

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Liis Kuusik

**JÄTKUSUUTLIKU TULEMUSLIKKUSE JUHTIMISE  
ARENDAMINE TASAKAALUS TULEMUSKAARDI  
RAAMISTIKUS JAEKAUBANDUSETTEVÕTTE NÄITEL**

Magistritöö sotsiaalteaduse magistrikraadi taotlemiseks ettevõtluse ning tehnoloogia  
juhtimise erialal

Juhendaja: Toomas Haldma  
Kaasjuhendaja: Maire Nurmet

Tartu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele .....  
(professor T. Haldma)

Soovitan suunata kaitsmisele .....  
(lektor M. Nurmet)

Kaitsmisele lubatud “ “ .....2018.a.

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

.....  
(L. Kuusik)

## SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1.TULEMUSLIKKUS JÄTKUSUUTLIKKUSE RAAMISTIKUS.....	8
1.1. Strateegilise tulemuslikkuse juhtimise seosed jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimisega.....	8
1.2. Strateegilise ja jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise meetodid jaekaubanduses.....	19
2. JÄTKUSUUTLIKU TULEMUSLIKKUSE JUHTIMISE ANALÜÜS JAEKAUBANDUSETTEVÕTTES .....	36
2.1. Uurimisprotsessi ja Rimi Eesti Food AS kirjeldus .....	36
2.2 Rimi Eesti Food AS kaupluste strateegilise tulemuslikkuse juhtimise analüüs jätkusuutlikust tulemuslikkuse juhtimisest lähtuvalt.....	41
2.3 Ettepanekud kaupluste tasakaalus tulemuskaardi arendamiseks, lähtudes jätkusuutlikust tulemuslikkuse juhtimisest .....	60
KOKKUVÕTE.....	71
VIIDATUD ALLIKAD.....	76
LISAD .....	84
Lisa 1. Intervjuu küsimustik .....	84
Lisa 2. Rimi Eesti Food AS kaupluste jätkusuutlik tasakaalus tulemuskaart	85
SUMMARY .....	87

## SISSEJUHATUS

Jätkusuutlikkuse (i. k. *sustainability*) osatähtsus on tõusnud üheks peamiseks prioriteediks paljudes tegevusvaldkondades, sealhulgas ka jaekaubanduses. Veelgi enam - viimastel kümnenditel on jaekaubandussektor oluliselt arenenud, mistõttu on ka tema poliitiline mõju ühiskonnas järjest kasvanud (Clapp, Fuchs 2009: 6). Jaekaubandusettevõtetelt oodatakse jätkusuutlikkuse vallas nii klientide kui ka koostööpartnerite poolt enam tervislike toodete valikut, jätkusuutlikumate ja efektiivsemate äriprotsesside arendamist ning klientidele motivatsiooni pakkumist säästlikuma käitumise poole pealt (Wiese *et al.* 2015). Säästva Eesti Instituudi Tallinna andmetel kannavad Eesti jaekaubandusettevõtted maha umbes 22 miljoni väärtuses ehk 12 tuhat tonni toiduaineid aastas. Tekkinud jäätmete peamiseks põhjusteks tuuakse uuringus välja tihedat konkurentsiolekorda jaekaubandusettevõtete vahel ning Eesti tarbijate hinnatundlikkust (Säästva Eesti... 2018).

Jätkusuutlikkuse temaatika on jõudnud ka ettevõtete tulemuslikkuse juhtimisse. Esmakordselt tutvustati jätkusuutlikkust tulemuslikkuse juhtimise võtmes 1997.a. Antud lähenemise korral võetakse tulemuslikkuse juhtimisel ja hindamisel fookusesse kolm aspekti: majanduslik, keskkonnanalane ja sotsiaalne (i. k. *Triple Bottom Line*). Samas pakub antud kontseptsioon ettevõtetele suure väljakutse, kuna tähendab suuremat vastutust eelkõige sotsiaalsete ja keskkonnaalaste tegevuste näol (Hubbard 2009). Samuti on jaekaubandusettevõtetel oluline ühendada strateegilise tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise meetod – tasakaalus tulemuskaart (i. k. *Balanced Scorecard*), jätkusuutlikkuse printsiibiga. Integreerides jätkusuutlikkuse

aspektid ettevõtte tegevusse ja sidudes selgelt organisatsiooni konkurentsivõimelise strateegiaga, aitab jätkusuutlik tasakaalus tulemuskaart (i. k. *Sustainability Balanced Scorecard*) luua selgust jätkusuutlikkuse tegurite ja sellest tuleneva kasumlikkuse vahel (Butler *et al.* 2011).

Magistritöö keskendub jaekaubandusettevõttele Rimi Eesti Food AS, kes kasutab oma äriüksuste – kaupluste, tulemuslikkuse hindamiseks ja juhtimiseks Kaplani ja Nortoni poolt loodud tasakaalus tulemuskaarti. Tulenevalt aga jaekaubanduses kasvavast jätkusuutlikkuse osatähtsusest, soovib autor antud magistritöö raames selgitada välja, kas ning mil määral on Eestis tegutsev jaekaubandusettevõtte valmis integreerima jätkusuutlikkuse oma tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise meetodisse.

Magistritöö eesmärk on teha Rimi Eesti Food AS-le ettepanekud kaupluste tasakaalus tulemuskaardi arendamiseks, lähtudes jätkusuutlikust tulemuslikkuse juhtimisest.

Eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- 1) anda ülevaade strateegilise tulemuslikkuse juhtimise ning jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise olemusest ning omavahelistest seostest.
- 2) anda ülevaade strateegilise tulemuslikkuse juhtimise ja jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise lähenemistel kasutatavatest meetoditest jaekaubanduses.
- 3) analüüsida Rimi Eesti Food AS-i kaupluste strateegilise tulemuslikkuse juhtimise ja jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise protsessietappe ning kasutatavaid meetodeid.
- 4) töötada välja ettepanekud Rimi Eesti Food AS-le kaupluste tasakaalus tulemuskaardi arendamiseks, lähtudes jätkusuutlikust tulemuslikkuse juhtimisest.

Alapeatükk 1.1 sisaldab strateegilise tulemuslikkuse juhtimise lähenemist ja selle seoseid jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimisega. Strateegilise tulemuslikkuse juhtimise käsitluste juures on autor kasutanud (De Waal 2013; Neely 2002; Melnyk *et al.* 2014 jt.) töid. Jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise lähenemisest on autor kirjutanud (Figge *et al.* 2002; Schaltegger, Wagner 2017 jt.) baasil.

Alapeatükis 1.2 kirjutab autor strateegilise ja jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise meetoditest jaekaubanduse võtmes. Strateegilise tulemuslikkuse juhtimise meetodist, tasakaalus tulemuskaardist, on kirjutatud (Myerson 2014; Tjader *et al.* 2014; Kaplan, Norton 2006) põhjal. Eelkõige protsesside parendamise eesmärgil kasutatav tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise meetod, Lean kontseptsioon, on kirjutatud (Lukic 2012; Myerson 2014) põhjal. Jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise meetod, jätkusuutlik tasakaalus tulemuskaart, tugineb (Youn *et al.* 2017; Butler *et al.* 2011; Hansen, Schaltegger 2016) käsitlustele.

Magistritöö keskendub jaekaubandusettevõttele Rimi Eesti Food AS, kus magistritöö autor analüüsib esmalt kaupluste strateegilise juhtimise protsessi etappe ning teises etapis seostab neid jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise lähenemisega. Uurimistöö läbiviimiseks on valitud kvalitatiivne lähenemine ning metodoloogiks intensiivne juhtumiuuring. Andmete kogumise meetoditeks on valitud dokumendianalüüs ning poolstruktureeritud intervjuud. Eesmärk on töötada välja ettepanekud kaupluste tasakaalus tulemuskaardi arendamiseks, lähtudes jätkusuutlikust tulemuslikkuse juhtimisest.

Jätkusuutlikkuse mõiste on tänases Eesti ühiskonnas veel paljuski reguleerimata. See tähendab, et hetkel omab nii jaekaubandusettevõtete kui selle klientide jaoks jätkusuutlikkus üldiselt pigem tervislike toodete müügi ja prügi sorteerimise tähendust. Lisaks ei leidu Eesti jaekaubanduses oleva

jätkusuutlikkuse tulemuslikkuse juhtimise kohta hetkel piisavalt informatsiooni. Autori hinnangul pakub antud magistr töö materjali seni väheuuritud valdkonnas.

Magistr töö märksõnad: strateegiline tulemuslikkuse juhtimine, jätkusuutlik tulemuslikkuse juhtimine, tasakaalus tulemuskaart, jätkusuutlik tasakaalus tulemuskaart, jaekaubandus.

# 1. TULEMUSLIKKUS JÄTKUSUUTLIKKUSE RAAMISTIKUS

## 1.1. Strateegilise tulemuslikkuse juhtimise seosed jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimisega

Antud alapeatükis toob autor esmalt välja strateegilise tulemuslikkuse juhtimise definitsiooni ning tema alamprotsessid. Seejärel seob autor eelpool nimetatud käsitluse jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimisega ning toob välja jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise definitsiooni antud magistritöö kontekstis.

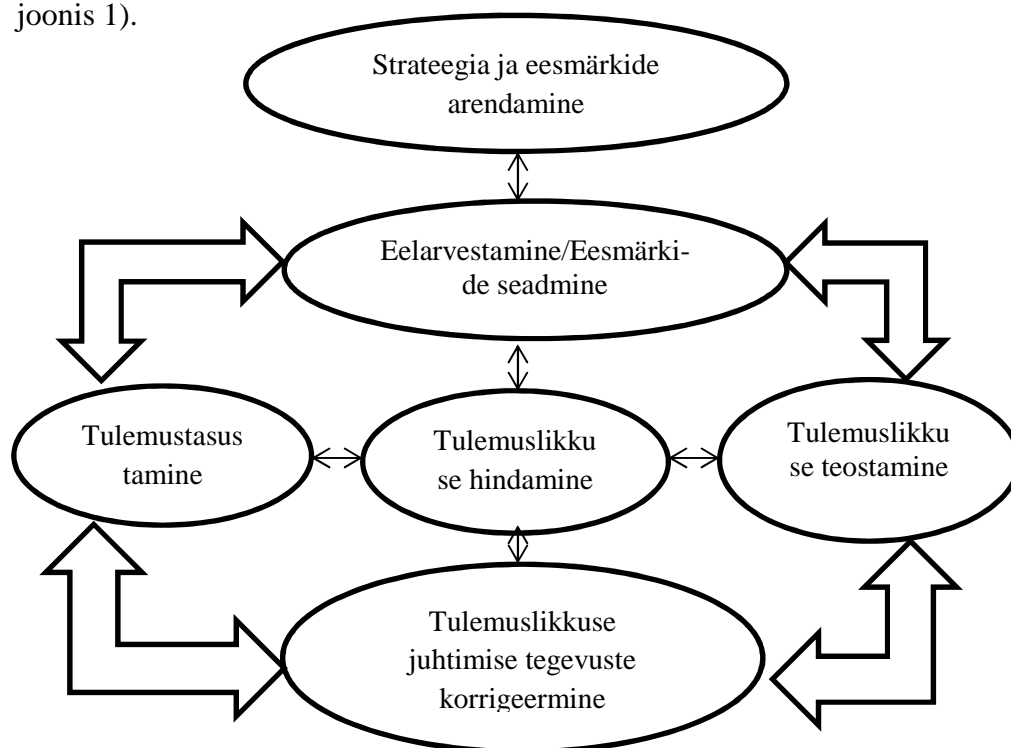
Strateegiline tulemuslikkuse juhtimine (i. k. *Strategic performance management*) on organisatsiooni juhtimise protsess, mille käigus defineeritakse missioon, strateegia, eesmärgid ja väärtused. Teadmaks organisatsiooni tulemuslikkusest, määratakse eesmärkide hindamiseks tulemusmõõdikud (Bititci *et al.* 2016; Brudan 2010; De Waal 2013: 5). Tulemusmõõdikud (i. k. *Key Performance Indicators*) keskenduvad aspektidele, mis on organisatsioonis nii hetkel kui ka tulevikus enim kriitilise loomuga ning mida kasutatakse ettevõtte tulemuslikkuse määramisel ja hindamisel vastavalt ettevõtte eesmärkidele (Parmenter 2015: 118; Suseno *et al.* 2016). Lisaks vastavad tulemusmõõdikud SMART kriteeriumile. SMART on lühend sõnadest asjakohane (i. k. *specific*), mõõdetav (i. k. *measurable*), aktsepteeritud asjasse puutuvate osapoolte poolt (i. k. *accepted*), realistlik (i. k. *realistic*) ja võimalik tähtaega määrata (i. k. *time-bound*). Üks peamisi soovitud tulemuste alla jäämise põhjuseks on strateegia ja tulemusmõõdikute mittevastavus. Seetõttu tagab efektiivne strateegia rakendamise protsess, et



tulemusmõõdikud on välja töötatud, tuginedes strateegiale (Taylor, Taylor 2014; Yaprak *et al.* 2011). Lisaks peab tulemusmõõdikute raamistik koosnema kolmest kategooriast:

- tulevikku vaatavad (i. k. *leading indicator*) – siia kuuluvad mõõdikud, mis annavad sisendi tulevikusündmustele;
- minevikku vaatavad (i. k. *lagging indicator*) – siia kuuluvad mõõdikud, mis näitavad minevikus toimunud sündmuseid nagu kulu, kvaliteet ja klienditeenindus.;
- diagnostiline (i. k. *diagnostic*) – siia kuuluvad mõõdikud, mis näitavad ettevõtte hetkeolukorda (Myerson, 2014: 256).

Strateegiline tulemuslikkuse juhtimine koosneb kuuest alamprotsessist (vt. joonis 1).



**Joonis 1.** Strateegilise tulemuslikkuse juhtimise alamprotsessid (De Waal 2013: 6).

Esimese etapi, strateegia ja eesmärkide arendamise (i. k. *Strategy development*) eesmärgiks on selge pikaajalise (3-5 aastat) strateegilise

eesmärgi ja tegevuskava välja töötamine, et hinnata ettevõtte tulemuslikkust. Eelarvestamise/Eesmärkide seadmise etapis (i. k. *Budgeting/target setting*) seatakse strateegilisele tegevuskavale konkreetsed lühiajalised (üks aasta) finantsilised eesmärgid. Tulemuslikkuse teostamise etapis (i. k. *Execution/forecasting*) teostatakse tegevusi vastavalt seatud tegevuskavale ning eesmärkidele (De Waal 2013: 6-7). Tulemuslikkuse hindamise (i. k. *Performance measurement*) etapis toimub mõõdikute seadmine või nende arendamine, tulemuste analüüs ning tõlgendus. Protsessi eesmärk on muuta andmed informatsiooniks ning hinnata tegevuste efektiivsust (Melnik *et al.* 2014). Tulemuslikkuse hindamine on tasakaalustatud ja dünaamiline süsteem, mis annab tervikliku ülevaate, kasutades seejuures erinevaid meetmeid ja perspektiive, mis on omavahel seotud ning aitavad organisatsioonil jälgida nii sisemist kui ka välimist konteksti (Neely *et al.* 2002). Üheks tulemuslikkuse hindamise meetodiks on tasakaalus tulemuskaart, mida autor käsitleb lähemalt alapeatükis 1.2. Lisaks saab tulemuslikkuse hindamise kaudu luua stiimuleid, mis aitavad saavutada individuaalseid eesmärke kooskõlas organisatsiooni omadega, andes samal ajal tagasisidet eesmärkide saavutamise kohta (Cavalluzzo, Ittner 2004). Tulemuslikkuse juhtimise tegevuste korrigeerimine (i. k. *Performance review*) on protsess, mille korral vaadatakse perioodiliste intervallidena üle reaalsed tulemused ja seatud eesmärgid, et hoida ettevõtet seatud kursil. Viimane etapp, tulemustasustamine (i. k. *Incentive compensation*), koondab ettevõtte tegevused koos seatud eesmärkidega tulemustasustamispoliitikasse (*Ibid.*: 7).

Tulemuslikkus ise (i. k. *performance*) omab sõltuvalt kontekstist erinevaid tähendusi. Järgnevalt toob autor välja tulemuslikkuse definitsioonid organisatsiooni juhtimise võtmes. Tulemuslikkus on mõõtmisobjekti võime genereerida väljundid, mille mõõtmisel võrreldakse kindlaksmääratud omadusi eelnevalt määratletud eesmärkidega (Laitinen 1998, viidatud Saunila 2016 vahendusel). Teine tulemuslikkuse definitsioon ütleb, et tulemuslikkus on seotud ettevõtte reaalse tulemuste, tegevuste või tulemuste potentsiaaliga

(Lönnqvist 2004: 28). Tulemuslikkus on kõikide äriprotsesside koond, mis aitab juhtidel teha asjakohaseid otsuseid ja tegevusi olevikus, saavutamaks soovitud tulem tulevikus (Neely 2002: 67). Lebas (1995) iseloomustab tulemuslikkust kui tulevikule keskenduv, iga organisatsiooni eripära kajastav mudel, mis sisaldab endas nii sisendeid kui ka väljundeid. Tulemuslikkuse puhul on oluline mõõtmine, kuna tulemuslikkuse olemus eksisteerib pigem inimeste mõtetes, mis omab mitmekesist tõlgendust. Lisaks sisaldab tulemuslikkus sisendeid, väljundeid, tulemusi, mõjusid. Samuti on seotud majanduslikkuse ja efektiivsusega ning tugineb kolmele tegurile: tulemuslikkust tuleb analüüsida seal, kus tegevus toimub, on seotud ühe või mitme eesmärgiga ning on tuntav ja asjakohane (Folan *et al.* 2007; Wholey 1996).

Strateegiline tulemuslikkuse juhtimise protsess on ettevõttele olulise tähtsusega, kuna aitab saavutada organisatsiooni jätkusuutlikku arengut, parandab üldist ettevõttesisest töökeskkonda töötajate rahulolu näol ning pakub ettevõttele arenguvõimalusi tulemuslikkuse juhtimise kultuuri osas (De Waal 2013: 5). Hetkel on aktuaalseim ettevõtete kasvav mure jätkusuutlikkuse vallas, sealjuures organisatsioonide tegevuste mõju keskkonnale ning ühiskonnale. Samuti väljakutse, kuidas olla majanduslikus mõttes enam jätkusuutlik (Adams *et al.* 2014).

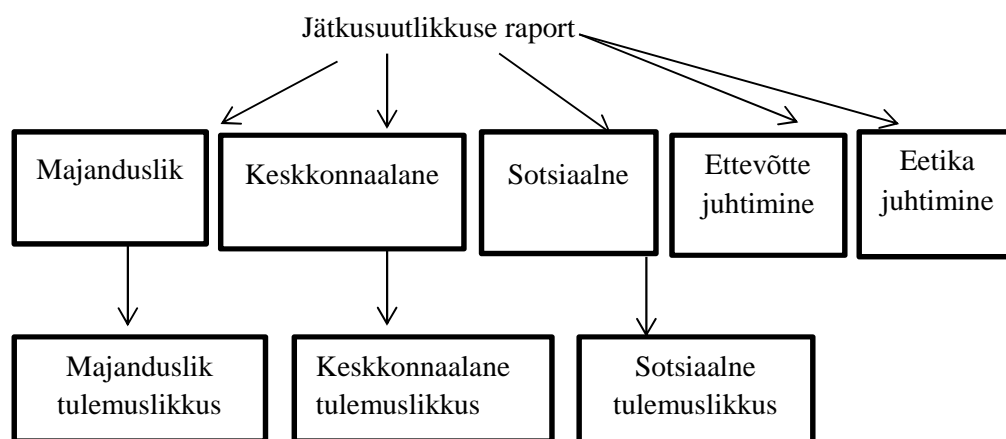
Jätkusuutlikkuse mõistet defineeriti esimest korda „Brundtlandi raportis“ Maailma Keskkonna- ja Arengukomisjoni (i. k. *World Commission on Environment and Development, WCED*) poolt 1987.a. järgnevalt: „Jätkusuutlik areng peab tagama sellise vajaduse rahuldamise, et jätkuks ka järeltulevatele põlvkondadele“. (Barkemeyer *et al.* 2014) Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsioon (i. k. *Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD*) defineerib jätkusuutlikkust kui arengut, mis otsib pikemas ja globaalses perspektiivis tasakaalu majanduslike, sotsiaalsete ning keskkonnavalaste dimensioonidega (OECD Sustainable Development 2011).

Tänapäeval on varasem jätkusuutlikkuse mõiste omandanud ärimaailmas jätkusuutliku ettevõtluse (i. k. *Business sustainability*) tähenduse. Jätkusuutlik ettevõtlus on defineeritud kui integreeritud tulem keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja majanduslike mõõtmete kooslusest, mida kokku nimetatakse ka terminiga „*triple bottom line*“. Kontseptsiooni eripäraks on seotus mittemajanduslike näitajatega (Schaltegger, Wagner 2017; Thabrew *et al.* 2018). Lähtudes jätkusuutliku ettevõtluse definitsioonidest, toob autor järgnevalt välja antud kontseptsiooni kolme aspekti definitsioonid ja olemuse.

Äritegevuse kontekstis defineerib BusinessDictionary (2018) majanduslikku jätkusuutlikkust järgnevalt: „Ettevõtte ressursside efektiivne kasutamine, eesmärgiga tagada organisatsiooni toimimine ja kasum pikemas perspektiivis.“ Aspekti peamiseks ülesandeks on säilitada ettevõtte konkurentsivõime. Peamised majandusmõõtme elemendid on seotud finantsalaste näitajatega nagu müük ja kasumlikkus. Valdkondadeks on innovatsioon ja tehnoloogia juhtimine, koostöö, teadmiste ja protsesside juhtimine ning jätkusuutlikkuse aruanded (Baumgartner ja Rauter 2017). Keskkonnaalane mõõde on organisatsiooni tegevuste, toodete ja teenuste, tulem looduskeskkonna võtmes. Näiteks CO<sub>2</sub> tekkimine, mis omakorda põhjustab globaalset soojenemist (Bennett *et al.* 2017). Sotsiaalset mõõdet saab ärikontekstis defineerida kui ettevõtete arusaama enda mõjust nii inimestele kui ka ühiskonnale. Kolmest jätkusuutlikkuse aspektist on sotsiaalset tegurit võimalik kõige vähem ja samas kõige keerulisem mõõta (ADEC Innovations 2018). Tavaliselt sisaldab antud aspekt töö, inimõiguste, koolituse ja hariduse ning muid laiemaid küsimusi, mis mõjutavad töötajaid, tarbijaid ja teisi sidusrühmi (Simoës, Sebastiani 2017).

Keskkondlike, sotsiaalsete ja eetiliste teemade kasvav osatähtsus on suurendanud ka ettevõtete huvi jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise vastu (Wijethilake 2017; Hansen, Schaltegger 2016). Siinkohal toob autor välja mõiste ja definitsiooni tulemuslikkuse hindamise kohta

jätksuutlikkuse vallas - organisatsiooni jätkusuutlik tulemuslikkuse hindamise süsteem (i. k. *Corporate Sustainability Performance Measurement System, SPMS*). SPMS on mõõdikute süsteem, mis annab ettevõttele teavet lühi- ja pikaajalise juhtimise, kontrollimise, planeerimise ja majanduslike, keskkonnavalaste ning sotsiaalsete näitajate tulemuslikkuse kohta (Searcy 2012). Eelpool nimetatud kolm näitajat – majanduslik, sotsiaalne ning keskkonnavalane, on integreeritud ka ettevõtte jätkusuutlikkuse raportisse (i. k. *Sustainability Reporting*). Jätksuutlikkuse raporti abil (vt. joonis 2) annavad organisatsioonid infot oma klientidele ja koostööpartneritele lisaks majanduslikele näitajatele ka ettevõtte sotsiaalsete ja keskkonnavalaste tegevuste tulemuslikkuse kohta (Junior *et al.* 2014). Lisaks sisaldab antud raport ettevõtte üldjuhtimise ning eetika juhtimise valdkondi.



