BDO Eesti juhtimisaruandluse täiustamisse võib just sulle olla kasulik kohe või edaspidi juhiks saades!

Küsitlus on koostatud rakendusliku kõrghariduse lõputöö raames teemal "Juhtimisaruandluse koostamise täiustamisvõimalused BDO Eesti AS konsolideerimisgrupi näitel" ja on suunatud BDO Eesti konsolideerimisgrupi töötajatele, juhatuseliikmetele ja partneritele.

Töö eesmärk on analüüsida ja täiustada BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhatuse aruande koostamist, et juhtimisaruandluse koostamine muutuks operatiivsemaks, odavamaks ning eesmärkide pärasemaks.

Küsimustik on anonüümne ning vastuseid kasutatakse lõputöö raames. BDO Eesti juhtimisaruandluse täiustamisel ning küsimustiku koostaja lõputöös.

Küsimustele vastamiseks kuluv aeg on orienteeruvalt 5-15 minutit

Aitäh kõigile vastajatele,

Gaia-Marianna Salm

Küsimused, mis on esitatud kõigile BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtete info tarbijatele, info koondajatele/kujundajatele ja info sisestajatele.

1. Mis on sinu roll BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandlusega seoses:
 - Info tarbija (juhatuse või nõukogu liige, aktsionär)
 - Info sisestaja (BDO Eesti töötaja)
 - Info koondaja või kujundaja (BDO Eesti raamatupidamistiimi liige)
2. Kuluaruannete esitamise tähtaeg BDO Eestis on 5. kp. Hinda, kui mitme päeva jooksul alates kuu algusest oleks sul võimalik kuluaruanded Directosse sisestada (hinda 1-5 kuupäeva skaalal)?

Suudaksin ette planeerides ja teisi tegevusi ohtu seadmata kuluaruanded varem Directosse sisestada:

1	2	3	4	5	Ei oska vastata
---	---	---	---	---	-----------------

3. Klientidele müügiarvete tegemiseks raamatupidamisele info edastamise tähtaeg BDO Eestis on 7. kp. Hinda, mitme päeva jooksul alates kuu algusest oleks sul võimalik raamatupidamisele müügiarve info edastada (hinda 1-7 kuupäeva skaalal)?

Suudaksin ette planeerides ja teisi tegevusi ohtu seadmata müügiarvete info raamatupidamisele edastada:

1	2	3	4	5	6	7	Ei oska vastata
---	---	---	---	---	---	---	-----------------

4. Konsolideerimisgrupi siseste (omavaheliste) müügiarvete tegemiseks raamatupidamisele info edastamise tähtaeg BDO Eestis on 7. kp. Hinda, mitme päeva jooksul alates kuu algusest oleks sul võimalik raamatupidamisele omavaheliste müügiarvete info edastada (hinda 1-7 kuupäeva skaalal)?

Suudaksin ette planeerides ja teisi tegevusi ohtu seadmata müügiarvete info raamatupidamisele edastada:

1	2	3	4	5	6	7	Ei oska vastata
---	---	---	---	---	---	---	-----------------

5. Mida soovin muuta BDO Eesti juhtimisaruandluse tarbeks info andmise protsessis? Selgita.

Küsimused, mis on esitatud kõigile BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtete info tarbijatele ja info koondajatele/kujundajatele.

1. Mis on sinu arvates juhtimisaruandluse eesmärgid BDO Eesti konsolideerimisgrupis? Vali vajadusel mitu vastust.
 - Eesmärgistada äriiinide tegevusi ning mõõta äriiinide tegevuseesmärkide täitmist
 - Eesmärgistada konsolideerimisgrupi ettevõtete tegevusi ning mõõta ettevõtete tegevuseesmärkide täitmist
 - Eesmärgistada konsolideerimisgrupi kui terviku tegevusi ning mõõta konsolideerimisgrupi tegevuseesmärkide täitmist
 - Äriiinide tegevuste tulemuste võrdlemine varasemate perioodide tulemustega
 - Konsolideerimisgrupi ettevõtete tegevuste tulemuste võrdlemine varasemate perioodide tulemustega
 - Konsolideerimisgrupi kui terviku tegevuste tulemuste võrdlemine varasemate perioodide tulemustega
 - Äriiinide finantsseisundi muutumise hindamine (võrdlemine varasemate perioodide finantsseisunditega)
 - Konsolideerimisgrupi ettevõtete finantsseisundi muutumise hindamine (võrdlemine varasemate perioodide finantsseisunditega)
 - Konsolideerimisgrupi kui terviku finantsseisundi muutumise hindamine (võrdlemine varasemate perioodide finantsseisunditega)
 - Olulisemate võtmenäitajate muutumise ning saavutamise täitumise hindamine ja analüüs
 - Töötajatele ettevõtte tulemustest ülevaadete andmiseks

- Muu
2. Kui vastasid eelmisele küsimusele "Muu" võib soovi korral vastata pikemalt siia.
 3. Mis on sinu meelest võtmenäitajad (loetle) BDO Eesti konsolideerimisgruppi juhtimisel?
 4. BDO Eesti juhtimisaruandlus koosneb alljärgnevatest osadest (aruannetest). Millised osad on sulle tööks vajalikud ja millised mitte? Hinda 1-5 palli skaalal (1 - ei ole oluline ja 5- väga oluline).

Lõppenud kuu seisuga BDO EE (konsolideerimata) bilanss	1	2	3	4	5	Ei oska vastata
Lõppenud kuu seisuga BDO EE (konsolideerimata) kasumiaruanne	1	2	3	4	5	Ei oska vastata
Lõppenud kuu seisuga BDO AA (konsolideerimata) bilanss	1	2	3	4	5	Ei oska vastata
Lõppenud kuu seisuga BDO AA (konsolideerimata) kasumiaruanne	1	2	3	4	5	Ei oska vastata
Lõppenud kuu seisuga BDO PA (konsolideerimata) bilanss	1	2	3	4	5	Ei oska vastata
Lõppenud kuu seisuga BDO PA (konsolideerimata) kasumiaruanne	1	2	3	4	5	Ei oska vastata
Lõppenud kuu seisuga laekumata nõudesummad ostjate vastu	1	2	3	4	5	Ei oska vastata
BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtjate omavahelised nõuded	1	2	3	4	5	Ei oska vastata
Lõppenud kuu seisuga arveldused ning arvelduste lisatasud	1	2	3	4	5	Ei oska vastata
Lõppenud kuu seisuga BDO Eesti konsolideeritud bilanss	1	2	3	4	5	Ei oska vastata
Lõppenud kuu seisuga BDO Eesti konsolideeritud kasumiaruanne	1	2	3	4	5	Ei oska vastata
Lõppenud kuu seisuga konsolideeritud kasumiaruanne äriiinide lõikes	1	2	3	4	5	Ei oska vastata

5. Kas mingi tööks vajalik oluline info on sinu arvates juhtimisaruandlusest puudu?
 - Jah
 - Ei
6. Täpsusta kui vastasid eelmisele küsimusele "Jah"
7. Milliste näitajate kohta soovid näha diagramme/graafikuid juhtimisaruandes? Vali vajadusel mitu vastust.
 - Müügitulu võrdlus vastavatel perioodidel äriiinide lõikes
 - Aruandeaasta kasumi(kahjumi) võrdlus vastavatel perioodidel äriiinide lõikes
 - Brutokasumi võrdlus vastavatel perioodidel äriiinide lõikes
 - Äriikasumi võrdlus vastavatel perioodidel äriiinide lõikes
 - Konsolideeritud müügitulu võrdlus eelnevate perioodidega
 - Konsolideeritud aruandeaasta kasumi(kahjumi) võrdlus eelnevate perioodidega
 - Konsolideeritud brutokasumi võrdlus eelnevate perioodidega
 - Konsolideeritud äriikasumi võrdlus eelnevate perioodidega
 - Ei soovi näha diagramme/graafikuid
 - Muu
8. Kui vastasid eelmisele küsimusele "Muu" võib soovi korral vastata pikemalt siia.

