

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Annika Rohtoja

**ETTEVÕTTE KODU JA AIANDUS OÜ TULEMUSLIKKUSE
JUHTIMISE SÜSTEEMI TÄIENDAMINE**

Magistritöö

Juhendajad:

Ülle Pärl, PhD

Elina Paemurru, MA

Tartu 2025

Soovin suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Soovin suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud 2025. a

Rahanduse ja majandusarvestuse õppetooli juhataja

(nimi)

.....

(õppetooli juhataja allkiri)

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

..... (töö autori allkiri)

SISUKORD	3
SISSEJUHATUS	4
1. ETTEVÕTTE TULEMUSLIKKUSE JUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED.....	7
1.1. Tulemuslikkuse juhtimine	7
1.2. Tulemuslikkuse juhtimise süsteem.....	10
2. TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE ETTEVÕTTES KODU JA AIANDUS OÜ.....	21
2.1. Metoodika ja andmete analüüs.....	21
2.2. Ülevaade ettevõttest Kodu ja Aiandus OÜ	22
2.3. Tulemuslikkuse juhtimine ettevõttes Kodu ja Aiandus	26
2.4. Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi täiendamine ettevõttele Kodu ja Aiandus	39
3. KOKKUVÕTE	43
4. VIIDATUD ALLIKAD	46
5. LISAD	49
5.1. Lisa 1 Kodu ja Aiandus OÜ suhtarvude tabel	49
5.2. Lisa 2 Võrdlev kasumiaruanne	50
5.3. Lisa 3 Intervjuu küsimused finantsjuhile/vastused	50
5.4. Lisa 4 Personaalne kvaliteedi eesmärgistamine	53
5.5. Lisa 5. Aastaruannete koondnäitajad	54
6. RESÜMEE	56

SISSEJUHATUS

Tulemuslikkuse juhtimine on ettevõtte juhtimises keskne protsess, mis tagab, et ettevõtte eesmärgid ja töötajate individuaalsed saavutused on omavahel kooskõlas ning aitavad kaasa ettevõtte strateegiliste sihtide saavutamisele. See hõlmab süstemaatilist planeerimist, eesmärkide seadmist, tulemuste mõõtmist ja tagasiside andmise protsessi, mille abil juhid ja töötajad töötavad koos parema soorituse saavutamise nimel. Tulemuslikkuse juhtimine ei ole ainult mõõdikute jälgimine, vaid ka ettevõttekultuuri osa, kus hinnatakse töötajate arengut, motiveeritakse meeskondi ja toetatakse järjepidevat täiustamist. Hästi üles ehitatud tulemuslikkuse juhtimise süsteem aitab ettevõttel olla konkurentsivõimeline, parandab töötajate kaasatust ja rahulolu ning soodustab innovatsiooni ja pikaajalist edu. Tulemuslikkuse juhtimine on aktuaalne ja oluline ettevõtete jaoks, kes soovivad saavutada edu ja püsida konkurentsivõimelises, kuna tänapäeva keskkonnas on muutused kiired ja pidevad.

Et tulemusi mitte hinnata ainult finantsaspektist, tuleb kasutada erinevaid strateegiaid, üheks peamiseks strateegiaks, mida paljud ettevõtted kasutavad on tasakaalus tulemuskaart, mille abil mõõdetakse eesmärkide saavutamise taset ja rakendatakse strateegiat kõikidel juhtimistasanditel.

Aiandus- ja põllumajanduskaupade hulgimüügiga tegelev ettevõtte Kodu ja Aiandus OÜ (nimi muudetud), on tegutsenud Eesti turul 1995. aastast alates ning oma kaubavalikuga arenenud jõudsalt 2022. aastaks esiviisikusse TOP20s müügitulu järgi. Ettevõtte Kodu ja Aiandus on saavutanud viimaste aastatega kiire tõusu, aga tipus püsimiseks on vaja teha vastavaid pingutusi, et säilitada positsioon turul ning mitte sattuda langustrendi.

2022 aastaks on jäänud ettevõtte kasvufaasis pidama ning finantsnäitajad on langenud, mis on ettevõtte juhtkonnale murettekitav olukord ning probleemi lahendamiseks on vaja vaadata ettevõtte tulemuslikkuse juhtimist kriitilise pilguga. Käesoleva lõputöö uurimisprobleemiks on tulemuslikkuse juhtimise süsteemi täiendamise vajadus, võttes arvesse ettevõtte Kodu ja Aiandus eripärasid ja mõjutegureid.

Magistritöö eesmärgiks on täiustada ettevõttele Kodu ja Aiandus OÜ tulemuslikkuse juhtimise süsteemi tasakaalus tulemuskaardi edasiarenduse kaudu ning teha ettepanekuid arengusuundadeks. Autor on püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- 1) Teoreetilisele kirjandusele tuginedes defineerida tulemuslikkuse juhtimist läbi tasakaalus tulemuskaardi;
- 2) Anda ülevaade ettevõttest Kodu ja Aiandus OÜ;

- 3) Anda ülevaade ja analüüsida ettevõtte Kodu ja Aiandus OÜ kasutusel olevat tulemuslikkuse juhtimise süsteemi;
- 4) Teha ettepanekuid ettevõttele Kodu ja Aiandus tulemuslikkuse juhtimise süsteemi täiendamiseks.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks on töö üles ehitatud kahe peatükina, mis omakorda jaguneb alapeatükkideks. Teoreetiline osa koosneb kahest alapeatükist.

Teoreetilistele allikatele tuginedes tuleb esimeses peatükis ülevaade tulemuslikkuse juhtimisest. Teises alapeatükis tutvustab autor tulemuslikkuse juhtimise süsteemi.

Peamisteks allikateks on erinevate autorite (nt. Bititci ja Aguinis) käsitlused teadusartiklites ning tulemuslikkuse juhtimise alused teaduskirjanduses. Teoreetilise osa teises peatükis on peamisteks autoriteks Kaplan ja Norton, kes kirjeldavad tasakaalus tulemuskaardi võimalusest.

Empiiriline osa koosneb neljast alapeatükist. Esimene alapeatükk tutvustab lõputöö metoodikat ja andmete analüüsi. Teises alapeatükis on ülevaade empiirilises uuringus kasutatavast ettevõttest ning kolmandas alapeatükis on ettevõtte tulemuslikkuse juhtimine. Viimase alapeatükina toob autor välja ettevõttele Kodu ja Aiandus tulemuslikkuse süsteemi täiendamise.

Empiirilise osa läbiviimisel ja eesmärkide täitmiseks kasutab autor juhtumiuuringut kvalitatiivse lähenemise kaudu. Kvalitatiivsed uurimismeetodid nagu intervjuu finantsjuhiga, vaatlus ettevõttes eelneva aasta jooksul, dokumendianalüüs, sisedokumentatsiooni läbitöötamine ja võrdlev analüüs. Andmete kogumiseks viis autor läbi ärikeskkonna- ja dokumendianalüüsi ning samuti intervjuu finantsjuhiga.

Dokumendianalüüs koosneb ettevõtte majandusaasta aruannetest ning ettevõtte sisedokumentatsioonist, raamatupidamise programm Books ja laoprogramm Ladu20.

Palju infot on ettevõtte kodulehel, kus on välja toodud ettevõtte missioon, visioon ja strateegilised eesmärgid. Samuti on andmeid kogutud vaatluse käigus viimase aasta jooksul. Mille käigus sai lõputöö autor tutvuda ettevõtte igapäevase töökorraldusega ning tutvuda ettevõtte juhtimisstiiliga ja juhtimisega, mis on oluline tulemuslikkuse juhtimise seisukohast.

Samuti ühe olulise osana on infot kogutud ka koosolekute käigus ning suure panuse uue info hankimiseks sai lõputöö autor eelarvekoosolekul 03.05.2024.

Magistritöö autor soovib tänada juhendajaid Ülle Pärli, Elina Paemurrut ja retsensent Kertu Läätsse konstruktiivsete nõuannete ja ettepanekute eest, mis olid suureks abiks magistritöö kirjutamisel.

Teaduseriala kood CERCS: S190 ettevõtete juhtimine

Magistritöö märksõnad on: tulemuslikkus, juhtimine, tulemuslikkuse juhtimine, hulgikaubandus, tasakaalus tulemuskaart.

1. ETTEVÖTTE TULEMUSLIKKUSE JUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED

Selles peatükis toob autor välja teoreetilised alused tulemuslikkuse juhtimisest. Teoreetiline osa põhineb varasematel teemakohastel allikatel. Eesmärgi saavutamiseks töötab lõputöö autor läbi ettevõtte tulemuslikkuse ja juhtimise kohta eelnevalt tehtud uuringuid. Peatükk jaguneb kaheks alapeatükiks, kus on akadeemilistest allikatest saadud tulemused. Esimeses alapeatükis on tulemuslikkuse juhtimise kirjeldus ning teises alapeatükis tulemuslikkuse juhtimise süsteemi ülevaade.

1.1. Tulemuslikkuse juhtimine

Magistritöö teoreetilise osa esimest peatükki alustab autor tulemuslikkuse mõiste olemusest. Allikad on valitud erinevate ajastute järgi, et välja tuua pika aja jooksul erinevate autorite definitsioone. Tulemuslikkust on defineeritud läbi aegade erinevalt, siis järgnevalt on välja toodud erinevate autorite definitsioonid, et määratleda nende sisu käesoleva magistritöö raames.

Tabel 1. Tulemuslikkuse definitsioonid

Autor	Definitsioon	Määratlus
Campbell, J.P. (1990)	Tulemuslikkus on eesmärgi või eesmärkide saavutamiseks organisatsioonis. Kompleksne tegevus mida tuleb eristada lõpptulemusest.	Eesmärkide saavutamine
Organ, D. W. (1997)	Tulemuslikkus on sooritus, mis toetab sotsiaalset ja psühholoogilist keskkonda	Sooritus
Brudan, A. (2010)	Tulemuslikkus väljendab eesmärkide saavutamise edukust läbi individuaalse, meeskondliku ning organisatsiooni üldise tasandi	Eesmärkide saavutamine
Bititci, U.S. (2015)	Tulemuslikkus on protsessi tõhusus ja efektiivsus	Tõhusus ja efektiivsus
Bradeley, K.J. & Aguinis, H. (2023)	Tulemuslikkus on üks kriitiline konstruktsioon juhtimisuuringutes, mis hõlmavad analüüsi tasemeid ja alamväljasid.	Juhtimisuuring

Allikas: Autori koostatud.

Tabelist on näha erinevaid definitsioone tulemuslikkuse kohta. Magistritöö autor võtab tulemuslikkuse sisuks Campbelli (1990) ja Brudani (2010) poolt sõnastatud teoreetilise osa, kus on välja toodud eesmärkide saavutamine, mis hõlmab individuaalse, meeskondliku kui ka

organisatsiooni üldist tasandit. Campbelli (1990) poolt välja toodud tulemuslikkuse kompleksne tegevus koosneb töötajate teadlikkusest, oskuste rakendamisest ja motivatsioonist. Brudan (2010) täiendab tulemuslikkuse mõistet, tuues sisse süsteemse ja strateegilise perspektiivi. Ta käsitleb tulemuslikkust kui tasakaalu kolme peamise dimensiooni vahel: efektiivsus, tõhusus ja kohanemisvõime. Mõlemad rõhuvad, et tulemuslikkus on mitmemõõtmeline kontseptsioon, mida ei saa mõõta üheainsa näitajaga. Selline käsitlus sobitub enim käesoleva lõputöö sisuga, et edasi minna tulemuslikkuse juhtimise juurde.

Kuna lõputöö autor soovib välja tuua tulemuslikkuse juhtimise süsteemi, siis järgnevalt on välja toodud erinevate autorite poolt läbi aegade sõnastatud juhtimine kui protsess.

Tabel 2. Juhtimine kui protsess

Autor	Definitsioon	Määratlus
Lukjanov, A. (2000:9)	Juhtimine on eesmärgipärane protsess, kus juhtimisorgan mõjutab juhtimisobjekti.	Eesmärgipärane protsess
Scholtes, P.R. (2001:421).	Juhtimine tähendab juhi ja tema vaimsure kohalolekut suhetes nendega keda juhitakse.	Juhi vaimsure kohalolek
Mescon, M H., Albert, M., Khedouri, F. (2002:39)	Juhtimisteoreetiku Peter Druckeri järgi on juhtimine tegevus, mis muudab korratu jõugu efektiivseks, eesmärgile suunatud tootlikuks grupiks.	Eesmärgile suunatud grupp
Üksvärav, R. (2003:24)	Juhtimine on tulemuste saavutamine teiste inimeste kaasabil.	Tulemuste saavutamine
Siimon, A. (2003:14).	Juhtimine algab eesmärkide püstitamise ja lõppeb tegevuste tulemusega, sisaldades nii juhtide käitumist kui töötajatepoolset täideviimist	Eesmärkide püstitamine
Alas, R. (2004:11)	Juhtimine on kui protsess, mis võimaldab saavutada organisatsiooni eesmäärke oma ressursside planeerimise, organiseerimise ja kontrollimise kaudu	Eesmärkide saavutamine

Allikas: Autori koostatud (K.Türk, A.Siimon 2004:116) põhjal

Tabelist on näha, et juhtimise peamiseks määratluseks on eesmärkide saavutamine. Üldistavalt saab defineerida juhtimist protsessina, mis aitab ettevõttel saavutada oma eesmärgid tegevuse planeerimise, organiseerimise ja kontrollimise kaudu.

Tulemuslikkuse juhtimise eesmärgiks on tagada, et organisatsioon ja selle kõik allsüsteemid (protsessid, allüksused, meeskonnad, töötajad jne.) saavutaksid koostöös organisatsiooni ette püstitatud eesmärgid (Karu 2008:48).

Tulemuslikkuse sisuks on eesmärkide saavutamine, mis hõlmab individuaalse, meeskondliku kui ka organisatsiooni üldist tasandit. Juhtimise sisuks on samuti peamine eesmärkide saavutamine kuid mille käigus ettevõtte saavutab oma eesmärgid läbi tegevuse planeerimise, organiseerimise ja kontrollimise kaudu.

Järgnevas tabelis on erinevate autorite definitsioonid läbi aegade tulemuslikkuse juhtimisest.

Tabel 3. Tulemuslikkuse juhtimine

Autor	Definitsioon	Määratlus
Baird, L. (1986)	Tulemuslikkuse juhtimine on inimeste rühma tööprotsess etteantud eesmärkide saavutamiseks, kus see protsess toimub järjepidevalt	Tööprotsess
Aguinis, H. (2009)	Tulemuslikkuse juhtimine on kui pidevat protsess üksikisikute ja meeskondade tulemuslikkuse tutvustamiseks, mõõtmiseks ja arendamiseks ning tulemuslikkuse vastavusse viimiseks organisatsiooni eesmärkidega.	Pidev protsess meeskondade tulemuslikkuse tutvustamiseks
Schwartz, A.E. (1999)	Tulemuslikkuse juhtimine on juhtimisstiil, mis põhineb avatud suhtlemisel juhtide ja töötajate vahel eesmärkide saavutamise osas, juhtidelt töötajatele ja vastupidi tagasiside andmisel.	Avatud suhtlemine
Armstrong, M. (2004)	Tulemuslikkuse juhtimine on strateegiline ja integreeritud lähenemisviis organisatsioonidele jätkusuutliku edu saavutamiseks, parandades neis töötavate töötajate tulemuslikkust ning arendades meeskondade ja üksikisikute panuseid	Strateegiline ja integreeritud lähenemisviis
Bacal, R. (2012)	Tulemuslikkuse juhtimine on pidev suhtlus, mis viiakse läbi koostöös töötaja ja tema otsese juhi vahel. See protsess hõlmab selgete ootuste loomist ja arusaamist tehtavast tööst.	Pidev suhtlus

Allikas: Autori koostatud.

Eelnevast tabelist on näha, et läbi aegade on tulemuslikkuse juhtimine pidev suhtlus töötajate ja nende juhtide vahel, ootuste kujunemine ja arusaamine tööst ning pidev meeskonnavõimekuse arendamine.