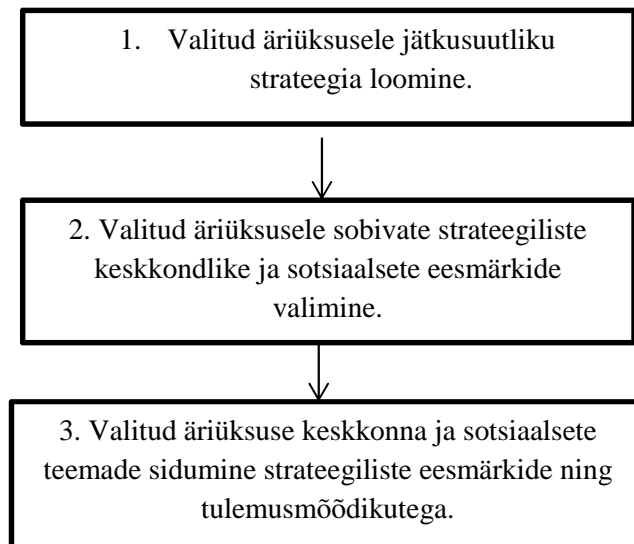
**Joonis 2.** Ettevõtte jätkusuutliku raporti valdkonnad (Elkington 2013, viidatud Horvath *et al.* 2017: 5 vahendusel).

Tihti võrdsustatakse nii kirjanduses kui ka erinevates jätkusuutlikkuse raportites kaks mõistet - jätkusuutlik ettevõtlus ja vastutustundlik ettevõtlus (Rezaee 2017). Seetõttu toob autor järgnevalt välja ka vastutustundliku ettevõtluse definitsioonid. Vastutustundlik ettevõtlus (i. k. *Corporate Social Responsibility, CSR*) on Euroopa Komisjoni poolt defineeritud kui organisatsiooni vastutus ühiskonna ees (Euroopa Komisjon 2018). Maailma säästva arengu nõukogu (i. k. *The World Business Council for Sustainable*

*Development*) on omalt poolt defineerinud vastutustundlikku ettevõtlust kui äriettevõtete eetilist käitumist, mis aitab kaasa majanduslikule arengule. Samal ajal aga parandab tööjõu, selle perekonna ning kogukonna elukvaliteeti ja ühiskonda kogutervikuna (Piasecki, Gudowski 2017).

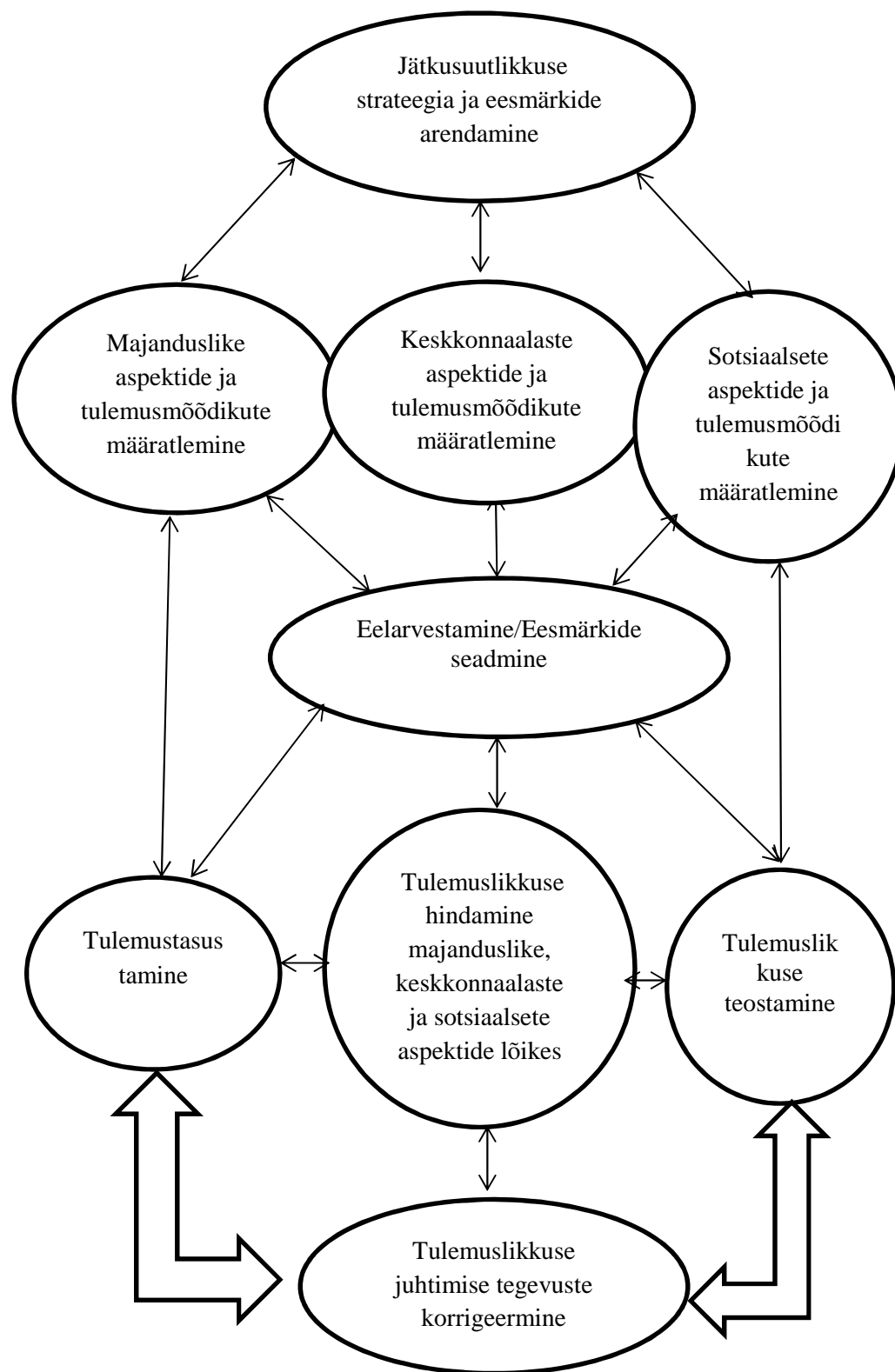
Tuginedes eelpool toodud jätkusuutliku ettevõtluse ja jätkusuutliku tulemuslikkuse hindamise mõistetele, soovib autor omalt poolt defineerida jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise mõiste käesoleva magistritöö kontekstis. Jätkusuutlik tulemuslikkuse juhtimine on tulemuslikkuse sidumine majanduslike, sotsiaalsete ning keskkonnavalaste näitajatega, saavutamaks majanduslik edukus ning konkurentsivõime. Antud definitsioonist lähtub autor edaspidi kogu oma töös.

Jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise integreerimine on iga ettevõtte vabatahtlik otsus. Autori hinnangul otsustavad organisatsioonid jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise kasuks eelkõige nende enda ja/või koostööpartnerite soovil. Kui ettevõtte on otsustanud integreerida jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise meetod oma igapäevategevustesse, peab ta esmalt läbima kolm protsessietappi (vt. joonis 3). Antud protsessietapid tuginevad jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise meetodi, jätkusuutliku tasakaalus tulemuskaardi (i. k. *Sustainability Balanced Scorecard*) ettevalmistusetappidele. Autor käsitleb jätkusuutlikku tasakaalus tulemuskaarti lähemalt alapeatükis 1.2. Esimeses etapis valitakse äriüksus ning veendutakse, et antud üksusel on olemas jätkusuutlikkuse strateegia. Teises etapis tuvastatakse valitud äriüksusele sobivad ja strateegiast lähtuvad keskkonnavalased ja sotsiaalsed strateegilised eesmärgid. Kolmandas etapis seotakse valitud keskkonnavalased ja sotsiaalsed teemad strateegiliste eesmärkide ning tulemusmõõdikutega (Figge *et al.* 2002).



**Joonis 3.** Jätkusuutliku tasakaalus tulemuskaardi integreerimise protsessietapid (Figge *et al.* 2002).

Toetudes strateegilise tulemuslikkuse juhtimise alamprotsessidele (vt. joonis 1), jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise definitsioonile ning joonisel 3 toodud integratsiooni etappidele, toob autor omalt poolt välja jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise koos vastavate alamprotsessidega (vt. joonis 4). Jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise protsessi peamine erinevus võrreldes strateegilise tulemuslikkuse juhtimisega on see, et jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise kõik protsessietapid tuginevad kolmele aspektile – majanduslik, keskkonnavalne ja sotsiaalne.

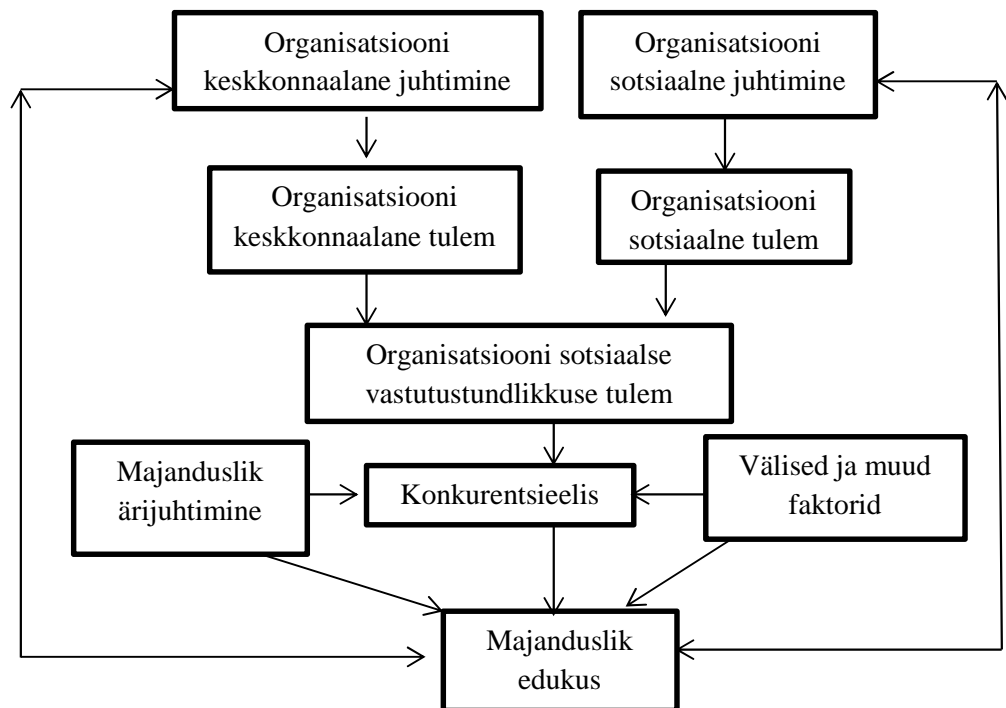


**Joonis 4.** Jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise alamprotsessid (De Waal 2013: 6; Figge *et al.* 2002), autori koostatud.



Sotsiaalsed ja keskkonnaalased aspektid pakuvad ettevõttele nii ärilisi riske kui ka võimalusi. Jätkusuutlik tulemuslikkuse juhtimine pakub kolmele aspektile tuginevaid näitajaid, mis aga kõik erinevad oma tehnikate poolest. Suurim ebaõnnestumise koht on standardite puudumine ja sellest tulenevalt oskamatus integreerida antud näitajad tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise meetodisse. See selgitab ka paljude ettevõtete madalaid jätkusuutlikkuse tulemusi. Samuti on veel suhteliselt vähe võimalik saada andmeid järelduste ja tulemuste kohta, kes on otsustanud hakata jätkusuutlikkusega tegelema. Ühtlasi ei ole kättesaadavad andmed alati usaldusväärsed ning korrektsed, kuna põhinevad ainult konkreetse ettevõtte töötajate arusaamal, mitte aga reaalsel mõõtmistulemustel (Nikolaou, Tsalis 2013). Samuti võib ettevõtte juhtkond olla huvitatud investeerimast jätkusuutlikku kontseptsiooni, samas aga puudub teadmine, kuidas reaalselt antud teema ellu viia. See aga võib viia hoopiski näiteks keskkonnakulude suurenemiseni ning vähendada klientide rahulolu, kui ettevõtte ei vasta nende ootustele (Wijethilake 2017).

Joonisel 5 on välja toodud seosed jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise aspektide, konkurentsivõime ja majandusliku edukuse vahel. Arusaam antud seostest aitab ettevõttel saavutada edu igal tegevusalal. Sealhulgas omavad nii sotsiaalne kui ka keskkonnaalane mõõde olulist kohta organisatsiooni majandusliku edukuse loomisel (Schaltegger, Wagner 2017). Siinkohal toob autor omalt poolt välja majandusliku edukuse tähenduse jätkusuutlikkuse kontekstis: ettevõtte võime leida tasakaal keskkonnaalaste, sotsiaalsete, ärijuhtimise ning väliste faktorite vahel. Sotsiaalne ning keskkonnaalane aspekt on üldjuhul mitte-finantsilise olemusega ning seetõttu on keeruline tuua välja nende aspektide väärtust. Siinkohal saab tuua näite spordifirma Nike näol, kes kaotas oluliselt oma müügitulus, kui tuli avalikkuse ette, et ettevõtte kasutab lapstööjõudu Kambodžas asuvas tehases. Näitaja „lapstööjõud“ on sotsiaalset laadi ning antud näite puhul mõjutab ettevõtte majanduslikku edukust läbi väliste faktorite, näiteks meedia (Schaltegger 2010).



**Joonis 5.** Jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise aspektid konkurentsieelise ja majandusliku edukusega (Schaltegger, Wagner 2017).

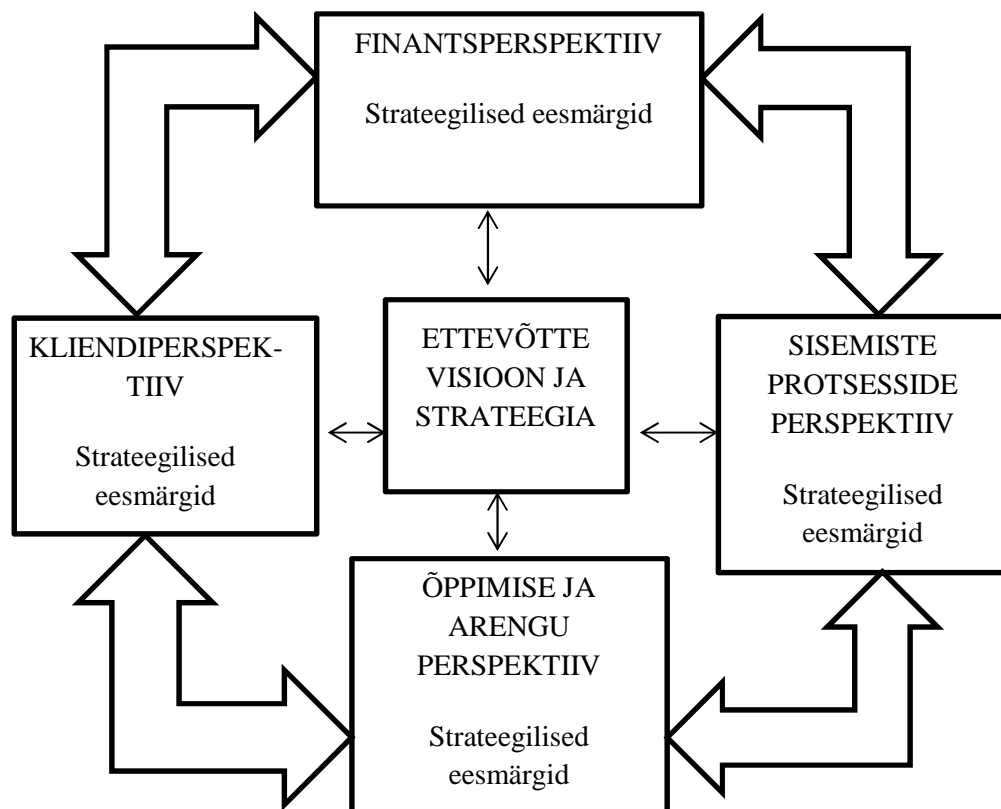
Kokkuvõttena soovib autor välja tuua, et jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise integreerimine ettevõtte strateegilise tulemuslikkuse juhtimisse on iga ettevõtte vabatahtlik otsus. Autori hinnangul alustavad ettevõtted jätkusuutlikkusega pigem oma klientide ja koostööpartnerite või ühiskonna surve kogutervikuna. Võttes aga arvesse fakti, et jätkusuutlikkuse teema üldiselt on veel reguleerimata, sealhulgas tulemuste tõlgendamine, peab iga ettevõtte esmalt enda jaoks selgelt määratlema jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise olemuse ning selleks kasutatavad aspektide tulemusmõõdikud. Antud magistritöö keskendub jaekaubandusvaldkonnale, mis autori hinnangul on kogu ühiskonna poolt suure tähelepanu all eriti jätkusuutliku valdkonna tegevusaladega. Alapeatükis 1.2 kirjutab autor jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimisest jaekaubanduse võtmes. Lisaks toob autor välja jätkusuutliku tasakaalus tulemuskaardi koos jaekaubandust iseloomustavate tulemusmõõdikutega.

## 1.2. Strateegilise ja jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise meetodid jaekaubanduses

Alapeatükis toob autor jaekaubanduse võtmes esmalt välja strateegilise tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise meetodid nagu tasakaalus tulemuskaart ning Lean kontseptsioon. Seejärel kirjutab autor jaekaubanduse näitel jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise meetodist – jätkusuutlikust tasakaalus tulemuskaardist koos vastavate tulemusmõõdikutega.

Jaekaubanduse tulemuslikkuse juhtimine sõltub tarbijakäitumise, majanduslike, sotsiaalsete ning tehnoloogiliste tegurite muutustest (Laffy, Walters 1996: 3). Tulemuslikkuse hindamine jaekaubanduses on väljundite ja sisendite suhe. Välised näitajad on müügitulu ning sisemiste faktorite näitajad on kapital ja tööjõu tootlikkus (Dubelaar *et al.* 2002). Seega saab öelda, et tulemuslikkuse juhtimine ja hindamine jaekaubanduses on sümbioos välistest ning sisemistest näitajatest.

Üheks jaekaubanduses kasutusel olevaks strateegilise tulemuslikkuse juhtimise ning hindamise meetodiks on tasakaalus tulemuskaart (i. k. *Balanced Scorecard*, BSC). Tasakaalus tulemuskaardi abil on võimalik ettevõtte missioon ja strateegia tõlkida vastavateks eesmärkideks ning tulemusmõõdikuteks. Tulemusmõõdikud esindavad tasakaalu nii sisemiste ja väliste tegurite kui ka mineviku ning tuleviku vaate vahel (Kaplan, Norton 1996: 10). Joonisel 6 on 1996. a. välja töötatud tasakaalus tulemuskaardi raamistik koos nelja perspektiiviga.



**Joonis 6.** Strateegilise mõtmissüsteemi raamistik (Kaplan, Norton, 1996:76).

Finantsperspektiivi kuuluv strateegia kirjeldab, kuidas organisatsioon kavatab luua jätkusuutlikku kasvu (Kaplan, Norton 2004). Finantsperspektiivi kuuluvad mõõdikud, mis vaatavad eelkõige minevikku ning aitavad hinnata ettevõtte strateegia edukust (Kaplan, Norton 2006: 69). Mõõdik on määratud vastavalt igale tegevusalale. Jaekaubanduses ja teeninduses on kasutusel kaupluse müügitulu kasv (reaalne vs. planeeritud), kasumlikkus ja kasum (*Ibid.*: 69; Tjader *et al.* 2014; Myerson 2014: 260).

Kliendiperspektiiv aitab ettevõttel defineerida väärtuspakkumise klientidele, mis tagavad õigete klientide valikul edu ka finantstulemustes. Jaekaubanduses on mõõdikud enamasti minevikku vaatavad ning nende eesmärk on tuua rahulolu ning lojaalsed kliendid läbi iga ostukogemuse (*Ibid.*). Kliendiperspektiivis kasutatavad mõõdikud jaekaubanduses on

kliendirahulolu, kliendiarv, lojaalsete klientide arv, toote/teenuse saadavus ja hinnastabiilsus (Kaplan, Norton 2006: 69; Tjader *et al.* 2014).

Sisemiste protsesside perspektiiv mõõdab ettevõtte iga osakonna tegevuse standarditele vastavust, eesmärgiga saavutada kliendi väärtuspakkumine. Sisemiste protsesside perspektiivi mõõdikud on eelkõige tulevikku vaatavad ning läbi nende on ettevõttel võimalik parandada nii finants- kui ka kliendiperspektiivi tulemusi. Jaekaubandusele sobivatest mõõdikutest kuuluvad siia klienditeeninduse kiirus, kaupluse siseauditi tulemus, toote/teenuse kvaliteet, erinevate kvaliteedistandardite arv ettevõttes ja kadu, kuhu on arvestatud kaupluse inventuuri- kui ka mahakandmise kulu (*Ibid.*: 69; *Ibid.*; Myerson 2014: 260).

Õppimise ja arengu perspektiiv näitab, kuidas inimesed, tehnoloogia ja organisatsioon omavahel kombineerituna toetavad ettevõtte strateegiat. Antud perspektiivi mõõdikud on enamasti tulevikku vaatavad ning mõjutavad sisemiste protsesside, kliendi- ning finantsperspektiivi (Kaplan, Norton 2004). Jaekaubanduses on oluline välja tuua teenindajad, kes mõjutavad enim kliendi rahulolu ning saadud ostukogemust (*Ibid.*: 69). Kasutatavad mõõdikud on töötajate kompetents läbitud koolituste arvu näol, töötajate rahulolu ning palgafondi osakaal müügitulust (*Ibid.*; *Ibid.*: 260). Tabelis 1 toob autor välja jaekaubanduse tasakaalus tulemuskaardi. Antud meetodi struktuuri aluseks on joonisel 6 olev mõõtmissüsteemi raamistik ning tulemusmõõdikud põhinevad eelpool välja toodud nelja perspektiivi juures toodud näidetele, mis iseloomustavad jaekaubanduse tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise näitajaid. Autori hinnangul on finants- ja õppimise ja arengu perspektiivid iseloomulikud lisaks jaekaubandusele ka teistele valdkondadele. Kliendi- ja sisemiste protsesside perspektiivi alla kuuluvad tulemusmõõdikud iseloomustavad kõige paremini jaekaubandusele omaseid näitajaid nagu näiteks klienditeenindusega seotud näitajad.

