

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Maarja Tarto

**TASAKAALUS TULEMUSKAARDI ARENDAMINE
OLVI GRUPI ETTEVÕTETES**

Juhendaja: dotsent Kertu Lääts

Magistritöö sotsiaalteaduse magistri kraadi taotlemiseks majandusteaduses

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud „ „ 2013. a.

..... õppetooli juhataja

.....

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	5
1. TASAKAALUS TULEMUSKAART STRATEEGILISE JUHTIMISE KONTEKSTIS	10
1.1. Strateegiale orienteeritud tasakaalus tulemuskaardi kontseptsioon	10
1.2. Tasakaalus tulemuskaardi perspektiivid ja edasiarendused	20
1.3. Tasakaalus tulemuskaardi arendamisega seotud probleemid	27
1.4. Tasakaalus tulemuskaardi võrdlus kvaliteedijuhtimise meetoditega	34
2. OLVI GRUPI ETTEVÕTETE TASAKAALUS TULEMUSKAARDI DISAINI JA RAKENDAMISE ANALÜÜS	41
2.1. Olvi Grupi tütarettevõtete lühitutvustus ja senised tegevusvaldkonna arengutrendid	41
2.2. Tasakaalus tulemuskaardi roll Olvi Grupi ettevõtete strateegilise juhtimise kontekstis	49
2.3. Tasakaalus tulemuskaardi disaini ja rakendamise eelduste täidetud Olvi Grupi ettevõtetes ja meetodi arengusuunad	59
2.3.1. Tasakaalus tulemuskaardi disaini ja rakendamise eelduste täidetud Olvi Grupi ettevõtetes	59
2.3.2. Arendusettepanekud tasakaalus tulemuskaardi mõõdikute täiendamiseks ja meetodi arendamiseks	67
Kokkuvõte	75
Viidatud allikad	81
Lisad	88
Lisa 1. Täieliku kvaliteedijuhtimise, kuue sigma ja tasakaalus tulemuskaardi perspektiivide võrdlus	88
Lisa 2. Intervjuu esimese juhtimistasandi töötajatega Olvi Grupi tütarettevõtetes	89
Lisa 3. Strateegilised eesmärgid Olvi Grupi tütarettevõtetes	90

Lisa 4. A. Le Coq-i tasakaalus tulemuskaardi esimese juhtimistasandi mõõdikute sobivus perspektiivide lõikes.....	92
Lisa 5. Cesu Aluse tasakaalus tulemuskaardi esimese juhtimistasandi mõõdikute sobivus perspektiivide lõikes.....	93
Lisa 6. Volfas Engelmani tasakaalus tulemuskaardi esimese juhtimistasandi mõõdikute sobivus perspektiivide lõikes	94
Lisa 7. Tasakaalus tulemuskaardi teise juhtimistasandi mõõdikute sobivus perspektiivide lõikes Olvi Grupi tütarettevõtetes	96
Summary	97

SISSEJUHATUS

Infoühiskonnale omaselt on nii avaliku kui erasektori organisatsioonide peamiseks edu eelduseks igapäevastesse tegevustesse ja põhimõttesse integreeritud juhtimismeetodite rakendamine, mille abil parendada tulemuslikkuse mõõtmist ja hindamist ning tagada efektiivne kommunikatsioon ja koostöö. Suuremates kontsernides võib probleemiks kujuneda olemasolevate ja uute juhtimismeetodite integreerimine ning ühtlustamine meetodite kasutamise ühtlustamine ettevõtte strateegilise juhtimise ja tulemuslikkuse hindamise kontekstis. Tulemusjuhtimisele orienteeritud ettevõtted lähtuvad strateegilise planeerimise ja juhtimise juures oskusteabe jagamisest ning protsesside automatiseerimisest ja omavahelisest sidumisest, kus üheks enamlevinud meetodiks on 1990ndate alguses Robert Kaplani ja David Nortoni poolt väljatöötatud tasakaalus tulemuskaart (*balanced scorecard*).

Kontseptsiooni eripära on orienteeritus peamisi tegevusnäitajaid kriitiliste edutegurite kaudu siduvalle strateegiale ja strateegilistest eesmärkidest lähtuvalt tasakaalu leidmine traditsiooniliste minevikku suunatud finantsindikaatorite ning tulemus- ja kvaliteedijuhtimisele omaste mittefinantsmõõdikute vahel. Sealjuures hinnatakse tegevustulemusi sellistes valdkondades nagu finantsnäitajad, kliendid, sisemised protsessid ning õppimine ja areng. Samuti võimaldab tasakaalus tulemuskaart ühtlustada ja arendada ettevõtetes kasutatavaid erinevaid meetodikaid ning seeläbi suurendada kontserni orienteeritust strateegilistele eesmärkidele. Nii ülemaailmselt kui Eestis rakendavad tasakaalus tulemuskaarti mitmed avaliku ja erasektori organisatsioonid, sealhulgas Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus, Eesti Haigekassa, Eesti Energia, A. Le Coq, Elion, Whirpool ja Samsung.

Tasakaalus tulemuskaardi näol on tegemist analüüsivahendiga strateegia hindamiseks ja ümberkujundamiseks, organisatsiooni kohandamiseks lähtuvalt keskkonnatingimuste muutumisest ning strateegiliste eesmärkide saavutamise monitooringuks. Seega on

tulemuskaart nii organisatsiooni igakülgse arendamise kui hetkeolukorra analüüsimise vahendiks. Ühelt poolt toob meetod esile parendamist vajavad valdkonnad ja teiselt poolt keskendub kliendivajadustele lähtudes toodete ja teenuste pakkumisest, jaotuskanalitest ja teeninduskvaliteedist. Põhjuslikel seostel põhinevate strateegiakaartide kaudu on võimalik näidata innovatsiooni positiivne mõju äriprotsessidele, mille tõhustamise kaudu pakkuda kliendile väärtust loovaid tooteid ja teenuseid ning seeläbi saavutada finantsperspektiivis püstitatud eesmärged.

Käesoleva magistritöö eesmärk on töötada tasakaalus tulemuskaardi disaini ja rakendamise ühtlustamiseks välja arendusettepanekud Olvi Grupi ettevõtetes. Olvi Grupi kontserni kuuluvad lisaks emavõttele Soomes ka tütarvõtted Valgevenes, Eestis, Lätis ja Leedus. Antud töös keskendutakse Eestis asuva A. Le Coq-i, Lätis tegutseva Cesu Aluse ning Leedus asuva Volfas Engelmani ettevõtete tasakaalus tulemuskaartidele. Erisuste kaardistamiseks lähtutakse tasakaalus tulemuskaardi mõõdikute ja eesmärkide määratlemisest disainietapis ning tulemuskaardi kasutamisest ja seotusest tasustamissüsteemiga rakendamisetapis. Tasakaalus tulemuskaardi meetodika ühtlustamiseks töötatakse välja arendusettepanekud Olvi Grupi ettevõtetele, tuginedes tasakaalus tulemuskaardi disaini ja rakendamise eelduste täidetusele ning valitud mõõdikute sobivuse hindamisele perspektiivide lõikes. Eesmärgi saavutamiseks püstitab autor järgnevad uurimisülesanded:

- tuua välja strateegilise juhtimise põhimõtetele baseeruva tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni olemus ja eripärad ettevõtte strateegilise juhtimise kontekstis;
- anda ülevaade tasakaalus tulemuskaardi disaini ja rakendamisega seotud probleemidest;
- võrrelda kvaliteedijuhtimise meetodeid tasakaalus tulemuskaardi eeliste ja puuduste väljatoomiseks strateegilise juhtimise kontekstis;
- anda ülevaade Olvi Grupi ettevõtetest ja neis rakendatavatest tasakaalus tulemuskaartidest;
- analüüsida Olvi Grupi ettevõtetes rakendatud tasakaalus tulemuskaardi ülesehituse erinevusi ja rakendamispõhjuseid;
- töötada välja arendusettepanekud Olvi Grupi ettevõtetele tasakaalus tulemuskaartide disaini ja rakendamise ühtlustamiseks.

Teoreetilises osas tuginetakse eesti- ja võõrkeelsetele erialase kirjanduse allikatele, elektroonilistele materjalidele ning teadusartiklitele, hõlmates nii teoreetilisi seisukohti kui juhtumiuuringuid, sealjuures erinevaid tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise, strateegilise juhtimise ja juhtimisarvestuse artikleid ning rahvusvaheliste konverentside materjale. Peamiste tulemusjuhtimisega seotud väljaannetest kasutatakse tervikliku kvaliteedijuhtimise, kuue sigma käsitluse ja tasakaalus tulemuskaardi vaheliste erinevuste, eeliste ja puuduste väljatoomiseks ajakirja „The TQM Journal“ teadusartikleid.

Tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni eripära väljatoomiseks lähtuvalt finants-, kliendi-, protsessi- ja arenguperspektiivist keskendutakse eelkõige Kaplani ja Nortoni esialgsele käsitlusele, samuti uuritakse erinevate autorite teoreetilisi seisukohti tulemuskaardi edasiarenduste seisukohast, keskendudes jätkusuutlikkuse perspektiivi kombineerimise vajalikkusele ja mõistlikkusele tasakaalus tulemuskaardi aspektidega. Jätkusuutliku ehk kestliku tasakaalus mõõtmismudeli raamistikku on uuritud ajakirja „Management Accounting“ Scrantoni Ülikooli professori Charles Pineno (2012) artiklis ning Sandra Hendersoni (Auburni Ülikool), Cecily Raiborni ja Janet Butleri (Texase osariigi Ülikool) (2011) ühisartiklis. Strateegilise juhtimise keskse aspekti uurimise ehk väärtusahela juhtimise ning selle seotusest tasakaalus tulemuskaardi perspektiivide juures lähtutakse peamiselt Joan Magretta (2003) ja Andrew Mayo (2002) käsitlustest.

Magistritöö teoreetiline osa koosneb neljast alapeatükist, millest esimene annab ülevaate tasakaalus tulemuskaardi meetodi integreerimisest strateegilisse juhtimisse. Sealjuures lähtutakse sellistest strateegilise planeerimise ja juhtimise etappidest nagu keskkonna analüüsimine, strateegia formuleerimine ja rakendamine ning strateegiliste eesmärkide saavutatuse hindamine.

Teises alapunktis tuuakse välja tasakaalus tulemuskaardi traditsiooniline käsitlus ja meetodi senised arengusuunad. Tasakaalus tulemuskaardi aspektide vaheliste seoste väljatoomiseks keskendutakse esmalt traditsioonilistele finantsnäitajatele ja – eesmärkidele, mis erinevad nii ettevõtte arengufaasides kui strateegilistes valdkondades. Kliendiperspektiivis kirjeldatakse detailsemalt kliendi rahulolu ja lojaalsuse mõju finantssihtide saavutamisele sisemiste äriprotsesside tõhustamise kaudu. Viimase eelduseks on pidev õppimine ja areng nii individuaalselt kui kollektiivselt ning seeläbi

meeskonna- ja innovatsioonialase teadlikkuse kasv, mille kaudu muuta tootmisprotsesse efektiivsemaks ja odavamaks. Tulemuskaardi arengusuundade väljatoomiseks tuginetakse kestliku tasakaalus tulemuskaardi kontseptsioonile.

Tuginedes tasakaalus tulemuskaardi raamistikule ning strateegilise ja tulemuskaardi süsteemi tulemuslikkusele tuuakse kolmandas alapunktis välja enamlevinud probleemvaldkonnad. Kitsaskohtadena käsitletakse antud töös sobiva strateegia valimist, mõõdikute sobivust, kausaalsete seoste olemasolu, meetodi vähest orienteeritust väliskeskkonnale ja pikaajalisusele, tehnoloogiliste uuenduste puudumist ning kommunikatsiooni ja töötajate pühendumise tagamise vajalikkust.

Tasakaalus tulemuskaardi arendamise ja rakendamise seotud eeliste väljaselgitamiseks võrreldakse neljandas alapunktis meetodit tervikliku kvaliteedijuhtimise ja kuue sigma käsitlemisega lähtudes tulemuskaardi perspektiividest. Võrdluse teostamiseks uuritakse erinevate meetodite orienteeritust, peamisi kasutamise kasusid ja puuduseid ning seotust tulemuskaardi aspektidega. Samuti tuuakse välja võimalused tasakaalus tulemuskaardi arendamiseks lähtudes teiste kvaliteedijuhtimise meetodite eripäradest.

Magistritöö empiiriline osa keskendub Olvi Grupi tütarettevõtetes rakendatud tasakaalus tulemuskaartide vahelistele erinevustele ning tulemuskaardi kujundamise, rakendamise ja arendamisega seotud probleemide uurimisele. Uurimisülesannete täitmiseks kasutatakse andmekogumismeetodina intervjuud, mis keskendub esimesel juhtimistasandil töötavate inimeste arvamusele tasakaalus tulemuskaardi rakendamise vajalikkuse kohta ning sellega kaasnevate muutuste mõjule. Empiirilise osa esimeses alapunktis antakse lühiülevaade Olvi Grupi ettevõtete ajaloost ja tegevusvaldkonnast. Ettevõtete tegevuse kaardistamiseks kirjeldatakse tegevusvaldkonna seniseid tendentse toodete tarbimise ja tootmise ning ekspordi ja impordi lõikes, tuues välja ka võimalikud edasised arengusuunad.

Empiirilise osa teises alapunktis keskendutakse tasakaalus tulemuskaardi kasutuselevõtmise põhjustele ja meetodi rakendamisest tulenevatele eelistele, samuti disaini- ja rakendamisetapis esilekerkinud probleemidele. Kasude ja kitsaskohtade väljatoomiseks tuginetakse esimese juhtimistasandi töötajate hulgas läbiviidud intervjuu

tulemustele. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamisetapiga seonduvalt tuuakse välja ettevõtetes kasutatava tulemuskaardi seotus nii eelarvestamise kui tasustamissüsteemidega.

Tasakaalus tulemuskaardi raamistikule ja tulemuskaardi kitsaskohtade ületamisvõimalustele tuginedes tuuakse empiirilise osa kolmandas alapunktis välja Olvi Grupi ettevõtetes kasutatavate tasakaalus tulemuskaartide vastavus teoreetilistele eeldustele, mille kaudu tagada edu tulemuskaardi disaini-, rakendamise- ja arendamisetapis. See tähendab, et tulemuskaardi mõõdikute väljatöötamisel ja eesmärkide püstitamisel tuleb arvestada, et mõõturid lähtuksid strateegilistest eesmärkidest ning arvestaksid nii sise- kui väliskeskkonna teguritega. Samuti on tulemuskaardi efektiivseks rakendamiseks vajalik organisatsioonikultuuri ja kommunikatsiooni muutmine avatuks ning erinevate juhtimistasandite töötajate kaasamine, mis omakorda aitab kaasa personali motivatsiooni tõusule. Objektivse ja olulise informatsiooni kogumine ning analüüsimine võimaldab tuua välja parendamist vajavad valdkonnad, pakkudes täiendavaid arenguvõimalusi nii ettevõtte kui individuaalsel tasandil.

Olvi Grupi ettevõtetes kasutatava tasakaalus tulemuskaardi metoodika ühtlustamiseks ja vastavate arendusettepanekute väljatöötamiseks tuginetakse ühelt poolt tasakaalus tulemuskaardi disaini ja rakendamise eelduste täidetusele ning teiselt poolt tulemuskaardi esimese ja teise juhtimistasandi töötajate tulemuskaardi mõõdikute sobivusele valitud perspektiivide lõikes. Lähtudes teoreetilistest seisukohtadest, ettevõtte tegevusvaldkonna eripärast ning esilekerkinud tulemuskaardiga seotud probleemidest pakutakse välja võimalused kitsaskohtade ületamiseks ja olemasoleva metoodika arendamiseks.

1. TASAKAALUS TULEMUSKAART STRATEEGILISE JUHTIMISE KONTEKSTIS

1.1. Strateegiale orienteeritud tasakaalus tulemuskaardi kontseptsioon

Ettevõtte edu ja konkurentsivõimet iseloomustab tulemustele orienteeritus, uuendustele avatus ja organisatsioonikultuur, mis muuhulgas hõlmab personali tegevuse suunatust kliendile lisandväärtuse loomisele. Tulemuslikkuse hindamise roll sealjuures on vajaliku info edastamine ettevõtte eesmärkide, protsesside ja tegevuse mõju ning edasise arengu hindamise kohta. Tegevuskeskkonna muutumine ebastabiilseks ning innovatsiooniprotsesside kasvav tähtsus tingis 20. sajandi teisel poolel vajaduse strateegilise planeerimise ja juhtimise järele, tagamaks kliendikesksete strateegiate kujundamise ning väärtuse loomist toetava organisatsioonikultuuri.

Strateegilist juhtimist on defineeritud kui laiaulatuslikku tegevuste ja protsesside kogumit süstemaatiliseks ressursside ja tegevuste koordineerimiseks ja kohandamiseks organisatsiooni missiooni, visiooni ja strateegiaga kogu ettevõttes (The Basics of ... 2013). Strateegilise juhtimise tegevused muudavad staatilise plaani süsteemiks, mis pakub otsuste vastuvõtmiseks tagasisidet tulemuslikkusest ning võimaldab plaani kohandada keskkonnatingimuste muutumisel (*Ibid.*). Strateegilise juhtimise üheks osaks on strateegiline planeerimine, mis Magretta (2003: 69) järgi kirjeldab ettevõtte olulisi majanduslikke suhteid eesmärgi saavutamiseks ühtse süsteemina. Strateegiliste eesmärkide saavutamise süsteemi kujundamise juures on üheks võimaluseks tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni kasutuselevõtmine. Meetod võimaldab tasakaalustada ettevõtte jaoks strateegiliselt olulised valdkonnad ning hinnata eesmärkide saavutamist finants-, kliendi-, sisemiste protsesside- ja õppimise perspektiivist lähtuvalt.

Finantsperspektiivis hinnatakse ettevõtte tulemuslikkust traditsiooniliste finantsnäitajate kaudu nagu rentaablusnäitajad ja kasumi suurus. Kliendiaspektis pööratakse tähelepanu kõrgele kliendirahulolule ja tarbija lojaalsusele kui peamistele kliendisuhete pikaajalisust mõjutavatele teguritele. Sisemiste protsesside perspektiiv toob esile olemasolevate äriprotsesside integreerimise võimalused uute innovatsiooniprotsessidega selleks, et parendada toodete või teenuste kvaliteeti ning seeläbi saavutada kliendiperspektiivis püstitatud eesmärke. Ettevõtte ja töötajate arengu seisukohalt on oluline õppimise perspektiiv, mille eesmärgid on sageli seotud töötajate kvalifikatsiooni tõstmise, kommunikatsiooni parendamise või tootmisprotsesside arendamisega. Täpsem ülevaade tasakaalus tulemuskaardi perspektiividest ja meetodi edasiarendustest antakse järgmises alapunktis 1.2. Süstemaatiline ressursside ja tegevuste koordineerimine ettevõtte jaoks strateegiliselt oluliste valdkondade lõikes loob täiendavaid võimalusi aktiivseks strateegia rakendamiseks. Lisaks soodustab tasakaalus tulemuskaart edu saavutamist järgmistes strateegilise planeerimise ja juhtimise etappides (The Basics of ... 2013):

- keskkonna analüüsimine ja hindamine,
- strateegia formuleerimine,
- strateegia rakendamine,
- strateegia hindamine.

Sisemise keskkonna analüüs on suuresti seotud riskijuhtimisega, mille kaudu on nii juhid kui töötajad paremini vajaliku informatsiooniga varustatud ning teadlikud alternatiividest riskide vähendamisel (Kaplan, Norton 2004: 179). Oluliselt mõjutab organisatsiooni sisekeskkonda uue tehnoloogia kasutuselevõtt, millega kaasnevate muutustega toimetulekuks olemasolevate süsteemide ja protsesside juures on vajalikud mitmekesised personali oskused, uued töömeetodid ja mõnikord ka tasustamissüsteemid (Armstrong, Brown 2009: 77). Keskkonna analüüsimise ja hindamise juures võimaldab tasakaalus tulemuskaart tuua välja olulisemad sise- ja väliskeskonna tegurid, mida arvestada tulemuskaardi eesmärkide püstitamisel. Kliendiperspektiivis on välisklientide kõrval oluline pöörata tähelepanu ka ettevõtte töötajatele kui siseklientidele. Tasakaalus tulemuskaardi eesmärk sealjuures on tasakaalustada pikaajaliste kliendisuhete arendamisega seotud sihid väärtuspõhise personalijuhtimisega ja seeläbi balansseerida

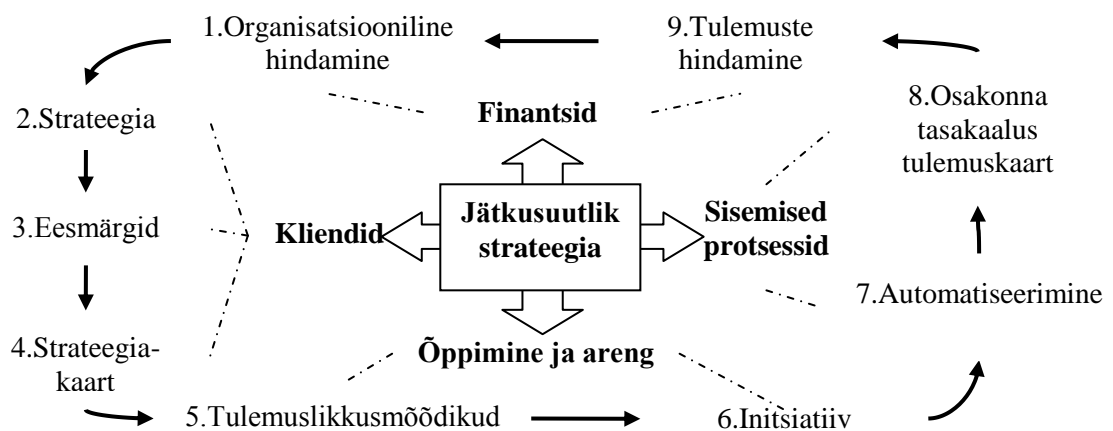
keskkonna tegurite mõju ettevõtte tulemuslikkusele. Väärtuspõhist personalijuhtimist iseloomustavad töötajatele orienteeritus ning kommunikatsioon, kus esimene nimetatutest on seotud töötajate süstemaatilise määramisega uutele kohtadele, omandades seeläbi teadmisi erinevatest ettevõttesisestest protsessidest (Mayo 2004: 184). Kommunikatsioon hõlmab ühelt poolt regulaarseid töötulemusalaseid vestlusi, mille käigus juhid alluvatele ootusi edastavad ning teiselt poolt teadmiste jagamist osakondadesiseselt ja –vaheliselt (*Ibid.*). Sealjuures rõhutatakse juhendamist eelkõige konkreetse ja asjakohase tagasiside abil, mille kaudu arendatakse ettevõttes nii individuaalselt kui kollektiivselt inimeste võimeid (Bossidy, Charan 2004: 68). Samuti aitab pidev suhtlemine ning personaliga argumenteerimine suurendada töötajaskonna analüüsivõimet ja loovust, lisaks kohaneda muutustega.

Kaplani ja Nortoni (2004: 177) järgi võimaldab keskkonnaga seotud näitajate sidumine strateegiaga luua täiendavaid võimalusi väärtuse loomiseks. Üheks võimaluseks sealjuures on looduskeskkonnaga seotud aspektide arvestamine toodete diferentseerimisel. Ühelt poolt loob keskkonnasõbralike toodete tootmine konkurentsieeliseid, eristades ettevõtet teistest turulolijatest, samuti on kliendid nõus keskkonnasõbraliku toote eest üldjuhul rohkem maksma (*Ibid.*: 178). Rahvusvaheliste keskkonnastandardite jälgimine ning strateegiaga sidumine leevendab seega negatiivseid keskkonnamõjusid, omakorda vähendab efektiivsemate tootmisprotsesside kasutamine kulusid, tugevdab ettevõtte konkurentsipositsiooni ning loob eeliseid koostöö soodustamiseks teiste tööstusharu ettevõtetega. Looduskeskkonna tegurite arvestamise kõrval pakub mitmeid kasusid ka majanduslike efektide mõõtmine. Peamiseks kasuks sealjuures on informatsiooni hankimine, mis aitab paremini langetada juhtimisotsuseid. See tähendab, et majanduskeskkonna tegurite arvestamine võimaldab anda erinevatele probleemidele õige olulisustaseme, võimaldab analüüsida probleemide põhjuseid, näitab kvaliteedijuhtimise rakendamisest tulenevat võimalikku kasu ning informeerib ennetustegevuse tulu ja kulu suhtest (Fons 2011: 461).

Bossidy ja Charani (2004: 149) käsitluse kohaselt on strateegiaprotsess personali ja protsesse ühendav lüli, mistõttu on oluline, et strateegia formuleerimisel ja sealjuures strateegilise plaani arendamisel oleksid välja toodud plaani koostamisel kasutatud väliskeskkonna eeldused ja tingimused. Ettevõtet võimaldab teistest turulolijatest

eristada võime tajuda ja märgata muutuste seaduspärasusi ning seostada neid ärimaastiku, majandusharu ja oma tegevusvaldkonnaga (*Ibid.*: 157). Hetke ja oodatava olukorra analüüsimine, sealhulgas nii ettevõtte ja konkurentide kui sotsiaalsete, majanduslike ja turutingimuste hindamine on eduka äristrateegia koostamise aluseks (Werner, Xu 2012: 89).

Strateegia muutmise ja rakendamise juures kasutatakse sageli tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni, mille kaudu on tootmise tõhustamise ja äriprotsesside parendamise kaudu võimalik tagada kliendile orienteeritus, uuendustele avatus pideva suhtlemise abil, tulemustele suunatud käitumist toetav organisatsioonikultuur ning tulemuslikkuse hindamine mõõdikute kaudu. Autor eristab tasakaalus tulemuskaardi arendamise juures disaini- ja rakendamisetappi, mille kaudu saavutada edu strateegia jätkusuutlikkuse tagamisel. Tuginedes Rohmi ja Halbachi (2004: 7) artiklile saab välja tuua 9-sammulise raamistiku tasakaalus tulemuskaardi edukaks koostamiseks ja rakendamiseks (vt joonis 1.1.1).



Joonis 1.1.1. Tasakaalus tulemuskaardi 9-sammuline raamistik perspektiivide lõikes (autori koostatud Rohm, Halbach 2004: 7 põhjal).

Tasakaalus tulemuskaardi disainietapp hõlmab ülaltoodud joonisel toodud esimest viit tegevusvaldkonda, kus esimeseks on organisatsiooniline hindamine vastavalt ettevõtte missioonile ja visioonile. Strateegia juures tuleb tähelepanu pöörata sellistele strateegilistele suundadele, mille kaudu luuakse kliendile väärtust ning arendatakse pikaajalisi kliendisuhteid. Tasakaalus tulemuskaardi üheks eelduseks (vt pt. 2.3) on lähtumine strateegilistest sihtidest, mida tuleb arvestada ka tulemuskaardi eesmärkide

määratlemisel. Lisaks eesmärkide püstitamisele hõlmab disainietapp ka tulemuslikkumõõdikute määratlemist ning mõõdikutevahelisi seoseid iseloomustava strateegiakaardi koostamist. Eelkõige on disainietapis oluline tähelepanu pööramine klientidele, kus kollektiivse ja individuaalse õppimise kaudu parendatakse sisemisi protsesse ja saavutatakse seeläbi finantssihte.

Rohmi ja Halbachi (2004) käsitus erineb mõnevõrra traditsioonilisest Kaplani ja Nortoni (1996) käsitlusest selle poolest, et viimase teoreetilise lähenemise kohaselt koostatakse strateegiakaart eesmärkide saavutamist toetavate mõõdikute vaheliste seoste põhjal. Samas Rohm ja Halbach (2004: 7) toovad välja, et strateegiakaart tuleb koostada strateegiliste eesmärkide vaheliste põhjuslike seoste alusel ning mitte ainult tulemuslikkumõõdikute vaheliselt. Cobboldi ja Lawrie (2002: 2-3) kohaselt iseloomustab taoline käsitus tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni arengu teist etappi, mis erinevalt esimesest arengufaasist muutis tulemuskaardi paremini piiritletumaks ja tõlgendatavaks.

Kui 1990ndate alguses oli tulemuskaardi näol tegemist vaid strateegia kirjeldamisega ja kus eeldati personali igakülgset valmisolekut organisatoorseteks muudatusteks, siis 1990ndate keskel hakati senisest enam tähelepanu pöörama strateegiliste eesmärkide vaheliste seoste määratlemisele. Viimane ehk kolmas meetodi arengufaas on seotud tasakaalus tulemuskaardi muutmisega strateegilise juhtimise vahendiks nii osakondade lõikes kui ettevõtte tasandil tervikuna. Lisaks mõõdikutele kirjeldatakse, milliseks peab ettevõtte olema arenenud kokkulepitud aastate pärast (*Ibid.*: 4)

Tasakaalus tulemuskaardi rakendamisetapis hõlmab initsiatiiv selliseid strateegilisi algatusi, mille kaudu dokumenteeritakse tulemuslikkuse hindamisega seotud informatsioon ning olemasolevad andmebaasid seotakse tulemuskaardi tarkvaraga. Kui senised etapid on seotud tasakaalus tulemuskaardiga ettevõtte tasandil, siis järgmiseks etapiks on osakonna tasandil või üksiktöötajate lõikes tasakaalus tulemuskaardi väljatöötamine. See tähendab, et ettevõtte tulemuskaart võetakse vastavalt osakondade funktsioonidele osadeks. Viimaseks osaks tulemuskaardi rakendamisetapis on tulemuste hindamine, mis hõlmab vajalikke uuendusi kasutatavas tarkvaras, mõõturites või eesmärkides.

Seega on tasakaalus tulemuskaart ühelt poolt käsitletav juhtimissüsteemina, mis aitab kaasa otsustusprotsessi kiirenemisele ning võimaluste loomisele tegevuste hindamiseks, teisalt on tegemist kommunikatsioonisüsteemiga, edastades organisatsiooni strateegilisi eesmärke, näidates saavutatud tulemusi ning soodustades õppiva organisatsiooni kujundamist (Saraiva 2011: 61, 62). Peamiste tasakaalus tulemuskaardi eelistena toovad erinevad autorid (Shutibhinyo 2012: 750; Pineno 2012: 22-23) välja järgnevad kasud:

- juhtimisprotsesside integreerimine strateegiate, tegevusplaanide ja mõõdikute ühendamise kaudu;
- tulemuslikkusnäitajatel põhineva otsustusprotsessi kiirenemine;
- tõhusam kommunikatsioon;
- efektiivsem ressursside kasutamine;
- huvigruppide rahulolu kasv.

Juhtimisprotsesside integreerimine võimaldab suurendada organisatsiooni tulemuslikkust, mõttes olulisi aspekte, rakendades aktiivselt strateegiat ning kohandades seda vastavalt muutuvatele keskkonnatingimustele. Omakorda võimaldab see paindlikumat ja kiiremat otsuste vastuvõtmist, kus otsustamine põhineb tulemuslikkusnäitajatel, mitte ainult minevikku suunatud finantsandmetel. Õigeaegsed muutused ettevõtte juhtimisprotsessides on osakondadevaheliste suhtlemisbarjäärade likvideerimise tulemuseks, parendades nii individuaalsete kui kollektiivsete eesmärkide, strateegiate ja tegevuste edastamist ning ühest mõistmist. Kvaliteedile keskendumine ning äriprotsesside tõhustamine võimaldab ühelt poolt ökonoomsemat ressursside planeerimist, teiselt poolt suurendab püsiklientide arvu, klientide lojaalsust ning nii klientide, aktsionäride kui töötajate rahulolu. Sisemise ja väliste huvigruppide ühendamine strateegiaga loob võimalusi ettevõtte pidevaks õppimiseks ja arenguks, soodustades innovatsiooni ning uuenduslikke äriprotsesside abil kiiret reageerimist kliendivajadustele.

