

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Madleen Sala

**TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE  
KINDLUSTUSETTEVÖTTES KEG BARMENIA  
NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: professor Toomas Haldma

Tartu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele .....

Prof. Toomas Haldma

Kaitsmisele lubatud "....."..... 2018. a

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

.....

Madleen Sala

# SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Kindlustusettevõtte tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise teoreetilised alused .....	8
1.1 Tulemuslikkus, selle hindamise ja juhtimise põhimõtted .....	8
1.2 Tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise kontseptsioonid .....	15
1.3 Tasakaalus tulemuskaardi aspektid .....	22
1.4 Riskijuhtimise integreerimine tulemuslikkuse juhtimisega .....	27
1.5 Tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise eripärad kindlustuse valdkonnas .....	31
2. Tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi arendamine kindlustusettevõttes .....	39
2.1 Kindlustusettevõtete grupi Barmenia tegevuse ülevaade .....	39
2.2 Barmenia tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi põhimõtted .....	43
2.3 Barmenia tasakaalus tulemuskaardi aspektide analüüs .....	52
2.4 Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi täiustamine kindlustusettevõttes .....	56
Kokkuvõte .....	64
Viidatud allikad .....	68
Lisad .....	74
Lisa 1. Intervjuude plaan KEG Barmenia võtmeisikute intervjuueerimiseks .....	74
Summary .....	76

## SISSEJUHATUS

Kindlustusettevõtete peamised väljakutsed käesoleval ajal tulenevad kapitalituru olukorrast ning kasvavatest regulatiivsetest nõuetest, mis tähendavad madalatest intressimääradest tingitud finantsinvesteeringute tulususe vähenemist, ressursside intensiivsemat kasutust ning kulude kasvu. Turuosaliste hulka on lisandunud innovatiivseid lahendusi pakkuvad kindlustustehnoloogiaettevõtted (*InsureTechs*). Lisaks tuleb arvestada muutunud tarbijakäitumisega, mis seab suured ootused mobiilsele kliendisuhtlusele ning digitaalsetele kanalitele. Tugevas konkurentsises ellujäämiseks on ettevõtete jaoks aina olulisem edutoova strateegia leidmine, ressursside efektiivne kasutamine ning protsesside tõhustamine.

Paljud ettevõtted kasutavad tulemuslikkuse hindamiseks suuremat või väiksemat hulka mõõdikuid, kuid sageli puudub mõõdikute ning ettevõtte strateegia vahel süsteemne seos. Ettevõtte strateegiliste eesmärkide täitmise toetamiseks ja jälgimiseks on välja töötatud mitmeid erinevaid tulemuslikkuse juhtimise kontseptsioone, mille seast sobiva leidmine võib osutuda küllaltki keeruliseks.

Kindlustus on sarnaselt pangandusega seaduste poolt rangelt reguleeritud valdkond, kus riskide võtmine on selgelt piiratud. Euroopa kindlustusandjatele rakendus 1. jaanuarist 2016 uus järelevalveraamistik Solventsus II, mille raames kehtestati lisaks riskipõhisele solventsuskapitalinõudele uued nõuded ka riskipõhisele järelevalvele ja kindlustusandjate juhtimissüsteemidele (Aasta... 2016; Juhtimissüsteemi... 2016). Terviklikku ettevõtte strateegilise juhtimise süsteemi kuuluvad nii riskijuhtimise kui tulemuslikkuse juhtimise süsteem. Süsteemi edasiarendusena on võimalik rakendada simulatsioonimudeleid, mis näitavad, millised on ettevõtte planeeritava strateegia võimalikud kasud ning kahjud. Kuna tasakaalus tulemuskaardi näol on tegemist tervet ettevõtet hõlmava tervikliku tulemuslikkuse juhtimise meetodiga, siis on see ühildatav ettevõtte riskijuhtimise süsteemiga, moodustades üheskoos ettevõtte strateegilise juhtimise süsteemi.

Tulemuslikkuse juhtimine on kindlustusettevõtete jaoks eriti oluline just praegusel ajal, mil regulatsiooni muutumisega on ettevõtete tähelepanu keskpunkt liikunud riskijuhtimisele (eelkõige solventsuse tagamisele), kuid samaaegselt tuleb reageerida õigeaegselt ja mõjusalt turul ilmnevatele trendidele nagu madalad intressimäärad, konkurentsi koondumine, digitaliseerumine ja kliendikäitumise muutumine. Seetõttu ei piisa enam ühekülgselt traditsioonilistest finantsnäitajatest, mis annavad ülevaate juba juhtunust. Tarvis on tasakaalustatud näitajatega terviklikku tulemuslikkuse juhtimise süsteemi, mis võimaldaks heita pilku ka tulemuslikkust tulevikus mõjutavatele teguritele. Mitmekülgse ja tasakaalustatud informatsiooni regulaarne jälgimine aitab ettevõttel tuvastada õigeaegselt kõrvalekaldeid elluviidavast strateegiast ning põhjuslike seoste kaudu rakendada abinõusid, mis on vajalikud ettevõtte edasiviimiseks soovitud kursil.

Uurimiseluses Saksamaa kindlustusettevõtete grupis (KEG) Barmenia alustati äristrateegia uuendamist 2014. aastal ning peeti vajalikuks olemasoleva tulemuslikkuse juhtimise süsteemi asendada tasakaalus tulemuskaardiga, mille arendamisega ning tegeletakse kontsernis väikeste pausidega praeguseni, kuid rakendamiseni pole veel jõutud. Tasakaalustatud tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise instrumendi kasutuselevõttu tõukasid tagant vajadus hinnata strateegia edukust mitterahalistes valdkondades, näiteks organisatsioonikultuur või äriprotsesside efektiivsus. Ettevõtte praegune tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteem on tugevalt kasumiaruandele ja selle finantsnäitajatele tuginev ega võimalda piisavalt efektiivselt hinnata tulemuslikkust ettevaatavalt, juhtmõõdikuid kasutades.

Magistritöö eesmärk on täiustada KEG Barmenia tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi tasakaalus tulemuskaardi edasiarendamise kaudu, toetamaks ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamist. Tasakaalus tulemuskaardi arendamisel võtab autor seejuures arvesse kindlustusvaldkonna eripärasid, eelnevaid uuringuid ning riskijuhtimise aspekti olulist rolli kindlustusettevõtte juhtimises.

Uurimiseesmärgi saavutamiseks on vajalik täita järgmised uurimisülesanded:

- anda teoreetiline ülevaade tulemuslikkuse olemusest ning selle hindamise ja juhtimise põhimõtetest;

- anda ülevaade tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise erinevatest meetoditest (sh tasakaalus tulemuskaart);
- käsitleda tulemuslikkuse eripärasid kindlustusvaldkonnas;
- tuua välja, milliseid tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteeme ning tulemuslikkuse näitajaid kasutatakse mujal kindlustusettevõtetes;
- analüüsida ettevõtte riskijuhtimise ja tulemuslikkuse juhtimise süsteemide vahelisi seoseid;
- analüüsida Saksamaa uurimisaluse kindlustusettevõtete grupi Barmenia olemasolevat tulemuslikkuse juhtimise süsteemi ning väljatöötamisel olevat tasakaalus tulemuskaarti;
- eelneva analüüsi ning teooria baasil teha soovitusi Barmenia tasakaalus tulemuskaardi täiustamiseks.

Magistritöö koosneb kahest peatükist, millest esimeses käsitletakse tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise teoreetilisi aluseid ning sellele järgneb teises peatükis töö empiiriline osa, kus täiustatakse Saksamaa kindlustusettevõtete grupi Barmenia näitel kindlustusettevõtte tulemuslikkuse juhtimise süsteemi tasakaalus tulemuskaardi edasiarendamise teel.

Töö teoreetilises osas antakse ülevaade erinevatest tulemuslikkuse, tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise mõistetest. Mitmesuguste tulemuslikkuse juhtimise kontseptsioonide analüüsimiseks kasutab autor võrdlevat andmeanalüüsi. Järgnevalt toob autor välja tulemuslikkuse juhtimise eripärad kindlustusvaldkonnas. Samuti vaadatakse varaseimaid uuringuid, milliseid tulemuslikkuse juhtimise kontseptsioone ja näitajaid on kasutusel kindlustusettevõtetes. Peatüki lõpetab ülevaade riskijuhtimise ja tulemuslikkuse juhtimise kokkupuutepunktidest ning süsteemide omavahelisest integreerimisest.

Peamisteks allikateks on erinevate autorite (sh U.S. Bititci, A. Neely) käsitlused teadusartiklites ning tulemuslikkuse juhtimise alases teaduskirjanduses. Populaarseimaks kontseptsiooniks on osutunud R.S. Kaplani ja D.P. Nortoni loodud tasakaalus tulemuskaart (TTK, *Balanced Scorecard*). Lähemalt vaadatakse varasemate uuringute põhjal tulemuslikkuse juhtimist näiteks Kanada kindlustusettevõttes Standard

Life (Goulian *et al.* 2000) ja Türgi kindlustusturul (Ege *et al.* 2012), millised tulemuslikkuse juhtimise meetodid ja näitajad on seal kasutusel.

Magistritöö empiirilise osa eesmärkide täitmiseks rakendatakse mitmesuguseid kvalitatiivseid uurimismeetodeid nagu dokumendianalüüs, intervjuusid uurimiseluse ettevõtte võtmeisikutega ja võrdlevat andmeanalüüsi. Kuna ligipääs Barmenia ettevõttesisestele andmetele ei olnud võimalik, siis analüüsis autor ettevõtte avalikke dokumente: majandusaasta aruandeid ning solventsuse ja 2017. aastal esmakordselt koostatud finantsseisundi aruannet. Samuti hoidis autor end kursis uuritava ettevõtte kohta ilmunud artiklitega kindlustusvaldkonna väljaannetes. Seejärel täiendas autor dokumendianalüüsist saadud infot intervjuudest saadud selgituste ja kommentaaridega. Kogutud info alusel oli võimalik analüüsida Barmenia praegust tulemuslikkuse juhtimise süsteemi ning tuvastada võimalikke arenguvajadusi. Eelneva analüüsi, varasemate uuringute ning teoreetilises osa tehtud tähelepanekute alusel täiustas autor uuritava ettevõtte tulemuslikkuse juhtimise süsteemi tasakaalus tulemuskaarti.

Peamisteks mõisteteks, mida magistritöös käsitletakse, on tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine, tasakaalus tulemuskaart, strateegiline juhtimine, riskijuhtimine ning kindlustustegevus.

# 1. KINDLUSTUSETTEVÖTTE TULEMUSLIKKUSE HINDAMISE JA JUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED

## 1.1 Tulemuslikkus, selle hindamise ja juhtimise põhimõtted

Töö teoreetilise osa esimeses alapunktis avatakse tulemuslikkuse mõiste olemust, selle selle hindamise ja juhtimise põhimõtteid ning rolli ettevõtte tulemuslikkuse juhtimises. Tulemuslikkus (*performance*) on mõiste, mille sisu oleneb kontekstist ning mida võib erinevatelt positsioonidelt vaadatuna tõlgendada erinevalt (Lebas, Euske 2011: 135-136). Kuigi tulemuslikkuse teemat on eriti viimastel aastakümnetel põhjalikult käsitletud paljud juhtimisteadlased ja konsultatsiooniettevõtted, ei ole tulemuslikkus alati üheselt defineeritud; samuti mõistetakse erinevalt, mis on tulemuslikkuse hindamine ning tulemuslikkuse juhtimine. Seetõttu on järgnevalt esitatud mõistete „tulemuslikkus“, „tulemuslikkuse hindamine“ ja „tulemuslikkuse juhtimine“ definitsioonid erinevate autorite käsitluses, eesmärgiga määratleda nimetatud mõistete sisu käesoleva magistritöö raames.

Tulemuslikkus on Bititci (2015: 17) käsitluses tegevuse mõjususe (*effectiveness*) ja/või tõhususe (*efficiency*). Eesti keeles kasutatakse ingliskeelse mõiste *performance* kohta ka sõna „sooritus“. Lebas ja Euske (2011: 131, 137) jõuavad järeldusele, et tulemuslikkust ei olegi võimalik ühtselt defineerida, sest tegemist on suhtelise mõistega, nagu ülalpool mainitud, ent autorid soovivad tulemuslikkuse mõistet kasutada protsessikogumite puhul, mis viivad tulevikus tulemuste genereerimiseni, viidates sellega tulemuslikkuse dünaamilisele olemusele. Ka Brudan (2010: 110) nendib, et kuigi tulemuslikkuse olemus on mitmetahuline, siis juhtimisvaldkonnas on tulemuslikkus erinevatel tasanditel (isiklikul, meeskonna või organisatsiooni tasandil) väljendatav kui üldine saavutus või tulemus võrdluses teistega – seega vaatab Brudan tulemuslikkust kui saavutust absoluutsel või suhtelisel tasemel. Laitinen (2002: 66) leiab, et rääkides tulemuslikkusest, peab esiteks olema olemaobjekt, mille tulemuslikkust käsitletakse,

teiseks huvipakkuv dimensioon ning kolmandaks tulemusele seatud eesmärk. Tulemuslikkuse definitsioonid on koondatud alljärgnevasse tabelisse 1.1.

**Tabel 1.1.** Tulemuslikkuse definitsioonid erinevate autorite järgi

Autor(id), aasta	Tulemuslikkuse definitsioon
Laitinen 2002	Objekti võime luua eelnevalt kokkulepitud dimensioonis tulemusi, võrdluses eesmärgiga
Brudan 2010	Üldise saavutuse või võrdlustulemuse väljendus
Bititci 2015	Tegevuse mõjususe ja/või tõhususe

Allikas: (autori koostatud Laitinen 2002: 66; Brudan 2010: 110; Bititci 2015: 17 põhjal).

Käesoleva töö autori poolehoid kuulub Bititci tulemuslikkuse definitsioonile, kuna see viitab eesmärgi olemasolule ja tegevuse sihipärasusele.

Tulemuslikkuse hindamine (*performance measurement*) hõlmab erinevate autorite vaatenurgast vaadatuna mitmesuguseid tegevusi. Näiteks Neely *et al.* (1995: 80-81) on tulemuslikkuse hindamist defineerinud kui tegevuste tõhususele ja mõjususele arväärtuste andmise protsessi ning tulemuslikkuse hindamise süsteemi kui nende arvnäitajate komplekti arendamist. Ka Radnor ja Barnes (2007: 393) rõhutavad oma definitsioonis tulemuslikkuse kvantifitseerimist (tasemele väärtuse andmist).

Tulemuslikkuse hindamise süsteem on protsess (või protsesside kogum), mis koosneb eesmärkide seadmisest, tulemuslikkuse näitajate väljatöötamisest, tulemuslikkuse andmete kogumisest, nende analüüsimisest, raporteerimisest, tõlgendamisest, ülevaatamisest ja vastavalt tegutsemisest (Bititci 2015: 17). Teiste autorite, Marshall *et al.* (1999: 13) sõnul on tulemuslikkuse hindamine näitajate arendamine ning andmete kogumine, et raporteerida ja analüüsida tulemuslikkust, samal seisukohal on ka Bititci, jättes küll oma definitsioonist välja näitajate arendamise aspekti.

**Tabel 1.2.** Tulemuslikkuse hindamise definitsioonid erinevate autorite järgi

Autor(id), aasta	Tulemuslikkuse hindamise definitsioon
Neely <i>et al.</i> 1995	Tegevuste tõhususele ( <i>efficiency</i> ) ja mõjususele ( <i>effectiveness</i> ) arvvaärtuste andmise protsess.
Marshall <i>et al.</i> 1999	Näitajate arendamine ning andmete kogumine, et raporteerida ja analüüsida tulemuslikkust.
Radnor, Barnes 2007	Sündmuse või protsessi sisendi, väljundi või tegevustaseme kvantifitseerimine, kvanitatiivselt või kvalitatiivselt.
Brudan 2010	Tulemuslikkuse juhtimise alamprotsess, mis keskendub tulemuste tuvastamisele, jälgimisele ja edastamisele, kasutades selleks tulemuslikkuse näitajaid.
Bititci 2015	Tegevuse tulemuslikkuse kohta info kogumine, analüüsimine ja raporteerimine.

Allikas: (autori koostatud Neely *et al.* 1995: 80; Marshall *et al.* 1999: 13; Radnor, Barnes 2007: 393; Brudan 2010: 111; Bititci 2015: 17 põhjal).

Eeltoodud definitsioonide põhjal kujuneb tabelis 1.2. kaks põhilist tulemuslikkuse hindamise mõiste klastrit: ühelt poolt väärtuse andmine tulemuslikkusele ning teiselt poolt andmetega seotud tegevused (kogumine, analüüsimine). Käesoleva töö autori hinnangul on täpsem definitsioon toodud Radnori ja Barnesi poolt, kuna see määratleb hinnatavat objekti laiemalt kui Neely, olles seisukohal, et hinnang võib olla ka kvalitatiivne. Ülejäänud tulemuslikkuse hindamise definitsioonide puhul on autor seisukohal, et mitmed definitsioonides nimetatud tegevused kuuluvad juba järgmise etapi, aruandluse hulka.

Bititci (2015: 29) defineerib tulemuslikkuse juhtimist (*performance management*) kui kultuurilisi ja käitumuslikke korduvaid tegevusi, mis määravad, kuidas me kasutame tulemuslikkuse hindamise süsteemi organisatsiooni tulemuslikkuse juhtimiseks. Brudan (2010: 111) defineerib tulemuslikkuse juhtimist pigem läbi tegevuste, mida see hõlmab.

Radnor ja Barnes (2007: 393) leiavad, et tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine ei ole eraldatavad, küll aga eristatavad. Lisaks peavad nimetatud autorid oluliseks täiendava dimensiooni, aruandluse eraldi väljatoomist. Tulemuslikkuse hindamine on sündmuse või protsessi sisendi, väljundi või tegevustaseme kvantifitseerimine, kvanitatiivselt või kvalitatiivselt. Uue mõistena sisse toodud tulemuslikkuse aruandlus on defineeritud kui ülevaate andmine ja sageli lisaks teatud tasemel analüüs sündmuse või protsessi sisendi, väljundi või tegevuse taseme kohta, tavaliselt mingi eesmärgiga võrreldes. Tulemuslikkuse juhtimine on aga tegevus, mille aluseks on tulemuslikkuse näitajad ja

aruandlus, ning mille tulemusena paranevad käitumine, motivatsioon, protsessid ning mis innustab innovatsiooni. Tulemuslikkuse juhtimise definitsioonid on koondatud alljärgnevasse tabelisse 1.3.

**Tabel 1.3.** Tulemuslikkuse juhtimise definitsioonid erinevate autorite järgi

Autor(id), aasta	Tulemuslikkuse juhtimise definitsioon
Radnor, Barnes 2007	Tegevus, mille aluseks on tulemuslikkuse näitajad ja aruandlus, ning mille tulemusena paranevad käitumine, motivatsioon, protsessid ning mis innustab innovatsiooni.
Brudan 2010	Tulemuslikkuse ülene protsess, mis näitab ettevõtte lähenemist tulemuslikkusele ning hõlmab järgnevaid alamprotsesse: strateegia defineerimine, strateegia elluviimine, harjutamine ja tulemuslikkuse hindamine.
Bititci 2015	Kultuurilised ja käitumuslikud korduvad tegevused, mis määravad, kuidas me kasutame tulemuslikkuse hindamise süsteemi organisatsiooni tulemuslikkuse juhtimiseks.

Allikas: (autori koostatud Radnor, Barnes 2007: 393; Brudan 2010: 111; Bititci 2015:29; põhjal).

Töö autor leiab, et lähtuda tuleks Radnori ja Barnesi (2007) definitsioonist, kuna sisaldab endas tulemuslikkuse hindamist läbi näitajate ja aruandluse ning viitab tulemusi parandavale tegevusele.

Organisatsiooni tulemuslikkus seisneb eesmärkide saavutamises, seejuures eesmärgid sageli muutuvad aja jooksul. Samuti on erinevatel sidusrühmadel erinevad, mõnikord omavahel vastuolus olevad eesmärgid. Tulemuslikkuse hindamise süsteemil on viis põhilist rolli: määrata kindlaks hetkepositsioon, kommunikeerida liikumissuund, mõjutada käitumist, stimuleerida tegutsemist ning aidata kaasa õppimisprotsessile (Bourne, Bourne 2011: 5). Eelnevalt koostatud definitsioonide võrdlusest selgus aga, et käitumise mõjutamine võiks kuuluda pigem juba tulemuslikkuse juhtimise juurde.

Tulemuslikkuse hindamise (käesoleva töö käsitluses pigem tulemuslikkuse juhtimise) süsteemi osadeks on tüüpiliselt teoreetiline raamistik, eesmärgid, mõõdikud, sihtväärtused ja täiustavad tegevused. **Raamistik** (nt tasakaalus tulemuskaart või tulemuslikkuse prisma) aitab kinnistada strateegiliste eesmärkide vahelisi seoseid ja organiseerida eesmarke mõistlikul viisil, aidates keskenduda kõige olulisematele edufaktoritele. Raamistikud on tulemuslikkuse hindamise süsteemi organisatoorsed struktuurid ning igal neist on mõnevõrra erinev fookus: tasakaalus tulemuskaart

keskendub rohkem tulemuslikkuse mittefinantsilistele elementidele, tulemuslikkuse prisma erinevate sidusrühmade vajadustele ning EFQM mudel aitab eristada tulemuslikkuse võimaldajaid ja tulemusi. (*Ibid.*: 13-14)

Tuntumaid tulemuslikkuse juhtimise raamistikke ehk kontseptsioone on tutvustatud järgmises alapunktis ning võrreldud nende peamisi eeliseid ja puuduseid.

**Eesmärgid** kirjeldavad, mida soovitakse saavutada, et täita ettevõtte strateegia. Tulemuslikkuse hindamise süsteemi loomise eelduseks on strateegiliste eesmärkide olemasolu. Eesmärgid määratakse enamasti kindlaks alustades organisatsiooni kõrgematelt tasanditelt, liikudes allapoole osakondade ja üksikisikute tasemele. Sageli on eesmärkide seadmisel probleemiks nende liigne hulk, soovides keskenduda kõigele samaaegselt. Siinkohal aitab äriedu jaoks kriitilisi eesmärke tuvastada ning omavahel seostada edukaart (*Success Map*, tasakaalus tulemuskaardis tundub kui strateegia kaart, vt lk 22). (*Ibid.*: 14)

**Tulemuslikkuse mõõdikud** (näitajad, indikaatorid) annavad tulemuslikkusele arvulise väärtuse ja võimaldavad hinnata, kui kaugel ollakse eesmärgi saavutamisest. Kui eesmärgid võivad olla üldisemad (nt „parandada klienditeeninduse taset“), siis mõõdikud peavad olema täpsed, omades valemit või arvutamise juhust. (Bourne, Bourne 2011: 14)

Tulemuslikkuse näitajaid saab eristada kui finantsilisi ja mittefinantsilisi, millest viimaste hulka kuuluvad nn „pehmed“ näitajad. Finantsilised näitajad on finantsaruannetest tulenevad absoluutsed näitajad ja nende alusel leitud suhtarvud, millele on võimalik anda täpne rahaline arv väärtus. Mittefinantsilised näitajad seostuvad näiteks kvaliteedi või personaliga. Mittefinantsilisele näitajale antud väärtus võib äärmisel juhul olla ka kvalitatiivne hinnang. Tulemuslikkuse raamistikkes viivad mittefinantsiliste näitajate abil iseloomustatavad aspektid üldiselt finantsiliste näitajatega hinnatavate tulemusteni.