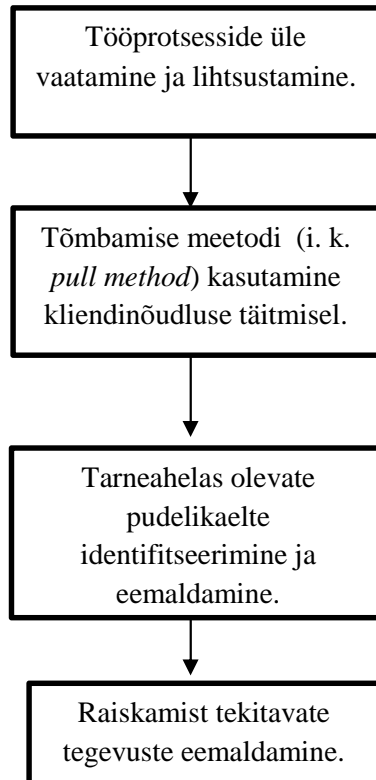
**Tabel 1.** Jaekaubanduse tasakaalus tulemuskaart.

<b>Perspektiiv</b>	<b>Tulemusmõõdik</b>
FINANTSPERSPEKTIIV	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ müügitulu kasv (reaalne müügitulu vs planeeritud tulu)</li><li>▪ kasumlikkus</li><li>▪ kasum</li></ul>
KLIENDIPERSPEKTIIV	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ kliendirahulolu</li><li>▪ lojaalsete klientide arv</li><li>▪ kliendarv</li><li>▪ toote/teenuse saadavus</li><li>▪ hinnastabiilsus</li></ul>
SISEMISTE PROTSSESSIDE PERSPEKTIIV	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ teeninduse kiirus</li><li>▪ kaupluse siseauditi tulemus</li><li>▪ toote/teenuse kvaliteet</li><li>▪ kvaliteedistandardite arv</li><li>▪ kadu</li></ul>
ÕPPIMISE JA ARENGU PERSPEKTIIV	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ töötajate läbitud koolituste arv</li><li>▪ töötajate rahulolu</li><li>▪ palgafondi osakaal müügist</li></ul>

Allikas: autori koostatud (Myerson 2014: 260; Tjader *et al.* 2014; Kaplan, Norton 2006: 69) põhjal.

Teine jaekaubanduses kasutusel olev tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise meetod on Lean kontseptsioon, mis on algupäraselt pärit tootmissektorist. Lean jaekaubanduses kujutab endast maksimaalse tõhususe leidmist läbi raiskamise vähendamise. Selleks tuleb lihtsustada tööprotsesse, vähendades aja-, materjali- ja tööjõukulu. Lean'i abil on juhtidel võimalus vähendada tegevuste arvu, mis ei loo väärtust, ennetada probleeme ning parendada globaalset töövoogu (Lukic 2012). Myerson (2014: 6) toob välja, et Lean jaekaubanduses on enam kui materjali ja tööjõu vähendamine, see on jätkusuutlik parendamine, mis aitab identifitseerida tegevused, mis ei loo lisandväärtust kliendi vaatepunktist. Raiskamise tüübid jaekaubanduses on:

liigne inventar, defektsed tooted, tarbetu liikumine, üleplaneeritud tööjõud ja aja raiskamine. Joonisel 7 on välja toodud jaekaubandusele iseloomulik Lean protsess, mille abil on võimalik leida tekkinud kulud ning parendada protsesside efektiivust ja saavutada ettevõtte tulemuslikkus.



**Joonis 7.** Jaekaubanduse Lean protsess raiskamise vähendamiseks (Lukic 2012), autori koostatud.

Lean kontseptsioon tugineb oma tulemusmõõdikute määratlemisel SMART kriteeriumile ning kolmele kategooriale, mida autor käsitles alapeatükis 1.1. Tabelis 2 toob autor välja võrdluse tasakaalus tulemuskaardi ning Lean kontseptsiooni meetodite üldise olemuse ning rakendusala jaekaubanduses. Võrdlusest selgub, et tasakaalus tulemuskaardi abil on ettevõttel võimalik hinnata oma tulemuslikkust nii väliste (näiteks müügitulu) kui ka siseste (näiteks tööjõu tootlikkus) faktorite näol. Lean kontseptsioon kuulub autori hinnangul nii oma eesmärgi kui ka rakendusala poolest tasakaalus tulemuskaardil oleva sisemiste protsesside perspektiivi alla. Sellest tulenevalt aitab antud kontseptsiooni kasutamine parendada jaekaubandusettevõtte

efektiivsusnäitajaid. Seetõttu peavad Lean kontseptsioonis kasutatavad tulemusmõõdikud vastama eelkõige tasakaalus tulemuskaardil olevatele sisemiste protsesside perspektiivis olevatele tulemusmõõdikutele. Siit järeldub, et tasakaalus tulemuskaart on laiema ulatusega kui Lean kontseptsioon ning Lean täidab pigem tasakaalus tulemuskaardi toetusfunktsiooni, vähendamaks protsessidest ja kvaliteedist tulenevaid kulusid.

**Tabel 2.** Tasakaalus tulemuskaardi ja Lean kontseptsiooni võrdlus.

Meetod	Meetodi eesmärk	Kasutatav mudel ja tulemusmõõdikud	Kasutusala jaekaubanduses
Tasakaalus tulemuskaart	Tõlkida ettevõtte missioon ja strateegia eesmärkideks ning tulemusmõõdikuteks.	Neljast perspektiivist koosnev raamistik koos strateegiliste eesmärkide ning tulemusmõõdikutega.	Saavutada tasakaal sisemiste ja väliste tegurite kui ka mineviku ning tuleviku vaate vahel.
Lean	Maksimaalse tõhususe leidmine läbi raiskamise vähendamise.	Tulemusmõõdikud vastavad SMART kriteeriumitele ning kolmele kategooriale: tulevikku vaatavad, minevikku vaatavad ja diagnostilised.	Raiskamise vähendamine kohtades nagu liigne inventar, defektsed tooted, tarbetu liikumine, üleplaneeritud tööjõud ja aja raiskamine.

Allikas: autori koostatud (Lukic 2012; Suseno *et al.* 2016; Myerson 2014: 6, 256; Kaplan, Norton 1996: 76; Kaplan, Norton 2006: 10) põhjal.

Tasakaalus tulemuskaardi algupärasest kontseptsiooni tema nelja perspektiiviga on kritiseeritud mitmete autorite poolt. Peamised puudused on ajalise dimensiooni puudulikkus, nelja perspektiivi omavahelise seostatuse ebaselgus ning mõõdikute mittedsobivus (Perkins *et al.* 2014). Niven (2002: 6) on toonud välja finantsmõõdikute olemuse, mis pigem annab ettevõttele sisendi



minevikus toimunud sündmustele ning keskendumist lühiajalisele vaatele. Neely (*et al.* 2004) kirjeldas uuringut, kus osalesid kaks jaekaubandusettevõtet. Ühele anti oma tulemuslikkuse juhtimise hindamiseks kasutada tasakaalus tulemuskaart ning teisele traditsiooniline finantsandmete baseeruv tulemuslikkuse töövahend. Pärast 12 kuud kasutamist selgus, et ettevõtte, kes kasutas tasakaalus tulemuskaarti, ei saavutanud müügi- ega tulemuslikkuse kasvu. Uuringust järeldati, et pikajaaline andmete kogumine, mis keskendub peamiselt minevikusündmustele, ei aita ettevõtte tulemuslikkuse saavutamisele kaasa. Kasurinen (2002) kritiseerib tasakaalus tulemuskaardi vähest fokuseerimisvõimekust muutuste juhtimisele ja implementeerimisele, mistõttu ei pruugi ettevõtte ette näha võimalikke takistusi. See võib aga viia organisatsiooni valesse suunda. Lisaks võiks näha tasakaalus tulemuskaardi perspektiivide seas ka sotsiaalseid ning keskkonnaalaseid aspekte (Brignall 2002, viidatud Perkins *et al.* 2014 vahendusel).

Siit järeldub, et tasakaalus tulemuskaardi klassikaline kontseptsioon ei vasta enam tänapäeva ärimaailma nõuetele nagu paindlikkus, võime pakkuda jätkusuutlikku arengut ning sisaldaks lisaks finantsandmete ka sotsiaalseid ning keskkonnaalaseid näitajaid. Alapeatükis 1.1 kirjutas autor lähemalt jätkusuutlikkusest kui ka jätkusuutlikust tulemuslikkuse juhtimisest. Antud lähenemine on jõudnud ka jaekaubandusse. Jaekaubanduses on jätkusuutlikkuse teekonda võimalik arendada läbi kogu tarneahela, arendades näiteks uusi tooteid ja planeerides jaotuslogistikat. Olles otseses kontaktis nii oma töötajate, klientide kui koostööpartneritega, muudab see nii jaekaubandusettevõtete strateegilised kui ka operatiivsed otsused jätkusuutliku kontseptsiooni võtmes eriti oluliseks (Simoes, Sebastiani 2017). Jaekaubanduse ülesanneteks on määrata standardid toodetele ja teenustele, luua ja hoida suhteid oma klientidega ning pakkuda sisendit tarbijakäitumise kohta hankijatele (Youn *et al.* 2017). Antud vallas saab need tegevused kokku võtta mõistega jätkusuutlik jaekaubandus (i. k. *sustainability in*

*retailing*), mis katab ära kogu tarneahela ulatuse, sealhulgas soodustab säästvat tarbimist läbi ökoloogiliste toodete pakkumise ning annab võimaluse suhelda klientidega nendel teemadel (Wiese *et al.* 2015). Kirjanduses on jaekaubanduse kohta tekkinud ka eraldi definitsioon nagu roheline jaekaubandus (i. k. *green retailing*), mis uurib erinevaid aspekte ja probleeme seoses tarbijakäitumise ja üleüldiselt jaekaubandussektorit puudutavaid jätkusuutlikkuse teemasid (Petljak *et al.* 2018).

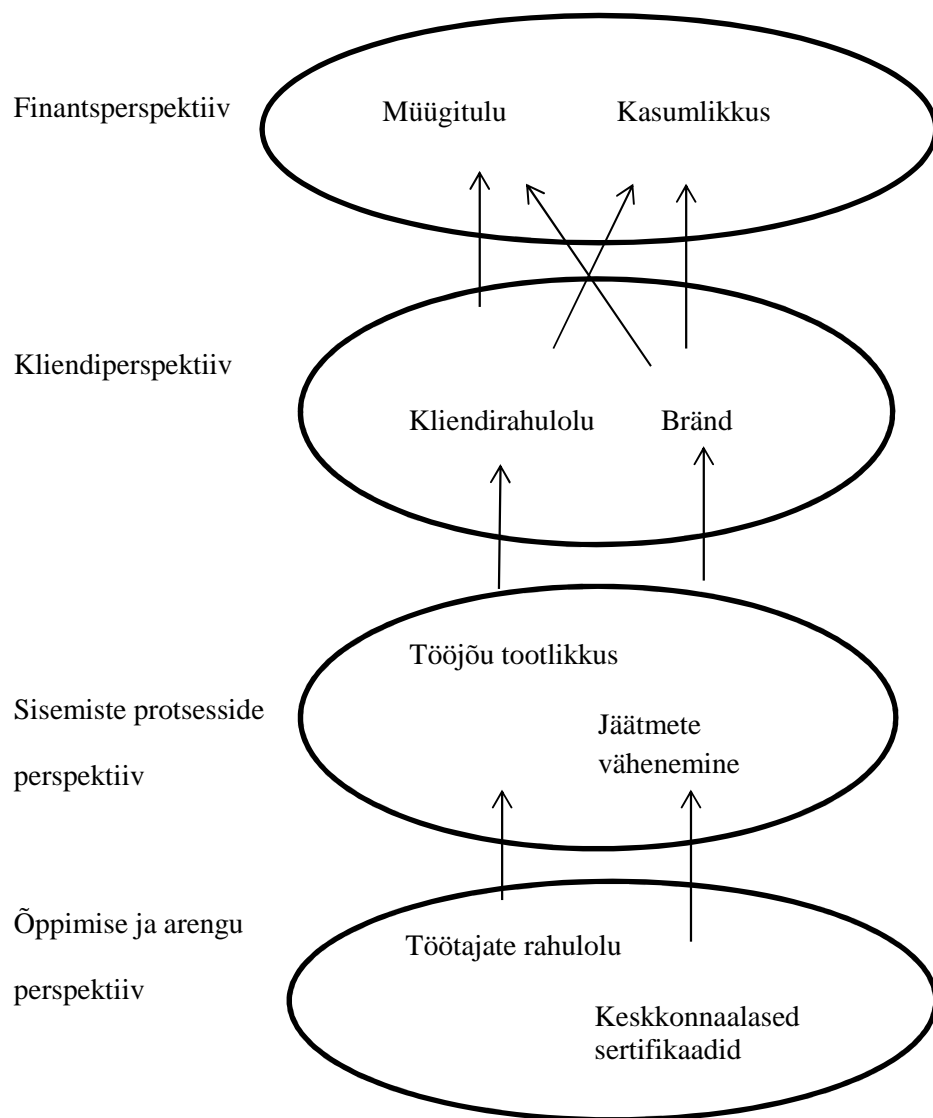
Jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise meetodiks on jätkusuutlik tasakaalus tulemuskaart (i. k. *Sustainability Balanced Scorecard, SBSC*), mille aluseks on tasakaalus tulemuskaart. Jätkusuutliku tasakaalus tulemuskaardi peamine erinevus tasakaalus tulemuskaardist on see, et ta sisaldab jätkusuutlikkusega seotud teemasid ning vastavaid tulemusmõõdikuid (Hansen, Schaltegger 2016). Jätkusuutliku tasakaalus tulemuskaardi kaasabil on jaekaubandusettevõtetel võimalik saavutada tulemuslikkuse paranemine, läbi jätkusuutlikkuse arengu, kolmes mõõtmes: majanduslik, sotsiaalne ja keskkonnaalne (Gomes, Romao 2018). Välja saab tuua kaks peamist põhjust, miks integreerida jätkusuutlik tasakaalus tulemuskaart strateegilisse juhtimisse:

1. võimalik on määrata korraga eesmärgid kõigile kolmele aspektile – majanduslik, keskkonnaalne ja sotsiaalne;
2. antud meetod ühendab kolm mõõdet ühte juhtimissüsteemi (Figge *et al.* 2002).

Samuti on mitmed uuringud näidanud, et enamik jaekaubanduses kasutatavaid tasakaalus tulemuskaarte püüavad leida tasakaalu finantsiliste põhjus-tagajärg tulemusmõõdikutega. Meetodi rakendamine on aga suuresti tingitud ettevõtte suurusest, arenguvõimalustest ning juhtimisasest pädevusest. Seetõttu on soovitatav kasutada jaekaubanduseski era- ning avaliku sektori teadmiste jagamisel sotsiaal-majanduslikku raamistikku (Sewell *et al.* 2017). Ühtlasi on teadustööd tõestanud, et antud strateegilise meetodi

rakendanud jaekaubandusettevõtete sotsiaalsed tulemusnäitajad nagu näiteks töötajate pühendumine, töökliima ja rahulolu, paranesid (Calderón Molina *et al.* 2016).

Alapeatükis 1.1 käsitles autor jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise, sealhulgas jätkusuutliku tasakaalus tulemuskaardi integreerimisetappe ettevõttesse. Antud etappide läbimise ajal peab ettevõtte valima endale sobiva jätkusuutliku tasakaalus tulemuskaardi struktuuri. Jätkusuutliku tasakaalus tulemuskaardi struktuuri loomise kohta on olemas kaks erinevat lähenemist: esimese puhul luuakse täiendavad perspektiivid ning teise lähenemise puhul integreeritakse jätkusuutlikkuse aspektid olemasolevatesse perspektiividesse (Bieker *et al.* 2001; Figge *et al.* 2002, viidatud Hansen, Schaltegger 2016 vahendusel). Kaplan, Norton (1996: 34) toovad välja, et sõltuvalt ettevõtte tegevusalast ning strateegiast, võib lisada täiendavad perspektiivid jätkusuutlikkuse tulemuslikkuse hindamiseks. Teisalt aitab tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise süsteemi tulemusele kaasa ettevõtte juhtide arusaam perspektiivide omavahelistest põhjustest ning seostest tegevustele nagu kliendiväärtus, jätkusuutlikkus ja majanduslik edukus (Epstein, Wisner 2001). Joonisel 8 toob autor välja lähenemise, mille korral on jätkusuutlikkuse aspektid integreeritud olemasolevatesse perspektiividesse. Õppimise ja arengu perspektiivis olev keskkonnaalane näitaja, keskkonnaalased sertifikaadid, omab otsest mõju sisemiste protsesside perspektiivis olevale jäätmete vähenemisele. Jäätmete vähenemine kuulub jaekaubanduses mahakandmise kulu alla. Antud kulu on seostatav kliendiperspektiivi all oleva brändi näitajaga eelkõige sotsiaalse poole pealt. Kui jaekaubandusettevõtte pühendab oma tegevuse jäätmete vähenemisele, mõjutab see tema reputatsiooni meedias, mis positiivse mõju korral viib nii müügitulu kui ka kasumlikkuse kasvuni. Seetõttu arvab autor, et antud lähenemine – integreerida jätkusuutliku ettevõtluse näitajad olemasolevasse raamistikku, annab parema ülevaate kogu tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise süsteemist ning perspektiivide vahel olevatest seostest.



**Joonis 8.** Tasakaalus tulemuskaardi perspektiivide seostatus jätkusuutliku kontseptsiooni näitajatega (Epstein, Wisner 2001).

Autor tõi alapeatükis 1.1 välja, et tulemuslikkuse hindamine toimub läbi mõõdikute seadmise ning antud tulemuste analüüsi. Jätkusuutliku tulemuslikkuse hindamiseks oleva mõõdikute struktuuri loomiseks on kasutusel peamiselt kaks erinevat tüüpi lähenemist. Esimene neist on ülalt-alla (i.k. *top-down approach*), milles määratlevad eksperdid ja teadlased jätkusuutlikkuse raamistiku. Teine lähenemine on alt-üles (i.k. *bottom-up approach*), mille korral osalevad erinevad sidusrühmad, peamiselt tarnijad ja

jaemüüjad, raamistiku ja selleks vajalike mõõdikute välja töötamisel. Ülalt-alla lähenemisel pakuvad teadlased ja eksperdid küll teaduslikult õigeid lahendusi, kahjuks aga ei sisalda need kohalikke küsimusi ega prioriteete. Seevastu alt-üles meetod käsitleb kohalikke küsimusi ning üksikasju, samal ajal aga nõuab rohkem aega ja suuremaid kulutusi. Kuna eelpool nimetatud lähenemised omavad nii eeliseid kui puuduseid, peaks üks jätkusuutlikkuse mõõdikute raamistik sisaldama mõlemaid lähenemisviise (Youn *et al.* 2017). Lisaks toob autor välja kriteeriumid jätkusuutliku tulemuslikkuse hindamisel kasutatavate mõõdikute kohta:

- ettevõtte töötajate poolt kontrollitavad;
- koguseliselt mõõdetavad;
- kombinatsioon ülalt-alla ja alt-üles lähenemistest;
- mõõdikule on seatud konkreetne eesmärk;
- jätkusuutlikkuse mõõdikud on defineeritud ning on kasutusel ühtse arusaamana üle terve ettevõtte;
- andmed mõõdikute tulemuste saamiseks on kättesaadavad ning võrreldavad;
- mõõdikud peavad olema kooskõlas ettevõtte eesmärkidega;
- mõõdikusüsteem peaks olema kombinatsioon nii tulevikku kui ka minevikku vaatavatest näitajatest;
- tulemusi saab võrrelda ühe või mitme aasta omadega, et määrata kindlaks areng (Butler *et al.* 2011; *Ibid.*).

Samas ei saa jätkusuutliku tulemuslikkuse hindamisel keskenduda ainult sobivate mõõdikute leidmisele, vaid kindlasti peab ta pakkuma ka tulevikupildi nägemise võimalust jätkusuutlikkuse võtmes. Lisaks veel raamistikku visiooni saavutamiseks, protsesside läbipaistvust, tõhusat kommunikatsiooni, sidusrühmade aktiivset osavõttu ja järjepidevust (Pinter 2018).

Jätkusuutliku tasakaalus tulemuskaardi struktuuri loomisel on ka jaekaubanduses kasutusel nii ülalt-alla kui ka alt-üles lähenemised. Tabelis 3 toob autor välja kolme jaekaubandusettevõtte näitel – Tesco, Walmart, Carrefour, kasutusel olevatest jätkusuutliku tulemuslikkuse aspektide valdkonnad ja tegevused. Antud raamistiku loomisel on kõik kolm ettevõtet kasutanud alt-üles lähenemist, mille korral on peamise sisendi andnud ettevõtete koostööpartnerid ja kliendid.

**Tabel 3.** Jätkusuutliku tulemuslikkuse aspektid jaekaubandusettevõtete näitel.

Ettevõte	Majanduslik aspekt	Keskkonnaalane aspekt	Sotsiaalne aspekt
Tesco	Jätkusuutlik ostujuhtimine	Energia ja kliima	Töökohtade loomine
Walmart	Efektne ressurside kasutus	Energia ja kliima	Töötajate ja kogukonna toetamine
Carrefour	Logistika	Energia tarbimine	Inimressurside juhtimine

Allikas: autori koostatud (Youn *et al.* 2017) põhjal.

Jaekaubandusettevõtte majanduslikke näitajaid saab samastada ükskõik mis teise valdkonna ettevõtte omadega. Seetõttu võtab autor aluseks alapeatükis 1.1 toodud Baumgartner ja Rauter (2017) käsitluse, mille korral on majandusliku aspekti peamiseks ülesandeks säilitada ettevõtte konkurentsivõime. Peamised majandusmõõtme elemendid on seotud finantsalaste näitajatega nagu müügitulu ja kasumlikkus ning valdkondadeks on innovatsioon, tehnoloogia juhtimine, koostöö, teadmiste ja protsesside juhtimine ning jätkusuutlikkuse aruanded. Järgmises loetelus on jaekaubandusettevõtetele iseloomulikud näitajad, mis aitavad hinnata tulemuslikkust majandusliku aspekti poole pealt:

- kaupluste arv (i. k. *number of enterprises/stores*),
- müügitulu kaupluse kohta (i.k. *turnover per enterprise/store*),
- kasumlikkus (i. k. *Gross Value Added, GVA*),
- tööjõu tootlikkus (i. k. *labour productivity*) (Yakovleva *et al.* 2012).

Autor tõi välja, et majandusliku aspekti näitajaid saab samastada ükskõik mis teise valdkonnaga. Kõige paremini ilmestavad antud loetelus jaekaubandust kaupluste arv ja müügitulu kaupluse kohta. Nii kasumlikkus kui ka tööjõu tootlikkus on kasutusel, hindamaks majanduslikku aspekti, ka teistes sektorites. Autori hinnangul kuuluvad kõik loetelus olevad tulemusmõõdikud tasakaalus tulemuskaardil finantsperspektiivi alla.

Jaekaubanduses mõjutab keskkonna mõõdikut enim tarneahel ja sealseid logistilised protsessid. Samuti saavad jaekaubandusettevõtted omalt poolt mõjutada koostööpartnereid ökoloogilise jalajälje suuruse, kvaliteetse toidu pakkumise ja taaskasutuse vallas (León-Bravo *et al.* 2017). Järgnevas loetelus toob autor välja mõõdikud keskkonnavalase aspekti hindamiseks:

- elektrienergia kulu kaupluse kohta (i. k. *purchase of energy for own consumption per enterprise*),
- vee kulu kaupluse kohta (i. k. *purchase of water for own consumption per enterprise*),
- reovee ja jäätmeveo kulu kaupluse kohta (i. k. *cost of sewage and waste disposal per enterprise*),
- energiakulu, sh CO<sub>2</sub> kogus kaupluse kohta (i. k. *cost of energy, including the amount of CO<sub>2</sub> per enterprise*),
- ökoloogiliste toodete arv (i. k. *eco-labeled products, which are produced through an eco-friendly process*) (Youn *et al.* 2017; Yakovleva *et al.* 2012).