Edukaks strateegia kujundamiseks ja tasakaalus tulemuskaardi rakendamiseks tuleb jälgida, et strateegiast lähtuvad eesmärgid ja prioriteedid oleksid üheselt mõistetavad ning selged, mistõttu on vajalik kogu organisatsiooni töötajate kaasamine strateegia arendamisetapis. Personali kaasamisel strateegia arendamisse tuleb anda neile

konkreetsed juhised tööülesannete paremaks täitmiseks ning selgitada nende töö tulemuslikkuse mõju strateegia rakendamise tulemusele. Personalile annavad selge ülevaate nende töö tulemuslikkuse ja ettevõtte strateegiliste eesmärkide vahelistest seostest strateegiakaardid, mida kasutatakse tasakaalus tulemuskaardi elementide ühendamiseks ja põhjus-tagajärg seoste määratlemiseks, tagades strateegia elluviimise tasakaalustatud mõõtmismudeli kaudu. Autor toob Kaplanile ja Nortonile (2004: 10-13) tuginedes välja järgnevad printsiibid, millel strateegiakaart põhineb:

- immateriaalsete varade väärtuse määramine strateegiliste suundade abil,
- sisemiste äriprotsesside kaudu väärtuse loomine,
- kliendile diferentseeritud väärtuse pakkumisel põhinev strateegia,
- lühiajaliste ja pikaajaliste eesmärkide tasakaalustamine.

Tasakaalus tulemuskaardi elementide ühendamiseks strateegiakaartide abil eristatakse mittemateriaalsete varade väärtuse printsiibi juures inim-, info- ja organisatsioonikapitali, kus nimetatutest esimene hõlmab eelkõige personali oskusi ja teadmisi, infokapital tehnoloogilist infrastruktuuri ja kliendiandmebaase ning organisatsioonikapital ettevõtte kultuuri ja meeskonnatööd (*Ibid.*: 13). Üheks probleemiks sealjuures on see, et immateriaalsete ja intellektuaalsete varade ning konkurentsieelise poolt loodud väärtust pole võimalik iseloomustada vaid finantsnäitajatega, millel põhinevad tulemuslikkuse hindamissüsteemid on suunatud lühiajalisusele (Kang, Fredin 2012: 639). Mittemateriaalsete varade väärtus sõltub olulisel määral organisatsiooni kultuurist ja ettevõtte strateegiast ning on seotud eelkõige tasakaalus tulemuskaardi õppimise ja kasvu perspektiiviga. Strateegiakaardid kirjeldavad sealjuures vajalikke tegevusi ja investeeringuid, mida väärtuse loomiseks tuleb suunata personali teadmistesse ning infosüsteemidesse ning mille abil saavutada strateegilisi eesmärke seoses käibe suurenemise, kvaliteedi kasvu ning tootearendusega. Kliendile väärtuse loomine ja säilitamine on autori arvates peamiseks sisemiste protsesside efektiivsust määravaks teguriks. Ühelt poolt hõlmavad sisemised protsessid kliendijuhtimist, sealhulgas kliendisuhete loomist, säilitamist ja arendamist ning teiselt poolt innovatsiooni, mis on seotud uute toodete ja teenuste väljaarendamisega.

Finantstulemusi on põhjus-tagajärg seose abil võimalik mõjutada mittemateriaalsete varade parenduste kaudu, kasutades kvaliteedi tõstmiseks täieliku kvaliteedijuhtimise või kuue sigma meetodit. Samuti sõltub immateriaalsete varade väärtus seotusest strateegiaga, mis tähendab, et erinevalt füüsilistest varadest on väärtus kontekstuaalne. Näitena võib tuua personali koolitamise täieliku kvaliteedijuhtimise või kuue sigma tehnika abil, kus kulude alandamise strateegiat jälgides on võimalik luua ettevõttele rohkem väärtust kui innovatsioonistrateegiat kasutades. (*Ibid.*) Kulude alandamise juures tuleb määratleda väärtust mitteloovate tegevuste kulud, mis on sageli oluliseks takistuseks, sest vastavat informatsiooni on juhtidel harva ning väärtust lisavate varade kaotamisest tulenevad kahjud ilmnevad alles hiljem (Mayo 2004: 19). Täpsem ülevaade tasakaalus tulemuskaardi perspektiivide vahelistest seostest antakse järgmises alapunktis 1.2.

Alates 1990ndatest on suurenenud väärtusahela mõtteviis, mis võimaldab erinevaid protsesse vaadelda ühtse tervikuna ning kus tegevusi ei käsitleta enam ainult kuluna, vaid väärtustloovate protsessidena (Magretta 2003: 32-33). Selle tulemusel on toodete tootmise ja teenuste pakkumise asemel kujunenud eesmärgiks toodete müümise kõrval kliendi vajaduste täpne mõistmine ning rahuldamine, mis omakorda on väärtuse loomise allikaks. Investeeringud immateriaalsetesse varadesse nagu kliendisuhed ja kvaliteet pikaajalise tulu kasvu eesmärgil on sageli vastuolus lühiajaliste kulude vähendamisega (Kaplan, Norton 2004: 10), mistõttu on strateegia kujundamise esimeseks väljakutseks tasakaalu leidmine lühi- ja pikaajaliste eesmärkide vahel.

Kui algselt oli tasakaalus tulemuskaart tulemuslikkuse hindamissüsteem, mis hõlmas ettevõtte aspekte õppimisest ja arengust kuni finantstulemuslikkuseni balansseerides finants- ja mittefinantsmõõdikuid, siis nüüdseks on see kujunenud strateegiliseks juhtimissüsteemiks (Kang, Fredin 2012: 640), liikudes sisemistest piirangutest laiemale perspektiivile ehk organisatsiooni juhtimissüsteemide analüüsi ja hindamiseni ning strateegiliste seosteni väliste organisatsioonidega (Saraiva 2011: 53). Säilitades traditsioonilise finantsmõõtme, pakub tulemuskaart uusi analüüsivõimalusi ettevõtetele, mis loovad väärtusi investeeringute kaudu tarbijatesse, tarnijatesse, personali, äriprotsessidesse, tehnoloogiasse ja innovatsiooni (What is the ... 2013). Lähtudes eesmärkidega seotud mõõdikutest aitab tasakaalus mõõtmismudel kaasa strateegia

aktiivsele rakendamisele ja vajadusel muutmisele erinevatel juhtimistasanditel, muutuste juhtimisele ja väärtuse loomisele immateriaalsetes varades.

Tasakaalus tulemuskaardi mõõdikute kaudu tagatakse tasakaal sisemiste ehk protsesside, innovatsiooni ja arenguga seotud näitajate ning väliste ehk kliendiga seotud näitajate vahel (Chavan 2009: 395), mistõttu tuleb mõõdikute valimisel tagada strateegiliste eesmärkide kajastatus. Mõõdikud peavad olema põhjendatud ja kontrollitavad, orienteeritud personalile, hindama töötulemusi, edendama kommunikatsiooni ning olema detailselt defineeritud (Performance Measurement 2013). Lähtumine nimetatud kriteeriumitest võimaldab tagada hindamissüsteemi tulevikku suunatuse ning terviklikkuse, sealjuures keskendumise olulistele valdkondadele ettevõttes ning ühtse arusaadavuse strateegiast.

Rohm (2008: 2-3) kirjeldab peamisi tasakaalus tulemuskaardi süsteemi elemente, mis on vajalikud edukaks tulemuskaardi formuleerimiseks ning rakendamiseks, hõlmates sealjuures eestvedamist, keskkonna analüüsi, strateegilistest eesmärkidest lähtuvalt strateegiakaardi koostamist ning hindamist. Eestvedamine, interaktiivne kommunikatsioon ja muutuste juhtimine algab mõtteviiside ning juhtimismeetodite muutmisega (*Ibid.*), olles vajalik organisatsiooni arengusuundade, individuaalse ja kollektiivse väärtuse ning strateegiliste eesmärkide selgitamiseks. Sealjuures tuleb tagada ühtne arusaadavus ja tulemuslikkusele orienteeritus, et kõik töötajad tegutseksid ühiste sihtide suunas.

Autor peab tasakaalus tulemuskaardi rakendamise hindamise juures kõige olulisemaks kirjalikult formuleeritud aruandlust, mille alusel koguda regulaarselt andmeid tulemuslikkuse kohta, tagamaks juhtide piisav informeerituse tase otsuste vastuvõtmiseks. Tulemuskaardi disaini ja rakendamise juures tuleb tähelepanu pöörata igapäevaste tööülesannete ja tulemustega seotud tagasiside regulaarsusele ning töötajate avatusele (Kang, Fredin 2012: 644). Töötajate avatus omakorda aitab tagasiside ja uute teadmiste omandamise kaudu kaasa kiiremale otsuste vastuvõtmisele (*Ibid.*).

Tulemuslikkuse hindamise juures eristatakse tasakaalus tulemuskaardi süsteemi ja strateegilist tulemuslikkust. Süsteemi tulemuslikkus omakorda hõlmab tehnilist ja käitumuslikku tulemuslikkust. Tehniline tulemuslikkus iseloomustab tulemuskaardi

struktuuri terviklikkust, informatsiooni kasulikkust ja strateegiliste eesmärkide saavutamise mõõdikute rakendamist. (Evaluation of a BSC ... 2000: 1) Oluliste mõõdikute valikul on aluseks objektiivne informatsioon, mille puudumine kujuneb sageli aga peamiseks takistuseks tasakaalus tulemuskaardi rakendamisel. Käitumuslik tulemuslikkus näitab, kas ettevõtte strateegiast saadakse ühtmoodi aru, kuidas suhtub personal tasakaalus tulemuskaardiga seotud muutustesse ja mil määral ollakse valmis organisatsioonikultuuri muutma. Samuti leiab autor, et käitumuslik tulemuslikkus iseloomustab personali suhtumist tehnoloogilistesse uuendustesse ning innovatsiooni. Takistuseks võib sealjuures kujuneda erinevate juhtimistasandite vähene pühendumine ning vähene kommunikatsioon, mille kaudu saavutada strateegilist tulemuslikkust. Viimase mõõtmiseks hinnatakse saavutatud tulemuste vastavust plaanitule. Tulemuste võrdlemiseks tuleb eelnevalt teostada keskkonna analüüs, lähtudes nii sise- kui väliskeskkonna teguritest ning püstitatud eesmärkidest, mis on ühtlasi ka strateegilise planeerimise ja juhtimise esimeseks etapiks. Kuigi tasakaalus tulemuskaart on strateegilise juhtimise vahend lühi- ja pikaajaliste eesmärkide tasakaalustamiseks, võib kontseptsiooni liigne keskendumine sisekeskkonnale takistada strateegilise tulemuslikkuse saavutamist.

Antud alapunktis toodi välja tasakaalus tulemuskaardi raamistik, sealhulgas tasakaalus tulemuskaardi arendamise võimalused tulemuskaardi disaini- ja rakendamisetapis. Ettevõtte strateegilise planeerimise ja juhtimise kontekstis loob tasakaalus tulemuskaart võimalusi olemasolevate juhtimisprotsesside integreerimiseks uute innovatsiooniprotsessidega ning seeläbi kliendile diferentseeritud väärtuse pakkumise võimalusi. Järgmises alapunktis 1.2. toob autor välja jätkusuutliku strateegia aktiivse rakendamise võimalused finants-, kliendi-, õppimise- ja sisemiste protsesside perspektiivi tasakaalustades. Tuginedes strateegilise planeerimise ja juhtimise etappidele antakse ülevaade ka tasakaalus tulemuskaardi perspektiivide vahelistest seostest ning tulemuskaardi mõjust ettevõtte tulemuslikkuse hindamise võimalustele. Samuti tuuakse välja meetodi senised edasiarendused, keskendudes jätkusuutlikkuse perspektiivi lisamise mõistlikkusele traditsioonilise tasakaalus tulemuskaardi perspektiividesse.

1.2. Tasakaalus tulemuskaardi perspektiivid ja edasiarendused

Tasakaalus tulemuskaart on strateegiline juhtimissüsteem, mis võimaldab organisatsioonil edastada huvigruppidele visiooni ja strateegiat ning suunata need tegevustesse, samal ajal tasakaalustades põhjus-tagajärg seoste ning strateegiakaartide abil traditsioonilised finantsnäitajad ja mittefinantsnäitajad ning strateegiast tulenevad lühi- ja pikaajalised eesmärgid. Suuremates kontsernides soodustab tulemuskaart rakendatavate meetodite ühtlustamist ning loob võimalusi organisatsioonide tulemuslikumaks juhtimiseks, sest keskendutakse strateegiliselt oluliste valdkondade tulemuslikkuse hindamisele. Tasakaalus tulemuskaart toob esile sisemiste äriprotsesside parendamiseks vajaliku oskusteabe ning infosüsteemid, mille kaudu finantstulemuslikkuse saavutamiseks pakkuda kliendile väärtustloovaid tooteid ja teenuseid. Seega on nii ettevõtte kui üksiktöötaja tasandil võimalik õppimise ja pideva arengu kaudu muuta sisemisi protsesse tõhusamaks ning seeläbi arendada pikaajalisi kliendisuheteid. Rahulolevad ja lojaalsed kliendid aga aitavad kaasa ettevõtte finantseesmärkide saavutamisele. Kaplani ja Nortoni poolt väljatöötatud tasakaalus tulemuskaart põhineb nelja perspektiivi tasakaalustamisel:

- finantsperspektiiv,
- kliendiperspektiiv,
- sisemiste protsesside perspektiiv,
- õppimise ja arengu perspektiiv.

Finantsperspektiiv kirjeldab strateegiat traditsiooniliste finantsmõõdikute kaudu, keskendudes aktsionäride seisukohale ettevõtte tulemuslikkusest ning defineerides ettevõtte pikaajalised eesmärgid ja kriteeriumid teiste perspektiivide osas. Peamised strateegia edukust iseloomustavad finantsnäitajad on omakapitali ja investeeringute rentaablus, rahavood, käibe kasv ja kasumi suurus. Samas varieeruvad vastavad näitajad erinevates ettevõtte strateegia faasides, sõltuvalt üldisest finantsstrateegiast, äriüksuse strateegiast, konkurentsituatsioonist ning organisatsiooni arenguetapist (Thomas, Bose 2007: 659). Lähtudes ettevõtte arenguetapist eristatakse kasvu-, küpsus- ja langusfaasi (Kaplan, Norton 1996: 56-57). Kasvufaasis olevatele ettevõtetele on omased kõrged investeeringud infosüsteemidesse, infrastruktuuri, kliendisuhete kujundamisse ning

uurimis- ja arendustegevusse. Peamiseks finantseesmärgiks on käibe suurenemine, sealjuures müügitulu kasv uutelt turgudelt, kliendisegmentidelt ning tootegruppidest.

Küpsusfaasis olevate organisatsioonide jaoks on oluline eelkõige investeeringute ja omakapitali rentaablus ning kõrgemad kasumid. Erinevalt eelnevast etapist pööratakse enam tähelepanu kulude juhtimisele ja kokkuhoiule ning varade kasutamisele. Langusfaasis olevad ettevõtted ei keskendu erinevalt kahest eelnevast etapist niivõrd investeeringute rentaablusele, kui aga rahavoogude maksimeerimisele ning investeerimisprojektide tasuvusajale. Finantssihtide saavutamine sõltub olulisel määral kliendiaspektis püstitatud eesmärkidest ning täpsest kliendi- ja turusegmentide kaardistamisest. Eelkõige tähendab see suunatust toote ja ettevõtte eristumisstrateegiale (Butler *et al.* 2011: 4), kus keskseks teguriks on väärtuse loomine sise- ja välisklientidele selliste tulemusnäitajate abil nagu klientide rahulolu, säilitamine ja tulemuslikkus.

Kliendisuhete loomine, hoidmine ja arendamine kliendiperspektiivis sõltub ühelt poolt tootest ja selle turustamisest, hõlmates muuhulgas uurimis- ja arendustegevust ning jaotuskanalite valikut. Teiselt poolt kujunevad pikaajalised kliendisuhed kvaliteetse ja personaalse teeninduse, kommunikatsiooni ja kliendiga koostöö abil. Klienditeenindus areneb tehnoloogilistest eelistest ning organisatoorsest muudatustest, mille abil muudetakse protsessid kliendile orienteerituks (Islam *et al.* 2012: 148). Seepärast on vajalik tagada tippjuhtkonna toetus turundussuhete arendamisel ning müügijärgse turunduse arendamist soodustav klienditeenindus (*Ibid.*). Kliendisuhete juhtimine kvaliteetse teeninduse ja kahepoolse kommunikatsiooni kaudu suurendab nii kliendirahulolu kui on kliendibaasi kasvu allikaks. Autor toob Kaplanile ja Nortonile (2004: 45) tuginedes välja järgnevad kliendijuhtimise etapid:

- 1) tarbija karakteristikute määratlemine ja segmentide kaardistamine;
- 2) klientide omandamine väärtuse pakkumise, hinnakujunduse ja tootevaliku kaudu;
- 3) klientide säilitamine kõrgekvaliteedilise teenuse abil;
- 4) kliendisuhete arendamine ja juhtimine.

Esimeses etapis tuleb määratleda kasumlikud ja kahjumlikud kliendid ning suunata kliendisuhete juhtimist ja tootmisprotsesse kõrge väärtusega klientidele. Ettevõttepoolne

väärtuse loomine parenenud toodete ja teenuste tulemuslikkuse ning lisateenuste pakkumise kaudu loob eeliseid uute klientide leidmiseks. Sealjuures tuleb arvestada võimalike kuludega ning uute klientide potentsiaalse tulemuslikkusega. Tarbijate säilitamine ning suhete arendamine nendega hõlmab kliendi tundmaõppimist ja tema vajaduste täpset määratlemist ning kiiret probleemide lahendamist. Ülaltoodud esimesed kaks etappi on olulised eelkõige uutele turgudele sisenemisel ning tootevaliku laiendamisel ning viimased klientide hoidmise ja suhete arendamisega seotud protsesside juures, viies suurenenud toote- ja teenusealase teadlikkuse, lojaalsuse ning kõrgema väärtuse loomiseni. Seega sõltub kliendibaasi laiendamine ning olemasolevate tarbijate säilitamine sisemiste protsesside poolt kujundatud kliendirahulolust, mis omakorda mõjutab finantseesmärkide saavutamist.

Sisemiste protsesside perspektiiv kirjeldab aktsionäridele ja klientidele väärtusloovaid protsesse kliendi rahulolu ja finantseesmärkide saavutamist mõjutavate tegevuse efektiivuse indikaatorite kaudu, keskendudes tootearendusele, toote ja teenuse ko haletoimetamise ajale (Chavan 2009: 397), toote ja teenuse kvaliteedi näitajatele ning tootmistsükli pikkusele (Butler *et al.* 2011: 4). Tegevuste juhtimine hõlmab erinevaid protsesse, mida kasutatakse toodete ja teenuste tootmiseks ning kliendile kättetoimetamiseks, sealjuures materjali hankimist tarnijatelt, kliendisuhete kaudu kliendiväärtuse kasvatamist ning kvaliteedi parendamist. Soovitud kvaliteedi saavutamine nõuab tõhusat tarneahela, tootmistsükli ning kulude- ja riskijuhtimist. Tasakaalus tulemuskaardi edukaks rakendamiseks peab autor vajalikuks organisatsiooni kultuuri muutmist ning ettevõtte arendamist innovatsiooniprotsesside kaudu, mille abil töötatakse välja uusi tooteid ja teenuseid ning tõhustatakse protsesse varade parema kasutamise kaudu. Varade kasutamise parendamisega tootmisvõimsuste planeerimise ning protsesside parendamise abil kaasnevad kasud varade tootlikkusest, mis on otseselt seotud tootlikkuse kasvuga finantseesmärkides (Kaplan, Norton 2004: 81). Kaudne tegevuste parenduste mõju avaldub hinna ja kvaliteedi vastavuse kaudu klientide rahulolus, soodustades finantssihtide saavutamist.

Sisemiste protsesside perspektiiv toob esile kaks peamist erinevust traditsiooniliste tulemuslikkuse mõõtmisüsteemide ning tasakaalus tulemuskaardi vahel. Esimeseks erinevuseks on traditsioonilise lähenemise keskendumine eelkõige finantstulemustest

lähtuvalt olemasolevatele äriprotsessidele ning sellest tulenevalt suunatus lühiajalisusele nii tegevustsükli kui väärtuse loomise tingimustes (Kaplan, Norton 1996: 63). Tasakaalus tulemuskaardi eripäraks on sageli aga täiesti uute protsesside kujundamine, ühendades innovatsiooniprotsessid sisemiste äriprotsesside perspektiiviga, võimaldades tasakaalustada tegevustsükli lühiajalisi ning innovatsiooniprotsessidega seotud pikajalisi väärtuse loomise eesmärgi. Paremaid tulemusi tegevuste juhtimises soodustab sisemiste protsesside sidumine õppimise ja arengu eesmärkidega (Kaplan, Norton 2004: 82), kirjeldades personali, tehnoloogia ja organisatsioonikliima panust kombineeritult strateegia rakendamisse (*Ibid.*: 7).

Õppimise ja kasvu perspektiiv näitab, millisel viisil toetatakse muutusi ning suurendatakse arengu- ja kasvupotentsiaali visiooni saavutamiseks (Chavan 2009: 397), samal ajal määratledes immateriaalsed varad. Kaplan ja Norton (2004: 49) eristavad kolme mittemateriaalsete varade kategooriat, kus organisatsioonikapital näitab ettevõtte võimet mobiliseerida ja toetada muudatuste protsessi, infokapital iseloomustab infosüsteemide kättesaadavust, mitmekesistades personali kogemusi ja soodustades teadmiste vahetamist ning mõlemat immateriaalsete varade liike ühendab tegevuste, pädevuste ja innovatsiooniprotsessidega seotuse kaudu inimkapital. Organisatsioonikultuuri juures on oluliseks märksõnaks õppiv organisatsioon, mis Mayo (2004: 178) kohaselt eeldab viie distsipliini maksimeerimist: üksikisiku võimed, meeskonnaõpe, jagatud mõttemudelid koostöötamisest, jagatud eesmärk ning süsteemne mõtlemine ehk võime näha organisatsiooni eri osade koostöö ühtivust ja sünergiaid.

Süsteemne mõtlemine on ettevõtte kultuuri kujundamise eduteguriks, luues võimalusi osakondadesiseseks ja –vaheliseks koostööks ning soodustades selliseid innovatsiooniprotsesse nagu uurimis- ja arendustegevus, tootekujundus ning uute toodete ja teenuste turule toomine. Viimase juures on oluline õigeaegsus, mis tähendab, et suurepärase funktsionaalsuse ja kvaliteediga toodete hiline pakkumine turul ei taga kliendile soovitud väärtust ega aita kaasa finantstulemuslikkusele. Seega määratakse innovatsiooniprotsesside edukus ühelt poolt kliendile toote funktsionaalsust näitava aja ning teiselt poolt tulemuslikkusnäitajate poolt, mis kirjeldavad uue toote tulemuslikkuse domineerimist konkurentide poolt pakutavate toodete üle (Kaplan, Norton 2004: 149).

Ettevõtte ja töötajate arengupotentsiaali hindamiseks saab kasutada selliseid näitajaid nagu kõrge loomingulisusreitinguga töötajate protsentuaalne osakaal, arvamusküsitlused muudatustele avatuse ja võimu delegeerimise kohta ning investeeringute tase intellektuaalsesse kapitali ehk tootearendusse, kvaliteeti ja tootlikkust tagavatesse süsteemidesse ning inimeste koolitamisest (Mayo 2004: 117). Autor peab inimeste arendamist ning suunamist paindlikkusele ja avatusele muudatuste osas peamiseks väärtuspõhise personalijuhtimise teguriks. Väärtustlisava ja uuendusliku organisatsioonikultuuri mudeli kujundamine toetab oskusteabe jagamist ja eesmärkide saavutamist.

Personalijuhtimisel on oluline koht ka tasakaalus tulemuskaardi disaini- ja rakendamisetapis. Ettevõtte töötajad on sisekliendideks, kus nende motiveeritus ja rahulolu määravad, mil määral nad panustavad tulemuskaardi edukasse rakendamisse ja on sellele pühendunud. Tagamaks selge ja ühene arusaamine strateegiast ja strateegilistest eesmärkidest on oluline kaasata võimalikult palju töötajaid erinevatest osakondadest tulemuskaardi disainietappi. Pidev suhtlemine, regulaarne tagasiside ja töötajate kaasamine aitavad suurendada nii süsteemi kui strateegilist tulemuslikkust. Samas tuleb arvestada, et traditsioonilise personalijuhtimise üheks puuduseks on inimeste tööd hindava protsessi suunatus minevikku, mis tähendab täpse ja sügavuti mineva hinnangu puudumist (Bossidy, Charan 2004: 119) ning personali, strateegia ja tegevuste vahelist sidumatust (*Ibid.*: 125).

Teiseks puuduseks on töötajatesse investeerimise käsitlemine kuluna, mida iseloomustab vähene võimu delegeerimine madalama tasandi töötajatele otsustamiseks, ebapiisav avatus või ebaregulaarne tagasiside ning töötajate võimekust arendavate juhtimismeetodite puudumine. Seega tuleb tulemuslikkusele orienteeritud personalijuhtimise protsessiks tagada strateegia seotus lühi- ja pikaajaliste eesmärkidega, tagasiside töötulemuste kohta, arenguplaanide koostamine ning kompetentsuspõhise töötasu rakendamine. Mayo (2004: 164) soovib kasutada muutuvtasudena tehtud saavutusi tasustavaid preemiaid ning stiimuleid töötajate motiveerimiseks teatud tasemel tulemuste suunas, väljendades üksikisiku, meeskonna või allüksuse panust. Saavutuste tunnustamine innovatsiooniettepanekute, teadmiste

loomise ja jagamise, väärtuslike töötajate värbamise ning organisatsiooni maine parendamise juures on väärtustloovate organisatsioonide tunnusteks (*Ibid.*: 167).

Lisaks eelnevalt nimetatud tasakaalus tulemuskaardi neljale perspektiivile on erinevad autorid (vt. Butler *et al.* 2011: 4; Pineno 2012: 25) soovitanud tasakaalus tulemuskaardi perspektiividele lisada ka jätkusuutlikkuse printsiibi. Samuti on välja töötatud kestlik tasakaalus tulemuskaart (*sustainable balanced scorecard*), mis hõlmab järgnevaid aspekte (Butler *et al.* 2011: 5):

- jätkusuutlikkuse printsiip,
- aktsionäride printsiip,
- protsesside printsiip,
- õppimise printsiip.

Jätkusuutlikkuse aspekti sidumine tulemuskaardi aspektidega tõstab esile ettevõtte sotsiaalse, keskkondliku ja majandusliku vastutuse olulisuse kui eesmärgi omaette. Maailmas on jätkusuutlikkuse kontseptsioon omandamas laialdast kasutamist, seda eriti mittetulundusühingutes, kus jätkusuutlikkust käsitletakse finantsaruandluse ühe osana, viidates mittefinantstegurite potentsiaalsele mõjule organisatsiooni tulemuslikkuse, eelarve ja tulude osas. (Pineno 2012: 25) Kestliku tasakaalus tulemuskaardi jätkusuutlikkuse aspekt hõlmaks selliseid aspekte nagu majanduslik heaolu, keskkondlik kvaliteet ja sotsiaalne õiglus. Aktsionäride printsiibi alla kuuluvad ärietika ja tööjõu meetmed ning protsesside aspekt hõlmab organisatsiooni sisemisi ja väliseid protsesse, tooteid ja süsteeme. Organisatsioonilist sünergiat, ümberõpet ning uurimis- ja arendustegevust rõhutab aga sarnaselt traditsioonilisele käsitlusele õppimise perspektiiv. (Butler *et al.* 2011: 5) Lähtudes eelnimetatud kestliku tasakaalus tulemuskaardi perspektiividest toob autor välja järgmised käsitluse puudused:

- jätkusuutlikkuse keeruline mõju hindamine väärtusloovatele protsessidele,
- finantstulemuslikkust kajastavate näitajate vähene seotus,
- kliendikesksuse ebaselge seotus.

Kitsaskohana saab välja tuua raskused jätkusuutlikkuse printsiibi ühendamisel finantsstrateegiaga, sest võimalused täpse mõju ja selle ulatuse mõõtmiseks

väärtustloovates protsessides puuduvad. Jätkusuutlikkusele orienteeritus, protsesside tõhustamine ning õppiva organisatsiooni käsitlus aitavad saavutada finantseesmäärke, samas pole Butleri, Hendersoni ja Raiborni (2011) käsitluses välja toodud kriitilise tähtsusega finantstulemuslikkust kajastavaid näitajaid ning nende seotust teiste perspektiividega. Käsitlus tasakaalustab küll sise- ja väliskeskonna tegureid ning lühija pikajalisi eesmäärke, samas jääb selgusetuks kliendikesksus kui peamine tulemusjuhtimisele keskenduva organisatsiooni tunnus. Kestlik tasakaalus tulemuskaart, hõlmates jätkusuutlikkuse, aktsionäride, protsesside ja õppimise perspektiivi, ei too seega välja, kuidas nimetatud printsiipide kaudu pakkuda kliendile diferentseeritud väärtust. Käsitledes aktsionäre siseklientidena, pole autori arvates õige käsitleda sama printsiibi all ka toote või teenuse välistarbijaid, lähtudes nimetatud huvigruppide erinevatest vajadustest ning nõuetest. Aktsionäride huvid on eelkõige suunatud finantsnäitajatele nagu kasumi suurus ja rentaablusnäitajad, samas välisklientide huvide rahuldamiseks tuleb keskenduda mittefinantsnäitajatele nagu rahulolu, tagasiside ja kõrgetasemeline klienditeenindus.

Autor peab jätkusuutlikkusele orienteeritust tasakaalus tulemuskaardi üheks peamiseks edasiarenduseks. Kui algselt pöörati tähelepanu perspektiivide tasakaalustamisele ja nendevaheliste seoste määratlemisele, siis nüüdseks on tasakaalus tulemuskaart kujunenud strateegilise juhtimise vahendiks. Kuigi kestliku tasakaalus tulemuskaardi juures on täheldatavad erinevad puudused, peab autor mõistlikuks Kaplani ja Nortoni poolt väljatöötatud tasakaalus tulemuskaardi perspektiivide orienteeritust jätkusuutlikkusele, kuid mitte selle lisamist eraldi perspektiivina. Seeläbi võimaldab tasakaalus tulemuskaart ühendada eesmärgid ja mõõdikud, balanseerides materiaalsed ja mittemateriaalsed tulemused. Samuti võimaldab see vältida liigset keskendumist sisekeskkonnale, mida peetakse üheks tasakaalus tulemuskaardi olulisemaks puuduseks.

Lähtudes alapunktis 1.1. väljatoodud tasakaalus tulemuskaardi raamistikust ja antud osas esitatud tulemuskaardi perspektiividest toob autor järgmises alapunktis välja enamlevinud probleemvaldkonnad. Tulemuskaardi disainietapis käsitleb autor kitsaskohti seoses sobiva strateegia valimisega, mõõdikute sobivuse ja nendevaheliste kausaalsete seostega. Nimetatud kitsaskohad kattuvad antud alapunktis käsitletud tulemuskaardi raamistiku selliste etappidega nagu organisatsiooniline hindamine,

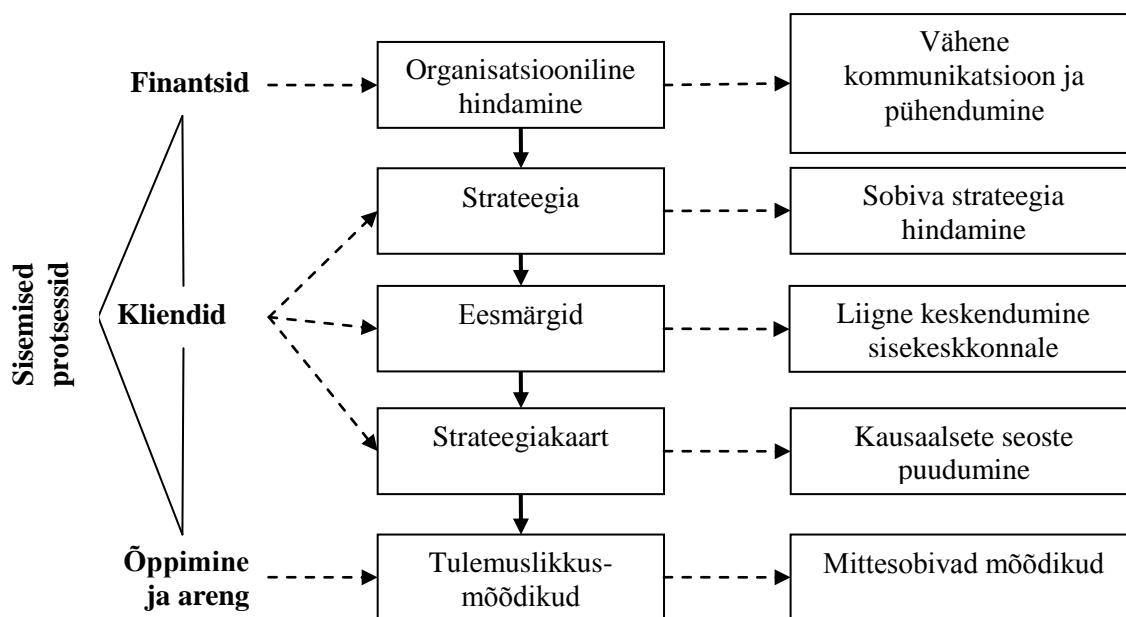
strateegia valimine, eesmärkide püstitamine, strateegiakaardi koostamine ning tulemuslikkumõõdikute valimine. Rakendamisetapiga seondult toob autor alapunktis 1.3. välja vajalike tehnoloogiliste uuenduste olulisuse, mis on seotud nii tulemuskaardi tarkvara integreerimisega olemasolevasse tarkvarasse kui ka aruandluse formaliseerimisega. Tasakaalus tulemuskaardi raamistiku viimase etapi ehk tulemuste hindamisega seondult käsitleb autor kitsaskohana meetodi lühiajalisust. Üldprobleemidena toob autor välja nii tulemuskaardi disaini- kui rakendamisetapis personali vähese pühendumise ning ebapiisava kommunikatsiooni.