9. Kui oluline on teile, et juhtimisaruandes on järgmised näitajad toodud rohkem esile. Hinda 1-5 palli skaalal (5 - väga oluline ja 1- ei ole oluline).

Müügitulu	1	2	3	4	5	Ei oska vastata
Ärikasum	1	2	3	4	5	Ei oska vastata
Tööjõukulud	1	2	3	4	5	Ei oska vastata
Aruandeaasta kasum(kahjum)	1	2	3	4	5	Ei oska vastata
Raha ja raha ekvivalendid	1	2	3	4	5	Ei oska vastata
Nõuded ostjate vastu	1	2	3	4	5	Ei oska vastata
Lühiajalised kohustised	1	2	3	4	5	Ei oska vastata

10. Milliseid suhtarve soovite juhtimisaruandes näha äriinide lõikes? Vali vajadusel mitu vastust.

- Brutokasumlikkus
- Ärikasumlikkus
- Puhaskasumi marginaal
- Võla/omakapitali suhe
- Varade tootlus ROA
- Omakapitali tootlus ROE
- Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja
- Likviidsuskordaja
- Tööjõukulud müügist
- Muu

11. Kui vastasid eelmisele küsimusele "Muu" võib soovi korral vastata pikemalt siia.

12. Mis on sinu arvates tänase juhtimisaruandlusega seonduvad probleemid?

Küsimused, mis on esitatud kõigile BDO Eesti konsolideerimisgrupi ettevõtete info tarbijatele ja info koondajatele/kujundajatele.

1. Kas minu töökoormus kuu jooksul on jaotunud ühtlaselt?

- Jah
- Ei

2. Kui vastasid eelmisele küsimusele "Ei" siis, millal on töökoormus suurem? Vali vajadusel mitu vastust.

- Kuu alguses (1 -10 kuupäevad)
- Kuu keskel (11-20 kuupäevad)
- Kuu lõpus (21-31 kuupäevad)
- Kuu vahetusel (28-08 kuupäevad)
- Muu

3. Kuidas on sinu meelest võimalik vähendada töökoormust suurema koormusega perioodi(de)l? Vali vajadusel mitu vastust.

- Muutes info kogumise tähtaegu
- Muutes info raporteerimise tähtaegu
- Kaasates lisatööjõudu
- Raamatupidamistiimi liikmete tööülesandeid ümber jaotades
- Automatiseerides info kogumise protsesse
- Automatiseerides info koondamise ja süstematiseerimise protsesse
- Automatiseerides raporteerimise protsesse
- Muu

Kui vastasid küsimusele „Kas minu töökoormus kuu jooksul on jaotunud ühtlaselt?“ „Ei“.

1. Oletame, et BDO Eesti juhtimisaruandluse valmimise tähtaega on vaja muuta varasemaks (nt seniselt 17-20. kp-lt 8-12. kp-ks). Kui oluline on sinu arvates juhtimisaruandluse kiirema koostamise huvides muuta järgnevaid info kogumise tähtaegu? Hinda 1-5 palli skaalal (1 - ei ole oluline ja 5- väga oluline).

Kuluaruannete sisestamine (5. kp-ks)	1	2	3	4	5	Ei oska vastata
Klientidele müügiarvete koostamiseks info edastamine raamatupidamisele (7. kp-ks)	1	2	3	4	5	Ei oska vastata
Konsolideerimisgrupi siseste müügiarvete info edastamine raamatupidamisele (7. kp-ks)	1	2	3	4	5	Ei oska vastata
Ostuarvete edastamine lõppenud kuu kohta raamatupidamisele (20. kp-ks)	1	2	3	4	5	Ei oska vastata

2. Kuidas ja kui mitu päeva soovitaksid muuta info kogumise protsessides tähtaegasid sisendi saamiseks ? (Hinda -5 kuni +5 päeva skaalal)

Kuluaruannete sisestamine (5. kp-ks)	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	Ei oska vastata
Klientidele müügiarvete koostamiseks info edastamine raamatupidamisele (7. kp-ks)	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	Ei oska vastata
Konsolideerimisgrupi siseste müügiarvete info edastamine raamatupidamisele (7. kp-ks)	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	Ei oska vastata
Ostuarvete edastamine lõppenud kuu kohta raamatupidamisele (20. kp-ks)	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	Ei oska vastata

3. Kas juhtimisaruandluse paketi koostamisel Excelis kasutatakse automatiseerimisvõimalusi piisavalt?

- Ma ei muudaks juhtimisaruandluse koostamisel midagi
- Ma lisaksin juhtimisaruandluse koostamisel MS Exceli poolt pakutavaid, kuid seni kasutamata võimalusi
- Ma asendaksin MS Exceli juhtimisaruandluse koostamisel mõne muu lahendusega
- Muu

Lisa 2. BDO Eesti olemasoleva juhtimisarvestuse ja -aruandluse koostamise ja esitamise ajakulu ning hinnanguline ühe kuu maksumus

Tegevus	Teostaja(d)	Tähtaeg (mis ajaks tehtud)	Kuluv aeg (h)	Tööjõukulu (keskmine assistent)	Tööjõukulu (keskmine pearaamatupidaja)
Spetsialistide lisatasude summad/juhatuse otsus ette valmistamine	Pearaamatupidaja	Kuu viimane tööpäev (1 kord kvartalis)	1	-	31
Tekkepõhiste tulude info välja saatmine	Pearaamatupidaja	Kuu viimane tööpäev (1 kord kvartalis)	0,5	-	15
Müügiarvete koostamine	Assistent/ pearaamatupidaja	Lõppenud kuu müügiarved tehakse alanud kuul kuni 7. kuupäevani	19	260	62
Ostuarvete sisestamine programmi	Assistent/ pearaamatupidaja	Lõppenud kuu ostuarveid sisestatakse alanud kuul kuni 15. kuupäevani	16	222	46
Jooksvad küsimused	Pearaamatupidaja/ assistent	Lõppenud kuu jooksvate küsimustega tegeletakse alanud kuul kuni 17. kuupäevani	13	122	154
Sisestatud ostuarvete kontrollimine ja menetlusse saatmine/maksete ettevalmistamine pangas	Pearaamatupidaja	Lõppenud kuu ostuarveid sisestatakse alanud kuul kuni 16. kuupäevani	3	-	92
Ettevõtete arvelduskontode liikumiste sisestamine äritarkvarasse	Pearaamatupidaja	Igal tööpäeval (jooksva kuu tööülesandeid ei katkestata)	6	-	185
Meeldetuletuste saatmine klientidele, kelle arved on üle tähtaja	Pearaamatupidaja	Iganädal, kuu lõpu poole paar korda nädalas (jooksva kuu tööülesandeid ei katkestata)	5	-	154

Tegevus	Teostaja(d)	Tähtaeg (mis ajaks tehtud)	Kuluv aeg (h)	Tööjõukulu (keskmine assistent)	Tööjõukulu (keskmine pearaamatupidaja)
Konsolideerimisgrupi sisesed müügiarvete välja saatmine (mis puudutavad laekumiste tabeleid)	Pearaamatupidaja	Lõppenud kuu konsolideerimisgrupi sisesed müügiarved tehakse alanud kuu esimesel tööpäeval	2	-	62
Laekumiste tabelite ettevalmistamine	Pearaamatupidaja	Järgneva kuu esimene tööpäev	8	-	246
BDO Eesti AS-i palgaarvestuse info ette valmistamine	Pearaamatupidaja	Järgneva kuu esimene tööpäev	2	-	62
BDO Estonia Advisory OÜ palgaarvestuse ettevalmistamine	Pearaamatupidaja	Järgneva kuu teine tööpäev	3	-	92
BDO Estonia Payroll & Accounting OÜ palgaarvestuse ettevalmistamine	Pearaamatupidaja	Järgneva kuu teine tööpäev	0,5	-	15
Kuluaruannete kontrollimine	Assistent	Järgneva kuu 6. kuupäeval	2,5	38	-
Sisestatud kuluaruannete kontrollimine ja menetlusse saatmine	Pearaamatupidaja	Järgneva kuu 7. kuupäeval	0,5	-	15
Eraldiste info sisestamine äritarkvarasse	Pearaamatupidaja	Järgneva kuu 11-kuupäeval	1	-	31
Tuludeklaratsioonile lisada info erisoodustuste ja vastuvõtukulude osas, kinnitada tuludeklaratsioon ja ette valmistada tasumine	Pearaamatupidaja	Hiljemalt järgneva kuu 10. kuupäevaks	1	-	31
Konsolideerimisgrupi siseste üle jäänud müügiarvete välja saatmine	Pearaamatupidaja	Hiljemalt järgneva kuu 14. kuupäevaks	1,5	-	46
Bilansside ja kasumiaruannete kirjete üle vaatamine ning vajalike korrigeerimiskannete tegemine	Pearaamatupidaja	Hiljemalt järgneva kuu 14. kuupäevaks	2	-	62
Konsolideerimisgrupi siseste juhtimisteenuse arvete välja saatmine	Pearaamatupidaja	Hiljemalt järgneva kuu 15. kuupäevaks	1	-	31
Käibedeklaratsioonide esitamine/maksete ette valmistamine	Pearaamatupidaja	Hiljemalt järgneva kuu 20. kuupäevaks, aga enne juhtimisaruande esitamist	2	-	62
Konsolideerimisgrupi siseste ettevõtete saldode kontrollimine, vajalike korrigeerimiste ja tasaarvelduste tegemine	Pearaamatupidaja	Hiljemalt järgneva kuu 16. kuupäevaks	0,5	-	15