Tabelis 3 toodud Tesco, Walmarti ja Carrefour keskkonnavalase aspekti alla kuuluvaid valdkondi nagu energia ja kliima ning energia tarbimine, saab hinnata järgmiste loetelus olevate tulemusmõõdikute abil: elektrienergia kulu kaupluse kohta, vee kulu kaupluse kohta, reovee ja jäätmeveo kulu kaupluse kohta ja energiakulu, sh CO<sub>2</sub> kogus kaupluse kohta. Kõik välja toodud tulemusmõõdikud kuuluvad autori arvamusel sisemiste protsesside

perspektiivi, seevastu ökoloogiliste toodete arvu sortimendis saab liigitada kliendiperspektiivi alla.

Sotsiaalse aspekti defineerimisel jaekaubanduses võtab autor aluseks käsitluse, mille korral sisaldab antud aspekt töö, inimõiguste, koolituse ja hariduse ning muid laiemaid küsimusi, mis mõjutavad töötajaid, tarbijaid ja teisi sidusrühmi (Simoos, Sebastiani 2017). Aspekti sobilikud mõõdikud jaekaubanduses on:

- töötajate arv kaupluse kohta (i. k. *employee per enterprise*);
- keskmine töötaja brutopalk (i. k. *average gross wages per employee*);
- mees- ja naistöötajate osakaal, kes töötavad täistööajaga (i. k. *male vs. female employment full time labour*);
- töötajate rahulolu (i. k. *employee satisfaction*) (Youn *et al.* 2017; Yakovleva *et al.* 2012).

Ka antud loetelus olevate mõõdikute abil saab hinnata tabelis 3 toodud sotsiaalse aspekti valdkondade, töökohtade loomine, töötajate ja kogukonna toetamine ning inimressursside juhtimine, tulemuslikkust.

Tabelis 4 toob autor kokkuvõtlikult välja jätkusuutliku tasakaalus tulemuskaardi raamistiku koos jaekaubandusettevõttele sobilike tulemusmõõdikutega.



**Tabel 4.** Jaekaubanduse jätkusuutlik tasakaalus tulemuskaart.

<b>Perspektiiv</b>	<b>Tulemusmõõdik</b>
<b>FINANTSID</b>	<p><u>Majanduslik aspekt:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ müügitulu kasv (reaalne vs. planeeritud)</li> <li>▪ kasumlikkus</li> <li>▪ kasum</li> <li>▪ tööjõu tootlikkus</li> </ul>
<b>KLIENDID</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kliendirahulolu</li> <li>▪ lojaalsete klientide arv</li> <li>▪ kliendarv</li> <li>▪ toote/teenuse saadavus</li> </ul> <p><u>Keskkonnaalane aspekt:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ökoloogiliste toodete arv sortimendis</li> </ul>
<b>SISEMISED PROTSESSID</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ toote/teenuse kvaliteet</li> <li>▪ kadu</li> <li>▪ teeninduse kiirus</li> <li>▪ kaupluse siseauditi tulemus</li> </ul> <p><u>Keskkonnaalane aspekt:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kaupluse jäätmeveo kulu</li> </ul>
<b>ÕPPIMINE JA ARENG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ töötajate läbitud koolituste arv</li> <li>▪ palgafondi osakaal müügist</li> </ul> <p><u>Sotsiaalne aspekt:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ töötajate rahulolu</li> </ul>

Allikas: autori koostatud (Youn *et al.* 2017; Yakovleva *et al.* 2012; Myerson 2014: 260; Tjader *et al.* 2014; Kaplan, Norton 2006: 69) põhjal.

Jätkusuutlikku tasakaalus tulemuskaarti on rakendanud tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise meetodina mitmed jaekaubandusettevõtted, kes on hinnanud meetodi võimalust leida tasakaal finants- ja sotsiaalmajanduslike tulemustega. Viimase eesmärk on edendada kogukonna teadlikkust ning

tarbijate lojaalsust, samuti saavutada ettevõtte jätkusuutlikkus ning majanduskasv. Jaekaubandusettevõtted on oma tulemusmõõdikutesse integreerinud lisaks finantsnäitajatele ka mitte-finantsilised mõõdikud. Näiteks Marks & Spencer'i tulemuskaart sisaldab mitte-finantsnäitajate all jätkusuutlikku ostutegevust ning kasvuhoonegaaside heitkoguste vähendamise seotud mõõdikuid (Sewell, Mason 2017). Tesco on loonud ettevõtte siseselt tasakaalus tulemuskaardi kontseptsioonile tuginedes oma töövahendi – „*steering wheel*“. Mudel on loodud kõigile osakondadele eraldi. Kauplused uuendavad tulemusmõõdikuid iganädalaselt, et hoida õiget suunda kogu ettevõttega. „*Steering wheel*“ koosneb viiest segmendist: Kliendid, Kommunikatsioon, Protsessid, Inimesed ja Finants (Myerson 2014: 259). Jätkusuutlik tulemuslikkuse hindamine pakub jaekaubandusettevõttele võimaluse mitte ainult mõõta oma praegust seisundit, vaid kindlaks teha aja jooksul toimunud areng ja võrrelda oma tulemusi teiste samas valdkonnas olevate andmetega (Alwaer *et al.* 2008). Autori hinnangul peab siinkohal silmas pidama, et saadud andmed ei pruugi olla tõesed ning nende alusel järelduste tegemine ei pruugi anda õiget tulemit. Seda põhjusel, kuna eelkõige keskkonnavalased ja sotsiaalsed näitajad on iga ettevõtte poolt erinevalt tõlgendatud ning esitatud. Samuti on uuringud näidanud, et osad jaekaubandusettevõtted, kes on esitlenud end kui jätkusuutliku ja vastutustundlikuna, ei käitu reaalsuses vastavalt (Wilson 2015). Autori arvamusel on see tingitud jaekaubandusvaldkonna tihedast konkurentsiturust, samuti on jaekaubandusettevõtetel täita vastutusrikas roll nii oma koostööpartnerite, klientide kui ka töötajate ees.

Kokkuvõttena saab välja tuua, et nii nagu teistes valdkondadeski, on jaekaubanduses kasutusel tulemuslikkuse juhtimiseks ja hindamiseks levinud meetod, tasakaalus tulemuskaart. Sisemiste protsesside efektiivistamiseks on jaekaubandus tootmissektorist üle võtnud Lean kontseptsiooni. Ühtlasi on jaekaubandusvaldkond omandanud jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise lähenemise koos meetodi - jätkusuutliku tasakaalus tulemuskaardiga. Samas

on ka jaekaubanduses üldiselt veel küllaltki vähe saada korrektseid ja usaldusväärseid andmeid tulemuste kohta, seda enam, et jätkusuutlikkusega tegelemine on iga ettevõtte vabatahtlik otsus. Empiirilises peatükis uurib autor Eestis tegutseva jaekaubandusettevõtte Rimi Eesti Food AS näitel, kas ning kuidas antud ettevõtte integreerib oma tulemuslikkuse juhtimisse jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise lähenemise.

## **2. JÄTKUSUUTLIKU TULEMUSLIKKUSE JUHTIMISE ANALÜÜS JAEKAUBANDUSETTEVÖTTES**

### **2.1. Uurimisprotsessi ja Rimi Eesti Food AS kirjeldus**

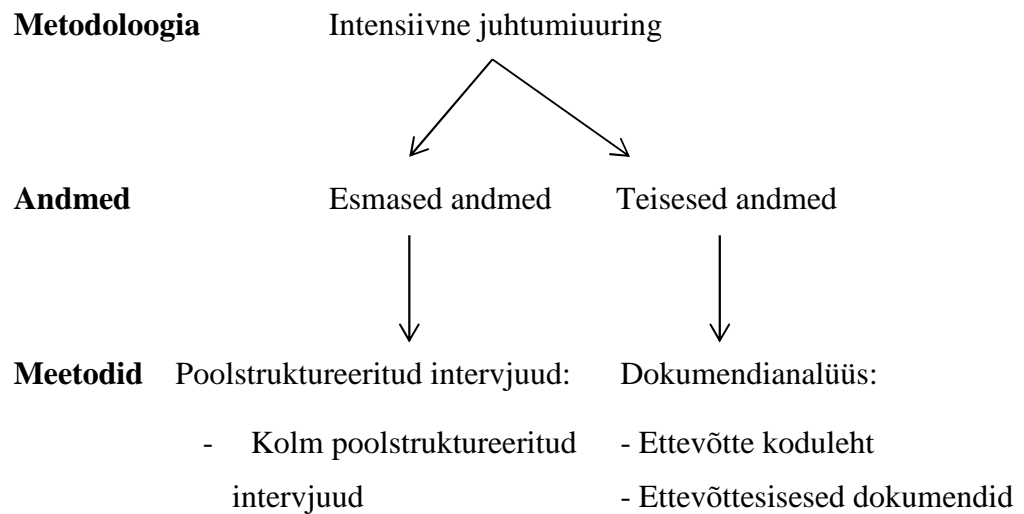
Teoreetilises osas tõi autor välja strateegilise tulemuslikkuse juhtimise lähenemise koos tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise meetoditega jaekaubandusvaldkonna võtmes. Lisaks integreeris autor strateegilise tulemuslikkuse juhtimise protsessietapid jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise lähenemisega ning tõi välja antud lähenemisel kasutatava tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise meetodi - jätkusuutliku tasakaalus tulemuskaardi.

Antud magistritöö eesmärk on teha Rimi Eesti Food AS-le ettepanekud kaupluste tasakaalus tulemuskaardi arendamiseks, lähtudes jätkusuutlikust tulemuslikkuse juhtimisest. Autor peab vajalikuks analüüsida ka strateegilise ja jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise protsessidesse kuuluvaid teisi etappe, kuna nii tasakaalus tulemuskaart kui ka jätkusuutlik tasakaalus tulemuskaart sisaldavad endas kokkuvõtlikult ning struktureeritud kujul kogu informatsiooni, mis on esindatud erinevates etappides alates strateegia ja eesmärkide arendamisest kuni tulemustasustamiseni. Sellest tulenevalt jagas autor empiirilise peatüki analüüsi kaheks osaks:

- I. Kaupluste strateegilise tulemuslikkuse juhtimise protsess ja selles kasutatavad tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise meetodid.
- II. Jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise protsess ja selles kasutatava tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise meetodi integreerimine kaupluste tasakaalus tulemuskaarti.

Uurimistöö läbiviimiseks on valitud kvalitatiivne lähenemine ning metodoloogiaks intensiivne juhtumiuuring (i. k. *intensive case study*). Kvalitatiivne lähenemine annab võimaluse keskenduda äriiga seotud keerukatele juhtumitele. Antud lähenemise korral üritatakse aru saada andmete mustritest - kuidas tehakse mingit tööprotsessi või miks inimesed käituvad just nii (Eriksson, Kovalainen 2016: 4; Taylor *et al.* 2015: 8). Magistritöö metodoloogiaks valitud juhtumiuuring on defineeritud kui kaasaegne uurimismetodoloogia, mis koosneb reaalsest kontekstist, kuigi piirid nähtuse ja konteksti vahel ei ole selged. Intensiivne juhtumiuuring keskendub ühele juhtumile ning püüab leida arusaama seestpoolt, pakkudes terviklikku kirjeldust ja interpretatsiooni (*Ibid.*: 133; Yin 2012:4). Antud magistritöö empiiriline peatükk keskendub ühele ettevõttele, seetõttu leiab autor, et metodoloogiaks valitud intensiivne juhtumiuuring sobib uurimisprotsessi läbi viimiseks.

Andmete kogumise meetoditeks on dokumendianalüüs ja poolstruktureeritud intervjuud. Joonisel 9 toob autor välja magistritöö andmete kogumise meetodid.



**Joonis 9.** Andmete kogumise meetodid, autori koostatud.

Dokumendianalüüsi käigus tutvus autor järgnevate ettevõtte siseste allikatega:

- Rimi Eesti Food AS koduleht,
- Tasakaalus tulemuskaart kauplustele 2018,
- Rimi Eesti Food AS üldstrateegia 2018,
- Rimi Eesti Food AS Formaadiosakonna strateegiakava 2018,
- Kaupluse juhtkonna tulemustasu põhimõtted.

Poolstruktureeritud intervjuu eesmärk on kindlaks teha intervjuueeritavate kogemus antud uurimisteamiga (McIntosh, Morse 2015). Autor viis läbi kolm poolstruktureeritud intervjuud järgmiste Rimi Eesti Food AS formaadiosakonda (vt. joonis 10) kuuluvate töötajatega:

- hüper- ja supermarketite formaadi direktor, kes kuulub ka Rimi Eesti Food AS juhtkonda;
- hüpermarketite regioonijuht;
- hüpermarketi kaupluse juhataja.

Tabelis 5 toob autor välja teostatud intervjuude toimumisajad ning kestused.

**Tabel 5.** Teostatud intervjuud.

<b>Intervjueeritav</b>	<b>Intervjuu toimumise aeg</b>	<b>Intervjuu toimumise kestus</b>	<b>Intervjuu teostamise viis</b>
Rimi hüper- ja supermarketite formaadi direktor	19.03.2018	1h 25 min	Skype-intervjuu
Rimi hüpermarketite regioonijuht	22.03.2018	1h 10 min	Silmast-silma intervjuu
Rimi hüpermarketi kaupluse juhataja	26.03.2018	58 min	Silmast-silma intervjuu

Allikas: autori koostatud.

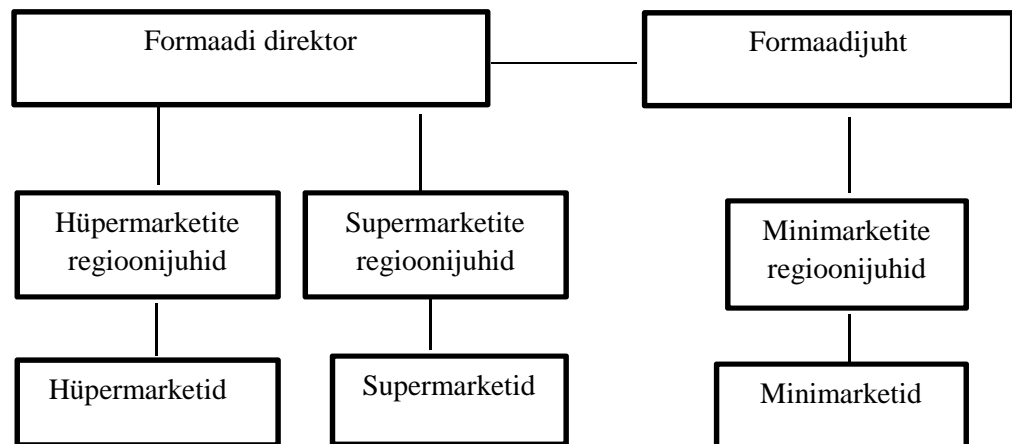
Intervjuude eesmärk on uurida erinevatel juhtimistasanditel töötavate inimeste käest, kuidas nemad hindavad hetkel kaupluste strateegilise juhtimise protsessi ning selles kasutatavaid tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise meetodeid ning milliseid nõrkuseid ja tugevusi näevad nad jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise integreerimisest antud protsessi. Intervjuu koosneb kolmeteistkümnest küsimusest (vt. Lisa 1), mis on jaotatud kahe teemabloki vahel.

Strateegilise tulemuslikkuse juhtimise ja jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise küsimused tuginevad alapeatükis 1.1 käsitletud teoreetilistele käsitlustele. Strateegilises tulemuslikkuse juhtimise protsessis kasutatavad tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise ja jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise protsessis kasutatava tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise meetodid tuginevad alapeatükis 1.2 käsitletud teemadele. Mõistete, strateegiline tulemuslikkuse juhtimine ja jätkusuutlik tulemuslikkuse juhtimine, definitisoonid selgitas autor suuliselt intervjuude käigus.

Magistritöö uuritav ettevõtte on Rimi Eesti Food AS, mis kuulub Baltimaade jaekaubandusettevõtte hulka. Rimi Eesti Food AS ainuomanik on Rootsi ICA Groupile kuuluv ICA Baltic AB. Kokku on Baltikumi kolmes riigis, Eestis, Lätis ja Leedus, üle 250 kaupluse. Eestis on tänase seisuga 82 hüper-, super-

ja miniformaati kuuluvat kauplust. Ettevõtte annab tööd üle 11 000 inimesele, sealhulgas Eestis umbes 2700 inimesele. Ettevõtte visioon: „Aitame muuta iga päeva pisut lihtsamaks.“ Ettevõtte missioon: „Loome tuleviku ostuelamusi. Juhindume tervislikest ja jätkusuutlikest valikutest, panustades inimeste ellu ja ühiskonda. Iga päev“ (Rimi Eesti Food AS kodulehekülg 2018).

Ettevõtte siseselt kuulub kaupluste juhtimine formaadiosakonna valdkonda, mida juhivad kaks formaadijuhti, vastavalt hüper- ja supermarketite formaadi direktor ja formaadijuht. Joonisel 10 on välja toodud Rimi Eesti Food AS formaadiosakonna struktuur.



**Joonis 10.** Rimi Eesti Food AS formaadiosakonna struktuur, autori koostatud.

Rimi Eesti Food AS on Eestis oma valdkonnas esimeste seas, kes edendab ühiskonnas ka jätkusuutlikkuse ning vastutustundlikkuse teemasid. Aastal 2017 valiti ta oma tegevuste eest Aasta Vastutustundlikuks ettevõtteks. Välja on töötatud jätkusuutlikkuse poliitika, mis sisaldab endas kvaliteedi-, keskkonna-, tervishoiu- ja sotsiaalseid teemasid, samuti on reguleeritud hea äritava põhimõtted (*Ibid.*).

Alapeatükis 2.2 analüüsib autor esmalt Rimi Eesti Food AS-i tänast strateegilise tulemuslikkuse juhtimise protsessi. Teises osas analüüsib autor antud protsessi, lähtudes jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise lähenemisest.



## **2.2 Rimi Eesti Food AS kaupluste strateegilise tulemuslikkuse juhtimise analüüs jätkusuutlikust tulemuslikkuse juhtimisest lähtuvalt**

Antud alapeatüki esimese etapi analüüsimisel tugineb autor alapeatükis 1.1 olevale strateegilise tulemuslikkuse juhtimise alamprotsessidele (vt. joonis 1): strateegia ja eesmärkide arendamine, eelarvestamine/eesmärkide seadmine, tulemuslikkuse teostamine, tulemuslikkuse hindamine, tulemuslikkuse juhtimise tegevuste korrigeerimine ja tulemustasustamine. Teises etapis analüüsib autor strateegilise tulemuslikkuse juhtimise alamprotsesse lähtuvalt jätkusuutlikust tulemuslikkuse juhtimisest.

Strateegia ja eesmärkide arendamise protsessi eesmärgiks on selge pikaajalise (3-5 aastat) strateegilise eesmärgi ja tegevuskava välja töötamine, et hinnata ettevõtte tulemuslikkust (De Waal 2013: 6). Rimi Eesti Food AS üldstrateegia (vt. tabel 8) kujuneb järgnevalt: „Strateegia pikaajaline plaan tugineb emaettevõtte ICA Strateegiakavale, mis koostatakse kolmeks aastaks. Iga aasta korrigeeritakse plaani vajadusel ning pannakse paika strateegiaplaanide tegevuskava järgmiseks aastaks. Vastavalt ettevõtte üldstrateegiale koostatakse igale osakonnale oma tegevuskava“ (Rimi hüper- ja supermarketite formaadi direktor 2018). Tabelis 8 on välja toodud Rimi Eesti Food AS Formaadiosakonna strateegiakava, mis kehtib ka kauplustele.

Eelarvestamise/eesmärkide seadmise etapis seatakse strateegilisele tegevuskavale konkreetsed lühiajalised (üks aasta) finantsilised eesmärgid (*Ibid.*: 7). Antud etapi käigus määratakse strateegilised eesmärgid kaupluste tasakaalus tulemuskaardile vastavalt Rimi Eesti Food AS Formaadiosakonna strateegiakavas olevatele alateemadele. (Autori intervjuud ettevõttega Rimi Eesti Food AS 2018)

Tulemuslikkuse teostamise etapis teostatakse tegevusi vastavalt seatud tegevuskavale ning eesmärkidele (De Waal 2013:6). Rimi Eesti Food AS-is toimuvad tulemuslikkuse teostamise etapi tegevused vastvalt eelarvestamise/eesmärkide seadmise etapis määratud strateegilistele eesmärkidele. (Autori intervjuud ettevõttega Rimi Eesti Food AS 2018)

Tulemuslikkuse hindamine on tasakaalustatud ja dünaamiline süsteem, mis annab tervikliku ülevaate, kasutades seejuures erinevaid meetmeid ja perspektiive, mis on omavahel seotud ning aitavad organisatsioonil jälgida nii sisemist kui ka välimist konteksti (Neely *et al.* 2002). Kaupluste tulemuslikkuse hindamise meetoditeks Rimi Eesti Food AS-is on tasakaalus tulemuskaart ning Lean kontseptsioon.

Tasakaalus tulemuskaardi abil on võimalik ettevõtte missioon ja strateegia tõlkida vastavateks eesmärkideks ning mõõdikuteks. Mõõdikud esindavad tasakaalu nii sisemiste ja väliste tegurite kui ka mineviku ning tuleviku vaate vahel (Kaplan, Norton 1996: 10). Kaupluste tasakaalus tulemuskaart (vt. tabel 7) tugineb alapeatükis 1.2 kirjeldatud Kaplani ja Nortoni poolt loodud mõõtmissüsteemi raamistikule (vt. joonis 6), mis koosneb neljast perspektiivist, kus igal perspektiivil on seatud oma strateegiline eesmärk ja selle saavutamiseks vastav tulemusmõõdik. Meetod koosneb kaheksast tulemusmõõdikust, mis toetuvad Rimi Eesti Food AS Formaadiosakonna strateegiakavas (vt. tabel 8) olevatele strateegilistele tegevustele.

**Tabel 7.** Rimi Eesti Food AS tasakaalus tulemuskaart kauplustele.

<b>Perspektiiv</b>	<b>Strateegiline eesmärk</b>	<b>Tulemusmõõdik</b>	<b>Ühik</b>
<b>FINANTSID</b>	Käibekasv	Müügitulu kasv	%
	Kasumlikkuse kasv	Brutorentaabluse kasv	%
	Kasumi kasv	Jääktulu kasv	%
<b>KLIENDID</b>	Kliendarvu kasv	Kaupluse külastajate koguarvu kasv	%
<b>SISEMISED PROTSESSID</b>	Efektiivsed protsessid	Maha kantud kauba kulu osatähtsus müügitulust	%
		Inventeeritud kauba kulu osatähtsus müügitulust	%
		Müügitulu töötunni kohta (SPM)	Absoluutarv
<b>ÕPPIMINE JA ARENG</b>	Rahulolevad töötajad	Vabatahtliku tööjõu volavuse osakaal	%

Allikas: Tasakaalus tulemuskaart kauplustele 2018.

