

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtetmajanduse instituut  
Majandusarvestuse õppetool

Martin Länts

**LUX EXPRESS GRUPI TASAKAALUS  
TULEMUSKAARDI TÄIUSTAMINE**

Magistritöö

Juhendaja: prof. Toomas Haldma

Tartu 2012

Soovitan suunata kaitsmisele .....  
juhendaja Toomas Haldma

Kaitsmisele lubatud “ ..... 2012. a.

Majandusarvestuse õppetooli juhataja .....  
prof. Toomas Haldma

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

.....  
Martin Lääts

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. TEOREETILINE RAAMISTIK TASAKAALUS TULEMUSKAARDI JA STRATEEGIAKAARDI KASUTAMISEL ETTEVÖTTE TULEMUSLIKKUSE JUHTIMISEL.....	7
1.1. Strateegia mõiste ja selle loomise alused .....	7
1.2. Tasakaalus tulemuskaardi ja strateegiakaardi kontseptsioon ja nende rakendamine ettevõtte strateegia realiseerimisel.....	16
1.3. Tasakaalus tulemuskaardi eripärad ühistranspordiga tegelevates ettevõtetes.....	27
2. LUX EXPRESS GRUPI STRATEEGIAKAARDI JA TASAKAALUS TULEMUSKAARDI TÄIUSTAMINE .....	40
2.1 Lux Express Grupi ja ettevõtte strateegia ülevaade .....	40
2.2 Tasakaalus tulemuskaardi ja strateegiakaardi kasutamise analüüs .....	48
2.3 Strateegiakaardi ja tasakaalus tulemuskaardi täiustamine Lux Express grupis ....	54
KOKKUVÕTE.....	63
VIIDATUD ALLIKAD .....	67
LISAD.....	73
Lisa 1. Intervjuu plaan Lux Express Grupi juhatuse esimehe Hannes Saarpuule intervjuerimiseks .....	73
Lisa 2. Intervjuu plaan Lux Express Grupi juhatuse liikmele Priit Lavitsile intervjuerimiseks .....	75
Lisa 3. Intervjuu plaan Christiansen Consultingu juhatuse esimehele Jens Christiansenile intervjuerimiseks .....	76
Lisa 4. Lux Express Grupi struktuur .....	77
SUMMARY .....	78

## SISSEJUHATUS

Ettevõtte missioon, visioon, eesmärgid ning strateegia toimivad, kui neid teavad ning viivad ellu kõik organisatsiooni liikmed. Tänapäevases kiiresti muutuv maailmas on õigete eesmärkide seadmine, nende viimine kõigi töötajateni ning tulemuste mõõtmine suureks väljakutseks. Üheks võimalikuks lahenduseks, kuidas organisatsiooni tippjuhtkonna loodud strateegia viia iga töötajani, on tasakaalus tulemuskaardi meetod. See võimaldab strateegiast tulenevalt luua igale töötajal, olenemata ametikohast, oma tulemuskaart, mille läbi seada eesmärgid ning mõõta nende saavutamist ning nende mõju ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamisele. Tasakaalus tulemuskaardi meetodit on alates 2011. aastast juurutanud ka Lux Express Grupp. Aasta jooksul on loodud vajalikud ettevõttesisesed protseduurid ning eeskirjad, kasutusele võetud vajalik tarkvara ning seotud strateegilised eesmärgid erinevate osakondade ja töötajate töötulemustega. Lux Express Grupp on viimase viie aasta jooksul muutnud täielikult oma äristrateegiat, ümber orienteerunud pikkade Baltikumi ning Lääne-Euroopa vaheliste bussiliinide opereerimiselt lühikeste Baltikumi ning selle naaberriikide suurlinnade vaheliste liinide opereerimisele ning kasvatanud viimastel aastatel käivet ning reisijate arvu pea kolmkümmend protsenti aastas. Tasakaalus tulemuskaardi täiustamine on ettevõttes aktuaalne kuna Lux Express Grupist on saanud liider Baltikumi transporditurul ning viimaste aastate kiire kasv on avanud võimaluse agressiivseks vertikaalseks ja horisontaalseks kasvuks. Kuna tasakaalus tulemuskaardi kasutamist ühistranspordiettevõtetes on erialakirjanduses vähe käsitletud, täidab käesolev töö oluliselt ka seda lünka.

Käesoleva magistr töö eesmärgiks on kriitiliselt analüüsida algsest loodud strateegiakaarti ning tasakaalus tulemuskaarti ning neid täiustada vastavalt ettevõtte strateegia muutusest tulenevatele vajadustele.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade strateegia, strateegiakaardi ning tasakaalus tulemuskaardi kontseptsioonist ning nende loomisest;
- tuua välja strateegiakaardi ning tasakaalus tulemuskaardi kasutamise roll ja ülesanded ettevõtte strateegia rakendamisel ja eesmärkide saavutamisel;
- välja selgitada strateegiakaardi ja tasakaalus tulemuskaardi kasutamise eripärad ühistranspordiga tegelevates ettevõtetes;
- analüüsida Lux Express Grupi strateegiat, kasutatavat strateegiakaarti ning tasakaalus tulemuskaarti.
- anda soovitused strateegiakaardi ja tasakaalus tulemuskaardi täiustamiseks Lux Express Grupis.

Uurimisülesannetest lähtuvalt põhineb magistritöö kvalitatiivsele uurimusele ja selle aluseks on dokumendianalüüs ning süvaintervjuud Lux Express Grupi juhatuse esimehe, opereerimisdivisjoni direktori ning neid konsulteeriva ettevõtte Christiansen Consult juhatuse esimehega. Lisaks viidi läbi SWOT analüüs koostöös ettevõtte juhatuse esimehe ja Lux Expressi ning Simple Expressi tootejuhtidega. Töö raames on läbi viidud põhjalik analüüs tasakaalus tulemuskaardi kasutamisest Lux Express Grupi ja erinevate ühistranspordiga tegelevate ettevõtete baasil. Analüüsi tulemusi kasutatakse Lux Express Grupi strateegiakaardi ning tasakaalus tulemuskaardi täiustamiseks, et need annaks ettevõtte tänase strateegia valguses maksimaalseid tulemusi.

Töö koostamisel on kasutatud ettevõtte strateegia loomise, juurutamise ning tasakaalus tulemuskaardi teemalist eesti ja väliskirjandust ning teadusartikleid. Lisaks strateegiakaardi ning tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni loojate Kaplan ja Norton töödele on, kasutatud ka selliste autorite nagu Chavani, Brignalli ning Phillipsi töid. Ettevõtte strateegia loomise ning juurutamise teoreetiliste aluste analüüsimisel on kasutatud teiste hulgas strateegilise juhtimise professorite Johnsoni, Scholesi, Thompsoni, Martini, Dessi, Lumpkini ja Tayloriga lähenemisi. Ülevaate andmiseks strateegiakaardist, tasakaalus tulemuskaardist ning nende kasutamise eduteguritest on kasutatud tabeleid ning jooniseid.

Eesmärgi saavutamiseks püstitatud ülesannetest lähtuvalt on magistritöö jaotatud kaheks peatükiks. Töö esimeses peatükis käsitletakse strateegia, strateegilise juhtimise, strateegiakaardi ning tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni, antakse ülevaade nende kasutamisest ning luuakse raamistik nende kasutamise analüüsiks ettevõtte strateegia loomisel, juurutamisel ning eesmärkide saavutamise mõõtmisel. Lisaks analüüsitakse tasakaalus tulemuskaardi eripärasid ühistranspordiga tegelevates ettevõtetes. Töö teises peatükis analüüsitakse Lux Expressi Grupi tänast strateegiakaarti ning tasakaalus tulemuskaarti. Selleks viiakse läbi süvaintervjuu Lux Express Grupi juhatuse esimehe, opereerimisdivisjoni direktori ning konsultatsiooniettevõtte Christiansen Consulting juhtiva partneriga. Seejärel arendatakse Lux Express Grupi strateegiakaarti ning tasakaalus tulemuskaarti lähtuvalt esimeses peatükis toodud teoreetilisest raamistikust, autori kriitilisest analüüsist ning ettevõtte juhtkonna liikmetega peetud intervjuudest.

# **1. TEOREETILINE RAAMISTIK TASAKAALUS TULEMUSKAARDI JA STRATEEGIAKAARDI KASUTAMISEL ETTEVÖTTE TULEMUSLIKKUSE JUHTIMISEL**

## **1.1. Strateegia mõiste ja selle loomise alused**

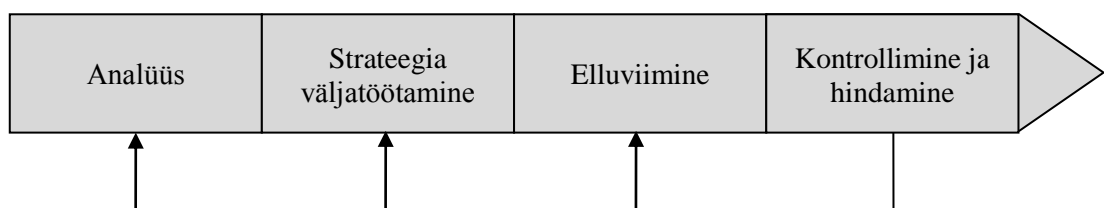
19. sajandi sõjaline strateeg Carl von Clausewitz rõhutas teoreetilise raamistiku olulisust, et organiseeritult strateegiast mõelda. Iga teooria esimene ülesanne on täpsustada kasutatavad mõisted ja kontseptsioonid. Ainult juhul, kui neis on kokku lepitud, võime loota, et arutletavaid küsimusi on lihtne ja selge käsitleda ning saame lähtuda lugejaga samadest vaatepunktidest. (Ghysczy *et al.* 2001: 99) Käesolevas töös analüüsitakse tasakaalustatud tulemuskaardi kasutamist strateegilise juhtimise kontekstis, ettevõtte strateegia kujundamisel, selle viimisel kõigi töötajateni ning elluviimisel. Seetõttu peab töö autor vajalikuks kõigepealt anda ülevaade strateegilise juhtimise ja strateegiaga seotud mõistetest.

Strateegiliste eesmärkide ja visiooni saavutamine läbi efektiivsete strateegiate koostamise ning elluviimise on strateegilise juhtimise keskseks ülesandeks (Thompson; Martin 2005: 3, Alas 2005: 10). Kõigil organisatsioonidel, suurtel ja väikestel, tulunduslikel ja mittetulunduslikel, avaliku ja erasektori ettevõtetel on eesmärk, mis võib, aga ei pruugi olla sõnastatud missiooniks ja visiooniks (Thompson; Martin 2005: 3). Missiooni läbi defineeritakse, miks organisatsioon või ettevõtte eksisteerib ja sellega antakse vastus küsimusele, mis äris ettevõtte tegutseb (Johnson, Scholes 2002: 13). Missioon ja ettevõtte põhiväärtused kehtivad stabiilselt läbi aastate. Organisatsiooni visiooni läbi defineeritakse ettevõtte eesmärgid keskpikas ajahorisondis, tavaliselt kolmeks kuni kümneks aastaks. (Kaplan, Norton 2004: 32-33) Magistritöö autori arvates defineerib visiooni veelgi täpsemalt Graham Kenny (2005: 245), kelle arvates

on see kirjeldus sellest, milline näeb organisatsioon või äriüksus välja mõne aasta pärast.

Strateegiline juhtimine koosneb organisatsiooni sise- ja väliskeskkonna analüüsist, otsustest ja tegevustest, et luua ja säilitada konkurentsieelist. Strateegilise juhtimise keskseks küsimuseks on: „kuidas osad ettevõtted suudavad teisi võita?“ ning sellel on neli võtmetegurit: see on suunatud üldiste organisatsiooni eesmärkide saavutamisele, kaasab erinevaid osapooli, seob lühi- ja pikaajalise perspektiivi ning tegeleb kompromissidega tulemuslikkuse ja efektiivsuse vahel. Kolm strateegilise juhtimise protsessi osa on strateegia analüüs, strateegia formuleerimine ja selle implementeerimine. (Dess *et al.* 2005: 5).

Joonisel 1 on toodud strateegilise juhtimise protsessi erinevad etapid, mis seisnevad analüüsis, strateegia väljatöötamises, elluviimises, kontrollimises ja hindamises (Leimann *et al.* 2003: 11). Protsessi raames analüüsitakse organisatsiooni strateegilisi eesmärke, visiooni ja missiooni ning sise- ja väliskeskkonna tegureid. Juhid peavad tegema strateegilise otsuseid, mis äris ja kuidas peaks konkureerima. (Dess *et al.* 2005: 9). Seejärel luuakse tegevusplaan ehk strateegia eesmärkide saavutamiseks, alustatakse tegevustega muutvas keskkonnas ning kontrollitakse nende edenemist ja hinnatakse tulemusi. Vajadusel muudetakse tegevusplaani. Muutused võivad olla dramaatilised ja revolutsioonilised või aeglased ja evolutsioonilised. (Thompson 2001: 9) Strateegiline juhtimine on jätkuv protsess nende tegevuste vahel (Dess *et al.* 2005: 9).