Lõputöö autor leiab, et lähtuda tuleks peamiselt Aguinise definitsioonist, kuna sisaldab endas seisukohta kus on oluline pidev protsess meeskondade tulemuslikkusele. Aguinise (2009:3) sõnul on tulemuslikkuse juhtimise eesmärgiks tagada, et organisatsioon suudaks optimeerida

oma ressursse, saavutada eesmärke ning pakkuda kvaliteetseid tulemusi, samal ajal motiveerides ja kaasates oma töötajaid ning edendades pidevalt õppimist ja arengut.

Kuna tulemuslikkuse juhtimise kohapealt on väga oluline personalivaldkond, mis on palju laiem ja keerukam funktsioon, mis hõlmab eesmärkide seadmist, pidevat edusammude ülevaadet ja sagedat suhtlust, tagasisidet ja juhendamist töötulemuste parendamiseks, töötajate arenguprogrammide rakendamist ning saavutuste tunnustamist (Sethupathy 2024).

Ettevõtte konkurentsivõime ja jätkusuutlikkuse saavutamiseks ning pikas perspektiivis ettevõtte edu saavutamiseks on oluline, et oleks püstitatud eesmärgid ning strateegiad nende ellu viimiseks. Seega, et edu saavutada ja olla jätkusuutlik peavad ettevõtted seadma strateegilised suunad, eesmärgid, viima täide otsuseid ja jälgima ettevõtte seisundit ning tegevusi, samal ajal kui liigutakse eesmärkide suunas (Kellen 2003).

Tulemuslikkus, juhtimine ja tulemuslikkuse juhtimine on omavahel tihedalt seotud. Eelneva teooria põhjal saab lühidalt ütelda, et tulemuslikkus mõõdab efektiivsust ja tõhusust. Juhtimine suunab tegevusi eesmärkide saavutamiseks. Tulemuslikkuse juhtimine ühendab need kaks, et viia töötajate ja ettevõtte tegevused kooskõlla strateegiliste eesmärkidega, tagades pideva arengu ja edu. Kokkuvõtvalt võib öelda, et tulemuslikkuse juhtimine tegeleb selliste tegevustega, mis on vajalikud selleks, et ettevõtte eesmärgid saaksid saavutatud. Need kolm valdkonda koos loovad raamistiku, mis toetab organisatsiooni pikaajalist edu ja jätkusuutlikkust. Tulemuslikkuse juhtimise üheks suureks osaks on personali leidmine, hoidmine ja arendamine kuid selleks, et personal saaks heas keskkonnas tööd teha on vaja, et terves ettevõttes oleks kaetud kõik komponendid millega oleks võimalik ettevõttel areneda ja hoida enda positsiooni turul.

Lõputöö autor jätkab teema teooria rakendamist ja läheb edasi tulemuslikkuse juhtimise süsteemi täiustamisega.

1.2. Tulemuslikkuse juhtimise süsteem

Järgnevas alapeatükis vaatame üle teoreetilise poole pealt tulemuslikkuse juhtimise süsteemi, mis on strateegiline juhtimisvahend aidates organisatsioonil mõõta ja jälgida oma tulemusi mitmest perspektiivist, et saavutada tasakaalustatud ja terviklik arusaam organisatsiooni tulemuslikkusest. Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi eesmärk on aidata ettevõttel tõhusalt planeerida, jälgida ja hinnata oma eesmärkide saavutamist. Alapeatükis on põhielemendid ja perspektiivid tasakaalus tulemuskaardi raamistikuks.

Tulemuslikkuse juhtimise süsteem on terviklik tehnika, mis hõlmab tulemuslikkuse planeerimist, tagasisidet, hindamist, koolitust, arendamist ja preemiaid (Otley 1990). Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi peetakse oluliseks vahendiks, et töötajate motivatsioon ja oskused muuta äriliseks tegevuseks (Aguinis 2009:3). Süsteem tagab, et töötajate eesmärgid on vastavuses ettevõtte eesmärkidega, annab regulaarselt tagasisidet töötajate tulemuste kohta, määrab kindlaks kasvukohad ning tunnustab ja premeerib suurepäraseid tulemusi (Otley 1990). Alljärgnevas tabelis on lõputöö autor välja toonud erinevad definitsioonid tulemuslikkuse juhtimise süsteemist.

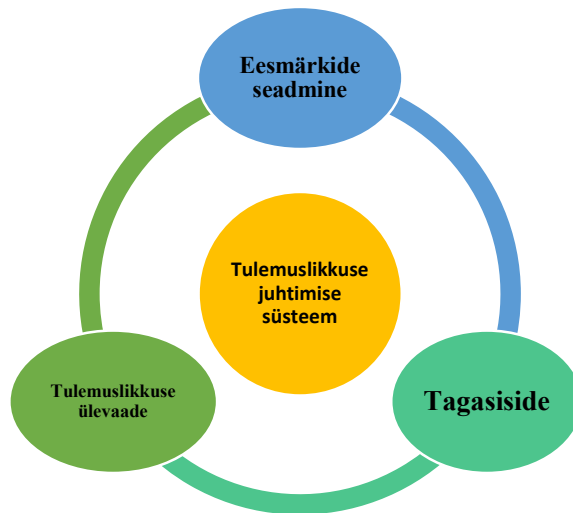
Tabel 4. Tulemuslikkuse juhtimise süsteem (TJS)

Autor	Definitsioon	Määratlus
Laitinen, E. K. (2002)	TJS jälgib töötajate tulemuslikkust järjepidevalt ja mõõdetaval viisil.	Töötajate tulemuslikkuse jälgimine
Gautam I, Jain S. (2020)	TJS tugineb tehnoloogiate ja meetodikate kombinatsioonile, et tagada organisatsiooni kõikide inimeste kooskõla ettevõtte strateegiliste eesmärkidega.	Inimeskte kooskõla organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega
Moullin, M. (2007)	TJS hindab kui hästi organisatsioone juhitakse ja millist väärtust nad klientidele ja sidusrühmadele pakuvad.	Väärtuse pakkumine
Bititci, U.S. (2015)	TJS pakub sõltumatut ja pidevat kontrolli, kus tõelised sisemised praktikad on suunatud visioonile, missioonile ja juhtimise strateegiale kogu organisatsiooni juhtimise protsessi käigus.	Visioon, missioon ja juhtimise strateegia
Muhammad S, Khan I, Hameed F. (2022)	TJS annab organisatsioonile põhjaliku ja oskusliku juhtimiskäsitluse organisatsiooni ja töötajate tulemuste hindamiseks. TJS eemaldab töötajate ja ettevõtte poolt seatud barjäärid, võimaldades neil töötada kõrgel tasemel.	Organisatsiooni ja töötajate tulemuste hindamine

Allikas: Autori koostatud.

Magistritöös on TJS sisuks Bititci (2015) poolt sõnastatud teoreetiline sisu, kus tõelised sisemised praktikad on suunatud visioonile, missioonile ja juhtimise strateegiale kogu organisatsiooni juhtimise protsessi käigus. Lõputöö autor on seisukohal, et TJS on eesmärkide seadmine, järjepidev tulemuslikkuse ülevaade, kaasates kogu organisatsiooni personali ning saades tagasisidet nagu on välja toodud järgneval joonisel.

Joonis 1. Tulemuslikkuse juhtimise süsteem

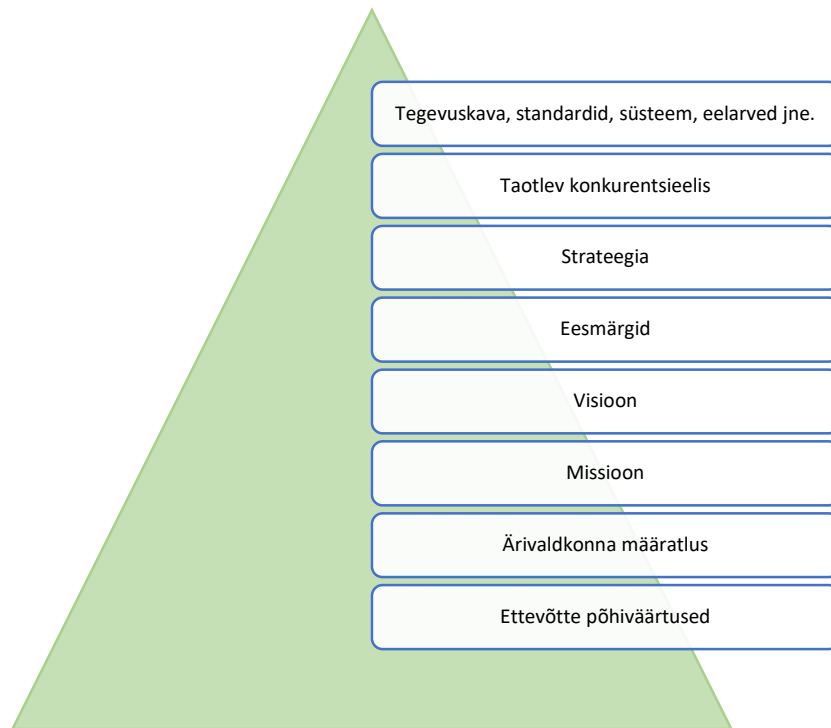


Allikas: Autori koostatud

Lõputöös vaatlleb autor tulemuslikkuse juhtimise olulisust, mis aitab ettevõttel hinnata oma jõudlust, teha informeeritud otsuseid ja saavutada paremaid tulemusi.

Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi toimimiseks ja edasiviivaks jõuks on selgete eesmärkide seadmine. Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi esimesteks sammudeks on vaja uurida kas ettevõttel on sõnastatud missioon, visioon ning paika pandud peamised eesmärgid. Kõiki järgnevaid etappe on vaja tulemuslikkuse juhtimise süsteemi paika panemisel arvesse võtta ja sellise kava järgi samm-sammult edasi liikuda.

Järgneval püramiidil joonisel 2. on välja toodud ettevõtte eesmärkide saavutamiseks vajalikud sammud.



Joonis 2. Ettevõtte strateegilise orientatsiooni komponendid on kui baas tegevuskava väljatöötamiseks (Leimann, Skärvad & Teder 2003:68)

Ettevõtte põhiväärtused on tõekspidamised, millest töötajad oma tegevuses lähtuvad. Põhiväärtused mõjutavad organisatsioonikultuuri väljakujunemist. Ärivaldkonna määratlus paneb paika ettevõtte eluliste huvide sfääri: milliste toodete ja teenuste turul konkureeritakse, milliste konkurentide käitumist tuleb jälgida ja analüüsida, millised muutused tarbijakäitumises on olulised jms. (Leimann, Skärvad & Teder 2003:68)

Eesmärkidega seonduvad otseselt ettevõtte visioon ja missioon. Missioon on suunatud rohkem olevikku, visioon näitab, kuhu tahetakse jõuda kaugemas tulevikus. Koos annavad ettevõttele üldise tegevussuuna. Missiooni ja visiooni alusel töötatakse välja pikema- ja lühemaajalised eesmärgid (Siimon 2014). Missioon ja visioon arendatakse edasi täpsemateks eesmärkideks, mille abil saab mõõta ja hinnata ettevõtte arengut. Pingutust nõudvate, kuid reaalse eesmärkide määramine väldib liigset enesega rahulolu, aga ka sisemist ebakindlust selles osas, mida tahetakse korda saata. Tegevus muutub eesmärgistatumaks ja fokuseeritumaks (Leimann, Skärvad & Teder 2003). Kui missioon ja visioon on välja töötatud, on äärmiselt oluline nende viimine kõigi juhtide ja töötajateni. Nende sõnastamine emotsionaalselt,

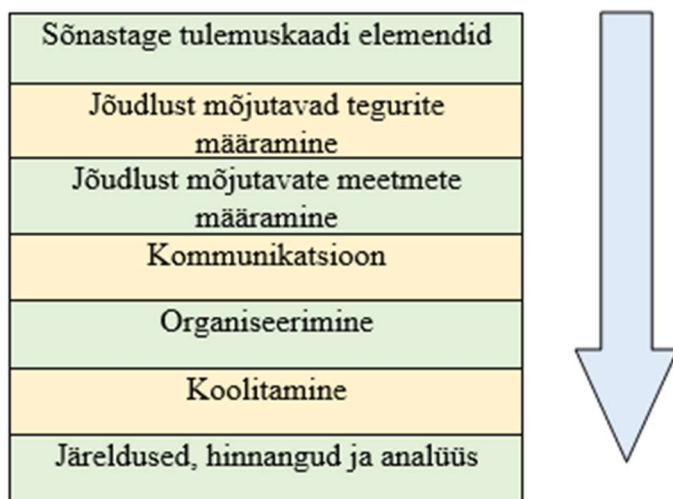
inspireerivalt ja väljakutsuvalt on oluline motiveeriv vahend ja see aitab ühendada töötajate jõupingutusi (*Ibid*).

Tulemuslikkuse juhtimise eesmärgiks on tagada, et organisatsioon suudaks saavutada oma eesmärgid (Aguinis 2009:3). Locke ja Latham (2002) sõnul viib konkreetsete ja sisuliste eesmärkide seadmine paremate tulemusteni kui lihtsad eesmärgid. Kui töötaja saab pidevat tagasisidet on ta eesmärgile pühendunud ning saab ülesannete täitmisega paremini hakkama.

Tulemuslikkuse juhtimise üheks enim kasutatavaks strateegiaks, mida paljud ettevõtted rakendavad on tasakaalus tulemuskaart, mille on välja töötanud Harvardi ülikooli professor Robert Kaplani ja juhtimiskonsultatsioonifirma juhi David Nortoni poolt 1992. aastal (Kaplan 2010:34). TTK on juhtimise ja strateegilise planeerimise tööriist, mis aitab ettevõttel siduda oma strateegilised eesmärgid mõõdetavate tulemustega. TTK planeerimise esimene ja oluline samm on selgelt määratleda meetodika, mis suunab kaardi koostamist ja rakendamist. Hästi läbimõeldud meetodika loob aluse süsteemi edule. (Kaplan ja Norton 2006)

TTK teostamine nõuab põhjalikku planeerimist ja rakendamist. Järgmisena on välja toodud peamised sammud, mida järgida TTK edukaks toimimiseks.

Joonis 3. Tasakaalus tulemuskaardi meetodika



Allikas: Gawankar, Kamble (2015) autori kohandatud

Kaplan ja Norton (2006) rõhuvad, et TTK loomise esimeses etapis tuleb selgelt sõnastada selle põhielemendid nagu perspektiivid, millest lähtuvalt määratletakse ja mõõdetakse tulemuslikkuse nõudeid. Need elemendid tavaliselt hõlmavad finants-, protsessi- ja

klienditegureid. Inimtegurid, mis hõlmavad arengut, motivatsiooni ning juhtimist. Selles etapis on vaja selgelt määratleda TTK lähenemisviisi eesmärgid (Gawankar, Kamble 2015).

Teise sammuna on vaja tuvastada iga kategooria jõudlust mõjutavad tegurid. Kaplan ja Norton (2006) selgitavad, et see samm hõlmab nende tegurite määratlemist, mis otseselt mõjutavad ettevõtte eesmärkide saavutamist. Gawankar ja Kamble (2015) toovad välja näiteks sisemiste protsesside silmapaistvus, klientide ja püsiklientide olemasolu ning nende soovide ja vajaduste täitmine ning personali oskused mida organisatsioon vajab praegu ja tulevikus. Nende valdkondade vahel tuleb luua sidemeid, et need üksteist tugevdaksid. Näiteks klienditeeninduse kõrge tase toob kaasa paremad finantstulemused. Klienditeeninduse taset saab parendada näiteks pöörates tähelepanu sellisele protsessile nagu õigeaegne või kiire kauba/toote kohaletoimetamine. Klienditeenindus paraneb kui valitakse välja õiged inimesed ja panustatakse nende koolitusele vajalike oskuste arendamiseks. (*Ibid*).