Tegevus	Teostaja(d)	Tähtaeg (mis ajaks tehtud)	Kuluv aeg (h)	Tööjõukulu (keskmine assistent)	Tööjõukulu (keskmine pearaamatupidaja)
Juhatuste aruannete ette valmistamine	Pearaamatupidaja	Hiljemalt järgneva kuu 20. kuupäevaks	9	-	277
	Kokku		100	642	1784
	Konsolideerimisg rupi kogukulu				2 426

Allikas: autori poolsed arvutused (tulemused on ümardatud täisarvuni)

Lisa 3. BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandluse koostamisel raamatupidamise meeskonnaliikmetele ülekoormust põhjustavad tegevused ja tähtajad

Tegevus	Teostaja(d)	Tähtaeg (mis ajaks tehtud)
Spetsialistide lisatasude summad/juhatuse otsus ette valmistada	Pearaamatupidaja	Kuu viimane tööpäev (1 kord kvartalis)
Tekkepõhiste tulude info välja saata	Pearaamatupidaja	Kuu viimane tööpäev (1 kord kvartalis)
Müügiarvete koostamine	Assistent/ pearaamatupidaja	Lõppenud kuu müügiarved tehakse alanud kuul kuni 7. kuupäevani
Ostuarvete sisestamine programmi	Assistent/ pearaamatupidaja	Lõppenud kuu ostuarveid sisestatakse alanud kuul kuni 15. kuupäevani
Jooksvad küsimused	Pearaamatupidaja/ assistent	Lõppenud kuu jooksvate küsimustega tegeletakse alanud kuul kuni 17. kuupäevani
Sisestatud ostuarvete kontrollimine ja kinnitamise menetlusse saatmine/maksete ettevalmistamine pangas	Pearaamatupidaja	Lõppenud kuu ostuarveid sisestatakse alanud kuul kuni 16. kuupäevani
Ettevõtete arvelduskontode liikumiste sisestamine äritarkvarasse	Pearaamatupidaja	Igal tööpäeval (jooksva kuu tööülesandeid ei katkestata)
Meeldetuletuste saatmine klientidele, kelle arved on üle tähtaja	Pearaamatupidaja	Iganädal, kuu lõpu poole paar korda nädalas (jooksva kuu tööülesandeid ei katkestata)
Konsolideerimisgrupi sisesed müügiarvete välja saatmine (mis puudutavad laekumiste tabeleid)	Pearaamatupidaja	Lõppenud kuu konsolideerimisgrupi sisesed müügiarved tehakse alanud kuu esimesel tööpäeval
Laekumiste tabelite ettevalmistamine	Pearaamatupidaja	Lõppenud kuule järgneva kuu esimene tööpäev
BDO Eesti AS-i palgaarvestuse info ette valmistada	Pearaamatupidaja	Lõppenud kuule järgneva kuu esimene tööpäev
BDO Estonia Advisory OÜ palgaarvestuse ettevalmistamine	Pearaamatupidaja	Lõppenud kuule järgneva kuu teine tööpäev
BDO Estonia Payroll & Accounting OÜ palgaarvestuse ettevalmistamine	Pearaamatupidaja	Lõppenud kuule järgneva kuu teine tööpäev
Kuluaruannete kontrollimine	Assistent	Lõppenud kuule järgneva kuu 6. kuupäeval
Sisestatud kuluaruannete kontrollimine ja menetlusse saatmine	Pearaamatupidaja	Lõppenud kuule järgneva kuu 7. kuupäeval

Tegevus	Teostaja(d)	Tähtaeg (mis ajaks tehtud)
Tuludeklaratsioonile lisada info erisoodustuste ja vastuvõtukulude osas, kinnitada tuludeklaratsioon ja ette valmistada tasumine	Peraamatupidaja	Hiljemalt lõppenud kuule järgneva kuu 10. kuupäevaks

Allikas: autori tabel, analüüsitud info põhjal

Lisa 4. BDO Eesti täpsustatud juhtimisarvestuse ja -aruandluse koostamise ja esitamise ajakulu ning hinnanguline ühe kuu maksumus

Tegevus	Teostaja(d)	Tähtaeg (mis ajaks tehtud)	Kuluv aeg (h)	Tööjõukulu (keskmine assistendi töötunni tööjõukulu)	Tööjõukulu (keskmine pearaamatupidaja töötunni tööjõukulu)
Müügiarvete koostamine	Assistent/pearaamatupidaja	Kogu kuu vältel, kohe kui info tuleb	19	260	62
Ostuarvete sisestamine programmi	Assistent/pearaamatupidaja	Kogu kuu vältel, kohe kui arve tuleb	16	222	46
Jooksvad küsimused	Pearaamatupidaja/assistent	Kogu kuu vältel, kui tekib küsimusi	13	122	154
Sisestatud ostuarvete kontrollimine ja menetlusse saatmine/maksete ettevalmistamine pangas	Pearaamatupidaja	Kogu kuu vältel, kui ostuarve on programmi võetud	3	-	92
Ettevõtete arvelduskontode liikumiste sisestamine äritarkvarasse	Assistent	Igal tööpäeval	6	92	-
Meeldetuletuste saatmine klientidele, kelle arved on üle tähtaja	Assistent	Iganädal, kuu lõpu poole paar korda nädalas	5	76	-
Konsolideerimisgrupi siseste müügiarvete välja saatmine (mis puudutavad laekumiste tabeleid)	Pearaamatupidaja	Kuu viimasel tööpäeval	2	-	62
Laekumiste tabelite ettevalmistamine	Assistent	Järgneva kuu esimene tööpäev	8	122	-
BDO Eesti AS-i palgaarvestuse info ettevalmistamine	Pearaamatupidaja	Järgneva kuu esimene tööpäev	2	-	62

Tegevus	Teostaja(d)	Tähtaeg (mis ajaks tehtud)	Kuluv aeg (h)	Tööjõukulu (keskmine assistendi töötunni tööjõukulu)	Tööjõukulu (keskmine pearaamatupidaja töötunni tööjõukulu)
BDO Estonia Advisory OÜ palgaarvestuse ettevalmistamine	Pearaamatupida ja	Järgneva kuu teine tööpäev	3	-	92
BDO Estonia Payroll & Accounting OÜ palgaarvestuse ettevalmistamine	Pearaamatupida ja	Järgneva kuu teine tööpäev	0,5	-	15
Kuluaruannete kontrollimine	Assistent	Järgneva kuu 3. kuupäeval	2,5	38	-
Sisestatud kuluaruannete kontrollimine ja menetlusse saatmine	Pearaamatupida ja	Järgneva kuu 4. kuupäeval	0,5	-	15
Eraldiste info sisestamine äritarkvarasse	Pearaamatupida ja	Järgneva kuu 3- kuupäeval	1	-	31
Tuludeklaratsioonile lisada info erisoodustuste ja vastuvõtukulude osas, kinnitada tuludeklaratsioon ja ette valmistada tasumine	Pearaamatupida ja	Hiljemalt järgneva kuu 6. kuupäevaks	1		31
Konsolideerimisgrupi siseste üle jäänud müügiarvete välja saatmine	Pearaamatupida ja	Hiljemalt järgneva kuu 6. kuupäevaks	1,5		46
Bilansside ja kasumiaruannete kirjete üle vaatamine ning vajalike korrigeerimiskannete tegemine	Pearaamatupida ja	Hiljemalt järgneva kuu 6. kuupäevaks	2		62
Konsolideerimisgrupi siseste juhtimisteenuse arvete välja saatmine	Pearaamatupida ja	Hiljemalt järgneva kuu 7. kuupäevaks	1		31