1.3. Tasakaalus tulemuskaardi arendamisega seotud probleemid

Töö autor jagab tasakaalus tulemuskaardi arendamisega seotud probleemid disaini- ja rakendamisetapiga seonduvateks ning üldprobleemideks. Probleemide liigitamise aluseks on Rohmi ja Halbachi (2004) artiklis väljatoodud 9-sammuline tulemuskaardi eduka koostamise ja rakendamise raamistik. Disainietapis käsitleb autor eesmärkide ja mõõturite määratlemisega seotud kitsaskohti, sealhulgas mõõturite mittesobivust, kausaalsete seoste puudumist mõõturitevaheliselt ning liigset keskendumist sisekeskkonnale. Rakendamisetapiga seotud probleemide juures keskendutakse tasakaalus tulemuskaardi valedele rakendamispõhjustele ning vajalike tehnoloogiliste uuenduste puudumisele. Üldprobleemide näol on tegemist nii tasakaalus tulemuskaardi disaini- kui rakendamisetapis asetleidvate kitsaskohtadega. Autor käsitleb üldprobleemidena personali vähest pühendumist ja pideva kommunikatsiooni puudumist parendamist vajavate valdkondade väljatoomiseks.

Tasakaalus tulemuskaardi disainietapp algab eesmärkide püstitamisega tulenevalt strateegilistest sihtidest. Kui tulemuskaart võimaldab edukalt hinnata strateegiate edukust, ei võimalda meetod valida, millist strateegiat kasutada. Selle nõrkuse kõrvaldamiseks kasutatakse kliendikeskse kavandamise meetodit (QFD – *Quality Function Deployment*). Nimetatud metodoloogiat kasutatakse peamiselt kvaliteedi juhtimise planeerimisel, võimaldades leida ettevõtte nõrkused ja seada paika kitsaskohtadega tegelemise prioriteedid ning tuua esile vajalikud tegevused strateegiate tõhustamiseks (Karu 2004: 54-55). Tuginedes alapunktis 1.1. käsitletud tasakaalus

tulemuskaardi raamistikule on sobiva strateegia valimine eelkõige kliendiperspektiivis püstitatud eesmärgi mõjutav, sõltudes sealjuures peamiselt organisatsioonilise hindamise võimalustest. Tasakaalus tulemuskaardi raamistiku ja tulemuskaardiga seotud probleemide vahelistest seostest disainietapis annab ülevaate järgnev joonis 1.3.1.



Joonis 1.3.1. Tasakaalus tulemuskaardi raamistiku disainietapiga seotud probleemid (autori koostatud).

Ettevõtte prioriteetseid valdkondi ja tegevusi iseloomustavad tasakaalus tulemuskaardi mõõdikud. Mõõdikud saab klassifitseerida tulemus- ja protsessimõõdikuteks, kus esimesed on pigem väljapoole suunatud juhtimisvahenditeks (Murby, Gould 2012) ning neid kasutatakse tagasiside kontrollimiseks (Nørreklit 2000: 85). Protsessimõõdikud seevastu on suunatud ettevõtte sisse, keskendudes näiteks meeskonnatöö parendamisele (Murby, Gould 2012). Protsessimõõdikud võimaldavad jälgida protsesse ning nende efektiivsust mõõdikutega seotud eesmärkide saavutamisel (Nørreklit 2000: 85). Häid mõõdikuid peaksid Schneidermanni (1999: 8) järgi iseloomustama sellised märksõnad nagu usaldusväärsus, nõrkustele ja puudujääkidele orienteeritus, järjepidevus, ligipääsetavus, üheselt arusaadavus ning seotus andmebaasidega.

Sageli pööratakse ettevõtetes suuremat tähelepanu finantsnäitajatele, kuid pikaajaline edu ja jätkusuutlik strateegia vajab ka mittefinantsnäitajaid, keskendudes väärtustel põhinevale juhtimisele, aktsionäri tulu maksimeerimisele ning koostööpartneritele (Murby, Gould 2012). Tasakaalus tulemuskaart peaks hõlmama 16-32 mõõdikut ja seotud strateegilisi eesmärke ehk oluline on tähelepanu pööramine kõige olulisemale (The Top 10 Reasons ... 2011: 2). Probleemiks tasakaalu saavutamisel finants- ja mittefinantsnäitajate vahel võib kujuneda liiga väike arv mõõdikuid iga perspektiivi juures (Rompho 2011: 40). Sealjuures on oluline, et sõltumatud ehk mittefinantsilised muutujad oleksid korrektselt määratletud ning tasakaalus mõõtmismudel poleks ainult finantsaruandluse süsteemiks.

Takistused võivad tekkida ka vastupidises olukorras, kus mõõdikuid on valitud liiga palju. See tähendab, et ei keskenduta kriitilistele teguritele ega suudeta leida vajalikke seoseid näitajate vahel. Kitsaskohaks on ka ebaselged seosed tulemuskaardi mõõdikute ja strateegiliste eesmärkide vahel, mis toob kaasa olulise ressursikulu, sest tulemuseks on tulemuskaart kui mõõdikute kogu, mis pole vajalik, informatiivne või oluline. (The Top 10 Reasons ... 2011: 2) Ressursikulu võib peamiseks takistuseks kujuneda väikeettevõtetele. Tasakaalus tulemuskaardi disainietapis peab autor peamiseks kulude allikaks mõõdikute süsteemi väljatöötamist, samas väikeettevõtetel on sageli puudu ressursidest nagu aeg, raha ja personal. Lisaks ressursikuludele võib tasakaalus tulemuskaardi disainietapis kitsaskohaks kujuneda meetodi keerukus, mis on seotud informatsiooni kogumise ning interpreteerimisega, seda eelkõige objektiivse ja olulise teabe hankimisel, mis annab ülevaate eesmärkide saavutamisest. See tähendab, et mõõdikute valimisel tuleb määratleda ka tulemuste mõõtmise ja tagasiside regulaarsus, lähtudes kogutavast ja analüüsivast informatsioonist.

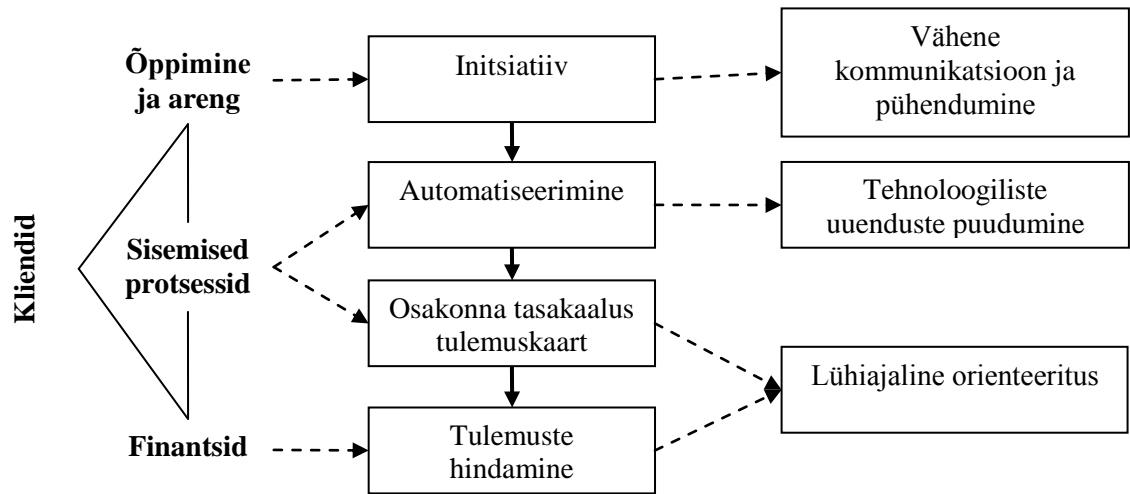
Hanne Nørreklit (2002: 82) toob ühe peamise tasakaalus tulemuskaardi probleemina välja kausaalsete seoste puudumise mõõturitevaheliselt. Väites, et tegemist on pigem loogiliste seostega, muutuvad põhjendamatuteks ka mitmed tulemuskaardi eeldused, mis omakorda tähendab keskendumist valedele tulemuslikkusnäitajatele. Eelduste all peab autor silmas põhjuslike seoste olemasolu, organisatsioonilise kasvuga arvestavat mõõdikute valikut, tasakaalu kliendiga seotud väliste näitajate ning sisemiste protsesside ja arenguga seotud sisemiste näitajate vahel, mille kaudu saavutada

püstitatud finantssihte. Kausaalsuse probleemi võimaliku lahendusena on pakutud välja kasutada koherentseid mõõdikuid ning seoste analüüsi. Esiteks peaks seoste analüüs toimuma strateegia formuleerimise tasandil, mis hõlmab üldiste seoste analüüsi ja teiseks tegevuste tasandil, mis hõlmab seoste ulatuse analüüsi ressursside ja tulemuslikkusnäitajate vahel. (*Ibid.*: 83) Seega tuleb koherentsust analüüsida eraldi nii strateegia sõnastamise kui tegevuste monitoorimise juures.

Sobivate mõõturite valimisel ja nendevaheliste põhjuslike seoste määratlemisel võib kitsaskohaks kujuneda tasakaalus tulemuskaardi liigne keskendumine sisekeskkonnale. Kuigi tähelepanu pööratakse klientidele ja aktsionäridele, siis mitmed teised väliskeskonna huvigrupid, nagu konkurendid, jäävad analüüsimata. Kui *SWOT* – analüüsi ja Porteri 5F meetodi korral on põhirõhk välisteguritega arvestamisel, siis tasakaalus tulemuskaardi juures on see sekundaarne (Rillo 2003: 34). Kaplan ja Norton käsitlevad tulemuskaardi rakendamist kui õppimiprotsessi, mis koosneb kahest osast. Esimene on õppimine sisekeskkonnast ehk tasakaalus mõõtmismudeli rakendamise abil leitakse võimalused selle täiustamiseks ning teise osana soovitatakse analüüsida kord aastas ka väliskeskonda ning seejärel vajalikud täiendused teha (*Ibid.*). Arvestades majanduskeskkonna kiiret muutumist pole see autori arvates piisav, mistõttu tuleks lisada ka väliskeskonna jälgimisele suunatud mõõde. Konkurentsi ja tehnoloogiliste arengutega vähene arvestamine muudab Nørrekliti (2002: 78) arvates tasakaalus tulemuskaardi mitte niivõrd dünaamiliseks kui aga staatiliseks ning riskidega seotud määramatust mitte arvestavaks.

Tehnoloogiliste arengutega arvestamine on oluliseks teguriks tasakaalus tulemuskaardi rakendamisetapis. Probleemiks võib sealjuures kujuneda kaasaegse parendussüsteemi puudumine (Murby, Gould 2012). Parendussüsteemi all peab autor silmas süsteemi, mis hõlmab erinevusi planeeritud ja saavutatud eesmärkide vahel, tulemuste hindamist ning vastavalt viimasele parenduste elluviimist ja muudatuste dokumenteerimist. Kasutuselevõtmisüsteemi olemasolu aitab jagada kõrgema juhtimistasandi eesmärgid alaprotsesside tasandile, kus tegelikud muudatustegevused aset leiavad (Schneidermann 1999: 7). Samuti aitavad infotehnoloogilised lahendused reaalses maailmas muutusorganisatsiooni tegevustes, lahendades samal ajal probleemi seoses suureneva aruandlusega tulemuskaardi rakendamisel (Rillo 2001: 25). Tasakaalus tulemuskaardi

rakendamisetapiga seonduvad probleemid tulemuskaardi raamistiku järgi on esitatud järgneval joonisel 1.3.2.



Joonis 1.3.2. Tasakaalus tulemuskaardi raamistiku rakendamisetapiga seotud probleemid (autori koostatud).

Liigne keskendumine sisekeskkonnale ja väliskeskonna määramatusega mitteametamine võib muuta tasakaalus tulemuskaardi lühiajalisusele orienteeritaks, mis väikeettevõtete puhul on tingitud strateegiate puudumisest ja protsesside formaliseerimatusest ning piiratud inim- ja ajaressursist (Rompho 2011: 40). Selle tulemusena omakorda pole tulemuskaardi eesmärgid pikaajalisi strateegilisi eesmärke arvestavad ning strateegia jätkusuutlikkus väheneb. Ühelt poolt on see seotud sellega, et tulemuskaarti rakendatakse kui ühekordset mõõtmisprojekti ehk kiirete paranduste tegemiste vahendit finantsedu saavutamiseks. Arenguaspektiga seoses on ohuks tulemuskaardi kasutamine nii-öelda mahajäämuse karistamise vahendina. Mahajäämus teistest ettevõtetest aga ei tulene üldjuhul personali tulemuslikkusest, vaid süsteemsetest organisatsioonist ja protsessist tulenevatest probleemidest (The Top 10 Reasons ... 2011: 2). Seega tuleks taolist olukorda näha võimalusena, mis aitab keskenduda strateegiliselt olulistele aspektidele ning rakendada ressursse efektiivsemalt.

Teiselt poolt on kitsaskohaks tasakaalus tulemuskaardi rakendamine hüvitissüsteemina (Rompho 2011: 40). See tähendab, et tulemuskaarti tutvustatakse põhjustel, mis pole seotud parema tulemuslikkuse juhtimisega. Tasakaalus mõõtmismudel on ettevõtte

tulemusjuhtimise vahendiks, mis lihtsustab eesmärgipäraseid investeringuid, võimaldades parendada strateegilist tulemuslikkust. Seetõttu on ka oluline tulemuskaardi rakendamine õigetel põhjustel. Oluline on, et tasakaalus mõõtmismudelit käsitletakse strateegia mõõtmise vahendina ehk meetmena, mis võimaldab anda juhtkonnale, töötajatele ja aktsionäridele tagasisidet strateegia rakendamise tulemuslikkusest (The Top 10 Reasons ... 2011: 2). Seega ei tohiks tulemuskaart olla vaid formaalne perioodiline tabelite täitmine, mida tehakse kohustusest, vaid millesse kõik töötajad loomulikul suhtuvad ja mida ettevõtte kasutab strateegilisteks parendusteks.

Autor peab personaliaspekti oluliseks nii tasakaalus tulemuskaardi disaini- kui rakendusetapis. Disainietapis tuleb tähelepanu pöörata võimalikult paljude töötajate kaasamisele tulemuskaardi koostamisse, tagamaks ühtne arusaamine ettevõtte strateegiast ja strateegilistest eesmärkidest. Võrreldes tasakaalus tulemuskaarti teiste kontseptsioonidega (vt pt. 1.4.) selgub aga, et erinevalt teistest kvaliteedijuhtimise meetoditest kaasatakse tulemuskaardiga seotud etappidesse vaid osad ettevõtte töötajad ning ettevõtete kogemustest (vt pt. 2.2) lähtuvalt toimub esialgne tulemuskaardi formuleerimine vaid kõrgematel juhtimistasanditel.

Tasakaalus tulemuskaardi eesmärkide ja mõõdikute määratlemisel peab töötajaskond olema avatud pidevale suhtlemisele, vältimaks liiga ambitsioonikate eesmärkide püstitamist juhtkonna poolt. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamisetapis esiletulnud kitsaskohtade ületamiseks tuleb tagada regulaarne tagasiside, millele tuginedes arendada nii tasakaalus tulemuskaardi metoodikat kui rakendamist, seda eesmärkide, mõõdikute ja nende sihtväärtuste, perspektiivide muutmise või tulemuste mõõtmise täiendamise kaudu.

Personaliga seotud probleemid leiavad aset nii kõrgematel kui madalamatel juhtimistasanditel. Tippjuhtkonna puhul on tüüpiliseks kitsaskohaks vähene pühendumine tulemuskaardile, mistõttu delegeeritakse vastavad ülesanded keskastmejuhtidele. Oluline on tagada juhtkonna seotus tasakaalus mõõtmismudeliga juba enne selle arendusprotsessi. Vähene seotus tulemuskaardiga võib kujuneda probleemiks ka madalama tasandi töötajate korral, kus personali vähene osalemine tulemuskaardi loomises takistab kõrgema toote kvaliteedi saavutamist (*Ibid.*).

Peamiseks teguriks nende ebaõnnestumiste taga on vähene kommunikatsioon organisatsiooni sees. See tähendab, et igaüks ei pruugi täpselt mõista tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni ja võivad sellele isegi vastu seista. (Rompho 2011: 40) Pidev kommunikatsioon on sarnaselt teistele kvaliteedijuhtimise meetoditele (vt pt. 1.4.) suunatud erinevate organisatsiooni osapoolte huvidega arvestamisele ning tulemuskaardiga seotud tulemuste jagamisele, muutes strateegia aktiivse rakendamise personali igapäevaseks tööks (*Ibid.*) ja vähendades sellega ka töötajate vastuseisu nende tegevuse mõõtmisele. Kommunikatsioon on oluliseks juhtimisstiili osaks, mille kaudu tippjuhid koguvad olulist informatsiooni strateegilise kontrolli jaoks ja mis paneb aluse tulemuslikkusemõõdikute formuleerimisele (Nørreklit 2000: 84).

Järgnevas tabelis 1.3.1. on toodud tasakaalus tulemuskaardiga seotud enamlevinud disaini- ja rakendamisetapiga seotud probleemid.

Tabel 1.3.1. Tasakaalus tulemuskaardi arendamisega seotud probleemid probleemvaldkonna järgi.

Probleem-valdkond	Probleemi kirjeldus	Võimalik lahendus
Disain	Sobiva strateegia valimine	Kliendikeskse kavandamise meetod
	Tulemuslikkuse hindamiseks mittedsobivad mõõdikud	Strateegilistest eesmärkidest lähtuvad finants- ja mittefinantsmõõdikud
	Kausaalsete seoste puudumine	Koherentsed mõõdikud, seoste analüüs
	Liigne keskendumine sisekeskkonnale	Väliskeskonna ja riskianalüüs
Rakendamine	Tehnoloogiliste uuenduste puudumine	Parendussüsteemi väljatöötamine
	Lühiajaline orienteeritus	Meetodi rakendamine õigetel põhjustel, seotus motivatsioonisüsteemiga, protsesside analüüs
Üld-probleemid	Vähene pühendumine	Meetodi kasude tutvustamine, pidev suhtlemine, seotus motivatsioonisüsteemiga
	Vähene kommunikatsioon	Regulaarne aruandlus, perioodilised kohtumised

Allikas: autori koostatud (Karu 2004: 54-55; Nørreklit 2002: 82; Murby, Gould 2012; Rompho 2011: 40; The Top 10 Reasons ... 2011: 2) põhjal.

Lähtudes antud alapunktis väljatoodud enamlevinud probleemidest on tasakaalus tulemuskaardi disainietapis mõõdikute määratlemisel oluline arvestada pikaajaliste strateegiliste eesmärkidega. Tagamaks keskendumine olulistele tulemuslikkuse näitajatele tuleb strateegiakaardi abil näidata mõõdikutevahelised kausaalsed seosed. Meetodi

rakendamisetapiga seonduvad kitsaskohad on eelkõige seotud valede rakendamispõhjustena, mille kohaselt tutvustatakse tasakaalus tulemuskaarti kui ühekordset mõõtmisprojekti või hüvitissüsteemi. Tulemuskaardi käsitlemine juhtimisvahendina võimaldab vältida meetodi rakendamist perioodilise ja formaalse tabelite täitmisena. Organisatsioonilise õppimise ja meetodi arendamise seisukohast on oluline aruandluse ja tagasiside regulaarsus, võimaldades õigeaegselt muutusi planeerida, parendada juhtimisotsuste kvaliteeti ning arendada organisatsioonikultuuri. Samuti aitab see enam keskenduda erinevate valdkondade eesmärkide tasakaalustamisele ja väärtuse kasvule.

Seoses vajalike muutustega organisatsioonikultuuris, kasutatavas tarkvaras või tootmisprotsessides võib kitsaskohaks kujuneda ka tasakaalus tulemuskaardi integreerimine teiste ettevõttes kasutatavate juhtimismeetoditega. Sellest lähtuvalt antakse järgmises alapunktis 1.4. ülevaade teistest kvaliteedijuhtimise meetoditest ning nende erinevustest ja sarnasusest tuginedes tasakaalus tulemuskaardi perspektiividele. Erinevuste väljatootmise kaudu esitatakse võimalikud tulemuskaardi täiendamise võimalused, mille kaudu arendada tasakaalus tulemuskaardi senist kontseptsiooni.

1.4. Tasakaalus tulemuskaardi võrdlus kvaliteedijuhtimise meetoditega

Strateegilise juhtimise üheks osaks on kvaliteedijuhtimismeetodite rakendamine. Antud alapunktis toob autor välja tasakaalus tulemuskaardi eelised ja puudused lähtudes meetodi võrdlusest teiste kvaliteedijuhtimise meetoditega. Kvaliteedijuhtimises on sarnaselt strateegilise planeerimise ja juhtimise etappidele eristatavad nii ettevõttesisene kui –väline aspekt, kus esimene on orienteeritud eelkõige toote kvaliteedi tõstmisele, tootmisprotsessi tõhustamisele ning kulujuhtimisele. Väline aspekt on seotud kliendile kõrge kvaliteediga toodete ja teenuste pakkumise ning tarbija vajadustele vastavate toodete arendamisega. Strateegiline lähenemine protsesside juhtimisele võimaldab keskenduda kliendi jaoks väärtust loovatele tegevustele ning organiseerimise, monitooringu ning kontrolli kaudu muuta tooted ja teenused kvaliteetsemaks. Antud osas keskendutakse sellistele enamlevinud kvaliteedijuhtimise meetoditele nagu terviklik kvaliteedijuhtimine ja kuue sigma kontseptsioon ning lähtudes tasakaalus

tulemuskaardi (TTK) sisulistest aspektidest tuuakse välja meetoditevahelised erinevused ja sarnasused.

Terviklik kvaliteedijuhtimine (TQM – *Total Quality Management*) on kvaliteedikeskne juhtimiskontseptsioon, kus peamiseks ideeks on vähendada tootmis- või teenuse osutamise protsessis esinevaid vigu, tõsta kliendi rahulolu ning lühendada tarneaegasid. TQM hõlmab ühelt poolt kvaliteedijuhtimist ehk ettevõttes väljatöötatud toimivat kvaliteedipoliitikat ning vastavat kvaliteedialast koolitust. Teiselt poolt on meetod seotud protsessijuhtimisega, sealhulgas ressursside optimeerimise ning kasutamise efektiivsemaks muutmisega, mille abil tagada tootmisprotsesside stabiilsus ning probleemide ennetamine. TQM-i põhiprintsiipideks on kliendikesksus, kõigi töötajate kaasatus, protsessikeskne lähenemisviis, süsteemide integreeritus, süsteemne lähenemine juhtimisele, pidev parendusprotsess, faktidel põhinev otsustamine, efektiivne kommunikatsioon (Total Quality Management 2013).

Erinevad empiirilised uuringud annavad kinnitust TQM-i meetodi laialdasele kasutamisele, kus kontseptsiooni rakendamine on parendanud kvaliteeti, suurendanud tootlikkust ning tõstnud nii sise- kui välisklientide rahulolu. 2010. aastal viidi läbi uuring rohkem kui poole tuhandes USAs ja Hiinas tegutsevas ettevõttes, millest ligi 91% kasutas TQM-i (Miyagawa, Yoshida 2010: 744). Peamiste kasudena toodi välja tulemuslikkuse paranemine tootlikkuse, turuosa, kasumi ja konkurentsivõime näitajates. Samuti kasvas töötajate täieliku kaasatuse, pideva koolitamise ja kvaliteedialase teadlikkuse tõusu abil rahulolu. (*Ibid.*: 745) Austraalia ja Uus-Meremaa ettevõtete hulgas 2006. aastal läbiviidud uuringu tulemustest selgus, et kliendi rahuolu paranemise peamiseks aluseks on üksiktöötajate ja osakondadevaheliste barjääride elimineerimine ning tootlikkuse kasvule aitab eelkõige kaasa keskendumine personali oskuste mitmekesistamisele ja koolitamisele ning tegevuste ja süsteemide integreerimine (Terziovski 2006: 422).

Süsteemide integreerimisel peab autor tõhusaks kontrollimeetodiks Rahvusvahelise Standardiorganisatsiooni (ISO – *International Organization for Standardization*) standardite kasutamist. Nimetatud standardid on strateegilised vahendid ja juhendid, mis tagavad, et äritegevused on võimalikult efektiivsed, tootlikkust suurendavad ja uutele

turgudele juurdepääsu lihtsustavad (Benefits of ... 2013). ISO standarditest tulenevad kasud ettevõttele on järgnevad (*Ibid.*):

- kulude kokkuhoid eelkõige protsesside optimeerimise kaudu;
- suurenev tarbija rahulolu tulenevalt kvaliteedi paremisest, mis omakorda suurendab käivet;
- juurdepääs uutele turgudele, sest standardite abil on võimalik ennetada kaubandustõkkeid, lihtsustades ligipääsu globaalsetele turgudele;
- suurenev turuosa kasvanud tootlikkuse ja omandatud konkurentsieelse kaudu;
- keskkondlikud eelised eelkõige negatiivse keskkonnamõju vähendamise kaudu.

Joogitootmisetevõtetest saab näitena tuua Olvi Grupi, kus kasutuselolevad standardid kinnitavad ettevõtte tegevuse vastavust kvaliteedi-, keskkonna-, töötervishoiu- ja tööohutuse standarditele (vt pt. 2.2.). Lisaks on levinud meetoditeks ka erinevad toiduohutust tõendavad sertifikaadid nagu BRC Globaalse Toiduohutuse Standardid, mis on analoogsed ISO standarditele, võimaldades tagada pakutatavate toodete ohutus tarbijale (vt pt. 2.2.).

Tuginedes lisale 1 on järgnevas tabelis 1.4.1. toodud peamised TQM-i erinevused TTK-st lähtudes tasakaalus tulemuskaardi perspektiividest.

Tabel 1.4.1. Täieliku kvaliteedijuhtimise ja tasakaalus tulemuskaardi perspektiivide erinevused

Meetod Perspektiiv	TQM	TTK
Õppimine ja areng	Meeskonnatöölaline teadlikkus	Tagasisidest lähtuv õppimine
Sisemised protsessid	Kõikide töötajate kaasamine Pidev parendamine Protsesside integreerimine	Osaline töötajate kaasamine Sageli uute protsesside loomine
Kliendid	Pidev kvaliteedi parendamine	Kliendiväärtuse analüüs
Finantsid	Integreeritud tasustamisse TTK abil Tähelepanu kvaliteedikuludel	Integreeritud tasustamisse Tähelepanu rentablusnäitajatel

Allikas: autori koostatud (Hoque 2003: 557; Pande *et.al.* 2002: 66; Ching-Chow 2010: 13-15) põhjal.

Õppimise ja arengu aspekti iseloomustab TQM meetodi juures keskendumine peamiselt meeskonnatöölase teadlikkuse suurendamisele kõigi töötajate kaasamise kaudu meetodi rakendamisse. Samas TTK korral pööratakse suuremat tähelepanu lisaks

eest, mis omakorda julgustab töötajaid avatud tagasiside andmiseks. Õlletootmises saab ühe näitena välja tuua Foster's Grupi, kus tulemuskaardi kasutuselevõtmisel integreeriti sisemiste protsesside perspektiivi eesmärgid ettevõttes juba eelnevalt kasutusel olnud TQM-i meetodiga (Bose, Thomas 2007: 662).

Kogu organisatsiooni kaasamine erinevate protsesside tõhustamisse mitmekesistab personali oskusi ning on seega kaudselt seotud ka tasakaalus tulemuskaardi õppimise ja arengu aspektiga. Protsesside efektiivsemaks muutmine võimaldab lühendada masinate seadistusaegasid ja toodete tarneaegasid, mis omakorda loob eelised kasumlikkuse tõstmiseks. Üheks tuntumaks protsesside vaheliste erinevuste vähendamise meetodiks lisaks TQM-ile on kuue sigma (*Six Sigma*) käsitlus, mis keskendub protsesside parendamisele eelkõige statistilise mõõtmise ja analüüsi kaudu (Kumar *et al.* 2013: 30). Protsesside vaheliste erinevuste vähendamine sealjuures tähendab, et erinevate tootmisprotsesside mõju kvaliteedikulude tõusule oleks minimaalne. Peamiseks kuue sigma käsitluse eesmärgiks on defektiga toodete esinemissageduse minimeerimine, mis tähendab, et taseme kuus sigmat saavutamisel on kvaliteedikulude osakaal müügituludest 1% (Oakland 2006: 251) ning miljoni veavõimaluse kohta on maksimaalselt kolm praaktodet.

Algselt võeti kuue sigma meetod kasutusele Motorolas 1980-ndatel (Maleyeff *et al.* 2012: 543). 1990-ndatel otsustas kuue sigma meetodi kasuks Ford Motor (Paton 2013), Whirlpool (Marx 2005) ja Samsung (About 6 Sigma 2013). Kontseptsiooni eripäraks on faktide ja andmete distsiplineeritud kasutamine, orienteeritus äriprotsesside juhtimisele ja parendamisele (Pande *et al.* 2002: 7) ning keskendumine statistilistele andmekogumise meetoditele (Pyzdek 2003: 723). Kuue sigma rakendamisel lähtutakse Demingi ringil baseeruvast DMAIC struktuurist, mis hõlmab selliseid samme nagu määratlemine (*define*), mõõtmine (*measure*), analüüsimine (*analyze*), parendamine (*improve*) ja kontrollimine (*control*) (Maleyeff *et al.* 2012: 543). Defineerimine hõlmab oluliste protsesside kaardistamist, kliendivajaduste määratlemist ning eesmärkide püstitamist. Mõõtmisetapis valitakse sobivad kvaliteedinäitajad ning arvutatakse protsesside suutlikkus ehk sigma väärtus. Analüüsietapis hinnatakse valitud näitajate potentsiaalset mõju ja kaardistatakse põhjus-tagajärg seosed. Parendamine hõlmab

lahenduste rakendamist, mille toimimist jälgitakse kontrollplaanide abil. Kontrollimisel on sarnaselt TQM-i mudeliga mõistlik kasutada ISO standardeid.

Üheks olulisimaks aspektiks kuue sigma juures on õppimine ja areng, kus lähtudes Demingi ringi põhimõtetest keskendutakse pidevale parendamisele. Kuue sigma juures hõlmab õppimise aspekt kõikide juhtimistasandite töötajate koolitamist projektijuhtimisalaste teadmiste ning statistiliste analüüsimeetodite omandamiseks. Meetodi orienteeritus pidevalt õppimisele suunab meeskonnaliikmeid leidma täielikumaid probleemilahendusi (Swink, Jacobs 2012: 439). Kuue sigma meetodi eripäraks lähtudes TTK perspektiividest on kasutatav riski- ja statistiline analüüs (vt tabel 1.4.2), mis samas pole välistatud ka TTK juures. Erinevus aga tuleneb statistilise analüüsi rakendamise intensiivsusest, mis kuue sigma käsitlusel kõrgem on. Samuti võimaldab riskianalüüs arvestada kuue sigma juures võrreldes TTK-ga oluliselt rohkem väliskeskonna tegureid.