**Joonis 1.** Strateegilise juhtimise põhimõtteline skeem (Leimann *et al.* 2003).

Klassikaliselt kasutatakse strateegilises juhtimises situatsiooni analüüsimiseks SWOT (*Strengths* – tugevused, *Weaknesses* – nõrkused, *Opportunities* – võimalused, *Threats* – ohud) meetodit. Selle meetodi abil loovad juhid kiirelt ülevaate organisatsiooni strateegilisest situatsioonist. See lähtub eeldusest, et efektiivne strateegia tuleneb

ettevõtte sisemistest ressurssidest, tugevustest ja nõrkustest, ja välisest situatsioonist, võimalustest ja ohtudest. Hea strateegia suurendab organisatsiooni tugevusi ja võimalusi ning vähendab nõrkusi ja ohte. Õigesti kasutades, on sellest lihtsast eeldusest suur mõju organisatsiooni strateegia kujundamisele. (Pearce, Robinson 2000: 202)

Strateegia kontseptsioon on iidne ning pärineb sõjandusest. Sõna strateegia tuleneb kreeka keelsest sõnadest sõjavägi (*stratos*) ja juhtima (*agein*). Kreeka keeles nimetati sõjaväes valitud kindralit *strategos*. See positsioon loodi 506. aastal enne Kristust, kui kreeklased oli sõjas pärslastega. Kreeklased nägid strateegia loomist juhi ülesandena. Nad pühendasid rohkelt aega sobiva kindrali valikule ning väljaõpetamisele. Nende arvates ei olnud ainult intellektuaalsed oskused heale kindralile piisavad, kui neile lisaks ei olnud piisavalt praktilisi kogemusi. Ka Hiina kindral Sun Tzu kirjutas strateegiast, kui juhi rollist. Ainult väga hea juht ja suurepärase liider, kes on võimeline koondama oma intelligentsuse ja tarkuse, on kindel eesmärgi saavutama. Kogu sõjavägi toetub talle igal sammul. See on strateegia olemus. Sun Tzu nägemusel seisneb strateegia sama palju selles, kui vähe võitlusi pidada, kui nende võitmises. (Macmillan, Tampoe 2000: 15)

Tänapäevane arusaam äristrateegiast sai alguse 1960. aastatel Ameerikas. Chandler, Drucker, Ansoff, keda kutsutakse strateegia klassikaliseks koolkonnaks, uurisid suurte korporatsioonide arengut enne ja Teise Maailmasõja ajal (Koch 2007: 18). Klassikaline koolkond nägi suuna seadmist ja strateegia formuleerimist tippjuhtide olulise ülesandena ja nad uskusid, et selle saab eraldada strateegia elluviimisest (Macmillan, Tampoe 2000: 16). 1962. aastal ilmunud raamatus „Strateegia ja struktuur“ on Alfred Chandler kirjutanud, et korporatsioonid peaksid strateegia välja töötama enne, kui nad hakkavad struktuuri looma. Vaieldavalt ulatuvad strateegia juured palju kaugemale, näiteks General Motors'i reorganiseerimiseni Alfred Sloani poolt 1921. aastal. Võib väita, et ka Peter Drucker käsitles ettevõtete strateegiat juba 1946. aastal ilmunud raamatus „Korporatsiooni kontseptsioon“ (*Concepts of the Corporation*). Raamatus on vaatluse all nii General Motors kui ka General Electric, IBM ja Sears Roebuck, ning ta tõdes, et kõige edukamad ettevõtted olid tsentraliseeritud ja oskuslikud eesmärgi seadjad. (Koch 2007: 18) Magistritöö autori arvates vastavad need tunnused Johnsoni ja Scholesi (2002: 10) poolt välja toodud definitsioonile, et strateegia on organisatsiooni

pikaajaline suund ja haare, millega saavutatakse eelised läbi organisatsiooni ressursside konfiguratsiooni muutavas keskkonnas ja täidetakse sidusrühmade ootused.

Leimann, Skärvard ja Teder (2003: 12) on käsitlenud strateegiat kui pikaajaliste eesmärkide saavutamise põhiteede ja tegevuspõhimõtete kogumit, mis on ettevõtte arengu juhtimise aluseks. Ettevõtte juhtkond vajab strateegiat, et juhendada sellest ettevõtte juhtimisel ja teha põhjendatud, omavahel seotud otsuseid, eriti kui tuleb valida võimalike alternatiivsete tegevuskavade vahel. Seega on strateegiad vahendid, läbi mille organisatsioon püüdleb eesmärkide saavutamise poole, et täita oma missioon või tegutsemise eesmärk. Thompsoni ja Martini (2005: 52) arvates võivad kõik juhid olla strateegia loojad, kuna nad mõjutavad strateegia loomist ning elluviimist.

Magistritöö autor lähtub Ruth Alasi (2005: 10) käsitlusest, et strateegia on kõikehõlmav pikaajaline tegevusplaan organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks, mis aitab juhil vastata järgmistele küsimustele: kus on organisatsioon praegu, milline tahab organisatsioon olla määratud aja pärast ja millised tegevused aitavad neid eesmärke saavutada.

Strateegia käsitlemiseks on veel järgmised võimalused (Leimann *et al.* 2003: 12):

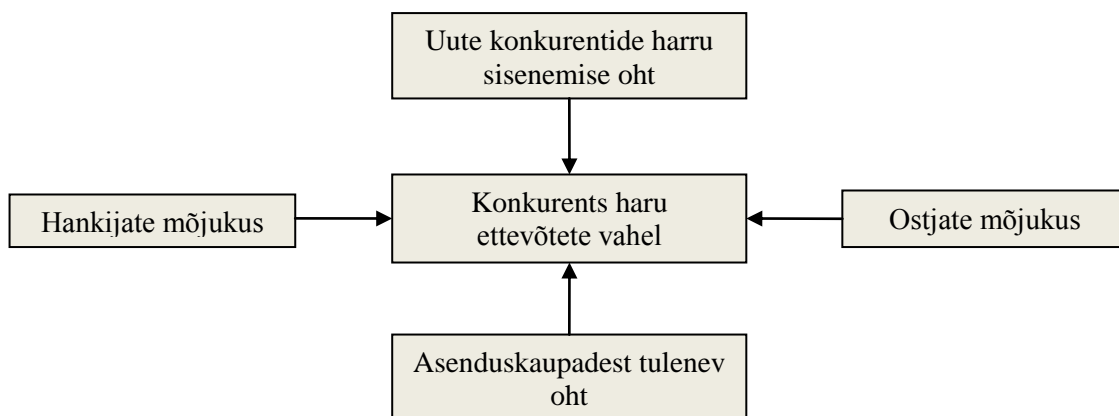
- 1) strateegia kui perspektiiv – strateegia tugineb missiooni ja visiooni määratlemisele;
- 2) strateegia kui positsioon – langetatakse teatud põhiotsustused, kuidas end tegevusharus positsioneerida;
- 3) strateegia kui plaan – määratletakse tegevuse eesmärgid ja püütakse need läbimõeldud tegevuse läbi saavutada;
- 4) strateegia kui tegevusmall – otsustatakse kuidas toimida, vastavalt tagasisidele viiakse sisse korrektsioone.

Strateegilises juhtimises on eristatavad vähemalt kolm erinevat tasandit: korporatsiooni, äriüksuse ja funktsionaalne tasand (Johnson, Scholes 2002: 11-12, Thompson 2001: 17, Thompson, Martin 2005: 19). Seoses majanduse rahvusvahelistumisega on lisandunud neljas rahvusvaheline- ehk globaalne tasand (Alas 2005: 12). Dess, Lumpin ja Taylor (2005: 15) on lisanud ka viienda ehk digitaalse äri tasandi.

Korporatsioonitasandi strateegia keskendub organisatsiooni üldisele eesmärgile (Johnson, Scholes 2002: 11). Sellel tasemel otsustatakse, kus äris konkureeritakse ning kus peaks konkureerima. Samuti leitakse vastused küsimustele, millised on peamised tulevikusuunad, milline on organisatsioonikultuur ning juhtimisstiil, ning kuidas oleks vaja strateegiat muuta. (Lynch 2003: 7) Et maksimeerida pikaajalisi kasumeid, lähenetakse organisatsioonile kui tervikule, mis moodustab äri allüksustest ja tootmisliinidest. Selle tasandi strateegilised aktsioonid puudutavad tavaliselt uute allettevõtete omandamist, uute ühissettevõtete loomist valdkondades, kus ettevõtte seni ei ole tegutsenud. (Alas 2005: 10) Samuti olemasolevatesse äriüksustesse kasumi reinvesteerimist ning vähem kasumlike üksuste müüki või sulgemist. Korporatsioonitasandi strateegia ülesandeks on luua ja kaitsta organisatsiooni äriüksuste portfelli vahelist sünergiat. (Thompson, Martin 2005: 20) Peamised korporatsioonitasandi strateegiad on vertikaalne integratsioon, toodete mitmekesistamine ja strateegilised liidud. (Alas 2001: 9)

Äritasandi strateegia vastab küsimusele kuidas organisatsioon konkureerib ja edestab oma konkurente ning kuidas säilitada konkurentsieelist (Dess *et al.* 2005). See puudutab iga äri allüksust ja tootmisliini organisatsiooni sees ja keskendub klientide võitmisele ja konkurentsivõimele oma tootmisharu raames (Alas 2005: 11). Sellel tasandil otsitakse uusi võimalusi, analüüsitakse milliseid tooteid või teenuseid ja millistel turgudel peaks arendama, ja millises ulatuses, et need vastaksid klientide ootustele ning võimaldaksid organisatsioonil kasvada ning pikaajaliselt kasumit teenida (Johnson, Scholes 2002: 11). Michael Porter nimetab äritasandi strateegiat konkurentsistrateegiaks (Thompson: 2001).

Organisatsioonile mõjuvad tegevusharus erinevad konkurentsijõud. Michael Porter on neid nimetanud viieks konkurentsijõuks, mis on toodud joonisel 2. Konkurentsistrateegia läbi tuleb leida vastus küsimusele, kuidas end positsioneerida, et luua või säilitada konkurentsieelis harus tegutsevate ettevõtete ees, ning kuidas toime tulla ostjate ning hankijate mõjukusega, uute konkurentidega ning ohuga, et tarbijad hakkavad asenduskaupu eelistama. (Porter 1980: 3-4)



**Joonis 2.** M. Porteri viie konkurentsijõu mudel (Porter 1980: 4, Leimann *et al.* 2003: 118).

Konkurentsieelise saavutamiseks on organisatsioonil kolm võimalust: kululiidri, eristumise ja fokusseerimise ehk turuniši strateegia. Kululiidri strateegiat järgides tuleb kulueelisele keskenduda kogu tarneahela ulatuses. (Dess *et al.* 2005: 156) Magistritöö autori arvates on heaks näiteks kulueelise loomisel odavlennufirma Ryanair, kes pakub klientidele soodsaid lennupileteid, kuid nende pakkumiseks kasutab teisejärgulisi ja regionaalse tähtsusega lennujaamu, hoiab kokku kõikvõimalikelt lisatasudelt lennujaamades ning rakendab erinevaid lisatasusid näiteks pagasile, eelisjärjekorras pardale minekule, tualeti kasutamisele ja muudele teenustele. Lennufirmade näited on head kuna bussitranspordis võetakse üha enam kasutusele võtteid, mida kasutatakse lennunduses.

Teine võimalus on eristuda ning luua tooteid või teenuseid, mis on ainulaadsed. Peamine on keskenduda hinnas mõõtmatu väärtuste loomisele. (Dess *et al.* 2005: 156) Näiteks Singapore Airlines on keskendunud esimeseks olemisele, järjepidevale innovatsioonile ning väga hea teeninduse pakkumisele. Nad olid esimesed, kes hakkasid pakkuma turistiklassis tasuta toitu ja jooke, kõrvaklappe, satelliittelefoniga pardalt helistamise võimalust ning personaalset meediasüsteemi.

Kolmandaks võimaluseks on fokusseerimise strateegia, kus keskendutakse kitsale tootevalikule, sihtgrupile või täpselt määratletud geograafilisele piirkonnale ning otsitakse võimalusi kululiidri või eristumise strateegiast. Kui kululiidri või eristumise strateegia kandjad otsivad võimalusi kogu tööstusharu piires, siis fokusseerijad ehitavad oma strateegia üles kitsale sihtgrupile. Fokusseerimise heaks näiteks on Southwest Air,

kes keskendub 450 miili pikkustele lendudele, pakub linnade vahel tihedat sõidugraafikut, madalaid hindu ning limiteeritud lisateenuseid. (Dess *et al.* 2005: 156)

Joonisel 3 on esitletud konkurentsistrateegiad kokkuvõtvalt.