Tegevus	Teostaja(d)	Tähtaeg (mis ajaks tehtud)	Kuluv aeg (h)	Tööjõukulu (keskmine assistendi töötunni tööjõukulu)	Tööjõukulu (keskmine pearaamatupidaja töötunni tööjõukulu)
Käibedeklaratsioonide esitamine/maksete ette valmistamine	Pearaamatupida ja	Hiljemalt järgneva kuu 8. kuupäevaks, aga enne juhtimisaruande esitamist	2		62
Konsolideerimisgrupi siseste ettevõtete saldode kontrollimine, vajalike korrigeerimiste ja tasaarvelduste tegemine	Pearaamatupida ja	Hiljemalt järgneva kuu 8. kuupäevaks	0,5		15
Juhatuste aruannete ette valmistamine	Pearaamatupida ja	Hiljemalt järgneva kuu 9. kuupäevaks	3		92
Spetsialistide lisatasude summad/juhatuse otsus ette valmistada	Pearaamatupida ja	Kuu viimane tööpäev (1 kord kvartalis)	1		31
Tekkepõhiste tulude info välja saata	Pearaamatupida ja	Kuu viimane tööpäev (1 kord kvartalis)	0,5		15
	Kokku		94	933	1015
	Konsolideerimisgrupi kogukulu			1 948	

Allikas: autori poolsed arvutused (tulemused on ümardatud täisarvuni)

Lisa 5. BDO Eesti juhtimisaruandes olemasolev kasumiaruanne

ARUANNE - FINANTS KASUMIARUANNE			
Kasumiaruanne - funktsiooni/äriiini järgi			
Firma nimi : BDO Eesti AS			
Reg. number : 10309827			
Address : Veskiposti 2			
	2020	2019	VAHE
Müügitulud	1.769.176	1.595.942	173.234
Müüdnud toodangu (kaupade, teenuste) kulu	- 1.343.060	- 1.202.349	- 140.711
BRUTOKASUM (-KAHJUM)	426.116	393.592	32.524
Turustuse tulud	14.473	2.213	12.260
Turustuskulud	- 112.826	- 72.007	- 40.819
Kokku turustus	- 98.352	- 69.794	- 28.558
YLD tulud	13.576	24.807	- 11.231
YLD kulud	- 179.808	- 222.406	42.599
YLD kokku	- 166.232	- 197.599	31.368
Muud äritulud	6.661	10.447	- 3.787
Muud äriikulud	- 574	- 990	416
KOKKU ÄRIKASUM (-KAHJUM)	167.619	135.657	31.962
Kasum (kahjum) tütarettevõtjatelt	- 4.207	- 79.649	75.443
Intressitulud	- 126	4	- 130
Intressikulud	- 629	- 763	134
Muud finantstulud ja -kulud	- 4	-	- 4
KASUM (KAHJUM) ENNE TULUMAKSUSTAMIST	162.653	55.248	107.405
Tulumaks	- 8.475	- 9.630	1.154
ARUANDEAASTA KASUM (KAHJUM)	154.177	45.618	108.559
sh tööjõukulud	- 1.058.074 €	- 758.814 €	- 299.260 €

Allikas: BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruanne

Lisa 6. Uus autori poolt välja pakutud kasumiaruanne

ARUANNE - FINANTS KASUMIARUANNE			
Kasumiaruanne - funktsiooni/äriiini järgi			
Firma nimi : BDO Eesti AS			
Reg. number : 10309827			
Aadress : Veskiposti 2			
	2020	2019	Vahe
Müügitulud	1.769.176	904.694	864.482
Müüdnud toodangu (kaupade, teenuste) kulu	-1.343.060	-711.058	-632.002
BRUTOKASUM (-KAHJUM)	426.116	193.636	232.480
Turustuse tulud	14.473	6.391	8.082
Turustuskulud	-112.764	-56.531	-56.234
Kokku turustus	-98.291	-50.139	-48.152
YLD tulud	13.576	8.176	5.400
YLD kulud	-179.869	-97.445	-82.424
YLD kokku	-166.293	-89.270	-77.023
Muud äritulud	6.661	2.985	3.675
Muud ärikulud	-574	-35	-539
ÄRIKASUM (-KAHJUM)	167.619	57.178	110.441
Kasum (kahjum) tütarettevõtjatelt	-4.207	-7.383	3.177
Intressitulud	5	4	1
Intressikulud	-760	-379	-381
Muud finantstulud ja -kulud		-4	
KASUM (KAHJUM) ENNE TULUMAKSUSTAMIST	162.653	49.416	113.237
Tulumaks	-8.475	-8.475	0
ARUANDEAASTA KASUM (KAHJUM)	154.178	40.941	113.237
sh tööjõukulud	- 1.058.074 €	- 758.814 €	- 299.260 €

Allikas: autori tabel

Lisa 7. BDO Eesti juhtimisaruandes olemasolev bilanss

BDO Eesti AS Bilanss			30/09/2020	30/09/2019
VARAD				
Käibevarad				
	Raha		198.595 €	73.029 €
	Nõuded ja ettemaksed			
	<i>Nõuded ostjate vastu</i>		159.803 €	187.678 €
	<i>Nõuded seotud osapoolte vastu</i>		99.979 €	3.464 €
	<i>Maksude ettemaksed ja tagasinõuded</i>		2.013 €	3.998 €
	<i>Muud nõuded</i>		5 €	- €
	<i>Ettemaksed</i>		22.106 €	39.052 €
Kokku käibevarad			482.500 €	307.221 €
Põhivarad				
	Investeeringud tütar- ja sidusettevõtjatesse			
	<i>Tütarettevõtjate aktsiad ja osad</i>		11.189 €	23.790 €
Kokku põhivarad			11.189 €	23.790 €
KOKKU VARAD			493.690 €	331.011 €
KOHUSTISED JA OMAKAPITAL				
Kohustised				
Lühiajalised kohustised				
	Laenukohustised		91 €	721 €
	Võlad ja ettemaksed			
	<i>Võlad tarnijatele</i>		33.343 €	58.099 €
	<i>Võlad töövõtjatele</i>		144.080 €	85.662 €
	<i>Maksuvõlad</i>		86.843 €	63.237 €
	<i>Muud võlad</i>		- €	- €
	<i>Tulevaste perioodide tulud</i>		- €	360 €
	<i>Muud saadud ettemaksed</i>		680 €	1.682 €
Kokku lühiajalised kohustised			265.037 €	209.762 €
KOKKU KOHUSTISED			265.037 €	209.762 €
Omakapital				
	Aktsiakapital nimiväärtuses		60.000 €	60.000 €
	Kohustuslik reservkapital		6.000 €	6.000 €
	Eelmiste perioodide jaotamata kasum (kahjum)		8.475 €	9.630 €
	Aruandeaasta kasum (kahjum)		154.178 €	45.618 €
KOKKU OMAKAPITAL			228.653 €	121.249 €
KOKKU KOHUSTISED JA OMAKAPITAL			493.690 €	331.011 €