Näitajaid on võimalik jagada veel (ettevõtte)sisesteks ja ettevõtte(välis)teks). Välised näitajad iseloomustavad ettevõtet ümbritsevat keskkonda ning väliseid mõjusid.

**Sihtväärtused** täpsustavad, milline on ettevõtte soovitud tulemuslikkuse tase. Sihtväärtustel on mitmeid kasutusvõimalusi, alustades eesmärkide ja mõõdikute mõtestamisest ja kõikidele arusaadavaks tegemisest. (Bourne, Bourne 2011: 14)

**Täiustavad tegevused** (*improvement initiatives*) on ettevõtte tegutsemises tehtavad muudatused, mille eesmärk on parandada tulemuslikkust. Tulemuslikkuse hindamine üksi ei paranda ettevõtte sooritust (tulemuslikkust), see ainult pöörab tähelepanu olulisele ning annab infot muutuste ja erinevuste olemasolu kohta. Tulemuslikkuse jätkusuutlik paranemine saab tulla vaid protsesside täiustamise või ressursside organiseerimise kaudu, kuid selleks on tarvis teada, kus on täiustamine vajalik. (*Ibid.*: 15)

Tulemuslikkuse hindamise süsteemi võib vaadelda kolmel tasandil (Neely *et al.*: 81):

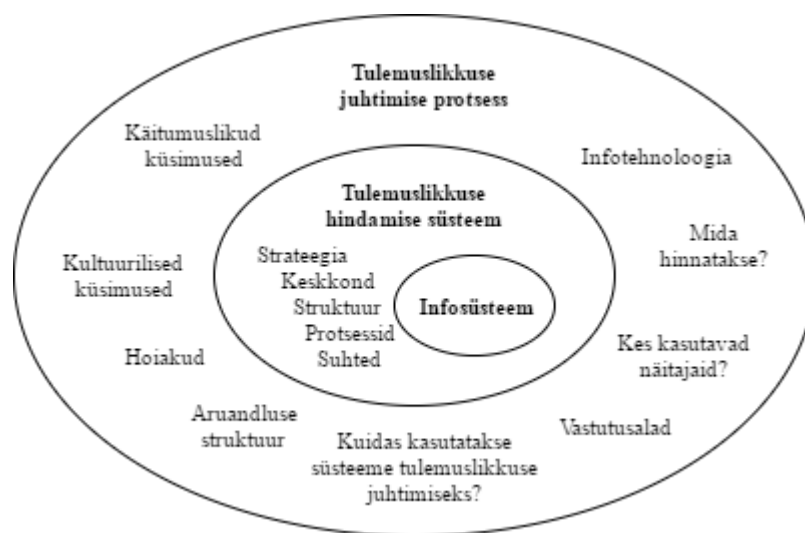
1. üksikud tulemuslikkuse näitajad,
2. tulemuslikkuse näitajate komplekt (tulemuslikkuse hindamise süsteem tervikuna),
3. seosed tulemuslikkuse hindamise süsteemi ning ümbritseva keskkonna vahel.

Vaid tulemuslikkuse hindamisest üksi jääb ettevõtte juhtimiseks väheseks, vajalik on ka tulemuslikkuse juhtimise süsteem, et kõrvaldada hindamise käigus tuvastatud puudused. Tulemuslikkuse saavutamine algab eesmärkide planeerimisest, millele järgneb plaani teostamine, tulemuste analüüsimine ning viimaks reageeriv tegutsemine. Kirjeldatud põhimõte on tuntud klassikalise PDCA (*plan-do-check-act* – planeeri-teosta-kontrolli-tegutse) tsüklina ehk Deming'i ringina. (Bourne, Bourne 2011: 247)

Tõhusa tulemuslikkuse juhtimise eelduseks on väliskeskkonna, ettevõtte strateegia ning tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi omavaheline sobivus (Melnyk *et al.* 2014: 183).

Bititci *et al.* (1997) nägemusel on tulemuslikkuse hindamise süsteem informatsioonisüsteem, mis võimaldab tulemuslikkuse juhtimise protsessil toimuda tõhusalt ja mõjusalt. Tulemuslikkuse juhtimise protsessi käigus juhib ettevõtte oma tulemuslikkust vastavalt ettevõtte strateegiatele ja seatud eesmärkidele. Tulemuslikkuse juhtimise protsessi keskmes asub informatsioonisüsteem (tulemuslikkuse hindamise

süsteem), mis võimaldab strateegiliste ja taktikaliste eesmärkide elluviimist ning seejärel tagasiside saamist. Informatsioonisüsteemi edukaks toimimiseks peab see arvesse võtma äriiga seonduvaid strateegia- ja keskkonnategureid, organisatsioonistruktuuri, selle protsesse, funktsioone ja nendevahelisi seoseid. Tulemuslikkuse juhtimise protsessi edukus sõltub informatsioonisüsteemist saadava info kasutamisest ettevõtte tulemuslikkuse juhtimisel. Seetõttu on oluline, et see arvestaks nii „pehmete“ teguritega (kultuur, käitumine, hoiakud) kui ka „kõvade“ teguritega (aruandluse struktuur, vastutusalad, infotehnoloogia kasutamine). Tulemuslikkuse juhtimise protsess koos selle osade vaheliste seostega on toodud joonisel 1.1. (Bititci *et al.* 1997: 524-525)



**Joonis 1.1.** Tulemuslikkuse hindamise süsteem tulemuslikkuse juhtimise protsessi osana

Allikas: (Bititci *et al.* 1997: 525)

Eelnevast ülevaatest võib näha, et tulemuslikkuse hindamine ja tulemuslikkuse juhtimine ei ole kõikide autorite jaoks üheselt defineeritud ega eristatav. Sageli kasutatakse mõisteid sisuliselt sünonüümidenä. Mõnedes allikates (näiteks Bourne, Bourne 2011) käsitletakse tulemuslikkuse hindamist oluliselt laiemas mõistena, hõlmates osaliselt ka tegevusi, mida teised autorid peavad juba tulemuslikkuse juhtimiseks. Tulenevalt eelnevalt käsitletud tulemuslikkuse hindamise definitsioonist mõistab käesoleva töö autor tulemuslikkuse hindamise all andmete kogumist ja analüüsimist, andmaks vastust küsimusele, mis juhtus. Täiustavaid tegevusi, suunamist ja mõjutamist tuleks seevastu vaadata kui tulemuslikkuse juhtimist.

Vaadates tulemuslikkuse mõõdikute arenemist ajas, olid need esialgselt peaausjalikult finantsilised näitajad, kuid ärikeskkonna keerukamaks muutudes hakkas 1980ndate lõpus ja 1990ndate alguses traditsiooniliste näitajate suunas kostuma aina enam kriitikat (Sandt 2005: 430; Tasakaalus... 2008). Näiteks heideti traditsioonilistele tulemuslikkuse näitajatele puudustena ette lühiajalise perspektiivi edendamist, strateegilise fookuse puudumist, juhtide julgustamist vähendama erinevust standardiga võrreldes, selle asemel, et edendada pidevat täiustamist; lisaks ei suutnud traditsiooniline lähenemine pakkuda infot kvaliteedi, reageerimisvõimekuse, paindlikkuse, klientide soovide ega konkurentide tegevuse kohta (Neely, Platts 1995: 106). Rahulolematus traditsioonilise minevikku suunatud finantsarvestusel põhineva tulemuslikkuse hindamise süsteemiga viis uute, tasakaalustatud või multidimensionaalsete kontseptsioonide arendamiseni, millest mõningaid olulisemaid käsitletakse järgmises alapunktis.

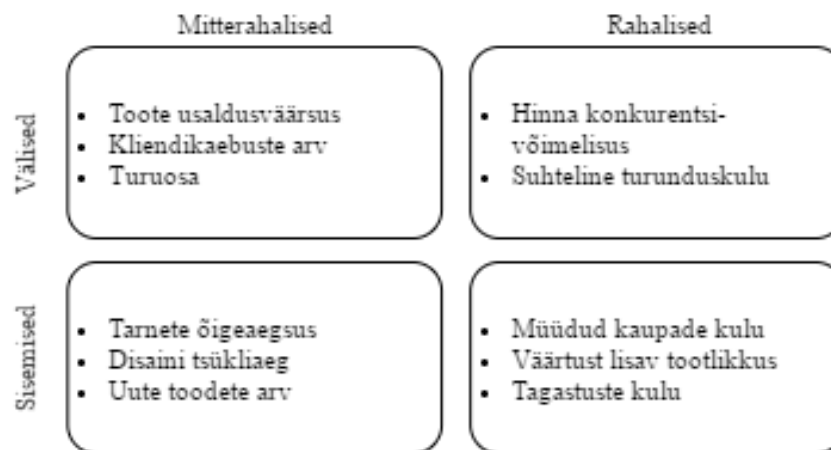
## **1.2 Tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise kontseptsioonid**

Alljärgnevalt on tutvustatud viit tänapäeval kasutatavat terviklikku tulemuslikkuse juhtimise kontseptsiooni, mis ei tugine vaid finantsnäitajatel ja võimaldavad seega juhtida ettevõtte strateegia elluviimist laiemapõhjalise näitajatekomplekti alusel. Lähemalt tutvutakse järgmiste mitmedimensiooniliste kontseptsioonidega:

- tulemuslikkuse hindamise maatriks (*Performance Measurement Matrix*),
- tulemuslikkuse prisma (*Performance Prism*),
- tulemuslikkuse püramiid (*Performance Pyramid*),
- EFQM (*European Foundation for Quality Management*) mudel,
- tasakaalus tulemuskaart (*Balanced Scorecard*) – käsitletud pikemalt järgmises alapunktis.

### **Tulemuslikkuse hindamise maatriks (*Performance Measurement Matrix*)**

Keegan *et al.* (1989) välja töötatud tulemuslikkuse hindamise maatriks integreerib finantsilisi ja mittefinantsilisi, sisemisi ja väliseid äritegevuse tulemuslikkuse tahke (joonis 1.2). (Bititci 2015: 255)



**Joonis 1.2.** Tulemuslikkuse hindamise maatriks  
(Allikas: Bititci 2015: 255)

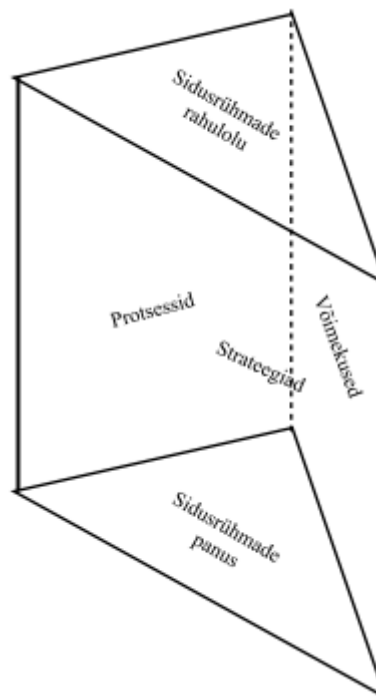
Tulemuslikkuse hindamise maatriksi peamine tugevus on selle lihtsus ning integreeritud struktuur, ent on maatriksit ka kritiseeritud struktuuri ja detailsuse puudumise pärast, eelkõige dimensioonidevaheliste seoste tekitamise osas, mis on tunduvalt paremini esitatud tasakaalus tulemuskaardis. (*Ibid.*: 255)

### **Tulemuslikkuse prisma** (*Performance Prism*)

Neely *et al.* (2002) poolt välja arendatud tulemuslikkuse prisma ühendab sidusrühmade panuse sidusrühmade rahuloluga läbi protsesside, strateegiate ja võimekuste. Prisma iga tahk keskendub vastavale võtmeküsimusele (Bititci 2015: 261-262):

- sidusrühmade rahulolu – kes on organisatsiooni sidusrühmad ning mis on nende nõudmised?
- strateegiad – millised strateegiad on vajalikud rahuldamiseks sidusrühmade nõudmisi?
- protsessid – millised protsessid on vajalikud, et võimaldada nende strateegiate elluviimist?
- võimekused – millised võimekused on vajalikud nende protsesside toimimiseks?
- sidusrühmade panus – milline peab olema sidusrühmade panus, et kindlustada vajalike strateegiate, protsesside ja võimekuste valmisolek?

Tulemuslikkuse prisma on kujutatud joonisel 1.3.

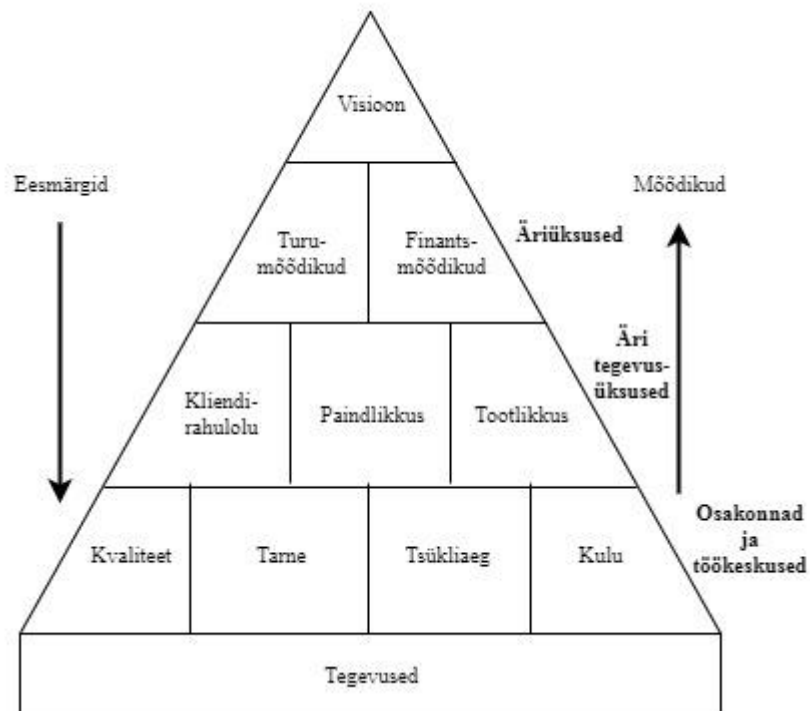


**Joonis 1.3.** Tulemuslikkuse prisma  
(Allikas: Bititci 2015: 261)

Tulemuslikkuse prisma koostamise üks esimesi etappe on edu kaardi loomine. Edu kaart on samaaegselt nii äriliste eesmärkide kaardistamise raamistik kui protsess, mille käigus otsustatakse, mida on vaja hinnata. (Bourne, Bourne 2011: 20)

#### **Tulemuslikkuse püramiid** (*Performance Pyramid*)

Crossi ja Lynchi poolt 1988.a avaldatud tulemuslikkuse püramiid (tuntud ka kui SMART-püramiid - *Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique*) integreerib strateegilised eesmärgid ja tulemuslikkuse operatiivsed dimensioonid neljatasemelise struktuuri kaudu (joonis 1.4).

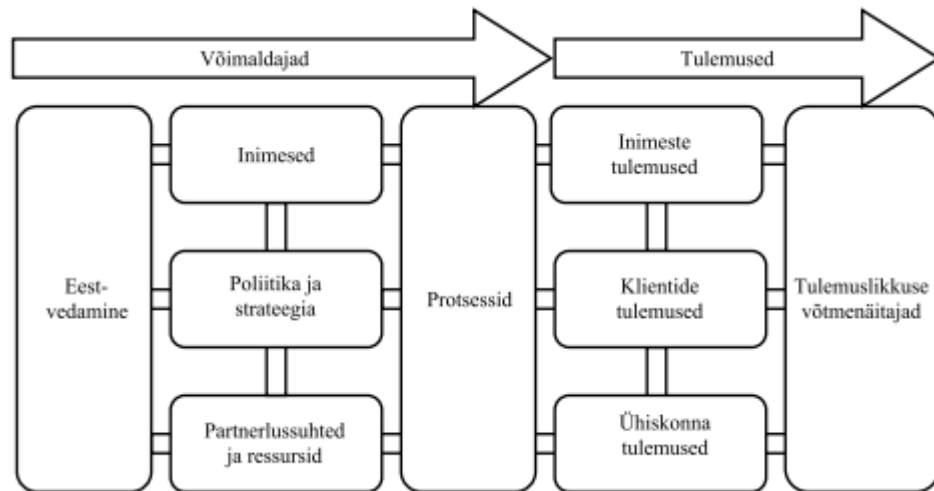


**Joonis 1.4.** Tulemuslikkuse püramiid  
(Allikas: Bititci 2015: 267)

Püramiidi parem pool esindab ettevõttesiseseid tõhususe näitajaid ning vasak pool ettevõtteväliseid mõjususe näitajaid (Bititci 2015: 266-267). Juba 1988. aastal avaldatud tulemuslikkuse püramiid pööras esimesena tulemuslikkuse hindamise kontseptsioonidest tähelepanu strateegia ja operatiivse äritegevuse ühendamisele, kasutades selleks ettevõtteväliseid ja -siseseid tulemuslikkuse näitajaid ning kujutades seejuures ettevõtet integreeritud süsteemina (Taticchi *et al.* 2010: 9).

### **EFQM mudel**

EFQM täiuslikkusmudel ühendab organisatsiooni tulemuslikkuse selle protsesside ning eestvedamisega.



**Joonis 1.5.** EFQM mudel  
(Allikas: Bititci 2015: 260)

Joonisel 1.5 on kujutatud EFQM mudeli põhisisu (Bititci 2015: 259-260):

- pikaajaline jätkusuutlik tulemuslikkus (tulemuslikkuse võtmenäitajad) on funktsioon rahuldatud inimestest (inimeste tulemused), rahuldatud klientidest (klientide tulemused) ja positiivsest mõjust ühiskonnale (ühiskonna tulemused).
- Nimetatud tulemusi võimaldavad hästiarendatud ja valmis protsessid, mis on:
  - varustatud heade inimestega, kel on vastav haridus, koolitus ja hoiak;
  - juhitud sobivate poliitikate ja strateegiatega abil;
  - toetatud vastavate partnerlussuhetega (nt varustajad) ja teiste ressurssidega.
- Kõiki tulemusi ja võimaldajaid toetab sobiv eestvedamine.

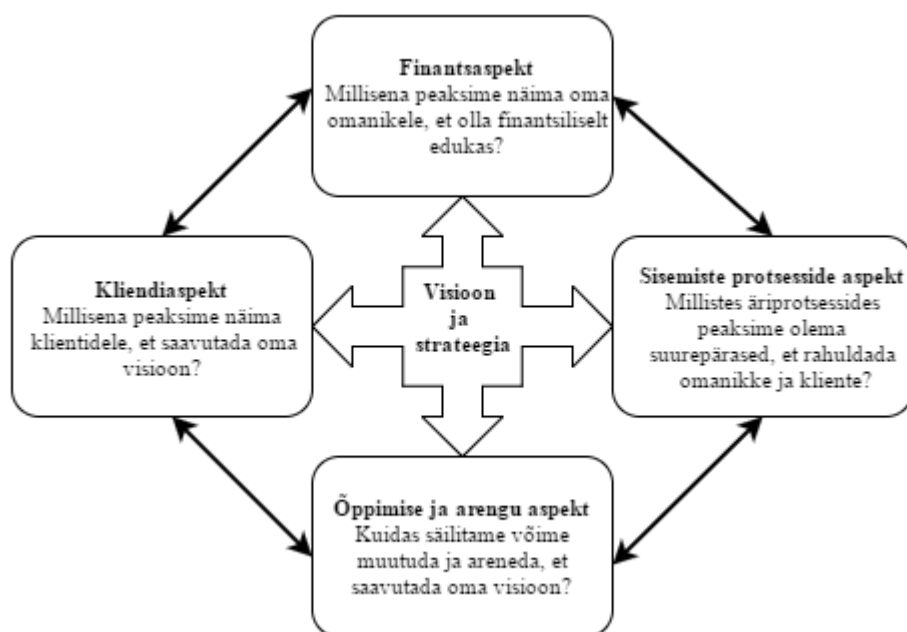
Kuigi EFQM mudelit on kritiseeritud selle ebamäärasuse tõttu, on see Euroopas osutunud populaarseks ning laialdaselt rakendatavaks (Bititci 2015: 261).

### **Tasakaalus tulemuskaart** (*Balanced Scorecard*)

Tuntuimaks tulemuslikkuse juhtimise kontseptsiooniks on David P. Nortoni ja Robert S. Kaplani 1992. aastal loodud tasakaalus tulemuskaart, mis hõlmab ettevõtte kõiki olulisemaid ettevõtte tulemuslikkust mõjutavaid aspekte (Tasakaalus... 2008). Tasakaalus tulemuskaart tõlgib organisatsiooni missiooni ja strateegia terviklikuks tulemuslikkuse näitajate komplektiks, mis annab raamistiku tulemuslikkuse hindamiseks ja juhtimiseks (Kaplan, Norton 2009: 2).

Peamine põhjus, miks TKK on saavutanud teiste tulemuslikkuse juhtimise kontseptsioonide ees nõnda suure populaarsuse, on selle võime kujutada äritegevuse keerukust lihtsalt arusaadavas raamistikus. Kui 90ndate alguses loodud TKK oli lihtne tulemuslikkuse hindamise kontseptsioon, siis praeguseks on seda edasi arendatud strateegilise juhtimise tööriistaks. (Bititci 2015: 20)

Tasakaalus tulemuskaart lähtub ettevõtte strateegiast ning annab hinnangu ettevõtte tulemuslikkusele nelja aspekti alusel: finantsid, kliendid, sisemised protsessid, õppimine ja areng (joonis 1.6).



**Joonis 1.6.** Tasakaalus tulemuskaardi ülesehitus  
(Allikas: Kaplan, Norton 1996: 76)

Tutvustatud tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise kontseptsioonide eeliseid ja puuduseid on võrreldud alljärgnevas tabelis 1.4.