Tabel 1.4.2. Kuue sigma kontseptsiooni ja tasakaalus tulemuskaardi perspektiivide erinevused

Meetod Perspektiiv	TQM	TTK
Õppimine ja areng	Innovatsioonialane teadlikkus	Tagasisidest lähtuv õppimine
Sisemised protsessid	Konkreetsed ametikohad Protsesside ümberkorraldamine	Osaline töötajate kaasamine Sageli uute protsesside loomine
Kliendid	Täpne kliendivajaduste mõistmine	Kliendiväärtuse analüüs
Finantsid	Tähelepanu statistilised analüüsil	Tähelepanu rentaablusnäitajatel

Allikas: autori koostatud (Hoque 2003: 557; Pande *et.al.* 2002: 66; Ching-Chow 2010: 13-15) põhjal.

Omandamiseks olulist informatsiooni edu saavutamiseks on soovitatud kasutada kuut sigmat tulemuskaardiga integreeritult, mis toob paremini esile probleemid ja olulisemad kitsaskohad. Teabe analüüsimiseks kasutatakse sealjuures kliendi nõudmisi, võtmeprotsesse edu saavutamiseks, tulemusjuhtimist, projekti valikut ning elluviimist. (Six Sigma ... 2013) Heavey ja Murphy (2012: 114) toovad olulisema kuue sigma eelise ja erinevusena tasakaalus tulemuskaardi kõrval välja keskendumise projektipõhisele lähenemisele, mis muudab kuue sigma meetodi paremini defineeritavaks ja juhitavaks.

Autor peab TQM-i ning TTK-d toimivateks probleemilahendusmeetoditeks, mis keskenduvad eelkõige kliendivajaduste rahuldamisele, protsesside täiustamisele,

personali koolitamisele ja finantstulemuslikkuse parendamisele. Samas suureneb pidevalt vajadus nende meetodikate täiendamiseks, keskendudes senisest enam riskikäsitlusele ja volatiilsusele (Maleyeff *et al.* 2012: 545). Kuus sigmat keskendub teistest nimetatud meetoditest rohkem riskiteguritele, sest turgude laienemisega kaasneb ka suurem määramatus ning potentsiaalsete sise- ja välisriskide ulatus (*Ibid.*: 547, 548). Ettevõttesisesed riskifaktorid on eelkõige just väärtusahela juhtimisega seonduvad, mistõttu tuleb regulaarselt tegeleda riskide hindamise ja analüüsiga.

TQM ja kuue sigma käsitlus mõlemad hõlmavad TTK perspektiive, keskendudes personali arengule, tootmisprotsesside tõhustamisele, kliendivajaduste rahuldamisele ning kasumlikkuse suurendamisele. Peamine meetoditevaheline erinevus aga tuleneb erinevast rõhuasetusest tulemuskaardi aspektidele, meetodi rakendamise intensiivsusest ja ulatusest. Intensiivsuse all peab autor silmas tasakaalus tulemuskaardi ja kuue sigma meetodi keskendumist radikaalsetele muudatustele lühikese aja jooksul ning tulemuskaardi rakendamise juures sageli täiesti uute protsesside määratlemist. Ulatus on seotud meetodite rakendamisega erinevate äriprotsesside osas, kus TTK hõlmab kõiki ettevõtte protsesse. Seega saab TTK-d pidada üheks paremini toimivaks strateegilise planeerimise ja juhtimise süsteemiks, mis on suunatud kulude vähendamisele, kliendirahulolu kasvule, kvaliteedi parendamisele, personali motiveerimisele ning innovatsioonile, samas leides tasakaalu arengu-, protsesside-, kliendi ja finantseesmärkide vahel.

Autor leiab, et kui ettevõttes kasutatakse TQM-i või kuue sigma kontseptsiooni, on TTK kasuks otsustamise juures mõistlik tulemuskaardi integreerimine olemasolevate meetoditega. Tuginedes lisale 1 on võimalik lähtudes TQM-i või kuue sigma orienteeritusest õppimise, sisemiste protsesside, klientide ja finantsperspektiivile täiendada vastavalt ettevõtte vajadusele traditsioonilist tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni ja selle perspektiive. Ühelt poolt on võimalik TTK-d täiendada TQM-i aspektidega nagu ISO standardite kasutamine kontrollmeetodina või lisaks traditsioonilistele finantsnäitajatele keskenduda senisest enam kvaliteedikulude osatähtsusele müügikäibest. Teiselt poolt täiendavad tulemuskaardi meetodit mitmed kuue sigma aspektid nagu statistiline ja riskianalüüs, võimaldades seeläbi keskenduda rohkem väliskeskkonna teguritele.

2. OLVI GRUPI ETTEVÖTETE TASAKAALUS TULEMUSKAARDI DISAINI JA RAKENDAMISE ANALÜÜS

2.1. Olvi Grupi tütaretevõtete lühitutvustus ja senised tegevusvaldkonna arengutrendid

Tasakaalus tulemuskaardi rakendamise erisuste väljatoomiseks Olvi Grupi Eestis, Lätis ja Leedus tegutsevates tütaretevõtetes lähtutakse konkreetse tütaretevõtte tasakaalus tulemuskaardi metoodilisest kirjeldusest ja rakendamise juhendist erinevate perspektiivide lõikes. Tasakaalustatud mõõtmismudeli ning selle mõõdikute sobivuse hindamiseks käsitletakse tulemuskaardi sobivust organisatsiooni strateegilise juhtimisega, sealjuures aktsionäride poolt seatud strateegiliste põhieesmärkidega, integreeritust ettevõtte arengu- ja tegevuskavaga ning palga- ja motivatsioonisüsteemidega. Antud osas antakse ülevaade peamiselt õlletootmisega tegelevate Olvi Grupi ettevõtete tegevusvaldkonnast ning rahvusvahelisele statistikale tuginedes tuuakse välja õlleturu arengud tootmise ja tarbimise ning ekspordi ja impordi lõikes.

Eestis on üheks suurimaks õlletootjaks A. Le Coq, mis on Olvi Grupi kontserni kuuluv tütaretevõtte, lisaks kuuluvad kontserni Cesu Alus Lätis, Volfas Engelman Leedus ja Lidskoe Pivo Valgevenes. Lätis asuva Cesu Aluse (1590) ajaloos saab olulisemate aastatena välja tuua 1922. aasta, mil nõudluse kasv õlle järele tingis vajaduse laiendada Cesisest Riiga, Jelgavasse ja Valmierasse ning aasta 1999, mil nii Cesu Alus kui Leedus tegutsev Volfas Engelman ühinesid Olvi Grupiga (A short history ... 2013; About the company 2013). See omakorda tähendas laiemaid võimalusi tootmise kaasajastamiseks, töötajate kvalifikatsiooni tõstmiseks ning turupositsiooni kinnistamiseks nii kohalikul kui Balti turul (A short history ... 2013).

A. Le Coq-i ajalugu ulatub 19. sajandi esimestesse aastatesse, kui Tartus alustasid oma tegevust mitmed väiksemad eraõllefabrikud, milledest B. J. Hesse (1800) ja J. R. Scrammi (1826) õllefabrikud olid otsesteks A. Le Coq-i eelkäijateks (A. Le Coq ajalugu 2013). Nendest ettevõtetest kujunes aja jooksul suurettevõtte AS Tivoli, millele uus omanik andis 1913. aastal nime AS A. Le Coq. (*Ibid.*) Tänapäevaks on ettevõttest kujunenud Eesti üks suurimaid joogitootjaid, mille tootevalikusse kuuluvad sarnaselt Cesu Alusele ja Volfas Engelmanile nii alkohoolsed joogid nagu õlled, siidrid ja *long-drink*-id kui ka mittealkohoolsed joogid nagu vesi, mahlad ning karastus-, energia- ja spordijoogid. Murrangulisteks aastateks A. Le Coq-i ajaloos olid aasta 2003, mil ettevõtte ostis AS Õsel Foods'i ja jätkas Aura kaubamärgi all mahla ja mahlatoodete tootmist ja aasta 2004, kui A. Le Coq esimese joogitootjana Eestis tootis aastas üle 100 miljoni liitri jooki (*Ibid.*). Alates 1999. aastast on ettevõtte kasutanud strateegia elluviimiseks tasakaalus tulemuskaardi juhtimisüsteemi. Olvi Grupi ettevõtete peamised tegevusnäitajad 2012. aasta seisuga on esitatud järgnevas tabelis 2.1.1.

Tabel 2.1.1. Olvi Grupi ettevõtete peamised tegevusnäitajad 2012. aastal

Ettevõtte Tegevusnäitaja	A. Le Coq	Cesu Alus	Volfas Engelman
Töötajate arv	313	204	201
Müügimaht (mln liitrit)	134	72	72
Eksportikogus (mln liitrit)	5,1	-	1,6
Müügitulu (mln eurot)	80	36,2	34,2
Ärikasum (mln eurot)	13	1,7	1,8

Allikas: autori koostatud (Majandusinfo 2013) põhjal.

Erinevate tegevusnäitajate põhjal on sarnasteks ettevõteteks Cesu Alus ja Volfas Engelman, seda nii töötajate arvu, müügikoguste kui käibe ja ärikasumi poolest. A. Le Coq-i näitajad müüginahku ja käibe osas on kaks korda suuremad kui teistel tüüpettevõtetele. Samuti on A. Le Coq-i ärikasum tunduvalt kõrgem, mille põhjustena saab välja tuua müüginahkude suurenemise ja eksportitulud (Majandusinfo 2013).

Olvi Grupi ettevõtete missiooniks on positiivsete elamuste loomine selliste väärtuste kaudu nagu vastutustundlikkus, kliendikesksus, positiivsus ning avatus ja areng (Missioon ja väärtused 2013; Mission, vision, values 2013; Mission 2013). Lisaks rõhutavad põhiväärtused kodumaiste traditsioonide järgimist (*Ibid.*). Põhiväärtuste

kohaselt lähtutakse oma tegevuses kliendi vajadustest ja rahulolust, keskendudes efektiivsele joogitootmisele, toodete kvaliteedi tagamisele ning keskkonnasõbralikkusele. Autor leiab, et ettevõtete põhiväärtused iseloomustavad nii ettevõttesiseseid kui –väliseid tegureid, samas kajastuvad need vaid osaliselt tasakaalus tulemuskaardi mõõturites. Lähtudes teoreetilises osas väljatoodud seisukohtadest strateegilise planeerimise ja juhtimise etappide juures leevendab väliskeskonna teguritega arvestamine negatiivseid keskkonnamõjusid ja soodustab koostööd teiste tööstusharu ettevõtetega. Samuti peaksid autori arvates vastavad strateegilised suunad kajastuma ka tulemuskaardi eesmärkides, luues täiendavaid organisatsiooni arenguvõimalusi.

Pidevast ettevõtte arengust annavad märku olulised investeeringud tootmisse, tootearendusse ning logistikasse. Ettevõtte pidev arendamine on ka üheks tasakaalus tulemuskaardi eduka kujundamise ja rakendamise eelduseks, millest täpsem ülevaade esitatakse alapunktis 2.3. Aastal 2010 olid Olvi Grupi ettevõtete suurimad investeeringud seotud tootmisliinide ja laohoone logistika arendamisega (Majandusinfo 2013). A. Le Coq-i suuremad investeeringud tehti uutesse klaaspudelitesse, pärmiseparaatorisse ning keeratava korgiga tetrapakendite liini (*Ibid.*). Samuti hakkas ettevõtte tootma Valgevenes asuva Lidskoe Pivo peamist toodet Lidskoe Premiumi, mille müümine ja turundustegevused Eestis on suunatud vaid venekeelsele sihtrühmale (A. Le Coq toob turule slaavi-tüüpi ... 2011 2013).

Investeeringud tootmistegevusse, ettevõtte ajalooline taust ning kohalike traditsiooniliste jookide tootmine nagu Kali, Kelluke ja Limonaad tagasid A. Le Coqile esimese ettevõtte Eestis rahvusvaheliselt tunnustatud Euroopa toidu- ja joogikultuuri Aurum auhinna, millega tunnustatakse ettevõtte panust Euroopa piirkondliku toidu- ja joogikultuuri arendamisse ja säilitamisse (A. Le Coq investeeris ... 2010 2013). Olvi Grupi ettevõtete suuremad investeeringud 2011. aastal hõlmasid tootmise kaasajastamist ning investeeringuid tootmisvõimsustesse ja ladustamisvõimalustesse. Eestis asuva tütaretevõtte investeeringud olid suunatud villimisliinidesse ning linnase ja vee töötlemissüsteemidesse, Läti ettevõtte investeeringud pudeliformaatide muutmisele ja pärmikeldrite laiendamisele ning Leedu ettevõtte investeeringud villimisliini seadmetesse ja masinatesse. (Majandusinfo 2013)

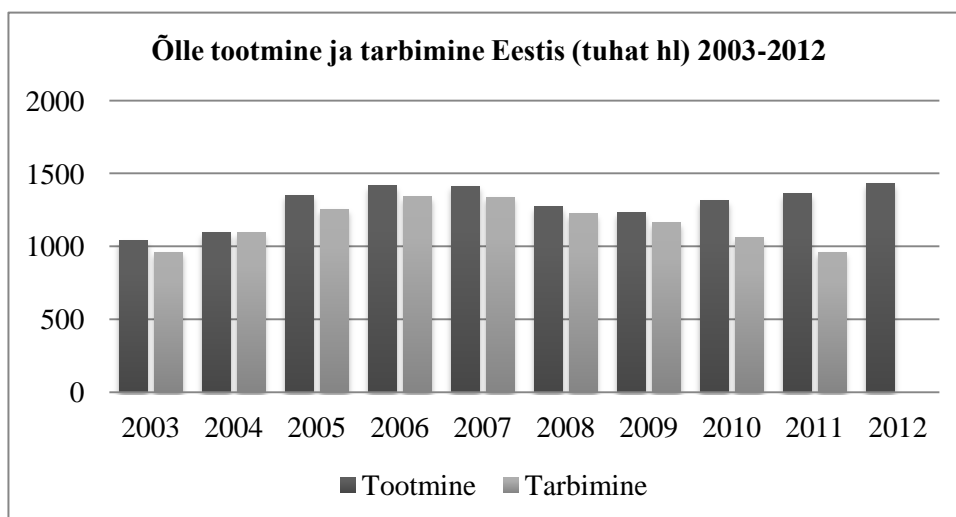
Alates 2012. aastast lisandus A. Le Coq-i tootevalikusse troopilise koola maitselise karastusjoogi Angry Birds tootmine, kusjuures ettevõtte on Eestis ainuke, kellel on õigus selle kaubamärgi kasutamiseks joogisektoris (A. Le Coq alustab Angry ... 2012 2013). Tootevalikusse lisandus ka Warsteiner Premium Verumi ja Warsteineri alkoholivaba õlle tootmine (Majandusinfo 2013). Warsteiner Brewery juures on märkimisväärseks fakt, et tegemist on maailmas esimese õlletehasega, mida auhinnati rahvusvahelisele kvaliteedistandardile (DIN EN ISO 22000:2005) vastava toiduohutuse sertifikaadiga (Warsteiner Premium Verum 2013). Cesu Aluse suurimad investeeringud eelmisel aastal olid seotud klaaspudelite liini konveierite ja teiste tootmismasinatega. Leedus asuva tütarettevõtte investeeringud olid suunatud õlletehase üldisele renoveerimisele ning väiksemal määral masinate ja seadmete soetamisele. (Majandusinfo 2013)

Joogitootmise kõrval panustavad Olvi Grupi tütarettevõtted ka mitmetesse heategevus- ja keskkonnaalastesse projektidesse, kultuurialastesse ettevõtmistesse ning pakuvad finantstuge õpilastele ja uurimisasutustele. Volfas Engelman toetab stipendiumi kaudu Kaunase Tehnoloogiaülikooli õpilasi (Education 2013) ning sponsoreerib selliseid üritusi nagu „Kaunase Päevad“ ja „Hansapäevad“ ning toetab mitmeid festivale ja teatrietendusi (Art and Culture 2013). Haridus- ja teadusvaldkonda panustades on A. Le Coq AHHAA teaduskeskuse koostööpartner ning toetab stipendiumi kaudu Tartu ja Võrumaa Kutsehariduskeskuste õpilasi. Alates 2001. aastast teeb ettevõtte koostööd Eesti Laulu- ja Tantsupeo Sihtasutusega ning 2002. aastast on Maarja küla püsitoetaja. (Sotsiaalne vastutus 2013) Olulisel määral panustab A. Le Coq spordivõimaluste arendamise ning noorte sportlaste toetamise. Harrastussportlastel on võimalik trennida nii Tartus kui Tallinnas asuvas Arctic Sport Club-s, Eesti Olümpiakomiteega sõlmitud sponsorlepinguga toetatakse noorsportlasi, sponsoreeritakse jalgpallistaadionit A. Le Coq Arenat, samuti tehakse koostööd Aura veekeskusega.

Kontserni majandusinfo põhjal viimaste aastate kohta on tütarettevõtete investeeringud eelkõige suunatud tootmisvõimaluste parendamise ja tootmise kaasajastamise, mis annavad kinnitust organisatsioonide pidevast arendamisest nii uute toodete tootmise kui praeguste toodete täiustamise seisukohast. Panusest ettevõtluse arendamise ja sotsiaalvaldkonda annavad kinnitust Olvi Grupi tütarettevõtete tegevused sotsiaalse vastutuse kontekstis. Organisatsioonide põhi- ja kõrvaltegevused tasakaalustavad lühi-

ja pikaajalisi eesmärke ning tuginedes põhiväärtustele aitavad saavutada püstitatud missiooni ja visiooni. Lühi- ja pikaajalise perspektiivi tasakaalustamiseks kasutavad kõik kontserni kuuluvad ettevõtted ka tasakaalus tulemuskaarti, mille abil balansseerida finants-, kliendi-, arengu ja sisemiste protsesside aspekte. Täpsema ülevaate tasakaalustatud mõõtmismudeli kujundamisest ja rakendamisest ning arendusvõimalustest annavad järgnevad alapunktid 2.2. ja 2.3.

Lähtudes teoreetilises osas käsitletud tasakaalus tulemuskaardiga seotud probleemidest, peab autor tasakaalus tulemuskaardi perspektiivide tasakaalustamisel oluliseks tähelepanu pööramist väliskeskkonna teguritele. Sealjuures tuleb eesmärkide püstitamisel arvestada õlleturu võimalike arengutrendidega. Rahvusvahelisele statistikale ja senistele õlleturu arengutele tuginedes toob autor järgnevalt välja võimalikud arengusuunad. Enim õlut toodetakse ja tarbitakse sellistes riikides nagu Saksamaa, Suurbritannia ja Poola ning kõige vähem Maltal, Luksemburgis ja Küprosel (Ponte 2012: 4; Ponte 2010: 6). Võrreldes tootmist Soome ja Leeduga, kus tootmismahud on vähenenud, on Eestis aga vastav näitaja 2010. ja 2011. aasta võrdluses sarnaselt Lätile suurenenud (*Ibid.*). Õlle tootmist ja tarbimist Eestis ajavahemikus 2003-2012 kajastab järgnev joonis 2.1.1.



Joonis 2.1.1. Õlle tootmine ja tarbimine Eestis 2003-2012 (autori koostatud Ponte 2012: 4; Ponte 2010: 6; Tööstustoodete tootmine 2013 põhjal).

Tootmises on kuni 2006. aastani täheldatav kasvutrend, mis järgneval kolmel aastal kujunes aga ülemaailmse majanduskriisi tingimustes 1-3%-liseks languseks aasta lõikes.

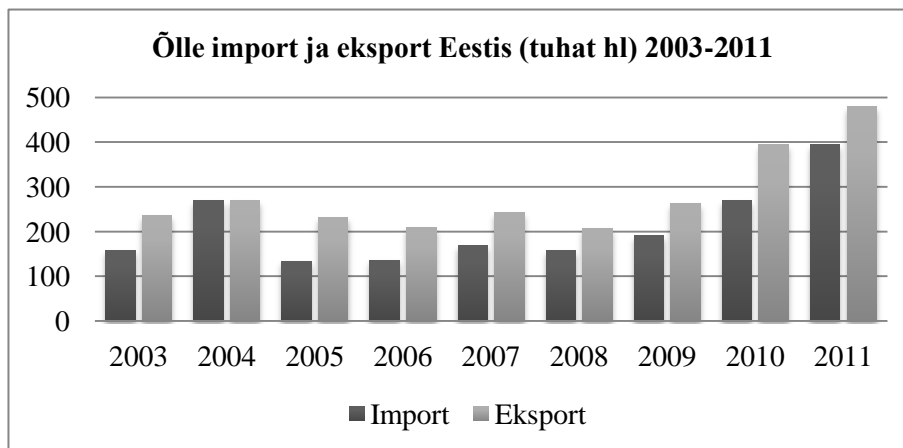
Õlle tarbimises sai langustrend alguse alates 2007. aastast, mil majanduskriisist tingitud tööpuudus, sissetulekute vähenemine ning ebakindluse suurenemine tuleviku suhtes tõid kaasa 8 protsendipunktilise languse tarbimismahtudes. Erinevalt Lätist ja Leedust on Eestis õlletarbimist iseloomustanud tarbimismahtude vähenemine, kus autor peab üheks oluliseks põhjuseks ka Eestis kehtivaid reklaamipiiranguid, mille kohaselt kasutatakse reklaamides vähemalt 25-aastaseid modelle ehk kes ei näe välja nooremad kui on alkoholi tarbimist lubav vanusepiir (Eesti Õlletootjate Liidu eetikakoodeks 2013). Kuigi alkoholi reklaam on ringhäälingus lubatud alates kella 21.00-st, pole lubatud reklaam enne 22.00 saadetes, mis algavad enne kella üheksat ja mida alaealised vaadata võiksid. (*Ibid.*) Samuti ei reklaami tootjad sortimendi kangemaid tooteid ning multipakenditel kasutatakse siseministeeriumiga kokkulepitud logo – „kui jood, ära uju“; „ära joo“ ja „ära sõida“ (Ojamaa 2013).

Lätis ja Leedus on õlle tarbimine pidevas kasvutrendis (Ponte 2010: 6), mille üheks põhjuseks saab pidada taoliste reklaamipiirangute puudumist. Lisaks nimetatule peab autor tarbimismahtude languse põhjuseks ka alkoholi sisalduse vähendamist ning õlleaktsiiside pidevat suurenemist. Rahandusministeeriumi andmetel kasvas õlleaktsiis 1. juuliks 2008 võrreldes sama aasta 1. jaanuariga viiendiku võrra (Alkoholiaktsiis 2013). Alates 2013. aasta 1. jaanuarist on vastavalt Alkoholi-, tubaka-, kütuse- ja elektriaktsiisi seaduse §-le 46 õlle aktsiisimääraks 6 eurot õlle etanoolisisalduse ühe mahuprotsendi kohta hektoliitris, sama näitaja 2011. aastal oli 5,43 ning 2012. aastal 5,70 eurot (Alkoholiaktsiis 2013).

Autori arvates jätkub viimaste aastate langustrend tarbimises ka järgnevatel aastatel, seda eelkõige tingimustes, kus on võimalik lahja alkoholi aktsiisi tõus ning valitsusepoolsed tegevused tarbijate teadlikkuse tõstmisel tervislike eluviiside propageerimisel, teatav mõju on täheldatav ka olulistel reklaamipiirangutel alkoholi reklaamimiseks. Õlle tootmises peab autor võimalikuks tootmiskoguste jäämist sarnasele tasemele võrreldes eelnevate aastatega või mõningast tõusu, seda olukorras, kus õlletootjate kasumi säilitamise võimaluseks on sõltumata kodumaise tarbimise vähenemisest eksport ning uutele välisurgudele sisenemine.

m

Viimaste aastate lõikes on õlle eksport Eestist olnud pidevas kasvutrendis (vt joonis 2.1.2.) ning kaupade ekspordi suurenemine on kaasa aidanud ka Eesti väljumisele majandus- ja finantskriisist.



Joonis 2.1.2. Õlle import ja eksport Eestis 2003-2011 (autori koostatud Ponte 2012: 12-13; Ponte 2010: 14-15 põhjal).

Ekspordi- ja impordikogused kasvasid järsult 2010. aastal, vastavalt 40 ja 50%. Koguseliselt eksporditi Eestist õlut 2011. aastal enim Soome ehk 46% koguekspordist ning stabiilsete osakaaludusena on püsinud teise ja kolmanda sihtriigina Leedu ja Läti, vastavalt 22 ja 14% (Õlleturg 2013). AS A. Le Coq-i ekspordikäibe aluseks on olnud siidri ja *long-drinki* edukas müük Euroopas, mis moodustas eelmisel aastal 14% ettevõtte käibest. Järgnevatel aastatel on lähtudes lisas 3 toodud strateegilistest eesmärkidest ettevõtte ekspordialane tegevus suunatud Ida-Euroopa riikide turgudele. (Tarmo Noop ... 2013)

Oluliselt on suurenenud eksporditava õlle osatähtsus toodetavast kogusest. Kuni 2008. aastani jäi vastav näitaja alla 20%, samas 2011. aastal moodustas eksport tootmisest ligi kolmandiku (Ponte 2010: 6, 15; Ponte 2012: 4, 13). Impordis saab olulisemate muutustena välja tuua imporditud õlle hinnataseme tõusu 2011. aastal (Õlleturg 2013), mis on kasvatanud impordikäivet ligi kuue protsendipunkti võrra. Sarnaselt ekspordile on Soome, Läti ja Leedu ka peamised impordipartnerid, väiksema osakaaluga riikidest on kasvanud õlle import Venemaalt ja Saksamaalt (*Ibid.*). Tarbimises moodustas õlle import kuni 2009. aastani 12%, mis järgnevatel aastatel kasvas veelgi, jõudes 2011.

aastal tasemele, kus imporditud õlu moodustas kogutarbimisest 41% (Ponte 2010: 8, 14; Ponte 2012: 6, 12).

Seega tuleb nii eesmärkide püstitamisel kui tasakaalus tulemuskaardi mõõturite määratlemisel arvestada tarbimismahtude vähenemisega kodumaisel turul ning keskenduda enam välisturgudele. Nimetatud arengusuundadega arvestamine võimaldab vältida ka vähest keskendumist väliskeskkonnale, mida teoorias peetakse üheks peamiseks tasakaalus tulemuskaardiga seonduvaks kitsaskohaks (vt pt 1.3.) Olvi Grupi ettevõtete tasakaalus tulemuskaardi eesmärkide seotusest väliskeskkonna teguritega antakse täpsem ülevaade järgnevates alapunktides.

Arendusettepanekute väljatöötamiseks analüüsitakse A. Le Coq-i, Cesu Aluse ja Volfas Engelmani selliseid tasakaalus tulemuskaardiga seotud sisedokumente nagu ettevõttesisesed tegevusplaanid (*budget book*), tasakaalus tulemuskaardi ülesehituse metoodiline kirjeldus ja rakendamise juhend ning perioodiliste aruannete vormid. Teoriale tuginedes tuuakse välja tasakaalus tulemuskaardi disaini ja rakendamise eelduste täidetusele vastavus Olvi Grupi ettevõtetes. Peamiste tasakaalus tulemuskaardiga seotud kasude ja kaasnenud probleemide väljaselgitamiseks tuginetakse intervjuu tulemustele. Aprillis ja mais 2013 toimunud kahetunnised intervjuud viidi läbi A. Le Coq-st administratsioonidirektori, Cesu Alusest personali- ja tegevjuhi ning Volfas Engelmanist personalijuhiga. Lisas 2 toodud intervjuu küsimused keskenduvad tasakaalus tulemuskaardi rakendamise põhjustele ja tulemuskaardi esialgsele disainile, rakendamisega kaasnenud probleemidele, positiivsetele muutustele ettevõttes ning tulemuste hindamisele lähtudes tulemuskaardi eesmärkidest.

Intervjuuküsimused saab jagada sarnaselt tasakaalus tulemuskaardi raamistikule kahte suuremasse rühma, millest esimene hõlmab tulemuskaardi disainietapiga ja teine rühm tulemuskaardi rakendamisetapiga seonduvaid küsimusi. Disainietapiga seotud küsimused on ühelt poolt suunatud tulemuskaardi kasuks otsustamise põhjustele ja kaasnenud väljakutsetele. Teiselt poolt hõlmavad küsimused tasakaalus tulemuskaardi teoreetilisi eelduseid edu tagamiseks, sealjuures muutusi organisatsioonikultuuris ja töötajate kaasatust tasakaalus tulemuskaardi disainietapis. Rakendusetapiga seotud intervjuu küsimuste kaudu tuuakse välja tulemuskaardi eesmärkide ja mõõturite määratlemisega seonduv ning tulemuste hindamise süsteem. Tuginedes intervjuu

tulemustele ning Olvi Grupi ettevõtete tasakaalus tulemuskaartide senisele struktuuri arendamisele toob autor järgnevas alapunktides 2.2. ja 2.3. välja arendusettepanekud nii tulemuskaardi ülesehituse, eesmärkide ja mõõturite kui mõõturite sobivuse osas perspektiivide lõikes. Viimase hindamiseks hõlmas läbiviidud intervjuu lisaküsimuste rühm selgituste küsimist täpsustamist vajavate mõõturite osas, toomaks välja nende sobivus valitud aspektides. Täpsemalt esitatakse intervjuu tulemused alapunktis 2.2.

2.2. Tasakaalus tulemuskaardi roll Olvi Grupi ettevõtete strateegilise juhtimise kontekstis

Teooria kohaselt võimaldab erinevate valdkondade ning lühi- ja pikaajaliste eesmärkide tasakaalustamine saavutada ettevõttel strateegilisi sihte, keskendudes võrdselt neljale tulemuskaardi perspektiivile, mida täpsemalt käsitleti alapunktis 1.2. Organisatsiooni kui terviku ning töötajate pidev arendamine võimaldab muuta sisemisi protsesse tõhusamaks, mille abil tõsta klientide lojaalsust ja rahulolu ning seeläbi saavutada püstitatud finantssihte. Tasakaalus tulemuskaardi rolli väljatoomiseks ettevõtte strateegilises juhtimises ning selle rakendamise põhjuste ning kaasnenud probleemide kaardistamiseks lähtutakse intervjuu tulemustest. Täpsemalt kirjeldati uurimismetoodikat eelmises alapunktis 2.1. Samuti antakse ülevaade ettevõttes määratletud kriitilistest eduteguritest ning tulemuskaardi integreeritusest motivatsioonisüsteemiga.

Kuigi emaettevõtte Olvi Grupp on kasutanud tasakaalustatud mõõtmismudelit 1996. aastast, siis AS A. Le Coq otsustas selle rakendamise kasuks kolm aastat hiljem. Teisi strateegilise juhtimise meetodeid nagu terviklikku kvaliteedijuhtimist või kuue sigma meetodit ettevõttes ei rakendata, küll aga kasutab Olvi Grupp Soomes ja Volfas Engelman Leedus kontrollivahendina ISO-standardeid. Viimastest ISO 9001, ISO 14001 ja ISO 22000 annavad kinnitust Olvi Grupi tegevuse vastavusele kvaliteedi-, keskkonna-, tervishoiu- ja tööohutuse standarditega (Certificates 2013). Teooria kohaselt on ISO standardeid võimalik kasutada tervikliku kvaliteedijuhtimise meetodi kontrollivahendina, pakkudes ettevõttele kasusid nii kulude vähendamise, turuosa kasvu kui negatiivsete keskkonnamõjude leevendamise osas. Sarnaselt ISO standarditele

kasutatakse Volfas Engelmanis ka tulemuskaarti kontrollmehhanismina (Nezabitauskiene 2013).

Koostöös A. Le Coq-ga alustasid Cesu Aluse esimese juhtimistasandi töötajad tasakaalus tulemuskaardi disaini 2002. aastal ning aasta hiljem tutvustati meetodit teistele töötajatele (Sietinsone, Sildnika 2013). Koostöös A. Le Coq-ga sai tasakaalus tulemuskaardi disainietapp alguse ka Volfas Engelmanis, seda ligi 10 aastat tagasi (Nezabitauskiene 2013). Tulemuskaardi kõrval kasutatakse nii Läti kui Leedu ettevõtetes ka teisi strateegilise juhtimise meetodeid, muuhulgas BRC (*British Retail Consortium*) Globaalse Toiduohutuse Standardit (*Ibid.*), mille eesmärk on juhtida toiduohutust ja kvaliteediriske, soodustades ettevõtete vahelist koostööd ja pidevat parendamist ning kuluefektiivsust (6 reasons ... 2013). Lisaks kasutatakse Cesu Aluses BRC standarditega integreeritult ohu analüüsi ja kriitiliste kontrollpunktide ohjet (HACCP – *Hazard Analysis and Critical Control Point*) (Sietinsone, Sildnika 2013), mis protsesside kontrollsüsteemina aitab määratleda võimalikud toiduohutusega kaasnevad riskid (Introduction to HACCP 2013) Teoreetilises osas tõi autor välja, et tasakaalus tulemuskaardi kontrollvahendina kasutatakse strateegiakaarte, mille kaudu leida probleemide korral nende tekkeallikaid. Sarnaselt A. Le Coq-le pole strateegiakaarti ka Cesu Aluses formuleeritud, mistõttu leiab autor, et BRC standardite ja HACCP rakendamine on teatud määral strateegiakaardi kui kontrollvahendi alternatiivseks võimaluseks. Autor leiab siinkohal, et tasakaalus tulemuskaardi integreerimine teiste ettevõtetes kasutuselolevate juhtimismeetoditega soodustab tulemuskaardi edukamat rakendamist ning võimaldab vältida teoreetilises osas väljatoodud tulemuskaardiga seotud probleeme.