Allikas: BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruanne

Lisa 8. Uus autori poolt välja pakutud kasumiaruanne

Bilanss	Kuu	
	Sept. 2020	Sept.2019
Varad		
Käibevarad		
Raha	198.595 €	73.029 €
Nõuded ja ettemaksed		
Nõuded ostjate vastu	159.803 €	187.678 €
Nõuded seotud osapoolte vastu	95.399 €	3.464 €
Maksude ettemaksed ja tagasinõuded	2.013 €	3.998 €
Ettemaksed	22.106 €	39.052 €
Muud nõuded	5 €	- 4 €
Käibevarad Kokku	477.921 €	307.217 €
Põhivarad		
Tütarettevõtjate aktsiad ja osad	11.189 €	23.790 €
Põhivarad Kokku	11.189 €	23.790 €
Varad Kokku	489.110 €	331.007 €
Kohustised ja omakapital		
Kohustised		
Lühiajalised kohustised		
Laenukohustised	- 91 €	- 721 €
Võlad ja ettemaksed		
Võlad tarnijatele	- 28.764 €	- 58.099 €
Võlad töövõtjatele	- 144.080 €	- 85.658 €
Maksuvõlad	- 86.843 €	- 63.237 €
Tulevaste perioodide tulud		- 360 €
Muud saadud ettemaksed	- 680 €	- 1.682 €
Lühiajalised kohustised Kokku	- 260.457 €	- 209.758 €
Kohustised Kokku	- 260.457 €	- 209.758 €
Omakapital		
Aktsiakapital nimiväärtuses	- 60.000 €	- 60.000 €
Kohustuslik reservkapital	- 6.000 €	- 6.000 €
Eelmiste perioodide jaotamata kasum	- 8.475 €	- 9.630 €
Omakapital Kokku	- 74.475 €	- 75.630 €
Kohustised ja omakapital Kokku	- 334.933 €	- 285.388 €
Aruandeaasta kasum (kahjum)	154.178 €	45.618 €

Allikas: autori tabel

Lisa 9. Abitabel Pivot Table koostamiseks

Account	Account name	Type 1	Type 2	Type 3	Type 4	Type 5
10121	Swedbank EUR	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	01 Raha	01 Raha
10140	SEB EUR	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	01 Raha	01 Raha
10141	SEB EUR Tallinn_Deposiidikonto	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	01 Raha	01 Raha
10161	Krediitkaart	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	04 Laenukohustised	07 Laenukohustised
10311	Ostjatelt laekumata arved	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	02 Nõuded ostjate vastu
10313	Tekkepõhised nõuded (ostjatele)	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	02 Nõuded ostjate vastu
10314	Ostjatelt laekumata arved Adviosry	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	03 Nõuded seotud osapoolte vastu
10316	Ostjatelt laekumata arved BDO PA	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	03 Nõuded seotud osapoolte vastu
10332	Ebatöenäoliselt laekuvad arved (miinusega)	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	02 Nõuded ostjate vastu
10442	Kuluühvituste nõuded töötajate vastu	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	06 Muud nõuded
10521	Laekumata dividendid	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	
10531	Mitmesugused lühiajalised nõuded	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	06 Muud nõuded
10532	Puhkusekohustuse ettemaks sotsiaalmaksudega	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	05 Ettemaksed
10533	EL KM tagastused	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	04 Maksude ettemaksed ja tagasinõuded
103161	Ostjatelt laekumata arved BDO EE/PA	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	08 Võlad tarnijatele
10534	Mitmesugused lühiajalised nõuded Advisory	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	03 Nõuded seotud osapoolte vastu
10610	Pöördkäibemaksu taskaalustuse konto					
10614	Pöördkäibemaks EL					
10616	Maksuameti ettemaksukonto	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	04 Maksude ettemaksed ja tagasinõuded
10621	Ettemakstud kindlustusmaksed	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	05 Ettemaksed
10622	Ettemakstud rent	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	05 Ettemaksed
10623	Ettemakstud perioodika	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	05 Ettemaksed
10624	Ettemakstud liikmemaks	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	05 Ettemaksed
10625	Ettemakstud lähetus/koolitus	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	05 Ettemaksed
10626	Ettemaksed teenuste eest	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	05 Ettemaksed
10627	Tulevaste perioodide kulu	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	05 Ettemaksed
10629	Ettemakstud litsentsitasud	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	05 Ettemaksed
10630	Tagatis - rendimakse	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	05 Ettemaksed
10751	Lühiajalised ettemaksed tarnijatele	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	05 Ettemaksed
10851	Aktsiad	01 Varad	01 Varad	02 Põhivarad	03 Investeeringud tütar- ja sidusettevõtjatesse	07 Tütarettevõtjate aktsiad ja osad
10861	Mitmesugused pikaajalised nõuded	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	05 Ettemaksed
10931	Inventar (soetusmaksumuses)	01 Varad	01 Varad	02 Põhivarad	11 Materiaalne põhivara	19 Materiaalne põhivara
10943	Inventari kulum	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	11 Materiaalne põhivara	19 Materiaalne põhivara
10961	Ettemaksed materiaalse põhivara eest	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	05 Ettemaksed
21141	Lühiajalised laenud krediidiasutustelt	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	04 Laenukohustised	07 Laenukohustised
21211	Ostjate ettemaksed	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	13 Muud saadud ettemaksed
21212	Ettemakstud tulud	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	12 Tulevaste perioodide tulud
212122	Ettemakstud tulud - püsiv summa	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	12 Tulevaste perioodide tulud
21213	Ostjate ettemaksetelt käibemaks	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	04 Maksude ettemaksed ja tagasinõuded
21311	Tarnijatele tasumata arved	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	08 Võlad tarnijatele
21315	Tarnijatele tasumata (arve saabumata, perioodi lõpetamine)	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	08 Võlad tarnijatele
21312	Saamata tarnijate arved	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	08 Võlad tarnijatele

Account	Account name	Type 1	Type 2	Type 3	Type 4	Type 5
21318	Tarnijatele tasumata arved Advisory	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	08 Võlad tarnijatele
21330	Deposiit	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	13 Muud saadud ettemaksed
21410	Mitmesugused võlad BDO Eesti	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	11 Muud võlad
213181	Tarnijatele tasumata arved Advisory/PA	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	08 Võlad tarnijatele
213182	Tarnijatele tasumata arved BDO EE/PA	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	08 Võlad tarnijatele
213182	Tarnijatele tasumata arved BDO PA	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	03 Nõuded seotud osapoolte vastu
21511	Käibemaks müügil	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	08 Võlad tarnijatele
21519	Sisendkäibemaks (kohalik)	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	08 Võlad tarnijatele
21520	Kogumiskonto (maksud)	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	10 Maksuvõlad
21522	Ettevõtte tulumaks dividendidelt	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	10 Maksuvõlad
21531	Üksikisiku tulumaks	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	10 Maksuvõlad
21541	Erioodustuste tulumaks	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	10 Maksuvõlad
21542	Tulumaks ettevõtlusega mitteseotud kuludelt	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	10 Maksuvõlad
21551	Sotsiaalmaksu kohustus	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	10 Maksuvõlad
21552	Sotsiaalmaksu erioodustustelt	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	10 Maksuvõlad
21561	Kogumispension	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	10 Maksuvõlad
21571	Töötuskindlustusmaks	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	10 Maksuvõlad
21611	Võlad töötajatele (töövõtjatele)	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	09 Võlad töövõtjatele
21618	Lisatasude kohustus koos sotsiaalmaksuga	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	09 Võlad töövõtjatele
21619	Puhkusetasukohustus sotsiaalmaksuga	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	09 Võlad töövõtjatele
21621	Dividendivõlad	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	09 Võlad töövõtjatele
21640	Võlad aruandvatele isikutele	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	09 Võlad töövõtjatele
21931	Pangalaenu	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	04 Pikaajalised kohustised	06 Laenukohustised	14 Pangalaenu
32211	Aktsiakapital nimiväärtuses	02 Kohustised ja omakapital	03 Omakapital	05 Omakapital	07 Aktsiakapital nimiväärtuses	15 Aktsiakapital nimiväärtuses
32611	Kohustuslik reservkapital	02 Kohustised ja omakapital	03 Omakapital	05 Omakapital	08 Kohustuslik reservkapital	16 Kohustuslik reservkapital
32612	Vabatahtlik omakapitali reserv	02 Kohustised ja omakapital	03 Omakapital	05 Omakapital	08 Kohustuslik reservkapital	16 Kohustuslik reservkapital
32700	Eelmiste perioodide jaotamata kasum	02 Kohustised ja omakapital	03 Omakapital	05 Omakapital	09 Eelmiste perioodide jaotamata kasum	17 Eelmiste perioodide jaotamata kasum
212121	Tulevaste perioodide tulu - püsiv summa	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	12 Tulevaste perioodide tulud