Kolmanda sammuna on vaja kindlaks teha jõudlust mõjutavad meetmed, kuidas igas kategoorias tulemuslikkust mõõdetakse. Kvantitatiivsete näitajate määramiseks saab koostada näiteks kliendiküsitlusi. Protsessi ja perspektiivi muutmise meetmed võivad keskenduda arenguprogrammide saavutamisele, et vastata määratud spetsifikatsioonidele ja anda oodatud tulemusi. (*Ibid*)

Neljandaks sammuks on efektiivse kommunikatsiooni tagamine kogu ettevõttes, kus tuleb teavitada kõiki töötajaid tasakaalus tulemuskaardi olemasolust, kuidas see toimib ning miks see on oluline. Samuti vaja selgitada, et millist osa neilt oodatakse ja kuidas nemad ja organisatsioon sellest kasu saavad. (Kaplan, Norton 2006)

Viienda sammuna on organiseerimine ehk süsteemi kasutuselevõtt. Selle sammuna on vaja poliitika, protsesside ja protseduuride väljatöötamist, mis tagavad selle rakendamise organisatsiooni kõikidel tasanditel. (Gawankar, Kamble 2015)

Kuuenda sammuna on Kaplani ja Nortoni (2006) poolt välja toodud koolitamine, kus keskendutakse töötajate ja juhtide koolitamisele, et tagada strateegiate tõhus rakendamine. Koolitamine on oluline, et kõik ettevõtte liikmed mõistaksid TTK olemust, strateegilisi eesmärke ning nende mõõtmise ja juhtimise põhimõtteid. See loob ühise arusaama strateegiast ja tugevdab töötajate võimekust nende rollide täitmisel. (*Ibid*)

Viimase sammuna tuleks TTK toimimist jälgida ja selle tõhusust hinnata kooskõlas selle eesmärkidega. Seejärel saab läbi vaadata, kus on vaja teha parandusi või muudatusi (Gawankar

ja Kamble 2015). Niven (2006) rõhutab, et viimane etapp on võtmetähtsusega, et muuta TTK pidevalt täiustuvaks süsteemiks.

Eesmärgid on iga ettevõtte jaoks need, mida ta püüab saavutada. Selleks, et tulemuslikkust oleks võimalik hinnata, peab eesmärk vastama teatud tunnustele. Eesmärkide püstitamisel on abiks SMART mudel, mis näitlikustab hästi karakteristikud, millele konkreetset püstitatud eesmärk peab vastama (Alas 2004:37)

- S (specific) – konkreetne, üheselt mõistetav;
- M (measurable) – mõõdetav;
- A (agreed) – saavutatav, vastutajaga kooskõlastatud;
- R (realistic) – asjakohane;
- T (time-framed) – ajaliselt määratletud.

Kui eesmärgid on realistlikud ja saavutatavad, siis on ka nende täitumise tõenäosus suurem. SMART mudeli abiga saab kindlaks teha ettevõtte eesmärkide sobivus tulemuslikkuse juhtimise saavutamiseks.

Pärast SMART-mudeli alusel eesmärkide seadmist on oluline analüüsida tegureid, mis võivad mõjutada nende eesmärkide saavutamist. Selleks kasutatakse SWOT analüüsi, kus tuuakse välja ettevõttesisesed tugevused ja nõrkused ning ettevõttevälised võimalused ja ohud (Karu 2008). SWOT-analüüsi läbi viies saavad organisatsioonid igakülgse arusaama oma praegusest positsioonist ja saavad välja töötada strateegiad oma tugevate külgede ärakasutamiseks, nõrkuste kõrvaldamiseks, võimalustest kinni haaramiseks ja ohtude leevendamiseks. Analüüs on otsuste tegemise aluseks, võimaldades organisatsioonidel viia oma tugevused vastavusse oma sisemiste ja väliste teguritega (Louis, Saleh 2024). SWOT-analüüs on organisatsioonide jaoks väärtuslik tööriist, see pakub struktureeritud lähenemisi organisatsiooni praeguse positsiooni hindamiseks ja strateegilise teabe andmiseks otsuste tegemisel. Mõistes, kuidas SWOT-analüüsi läbi viia, saavad organisatsioonid maksimeerida oma edupotentsiaali dünaamilisel ja konkurentsivõimelisel ärimaastikul (*Ibid*).

Järgnevalt on toodud SWOT-analüüsi osad, kuidas liigitada väiteid erinevate tegurite alla (Varendi, Teder 2008):

- Ettevõtte tugevused - tugevused tulenevad oskustest, teadmistest, saavutustest; tugevused on konkurentsieelise nurgakiviks ja vajaduse korral tuleb nende kindlustamiseks täiendavalt vaeva näha;

- Ettevõtte nõrkused – peituvad eelkõige selge strateegilise sihi ja innovatsiooni puudumises, kvaliteediprobleemides, juhtimisotsustes;
- Võimalused - peituvad eelkõige uutele turgudele minemises või tooteuundustes;
- Ohud - seisnevad eelkõige majandusolukorra üldises halvenemises, ohud tulenevad konkurentide tegevusest, seadusemuudatustest, demograafilistest trendidest, poliitilistest sündmustest, ohtude teadvustamine õigel ajal võimaldab astuda kaitsesamme.

SWOT-analüüs aitab meil tuvastada, millised organisatsiooni tugevad küljed lubavad võimalusi ära kasutada ja milliseid nõrkusi peame me kõrvaldama või parandama, et ohud meid ei mõjutaks. SWOT analüüsi saab läbi viia kogu organisatsiooni tasandil või ka teatud programmide või osakondade raames. (Karjus 2003:185)

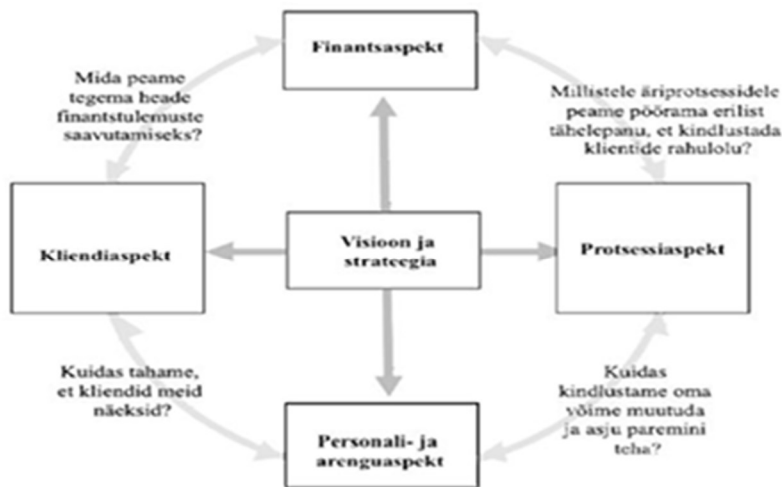
SWOT analüüs koostatakse selleks, et vähendada ettevõtte nõrkuste mõju ning samal ajal maksimeerida tugevusi.

Kokkuvõttena saab välja tuua, et SMART mudel ja SWOT analüüs töötavad hästi koos, aidates nii eesmärkide seadmisel kui ka nende saavutamise kavandamisel. Kombinatsioon loob struktureeritud ja realistliku strateegilise plaani, mis põhineb sisemiste ja väliste tegurite põhjalikul hindamisel. SMART mudeli ja SWOT analüüsi kasutamine tasakaalus tulemuskaardi planeerimise algfaasis tagab, et süsteem on strateegiliselt asjakohane ja mõõdetav, pakkudes ettevõttele tugevat alust pikaajalise edu saavutamiseks.

TTK eesmärgid ja näitajad lähtuvad organisatsiooni tulevikupildist ehk visioonist ja strateegiast (Kaplan 2010:34).

TTK muudab missiooni ja strateegia eesmärkideks ja näitajateks, mis jagunevad nelja osa vahel: finantsid, kliendid, sisemised äriprotsessid ning õppimine ja areng. Määratledes selgesti organisatsiooni soovitud tulemused ja nende tulemuste saavutamist mõjutavad tegurid, loodavad juhtivtöötajad rakendada ettevõtte kõigi töötajate energia, oskused ja teadmised pikaajaliste eesmärkide saavutamiseks (*Ibid* 2003:25). Paljud avalike ja erasektori organisatsioonid kasutavad TTK-d, kuna see aitab hinnata ja illustreerida põhjuste ja tagajärgede seoseid tegevuste ja eesmärkide vahel (Kaplan ja Norton 2006).

Joonis 4. TTK neli perspektiivi.



Allikas: (Kaplan & Norton, 2006:8)

Kaplan ja Norton (2006) kirjeldavad, et tasakaalus tulemuskaardi lähenemine võimaldab ettevõtetel luua tervikliku vaate oma tulemuslikkusele, tasakaalustades lühiajalisi finantsilisi mõõdikuid pikaajalise väärtuse loomise strateegiatega.

Tasakaalus tulemuskaardi 4 perspektiivi selgitused:

- **Finantsid** – Tasakaalustatud tulemuskaartide süsteemis ei jäta Kaplan ja Norton tähelepanuta vajadust traditsiooniliste finantsandmete järele. Täpsed andmed, mis on vajadusel kättesaadavad, peaksid alati olema prioriteetsed. Argumendiks on aga see, et ainuüksi finantsandmete rõhumine toob kaasa tasakaalustamata olukorra teiste vaatenurkade osas. Just seda püüab tasakaalustatud tulemuskaardi süsteem lahendada. (Pitt 2008)

Finantsilised eesmärgid on kohandatud vastavalt konkurentsikeskkonnale, äristrateegiale ja tegevusvaldkonnale. (Kaplan, Norton 2006: 25-26)

- **Kliendid** - Kliendikesksuse ja kliendirahulolu tähtsust äris võib pidada iseenesestmõistetavaks. Kui kliendid ei ole rahul, leiavad nad lõpuks teised tarnijad, kes vastavad nende vajadustele. Sellest vaatenurgast vaadeldakse kehva tootlust kui indikaatorit ettevõtte võimalikust edaspidisest langusest, kuigi praegune finantsolukord võib hea välja näha. Mõõdikute väljatöötamisel sellest vaatenurgast tuleks kliente

analüüsida sektori, organisatsioonilise sarnasuse ja protsesside tüübi järgi, mille jaoks toodet või teenust pakutakse. (Pitt 2008)

- Sisemised äriprotsessid - Sellel vaatenurgal põhinevad mõõdikud võimaldavad juhtidel määrata, kui tõhusalt nende ettevõtte toimib ning kas ettevõtte tooted ja teenused vastavad klientide nõudmistele. (*Ibid*)
- Õppimine ja areng - See vaatenurk hõlmab töötajate koolitust ja ettevõtte kultuurilisi hoiakuid, mis on seotud nii individuaalse kui ettevõtte enesetäiendamisega. Teadmispõhises organisatsioonis on inimesed peamiseks ressursiks ja praeguses kiirete tehnoloogiliste muutuste käigus on vajalik, et töötajad oleksid pidevas õppimisrežiimis. Igal-juhul on õppimine ja kasv iga teadmispõhise organisatsiooni edu oluline alus. Kaplan ja Norton rõhutavad, et "õppimine" on midagi enam kui "koolitus", kuna see hõlmab ka selliseid asju nagu; mentorid ja juhendajad organisatsiooni sees, mis võimaldavad tõhusat abi probleemide lahendamisel. (*Ibid*)

Kaplan ja Norton (2006) on välja toonud, et TTK ei ole lihtsalt mõõtmise seade vaid seda saab ja tuleks kasutada põhilise lähenemisviisina ettevõtte juhtimisel, tagades, et peamistes tulemusvaldkondades määratletakse strateegilised eesmärgid ning edastatakse need kõigile töötajatele. Kui see on tehtud, saab individuaalsed eesmärgid viia kooskõlla ettevõtte eesmärkidega.

Kokkuvõtteks saab ütelda, et tulemuslikkuse juhtimise süsteem on oluline tööriist, mis ühendab strateegilise plaani, tegevused ja mõõtmise, tagades et ettevõtte liigub sihikindlalt oma eesmärkide poole. See loob tugeva aluse pikaajalise edu saavutamiseks, arendades nii protsesse kui ka inimressurssi. Tõhus tulemuslikkuse juhtimise süsteem on integreeritud, pidevalt paranev ja andmepõhine süsteem, mis toetab kõiki ettevõtte tasandeid. TTK on strateegilise juhtimise ja mõõtmise raamistik, mis ühendab ettevõtte pikaajalised eesmärgid igapäevaste tegevustega. TTK võimaldab juhtidel jälgida lühiajalisi finantstulemusi, tagades samal ajal pikaajalise edu loovate sisemiste protsesside ja võimekuste arendamise. Tulemuslikkuse juhtimise süsteem ja tasakaalus tulemuskaart on omavahel tihedalt seotud strateegilise juhtimise tööriistad, mis aitavad ettevõttel mõõta, jälgida ja parandada oma tegevuse tõhusust. Kuigi mõlemad kontseptsioonid keskenduvad tulemuslikkuse parandamisele, täiendavad nad teineteist erinevate rõhuasetustega. TTK võimaldab ettevõttel mõõta tulemuslikkust terviklikult, integreerides nii- finants kui ka mittefinantsnäitajad, siis samal ajal aitab

tulemuslikkuse juhtimise süsteem keskenduda töötajate ja protsesside arendamisele, tagades ettevõtte strateegia tõhusa elluviimise.

Kuna lõputöö eesmärgiks on täiustada ettevõtte Kodu ja Aiandus tulemuslikkuse süsteemi läbi TTK ja teha ettepanekuid arengusuundadeks, siis lõputöös käsitletud TTK on valitud sobituma just hulgikaubandusega tegelevale ettevõttele. Tulemuslikkuse juhtimise süsteem on sarnane erinevates ettevõtetes kuid rolli mängib just TTK mõõdikute valik vastavalt ettevõtte tegevusharule.

2. TULEMUSLIKKUSE JUHTIMINE ETTEVÖTTES KODU JA AIANDUS OÜ

Lõputöö empiirilises peatükis tuleb ülevaade ettevõttest Kodu ja Aiandus. Kirjeldatakse ettevõtte tegevusala, missiooni, visiooni, eesmärki, juhtimissüsteemi ning ärimudelit. Samuti tuleb ülevaade kasutatavast metoodikast, andmete analüüsist ja intervjuu käigus saadud vastustest ning saadud andmete põhjal koostatakse ettevõttele ülevaade TTK rakendamisest.

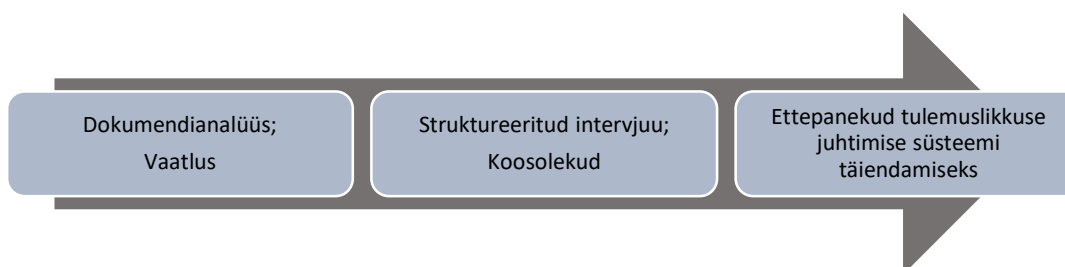
2.1. Metoodika ja andmete analüüs

Lõputöö eesmärgiks on täiustada ettevõttele Kodu ja Aiandus OÜ tulemuslikkuse juhtimise süsteemi läbi tasakaalus tulemuskaardi ning teha ettepanekuid arengusuundadeks. Eesmärgi saavutamiseks ja empiirilise osa läbiviimisel kasutab autor juhtumiuuringut, kvalitatiivse lähenemise kaudu, et saada terviklikum arusaam uuritavast teemast.

Andmete kogumiseks viis autor läbi ärikeskkonna- ja dokumendianalüüsi ning intervjuu finantsjuhiga. Finantsjuhiga läbiviidud intervjuu toimus 05.03.2024 ettevõtte Kodu ja Aiandus kontoris. Intervjuu oli eelnevalt kokku lepitud ning kava oli struktureeritud avatud vastustega. Intervjuu kestsid 45-55 minutit ning sisaldas lisaks arutelu, mis ei olnud otseselt lõputööga seotud. Intervjuu küsimustele vastused kirjutasin arvutisse ja saadud vastused on kohandatuna lisatud lõputöö empiirika ossa. Lõputöö autori eesmärgiks oli intervjuust koguda uut informatsiooni, mida ei ole võimalik saada dokumendianalüüsi käigus.