		Konkurentsieelis	
		Kliendi poolt tajutav unikaalsus	Madal kulupositsioon
Strateegiline sihtgrupp	Tööstusharu	Eristumine	Kululiider
	Ainult kindel sihtgrupp	Fokusseerimine	

**Joonis 3.** Kolm konkurentsistrateegiat (Dess *et al.* 2005: 156, Porter 1980: 39).

Funktsionaalne strateegia tegeleb organisatsiooni funktsioonide strateegilise eelise kujundamisega, näiteks turunduse, finantsjuhtimise või tootmise. Et funktsionaalsed strateegiaid oleksid omavahel seotud ning võimaldaksid kujundada äritasandil konkurentsieelist, tuleb neid koordineeritult luua ja juhtida. (Thompson 2001: 17) Selle tasandi strateegia vastab küsimusele kuidas toetada äritasandi strateegiat. Konkurentsieeliseks võib olla kõrgem kvaliteet, suurem säästlikkus, toodete ja protsesside uuendamine või kiire reageerimine kliendi vajadustele ja ootustele (Alas 2005: 11)

Osa konkurenti barjääridest kaob, kuna turegulatsioonid muutuvad lihtsamaks ja turud muutuvad globaalseks. (Mintzberg *et al.* 2003: 17) Globaaltasandi strateegiad peavad tagama firmale turupositsiooni uutes turutingimustes. Globaaltasandi strateegiad on internatsionaalne ehk välis-, eristav ehk mitmemajanduslik (mitme tegevuspiirkonna), globaalne ja liitstrateegia. (Alas 2005: 12)

Peaaegu kaks viimast aastakümnet on juhid pidanud õppima mängima uute reeglite järgi. Positsioneerimist, mida peeti kunagi strateegia alustalaks, peetakse tänastel dünaamilistel turgudel ja kiiresti muutuv tehnoloogilises keskkonnas liiga staatiliseks. Konkurendid võivad kiiresti kopeerida iga turupositsiooni ja konkurentsieelis on parimal juhul ajutine. (Mintzberg *et al.* 2003: 16-17) Strateegiaid luues peavad juhid üha enam arvestama interneti võimaluste ja ohtudega ning looma oma digitaalse äri strateegia. Internet loob uued konkurentsitingimused, see võimaldab organisatsioonidel

ja klientidel tihedamalt, kiiremini ja soodsamalt omavahel suhelda. Samuti soodustab see tänu turutõkete vähenemisele uute konkurentide turule sisenemist, lihtsustab tarneahelaid ning tõstab klientide kauplemise võimalusi. Lihtsamini kättesaadav info ning võimalused osta kaupu erinevatelt pakkujatelt, suurendavad ohtu, et kliendid valivad konkurendi toote. (Dess *et al.* 2005 289)

Tabelis 1 on töö autor toonud välja erinevate strateegiliste tasandite rolli organisatsiooni juhtimises. Kui funktsionaalsel, korporatsiooni- ja äritasandi strateegiatel on kindlalt piiritletud roll, siis globaaltasandi ja digitaalse äri strateegia mõjutavad organisatsiooni läbivalt. Antud strateegiate lõikes tuleb vaadelda organisatsiooni konkurentsivõimet nii organisatsiooni, äriüksuse kui ka osakonna tasandil.

**Tabel 1.** Strateegilise juhtimise erinevate tasandite rollid.

<b>Küsimus</b>	<b>Roll</b>	<b>Strateegiline tasand</b>		
Mis äris me tahame olla?	Organisatsiooni strateegilise perspektiivi määratlemine	Korporatsioonitasandi strateegia	Globaaltasandi strateegia	Digitaalse äri strateegia
Kuidas me konkureerime?	Eristuva konkurentsieelise leidmine iga äriüksuse, toote või teenuse jaoks	Äritasandi strateegia		
Kuidas me toetame äritasandi strateegiat?	Konkurentsieelise leidmine osakonna või divisjoni tegevuses	Funktsionaalne strateegia		

Allikas: Thompson 2001: 18, Alas 2005: 11, autori täiendatud.

Organisatsioonides esineb sageli segadus strateegilise- ja tegevusplaani vahel. Selle tulemusena tegelevad paljud äriüksused strateegiliste plaanide loomisega, kui neil puudub selleks vajadus ning loobuvad strateegilise plaani loomisest, kui nad peaksid seda tegema. Strateegilisel tasandil positioneeritakse organisatsiooni turul ja muudetakse selle konkurentsivõimet tööstusharus. Tegevustasandil seevastu võetakse organisatsiooni positsiooni sellisena nagu see on ja tegeletakse selle hoidmisega. Tegevustasandil tehakse otsuseid efektiivsuse kasvatamiseks, mitte konkurentsivõime suurendamiseks ja otsitakse võimalusi saavutada väljundit väiksemate ressurssidega. (Kenny 2005: 213).

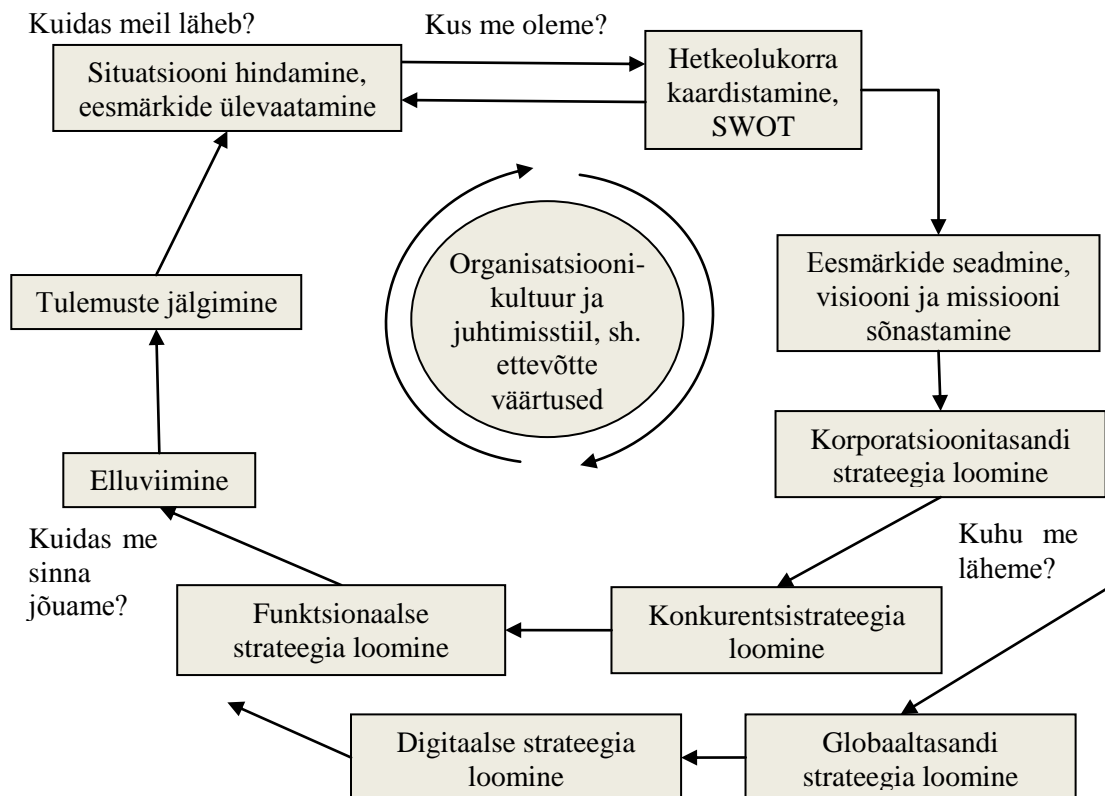
Tegevuse efektiivsus ja strateegia on mõlemad olulised paremate tulemuste saavutamiseks. Ettevõtte saab konkurentide edestada ainult juhul, kui suudetakse neist eristuda. Klientidele tuleb pakkuda rohkem väärtust või sama väärtust väiksemate kuludega või teha mõlemat. Aritmeetiliselt järgneb suurem kasumlikkus, kui ettevõtte pakub klientidele suuremat väärtust ja saab küsida kõrgemat hinda ning läbi suurema efektiivsuse vähendada keskmist ühikukulu. (Mintzberg *et al.* 2003: 16-17) Tabelis 2 on toodud erinevused strateegiliste ja tegevusega seotud otsuste ning strateegiliste- ja tegevusplaanide vahel.

**Tabel 2.** Erinevused strateegiliste ning tegevustasandi otsuste ja plaanide vahel.

<b>Kontseptsioon</b>	<b>Kirjeldus</b>
Strateegilised otsused	Keskenduvad organisatsiooni või äriüksuse <b>konkurentsivõime</b> kasvatamisele, näiteks klienditeeninduse tase, tootevalik või hinnastamine.
Tegevustasandi otsused	Keskenduvad organisatsiooni või äriüksuse <b>efektiivsuse</b> kasvatamisele. Näiteks personali jaotus või aruandluse korraldus.
Strateegiline plaan	Strateegiliste otsuste kogum. Näiteks organisatsiooni või äriüksuse <b>tuleviku suund</b> . Mitte teha, kui on vaja ainult tegevusplaani. Suurtes organisatsioonides on vajalik koostada ka toetavates äriüksustes, näiteks personaliüksuse, kuna nad tegutsevad erinevas äriharus, kui organisatsioon, mille osaks nad on.
Tegevusplaan	<b>Tegevusega seotud otsuste kogum</b> , näiteks tootmisettevõtte tootmisplaan. Peaks loodama kõigis organisatsiooni üksustes, kaasa arvatud nendes, millel on juba ka strateegiline plaan.

Allikas: Kenny 2005: 214.

Peatüki võtab kokku autori poolt täiendatud Thompsoni joonis strateegilise juhtimise protsessist (vt. joonis 4). Strateegiline juhtimine toimub järjepidevas tsüklis. See saab alguse situatsiooni analüüsist ja eesmärkide seadmisest. Samuti on oluline sõnastada ettevõtte visioon ja missioon. Sellele järgneb korporatsioonitasandi, konkurentsistrateegia ning funktsionaalse strateegia loomine, mille käigus lepatakse kokku kus äris ning kuidas ettevõtte tegutseb. Nendega paralleelselt ja koordineeritult peab toimima globaaltasandi ja digitaalse strateegia loomine. Peale seda toimub strateegia elluviimine ja tulemuste jälgimine. Protsessi käigus hinnatakse hetke situatsiooni ning vajadusel vaadatakse eesmärgid üle. Seejärel hakkab protsess jälle algusest hetkeolukorra kaardistamise ning SWOT analüüsiga.



**Joonis 4.** Strateegilise juhtimise protsess (Thompson 2001: 25, autori täiendatud).

Eelneva põhjal selgus, et strateegilise juhtimise keskseks ülesandeks on strateegiliste eesmärkide ja visiooni saavutamine läbi efektiivsete strateegiade koostamise. Strateegia on arusaam organisatsiooni positsioonist täna, visioonist, kuhu soovitakse jõuda järgmiste aastate jooksul ning tegevusplaanist sinna jõudmiseks. Järgmises alapunktis vaatleme, kuidas ettevõtte strateegia panna strateegiakaardile ning kuidas seada tasakaalus tulemuskaardi meetodit kasutades eesmärgid, paika panna tegevuskava ning tulemuste saavutamist jälgida.

## **1.2. Tasakaalus tulemuskaardi ja strateegiakaardi kontseptsioon ja nende rakendamine ettevõtte strateegia realiseerimisel**

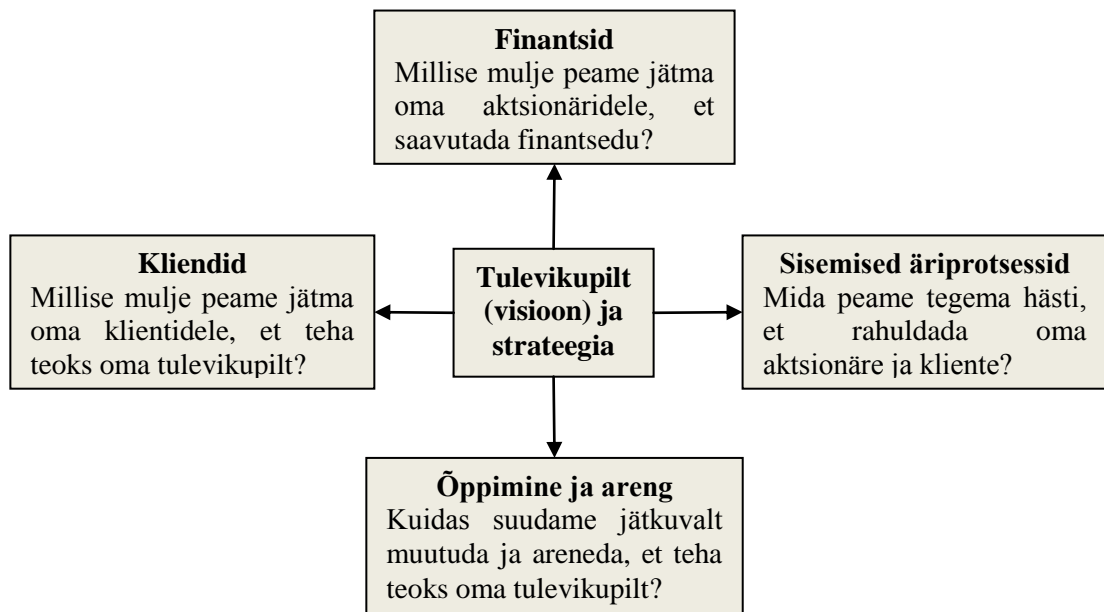
Strateegilise juhtimise peamiseks nõrkuseks ei ole tavaliselt mitte strateegia loomine, vaid selle elluviimine. Rohkem kui pooled loodud strateegiatest ei jõua kunagi

elluviimiseni. (Atkinson 2006: 1443) Strateegia elluviimist takistab sageli finantsaruandlusel põhinev kontrollsüsteem, strateegia viimine kõigi töötajateni ja neis omanikutunde tekitamine. Kuigi, üha enam nähakse eelarveid kui bürokratlikke vahendeid kulude kokkuhoiuks, mitte väärtuse kasvatamiseks, on nad peamiseks kontrolli mehhanismiks, paljudes, kui mitte enamikes organisatsioonides. Sobiva alternatiivse infosüsteemi puudumisel hakkavad need juhtima strateegia üle. (Atkinson 2006: 1445) Töö autori hinnangul tekitab see ettevõttes olukorra, kus nähakse küll tulemusi, aga ei teata täpset põhjust, miks need sellised on.