Allikas: autori tabel

Lisa 10. Abitabel Pivot Table koostamiseks

Period	Account	Column2	Ending	Type 1	Type 2	Type 3	Type 4	Type 5
9,2020	10121	Swedbank EUR	311,77	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	01 Raha	01 Raha
9,2020	10140	SEB EUR	198.283,27	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	01 Raha	01 Raha
9,2020	10161	Krediitkaart	-90,51	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	04 Laenukohustised	07 Laenukohustised
9,2020	10311	Ostjatelt laekumata arved	137.231,90	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	02 Nõuded ostjate vastu
9,2020	10313	Tekkepõhised nõuded (ostjatele)	22.571,00	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	02 Nõuded ostjate vastu
9,2020	10314	Ostjatelt laekumata arved Adviosry	21.148,57	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	03 Nõuded seotud osapoolte vastu
9,2020	10316	Ostjatelt laekumata arved BDO PA	70.339,92	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	03 Nõuded seotud osapoolte vastu
9,2020	10442	Kuluhüvituste nõuded töötajate vastu	4,52	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	06 Muud nõuded
9,2020	10531	Mitmesugused lühiajalised nõuded	0,00					
9,2020	10532	Puhkusekohustuse ettemaks sotsiaalmaksudega	1.903,99	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	05 Ettemaksed
9,2020	10533	EL KM tagastused	1.901,75	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	04 Maksude ettemaksed ja tagasinõuded
9,2020	10534	Mitmesugused lühiajalised nõuded Advisory	3.910,80	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	03 Nõuded seotud osapoolte vastu
9,2020	10610	Pöördkäibemaksu taskaalustuse konto	0,00					
9,2020	10614	Pöördkäibemaks EL	0,00					
9,2020	10616	Maksuameti ettemaksukonto	111,00	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	04 Maksude ettemaksed ja tagasinõuded
9,2020	10621	Ettemakstud kindlustusmaksed	0,00					
9,2020	10622	Ettemakstud rent	0,00					
9,2020	10624	Ettemakstud liikmemaks	284,16	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	05 Ettemaksed
9,2020	10625	Ettemakstud lähetus/koolitus	607,00	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	05 Ettemaksed
9,2020	10629	Ettemakstud litsentsitasud	2.612,84	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	05 Ettemaksed
9,2020	10630	Tagatis - rendimakse	9.660,34	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	05 Ettemaksed
9,2020	10751	Lühiajalised ettemaksed tarnijatele	0,00					

Period	Account	Column2	Ending	Type 1	Type 2	Type 3	Type 4	Type 5
9,2020	10851	Aktsiad	11.189,33	01 Varad	01 Varad	02 Põhivarad	03 Investeeringud tütar- ja sidusettevõtjatesse	07 Tütarettevõtjate aktsiad ja osad
9,2020	10861	Mitmesugused pikaajalised nõuded	7.038,00	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	05 Ettemaksed
9,2020	21211	Ostjate ettemaksed	-680,00	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	13 Muud saadud ettemaksed
9,2020	21311	Tarnijatele tasumata arved	-32.037,48	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	08 Võlad tarnijatele
9,2020	21312	Saamata tarnijate arved	-1.305,95	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	08 Võlad tarnijatele
9,2020	21318	Tarnijatele tasumata arved Advisory	0,00					
9,2020	213182	Tarnijatele tasumata arved BDO PA	4.579,61	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	08 Võlad tarnijatele
9,2020	21511	Käibemaks müügil	0,00					
9,2020	21519	Sisendkäibemaks (kohalik)	0,00					
9,2020	21520	Kogumiskonto (maksud)	-13.269,34	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	10 Maksuvõlad
9,2020	21531	Üksikisiku tulumaks	-22.950,83	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	10 Maksuvõlad
9,2020	21541	Erisoodustuste tulumaks	-1.184,04	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	10 Maksuvõlad
9,2020	21542	Tulumaks ettevõtlusega mitteseotud kuludelt	-6,47	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	10 Maksuvõlad
9,2020	21551	Sotsiaalmaksu kohustus	-42.483,82	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	10 Maksuvõlad
9,2020	21552	Sotsiaalmaksu erisoodustustelt	-1.964,33	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	10 Maksuvõlad
9,2020	21561	Kogumispension	-2.346,28	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	10 Maksuvõlad
9,2020	21571	Töötuskindlustusmaks	-2.638,19	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	10 Maksuvõlad
9,2020	21611	Võlad töötajatele (töövõtjatele)	-60.426,97	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	09 Võlad töövõtjatele
9,2020	21618	Lisatasude kohustus koos sotsiaalmaksuga	-52.462,43	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	09 Võlad töövõtjatele
9,2020	21619	Puhkusetasukohustus sotsiaalmaksuga	-30.140,06	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	09 Võlad töövõtjatele
9,2020	21640	Võlad aruandvatele isikutele	-1.050,40	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	09 Võlad töövõtjatele
9,2020	32211	Aktsiakapital nimiväärtuses	-60.000,00	02 Kohustised ja omakapital	03 Omakapital	05 Omakapital	07 Aktsiakapital nimiväärtuses	15 Aktsiakapital nimiväärtuses
9,2020	32611	Kohustuslik reservkapital	-6.000,00	02 Kohustised ja omakapital	03 Omakapital	05 Omakapital	08 Kohustuslik reservkapital	16 Kohustuslik reservkapital
9,2020	32700	Eelmiste perioodide jaotamata kasum	-8.475,17	02 Kohustised ja omakapital	03 Omakapital	05 Omakapital	09 Eelmiste perioodide jaotamata kasum	17 Eelmiste perioodide jaotamata kasum
9,2019	10121	Swedbank EUR	3.476,38	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	01 Raha	01 Raha
9,2019	10140	SEB EUR	69.552,17	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	01 Raha	01 Raha

Period	Account	Column2	Ending	Type 1	Type 2	Type 3	Type 4	Type 5
9,2019	10161	Krediitkaart	-721,43	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	04 Laenukohustised	07 Laenukohustised
9,2019	10311	Ostjate laekumata arved	169.052,08	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	02 Nõuded ostjate vastu
9,2019	10313	Tekkepõhised nõuded (ostjatele)	19.477,00	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	02 Nõuded ostjate vastu
9,2019	10314	Ostjate laekumata arved Adviosry	3.463,76	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	03 Nõuded seotud osapoolte vastu
9,2019	10316	Ostjate laekumata arved BDO PA	0,00					
9,2019	10332	Ebatöenäoliselt laekuvad arved (miinusega)	-850,70	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	02 Nõuded ostjate vastu
9,2019	10442	Kuluhüvituste nõuded töötajate vastu	-3,90	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	06 Muud nõuded
9,2019	10531	Mitmesugused lühiajalised nõuded	0,00					
9,2019	10532	Puhkusekohustuse ettemaks sotsiaalmaksudega	1.054,74	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	05 Ettemaksed
9,2019	10533	EL KM tagastused	3.886,88	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	04 Maksude ettemaksed ja tagasinõuded
9,2019	10610	Pöördkäibemaksu taskaalustuse konto	0,00					
9,2019	10614	Pöördkäibemaks EL	0,00					
9,2019	10616	Maksuameti ettemaksukonto	111,00	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	04 Maksude ettemaksed ja tagasinõuded
9,2019	10621	Ettemakstud kindlustusmaksed	0,00					
9,2019	10623	Ettemakstud perioodika	177,98	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	05 Ettemaksed
9,2019	10624	Ettemakstud liikmemaks	12.491,25	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	05 Ettemaksed
9,2019	10625	Ettemakstud lähetus/koolitus	14.173,04	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	05 Ettemaksed
9,2019	10627	Tulevaste perioodide kulu	479,40	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	05 Ettemaksed
9,2019	10629	Ettemakstud litsentsitasud	1.468,57	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	05 Ettemaksed
9,2019	10630	Tagatis - rendimakse	9.207,40	01 Varad	01 Varad	01 Käibevarad	02 Nõuded ja ettemaksed	05 Ettemaksed
9,2019	10751	Lühiajalised ettemaksed tarnijatele	0,00					
9,2019	10851	Aktsiad	23.789,76	01 Varad	01 Varad	02 Põhivarad	03 Investeeringud tütar- ja sidusettevõtjatesse	07 Tütarettevõtjate aktsiad ja osad
9,2019	21211	Ostjate ettemaksed	-1.682,41	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	13 Muud saadud ettemaksed
9,2019	21212	Tulevaste perioodide tulu	0,00					
9,2019	212121	Tulevaste perioodide tulu - püsiv summa	-360,00	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	12 Tulevaste perioodide tulud
9,2019	21311	Tarnijatele tasumata arved	-23.786,56	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksed	08 Võlad tarnijatele