Dokumendianalüüs koosneb ettevõtte majandusaasta aruannetest, ettevõtte sisedokumentatsioonist, raamatupidamise programm Erply Books ja laoprogramm Ladu20. Sisedokumentatsioon on välja toodud käitumisreeglid nii töötajale kui ka tööandjale kuid enam pakkus lõputöö autorile huvi, kuidas on välja toodud juhtkonna kohustused ja töökorraldus. Kavandatavat uurimisprotsessi on kirjeldatud järgmisel joonisel.

Joonis 5. Uurimisprotsessi skeem (autori koostatud)



Andmeid on kogutud ka vaatluse käigus viimase aasta jooksul alates novembrist 2023 aastal. Mille käigus tutvuti ettevõtte igapäevase töökorraldusega, et saada ülevaade ettevõtte

juhtimisstiilist ja juhtimisest, mis on oluline tulemuslikkuse juhtimise seisukohast. Samuti on väga palju infot ettevõtte kodulehel, kus on välja toodud ettevõtte missioon, visioon ja strateegilised eesmärgid.

2.2. Ülevaade ettevõttest Kodu ja Aiandus OÜ

Järgnevas peatükis on ülevaade käsitlevast ettevõttest, kirjeldades ettevõtte olemust, juhtimist ja strateegiaid.

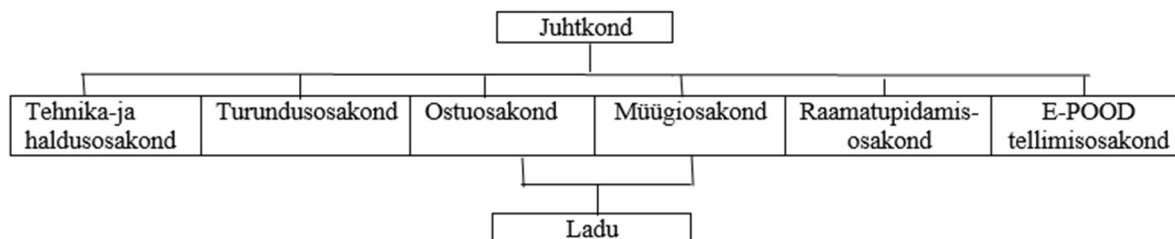
Ettevõtte asutati 1995.a. ning on aiandus- ja põllumajanduskaupade hulгимүүгига tegelev ettevõtte. Varustatakse erinevaid aiakaupade müüjaid, köögivilja-, lille- ja marjakasvatajaid, puukoole, lillepoode ja haljastajaid.

Kodu ja Aiandus OÜ kuulus 2022 müügitulu näitaja baasil TOP 5 hulka. Ettevõtte eesmärk oli 2022-2023 aasta hooajal uuendada olulisel määral sortimenti ning selle läbi kasvada aastas keskmiselt 10%

Ettevõttes Kodu ja Aiandus töötab 50 töolist, 23/24 aasta jooksul sõlmiti 6 uut tähtajatut töölepingut. Uusi ametiposte ei loodud, see tähendab, et aasta jooksul lahkus 6 inimest töölt ja nende asemele võeti uued inimesed. Suve jooksul sõlmiti lisaks 56 TVL hooajaliste töötajatega. Ettevõtte juhtkond koosneb kolmest inimesest, kes annavad panuse peale juhtimise ka igapäeva töö edendamisse. Kellest üks tegeledes turundusega, teine on tehnika- ja haldustöö peal nink kolmas tegeleb müügiosakonnas suur klientidega ning samas hoiab silma peal ka finantsnäitajatel (Joonis 6). Ettevõtte juhtimisstruktuur hõlmab organisatsiooni ülesehitust ja vastutusalasid, mis aitavad tagada ettevõtte tõhusa toimimise ja eesmärkide saavutamise. Juhtkond määrab kindlaks ettevõtte strateegilised suunad, eesmärgid ja poliitikad ning tegeleb oluliste otsuste ja suundade kujundamisega. Juhtkond vastutab strateegiate elluviimise eest ja juhhib igapäevaseid operatsioone.

Ettevõtte juhtimisstruktuur on horisontaalne, kus tippjuhtkonna ja osakondade vahel ei ole palju juhtimistasandeid. See hajutab asjad külgsuunas laiali ning töötajad või osakonnad võivad ise rohkem otsustada, ilma et peaks pikas käsuliinis üles alla käima. See on tulemuslikkuse juhtimise seisukohalt väga hea näitaja. Juhtimisstruktuur toetab ettevõtte eesmärke, soodustab koostööd ja tõhustab kommunikatsiooni ning võimaldab kiiret reageerimist muutuvatele turutingimustele ja väljakutsetele. Kuna juhtkond tegeleb ise ka mitmel ametipostil ja on nõ multifunktsionaalsed, siis on neil parem ja kiirem ülevaade ettevõtte igapäevast tööst ja esile kerivatest muredest.

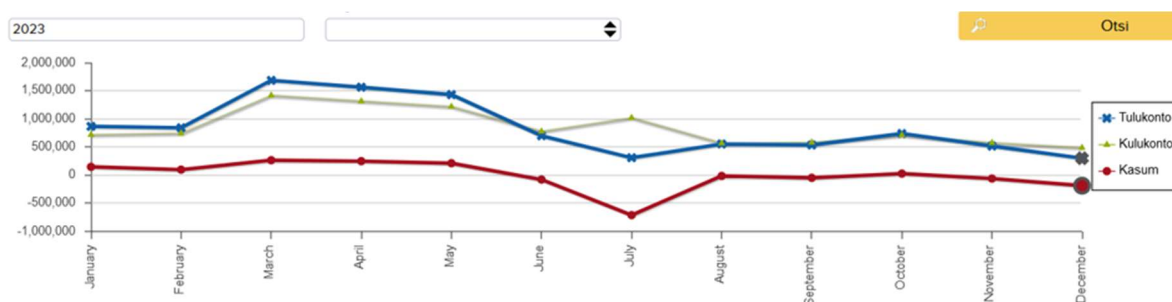
Joonis 6. Autori koostatud ettevõtte juhtimisstruktuur



Joonisel on välja toodud ettevõtte juhtimisstruktuur kus on näha esimesena juhtkonna tasand ning selle all erinevad osakonnad. Kuna juhatus tegeleb ise ka turunduse,- tehnika- ja müügiosakonnas siis on näha, et ka enamus osakonnad on kaetud juhatause tööga.

Kuna ettevõtte juhtkond hoiab tervel ettevõttel silma peal, siis erilise tähelepanu all on ettevõtte finantsnäitajad ning nende langus on ettevõtte juhtkonnale murettekitav olukord. Kuna koroonaaasta oli aianduskaupadega tegelevale ettevõttele väga soodne ja seda taset ning tõususuunda hoida on keeruline. Ettevõtte oli aastaks 2022 jäänud kasvufaasis pidama ning on ettevõttele murettekitav olukord kuid samas ka võimalus analüüsida ja rakendada strateegiaid, mis aitaksid ettevõtte taas kasvule pöörduda. Järgnevalt jooniselt 7 paistab stabiilne kasumi liikumine ning tõususuunda näha ei ole ka 2023 aasta lõpuks.

Joonis 7. Koondaruanne



Allikas: ettevõtte Kodu ja Aiandus sisedokumentatsioon

Lisaks koondaruandele vaatame üle ettevõtte finantsnäitajad mida ettevõttes jälgitakse. Ettevõtte finantsandmed annavad ülevaate ettevõtte majanduslikust seisust ja finantsilisest tulemuslikkusest. Need andmed on olulised, et hinnata, kuidas ettevõtte saavutab oma strateegilisi eesmärgi ning kas ta suudab jätkusuutlikult tegutseda. Finantsandmete võrdlemine konkurentidega on oluline strateegilise juhtimise vahend, mis võimaldab hinnata ettevõtte konkurentsivõimet ja positsiooni turul. See annab ülevaate sellest, kuidas ettevõtte

finantstulemused vastavad sektori standarditele ja millised võimalused või ohud võivad esineda. Vaadates järgmisi tabelleid, siis on näha, et kasvamise ruumi on veel palju ja pingutama peab edasi.

Tabel 5. Kodu ja Aiandus OÜ finantsnäitajad 2019-2024

Näitaja	19/20	20/21	21/22	22/23	23/24
Käibe puhasrentaablus (%) = puhaskasum/müügitulu	0,1	5,5	5	4	0
Koguvara puhasrentaablus ROA (%) = puhaskasum/koguvara	0,1	7,3	7,4	6,2	-1
Maksevõime kordaja (kordades) = käibevara-varud/lühiajalised kohustused	0,8	0,8	1,1	1,39	1,63

Allikas: (Kodu ja Aiandus aastaaruanded 2018-2022) autori koostatud

Tabelis 5 on välja toodud ettevõtte eelmiste aastate finantsnäitajad, mis on välja toodud lisa 1 Kodu ja Aiandus OÜ suhtarvude tabelis ning nendest on samuti näha, et suurele tõusele järgneb langus 2022 aastast.

Peamise konkurendi Multipack OÜ näitajad 2022 ja 2023 aasta kohta on:

Tabel 6.

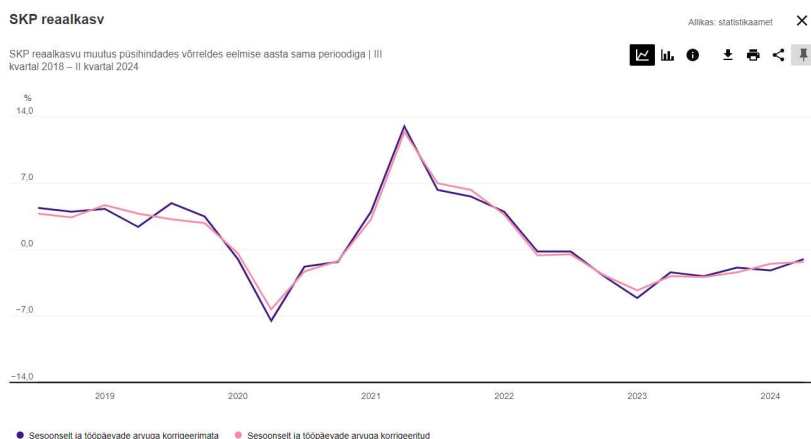
Näitaja	2022	2023
Käibe puhasrentaablus (%) = puhaskasum/müügitulu	1,85	2,5
Koguvara puhasrentaablus ROA (%) = puhaskasum/koguvara	7,59	9,38
Maksevõime kordaja (kordades) = käibevara-varud/lühiajalised kohustused	2,98	3,08

Allikas: Autori koostatud ettevõtte Multipack 2023 aastaaruande põhjal

Kui vaadata peamise konkurendi finantsnäitajaid, siis on Multipack OÜ näitajad kõvasti paremad.

Finantsnäitajate langust on mõjutanud mingilmääral ka üldine majanduse seis. Järgneval joonisel on näha, et 2021 aastal on olnud üldine majanduse seis parem, samuti nagu on olnud ka ettevõttel Kodu ja Aiandus ning 2023 aastani on majanduse seis olnud suures languses.

Joonis 8 SKP reaalkasv aastatel 2019-2024



Allikas: statistikaamet

Üldisele majanduse seisule tuleb, aga vaadata ka ettevõtte sisemist juhtimise süsteemi. Selle tulemusena on ettevõttel vajadust muudatuste järele ning alustama peaks tulemuslikkuse juhtimise näitajate ja meetodite uurimisega.

Kodu ja Aianduse kaupade müük tõusis hüppeliselt 2021/2022 aastatel seoses üldise majandusliku olukorraga ja samuti andis tõuke ettevõtte edule ka pandeemia aeg. See on aidanud ettevõttel saavutada edu ning ettevõtte on jõudnud seatud eesmärkideni kuid edasi enam ei liiguta vaid ettevõtte on teist aastat langustrendis finantsnäitajate põhjal.

Käesolevas peatükis kasutatavad andmed on saadud dokumendianalüüsi ja intervjuu käigus saadud info põhjal. Samuti oli abiks ka ettevõtte koduleht. Ettevõtte Kodu ja Aiandus OÜ on sobilik lõputöö eesmärgi täitmiseks, kuna tegemist on keskmise suurusega ettevõttega, kus omanikud osalevad igapäevaselt ettevõtte juhtimises ja on endale teadvustanud, et juhtimine võiks olla efektiivsem. Saadud andmeid kasutab lõputöö autor ka järgnevas peatükis, et välja jõuda tasakaalus tulemuskaardi koostamiseni.

2.3. Tulemuslikkuse juhtimine ettevõttes Kodu ja Aiandus OÜ

Töö teoreetilises osas selgus, et tulemuslikkuse juhtimine on pidev protsess üksikisiku ja meeskondade tulemuslikkuse tuvastamiseks, mõõtmiseks ja arendamiseks ning tulemuslikkuse vastavusse viimiseks organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega. Tulemuslikkuse juhtimise üheks suureks osaks on personali leidmine, hoidmine ja arendamine, nagu on välja toodud peatükis 1.1 lk 10. Samuti on äärmiselt oluline tulemusnäitajate analüüs äristrateegia kujundamisel ja otsuste tegemisel (vt lk 15). See hõlmab ettevõtte finantsiliste näitajate

sügavuti uurimist ja hindamist. Tulemusnäitajate analüüs aitab ettevõttel paremini mõista nende jõudlust ja teha teadlikke otsuseid oma tegevuse parendamiseks ja edu saavutamiseks. Kuid ainult finantsilistest näitajatest ei piisa tulemuslikkuse juhtimiseks, vaja on panustada ka teistesse valdkondadesse.

Tulemuslikkuse juhtimise eesmärgiks on tagada, et organisatsioon ja kõik selle allsüsteemid saavutaksid koostöös organisatsiooni ette püstitatud eesmärgid (Karu 2008:48), selleks analüüsitakse ettevõtte Kodu ja Aiandus finantsnäitajaid iga kuu ja tulemusi arutatakse juhatuse koosolekul. Lisaks juhatuse koosolekule toimub kord aastas üldine koosolek, kus tutvustatakse tervele ettevõttele aasta jooksul toimunud muudatustest ja tulevastest prognoosidest.

Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi toimimiseks ja edasiviivaks jõuks on selgete eesmärkide seadmine, tulemuslikkuse ülevaade ning tagasiside andmine. Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi esimesteks sammudeks on vaja uurida kas ettevõttel on sõnastatud missioon, visioon ning paika pandud peamised eesmärgid nagu on välja toodud peatükis 1.2 lk 12 Järgnevalt vaatame kuidas need on sõnastatud ettevõttel Kodu ja Aiandus.

Ettevõtte kodulehel on välja toodud missioon ja visioon, mis iseloomustavad ettevõtte tegevusala ja tulevikku vaatamine on endiselt ettevõttes prioriteediks.

Andmed kodulehelt:

Ettevõtte Kodu ja Aiandus missioon on:

- Toodame rõõmu!

Ettevõtte Kodu ja Aiandus visioon on:

- Olla juhtiv kodu ja aianduskaupade pakkuja Eesti, Läti ja Leedu turul.

Visioonist lähtuvate strateegiliste eesmärkidega on ettevõtte määranud järgnevad eesmärgid:

- Olla juhtiv oma tegevusalal Baltikumis
- Järjepidev areng

Ettevõtte konkurentsivõime ja jätkusuutlikkuse saavutamiseks ning pikas perspektiivis ettevõtte edu saavutamiseks on oluline, et oleks püstitatud eesmärgid ning strateegiad nende ellu viimiseks. Seega, et edu saavutada ja olla jätkusuutlik peavad ettevõtted seadma

- Ettevõtte eesmärgid (missioon, visioon)

Ettevõtte sisedokumentatsioonis on välja toodu organisatsiooni eesmärgistamise tabel ning selle tabeli põhjal plaanitakse läbi viia eesmärgistamise vestluseid, et töötajad oleksid kursis ettevõtte eesmärkidega ning saaksid välja kirjutada ka enda eesmärgid ettevõttes, et nende otsene juht saaks neid suunata ja vajadusel abistada.