Finantsaruanded annavad ülevaate minevikus tehtud tegude tulemustest. Läbi nende keskendutakse pikaajalise väärtuse loomise asemel lühiajaliste tulemuste parandamisele. Nende asemel tuleks mõõta ettevõtte strateegiat realiseerimise edukust. Kõik eesmärgid ja mõõdikud peaksid tulenema organisatsiooni visioonist ja strateegilistest eesmärkidest. (Chavan 2009: 394) Traditsiooniline lähenemine strateegia kontrollsüsteemile on järgnev: strateegia on formuleeritud ja tippjuhtkond seab eesmärgid, strateegia on rakendatud ning teostust mõõdetakse ning tulemusi võrreldakse seatud eesmärkidega (Dess *et al.* 2005: 299). Üheks selliseks süsteemiks on tasakaalus tulemuskaardi meetod.

Tasakaalus tulemuskaart (*Balanced Scorecard* – TTK) on töövahend juhtidele ettevõtte strateegia realiseerimisel. Tänapäeva komplekses ärikeskkonnas on organisatsioonile eluliselt tähtis mõista täpselt oma eesmärgid ja meetodeid nende saavutamiseks. TTK abil mõtestatakse organisatsiooni missioon ja strateegia lahti mitmekülgselt tulemusnäitajateks, mis on aluseks strateegilisele mõõtmis- ja juhtimissüsteemile. TTK oluliseks komponendiks on traditsioonilised finantseesmärgid, ent tähelepanu pööratakse ka mitmesugustele teguritele, millest nende eesmärkide saavutamine sõltub. TTK mõõdab organisatsiooni tegevust tasakaalustatult neljast aspektist (vt joonis 5): finantstulemused, kliendid, sisemised äriprotsessid ja õppimine ja areng. TTK võimaldab lisaks finantstulemuste kontrollimisele jälgida, mil määral suudetakse omandada selliseid oskusi ja immateriaalset vara, mida ettevõtte vajab edasiseks kasvamiseks. (Kaplan, Norton 2003: 2) TTK arvestab erinevate sidusrühmadega ja seob tegevuste tulemused strateegia valikuga. Tulemused ei ole seotud mitte ainult lühiajaliste väljunditega, vaid protsesside juhtimisega, näiteks innovatsiooni ja

organisatsiooni õppimisega, mis on kriitilised pikaajalise edu faktorid. (Johnson, Scholes 2002: 437).

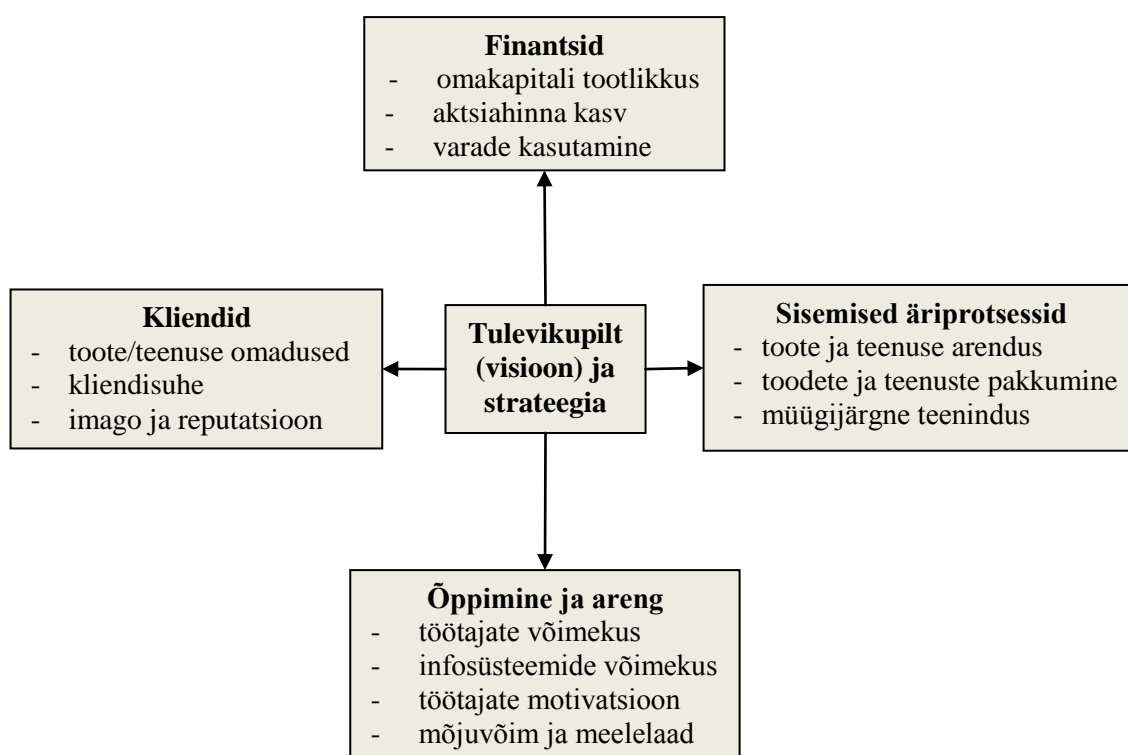


**Joonis 5.** TTK kui raamistik organisatsiooni strateegia muutmiseks konkreetseteks mõõdikuteks ja eesmärkideks (Kaplan, Norton 1996: 76).

Finantsaruanded ei sisalda piisavalt mõõdikuid, mida on vaja, et tänases keskkonnas edukalt strateegiat ellu viia. Kõrge teeninduskvaliteet, intellektuaalne kapital, oskuslikud töötajad, kiire ja usaldusväärne teenus, tõhus reageerimine ja kohandumisvõimelised äriprotsessid on kõik immateriaalne põhivara, mis on olulised, aga need ei kajastu bilansiaruandes. Seega ei anna finantsaruanded ettevõtte töötajatele, klientidele, aktsionäridele ja ühiskonnale infot ettevõtte tõelise väärtuse kohta. TTK rõhutab, et nii finantsilised, kui ka mitte finantsilised mõõdikud on osa süsteemist, mis annab meile infot iga organisatsiooni üksuse kohta. (Chavan 2009: 395)

Töö autori arvates võidakse ainult finantstulemustele keskendudes ära unustada tegevused, mis loovad klientidele väärtust. Kui näiteks kulude kokkuhoiu tõttu vähendatakse töötajate arvu klienditeeninduses ning optimeeritakse kliendikontakti pikkust, võib klient seda hoopis tunnetada temast mitte hoolimisena. Heaks näiteks oli klientide arvamus pankadest Eestis majandustõusu lõpul aastatel 2007-2008. Kliendid pidasid väiksemaid Sampo ning Nordea panka oluliselt personaalsemaks kui Swedbank, kuna nende kontorites olid lühemad järjekorrad.

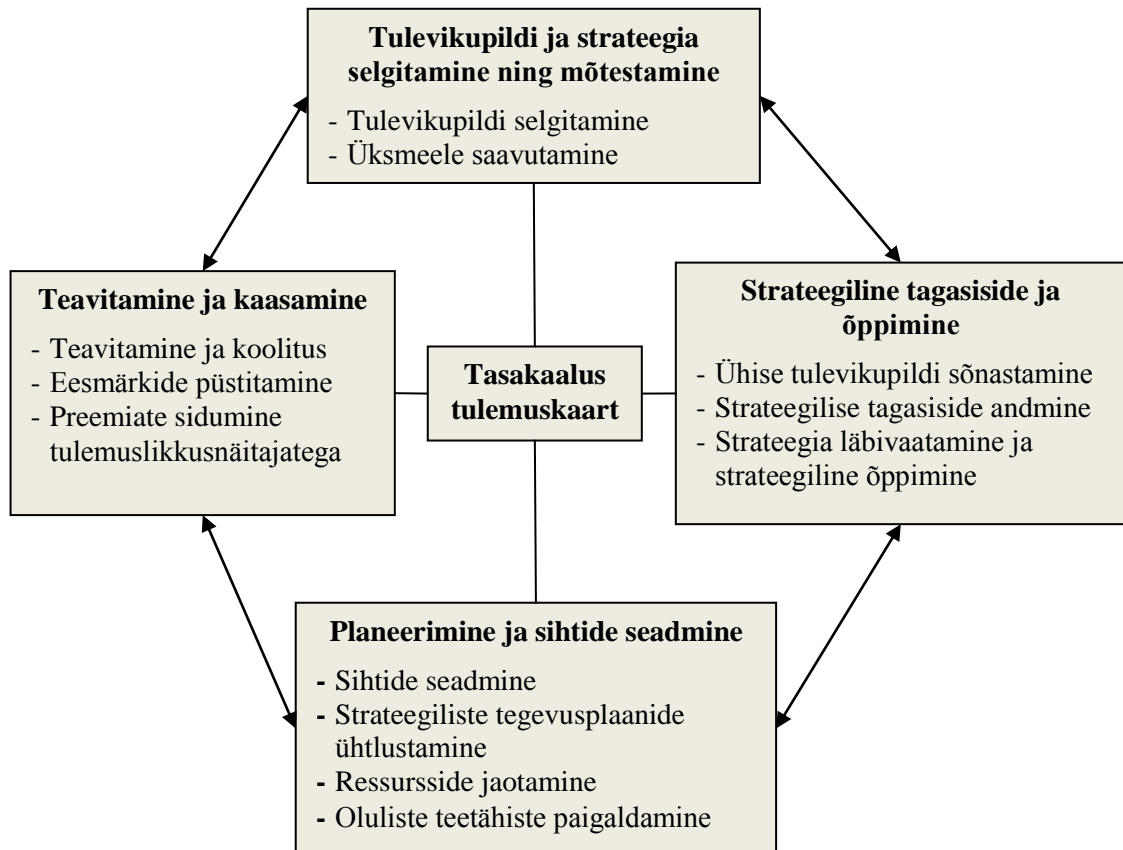
TTK loomisel täiendatakse Minevikku kajastavad finantsnäitajad teguritega, mis viivad heade finantstulemusteni tulevikus. Need tegurid, mis kajastavad organisatsiooni tegevuse kliendi-, sisemiste äriprotsesside ja õppimise ning arengu aspekte, muutuvad organisatsiooni strateegia põhjalikul ja täpsel lahtimõtestamisel käegakatsutavateks eesmärkideks ja mõõdikuteks (vt joonis 6). Algul võivad ettevõtte koostada üsna kitsalt defineeritud eesmärkidega TTK, mis võimaldaks keskenduda ettevõtte strateegiale, seda selgitada ja selle suhtes üksmeelele jõuda ning seejärel kogu organisatsioonile tutvustada. TTK tõeline potentsiaal avaldub aga siis, kui see muutub mõõtmissüsteemist juhtimissüsteemiks. (Norton, Kaplan 2003: 18-19)



**Joonis 6.** Valik TTK mõõdikuid (Chavan 2009: 397).

Edukas strateegia elluviimine sõltub nii strateegiast, kui ka kontrollsüsteemidest. Strateegilise kontrollsüsteemi roll on luua tasakaal pikaajaliste organisatsiooni eesmärkide ja lühiajaliste tegevuste vahel. Nad peavad andma juhtidele tagasisidet, kas ettevõtte on õigel teel ja informeerima vajadusest muuta või üle vaadata strateegiat. (Atkinson 2006: 1445-1446) TTK kasutamine koosneb neljast järjepidevast protsessist (vt joonis 7). Kõigepealt on oluline ettevõttes tulevikupildi ja strateegia lahtimõtestamine ning selgitamine. Seejärel töötajate teavitamine strateegilistest

eesmärkidest ning nende kaasamine eesmärkide saavutamisse. Koos seatakse sihid ning ühtlustatakse tegevuskavad. Protsessi viimaseks osaks strateegilise tagasiside saamine ja õppimine. (Kaplan, Norton 1996: 77)



**Joonis 7.** Tasakaalus tulemuskaart kui ettevõtte tegevuse strateegiline alus (Kaplan, Norton 1996: 77).

Tuginedes ettevõtte väärtustele, visioonile, missioonile ja tulemuskaardile luuakse organisatsiooni eri tasanditel oma TTK. Äriüksuse tulemuskaardi põhjal koostatakse individuaalsed tulemuskaardid, mille põhjal viiakse läbi regulaarseid hindamisvestlusi ja makstakse tulemustasu. Iga äriüksus peaks fookuseerima nendele aspektidele, mida nad saavad realselt mõjutada. TTK peab looma tasakaalu ka vastutuses. Kui inimesed ei võta vastutust saavutamaks TTK eesmärke ja sihttulemusi, ei ole see tasakaalus tulemuskaart. Ettevõttes võib tekkida vajadus organisatsioonikultuuri muutmiseks, et TTK keskendutaks läbi organisatsiooni. Kui kultuur muutub ja areneb ning uus lähenemine võetakse omaks, leitakse ka uusi eesmärke ning mõõdikuid, et muuta TTK veelgi tasakaalustatumaks ja efektiivsemaks. Erinevatel ettevõtetel on erinevad

vajadused, sihtturud, töötajad, tooted ja teenused ning seetõttu ka erinevad tulemuskaardid. (Chavan 2009: 404-405) Töö autori arvates on oluline, et iga ettevõtte keskenduks just personaalse TTK loomisele, mitte ei üritaks kohandada mõne teise ettevõtte oma, mille strateegia, tugevused või kasutatavad ressursid on oluliselt erinevad.