**Tabel 1.4.** Tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise kontseptsioonide võrdlus

Kontseptsioon	Eelised	Puudused
Tulemuslikkuse hindamise maatriks (Keegan <i>et al.</i> 1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Näitajate (sisemised-välised, rahalised-mitterahalised) tasakaalustatus</li> <li>Lihtne ja paindlik struktuur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puudub dimensioonidevaheline seostatus</li> </ul>
Tulemuslikkuse prisma (Neely <i>et al.</i> 2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Näitajate (rahalised-mitterahalised) tasakaalustatus</li> <li>Võimaldab arvestada kõikide sidusrühmadega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Töömahukas, kuna sidusrühmi võib olla palju</li> </ul>
Tulemuslikkuse püramiid (Cross, Lynch 1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Näitajate (sisemised-välised, rahalised-mitterahalised) tasakaalustatus</li> <li>Strateegia ja operatiivse äritegevuse ühendatus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vähe infot rakendamise kohta praktikas</li> </ul>
EFQM mudel (EFQM 1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Näitajate (sisemised-välised, rahalised-mitterahalised) tasakaalustatus</li> <li>Palju näiteid praktikast</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mudeli ebamäärasus</li> <li>Võimaldajatele väärtuse omistamise keerukus</li> </ul>
Tasakaalus tulemuskaart (Kaplan, Norton 1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Näitajate (rahalised-mitterahalised) tasakaalustatus</li> <li>Aspektidevahelised põhjuste tulemuste seostamine</li> <li>Võimalik täiendada vastavalt ettevõtte spetsiifikale</li> <li>Hulgaliselt näiteid praktikast</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ei arvesta väliste mõjude aspektiga</li> <li>Huvigruppide käsitus poolik</li> </ul>

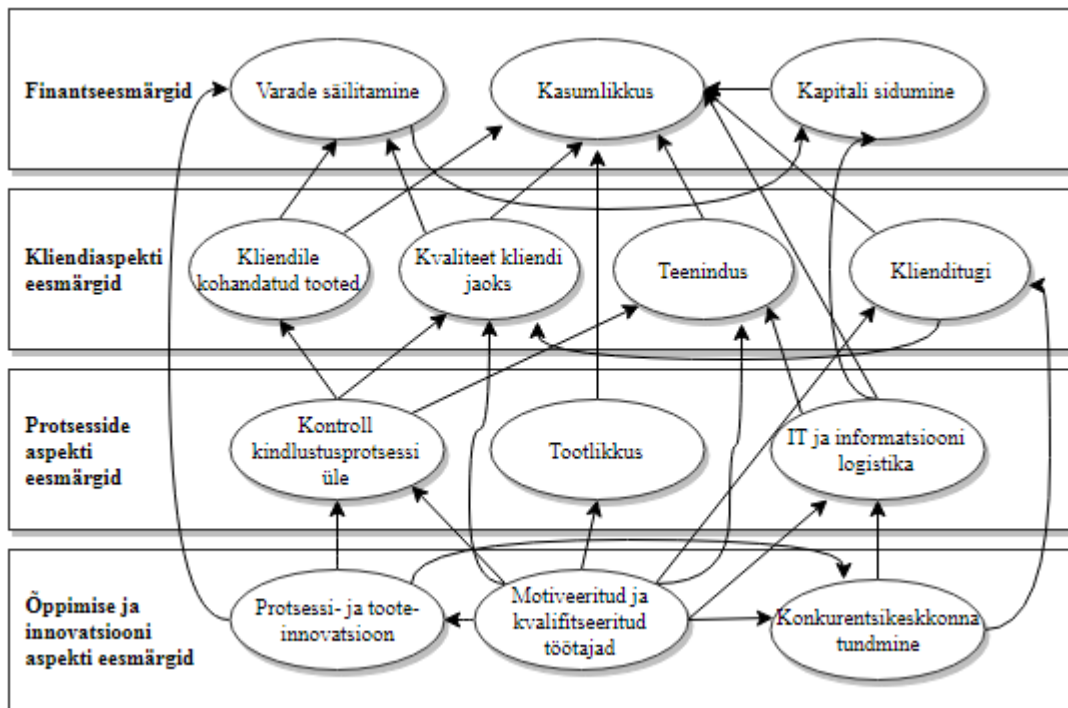
Allikas: (autori koostatud).

Eelpool nimetatud tulemuslikkuse juhtimise kontseptsioonidest on enim rakendust leidnud ning oma eeliseid paljudes sektorites tõestanud tasakaalus tulemuskaart. Ka kindlustusvaldkonnas on sageli eelistatud tasakaalus tulemuskaarti (vt uuringut Türgi kindlustusettevõtete seas lk 29-30). Pakkudes tasakaalustatud vaadet, mis koosneb nii juht- kui tulemusnäitajatest, nii finantsilistest kui mittefinantsilistest näitajatest, võimaldab tasakaalus tulemuskaart läbi nelja aspekti kirjeldada sidusalt ettevõtte strateegiat, kasutades selleks strateegia kaarti. Eelnimetatud põhjustel lähtub töö autor edaspidi tasakaalus tulemuskaardi kontseptsioonist. Järgnevas alapunktis on tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni kirjeldatud detailsemalt.

### 1.3 Tasakaalus tulemuskaardi aspektid

Tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni aluseks ja eelduseks on visioon – kaugem eesmärk, kuhu ettevõtte soovib jõuda. Visioonist tulenevalt seab ettevõtte strateegilised eesmärgid nelja aspekti (õppimise ja arengu aspekt, sisemiste protsesside aspekt, kliendiaspekt ja finantsaspekt) lõikes. Eelnevad mittefinantsilised aspektid loovad eeldused ettevõtte finantsiliste eesmärkide täitmiseks. Ettevõtte strateegia teiseks komponendiks missioon, mis annab teada, millisena soovib ettevõtte end näidata väljastpoolt vaadatuna, eelkõige klientide või meedia silmis (vt joonist 1.6).

Järgnevalt tuleb strateegiliste eesmärkide vahelised põhjuslikud seosed tasakaalus tulemuskaardil kujutatada graafiliselt strateegia kaardi (*Strategy Map*) abil (Horváth & Partners 2007: 54-55). Kindlustusettevõtte näitlik strateegia kaart on kujutatud allpool joonisel 1.7.



**Joonis 1.7.** Kindlustusettevõtte strateegia kaardi näidis  
(Allikas: Romeike 2003: 65; autori kohandused)

Strateegia kaarte on mõnevõrra erineva kujunduse ja ülesehitusega, kuid põhiideeks on ikkagi ettevõtte finantsaspekti kõrgeima eesmärgi täitmiseks vajalike eesmärkide omavaheliste seoste kujutamine läbi TTK-i nelja aspekti, alustades vajalikku baasi loovatest õppimise ja arengu aspekti eesmärkidest. Strateegia kaarti tuleb vaadelda kui

teekonda, mitte kui eraldiseisvate eesmärkide kogumit. Keskendumaks vaid kõige olulisemale, soovib Niven (2014: 217) strateegia kaardi koostamisel piirduda maksimaalselt 10-15 eesmärgiga. Bourne ja Bourne (2011: 219) väidavad, et strateegia kaart on tõhus vahend näitamaks töötajatele ettevõtte suunda, mida ettevõtte soovib saavutada ning kuidas töötajad ettevõtte edusse panustada saavad. Küll aga ei asenda strateegia kaart töötajaid kaasavat kultuuri edendavat eestvedamist ega juhtimisstiili.

Kui defineeritud on ettevõtte strateegilised eesmärgid ja nendevahelised seosed kujutatud strateegia kaardil, siis tuleb määrata eesmärkide täitmise hindamiseks sobilikud näitajad. Tasakaalus tulemuskaardi aspektide hindamiseks valitud näitajad peavad olema omavahel põhjuslikes seostes, mitte grupp eraldiseisvaid või lausa vastuolus olevaid näitajaid.

Tasakaalus tulemuskaardi näitajate süsteem peaks sisaldama tagasivaatavate tulemusnäitajate (*lag indicators*) kõrval ka tulevikku suunatud tulemuslikkuse juhtnäitajaid (*lead indicators*). Niven (2014: 236) defineerib tulemusnäitajaid kui mõõdikuid, mis keskenduvad tulemustele teatud ajaperioodi lõpus, näiteks müügitulu või töötajate rahulolu. Juhtnäitajad on seevastu mõõdikud, mida kasutatakse tavaliselt vaheprotsesside või tegevuste hindamiseks ning mis juhivad või viivad tulemusnäitajate abil hinnatavate tulemusteni (*Ibid.*), näiteks klientidega veedetud aeg või töötajate puudunud päevade arv, mis avaldavad vastava aspekti eesmärgile otseselt mõju. Näiteks pikem klientidega veedetud aeg peaks hiljem väljenduma paremas müügitulemus ja töötajate puudunud päevade arv annab indikatsiooni töötajate rahulolu kohta.

Järgnevalt on vaadatud lähemalt tasakaalus tulemuskaardi nelja aspekti, tuues välja, mis on oluline neis aspektides eesmärke seades.

### **Finantsaspekt**

Tasakaalus tulemuskaart sisaldab finantsnäitajaid, kuna need võtavad kokku läbiviidud tegevuste mõõdetavad finants-majanduslikud tulemused. Finantsnäitajad annavad teada, kas ettevõtte strateegia ja selle rakendamine panustavad lõpptulemuse paranemisse. Finantsilised eesmärgid on kohandatud vastavale tegevusvaldkonnale, konkurentsikeskkonnale ja äristrateegiale. (Kaplan, Norton 2005: 25-26; Kaplan, Norton 1996: 61)

Äristrateegia ja vastavad finantsilised eesmärgid võivad olla väga erinevad sõltuvalt ettevõtte elutsükli faasist. Eristada võib kolme peamist ettevõtte elutsükli faasi: kasvu-, stabiilsus- ja küpsusfaas (Kaplan, Norton 1996: 48).

Kasvufaasis ettevõtted (äriüksused) peavad äri käivitamiseks, toodete ja teenuste arendamiseks ning kliendibaasi loomiseks tegema investeeringuid, mistõttu võivad esimestel aastatel olla ettevõtte rahavood negatiivsed ning investeeringute rentaablus madal. Nimetatud faasis on olulisteks finantsnäitajateks enamasti tulude ning käibe kasvumäär (%) sihtturgudel, kliendigruppides ja regioonides. (*Ibid.*)

Suurem osa ettevõtteid (äriüksuseid) on tõenäoliselt stabiilsusfaasis, kus ollakse endiselt huvitatud investeeringutest, kuid ettevõttelt oodatakse väga head investeeringute rentaablust. Samuti eeldatakse, et selles faasis olev ettevõtte suudab hoida oma turuosa ning ehk seda isegi mõnevõrra kasvatada. Tehtavad investeeringud on suunatud olemasoleva äri mahtude laiendamisele, pidevale täiustamisele ja kitsaskohtade kõrvaldamisele. Stabiilsusfaasis äride finantseesmärgid on seotud kasumlikkusega, mida hinnatakse traditsiooniliste finantsnäitajate abil nagu ärikasum ja kogukasumi rentaablus, autonoomsemate äriüksuste tasemel ka näitajatega investeeringute rentaablus (ROI), kaasatud kapitali rentaablus (ROCE) ja majanduslik lisandväärtus (EVA). (*Ibid.:* 49-50)

Küpsusfaasis ettevõtted (äriüksused) on jõudnud etappi, kus nopitakse vilju eelmistes elutsükli faasides tehtud investeeringutelt. Peamine eesmärk on rahavoogude maksimeerimine, mida hinnatakse näiteks äritegevuse rahavoogude või käibekapitali nõudluse vähenemise alusel. Kuna selles faasis on suuremad investeeringud juba varem tehtud, siis on traditsioonilistel kasumlikkuse näitajatel väiksem roll. (*Ibid.*)

Iga elutsükli faasi kohta võib välja tuua kolm põhilist äristrateegiat suunavat valdkonda (Kaplan, Norton 1996: 51):

- tulude kasv ja koosseis,
- kulude vähendamine/tootlikkuse suurendamine,
- varade kasutamine/investeeringustrateegia.

Tulude kasv ja koosseis seostuvad toodete ja teenuste valiku laiendamisega, uute klientide ja turgude leidmisega; muutustega, pakkumaks oma toodete ja teenuste

valikuga kõrgemat lisandväärtust ja hinnastamise ülevaatamisega. Kulude vähendamise ja tootlikkuse suurendamise eesmärk seostub püüdlustega alandada toodete ja teenuste otsekulusid, vähendada kaudseid kulusi ja toetada ühiste ressursside jagamist äriüksuste vahel. Varade kasutuse valdkonnas püütakse vähendada antud mahu ning tootevaliku saavutamiseks vajaliku käibekapitali taset. Samuti üritatakse suurendada põhivarade kasutusefektiivsust. Eelpool väljatoodud tegevused võimaldavad kasvatada rentaablust ettevõtte füüsilistelt ja finantsvaradelt. (*Ibid.*).

### **Kliendiaspekt**

Tasakaalus tulemuskaardi kliendiaspektis tuvastavad ettevõtted kliendid ja turuosad, kus nad konkureerida soovivad. Need segmendid on finantsaspektis tulu teenimise allikaks. Valitud segmendis tulemuslikkuse hindamiseks kliendiaspektist vaadatuna kasutatakse näitajatena turuosa, uute klientide leidmise ja olemasolevate klientide säilitamise määra, kliendirahulolu ning kliendi kasumlikkust. Need tulemusnäitajad esindavad ettevõtte peamiste protsesside (turundus, äritegevus, logistika, toodete ja teenuste arendamine) eesmärke. Oluliseks puuduseks nimetatud näitajate puhul on nende minevikku suunatus. Seetõttu on tulevikku vaatava dimensiooni lisamiseks vajalik tuvastada, mida kliendid hindavad, et kindlustada klientide lojaalsus ja meelitada ligi uusi kliente. (*Ibid.:* 67, 85)

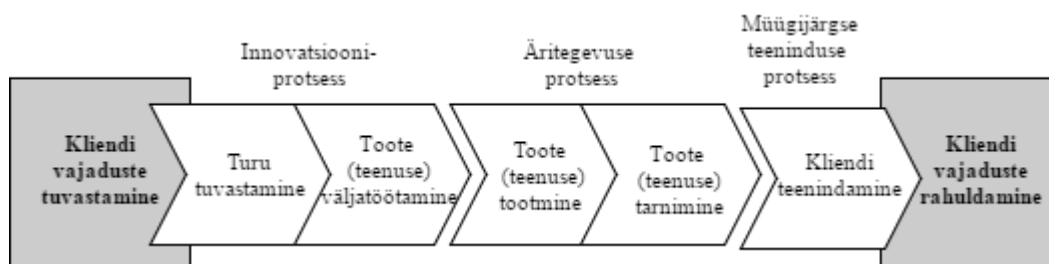
Klientide rahulolu tagavaid omadusi võib liigitada kolme rühma (*Ibid.:* 85):

- toodete ja teenuste omadused (funktsionaalsus, kvaliteet ja hind);
- kliendisuhed (ostukogemuse kvaliteet ja isiklik kliendisuhe);
- kuvand ja reputatsioon.

Spetsiifilised eesmärgid ja näitajad antud kolme rühma lõikes aitavad ettevõttel keskenduda maksimaalse väärtuse pakkumisele soovitud kliendisegmentides. (*Ibid.*)

### **Sisemiste protsesside aspekt**

Tasakaalus tulemuskaardi sisemiste protsesside aspektis peavad ettevõtted tuvastama kriitilised protsessid, milles nad peavad näitama suurepärasest tulemust, et rahuldada omanike ja klientide vajadused. Üldine väärtusahel põhineb kolmel üksteisele järgneval võtmeprotsessil: toote väljaarendamine (innovatsioon), tootmine ning müügi järgne teenindus (joonis 1.8).



**Joonis 1.8.** Väärtusahel tasakaalus tulemuskaardi sisemiste protsesside aspektis (Allikas: Kaplan, Norton 1996: 96)

Võrreldes tavapärase lähenemisega, mis jälgib eelkõige tootmisprotsessi ja selle kulusid, kvaliteeti ja ajalisi näitajaid, toob tasakaalus tulemuskaardis lisaks väärtusahela olulise osana välja innovatsiooniprotsessi, et märgata klientide ootusi tulevikutoodete ja -teenuste osas, eesmärgiga töötada välja neile omadustele ja klientide tulevastele vajadustele vastav toode või teenus. Innovatsiooniprotsessiga algav väärtusahel rõhutab uuringute, disaini- ja arendusprotsesside tähtsust. Innovatsiooni- ning tootmisprotsessile järgneb müügijärgse teeninduse protsess, mis hõlmab garantiid, vigaste toodete parandamist ja kaupade tagastust. (*Ibid.*: 105, 115)

### Õppimise ja arengu aspekt

Eesmärgid tasakaalus tulemuskaardi finants-, kliendi- ja sisemiste protsesside aspektis määravad kindlaks, mida peab ettevõtte tegema hästi, et näidata suurepärast tulemuslikkust. Õppimise ja arengu aspekti eesmärgid seevastu määratlevad infrastruktuuri (inimesed, süsteemid ja protseduurid), mis võimaldab ettevõttel saavutada suurepäraseid tulemusi esimese kolme aspekti lõikes. (*Ibid.*: 126-127)

Tasakaalus tulemuskaardi õppimise ja arengu aspekti eesmärgid jagunevad kolme põhilise kategooria vahel (*Ibid.*: 127):

1. töötajate võimekus,
2. infosüsteemide võimekus,
3. motivatsioon, mõjuvõim ja (eesmärkide) ühtlustamine.

Peamised töötajatega seotud näitajad on töötajate rahulolu, lojaalsus ning tootlikkus. Töötajate rahulolu peetakse nende lojaalsust ning tootlikkust määravaks teguriks. Töötajate kõrge motivatsioon ja head oskused ei pruugi olla piisavad eeldused eduks konkurentsitihedas keskkonnas, nad vajavad ka õigeaegset ning täpset informatsiooni klientide, sisemiste protsesside ning oma otsuste finantsmõjude kohta. Ent ka oskuste ja

informatsiooniga varustatud töötaja ei panusta organisatsiooni edusse, kui tal puudub motivatsioon või tal pole õigust iseseisvalt vastu võtta otsuseid ja algatada tegevusi. Samuti on oluline, et üksikisiku, osakonna ning organisatsiooni kui terviku tasandil seatud eesmärkide fookused oleksid ühtlustatud ja omavahel kooskõlas. (Kaplan, Norton 1996: 129-130, 134, 136, 139)

Tuleb mainida ka asjaolu, et klassikalisel tasakaalus tulemuskaardil on praktikas aja jooksul tuvastatud mitmeid puudusi, mida on püütud ületada algset kontseptsiooni täiustades või erinevaid meetodeid omavahel kombineerides (Rillo 2003, Atkinson 2006: 1449-1450). Tasakaalus tulemuskaardi peamiste probleemidena on Nørreklit (2000: 81-82) kritiseerinud aspektide ja eesmärkide vaheliste seoste loomist, kuna need ei ole põhjuslikud, vaid pigem loogilised, mistõttu võivad valed eeldused viia ebaõigete tulemuslikkuse näitajateni; samuti on tasakaalus tulemuskaardi kontrollimudel liialt hierarhiline ja ühesuunaline, et toimida dünaamilises organisatsioonis efektiivselt. Näiteks on veel kritiseeritud tasakaalus tulemuskaardi liigset lihtsustatust ja väliskeskonna mõjude arvestamata jätmist. Samuti mainitakse tasakaalus tulemuskaardi puudusena huvigruppide poolikut käsitlemist – kõrvale on jäetud regulaatorid (Bourne 2011:18). Sellegipoolest on pakutavad eelised võimalikud puudused üles kaalunud ning tasakaalus tulemuskaart on osutunud populaarseimaks tulemuslikkuse juhtimise kontseptsiooniks.

#### **1.4 Riskijuhtimise integreerimine tulemuslikkuse juhtimisega**

Töö teoreetilise osa viimases alapeatükis uuritakse tulemuslikkuse juhtimise süsteemide integreeritavust ettevõtte riskijuhtimise süsteemiga. Seetõttu vaadeldakse eraldi ettevõtte riskijuhtimise süsteemi aspekte, mis on olulised tulemuslikkuse juhtimise seisukohast. Paladino *et al.* (2009: 43) defineerib ettevõtte riskijuhtimise süsteemi (ERM) kui süsteemi, mis võimaldab organisatsioonidel tuvastada ja juhtida kõiki olulisi riske integreeritud viisil. Riskide hindamine algab äritegevuse mõistmisest, ettevõtte klientidest ning juhtkonna strateegilistest eesmärkidest (Ibid.).

Arena ja Arnaboldi (2014: 152) analüüsisid eelnevat erialakirjandust, et leida riski- ning tulemuslikkuse juhtimise süsteemide kokkupuutepunkte, hindamaks sarnasusi ning võimalikke sünergilisi efekte. Integreeritud PMS ja RMS võimaldab otsustajatel läbi

mängida erinevaid stsenaariume ning simuleerida oodatavat tulemuslikkust, oodatavaid kõrvalekaldeid (esinemise tõenäosust ja mõju suurust) ja olulisi sündmusi (riskid ja võimalused), et leida muutuste põhjustajad (Ibid.: 160-161). Seega saab planeerimisfaasis kasutada täielikku võtmenäitajate komplekti, et analüüsida tulemusi: riski võtmenäitajad (*Key Risk Indicator* – KRI) kriitiliste sündmuste hindamiseks, mittefinantsilised tulemusnäitajad jälgimaks tegelikke tulemusi, millel on finantsiline mõju; finantsnäitajad jälgimaks erinevusi oodatud väärtustest või riskidele avatust (Arena, Arnaboldi 2014: 161). Mõlema süsteemi eesmärk on toetada otsuste tegijaid ettevõtte eesmärkide saavutamisel. Riskijuhtimise protsessis on oluline rõhk riske ennetavatel tegevustel, kuid tegutsemisplaan on olemas ka juba realiseerunud riskidega toimetulemiseks (Ibid.: 161)

Kaplan ja Mikes (2012: 55) jagavad ettevõtete riskid kolme kategooriasse, millest igaüks vajab erinevat riskijuhtimise lähenemist: ennetatavad, strateegia riskid ja välised riskid. Strateegiliste riskide realiseerumise tõenäosuse vähendamiseks soovivad autorid eelnevast tuttavaid meetodeid: tuvastatud riskide kaardistamist (tõenäosuse ning mõju suurusega) ning KRI-tulemuskaartide koostamist.

Riskijuhtimise või mõjude varajase tuvastamise süsteem on muutunud oluliseks keskkonnas, kus mitmesugused mõjud ettevõtetele suurenevad pidevalt nii arvult, intensiivsusest kui keerukusest (Faißt 2002: 33). Faißt (*Ibid.*: 35) näeb kõikehõlmavas tasakaalus tulemuskaardis eelhoiatussüsteemile (*early-warning system*) sarnanevat instrumenti, mis võimaldab traditsioonilisi finantsandmeid täiendavate „pehmete“ ja tulevikku vaatavate näitajate kaasabil hinnata põhjuslikke seoseid ning seekaudu ettevõtte strateegiat ja eesmärke paremini juhtida. Romeike (2003: 95) on samuti seisukohal, et tasakaalus tulemuskaardi protsesside, kliendi- ning õppimise ja arenguaspekti „pehmed“ indikaatorid (näiteks kliendirahulolu, töötajate lojaalsus, turuväärtus) on juhtmõõdikud (*lead indicators*), mis ennustavad, milliseks kujunevad tulemusmõõdikutega (*lag indicators*) hinnatavad tulemused finantsaspektis. Need seisukohad kinnitavad tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni ideed, et kõik teised TTK aspektid loovad eeldused finantsaspekti eesmärkide täitmiseks.

Mitmed autorid on uurinud tulemuslikkuse juhtimise (*Performance Management System* – PMS) ning riskijuhtimise süsteemide (*Risk Management System* – RMS)

integreeritavust, vaadeldes näiteks tasakaalus tulemuskaardi rolli ettevõtte riskijuhtimise tööriistana (Costa Oliveira 2014; Scholey 2006: 34-35). Vajadust kahe süsteemi vaheliste seoste loomiseks täheldati juba varasemalt (Sandt 2005: 440). Riskijuhtimise integreerimiseks tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni on Romeike esitanud mitmesuguseid lahendusi (2003: 96-99):

1. „Tasakaalus tulemuskaart pluss“ - lisada traditsioonilise TTK-i nelja aspekti lõikes tulemuslikkuse näitajate (KPIs) kõrvale ka riski võtmenäitajaid (KRIs). Selle lahenduse eeliseks on riskide, võimaluste ning mõjutegurite üheaegne käsitlemine ning riskide eest vastutuse võtja vaikumisi määramine. Samas hoiatab Romeike, et kõik riskid ei ole TTK traditsiooniliste aspektide vahel selgelt jaotatavad, seega võivad olulised riskid jääda tähelepanu alt üldse välja.
2. Täiendada traditsioonilist TTK-d iseseisva riskiaspektiga, kuhu lisada kõik ettevõttele olulised riski võtmenäitajad. Riskiaspekt peaks vastama küsimusele „millised riskid ohustavad ettevõtte püsijäämist?“. Eraldi riskiaspekti tugevuseks on ettevõttelese riskijuhtimise funktsiooni kompaktne kujutamine ning nõrkuseks täiendava elemendi lisamine juba niigi mahukale TTK-i konstruktsioonile.
3. Tasakaalustatud võimaluste ja riskide kaart (*BCR-Management*) – luua TTK-i nelja aspektiga tulemuskaardid eraldi nii ettevõtte riskide kui võimaluste üheaegseks juhtimiseks. Rakendamisel võib probleemiks osutuda riskide ja võimaluste aspektide eristamine, kuna tegelikkuses on tegemist ühe medali kahe poolega.
4. Riskijuhtimise käsitlemine iseseisva strateegilise edufaktorina, luues otsese seose riski ja sellele vastava edufaktori vahel.