Period	Account	Column2	Ending	Type 1	Type 2	Type 3	Type 4	Type 5
9,2019	21312	Saamata tarnijate arved	-7.985,94	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksud	08 Võlad tarnijatele
9,2019	21318	Tarnijatele tasumata arved Advisory	0,00					
9,2019	213182	Tarnijatele tasumata arved BDO PA	-26.326,47	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksud	08 Võlad tarnijatele
9,2019	21511	Käibemaks müügil	0,00					
9,2019	21519	Sisendkäibemaks (kohalik)	0,00					
9,2019	21520	Kogumiskonto (maksud)	-10.013,69	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksud	10 Maksuvõlad
9,2019	21531	Üksikisiku tulumaks	-17.153,97	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksud	10 Maksuvõlad
9,2019	21541	Erisoodustuste tulumaks	-74,62	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksud	10 Maksuvõlad
9,2019	21542	Tulumaks ettevõtlusega mitteseotud kuludelt	0,00					
9,2019	21551	Sotsiaalmaksu kohustus	-32.127,35	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksud	10 Maksuvõlad
9,2019	21552	Sotsiaalmaks erisoodustustelt	-123,12	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksud	10 Maksuvõlad
9,2019	21561	Kogumispension	-1.761,45	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksud	10 Maksuvõlad
9,2019	21571	Töötuskindlustusmaks	-1.982,84	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksud	10 Maksuvõlad
9,2019	21611	Võlad töötajatele (töövõtjatele)	-39.846,08	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksud	09 Võlad töövõtjatele
9,2019	21618	Lisatasude kohustus koos sotsiaalmaksuga	-25.785,50	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksud	09 Võlad töövõtjatele
9,2019	21619	Puhkusetasukohustus sotsiaalmaksuga	-18.567,52	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksud	09 Võlad töövõtjatele
9,2019	21640	Võlad aruandvatele isikutele	-1.459,35	02 Kohustised ja omakapital	02 Kohustised	03 Lühiajalised kohustised	05 Võlad ja ettemaksud	09 Võlad töövõtjatele
9,2019	32211	Aktsiakapital nimiväärtuses	-60.000,00	02 Kohustised ja omakapital	03 Omakapital	05 Omakapital	07 Aktsiakapital nimiväärtuses	15 Aktsiakapital nimiväärtuses
9,2019	32611	Kohustuslik reservkapital	-6.000,00	02 Kohustised ja omakapital	03 Omakapital	05 Omakapital	08 Kohustuslik reservkapital	16 Kohustuslik reservkapital
9,2019	32700	Eelmiste perioodide jaotamata kasum	-9.630,13	02 Kohustised ja omakapital	03 Omakapital	05 Omakapital	09 Eelmiste perioodide jaotamata kasum	17 Eelmiste perioodide jaotamata kasum

Allikas: autori tabel

Lisa 11. BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandes olemasolev konsolideeritud bilanss

BDO Eesti Konsolideeritud bilanss			30/09/2020	30/09/2019
VARAD				
	Käibevarad			
	Raha		345.332 €	116.032 €
	Nõuded ja ettemaksed			
		<i>Nõuded ostjate vastu</i>	252.345 €	251.972 €
		<i>Nõuded seotud osapoolte vastu</i>	- €	- €
		<i>Maksude ettemaksed ja tagasinõuded</i>	2.508 €	4.569 €
		<i>Muud nõuded</i>	5 €	2.442 €
		<i>Ettemaksed</i>	22.392 €	41.632 €
	Kokku käibevarad		622.581 €	416.647 €
KOKKU VARAD			622.581 €	416.647 €
KOHUSTISED JA OMAKAPITAL				
Kohustised				
	Lühiajalised kohustised			
	Laenukohustised		94 €	724 €
	Võlad ja ettemaksed			
		<i>Võlad tarnijatele</i>	39.335 €	45.047 €
		<i>Võlad töövõtjatele</i>	214.803 €	140.140 €
		<i>Maksuvõlad</i>	109.408 €	91.019 €
		<i>Muud võlad</i>	- €	- €
		<i>Tulevaste perioodide tulud</i>	13.042 €	6.825 €
		<i>Muud saadud ettemaksed</i>	28.909 €	11.644 €
	Kokku lühiajalised kohustised		405.591 €	295.399 €
KOKKU KOHUSTISED			405.591 €	295.399 €
Omakapital				
	Osakapital nimiväärtuses		60.000 €	60.000 €
	Kohustuslik reservkapital		6.000 €	6.000 €
	Vabatahtlik omakapitali reserv		- €	- €
	Eelmiste perioodide jaotamata kasum (kahjum)		8.475 €	- 48.808 €
	Aruandeaasta kasum (kahjum)		142.515 €	104.056 €
KOKKU OMAKAPITAL			216.990 €	121.249 €
KOKKU KOHUSTISED JA OMAKAPITAL			622.581 €	416.647 €

Allikas: BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruanne

Lisa 12. Uus autori poolt välja pakutud konsolideeritud bilanss

BDO Eesti Konsolideeritud bilanss	30/09/2020	30/09/2019
Varad		
Käibevarad		
Raha	345.332 €	116.032 €
Nõuded ja ettemaksed		
Nõuded ostjate vastu	252.345 €	251.972 €
Nõuded seotud osapoolte vastu	- €	- €
Maksude ettemaksed ja tagasinõuded	- €	4.569 €
Ettemaksed	2.508 €	41.632 €
Muud nõuded	5 €	2.442 €
Käibevarad Kokku	622.581 €	416.647 €
Varad Kokku	622.581 €	416.647 €
Kohustised ja omakapital		
Kohustised		
Lühiajalised kohustised		
Laenukohustised	94 €	724 €
Võlad ja ettemaksed		
Võlad tarnijatele	38.029 €	45.047 €
Võlad töövõtjatele	214.803 €	140.140 €
Maksuvõlad	109.408 €	91.019 €
Muud võlad	- €	- €
Tulevaste perioodide tulud	13.042 €	6.825 €
Muud saadud ettemaksed	28.909 €	11.644 €
Lühiajalised kohustised Kokku	404.285 €	295.399 €
Kohustised Kokku	404.285 €	295.399 €
Omakapital		
Aktiivkapital nimiväärtuses	60.000 €	60.000 €
Kohustuslik reservkapital	6.000 €	6.000 €
Eelmiste perioodide jaotamata kasum	8.475 €	- 48.808 €
Aruandeaasta kasum (kahjum)	143.821 €	104.056 €
Omakapital Kokku	218.296 €	121.249 €
Kohustised ja omakapital Kokku	622.581 €	416.647 €
	<i>Check</i>	<i>0 €</i>
		<i>- €</i>

Allikas: autori tabel

Lisa 13. BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandes olemasolev konsolideeritud kasumiaruanne