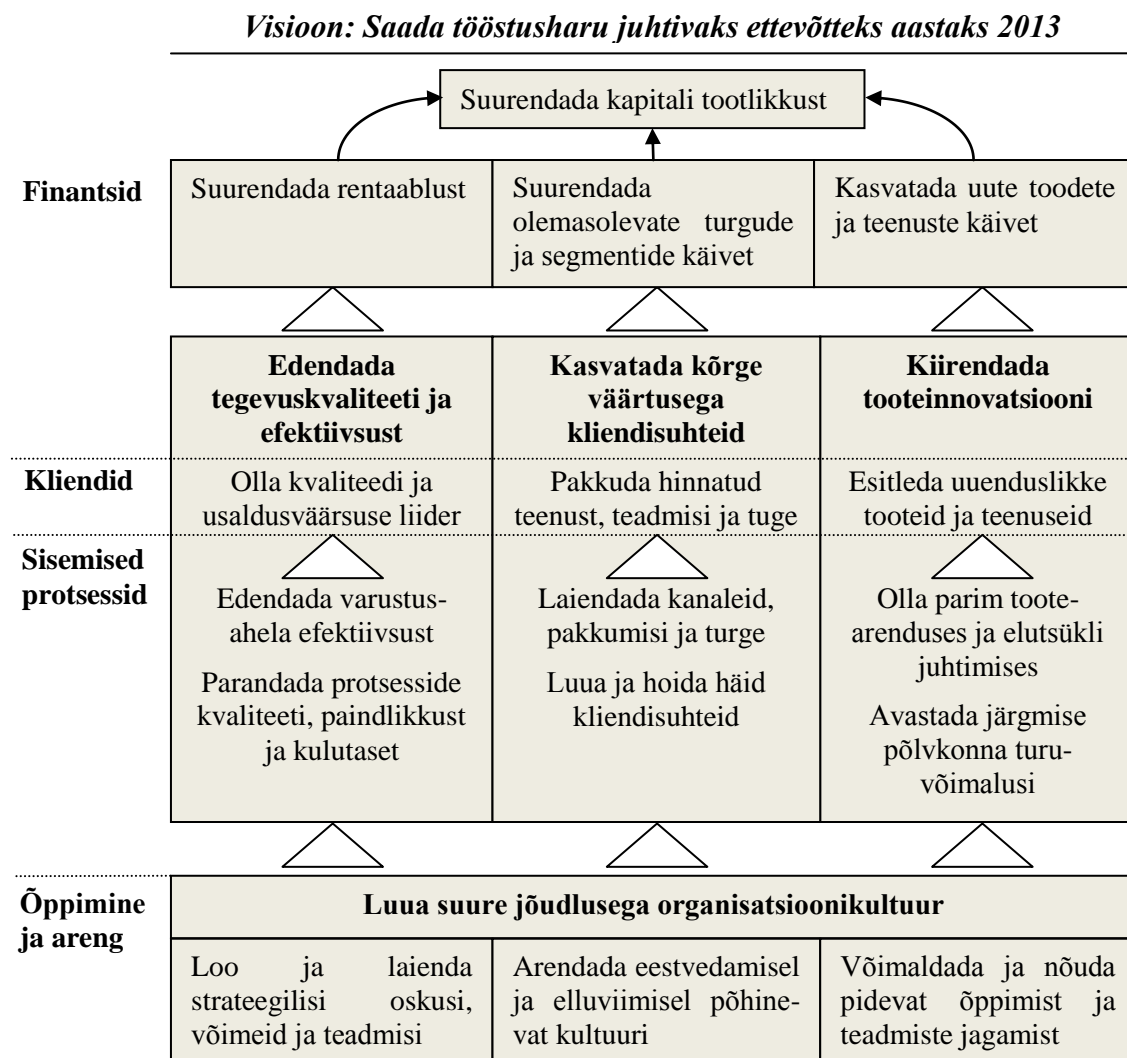
Tasakaalus tulemuskaardi kasutamine võimaldab ettevõttel (Kaplan, Norton 1996: 85):

- jõuda selgusele ja üksmeelele oma strateegia suhtes;
- teavitada strateegiast kogu organisatsiooni;
- viia osakondade ja töötajate isiklikud eesmärgid strateegiaga kooskõlla;
- siduda strateegilised sihid pikaajaliste eesmärkide ja aastaeelarvetega;
- koostada ja ühtlustada strateegilisi tegevuskavasid;
- viia kindlate perioodide tagant läbi süstemaatilisi strateegilisi analüüse;
- saada tagasisidet strateegia kohta.

TTK üles ehitades on oluline, et erinevad perspektiivid – finants, kliendi, sisemised protsessid, õppimine ja areng – omaksid omavahelisi seoseid ning head finantstulemused saavutatakse juhul, kui organisatsioonis on kvalifitseeritud ja motiveeritud meeskond, toimub järjepidev õpe, sisemised protsessid on efektiivsed ning kliendid on rahulolevad. Juhid ei saa juhtida, mida nad ei oska mõõta, ning nad ei oska mõõta, mida nad ei oska kirjeldada. Strateegiakaart lahendab selle probleemi, pakkudes ühel lehel esitletuna lihtsa raamistiku strateegia eesmärkidest ja vajalikest tegevustest. See annab selge ja sisuka kirjelduse organisatsiooni strateegiast läbi põhjus-tagajärg seoste. (Kaplan, Norton 2004: 388)

Strateegiakaardil esitletakse organisatsiooni plaan, kuidas muuta oma erinevad varad soovitud tulemusteks. Ettevõtte strateegia jagatakse neljaks perspektiiviks, et see siduda hiljem TTK. Läbi nelja perspektiivi luuakse ühine struktuur, mida erinevate üksuste juhid saavad kasutada oma osakonna strateegiakaardi loomiseks ja sidumiseks ettevõtte omaga. See aitab tagada ühise juhtimisstruktuuri ja vastutuse strateegiliste eesmärkide täitmise eest. (Kaplan, Norton 2008: 69) Reaalelus on strateegiakaardid oluliselt keerulisemad, kui joonisel 8 toodud, kuid siiski võimaldavad nad strateegiat muuta paremini kommunikeeritavaks. Joonisel on näha, kuidas ettevõtte vajab kindlate teadmiste ja oskustega töötajaid, kes looks strateegilisi võimalusi, efektiivseid protsesse

ja tegeleks innovatsiooniga, et pakkuda klientidele suuremat väärtust. Lõpptulemusena, kui kõigis perspektiivides saavutatakse eesmärgid, peaks ka ettevõtte finantstulemused ja kasumi tootlikkus olema paremad. (Kaplan, Norton 2000: 169)



**Joonis 8.** Strateegiakaart (Kaplan, Norton 2008: 69).

Sõnalised eesmärgid strateegiakaardil muudetakse läbi TTK mõõdikuteks, millele määratakse sihttulemused ning lepitakse kokku sobiv tegevusplaan. Strateegiakaart ja TTK võimaldavad kogu organisatsioonis luua ühist arusaama ettevõtte strateegiast, eesmärkidest, tulemustest ja vajalikest tegevustest. Joonisel 9 on toodud näide, kuidas strateegiakaart, TTK ja iga töötaja, osakonna ja kogu ettevõtte tegevused on omavahel seotud ühtseks tervikuks. Töö autori arvates sobivad TTK ja strateegiakaart ettevõtte strateegia viimiseks kõigi töötajateni ning realiseerimiseks, kuna nad seovad

organisatsiooni tegevused erinevatel tasanditel ühtseks tervikuks. Kui iga töötaja seob oma isiklikud eesmärgid TTK ja ettevõtte strateegiliste eesmärkidega, tekib organisatsioonis ühine arusaam strateegiast, iga töötaja teab temalt oodatavat ning tegelikku panust.

Strateegiakaart		Tasakaalus tulemuskaart		Tegevusplaan
Strateegia	Eesmärk	Mõõdik	Sihttulemus	
Head finantstulemused				
Rahulolevad kliendid				
Efektiiwsed protsessid				
Kvalifitseeritud ja motiveeritud meeskond				

**Joonis 9.** Strateegiakaardi, tasakaalus tulemuskaardi ja tegevusplaani omavahelised seosed (Kaplan, Norton 2004: 53, autori täiendatud).

Joonisel 10 on kujutatud strateegiakaarti ja TTK strateegilise juhtimise osana. Strateegia loomine saab alguse missioonist, visioonist ja väärtustest, seejärel esitletakse eesmärke strateegiakaardil ning läbi TTK luuakse sobivad mõõdikud, lepitakse kokku sihttulemustes ja tegevusplaanis.



**Joonis 10.** Tasakaalus tulemuskaart strateegilise juhtimise osana (Kaplan, Norton 2004: 33).

Paljud organisatsioonid loovad TTK ilma strateegiakaarti tegemata. Nii on ettevõtete TTK tihtipeale strateegiliste mõõdikute asemel tegevusmõõdikud, mis ei oma põhjus-tagajärg seoseid strateegia elluviimisega. Tegelikult peaks strateegiakaardilt tulenema võtmemõõdikud TTK jaoks. (Cokins 2010: 19) Ettevõtete jaoks on üks raskemaid küsimusi strateegiliste näitajate määratlemine. Valede näitajate tagajärjel ei haaku TTK eluga. Igasugune muutus algab sellest, et teadvustatakse lahknevus praeguse ja soovitud seisundi vahel. Enamasti joonistatakse küll soovitud pilt, kuid unustatakse seejuures ära oma senised tugevused, mistõttu ei aduta seost mineviku ja tuleviku vahel. Vea vältimiseks on kasulik koostada seostepilt strateegilistest näitajatest nii, nagu need on põhjus-tagajärg seostes ettevõtte edu seni põhjutanud. Minevikus edu toonud näitajate leidmisel tuleb analüüsida põhjustagajärg seoseid kättesaadavate andmete põhjal. Kuna edu toovad ikkagi ainult need tegurid, mida mõõdetakse ja juhitakse, pole võimalik, et vajalikke andmeid ei leita. Iseasi on, et seni jälgitud näitajad võivad paikneda peamiselt finants- ja äriprotsesside vaateis, harva kliendi- või arenguvaateis. Ilma oma senise edu põhjuseid täpselt teadvustamata ja statistiliselt analüüsimata on oht kopeerida raamatutest näitajaid, mis paraku konkreetse ettevõtte kontekstis ei pruugi kehtida. Esmatähtis on, et juhid teadvustavad ise, mis neile seni edu on toonud. (Raava 2003: 17)

Hästi konstrueeritud strateegiakaart näitab seoseid organisatsiooni siseste protsesside ja immateriaalsete varade vahel, mis loovad püsivat konkurentsieelist. Michael Porteri nägemusel on strateegia kõige edukam, kui läbi tegevustekogumi on ettevõttel konkurentidest eristuv väärtuspakkumine: kulueelis, tooteliidri positsioon või kliendipõhised lahendused. Väärtuspakkumine ja immateriaalsed varad õppimise ja arengu perspektiivis on ettevõtetel, mis järgivad erinevaid strateegiaid täiesti erinevad. Organisatsiooni strateegiakaart ja TTK peaksid rääkima lugu, mis eristab ettevõtet konkurentidest. (Kaplan, Norton 2004: 345)

Enne Kaplani ja Nortoni TTK mudeli avaldamist oli avaldatud ka teisi sarnaseid mudeleid. Näiteks Brignall, Fitzgerald, Johnston ja Silvestro avaldasid 1991. aastal tabelis 3 toodud mudeli. Nende TTK mudel keskendub teenuste sektorile ning konkurentsivõimet mõõdetakse läbi kuue dimensiooni: konkurentsivõime, finantstulemused, teenuse kvaliteet, ressursside kasutamine ja innovatsioon. Mudeli kohaselt peaks iga teenuseorganisatsiooni juhtkond arendama oma tulemusmõõdikud

kasutades eelnevalt mainitud kuute dimensiooni, mis jagunevad kahte erinevasse kategooriasse: valitud strateegia edukust näitavad konkurentsivõime ja finantstulemused ning konkurentsivõimet näitavad teenuse kvaliteet, teenuse paindlikkus, ressursside kasutamine ja innovatsioon. TTK tasakaal tuleks saavutada vastavalt teenuse liigile, konkurentsikeskkonnale ja valitud strateegiale. (Brignall *et al.* 1991, viidatud Afful, Dominic 2011: 34-35 vahendusel)