Käesoleva töö autori hinnangul on praktikas rakendamiseks sobilikumad esimesed kaks näidet: riski võtmenäitajate lisamine TTK-i mõõdikute komplekti ning eraldi riskiaspekti lisamine TTK-i kontseptsiooni, kuna muude põhimõtteliste muudatuste tegemine tasakaalus tulemuskaardi ülesehitusse võib selle muuta kasutajate jaoks liiga keeruliseks, et saavutada ettevõttes meetodi poolehoidu.

Nagu eelnevast ülevaatest ilmneb, on tulemuslikkuse ja riskijuhtimise süsteemidel tähelepanuväärne ühisosa, mida tasuks ettevõtte strateegilisel juhtimisel ära kasutada ka väljaspool kindlustusvaldkonda. Tulemuslikkuse juhtimise süsteemidest on riskijuhtimisega integreerimiseks populaarseim tasakaalus tulemuskaart, mida võib

riskidimensiooni lisamisel kujundada riskiga kohandatud tasakaalus tulemuskaardiks (*Risk Adjusted Balanced Scorecard, Risk-Balanced Scorecard*). Aga ka tegemata olulisi täiendusi TTK-i kontseptsioonile, toimib hoolikalt valikud näitajatega tasakaalus tulemuskaart ebasoodsate tulevikuväljavaadete eest hoiatava tulemuslikkuse juhtimise süsteemina.

Kuna käesolevas magistritöös on vaatluse all ka tulemuslikkuse ja riskijuhtimise süsteemide omavaheline mõju, siis on kohane anda ülevaade Solventsus II juhtimissüsteemi suunistest kindlustusettevõtetele. Nimetatud suunistes on välja toodud, et „ettevõtja peab dokumenteerima sobival viisil oma juhtorgani otsused ning selle, kuidas riskijuhtimissüsteemist saadud teavet nende tegemisel arvesse võetakse“ (Juhtimissüsteemi suunised 2015: 5).

Oma riskide ning maksevõime hindamise suunistes (*Own Risk Solvency Assessment – ORSA*) on toodud riskijuhtimise süsteemi seos strateegilise juhtimisprotsessi ja otsuste tegemise raamistikuga. Selle kohaselt peab ettevõtja arvestama oma riskide ja maksevõime hindamise tulemusi ning selles hindamisprotsessis saadud teavet vähemalt järgmises (Oma riskide... 2015: 6):

- a) oma kapitalijuhtimises;
- b) oma tegevuse kavandamises;
- c) oma tootearenduses ja -kujunduses.

Teisisõnu on kindlustusettevõtetes vajalik olulisemad otsused riskipõhiselt läbi kaaluda ning hinnata, milline on otsuste mõju ettevõtte riskiprofiilile.

Riskijuhtimise erisused kindlustusvaldkonnas: „Ettevõtja peab tuvastama eriolukordade plaanides käsitletavat materiaalsed riskid valdkondades, milles ta loeb end haavatavaks, vaatab kõnealuseid eriolukordade plaane läbi ning uuendab ja testib neid regulaarselt.“ (Juhtimissüsteemi suunised 2015: 6)

„Riskijuhtimise suuniste lähtepunkt on see, et nõuetekohase riskijuhtimissüsteemi jaoks on vaja integreeritud meetmete tõhusat ja tulemuslikku komplekti, mis peab sobima ettevõtja organisatsioonilise ja operatiivse tegevusega. Ei ole ainsat

riskijuhtimissüsteemi, mis sobib kõigile ettevõtjatele; süsteem tuleb kohandada konkreetse ettevõtja jaoks.“ (Juhtimissüsteemi suunised 2015: 3)

Juhtorgani roll riskijuhtimissüsteemis: Konsolideerimisgrupi riskijuhtimissüsteem peab hõlmama vähemalt järgmist (*Ibid.*: 9):

- a) riskijuhtimist puudutavad strateegilised otsused ja tegevuspõhimõtted konsolideerimisgrupi tasandil;
- b) konsolideerimisgrupi riskivalmiduse ja üldiste riskitaluvuse ülempiiride määratlemine; samuti
- c) riskide tuvastamine, hindamine, juhtimine, monitoorimine ja aruandlus konsolideerimisgrupi tasandil.

Solventsus II suunised nõuavad samas kinnitust, et ettevõtja tasustamis põhimõtted vastavad heale tavale ja tõhusale riskijuhtimisele ega julgusta liigset riskimist.

## **1.5 Tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise eripärad kindlustuse valdkonnas**

Järgnevas alapeatükis on vaatluse all tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise eripärad kindlustusvaldkonnas. Antud alapeatükis antakse eelnevate uurimuste põhjal ülevaade peamistest kindlustusvaldkonnas kasutatavatest tulemuslikkuse juhtimise kontseptsioonidest ning valdkonna võtmenäitajatest.

Finantsasutusele tüüpiliselt on kindlustusettevõtete tegevus ning riskide võtmine on seaduste poolt rangelt reguleeritud, seega on kindlustusvaldkonnas tähtis roll riskijuhtimise süsteemidel, millel on omakorda mõju tulemuslikkuse juhtimisele (Faißt 2002: 35).

Kindlustustegevuse tulemusel lähevad kindlustatud riskid kindlustusvõtjatelt üle kindlustusettevõttele, mis muudab kindlustusettevõtte vastuvõtlikuks juhuslikkusele ning seega ka kahjunõuete suurtele kõikumistele, mis muudab planeerimisprotsessi selle võrra keerulisemaks. Samuti on kindlustusvaldkonnale iseloomulik üldkulude suur osakaal, mida ei saa otseselt üksikutele kulukandjatele jaotada. Järgnev väljakutse tulemuslikkuse juhtimisele kindlustuses on tugevad seosed erinevate äri valdkondade, eelkõige kindlustus- ning investeerimistegevuse vahel. Kindlustuse eripära on ka

tegevuse pikaajaline horisont. Näiteks elukindlustuslepingud kestavad aastakümneid ning hiljem ei ole nendes üldjuhul võimalik muutusi enam teha. (Schwinghoff, Wagner 2016)

Kaplan ja Norton (1996: 156) leiavad, et just kindlustusvaldkonnas ilmneb tulemus- (*lag*) ning juhtmõõdikute (*lead*) vahelise seose olulisus eriti selgelt. Kindlustus on informatsioonirohke ning mõõdikuterikas sektor, mida iseloomustavad pikad viitajad otsuste ning nende tagajärgede (tulemuste) vahel. Juhtimisalases kirjanduses on ettevõtte juhtimist vaid tulemusmõõdikute abiga võrreldud auto juhtimisega vaadates vaid tahavaatepeeglist.

Kindlustuslepingute sõlmimise (st riskide hindamise ja lepingu hinnastamise) kasumlikkus selgub alles kahjukäsitluse protsessi või lepinguperioodi lõppedes. Seetõttu on traditsiooniliste tulemusmõõdikute kõrvale piisavat tarvis hulka juhtmõõdikuid, mis annaksid ettevõtte juhtkonnale oodatava tulemuslikkuse kohta varakult infot, et vajadusel protsessi suunata. Kulu suhtarvu tulemusmõõdikuteks võiks olla töötajate arvu muutus või kaudsed kulud. (Kaplan, Norton 1996: 156-159)

Kindlustustegevuse tuum on riskide ülevõtmine, millest üheks on kindlustustehnilised riskid (nt õnnetused, looduskatasroofid) ning teiseks investeerimisrisk (finantskriisid, madalad intressimäärad), mis puudutavad eelkõige elukindlustuse pakkujaid (Kraft 2013: 24). Samas on kasutatavad kindlustusettevõtted edasikindlustust, et kanda teatud riskid üle edasikindlustajatele ja tasakaalustada sel viisil oma riskiportfelli. Kindlustusandja finantsilist jätkusuutlikkust iseloomustab eelkõige solventsus – ettevõtte võime täita oma pikaajalised finantsilised kohustused (võrdluseks likviidsus – lühiajaline maksevõime).

Alates 01.01.2016 rakendus Euroopa kindlustusandjatele uus järelevalveraamistik Solventsus II, kindlustussektorile suunatud uute euroopaüleste järelevalveliste nõuete raamistik, mille peamine eesmärk on kaitsta kindlustusvõtjate huve. Euroopa Kindlustus- ja Tööandjapensionide Järelevalve EIOPA (*European Insurance and Occupational Pensions Authority*) juhtimisel valminud regulatsioonis kehtestatakse lisaks riskipõhisele solventsuskapitalinõudele uued nõuded kindlustusandjate juhtimissüsteemidele ja riskipõhisele järelevalvele. (Aasta algusest... 2016)

Järelevalveraamistik Solventsus II tugineb kolmel harmoniseeritud sambal (*Ibid.*):

- riskipõhine kapitalinõue (sh varade ja kohustuste hindamine ühtsetel põhimõtetel);
- adekvaatne juhtimissüsteem (sh riskide juhtimine ja enda riskidest lähtuvalt kapitalinõude leidmine);
- avalikustamine ja aruandlus.

Kindlustusettevõttes on suurem tõenäosus ebakõladeks, kuna riskijuhtimise ülesanded tulenevad riskistrateegiast ning controlling (laiemalt vaadeldes tulemuslikkuse hindamine) on tihedamalt seotud äristrateegiaga. Juba varasemad riskijuhtimise suunised nõudsid, et riskistrateegia tuleneks ettevõtte äristrateegiast. Muudatused nii äri- kui riskistrateegias peaksid toimuma integreeritult ja paralleelselt, arvestades nii ettevõtte riskide kui võimalustega. (Kraft 2013: 25-26)

Näiteks on Finantsinspeksioon Eestis võtnud vastu juhiste ja soovituslike reeglite kogumi Hea ühingujuhtimise tava (HÜT), mis on mõeldud alates 2006. aastast järgimiseks eelkõige börsil noteeritud ettevõtetele (Kinnitati... 2005). HÜT-i eesmärk on muuta ettevõtte tegevus ja juhtimine läbipaistvamaks, rõhutades muuhulgas tõhusa riskijuhtimise ja sisekontrollisüsteemi olemasolu tähtsust. Seega, ka ettevõtted väljaspool finantssektorit võivad arvestada trendidega, mis viivad tulevikus riskide hindamise ja juhtimise seadusega reguleeritud kohustuseni.

Järgnevalt antakse ülevaade kindlustusvaldkonnas tehtud tulemuslikkuse juhtimise teemalistest uuringutest, eesmärgiga tuvastada valdkonna eripärasid ning kaardistada kasutatud tulemuslikkuse juhtimise kontseptsioone ja populaarseimaid näitajaid. Seejuures tuleb üldistusi teha arvestusega, et tulemuslikkuse juhtimise süsteem on igas ettevõttes unikaalne ning peaks lähtuma ettevõtte strateegiast.

Kindlustusvaldkonnas on tasakaalus tulemuskaardi rakendamist strateegilises juhtimises ja kasutatavaid võtmenäitajaid on uuritud Türgis (Ege *et al.* 2012) ja Kanadas (Goulian *et al.* 2000). Kahjukindlustuses kasutatavaid traditsioonilisi näitajaid ning nende arengut seoses ärikeskkonna muutustega on lähemalt vaadelnud Calandro ja Lane (2003).

Esimene uuringutest vaatles tasakaalus tulemuskaarti rakendavaid Türgi kindlustuspakkujaid, leidmaks, milliseid näitajaid kasutatakse antud valdkonnas tasakaalus tulemuskaardi nelja perspektiivi lõikes. Uuringu sihtrühm, kindlustusettevõtetes töötavad eksperdid pidid iga tasakaalus tulemuskaardi perspektiivi kohta valima välja ja panema viis olulisemat näitajat tähtsuse järjekorda. Etteantud näitajate loetelu tugines eelnevates tasakaalus tulemuskaardi teemalistes uuringutes sagedamini esinenud näitajatele. Uuringu tulemusena saadi 39 kõlblikku vastust. (Ege *et al.* 2012).

Allpool tabelis 1.5 on toodud tasakaalus tulemuskaardi igast perspektiivist kolm olulisemaks peetud näitajat koos järjekorranumbri mediaanväärtusega (seega mida madalam mediaanväärtus, seda olulisem näitaja). Kahjuks ei täpsusta uuring, millisel viisil või millistes ühikutes näitajaid hinnatakse näiteks kliendiandmebaasi saadavust või töötajate motivatsiooni. Uuringut võib kritiseerida ka seetõttu, et vastajatel puudus võimalus lisada oma näitajaid, mis võinuks olla isegi olulisemad kui etteantud mõõdikud.

**Tabel 1.5.** Türgi kindlustussektori tasakaalus tulemuskaardis kasutatud näitajad

TTK perspektiiv	Tulemuslikkuse näitaja	Mediaan
Finantsperspektiiv	Kasum/omakapital e omakapitali rentaablus	2,02
	Kindlustustehniline tulemus/teenitud kindlustuspreemiad	3,64
	Neto kahjusuhe	4,05
Kliendiperspektiiv	Klientide rahulolu	2,17
	Turuosa	4,05
	Klientide lojaalsus	4,46
Sisemiste protsesside perspektiiv	Kliendiandmebaasi saadavus	3,38
	Töötaja kasumlikkuse määr	3,87
	Positiivselt kajastavate lugude arv meedias	4,61
Õppimise ja arengu perspektiiv	Töötajate rahulolu	4,02
	Investeeringud töötaja koolitamis	4,28
	Motivatsioon	4,76

Allikas: (Ege *et al.* 2012: 448-450)

Eelnevas tabelis 1.5 toodud uuringutulemused näitavad, et finantsperspektiivis on ootuspäraselt olulisemad efektiivsusnäitajad (omakapitali rentaablus, kindlustustehniline tulemus suhtena teenitud kindlustuspreemiasse). Kliendiperspektiivis on samuti

olulisemateks hinnatud aspekti traditsioonilisi näitajaid nagu klientide rahulolu, lojaalsus ning turuosa suurus. Sisemiste protsesside perspektiivis pidasid vastajad oluliseks kliendiandmebaasi saadavuse näitajat (juhtmõddik), töötaja kasumlikkuse määra ning mõnevõrra üllatuslikult ka ettevõtet positiivselt kajastavate lugude arvu meedias. Tasakaalus tulemuskaardi õppimise ja arengu perspektiivis toodi oluliste näitajatena välja töötajate rahulolu, töötaja koolitamise tehtud investeeringute suurust ning (töötaja) motivatsiooni. Kokkuvõttes on valdkonna eripära selgelt eristatav eelkõige spetsiifilistes finantsperspektiivi näitajates (kindlustustehniline tulemus suhtena teenitud kindlustuspreemiasse ja neto kahjusuhe).

Teine analüüsiv uuring on läbi viidud Kanadas elukindlustuse pakkuja Standard Life näitel ning kirjeldas tulemuskaardi loomise ja rakendamise kogemust antud ettevõttes (Goulian *et al.* 2000). Ettevõttes arendati tulemuskaart (*Corporate Scorecard*) tuginedes EFQM-i enesehindamise kriteeriumitele, kaasates ühtlasi tasakaalus tulemuskaardi põhiprintsiibid, et tuvastada sobivad näitajad ning luua loogilised seosed näitajate vahel (*Ibid.*: 49). Kahe mudeli, EFQM-i ning tasakaalus tulemuskaardi vastavust on võrreldud tabelis 1.6.

**Tabel 1.6.** EFQM võimaldajad tasakaalus tulemuskaardi perspektiivide lõikes

TTK perspektiiv	EFQM võimaldaja
Finantsperspektiiv	Äritulemused
	Ressursid
Kliendiperspektiiv	Klientide rahulolu
Sisemiste protsesside perspektiiv	Protsessid
	Juhtimine
	Rahulolu
Õppimise ja arengu perspektiiv	Eestvedamine
	Poliitika ja strateegia
	Mõju ühiskonnale

Allikas: (Goulian *et al.* 2000: 50)

Käesoleva töö autori hinnangul ei ole ülalpool tabelis 1.6 toodud EFQM võimaldajate võrdlus TTK perspektiividega päris korrektne, kuna tasakaalus tulemuskaart ei käsitle näiteks juhtimisega seotud küsimusi ega ka ettevõtteväliseid tegureid (poliitika ja strateegia) või mõju ühiskonnale.

Tulemuskaardi töörühm identifitseeris esialgu suure arvu näitajaid, vastamaks igale EFQM-i võimaldajale ja valis neist välja 31 võtmenäitajat. Tabelis 1.6 on toodud osa võtmenäitajatest. Kui sobivate finantsnäitajate leidmine äritulemuste hindamiseks oli võrdlemisi lihtne, siis mõnede teiste EFQM-i võimaldajate kohta arvulise näitaja leidmine oli suurem väljakutse (nt eestvedamine). Sellisel juhul rahulduti näitajale kvalitatiivse hinnangu andmisega. (Goulian *et al.* 2000: 50)

EFQM-i mudeli juurutamisel avastati, et mudeli kategooriad innustavad juhte keskenduma kitsalt vaid enda kategooriale, kaotades sellega silmist näitaja ja ettevõtte strateegia vahelise põhjusliku seose, mis raskendas oma tegude mõjust arusaamist ettevõtte kogutulemustele. (Goulian *et al.* 2000: 50)

**Tabel 1.7.** Valik Standard Life'i tulemuskaardi näitajaid EFQM võimaldajate lõikes

EFQM võimaldaja	Tulemuskaardi näitaja
Äritulemused	Turuosa, uued müügid, varade ja investeringute tulusus, puhastulu
Ressursid	Kogu tööjõud võrdluses eelarvega, kulud võrdluses eelarvega
Klientide rahulolu	Kliendi rahulolu uuringute tulemused, klientide säilitamine, klienditeeninduse tase
Protsessid	Firma projektide ning inimeste olukorra parandamise algatuste arenemine
Inimesed	Olulisemate osakonnaalgatuste arenemine
Inimeste rahulolu	Tööjõu voolavus
Eestvedamine	Eestvedamise algatuste ja programmide arenemine
Poliitika ja strateegia	Oluliste strateegiliste projektide algatuste arenemine
Mõju ühiskonnale	Lobistide sekkumised, Standard Life'i poolt sponsoreeritud kogukonnaüritused

Allikas: (Goulian *et al.* 2000: 51)

Tabeli 1.7 alusel on EFQM-i näitajaid samuti võimalik joondada tasakaalus tulemuskaardi perspektiivide järgi. Samas ei anna uuring infot, milline oli elukindlustusettevõtte Standard Life tulemuskaardi kujundamise aluseks olnud strateegia, et valiti just sellised näitajad. Kui enamasti on tulemuslikkuse juhtimise süsteemi muutmise ajendiks strateegia uuendamine, siis antud juhul oli projekti eesmärk täiustada tulemuslikkuse hindamise protsessi (Goulian *et al.* 2000: 51).

EFQM-i mudelit rakendatakse ka Šveitsi kindlustusettevõtete grupis Helvetia, kuid puuduvad avalikud andmed selle kohta, millised näitajad on mudelis kasutusel (Qualität mit... 2017).

Calandro ja Lane (2003) leidsid, et kahjukindlustuses traditsiooniliselt tegevuse tulemuslikkust näitav kombineeritud suhtarv pole muutunud oludes enam asjakohane ning töötasid välja uue kindlustuse tulemuslikkuse näitaja (*insurance performance measure*, IPM), mis koondab kõik kahjukindlustuse tegevused ühe näitaja alla (*Ibid.*: 734-735). Käesoleva töö autori hinnangul oleks pakutud uus näitaja IPM käsitletav tasakaalus tulemuskaardi sisemiste protsesside aspektis, kuna näitaja hindab kindlustusprotsessi tulemuslikkust.

Peamised kindlustustehnilised suhtarvud on kahju suhtarv (*Loss ratio*), kulu suhtarv (*Expense ratio*) ning kindlustustehniline kombineeritud suhe (*Combined ratio*) (Vahearuanne 2016: 5):

$$(1) \text{ Kahju suhtarv, neto} = \frac{\text{Esinenud kahjunõuded, netona edasikindlustusest}}{\text{Tulu kindlustusmaksetest, netona edasikindlustusest}}$$

$$(2) \text{ Kulu suhtarv, neto} = \frac{\text{Kindlustuslepingute sõlmimis – ja administratiiv – kulud kokku (+) edasikindlustuse komisjonitasu}}{\text{Tulu kindlustusmaksetest, netona edasikindlustusest}}$$

$$(3) \text{ Kombineeritud suhtarv} = \text{Kulu suhtarv} + \text{Kahju suhtarv}$$

Kombineeritud suhe alla 100% näitab, et kindlustusettevõtte tegevus on olnud kasumlik. Vaadeldes pikemat perioodi, muutus tulu finantsinvesteeringutelt kahjukindlustusettevõtete kui terviku tulemuslikkuse oluliseks komponendiks, ent see ei sisaldu laialt kasutusel olevas kombineeritud suhtarvus, mis hindab vaid kindlustuspoliiside müügi kasumlikkust. Vastukaaluks arendasid Calandro ja Lane uue kahjukindlustuse tulemuslikkuse näitaja IPM, mis võtab lisaks kombineeritud näitajale arvesse ka väärtusloomet mõjutavad tegurid: investeerimise, investeerimiseks vaba oleva kapitali genereerimine kindlustusmaksetest ning edasikindlustuse. (Calandro, Lane 2003: 734-735, 738).

Autorid toovad IPM-i alusel välja kahjukindlustuse tulemuslikkuse hindamise mõttes kriitilised valdkonnad (*Ibid.*: 738):

- tulu investeerimisportfellilt,
- kahjukindlustuse riskihinnang, poliiside müük ja kahjunõuete käsitus;
- põhitegevused ja kulukontroll,
- riskide hajutamine (edasikindlustus),
- kindlustuse nõutav tulunorm.

Autorid soovivad kasutada IPM-i mõne laiema ulatusega tulemuslikkuse juhtimise süsteemi, näiteks tasakaalus tulemuskaardi finantsaspekti osana, jaotades näitaja erinevaid komponente vastavalt asjakohasusele ka teiste tasakaalus tulemuskaardi aspektide vahel (*Ibid.*: 738).

Eelpool käsitletud uuringute ning artiklite põhjal ilmnevad kindlustusvaldkonna eripärad tulemuslikkuse juhtimisel: planeerimise pikaajaline horisont ja sellest tulenev suurenenud vajadus juhtmõdikute järele, informatsioonirohkus, juhuslikkuse suur roll, regulatsioonide poolt kohustusliku riskijuhtimise ja äristrateegia läbipõimitus ning fookus professionaalsel klienditeenindusel. Samuti joonistuvad välja kindlustusvaldkonnas sagedamini kasutatavad tulemuslikkuse juhtimise kontseptsioonidena tasakaalus tulemuskaart ja EFQM-mudel. Teiste eelpool toodud kontseptsioonide (tulemuslikkuse püramiid, tulemuslikkuse prisma ja tulemuslikkuse hindamise maatriks) kindlustussektoris kasutamise näiteid ei õnnestunud autoril küll leida, kuid nimetatud kontseptsioonide ülesehitus ei takista nende rakendamist kindlustusvaldkonnas.