Tabel 8. Eesmärgistamise tabel (ettevõtte Kodu ja Aiandus sisedokumentatsioon)

VÄÄRTUSED	MISSIOON	VÄÄRTUSPAKKUMINE
<ul style="list-style-type: none"> • Sihikindel järjepidev areng • Positiivne hoolivus 	Toodame rõõmu <div style="text-align: center;">SUUR HEIDUTAVALT JULGE EESMÄRK</div> K&A on Baltimaade juhtiv ja tunnustatuim aianduskaupade pakkuja	Tagame kokkulepitud turuosa
3 AASTAT	1 AASTA	90 PÄEVA
<ul style="list-style-type: none"> • Protsessid on kirjeldatud ning need toimivad efektiivselt. • Nutikas tellimuskeskus. • K&A'i akadeemia toimib. • Oleme juhtiv aiakaubandusbrändide esindaja Eestis. • Usalduslikud suhted top 20% aiakaubandus-klientidega. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimime ühtse organisatsioonina Balti riikides. • Võtmekliendi soovitusindeks on 60. • Hankija soovitusindeks on 60. • Töötaja soovitusindeks on 60. • Käivitatud on 3 projekti uute innovatiivsete lahenduste loomiseks. 	<ul style="list-style-type: none"> • Käive <ul style="list-style-type: none"> ○ 5,5m€ ○ 4,9m€ ○ 4,7m€ ○ 4,5m€ • Töötajate RI(rahuloluindeks): <ul style="list-style-type: none"> ○ 0 ○ -5 ○ -10 ○ -15

Allikas: Kodu ja Aiandus sisedokumentatsioon

Eelneval eesmärgistamise tabelis on välja toodud ettevõtte missioon ja visioon ning eesmärgid.

Kui eesmärgid on realistlikud ja saavutatavad, siis on ka nende täitumise tõenäosus suurem. SMART mudeli abiga saab kindlaks teha ettevõtte eesmärkide sobivus tulemuslikkuse juhtimise saavutamiseks nagu on teoreetilises osas välja toodud (vt lk 16).

Tabel 9. Smart mudel (autori koostatud)

Strateegiline eesmärk	Konkreetne	Mõõdetav	Saavutatav	Asjakohane	Tähtajaline
Olla juhtiv oma tegevusalal Baltikumis	Vastab kriteeriumile	Vastab kriteeriumile	Vastab kriteeriumile	Vastab kriteeriumile	Strateegia periood
Järjepidev areng	Vastab kriteeriumile	Vastab kriteeriumile	Vastab kriteeriumile	Vastab kriteeriumile	Strateegia periood

Allikas: autori koostatud

Lõputöö autor on seisukohal, et ettevõtte eesmärgid sobivad tulemuslikkuse juhtimise saavutamiseks ning SMART-mudeli järgi ka vastavad kõikide punktide põhjal kriteeriumile. Kuna ettevõtte eesmärgid on realistlikud ja saavutatavad, siis järgmiseks on vaja hinnata ettevõtte tugevusi, nõrkusi, võimalusi ja ohte, mida saab hästi teha SWOT analüüsi abil, mis on välja toodud teooria osas peatükis 1.2 lk 16. SWOT analüüsiks on andmed kogutud sisedokumentatsioonist ja vaatluse käigus.

Tabel 10. Swot analüüs (autori koostatud)

<p>Tugevused</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kiirus, mugavus, ajavõit • Tugevad spetsialistid • Kogemused, teadmised • Turundus • Hind, väärtus, kvaliteet • IT-süsteemid, protsessid 	<p>Nõrkused</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hooajalised kaubad • Tööjõu puudus • Tegurid/mõjud • Puudujääk võimetes • Kommunikatsioon
<p>Võimalused</p> <ul style="list-style-type: none"> • Majanduse positiivne suund • Turu nõudlus • Uued tehnoloogiad, teenused, tooted • Konkurentide nõrkus • Partnerlus 	<p>Ohud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Majanduse negatiivne suund • Konkurentide tugevus • Tundlikkus väliste mõjuteguritele • Kulude kasv • Tehnilised probleemid

Allikas: Autori koostatud ettevõtte Kodu ja Aiandus sisedokumentatsiooni põhjal

Swot analüüsi tulemusena on lõputöö autor seisukohal, et peamiseks tugevuseks on tugevad spetsialistid, tänu kellele on ka ettevõtte muud näitajad paremad. Kuna ettevõtte tegeleb hooajalise kauba müügiga, siis nõrkusena on see peamiseks teguriks, millest ka sõltuvad muud

väljatoodud nõrkused. Swot analüüsist selgusid paljud olulised aspektid, mida tuleb arvestada tulemuslikkuse süsteemi täiustamisel.

Positiivse suuna jälgimine ja strateegia kohandamine vastavalt tingimustele tagab ettevõttele jätkusuutliku tuleviku ja on ettevõttele äärmiselt oluline. Kui ettevõtte sisedokumentatsioon on paika pandud ja põhjalikult läbi töötatud, tagab see juhtimise läbipaistvuse ning loob tugeva aluse tulemuslikkuse juhtimisel. Ettevõtte Kodu ja Aiandus sisedokumentatsioonist, milleks on ametikirjeldused, juhendid, müügi- ja raamatupidamise kaustad jne, on leitavad järgmiste meetodite andmed, mille rakendamist vaatame ükshaaval.

Tulemuslikkuse juhtimiseks kasutatavad meetodid:

- Finantsnäitajad
- Mittefinantsnäitajad
- Kuluarvestus
- Eelarvestamine
- Kliendirahulolu
- Turundus
- Töötajate teadmised
- Infosüsteemide kättesaadavus

Intervjuust selgus, et ettevõttes Kodu ja Aiandus võrreldakse iga kuu tegelikke numbreid eelarve numbritega ning võrreldakse eelmiste perioodidega. Samuti on paika pandud aasta eesmärgid, mida proovitakse saavutada kuid kahjuks ei ole eesmärkide numbrid tegelikkuse piiresse jäänud ja kulud on läinud suuremaks ning kasum ei ole jõudnud eesmärgini. Kuid on olnud ka üllatajaid uute toodete näol, milleks on ettevõtte Kodu ja Aiandus oma mullad/väetised ja talvisest perioodist küünlad.

Tabel 7. 2024/2024 suurimad eesmärgid

<p>Käibe ja müügikasumi kasv 9,9% ehk müügikasum 4,28m</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2022 - 3,48m • 2023 – 3,91m • 2024 tegelik 4,17m 	<p>Ärikasum (EBITDA) eesmärk 700 000</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2021 – 655 000 • 2022 – 504 000 • 2023- 517 000 • 2024 tegelik 503 000
<p>Kasumi eesmärk 500 000</p> <ul style="list-style-type: none"> • 17/18- kahjum 261 000 • 18/19- kahjum 59 000 • 19/20 – 297 000 • 20/21 – 471 000 • 21/22 – 353 000 • 23/24 – tegelik 368 000 	<p>Laoseisi alla 1,6m euri ja tarnekindlus üle 96,5%</p> <p>Tegelik 2,07m eur</p>
<p>Positiivne rahavoog (+300 000)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Müügikasumi kasvu arvelt • Laoseisu arvelt • Väiksemate tagastuste ja mahakannete arvelt • Tegelik – negatiivne ca 270 000 	<p>Uued tooted välja töötada 23/24 hooaja jooksul</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sügis talv eesmärk lisakäivet 150 000 (tegelik 166 000) • Talv-kevad-suvi eesmärk lisakäivet 250 000 (tegelik 654 000)

Allikas: Autori koostatud ettevõtte Kodu ja Aiandus sisedokumentatsiooni põhjal

Ettevõtte korraldab regulaarselt koosolekuid kus vaadatakse üle peamised vaatluse all olevad näitajad, milleks on käive, müügikate, EBITDA, EBIT ja rahavood.

Mittefinantsilised näitajad on näiteks turuosa ning selle ülevaade. Turu-uuringuid on läbi viidud, aga ettevõttesiseselt on tutvustamine jäänud tahaplaanile. Ettevõtte peaks hindama oma hetke turuosa, välja selgitama kui suur protsent kogu turust kuulub ettevõtte toodetele võrreldes konkurentidega. See annab ettekujutuse ettevõtte turupositsioonist ja sellest, kui edukalt ettevõtte on seni turul tegutsenud.

Kuluarvestus ja eelarvestamine käib ettevõttes osakonna põhiselt. Eelarve koostamise aluseks on järgneva perioodi eesmärgid. Iga osakonna juht peab seadma oma osakonna eesmärgid. Need eesmärgid püstitatakse osakonna inimestega üheskoos. Alustades iga inimese individuaalsetest eesmärkidest. Ehk siis eelarve ülesehitus on indiviidi tasandilt osakonna tasandile ja sellest jõutakse ettevõtte eesmärgini. Seejärel luuakse eesmärgi saavutamiseks tegevuskava. Sellised eesmärgid püstitatakse eelkõige müügi- ja ostuosakonnas ning e-kanalite osakonnas.

Kliendirahulolu küsitlused on oluline tööriist, mis võimaldab ettevõtetel mõõta ja hinnata nende klientide rahulolu toodete, teenuste või kogu kliendikogemuse kohta. Ettevõttes pole kahjuks viimasel ajal sellele tähelepanu pööratud.

Turundus on ettevõttes tõusvas suunas, mis tegeleb peamiselt toodete reklaamiga. Reklaamid kajastuvad sotsiaalmeedias, televisioonis erinevates kodu- ja ehitussaadetes ning ka ajakirjades.

Õppimine ja areng on iga ettevõtte jaoks väga olulisel kohal, nii ka ettevõttes Kodu ja Aiandus, kuigi sellise suurusega ettevõttes ei ole koolituskulud just eriti kõrged. Töötajaid koolitatakse tarnijapoolsete tootekoolitustega, et töötajatel oleks müüdavast kaubast suurepärase ülevaade.

Infosüsteemide kättesaadavus on äärmiselt oluline organisatsiooni jaoks, kuna need süsteemid toetavad peaaegu kõiki ettevõtte tegevuse valdkondi, sealhulgas ladu, müüki, turundust, raamatupidamist, personalihaldust ja juhtimist. Sellele valdkonnale pööratakse ettevõttes väga suurt tähelepanu, pidevalt investeerides sobivasse varundus- ja taastamislahendustesse ning regulaarselt katsetades programme ja tehakse hooldustöid.

Ettevõttel on paika pandud finantsilised näitajad, kuluarvestus, eelarvestamine, turundus ja infosüsteemide kättesaadavus. Kuid suurt tähelepanu vajavad mittefinantsilised näitajad, kliendirahulolu ja töötajate teadmised. Nendele näitajatele soovitab lõputöö autor tähelepanu pöörata kuna see on oluline osa tulemuslikkuse juhtimisest, et saavutada pikaajaline edu ja jätkusuutlikkus.

Lõputöö tulemuslikkuse juhtimise süsteemi sisuks on Bititci (2015) poolt sõnastatud teoreetiline sisu, kus tõelised sisemised praktikad on suunatud visioonile, missioonile ja juhtimise strateegiale kogu organisatsiooni juhtimise protsessi käigus (vt lk 12).

Järgmiseks kasutab lõputöö autor lisaks eelnevale ka andmeid ja informatsiooni, mis on kogutud ettevõtte vaatluse põhjal, dokumendianalüüsi käigus ning intervjuudest saadud info põhjal, et edasi minna tasakaalus tulemuskaardi koostamisega. Kuna TTK koostamine on aeganõudev ja detailirohke protsess, nõuab see põhjalikku planeerimist ning kõigi oluliste osapoolte kaasamist. Kahjuks ei olnud lõputöö autoril võimalik kaasata tervet ettevõtte personali lõputöö kirjutamise ajal, siis järgnevad andmed on kokku pandud olemasoleva sisedokumentatsiooni ja intervjuu põhjal. Ettevõttes ei ole otseselt kasutusel tasakaalus tulemuskaardi käsitlust, küll aga on kõik selle perspektiivid rohkemal või vähemal määral

kaetud. Saadud tulemused on pannud lõputöö autor sobituma TTK raamistikuga, et seda tulevikus edasi arendada ja ettevõtte juhtkonnaga läbi arutada.

Teoriale tuginedes on taskaalus tulemuskaart mõõdikute süsteemist traditsioonilisest neljast perspektiivist nagu on välja toodud peatükis 1.2 lk 18:

- finantsid;
- kliendid;
- sisemised äriprotsessid;
- õppimine ja areng.

Finantsaspekti analüüs

Eesmärk: Järjepidev areng

Tabel 11. TTK finantsaspekt

	Eesmärk	Mõõdik	Selgitus	Ühik/Mõõtmise sagedus
Finantsid	Järjepidev areng	Tulu ja kasumlikkus	Müügitulu kasv Käive Puhaskasum EBITDA	Kasvu % / Iga kuu
		Kulude optimeerimine	Tootmiskulud Üldkulud	Vähendada % võrra eelmise aasta müügitulust / Iga kuu
		Investeeringud ja tootlus	Pakkuda klientidele paremaid tooteid	Omabrändi toodete välja töötamine / Iga kuu

Allikas: Autori koostatud ettevõtte Kodu ja Aiandus sisedokumentatsiooni põhjal

Töö teoreetilises osas selgus, et täpsed andmed, mis on vajadusel kättesaadavad, peaksid alati olema prioriteetsed (vt lk 15). Finantseesmärkides on laialt kasutatud mõõdikud, mis lähtuvad ettevõtte vajadustest ja soovidest. Need mõõdikud võimaldavad ettevõtetel jälgida oma finantsilist jõudlust ja tagada, et ettevõtte finantsolukord oleks tervislik ning ettevõtte oleks kasumlik ja jätkusuutlik. Finantsaspekti mõõdikud keskenduvad ettevõtte rahalise tulemuslikkuse parandamisele, sealhulgas tulu, kasumlikkuse, efektiivsuse ja likviidsuse tagamisele. Finantsandmeid jälgitakse ettevõttes Kodu ja Aiandus kõige enam, neid analüüsib juhatus iga kuu ja ka tutvustab ettevõtte töötajatele hetkelist olukorda. Osakonna juhtidele on koosolekud iga nädalased ning tervele ettevõttele korraldatakse tutvustav koosolek iga aasta.

Väljatoodud mõõdikud on ettevõtte sisedokumentatsiooni raamatupidamise kaustas olemas ja neid täiendatakse vastavalt olukorrale.

Finantsaspekti mõõdikud on:

- müügitulu kasv aastas – kasvu % aastas. Hindab müügitegevuse tulemuslikkust;
- käive – näitab kui edukalt ettevõtte suudab oma tooteid müüa;
- puhaskasum – ettevõtte kasum pärast kõigi kulude mahaarvamist, sealhulgas tegevuskulud, intressid, maksud ja muud kulud. Puhaskasum näitab ettevõtte lõplikku kasumlikkust. See näitab kui efektiivselt ettevõtte oma kulusid juhib ja tulu teenib;
- EBITDA – on kasum enne intresside, maksude, amortisatsiooni ja kulumi mahaarvamist. EBITDA võimaldab võrrelda ettevõtte finantsseisundit sõltumata võlastruktuurist ja raamatupidamispraktikatest.
- kulude optimeerimine – vähendada % võrra eelmise aasta müügitulust. Hindab ettevõtte efektiivsust kulude juhtimisel;
- pakkuda klientidele paremaid tooteid – müügi planeerimine. Suurendab pikaajalist tulu ja vähendab kliendikadu.

Intervjuust selgub, et ettevõttes Kodu ja Aiandus võrreldakse iga kuu tegelikke numbreid eelarve numbritega ning võrreldakse eelmise perioodiga. Kasumi suurendamise mõõtmiseks kasutatakse puhaskasumi rentaablust ja brutotulu marginaali ning käibe suurendamiseks saame jälgida netokäivet, turuosa ja võrreldavate perioodide netokäivet.

Alates 2021 aastast hakkas mõjutama ettevõtte tulemusi tarneahela probleemid pandeemia tõttu, energiakriis ja kõrge inflatsioon. Kõrged energiahinnad mõjutasid märkimisväärselt toodete omahinda, hankijate poolne hinnatõus oli märgatav ning sisemiselt enamus kulusid tegid läbi suure hinnatõusu. Eelmisel majandusaastal suutis meeskond müügikasumit suurendada eesmärgipäraselt, siis tegevuskulude kasv ületas eelarves püstitatud eesmärgi, millest tulenevalt ei suutnud ettevõtte kasumi eesmärgi täita.