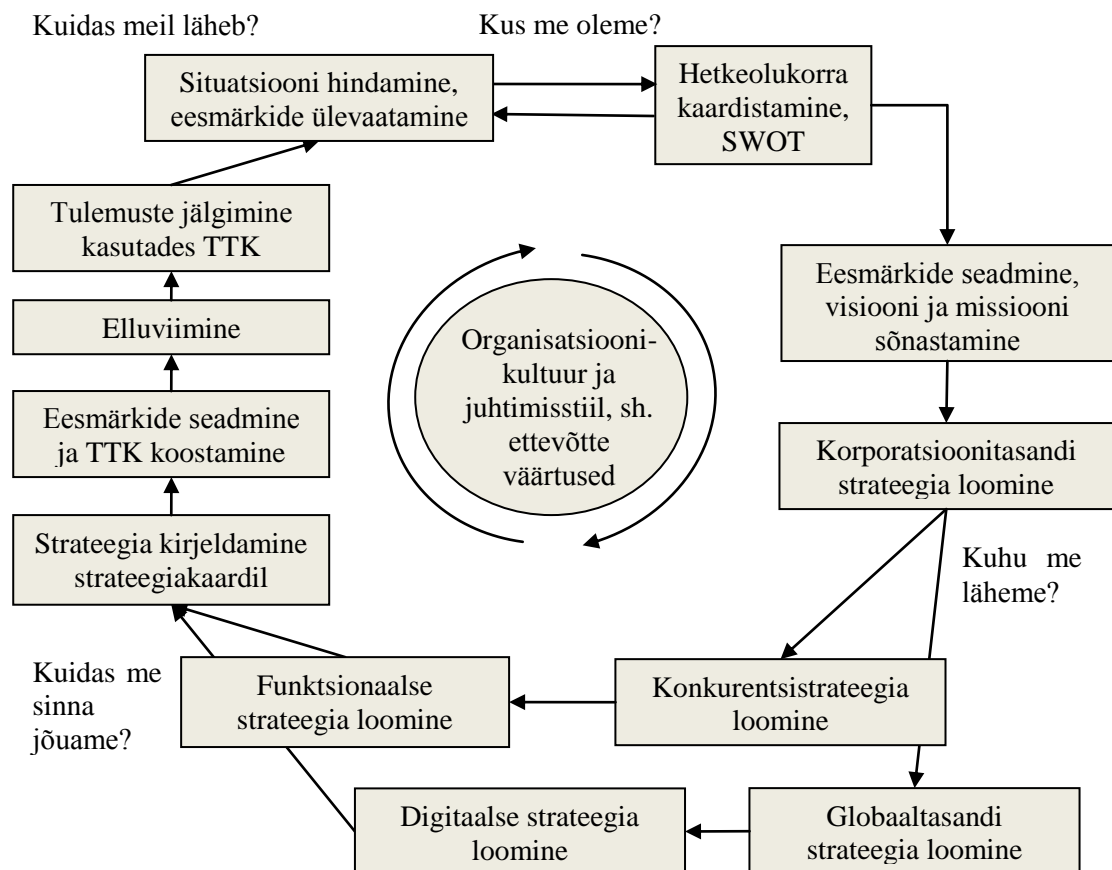
**Tabel 3.** Teenuste sektori TTK kuus tulemuslikkuse dimensiooni ja nende mõõdikud.

Tulemuslikkuse dimensioonid	Mõõdikud
Konkurentsivõime	Müügikasv, suhteline turuosa ja positsioon
Finantstulemused	Kasumlikkus, likviidsus, turuosa, kapitali struktuur
Teenuse kvaliteet	Usaldusväärsus, operatiivsus, kompetentsus, puhtus, mugavus, kommunikatsioon, sõbralikkus, viisakus, ligipääsetavus, kättesaadavus, turvalisus, esteetika, välimus
Paindlikkus	Mahu, tarneahela ja spetsifikatsiooni paindlikkus
Ressursside kasutamine	Produktiivsus ja efektiivsus
Innovatsioon	Innovatsiooni protsess, individuaalne innovatsioon

Allikas: Brignall *et al.* 1991, viidatud Afful, Dominic 2011: 34 vahendusel)

Brignalli mudel keskendub teenuste sektorile ning loob struktuuri organisatsiooni tulemuste eesmärgistamiseks ja analüüsiks. Kuna Brignalli TTK mudelis ei ole organisatsiooni arengule ning õppimisele eraldi keskendunud ning ei ole toodud välja põhjus-tagajärg seoseid kasutab autor töös edaspidi peamiselt Kaplani ja Nortoni mudelit.

Töö autor on strateegilise juhtimise protsessi ning strateegiakaardi ja TTK kasutamise võtnud kokku joonisel 11. Ettevõtte visiooni loomine saab alguse olukorra kaardistamisest läbi SWOT meetodi. Seejärel sõnastatakse visioon, missioon, luuakse strateegia korporatsiooni, äriüksuste ja funktsioonide tasandil, kirjeldatakse see strateegiakaardil ning luuakse TTK. Eesmärgid, mõõdikud, sihttulemused ning tegevusplaan lepatakse kokku ning alustatakse elluviimisega. Seejärel jälgitakse tulemusi, hinnatakse arengut ning vajadusel muudetakse strateegiat.



**Joonis 11.** TTK ja strateegiakaart kui osa strateegilise juhtimise protsessist (Thompson 2001: 25, autori täiendatud).

Eelneva põhjal selgus, et strateegilise juhtimise peamiseks nõrkuseks ei ole tavaliselt mitte strateegia loomine, vaid selle elluviimine. Sageli takistab strateegia elluviimist ka finantsaruandlusel põhinev kontrollsüsteem. Finantsaruanded annavad ülevaate minevikus tehtud tegude tulemustest ja läbi nende keskendutakse pikaajalise väärtuse loomise asemel lühiajaliste tulemuste parandamisele. Probleemi lahendamiseks sobib TTK meetod, mis võimaldab lisaks finantstulemuste kontrollimisele jälgida, mil määral suudetakse omandada selliseid oskusi ja immateriaalset vara, mida ettevõtte vajab edasiseks kasvamiseks. Selle abil mõtestatakse organisatsiooni missioon ja strateegia lahti tulemusnäitajateks, mis on aluseks strateegilisele mõõtmis- ja juhtimissüsteemile. TTK üles ehitades on oluline, et erinevad perspektiivid – finants, kliendi, sisemised protsessid, õppimine ja areng – omaksid omavahelisi seoseid. Strateegiakaart lahendab selle probleemi, pakkudes lihtsa raamistiku strateegia eesmärkidest ja vajalikest tegevustest läbi põhjus-tagajärg seoste. Strateegiakaart ja TTK võimaldavad kogu organisatsioonis luua ühist arusaama ettevõtte strateegiast, eesmärkidest, tulemustest ja

vajalikest tegevustest, neid juurutada, ellu viia ning tulemusi mõõta ja kohendada strateegiat. Järgmises alapunktis analüüsib autor TTK kasutamist ühistranspordiga tegelevates ettevõtetes.

### **1.3. Tasakaalus tulemuskaardi eripärad ühistranspordiga tegelevates ettevõtetes**

Eelmistes alapunktides käsitles autor strateegilise juhtimise, strateegiakaardi ja tasakaalus tulemuskaardi mõistet ja nende teoreetilisi aspekte. Kuigi esimese peatüki teises alapunktis selgus, et ettevõtte tasakaalus tulemuskaardi ja strateegiakaardi eripärad sõltuvad rohkem ettevõtte strateegiast kui tegevusharust, analüüsitakse antud alapunktis tasakaalus tulemuskaardi eripärasid ühistranspordi teenust pakkuvates ettevõtetes.

Kõigepealt tuleks autori arvates defineerida ühistranspordi ja selle osutamisega seotud mõisted. Ühistransport on tegevusloa alusel korraldatav tasuline sõitjatevedu ning laeva- ja parvlaevaliiniidel tasuline sõidukite ülevedu. Ühistransporditeenust osutatakse liiniveo, juhuveo või taksoveo korras. Teenuse osutamiseks kasutatakse erinevaid ühissõidukeid: busse, taksosid, tramme, trollibusse, reisironge, rööbasbusse, reisilaevu, reisiparvlaevu, väikelaevu, õhusõidukeid või muid mootori jõul liikuvaid transpordivahendeid. Ühistransporti osutatakse avaliku teenindamise lepingu alusel või kommertsliiniveona kindlal liikumisteel ja sõiduplaani alusel, kus sõitjad saavad sõidukisse siseneda ja sealt väljuda sõiduplaaniga määratud peatustes. (Ühistranspordiseadus 2000)

Ühistransporti võib käsitleda ka järgmiselt: ühistranspordiks on kõik transpordiliigid, mis on avalikkusele kättesaadavad olenemata omanikust. Lisaks liiniveo korras pakutavale bussi-, õhu- ja rongiliikluse, käivad siia alla ka taksod, rendi- ja turismibussid. (White 2009: 17 Rahvusvahelise ühistranspordi ühingu (International Association of Public Transport) kohaselt on ühistranspordiks kõik transpordiliigid, mis ei kuulu reisijatele. Kui üldiselt on selleks rongi- või bussitransport, siis laiemal definitsiooni kohaselt võetakse arvesse ka laevaliiklus, taksod ja muud transporditeenused – teisisõnu öeldes kõik transpordiliigid, mis võimaldavad avaliku ühiskonna liikmetele liikuda. Suurem osa reisijatest liigub oma kodu, töökoha, poe ja

kooli vahel. (Public transport ... 2012) Autori arvates on see käsitlus oluline, kuna tihtipeale peetakse ühistranspordiks just buss-, trolli- ja trammiliiklust, kuid näiteks lennundust mitte.

Ühistranspordi korraldamisel on strateegilised otsused väga olulised. Kui tänapäeva ettevõtluskeskkond oleks etteennustatavam, võiks konkurentidega võidelda läbi kululiidri, eristumise või fokusseerimise strateegia. Täna on turgudel aga suur aktiivsus ja ka institutsionaalsed jõud muutuvad kiires tempos ning esitavad üha uusi väljakutseid transpordi ja logistika juhtimissüsteemidele. Ettevõtte juhid peavad fokusseerima kogu väärtusahela juhtimisele, võtma arvesse sidusgruppide vahelisi suhteid ja liite kogu tarneahela lõikes, mille läbi luuakse ja samal ajal muudetakse konkurentsitingimusi, milles ettevõtte tegutseb. (Hensher, Brewer 2001: 2) Ettevõtte väärtusahelas on tarnijad, turustajad ja tarbijad omavahel seotud. Väärtus on summa, mida kliendid on nõus teenuse eest tasuma. Väärtustegevused jagunevad põhi- ja abitegevusteks ning on konkurentsieelise tugisammasteks. Põhitegevusteks on kokkuvõtlikult liinide opereerimine, müük ja klienditeenindus. Abitegevustest tehnoloogia arendamine ja personalihaldus haakuvad kindlate põhitegevustega, kuid toetavad ka kogu ahelat. (Vihalem 2008: 48) Strateegiliste otsuste tegemisel on tihtipeale vajalik jõuda kompromissile kulude ja tulude vahel kogu väärtusahelas (Hensher, Brewer 2001: 2) Et selles kiiresti muutuv keskkonnas edukas olla ja ettevõtte strateegia ja strateegiliste valikute kogum paigutada ühele lehele kasutab üha enam ühistranspordiettevõtteid strateegiakaardi ja tasakaalus tulemuskaardi meetodit.

Ühistransporditeenuse osutamisel ja arendamisel on neli huvigrupi: poliitikud, ühistranspordi eest vastutava omavalitsuse juhtkond, ühistransporditeenust pakkuv ettevõtte ehk operaator, sh töötajad ja tarbijad ehk reisijad. Erinevatel sidusgruppidel on erinevad huvid. Poliitikud seisavad üldsuse huvide eest, kohaliku omavalitsuse ülesandeks on luua tingimused, et ühistransporditeenus oleks soodsalt kättesaadav ja selle kvaliteet oleks kõrge, reisija jaoks on oluline kõrge teenuse kvaliteet ning operaatorile tegevuskasum. (Enquist *et al.* 2011: 224) Tarbija otsust kasutada ühistransporditeenust mõjutavad neli tegurit. Buttoni (1993, viidatud Yudiatna, Dodi Tresna 2010: 20 vahendusel) kohaselt on nendeks sõiduaeg, reisi hind, sagedus ja teenuse kvaliteet. Autori hinnangul ongi need TTK kliendi perspektiivi tulemusnäitajad.

Ühistranspordi tulemuslikkust mõõdetakse läbi kolme komponendi: efektiivsus, tõhusus ja mõju. Efektiivsusmõõdikud koosnevad sisendite ja väljundite suhtest ning näitavad, kas ettevõtte loob väärtust väikseimate võimalike ressurssidega (Phillips 2004: 29). Tabelis 4 on töö autor paigutanud Phillipsi poolt välja toodud mõõdikud TTK.