## 2. Tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi arendamine kindlustusettevõttes

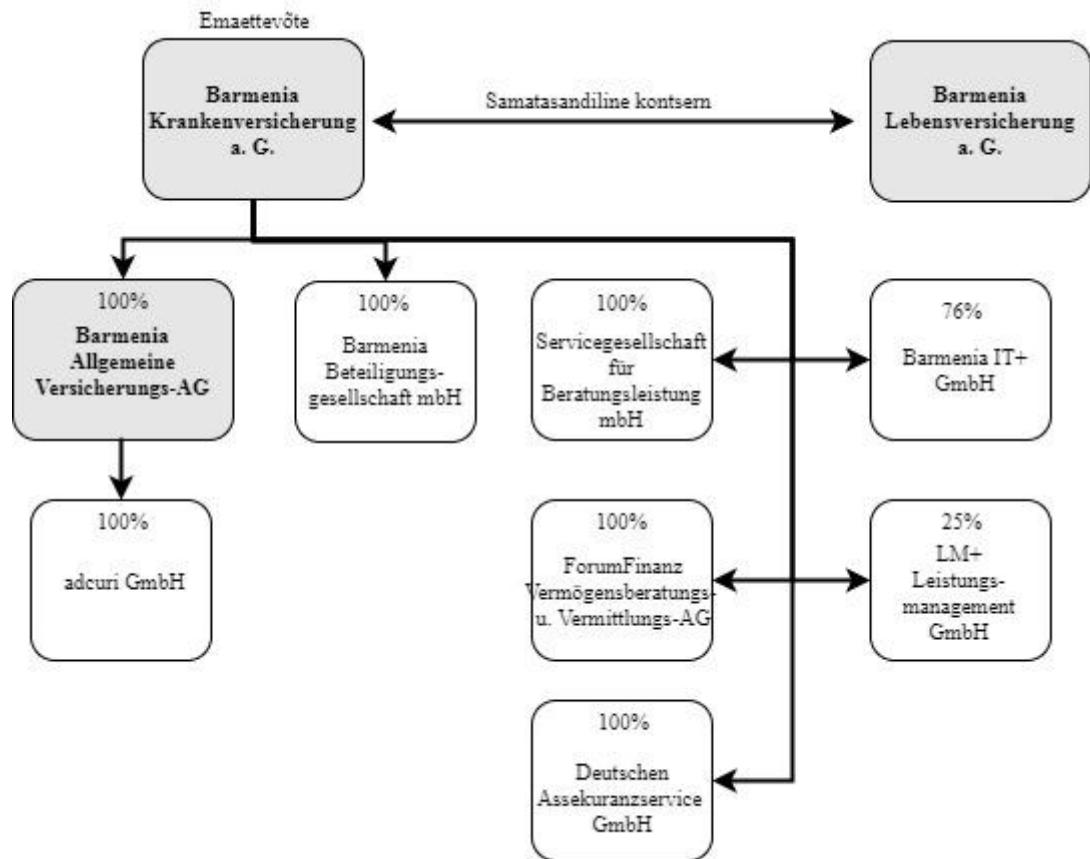
### 2.1 Kindlustusettevõtete grupi Barmenia tegevuse ülevaade

Käesoleva magistritöö empiiriline uurimus on läbi viidud kindlustusettevõtete grupi Barmenia (Barmenia Versicherungen) näitel, mis saab alguse 1904. aastal asutatud erahaigekassast "*Gewerbekrankenkasse zu Leipzig*". Tänapäevaks on Barmenia tegevusvaldkond laienenud ning sellest on saanud üks suurimaid iseseisvaid kindlustusettevõtete gruppe Saksamaal. Barmenia peakontoris Wuppertalis on ametis üle 1700 töötaja, kokku on Barmenial üle Saksamaa ligikaudu 3400 töötajat.

Barmenia kindlustusettevõtete gruppi kuulub kolm erinevat liike kindlustuslepinguid pakkuvat ettevõtet-seltsi (Unternehmens-Kurzprofil 2017):

1. **Barmenia Krankenversicherung a. G.** (BK) on Barmenia grupi juhtiv ettevõtte, mis pakub valikut tervisekindlustuslepinguid.
2. **Barmenia Lebensversicherung a. G.** (BL) pakub elukindlustuslepinguid ning on sel põhjusel juriidiliselt eraldiseisev ettevõtte, asudes Barmenia grupi struktuuris samal tasandil Barmenia Krankenversicherung a. G.-ga.
3. **Barmenia Allgemeine Versicherungs-AG** (BA) pakub kõiki teisi kindlustusliike (nt vara-, õnnetusjuhtumi-, vastutus-, mootorsõidukite kindlustus), välja arvatud elukindlustus, tervise erakindlustus ja krediidikindlustus.

Barmenia kontserni struktuur on välja toodud alljärgneval joonisel 2.1.



**Joonis 2.1.** Barmenia kindlustusettevõtete grupi struktuur

Allikas: (Einziger Bericht... 2017: 10)

Kui Barmenia Allgemeine Versicherungs-AG on aktsiaselts (*Aktiengesellschaft*), siis Barmenia Krankenversicherung a. G. ja Barmenia Lebensversicherung a. G. on vastastikused kindlustusseltsid (*auf Gegenseitigkeit, mutual insurance company*), mille osanikud on kindlustusvõtjad ise, seades nende huvid esikohale. Vastastikuse kindlustusseltsi kasum jaotatakse dividendidena kindlustusvõtjate vahel, mis võimaldab seltsi liikmete jaoks hoida kindlustamise kulud madalal ning seltsi fookuse pikaajaliste eesmärkide saavutamisel (Mutual Insurance Company 2017).

Ehkki Barmenia ettevõtteid juhitakse ühiselt ja jagatakse ühiselt kõiki grupi tugiteenuseid ning infrastruktuuri, on kontserni tuumaks olevad kolm kindlustusettevõtet oma äriloogika, turuosa ja tulevikuväljavaadete poolest mõnevõrra erinevad. Barmenia suurimaks ettevõtteks on Barmenia Krankenversicherung a. G., mis moodustab umbes 80 % grupi tegevusmahust. BK on tervisekindlustusturul stabiilsel

positsioonil, kuid elanikkonna vananemine ja poliitiline risk riikliku tervisekindlustuse sisseviimiseks võivad BK ambitsioonikat kasvueesmärki ohustada. Samaaegselt püütakse leida võimalusi kasvavate kulude kontrollimiseks. Kõrge vajadus nõustamise järele antud kindlustusvaldkonnas tingib BK toodete müügi klientidele ettevõtte enda ja kindlustusmaaklerite kaudu, vähemkeerukate lisatoodete turustamiseks rakendatakse ka *online*-kanaleid. (Strathoff 2017)

Elukindlustust pakkuva Barmenia Lebensversicherung a. G. olukorda mõjutavad püsivalt madal intressimäär kapitaliturul, negatiivsed kajastused ajakirjanduses, tarbijate kriitika ning ettevaatlikkus pakutavate elukindlustustoodete osas. Samuti tuleb arvestada muutunud kapitalinõuetega.

Suurimat kasvuvõimalust nähakse erinevaid kahju- ja õnnetusjuhtumikindlustustooteid pakkuvas Barmenia Allgemeine Versicherungs-AG-s, kus kasvu üritatakse saavutada uute innovatiivsete lahenduste ning turustusvõrgu laiendamise abil. *Online*-kanalid omavad olulisimat kasvupotentsiaali just BA puhul, kuna antud valdkonna kindlustustooted on hinna poolest omavahel hästi võrreldavad.

Barmenia grupi kindlustusettevõtete olulisemad finantsnäitajad on majandusaasta aruannete alusel välja toodud alljärgnevas tabelis 2.1.

**Tabel 2.1.** Barmenia kindlustusettevõtete peamised majandusnäitajad 2013-2016.

<b>Ettevõte</b>	<b>Põhinäitajad</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
BA	Brutopreemiad (mln €)	164,6	133,4	120,3	111,4
	Kahjunõuded (mln €)	95,7	87,6	71,4	67,8
	Perioodi kasum (mln €)	6,3	4,5	6,4	7,1
	Kahju suhtarv, bruto (%)	60,6	66,8	60,2	61,6
	Investeeringute rentaablus (%)	3,8	3,7	3,6	3,7
	Omakapitali rentaablus (%)	61,4	69,6	75,6	81,8
BK	Brutopreemiad (mln €)	1606,6	1567,8	1505,3	1525,4
	Kahjunõuded (mln €)	1092,4	1076,0	1058,7	1038,6
	Perioodi kasum (mln €)	206,7	190,0	154,8	197,0
	Kahju suhtarv, bruto (%)	77,8	78,9	81,7	78,9
	Investeeringute rentaablus (%)	3,6	3,6	3,8	3,7
	Omakapitali rentaablus (%)	23,2	21,6	21,3	20,1
BL	Brutopreemiad (mln €)	230,5	210,6	199,6	195,6
	Kahjunõuded (mln €)	179,1	175,4	181,6	185,8
	Perioodi kasum (mln €)	16,6	19,5	19,8	16,3
	Investeeringute rentaablus (%)	3,9	4,3	4,3	3,8
	Omakapitali rentaablus (%)	29,0	31,0	31,9	31,8

Allikas: (autori koostatud Konzernbericht 2016 Konzernbericht 2015, Konzernbericht 2014 põhjal).

Tabeli 2.1 alusel on näha, et BA brutopreemiate ning kahjunõuete summa on aasta-aastalt suurenenud, kuid perioodi kasum on suurenenud alles 2016. aastal. Efektiivsuse suhtarvudest on kahju suhtarv ja omakapitali rentaablus liikunud ebasoodsas suunas ning investeeringute rentaablus jäänud samale tasemele. BK näitab mõõdukat kasvubrutopreemiate ning kahjunõuete osas, kuid perioodi kasum on 2014. a olnud oluliselt väiksem eelnenud aastast. Efektiivsuse suhtarvud suurtele muutustele ei viita. BL näitab brutopreemiate kogusumma kasvu ja samal ajal kahjunõuete vähenemist. Investeeringute rentaablus on mõnevõrra kasvanud, kuid omakapitali rentaablus on seejuures jäänud samale tasemele.

## 2.2 Barmenia tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi põhimõtted

Magistritöö eesmärgi täitmiseks kasutatakse kvalitatiivseid uurimismeetodeid: alguses dokumendianalüüsi ja seejärel intervjuusid ettevõtte töötajatega. Kõigepealt on oluline kaardistada olemasolev tulemuslikkuse juhtimise süsteem ettevõttes, analüüsida väljatöötamisel olevat tasakaalus tulemuskaarti ning seejärel leida võimalusi tasakaalus tulemuskaardi täiustamiseks, toetamaks mitmekülgset strateegiliste eesmärkide elluviimist Barmenias.

Dokumendianalüüsi ning poolstruktureeritud intervjuude abil saadakse töö empiirilise osa esimeses alapeatükis ülevaade uuritava kindlustusettevõtte tegevusest, strateegiast ning teises alapeatükis praegusest tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemist, planeeritavast tasakaalus tulemuskaardist, aga ka riskijuhtimisest ettevõttes. Analüüsitavateks dokumentideks on ettevõtte majandusaasta aruanded (2014-2016) ning 2017. aastal esmakordselt koostatud solventsuse ja finantsseisundi aruanne *Einziges Bericht über die Solvabilität und Finanzlage 2016*. Analüüsi tulemusena täiendatakse käesolevas peatükis Barmenia tulemuslikkuse juhtimise süsteemi tasakaalus tulemuskaarti. Kavandatavat uurimisprotsessi on kirjeldatud järgnevalt joonisel 2.2.



**Joonis 2.2.** Uurimisprotsessi skeem (autori koostatud).

Lisaks dokumendianalüüsile viis töö autor läbi intervjuud ettevõtte võtmeisikutega strateegia küsimustes. Intervjueeritavad olid Barmenia controllingu- ja riskijuhtimise osakonna juht Stefan Schulze ning tasakaalus tulemuskaardi väljatöötamise protsessi projektijuht, juhatuse assistent Pepe Strathoff. Mõlemad töötajad on aktiivselt osalenud organisatsiooni strateegia väljatöötamisel ning edasisel rakendamisel. Intervjuud

toimused kahes voorus: teemat sissejuhatavad kohtumised 2017.a märtsis, põhjalikum poolstruktureeritud telefoniintervjuu strateegiateemadel sama aasta detsembris ning tulemuslikkuse juhtimise süsteemi osas esilekerkinud küsimusi ja ebaselgusi täpsustav telefoniintervjuu 2018.aasta jaanuaris (vt tabel 2.2). Intervjuuküsimuste kava leiab lisast 1.

**Tabel 2.2.** Intervjuud Barmenia võtmeisikutega.

Intervjuu koht ja aeg	Intervjueeritava nimi ja roll Barmenias	Intervjuu eesmärk
Wuppertal, 09.03.2017	Stefan Schulze (Controllingu- ja riskijuhtimise osakonna juht)	Saada ülevaade: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Barmenia tulemuslikkuse juhtimise süsteemist,</li> <li>• riskijuhtimise süsteemist ja selle seosest äristrateegiaga,</li> </ul>
Wuppertal, 14.03.2017	Stefan Schulze (Controllingu- ja riskijuhtimise osakonna juht); Pepe Strathoff (juhatuse assistent, tasakaalus tulemuskaardi projektijuht)	Saada esmane ülevaade: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Barmenia äristrateegiast,</li> <li>• tasakaalus tulemuskaardi arendamise hetkeolukorrast,</li> <li>• kindlustusvaldkonna tulevikuperspektiividest ja väljakutsetest.</li> </ul>
Telefoniintervjuu, 05.12.2017	Pepe Strathoff (juhatuse assistent, tasakaalus tulemuskaardi projektijuht)	Saada detailne ülevaade: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Barmenia äristrateegiast ja selle arendamisprotsessist,</li> <li>• tasakaalus tulemuskaardi arendamise hetkeolukorrast.</li> </ul>
Telefoniintervjuu, 10.01.2018	Stefan Schulze (Controllingu- ja riskijuhtimise osakonna juht)	Täpsustada esilekerkinud küsimusi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Barmenia tulemuslikkuse juhtimise süsteemist,</li> <li>• riskijuhtimise süsteemist ja selle seosest äristrateegiaga.</li> </ul>

Allikas: (autori koostatud)

Ettevõtte majandustulemusi ning eelseisva perioodi prognoosi analüüsib juhtkond regulaarselt neli korda aastas toimuvatel koosolekutel, kus kolme kindlustussegmendi lõikes antakse tulemustest ülevaade kasumiaruande alusel hulga erinevate finantsnäitajate abil, kusjuures fookus on tegeliku ning planeeritud tulemuste vaheliste erinevuste tuvastamisel. Näitajate puhul vaadatakse nende muutumist ajas, s.t. eelmiste perioodide tulemusi, praegust ja planeeritavat tulemust. Peamised juhatuse jälgitavad finantsnäitajad jagunevad kategooriatesse, mis on toodud tabelis 2.3 (vt ka näitajate väärtusi perioodil 2013-2016 tabelis 2.1.)

**Tabel 2.3.** Barmenia juhatuse jälgitavad finantsnäitajad

Kategooria	Finantsnäitajad
Kindlustusmaksed	<ul style="list-style-type: none"><li>• Brutopreemiad (mln eurot),</li><li>• Brutopreemiate kasvumäär (%)</li></ul>
Kulud	<ul style="list-style-type: none"><li>• Halduskulude suhe brutopreemiasse (%),</li><li>• Sõlmimiskulude suhe brutopreemiasse (uued või muudetud lepingud, %)</li></ul>
Kahjunõuded	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kahjunõuded (mln eurot),</li><li>• Kahju suhtarv, bruto ehk kindlustuskahjude suhe brutopreemiasse (%),</li><li>• Kindlustustegevuse kasumimäär ehk suhe brutopreemiasse pärast kahjunõuete ja kulude mahaarvamist (%)</li></ul>
Kapitaliinvesteeringud	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investeeringute tulemus (mln eurot),</li><li>• Investeeringute rentaablus (%)</li></ul>
Eraldised	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kindlustustehniliste eraldiste suhtarv (%)</li></ul>
Kasum	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kindlustustehniline tulemus (mln eurot),</li><li>• Kasum enne tulumaksustamist (mln eurot),</li><li>• Omakapitali rentaablus (%).</li></ul>

Allikas: (autori koostatud Schulze 2017; Geschäftsbericht 2016 põhjal)

Eeltoodud näitajate osas tuleb tähele panna, et erinevates kindlustussegmentides võib samanimeliste suhtarvude arvutamise meetodikaolla erinev (tuleneb kasumiaruande struktuurist), lisaks pole iga toodud suhtarv igas segmendis sisuka tõlgendusega.

Kuigi vastavalt vajadusele korraldatakse ka strateegiakoosolekuid, eelkõige seoses arendatava tasakaalus tulemuskaardiga, toimub Schulze (2017) sõnul ettevõtte juhtimine igapäevaselt operatiivsel tasemel praegu veel nn. controllingu-näitajate abil, kus domineerivad vaid finantsmõõdikud, mis tähendab, et vajaka jääb tasakaalustatud, tulevikku vaatavatest näitajatest. Juhatuse koosolekutel toimuvad mõnikord nn. intervjuud, mille käigus juhtkond saab infot ka mittefinantsiliste näitajate ja aspektide kohta, kuid formaalses aruandluses mittefinantsilisi näitajaid ei kajastu.

Barmenia majandusaasta aruannetes esinevad mitterahalised tulemuslikkuse näitajad, näiteks töötajate arv, naiste osakaal juhtorganites (Geschäftsbericht 2016: 14, 98-99), ei ole aga otseselt seotud ühegi strateegilise eesmärgiga, kuid mida võib vaadelda arengueeldustena, mis on aluseks sisemistele protsessidele. Mitterahalistest tulemusnäitajatest on majandusaasta aruandes (*Ibid.* 36) esitatud kindlustatud isikute arv tervisekindlustuse segmendis, mis viitab kaudselt turuosale. Mitterahaliste

tulemuslikkuse näitajate vähesust Barmenia majandusaasta aruandes põhjendas Strathoff ettevõtte sooviga hoida sellised andmed ettevõttesiseses aruandluses.

Oma kontrollifunktsiooni teostamiseks esitatakse Barmenia kontserni nõukogule kolm korda aastas seadusega nõutud andmeid, nii finantsilisi kui mittefinantsilisi, selgitusi teksti kujul, suuliselt, kvalitatiises ja kvantitatiivses formaadis (Schulze 2017). Ilmneb, et nõukogule esitatav info on mõnevõrra laiemas spektriga kui juhtkonna käsutuses olev.

Barmenia võrdleb end ka turu keskmise ja konkurentide tulemustega, et saada infot oma konkurentsivõimelisuse kohta, eriti finantsnäitajate (kasumiaruanne ja bilanss) osas, koostades selleks majandusaasta aruannete põhjal andmebaasi. Andmebaasi infot kasutab ka juhatus, näiteks saamaks teada, kus paikneb Barmenia kulu suhtarv turu keskmisega võrreldes. Suhtelised näitajad on otstarbekamad näiteks olukorras, kus ettevõtte brutopreemiad kasvavad, kuid turg kasvab keskmiselt veelgi kiiremini, seega ettevõtte tegelikult kaotab oma turuosa (Strathoff 2017). Varasemalt võttis Barmenia osa Saksamaa kindlustusettevõtete reitingutabelite koostamisest, millest üks olulisemaid on Map-Report, kuid praeguseks on sellest loobunud. Küll aga kogutakse ning analüüsitakse konkurentide reitingute tulemusi ja antakse selle alusel juhtkonnale üldise konkurentsiseisu kohta infot (Schulze 2017).

Senini ei olnud Barmenia rakendanud ühtegi kindlat tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise kontseptsiooni, ent muutuv ärikeskkond sundis ettevõtet 2014. aastal alustama põhjalikku strateegia formuleerimise protsessi, et kindlustada jätkuvalt tugev positsioon turul. Samaaegselt kerkis esile vajadus ka hinnata, kas on võimalik edasi minna olemasoleva operatiivsele controllingule toetuva tulemuslikkuse juhtimise süsteemiga. Otsustati toetada strateegia elluviimist uue kontseptsiooni abil ning valituks osutus tasakaalus tulemuskaart. Ettevõtte loodab tasakaalus tulemuskaardi rakendamise abil ühendada abstraktne tulevikuvision strateegilise controllinguga. Seni tugevalt finantsnäitajate poole kaldu olnud fookus polnud piisav ettevõtte juhtimiseks strateegilisel tasandil, finantsnäitajatega puudus võimalus hinnata ettevõtte arengut näiteks organisatsioonikultuuri või kliendirahulolu vallas, ent just need tegurid mõjutavad ettevõtte edu tulevikus (Strathoff 2017). Eelnevast ilmneb, et põhjused tulemuslikkuse juhtimise integreeritud süsteemi kasutuselevõtuks Barmenias on tüüpilised:

- vajadus toetada strateegia elluviimist,
- vajadus mittefinantsiliste näitajate järele,
- vajadus tulevikku vaatavate juhtnäitajate (*lead indicators*) järele.

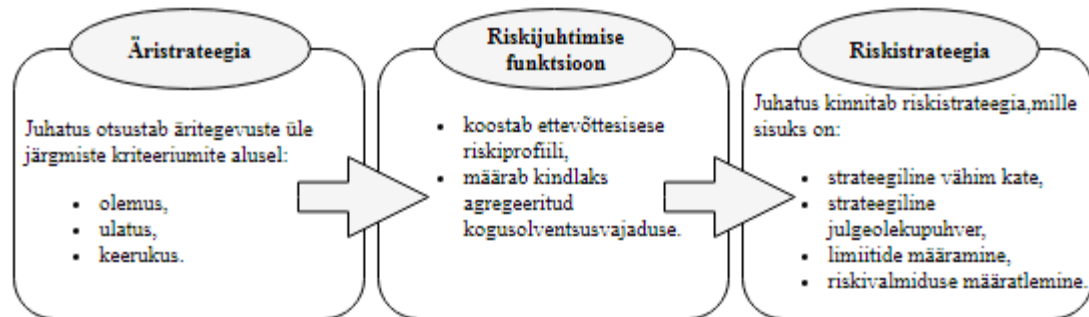
Strathoffi (2017) sõnul on paar aastat kestnud tasakaalus tulemuskaardi arendusfaas lõppjärgus, alates 2018. aastast soovitakse instrumenti juba rakendada hakata. Protsessi on kaasatud ka tulemuslikkuse juhtimisele spetsialiseerunud konsultatsioonifirma. Kuigi strateegia osas ühisele arusaamale jõudmine on Barmenia juhtkonnas nõudnud omajagu pingutust ning aega, on ettevõtte praeguseks defineerinud strateegilised eesmärgid, koostanud oma strateegia kaardi ning määratlenud eesmärkide täitmise hindamiseks vajalikud näitajad. Peamiselt takerduti mittefinantsiliste näitajate leidmisel, näiteks organisatsioonikultuuri või protsesside standardiseerimise hindamisel. Sellisel juhul on Barmenia vältinud keerukate indeksite arvutamist või ulatuslike uuringute läbiviimist, jagades selle asemel protsessid alamtegevusteks ja hinnanud eesmärgi täitmist etappide kaupa (*Maturity model*). Mõningate näitajate jaoks on juba kokku lepitud ka näitajate sihtväärtused, teiste näitajate puhul on need veel arendamisel.