Alates 2016. aastast on ettevõtte keskendunud omabrändi toodete välja töötamisele. Eesmärk on kasutada kvaliteetset toormaterjali, et pakkuda tarbijatele usaldusväärset toodet. Kodu ja Aiandus brändi toodete osakaal kogu käibest kasvab iga aasta jõudsalt. 2022-2023 hooajal lansseerib Kodu ja Aiandus kümneid uusi omabrändi tooteid, millelt oodatakse märkimisväärselt lisakäivet. Samuti on ostuosakonnal eesmärk uued tooted välja töötada 2023-2024 hooajaks.

Finantsaspekti kaudu saab ettevõtte hinnata, kas seatud strateegiad on majanduslikult edukad ning kuidas saavutada parem kasumlikkus ja efektiivsus. Hästi valitud ja mõõdetud finantsnäitajad võimaldavad teha andmepõhiseid otsuseid, parandada äriprotsesse ning tagada ettevõtte jätkusuutlikkuse ja väärtuse suurendamine. Autori arvates on ettevõtte väga hästi jälginud omabrändi toodete väljatöötamist ning suutnud sellega väärtust suurendada ning sellega energiakriisi mõju vähendada.

Kliendiaspekti analüüs

Eesmärk: Olemasolevate klientide hoidmine ja uute klientide leidmine

Tabel 12. TTK Kliendiaspekt (autori koostatud)

	Eesmärk	Mõõdik	Ühik/ Selgitus	Mõõtmise sagedus
Kliendid	Olemasolevate klientide hoidmine ja uute klientide leidmine	kliendi rahulolu	saata klientidele tagasiside ankeete; tagasiside töötajatele	vähemalt 1x aastas
		suurklientide osakaal	ettevõtete arve, kelle aastane arvete kogusumma ületab määratud piiri	iga aasta
		püsiklientide osakaal	aktiivsete klientide loendamine	iga aasta
		туруosa hindamine	müügitulu jälgimine võrreldes sama tegevusalaga ettevõtetega	iga aasta

Allikas: Autori koostatud ettevõtte Kodu ja Aiandus sisedokumentatsiooni põhjal

Kliendi seisukoha peamiseks eesmärgiks on olemasolevate klientide hoidmine ja uute klientide leidmine. Ettevõtte klientideks on peamiselt püsi- ja suurkliendid ning väiksel määral ka erakliendid. Sellest lähtuvalt määratud mõõdikud on:

- kliendi rahulolu – klientidele tagasiside ankeetide saatmine ja tagasiside tutvustamine töötajatele, et saada teada kliendi rahulolu kaubavalikuga ja klienditeenindusega. Kliendi rahulolu-uuringute läbi viimine;

- suurklientide osakaal – ettevõtete arv, kelle aastane müügiarvete summa ületab ettevõtte poolt määratud piiri. Kampaniate korraldamine suurklientidele;
- püsiklientide osakaal – aktiivsete klientide loendamine;
- turuosa hindamine – müügitulu jälgimine ja selle võrdlemine sama tegevusala ettevõtetega.

Kliendi hoidmiseks peab olema klient rahul kaubavalikuga ning sellega seoses ka klienditeenindusega. Kui klient ei ole rahul, leiavad nad teised tarnijad, kes vastavad nende vajadusele (vt lk 15). Intervjuust selgub, et ettevõttes ei ole viimastel aastatel läbi viidud kliendirahulolu küsitlusi ja turu-uuringuid. Kliendi hoidmiseks ja leidmiseks peaks ettevõtte läbi viima kliendi rahulolu-uuringuid ning jälgima pretensioonide sagedust. Kliendile meelejärgi olemiseks peab olema sõbralik ja kiire teenindus ning soovitatav on korraldada erinevaid kampaniaid. Head kliendisuhed aitavad luua positiivseid kogemusi, mis omakorda suurendavad klientide rahulolu ja lojaalsust ettevõtte suhtes. Samuti olulisel kohal on püsiklientide leidmine kellele tagada põhikauba saadavus, kaubavaliku uuendamine ning lai kaubavalik. Rahulolevad kliendid on sageli valmis soovutama ettevõtet oma sõpradele ja tuttavatele, mis võib suurendada uute klientide arvu ja müüki.

Sisemiste protsesside aspekti analüüs

Eesmärk: Innovaatilisus ja turu tundmise parendamine

Tabel 13. TTK sisemised äriprotsessid (autori koostatud)

	Eesmärk	Mõõdik	Ühik/ Selgitus	Mõõtmise sagedus
Sisemised äriprotsessid	Innovaatilisus ja turu tundmise parendamine	töötajate rahuloluuuringu läbiviimine	töötajatelt saadud ettepanekute juurutamine	arenguestlused kord aastas
		turuliidri positsiooni saavutamine	turu-uuringu läbiviimine	iga aasta
		uuenduste juurutamine	% IT-süsteemidesse tehtavad kulutused	iga aasta

Allikas: Autori koostatud ettevõtte Kodu ja Aiandus sisedokumentatsiooni põhjal

Sisemisi äriprotsesse vaadeldakse ettevõtte põhitegevuse kaudu ning selle aspekti eesmärgiks on innovaatilisus ja turu tundmise parendamine. Sellest lähtuvalt määratud mõõdikud on:

- töötajate rahulolu-uuringu läbiviimine – töötajatelt saadud ettepanekute juurutamine;
- turuliidri positsiooni saavutamine – turu-uuringu läbiviimine;
- Uuenduste juurutamine – IT-süsteemidesse tehtavate kulutuste % eelmise aastaga võrreldes.

Ettevõtte visioonist tulenevalt on ühe aspektina välja toodud turuliidri positsiooni saavutamine, selleks on vaja iga-aastaselt läbi viia turu-uuringuid. Majandusaasta aruandes on välja toodud ettevõtte üks peamine strateegiline eesmärk, mis on iga-aastaselt investeerida põhivarasse, et toetada ettevõtte jätkusuutlikku kasvu. Peamiselt on investeeringud seotud IT tehniliste lahendustega, e-poega, müügiplatvormi arendustega, mis on andnud ettevõttele teatud tootegruppides ka konkurentsieelised konkurentide ees.

Lõputöö autori arvates on ettevõtte sisemised äriprotsessid strateegilise juhtimise kohapealt väga olulisel kohal. Selle osa tugevdamiseks ettevõttes tuleb palju panustada, millega ettevõtte Kodu ja Aiandus ka viimastel aastatel peamiselt tegeleb, et saada toimiv ja kasutajasõbralik sisekeskkond. Materiaalsesse kui ka immateriaalsesse põhivarasse panustamine on oluline ettevõtte pikaajalise edu tagamisel ning võimaldab tal kasvada ja areneda konkurentsis püsimiseks.

Õppimise ja arengu aspekti analüüs

Eesmärk: Kompetentsed ja teotahtelised töötajad

Tabel 14. TTK Õppimine ja areng (autori koostatud)

	Eesmärk	Mõõdik	Ühik/ Selgitus	Mõõtmise sagedus
Õppimine ja areng	Kompetentsed ja teotahtelise töötajad	personali areng	koolituskulu jagamine töötajate arvuga	iga aasta
		personali stabiilsus	arenguestluste läbiviimine; töötajate arvu muutus	iga aasta
		tootekoolitused	koolitusel osalenute arvu määramine	iga uue toote lisandumisega

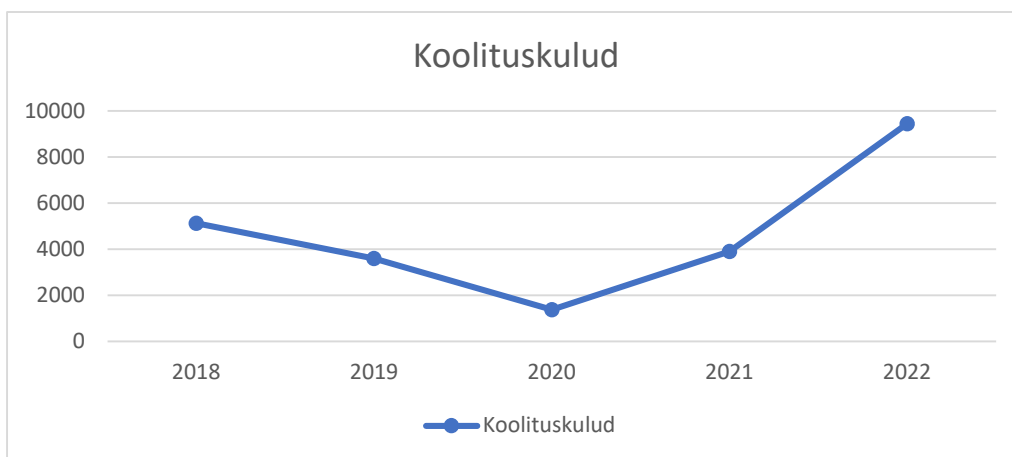
Allikas: Autori koostatud ettevõtte Kodu ja Aiandus sisedokumentatsiooni põhjal

Õppimise ja arengu peamine eesmärk on leida ja hoida kompetentsed ja teotahtelised töötajad, selleks on vaja korraldada koolitusi, viia läbi arenguestluseid ning viia läbi loovust toetavaid

koosolekuid. Intervjuust selgus, et ettevõttes Kodu ja Aiandus koolitatakse töötajaid vastavalt vajadusele, müügi- ja ostuosakonna personalile korraldatakse tootetutvustuse koolitusi nii tarnijate poolt kui ka ettevõtte siseselt. Õppimise ja arengu peamine eesmärk on mitte ainult kompetentsete ja teotahteliste töötajate leidmine ja hoidmine, vaid ka nende pidev motiveerimine, arendamine ja kaasamine ettevõtte eesmärkide saavutamisse. See on oluline osa ettevõtte inimkapitali haldamisest ja võtmetegur ettevõtte pikaajalise edu tagamisel.

Õppimine ja areng on iga ettevõtte jaoks väga olulisel kohal, nii ka ettevõttes Kodu ja Aiandus, kuigi sellise suurusega ettevõttes ei ole koolituskulud just eriti kõrged. Pidev õppimine ja areng aitab ettevõttel kohaneda muutuva ärikeskkonnaga, sealhulgas tehnoloogia arengu, turu suundumuste ja konkurentsi muutustega. Samuti võimaldab see ettevõttel säilitada ja suurendada oma konkurentsieeliseid, olgu siis läbi uuenduslike toodete ja teenuste või tõhusama ärimudeli. Lisaks aitab töötajate pidev areng ja koolitamine parandada nende motivatsiooni, tootlikkust ja lojaalsust, mis omakorda mõjutab positiivselt ettevõtte tulemuslikkust. Seega võib öelda, et õppimine ja areng on olulised komponendid jätkusuutliku ja edukalt toimiva ettevõtte jaoks. Kuna ettevõtte on viimastel aastatel tegelenud suurel määral programmide juurutamisega ning see tegevus nõuab suurel määral personali koolitamist. Joonisel 9 on näha, et koolituskulud on viimaste aastatega tõususuunas, mis näitab, et ettevõtte soovib kompetentseid ja teotahtelisi töötajaid.

Joonis 9. Koolituskulud (autori koostatud Kodu ja Aiandus aastaaruannete põhjal)



Peatüki kokkuvõttena on tasakaalus tulemuskaardi keskmes ettevõtte missioon ja visioon, mis määravad ettevõtte edasised tegevused ja eesmärgid. Ettevõttel Kodu ja Aiandus on missioon, visioon ja põhiväärtused ilusti sõnastatud ning need on oluliseks sisendiks ettevõtte strateegia

kujundamisel, sellest saab järeldada, et ettevõtte on jätkuvalt tegutsev ja ei plaani tegevust lõpetada ning pigem on lootust ettevõtte kasvutrendile.

Tulemuslikkuse juhtimise süsteemina on osaliselt tasakaalus tulemuskaart ettevõttes kasutusel, kuid sellise konkreetse juhtimise süsteemina ei ole seda käsitletud. Intervjuu ja dokumendianalüüsi tulemusena selgus, et ettevõttes on neljast aspektist kõige nõrgem õppimise ja arengu aspekt ja ettevõtte ei ole tegelenud sellega ajapuuduse tõttu. Intervjuu käigus selgus, et viimasel ajal ei ole tähelepanu pööratud kliendiküsitlustele ja tagasiside klientide poolt on puudulik. Autor on seisukohal, et see vähendab lisandväärtuse tekkimist ja esile võivad kerkida pretensioonid või kauba reklamatsioonid ning töötajatele positiivse tagasiside andmine jääb puudulikuks, millest võib pikapeale kaduda töötajatel motivatsioon tulemuslikkuse juhtimisele kaasa aidata. Peamiselt hoiab ettevõtte juhtkond silma peal finantsaruandlusel ning prioriteediks on kujunenud hetkel IT-süsteemide arendamine, mis on tulemuslikkuse juhtimise süsteemi seisukohast väga head aspektid.

Oluline on, et tasakaalus tulemuskaart oleks dünaamiline ja uuenev dokument, mis jälgib ettevõtte arengut ning kohandub vastavalt muutuvatele välismõjudele ja sisemistele arengutele. Selle abil saab ettevõtte paremini hinnata oma edusamme strateegiliste eesmärkide saavutamisel ning teha vajadusel korrigeerivaid samme. Lõputöö autor tutvustab antud strateegiat ettevõtte juhtkonnale ning annab ka soovitusena kaasa kaaluda selle täpsemat kasutuselevõtmist tulevikus.

2.4. Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi täiendamine ettevõttele Kodu ja Aiandus

Järgnevas alapeatükis toob lõputöö autor välja järeldused ja soovitused tasakaalus tulemuskaardi väljatöötamiseks läbiviidud uuringu põhjal ettevõttele Kodu ja Aiandus. Ettevõtte Kodu ja Aiandus tulemuslikkuse juhtimine on tugevalt seotud traditsioonilise ja toimunud minevikku vaatava finantsandmete analüüsi põhjal. Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi toimimiseks ja edasiviivaks jõuks on selgete eesmärkide seadmine, tulemuste ülevaade ja tagasiside andmine. Intervjuu põhjal võib järeldada, et ettevõttes Kodu ja Aiandus puudub kindel juhtimissüsteem, siis võib esile kerkida erinevaid probleeme. Oluline on tulemuslikkuse juhtimise süsteemi pidev täiustamine, et süsteem vastaks igas arengujärgus hulgikaubandus ettevõtte vajadustele. Ettevõttes on jäänud tahaplaanile näiteks kliendi- või personali täiendamise aspekt, mida on vaja jälgida ettevõtte juhtimisel. Nende puuduste puhul on kasu ettevõttele tasakaalus tulemuskaardi rakendamisest, mida lõputöö autor plaanib ettevõtte juhtkonnale tutvustada.

Intervjuu ja finantsandmete analüüsi põhjal saab järeldada uue strateegia kasutusele võtmise vajalikkusest. Ettevõtte on vaja paika panna juhtimispehõimõtted ning lisada mõõdetavatele objektidele mõõdikud, läbi on vaja töötada pehõikusimused tulemuslikkuse mõõtmise vajalikkusest ning siis saab luua efektiivse aluse tulemuslikkuse juhtimise raamistikule.

Mõõdikud on valitud viisil, mis sobivad hulгимүүgiga seotud tegevuste ja strateegiliste eesmärkidega.

Finantsaspekt

Ettevõtte finantsaspekti eesmärgiks on järjepidev areng (vt lk 32). Jälgitakse tulu ja kasumlikkuse näitajaid, kulude optimeerimise näitajat ja tootevaliku uuenduse mõju. Lisaks nendele näitajatele soovib autor TTK finantsaspekti lisada:

- Likviidsusnäitaja, mis näitab kui hästi ettevõtte suudab katta lühiajalised kohustused.

Valem: Käibevara ÷ Lühiajalised kohustused.

Olulisus: Tagab ettevõtte maksuvõime.