**Tabel 4.** Ühistranspordi TTK.

<b>Perspektiiv</b>	<b>Mõõdik</b>	<b>Selgitus</b>
<b>Finantsid</b>	Tulu/kulu suhe	Eesmärgiks võib olla kasumi suurendamine või ka kahjumi minimaliseerimine.
<b>Kliendid</b>	Reisijate arvu kasv	Ühistransporditeenuse edukus sõltub sellest kui palju inimesi sellega liigub ühest punktist teise. Mida rohkem inimesi sõidab ühissõidukitega, seda väiksemad on ummikud suurlinnades ning sellest tulenev keskkonnasaaste.
	Õnnetuste arv kilomeetrile	Reisijate turvalisus on ühistranspordi oluliseks valiku kriteeriumiks.
	Punktuaalsus	Reisijate jaoks on ühistranspordi usaldusväärsus väga oluline oma reise planeerimisel.
	Teeninduse kvaliteet	Juhi või klienditeenindaja käitumine võib rikkuda positiivse emotsiooni uuest masinapargist, sobivast väljumisajast või pileti hinnast. Klienditeenindus on oluline osa ühistranspordist. Lisaks on olulised ka müratase, ühissõiduki sisetemperatuur ning puhtusaste.
	Klientide rahulolu	Tarbijatele on olulised kaasaegsed ühissõidukid, teenuse atraktiivsus, pileti hind, kättesaadavus kõigile tarbijatele, sh pensionäridele ja piiratud liikumisvõimega inimestele, sobivad sihtpunktid, sõiduaeg ning parkimisvõimalused.
<b>Sisemised protsessid</b>	Läbisõit töötaja kohta	Tööjõuga seotud kulud moodustavad suure osa ühistranspordi kogukuludest ja seega on tööjõu efektiivsus väga oluline.
	Keskmine läbisõit kuus	Investeeringud masinaparki on suured ja seega on oluline vähendada kapitalikulu kilomeetrile.
	Kütusekulu	Kolmas peamine kuluallikas on kütusekulu, seega on eesmärgiks vähendada kütusekulu opereeritud kilomeetrile. Lisaks on ühistranspordi pakkumisel oluline ka väiksem energiakulu võrreldes isikliku sõiduauto kasutamisega ning seega ka mõju keskkonnale.
	Remondikulu	Remondikulu kilomeetrile näitab, kui efektiivselt ettevõtte masinaparki kasutab ning hooldab.
	Ühistranspordi efektiivsus	Ühistranspordi efektiivsuse mõõtmisel on oluline kokkulepitud kvaliteediga opereeritava kilomeetri hind või linna poolt kulutatud raha eest saadav ühistransporditeenuse sagedus.
	Süsiniku emissioon	Ühistranspordi pakkumisel on oluline selle mõju keskkonnale ning süsiniku emissioon reisija kohta.

Allikas: Phillips 2004: 28-51 alusel, autori koostatud.

Kuna doteeritavatel ehk riigi poolset rahalist toetust saavatel liinidel katab riik või omavalitsus osa kuludest, pole alati oluline ettevõtte võimekus toota liinide opereerimisel kommertsalustel kasumit, vaid pakutava teenuse vastavus nõudlusele. Pigem on oluline, kui palju väljumisi ning kilomeetreid opereeriti ja kui palju kliente teenust tarbis kulutatud rahaühiku kohta. Tõhususmõõdikud näitavad, kas luuakse tarbijatele väärtust ning täidetakse etteantud eesmärged. Lisaks on oluline ühistranspordi mõju sotsiaalsele heaolule, majanduse arengule ning keskkonnale. (Phillips 2004: 29)

Avalikus sektoris, aga autori arvates ka ühistranspordi tasakaalus tulemuskaardis võib erinevaid perspektiive käsitleda teisiti kui tavapäraste äriettevõtete puhul. Lisaks õppimise ja arengu, sisemiste protsesside, kliendi ja finantside perspektiivile, käsitletakse ka viiendat visiooni perspektiivi. Erinevate perspektiivide nimetusi muudetakse, et nad vastaksid seatud fookusele. Näiteks finantside perspektiiv asendatakse eelarvega. (Grasseova 2010: 53)

Järgnevalt analüüsib autor TTK kasutamist erinevates ühistranspordiettevõtetes kasutades dokumendianalüüsi meetodikat. Lisaks bussiliiklusega tegelevatele ettevõtetele analüüsib autor ka lennu- ja rongiliiklusega tegelevate ettevõtete TTK. Lennunduses ja rongiliikluses on oluliselt suuremad investeeringud. Kui rongiliiklust opereerivad ajalooliselt peamiselt riiklikud ettevõtted ning vaba konkurentsi on vähe, siis lennunduses on konkurents väga kõrge ning tänu sellele pööratakse suuremat tähelepanu kliendivajaduste rahuldamisele ning efektiivsuse kasvatamisele. Valitud ettevõtted on toodud tabelis 5.

**Tabel 5.** Töös analüüsitavad ühistranspordiettevõtted.

Ettevõtte nimi	Tegevusala	Analüüsi meetod
British Airways	Lennundus	Dokumendi- analüüs
Deutsche Bahn AG	Rongiliiklus	
Go-Ahead Group	Bussi- ja rongiliiklus	
International Airlines Group	Lennundus	
Lufthansa AG	Lennundus	
Praha linna ühistranspordiettevõtte	Busside, trollide, trammide ja metroo opereerimine	
Southwest Airlines	Lennundus	
Stagecoach	Bussi- ja rongiliiklus	

Allikas: autori koostatud.

Heaks näiteks TTK kasutamisest on Praha linn, kus reorganiseeriti kogu ühistranspordikorraldus. Juhtimissüsteemi muutus oli vajalik mitmete tegurite tõttu: linnavalitsuse surve kulude vähendamisele, liialt palju personali, laialivalgud ning inertne struktuur, madal tööjõu paindlikkus ning hirm konkurentide ees. Eesmärgiks võeti tõsta ühistranspordi kvaliteeti, tõsta konkurentsivõimet Euroopa Liidu vaba konkurentsi tingimustes, saavutada Euroopa standarditele vastav ettevõtte efektiivsus ning muuta juhtimine tõhusamaks. Selleks viidi läbi SWOT analüüs, sõnastati organisatsiooni missioon, visioon ja väärtused, lepiti kokku strateegilistes eesmärkides, loodi TTK ning tegevusplaan nende saavutamiseks. Praha linna ühistranspordiettevõtte visiooniks on saada kõrge kvaliteediga, progressiivseks ning paindlikuks operaatorfirmaks, pakkuda klientidele õige hinnaga, laia liinivõrguga metroo, trammi ning bussitransporti opereerides modernset ning keskkonnasõbralikku masinaparki. (Barchanek 2009: 3-4) Tabelis 6 on toodud Praha linna ühistranspordiettevõtte TTK. Töö autor leiab, et Praha linna TTK vastab eelnevalt toodud Phillipsi mudelile, sest sisaldab efektiivset kulude ja varade juhtimist, klientide rahulolu ning reisijate arvu kasvu ning turvalisuse ja usaldusväarsuse kasvatamist.

**Tabel 6.** Praha linna ühistranspordiettevõtte TTK.

<b>TTK osa</b>	<b>Strateegilised eesmärgid</b>
<b>Finantsid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektiivne kulude ning varade juhtimine</li> <li>• Käibe kasv</li> <li>• Piletitulu osakaalu kasv kogukäibest</li> <li>• Varudesse paigutatud kapitali osakaalu vähenemine</li> <li>• Omakapitali osakaalu kasv</li> </ul>
<b>Kliendid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klientide rahulolu kasv</li> <li>• Reisijate arvu kasv</li> </ul>
<b>Sisemised protsessid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lepinguliste kohustuste täitmine</li> <li>• Ühistranspordi usaldusväarsus ja turvalisuse kasvatamine</li> <li>• Sisemiste protsesside efektiivsuse kasv</li> <li>• Uute tehnoloogiate kasutusele võtmine</li> </ul>
<b>Õppimine ja areng</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktiivsuse kasv</li> <li>• Administratiivpersonali vähenemine</li> <li>• Vanuselise struktuuri optimeerimine</li> <li>• Eetiliste standardite tugevdamine</li> <li>• Kompetentside arendamine</li> <li>• Töötajate rahulolu</li> <li>• Vigastuste tõttu kaotatud tööaja vähendamine</li> </ul>

Allikas: Barchanek 2009: 10.

Linna- ning bussitranspordist on oluliselt rohkem arenenud lennutransport. Kuna lennuliikluse kapitalivajadus on suur ning opereerimine kallis ning kasumimarginaalid väiksed või isegi negatiivsed, on antud sektoris juba aastaid tegeletud efektiivsemate strateegiate ning juhtimissüsteemide loomisega. Tabelis 7 on toodud valik lennufirmadele sobivaid TTK mõõdikuid, mille on oma töös välja toonud Liang, Chou ja Chuang (2006: 3). Võrreldes bussi- ja rongitranspordiga on lennufirmade TTK oluliselt rohkem käsitletud teadusartiklites. Järgnevalt analüüsib autor lennu- ja bussiettevõtete TTK tuginedes teadusartiklitele ja ettevõtete aastaaruannetele.

**Tabel 7.** Lennufirmade tasakaalus tulemuskaardi mõõdikud.

<b>Perspektiiv</b>	<b>Mõõdikud</b>
<b>Finantsid</b>	Aksionäri investeringu tasuvus
	Puhaskasumi suhtarv
	Kogukasumi rentaablus
	Investeeringu rentaablus
<b>Kliendid</b>	Turuosa
	Reisijakilomeetrid
	Rahulolu teenindusega
	Rahulolu professionaalsusega
	Rahulolu transpordiga
	Valmisolek uuesti tarbida
<b>Sisemised protsessid</b>	Uute protsesside ja teenuste arendamise võimekus
	Uute klientide saamise võimekus
	Võimekus koguda kiiresti ja korrektset turuinfot
	Personali professionaalsed teadmised
	Graafikujärgsete lendude osakaal
	Saadaolevate istekohtade koguarv
	Piisava arvu istekohtade pakkumise võimekus
	Perfektse broneerimise ja konsultatsiooniteenuse osutamine
<b>Õppimine ja areng</b>	Personali professionaalsuse ja klienditeeninduskvaliteeti kasvatamine
	Infotehnoloogia võimaluste arendamine
	Järjepidev eesmärkide ja kohustuste seadmine ning personali julgustamine

Allikas: Liang *et al.* 2006: 3.

Kirjanduses tõenäoliselt enim kasutatud ühistranspordiettevõtte strateegiakaardi ja TTK näiteks on Southwest Airlines. Southwest Airlinesi strateegiat ning TTK mudelit on käsitletud näiteks Burgelman, Christensen, Wheelwright (2004: 125), Kaplan ja Norton (2004: 53), Pearce ja Robinson (2000: 197), Thompson (2001: 5) ning Thompson ja Martin (2005: 4). Autori arvates on Southwest Airlines heaks näiteks, kuidas ettevõtte juhtkond on suutnud oma strateegia läbi mõelda ning luua üheselt arusaadavatele seostele põhineva strateegiakaardi. Nende strateegia ning kasumlikkuse suurendamine

põhineb lennukite kiirel ringlusel, mis võimaldab sama arvu lennukitega teha rohkem reise, vedada rohkem reisijaid, pakkuda seeläbi klientidele täpsemat sõidugraafikut ning madalamat hinda. Lennukite kiire ringluse saavutamiseks on oluline maapealse teeninduse töötajate juhendumine ettevõtte eesmärkidest. Ettevõtte strategiakaart ja TTK on toodud joonisel 12.

	Strategiakaart		Tasakaalus tulemuskaart		Tegevused
	Eesmärgid		Mõõdikud	Sihttulemused	
Finantsid	Kasumlikkus		Turuväärtuse kasv	+30%	
	Suuremad tulud		Käibe kasv istme kohta	20%	
	Madalamad kulud, vähem lennukeid		Lennuki liisingukulu	-5%	
Kliendid	Rohkem õigeaegseid lende		Koht FAA õigeaegsete saabumiste edetabelis	Nr. 1	Kvaliteedi-juhtimine
	Rohkem reisijaid				
	Madalaimad hinnad		Koht klientide edetabelis	Nr. 1	Lojaalsus-programm
Sisemised protsessid	Lennukite kiire ringlus		Aeg maapeal	30 minutit	Tsükli optimeerimise programm
			Õigeaegseid väljumisi	90%	
Õppimine ja areng	Maapealse meeskonna juhendumine ettevõtte eesmärkidest		Maapealsest meeskonnast aktsionäre	1. aastal, 70%, 3. aastal 90%, 5. aastal 100%	Töötajate optiooni-programm Maapealse meeskonna koolitus
			Maapealsest meeskonnast väljaõpetatud		

**Joonis 12.** Southwest Airlines'i strategia- ja tasakaalus tulemuskaart (Kaplan, Norton 2004: 53, Regional Airline ... 2008: 1, Anthes 2003)

Southwest Airlinesi missiooniks on läbi meeskonnavaimu pühendumine kõrgeimale teeninduskvaliteedile pakkudes klientidele soojust, sõbralikkust ning personaalset kohtlemist. Nende visiooniks on jätkata oma unikaalse positsiooni ehitamist: ainuke lähiliinidele, madalatele hindadele, kõrgele sagedusele ning punktist-punkti keskendunud lennufirma Ameerikas. (Regional Airline ... 2008: 1) Southwest Airlines oli esimene odavlennufirma, alustades 1971. aastal soodsate piletihindade pakkumist. Strateegia osaks said tiheda sagedusega lennud punktist-punkti, loobuti toitlustuse

pakkumisest ning istmete broneerimisest. Liinivõrk keskendus lühikestele distantsidele, kus oli palju reisijaid ning see võimaldas pakkuda väiksema arvu lennukitega tihedat sagedust. (Easyjet and Ryanair ... 2006: 18)