Mitterahalised näitajad on arendatavas tasakaalus tulemuskaardis olulisel kohal, näiteks kliendirahulolu või teatud äriprotsesside areng. Strateegia seisukohast oluliste projektide (mobiilne töötamine, digitaliseerumine, jätkusuutlik juhtimine) läbiviimise valmidusastet ja edukust kirjeldatakse kvalitatiivselt (nt jätkuv, lõpetatud), tuues välja osategevused ja ka projekti lõppeesmärgi, kuhu püüeldakse (Strathoff 2017).

Järgnevalt käsitletakse riskijuhtimise rolli uuritava kindlustusettevõtte tulemuslikkuse juhtimises ning ettevõtte riskijuhtimise ja tulemuslikkuse juhtimise vahelisi seoseid ning mõjusid. Barmenia juhatus võtab arvesse strateegiliste otsuste mõju arvesse ettevõtte riskiprofiili hindamisel, kapitalinõuete täitmisel ning kogusolventsusvajaduse leidmisel. Seega on riskistrateegial äristrateegia suhtes saatev ning jälgiv funktsioon, maandades strateegilisi riske.

Riskistrateegia hindab äritegevusest tulenevaid riske nende liigi, ulatuse ja keerukuse alusel. Äristrateegia on teostatav, kui see sobib ettevõttesisesese riskiprofiiliga ega ohusta riskitaluvust. Kui aga äristrateegia sisaldab riskiprofiiliga kokkusobimatuid elemente,

siis on vajalik kohandada äristrateegiat. Joonisel 2.3 on kujutatud äri- ja riskistrateegia vahelised seosed.



**Joonis 2.3.** Äri- ja riskistrateegia vahelised seosed (Schulze 2017).

Äri- ja riskistrateegia vahelist seost analüüsib Barmenia ORSA-protsessi raames, kus muuhulgas antakse tulevikuhinnang solventsuskapitalinõuetele ning kogusolventsusvajadusele. Seega on ORSA-protsess käsitletav äri- ja riskistrateegia rakendamise planeerimisvahendina.

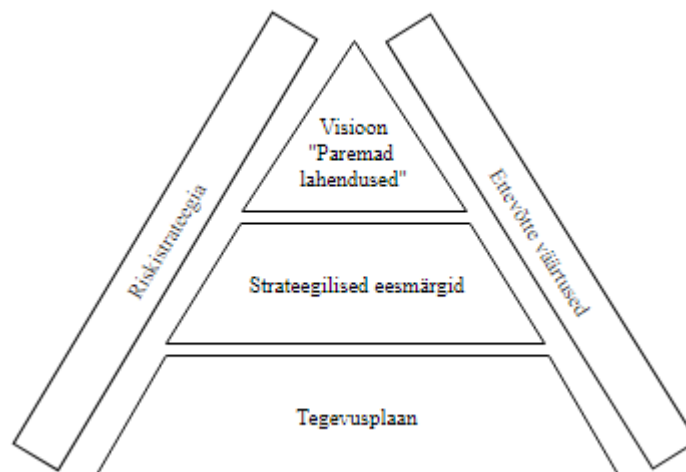
Barmenias on controllingu ja riskijuhtimise funktsioon koondatud ühte osakonda Stefan Schulze juhtimisel, seega teave on ühe osakonna sees. Schulze (2017) sõnul on kaks valdkonda Barmenias hästi integreeritud, seni tulemuslikkuse juhtimisel kasutatava controllingu ning riskijuhtimise näitajad on omavahel ristkasutuses, näiteks esitatakse riskijuhtimise näitajaid solventsuskapitalinõude suhtarv ja tururisk ka controllingu aruandluses. Uue kontseptsiooni, tasakaalus tulemuskaardi arendamisel ei ole Schulze sõnul riski võtmenäitajaid kaasatud.

Tasakaalus tulemuskaardi arendamise eelduseks on ettevõtte visiooni ning strateegiliste eesmärkide selge defineerimine, selleks saab autor sisendi Barmenia võtmeisikutega läbiviidud intervjuudest. Seejärel koostab autor kogutud info alusel ettevõtte strateegia kaardi ning kujundab seatud eesmärkide hindamiseks sobilikud näitajad nelja aspekti lõikes (õppimine ja areng, sisemised protsessid, kliendid ning finantsaspekt), võttes arvesse ka kindlustusettevõttes olulise riskijuhtimise mõju ettevõtte tulemuslikkuse juhtimisele.

Barmenia äristrateegia tuum on koondatud ühtsesse sisedokumenti, mis annab ülevaate strateegia erinevatest komponentidest (visioon, eesmärgid, strateegiline tegevusplaan)

ning äri- ja riskistrateegia vahelistest seostest. Kuna nimetatud strateegiadokument sisaldab ettevõtte jaoks konfidentsiaalset informatsiooni, siis töö koostamisel dokumendiga lähemalt tutvuda ei olnud võimalik. Selle asemel kirjeldas juhatuse assistent Strathoff (2017) ettevõtte äristrateegiat ning selle komponente suuliselt kohtumise ning telefoniintervjuu käigus.

Barmenia äristrateegia osadeks on visioon, strateegilised eesmärgid ning tegevusplaan, lisaks täidavad äristrateegiat saatvat funktsiooni ettevõtte riskistrateegia ning väärtused. Visioon annab ettevõttele ette ambitsioonika sihi, konkreetselt kirjeldavad ettevõtte püüdlusi strateegilised eesmärgid ning tegevusplaan näitab, milliseid abinõusid rakendatakse eesmärkide saavutamiseks. Äristrateegia komponendid on püramiidina kujutatud joonisel 2.4.



#### **Joonis 2.4.** Barmenia äristrateegia komponendid

Allikas: (Strathoff 2017)

Barmenia äristrateegia on oma põhiideelt kasvustrateegia, eesmärgiga suurendada kontserni turuosa Saksamaa kindlustusturul. Olles praeguse seisuga peamiselt tervisekindlustuse pakkuja, soovib kontsern tasakaalustada erinevate kindlustusliikide rolle kontserni tulubaasis, keskendudes kasvule elukindlustuse, kahju- ning õnnetusjuhtumikindlustuse valdkonnas. (Strathoff 2017)

Järgnevalt on tutvustatud lähemalt Barmenia äristrateegia nimetatud komponente, jättes ärisaladuse sisalduse tõttu vaatluse alt välja detailse tegevusplaani strateegiliste eesmärkide saavutamiseks. Lisaks ei käsitleta käesolevas töös tulemuslikkuse näitajate

sihtväärtuseid ega ainult ettevõttesiseselt kasutusel olevate näitajate praeguseid väärtuseid.

Oma visiooniks on Barmenia valinud „Paremad lahendused“ („*Bessere Lösungen*“), mis tähendab, et Barmenia tooted, protsessid ja struktuurid on lihtsamad, kiiremad ning intelligentsemad (Nachhaltigkeitsbericht 2015: 16). Valitud visiooni tuumaks on väljendada pakutavate lahenduste ja äriprotsesside mitmetahulisust ning valmidust kohandada lahendusi vastavalt erinevatele olukordadele, mis Strathoffi (*Ibid.*) sõnul kannab endas pideva täiustamise ja arenguprotsessi mõtet, püüdes olla parem mitte ainult konkurentidest, vaid ka varasemast endast. Sõna „lahendused“ Barmenia visioonis viitab soovile liikuda üksikute kindlustustoodete asemel terviklike lahenduste pakkumisele seda klientidele ka sellises sõnastuses esitledes, näiteks lahendused autole või kodule. Visioon „Paremad lahendused“ on lühike, meelde jääv ja lihtsalt mõistetav, et kõnetada võimalikult paljusid ettevõtte töötajaid, andmaks teada, kuhu ettevõtte soovib pikaajalises plaanis jõuda.

Missioon selgitab ettevõtte tegutsemise eesmärki ning toob välja organisatsiooni eripära. Ühelauselise missiooni asemel on Barmenia koostanud ettevõtte väärtuste kohta laiemapõhjalise dokumendi (Unternehmens-Leitbild 2017), mille eesmärgiks on ühtlustada äri minapilti, vaateid klienditeenindusele ja käitumisele kolleegidega. Ettevõtte minapilti iseloomustavateks mõisteteks on atraktiivsed kindlustuspakkumised, uhkus iseseisva ettevõtte üle ning eesmärk olla majanduslikult edukas klientide heaolu silmas pidades. Väärtused seavad esikohale klientide vajadused ja soovid, reageerides neile kompetentselt, kiirelt ja paindlikult. Klienditeenindus peab olema õiglane ja klientidele mõistetav. Töötajaskonnasiseselt pööratakse suurt rõhku edasiõppimisele- ja arenemisele, et muuta töötajad enesekindlaks, motiveerituks ja tulemustele orienteerituks. Omavaheline suhtlemine peaks olema avatud ja õiglane, oodatud on ka põhjendatud kriitika. Lisaks rõhutatakse väärtustes töö ja eraelu sidumise olulisust. Väärtuste dokument kirjeldab organisatsioonikultuuri, mida püütakse ettevõttes kujundada, et luua eeldused strateegiliste eesmärkide täideviimiseks.

Lisaks eelnimetatud väärtustele täidab Barmenias äristrateegiat saatvat funktsiooni ka ettevõtte riskistrateegia, mis määratleb ettevõtte riskitaluvuse ning kirjeldab, kuidas

riske hallataks. Täpsemalt on riskistrateegiat, riskijuhtimist ning selle seost tulemuslikkuse juhtimisega Barmenias vaadeldud alapunktis 2.2.

Barmenia strateegia kõrgemaks eesmärgiks on omada tugevat turupositsiooni, et kindlustada kontserni pikaajaline edu. Ettevõtte strateegiat vaadatakse üle jooksvalt ning vajadusel kohandatakse vastavalt muutunud olukorrale. Kesksest strateegilisest eesmärgist lähtuvalt on Barmenia strateegilised eesmärgid järgmised (Strathoff 2017):

1. tagada kindlustuspreemiate mahu kasv,
2. saavutada kõrge kliendirahulolu,
3. kasutada ära lühiajalist kasvupotentsiaali turul,
4. suurendada äriprotsesside efektiivsust,
5. ehitada välja omnikanalivõimekus klienditeeninduses,
6. edendada innovatiivset organisatsioonikultuuri.

Tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemis kasutatavad strateegilised eesmärgid peaksid edukaks rakendamiseks olema defineeritud selliselt, et nad vastavad SMART-põhimõttele: spetsiifiline (*Specific*), mõõdetav (*Measurable*), kokkulepitud (*Agreed*), realistlik (*Realistic*), ajaliselt määratletud (*Time-framed*).

**Tabel 2.4.** Barmenia strateegiliste eesmärkide analüüs SMART-põhimõttel

Strateegiline eesmärk	Spetsiifiline (S)	Mõõdetav (M)	Kokkulepitud (A)	Realistlik (R)	Ajaliselt määratletud (T)
Tagada kindlustuspreemiate mahu kasv	Jah	Jah	Jah	Jah	Aruandlus-/strateegia-periood
Saavutada kõrge kliendirahulolu	Jah	Jah	Jah	Jah	Aruandlus-/strateegia-periood
Kasutada ära lühiajalist kasvupotentsiaali turul	Vajab täpsustamist	Mitmeti tõlgendatav	Jah	Jah	Aruandlus-/strateegia-periood
Suurendada äriprotsesside efektiivsust	Vajab täpsustamist	Otsene mõõdik puudub	Jah	Jah	Aruandlus-/strateegia-periood
Edendada innovatiivset organisatsioonikultuuri	Mitmeti tõlgendatav	Otsene mõõdik puudub	Jah	Jah	Aruandlus-/strateegia-periood

Allikas: autori koostatud

Ülalpool olevas tabelis 2.4 toodud analüüsi alusel on näha, et esimesed kaks eesmärki, tagada kindlustuspreemiate mahu kasv ning saavutada kõrge kliendirahulolu on rakendamiseks igati sobilikult piiritletud. Barmenia strateegiliste eesmärkide spetsiifilisus ja mõõdetavus on teatud juhtudel vaieldavad, näiteks vajab täpsustamist, mida mõistetakse äriprotsesside efektiivsuse all ning kuidas seda hinnata. Kõiki loetletud eesmärke võib pidada saavutatavateks (realistlikeks), olenevalt näitajatele seatud sihtväärtustest. Strathoffi (2017) sõnul on praeguse strateegiaperioodi kestuseks määratud 2018-2020, seega on eeltoodud eesmärgid seatud kolmeks aastaks ning tasakaalus tulemuskaardi rakendamisel on plaanis hetkeseisu hinnata kord kvartalis.

## **2.3 Barmenia tasakaalus tulemuskaardi aspektide analüüs**

### **Finantsaspekti analüüs**

#### **Eesmärk: Tagada kindlustuspreemiate mahu kasv**

Töö teoreetilises osas selgus, et ettevõtte finantseesmärgid sõltuvad selle elutsükli faasist (kasvu-, stabiilsus- ja küpsusfaas, vt lk 20-21). Arvestades Barmenia KEG-i enam kui saja-aastast kogemust ning stabiilset positsiooni kohalikul kindlustusturul, võib Barmeniat pidada stabiilsusfaasis olevaks organisatsiooniks. Seda kinnitab ka äristrateegia üldeesmärk, mis keskendub ettevõtte jätkusuutlikule edule tugeva turupositsiooni kindlustamise kaudu. Barmenia peamine strateegiline eesmärk finantsaspektist vaadatuna, kindlustusvõtjatelt saadavate kindlustusmaksete (-preemiate) mahu kasv (mõõdikuks kasvumäär %) kuuluks pigem kasvufaasis ettevõttele, kuid seda võib selgitada Barmenia sooviga kasvada oluliselt praegu väiksema osakaaluga elukindlustuse ja õnnetus- ja kahjukindlustuse vallas, et tasakaalustada Barmenia äritegevuses domineerivat küpsusfaasis tervisekindlustuse haru. Üheks põhjuseks on poliitiline risk, mis ähvardab tervishoiusüsteemi põhjalikult ümber korraldada ja viia sisse ühtne riiklik tervisekindlustus (*Bürgerversicherung*), mistõttu eratervisekindlustuse pakkuja Barmenia kaotaks väga olulise osa oma tuludest. Kuigi eelnevast ilmneb, et kontserni äriüksused on mõnevõrra erinevas elutsükli faasis ja võiksid vajada eraldi tasakaalus tulemuskaarte, siis praeguses käsitluses on autor keskendunud kontserni äriüksuste ühisosale ning esialgu koostatakse üks tasakaalus tulemuskaart. Barmenias on kasutusel hulk finantsuhtarve( vt lk 46), sealhulgas

kasumlikkuse näitajaid, kuid ettevõtte hindab oma tegevuse edukust suuresti kindlustuse brutopreemiate kasvumäära alusel kõigis kolmes äriüksuses.

### **Kliendiaspekti analüüs**

#### **Eesmärk: Saavutada kõrge kliendirahulolu**

Barmenia gruppi kuuluvad kindlustusettevõtjad on end klientide seas positsioneerinud kui kliendi vajadustele keskendunud kindlustuspakkujad (Geschäftsbericht 2016: 60), millest tulenevalt keskendutakse kõrge kliendirahulolu saavutamisele. Kõrge kliendirahulolu püütakse saavutada hea klienditeeninduse, kliendihalduse, sujuva kindlustusprotsessi ning terviklike ja innovaatiliste kindlustustoodete kaudu. Kõrge kliendirahulolu all mõeldakse siiski optimaalset rahulolu, kuna liigne heldus kindlustusteenuste osutamisel oleks ettevõttele majanduslikult kahjulik. Barmenia klienditeeninduses raporteeritakse erinevate teenindust iseloomustavate näitajate alusel, näiteks kliendile vastamise kiirus, kuid need näitajad on pigem kvantitatiivset laadi ega korreleeru kliendirahuloluga, mis ütleks, kas klient oli rahul pakutava toote või teeninduse kvaliteediga. Schulze (2017) sõnul on Barmenia ise klientide seas läbi viidud erinevaid kliendirahulolu-uuringuid, kuid mitte regulaarselt. Lisaks sellele pakuvad hindamisvõimalust mitmed võrdlusportaalid, millel on oluline mõju eriti uutele või kindlustusandja vahetamist kaaluvatele klientidele valiku tegemisel. Samuti viivad kindlustusettevõtete võrdlusuuringuid (sh uuritakse kliendirahulolu) läbi erinevad kolmandad osapooled.

Tasakaalus tulemuskaardi rakendamisel on Barmenias plaanis kliendirahulolu hindamiseks kasutada NPS-näitajat (*Net Promoter Score*), mis mõõdab 10-punkti skaalal tõenäosust, millega klient soovib toodet või teenust edasi oma sõpradele või kolleegidele. NPS mõõdab nii kliendirahulolu kui lojaalsust, kuid samas meetodil tuvastatud mõningased puudused: tulemused on sõltuvad küsitluse läbiviimise viisist, võrdlus teiste ettevõtetega on raskendatud ja näitaja prognoosivõime (seos tulude kasvuga) on uurimuste põhjal esimestel kasutusaastatel madal (Wie funktioniert... 2017).

### **Eesmärk: Kasutada ära lühiajalist kasvupotentsiaali turul**

Finantsaspektis eesmärgiks seatud kindlustuspreemiate summa kasvu toetamiseks on vajalik turul oleva kasvupotentsiaali ära kasutamine, seda eelkõige elukindlustuse ning õnnetus- ja kahjukindlustuse vallas, kus kontserni stardipositsioon on tervisekindlustuse segmendiga võrreldes madalam. Kasvupotentsiaali realiseerimiseks suurendab Barmenia müügivõimekust (kindlustusagentide võrk, müügikanalid veebis), pakub uusi innovaatilisi tooteid ning hõivab nendega uusi turge. Barmenia juhatuse esimees Andreas Eurich näeb kasvavat rolli nišide hõivamisel spetsiifilisteks olukordadeks mõeldud situatiivsetel kindlustuslahendustel (Barmenia-Chef... 2016). Barmenia innovatiivsed niši täitvad kindlustustooted on näiteks Pokémoni-kindlustus (Pokémon Go... 2016) ja auto proovisõidu kindlustus (Barmenia lanciirt... 2016). Kasvuplaanide tulemuslikkuse hindamiseks saab Barmenia informatsiooni kindlustuspreemiate summa näol, mis kuuluks küll finantsaspekti, kuid siinses kliendaspektis keskendub Barmenia pigem sellele, milliste vahenditega kasv saavutatakse, millega kliente ligi tõmmatakse.

### **Sisemiste protsesside aspekti analüüs**

#### **Eesmärk: Suurendada äriprotsesside efektiivsust**

Üks olulisemaid strateegilisi eesmärke on Barmenial protsesside efektiivsuse tõstmine, kuna efektiivsed protsessid viivad suurema kliendirahuloluni ja aitavad samas vähendada kulusid. Selline eesmärk on tüüpiline stabiilsusfaasis ettevõttele (vt lk 21). Antud eesmärk on mitmetahuline, sisaldas mitmete erinevate äriprotsesside pidevat täiustamist.

Esiteks soovib Barmenia täiustada äriprotsesse, kasutades selleks protsesside standardiseerimist, digitaliseerimist, automatiseeritud käsitlemist ja jagatud teenuste (*shared services*) keskuseid. Koostöös kolme teise eratervisekindlustust pakkuva kindlustusettevõttega lõi Barmenia 2016. aastal ühisettevõtte (*joint venture*) LM+ Leistungsmanagement GmbH, mille ülesandeks on pakkuda klientidele paremat tervishoiuteenuste kvaliteeti, aga ka stabiliseerida kindlustushüvitiste väljamakseid, samuti pakub ühisettevõtte osalevatele kindlustusettevõtetele rohkem ühist kauplemisjõudu tervishoiuteenuste osutajate üle (PKV – Vier Krankenversicherer... 2016). Nagu eelnevalt mainitud, jagab Barmenia protsessid tulemuslikkuse hindamiseks alamtegevusteks ja annab hinnangu eesmärgi täitmisele etappide kaupa (*Maturity*

*model*). Stathoffi (2017) sõnul on protsesside hindamiseks sobilike otsuste mõõdikute leidmine osutunud liiga keeruliseks.

Seoses teenuste digitaliseerimisega soovitase arendada välja 360-kraadist kliendivaadet pakkuv omnikanal, mille all mõistetakse klientide võimalust kasutada Barmeniaga suhtlemiseks kõiki pakutavaid sidekanaleid. Omnikanali eelduseks on süsteemide ühildatus ning kliendiandmete kättesaadavus erinevates klienditeenindusega seotud funktsioonides. Ka siin hindab Barmenia protsessi etappide kaupa, millised kanalid on juba süsteemidega täielikult ühendatud ning jälgib, milliseid tõrkeid omnikanalikontseptsiooni rakendamisel ette tuleb.

### **Õppimise ja arengu aspekti analüüs**

#### **Eesmärk: Edendada innovaatilist organisatsioonikultuuri**

Sarnaselt paljudele teistele valdkondadele on ka kindlustusettevõtted tugeva surve all olla innovaatilised, mistõttu on üheks strateegiliseks eesmärgiks seatud saavutada kõrge digitaliseeritus ja innovatiivsus, mis seab kõrged ootused digitaliseeritust võimaldavale infrastruktuurile: süsteemidele ja töötajatele. Oma organisatsioonikultuuri näeb Barmenia olulise varana, eriti tähelepanuväärne on töötajate lojaalsus (keskmine teenistuse pikkus 10 aastat), kuid konkurentsieelise saavutamiseks tuleb luua vajalikud tingimused teadmishimu ja loomingulisuse väljendamiseks organisatsiooni hüvanguks.

Eesmärgi toetamiseks plaanib Barmenia muuta ka organisatsiooni struktuuri, vähendades hierarhilisust ja suurendades liikuvust. Autori hinnangul soodustab hierarhia vähendamine innovatiivse kultuuri arenemist, võimaldades muutusi kiiremini läbi viia, suurendades teabe organisatsioonisisest liikuvust ja osakondadevahelist koostööd.

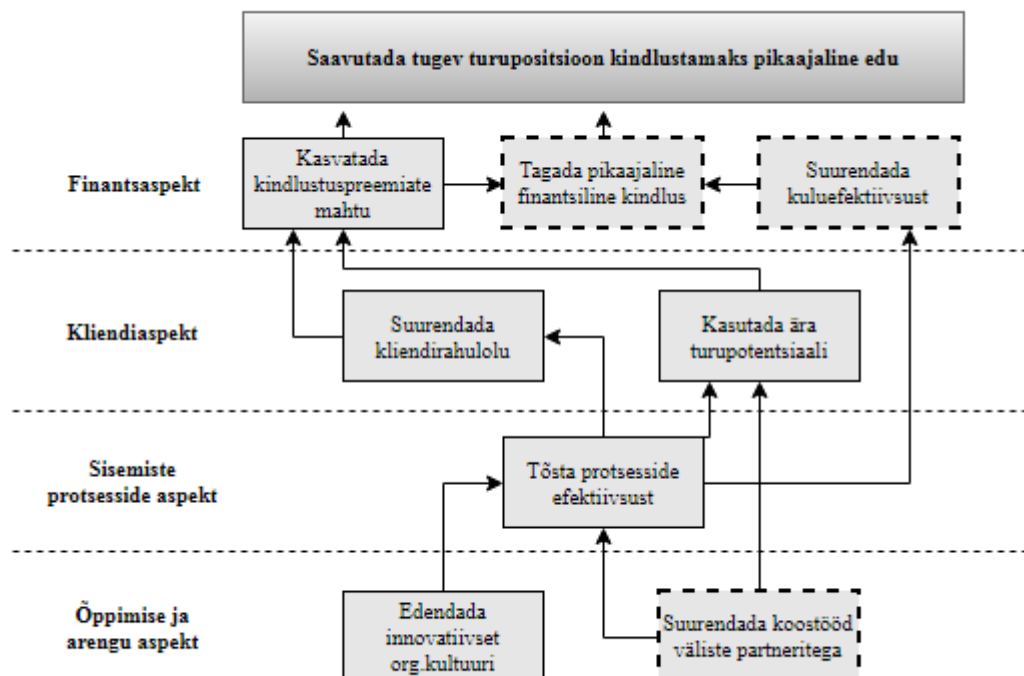
Protsesside arengu hindamise kõrval on organisatsioonikultuuri hindamine Barmenia tasakaalus tulemuskaardi arendamises olnud üks keerulisemaid probleeme. Diskussioonide tulemusel on Barmenia otsustanud organisatsioonikultuuri innovatiivsust hinnata numbrilise skaala asemel ordinaalskaalal, andes sellele subjektiivse hinnangu: hea, halb, keskmine. Hinnangu andjateks on ettevõttesisesed eksperdid. Töö autori arvates vajaks selline hindamismeetodeelnevalt kindlaksmääratud

kriteeriume. Bourne ja Bourne (2011: 210) peavad organisatsioonikultuuri sisuks organisatsiooni väärtusi ja käitumist, seega võiks püüda organisatsioonikultuuri hinnata näiteks selle osade abil.