Peamise tasakaalustatud mõõtmismudeli eelisenä toob A. Le Coq-i administratsioonidirektor esile võimaluse fikseerida täpselt eesmärgid, need omavahel tasakaalustada ning keskenduda kõige olulisemale. Sellest lähtudes saab ühe põhjusena tulemuskaardi kasuks otsustamise juures välja tuua vajaduse süsteemse eesmärgistamise ja mõõtmise järele, pannes osaliselt aluse ka selgemale motivatsioonisüsteemile, mis töötati välja aasta pärast tulemuskaardi kasutuselevõtmist (Lember 2013). Tasakaalus tulemuskaardiga on seotud ka eelarvestamise protsess, seda mõõdikute sihtväärtuste määramisel (*Ibid.*), mis võimaldab arvestada püstitatud eesmärkide saavutamiseks

vajalike ressursidega. Sarnaselt A. Le Coq-le oli ka Cesu Aluses ja Volfas Engelmanis peamiseks põhjuseks tasakaalus tulemuskaardi kasutamise kasuks otsustamise juures vajadus määratleda täpsemalt eesmärgid ja jälgida nii tööülesannete sooritust kui püstitatud sihtide saavutamist (Sietinsone, Sildnika 2013; Nezabitauskiene 2013). Täiendavalt selgus intervjuust Leedu ettevõtte esindajaga, et sarnaselt tasakaalus tulemuskaardi raamistikule teoreetilises osas oli üheks tulemuskaardi juurutamise osaks võimalus jagada tipptasandi eesmärgid madalamate juhtimistasandite vahel nii, et ka madalama juhtimistasandi töötajad saavad üheselt aru organisatsiooni eesmärkidest (Nezabitauskiene 2013).

Teise peamise põhjusena tulemuskaardi kasuks otsustamise juures A. Le Coq-is saab välja tuua muutused ettevõtte juhtimises, kui uus juhtkond asus toonasele Tartu Õlletehasele uut visiooni looma ning kriitilistel eduteguritel põhinevaid strateegiaid formuleerima (Tasakaalus tulemuskaart – 10 ... 2012). Siinkohal saab paralleelselt käsitleda Austraalia õlletootjat Fosters Gruppi, kus tegevjuhi vahetusega otsustati tulemuslikkuse tõstmiseks tasakaalus tulemuskaardi kasuks. Bose'i ja Thomase (2007) ühisartikli kohaselt ei erinenud Fosters Grupi tulemuskaardi mõõdikud oluliselt traditsioonilistest Kaplani ja Nortoni poolt välja pakutud näitajatest, hõlmates muuhulgas investeeringute tasuvusnäitajaid finantsaspektis, tootluse protsentuaalset paremist sisemistes protsessides, uurimis- ja arendustegevust õppimise perspektiivis ning turuosa ja kliendi rahulolu kliendiperspektiivis. Lähtudes ettevõttesisestest tegevusplaanidest 2013. aastaks on Olvi Grupi tütarettevõtete kriitilised edutegurid tasakaalus tulemuskaardi perspektiivide lõikes esitatud järgnevas tabelis 2.2.1.

Tabel 2.2.1. Kriitilised edutegurid Olvi Grupi tütarettevõtetes

Kriitiline edutegur	A. Le Coq	Cesu Alus	Volfas Engelman
Finantsid	Ärikasum, rahavood, käibekapital		
Kliendid	Turuosa, müügiimahud, keskmine netomüügihind (EUR/L)		
Sisemised protsessid	-	-	-
Õppimine ja kasv	Investeeringud		

Allikas: autori koostatud (A. Le Cog tegevusplaani ... 2013; Cesu Alus tegevusplaani ... 2013; Volfas Engelman tegevusplaani ... 2013) põhjal.

Ajakirja „Director“ 2008. aasta märtsi väljaandes ilmunud intervjuus tõi A. Le Coq-i juht Tarmo Noop välja ettevõtte kriitilised tegurid, milleks on finantsperspektiivis

eelarveline juhtimine, kliendiaspektiga seotud kliendisuhted ning turundusega seotud maine ja nõudluse tekitamine, sisemiste protsessidega seotud kvaliteet ning efektiivne tootmine ja logistika, õppimise ja arengu perspektiivis tootearendus, meeskonnatöö, personali areng ja motiveeritus ning kiirem areng võrreldes konkurentidega (Tasakaalus tulemuskaart – 10 ... 2012). Kuigi nimetatud kriitilised edutegurid ei kajastu A. Le Coq-i kirjalikus tegevusplaanis, jälgitakse nimetatud tegureid siiski erinevate tasakaalus tulemuskaardi perspektiivide lõikes.

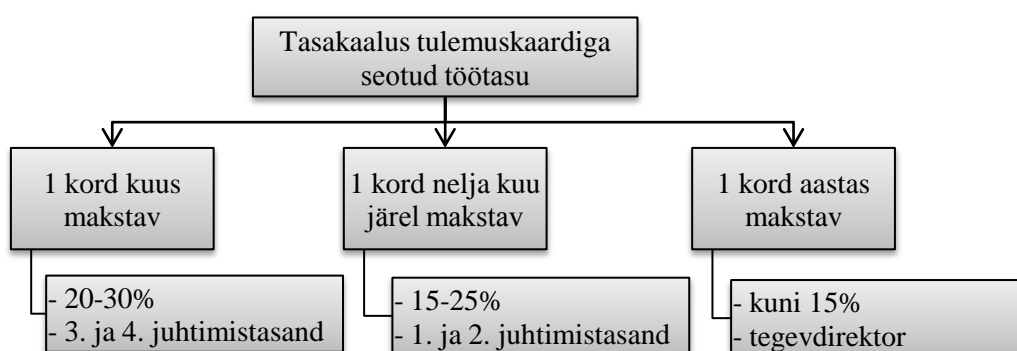
Lähtudes alapunktis 1.2 toodud organisatsiooni arenguetappidest iseloomustab Olvi Grupi ettevõtete kriitiliste edutegurite finantsaspekti juures küpsusfaas, mille kohaselt pööratakse eelkõige tähelepanu kasumi maksimeerimisele ning varade kasutamisele. Nii klientide kui õppimise ja kasvuga seotud edutegurid aitavad saavutada finantseesmärke, mistõttu peab autor finants- ja kliendiperspektiiviga seotud kriitilisi edutegureid mõistlikeks. Tuginedes tasakaalus tulemuskaardi mõõturitele leiab autor, et kliendiaspekti tuleks täiendada sise- ja väliskliendi rahulolu näitajatega. Õppimise ja kasvu osas tuleks lähtudes tulemuskaardi metoodikast eristada investeeringuid tootmisse ning töötajate koolitusse ning lisada eesmärkidesse tulemuskaardi rakendamise arendamise sihid.

Olvi Grupi ettevõtete tulemuskaartide tegevus- ja arengutulemis pööratakse autori arvates õppimise aspektidest oluliselt suuremat tähelepanu sisemistele protsessidele (vt pt. 2.3), samas ei kajastu protsessidega seotud kriitilised edutegurid ettevõtete tegevusplaanides. Lähtudes olemasolevatest mõõturitest leiab autor, et sisemiste protsesside perspektiivi võiksid kuuluda tootmisprotsesside efektiivsuse ja kvaliteediga seotud edutegurid. Tootmisprotsesside efektiivsusnäitajana peab autor mõistlikuks kasutada mõõturit tootmismahud töötunni kohta ning kvaliteedinäitajana mõõtureid nagu tagasikutsutud toodang ja pretensioonid kvaliteedi osas.

Intervjuu tulemustest A. Le Coq-i, Volfas Engelmani ja Cesu Aluse esindajatega selgus, et peamised eelised meetodi kasutamisest on sarnaselt teoreetilise osa alapunktis 1.1. väljatoodud kasudega, mille kohaselt pareneb nii individuaalsete kui kollektiivsete eesmärkide ja strateegiate edastamine erinevate juhtimistasandite lõikes ning juhtimisprotsesside integreerimine võimaldab parendada personali töösooritust. Tulemuskaardi rakendamine võimaldab kõigi juhtimistasandite töötajate tegevust

eesmärgistada ning vastavalt mõõturitele ja seal püstitatud sihtidele tööd tasustada. Olvi Grupi ettevõtetes moodustab töötaja töötasu põhipalk ja tasakaalus tulemuskaardil põhinev palk, kusjuures viimase suuruseks võib olla 15-20% kogupalgast („Management and motivation tools“ 2013) Erandiks on Olvi Grupi personal Soomes, kus tulemuskaart pole töötasustamisega seotud, tulenevalt ametiühingute poolt määratlevatest palga- ja töölepingutega seotud tingimustest. Soomes makstakse töötajatele kord aastas kindel protsentuaalne osa ärikasumist, mida Baltiriikide ettevõtetes kasutatakse vaid tegevjuhtidele lisatasude maksmise juures.

Erinevus Eesti, Läti ja Leedu tüdarettevõtete lisatasude maksmise vahel on see, et kui A. Le Coq-s on tulemuskaardi töötasu üks osa kogupalgast, siis Cesu Aluses ja Volfas Engelmani makstakse tulemuskaardi töötasu täiendavalt 100%-sele põhipalgale (Sietinsone, Sildnika 2013, Nezabitauskiene 2013). Intervjuu tulemustest selgus, et peamiseks põhjuseks siinjuures on asjaolu, et põhipalga ja tulemuskaardi töötasu ühendamisel jäi töötajatele mulje palga alandamisest. Seega makstakse tulemuskaardi töötasu täiendavalt 100%-lisele põhipalgale, et lisatasude maksmise süsteem oleks selgem. (Nezabitauskiene 2013) Siinjuures leiab autor, et põhjuseks on vähene kommunikatsioon, mille kaudu pole piisavalt selgitatud tasakaalus tulemuskaardi meetodikat, seotust motivatsioonisüsteemidega ning tasakaalus tulemuskaardi mõju personali töötasule. Olvi Grupi ettevõtete tasakaalus tulemuskaardi eesmärkide täitmise seotus personali tasustamissüsteemiga on esitatud järgneval joonisel 2.2.1.



Joonis 2.2.1. Palgasüsteemi ülesehitus Olvi Grupi ettevõtetes (autori koostatud „Management and motivation tools“ 2013 põhjal).

Nii A. Le Coq-is, Cesu Aluses kui Volfas Engelmanis on eristatavad kolm põhilist tulemuskaardi palgatüüpi, milleks on vastavalt hindamisperioodile ja ametikohast

sõltudes kord kuus, kord nelja kuu järel või iga-aastaselt makstav tulemuskaardi palk. Kord aastas makstakse kuni 15% ulatuses lisatasu ettevõtete tegevdirektoritele (vt joonis 2.2.1) ning nii A. Le Coq-is kui Volfas Engelmanis täiendavalt töötajatele aastase kasumiplaani täitmise eest juhul, kui inimene on ettevõttes töötanud kogu aasta.

Igakuiselt makstav tulemuskaardil põhinev töötasu administratsiooni osakonna töötajatele ning kolmanda tasandi töötajatele tootmises, logistika ja müügiosakonnas moodustab nii Eesti kui Läti tütarettevõtetes maksimaalselt viiendiku ning Leedu tütarettevõttes kuni 15% palgast. Leedus kuni 20% ja Eestis kuni 30% palgast on tulemuskaardiga seotud peamiselt neljanda tasandi töötajate palk tootmisosakonnas. Lisaks tasustatakse tulemuskaardi alusel igakuiselt müügiplaanide täitmise eest nii müügisekretäre, müügiesindajaid kui müügijuhte. („Management and motivatsioon tools“ 2013) Cesu Aluses kasutatakse ka erinevaid efektiivsustasusid, mis on suunatud logistikutele, müügimeestele ja villimisliini operaatoritele. Efektiivsustasude maksmise aluseks on lisaks tasakaalus tulemuskaardi eesmärkide täitmisele ka eelarve täitmine. (Sietinsone, Sildnika 2013)

Kord nelja kuu järel makstavad tasud on mõeldud osakondade direktoritele ning enamusele neile otseselt alluvatele teise juhtimistasandi töötajatele („Management and motivatsioon tools“ 2013). Osakonna tasandil toimub tulemuste hindamine peamiselt kuu või neljakuulise intervalli järel, ettevõtte tasandil aastaselt. Aasta jagamine neljakuulisteks perioodideks ehk hooajaeelseks, hooajaks ja hooajajärgseks, võimaldab täpsustada eesmärke üheaegselt nii erinevates osakondades kui ettevõtetevaheliselt (Lember 2013). Hinnangute andmisega seotud mõõturi juures omab olulist mõju tulemuskaardi töötasu maksmisel 10-pallilisel skaalal saadud hinnang. Madalama väärtuse kui kaheksa puhul tuleb vastavat näitajat põhjendada ning lisaks mõjutab see tulemuskaardi palga maksmise määra (*Ibid.*)

Teooriale tuginedes põhineb tasakaalus tulemuskaart ettevõtte visioonil, missioonil ja strateegilistel eesmärkidel, mille abil koostatakse tulemuskaardi mõõdikute ja kriitiliste edutegurite seoseid määratlev strateegiakaart. Kontsernisestest dokumentidest selgus, et viimane on koostatud vaid Leedus tegutseval Volfas Engelmanil. Leedu ettevõttes tingis strateegiakaardi koostamise vajaduse personalivahetus (Nezabitauskiene 2013).

Andmaks uuele töötajale ülevaadet ettevõtte eesmärkidest ning tegevustest koostati 2012. aastal tasakaalus tulemuskaardi strateegiakaart (*Ibid.*)

A. Le Coq-s ja Cesu Aluses pole strateegiakaarti ja põhjuslikke seoseid kirjalikult vormistatud eelkõige vastava vajaduse puudumise tõttu ning osakonnasisestest ja osakondadevahelistest seostest antakse ülevaade infokoosolekute, vestluste ja pideva jooksva kommunikatsiooni kaudu (Lember 2013; Sietinsone, Sildnika 2013). Autor leiab siinkohal, et strateegiakaart peaks olema tasakaalus tulemuskaardi lahutamatuks osaks, näidates ühelt poolt põhjus-tagajärg seoseid eesmärkide vahel ning teiselt poolt võimaldades nende seoste abil leida probleemide tekkeallikaid.

A. Le Coq-s läbiviidud intervjuu tulemustest selgus, et tasakaalus tulemuskaardiga seonduvad probleemid on eelkõige olnud tehnilist laadi ning seotud kasutatava tarkvaraga (Lember 2013). Autor leiab, et ühelt poolt võib põhjuseks pidada vähest kommunikatsiooni, mille kaudu suurendada personali arusaamist tasakaalus tulemuskaardiga seotud aruandluse olulisust ning seeläbi väheneb ka teoreetilises osas käsitletud käitumuslik tulemuslikkus.

Teiselt poolt võib kommunikatsiooniga seoses kujuneda takistuseks personali vähene arusaamine tehnoloogiliste uuenduste vajadusest, mistõttu võib tasakaalus tulemuskaardiga seotud aruandlus muutuda formaalseks tabelite täitmiseks. Nimetatud probleemi käsitleti täpsemalt alapunktis 1.3. Kui A. Le Coq-s kasutatavas tulemuskaardi programmis on võimalik automaatselt valida mõõturite ja eesmärkidega seonduv, siis tulemuste sisestamiseks seda võimalust ei kasutata ning andmed sisestatakse käsitsi, mis aga omakorda nõuab suurt ajakulu (Lember 2013). Autor peab sellist lähenemist tõhusaks, sest tegemist pole ainult formaalse tabelite täitmisega, võimaldades töötajatel enesekontrolli ja nii individuaalsete kui meeskondlike tulemuste hindamist eraldi. Samas tuleb käsitsi informatsiooni sisestamise juures arvestada võimaliku kitsaskohaga, kus samasid näitajaid võidakse erinevate aspektide juures erinevalt ka mõista (*Ibid.*).

Teise probleemina tõi Lember (2013) välja strateegiliste kui pikaajaliste eesmärkide seotuse tasakaalus tulemuskaardiga, sest tulenevalt tulemuskaardi lühiajalistest sihtidest pole strateegilised sihid selgelt eristuvad. Sarnane kitsaskoht selgus ka intervjuust Cesu Aluse ja Volfas Engelmani esindajaga, sest kuigi tasakaalus tulemuskaardi eesmärgid

aitavad saavutada pikaajalisi eesmärke, pole strateegilised sihid siiski selgelt eristuvad (Sietinsone, Sildnika 2013; Nezabitauskiene 2013). Analoogselt teorias väljatoodud tasakaalus tulemuskaardi probleemidele on ka Cesu Aluses kitsaskohad olnud suuresti seotud vähese kommunikatsiooniga, mis aga on vajalik selleks, et selgitada töötajatele tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni ja vajalikkust, tagada regulaarne tagasiside ning püstitatud tööülesannete ja eesmärkide õigeaegne täitmine (Sietinsone, Sildnika 2013). Volfas Engelmani tasakaalus tulemuskaartide juures saab välja tuua kolm järgmist probleemvaldkonda:

- tasakaalus tulemuskaardi integreerimine motivatsioonisüsteemiga,
- sobivate mõõturi ja nende arvu valik,
- aruandlusest tulenev bürokraatia.

Motivatsioonisüsteemiga seotud kitsaskoht ilmnes, kui tulemuskaardi lisatasu maksmise aluseks olid hinnangud, mille alusel kolleegide töösooritust hinnati. Taoline hindamine aga polnud tulemuslik, sest kaastöölisi hinnati enamasti 100%-liselt. Teorias väljatoodud mõõturi arvu valimisega seotud kitsaskoht ilmnes ka Volfas Engelmanis, kus mõõtureid on valitud liiga palju ning seepärast ei keskenduta ka kõige olulisemale. Leedu ettevõtte esindaja sõnul piisab praeguse 30 mõõturi asemel kuni 15-st näitajast, mille kaudu tuua välja olulisemad ettevõtte eesmärgid. Bürokraatiaga seonduv on probleemiks pigem madalama tasandi töötajate juures, kes peavad igakuiselt tulemusi esitama. Bürokraatia vähendamise eesmärk on ka üheks põhjuseks tasakaalus tulemuskaardi puudumise kohta madalama tasandi töötajate juures nagu lao- ja tootmistöölised. (Nezabitauskiene 2013)

Olvi Grupi Eesti ja Läti tütarettevõtetes on tasakaalus tulemuskaardid välja töötatud igale ametikohale, kus mõõturi määratlemisel arvestatakse vastava osakonna tegevus- ja arenguplaanide eesmärkidega (Lember 2013; Sietinsone, Sildnika 2013). Alapunktis 1.3 väljatoodud tulemuskaardi 9-sammulise raamistiku kohaselt on osakondade või üksiktöötajate lõikes tulemuskaardi väljatöötamine tulemuste hindamisele eelnevaks etapiks. Erinevusena saab siinjuures tuua Volfas Engelmani, kus tasakaalus tulemuskaart on välja töötatud vaid osakondade lõikes, mitte igale ametikohale eraldi („BSC measures“ 2012). Intervjuust Leedu esindajaga (2013) selgus, et tasakaalus

tulemuskaart on välja töötatud pooltele töötajatele, sealhulgas juhatusele, müügi- ja finantsosakonna personalile, keskastme juhtidele ning kontoritöötajatele. Samuti on tulemuskaartides määratletud iga osakonna aastased eesmärgid ja mõõdikud, kus tulemusi hinnatakse neljakuulise intervalli järel.

Teise erinevusena Eesti ja Läti ettevõtetest saab tuua selle, et Volfas Engelmani tasakaalus tulemuskaardis on osaliselt kasutusel kõik neli perspektiivi, seda logistika-, müügi- ja finantsosakonna tulemuskaartides. Samas pole lisatud kliendiperspektiivi tootmis-, administratsiooni- ja kvaliteediosakonna töötajate tulemuskaartidesse. („BSC measures“ 2012) Põhjuseks tõi Volfas Engelmani esindaja (2013) välja selle, et nimetatud osakonna töötajad ei puutu klientidega otseselt kokku. Erinevalt alapunktis 1.2. toodud traditsioonilisest Kaplani ja Nortoni käsitlest, on Olvi Grupi Eesti ja Läti ettevõtete tasakaalus tulemuskaardi perspektiivide juures eristatavad kolm aspekti, milleks on finantstulem, klienditulem ning tegevus- ja arengutulem (Lember 2013; Sietinsone, Sildnika 2013).

Tegevus- ja arenguaspekti ühendamine on olnud ka peamiseks olulisemaks muutuseks tasakaalus tulemuskaardi struktuuris. Intervjuudest Eesti ja Läti ettevõtete esindajatega selgus, et sisemiste protsesside ning õppimise ja kasvu integreerimise põhjuseks oli arenguperspektiivis mõõdetava puudumine, seda eelkõige igakuiselt. Samas tegeletakse ettevõtetes pidevalt personali arendamisega. A. Le Coq-s viiakse iga kahe aasta järel läbi töötajate rahulolu uuringuid, koostatakse iga-aastaseid koolitusplaanid ning sarnaselt Cesu Alusega peetakse tulemuskaardiga seonduvaid arenguveestlusi. (*Ibid.*) Siinkohal leiab autor, et personali arendamisega seotud näitajad peaksid kajastuma ka kriitilistes edutegurites ning tasakaalus tulemuskaardi mõõturites.

Autor leiab, et ettevõtete tasakaalus tulemuskaardid peaksid hõlmama kõiki nelja perspektiivi, vältimaks liigset keskendumist vaid osadele aspektidele. Samuti peaksid Eesti ja Läti ettevõtete juures olema eristatud tegevus- ja arengutulem, tagamaks ühesugune keskendumine nii sisemistele protsessidele kui arengunäitajatele. See tähendab, et õppimise ja kasvu aspekt ei hõlma ainult personaliga seotud eesmärgid ja mõõtureid, vaid ka tasakaalustatud mõõtmismudeli rakendamise arendamist. A. Le Coq-s tegeleb tasakaalus tulemuskaardi arendamise ja kontrolliga keskmiselt neli korda aastas kogunev erineva osakonna töötajatest koosnev strateegiatim, samas pole loodud

selleks eraldi ametikohta, kes tegeleks pidevalt tulemuskaardiga ja näeks seda organisatsiooni seisukohalt terviklikult (*Ibid.*) Lähtudes alapunktis 1.3. väljatoodud probleemidest, leiab autor, et sarnased probleemvaldkonnad leiavad aset ka Olvi Grupi ettevõtete tasakaalus tulemuskaardiga seoses. Uuritavate Olvi Grupi ettevõtete juures saab välja tuua järgnevad probleemvaldkonnad:

- vähene kommunikatsioon,
- bürokraatia suurenemine,
- liigne keskendumine sisekeskkonnale,
- tulemuslikkuse hindamiseks mittesobivad mõõturid.

Teoreetilises osas tõi autor tasakaalus tulemuskaardi arendamisega seotud kitsaskohtadena välja tulemuskaardi disainiga ja rakendamisega seotud probleemid ning üldprobleemid. Vähene kommunikatsioon üldprobleemide valdkonda kuuluvana on kitsaskohaks nii Cesu Aluses kui Volfas Engelmanis. Intervjuudest ettevõtete esindajatega selgus, et vähese kommunikatsiooni tõttu ei mõista organisatsiooni töötajad täpselt tasakaalus tulemuskaardi vajalikkust ning motivatsioonisüsteemiga integreeritud tulemuskaardi mõju personali töötasule. Intervjuu tulemustest selgus, et tulemuskaardi rakendamisetapiga seonduvalt tulenevad kitsaskohad tehnoloogiliste uuenduste vajalikkusest aruandluse osas. Nii A. Le Coq-i kui Volfas Engelmani esindajad tõid intervjuudes välja, et bürokraatia suurenemine ja sellest tulenev osaline töötajate rahulolematus tuleneb tulemuskaardiga seotud aruandlusest.

Disainietapiga seotud probleemiks oli kõigis uuritavates Olvi Grupi ettevõtetes liigne keskendumine sisekeskkonnale. See tähendab, et kuigi ettevõtete strateegilised eesmärgid kajastavad ka väliskeskkonna tegurid, pole neid piisavalt arvesse võetud tulemuskaardi eesmärkide ja mõõturite määratlemise juures. Seoses mõõturitega on tulemuskaardi disainietapiga seotud probleemiks ka mõõturite mittesobivus tulemuslikkuse hindamisel ning see, et tasakaalus tulemuskaartide eesmärkides ei kajastu pikaajalised strateegilised sihid. Volfas Engelmani näitel võib tuua välja asjaolu, et see omakorda muudab keeruliseks õigetele ja ettevõtte jaoks strateegiliselt kõige olulisematele valdkondadele keskendumise.

Lisaks intervjuu tulemustele selgub ka dokumendianalüüsist, et mitmed kitsaskohad on seotud tasakaalus tulemuskaardi mõõturite mittedobivusega valitud perspektiivi ning tulenevalt tegevus- ja arengutulemi ühendamisest keskenduvad Olvi Grupi ettevõtete tasakaalus tulemuskaardid liigselt sisemistele protsessidele. Tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni eesmärk on tasakaalustada ettevõtte erinevad valdkonnad, mistõttu tuleb tagada ühesugune orienteeritus kõikidele tulemuskaardi aspektidele. Tuginedes teoorias väljatoodud tasakaalus tulemuskaardi kontseptsioonile ja rollile strateegilise juhtimise ja planeerimise kontekstis ning enamlevinud probleemidele, toob autor järgmises alapunktis välja eeldused tulemuskaardi edukaks kujundamiseks ja rakendamiseks. Samuti toob autor järgnevas alapunktis 2.3. välja muutmist vajavad esimese ja teise juhtimistasandi mõõturid perspektiivide lõikes, esitades vastavad ettepanekud ka tasakaalus tulemuskaardi metoodika arendamiseks.

2.3. Tasakaalus tulemuskaardi disaini ja rakendamise eelduste täidetud Olvi Grupi ettevõtetes ja meetodi arengusuunad

2.3.1. Tasakaalus tulemuskaardi disaini ja rakendamise eelduste täidetud Olvi Grupi ettevõtetes

Antud alapunkt keskendub Olvi Grupi tütarettevõtetes püstitatud strateegiliste eesmärkide seotusele tasakaalus tulemuskaardi perspektiividega ning teooriale tuginedes antakse ülevaade tulemuskaardi disaini ja rakendamise eelduste täidetusest. Lähtudes ettevõtte tegevusvaldkonna eripärast, tulemuskaardi disaini- ja rakendamisetapist ning valitud mõõdikute sobivusest perspektiivide lõikes töötatakse välja ettepanekud tasakaalustatud mõõtmismudeli metoodika arendamiseks ja esitatakse tulemuskaardi rakenduslikud arengusuunad. Tuginedes tasakaalus tulemuskaardi teoreetilisele käsitlusele antud magistritöös toob autor välja järgnevad eeldused tasakaalus tulemuskaardi disaini- ja rakendusetapis edu saavutamiseks:

- 1) tasakaalus tulemuskaardi mõõdikute lähtumine strateegilistest eesmärkidest;
- 2) väliskeskkonna tegurite arvesse võtmine mõõdikute kujundamisel;
- 3) avatud organisatsioonikultuur ja kommunikatsioon;
- 4) erinevate juhtimistasandite töötajate kaasamine;
- 5) ettevõtte pidev arendamine innovatsiooniprotsesside kaudu;

6) juhatusele esitatava aruandluse juures objektiivse ja olulise informatsiooni kättesaadavuse tagamine.

Ülaltoodud eelduste täidetust Olvi Grupi ettevõtetes uuritakse intervjuu tulemustele ja dokumendianalüüsile tuginedes. Lähtudes eeldustele vastavusest esitatakse arendusettepanekud tasakaalus tulemuskaardi paremaks toimimiseks ning mõõturite muutmiseks. Nimetatud eeldused põhinevad ühelt poolt teoreetilises osas toodud tasakaalus tulemuskaardi seotusele ettevõtte jätkusuutliku strateegiaga ja tulemuskaardi raamistikule strateegilise planeerimise ja juhtimise kontekstis. Teiselt poolt tuginevad eeldused alapunktis 1.3. toodud peamistele tulemuskaardiga seotud kitsaskohtadele ja nende ületamisvõimalustele.

Vastavalt lisas 3 toodud Olvi Grupi tütarettevõtete strateegilistele eesmärkidele ning tasakaalus tulemuskaardi perspektiividele on A. Le Coq-is kliendiaspektiga seonduvaks strateegiliseks sihiks siseturul liidripositsiooni säilitamine õlle, *long-drink*-ide, mahlade ja vee osas ning turuosa suurendamine siidri osas. Nii A. Le Coq-i kui Cesu Aluse eesmärgid turuosaga seoses kajastuvad müügiosakonna mõõturites, kus klienditulemis on mõõturiks „turuosa tooterühmiti“. Samuti on kliendiaspektiga seotud A. Le Coq-i sihid ekspordi osas, hõlmates sealjuures ekspordistruktuuri tugevdamist ja uutele turgudele sisenemist endistes Nõukogude Liidu riikides.

Erinevalt A. Le Coq-ist ei keskendu Cesu Alus ja Volfas Engelman niivõrd ekspordile, kui aga kodumaisele turule ning seal turupositsiooni säilitamisele. Finantsaspektiga seotud strateegiliseks eesmärgiks on kõikides Baltiriikide tütarettevõtetes kasumlikkusele keskendumine. A. Le Coq-i tegevus on kasumlikkuse osas suunatud müügiosakonna motivatsiooni suurendamisele ning ärikasumi suurendamisele, samas Cesu Alus keskendub energiajookide kasumlikkuse tõstmisele ning Volfas Engelman kasumlikematele tootemarkidele. Kasumlikkuse osas iseloomustab seega A. Le Coq-i tegevust personalile keskendumine, Läti ja Leedu tütarettevõtetes on märksõnaks pigem tooted.

Sisemiste protsesside perspektiiviga kattuvad strateegilised eesmärgid on suunatud eelkõige personalile – A. Le Coq plaanib kaasata rohkem töötajaid innovatsiooni ja protsesside arendamisse efektiivsuse tõstmiseks; Cesu Alus keskendub stabiilse

töötajate arvu säilitamisele ning plaanib personali hulgas läbi viia uuringu; Volfas Engelmani tegevus on suunatud töötajate motivatsiooni parendamisele ja arendamisele, lisaks ka kahjumlike toodete eemaldamisele tootmisest. Kui tasakaalus tulemuskaardi üheks kitsaskohaks loetakse liigset keskendumist sisekeskkonnale ja väliste teguritega vähest arvestamist, siis nii Eesti kui Leedu tütarettevõtetes on väliskeskonna tegureid arvestatud nii strateegiliste eesmärkide püstitamisel kui tegevusvaldkonna analüüsimisel SWOT-analüüsi kaudu. Peamiselt lähtutakse strateegiliste sihtide seadmisel avaliku sektori tegevusest regulatsiooni ja seadusandluse osas. Samas leiab autor, et A. Le Coq-s rakendatavad teise juhtimistasandi tasakaalus tulemuskaardid peaksis hõlmama senisest enam mõõtureid, mis arvestaksid väliskeskonna tegureid.

Tuginedes lisas 3 toodud ettevõtte strateegilistele eesmärkidele, peab autor mõistlikuks lisada A. Le Coq-i mõõturitesse näitajad, mis iseloomustavad kliendiperspektiivis uute turgude hõivamist ja kajastavad sealjuures ekspordiga seotud strateegilisi sihte. Samuti tuleks lisada mõõturitesse näitaja, mis iseloomustab õlletootjate vahelise koostöö edendamist arenguaspektis ning seda võiks mõõta ühisprojektide või ühiskampaaniate arvu kaudu. Volfas Engelmani strateegilisi eesmärke arvestades peab autor mõistlikuks arvestada selliseid väliskeskonna tegureid, mis mõjutavad õlletööstuse mainet nii töötajate kui koostööpartnerite hulgas. Sarnaselt A. Le Coq-le saab mõõdikuna kasutada ühisprojekte. Cesu Alus arvestab kliendiperspektiivis väliskeskonna tegureid pigem ainult turuosa juures, kuid sarnaselt Eesti tütarettevõttele ja alapunktis 2.1. toodud õlleturu arengutrendidele peaks nii Cesu Alus kui Volfas Engelman pöörama rohkem tähelepanu ekspordistruktuurile.