Finantsperspektiivi kuuluv strateegia kirjeldab, kuidas organisatsioon kavatab luua jätkusuutlikku kasvu. Perspektiivi kuuluvad mõõdikud aitavad hinnata ettevõtte strateegia edukust (Kaplan, Norton 2004; Kaplan, Norton 2006: 69). Jaekaubanduses ja teeninduses on finantsperspektiivi hindamiseks kasutusel tulemusmõõdikud nagu kaupluse müügitulu kasv (reaalne vs. planeeritud), kasumlikkus ja kasum (*Ibid.*: 69; Tjader *et al.* 2014; Myerson 2014: 260). Rimi Eesti Food kasutab finantsperspektiivi all kaupluste tulemuslikkuse hindamisel järgmisi tulemusmõõdikuid:

- Müügitulu kasv (i. k. *Sales Growth*), ühik % - Antud mõõdikuga hinnatakse müügi kasvu, mida võrreldakse eelmise aasta sama perioodiga.
- Brutorentaabluse kasv (i. k. *Gross Margin Growth*), ühik % – Antud mõõdikuga hinnatakse kaupluse kasumlikkuse tulemust, mida võrreldakse eelmise aasta sama perioodiga.
- Jääktulu kasv (i. k. *Store Contribution Growth*), ühik % - Antud mõõdik näitab kaupluse üldtulemust, mida võrreldakse eelmise aasta sama perioodiga.

Mõõdikute järel tuleb märkida, et Rimi Eesti Food AS kasutab jaekaubanduses levinud finantsalaseid näitajaid. Tuginedes tabelis 8 toodud strateegilistele eesmärkidele, aitavad antud tulemusmõõdikud hinnata „Kliendikogemuse“ alateemat.

Kliendiperspektiiv aitab ettevõttel defineerida oma klientidele väärtuspakkumise, mis tagab õigete klientide valikul edu ka finantstulemustes. Jaekaubanduses on mõõdikute eesmärk tuua rahulolu ning lojaalsed kliendid läbi iga ostukogemuse (*Ibid.* 2004). Kliendiperspektiivis kasutatavad mõõdikud jaekaubanduses on kliendirahulolu, kliendiarv, lojaalsete klientide arv, toote/teenuse saadavus ja hinnastabiilsus (*Ibid.*).

Tabelist 7 selgub, et hetkel kuulub Rimi Eesti Food AS kaupluste tasakaalus tulemuskaardis olevasse kliendiperspektiivi üks tulemusmõõdik:

- Kaupluse küllastajate koguarvu kasv (i. k. *Customer Count Growth*), ühik % - Mõõdikuga võrreldakse kaupluse kogu kliendarvu kasvu eelmise aasta sama perioodiga.

Antud tulemusmõõdiku juures toob Rimi hüpermarketite regioonijuht välja omapoolse ettepaneku: „Kaupluse küllastajate koguarvu võiks asendada lojaalsete klientide arvu mõõtmisega, et saaks parema ülevaate meie kliendiprofiilist“ (Rimi hüpermarketite regioonijuht 2018). Rimi hüper- ja supermarketite formaadi direktor lisab omalt poolt: „Hetkel oleme ettevõttes teostanud kliendi rahulolu uuringut kaks aastat. Uuringu tulemus peaks tulevikus olema seotud kaupluste tasakaalus tulemuskaardiga“ (Rimi hüper- ja supermarketite formaadi direktor 2018). Kaupluse küllastajate koguarvu kasv on kasutusel nii „Kliendikogemuse“ kui ka „Brändi ja lojaalsuse“ tegevuste hindamiseks. Autor arvab, et kogu kliendarvu kasvu hindamine annab ettevõttele sisendi eelkõige müügitulu kasvu muutuste analüüsimiseks ehk kliendiperspektiiv mõjutab otseselt ka finantsperspektiivi. Samas võttes arvesse strateegiakavas olevaid tegevusi „Brändi ja lojaalsuse“ all, aitavad ka autori hinnangul formaadi direktori kui ka regioonijuhi poolsed täiendused saavutada paremini seatud eesmärgid.

Sisemiste protsesside perspektiiv mõõdab ettevõtte iga osakonna tegevuse standarditele vastavust, eesmärgiga saavutada kliendi väärtuspakkumine. Sisemiste protsesside perspektiivi mõõdikud on eelkõige tulevikku vaatavad ning läbi nende on ettevõttel võimalik parandada nii finants- kui ka kliendiperspektiivi tulemusi. Jaekaubandusele sobivatest mõõdikutest kuuluvad siia klienditeeninduse kiirus, kaupluse siseauditi tulemus, toote/teenuse kvaliteet, erinevate kvaliteedistandardite arv ettevõttes ja kadu, kuhu on arvestatud nii inventuuri- kui ka mahakandmise kulu (Kaplan, Norton 2006: 69; Tjader *et al.* 2014; Myerson 2014: 260).

Rimi Eesti Food AS-i kaupluste tasakaalus tulemuskaardi sisemiste protsesside perspektiiv sisaldab järgmisi mõõdikuid:

- Müügitulu töötunni kohta ehk SPM (i. k. *Sales per Man Hour*, SPM), ühik absoluutarv - Antud mõõdik on tööjõu tootlikkuse hindamiseks, tulemuse saamiseks kasutatakse valemit:

$$(1) \text{ SPM} = \text{müügitulu} / \text{töötunnid kaupluses},$$

kus *müügitulu* (eurot),

*töötunnid kaupluses* (h).

- Maha kantud kauba kulu osatähtsus müügitulust (i. k. *Write-off*), ühik % - Mõõdik sisaldab kulusid, mis on teostatud SAP tarkvaras vastavate kulukontode all. Siia kuuluvad enamasti toodete aegumise ja kahjustumisega seotud kulud. Tulemuse saamiseks kasutatakse järgmist valemit:

$$(2) \text{ Maha kantud kauba kulu osatähtsus müügitulust} = \text{mahakandmise kulu} / \text{müügitulu} \times 100\%,$$

kus *mahakandmise kulu* (eurot),

*müügitulu* (eurot).

- Inventeeritud kauba kulu osatähtsus müügitulust (i. k. *Stock count*), ühik % - Mõõdiku alla kuuluvad kulud, mis on teostatud SAP tarkvaras vastavate kulukontode alla. Eelkõige tekitavad inventuurikulu kauplusesse tulemata jäänud kaup, vargused ja kaupluse laovarvestusse valesti vastu võetud kogused. Tulemuse saamiseks kasutatakse valemit:

$$(3) \text{ Inventeeritud kauba kulu osatähtsus müügitulust} = \text{inventuurikulu} / \text{müügitulu} \times 100\%,$$

kus *inventuurikulu* (eurot),

*müügitulu* (eurot).

Teoreetilisest käsitlusest selgub, et ka siin kasutab Rimi Eesti Food AS jaekaubanduses levinud tulemusmõõdikuid. Antud perspektiiv kuulub Rimi

Eesti Food AS-i strateegiakavas oleva „Lihtsuse“ tegevuste alla, mis toetavad ka kliendi- ja finantsperspektiivi. Täpsemalt kuuluvad inventuuri- ja mahakandmise kulu kaupluse tööprotsesside alla ning mis on oma olemuselt otseselt seotud finantsperspektiivi kuuluva tulemusmõõdikuga - jääktulu kasv. Müügitulu töötunni kohta ehk SPM saab ühtpidi seostada kliendiperspektiiviga, kuna ta annab sisendi, kuivõrd efektiivselt on planeeritud tööjõud, võttes arvesse kliendivoogu kaupluses. Teisalt on ta efektiivsusnäitaja, mis on otseses seoses finantsperspektiivis olevate tulemusmõõdikutega. Seega saab öelda, et eelpool nimetatud tulemusmõõdikud omavad mõju nii finants- kui ka kliendiperspektiivile.

Õppimise ja arengu perspektiiv näitab, kuidas inimesed, tehnoloogia ja organisatsioon omavahel kombineerituna toetavad ettevõtte strateegiat. Antud perspektiivi mõõdikud on enamasti tulevikku vaatavad ning mõjutavad sisemiste protsesside, kliendi- ning finantsperspektiivi (Kaplan, Norton 2004). Jaekaubanduses on oluline välja tuua teenindajad, kes mõjutavad enim kliendi rahulolu ning saadud ostukogemust (Kaplan, Norton 2006: 69). Kasutatavad mõõdikud on töötajate kompetents läbitud koolituste arvu näol, töötajate rahulolu ning palgafondi osakaal müügitulust (Tjader *et al.* 2014; Myerson 2014: 260). Rimi Eesti Food AS kaupluste tasakaalus tulemuskaardis olevasse õppimise ja arengu perspektiivi kuulub üks tulemusmõõdik:

- Vabatahtliku tööjõu voolavuse osakaal (i. k. *Employee voluntary turnover*), ühik % - Antud mõõdik näitab omal soovil töölt lahkujate osakaalu. Tulemuse arvutamiseks on kasutusel järgmine valem:  
(4) Vabatahtliku tööjõu voolavuse osakaal =  $\frac{\text{Lahkunud töötajate arv}}{\text{Keskmise töötajate arv}} \times 100\%$ ,  
kus *lahkunud töötajate arv* (absoluutarv),  
*keskmise töötajate arv* (absoluutarv).

Tulemusmõõdikut kritiseerivad nii hüpermarketite regioonijuht kui ka kaupluse juhataja. Mõlemad toovad välja, et ta ei anna otsest sisendit kaadrivoolavuse kui ka töötajate rahulolu tulemuste hindamiseks, kuna tugineb keskmise põhjal, samuti ei ole neile päris selge, millised töötajad kuuluvad lahkunud töötajate alla. (Autori intervjuud ettevõttega Rimi Eesti Food AS 2018) Antud mõõdik kuulub strateegiakavas „Inimeste“ alateema alla, mis peaks andma sisendi töötajate rahulolu kohta. Siinkohal arvab ka autor, et vabatahtliku tööjõu voolavuse mõõdik ei näita piisavalt selgelt reaalselt tööjõu olukorda ning olles ainus tulemusmõõdik õppimise ja arengu perspektiivis, ei kata ära strateegiakavas „Inimeste“ all olevaid tegevusi.



**Tabel 8.** Rimi Eesti Food AS üld- ja Formaadiosakonna strateegiakava koos kaupluste tasakaalus tulemuskaardiga.

<b>Rimi Eesti Food AS üldstrateegia</b>	<b>Rimi Eesti Food AS Formaadiosakonna strateegiakava</b>	<b>Kaupluste tasakaalus tulemuskaardi strateegiline eesmärk</b>	<b>Tulemusmõõdik</b>
<b>Kliendikogemus</b> (i. k. <i>Customer Experience</i> ): arendada hinnakuvandit, tõsta kliendirahulolu uuringu tulemust, arendada digitaalseid lahendusi kliendile, tugevdada kaupluste võrku.	<b>Kliendikogemus:</b> hoida fookuses sihtkategoriad (liha, puu- ja juurvili ning omatoodang), tagada toodete saadavus.	Käibekasv, Kasumlikkuse kasv, Kasumi kasv, Kliendiarvu kasv	Müügitulu kasv, Brutoentaabluse kasv, Jääktulu kasv, Kaupluste küllastajate koguarvu kasv
<b>Bränd ja lojaalsus</b> (i. k. <i>Brand and Loyalty</i> ): arendada kliendisuhete lojaalsusprogrammi ning suurendada digitaalset jalajälge kommunikeerimiseks.	<b>Bränd ja lojaalsus:</b> luua tegevusplaan, tuginedes kliendirahulolu uuringule.	Kliendiarvu kasv	Kaupluste küllastajate koguarvu kasv
<b>Lihtsus</b> (i. k. <i>Simplicity</i> ): tõsta efektiivsust läbi väärtusahela, keskendudes logistika ja kaupluste tööprotsesside parendamisele.	<b>Lihtsus:</b> implementeerida LEAN kontseptsioon, arendada väljapanekuid kauplustes, tõsta iseteeninduskassade kasutamisprotsenti	Efektiivsed protsessid	Maha kantud kauba kulu osatähtsus müügitulust, Inventeeritud kauba kulu osatähtsus müügitulust, Müügitulu töötunni kohta (SPM) kasv
<b>Inimesed</b> (i. k. <i>People</i> ): jätkata brändi arendamisega töötajate seas, et vähendada vabatahtlikku tööjõuvoolavust.	<b>Inimesed:</b> analüüsida töötajate rahulolu tulemusi ning luua tegevuskava, arendada ja implementeerida tööprotsesside koolitused.	Rahulolevad töötajad	Vabatahtliku tööjõu voolavuse osakaal
<b>Jätkusuutlikkus</b> (i. k. <i>Sustainability</i> ): toetada jätkusuutlikke kliendivalikuid.	Puudub	Puudub	Puudub

Allikas: autori koostatud (Rimi Eesti Food AS üldstrateegia 2018; Rimi Eesti Food AS Formaadiosakonna strateegiakava 2018; Tasakaalus tulemuskaart kauplustele 2018), põhjal.

Tulemuslikkuse juhtimise tegevuste korrigeerimine (i. k. *Performance review*) on protsess, mille korral vaadatakse perioodiliste intervallidena üle reaalsed tulemused ja seatud eesmärgid, et hoida ettevõtet seatud kursil (De Waal 2013: 7). Rimi Eesti Food AS-is saab kogu tulemuslikkuse hindamise ja üle vaatamise protsessi jagada viiele perioodile: päev, nädal, kuu, poolaasta ja aasta.

Igapäevaselt saavad kaupluste juhid ülevaate kaupluse tulemuste kohta raporti (*Store workbook*) näol. Antud raportis on välja toodud eelmise päeva tulemused müügitulu, kliendiarvu, kasumlikkuse, mahakandmise ja inventuurivahede kohta. Raportist saab kaupluse juhataja esimese sisendi, kuidas kaupluse eelpool nimetatud tulemusmõõdikud käituvad.

Iganädalaseks hindamiseks kasutavad juhid majandustarkvara SAP poolt loodud BW (*Business Warehouse*) mooduli raporteid. Saadud tulemused vaadatakse läbi koos kaupluse otsese juhi, regioonijuhiga, kes omakorda annab ülevaate iganädalaselt toimival koosolekul formaadi direktorile. (Autori intervjuud ettevõttega Rimi Eesti Food AS 2018) Siinkohal saab tuua paralleelse alapeatükis 1.2 toodud Tesco tulemuslikkuse hindamise töövahendiga – „*steering wheel*“ näitega. Antud mudeli abil vaatavad kauplused oma tulemusmõõdikuid iganädalaselt üle, eesmärgiga hoida õiget suunda kogu ettevõttega (Myerson 2014: 259).

Igakuiselt saab kaupluse juht SAP BO (*Business Objects*) raporti kogu eelmise kuu tulemustega. Antud raportis on lisaks eelpool toodud tulemusmõõdikutele olemas muuhulgas personali-, haldus-, turundus- ja IT-kulud. Report annab koondtulemuse kaupluse üldtulemuslikkuse kohta, mida ettevõttes nimetatakse kaupluse kasum/kahjum aruandeks. Fookuses on näitajad nagu müügitulu, mahakandmise- ja inventuurikulu, kasumlikkus, müügitulu töötunni kohta (SPM) ja laopäevad. Antud tulemuste üle vaatamiseks toimub igakuiselt koosolek regioonijuhi ja kaupluse juhi vahel. Kohtumise raames vaadatakse üle eelpool nimetatud näitajad ning pannakse

paika järgmise perioodi tegevuskava. Poolaasta raames toimuvad kaupluste juhtkonnal koosolekud regioonijuhtidega, kus vaadatakse üle kogu kuuekuuline periood ning pannakse paika edasine tegevuskava. Aasta vaates hinnatakse kogu perioodi tulemusi kokku erinevate tulemusmõõdikute lõikes. (Autori intervjuud ettevõttega Rimi Eesti Food AS 2018)

Tulemustasustamine (i. k. *Incentive compensation*) koondab ettevõtte tegevused koos seatud eesmärkidega tulemustasustamispoliitikasse (De Waal 2013: 7). Rimi Eesti Food AS-i kaupluste juhtkonna tulemustasustamine tugineb kolmele tulemusmõõdikule: müügitulu kasv, brutorentaabluse kasv ja vabatahtliku tööjõu volavuse osakaal. Tulemustasustamise aluseks on antud tulemusmõõdikute tulemus, võrrelduna eelarvestatud tulemusega. Andmed vaadatakse kahekuuliste intervallidena üle formaadi direktori ning ärikontrollingu osakonna poolt. (Kaupluste juhtkonna tulemustasu põhimõtted)

Teine Rimi Eesti Food AS-is kasutatav tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise meetod on Lean. Lean jaekaubanduses kujutab endast maksimaalse tõhususe leidmist läbi raiskamise vähendamise. Selleks tuleb lihtsustada tööprotsesse, vähendades aja-, materjali- ja tööjõukulu. Lean'i abil on juhtidel võimalus vähendada tegevuste arvu, mis ei loo väärtust, ennetada probleeme ning parendada globaalset töövoogu (Lukic 2012). Rimi Eesti Food AS on Lean kontseptsiooni implementeerimise raames võtnud endale järgmise eesmärgi: „Lean on valitud efektiivsusmõõdiku (SPM) tõstmiseks, lisaks aitab ta kontrolli all hoida kadude tulemusi ning näitab kohti, kus on vaja parandada kaupluste tööprotsesse“ (Rimi hüper- ja supermarketite formaadi direktor 2018). Nii hüpermarketite regioonijuht kui ka kaupluste juhataja töid välja, et nende jaoks lihtsustab Lean kontseptsioon igapäevatöö tegemist, seda eelkõige tänu standardiseeritud ning optimeeritud tööprotsessidele. (Autori intervjuud ettevõttega Rimi Eesti Food AS) Siit järeldub, et Lean kontseptsioon on Rimi Eesti Food AS-i jaoks efektiivsuse saavutamise ning

protsesside tõhususe meetod. Antud kontseptsiooni järgselt peavad tulemusmõõdikud ka jaekaubanduses vastama SMART kriteeriumile (Suseno *et al.* 2016). Rimi Eesti Food AS on Lean kontseptsiooni tulemuslikkuse hindamise aluseks valinud kolm tulemusmõõdikut: müügitulu kasv, müügitulu töötunni kohta kasv ehk SPM ja mahakandmise kulu osakaal müügitulust. Lean kuulub strateegiakavas „Lihtsuse“ bloki alla, mille eesmärk on efektiivistada protsesse. Seega arvab autor, et eelpool nimetatud tulemusmõõdikud aitavad hinnata kontseptsioonile seatud eesmärki. Teoreetilises peatükis tõi autor välja, et Lean kontseptsiooni ülesandeks on täita tasakaalus tulemuskaardi toetusfunktsiooni rolli, kuuludes oma olemusega sisemiste protsesside perspektiivi alla ning vähendada protsessidest ja kvaliteedist tulenevaid kulusid. Siinkohal omab autori hinnangul Lean kontseptsioon ka Rimi Eesti Food AS-i jaoks sama eesmärki, mis teoreetilises käsitluses. Nii müügitulu töötunni kohta kasv ehk SPM ja mahakandmise kulu osakaal müügitulust kuuluvad kaupluste tasakaalus tulemuskaardil sisemiste protsesside perspektiivi alla, samuti on müügitulu kasv otseses seoses antud tulemusmõõdikutega.

Tänase strateegilise tulemuslikkuse juhtimise protsessi ning selles kasutatavate meetodite nõrkusteks tõi formaadi direktor välja järgmist: „Probleemne on, kuidas teha kauplustele selgeks, et kaupluste tasakaalus tulemuskaardil olevad tulemusmõõdikud on otseselt seotud nende tulemustega. Samuti on nõrkuseks pideva parendamise tagamine“ (Rimi hüper- ja supermarketite formaadi direktor 2018). Rimi hüpermarketite regioonijuht näeb tulemuslikkuse juhtimise juures suurimat nõrkust tulemuste analüüsioskusel kaupluste töötajate poolt (Rimi hüpermarketite regioonijuht 2018). Tulenevalt teoreetilisest käsitlusest, lisab autor veel omalt poolt puuduseks mõõdikute mittesobivuse strateegiliste eesmärkidega, mis on üheks peamiseks soovitud tulemuste alla jäämise põhjuseks (Perkins *et al.* 2014; Taylor, Taylor 2014; Yaprak *et al.* 2011). Eelpool teostatud analüüsi käigus selgus, et õppimise ja arengu perspektiivi tulemusmõõdik –

vabatahtliku tööjõu voolavuse osakaal, ei vasta strateegilisele eesmärgile. Samuti ei anna kliendiperspektiivi alla kuuluv tulemusmõõdik – kaupluse küllastajate koguarv, õiget sisendit „Brändi ja lojaalsuse“ tegevuskavale, mille üldstrateegias olevaks eesmärgiks on arendada kliendisuhete lojaalsusprogrammi, mis oma sisult on suunatud just lojaalsetele klientidele.

Teises etapis analüüsib autor Rimi Eesti Food AS-i kaupluste strateegilist tulemuslikkuse juhtimise protsessi ja selles kasutatavaid meetodeid, lähtuvalt jätkusuutlikust tulemuslikkuse juhtimisest. Antud magistritöö kontekstis omab jätkusuutlik tulemuslikkuse juhtimine järgmist tähendust: tulemuslikkuse sidumine majanduslike, sotsiaalsete ning keskkonnaalaste näitajatega, saavutamaks majanduslik edukus ning konkurentsivõime.

Strateegia ja eesmärkide arendamise protsessi käigus toimub strateegiliste eesmärkide ning tegevuskava välja töötamine, et hinnata ettevõtte tulemuslikkust (De Waal 2013: 6). Teoreetilises käsitluses tõi autor välja, et jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise raames ei saa keskenduda ainult sobivate mõõdikute leidmisele, vaid kindlasti peab ta pakkuma ka tulevikupildi nägemise võimalust jätkusuutlikkuse võtmes. Lisaks veel raamistikku visiooni saavutamiseks, protsesside läbipaistvust, tõhusat kommunikatsiooni, sidusrühmade aktiivset osavõttu ja järjepidevust (Pinter 2018). Tabelis 8 olev Rimi Eesti Food AS üldstrateegia alla kuuluva „Jätkusuutlikkuse“ alateema sisaldab endas tegevust – jätkusuutlike kliendivalikute toetamine. Samas ei kuulu antud alateema Rimi Eesti Food AS Formaadiosakonna strateegiakavasse, mistõttu ei ole ta lisatud ka kaupluste tasakaalus tulemuskaarti. Küsimusele jätkusuutliku alateema integreerimisest kaupluste strateegiakavasse, vastas Rimi formaadi direktor järgmiselt: „Toetame ideed, aga kõigepealt peame enda jaoks valima sobilikud mõõdikud kaupluste jätkusuutlikkuse hindamiseks“ (Rimi hüper- ja supermarketite formaadi direktor 2018).

Eelarvestamise/eesmärkide seadmise etapis seatakse strateegilisele tegevuskavale konkreetsed lühiajalised (üks aasta) finantsilised eesmärgid (De Waal 2013: 7). Antud etapi jätkusuutlikkuse konteksti analüüsimisel võtab autor aluseks tabeli 9, kus on välja toodud kaupluste tasakaalus tulemuskaardi strateegilised eesmärgid, millest üks, rahulolevad töötajad, kuulub sotsiaalse aspekti alla. Ülejäänud eesmärgid on majandusliku iseloomuga. Siinkohal saab tuua paralleele teoreetilise käsitlusega, kus autor tõi välja, et enamik jaekaubanduses kasutatavaid tasakaalus tulemuskaarte püüavad leida tasakaalu finantsiliste põhjus-tagajärg tulemusmõõdikutega (Sewell *et al.* 2017).