## 2.4 Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi täiustamine kindlustusettevõttes

Barmenia grupi ettevõtete tulemuslikkuse juhtimine on seni olnud tugevalt seotud traditsiooniliste, minevikku vaatavate finantsnäitajatega. Läbiviidud intervjuudest selgus, et äristrateegia ei ole organisatsiooni erinevatel tasanditel ühtlustatud, näiteks ei ole töötajatele seatud eesmärgid alati viidud kooskõlla ettevõtte strateegiaga. Mitmete nimetatud puuduste puhul oleks kasu tasakaalus tulemuskaardi rakendamisest, millega ettevõtte on juba alustanud.

Tasakaalus tulemuskaardi loomisel on vajalik koostada strateegia kaart, et muuta strateegiliste eesmärkide vahelised seosed arusaadavaks ning kirjeldada seeläbi kavandatava strateegia kujunemine.



Joonis 2.5. Kindlustusettevõtte strateegia kaart Barmenia näitel (autori koostatud).

Autori koostatud strateegia kaart (joonis 2.5) toetub Barmenia olemasolevatele strateegilistele eesmärkidele (pideva joonega riskülikud), täiendades seda eesmärkidega tulenevalt töö teoreetilisest käsitlest (katkendliku joonega riskülikud), et oleks võimalik loogiliselt ja terviklikult selgitada põhjuslikke seoseid kindlustusettevõtte eesmärkide vahel. Alljärgnevalt on selgitatud eesmärkide vahelisi seoseid TTK-i aspektide lõikes ja valinud eesmärkide täitmise hindamiseks sobilikud näitajad. Autoripoolsed täiendused Barmenia arendatavasse tasakaalus tulemuskaarti on allpool olevates tabelites tähistatud jämedamas kirjas (*bold*). Näitajate valik tugineb töö teoreetilise osa peatükis 1.4 vaadeldud uuringute tulemustele ning autori analüüsile. Riskijuhtimise integreerimiseks tasakaalus tulemuskaarti (erinevaid võimalusi vt lk 34) otsustas autor lisada näitajate hulka ka riski võtmenäitajaid (KRI), kuna Barmenia enda planeeritavas tasakaalus tulemuskaardis neid kaasatud ei ole.

### Finantsaspekt

Tuginedes Barmenia strateegilistele eesmärkidele, töö teoreetilisele käsitlesele ning kindlustusvaldkonna uuringutele, soovib autor tasakaalus tulemuskaardi finantsaspektis tulemuslikkuse mõõdikutena kasutada tabelis 2.5 toodud eesmärke ja näitajaid.

**Tabel 2.5.** Tasakaalus tulemuskaardi finantsaspekti eesmärgid ja näitajad

Strateegiline eesmärk	Näitaja
F1: Saavutada tugev turupositsioon kindlustamaks pikaajaline edu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kasum (mln eurot),</li> <li>• Turuosa brutopreemiate alusel, vastavas kindlustusvaldkonnas (%)</li> </ul>
F2: Tagada kindlustuspreemiate mahu kasv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brutopreemiate kasvumäär (%)</li> </ul>
<b>F3: Suurendada kuluefektiivsust</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kahju suhtarv (BK, BA, %)</b></li> <li>• <b>Kahjunõuete summa (BL, mln eurot)</b></li> </ul>
<b>F4: Tagada pikaajaline finantsiline kindlus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>KRI: Solventsuskapitalinõude täitmine (%)</b>,</li> <li>• <b>KRI: Miinimumkapitalinõude täitmine (%)</b></li> </ul>

Allikas: autori koostatud.

Finantsaspekti esimese mõõdikuna soovib autor kasutada kasumit, mis on ühtlasi stabiilsusfaasi jõudnud ettevõtete puhul traditsiooniline kasumlikkuse näitaja. Turupositsiooni hindamiseks võiks kasutada turuosa brutopreemiate alusel, vaadates tulemust eraldi erinevates kindlustussegmentides. Turuosa on tulemuskaardi näitajana esinenud ka teoreetilises osas vaadatud uuringutes Kanadas ja Türgis (Goulian *et al.*



## Kliendiaspekt

Tuginedes Barmenia strateegilistele eesmärkidele, töö teoreetilisele käsitlusele ning kindlustusvaldkonna uuringutele, soovib autor tasakaalus tulemuskaardi kliendiaspektis tulemuslikkuse mõõdikutena kasutada tabelis 2.6 toodud eesmärke ja näitajaid.

**Tabel 2.6.** Tasakaalus tulemuskaardi kliendiaspekti eesmärgid ja näitajad

Strateegiline eesmärk	Näitaja
C1: Saavutada kõrge kliendirahulolu	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Keskmine klientide antud hinnang 5-palli skaalal (kliendiuuringu alusel)</b></li><li>• <b>Püsiklientide osakaal (%)</b></li><li>• <b>KRI: Esitatud kliendikaebuste arv</b></li></ul>
C2: Kasutada ära lühiajalist kasvupotentsiaali turul	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Uute kindlustustoodete arv</b></li><li>• <b>Uute klientide osakaal (%)</b></li></ul>

Allikas: autori koostatud.

Kliendiaspekti esimese mõõdikuna määratleb autor tulemuslikkuse juhtimises klientide rahulolu. Eelnevast analüüsist selgus, et klientide rahulolu-uuringuid viiakse Barmenias küll läbi, kuid ebaregulaarselt ja väikese valimi alusel. Seetõttu soovib autor sisse viia regulaarse ja piisavalt esindusliku valimi alusel kliendirahulolu-uuringu programmi, et tuvastada üldisi muutusi kliendirahulolus ning nende põhjuseid. Kliendirahulolu on näitajana välja toodud ka teoreetilises osas vaadatud uuringutes Kanadas ja Türgis (Goulian *et al.* 2000;Ege *et al.* 2012).

Klientide rahulolu väljenduseks on ka lojaalsus, mille hindamiseks soovib autor näitajana kasutada püsiklientide osakaalu (%). Lisaks on ettevõtte jaoks olemasolevate klientidega seotud lepingu sõlmimiskulud madalamad, samuti on juba olemasoleva kliendikontakti kaudu võimalik soovitada kliendile ka teisi ettevõtte kindlustuslahendusi. Klientide lojaalsus on näitajana olemas ka teoreetilises osas vaadatud uuringutes Kanadas (Goulian *et al.* 2000) klientide säilitamise nime all ja Türgis (Ege *et al.* 2012) klientide lojaalsusena. Rahulolevad kliendid on eeldatavasti ettevõttele lojaalsed ja avaldavad positiivset mõju finantsaspektis toodud eesmärkide saavutamisele.

Täiendava näitajana on autor tasakaalus tulemuskaardi kliendiaspekti lisanud riski võtmenäitaja, ametlikult esitatud kliendikaebuste arvu. Võib eeldada, et kui kliendi

rahulolematus on piisavalt suur, et esitada ettevõtte kohta kaebus, siis otsib klient võimalusel uue kindlustusandja. Samuti tuleb arvestada riskiga, et kaebaja jagab oma halba kliendikogemust kaasinimestega ning seeläbi saab kannatada ettevõtte maine ja usaldusväärsus.

Antud kliendiaspektis teeb autor ettepaneku tasakaalus tulemuskaarti sisse viia kasvupotentsiaali kasutamise hindamiseks näitajatena uute turuletoodud kindlustustoodete arvu ning uute klientide osakaalu (%). Eelnevast kliendiaspekti analüüsist selgus, et Barmenia plaanib kasvupotentsiaali realiseerimiseks muuhulgas pakkuda uusi kindlustustooteid ja –lahendusi ja püüda nendega uusi kliente, mistõttu oleks mõttekas hinnata, kui palju uusi, niše täitvaid tooteid on suudetud arendada ja turule tuua ja kui suur on uute klientide osakaal (%) koguklientide arvust. Kasvueesmärgiga tegevuste edukust näitavad omakorda kindlustuspreemiate kasvumäär ja turuosa tasakaalus kulemuskaardi finantsaspektis.

### Sisemiste protsesside aspekt

Tuginedes Barmenia strateegilistele eesmärkidele, töö teoreetilisele käsitlusele ning kindlustusvaldkonna uuringutele, soovib autor tasakaalus tulemuskaardi sisemiste protsesside aspektis tulemuslikkuse mõõdikutena kasutada tabelis 2.7 toodud eesmärke ja näitajaid.

**Tabel 2.7.** Tasakaalus tulemuskaardi sisemiste protsesside aspekti eesmärgid ja näitajad

Strateegiline eesmärk	Näitaja
II: Suurendada äriprotsesside efektiivsust	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitaalsel teel sõlmitud kindlustuslepingute osakaal (%)</li> <li>• Omnikanalivõimekuse valmimine (etappide kaupa)</li> </ul>

Allikas: autori koostatud.

Sisemiste protsesside aspektis on Barmenia seadnud ühe peamise eesmärgi suurendada äriprotsesside efektiivsust, mille hindamiseks soovib autor näitajana kasutada digitaalsel teel sõlmitud kindlustuslepingute osakaalu kõikidest lepingutest. Barmenia on turule toonud mitmeid algusest lõpuni elektrooniliselt *online*'is sõlmitavaid ja hallatavaid kindlustuslahendusi. Selline täisdigitaalne teenuskontseptsioon on paremini rakendatav standardiseeritud poliiside puhul õnnetusjuhtumi- ja kahjukindlustuse segmendis, mille kasvu püütakse erinevate vahenditega suurendada. Elukindlustuse ja

tervisekindlustuse segmendis on siiski vajalik personaalsem lähenemine ja nõustamine. Lisaks klientide poolehoiu võitmisele võimaldavad efektiivsed äriprotsessid saavutada kulusäästu, mis aitab kaasa finantsaspekti eesmärkide täitmisele.

Teise mõõdikuna sisemiste äriprotsesside aspektis soovib autor Barmenial jätkata omnikanalivõimekuse (360° kliendivaade) valmimise hindamist etappide kaupa (*maturity model*). Strateegilise kaardi koostamisel on autor eeldanud, et erinevate suhtluskanalite pakkumine muudab klienditeenindust kiiremaks ja paindlikumaks ning suurendab seeläbi kliendirahulolu. Sarnane protsessinäitaja (firma projektide arenemine) on kasutusel Kanada kindlustusettevõttes Standard Life (vt lk 30). Klienditeeninduse pakkumine mitmesugustel suhtlusplatvormidel teeb klientide probleemide lahendamise kiiremaks ning eeldatavasti suurendab kliendirahulolu.

### Õppimise ja arengu aspekt

Tuginedes Barmenia strateegilistele eesmärkidele, töö teoreetilisele käsitlesele ning kindlustusvaldkonna uuringutele, soovib autor tasakaalus tulemuskaardi õppimise ja arengu aspektis tulemuslikkuse mõõdikutena kasutada tabelis 2.8 toodud eesmärke ja näitajaid.

**Tabel 2.8.** Tasakaalus tulemuskaardi õppimise ja arengu aspekti eesmärgid ja näitajad

Strateegiline eesmärk	Näitaja
L1: Edendada innovatiivset organisatsioonikultuuri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teadlikkus ja samastumine ettevõtte väärtustega 5- palli süsteemis (ankeetküsitluse põhjal)</li> <li>• Digikompetentside arendamise koolitustel osalenud töötajate osakaal (%)</li> <li>• Koostööprojektide arv ülikoolidega</li> </ul>
L2: Suurendada koostööd väliste partneritega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strateegiliste välispartnerite arv</li> <li>• Koostööprojektide arv <i>start-up</i> ettevõtetega</li> </ul>

Allikas: autori koostatud.

Õppimise ja arengu aspektis toodud eesmärgid peavad tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni kohaselt looma eeldused, et saavutada ülejäänud aspektides toodud eesmärgid. Vajalikud eeldused on seotud inimeste, süsteemide ja protsessidega.

Ideaalne organisatsioonikultuur on kirjeldatud läbi ettevõtte väärtuste (vt lk 42), seega soovib autor organisatsioonikultuuri innovatiivsuse hindamiseks viia töötajate seas valimi alusel läbi regulaarsed küsitlused, mille eesmärgiks on teada saada, kuidas teadlikud on töötajad ettevõtte väärtustest ja kas nad samastavad end nende väärtustega. Sellele peaks eelnema väärtuste dokumendi ülevaatamine ning väärtuste järjepidev edastamine mitmesuguste ettevõttesiseste kanalite kaudu. Strathoffi (2017) sõnul on töötajate teavitamisel ettevõtte strateegiast kasutusel nii ühe- kui kaheksakuulised kommunikatsioonikanalid (aastakoosolek ettekannetega, ettevõttesisene ajakiri, foorumid intranetis). Kuna innovaatiliste ideede teostamine toimub sageli tänapäevaste tehnoloogiavahendite kasutamise abil, siis soovib autor näitajana kasutusele võtta digikompetentside arendamise koolitusel osalenud töötajate osakaalu kogu töötajaskonnast.

Innovaatilise organisatsioonikultuuri tekkimiseks on lisaks teatavale loomuliku vabadusele ja tehnoloogilistele oskustele vajalik ka infovahetus ja koostöövõimalus välise, arengule suunatud osapooltega, näiteks ülikoolidega. Seetõttu teeb autor ettepaneku lisada tasakaalus tulemuskaardi õppimise ja arengu aspekti näitajana koostööprojektide arv ülikoolidega. Muuhulgas tutvustaks koostöö ülikoolidega Barmeniat tudengitele kui potentsiaalset tööandjat. Strateegia kaardil kujutatud seosed eeldavad, et innovatiivne organisatsioonikultuur aitab kaasa äriprotsesside efektiivsemaks muutmisele.

Uute välispartnerite kaasamine oma toodete arendamisse ja turustamisse võimaldab jõuda võimalikult paljude klientideni, et suurendada turuosa ja teenida rohkem tulu kindlustuspreemiast. Seetõttu teeb autor ettepaneku lisada strateegiliste välispartnerite arv tasakaalus tulemuskaardi näitajate hulka. Seejuures tuleks iga välispartneri puhul hinnata, kui laia võrgustikku ning milliseid turustuskanaleid partner pakub.

Viimase näitajana soovib autor antud aspektis kasutada koostööprojektide arvu *start-up* ettevõtetega. Start-up ettevõtted võivad pakkuda nii oma müügivõrku, nagu näiteks Pokémoni-kindlustuse puhul, või panustada täiendada Barmenias olemasolevaid protsesse, näiteks tervisekindlustuse vallas koostöö telemeditsiini pakkujaga Teleclinic (Teleclinic kooperiit... 2017).

Käesolevas empiirilises peatükis analüüsis töö autor Saksamaa kindlustusettevõtete grupi Barmenia praegust tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi, hindas kriitiliselt väljatöötamisel olevat tasakaalus tulemuskaarti ning tegi omapoolsed ettepanekud tasakaalus tulemuskaardi täiendamiseks. Autoripoolsed täiendused Barmenia tulemuskaardi ülesehitusse seisnevad strateegia kaardi koostamises, sellele peaesmärgi täitmiseks vajalike eesmärkide lisamises, riskiaspekti (riski võtmenäitajate) lisamises näitajatele ja ettepanekutest uute näitajate kasutuselevõtuks, kui autoripoolne analüüs tuvastas, et Barmenia planeeritav näitaja ei ole mõne eesmärgi täitmise hindamiseks optimaalne.

Tasakaalus tulemuskaardi väljatöötamise ja rakendamise järgmine etapp oleks kõikidele näitajatele sihtväärtuste seadmine perioodiks. Sihtväärtused peaksid olema realistlikud, ent samas piisavalt motiveerivad. Käesolevas magistritöös välja töötatud tasakaalus tulemuskaart on koostatud kontserni tasemel, võttes arvesse äriüksuste ühisosa ning olles strateegilistele äriüksustele suunava iseloomuga. Tulevikus tuleks kaaluda äriüksustele eraldi tulemuskaartide koostamist lähtuvalt kontserni üldstrateegiast ning tasakaalus tulemuskaardist, kuna eelnevast analüüsist selgus, et nii strateegia kui näitajate osas on äriüksuste vahel mõningased erinevused.

Praeguse seisuga on alamüksuste ning töötajate eesmärgid ettevõtte strateegiliste eesmärkidega sidumata ning töötajate hindamiseks individuaalsel tasandil kasutatakse pigem ajalooliselt väljakujunenud mõõdikuid, millel puudub otsene seos ettevõtte praeguse strateegiaga. Seetõttu oleks soovitatav joondada ka alamüksuste eesmärgid ettevõtte strateegia järgi ning töötajate tasustamisel kasutada samuti strateegiaga seotud eesmäärke ehk siduda tasakaalus tulemuskaart ettevõtte stimuleerimissüsteemiga.

Kasutades olemasolevat äritarkvara oleks otstarbekas luua digitaalne töölaud (*Dashboard*), mis koondaks kõik tasakaalus tulemuskaardi näitajad (hetkeseis, sihtväärtus) ühte aruandesse ja annaks ettevõtte juhtkonnale hetkega ülevaate strateegia elluviimise edukusest ning toetaks strateegiliste otsuste langetamisel. Strateegia elluviimist tasakaalus tulemuskaardi näitajate abil on plaanis üle vaadata kord kvartalis, mis peaks olema piisav, et märgata varakult kõrvalekaldeid planeeritust.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli analüüsida tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise põhimõtteid ja kasutatud kontseptsioone kindlustusvaldkonnas ning täiustada kindlustusettevõtte Barmenia arendatavat tasakaalus tulemuskaarti, et see toetaks ettevõtte strateegia elluviimist tasakaalustatult ja süsteemselt. Erinevate kontseptsioonide eeliste ja puuduste analüüsimisel osutus valitud tulemuslikkuse juhtimise kontseptsiooniks tasakaalus tulemuskaart.

Magistritöös seatud eesmärgi täitmiseks antakse esimeses peatükis ülevaate sellest, mida peavad erinevad autorid tulemuslikkuseks ning mis on selle hindamine ja juhtimine. Käesoleva töö autor lähtub Bititci (2015) tulemuslikkuse definitsioonist, et tegemist on tegevuse mõjususe ja/või tõhususega. Tulemuslikkuse hindamist mõistetakse magistritöö raames kui tulemuslikkuse objektile kvalitatiivse või kvantitatiivse väärtuse andmist ning tulemuslikkuse juhtimist kui tegevust, mille aluseks on tulemuslikkuse näitajad ja aruandlus, ning millel on tulemuslikkust parandav mõju.

Tulemuslikkuse hindamine üksi ei ole piisav, strateegia edukaks elluviimiseks on vajalik ka tulemuslikkuse juhtimine. Varasemad tulemuslikkuse juhtimise kontseptsioonid keskendusid peamiselt minevikku vaatavatele finantsnäitajatele, kuid selline lähenemine osutus tihenevas konkurentsisis ja mitmekesistavas ärikeskkonnas ebapiisavaks. Ettevõtte strateegia süsteemseks ja tasakaalustatud rakendamiseks on loodud mitmeid tulemuslikkuse juhtimise kontseptsioone, millest viie populaarsema olemust, puuduseid ja eeliseid on töös tutvustatud. Põhjalikumalt on esitletud tasakaalus tulemuskaardi ülesehitust ja põhimõtteid ning antud kontseptsioonile tugineb ka töö empiiriline osa.

Tulemuslikkuse juhtimisel tuleb arvestada ka valdkonna eripäradega. Kindlustusvaldkonnas on fookus professionaalse klienditeeninduse pakkumisel, lisaks

on valdkond väga informatsioonirikas. Planeerimise ajahorisont on üldiselt pikk, eriti elukindlustuse vallas, mis tingib suurenenud vajaduse juhtmõõdikute (*lead indicators*) järele. Kindlustusettevõtetes on regulatsioonide toimetel omavahel läbi põimunud riskijuhtimine ning ettevõtte strateegia, kuna planeeritavate tegevuste osas tuleb hinnata nende kokkusobivust ettevõtte riskiprofiiliga ning leida strateegia võimalik mõju solventsusele, tagamaks pikaajalise maksevõime säilimise.

Magistritöö teises, empiirilises osas täiustatakse kindlustusettevõtte tasakaalus tulemuskaarti uurimisaluse Saksamaa kindlustusettevõtete grupi Barmenia näitel, toetamaks organisatsiooni strateegia elluviimist. Ettevõtte tegevuskeskkonnas mõju avaldavad protsessid, näiteks regulatsioonide lisandumine, muutunud tarbijakäitumine, tehnoloogia aina suurenev roll ja pikalt kestnud madalate intressimäärade ajajärk nõuavad muutusi senises äristrateegias. Esmane analüüs tuvastas, et praegune juhtimise süsteem toetub peaaegu täielikult finantsnäitajatele, kuid reeglina annavad need näitajad infot vaid minevikusündmuste kohta ega ei paku muutunud tingimustes ettevõtte tulemuslikkuse kohta piisavalt mitmekülget informatsiooni. Seetõttu on Barmenia alustanud tasakaalus tulemuskaardi väljatöötamisega, et täiendada oma tulemuslikkuse juhtimise süsteemi mitmekülgete, ka tulevikku vaatavate mitterahaliste mõõdikutega.

Autor analüüsis organisatsiooni, selle praegust tulemuslikkuse juhtimise süsteemi ja kavandatavat tasakaalus tulemuskaarti dokumendianalüüsi ja strateegia väljatöötamisega seotud võtmeisikute intervjuerimise teel. Samuti tuginedi tulemuskaardi täiustamiseks vajalike soovitude tegemisel magistritöö esimeses osas toodud teoreetilistele seisukohtadele ning varasematele uuringutele. Töö käigus koostas autor ettevõtte strateegiliste eesmärkide alusel strateegia kaardi, mis näitab eesmärkide vahelisi seoseid tasakaalus tulemuskaardi nelja aspekti lõikes: finants, kliendid, sisemised protsessid ning õppimine ja areng. Vajadusel lisas autor strateegia kaardile strateegia seoste terviklikuks kujutamiseks täiendavaid eesmärke.

Järgnevalt tegi autor omapoolsed soovitused, milliseid mõõdikuid peaks kindlustusettevõtte strateegiliste eesmärkide täitmise hindamiseks kasutama, hinnates eelnevalt kriitiliselt Barmenia poolt planeeritavaid näitajaid. Kindlustusettevõttes kasutamiseks täiendas autor traditsioonilist tasakaalus tulemuskaarti riski võtmenäitajatega, millega ettevõtte enda tasakaalus tulemuskaardil ei olnud arvestatud.