Õppimise ja arengu perspektiivis keskenduvad kõik kolm ettevõtet tootearendusele ning uute toodete väljatöötamisele. Cesu Aluses hõlmab õppimine ja areng strateegilise eesmärgina ka investeringuid tootmisel ja koolitusi Saksamaal õllemeistri ametikohale, kus koolitustega seotud mõõturid sisalduvad administratsiooni ning investeringutega seotud mõõdikud nii administratsiooni kui tootmisosakonna tasakaalus tulemuskaardis. Volfas Engelman seevastu keskendub kasvule HoReCa (*hotel, restaurant, cafe*) kaupluste ketis. Peamiseks ettevõtetevaheliseks erinevuseks kasvu osas peab autor Läti ja Leedu ettevõtete sihtide orienteeritust nii kodu- kui välisisturgudele, samas ka suunatust organisatsioonisisesele arengule. A. Le Coq-i

kasvueesmärgid seevastu on pigem seotud välisurgude ning ekspordi osakaalu suurendamisega.

Enamus strateegilistest sihtidest kajastuvad vähemal või rohkemal määral ka ettevõtete tasakaalus tulemuskaartides, erandina saab Cesu Aluse puhul tuua Warsteiner plaani elluviimisega seotud mõõdikute puudumise ning A. Le Coq-i puhul mõõturite puudumise ekspordistruktuuri muutmise ja õlletootjate vahelise koostöö osas. Siinkohal saab paralleelselt käsitleda alapunktis 1.3 väljatoodud probleemi seoses tasakaalus tulemuskaardi orienteeritusega lühiajalisusele. See tähendab, et pikaajaliste eesmärkidega seotud mõõturid nagu Warsteiner plaani elluviimine ja ekspordistruktuuri tugevdamine ei kajastu tulemuskaardis ning seepärast pole ka lühi- ja pikaajalised eesmärgid tasakaalus. Nii Eesti kui Läti tüterettevõtete tasakaalus tulemuskaartide lühiajalisele orienteeritusele andsid kinnitust ka intervjuude tulemused, millest selgus, et ettevõtete tulemuskaardi eesmärgid ja mõõturid määratletakse aasta lõikes.

Eelneva põhjal saab väita, et nii A. Le Coq-i kui Cesu Aluse strateegilised sihid aastaks 2013 seoses turupositsiooni, personali ja innovatsiooniprotsessidega kajastuvad üldjuhul ka tulemuskaardi mõõturites (Töötajate tulemustasu ... 2012), seda eelkõige teise juhtimistasandi töötajate mõõdikutes (vt tabel 2.3.1.1.).

Tabel 2.3.1.1. Olvi Grupi ettevõtete tasakaalus tulemuskaardi vastavus eeldustele meetodi edu tagamisel

Eeldus \ Ettevõtte	A. Le Coq	Cesu Alus	Volfas Engelman
1. Strateegilistest eesmärkide lähtumine	Osaliselt täidetud	Osaliselt täidetud	Osaliselt täidetud
2. Väliskeskonna teguritega arvestamine	Täidetud	Täitmata	Täidetud
3. Avatud kommunikatsioon	Täidetud	Täidetud	Täidetud
4. Töötajate kaasamine	Täidetud	Täidetud	Täidetud
5. Ettevõtte pidev arendamine	Täidetud	Osaliselt täidetud	Täidetud
6. Objektiivsus ja olulisus	Täidetud	Täidetud	Täidetud

Allikas: autori koostatud.

Kitsaskohana toob autor välja, et kuigi osad strateegilisi eesmarke saavutada aitavad mõõturid ei sisaldu ettevõtete tasakaalus tulemuskaartides, siis olulisem on seotus tasakaalu puudumisega eesmärkide vaheliselt. See tähendab, et tasakaalus

tulemuskaardi meetodi eripära eesmärkide tasakaalustamise osas jääb teisejärguliseks, sest tulemuskaardi lühiajalised eesmärgid ei kajasta ettevõtte pikaajalisi sihte. Seepärast tuleb arvestada nii ettevõtte strateegiliste suundade kui seotud väliskeskkonna teguritega.

A. Le Coq-i puhul on täidetud ka teine eelnevalt nimetatud eeldus, mille kohaselt tuleb ainult lühiajalisusele keskendumise vältimiseks arvestada väliskeskkonna teguritega, tagamaks tasakaalu lühi- ja pikaajalisuse vahel. Väliskeskkonna mõjurid tulenevalt valitsuse- ja konkurentide poolsest tegevusest ja tegevuse mõjust ettevõtte kasumlikkusele ning turupositsioonile on lisatud osaliselt ka tasakaalus tulemuskaardi mõõturitesse. Strateegiline eesmärk seoses liidripositsiooni säilitamisega õlle, *long-drink*-ide, mahlade ja vee tootmises kajastub müügi- ja turundus- ja tootejuhi ametikohtade klienditulemi aspektis, kus mõõturiks on „turuosa tooterühmiti“. Teine oluline strateegiline siht seoses tootearenduse ning töötajate kaasamisega protsesside arendamisse kajastub tasakaalus tulemuskaardis efektiivsus- ja kvaliteedinäitajate kaudu eelkõige tootmisosakonna ametikohtade mõõturites, osaliselt ka logistikadirektori ametikoha mõõturites. Nii Cesu Aluse kui Volfas Engelmani strateegilised sihid on seotud pigem siseturuga, samas on Volfas Engelmani eesmärgiks õlletööstuse maine tugevdamine nii partnerite kui töötajate seas, arvestades seega ka väliskeskkonna tegureid.

Tihedalt on omavahel seotud kolmas ja neljas eeldus, sest erinevate juhtimistasandite töötajate kaasamine tulemuskaardi rakendamisse ja arendamisse aitab vähendada võimalikku vastuseisu muudatustele, suurendada pühendumist ning tõhustada organisatsioonisisest kommunikatsiooni. Olvi Grupi ettevõtete puhul on kommunikatsiooni juures oluliseks eeliseks regulaarne tagasiside, regulaarne ja koordineeritud aruandlus ning osakondade lõikes väljatöötatud aruandlusplaan. Ettevõttesisestest dokumentides on täpselt määratletud tasakaalus tulemuskaardi süsteemi kasutamise kord, milles on fikseeritud andmete sisestajate ning informatsiooni edastajate kohustused tulemuskaardi perspektiivide lõikes. A. Le Coq kasutab tulemuskaardi tarkvarana QPR programmi, kuhu töötajad saavad ise oma mõõturite eesmärgid ja tulemusi sisestada ning töötajate vahetus juhid hinnanguid sisestada (Tasakaalus tulemuskaardi süsteemi... 2012). Tarkvara eeliseks peab A. Le Coq-i juht

Tarmo Noop kohustust finantsandmete ja tegevusaruannete õigeaegseks sisestamiseks (Tasakaalus tulemuskaart – 10 ... 2012), mis autori arvates omakorda muudab kogu aruandlust paremini toimivaks, tasakaalus tulemuskaarti paremini mõistetavaks ning lihtsustab tulemuste üldistamist. Lisaks võimaldab programmi kasutamine arhiveerida olulise informatsiooni ja võrrelda erinevaid perioode nii aasta kui erinevate aastate lõikes (Lember 2013).

Finants- ja klienditulemi andmed esitatakse A. Le Coq-s tootmis-, logistika- ja müügiosakonna töötajate poolt igakuiselt, tegevus- ja arengutulemi mõõturitega seotud informatsiooni aga iga nelja kuu tagant (Tasakaalus tulemuskaardi süsteemi... 2012). Turuosa tulemusi tooterühmiti esitavad müügiosakonna töötajad kuus korda aastas. Teistest osakondadest harvem esitavad tulemusi administratsioonitöötajad (*Ibid.*), mis on ka loogiline, sest sellesse osakonda kuuluvad inimesed puutuvad otsese müügi ja tootmisega vähem kokku. Peamiselt on administratsiooniosakonna töötajate mõõturid klienditulemis rahulolu näitajaid arvestavad, finantstulemis raamatupidamislikke näitajaid ning tegevus- ja arengutulemis aruandlusega seotud näitajaid hõlmavad. Cesu Aluses esitatakse nii logistika- kui tootmisosakonnas tulemusi igakuiselt, erandiks on kvartalis esitatavad tulemused tegevusplaani täitmise kohta („BSC measures“ 2013). Sarnaselt A. Le Coq-le esitatakse finants- ja klienditulemi andmed iga kuu, välja arvatud kolme kuu tagant esitatavad rahulolu tulemused administratsiooniosakonnas. Tegevus- ja arengutulemi mõõturitega seotud informatsiooni edastatakse neljakuulise intervalliga seoses avalike suhete plaanide ja vahetu juhi rahuloluga (*Ibid.*).

A. Le Coq-i strateegilistest eesmärkidest selgub, et erinevate juhtimistasandite töötajaid kaasatakse sisemiste protsesside efektiivsuse tõstmiseks nii ettevõtte arengusse, innovatsiooniprotsessidesse kui protsesside arendamisse. Cesu Aluses ja Volfas Engelmanis toimub organisatsiooni arendamine sarnaselt A. Le Coq-le nii toote kui tootmisprotsesside arendamise kaudu. Sisemiste protsesside personali aspektis iseloomustab A. Le Coq-i ja Volfas Engelmani töötajate arendamine ja efektiivsuse tõstmine, samas Cesu Aluse vastavad strateegilised eesmärgid on pigem suunatud stabiilsusele. Eesti ja Leedu ettevõtetes tegeletakse pidevalt uute toodete väljatöötamisega, lisaks annab ettevõtte pidevale arengule kinnitust tootmise, tootearendusse ja logistikasse tehtud investeeringute tase, millest täpsemalt anti

ülevaade alapunktis 2.1. Seega saab väita, et nii A. Le Coq kui Volfas Engelman panustavad suuresti ettevõtte pidevasse arengusse, mis teooria kohaselt on vajalik tasakaalus tulemuskaardi edukaks koostamiseks ja rakendamiseks ning kus sarnaselt teistele kvaliteedijuhtimise meetoditele, terviklikule kvaliteedijuhtimisele ja kuue sigma meetodile, soodustab pidev areng meeskonnaliikmete loovust ja täielikumaid probleemilahendusi. Cesu Aluses on strateegilistele sihtidele tuginedes nimetatud eeldus vaid osaliselt täidetud, mistõttu tuleb keskenduda senises enam nii tootmise arendamisele kui personali kaasamisele innovatsiooniprotsessidesse.

Ettevõttesisestele dokumentidele tuginedes jääb esmapilgul selgusetuks, kuidas tagatakse informatsiooni objektiivsus ja olulisus erinevate rahulolu ja hinnangute andmisega seotud mõõturite juures või verbaalse tagasiside andmise seisukohalt tagasiside dokumenteerimine, mis omakorda võib tähendada, et mõõdikud ei vasta täies ulatuses usaldusväärse kriteeriumile. Intervjuu tulemustest selgus, et subjektiivsuse vältimiseks toimub hinnangute andmine A. Le Coq-s 10-palli süsteemis (vt lk. 54) Vastavalt täpselt määratletud mõõdikute sisestamise korrale ja aruandlusele võib väita, et mõõturid on seotud andmebaasidega ning vertikaalselt ettevõtte juhtimistruktuuris on tagatud ka juurdepääs tasakaalus tulemuskaardi andmetele ning tulemustele (*Ibid.*).

Nii A. Le Coq-i, Cesu Aluse kui Volfas Engelmani tasakaalus tulemuskaartide juures on eeldused tulemuskaardi disaini- ja rakendusetapis üldjuhul täidetud. Osaliselt on kõigi kolme ettevõtte puhul täidetud eeldus, mille kohaselt peavad tasakaalus tulemuskaardi mõõdikud lähtuma strateegilistest eesmärkidest. See tähendab, et tasakaalus tulemuskaardi lühiajalised eesmärgid on küll pikaajaliste strateegiliste sihtide saavutamist toetavad, kuid need ei kajastu otseselt valitud mõõturites. Cesu Aluse tulemuskaardid arvestavad erinevalt teistest ettevõtetest ka oluliselt vähem väliskeskkonna teguritega, seda nii strateegiliste kui tulemuskaardi eesmärkide määratlemisel. Samuti on vaid osaliselt täidetud eeldus, mille kohaselt tuleb tagada ettevõtte pidev arendamine innovatsiooniprotsesside kaudu. Tuginedes teoreetilisele tasakaalus tulemuskaardi käsitlemisele alapunktis 1.1. on uute innovatsiooniprotsesside ühendamine olemasolevate sisemiste äriprotsesside perspektiiviga meetodi eripäraks, võimaldades tasakaalustada igapäevaseid lühiajalisi ja innovatsiooniprotsessidega seotud pikaajalisi eesmärke.

Lähtudes teoreetilises osas (vt pt. 1.3.) Schneidermanni (1999: 8) poolt esitatud tasakaalus tulemuskaardi mõõdikute kriteeriumitest, peaksid mõõtureid iseloomustama usaldusväärsus, nõrkustele orienteeritus, järjepidevus, ligipääsetavus, üheselt arusaadavus ja seotus andmebaaside ning strateegiaga. Tuginedes tasakaalus tulemuskaardi eeldustele saab väita, et A. Le Coq-s tagatakse üldjuhul mõõdikute usaldusväärsus objektiivse ja olulise informatsiooni hankimise ja analüüsi kaudu. Samas leiab autor, et subjektiivsust võib teatud määral soodustada suulise tagasiside andmine, seda mõõturite juures, mis on seotud kliendirahulolu, infokoosolekute toimimise ja pretentsioonidega.

Eesmärkide ja mõõdikute ülevaatamine põhineb ettevõtte tegevusplaanidel ning nende muutmine võib toimuda nii strateegiameeskonna poolt kui ka jooksvalt tulenevalt konkreetsetest tegevustest või toodetest (Lember 2013). See tähendab, et eesmärke ei määrata ainult otseste juhtide poolt, vaid ka alluvatel on võimalus teha ettepanekuid mõõturite muutmiseks, mis kooskõlastatakse juhiga. Olulisemad põhimõtted seoses tasakaalus tulemuskaardiga pole aastate jooksul muutunud, küll aga vaadatakse teatud intervalli järel üle eesmärgid, mõõturid ning saavutatud tulemused. Otseste alluvate tulemusi on võimalik osakonna juhatajal või teise tasandi juhtidel regulaarselt jälgida ning vajadusel põhjendusi küsida. (*Ibid.*) Seega on A. Le Coq-i mõõturite juures täidetud ka nõrkustele orienteerituse, järjepidevuse ning ligipääsetavuse kriteeriumid. Töötajatele on mõõturid üheselt arusaadavad ning QPR programmi kasutades seotud andmebaasiga.

Cesu Aluses määratletakse eesmärgid ja mõõdikud arutelu käigus (Sietinsone, Sildnika 2013). See tähendab, et enne alluvate eesmärkide ja mõõdikute määratlemist arutatakse need eelnevalt alluvatega läbi ja neid arvestatakse vahetu juhi eesmärkide püstitamisel. Sarnaselt A. Le Coq-le on ka Cesu Aluse töötajatel võimalus teha ettepanekuid mõõturite muutmise osas, mis hiljem tegevdirektori poolt kinnitatakse. (*Ibid.*) Teooria kohaselt võib tasakaalus tulemuskaardi rakendamiseks olla vajalik tehnoloogiliste uuenduste läbiviimine, mis lähtudes tasakaalus tulemuskaardi raamistikust (vt pt. 1.1) hõlmab tarkvara uuendust ning aruandluse integreeritust kasutatava tarkvaraga. Erinevalt A. Le Coq-st ei kasutata Cesu Aluses eraldi tarkvara ning aruandluseks kasutatakse *exceli*-tabeleid (Sietinsone, Sildnika 2013). Siinkohal leiab autor, et

tulemuskaardi tarkvara kasutamine võimaldab anda paremat ülevaadet saavutatud tulemustest nii osakondadesiseselt kui –vaheliselt. Samuti lihtustab tarkvara kasutamine andmete sisestamist, eesmärkide ja mõõturite muutmist ning soodustab erinevate juhtimistasandite üheaegselt juurdepääsu tulemustele.

Teoreetilise osa alapunktis 1.3. tõi autor välja enamlevinud tasakaalus tulemuskaardiga seotud probleemid, mis võivad olla seotud nii sobiva strateegia valimise, mõõdikute kui mõõdikutevaheliste kausaalsete seostega. Tasakaalus tulemuskaardi vähene keskendumine väliskeskkonna teguritele võib muuta meetodi lühiajalisusele orienteerituks, mistõttu võib tulemuslikkuse hindamine kujuneda keeruliseks. Samuti on teoorias välja toodud, et tulemuskaardi edukas rakendamine vajab sageli tehnoloogilisi uuendusi ning nii tulemuskaardi disaini- kui rakendusetapis tuleb tagada personali pühendumine ja pidev kommunikatsioon. Nimetatud kitsaskohad ilmnesid teatud osas ka Olvi Grupi tütarettevõtetes ning tulenedes eelkõige valitud mõõdikutest. Ühelt poolt on mõõdikutega seotud tulemuste sisestamine, mis autori arvates peaks toimuma tulemuskaardi tarkvara kaudu. Samas Volfas Engelmani juures selgus, et igakuine tulemuste sisestamine ja eesmärkide saavutatuse hindamine suurendab bürokraatiat ning võib vähendada töötajate pühendumist tasakaalus tulemuskaardi rakendamisele. Teiselt poolt on mõõdikutega seotud nende lühiajalisus, kus autor peab peamiseks põhjuseks vähest väliskeskkonna muutustega arvestamist. Tulenevalt nimetatud mõõdikutega seotud probleemidest peab autor vajalikuks Olvi Grupi ettevõtete tulemuskaardi mõõdikute analüüsi, tuues välja valitud mõõdikute sobivuse tulemuskaardi perspektiivide lõikes. Vastavad tulemused ja muutmissetpanekud mõõdikute ning tulemuskaardi meetodi arendamise osas on esitatud järgmises alapunktis 2.3.2.

2.3.2. Arendusettepanekud tasakaalus tulemuskaardi mõõdikute täiendamiseks ja meetodi arendamiseks

Antud alapunkt keskendub Olvi Grupi tütarettevõtete tasakaalus tulemuskaardi mõõturitele ning nende sobivusele valitud perspektiivide lõikes, tuginedes alapunktis 1.3. väljatoodud tulemuskaardi probleemidele mõõturite osas. Siinjuures lähtub autor esimese juhtimistasandi töötajate tasakaalus tulemuskaartidest ning võrdlusest ettevõtete- ja osakondadevaheliselt. Tuginedes Rohmi ja Halbchi (2004) käsitlusele magistritöö teoreetilises osas (vt pt. 1.1.) on tasakaalus tulemuskaardi raamistiku üheks

osaks ettevõtte tasakaalus tulemuskaardi põhjal osakondade tulemuskaartide formuleerimine. Sellest lähtuvalt leiab autor, et alluvate eesmärgid ja mõõturid peaksid kajastuma ka vahetu juhi tasakaalus tulemuskaartides. Ühelt poolt võimaldab see ühtlustada ettevõtte ja osakondade tasakaalus tulemuskaarte. Teiselt poolt aitab see tagada osakonna tulemuskaardi mõõturite lähtumise strateegilistest eesmärkidest ja keskendumise ettevõtte jaoks kõige olulisematele strateegilistele valdkondadele. Analüüsidest mõõtureid juhtimistasandite vaheliselt selgub aga, et mitmed alluvate tulemites määratletud mõõturid ei sisaldu otsese ülemuse mõõturites.

A. Le Coq-i juures on kitsaskohad seotud müügidirektori mõõdikutega, mis hõlmavad finantsaspektis keskmist müügihinda ja püsikulusid, klienditulemis turuosa tooterühmiti ning tegevus- ja arengutulemis müügiprognooside täpsust ja müügi tegevusplaani täitmist (Töötaja tulemustasu ... 2012). Siinkohal leiab autor, et lisada tuleks sellised mõõdikud alluvate tasakaalus tulemuskaardist nagu müügiimaht ja käive finantsperspektiivi, pretensioonide puudumine kliendiaspekti ning distributsiooni eesmärgid tegevustulemisse. Nii logistikadirektori kui peaõllemeistri tulemuskaart A. Le Coq-s peaks katma lisaks olemasolevatele selliseid alluvate mõõtureid nagu uute töötajate juhendamise ja väljaõppe toimimine arenguperspektiivis. Samuti leiab autor, et müügi-, logistika- ja administratsiooniosakonna direktorite ning peaõllemeistri tulemuskaardi klienditulemisse tuleks lisada „pretensioonide puudumine“ ning õppimise ja kasvu perspektiivi „enesearenguga seotud ülesanded“ alluvate tulemuskaartidest. Autori arvates võimaldab esimese juhtimistasandi tasakaalus tulemuskaartide täiendamine ühtlustada madalama tasandi töötajate tulemuskaarte kõrgema juhtimistasandi töötajate omadega.

Cesu Aluses hõlmavad asedirektorite ehk esimese juhtimistasandi juhtide tasakaalus tulemuskaardid suures osas alluvate tulemuskaartides sisalduvaid mõõtureid („BSC measures“ 2013) ning autor pakub siinkohal muudatusettepanekuna välja lisada müügidirektori mõõturitele lisaks müügieelarve täitmisele ka mõõdik „turunduseelarve täitmine“ turundusjuhi tulemuskaardist. Erinevalt A. Le Coq-st ja Cesu Alusest pole sarnaseid muudatusi vaja teha Volfas Engelmani tulemuskaartides, sest need on väljatöötatud osakondade lõikes ning seega on nii juhtide kui alluvate mõõturid samasugused („BSC measures“ 2012).

Tuginedes lisadele 4 ja 5 leiab autor, et nii A. Le Coq-s kui Cesu Aluseks on muutmist vajavad mõõdikud küllaltki sarnaselt. Siinkohal võib selle põhjuseks pidada A. Le Coq-i eeskuju tasakaalus tulemuskaardi väljatöötamiseks Läti tütarettevõttes. Järgnevas tabelis 2.3.2.1. on toodud ümberpaigutamist vajavad esimese juhtimistasandi töötajate mõõturid tulemuskaardi aspektide lõikes ning autoripoolsed hinnangud mõõturi sobivuse kohta valitud perspektiivis.

Tabel 2.3.2.1. Tasakaalus tulemuskaardi esimese juhtimistasandi muutmist vajavad mõõdikud perspektiivide lõikes A. Le Coq-s ja Cesu Aluses

Vaade	Mõõtur	Sobivus vaatesse	Ametikoht
Finantsid	Liinide tootlikkus ehk efektiivsus L/h	Pigem tegevustulem	Peaõllemeister, logistika- ja ostudirektor (Eesti), tootmis- ja tehnikadirektor, logistikajuht (Läti)
	Tööjõu efektiivsus L/h, EUR/L	Pigem tegevustulem	Peaõllemeister (Eesti, Läti), tootmis- ja tehnikadirektor (Läti)
	Investeeringute plaani täitmine	Pigem arengutulem	Administratsioonidirektor (Eesti)
Tegevus- ja arengutulem	Logistika arengu- ja tegevuskava elluviimine	Pigem arengutulem	Tootmis- ja tehnikadirektor (Läti)
	Koolitusplaani täitmine, sisekoolitus	Pigem arengutulem	Administratsioonidirektor (Eesti)
	Enesearenguga seotud ülesanded	Pigem arengutulem	Peaõllemeister (Eesti)
	Kliendid	Laoaugud	Pigem tegevustulem

Allikas: autori koostatud (Tasakaalus tulemuskaardi süsteemi ... 2012; „BSC measures“ 2013) põhjal.

Täpsustusena mõõturi „laoaugud“ juures võib tuua, et tegemist on planeeritust kõrvalekalletega nagu müügi pidurdumine ostu tõttu või kavandatust edukam müük (Lember 2013), mistõttu leiab autor, et valitud mõõtur sobib iseloomustama sisemiste protsesside efektiivsust. Parendusi vajavateks perspektiivides on nii A. Le Coq-i kui Cesu Aluse tasakaalus tulemuskaartides peamiselt finantsaspekt ning tegevus- ja arengutulem, seda eelkõige tootmisosakonda kuuluvate ametikohtade lõikes. Autor leiab, et erinevad efektiivsusnäitajad peaksid iseloomustama sisemisi protsesse, millest lähtuvalt sobivad tegevustulemit iseloomustama nii liinide tootlikkusnäitajad kui personali töövõimega seotud mõõturid. Tegevus- ja arengutulemi juures leiab autor, et ettevõtte igapäevaseid tootmistegevusi tuleb eristada pikaajalistest arengunäitajatest. Sellele tuginedes teeb autor ettepaneku lisada sisemistest protsessidest eraldiseisvasse

arenguperspektiivi nii töötajate kui ettevõtte arendamisega seotud näitajad. Viimase juures on mõistik kasutada investeringutega seotud näitajaid, mis iseloomustavad investeringuid nii tootmisse, töötajate arendamisse kui tasakaalus tulemuskaardi meetodika arendamisse.

Võrreldes Volfas Engelmani tasakaalus tulemuskaarti Eesti ja Läti ettevõtetega, on viimastes kasutusel kõik neli perspektiivi, kuigi tegevus- ja arengutulem on ühendatud. Volfas Engelmani finants-, müügi- ja logistikaosakonna tasakaalus tulemuskaardid hõlmavad samuti nelja perspektiivi, samas puuduvad kliendiperspektiivi mõõdikud tootmis-, administratsiooni- ja kvaliteediosakonna esimese juhtimistasandi töötajate tulemuskaartidest. Tuginedes lisale 6 on järgnevas tabelis 2.3.2.2. toodud ümberpaigutamist vajavad Volfas Engelmani esimese juhtimistasandi töötajate mõõturid tulemuskaardi aspektide lõikes ning autoripoolsed hinnangud mõõturi sobivuse kohta valitud perspektiivis.

Tabel 2.3.2.2. Tasakaalus tulemuskaardi esimese juhtimistasandi muutmist vajavad mõõdikud perspektiivide lõikes Volfas Engelmanis

Vaade	Mõõtur	Sobivus vaatesse	Ametikoht
Finantsid	Müügimaht tootegrupiti	Pigem klienditulem	Müügi- ja turundusjuht
Tegevus- tulem	Pretensioonid	Pigem klienditulem	Logistika- ja ostujuht
	Kasv HoReCa-s	Pigem arengutulem	Müügi- ja turundusjuht
	Personaliprojektid	Pigem arengutulem	Administratsiooni- ja personalijuht
	Eelarvestamise reeglite uuendamine	Pigem arengutulem	Finantsjuht
Arengu- tulem	Finantsaruandlus (inventuur)	Pigem finantstulem	Finantsjuht
	Logistikastandardid	Pigem tegevustulem	Logistika- ja ostujuht
	Plaanide järgimine	Pigem tegevustulem	Tootmis- ja tehnikajuht

Allikas: autori koostatud („BSC measures“ 2012) põhjal.

Tuginedes lisades 4, 5, ja 6 toodud esimese juhtimistasandi mõõturitele peab autor neid suures osas ettevõtte strateegilisi eesmärke toetavateks. Võrreldes A. Le Coq-i ja Cesu Aluse mõõtureid Volfas Engelmani omadega, leiab autor, et viimase mõõturid ja eesmärgid on täpsemalt määratletud ja seetõttu ka personalile paremini arusaadavad. Samuti võib Leedu ettevõtte tasakaalus tulemuskaardi mõõtureid pidada kõige enam strateegilistele eesmärkidele vastavaks. Volfas Engelmani strateegilised eesmärgid arvestavad võrreldes Cesu Alusega ka rohkem väliskeskkonna tegureid, mis on ühtlasi

ka üheks eelduseks tasakaalus tulemuskaardi edukal rakendamisel (vt pt 2.3.1). Volfas Engelmani mõõturid seoses kasvuga HoReCa kaupluste ketis annavad kinnitust nende orienteeritusele pikaajalisusele. Samas leiab autor, et ettevõtte strateegilistest eesmärkidest lähtuvalt on mõõturite määratlemisel mõistlik arvestada ka nende mõjuteguritega, mis on seotud õlletööstuse maine parendamisega töötajate ja koostööpartnerite hulgas. Nii A. Le Coq kui Cesu Alus peaksid samuti tasakaalu saavutamiseks lühi- ja pikaajalisuse vahel arvestama senisest enam väliskeskkonna muutustega.

Cesu Aluse ja A. Le Coq-i teise juhtimistasandi mõõturite autoripoolsed muutmissetpanekud on esitatud lisas 7, mille kohaselt peaks müügimaht iseloomustama finantstulemi asemel kliendiperspektiivi ja mis oli muudatust vajavaks mõõturiks ka Volfas Engelmani esimese tasandi mõõturite juures. Muudatus finantsperspektiivis tuleb autori arvates teha ka erinevates tootmisprotsesside efektiivsust näitavates mõõturites nagu liinide tootlikkus, kaod ja keedu efektiivsusnäitajad. Samuti kuuluvad sisemiste protsesside perspektiivi sellised mõõdikud nagu laoaugud, tootmisseisakud ja aruandlus, mis seni on iseloomustanud klienditulemit. Samuti toob autor lisas 7 välja võimalused tegevus- ja arengutulemi eristamiseks, kus viimane hõlmaks enesearengu, töötajate koolitamise ja juhendamisega seotud näitajaid.

Tulenevalt suuremast rõhuasetusest sisemistele protsessidele tegevus- ja arengutulemis peab autor mõistlikuks täiendada A. Le Coq-i ja Cesu Aluse ettevõtete tulemuskaartide õppimise ja kasvu perspektiivi. Tuginedes lisadele 4 ja 5 sobivad autori arvates olemasolevatest mõõturitest A. Le Coq-i tulemuskaardi tegevus- ja arengutulemist (Töötajate tulemustasu ... 2012) arenguperspektiivi sellised mõõdikud nagu „tootearenduse tegevusplaan“, „arengukava elluviimine“, „koolitusplaani täitmine“, „enesearenguga seotud ülesanded“, „enesekontrolli toimivus“, „uute töötajate juhendamine“, „väljaõppe toimivus“ ning „sisekoolitus“. Cesu Aluse tegevus- ja arengutulemis („BSC measures“ 2013) on mõõdikud peamiselt seotud sisemisi protsesse iseloomustavate näitajatega, mistõttu peab autor mõistlikuks lisada arenguperspektiivi sarnased mõõdikud A. Le Coq-ga. Olemasolevatest tegevus- ja

arengutulemi mõõdikutest peaks arenguaspekti iseloomustama „investeeringute plaani täitmine“ ning rahuloluga seotud mõõdikud tuleks viia üle kliendiperspektiivi.

Volfas Engelmani tasakaalus tulemuskaardi muutmise juures leiab autor, lisaks tabelis 2.3.2.2 (vt lk. 70) toodud muudatusettepanekutele tuleb täiendada ka kliendiperspektiivi mõõtureid administratsiooni-, kvaliteedikontrolli- ja tootmisosakonnas. Tuginedes A. Le Coq-i (Tasakaalus tulemuskaardi süsteemi ... 2012) ja Cesu Aluse („BSC measures“ 2013) mõõturitele sobivad administratsiooniosakonnas kliendiperspektiivi iseloomustama sellised näitajad nagu „sisekliendi rahulolu“ ja „pretensioonid ettevõttesiseselt“. Kvaliteedikontrolli osakonna töötajate mõõturitesse võiks lisada sellised mõõturid nagu „sisekliendi rahulolu“ A. Le Coq-i kvaliteedijuhil tulemuskaardist ja mõõturi „suurklientide kaebused“ Cesu Aluse kvaliteedijuhil tulemuskaardist. Tootmisosakonna kliendiperspektiivi juures teeb autor ettepaneku lisada mõõturid nagu „kliendikaebused kvaliteedi osas“, „kvaliteediteated“, ja „sisukvaliteedi kõrvalekaldeid“.