Tulemuslikkuse teostamise etapis teostatakse tegevusi vastavalt seatud tegevuskavale ning eesmärkidele (*Ibid.*: 6-7). Autori hinnangul on nii eelarvestamine/eesmärkide seadmine kui ka tulemuslikkuse teostamine omavahel otseses seoses. Sellest tulenevalt saab teha järelduse, et antud etapis toimuvad tegevused on Rimi Eesti Food AS kauplustes valdavalt majandusliku aspektiga seotud.

Tulemuslikkuse hindamine on mõõdikute seadmine või nende arendamine, tulemuste analüüs ning tõlgendus (Melnyk *et al.* 2014). Antud tegevuse analüüsimisel seob autor esimeses etapis välja toodud tulemusmõõdikud jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise aspektidega. Teoreetilises käsitluses toodud majanduslik aspekt on ettevõtte ressursside efektiivne kasutamine, eemärgiga tagada organisatsiooni toimimine ja kasum pikemas perspektiivis (BusinessDictionary 2018). Aspekti peamiseks ülesandeks on säilitada ettevõtte konkurentsivõime ning valdkondadeks on innovatsioon ja tehnoloogia juhtimine, koostöö, teadmiste ja protsesside juhtimine ning jätkusuutlikkuse aruanded (Baumgartner ja Rauter 2017). Tuginedes aspekti definitsioonile ja eesmärgile, leiab autor, et tabelis 8 olevatest strateegilistest eesmärkidest ning tasakaalus tulemuskaardil olevatest tulemusmõõdikutest sobivad majandusliku aspekti alla „Kliendikogemuse“, „Brändi ja lojaalsuse“

ning „Lihtsuse“ alateemad. Täpsemalt kuuluvad „Kliendikogemuse“ alla kõik finantsperspektiivis olevad tulemusmõõdikud, mille eesmärkideks on saavutada kasv müügitulu, kasumi ning kasumlikkuse näol. Autori hinnangul vastavad antud eesmärgid majandusliku aspekti eesmärgile - tagada organisatsiooni toimimine ja kasum pikemas perspektiivis. „Brändi ja lojaalsuse“ all olevat tulemusmõõdikut analüüsis autor esimeses etapis ning jõudis järeldusele, et antud tulemusmõõdik annab ettevõttele sisendi eelkõige müügitulu kasvu muutuste analüüsimiseks. Sellest tulenevalt liigitab autor kliendiperspektiivi kuuluva tulemusmõõdiku – kaupluse küllastajate koguarvu, majandusliku aspekti alla. „Lihtsuse“ alateema all olevad tulemusmõõdikud inventuuri- ja mahakandmise kulude osakaal müügitulust, kuuluvad finantsperspektiivi alla, tulenevalt esimeses etapis teostatud analüüsist. Müügitulu töötunni kohta ehk SPM on samuti otseselt seotud müügitulu kasvu näitajaga, samuti vastab ta majandusliku aspekti eesmärgile - ettevõtte ressursside efektiivne kasutamine.

Keskkonnaalane mõõde on organisatsiooni tegevuste – toodete ja teenuste pakkumise tulem looduskeskkonna võtmes (Bennett *et al.* 2017). Kaubanduses mõjutab keskkonna mõõdikut enim tarneahel ja sealsed logistilised protsessid (León-Bravo *et al.* 2017). Tulemusmõõdikud, mida hetkel on võimalik keskkonnaalase aspekti hindamiseks aluseks võtta, on formaadi direktori sõnul: „3. kategooria mahakandmise mõõtmine koguseliselt (t) ning kindlasti peaks lisama ökoloogiliste toodete arvu mõõtmise, kuna see mõjutab meie kliendi rahulolu tulemust“ (Rimi hüper- ja supermarketite formaadi direktor 2018). Rimi hüpermarketite regioonijuht lisab omalt poolt 3. kategooriasse kuuluvate jäätmete koguselise hulga mõõtmise. 3. kategooria jäätmete hulka kuuluvad piima- ja lihatooted, mida hoitakse kaupluses eraldi vastavates sügavkülmikutes Pärast kauplusest äravedu saadetakse antud jäätmed ümbertöötlemisse. Samuti lisab ta ökoloogiliste toodete arvu hindamise sortimendis ning soovi näha sisekommunikatsiooni poolt korraldatavate keskkondlike kampaaniate arvu

mõõtmist, kuna see on regioonijuhi hinnangul hetkel varju jäänud (Rimi hüpermarketite regioonijuht 2018). Kaupluse juhataja soovib samuti näha tulemusmõõdikut nagu ökoloogiliste toodete arvu osakaalu sortimendis keskkonnavalase aspekti hindamisel (Rimi hüpermarketite kaupluse juhataja 2018).

Sotsiaalset mõõdet on defineeritud kui ettevõtete arusaama enda mõjust nii inimestele kui ka ühiskonnale. Tavaliselt sisaldab antud aspekt töö, inimõiguste, koolituse ja hariduse ning muid laiemaid küsimusi, mis mõjutavad töotajaid, tarbijaid ja teisi sidusrühmi (Simoes, Sebastiani 2017). Siinkohal sobib autori hinnangul sotsiaalset aspekti hindama Rimi strateegiakavas olev „Inimeste“ alateema alla kuuluv vabatahtliku tööjõu voolavuse osakaalu tulemusmõõdik. Samas toetab esimeses etapis teostatud analüüsi tulemus teoreetilises peatükis olev käsitlus, mille korral on sotsiaalset tegurit kõige keerulisem mõõta (ADEC Innovations 2018). Samuti sobib autori hinnangul sotsiaalne aspekt tasakaalus tulemuskaardi õppimise ja arengu perspektiivi alla, kuna nad mõlemad on seotud töötajate rahulolu ning kompetentsiga. Sotsiaalse aspekti mõõtmiseks lisaksid intervjuueeritavad kaupluste tasakaalus tulemuskaarti töötajate rahulolu ning annetamisele (Toidupank) mineva toodete koguse tulemusmõõdikud. (Autori intervjuud ettevõttega Rimi Eesti Food AS)

Esimeses etapis teostas autor Rimi Eesti Food AS-i tulemuslikkuse juhtimise tegevuste korrigeerimise analüüsi. Analüüsist selgus, et antud protsess omab kindlat struktuuri ning on omavahel seotud erinevate ametipositsioonide vahel. Autori hinnangul sobib protsessi teostus ka jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise kontekstiga, kuna tugineb kindlatele põhimõtetele ning toimub regulaarselt läbi erinevate juhtimistasandite.

Tulemustasustamise etapi analüüsimisel jätkusuutlikkuse tulemuslikkuse juhtimise võtmes, tugineb autor esimeses etapis välja toodud kolme tulemusmõõdiku - müügitulu kasv, brutorentaabluse kasv ja vabatahtliku



tööjõu voolavuse osakaal, liigitamisele vastavalt tabelis 9 olevatele jätkusuutlikkuse aspektidele. Siit järeldub, et müügitulu kasv ja brutorentaabluse kasv kuuluvad majandusliku aspekti alla ning vabatahtliku tööjõu voolavuse osakaal sotsiaalse aspekti alla. Võttes arvesse esimeses etapis teostatud analüüsi ning teoreetilises peatükis (vt. alapeatükk 1.2) toodud jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise kriteeriume, mille korral tulemusmõõdikud peavad olema defineeritud ning on kasutusel ühtse arusaamana üle terve ettevõtte ning kooskõlas ettevõtte eesmärkidega, ei vasta antud sotsiaalse aspekti alla kuuluv tulemusmõõdik eelpool nimetatud kriteeriumitele.

Jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise integreerimise nõrkuste koha pealt tõi formaadi direktor välja järgmist: „Üldine risk on see, kuidas saaks antud kontseptsiooni siduda iga konkreetse kaupluse tulemustega, mitte ettevõtte tulemustega“ (Rimi hüper- ja supermarketite formaadi direktor 2018). Rimi regioonijuht lisab omalt poolt: „Keskendudes liigselt ühele aspektile, võib jääda mõni teine sihtgrupp fookusest välja. Samuti peab jälgima võimalikke tekkivaid kulusid“ (Rimi hüpermarketite regioonijuht 2018). Kaupluse juhataja lisab: „Alati ei pruugi näiteks töötajate rahulolu viia majandusliku edukuseni“ (Rimi hüpermarketi kaupluse juhataja 2018). Siinkohal saab tuua seosed Rimi formaadi direktori poolt toodud nõrkuse kohta teoreetilises peatükis käsitletud jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise puudustega, mis tõid välja, et hetkel on suhteliselt vähe võimalik saada andmeid järelduste ja tulemuste kohta, kes on otsustanud hakata jätkusuutlikkusega tegelema. Suurim ebaõnnestumise koht on standardite puudumine ja sellest tulenevalt oskamatus integreerida antud näitajad tulemuslikkuse tööriista. Ühtlasi ei ole kättesaadavad andmed alati usaldusväärsed ning korrektsed, kuna põhinevad ainult konkreetse ettevõtte töötajate arusaamal, mitte aga reaalsel mõõtmistulemustel (Nikolaou, Tsalis 2013). Rimi regioonijuhi poolsed nõrkused saab siduda teoreetilises peatükis käsitletud väitega, kus ettevõtte juhtkond võib küll olla huvitatud investeerimast jätkusuutlikkuse

kontseptsiooni, samas aga puudub teadmine, kuidas reaalselt antud teema ellu viia. See aga võib viia hoopiski näiteks keskkonnakulude suurenemiseni ning vähendada klientide rahulolu, kui ettevõtte ei vasta nende ootustele (Wijethilake 2017).

Eeliste poole pealt tõi Rimi formaadi direktor välja: „Jätkusuutlikkus vastab kindlasti trendidele, mis on hetkel ühiskonnas. Samuti on väga oluline siduda töötajate rahulolu kaupluse tulemusega“ (Rimi hüper- ja supermarketite formaadi direktor 2018). Nii hüpermarketite regioonijuht kui ka kaupluse juhataja näevad samuti antud kontseptsiooni integreerimisega ühiskonna trendi järgimist ning eelkõige klientide soovidega arvestamist. Nad arvavad, et kui tulla klientide soovidele vastu, saavutab Rimi ka majanduslikult parema tulemuse (Autori intervjuud ettevõttega Rimi Eesti Food AS). Siinkohal toetab teoreetilises peatükis välja toodud väide intervjueeritavate ütlust kontseptsiooni eelise kohta, kus sotsiaalne ning keskkonnaalne mõõde omavad olulist kohta organisatsiooni majandusliku edukuse loomisel (Schaltegger, Wagner 2017).

Tabelis 9 toob autor kokkuvõtlikult välja antud alapeatükis teostatud etappide analüüsi tulemused. Autor analüüsis strateegilise tulemuslikkuse juhtimise protsesside etappe, lähtuvalt jätkusuutlikus tulemuslikkuse juhtimise aspektidest. Tabelis 9 tuginevad strateegilise tulemuslikkuse juhtimise protsessi etappide teoreetilised käsitlused jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise aspektidesse integreeritud Rimi Eesti Food AS üld- ja formaadistrateegia ning kaupluste tasakaalus tulemuskaardil olevatele andmetele.

**Tabel 9.** Strateegilise ja jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise võrdlus Rimi Eesti Food AS-i näitel.

Strateegiline tulemuslikkuse juhtimine		Jätkusuutlik tulemuslikkuse juhtimine		
Organisatsiooni juhtimise protsess, kus defineeritakse missioon, strateegia, eesmärgid ja väärtused.		Tulemuslikkuse sidumine majanduslike, sotsiaalsete ning keskkonnaalaste näitajatega, saavutamaks majanduslik edukus ning konkurentsivõime.		
Strateegilise tulemuslikkuse juhtimise protsessietapp	Strateegilise tulemuslikkuse juhtimise protsessietapi definitsioon	Majanduslik aspekt	Keskkonnaalane aspekt	Sotsiaalne aspekt
		Ressursside efektiivne kasutamine, tagamaks ettevõtte toimimine ja kasum pikemas perspektiivis.	Toodete ja teenuste pakkumise tulem looduskeskkonna võtmes.	Ettevõtete arusaam enda mõjust nii inimestele kui ka ühiskonnale.
Strateegia ja eesmärkide arendamine	Pikaajalise strateegilise eesmärgi välja töötamine, et hinnata ettevõtte tulemuslikkust.	<u>Üld- ja formaadistrateegia:</u> „Kliendikogemus“; „Bränd ja lojaalsus“; „Lihtsus“.	<u>Üldstrateegia:</u> „Jätkusuutlikkus“ <u>Formaadistrateegia:</u> Puudub	<u>Üld- ja formaadistrateegia:</u> „Inimesed“
Eelarvestamine/Eesmärkide seadmine	Lühiajaliste finantsiliste eesmärkide seadmine.	Käibekasv, Kasumlikkuse kasv, Kasumi kasv, Kliendiarvu kasv; Efektiivsed protsessid.	Puudub	Rahulolevad töötajad
Tulemuslikkuse teostamine	Tegevuste teostamine vastavalt tegevuskavale ja eesmärkidele.			
Tulemuslikkuse hindamine	Mõõdikute seadmine, tulemuste analüüs ning tõlgendus.	Müügitulu kasv, Brutoarentabluse kasv, Jääktulu kasv, Kaupluse küllastajate koguarvu kasv, Maha kantud kauba kulu osatähtsus müügitulust, Inventeeritud kauba kulu osatähtsus müügitulust, SPM kasv.	Puudub	Vabatahtliku tööjõu voolavuse osakaal
Tulemuslikkuse juhtimise tegevuste korrigeerimine	Tulemuste üle vaatamine perioodiliste intervallidena.		Puudub	Vabatahtliku tööjõu voolavuse osakaal
Tulemustasustamine	Ettevõtte eesmärkide koondamine tulemustasustamispoliitikasse.	Müügitulu kasv; Brutoarentabluse kasv.	Puudub	Vabatahtliku tööjõu voolavuse osakaal

Allikas: autori koostatud (De Waal 2013: 5-7; Melnyk *et al.* 2014; BusinessDictionary 2018; Bennett *et al.* 2017; Simoes, Sebastiani 2017; Bititci *et al.* 2016; Brudan 2010; Tasakaalus tulemuskaart kauplustele 2018; Rimi Eesti Food AS üldstrateegia 2018; Rimi Eesti Food AS Formaadiosakonna strateegiakava 2018) põhjal.

Antud alapeatükis teostas autor analüüsi kahes etapis: esimeses etapis analüüsis Rimi Eesti Food AS-i kaupluste strateegilise tulemuslikkuse juhtimise protsessi etappe üldiselt ning teises etapis lähtuvalt jätkusuutlikust tulemuslikkuse juhtimisest. Alapeatükis 2.3 toob autor välja analüüsist tulenevalt peamised järeldused ning teeb ettepanekud kaupluste tasakaalus tulemuskaardi arendamiseks, lähtudes jätkusuutlikust tulemuslikkuse juhtimisest.

## **2.3 Ettepanekud kaupluste tasakaalus tulemuskaardi arendamiseks, lähtudes jätkusuutlikust tulemuslikkuse juhtimisest**

Antud alapeatükis toob autor välja omapoolsed järeldused alapeatükis 2.2 teostatud analüüsist ning teeb omapoolsed ettepanekud Rimi Eesti Food AS-le kaupluste tasakaalus tulemuskaardi arendamiseks, lähtudes jätkusuutlikust tulemuslikkuse juhtimisest.

Alapeatükis 2.2 analüüsis autor esimeses etapis Rimi Eesti Food AS-i kaupluste strateegilise tulemuslikkuse juhtimise protsessi etappe. Strateegia ja eesmärkide arendamise etapis tõi autor välja Rimi Eesti Food AS strateegia kujunemise üldpõhimõtted. Eelarvestamise ja eesmärkide seadmise ning tulemuslikkuse teostamise etappides selgus, et antud protsessid ja sealsed tegevused tuginevad ettevõttes otseselt esimesele etapile – strateegia ja eesmärkide arendamisele nii nagu on välja toodud teoreetilises käsitluseski. Kaupluste tulemuslikkuse hindamisel kasutatav tasakaalus tulemuskaart koosneb kaheksast tulemusmõõdikust, mis on jagatud nelja perspektiivi vahel. Autor analüüsis perspektiivide seotust ka Rimi Eesti Food AS-i strateegiakavadega (vt. tabel 8) ning jõudis järeldusele, et finantsperspektiiv kuulub „Kliendikogemuse“ alateema alla. Kliendiperspektiiv kuulub „Brändi ja lojaalsuse“, sisemiste protsesside perspektiiv „Lihtsuse“ ning õppimise ja arengu perspektiiv „Inimeste“ alateema juurde. Samuti analüüsis autor

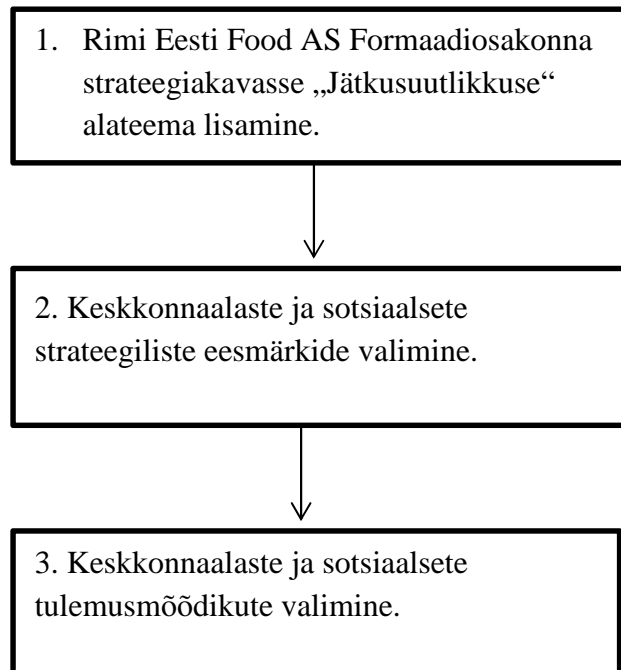
tasakaalus tulemuskaardil olevaid tulemusmõõdikuid ning leidis, et finantsperspektiivi ning sisemiste protsesside perspektiivi kuuluvad tulemusmõõdikud on jaekaubandussektoris levinud ning ettevõttele sobivad, täitmaks antud perspektiivi strateegilisi eesmärgi. Kliendiperspektiivi kuuluv tulemusmõõdik – kaupluse küllastajate koguarvu kasv, annab ettevõttele sisendi eelkõige müügitulu kasvu muutuste analüüsimiseks, mis sobib finantsperspektiivi alla. Samas ei ole hetkel kaupluste tasakaalus tulemuskaardil ühtegi tulemusmõõdikut, mis aitaks hinnata kliendi rahulolu uuringut, mis on seatud „Brändi ja lojaalsuse“ alateema strateegiliseks eesmärgiks. Lisaks tuli analüüsist välja, et õppimise ja arengu perspektiivi kuuluv tulemusmõõdik – vabatahtliku tööjõu voolavuse osakaal, ei näita piisavalt selgelt reaalselt tööjõu olukorda ning olles ainus tulemusmõõdik õppimise ja arengu perspektiivis, ei kata ära strateegiakavas „Inimeste“ all olevaid strateegilisi tegevusi. Tulemuslikkuse juhtimise tegevuste korrigeerimise etapis selgus, et Rimi Eesti Food AS kaupluste tulemuslikkuse üle vaatamine toimub jaotatuna viiele perioodile: päev, nädal, kuu, poolaasta ja aasta. Tulemustasustamine põhineb kauplustes kolmele tulemusmõõdikule: müügitulu kasv, brutorentaabluse kasv ja vabatahtliku tööjõu voolavuse osakaal. Tulemustasustamise aluseks on antud tulemusmõõdikute tulemus võrrelduna eelarvestatud tulemusega. Andmed vaadatakse kahekuuliste intervallidena üle formaadi direktori ning ärikontrollingu osakonna poolt.

Teine meetod, Lean kontseptsioon, on Rimi Eesti Food AS-is kasutusel kui kauba- ja infovoe ning protsesside efektiivistamise ja kadude vähenemise eesmärgil. Kontseptsioon kuulub strateegiakavas „Lihtsuse“ alateema alla ning antud meetodi tulemuslikkuse hindamisel on kasutusel sisemiste protsesside perspektiivi kuuluvad tulemusmõõdikud ning finantsperspektiivi kuulub müügitulu kasv.

Teises analüüsi etapis seostas autor Rimi Eesti Food AS strateegilise tulemuslikkuse juhtimise protsessi etappe jätkusuutliku tulemuslikkuse

juhtimise lähenemisega. Analüüsist selgus, et Formaadiosakonna strateegiakava ei sisalda hetkel „Jätkusuutlikkuse“ alateemat, seevastu Rimi Eesti Food AS üldstrateegias on antud alateema olemas. Samuti jõudis autor järelduseni, et Rimi Eesti Food AS kaupluste tulemuslikkuse hindamine tugineb eelkõige majanduslikule aspektile, kuna kaupluste tasakaalus tulemuskaardil sisalduvatest tulemusmõõdikutest seitse omavad finantsilist eesmärki. Sotsiaalse aspekti alla kuulub autori hinnangul hetkel ainult üks tulemusmõõdik – vabatahtliku töäjõu volavuse osakaal ning keskkonnaalase aspekti hindamiseks puuduvad hetkel tulemusmõõdikud. Jätkusuutlikkuse integreerimise puuduste koha pealt selgus, et hetkel puuduvad andmed järelduste tegemiseks ning võib tekkida oht kulude suurenemise näol. Eeliste poole pealt tõid intervjueritavad välja, et tegemist on ühiskonnas oleva trendiga ning peamine sisend antud teemaga tegelemiseks tuleb kliendi rahulolu uuringust.

Tuginedes antud magistritöö eesmärgile: teha Rimi Eesti Food AS-le ettepanekud kaupluste tasakaalus tulemuskaardi arendamiseks, lähtudes jätkusuutlikust tulemuslikkuse juhtimisest, võtab autor ettepanekute tegemise aluseks alapeatükis 1.1 oleva joonise 3 koos kolme protsessietapiga (vt. joonis 11).



**Joonis 11.** Rimi Eesti Food AS jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise integreerimise tegevusetapid (Figge *et al.* 2002), autori koostatud.