Finantsaspektis esitatud eesmärgid on seotud kindlustuspreemiast saadavate tulude suurendamisega ning kahjuhüvitiste optimeerimisega, tagamaks ettevõtte jätkusuutlikkust ja tugevat turupositsiooni. Riskidimensiooni sissetoomiseks lisas autor finantsaspekti solventsusnäitajad, jälgimaks ettevõtte pikaajalist maksevõimet.

Tulude kasvuni viib kliendirahulolu, mida võiks autori ettepanekul hinnata kliendi rahuloluküsitluste ja lojaalsete püsiklientide osakaalu abil. Riski võtmenäitajana lisas autor antud aspekti kliendikaebuste arvu. Teine kliendaspekti eesmärk oli seotud turul kasvupotentsiaali ärakasutamise, pakkudes klientidele suuremat müügivõrku ja uusi kindlustuslahendusi, mis peaksid uusi kliente ligi meelitades suurendama nii kliendirahulolu kui ka ettevõtte tulu poliiside müügist.

Efektiivselt toimivatel äriprotsessidel (eelkõige kindlustusteenuse pakkumise protsessil) on kliendirahulolule positiivne mõju. Sisemiste protsesside aspektis soovitas autor äriprotsesside efektiivistamise hindamisel vaadata, kui suur osa lepingutest on sõlmitud digitaalselt ning jätkata klienditeeninduse omnikanali väljaehitamise osas edusammude hindamist etappide kaupa.

Tasakaalus tulemuskaardi õppimise ja arengu aspekt peaks looma vajaliku infrastruktuuri kõikide teiste aspektide eesmärkide edukaks täitmiseks. Uuenduslike kindlustustoodete väljatöötamiseks ja äriprotsesside efektiivsemaks muutmiseks on vaja innovatiivselt mõtlemaid töötajaid. Organisatsioonikultuuri innovatiivsuse hindamiseks soovitas autor viia töötajate seas läbi küsitlusi, mil määral seostavad nad end organisatsiooni innovaatiliste väärtustega. Samuti tuleks vaadata, kui palju on ettevõttel koostööprojekte ülikoolidega, kes võiksid levitada innovaatilisi ideid ja avaldada seeläbi Barmenia organisatsioonikultuurile soodsat mõju. Lisaks soovitas autor jälgida, kui suur osa töötajaskonnast on saanud koolituste kaudu oskusi digitaalses keskkonnas hakkama saamiseks.

Välise äripartneritega tehtava koostöö ulatuse hindamisel võiks autori hinnangul esmalt vaadata, kui paljude välise partneritega koostööd tehakse. Uute innovaatiliste, koos äripartneritega arendatud toodete turuletoomise mõõdikuks võiks olla ühiste projektide arv kindlustustehnoloogia *start-up* ettevõtetega.

Autori poolt täiendatud tasakaalus tulemuskaart on koostatud kontserni tasemel. Tervisekindlustuse, elukindlustuse ning õnnetus- ja kahjujuhtumi kindlustuse eripäradega arvestamiseks võiks Barmenias edaspidi arendada välja tasakaalus tulemuskaardid igale ärisegmentile eraldi ning joondada nende eesmärgid kontserni tasakaalus tulemuskaardi järgi. Lisaks võiks joondada töötajate personaalsed eesmärgid ettevõtte strateegiliste eesmärkide järgi ning siduda need töötajate stimulatsioonipaketiga, et suurendada töötajate huvi ettevõtte eesmärkide täitmisel. Samuti oleks otstarbekas kasutada äritarkvara võimalusi loodud tasakaalus tulemuskaardi kujutamiseks digitaalsel töölaual.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. Aasta algusest rakendus Euroopa kindlustusandjatele uus järelevalveraamistik Solventsus II. Finantsinspeksioon. [<http://www.fi.ee/?id=19264>]. 22.10.2016.
2. **Arena, M., Arnaboldi, M.** Risk and performance management: are they easy partners? - Management Research Review, 2014, Vol. 37, pp. 152 – 166. URL: <http://dx.doi.org/10.1108/MRR-08-2012-0180>
3. **Atkinson, H.** Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? - Management Decision, 2006, Vol. 44, pp.1441 – 1460. URL: <http://dx.doi.org/10.1108/00251740610715740>
4. Barmenia-Chef - Situative Versicherungen sind ein Zukunftsthema. Versicherungsbote. 19.12.2016. [<https://www.versicherungsbote.de/id/4848947/Barmenia-Digitalisierung-Lebensversicherung-Eurich/>]. 17.12.2017.
5. Barmenia lanciert Schutz für Probefahrten. Versicherungswirtschaft heute. 03.02.2016. [<http://versicherungswirtschaft-heute.de/vertrieb/barmenia-lanciert-schutz-fur-probefahrten/>]. 16.12.2017.
6. Barmenia Nachhaltigkeitsbericht 2015. Barmenia Versicherungen. [[http://www.barmenia.de/media/dokumente/subwebs/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsberichte/2015/Barmenia\\_Nachhaltigkeitsbericht\\_2015.pdf](http://www.barmenia.de/media/dokumente/subwebs/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsberichte/2015/Barmenia_Nachhaltigkeitsbericht_2015.pdf)]. 11.02.2017.
7. **Bititci, U., S.** Managing Business Performance: The Science and the Art. New York: John Wiley & Sons, 2015, 310 p.
8. **Bititci, U., S.** Measuring Your Way to Profit. - Management Decision, 1994, Vol. 32, pp. 16 – 24. URL: <http://dx.doi.org/10.1108/00251749410065088>
9. **Bourne, M., Bourne, P.** Handbook of Corporate Performance Management. Chichester: Wiley, 2011, 278 p.

10. **Brudan, A.** Rediscovering performance management: systems, learning and integration. - *Measuring Business Excellence*, 2010, Vol. 14, No. 1, pp. 109-123.  
URL: <https://doi.org/10.1108/13683041011027490>
11. **Calandro Jr, J., Lane, S.** The insurance performance measure: assembling the property and casualty profitability puzzle. - *Management Decision*, 2003, Vol. 41, pp. 734 – 740.  
URL: <http://dx.doi.org/10.1108/00251740310496242>
12. **Campbell, D. J., Edgar, D., Stonehouse, G.** *Business strategy: an introduction*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011, 363 p.
13. **Costa Oliveira, H. M.** The Balanced Scorecard operating as a Risk Management Tool. - *Review of Economic Studies & Research* Virgil Madgearu, 2014, Vol. 7, pp. 41-57.
14. **Ege, I., Gizer, Z..** Determination of Performance Measures used in Balanced Scorecard for Insurance Companies in Turkey. - *International Journal of Business Management & Economic Research*, 2012, Vol. 3, pp. 446-451.
15. **Faißt, B.** Die Bedeutung des Risikomanagements für das Controlling. - *Controlling und Management*, 2002, 46. Jg., Sonderheft 1, S. 33–36.  
DOI:10.1007/BF03255696
16. **Goulian, C., Mersereau, A.** Performance Measurement. - *Ivey Business Journal*, 2000, Vol. 65, pp.48-53.
17. **Horváth & Partners.** *Balanced scorecard umsetzen*. 4., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2007, 452 S.
18. Juhtimissüsteemi suunised. EIOPA-BoS-14/253 ET. Euroopa Kindlustus- ja Tööandjapensionide Järelevalve (EIOPA).  
[[https://eiopa.europa.eu/GuidelinesSII/EIOPA\\_Guidelines\\_on\\_System\\_of\\_Governance\\_ET.pdf](https://eiopa.europa.eu/GuidelinesSII/EIOPA_Guidelines_on_System_of_Governance_ET.pdf)]. 18.02.2017.
19. **Kaplan, R. S., Mikes, A.** Managing Risks: A New Framework. - *Harvard Business Review*, 2012, Vol. 90, pp. 48-60.
20. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.- *Harvard Business Review*, 2007, Vol. 85, No. 7/8, pp. 150-161.

21. Kinnitati Hea ühingujuhtimise tava. Finantsinspektsioon.  
[<http://www.fi.ee/?id=2307>]. 17.02.2017.
22. Konzernbericht 2014. Barmenia Krankenversicherung a.G.  
[[http://www.barmenia.de/media/dokumente/geschaeftsberichte/geschaeftsberichte\\_2014/Geschaeftsberichte\\_2014\\_Gesamt.pdf](http://www.barmenia.de/media/dokumente/geschaeftsberichte/geschaeftsberichte_2014/Geschaeftsberichte_2014_Gesamt.pdf)]. 11.03.2017.
23. Konzernbericht 2015. Barmenia Krankenversicherung a.G.  
[[http://www.barmenia.de/media/dokumente/geschaeftsberichte/geschaeftsberichte\\_2015/gb\\_2015\\_kompl.pdf](http://www.barmenia.de/media/dokumente/geschaeftsberichte/geschaeftsberichte_2015/gb_2015_kompl.pdf)]. 11.03.2017.
24. Konzernbericht 2016. Barmenia Krankenversicherung a.G.  
[[http://www.barmenia.de/media/dokumente/geschaeftsberichte/geschaeftsberichte\\_2016/BARM-17-00149\\_Geschäftsbericht\\_2016\\_gesamt.pdf](http://www.barmenia.de/media/dokumente/geschaeftsberichte/geschaeftsberichte_2016/BARM-17-00149_Geschäftsbericht_2016_gesamt.pdf)]. 15.11.2017.
25. **Kraft, M.** Aufgaben des Controllings im Risikomanagement in Versicherungsunternehmen. – Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung. 2013, 25. Jg., Heft 1, S. 24-30.  
URL: [http://dx.doi.org/10.15358/0935-0381\\_2013\\_1\\_24](http://dx.doi.org/10.15358/0935-0381_2013_1_24)
26. Laitinen, E. K. A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. – Scandinavian Journal of Management, 2002, No. 18, pp. 65-99.  
URL: [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(00\)00021-X](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(00)00021-X)
27. **Lebas, M., Euske, K.** A conceptual and operational delineation of performance. - Business performance measurement: unifying theories and integrating practice. A. Neely (Ed.). Cambridge: Cambridge Univ. Press, 2011, pp. 125-139.
28. **Marshall, M., Wray, L., Epstein, P., Grifel, S.** 21st century community focus: better results by linking citizens, government, and performance measurement. - Public Management, 1999, Vol. 81, No. 10, pp. 12-18. Viidatud Choong, K., K. Understanding the features of performance measurement system: a literature review. - Measuring Business Excellence, 2013, Vol. 17, pp. 102 – 121.  
URL: <http://dx.doi.org/10.1108/MBE-05-2012-0031>
29. **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, pp. 173–186.  
URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.007>

30. Mutual Insurance Company. Investopedia.  
[<http://www.investopedia.com/terms/m/mutual-insurance-company.asp>].11.02.2017.
31. **Neely, A., Gregory, M., Platts, K.** Performance measurement system design: A literature review and research agenda. - International Journal of Operations & Production Management, 1995, Vol. 15, No. 4, pp. 80 – 116.  
URL: <http://dx.doi.org/10.1108/01443579510083622>
32. **Niven, P., R.** Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2014, 371 p.
33. **Nørreklit, H.** The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. - Management Accounting Research, 2000, Vol. 11, pp. 65-88.  
URL: <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>
34. Oma riskide ja maksevõime hindamise suunised. EIOPA-BoS-14/259 ET. Euroopa Kindlustus- ja Tööandjapensionide Järelevalve (EIOPA).  
[[https://eiopa.europa.eu/GuidelinesSII/EIOPA\\_Guidelines\\_on\\_ORSA\\_ET.pdf](https://eiopa.europa.eu/GuidelinesSII/EIOPA_Guidelines_on_ORSA_ET.pdf)].  
19.02.2017.
35. **Paladino, B., Cuy, L., Frigo, M. L.** Missed opportunities in performance and enterprise risk management. - Journal of Corporate Accounting & Finance (Wiley), 2009, Vol. 20, pp. 43-51. DOI: 10.1002/jcaf.20483
36. PKV - Vier Krankenversicherer gründen gemeinsames Unternehmen. Versicherungsbote. 31.05.2016.  
[<https://www.versicherungsbote.de/id/4841374/Signal-Iduna-Gothaer-Hallesche-Barmenia-Krankenversicherung/>]. 10.11.2017.
37. Pokémon Go - Knip und Barmenia bieten erste Pokémon-Versicherung. Versicherungsbote. 02.08.2016.  
[<https://www.versicherungsbote.de/id/4843694/Pokemon-Go-Versicherung-Knip-Barmenia/>]. 16.12.2017.
38. Qualität mit „European Foundation for Quality Management“. Helvetia Swiss Insurance Company Ltd. [<https://www.helvetia.com/ch/web/de/ueber-uns/ueber-helvetia/portrait/qualitaetsmanagement/efqm.html>]. 16.12.2017.
39. **Rillo, M.** Tasakaalus tulemuskaardi puudused ja nende ületamise teed. Tallinna Tehnikaülikool, 2003, 89 lk. (magistritöö)

40. **Romeike, F.** Balanced Scorecard in Versicherungen. Strategien erfolgreich in der Praxis umsetzen. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2003, 180 S.
41. **Sandt, J. Z.** Performance measurement. Übersicht über Forschungsentwicklung und –stand. - Controlling und Management, 2005, Vol. 49, pp. 429-447.
42. **Scholey, C.** Risk and the Balanced Scorecard. - CMA Management, 2006, Vol. 80, pp. 32-35.
43. **Schulze, Stefan.** (Barmenia Versicherungen controllingu ning riskijuhtimise osakonna juhataja). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Wuppertal, 9. märts 2017.
44. **Schulze, Stefan.** (Barmenia Versicherungen controllingu ning riskijuhtimise osakonna juhataja). **Strathoff, Pepe.** (Barmenia Versicherungen juhatus assistent). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Wuppertal, 14. märts 2017.
45. **Schwinghoff, A., Wagner, F.** Definition: Controlling im Versicherungsunternehmen. Versicherungsmagazin.  
[<http://www.versicherungsmagazin.de/Definition/34181/controlling-im-versicherungsunternehmen.html>]. 10.12.2016.
46. **Strathoff, Pepe.** (Barmenia Versicherungen juhatus assistent). Autori telefoniintervjuu. Helisalvestis. 5. detsember 2017.
47. Tasakaalus tulemuskaart – 10 aastat Eestis! - Director, märts 2008.  
[<http://www.director.ee/tasakaalus-tulemuskaart-10-aastat-estis/>]. 10.12.2016.
48. **Taticchi, P., Tonelli, F., Cagnazzo, L.** Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. - Measuring Business Excellence, Vol. 14, pp. 4-18.  
URL: <https://doi.org/10.1108/13683041011027418>
49. Teleclinic kooperiert mit Concordia. Versicherungswirtschaft heute. 31.07.2017.  
[<http://versicherungswirtschaft-heute.de/unternehmen-management/teleclinic-kooperiert-mit-concordia/>]. 16.12.2017.
50. Unternehmens-Kurzprofil. Barmenia Versicherungen.  
[<http://www.barmenia.de/de/barmenia/die-barmenia/unternehmensportrait/kurzprofil.xhtml>]. 11.02.2017.
51. Unternehmens-Leitbild. Barmenia Krankenversicherung a.G.  
[<http://www.barmenia.de/de/barmenia/die-barmenia/unternehmensportrait/leitbild.xhtml>]. 03.10.2017.

52. Vahearuanne. 2016. aasta II kvartal. If P&C Insurance AS.

[<https://www.if.ee/web/ee/ifist/toopakkumised/toopakkumised/documents/if%20%20kv%202016%20vahearuanne.pdf>]. 18.02.2017.

53. Wie funktioniert der Net Promoter Score (NPS)? Net Promoter Score.

[<http://www.net-promoter.de/methode-des-nps.html>]. 17.12.2017.

## LISAD

### Lisa 1. Intervjuude plaan KEG Barmenia võtmeisikute intervjueerimiseks

#### Wuppertal, 09.03.2017. Intervjueeritav: Stefan Schulze

1. Kuidas mõõdetakse ettevõttes (strateegiliste eesmärkide elluviimise) tulemuslikkust?
2. Millised on olulisemad ettevõttes kasutatavad tulemuslikkuse näitajad (finantsilised, mittefinantsilised)? Kas need seostuvad ettevõtte strateegiliste eesmärkidega?
3. Milliste näitajate puhul kasutatakse võrdlust turu keskmisega/võrdlusgrupiga (*Benchmarking*)?
4. Kuidas kasutatakse riskijuhtimise infot ettevõtte planeerimisprotsessis?

#### Wuppertal, 14.03.2017. Intervjueeritavad: Stefan Schulze, Pepe Strathoff

1. Milline on Barmenia äristrateegia ja selle struktuur?
2. Millisel kujul on strateegia dokumenteeritud?
3. Millises etapis on praegu tasakaalus tulemuskaardi väljatöötamine ja rakendamine Barmenias?
4. Millised organisatsioonitasandid osalevad äristrateegia väljatöötamisel? Kas kaasatud on ka väliseid eksperte?
5. Milliste kanalite kaudu edastatakse töötajatele info ettevõtte strateegiliste eesmärkide ning tulemuste kohta?
6. Kas töötajaid hinnatakse ning tasustatakse nende eesmärkide alusel?
7. Millisena näete kindlustusvaldkonna arengut lähitulevikus?

## **Lisa 1 järg**

### **Telefoniintervjuu, 05.12.2017. Intervjueeritav: Pepe Strathoff**

1. Millised on Barmenia äristrateegia põhimõtted ja strateegilised eesmärgid?
2. Millised on äristrateegia erisused kolme äriüksuse/segmendi lõikes?
3. Mida tähendab ettevõtte visioon „Paremad lahendused“? Mille poole ettevõtte sellega püüdleb?
4. Millises etapis on praegu tasakaalus tulemuskaardi väljatöötamine ja rakendamine Barmenias?
5. Mis oli tasakaalus tulemuskaardi kasutuselevõtu põhjuseks? Millist lisaväärtust ootab Barmenia tasakaalust tulemuskaardi rakendamisest?
6. Milliseid puuduseid või probleeme olete tuvastanud tasakaalus tulemuskaardi väljatöötamisel Barmenias?

### **Telefoniintervjuu, 10.01.2018. Intervjueeritav: Stefan Schulze**

1. Milliseid aruandeid ja näitajaid jälgib kontserni nõukogu?
2. Kuidas ja kui pikaks perioodiks määratakse ettevõtte võtmenäitajate sihtväärtused?
3. Kuidas kasutatakse riskijuhtimise infot tulemuslikkuse hindamisel?
4. Kuidas on plaanis kasutada riskijuhtimise infot tasakaalus tulemuskaardi kontseptsioonis?
5. Mis oli tasakaalus tulemuskaardi kasutuselevõtu põhjuseks?

## **SUMMARY**

### **PERFORMANCE MANAGEMENT IN INSURANCE COMPANIES BASED ON THE EXAMPLE OF BARMENIA INSURANCE GROUP**

Madleen Sala

Current times have been challenging for insurance sector due to a period of low interest rates on the capital markets, increasing regulatory requirements and a new kind of innovative competitors, InsureTechs entering the market. Furthermore, changing customer behaviour expects the use of mobile communication channels and more digital insurance solutions accessible online. Therefore, finding a winning strategy has become significantly important for the insurance companies, in order to survive in this aggravated competition field, use the available scarce resources efficiently and optimise business processes.

Similarly to the banking sector, the insurance business is also heavily regulated by the law. Starting from January 1<sup>st</sup>, 2016, the Solvency II directive came into effect, aiming to unify the insurance market and harmonise the insurance regulation in the European Union. The Solvency II legislation primarily concerns the capital requirement that the insurance company must hold to reduce the risk of insolvency.

Most of companies use a set of key performance indicators but often there is a weak link between the indicators and the business strategy of the company. Several performance management systems have been developed to address this problem but picking the most suitable method for the company can be a challenging task. Besides managing performance, the management should also be engaged in managing the risks, therefore it is advisable to seek for possibilities to integrate the systems using features that these two approaches have in common.

The aim of this thesis is to provide further improvements to the performance measurement and management system of the insurance company Barmenia in a way that it would support achieving the strategic goals of the company, using the balanced scorecard for this purpose.

In order to achieve this goal, the author has set the following research tasks:

- to provide a theoretical overview of the nature of performance in a company and the principles of performance measurement and management;
- to provide an overview of different concepts of performance measurement and management (including the balanced scorecard);
- to expand upon the characteristics of performance management in the insurance sector based on earlier researches and studies;
- to outline the performance management systems implemented and metrics applied in insurance companies based on earlier researches and studies;
- to analyse the interconnection between risk management and performance management systems;
- to analyse the existing performance system of the insurance company studied in this thesis, Barmenia;
- to make proposals and recommendations for improving the balanced scorecard concept of Barmenia, based on previous theoretical and empirical analysis.

Several different definitions can be found in the management literature for the key terms of this thesis, performance, performance measurement and performance management. Considering that the essence of performance depends on the context it has been used, within this thesis the author defines performance as the efficiency and/or effectiveness of an action. Performance measurement can be understood as giving a qualitative or a quantitative value to the object of measurement. Performance management is a set of actions which, based on performance measures and reporting, influence the performance outcome in a targeted way.

The author of this thesis gave an overview of various performance management concepts and also considered the pros and cons of each concept. Thanks to the balanced

set of metrics and explaining the strategy in a comprehensive way on the strategy map, the balanced scorecard concept was chosen to receive a closer look in this thesis.

When setting up a performance management system and choosing the metrics, it is important to consider the characteristics of the insurance field. Based on the earlier studies, performance management in insurance companies should consider the long perspective of planning, especially in life insurance, therefore the need of lead indicators arises. In essence the focus for insurance companies is on providing professional customer service; the field is also described by abundance of information. Risk management plays an important role in assessing the suitability of planned business strategy, also due to the need of fulfilling the solvency requirement.

Using the common traits of both systems, the risk management system can be integrated with the performance management system. Literature offers examples of risk-adjusted balanced scorecard where key risk indicators have been added to the set of performance measures or risk management has been considered as a separate aspect in the balanced scorecard concept.

The insurance group Barmenia in Germany started their business strategy renewal process in 2014 and is currently underway implementing the balanced scorecard method. The author of this thesis analysed Barmenia's current performance measurement and management system, the planned concept for balanced scorecard and developed the concept further in order to improve its performance measurement and management systems.

The current performance management system in Barmenia is heavily based on financial measures from the profit and loss statement which makes it difficult to detect indications for future developments as the system offers only past measures. Not having any metrics to assess the development in strategic areas such as organisational culture or business processes was another reason to turn to a new concept.

The planned concept of balanced scorecard will provide a significant improvement to the performance measurement and management in Barmenia; however, the author detected that there are still areas of development. Therefore suggestions are made based

on the critical analysis of both systems, previous studies and characteristics of the insurance field. First of all, the author added strategic goals to complete the strategy map. Also, some of the planned measures did not pass as reasonable, therefore the author made suggestions for new indicators. Lastly, the risk management aspect was added to the improved balanced scorecard concept in the form of key risk indicators, including solvency ratios.

In the future, it is recommended to compile individual balanced scorecards for each business segment of Barmenia. Additionally, linking the strategic goals to the remuneration system should be considered to increase employee engagement. Depending on the business software, it is advisable to create a digital dashboard for the balanced scorecard in order to monitor the current status against targets.

Keywords: performance measurement, performance management, balanced scorecard, strategic management, risk management, insurance.

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

Mina, Madleen Sala,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine kindlustusettevõttes KEG Barmenia näitel“, mille juhendaja on professor Toomas Haldma,

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 **01.02.2021** 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, 11.01.2018