Konsolideeritud kasumiaruanne	2019/2020	2018/2019
Müügitulu	2.252.669 €	2.046.383 €
Müüdid teenuste kulu	- 1.782.827 €	- 1.610.691 €
Brutokasum (-kahjum)	469.843 €	435.692 €
Turustuskulud	- 124.358 €	- 87.715 €
Üldhalduskulud	- 198.329 €	- 241.491 €
Muud äritulud	7.278 €	10.963 €
Muud ärikulud	- 586 €	- 1.813 €
Kokku ärikasum (-kahjum)	153.847 €	115.637 €
Kasum (kahjum) tütarettevõtjatelt	- €	- €
Intressitulud	- 126 €	4 €
Intressikulud	- 629 €	- 763 €
Muud finantstulud ja -kulud	- 4 €	- €
Kasum (kahjum) enne tulumaksustamist	153.088 €	114.878 €
Tulumaks	- 10.574 €	- 10.822 €
Aruandeaasta kasum (kahjum)	142.515 €	104.056 €
<i>Check</i>	- <i>0 €</i>	<i>0 €</i>
sh tööjõukulud:	- 1.449.176 €	- 1.199.173 €
AUD	- 381.654 €	- 324.564 €
BSO	- 602.752 €	- 429.455 €
KON	- 240.588 €	- 240.218 €
YLD	- 224.182 €	- 204.936 €
<i>Check</i>	- <i>€</i>	- <i>€</i>

Allikas: BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruanne

Lisa 14. Uus autori poolt välja pakutud konsolideeritud bilanss

Konsolideeritud kasumiaruanne	2019/2020	2018/2019
Müügitulud	2.252.669 €	2.046.383 €
Müüidud toodangu (kaupade, teenuste) kulu	- 1.781.521 €	- 1.610.691 €
BRUTOKASUM (-KAHJUM)	471.149 €	435.692 €
Kokku turustus	- 124.358 €	- 87.715 €
YLD kokku	- 198.329 €	- 241.491 €
Muud äritulud	7.278 €	10.963 €
Muud äriikulud	- 586 €	- 1.813 €
KOKKU ÄRIKASUM (-KAHJUM)	155.153 €	115.637 €
Kasum (kahjum) tütarettevõtjatelt	- €	- €
Intressitulud	- 126 €	4 €
Intressikulud	- 629 €	- 763 €
Muud finantstulud ja -kulud	- 4 €	- €
KASUM (KAHJUM) ENNE TULUMAKSUSTAMIST	154.394 €	114.878 €
Tulumaks	- 10.574 €	- 10.822 €
ARUANDEAASTA KASUM (KAHJUM)	143.821 €	104.056 €
<i>Check</i>	- 0 €	- 0 €
sh tööjõukulud:	- 1.449.176 €	- 1.199.173 €
AUD	- 381.654 €	- 324.564 €
BSO	- 602.752 €	- 429.455 €
KON	- 240.588 €	- 240.218 €
YLD	- 224.182 €	- 204.936 €
<i>Check</i>	- €	- €

Allikas: autori tabel

Lisa 15. BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruandes olemasolev konsolideeritud kasumiaruanne äriliinide lõikes

Konsolideeritud kasumiaruanne	BSO 2019/2020	BSO 2018/2019	AUD 2019/2020	AUD 2018/2019	KON 2019/2020	KON 2018/2019	YLD/TUR 2019/2020	YLD/TUR 2018/2019
Müügitulud (väline)	1.279.378 €	975.500 €	555.366 €	578.059 €	417.926 €	488.864 €		
Müügitulud (sise)	47.068 €	45.207 €	1.988 €	3.813 €	44.399 €	33.697 €		
Kokku müügitulud	1.326.446 €	1.020.707 €	557.354 €	581.872 €	462.325 €	522.561 €	- €	- €
Sisseostetud teenused (väline)	- 154.330 €	- 147.377 €	- 30.772 €	- 33.781 €	- 51.440 €	- 94.887 €		
Sisseostetud teenused (sise)	- 39.784 €	- 11.680 €	- 4.430 €	- 17.892 €	- 27.387 €	- 33.710 €	- 21.854 €	- 19.435 €
Tööjõukulud	- 602.752 €	- 429.455 €	- 381.654 €	- 324.564 €	- 240.588 €	- 240.218 €	- 224.182 €	- 204.936 €
Muud kulud	- 128.850 €	- 131.828 €	- 112.217 €	- 103.906 €	- 89.133 €	- 104.794 €	- 89.601 €	- 120.310 €
Kokku kulud	- 925.716 €	- 720.339 €	- 529.073 €	- 480.143 €	- 408.547 €	- 473.610 €	- 335.637 €	- 344.680 €
Muud äritulud/-kulud	2.010 €	250 €	1.478 €	1.435 €	679 €	658 €	2.527 €	6.927 €
Finantstulud/-kulud							- 755 €	- 759 €
Tulumaksukulu							- 10.574 €	- 10.822 €
Aruandeaasta kasum (kahjum)	402.739 €	300.618 €	29.758 €	103.164 €	54.456 €	49.609 €	- 344.439 €	- 349.334 €
<i>Check</i>	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Kasumimarginaal	30,4%	29,5%	5,3%	17,7%	11,8%	9,5%		
TJK/netolaekumised	53,2%	49,8%	73,1%	61,2%	62,7%	61,0%		

Allikas: BDO Eesti konsolideerimisgrupi juhtimisaruanne

Lisa 16. Uus autori poolt välja pakutud konsolideeritud kasumiaruanne äriliinide lõikes

Konsolideeritud kasumiaruanne	BSO 2019/2020	BSO 2018/2019	AUD 2019/2020	AUD 2018/2019	KON 2019/2020	KON 2018/2019	YLD/TUR 2019/2020	YLD/TUR 2018/2019
Müügitulud (väline)	1.279.378 €	975.500 €	555.366 €	578.059 €	417.926 €	488.864 €		
Müügitulud (sise)	47.068 €	45.207 €	1.988 €	3.813 €	44.399 €	33.697 €		
Kokku müügitulud	1.326.446 €	1.020.707 €	557.354 €	581.872 €	462.325 €	522.561 €	- €	- €
Sisseostetud teenused (väline)	- 154.330 €	- 147.377 €	- 30.772 €	- 33.781 €	- 51.440 €	- 94.887 €		
Sisseostetud teenused (sise)	- 39.784 €	- 11.680 €	- 4.430 €	- 17.892 €	- 27.387 €	- 33.710 €	- 21.854 €	- 19.435 €
Tööjõukulud	- 602.752 €	- 429.455 €	- 381.654 €	- 324.564 €	- 240.588 €	- 240.218 €	- 224.182 €	- 204.936 €
Muud kulud	- 128.850 €	- 131.828 €	- 112.217 €	- 103.906 €	- 89.133 €	- 104.794 €	- 89.601 €	- 120.310 €
Kokku kulud	- 925.716 €	- 720.339 €	- 529.073 €	- 480.143 €	- 408.547 €	- 473.610 €	- 335.637 €	- 344.680 €
Ärikasum	400.729 €	300.368 €	28.281 €	101.729 €	53.777 €	48.951 €	- 335.637 €	- 344.680 €
Muud äritulud/-kulud	2.010 €	250 €	1.478 €	1.435 €	679 €	658 €	2.527 €	6.927 €
Finantsulud/-kulud	- €						- 755 €	- 759 €
Tulumaksukulu	- €						- 10.574 €	- 10.822 €
	- €							
Aruandeaasta kasum (kahjum)	402.739 €	300.618 €	29.758 €	103.164 €	54.456 €	49.609 €	- 344.439 €	- 349.334 €
<i>Check</i>	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Kasumimarginaal	30,4%	29,5%	5,3%	17,7%	11,8%	9,5%		
TJK/netolaekumised	53,2%	49,8%	73,1%	61,2%	62,7%	61,0%		

Allikas: autori tabel

Lisa 17. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina *Gaia-Marianna Salm*

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Juhtimisaruandluse koostamise täiustamisvõimalused BDO Eesti AS konsolideerimisgrupi näitel“,

mille juhendaja on *Sulev Luiga* ja kaasjuhendaja on *Ester Vahtre*,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.