Täiendavalt leiab autor kriitilistele eduteguritele tuginedes, et õppimise ja kasvu perspektiivi tuleb lisada personali arengu, sisemiste protsesside ja tasakaalus tulemuskaardi arendamisega seotud mõõturid. Lähtudes Bose-i ja Thomase (2007) artiklis väljatoodud õlletootjate kogemusest leiab autor, et personali arenguga seotud näitajatena on mõistlik kasutada töötajate koolitamise, kvalifikatsiooni ja rahuloluga seotud näitajaid ning arenguveestlusi, kus tulemuste hindamise intervall võiks olla 1-2 korda aastas. Tuginedes Kaplani ja Nortoni (1996) artiklile teeb autor ettepanekud lisada mõõdikud, mis hõlmavad uute tehnoloogiate kasutuselevõtmist, tootmisvõimsuste arendamist ning investeeringuid uurimis- ja arendustegevusse, sealjuures toote- ja brändiarendusse. Intervjuude ja arenguveestluste käigus kogutud informatsioon ning perioodilised kohtumised 2-4 korda aastas tasakaalus tulemuskaardiga seotud aruandluseks ja ülevaate andmiseks saavutatud tulemustest panustaks oluliselt tulemuskaardi rakendamise edasiarendustesse. Siinjuures võiksid tasakaalus tulemuskaardi arendamisega seotud mõõturid olla seotud nii personali kui sisemiste protsesside arendamisega, hõlmates näitajaid, mille kaudu kajastatakse tasakaalus tulemuskaardi eesmärkide või mõõturite muutmist ning antakse ülevaade tasakaalus tulemuskaardiga seotud infokoosolekute toimimisest.

Tuginedes Olvi Grupi ettevõtetes kasutatavatele tasakaalus tulemuskaartidele teeb autor järgnevad arendusettepanekud tasakaalus tulemuskaardi perspektiivide ja mõõdikute osas.

- A. Le Coq-s ja Cesu Aluses strateegiliste eesmärkide vahelisi põhjuslikke seoseid iseloomustava strateegiakaardi formuleerimine.
- Õppimise ja arengu perspektiivi eristamine sisemiste protsesside perspektiivist, tagamaks ühesugune keskendumine kõikidele perspektiividele ja jätkusuutliku strateegia aktiivne rakendamine.
- Õppimise ja arengu perspektiivi täiendamine järgnevalt:
 - 1) personali arengu näitajatega nagu töötajate koolitamine ettevõttesiseselt ja – väliselt, arenguveestlused, rahulolu näitajad, kvalifikatsioon;
 - 2) sisemiste protsesside arendamise näitajatega nagu investeeringud uurimis- ja arendustegevusse, tootearendus, kaubamärkide arv;
 - 3) tasakaalus tulemuskaardi meetodi arendamise näitajatega nagu seonduva informatsiooni kogumine, perioodilised kohtumised, vastav aruandlus.
- Lähtudes lisades 4, 5 ja 6 toodud muudatuste elluviimine perspektiivide vaheliselt esimese juhtimistasandi olemasolevates mõõturites.
- Lähtudes lisa 7 toodud muudatuste elluviimine perspektiivide vaheliselt teise juhtimistasandi olemasolevates mõõturites.

Tuginedes tasakaalus tulemuskaardi teoreetilisele käsitlesele antud magistritöös leiab autor, et kõigi nelja Kaplani ja Nortoni poolt väljatoodud perspektiivide kasutamise kaudu suureneb tasakaalus tulemuskaardi väärtus ettevõtte tulemuslikkuse hindamise osas. Tuginedes teoorias käsitletud tulemuskaardi kasudele suureneb organisatsiooni tulemuslikkus ja selle hindamise võimalused otsustusprotsessi kiirenemise, tõhusama kommunikatsiooni, ökonoomsema ressursikasutuse ja kliendirahulolu kasvu kaudu. Ettevõtte tulemuslikkusest ülevaate andmiseks ja strateegiliste eesmärkide vaheliste seoste väljatoomiseks peab autor vajalikuks strateegiakaardi koostamist, mis seni on formuleeritud vaid Volfas Engelmanil. Strateegiakaardi peamiseks kasuks on võimalus kasutada seda tasakaalus tulemuskaardi rakendamise kontrollivahendina, kus põhjuslike seoste kaudu leida probleemide tekkeallikaid.

Vältimaks arenguperspektiivi tähelepanuta jätmist tegevus- ja arengutulemi ühendamisel teeb autor ettepaneku täiendada A. Le Coq-i õppimise ja arenguaspekti selliste olemasolevate mõõturitega nagu „tootearenduse tegevusplaan“, „arengukava elluviimine“, „koolitusplaani täitmine“, „enesearenguga seotud ülesanded“, „enesekontrolli toimivus“, „uute töötajate juhendamine“, „väljaõppe toimivus“ ning „sisekoolitus“. Cesu Aluse tasakaalus tulemuskaardi arengutulemit on võimalik täiendada selliste näitajatega tegevustulemist nagu „enesearenguga seotud ülesanded“, „koolitusplaani täitmine“, „krediidiosakonna töötajate hindamine“ ning „TTK hindamine“. Lisaks nimetatud arendusettepanekutele leiab autor, et tuleb tagada madalama tasandi töötajate mõõturite seotus nende otsese juhi mõõturitega. Lühi- ja pikaajalisuse tasakaalustamise tagamiseks peavad strateegilised pikaajalised eesmärgid olema integreeritud tasakaalus tulemuskaardi lühiajaliste eesmärkidega ning arvestama senisest enam väliskeskkonna tegureid.

Tuginedes Olvi Grupi ettevõtete tasakaalus tulemuskaardi mõõturitele tuleks kriitilisi edutegureid täiendada järgnevate mõõturite kaudu:

- Sisemiste protsesside kriitilised edutegurid siduda tootmisprotsesside efektiivsus- ja erinevate kvaliteedinäitajatega.
- Kliendiperspektiivi kriitilisi edutegureid täiendada sise- ja väliskliendi rahulolu näitajatega.
- Õppimise ja kasvu perspektiivis eristada kriitiliste edutegurite juures investeringuid tootmisse ja töötaja koolitusse ning tasakaalus tulemuskaardi arendamise aspekte.

Olvi Grupi ettevõtete tasakaalus tulemuskaartides on küll olemas erinevaid tulemuskaardi perspektiive iseloomustavad mõõturid, samas pole neid lisatud kriitiliste edutegurite hulka. Siinjuures leiab autor, et olemasolevate mõõturite kaudu edutegurite täiendamine soodustab keskendumist ettevõtte jaoks strateegiliselt olulistele valdkondadele. Autoripoolsetele ettepanekutele tuginedes on võimalik paremini tasakaalustada tasakaalus tulemuskaardi lühi- ja pikaajalisi eesmäärke ning tagada juhtimisprotsesside integreerimise kaudu jätkusuutliku strateegia aktiivne rakendamine.

KOKKUVÕTE

Strateegiline juhtimine on laiaulatuslik protsesside kogum ressursside süstemaatiliseks koordineerimiseks organisatsiooni visiooni ja strateegiaga, hõlmates selliseid etappe nagu keskkonna analüüsimine, strateegia formuleerimine ja rakendamine ning strateegiliste eesmärkide saavutatuse hindamine. Keskkondlike tegurite arvestamine on riskijuhtimise osaks, mille abil tagada töötajate informatsiooniga varustus ning teadlikkus alternatiividest riskide vähendamisel keskkonnatingimuste muutumisel. Sealjuures on võime märgata sotsiaalsete, majanduslike ja turutingimuste muutuste seaduspärasusi eduka äristrateegia formuleerimise aluseks. Nii strateegia koostamisel kui rakendamisel tuleb tagada strateegiliste eesmärkide üheselt mõistetavus kommunikatsiooni ja tagasiside kaudu, mistõttu on vajalik kogu organisatsiooni töötajate kaasamine erinevates strateegilise juhtimise etappides. Omakorda aitab pidev suhtlemine strateegilise planeerimise ja juhtimise juures kaasa oskusteabe jagamisele ning üksiktöötajate, meeskonna ja kogu ettevõtte arengule. Strateegia rakendamise ja tulemuste hindamise juures on üheks enamlevinud meetodiks Robert Kaplani ja David Nortoni poolt väljatöötatud tasakaalus tulemuskaart, mis põhineb järgmiste perspektiivide tasakaalustamisel:

- finantsperspektiiv,
- kliendiperspektiiv,
- sisemiste protsesside perspektiiv,
- õppimise ja arengu perspektiiv.

Finantsperspektiiv kirjeldab strateegiat traditsiooniliste finantsnäitajate kaudu, kus peamiste mõõdikutena kasutatakse müügitulu- ja rentaablusnäitajaid. Finantseesmärkide saavutamine käibe ja kasumi kasvu osas sõltub olulisel määral kliendi- ja turusegmentide kaardistamisest ning väärtuse pakkumisest sise- ja välisklientidele.

Viimase juures on peamisteks tulemusnäitajateks klientide rahulolu ja lojaalsus ning kliendisuhete kvaliteet. Ühelt poolt sõltub kliendisuhete tase konkreetsest tootest või teenusest ning uurimis- ja arendustegevusest. Teiselt poolt kujunevad pikaajalised kliendisuhed kvaliteetse teeninduse, pideva suhtluse ja kliendiga koostöö abil, olles kliendirahulolu ja kliendibaasi kasvu allikaks. Nii kliendisuhete juhtimist kui tootmisprotsesside tõhustamist mõjutavad valmisolek organisatsioonikultuuri muutmiseks ning ettevõtte arendamine innovatsiooniprotsesside kaudu. Peamiste erinevustena traditsioonilistest tulemuslikkuse mõõtmissüsteemidest saab tuua keskendumise sisemiste protsesside perspektiivis uute protsesside kujundamisele ning orienteerituse pikaajalisusele innovatsiooniprotsesside kaudu, tasakaalustades samal ajal lühiajalisi tegevustsükliga seotud eesmärgid. Sisemiste äriprotsesside sidumine õppimise ja arengu eesmärkidega soodustab paremate tulemuste saavutamist tegevuste juhtimises, luues võimalusi osakondadesiseseks ja –vaheliseks koostööks ning innovatsiooniks.

Tasakaalus tulemuskaardi disainietappi iseloomustavana käsitles autor antud magistritöös selliseid tulemuskaardi raamistiku osasid nagu organisatsiooniline hindamine, strateegia koostamine ja rakendamine, eesmärkide määratlemine, strateegiakaardi formuleerimine ning tulemuslikkusmõõdikute valimine. Tuginedes tulemuskaardi raamistikule on disainietapis enamlevinud probleemvaldkondadeks sobiva strateegia valimine ning mõõdikute määratlemine. Mõõdikutega seoses võib kitsaskohaks kujuneda nende vähene keskendumine väliskeskkonnale ning põhjuslike seoste puudumine mõõdikutevaheliselt. Vähest tähelepanu väliskeskkonna teguritele peetakse ka üheks olulisemaks tasakaalus tulemuskaardi puuduseks, mistõttu muudab vähene arvestamine konkurentsi ja tehnoloogiliste arengutega tulemuskaardi pigem staatiliseks ja keskkonnaga seotud määramatust mitte arvestavaks.

Mõõdikutevaheliste seoste määratlemise ning personali töö tulemuslikkuse ja ettevõtte strateegiliste eesmärkide vaheliste seoste selgitamise juures on tulemuskaardi üheks osaks strateegiakaartide formuleerimine. Strateegiakaardi koostamisel tuleb arvestada selliste printsiipidega, mille kohaselt määratakse immateriaalsete varade väärtus strateegiliste suundade abil ning lühi- ja pikaajalisi eesmärgid tasakaalustav strateegia põhineb sisemiste äriprotsesside kaudu kliendile väärtuse pakkumisel. Mittemateriaalsete varade, sealhulgas personali oskuste, kliendiandmebaaside ja

meeskonnatöö, väärtus sõltub olulisel määral organisatsioonikultuurist ja seotusest strateegiaga. Investeeringud personali teadmistesse ja infosüsteemidesse aitavad saavutada strateegilisi eesmärke seoses käibe suurenemise, kvaliteedi kasvu ja tootearendusega, mis omakorda loovad kliendile rohkem väärtust.

Tasakaalus tulemuskaardi rakendamisetappi iseloomustab tulemuskaardi raamistiku alusel automatiseerimine ja osakonna tasandil tulemuskaartide formuleerimine ning arendusetappi tulemuste hindamisele tuginedes parenduste tegemine. Rakendamisetapi probleemvaldkonnana käsitles autor antud töös nii tehnoloogiliste uuenduste puudumist kui ka meetodi rakendamist valel põhjusel. Rakendamisetapi probleemidest tulenevalt võib tulemuskaart kujuneda formaalseks perioodiliseks tabelite täitmiseks, mille abil pole võimalik viia ellu radikaalseid muutusi tootmisprotsessides. Nimetatud kitsaskoha põhjuseks võib olla liigne keskendumine lühiajalisusele tegevustsükli parendamises, mitte niivõrd innovatsiooniprotsessidega seotud pikaajalisusele. Tasakaalus tulemuskaardi edukale rakendamisele võib takistuseks kujuneda ka keerukus, mis on seotud objektiivse informatsiooni kogumise, analüüsimise ja interpreteerimisega. Samuti nõuab tulemuskaardi rakendamine mitmeid ressursse mõõdikute süsteemi väljatöötamiseks. Nii tasakaalus tulemuskaardi disaini- kui rakendamisetapis tuleb tagada personali pühendumine ja pidev kommunikatsioon avatud tagasiside kaudu.

Tasakaalus tulemuskaart põhineb sarnaselt tervikliku kvaliteedijuhtimise (TQM – *Total Quality Management*) ja kuue sigma (*Six Sigma*) käsitlusele kvaliteedijuhtimisel, olles orienteeritud kvaliteedi tõstmisele, tootmisprotsessi tõhustamisele ning efektiivsele kulujuhtimisele. Tervikliku kvaliteedijuhtimise kontseptsiooni ideeks on vähendada tootmisprotsessis esinevaid vigu, suurendada kliendi rahulolu ja lühendada tarneaegasid, hõlmates ühelt poolt kvaliteedijuhtimist ja teiselt poolt protsessijuhtimist ressursside optimaalseks kasutamiseks. Süsteemide integreerimisel peab autor efektiivseks kontrollimeetodiks Rahvusvahelise Standardiorganisatsiooni standardite kasutamist, mis erinevalt tasakaalus tulemuskaardist võimaldab pöörata rohkem tähelepanu väliskeskkonna teguritele, sealjuures looduskeskkonnale, riskijuhtimisele ja ettevõtte sotsiaalsele vastutusele, tagades kliendile kindlustunde tootja usaldusväarsusest ja toodete kõrgetasemelisest kvaliteedist. Teise olulise erinevusena

saab välja tuua keskendumise olemasolevate tootmisprotsesside pidevale parendamisele ning töötajate võimustamisele ja täielikule kaasatusele.

Üheks tuntumaks protsesside vaheliste erinevuste vähendamise meetodiks on kuue sigma käsitlus, mille eesmärk on viia defektiga toodete esinemissagedus maksimaalselt kolme tooteni miljoni toote kohta. Peamiseks eripäraks on keskendumine protsesside parendamisele statistilise mõõtmise ja analüüsi kaudu. Õppimise ja arengu aspekti seisukohast on kuue sigma käsitluse juures oluline innovatsioonialane teadlikkus ning pidev töötajate arendamine, nõudes küllaltki suuri investeeringuid koolitusteks. Nimetatud lähenemiste sarnasusteks on meetodi edukaks rakendamiseks vajalik tippjuhtkonna toetus ja avatud organisatsiooni kultuur õppimise aspektis. Sisemiste protsesside perspektiivi eesmärgid kattuvad suuresti praaktoodete vähendamise ja seeläbi kulude alandamise osas ning kvaliteedi tõstmise osas, analüüsides kliendi vajadusi ja keskendudes tarbijate rahulolu tagamisele. Kõrgema kvaliteediga tooted, personali motiveeritus ning innovatsiooni kasv aitavad kaasa nii turuosa kasvule kui investeeringute kõrgema tasuvuse saavutamisele.

Eestis ja mujal maailmas kasutavad tasakaalus tulemuskaarti nii era- kui avaliku sektori organisatsioonid nagu Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus, Samsung ja A. Le Coq. A. Le Coq on Olvi Gruppi kuuluv tütarettevõtte, lisaks kuuluvad kontserni Cesu Alus Lätis, Volfas Engelman Leedus ning Lidskoe Pivo Valgevenes. Antud magistritöös keskenduti Eesti, Läti ja Leedu ettevõtetele. Ettevõtete tootevalikusse kuuluvad nii alkohoolsed joogid nagu õlled, siidrid ja *long-drink*-id kui ka mittealkohoolsed joogid nagu vesi, mahlad ning karastus-, energia- ja spordijoogid. Peamiste põhjustena tasakaalus tulemuskaardi kasuks otsustamise juures tõid ettevõtete esindajad välja vajaduse süsteemse eesmärgistamise ja mõõtmise järele, mis pani aluse ka selgemale motivatsioonisüsteemile. Tänapäevaks on tasakaalus tulemuskaardist kujunenud efektiivne juhtimis- ja kontrollivahend, balansseerides tasakaalus tulemuskaardi perspektiivide kaudu nii erinevaid valdkondi kui lühi- ja pikaajalisi eesmärke. Nii töötajate individuaalne kui ettevõtte arendamine terviklikult võimaldab tõhustada organisatsiooni sisemise protsesse, mille abil omakorda suurendada klientide lojaalsust ja rahulolu ning seeläbi saavutada püstitatud finantseesmärgid.

Peamiste efektiivse tasakaalus tulemuskaardi eeldustena käsitleti antud magistritöös aspekte, mille kohaselt peaksid tulemuskaardi mõõdikud olema määratletud strateegilistest eesmärkidest lähtuvalt, arvestades nii sise- kui väliskeskkonna tegureid. Olulisemate väliskeskkonna teguritena saab välja tuua riiklikud regulatsioonid, mis aktsiisimäärade ja alkoholsete jookide reklaamipiirangute kaudu avaldavad mõju nii tootmis-, tarbimis-, impordi- kui ekspordikogustele. Viimaste aastate langustrend õlle tarbimiseks jätkub tõenäoliselt ka järgnevatel aastatel, seda tingimustes, kus on võimalik lahja alkoholi aktsiisi tõus ja valitsusepoolsed tegevused tervislike eluviiside propageerimisel. Teiseks arengusuundumuseks võib kujuneda tootmiskoguste mõningane tõus, mis tuleneb ekspordikoguste suurenemisest ja uutele välisurgudele sisenemisest. Erinevate juhtimistasandite töötajate kaasamine tulemusmudeli disaini- ja rakendamisetappi ning organisatsioonikultuuri muutmine avatuks aitab kaasa personali pühendumisele ja motivatsioonile, samuti loob võimalusi paremaks osakondadevaheliseks ja –siseseks meeskonnatööks. Nii mõõturi määratlemise kui tulemuste hindamise juures on oluline ettevõtte pidev arendamine innovatsiooni soodustamise kaudu ning objektiivse ja olulise teabe kättesaadavuse tagamine.

Tuginedes tasakaalus tulemuskaardi eelduste täidetusele Olvi Grupi ettevõtetes tõi autor välja arendusettepanekud järgmiste valdkondade lõikes:

- strateegiakaardi kirjalik formuleerimine;
- tegevus- ja arengutulemi eraldamine sisemiste protsesside ning õppimise perspektiiviks;
- kriitiliste edutegurite täiendamine sisemiste protsesside, kliendiperspektiivi ning õppimise ja kasvu aspektis;
- õppimise perspektiivi täiendamine olemasolevate ja uute mõõturi lisamise kaudu;
- muudatused vastavalt lisades 4, 5 ja 6 toodud arendusettepanekutele.

Sisemiste protsesside kriitilised edutegurid tuleb siduda tootmisprotsesside efektiivsus- ja erinevate kvaliteedinäitajatega, kliendiperspektiivi edutegureid täiendada sise- ja väliskliendi rahulolu näitajatega ning õppimise perspektiivis eristada tootmisinvesteeringuid töötajate koolitusest ning tasakaalus tulemuskaardi arendamisega seotud investeeringutest. Tegevus- ja arenguaspekti ühendamisel võib

kitsaskohaks kujuneda liigne keskendumine ühele neist aspektidest, mis aga tähendab tasakaalutust perspektiivide vahel. Senistest mõõturitest enamus sobivad tegevustulemi näitajateks, mistõttu esitati ettepanekud õppimise ja arengu perspektiivi täiustamiseks personali arengu, sisemiste protsesside arendamise ning tasakaalus tulemuskaardi meetodi arendamise mõõturitega. Eesmärkide tasakaalustamiseks tuleb tagada pikaajaliste strateegiliste eesmärkide integreeritus tulemusmudeli lühiajaliste eesmärkidega ning viia sisse muudatused mõõturites väliskeskkonna teguritega arvestamiseks. Samuti leiab autor, et nii A. Le Coq kui Cesu Alus peaksid koostama strateegiakaardi kui tasakaalus tulemusmudeli rakendamise kontrollivahendi, mille abil näidata põhjuslikke seoseid eesmärkide vahel ning võimaldada nende seoste abil leida probleemide tekkeallikaid.

VIIDATUD ALLIKAD

1. „BSC measures“ materjalid seisuga 2012. (ettevõttesisene dokument)
2. „BSC measures“ materjalid seisuga 05.04.2013. (ettevõttesisene dokument)
3. „Management and motivatsioon tools“ materjalid seisuga 02.04.2013. (ettevõttesisene dokument)
4. 6 reasons to choose BRC certification. BRC Global Standards. [<http://www.brcglobalstandards.com/GlobalStandards/About/6Reasons.aspx>]. 29.04.2013.
5. A short history of Cesu Alus Brewery. Cesu Alus. [http://www.cesualus.lv/en/par_mums/vesture/]. 18.02.2013.
6. A. Le Coq ajalugu. A. Le Coq. [<http://www.alecoq.ee/corp/ajalugu>]. 18.02.2013.
7. A. Le Coq alustab Angry Birdsi karastusjooigi tootmist. Juuni 2012. A. Le Coq. [<http://www.alecoq.ee/est/life/uudised/?newsID=4342>].
8. A. Le Coq investeeris ligi 17 miljonit krooni uude mahlatootmisliini. A. Le Coq, detsember 2010. [<http://www.alecoq.ee/est/life/uudised/?newsID=3387>]. 25.02.2013.
9. A. Le Coq tegevusplaani „Budget Book 2013“ materjalid. (ettevõttesisesed dokumendid)
10. A. Le Coq toob turule slaavi-tüüpi õlle Lidskoe Premium. A. Le Coq, veebruar 2011. [<http://www.alecoq.ee/est/life/uudised/?newsID=3469>].
11. About 6 Sigma. Samsung Engineering. [<http://www.samsungengineering.co.kr/eng/company/About6Sigma.jsp>]. 22.02.2013.
12. About the company. Volfas Engelaman. [<http://www.volfasengelman.lt/bravoras/en/about-the-company/>]. 18.02.2013.
13. Alkoholi-, tubaka-, kütuse- ja elektriaktsiisi seadus. Vastu võetud Riigikogus 4. detsembril 2002.a. – Riigi Teataja I osa, 2003, nr. 2, art. 17.

14. Alkoholiaktsiis. Rahandusministeerium. [<http://www.fin.ee/index.php?id=2022>]. 15.02.2013.
15. **Armstrong, M., Brown, D.** Strategic reward: implementing more effective reward management. London: Kogan Page, 2009, 266 lk.
16. Art and Culture. Volfas Engelman. [<http://www.volfasengelman.lt/bravoras/en/social-responsibility/art-and-culture/>]. 18.02.2013.
17. Benefits of International Standards. ISO. [<http://www.iso.org/iso/home/standards/benefitsofstandards.htm>]. 02.01.2013.
18. **Bose, S., Thomas, K.** Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital. – Journal of Intellectual Capital, 2007, Vol. 8, No. 4, pp. 653-665.
19. **Bossidy, L., Charan, R.** Elluviimine. Õpetus sellest, kuidas asjad saavad tehtud. Tallinn: Pegasus, 2004, 229 lk.
20. **Butler, J. B., Henderson, S. C., Raiborn, C.** Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting. – Management Accounting Quarterly, 2011, Vol. 12, No. 2, pp. 1-10.
21. Certificates. Olvi Oyj. [<http://www.olvi.fi/web/en/173>]. 20.01.2013.
22. Cesu Alus tegevusplaani „Budget Book 2013“ materjalid. (ettevõttesisesed dokumendid)
23. **Chavan, M.** The balanced scorecard: a new challenge. – Journal of Management Development, 2009, Vol. 28, No. 5, pp. 393-406.
24. **Ching-Chow, Y.** Six Sigma and Total Quality Management. InTech, 2010, 31 p. [http://cdn.intechopen.com/pdfs/11581/InTech-Six_sigma.pdf]. 09.01.2013.
25. **Cobbold, I., Lawrie, G.** The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool. – 2GC Conference Paper, 2002, 9 p.
26. Education. Volfas Engelman. [<http://www.volfasengelman.lt/bravoras/en/social-responsibility/education/>]. 18.02.2013.
27. Eesti Õlletootjate Liidu eetikakoodeks. Eesti Õlletootjate Liit. [<http://www.eestiolu.ee/eetikakoodeks/>]. 15.02.2013.
28. Evaluation of a BSC System and its Implementation. Balanced Scorecard Institute, 2000, 5 p.

- [http://www.balancedscorecard.org/portals/0/pdf/Evaluation_Step_9_CR2.pdf].
15.01.2013.
29. **Fons, L.** Measuring economic effects of quality management systems. – The TQM Journal, 2011, Vol. 23, No. 4, pp. 458-474.
 30. **Heavey, C., Murphy, E.** Integrating the Balanced Scorecard with Six Sigma. – The TQM Journal, 2012, Vol. 24, No. 2, pp. 108-122.
 31. **Hoque, Z.** Total quality management and the balanced scorecard approach: a critical analysis of their potential relationships and directions for research. – Critical Perspectives on Accounting, 2003, Vol. 14, No. 5, pp. 553-566.
 32. Introduction to HACCP. Food Standards Agency. [<http://www.food.gov.uk/about-us/>]. 29.04.2013.
 33. **Islam, M., Yang, Y. F., Mia, L.** The impact of company learning and growth capabilities on the customer-related performance. – Benchmarking: An International Journal, 2012, Vol. 19, No. 2, pp. 137-158.
 34. **Kang, G., Fredin, A.** The balanced scorecard: the effects of feedback on performance evaluation. – Management Research Review, 2012, Vol. 35, No. 7, pp. 637-661.
 35. **Kaplan, R., Norton, D.** Linking the Balanced Scorecard to Strategy. – California Management Review, 1996, Vol. 39, No. 1, pp. 53-79.
 36. **Kaplan, R., Norton, D.** Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Press, 2004, 454 lk.
 37. **Karu, K.** Tasakaalus tulemuskaart, SWOT, Sun Tzu ja QFD. – Director, 2004, Vol. 2, No. 19, lk. 54-55.
 38. **Kumar, S., Satsangi, P. S., Prajapati, D. R.** Improvement of Six Sigma level of a foundry – A case study. – The TQM Journal, 2013, Vol. 25, No. 1, pp. 29-43.
 39. **Lember, Katrin.** (AS A. Le Coq administratsioonidirektor). Tasakaalus tulemuskaardi rakendamise arendamine Olvi Grupi ettevõttes. Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tartu, 2. aprill 2013.
 40. **Magretta, J.** Mis on juhtimine? Kuidas see töötab ja miks on see igapähe asi. Tallinn: Pegasus, 2003, 235 lk.
 41. Majandusinfo. A. Le Coq. [<http://www.alecoq.ee/corp/majandusinfo>]. 25.02.2013.

42. **Maleyeff, J., Arnheiter, E. A., Venkateswaran, V.** The continuing evolution of Lean Six Sigma. – *The TQM Journal*, 2012, Vol. 24, No. 6, pp. 542-555.
43. **Marx, M.** Whirlpool – Operational Excellence. *iSixSigma*, 2005. [<http://www.isixsigma.com/industries/computers-electronics/whirlpool-operational-excellence/>]. 22.02.2013.
44. **Mayo, A.** Ettevõtte inimväärtus. Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali. Tallinn: Pegasus, 2004, 281 lk.
45. Mission, vision, values. Volfas Engelman. [<http://www.volfasengelman.lt/bravoras/en/about-the-company/mission-vision-values/>]. 15.05.2013.
46. Mission. Cesu Alus. [http://www.cesualus.lv/en/par_mums/misija/]. 16.05.2013.
47. Missioon ja väärtused. A. Le Coq. [<http://www.alecoq.ee/corp/missioon/>]. 18.02.2013.
48. **Miyagawa, M., Yoshida K.** TQM practices of Japanese-owned manufacturers in the USA and China. – *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2010, Vol. 27, No. 7, pp. 736-755.
49. **Murby, L., Gould, S.** Why Balanced Scorecards Sometimes Fail. *Jobstreet*. [<http://www.jobstreet.com.my/learning/ot24.htm>]. 26.11.2012.
50. **Nezabitauskienne, Sandra.** (Volfas Engelman personalijuht). Tasakaalus tulemuskaardi rakendamise arendamine Olvi Grupi ettevõtetes. Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tartu, 3. mai 2013.
51. **Nørreklit, H.** The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. – *Management Accounting Research*, 2000, nr 11, pp 65-88.
52. **Oakland, J. S.** Terviklik kvaliteedijuhtimine. Teooria ja praktika. Tallinn: Külim, 2006, 483 lk.
53. **Ojamaa, H.** Noop: reklaam ei sunni kedagi jooma. *OÜ Postimees Online*, märts 2013. [<http://www.tarbija24.ee/1174196/noop-reklaam-ei-sunni-kedagi-jooma>]. 20.03.2013.
54. **Pande, P., Neuman, R., Cavanagh, R.** Kuue Sigma tee. Kuidas GE, Motorola ja tippettevõtted oma sooritusi lihvivad. Tallinn: Pegasus, 2002, 420 lk.
55. **Paton, M.** Consumer-driven Six Sigma saves Ford 300 million. *Quality Digest*. [<http://www.qualitydigest.com/sept01/html/ford.html>]. 22.02.2013.

56. Performance Measurement. Balanced Scorecard Institute. [http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/PerformanceMeasurement/tabid/59/Default.aspx]. 15.01.2013.
57. **Pineno, C. J.** Simulation of the Weighting of Balanced Scorecard Metrics Including Sustainability and Time-Driven ABC Based on the Product Life Cycle. – Management Accounting Quarterly, 2012, Vol. 13, No. 2, pp. 21-38.
58. **Ponte, A.** The Brewers of Europe Beer Statistics Report, 2010, 32 p. [http://www.brewersofeurope.org/docs/publications/boe_stats_final_20111214-001.pdf]. 15.02.2013.
59. **Ponte, A.** The Brewers of Europe Beer Statistics Report, 2012, 32 p. [http://www.brewersofeurope.org/docs/publications/2012/stats_2012_web.pdf]. 15.02.2013.
60. **Pyzdek, T.** The Six Sigma Handbook. A Complete Guide for Green Belts, Black Belts, and Managers at All Levels. New York: McGraw Hill, 2003, 830 p.
61. **Rillo, M.** Balanced Scorecard – rohkem kui moeröögatus. – Director, 2001, Vol. 1, lk. 24-25.
62. **Rillo, M.** Taevas tulemuskaardi kohal pole sugugi pilvitu. – Director, 2003, Vol. 2, No. 29, lk. 34-35.
63. **Rohm, H.** Using the Balanced Scorecard to Align Your Organization. Balanced Scorecard Institute, 2008. [http://www.balancedscorecard.org/LinkClick.aspx?fileticket=1Uq6fsxJyaY%3d&tabid=56]. 15.01.2013.
64. **Rohm, H., Halbach, L.** A Balancing Act: Sustaining New Directions. – Perform Magazine, 2004, Vol. 2, No. 2, pp. 1-8.
65. **Rompho, N.** Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. – International Journal of Business and Management, 2011, Vol. 6, No. 11, pp. 39-46.
66. **Saraiva, H.** The Balanced Scorecard: The Evolution of the Concept and Its Effects on Change in Organizational Management. – EBS Review, 2011, No. 28, pp. 53-66.
67. **Schneidermann, A. M.** Why balanced scorecards fail. – Journal of Strategic Performance Measurement, 1999, pp. 6-11.
68. **Sholihin, M., Laksmi, A. C.** Total Quality Management, Balanced Scorecard and Performance. – JAAI, 2009, Vol. 13, No. 1, pp. 13-28.