- Vaba rahavoo näitaja. Rahasumma mis jääb pärast tegevuskulude ja investeeringute katmist.

Valem: Tegevuskasum – Kapitalikulutused

Olulisus: Näitab ettevõtte võimet rahastada laienemist ja tasuda dividende.

- Kliendiväärtuse mõõdik, eluaegne kliendiväärtus, mis näitab iga kliendi poolt kogu koostöö jooksul loodavat tulu.

Olulisus: Hindab lojaalsete klientide mõju ettevõtte kasumlikkusele.

- Kliendiväärtuse mõõdik, ostu kordussagedus, mis näitab protsentuaalset osakaalu klientidest, kes teevad korduvaid oste.

Olulisus: Suurendab pikaajalist tulu ja vähendab kliendikadu.

Soovituslikud näitajad saab ettevõtte sisedokumentatsioonist, milleks on raamatupidamise programm ErplyBooks ja laoprogramm Ladu20.

Kliendiaspekt

Ettevõtte kliendiaspekti eesmärgiks on olemasolevate klientide hoidmine ja uute klientide leidmine (vt lk 34). Jälgitakse kliendi rahulolu, suurl klientide osakaalu, püsiklientide osakaalu ja hinnatakse turuosa. Lisaks nendele näitajatele soovib autor TTK kliendiaspekti lisada:

- Kliendi kaebuste määr – kliendikaebuste arv teatud aja jooksul, võrreldes klientide koguarvuga.

Valem: $\text{Kaebuste arv} \div \text{Klientide koguarv} \times 100$.

Olulisus: Aitab tuvastada probleemseid valdkondi ja parandada kliendikogemust,

- Kliendiosalus ja tagasiside. Näitab, kui aktiivselt kliendid suhtlevad ettevõttega (tagasiside andmine, küsimuste esitamine).

Olulisus: Hindab, kui hästi ettevõtte kaasab oma kliente.

- Tellimuse täitmise kiirus. Keskmise aeg, mis kulub tellimuse vastuvõtmisest tarnimiseni

Olulisus: Kui kiiresti suudetakse kaup teele panna peale tellimuse esitamist ja seda võimalikult kiiresti teha.

Soovituslikud näitajad on vaja eelnevalt kirja panna ja neid jooksvalt jälgida ning lahendada, hetkel ei leidnud sisedokumentatsioonist ühtegi kausta kliendi pretensioonide kohta või kauba väljastamise kiiruse kohta. Samuti oleks vaja kaardistada ettevõtte positsioon turul ning läbi viia finantsnäitajate võrdlemine sama turu konkurentidega, mis annab olulise ülevaate ettevõtte seisundist võrreldes teiste sarnaste ettevõtetega.

Sisemiste protsesside aspekt

Ettevõtte sisemiste protsesside eesmärgiks on innovaativsus ja turu tundmise parendamine (vt lk 34). Jälgitakse töötajate rahulolu, uuenduste juurutamist ja turuliidri positsiooni saavutamist. Lisaks nendele näitajatele soovib autor TTK sisemiste protsesside aspekti lisada:

- Tagastuste määr. Tagastatud kaupade osakaal võrreldes kogumüügiga.

Valem: $\text{Tagastused} \div \text{Müügitehingud} \times 100$.

Olulisus: Vähendada tagastuste määra teatud %-ni teatud aja jooksul.

- Töötajate koolituste arv. Töötajate jaoks korraldatud koolituste või oskuste arendamise sessioonide arv.

Olulisus: Aitab tagada töötajate kompetentsi protsesside parendamisel.

- Töötaja ja kuluefektiivsuse mõõdik laokäive. Laovarude rotatsiooni sagedus teatud perioodi jooksul.

Valem: Müüdüd kaupade maksumus ÷ Keskmine laovarude.

Olulisus: Näitab lao efektiivsust.

- Tehingu töötlemise kulu. Keskmine kulu ühe tellimuse töötlemiseks või tehingu lõpuleviimiseks.

Olulisus: Aitab jälgida protsesside kuluefektiivsust.

Soovituslikud näitajad saab ettevõtte sisedokumentatsioonist, milleks on raamatupidamise programm ErplyBooks ja laoprogramm Ladu20. Tehingu töötlemise kulu leidmiseks andmed puuduvad ettevõtte sisedokumentatsioonist.

Õppimise ja arengu aspekt

Tasakaalus tulemuskaardi rakendamisel tuleks kasutada tulemuslikkuse juhtimist ning kaasata kõiki ettevõtte töötajaid strateegia ellu viimisel, korraldada arenguvestluseid, et kokku leppida töötajate individuaalsed eesmärgid. Sama seisukoha on välja toonud Kaplan ja Norton (2006), et TTK ei ole lihtsalt mõõtmise seade vaid seda saab ja tuleks kasutada põhilise lähenemisviisina ettevõtte juhtimisel, tagades, et peamistes tulemusvaldkondades määratletakse strateegilised eesmärgid ja edastatakse need kõigile töötajatele. Kui see on tehtud, saab individuaalsed eesmärgid viia kooskõlla ettevõtte eesmärkidega.

Ettevõtte õppimise ja arengu aspekti eesmärgiks on kompetentsed ja teotahelised töötajad (vt lk 35). Jälgitakse personali arengut, personali stabiilsust ning viiakse läbi tootekoolitusi. Lisaks nendele näitajatele soovib autor TTK õppimise ja arengu aspekti lisada:

- Töötajate koolituspäevad. Keskmine koolituspäevade arv töötaja kohta aastas.

Olulisus: Suurendab töötajate teadmisi ja oskusi.

- Koolituste efektiivsus, mis näitab koolituste mõju töötajate sooritusele.

Olulisus: Töötulemuste hindamine enne ja pärast.

Soovituslikud näitajad saab ettevõtte sisedokumentatsioonist, milleks on raamatupidamise programm ErplyBooks.

Lõputöö autor soovib tutvuda erinevate tasakaalus tulemuskaardi tarkvaraprogrammidega, mis on spetsiaalselt loodud selle mudeli rakendamiseks ja jälgimiseks. Kasulik oleks proovida demoversiooni või katsetada tasuta prooviversiooni, et näha milline platvorm ettevõttele Kodu ja Aiandus kõige paremini sobib.

3. KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli täiustada ettevõttele Kodu ja Aiandus OÜ tulemuslikkuse juhtimise süsteemi tasakaalus tulemuskaardi edasiarenduse kaudu ning teha ettepanekuid arengusuundadeks.

Magistritöös seatud eesmärgi täitmiseks antakse esimeses peatükis ülevaade sellest, kuidas erinevad autorid sõnastanud tulemuslikkuse, juhtimise ja tulemuslikkuse juhtimise. Käesoleva töö autor lähtub peamiselt Aguinise definitsioonist tulemuslikkuse juhtimisele, kuna see sisaldab endas seisukohta kus on oluline pidev protsess meeskondade tulemuslikkusele. Aguinise (2009:3) sõnul on tulemuslikkuse juhtimise eesmärgiks tagada, et organisatsioon suudaks optimeerida oma ressursse, saavutada eesmärke ning pakkuda kvaliteetseid tulemusi, samal ajal motiveerides ja kaasates oma töötajaid ning edendades pidevalt õppimist ja arengut.

Tulemuslikkuse juhtimine on ettevõtete jaoks väga olulisel kohal, aidates saavutada oma eesmärke, säilitada konkurentsivõimet ning vastata muutuvale nõudlusele turul. Paljud ettevõtted jälgivad finantsnäitajaid ja jätavad muud näitajad tahaplaanile. Magistritöös vaadeldavas ettevõttes Kodu ja Aiandus analüüsitakse finantsnäitajaid iga kuu ja tulemusi arutatakse juhatuse koosolekul. Lisaks juhatuse koosolekule viiakse läbi iga-aastane koosolek tervele ettevõtte personalile, kus tutvustatakse aasta jooksul toimunud muudatusi ja tutvustatakse tulevasi prognoose. Lisaks tulemuslikkuse juhtimisele vaatasime ettevõtte Kodu ja Aiandus OÜ tulemuslikkuse juhtimise süsteemi ning tegime ettepanekuid tulemuslikkuse juhtimise süsteemi täiendamiseks kasutades tasakaalus tulemuskaarti.

Magistritöös vaadeldavas ettevõttes Kodu ja Aiandus OÜ töötab hetkel 50 töötajat ning kasutatakse ka hooajaliselt renditööjõudu, ettevõtte tegeleb aiandus- ja põllumajanduskaupade hulгимүүгига.

Missioon, visioon ja ettevõtte väärtused on olulised elemendid ettevõtte identiteedi ja strateegilise suuna määratlemisel. Ettevõtte Kodu ja Aiandus kodulehel on välja toodud ka lühikesed ja tabavad missioon, visioon ning ettevõtte väärtused. Missioonina on välja toodud lihtne ja lühike : „Toodame rõõmu!“ sõnapaar. Kodu ja Aiandus OÜ visioon on: „Olla juhtiv aianduskaupade pakkuja Eesti, Läti ja Leedu turul.“ Ning Kodu ja Aiandus OÜ väärtustena on välja toodud: „Positiivne hoolivus“ ja „Sihikindel järjepidev areng“

Lõputöö käigus vaatasime tasakaalus tulemuskaardi protsessi, mis nõuab juhtkonna pühendumist ja selget suunda ettevõtte strateegilisele suunale. Tasakaalustatud tulemuskaart on strateegiline juhtimisvahend, mis aitab ettevõttel jälgida ja mõõta oma tulemusi mitmetes

erinevates valdkondades, nagu finantsid, klientide perspektiiv, sisemine äriprotsess, õppimine ja areng.

Ettevõtte finantsaspekti eesmärgiks on järjepidev areng. Jälgitakse tulu ja kasumlikkuse näitajaid, kulude optimeerimise näitajat ja tootevaliku uuenduse mõju. Lisaks nendele näitajatele soovib autor TTK finantsaspekti lisada likviidsusnäitajad, et tagada ettevõtte maksuvõime. Lisaks veel vaba rahavoo näitaja, et näha ettevõtte võimet rahastada laienemist ning tasuda dividende. Samuti on oluline lisada finantsaspekti ka kliendiväärtuse mõõdikud, et jälgida lojaalsete klientide mõju ettevõtte kasumlikkusele.

Kliendi seisukoha peamiseks eesmärgiks on tugevdada kliendisuhteid. Kliendi hoidmiseks peab olema klient rahul kaubavalikuga. Kliendile meelejärgi olemiseks peab olema sõbralik ja kiire teenindus ning soovitatav on korraldada erinevaid kampaaniaid. Samuti olulisel kohal on kliendile tagada põhikauba saadavus, kaubavaliku uuendamine ning lai kaubavalik. Kliendi hoidmiseks ja leidmiseks peaks ettevõtte läbi viima kliendi rahulolu-uuringuid ning jälgima pretensioonide sagedust. Ettevõtte kliendiaspekti eesmärgiks on olemasolevate klientide hoidmine ja uute klientide leidmine. Jälgitakse kliendi rahulolu, suurklientide osakaalu, püsiklientide osakaalu ja hinnatakse turuosa. Lisaks nendele näitajatele soovib autor TTK kliendiaspekti lisada kliendi kaebuste määra, mis aitab tuvastada probleemseid valdkondi ja parandada kliendikogemust. Samuti veel kliendiosaluse ja tagasiside ning tellimuse täitmise kiiruse. Intervjuu andmete põhjal pole ettevõtte selle aspektiga viimastel aastatel tegelenud ja tasuks uuesti päevakorda võtta.

Ettevõtte sisemiste protsesside eesmärgiks on innovaatilisus ja turu tundmise parendamine. Jälgitakse töötajate rahulolu, uuenduste juurutamist ja turuliidri positsiooni saavutamist. Lisaks nendele näitajatele soovib autor TTK sisemiste protsesside aspekti lisada tagastuste määra, töötajate koolituste arvu, töötaja kuluefektiivsuse mõõdiku laokäibeleva ning tehingu töötlemise kulu.

Ettevõttes Kodu ja Aiandus on tegeletud viimastel aastatel suurel määral programmide juurutamisega, mis nõuab suurel määral personali koolitamist ja on õppimise ja arengu aspekti väga hea näitaja. Ettevõtte Kodu ja Aiandus õppimise ja arengu aspekti eesmärgiks on kompetentsed ja teotahelised töötajad. Jälgitakse personali arengut, personali stabiilsust ning viiakse läbi tootekoolitusi. Lisaks nendele näitajatele soovib autor TTK õppimise ja arengu aspekti lisada töötajate koolituspäevad, mis suurendab töötajate teadmisi ja oskuseid.

Lõputöö autor tutvustab antud strateegia kasutusele võttu ettevõtte juhtkonnale ning annab ka soovitusena kaasa kaaluda selle kasutuselevõtmist tulevikus.

Kodu ja Aiandus OÜ võiks kaaluda tasakaalus tulemuskaardi väljatöötamist tulevikus kuna see võib olla suurepärase strateegiline samm ettevõtte juhtimise ja arengu suunas.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aguinis, H.** (2009). Performance management (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. 45 pp.
2. **Alas, R.** (2004). Juhtimise alused. Tallin: Külim, 200 lk.
3. **Armstrong, M.** (2004) Performance Management. Yogyakarta: Tugu. 215 pp.
4. **Bacal, R.** (2012) Performance Management. New York: McGraw Hill Professional. 256 pp.
5. **Baird, L.** (1986) Managing Performance. New York: John Wiley & Sons Inc. 176 pp.
6. **Bititci, U.S.** (2015) Managing Business Performance: The Science and the Art. John Wiley & Sons LTD. 312 pp.
7. **Bradeley, K.J. & Aguinis, H.** (2023) Team performance: Nature and antecedents of non-normal distributions. Organization Science
<https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.2022.1619>
8. **Brudan, A.** (2010). Rediscovering performance management: systems, learning and integration. Measuring Business Excellence, 14(1), 109-123 pp.
9. **E-krediidiinfo** <https://www.e-krediidiinfo.ee/>
10. **Gawankar, S., Kamble, S.** (2015) Performance Measurement using Balance Score Card and its Applications: A Review
https://www.researchgate.net/publication/307872136_Performance_Measurement_using_Balance_Score_Card_and_its_Applications_A_Review
11. **Gautam I, Jain S.** (2020). Performance management system: Contemporary strategy for effective human resource management. International Research Journal of Management Science & Technology. 198-223 pp.
12. **Hunzicker, J. Et al.** (2018). Teacher leadership in professional development schools. Emerald Publishing Limited 336 pp.
13. **Kaplan, R. S.; Norton, D. P.** (2006). Tasakaalus tulemuskaart: Strateegialt tegudele. s.l.: Kirjastus Pegasus, 320 lk.
14. **Kaplan, R.S.** (2010). Tulemuste hindamine. Tallinn: Äripäev. 121 lk.
15. **Karu, S. (2008).** Strateegiliste majandusnäitajate mõõtmine Eesti ettevõtetes. – Majanduspoliitika teaduskonverentsi kogumik. / XII teadus- ja koolituskonverentsi ettekanded-artiklid. Berlin; Tallinn. Mattimar OÜ, 556-563 lk.