Joonisel 11 oleva esimese etapi ettepaneku tegemisel tugineb autor teoreetilises peatükis olevale käsitlusele, kus tõi välja, et keskkondlike, sotsiaalsete ja eetiliste teemade kasvav osatähtsus on suurendanud ka ettevõtete huvi jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise vastu (Wijethilake 2017; Hansen, Schaltegger 2016). Samuti toob autor välja teoreetilisest peatükist joonise 5, kus on välja toodud jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise aspektide, konkurentsivõime ja majandusliku edukuse omavahelised seosed. Majanduslik edukus omab antud magistritöö kontekstis järgmist tähendust: ettevõtte võime leida tasakaal keskkonnaalaste, sotsiaalsete, ärijuhtimise ning väliste faktorite vahel. Veel tõi autor välja, et jaekaubandussektor on otseses kontaktis nii oma töötajate, klientide kui koostööpartneritega, seetõttu on ettevõtte strateegilised kui ka operatiivsed otsused jätkusuutlikkuse võtmes eriti olulised. Lisaks on jaekaubanduse ülesanneteks määrata standardid toodetele ja teenustele, luua ja hoida suhteid oma klientidega ning pakkuda sisendit tarbijakäitumise kohta hankijatele (Simoes, Sebastiani 2017; Youn *et al.* 2017). Ühtlasi selgus alapeatükis 2.2 teostatud analüüsist, et intervjuueeritavad näevad jätkusuutlikkuse näol kasvavat trendi, samuti on oma soovi avaldanud Rimi Eesti Food AS

kliendid. Siit järeldub, et jätkusuutlikkuse alateema lisamine Rimi Eesti Food AS kaupluste strateegiakavasse on eelkõige seotud ettevõtte ülesandega klientide kui ka ühiskonna ees tervikuna.

Järgmiste ettepanekute tegemisel koondab autor joonisel 11 teise ja kolmanda protsessietapi kokku ühte meetodisse – jätkusuutlikkuse tasakaalus tulemuskaarti. Täpsemalt on teine protsessietapp esindatud jätkusuutlikkuse aspektide strateegiliste eesmärkidena ning kolmas etapp antud lähenemise tulemusmõõdikutena jätkusuutlikul tasakaalus tulemuskaardil. Tulenevalt analüüsi käigus tehtud järeldustest, ei suuda hetkel Rimi Eesti Food AS-is kasutusel olev kaupluste tasakaalus tulemuskaart rahuldada oma nelja perspektiiviga ühiskonna ning klientide poolt tulenevaid nõudeid sotsiaalsete ning keskkonnaalaste aspektide poole pealt. Ühtlasi soovib autor välja tuua teoreetilisest käsitlusest oleva väite, mis ütleb, et jätkusuutliku tasakaalus tulemuskaardi kaasabil on võimalik saavutada tulemuslikkuse paranemine, läbi jätkusuutlikkuse arengu, kolmes mõõtmes: majanduslik, sotsiaalne ja keskkonnaalane (Gomes, Romao 2018). Jätkusuutliku tasakaalus tulemuskaardi raamistiku loomisel teeb autor ettepaneku integreerida jätkusuutliku ettevõtluse aspektid olemasolevatesse perspektiividesse, kuna see annab autori hinnangul parema ülevaate strateegia ning perspektiivide omavahelistest seostest. Keskkonnaalaste ja sotsiaalsete tulemusmõõdikute valimisel tugineb autor teoreetilises alapeatükis 1.2 käsitletud alt-üles ning ülevalt-alla lähenemistele. Alt-üles lähenemisel tugineb autor alapeatükis 2.2 saadud intervjuueeritavate vastustele ning teostatud tulemusmõõdikute analüüsile. Ülalt-alla lähenemise korral võtab autor aluseks alapeatükis 1.2 oleva tabeli 4.

Järgnevalt toob autor välja ettepanekud Rimi Eesti Food AS-le kaupluste jätkusuutliku tasakaalus tulemuskaardi arendamiseks strateegiliste eesmärkide ja tulemusmõõdikute näol iga perspektiivi osas eraldi. Terve Rimi Eesti Food AS-i kaupluste jätkusuutlik tasakaalus tulemuskaart on leitav Lisas 2.



Tabelis 10 toob autor Rimi Eesti Food AS-i kaupluste jätkusuutliku tasakaalus tulemuskaardi finantsperspektiivi osa koos strateegiliste eesmärkidega. Alapeatükis 2.2 teostatud analüüsist selgus, et antud mõõdikud on jaekaubanduses levinud finantsalaseid näitajaid, ühtlasi tuginevad nad strateegiakavas oleva „Kliendikogemuse“ alateema tegevustele. Samuti vastavad tulemusmõõdikute strateegilised eesmärgid majandusliku aspekti eesmärgile - tagada organisatsiooni toimimine ja kasum pikemas perspektiivis. Autori hinnangul sobivad antud tulemusmõõdikud hindama Rimi Eesti Food AS-i kaupluste tulemuslikkust nii traditsioonilise finantsperspektiivi kui ka majandusliku aspekti koha pealt.

**Tabel 10.** Rimi Eesti Food AS jätkusuutliku kaupluste tasakaalus tulemuskaardi finantsperspektiiv.

Perspektiiv	Strateegiline eesmärk	Tulemusmõõdik	Ühik
<b>FINANTSID</b>	<b>Majanduslik aspekt</b>		
	Käibekasv	Müügitulu kasv	%
	Kasumlikkuse kasv	Brutorentaabluse kasv	%
	Kasumi kasv	Jääktulu kasv	%

Allikas: autori koostatud (Kaupluste tasakaalus tulemuskaart 2018) põhjal.

Tabelis 11 toob autor välja Rimi Eesti Food AS-i kaupluste jätkusuutliku tasakaalus tulemuskaardi kliendiperspektiivi osa koos vastavate strateegiliste eesmärkidega. Alapeatükis 2.2 teostatud analüüsist selgus, et kliendiarvu kasvu hindav kaupluste küllastajate koguarvu kasv ei täida „Brändi ja lojaalsuse“ alateemale seatud eesmärke nagu luua tegevusplaan, tuginedes kliendirahulolu uuringule. Lisaks selgus alapeatükis 2.2 teostatud intervjuu analüüsist, et kogu kliendiarvu asemel võiks mõõta lojaalsete klientide arvu. Tuginedes eelpool nimetatud ettepanekutele, teeb autor ettepaneku mõõta kliendiperspektiivi all lojaalsete klientide arvu kasvu. Lojaalsed kliendid on Rimi Eesti Food AS kontekstis need, kes omavad Rimi kliendikaarti. Nii kliendirahulolu uuringu tulemuse kasv kui ka ökoloogiliste toodete osakaal sortimendis tuginevad samuti alapeatükis 2.2 teostatud intervjuude analüüsi käigus saadud tulemustele, lisaks teoreetilises käsitluses (vt. tabel 4) toodud jaekaubandusele sobilike kliendiperspektiivi kuuluvatele

tulemusmõõdikutele. Ökoloogiliste toodete osakaal sortimendis kuulub keskkonnaalase aspekti mõõdikute hulka. Ühtlasi toetavad autori hinnangul mõlemad eelpool nimetatud tulemusmõõdikud Rimi Eesti Food AS strateegiakavas olevaid tegevusi.

**Tabel 11.** Rimi Eesti Food AS jätkusuutliku kaupluste tasakaalus tulemuskaardi kliendiperspektiiv.

Perspektiiv	Strateegiline eesmärk	Tulemusmõõdik	Ühik
<b>KLIENDID</b>	Kliendiarvu kasv	Lojaalsete klientide arvu kasv	%
	Tõsta kliendirahulolu uuringu tulemust	Kliendirahulolu uuringu tulemuse kasv	%
	<b>Keskkonnaalane aspekt</b>		
	Toetada jätkusuutlikke kliendivalikuid	Ökoloogiliste toodete osakaal sortimendis	%

Allikas: autori koostatud (Kaupluste tasakaalus tulemuskaart 2018; Kaplan, Norton 2006: 69; Tjader *et al.* 2014) põhjal.

Tabelis 12 toob autor välja Rimi Eesti Food AS-i jätkusuutliku kaupluste tasakaalus tulemuskaardi sisemiste protsesside perspektiivi osa koos strateegiliste eesmärkidega. Sisemiste protsesside tulemusmõõdikute ettepanekute tegemisel tugineb autor alapeatükis 2.2 teostatud analüüsi tulemustele ning leiab, et tabelis 12 olevad sisemiste protsesside tulemusmõõdikud on sobilikud, hindamaks protsesside efektiivsust. Ühtlasi on kaks tulemusmõõdikut- maha kantud kauba kulu osatähtsus müügitulust ning müügitulu töötunni kohta (SPM) kasv, Lean kontseptsiooni tulemuslikkuse hindamise aluseks. Tulenevalt alapeatükis 2.2 teostatud intervjuude analüüsist, teeb autor ettepaneku lisada sisemiste protsesside perspektiivi 3. kategooria jäätmete koguse tulemusmõõdiku, mille ühikuks on

tonn (t). Autori hinnangul sobib antud tulemusmõõdik keskkonnavalase aspekti alla.

**Tabel 12.** Rimi Eesti Food AS jätkusuutliku kaupluste tasakaalus tulemuskaardi sisemiste protsesside perspektiiv.

Perspektiiv	Strateegiline eesmärk	Tulemusmõõdik	Ühik
<b>SIEMISED PROTSSESSID</b>	Efektiivsed protsessid	Maha kantud kauba kulu osatähtsus müügitulust	%
		Inventeeritud kauba kulu osatähtsus müügitulust	%
		Müügitulu töötunni kohta (SPM) kasv	Absoluutarv
	<b>Keskkonnavalane aspekt</b>		
	Toetada jätkusuutlikke kliendivalikuid	3. kategooria jäätmete kogus	t

Allikas: autori koostatud (Kaupluste tasakaalus tulemuskaart 2018) põhjal.

Tabelis 13 toob autor välja Rimi Eesti Food AS-i kaupluste jätkusuutliku tasakaalus tulemuskaardi õppimise ja arengu perspektiivi osa koos strateegiliste eesmärkidega. Õppimise ja arengu perspektiivi tulemusmõõdikute ettepanekute osas tugineb autor alapeatükis 2.2 teostatud analüüsi tulemusele, Rimi Eesti Food AS strateegiakavale ning alapeatükis 1.2 olevale tabelile 4. Kuna hetkel kasutusel olev vabatahtliku tööjõu voolavuse osakaalu hindav tulemusmõõdik ei anna piisavalt selget sisendit töötajate rahulolu kohta, arvab autor, et antud tulemusmõõdik tuleks asendada

töötajate rahulolu uuringu tulemuse kasvu hindava mõõdikuga, mis kuulub sotsiaalse aspekti alla. Ühtlasi teeb autor ettepaneku asendada töötajate rahulolu uuringu tulemuse kasv vabatahtliku tööjõu voolavuse osakaalu tulemusmõõdikuga Kaupluse juhtkonna tulemustasu põhimõtetes. Atesteeritud töötajate arvu kasv tugineb Rimi Eesti Food AS-i strateegiakavas olevale „Inimeste“ alateema tegevusele – arendada ja implementeerida tööprotsesside koolitused ning on esindatud tabelis 4 õppimise ja arengu perspektiivi all. Lisaks soovib autor sotsiaalse aspekti integreerimiseks tuua välja teoreetilisest käsitlusest oleva väite, mis ütleb, et jätkusuutlikku tasakaalus tulemuskaarti rakendanud jaekaubandusettevõtete sotsiaalsed tulemusnäitajad nagu näiteks töötajate pühendumine, töökliima ja rahulolu, paranesid (Calderón Molina *et al.* 2016).

**Tabel 13.** Rimi Eesti Food AS jätkusuutliku kaupluste tasakaalus tulemuskaardi õppimise ja arengu perspektiiv.

Perspektiiv	Strateegiline eesmärk	Tulemusmõõdik	Ühik
<b>ÕPPIMINE JA ARENG</b>	Kompetentsed töötajad	Atesteeritud töötajate arvu kasv	%
	<b>Sotsiaalne aspekt</b>		
	Rahulolevad töötajad	Töötajate rahulolu uuringu tulemuse kasv	%

Allikas: autori koostatud (Kaupluste tasakaalus tulemuskaart 2018; Youn *et al.* 2017; Yakovleva *et al.* 2012; Tjader *et al.* 2014; Myerson 2014: 260) põhjal.

Jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise integreerimine strateegilisse tulemuslikkuse juhtimisse ja antud meetodisse, on hetkel veel ettevõtete vabatahtlik soov. Samuti on vähe veel saadaval andmeid tulemuste kohta, kes on otsustanud jätkusuutlikkuse oma juhtimisse liita. Põhjuse välja toomisel, miks peaks Rimi Eesti Food AS alustama jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise lähenemisega, võtab autor aluseks antud magistr töö kontekstis oleva jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise definitsiooni: tulemuslikkuse sidumine majanduslike, sotsiaalsete ning keskkonnaalaste näitajatega, saavutamaks majanduslik edukus ning konkurentsivõime. Definitsioonist järeldeb, et eelkõige tagab jätkusuutlikkus ettevõttele pikemas perspektiivis majandusliku edukuse ja konkurentsivõime. Kuna jaekaubandussektor on Eestis väga konkurentsitihe ning võttes arvesse, et jätkusuutlikkus üldiselt on kasvav trend kogu Eesti ühiskonnas, pakuks antud lähenemine Rimi Eesti Food AS-le olulise eelise konkurentide ees, mis lõppkokkuvõttena kajastuks ka majandusliku eduna.

## KOKKUVÕTE

Strateegiline tulemuslikkuse juhtimine on protsess, mille korral arendatakse strateegia, pannakse paika tegevuskava raames tulemuslikkuse juhtimiseks ning hindamiseks olevad tegevused ning tulemusmõõdikud. Jaekaubanduse kontekstis võib öelda, et tulemuslikkuse juhtimine ja hindamine on sümbioos välistest ning sisemistest teguritest. Välised tegurid on näiteks kliendid, konkurents ja tehnoloogilised muudatused ning sisemised tegurid on tootlikkus, kadude ja inimressursi juhtimine. Eelpool kirjeldatud tegurid saab ümber kirjutada tulemusmõõdikuteks, mis aitavad välja tuua kriitilisi kohti ning ettevõtte seatud eesmärkide tulemuslikkust. Nii strateegilised eesmärgid kui ka nende hindamiseks olevad tulemusmõõdikud on integreeritud ühte meetodisse – tasakaalus tulemuskaarti, mille loojateks on Kaplan ja Norton. Antud meetod on kasutusel ka jaekaubandusettevõtetes, kes soovivad mõõta ja hinnata oma tulemuslikkust. Meetodi traditsiooniline raamistik koosneb neljast perspektiivist: finantsperspektiiv, kliendiperspektiiv, sisemiste protsesside perspektiiv ja õppimise ja arengu perspektiiv.

Finantsperspektiivi abil on võimalik hinnata strateegia edukust ja ettevõtte kasvu. Jaekaubandus kasutab ka teistes valdkondades levinud finantsalaseid mõõdikuid nagu müügitulu, kasumlikkus ja kasum. Kliendiperspektiiv aitab hinnata klientidele pakutava toote ja/või teenuse väärtust ning omab otsest mõju finantsperspektiivile. Jaekaubanduses aitavad kliendiperspektiivi hinnata tulemusmõõdikud nagu kliendirahulolu, lojaalsete klientide arv ning toote/teenuse kättesaadavus. Sisemiste protsesside perspektiivi abil saab mõõta ettevõtte osakondade tegevuste vastavust seatud standarditele. Antud

perspektiiv annab otsese sisendi nii kliendi- kui ka finantsperspektiivile. Jaekaubanduses saab sisemiste protsesside tulemuslikkust hinnata tulemusmõõdikute abil nagu toote/teenuse kvaliteet, kadudest tekkivad kulud ja tootlikkus. Õppimise ja arengu perspektiivi abil saab hinnata töötajate rahulolu ja kompetentsi ning kuidas need avaldavad mõju ettevõtte tulemuslikkusele. Õppimise ja arengu perspektiiv on seotud kõigi kolme eelpool nimetatud perspektiiviga. Jaekaubanduses on olulisel kohal klienditeenindajate roll, kes avaldavad otsesest mõju sisemiste protsesside näitajatele teeninduse kvaliteedi näol kui ka kliendiperspektiivis olevale klientide rahulolu näitajatele. Mõlemad perspektiivid kokku omavad otsesest mõju finantsperspektiivis olevatele tulemusmõõdikutele. Õppimise ja arengu perspektiivi kuuluvad jaekaubanduses tulemusmõõdikud nagu töötajate rahulolu ja töötajate läbitud koolituste arv. Lisaks tasakaalus tulemuskaardile käsitles autor tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise meetodina jaekaubanduses Lean kontseptsiooni, mis algupäraselt on loodud tootmissektorile. Lean kontseptsiooni abil on jaekaubanduses võimalik parandada ja efektiivistada protsesse ning vähendada raiskamist kohtades, mis ei anna lisandväärtust klientidele. Võrreldes kaht meetodit, sobib Lean kontseptsioon toetama tasakaalus tulemuskaardi sisemiste protsesside perspektiivis olevaid tulemusmõõdikuid.

Tulenevalt tänase ärimaailma ebastabiilsusest, tihenevast konkurentsioolukorrast, ettevõtete fokusseerimisest enam keskkondlikele ja sotsiaalsetele tegevustele, ei vasta klassikaline strateegiline juhtimine koos tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise meetoditega seatud nõuetele. Seetõttu on välja töötatud jätkusuutliku ettevõtluse kontseptsioon, mis koosneb majanduslikust, sotsiaalsest ja keskkonnaalasest aspektist. Majandusliku aspekti eesmärgiks on ressursside efektiivne kasutamine, tagamaks organisatsiooni jätkusuutlikkus ja kasum, mida saab samastada ka finantsperspektiivi kuuluvate näitajatega. Keskkonnaalane aspekt tugineb



ettevõtte toodete/teenuste ja tegevustega looduskeskkonnale. Sotsiaalne aspekt on seotud töötajate, klientide ning muude huvigruppidega.

Toomaks välja strateegilise ja jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise seotust, defineeris autor omalt poolt antud magistritöö kontekstis jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise: tulemuslikkuse sidumine majanduslike, sotsiaalsete ning keskkonnavalaste näitajatega, saavutamaks majanduslik edukus ning konkurentsivõime. Peamine erinevus kahe lähenemise vahel on see, et jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise protsess tugineb kolmele aspektile – majanduslik, keskkonnavalane ja sotsiaalne. Jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise meetodiks on jätkusuutlik tasakaalus tulemuskaart, mille aluseks on tasakaalus tulemuskaardi raamistik. Jätkusuutlik tasakaalus tulemuskaart sisaldab endas jätkusuutlikkuse kolme aspekti: majanduslik, keskkonnavalane ning sotsiaalne.

Jaekaubandus avaldab mõju oma tegevustega jätkusuutlikkuse vallas nii klientidele, koostööpartneritele kui ka kogu ühiskonnale. Jätkusuutlik jaekaubandus hõlmab endas tegevusi kogu tarneahela ulatuse, sisemiste protsesside ja toodete ning teenuste pakkumise vallas. Jätkusuutliku tasakaalus tulemuskaardi abil on jaekaubandusettevõtetel võimalik saavutada tulemuslikkuse paranemine läbi jätkusuutlikkuse kolme aspekti. Jaekaubandusettevõtte majanduslikke näitajaid saab samastada ükskõik mis teise valdkonna ettevõtte omadega. Siia sobivad mõõdikud nagu müügitulu, kasumlikkus ja kasum. Keskkonnavalast aspekti sobivad jaekaubanduses hindama ökoloogiliste toodete arv ning haldusega seotud kulud nagu reovee ja jäätmeveo kulud kaupluses. Sotsiaalset aspekti saab hinnata töötajate rahulolu ja läbitud koolituste arvu hindavate näitajate abil.

Magistritöö uuritav ettevõtte on Rimi Eesti Food AS, mis kuulub Baltimaade jaekaubandusettevõtte hulka. Autor tõi analüüsi käigus esmalt välja Rimi Eesti Food AS-i tänase kaupluste strateegilise tulemuslikkuse juhtimise protsessietapid. Kaupluste tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise meetoditest

on Rimi Eesti Food AS-is kasutusel tasakaalus tulemuskaart, mis tugineb traditsioonilisele neljast perspektiivist koosnevale raamistikule. Lisaks implementeerib ettevõtte kaupluste tegevustesse Lean kontseptsiooni, mille eesmärk on tõsta efektiivsust ning hoida kadudest tulenevaid kulusid kontrolli all. Antud kontseptsiooni tulemusmõõdikud kuuluvad tasakaalus tulemuskaardi sisemiste protsesside ning finantsperspektiivi alla. Teises etapis analüüsis autor kaupluste strateegilise juhtimise etappe jätkusuutlikust tulemuslikkuse juhtimisest lähtuvalt.

Saavutamaks magistritööle seatud eesmärk, tegi autor järgmised ettepanekud:

1. Kaupluste strateegiakavasse „Jätkusuutlikkuse“ lisamine.
2. Keskkonnaalaste ja sotsiaalsete strateegiliste eesmärkide valimine.
3. Keskkonnaalaste ja sotsiaalsete tulemusmõõdikute valimine.

Jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimiseks tuleb kõigepealt integreerida antud teema ka kaupluste strateegiakavasse. Vastavalt strateegiakavas olevatele tegevustele, tuleb järgmisena valida sobilikud keskkonnaalased ja sotsiaalsed strateegilised eesmärgid jätkusuutlikule tasakaalus tulemuskaardile. Jätkusuutliku tasakaalus tulemuskaardi struktuuri loomisel tegi autor ettepaneku integreerida jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise aspektid olemasolevatesse perspektiividesse, et saada parem ülevaade omavahelistest seostest. Autor tegi ettepaneku lisada keskkonnaalane aspekt kliendi- ning sisemiste protsesside perspektiivi, võttes aluseks Rimi Eesti Food AS-i üldstrateegias oleva jätkusuutlikkuse strateegilise eesmärgi – toetada jätkusuutlikke kliendivalikuid. Õppimise ja arengu perspektiivi alla tegi autor ettepaneku lisada sotsiaalne aspekt ning strateegiliseks eesmärgiks – rahulolevad töötajad. Keskkonnaalaste ja sotsiaalsete tulemusmõõdikute valimisel valis autor alt-üles lähenemise, mille korral võttis aluseks olemasoleva kaupluste tasakaalus tulemuskaardil olevad tulemusmõõdikud kui ka analüüsi käigus saadud intervjueritavate ettepanekud. Ülevall-alla lähenemise korral võttis autor aluseks teoreetilises käsitluses välja toodud

jaekaubandusele omased tulemusmõõdikud, mis on sobilikud ka Rimi Eesti Food AS-le. Tulemusmõõdikute osas tegi autor kokku kuus ettepanekut. Kliendiperspektiivis olev senine kogu klientide arvu hindav mõõdik asendada lojaalsete klientide arvu kasvuga, lisaks liita antud perspektiiviga kliendirahulolu uuringu tulemuse kasvu tulemusmõõdik. Keskkonnaalast aspekti aitab hinnata kliendiperspektiivis ökoloogiliste toodete osakaal sortimendis. Sisemiste protsesside perspektiivi tegi autor ettepaneku lisada keskkonnalaast aspekti hindav tulemusmõõdik nagu 3. kategooria jäätmete kogus. Õppimise ja arengu perspektiivis tegi autor ettepaneku asendada senine tulemusmõõdik, vabatahtliku tööjõu volavuse osakaal, sotsiaalse aspekti kuuluva tulemusmõõdikuga töötajate rahulolu uuringu tulemuse kasv. Lisaks tegi autor ettepaneku võtta kasutusele töötajate rahulolu uuringu tulemuse kasv ka kaupluste juhtkonna tulemustasustamisel ühe tulemusmõõdikuna. Veel tegi autor antud perspektiivis ettepaneku lisada tulemusmõõdik atesteeritud töötajate arvu kasv, mis aitab hinnata kompetentsete töötajate strateegilist eesmärki.