69. **Shutibhinyo, W.** Balanced scorecard attributes: key determinants and the perceived benefits. – Global Conference on Business and Finance Proceedings, 2012, Vol. 7, No.1, pp. 748-754.
70. **Sietinsone, Eva.** (Cesu Alus tegevjuht), **Sildnika, Zane.** (Cesu Alus personalijuht). Tasakaalus tulemuskaardi rakendamise arendamine Olvi Grupi ettevõtetes. Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tartu, 24. aprill 2013.
71. Six Sigma – Five Key Elements of Balanced Scorecard. Aveta Business Institute. [<http://www.sixsigmaonline.org/six-sigma-training-certification-information/articles/six-sigma-%E2%80%93-five-key-elements-of-balanced-scorecard.html>]. 02.01.2013.
72. Sotsiaalne vastutus. A. Le Coq. [<http://www.alecoq.ee/meietegemised>]. 18.02.2013.
73. **Swink, M., Jacobs, B. W.** Six Sigma adoption: Operating performance impacts and contextual drivers of success. – Journal of Operations Management, 2012, Vol. 30, pp. 437-453.
74. Tarmo Noop: kasv tuleb ekspordist, selle aasta fookuses on Ida-Euroopa. A. Le Coq, jaanuar 2013. [<http://press.alecoq.ee/ettevõtte/tarmo-noop-kasv-tuleb-ekspordist-selle-aasta-fookuses-on-ida-euroopa/>]. 15.02.2013.
75. Tasakaalus tulemuskaardi süsteemi QPR programmi kasutamise kord. A. Le Coq. 01.01.2012. a. (käskkiri)
76. Tasakaalus tulemuskaart – 10 aastat Eestis. Director Meedia OÜ, märts 2008. [<http://www.director.ee/tasakaalus-tulemuskaart-10-aastat-eestis/>]. 22.11.2012.
77. **Terziovski, M.** Quality management practices and their relationship with customer satisfaction and productivity improvement. – Management Research News, 2006, Vol. 29, No. 7, pp. 414-424.
78. The Basics of Strategic Planning and Strategic Management. Balanced Scorecard Institute. [<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/StrategicPlanningBasics/tabid/459/Default.aspx>]. 15.01.2013.
79. The Top 10 Reasons for Balanced Scorecard Failure in Organizations. JETrichardson, 2011, 3 p. [<http://www.jetrichardson.ca/documents/The%2010%20Top%20Reasons%20for%20BSC%20Failure.pdf>]. 26.11.2012.

80. **Thomas, K., Bose S.** Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital. – Journal of Intellectual Capital, 2007, Vol. 8, No. 4, pp. 653-665.
81. Total Quality Management. ASQ. [<http://asq.org/learn-about-quality/total-quality-management/overview/overview.html>]. 09.01.2013.
82. Tööstustoodete tootmine. Statistikaamet. [<http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=TO030&ti=T%D6%D6STUSTOODETE+TOOTMINE+%28KUUD%29&path=../Database/Majandus/24Toostus/06Toostustooded/04Luhiajastatistika/&lang=2>]. 15.02.2013.
83. Töötajate tulemustasu maksmise aluseks olevate tasakaalus tulemuskaardi (BSC) põhimõtete (mõõturite jms) kinnitamine. A. Le Coq. 01.01.2012. a. (käskkiri)
84. Warsteiner Premium Verum. A. Le Coq. [<http://www.alecoq.ee/drinks/beer/Warsteiner/?productID=4511>]. 15.02.2013.
85. **Werner, M. L., Xu, F.** Executing Strategy with the Balanced Scorecard. – International Journal of Financial Research, 2012, Vol. 3, No. 1, pp. 88-94.
86. What is the Balanced Scorecard? Balanced Scorecard Institute. [<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>]. 15.01.2013.
87. Volfas Engelman tegevusplaani „Budget Book 2013“ materjalid. (ettevõttesisesed dokumendid)
88. Õlleturg. Eesti Õlletootjate Liit. [<http://www.eestiolu.ee/olleturg-2/>]. 15.02.2013.

LISAD

Lisa 1. Täieliku kvaliteedijuhtimise, kuue sigma ja tasakaalus tulemuskaardi perspektiivide võrdlus

Meetod Kriteerium	Täielik kvaliteedijuhtimine	Kuus sigmat	Tasakaalus tulemuskaart
Orienteeritus	<ul style="list-style-type: none"> • Tootmisprotsessid 	<ul style="list-style-type: none"> • Väärtustloovad põhiprotsessid 	<ul style="list-style-type: none"> • Strateegia
Eripära	<ul style="list-style-type: none"> • Integreeritud süsteemid ja protsessid 	<ul style="list-style-type: none"> • Statistiline analüüs, riskianalüüs 	<ul style="list-style-type: none"> • Põhjus-tagajärg seosed
Õppimise ja arengu aspekt	<ul style="list-style-type: none"> • Meeskonnatöölane teadlikkus 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovatsioonialane teadlikkus 	<ul style="list-style-type: none"> • Tagasisidest lähtuv õppimine
	Tippjuhtkonna toetus, personali koolitamine, avatud kultuur		
Sisemiste protsesside aspekt	<ul style="list-style-type: none"> • Kõikide töötajate kaasatus • Pidev parendamine • Protsesside integreerimine 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkreetsed ametikohad • Protsesside ümberkorraldamine 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaline töötajate kaasatus • Sageli uute protsesside loomine
	Radikaalsed muutused		
	Praaktoodete vähendamine, odavamad protsessid		
Kliendiaspekt	<ul style="list-style-type: none"> • Pidev kvaliteedi parendamine 	<ul style="list-style-type: none"> • Täpne kliendivajaduste mõistmine 	<ul style="list-style-type: none"> • Kliendiväärtuse analüüs
	Turuosa, uute klientide osatähtsus, kliendikaebuste arv, rahulolu uuring		
Finantsaspekt	<ul style="list-style-type: none"> • Integreeritud tasustamisse TTK abil • Kvaliteedikulude suhe käibesse 	Integreeritud tasustamisse	
		<ul style="list-style-type: none"> • Kvaliteedikulud 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentaablusnäitajad
	Käibe kasv, investeeringute tasuvus, võrdlusuuringud		
Kontrollimeetod	<ul style="list-style-type: none"> • ISO standardid 	<ul style="list-style-type: none"> • Sigma väärtus 	<ul style="list-style-type: none"> • Strateegiakaardid
Peamised kasud	Kulude vähendamine, kliendirahulolu kasv, kvaliteedi parendamine, turuosa kasv, motivatsioon, innovatsioon		
Peamised puudused	<ul style="list-style-type: none"> • Liigne tähelepanu tootmisprotsessidel 	<ul style="list-style-type: none"> • Suured investeeringud koolitusse • Sobib pigem tootmisettevõttele 	<ul style="list-style-type: none"> • Kirjeldab strateegiat, kuid ei paku konkreetseid lahendusi

Allikas: autori koostatud (Hoque 2003: 557; Pande *et.al.* 2002: 66; Ching-Chow 2010: 13-15) põhjal.

Lisa 2. Intervjuu esimese juhtimistasandi töötajatega Olvi Grupi tütarettevõtetes

Intervjuu andmed	A. Le Coq	Cesu Alus	Volfas Engelman
Intervjuu kuupäev	02.04.2013	24.04.2013	03.05.2013
Intervjuu kestus	2h	2h	2h
Intervjueeritava nimi	Katrin Lember	Eva Sietinsone Zatlere, Zane Sildnika	Sandra Nezabitauskiene
Intervjueeritava amet	Administratsiooni- direktor	Tegevjuht, personalijuht	Personalijuht
Struktuuriüksus	Administratsioon	Personal	Administratsioon ja personal
Intervjuu küsimused			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kas ettevõtte kasutab ka teisi strateegilise juhtimise meetodeid peale tasakaalus tulemuskaardi, näiteks terviklikku kvaliteedijuhtimist, kuue sigma meetodit või muid? 2. Millal alustasite tasakaalus tulemuskaardi kasutamist ettevõttes? 3. Mis ametikoht tegeleb ettevõttes tasakaalus tulemuskaardi arendamise ja kontrolliga? 4. Millised olid algselt peamised tasakaalus tulemuskaardi rakendamise põhjused ja kas ning kuidas on need tänaseks muutunud? 5. Millised on peamised kasud tasakaalus tulemuskaardi rakendamisest? 6. Millised on olnud peamised tasakaalus tulemuskaardiga seonduvad probleemid või olulisemad väljakutsed? 7. Mis on peamised strateegiakaardi puudumise põhjused? 8. Kas praegu kasutusel oleva tasakaalus tulemuskaardi ülesehitust on võrreldes algsega ka edasi arendatud? 9. Kas ja mida muudeti organisatsioonikultuuris tasakaalus tulemuskaardi disainimisel ja rakendamisel? 10. Kui laialdaselt oli personal kaasatud tasakaalus tulemuskaardi kujundamisse? 11. Tasakaalus tulemuskaardi ja motivatsioonisüsteemi integreeritus: kui sageli toimub boonuste maksmine ja kas see erineb juhtimistasandite lõikes? 12. Kas tasakaalus tulemuskaardi eesmärgid hõlmavad kuni aastaseid või pikemaajalisi eesmäärke? 13. Kui regulaarselt toimub tasakaalus tulemuskaardi eesmärkide ja mõõdikute ülevaatamine ning muutmine? 14. Kui sageli vaadatakse üle kriitilised edutegurid? 15. Kes määrab tasakaalus tulemuskaardi eesmärgid ja mõõdikud? 16. Kes määrab tasakaalus tulemuskaardi mõõdikute sihtväärtused? 17. Kui sageli toimub tasakaalus tulemuskaardi näitajate põhjal tulemuste hindamine osakondade ja ettevõtte tasandil? 18. Kas tulemuste hindamine toimub aastase eesmärgi või pikema ajalise perspektiiviga võrreldes? 19. Kuidas tagatakse juurdepääs tasakaalus tulemuskaardi andmetele ja tulemustele erinevate samatasandi struktuuriüksuste vahel? 20. Kuidas tagatakse juurdepääs tasakaalus tulemuskaardi andmetele ja tulemustele erinevate juhtimistasandite vahel? 21. Täpsustavad küsimused selgitusi vajavate mõõturite kohta. 			

Allikas: autori koostatud.

Lisa 3. Strateegilised eesmärgid Olvi Grupi tütaretevõtetes

Eesmärgid		Ettevõte		
		A. Le Coq	Cesu Alus	Volfas Engelman
Kliendid	Siseturg	Turuosa säilitamine õlle, <i>long-drinkide</i> , mahlade ja vee osas ning turupositsiooni tagasivõitmine siidrite osas.	Turuosa säilitamine õlleturul, suurendada õlle keskmist hinda; liidripositsiooni saavutamine <i>long-drinkide</i> , siidrite ja energijookide osas; toote kohaletoiemetamiskulude vähendamine Vidzeme regioonis.	Keskmine turuosa kasv õlle osas, turupositsiooni säilitamine kalja, siidri ja <i>long-drinkide</i> osas.
	Välisturg	Kasv 1 mln liitri võrra; ekspordistruktuuri tugevdamine; endistele NSVLi riikidele keskendumine.	-	-
Finantsid	Kasumlikkus	Müügiosakonna motivatsioonisüsteemi muutmine; ärikasumi suurendamine igal aastal 0,5 mln euro võrra.	Energijookide kasumlikke suurendamine 0,07EUR võrra liitri kohta.	Kasumlikkuse kasv, suunates müüki kasumlikele toodetele; lahendused ressursihindade kasvu leevendamiseks.
Õppimine ja areng	Tootearendus	Keskmise kasumlikkuse suurendamine uute toodete tootmisega.	Premium Amber Pinte tootmine, mittefiltreeritud tatrast õlu tootmine, Gräfs fon Zivers õlu tootmine traditsioonilises pudelis ja purgis; Warsteineri plaani elluviimine.	Volfas Engelmani brändi edasine tugevdamine; uuesti lasta välja Fortase bränd; alkoholivabade jookide tootmise arendamine Angry Birdsi abil.
	Kasv	-	Teise juhtimistasandi õllemeistri koolituste organiseerimine Saksamaal.	Kasv HoReCa kauplusteketis.

Lisa 3 järg

Sisemised protsessid	Personal ja tootmine	Rohkemate töötajate kaasamine innovatsiooni ja protsesside arendamisse; efektiivsus kõigis äriaspektides.	Efektiivsuse suurendamine; tööjõu ühiku kohta villitud liitrite stabiilse koguse säilitamine; tööjõu uuringu läbiviimine; stabiilse töötajate arvu säilitamine; uute IT-lahenduste rakendamine; tootmisinvesteeringute rakendamine; ettepanekud laotööks.	Töötajate motiveerimine ja arendamine; efektiivsuse kasv; kahjumlike toodete eemaldamine.
	Distributsioon	-	Distributsiooni eesmärkide määratlemine ja hindamine trimestris ning prioriteetsete toodete jaotuse 80%-line täituvus.	Distributsiooni kasv.
Välised tegurid	Avalik sektor	Vältida õlle ja lahja alkoholi maksumäärade samale tasemele kange alkoholi määradega; õlletootjate vahelisele koostööle keskendumine.	-	Õlletööstuse maine tugevdamine partnerite ja töötajate seas.

Allikas: autori koostatud (A. Le Cog tegevusplaani ... 2013; Cesu Alus tegevusplaani ... 2013; Volfas Engelman tegevusplaani ... 2013) põhjal.

Lisa 4. A. Le Coq-i tasakaalus tulemuskaardi esimese juhtimistasandi mõõdikute sobivus perspektiivide lõikes

Kasutatud lühendid: SP – sisemised protsessid; A – areng		
<i>Tulem</i>	<i>Mõõtur</i>	<i>Sobivus vaatesse</i>
Müügidirektor		
Finantstulem	1.Keskmine müügihind (sisemaa) EUR/L 2.Püsikulud (ilma marketingita)	1. Jah 2. Jah
Klienditulem	1.Turuosa tooterühmiti	1. Jah
Tegevus- ja arengutulem	1.Müügiprognooside täpsus 2.Müügi tegevusplaani täitmine	1. Jah 2. Jah
Logistika- ja ostudirektor		
Finantstulem	1.Logistika püsikulu (per liiter) 2.Transpordikulu 3.Tööjõukulu 4.Inventuur (% lao netokäibest) 5.Efektiivsus (l/töötund)	1. Jah 2. Jah 3. Jah 4. Jah 5. Pigem SP
Klienditulem	1.Sisekliendi rahulolu 2.Pretensioonide lahendamise kiirus	1. Jah 2. Jah
Tegevus- ja arengutulem	1.Logistika arengu- ja tegevuskava elluviimine 2.Infokoosolekute toimimine 3.Hindamise ja tagasiside toimimise tagamine	1. Pigem A 2. Jah 3. Jah
Administratsioonidirektor		
Finantstulem	1.Püsikulud 2.Investeeringute plaani täitmine 3.Ületähtaegse debitoorse võlgnevuse % brutokäibesse	1. Jah 2. Pigem A 3. Jah
Klienditulem	1.Kliendirahulolu	1. Jah
Tegevus- ja arengutulem	1.Aruannete õigsus, tähtajalisus 2.Administratsiooni tegevusplaani elluviimine 3.Koolitusplaani täitmine, sisekoolitus 4.Infokoosolekute toimimine 5.Turva-, alko- ja lugejate kontrollide toimimine	1. Jah 2. Jah 3. Pigem A 4. Jah 5. Jah
Peaõllemeister		
Finantstulem	1.Liinide tootlikkus L/h 2.Tööjõu efektiivsus L/h, EUR/L 3.Püsikulud	1. Pigem SP 2. Pigem SP 3. Jah
Klienditulem	1.Laoaugud 2.Kvaliteediteated 3.Tagasikutsutud toodang	1. Pigem SP 2. Jah 3. Jah
Tegevus- ja arengutulem	1.Tootmisnõupidamiste toimimine 2.Infokoosolekute toimimise tagamine 3.Struktuuri, tegevuste, enesearenguga seotud ülesanded	1. Jah 2. Jah 3. Pigem A

Allikas: autori koostatud (Tasakaalus tulemuskaardi süsteemi ... 2012) põhjal.

Lisa 5. Cesu Aluse tasakaalus tulemuskaardi esimese juhtimistasandi mõõdikute sobivus perspektiivide lõikes

Kasutatud lühendid: SP – sisemised protsessid; A – areng		
<i>Tulem</i>	<i>Mõõtur</i>	<i>Sobivus vaatesse</i>
Müügi ja turundusdirektor		
Finantstulem	1.Müügieelarve täitmine 2.Keskmine müügihind (EUR/L) 3.Püsikulud	1. Jah 2. Jah 3. Jah
Klienditulem	1. Turuosa	1. Jah
Tegevus- ja arengutulem	1.Distributsioon 2.KA tegevusplaani täitmine 3.HoReCa tegevusplaani täitmine	1. Jah 2. Jah 3. Jah
Logistikajuht		
Finantstulem	1.Efektiivsus 1)Transpordikulu 2)Tööjõukulu 3)Efektiivsus (l/töötund) 2.Taara varud 3.Püsikulud 4.Inventuur	1) Jah 2) Jah 3). Pigem SP 2. Jah 3. Jah 4. Jah
Klienditulem	1.Rahulolu küsitlus	1. Jah
Tegevus- ja arengutulem	1.Tegevusplaani täitmine	1. Jah
Finants- ja IT juht		
Finantstulem	1.Ületähtaegne debitoorne võlgnevus 2.Aministratsioonikulud	1. Jah 2. Jah
Klienditulem	1.Pretensioonide puudumine	1. Jah
Tegevus- ja arengutulem	1.Eelarvestamise tähtajalisus ja õigsus 2.Aruannete tähtajalisus ja õigsus 3.Kaubavarude eesmärgid 4.Movex eesmärgid	1. Jah 2. Jah 3. Jah 4. Jah
Tootmis- ja tehnikadirektor		
Finantstulem	1.Valmiskaubavaru 2.Liini efektiivsus 3.Tööjõu efektiivsus 4.Kulud	1. Jah 2. Pigem SP 3. Pigem SP 4. Jah
Klienditulem	1.Pretentsioonid	1. Jah
Tegevus- ja arengutulem	1.Tegevusplaani 2.Investeeringute plaan	1. Jah 2. Pigem A

Allikas: autori koostatud („BSC measures“ 2013) põhjal.

Lisa 6. Volfas Engelmani tasakaalus tulemuskaardi esimese juhtimistasandi mõõdikute sobivus perspektiivide lõikes

Kasutatud lühendid: K – kliendid; SP – sisemised protsessid; A – areng, F – finantsid		
<i>Tulem</i>	<i>Mõõtur</i>	<i>Sobivus vaatesse</i>
Müügi- ja turundusjuht		
Finantstulem	1.Müügimaht tootegrupiti 2.Müügi-ja turunduskulud 3.Ületähtaegne debitoorne võlgnevus 4.Allahindlused ja müügiboonused	1.Pigem K 2. Jah 3. Jah 4. Jah
Klienditulem	1.Turuosa tooterühmiti 2.Kliendinumber 3.Seisakud toote kohaletoimetamises kliendile	1. Jah 2. Jah 3. Jah
Tegevustulem	1.Tegevusplaani täitmine 2.Meeskonna eesmärkide saavutamine 3.Kasv HoReCa-s	1. Jah 2. Jah 3. Pigem A
Arengutulem	1.Struktuuri arendamine 2.Uued strateegiad	1. Jah 2. Jah
Logistika- ja ostujuht		
Finantstulem	1.Logistika püsikulu (per liiter) 2.Tööjõukulu 3.Inventuur 4.Varade käibekordaja	1. Jah 2. Jah 3. Jah 4. Jah
Klienditulem	1.Väliskliendi rahulolu 2.Sisekliendi rahulolu 3.Pretensioonide arv	1. Jah 2. Jah 3. Jah
Tegevustulem	1.Logistika eesmärkide täitmine 2.Töötajate arv toodetava liitri kohta 3.Pretensioonid 4.Aruannete õigeaegsus 5.Hügieeninõuetele vastavus 6.Logistikatulemi täitmine	1. Jah 2. Jah 3. Pigem K 4. Jah 5. Jah 6. Jah
Arengutulem	1.Struktuuri arendamine 2.Personali arendamine 3.Logistikastandardid	1. Jah 2. Jah 3. Pigem SP
Administratsiooni- ja personalijuht		
Finantstulem	1.Administratsioonikulud	1. Jah
Klienditulem	-	-
Tegevustulem	1.Meeskonna eesmärkide täitmine 2.Tegevusplaani täitmine 3.Avatud suhtumise tegevused 4. Personaliprojektid	1. Jah 2. Jah 3. Jah 4. Pigem A
Arengutulem	1.Struktuuri arendamine 2.Personali arendamine	1. Jah 2. Jah
Finantsjuht		
Finantstulem	1.Ületähtaegsed tasumata arved 2.Tasumata arved 3.Krediidikahjum	1. Jah 2. Jah 3. Jah

Lisa 6 järg

<i>Tulem</i>	<i>Mõõtur</i>	<i>Sobivus vaatesse</i>
Finantsjuht		
Klienditulem	1.Pretensioonide puudumine ettevõtteväliselt	1. Jah
Tegevustulem	1.Finantsaruannete ettevalmistamine, aastaaruanne 2.Tegevusplaani täitmine 3.Protsesside kontroll 4.BRC 5.Eelarvestamise reeglite uuendamine 6.Osakonna töötajate puhkusereservi vähendamine 7.Finants-, raamatupidamise-, IT- ja krediidiosakonna ülesannete vastavus plaanile 8.Varude ringluse kontroll	1. Jah 2. Jah 3. Jah 4. Jah 5. Pigem A 6. Jah 7. Jah 8. Jah
Arengutulem	1.Otsekulude arvestamise meetodika loomisel osalemine 2.Finantsaruandlus (inventuur)	1. Jah 2. Pigem F
Tootmis- ja tehnikajuht		
Finantstulem	1.Otsekulud 2.Üldkulud 3.Tööjõukulu 4.Veekulu 5.Elektrikulu 6.Aur	1. Jah 2. Jah 3. Jah 4. Jah 5. Jah 6. Jah
Klienditulem	-	-
Tegevustulem	1.Kvaliteediraportite analüüs 2.Tootmise planeerimismeeskonna tulemi indeks 3.Tootmismeeskonna tulemi indeks 4.Tootmistulemi saavutamise indeks 5.Aruannete õigeaegsus 6.Hügieenitingimused tootmises 7.Profülaktilise puhastuse organiseerimine villimises 8.Varude lõppemine laost	1. Jah 2. Jah 3. Jah 4. Jah 5. Jah 6. Jah 7. Jah 8. Jah
Arengutulem	1.Struktuuri arendamine 2.Kvaliteedi ja protsesside arendamine 3.Plaanide järgimine 4.Personali arendamine	1. Jah 2. Jah 3. Pigem SP 4. Jah
Kvaliteedijuht		
Finantstulem	1.Eelarve täitmine	1. Jah
Klienditulem	-	-
Tegevustulem	1.Aruannete õigeaegsus 2.Degusteerimised 3.Sanitaarjärelevalve	1. Jah 2. Jah 3. Jah
Arengutulem	1.Kvaliteedikontrolli arenemine 2.Laboritöö arenemine 3.Personali arendamine	1. Jah 2. Jah 3. Jah

Allikas: autori koostatud („BSC measures“ 2012) põhjal

Lisa 7. Tasakaalus tulemuskaardi teise juhtimistasandi moodsuse sobivus perspektiivide lõikes Olvi Grupi tütarettevõtetes

Vaade	Mõõtur	Sobivus vaatesse	Ametikoht
Finantsid	Müügimaht	Pigem klienditulem	Müügijuhid, turundusjuht (Eesti)
	Villimisliinide seisakud	Pigem tegevustulem	Õllemeister (Eesti)
	Pruuli kadu, keedu efektiivsus, keedu saagis	Pigem tegevustulem	Õllemeister (Eesti)
	Liinide tootlikkus/efektiivsus	Pigem tegevustulem	Tehnikajuht, villimise juhataja, laojuhataja (Eesti, Läti)
	Pruulikoja efektiivsus	Pigem tegevustulem	Tootmistehnoloog (Läti)
	Kao%	Pigem tegevustulem	Tehnikajuht (Eesti)
	Tööjõu efektiivsus	Pigem tegevustulem	Villimise juhataja (Eesti Läti), tootmistehnoloog (Läti)
	Ringluskiirus	Pigem tegevustulem	Ostujuht (Eesti)
	Investeeringuplaani jälgimine	Pigem arengutulem	Haldusjuht (Eesti)
Kliendid	Laoaugud	Pigem tegevustulem	Villimise juhataja (Eesti)
	Müügiplaanide õigeaegne edastamine	Pigem tegevustulem	Ekspordijuht (Eesti)
	Boonuste õigeaegne arvestus	Pigem tegevustulem	Assistent (Eesti)
	Alustusaeg	Pigem tegevustulem	Tehnikajuht (Eesti)
	Tootmise seisakud	Pigem tegevustulem	Ostujuht (Eesti)
	Aruandluse õigsus	Pigem tegevustulem	Pearaamatupidaja (Eesti)
Tegevused ja areng	Vanemmüügisekretäri rahulolu	Pigem klienditulem	Tootearendusjuht (Eesti)
	Valmisõlle vastavus kvaliteedinäitajatele	Pigem tegevustulem	Õllemeister (Eesti)
	Enesearenguga seotud ülesanded	Pigem arengutulem	2.tasandi töötajad (v.a. müügiosakond) (Eesti), personalijuht (Läti)
	Tootearenduse tegevusplaan	Pigem arengutulem	Turundusjuht (Eesti)
	Uute töötajate juhendamine, väljaõpe	Pigem arengutulem	Villimise juhataja, laojuhataja (Eesti)
	Sisekoolituse ülesanded	Pigem arengutulem	Kvaliteedijuht (Eesti)
	Koolitusplaani täitmine	Pigem arengutulem	Personalijuht (Läti)
	Enesekontrolli toimivus	Pigem arengutulem	Laborijuhataja (Eesti)
	Krediidiosakonna töötajate hindamine	Pigem arengutulem	Krediidiosakonna juhataja (Läti)
	TTK hindamine	Pigem arengutulem	Personalijuht (Läti)
	Eksporditoodete keskmised varud laos	Pigem finantstulem	Ekspordi-impordi juht (Läti)

Allikas: autori koostatud (Tasakaalus tulemuskaardi süsteemi ... 2012) põhjal.

SUMMARY

DEVELOPMENT OF BALANCED SCORECARD IN OLVI GROUP'S SUBSIDIARIES

Maarja Tarto

The main assumption for success in both public and private sector organizations is implementing management techniques integrated with everyday activities and principles to improve performance measurement and evaluation and to ensure effective communication and cooperation. One of the most commonly used method in strategic planning and management that result-oriented companies use is the balanced scorecard, developed by Robert Kaplan and David Norton at the early 1990s. The uniqueness of the method is orientation on strategy combined with key performance indicators and balancing traditional past-oriented financial and quality management based non-financial indicators. The results are evaluated in four aspects, including financial perspective, client perspective, internal business processes perspective and learning and growth perspective.

The financial perspective describes strategy using traditional financial measures such as operating cash flow, return on investment, return on equity and sales indicators. The achievement of financial goals depends mainly on creating value for internal and external customers. Thereby the client perspective includes non-financial measures such as customer satisfaction and customer loyalty, customer relations and market share. Value proposition depends on the effectiveness of internal business processes, including measures such as product quality, customer service and product range. Investments in research and development activities help to improve products, their functionality and price-quality relationship. Learning perspective focuses on the value creation using metrics such as personnel skills, training, product development and received patents.

Balanced scorecard is widely used in various production and service companies, including brewery Olvi Group.

The purpose of the thesis is to make suggestions for adjusting the design and implementation of balanced scorecard in Olvi Group's subsidiaries. In this thesis the researched companies are Cesu Alus in Latvia, Volfas Engelman in Lithuania and A. Le Coq in Estonia. To achieve the goal the author poses the following research tasks:

- identify the peculiarities of balanced scorecard conception based on the principles of strategic management in the context of strategic measurement;
- examine the problems linked to the formulation and implementation of balanced scorecard;
- compare the advantages and disadvantages of quality management methods in the context of strategic management;
- provide an overview of Olvi Group's subsidiaries and of balanced scorecards implemented in the subsidiaries;
- analyze structural differences and implementation reasons between Olvi Group's subsidiaries;
- present suggestions for adjusting the design and implementation of balanced scorecard for Olvi Group's subsidiaries.

To identify the peculiarities of balanced scorecard the author pointed out possibilities to integrate balanced scorecard with strategic management. Strategic management can be defined as a comprehensive set of processes for the systematic coordination of resources, organization's vision and strategy, including such steps as environment analysis, formulation and implementation of strategy and assessment of the achievement of strategic objectives. Thereby the ability to notice trends in social, economic and market conditions is the basis for formulating a successful business strategy. Formulating and implementing strategy requires common understanding of strategic objectives using communication and feedback, so it is relevant to involve the entire organization in different steps of strategic management. Continuous communication in strategic planning and management in turn helps sharing know-how and developing individuals, teams and enterprise as a whole. Strategic maps are effective methods to

clarify the links between personnel performance and strategic objectives and to determine the cause-effect relationships between the elements of balanced scorecard.

To bring out the advantages and disadvantages of balanced scorecard the author compared the method with total quality management and six sigma method. Main similarities of the mentioned methods are that in learning and growth aspect it is important to ensure open organizational culture, training and motivation at all management levels. Implementing quality management methods help to make internal business processes more effective, and cheaper by minimizing the number of defective products and thereby improve quality, reduce costs, increase customer satisfaction, market share and motivation. It is important to ensure open organizational culture and dedication to eliminate possible problems in the formulation and implementation process of balanced scorecard. Also it is relevant to focus on both short- and long-term goals in order to implement resources more effectively. Main differences include the orientation of the method – total quality management is oriented on production processes and the peculiarity of the method is total integration between existing systems and processes. Six sigma method focuses on value creating processes and on variation reduction so that the number of defective products is minimized. Six sigma and balanced scorecard both focus on radical changes which are integrated with vision and strategy. Although balanced scorecard describes the strategy and does not offer concrete solutions, it enables to integrate management process with strategy, activity plans and indicators.

In Olvi Group balanced scorecard has been a strategic planning and strategic management tool since 1996, A. Le Coq decided in favour of scorecard three years later. A. Le Coq in Estonia is a subsidiary company of Olvi Group in addition to Cesu Alus in Latvia, Volfas Engelman in Lithuania and Lidskoe Pivo in Belarus. One of the main reason starting using scorecard in Olvi Group's subsidiaries was the need for systematic goal-setting. Today, the balanced scorecard is an effective management and control tool balancing short- and long-term goals through the perspectives. Individual and collective development increases the efficiency of internal processes, which in turn increase customer loyalty and satisfaction and thereby helps to achieve financial goals.

The main assumptions for implementing balanced scorecard effectively are that balanced scorecard indicators are based on strategic objectives and include in addition to internal factors also external factors. The last one involves different regulations, excise rates and restrictions on advertising, influencing production, consumption, import and export quantities. Recent years' downward trend in beer consumption defines likely the following years, especially in terms of increasing light alcohol tax and promoting healthy life styles by the government. Paying more attention to export and new markets may slightly increase production quantities. Involving workers from different management levels and changing organizational culture more open helps to increase the motivation and improve team work within and between departments. Determining indicators and evaluating the results requires a continuous development of the company, promoting innovation and ensuring availability of relevant information.

Based on the existing balanced scorecard methodology the author made the following suggestions:

- formulate a strategic map;
- implement all balanced scorecard perspectives and represent financial, client, learning and internal processes perspectives separately;
- improvements in key performance indicators in internal processes, client and in learning and growth perspective;
- improve learning perspective changing and adding new measures;
- implement changes according to suggestions in appendix number 4, 5 and 6.

Key performance indicators of internal processes need to be combined with efficiency and various quality indicators of production processes, key performance indicators of client perspective should involve satisfaction indicators, in learning perspective the investments in production, training and development of balanced scorecard have to be distinguished. Ensuring the balance between different aspects and strategic goals requires that financial, client, learning and internal processes perspectives and selected indicators in each one of the are separately represented. Formulating strategy map helps to identify cause-effect relationship between goals and thereby to identify the sources of problems.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina _____ Maarja Tarto _____
(sünnikuupäev: 19.05.1989) (autori nimi)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
“Tasakaalus tulemuskaardi arendamine Olvi Grupi ettevõttes“,
(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on _____ Kertu Lääts _____,
(juhendaja nimi)

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **21.05.2016** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **21.05.2013**