16. **Kellen, V.** (2003). Business Performance Measurement. At the Crossroads of Strategy, Decision-Making, Learning and Information Visualization.
<http://www.kellen.net/bpm.htm> (17.02.2017).
17. **Laitinen, E. K.**(2002). A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. – Scandinavian Journal of Management, No. 18, 65-99 pp.
18. **Leimann, J., Skärvad, P.H., Teder, J.** (2003) Strateegiline juhtimine. Kirjastus Külim, 309 lk.
19. **Locke, E. A. & Latham, G. P.** (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. American Psychologist.
<https://psycnet.apa.org/record/2002-15790-003>
20. **Louis, F. Saleh, M** (2024) SWOT Analysis for applying the CR Model effectively
https://www.researchgate.net/publication/379299306_SWOT_Analysis_for_applying_the_CR_Model_effectively
21. **Lukjanov, A.** (2000). Juhtimise alused. Tallinn Eesti-Ameerika Ärikolledž 292 lk.
22. **Mescon, M H., Albert, M., Khedouri, F.** (2002). Management. Third Edition. Delo 763 pp.
23. **Moullin, M.** (2007). Performance measurement definitions: Linking performance measurement and organisational excellence. - International Journal of Health Care Quality Assurance, pp. 181-183.
24. **Muhammad S, Khan I, Hameed F.** (2022). The impact of performance management system on employee's performance. International Journal of Business and Management Sciences.
https://www.researchgate.net/publication/356510886_THE_IMPACT_OF_PERFORMANCE_MANAGEMENT_SYSTEM_ON_EMPLOYEES'_PERFORMANCE
25. **Niven, R.P.** (2006). Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results 336 pp.
26. **Otley, D.** (1990). Performance management: a framework for management control systems research, Manag. Account. 363–382 pp.
27. **Pitt, M., Tucker, M.** (2008). Performance measurement in facilities management: Driving innovation? 241-254 pp.
28. **Sethupathy, K.** (2024). Performance management system in star hotels of Tamil Nadu: An overview.

https://www.researchgate.net/publication/379758975_PERFORMANCE_MANAGEMENT_SYSTEM_IN_STAR_HOTELS_OF_TAMIL_NADU_AN_OVERVIEW

29. **Scholtes, P.R.** (2001). Juhi käsiraamat. Kuidas motiveerida meeskonda ja jõuda parima tulemuseni. Tallinn: TEA 469 lk.
30. **Schwartz, A.E.** (1999) Performance Management. New York: Barron Educational Series Inc 129 pp.
31. **Siimon, A.** (2003). Juhtimine juhtide ja töötajate tegevuste kaudu. Tartu 296 lk.
32. Siimon, A. (2014). Kaubandus Põhimõisted ja seosed. Tartu 205 lk.
33. **Türk, K. Siimon, A** (2004). Juhtimine, Teoreetilised alused. Tartu Ülikooli Kirjastus 295 lk
34. **Varendi, M., Teder, J.** (2008) Mis toimub ettevõttes? Ettevõtte hindamine ja arendamine. Tallinn 136 lk
https://www.vomentaga.ee/sites/default/files/book/raamat_315.pdf
35. **Üksvärav, R.** (2003). Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn: TTÜ Kirjastus 366 lk.

LISAD

Lisa 1. Kodu ja Aiandus OÜ suhtarvude tabel

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Müügitulu	10 060 199 €	11 280 265 €	10 893 159 €	11 691 071 €	12 492 301 €
Kogukasum	- 383 421,00 €	134 133 €	422 437 €	615 264 €	430 142 €
Nõuded ja ettemaksed	1 914 411 €	1 844 759 €	2 392 256 €	2 547 663 €	2 513 265 €
kasum (neto)	- 505 943 €	- 12 247 €	311 110 €	500 795 €	335 131 €
kulum	- 173 588 €	- 186 359 €	- 148 826 €	- 157 994 €	- 131 142 €
koguvara	5 430 680 €	4 941 857 €	5 319 315 €	5 684 473 €	5 402 834 €
kohustused	3 958 495 €	3 512 919 €	3 715 336 €	3 579 699 €	2 962 929 €
omakapital	1 472 185 €	1 428 938 €	1 603 979 €	2 104 774 €	2 439 905 €
Müügitulu puhasrentaablus	-4,5%	0,1%	5,5%	5%	2,94%
Varade puhasrentaablus (ROA)	-5,5%	0,1%	7,3%	7%	6,2%
Omakapitali puhasrentaablus (ROE)	-34,5%	-0,9%	19,4%	23,79%	13,74%
Debitoorse võlgnevuse käibevälde	69	59	79	78	72
Maksevõime tase	1,90	1,70	1,50	2,30	2,70
Maksevõime kordaja	0,90	0,80	0,80	1,10	1,52
Võlakordaja	0,60	0,60	0,60	0,50	0,55
Puhaskasumi marginaal	-5,00	-0,10	2,90	4,30	2,70

Lisa 2. Võrdlev kasumiaruanne

	dets.23	nov.23	monthAbsolute	month %	2 023	2 022	yearToDateAbsolute	year %
Tulukonto								
Müügitulu	301 661,58	442 467,62	-140 806,04	-31,82	9 990 227,25	9 951 674,51	38 552,74	0,39
Muud äritulud	992,44	2 242,39	-1 249,95		20 845,80	19 683,01	1 162,79	
Kokku	302 654,02	444 710,01	-142 055,99		10 011 073,05	9 971 357,52	39 715,53	
Kulukonto								
Kaubad, toore, materjal ja teenused	251 617,93	352 974,29	-101 356,36	-28,71	6 678 552,49	6 836 116,84	-157 564,35	-2,30
Mitmesugused tegevuskulud	106 113,69	104 530,61	1 583,08	1,51	1 309 535,49	1 254 083,80	55 451,69	4,42
Palgakulu	111 498,68	114 335,76	-2 837,08	-2,48	1 533 812,62	1 394 799,56	139 013,06	9,97
Muud ärikulud	638,37	4 046,75	-3 408,38	-84,23	5 945,68	13 652,24	-7 706,56	-56,45
Kokku	479 419,83	584 420,34	-105 000,51		9 637 250,41	9 611 620,16	25 630,25	
Tulukonto								
Finantsstulud	210,35	210,36	-0,01	0,00	52 479,79	52 475,63	4,16	0,01
Intressimulud	0,15	0,16	-0,01	-6,25	4,85	0,69	4,16	602,90
Kokku	210,35	210,36	-0,01		52 479,79	52 475,63	4,16	
Kulukonto								
Finantskulud	8 365,20	7 112,05	1 253,15	17,62	496 286,74	74 862,91	421 423,83	562,93
Intressimulud	6 915,58	6 360,10	555,48	8,73	74 768,95	64 744,00	10 024,95	15,48
Garantii intress	1 446,69	751,95	694,74	92,39	8 884,13	10 118,91	-1 234,78	-12,20
Tulud	302 864,37	444 920,37	-142 056,00	-31,93	10 063 552,84	10 023 833,15	39 719,69	0,40
Kulud	487 785,03	591 532,39	-103 747,36	-17,54	10 133 537,15	9 686 483,07	447 054,08	4,62
Kokku	-184 920,66	-146 612,02	-38 308,64	26,13	-69 984,31	337 350,08	-407 334,39	-120,75

Lisa 3. Intervjuu küsimused finantsjuhile/vastused:

1. Kas võin koostada enda lõputöö ettevõtte Kodu ja Aiandus OÜ näitel?

Jah

2. Kuidas toimub iga-aastane eelarve koostamine?

Hetkel ongi meil käimas 2024/2025 eelarve koostamise periood. Eelarve koostamise aluseks on järgneva perioodi eesmärgid. Iga osakonna juht peab seadma oma osakonna eesmärgid. Need eesmärgid püstitatakse osakonna inimestega üheskoos. Alustades iga inimese individuaalsetest eesmärkidest. Ehk siis eelarve ülesehitus on indiviidi tasandilt osakonna tasandile ja sellest jõutakse ettevõtte eesmärgini. Seejärel luuakse eesmärgi saavutamiseks tegevuskava. Sellised eesmärgid püstitatakse eelkõige müügi- ja

ostuosakonnas ning e-kanalite osakonnas. Kui osakonna siseselt on eesmärgid paigas, siis osakonna juhid esitavad eesmärkide kokkuvõtte juhtkonnale (18.04.24. on meil selline koosolek). Turundusjuht koostab turunduseelarve vastavalt siis oma prognoositavale tegevusele järgmisel majandusaastal. Haldusjuht koostab ülejäänud kulude eelarve. Nii kummaline kui see ka pole, siis finantsosakond ettevõttes Kodu ja Aiandus eelarveid ei tee. Haldus- ja tegevjuht on antud rolli ajalooliselt juba endale võtnud. Vajadusel küsivad nad finantsosakonnalt vaid mingite numbrite osas kokkuvõtteid või väljavõtteid. Koosolekutel vaadatakse üle ja arutatakse läbi kõik eesmärgid ning nende alusel koostatud tulude-kulude eelarved. Tõenäoliselt on olemas ka omanike poolsed soovid eelarvele. Kõige eelneva põhjal koostataksegi lõpuks eelarve.

3. Kas ettevõttes on kasutusel tasakaalus tulemuskaart?

Ei tea, et siin ettevõttes päris selliselt strateegilise planeerimis- ja juhtimissüsteemi kasutatakse. Koos eelarvega koostatakse ka strateegia plaan ning selle järgi edaspidi toimitakse ning plaani elluviimist jälgitakse (kaks-kolm korda aastas on strateegiplaanide ülevaatamise koosolekud).

4. Kas ettevõtte kasutab mõnda kindlat juhtimisstrateegiat?

Ei tea, et kasutatakse mingit kindlat juhtimisstrateegiat.

5. Milliseid näitajaid jälgitakse enam ettevõtte tulemuslikkuse osas?

Iga kuu võrreldakse tegelikke numbreid eelarve numbritega ning võrreldakse eelmise perioodiga. Ei tea, et tegevjuht ja haldusjuht arvutaksid või jälgiksid meil suhtarvude abil ettevõtte seisundit. Vaadatakse käivet, müügiakatet, EBITDA'd, EBIT'it, rahavooge jne.

6. Millise aja tagant küsib juhtkond finantsaruandeid? (iga kuu, kvartaalselt).

Iga kuu.

7. Kas on läbi viidud kliendirahuloluküsitlusi?

Kunagi on. Millal täpselt, seda kahjuks mina ei tea.

8. Kas on läbi viidud turu-uuringuid?

Kunagi on. Millal täpselt, seda kahjuks mina ei tea.

9. Kui tihti korraldatakse personalile koolitusi?

Täpset ajakava tõenäoliselt ei ole. Koolitusi korraldatakse vastavalt vajadusele. Müügi- ja ostuainimestele korraldatakse tootetutvustuse koolitusi nii tarnijate poolt kui ka ettevõtte siseselt korra-paar kindlasti aasta jooksul.

10. Kuidas olete rahul ettevõtte juhtimisstrateegiaga?

Ei oska vastata.

Lisa 4. Personaalne kvaliteedi eesmärgistamine

PERSONAALNE KVARTALI (Q3) EESMÄRGISTAMINE (VORM VISION SUMMARY)

Eesmärgistamisvestlus	
Nimi.....	Vestluse kuupäev:.....
Amet:.....	

Palun loe hoolikalt läbi HC eesmärgid ja oma tegevusvaldkonna (osakonna) kvartali eesmärgid ning seejärel pane kirja, millise panuse sina annad nende eesmärkide täitmisesse ehk milline on sinu kohustus.

Alusta alloleva eesmärgistamisvestluse ettevalmistusvormi täitmist III jaotusest.

I ORGANISATSIIONI EESMÄRGISTAMINE

VÄÄRTUSED	MISSIOON	VÄÄRTUSPAKKUMINE
<ul style="list-style-type: none"> Sihikindel järjepidev areng Positiivne hoolivus 	Külvame rõõmu SUUR HEIDUTAVALT JULGE EESMÄRK HC on Baltimaade juhtiv ja tunnustatuim aianduskaupade pakkuja	Tagame kokkulepitud turuosa
3 AASTAT	1 AASTA	90 PÄEVA
<ul style="list-style-type: none"> Protsessid on kirjeldatud ning need toimivad efektiivselt. Nutikas tellimuskeskus. HC'i akadeemia toimib. Oleme juhtiv aiakaubandusbrändide esindaja Eestis. Usalduslikud suhted top 20% aiakaubandus-klientidega. 	<ul style="list-style-type: none"> Toimime ühtse organisatsioonina Balti riikides. Võtmekliendi soovitusindeks on 60. Hankija soovitusindeks on 60. Töötaja soovitusindeks on 60. Käivitatud on 3 projekti uute innovatiivsete lahenduste loomiseks. 	<ul style="list-style-type: none"> Käive <ul style="list-style-type: none"> o 5,5m€ o 4,9m€ o 4,7m€ o 4,5m€ Töötajate RI: <ul style="list-style-type: none"> o 0 o -5 o -10 o -15

Lisa 5. Aastaruannete koondnäitajad

Aastaruannete koondnäitajad

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Käibevara	1 379 220	1 577 623	3 361 411	3 753 044	3 578 446	3 031 331	4 749 436	5 181 372	4 918 176	4 932 498
Põhivara	1 081 440	3 842 818	2 443 964	2 391 395	2 382 748	2 253 608	569 879	503 101	484 658	439 913
Varad kokku	2 460 660	5 420 441	5 805 375	6 144 439	5 961 194	4 941 857	5 319 315	5 684 473	5 402 834	5 372 411
Lühiajalised kohustised	694 611	1 411 773	1 130 237	1 600 586	2 073 887	1 983 290	3 175 649	2 263 603	1 835 589	1 601 724
Pikaajalised kohustised	233 852	2 235 337	1 979 119	1 764 502	1 515 148	1 053 673	539 687	1 316 096	1 127 340	952 291
Kohustised kokku	928 463	3 647 110	3 109 356	3 365 088	3 589 035	3 036 963	3 715 336	3 579 699	2 962 929	2 554 015
Osa- või aktsiakapital	10 224	10 224	10 224	10 224	10 224	10 224	10 224	10 224	10 224	10 224
Jaotamata kasum	1 492 605	1 464 973	2 473 897	2 602 995	2 687 927	2 249 999	1 282 645	1 593 755	2 094 550	2 429 681
Puhaskasum	29 368	298 134	211 898	166 132	-325 992	-12 247	311 110	500 795	335 131	378 491
Omakapital	1 532 197	1 773 331	2 696 019	2 779 351	2 372 159	2 247 976	1 603 979	2 104 774	2 439 905	2 818 396
Käive	3 277 392	3 138 519	8 068 030	7 914 520	7 251 209	11 280 265	10 893 159	11 691 071	12 492 301	12 804 672
Kasumimarginaal	0.90%	9.50%	2.63%	2.10%	-4.50%	-0.11%	2.86%	4.28%	2.68%	2.96%

RESÜMEE

PERFORMANCE EVALUATION AND MANAGEMENT AT HOME AND GARDENING OÜ

Annika Rohtoja

Performance management is very important for companies, helping them achieve goals, maintain competitiveness and respond to changing market demand. There are many methods and a single, one-size-fits-all performance metric has not yet been invented. Many companies monitor financial indicators and leave other indicators in the background. In our thesis, we looked at improving the performance management system of the company Home and Gardening OÜ.

Home and Gardening OÜ is a company engaged in the wholesale of gardening and agricultural products, which currently employs 50 employees and also uses seasonal labor.

In this thesis, we looked at the balanced scorecard process, which requires management commitment and a clear direction for the company's strategic direction. Balanced Scorecard is a strategic management tool that helps a company monitor and measure its performance in many different areas, such as finance, customer perspective, internal business process, learning and growth. The goal of the company's financial aspect is continuous development. Revenue and profitability indicators, cost optimization indicators and the impact of product range innovation are monitored. In addition to these indicators, the author recommends adding liquidity indicators to the financial aspect of TTK to ensure the company's ability to pay. In addition, a free cash flow indicator to see the company's ability to finance expansion and pay dividends. It is also important to add customer value metrics to the financial aspect to monitor the impact of loyal customers on the company's profitability. The main goal of the customer perspective is to strengthen customer relationships. To retain a customer, the customer must be satisfied with the selection of goods. In order to please the customer, there must be friendly and fast service, and it is recommended to organize various campaigns. It is also important to find regular customers who can ensure the availability of the main product, product range renewal and a wide range of products. To retain and find customers, the company should conduct customer satisfaction surveys and monitor the frequency of complaints. The company's internal business processes are viewed through the company's main activities. The first of the three main goals is effective operation, the second is to improve market knowledge, and the third is to implement programs in an important place in the company. The main goal of learning

and development is to find and retain competent and motivated employees, for this it is necessary to organize training, conduct development interviews and hold meetings that support creativity.

The author of the thesis introduces the introduction of this strategy to the company's management and also gives a recommendation to consider its implementation in the future, as this can be an excellent strategic step towards the management and development of the company.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Annika Rohtoja,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

Ettevõtte Kodu ja Aiandus OÜ tulemuslikkuse juhtimise süsteemi täiendamine,

mille juhendajad on Ülle Pärl ja Elina Paemurru,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Annika Rohtoja

15.01.2025