Kuna antud magistritöö tugineb juhtumiuuringu põhjal ühele ettevõttele, ei saa töö käigus saadud tulemusi üldistada teiste jaekaubandusvaldkonnas tegutsevate ettevõtetega. Samas pakub antud töö materjali seni väheuuritud valdkonnas ning saadud tulemusi saab kasutada teiste samalaadsete uuringute teostamisel.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Adams, C. A., Muir, S., Hoque, Z.** Measurement of sustainability performance in the public sector. – Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 2014, Vol. 5, No. 1, pp. 46-67.
2. ADEC Innovations, What is social sustainability?  
[<http://esg.adec-innovations.com/about-us/faqs/what-is-social-sustainability/>] 03.03.2018.
3. **AlWaer, H., Sibley, M., Lewis, J.** Different Stakeholder Perceptions of Sustainability Assessment. – Architectural Science Review, 2008, Vol. 51, No. 1, pp. 48-59.
4. **Barkemeyer, R., Holt, D., Preuss, L., Tsang, S.** What Happened to the 'Development' in Sustainable Development? Business Guidelines Two Decades After Brundtland. - Wiley Online Library, 2014, Sust. Dev. 22, pp. 15-32.
5. **Baumgartner, R. J., Rauter, R.** Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. – Journal of Cleaner Production, 2017, Vol. 140, Part 1, pp. 81-92.
6. **Bennett, M., James, P., Klinkers, L.** Sustainable Measures: Evaluation and Reporting of Environmental and Social Performance. USA: Routledge, 2017.
7. **Bititci, U., Cocca, P., Ates, A.** Impact of visual performance management systems on the performance management practices of organisations. - International Journal of Production Research, 2016, Vol. 54, No. 6, pp. 1571-1593.

8. **Brudan, A.** Rediscovering performance management: systems, learning and integration. - Emerald Group Publishing Limited, 2010, Vol. 14, No. 1, pp. 109-123.
9. BusinessDictionary.  
[<http://www.businessdictionary.com/definition/economic-sustainability.html>]  
03.03.2018.
10. **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.
11. **Cardy, R. L., Leonard, B.** Performance Management: Concepts, Skills, and Exercises. USA: Routledge, 2015, 265 p.
12. **Cavalluzzo, K. S., Ittner, C., D.** Implementing performance measurement innovations: evidence from government. – Accounting, Organizations and Society, 2004, Vol. 29, No. 3-4, pp. 243-267.
13. **Clapp, J., Fuchs, D.** Corporate Power in Global Agrifood Governance. USA: The MIT Press, 2009, 307 p.
14. **De Waal, A.** Strategic Performance Management: A Managerial and Behavioral Approach. UK: Palgrave Macmillan, 2013, 409 p.
15. **Dubelaar, C., Bhargava, M., Ferrarin, D.** Measuring retail productivity. What really matters? – Journal of Business Research, 2002, Vol. 55, No. 5, pp. 417-426.
16. **Epstein, M. J., Wisner, P. S.** Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability. – Environmental Quality Management, 2001, Vol. 11, No. 2, pp. 1-10.
17. **Eriksson, P., Kovalainen, A.** Qualitative Methods in Business Research: A Practical Guide to Social Research. 2016, 355 p.
18. Euroopa Komisjoni kodulehekül.  
[[http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility\\_et](http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_et)]  
03.03.2018.

19. **Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M.** The Sustainability Balanced Scorecard - linking sustainability management to business strategy. - *Business Strategy and the Environment*, 2002, *Bus. Strat. Env.* 11, pp. 269-284.
20. **Folan, P., Browne, J., Jagdev, H.** Performance: its meaning and content for today's business research. - *Computers in Industry*, 2007, Vol. 58, No. 7, pp. 605-20.
21. **Gomes, J., Romao, M.** Sustainable Competitive Advantage with the Balanced Scorecard approach. – *Encyclopedia of Information Science and Technology*, 2018, Fourth Edition, 12 p.
22. **Hansen, E. G., Schaltegger, S.** The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. – *Journal of Business Ethics*, 2016, Vol. 133, No. 2, pp. 193-221.
23. **Horvath, P., Pütter, J. M., Editors.** Sustainability Reporting in Central and Eastern European Companies: International Empirical Insights. Switzerland: Springer International Publishing AG, 2017, 222 p.
24. **Hubbard, G.** Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. – *Business Strategy and the Environment*, 2009, Vol. 18, No. 3, pp. 177-191.
25. **Junior, R. M., Best, P. J., Cotter, J.** Sustainability Reporting and Assurance: A Historical Analysis on a World-Wide Phenomenon. – *Journal of Business Ethics*, 2014, Vol. 120, No. 1, pp. 1-11.
26. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. USA: Harvard Business School Publishing Corporation, 2006, 301 p.
27. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. USA: Harvard Business School Press, 1996, 329 p.
28. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** The strategy map: guide to aligning intangible assets. – *Strategy & Leadership*, 2004, Vol. 32, No. 5, pp. 10-17.

29. **Kasurinen, T.** Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation. – *Management Accounting Research*, 2002, Vol. 13, No. 3, pp. 323-343.
30. Kaupluse juhtkonna tulemustasu põhimõtted. (ettevõttesisene dokument)
31. **Laffy, D., Walters, D.** *Managing Retail Productivity and Profitability*. UK: Macmillan Press Ltd., 1996, 282 p.
32. **Lebas, M. J.** Performance measurement and performance management. - *International Journal of Production Economics*, 1995, Vol. 41 No. 1-3, pp. 23-35.
33. **León-Bravo, V., Caniato, F., Caridi, M., Johnsen, T.** Collaboration for Sustainability in the Food Supply Chain: A Multi-Stage Study in Italy. - *Sustainability* 2017 9, Issue 7, 1253. [<http://www.mdpi.com/2071-1050/9/7/1253>].
34. **Lukic, R.** The Effects of Application of Lean Concept in Retail. – *Economia. Seria Management*, 2012, Vol.15, No. 1, pp. 1-11.
35. **Lönnqvist, A.** Measurement of intangible success factors: case studies on the design, implementation and use of measures. Finland: Tampere University of Technology, 2004, 267 p.
36. **McIntosh, M., J., Morse, J., M.** Situating and Constructing Diversity in Semi-Structured Interviews. – *Global Qualitative Nursing Research*, 2015, Vol. 2, pp. 1-12.
37. **Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., Andersen, B.** Is performance measurement and management fit for the future? – *Management Accounting Research*, 2014, Vol. 25, No. 2, pp. 173-186.
38. **Molina, M. A. C., Palacios Florencio, B., Hurtado González, J. M., Galán González, J. L.** Implementing the Balanced Scorecard: Its Effect on the Job Environment. - *Total Quality Management and Business Excellence*, 2016, Vol. 27, No. 1-2, pp. 81–96.
39. **Myerson, P. A.** *Lean Retail and Wholesale: Use Lean to Survive (and Thrive!) in the New Global Economy with Its Higher Operating*

Expenses, Increased Competition, and Diminished Consumer Loyalty. USA: McGraw-Hill Education, 2014, 320 p.

40. **Neely, A.** Business Performance Measurement: Theory and Practice. UK: Cambridge University Press, 2002, 361 p.
41. **Neely, A.** Does the balance scorecard work: an empirical investigation. – The Cranfield School of Management, 2008. [[https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/3932/Does\\_the\\_balanced\\_scorecard\\_work-RP1-08.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/3932/Does_the_balanced_scorecard_work-RP1-08.pdf?sequence=1&isAllowed=y)].
42. **Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., Kennerley, M.** - PMS design: developing and testing a process-based approach. - International Journal of Operations & Production Management, 2002, Vol.20, No.10, pp. 1119-1145.
43. **Nikolaou, I., Tsalis, T. A.** Development of a sustainable balanced scorecard framework. – Ecological Indicators, 2013, Vol. 34, pp. 76-86.
44. **Niven, P. R.** Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results. USA: John Wiley & Sons, Inc., 2002, 327 p.
45. OECD Sustainable Development 2011. [<https://www.oecd.org/greengrowth/47445613.pdf> ]. 28.02.2018.
46. **Parmenter, D.** Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. USA: John Wiley & Sons, Inc., 2015, 399 p.
47. **Perkins, M., Grey, A., Remmers, H.** What do we really mean by „Balanced Scorecard“?. – International Journal of Productivity and Performance Management, 2014, Vol. 63, No. 2, pp. 148-169.
48. **Petljak, K., Zulauf, K., Štulec, I., Seuring, S., Wagner, R.** Green supply chain management in food retailing: survey-based evidence in Croatia. – Supply Chain Management: An international Journal, 2018, Vol. 23, No. 1, pp. 1-15.
49. **Piasecki, R., Gudowski, J.** Corporate Social Responsibility: the Challenges and Constraints. – Comparative Economic Research, 2017, Vol. 20, No. 4, pp. 143-157.



50. **Pinter, L.** Measuring Progress Towards Sustainable Development Goals. The International Institute for Sustainable Development, IISD report. [[http://www.iisd.org/sites/default/files/publications/measuring\\_progress\\_sus\\_dev\\_goals.pdf](http://www.iisd.org/sites/default/files/publications/measuring_progress_sus_dev_goals.pdf)]. 04.03.2018.
51. **Rezaee, Z.** Business Sustainability: Performance, Compliance, Accountability and Integrated Reporting. USA: Routledge, 2017, 248 p.
52. Rimi Eesti Food AS kodulehekülg. [<https://www.rimi.ee/ettevotest/uldinfo>]. 27.03.2018.
53. Rimi Eesti Food AS Formaadiosakonna strateegiakava 2018. (ettevõttesisene dokument)
54. **Rimi hüper- ja supermarketite formaadi direktor.** Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 19.03.2018.
55. **Rimi hüpermarketi kaupluse juhataja.** Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 26.03.2018.
56. **Rimi hüpermarketite regioonijuht.** Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 22.03.2018.
57. **Saunila, M.** Performance measurement approach for innovation capability in SMEs. – International Journal of Productivity and Performance Management, 2016, Vol. 65, No. 2, pp. 162-176.
58. **Schaltegger, S.** Sustainability as a Driver for Corporate Economic Success. – Society and Economy, 2010, Vol. 33, No. 1, pp. 15-28.
59. **Schaltegger, S., Wagner, M.** Managing the Business Case for Sustainability: The Integration of Social, Environmental and Economic Performance. USA: Routledge, 2017, 471 p.
60. **Searcy, C.** Corporate Sustainability Performance Measurement Systems: A Review and Research Agenda. – Journal of Business Ethics, 2012, Vol. 107, No. 3, pp. 239-253.
61. **Sewell, W., Mason, R., B., Venter, P.** Socio-Economic Developmental Strategies as Retail Performance Indicators: A Balanced Scorecard

Approach. - Development Southern Africa, 2017, Vol. 34, No. 3, pp. 365–382.

62. **Simoës, C., Sebastiani, R.** The Nature of the Relationship Between Corporate Identity and Corporate Sustainability: Evidence from The Retail Industry. – Business Ethics Quarterly, 2017, Vol. 27, No. 3, pp. 423-453.
63. **Suseno, D. A. A., Sarno, R., Sunaryono, D.** Determining bonus in Enterprise Resource Planning at Human Resource Management module using Key Performance Indicator. – International Conference on Information, Communication Technology and System (ICTS), 2016. [<http://ieeexplore.ieee.org/document/7910265/?anchor=disclaimer>].
64. Säästva Eesti Instituut Tallinn kodulehekülg. [<https://www.sei.org/publications/toidujatmete-teke-eesti-kaubandus-ja-toiduainetoostusettevotetes/>]. 03.05.2018.
65. Tasakaalus tulemuskaart kauplustele 2018. (ettevõttesisene dokument)
66. **Taylor, A., Taylor, M.** Factors influencing effective implementation of performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and large firms: a perspective from Contingency Theory. – International Journal of Production Research, 2014, Vol. 52, No. 3, pp. 847-866.
67. **Taylor, S. J., Bogdan, R., DeVault, M.** Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource. USA: John Wiley & Sons, Inc., 2016, 391 p.
68. **Thabrew, L., Perrone, D., Ewing, A., Abkowitz, M., Hornberger, G.** Using triple bottom line metrics and multi-criteria methodology in corporate settings. – Journal of Environmental Planning and Management, 2018, Vol. 61, No.-1, pp. 49-63.
69. **Tjader, Y., May, J. H., Shang, J., Vargas, L. G., Gao, N.** Firm-level outsourcing decision making: A balanced scorecard-based analytic network process model. – International Journal of Production Economics, 2014, Vol. 147, Part C, pp. 614-623.

70. **Wholey, J. S.** Formative and summative evaluation: related issues in performance Measurement. - American Journal of Evaluation, 1996, Vol. 17, No. 2, pp. 145-149.
71. **Wiese, A., Zielke, S., Toporowski, W.** Sustainability in retailing – research streams and emerging trends. – International Journal of Retail & Distribution Management, 2015, Vol. 43, No. 4/5.
72. **Wijethilake, C.** Proactive sustainability strategy and corporate sustainability performance: The mediating effect of sustainability control systems. – Journal of Environmental Management, 2017, Vol. 196, pp. 569-582.
73. **Wilson, J. P.** The triple bottom line: Undertaking an economic, social, and environmental retail sustainability strategy. – International Journal of Retail & Distribution Management, 2015, Vol. 43, No. 4/5, pp. 432-447.
74. **Yakovleva, N., Sarkis, J., Sloan, T.** Sustainable benchmarking of supply chains: the case of the food industry. – International Journal of Production Research, 2012, Vol. 50, No. 5, pp. 1297-1317.
75. **Yaprak, A., S. Xu, Cavusgil, E.** Effective Global Strategy Implementation: Structural and Process Choices Facilitating Global Integration and Coordination. – Management International Review, 2011, Vol. 51, No. 2, pp. 179-192.
76. **Yin, R. K.** Applications of Case Study Reserach. USA: Sage, 2012, 217 p.
77. **Youn, C., Kim, S., Lee, Y., Choo, H., Jang, S., Jang, J.** Measuring Retailer`s Sustainable Development. – Business Strategy and the Environment, 2017, Vol. 26, No. 3, pp. 385-398.

## LISAD

### Lisa 1. Intervjuu küsimustik

Teemablokk	Küsimused
I. Kaupluste strateegilise tulemuslikkuse juhtimise protsess ja selles kasutatavad tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise meetodid.	1) Palun kirjelda strateegia kujunemist Rimi Eesti Food AS-is.
	2) Palun kirjelda kaupluste strateegilise tulemuslikkuse juhtimise etappe Rimi Eesti Food AS-is.
	3) Milliseid kaupluste tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise meetodeid kasutab ettevõtte lisaks tasakaalus tulemuskaardile?
	4) Mis eesmärgil antud meetod kasutusel on?
	5) Milliseid tulemusmõõdikuid sisaldab kaupluste tasakaalus tulemuskaart?
	6) Kui tihti vaadatakse üle tasakaalus tulemuskaardil olevad tulemusmõõdikud?
	7) Millised tulemusmõõdikud on aluseks kaupluste juhtkonna tulemustasustamisele?
	8) Milliseid nõrkuseid näete kaupluste tasakaalus tulemuskaardi juures?
II Jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise integreerimine kaupluste strateegilisse tulemuslikkuse juhtimisse	9) Mil moel toetab Formaadiosakonna strateegia jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise integreerimist kaupluste tasakaalus tulemuskaarti?
	10) Milliseid sotsiaalse aspekti mõõdikuid lisaksite kaupluste tasakaalus tulemuskaarti?
	11) Milliseid keskkonnaalaseid mõõdikuid lisaksite kaupluste tasakaalus tulemuskaarti?
	12) Milliseid nõrkuseid näete sotsiaalse ning keskkonnaalase aspektide sidumisest kaupluste tasakaalus tulemuskaardiga?
	13) Millist kasu näete sotsiaalsete ja keskkonnaalaste aspektide sidumisest kaupluste tasakaalus tulemuskaardiga?

Allikas: autori koostatud.

## Lisa 2. Rimi Eesti Food AS kaupluste jätkusuutlik tasakaalus tulemuskaart

Perspektiiv	Strateegiline eesmärk	Tulemusmõõdik	Ühik
FINANTSID	<b>Majanduslik aspekt</b>		
	Käibekasv	Müügitulu kasv	%
	Kasumlikkuse kasv	Brutorentaabluse kasv	%
	Kasumi kasv	Jääktulu kasv	%
KLIENDID	Kliendiarvu kasv	Lojaalsete klientide arvu kasv	%
	Tõsta kliendirahulolu uuringu tulemust	Kliendirahulolu uuringu tulemuse kasv	%
	<b>Keskkonnaalane aspekt</b>		
	Toetada jätkusuutlikke kliendivalikuid	Ökoloogiliste toodete osakaal sortimendis	%
SISEMISED PROTSESSID	Efektiivsed protsessid	Maha kantud kauba kulu osatähtsus müügitulust	%
		Inventeeritud kauba kulu osatähtsus müügitulust	%
		Müügitulu töötunni kohta (SPM) kasv	Absoluut arv
	<b>Keskkonnaalane aspekt</b>		
	Toetada jätkusuutlikke kliendivalikuid	3. kategooria jäätmete kogus	t
ÕPPIMINE JA ARENG	Kompetentsed töötajad	Atesteeritud töötajate arvu kasv	%
	<b>Sotsiaalne aspekt</b>		
	Rahulolevad töötajad	Töötajate rahulolu uuringu tulemuse kasv	%

Allikas: autori koostatud (Kaupluste tasakaalus tulemuskaart 2018; Kaplan, Norton 2006: 69; Tjader *et al.* 2014; Youn *et al.* 2017; Yakovleva *et al.* 2012; Myerson 2014: 260) põhjal.

## **SUMMARY**

### DEVELOPMENT OF SUSTAINABILITY PERFORMANCE MANAGEMENT IN THE FRAMEWORK OF RETAILING BALANCED SCORECARD

Liis Kuusik

The importance of sustainability has increased in many areas, including retailing. Because of the instability of the business world, higher competition and the growing importance of social and environmental topics, the traditional strategic management method, balanced scorecard with four perspectives, doesn't meet anymore to the requirements.

Based on the criterias of sustainability, there has been developed a new conception, which includes following sustainability aspects: economic, environment and social, what together is called as a term of the triple bottom line. Economic sustainability involves using the resources of the company efficiently, allowing the company to continue functioning profitability in long term. The environmental aspect is the result of the company's activities in the field of the environment. The social aspect is involved with the employees, customers and other stakeholder interests. The triple bottom line is integrated in the sustainability performance management method – sustainability balanced scorecard. The sustainability balanced scorecard is based on the balanced scorecard. The main difference between two concepts is, that the sustainability balanced scorecard contains sustainability strategic objectives and key performance indicators.

Retailing with its activities affects customers, cooperation partners and the society. Sustainability in retailing includes mostly activities in supply chain management, providing service and products. With the sustainability balanced scorecard, the retailing company has an opportunity to improve its performance through the triple bottom line concept. Economic aspect in retailing is the same as in other areas, for example sales revenue, profitability and profit. Suitable key performance indicators for environment aspect are for example eco-labeled products, cost of sewage and waste disposal, cost of energy. Social aspect can be measured through employee satisfaction.

Master's thesis focuses on the retailing company Rimi Eesti Food AS. Rimi Eesti Food AS is using the balanced scorecard for evaluating the performance of its stores. Due to the growing importance of sustainability in retailing, the author wants to identify, is and how is Rimi Eesti Food AS ready for implementing the sustainability performance management to its strategic performance management method.

The purpose of the thesis is to make suggestions to Rimi Eesti Food AS for improving the balanced scorecard, based on the sustainability performance management. To achieve the goal, the author has posed the following research tasks:

1. Give an overview of strategic performance management and sustainability performance management and the interconnections between two concept.
2. Give an overview of the methods, which are used in strategic performance management and sustainability performance management in the context of retailing.
3. Analyze strategic performance and sustainability performance management and its methods in Rimi Eesti Food AS.
4. Present suggestions for improving the balanced scorecard, based on the sustainability performance management.

To identify the interconnection between strategic performance management and sustainability performance management, the author defined the concept of sustainability performance management: linking the performance with economic, environment and social aspects, to achieve financial success and competitiveness. The main difference between two concepts is that the sustainability performance management focuses on the three aspects.

In empirical chapter the author analyzed in first phase the strategic performance management and its methods in the stores of Rimi Eesti Food AS. The author identified, that Rimi Eesti Food AS is using two methods, for evaluating the performance of the stores: balanced scorecard and Lean concept. The balanced scorecard has four perspectives and includes eight key performance indicators, which are based on the company's strategy goals. The goal of Lean concept in Rimi Eesti Food AS is to improve efficiency and to keep costs under the control in the stores. Lean concept supports the perspective of internal processes in balanced scorecard. In the second phase the author analyzed the strategic performance management, based on the sustainability performance management. The author identified, that the strategy of Rimi Eesti Food AS stores, doesn't include the topic of sustainability. Seven key performance indicators from balanced scorecard are based on economic aspect, only one helps to measure social aspect. Environment aspect isn't included to the performance management and evaluating system.

Based on the purpose of the master's thesis and on the conclusions of analysis, the author made the following suggestions:

1. Integrate "Sustainability" to the strategy of Rimi Eesti Food AS stores.
2. Identify environmental and social strategic goals.
3. Identify environmental and strategic key performance indicators.



For integrating “Sustainability” to the strategic performance management, Rimi Eesti Food AS has firstly to include it to the strategy of its stores. Based on the strategy, in the next step has Rimi Eesti Food AS to identify the environmental and social strategic goals for the sustainability balanced scorecard. Creating the structure of sustainability balanced scorecard, the author suggests to use the approach by integrating the sustainability aspects to the existing perspectives of balanced scorecard. Therefore has the company better understanding of the interconnections between two concept. The author made a suggestion to integrate environment aspect to client and internal processes perspective with setting the strategic goal as to support sustainable customer choices. Author made also a suggestion to integrate social aspect to learning perspective and set the strategic goal as satisfied employees.

Identifying the environmental and strategic key performance indicators, the author suggests to use top-down and bottom-up approaches. Top-down approach includes the suggestions, which are based on the theoretical chapter and which are suitable for Rimi Eesti Food AS. Bottom-up approach includes the suggestions, which are already in usage and based on the findings in empirical chapter. The author made suggestion to change and/or include six new key performance indicators to sustainability balanced scorecard. To replace the existing key performance indicator, customer count growth, in client perspective with the growth of loyal customers and to include customer satisfaction survey result. For helping to measure environmental aspect, the author suggests to add the share of eco-labeled products in assortment in client perspective and the amount of 3. category waste in internal processes perspective. The author made suggestion to change the existing key performance indicator, voluntary employee turnover, in learning perspective to employee satisfaction result, which belongs under social aspect. Also the author suggests to use employee satisfaction result in Store Management Team Bonus Policy as a one key performance indicator. Final suggestion is to

add the new key performance indicator, number of certified personnel, to the learning perspective and set the strategic goal as competent employees.

Master's thesis is based on the single case study, that is why the results of the work can't be generalized with the another retailing companies. At the same time, the master's thesis offers a material, which can be used in the further similar studies.

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

Mina, Liis Kuusik,

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Jätkusuutliku tulemuslikkuse juhtimise arendamine tasakaalus tulemuskaardi raamistikus jaekaubandusettevõtte näitel“, mille juhendajad on Toomas Haldma ja Maire Nurmet,

- 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 **24.05.2021** 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, **24.05.2018**