2011. aasta oli Southwest Airlinesi jaoks 39. aasta, mis lõpetati positiivse majandustulemusega. Kogu ajaloo vältel on ettevõtte teeninud kahjumit ainult esimestel aastatel 1971 ja 1972. (Annual Report ... 2011: 1) Ettevõtte strateegiakaart ning TTK on üles ehitatud unikaalsele opereerimise strateegiale. Odavlennufirma fookuseks on lühikesed lennud, keskmise reisiajaga üks tund ning sujuva teenindusega algusest lõpuni. Lennuliiklus toimub linnade vahel, kus on suur hulk vabaaja ning ärireisijaid. Kõrge sagedus on mõeldud rahuldamiseks ärireisijate vajadusi, odavad hinnad vabaaja reisijate omasid. Kuna lühilendudel soovivad kliendid otselende ning nende pakkumine on soodsam, siis ümberistumisega reisid pole Southwesti sihtturuks. Lennukiparki ning maapealset teenindusüksust kasutatakse hommikust õhtuni suurendades nende rakendatust ning vähendades maapeal oleku aega. Lennuki saabumisest kuni uuesti stardirajale liikumise alguseni kulub 18 minutit. Kogu park koosneb ühetüübilistest lennukitest, mis võimaldab veelgi kulusid säästa. Lühike maapeal oleku aeg, samasugused lennukid ning kõrvaliste lennujaamade kasutamine võimaldab säästa kulusid ning pakkuda klientidele odavaid piletihindu. Kogu strateegia aluseks on organisatsioonikultuur, mis väärtustab efektiivsust, rasket tööd, innovatsiooni ning lihtsust. Ettevõtte töötajatel on tahe ning soov vähendada kulusid ning pakkuda head teenindust. (Pearce, Robinson 2000: lisa 50-6) Aastate jooksul on nad oma strateegiat arendanud. Nende eeliseks on innovatsiooni võimekus ja turu ümberdefineerimise kiirus, näiteks olid nad üks esimesi, kes loobus paberpiletist. (Rohm 2005: 5)

Autori arvates on Southwest Airlines hea näide ühistranspordi ettevõttes TTK kasutamisest. Ühelt poolt on kogu strateegiakaart üles ehitatud kululiidri strateegiale, samas on selles olemas ka sisemiste protsesside ning kliendi perspektiiv, mis ühtib Phillipsi ühistranspordi TTK mudeliga. Olulisteks mõõdikuteks on tööjõu ja masinapargi efektiivsus, mis võimaldavad vähendada kulusid ning pakkuda soodsamaid hindu. See viib suurema kasutamise tasemeni, võimaldab pakkuda suuremat sagedust ehk tõsta teenuse kättesaadavust ning muuta seda kliendile mugavamaks. Seeläbi kasvab klientide rahulolu ja lõppkokkuvõttes ka ettevõtte kasum.

Lennundusettevõtte Deutsche Lufthansa AG TTK koosneb õppimise ja arengu, klientide ning finantside perspektiivist. Õppimise ja arengu perspektiivis on strateegiliseks eesmärgiks töötajate kaasatus, tööjõu rakendamise kvaliteet ning teeninduskultuur. Klientide perspektiivis on olulisteks eesmärkideks lojaalsete ning välismaiste klientide osakaalu kasvatamine ja klientide teenindusega rahulolu tõstmine. Finantsperspektiivis on eesmärkideks kasumlikkuse suurendamine, omakapitali tootlikkus ning järjepidev kasv. Saksamaa raudtee ettevõtte Deutsche Bahn AG TTK koosneb neljast perspektiivist: finantsid, kliendid, sisemised protsessid ning õppimine ja areng. Finantsperspektiivis mõõdetakse käivet, tootlikkust, käibe rentaablust ning neto rahavoogu. Klientide perspektiivis hinnatakse klientide rahulolu, lojaalsete klientide osakaalu ja spetsiifilise turuosa kasvu. Sisemiste protsesside osas on mõõdikuteks punktuaalsus, kättesaadavust, paindlikkust, puhtust ning kvalifitseeritud tööjõu osakaalu. Õppimise ja arengu perspektiivis on olulised töötajate tervislik seisund, personali areng, eesmärkidele ning eestvedamisele orienteeritus. (Weber, Schäffer 2000: 88)

Töö autor analüüsib lisaks nelja ettevõtte majandusaasta aruandeid ning kodulehekülgedelt ja internetist kättesaadavaid materjale. Valitud lennundusettevõtteks on lennundusettevõtteid ühendav International Airlines Group (IAG), kuhu kuuluvad alates 2011. aastast British Airways ning Iberia. Töös vaadeldakse eraldi British Airwaysi ning IAG gruppi. Lisaks analüüsib autor bussi- ja rongitranspordiga tegelevaid ettevõtteid Stagecoach ja Go-Ahead Group.

British Airwaysi visiooniks ning reklaamlauseks on saada maailma lemmik lennukompaniiks. Ettevõtte missiooniks on pakkuda täisteeninduse kogemust nii lennureisil kui maapealses teeninduses. (British ... 2012) Strateegia aluseks on olla globaalne ettevõtte, mille pakkumised ning teenused on kättesaadavad üle maailma nii individuaalreisijatele kui korporatiivklientidele. Ettevõtte keskendub unikaalse premium tasemel teeninduse pakkumisele kõigis kokkupuutepunktides reisijatega, et kliendid oleksid valmis selle eest natuke rohkem maksma. Põhitegevuseks on lennundus, inimeste liikumine ja asjade transport ning tootearendus antud valdkonnas. Iberiaga ühinemine aitas tugevdada globaalset haaret ning vähendada kulusid läbi

ettevõtete sünergia. Strateegiliste eesmärkide saavutamise aluseks on pühendunud töötajad. (Report and Accounts ... 2012: 18-20)

Töö autor analüüsib British Airwaysi strateegiat ning paigutab aastaaruandes toodud võtme tulemusnäitajad TTK meetodil tabelisse 8. Sarnaselt Deutsche Lufthansale ja Southwest Airlinesile peetakse British Airwaysis oluliseks töötajate kaasatust ning pühendumist. Pühendunud töötajad võimaldavad luua protsesse, mille läbi muuta lennud punktuaalsemaks ning vähendada süsiniku emissiooni. Sarnaselt Southwest Airlinesile on British Airwaysis oluline lendude punktuaalsus, mida Deutsche Lufthansa TTK eraldi välja ei tooda. Punktuaalsed lennud ning hea klienditeenindus tõstavad British Airwaysi klientide rahulolu, mida mõõdetakse läbi soovitusindeksi. Kokkuvõttes peaks see viima kõrgema tegevusmarginaalini. Iberiaga ühendumise sünergia peaks avalduma suures osas läbi personalikulude vähenemise.

IAG missiooniks on olla juhtiv lennundusettevõtete grupp, kes konsolideerib ettevõtteid nii regionaalsel kui globaalsel tasandil (Annual Report ... 2012: 21) Strateegia aluseks on klientide võitmine läbi teeninduse ja väärtuse, mida pakub globaalne lennuvõrk. Pakkuda aktsionäridele kõrget tootlikkust läbi grupis tekkiva sünergia, mis võimaldab vähendada kulusid ning tõsta tulusid. Meelitada ning arendada haru parimaid inimesi. Luua platvorm millega ühinemist pakkuda rahvusvahelistele lennuettevõtetele, kes on liidrid oma turul. Grupi moodustavad erinevad lennuettevõtted, kellel on oma kultuur ning kaubamärgid. Läbi ühinemiste on võimalik konsolideerida ja optimeerida tugistruktuuride kulusid, sh finants, personal, õigusteenused, IT ja varustusosakond. Samuti omatakse suuremat positsiooni hangetel läbirääkimistel. (Annual Report 2012: 20)

Tabelis 8 on toodud IAG võtme tulemusnäitajad. Suur tähtsus on Iberia ning British Airwaysi ühinemisest saadaval sünergial, mis peaks võimaldama kasvatada lendude täituvust, vähendada maapealse teeninduse kulusid. Hea teeninduse kvaliteet ning klientide rahulolu peaksid viima parema tegevuskasumini.

Go-Ahead Groupi visioon on järgmine: Go-Aheadi filosoofia ja ettevõtte edu põhineb kõrge kvaliteediga teenuste osutamisel võttes arvesse laiemalt ühiskonna vajadusi (The Go-Ahead ... 2002). Grupi missiooniks on olla suurimaks panustajaks

Ühendkuningriikide ühistranspordisüsteemi, et see oleks kättesaadav, integreeritud ning tõhusaim kogu maailmas (The Go-Ahead ... 2012). Go-Aheadi eesmärgiks on pakkuda kõrge kvaliteediga ühistransporditeenuseid kõrge asustusega linnades, opereerides peamiselt bussi- või rongiliiklust. Grupi strateegia osaks on opereerida ettevõtteid sotsiaalselt ja keskkondlikult vastutustundlikul moel. Klientide ja töötajate ohutus ning turvalisus on esmatähtsad. Eesmärgiks on pakkuda klientidele kõrge kvaliteediga ja lokaalse fookusega transporditeenuseid. Kõrge teeninduskvaliteet soodustab reisijatearvu kasvu ning tõstab ühistranspordi konkurentsivõimet isikliku sõiduauto suhtes. Punktuaalsus, usaldusväärsus ning raha eest saadav väärtus on kõige olulisemad tegurid reisijatele ühistransporti valides. Kohalik juhtkond ja paindlik struktuur võimaldavad kiirelt reageerida turumuutustele. Prioritiseerida oma tegevus Ühendkuningriikide kõrge asustusega linnaaladele ning opereerida ettevõtteid tugeva finantsdistsipliiniga, et pakkuda aktsionäridele kõrget väärtust. (Our strategy ... 2009)

Tabelis 8 on toodud Go-Ahead Groupi tulemusnäitajad TTK meetodil. Koolitatud personal ja madal personali voolavus võimaldavad luua sobivaid protseduure, et tagada sõidugraafiku usaldusväärsus, viia hilinemistest tulenev ooteaeg miinimumi, tagada reisijate ja töötajate ohutus ning vähendada kütusekulu ning süsiniku emissiooni.

Stagecoachi visiooniks on luua aktsionäridele püsivat väärtust ja jagada oma edu töötajate, klientide ning ühiskonnaga. Ettevõtte missiooniks on olla juhtivaks ühistranspordi ettevõteteks, mille pikaajalise kasvu väljavaated põhinevad kvaliteetsetel teenustel ning investeringutel innovatsiooni. (Code of ... 2012) Stagecoachi strateegia aluseks on deentraliseeritud juhtimisstruktuur, mis võimaldab kohalikul tasandil reageerida turumuutustele. Opereeritakse osaliselt reguleeritud turgudel, kus on võimalik muuta hindu ja sõiduplaani ilma erilise bürokraatiata, et reageerida turumuutustele. Eesmärgiks on luua paindlik kulustruktuur, mis võimaldaks nõudluse muutustele reageerida. Strateegilisteks eesmärkideks on orgaaniline kasv, ülevõtmised piirkondades, kus grupi juhtkond omab kompetentsi ning mis pakub ootustele vastavat kapitali tootlikkust. Lisaks teha pakkumisi raudtee frantsiisidele, kus riski-tulu suhe on vastuvõetav. (Stagecoach Group ... 2012: 4)

Tabelis 8 on kokkuvõtvalt toodud erinevate ettevõtete võtme tulemusnäitajad TTK meetodil. Võrreldes erinevate ühistranspordiettevõtete tulemusnäitajaid võime leida

nende vahel sarnasusi, kuid peamiselt on nad valitud vastavalt ettevõtte visioonile, missioonile ning valitud strateegiale. IAG jaoks on oluline ühinenud lennufirmadest tulenev sünergia. Sisemiste protsesside osas on kõigil oluline punktuaalsus. Stagecoach hindab klientide tasandil sarnaselt eelnevalt vaadeldud Southwest Airlinesile piletihinda. IAG ning British Airways soovivad, et kliendid oleksid nõus hea teeninduse eest rohkem maksuma.

**Tabel 8.** Ühistranspordiettevõtete tulemusnäitajad TTK meetodil.

	<b>British Airways</b>	<b>IAG</b>	<b>Go-Ahead</b>	<b>Stagecoach</b>
<b>Finantsid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tegevusmarginaal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kasum aktsia kohta</li> <li>• Kasum kapitalilt</li> <li>• Tegevuskasum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Väärtuse kasv ülevõtmistest</li> <li>• Opereerimiskasumi kasv</li> <li>• Põhitegevuse ärikasumi osakaal</li> <li>• Kapitaliinvesteeringute ja amortisatsiooni suhe</li> <li>• Netovõla suhe ärikasumisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kasum aktsia kohta</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ühendamisest tulenev tulude ja kulude sünergia</li> </ul>			
<b>Kliendid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soovitusindeks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klientide rahulolu</li> <li>• Teeninduse kvaliteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klientide rahulolu</li> <li>• Reisijate arvu kasv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klientide rahulolu</li> <li>• Väärtus raha eest</li> <li>• Orgaaniline kasv</li> </ul>
<b>Sisemised protsessid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lendude punktuaalsus</li> <li>• Süsiniku emissioon reisija-kilomeetri kohta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lennukite täituvus</li> <li>• Lendude punktuaalsus</li> <li>• Süsiniku emissioon reisijakilomeetri kohta</li> <li>• Maapealse teeninduse kulud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sõidugraafiku usaldusväarsus ja täpsus</li> <li>• Reisijate ooteaeg</li> <li>• Õnnetuste arv 1 mln miili kohta</li> <li>• Süsiniku emissioon</li> <li>• Haigestumiste tõttu kaotatud tööaeg</li> <li>• Kütusekulu vähendamine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sõidugraafiku usaldusväarsus ja täpsus</li> <li>• Õnnetuste arv 1 mln miili kohta</li> <li>• Haigestumise tõttu kaotatud tööaeg</li> <li>• Tooteinnovatsioon</li> <li>• Paindlik kulustruktuur</li> </ul>
<b>Õppimine ja areng</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Töötajate pühendumuse indeks</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personali voolavus</li> <li>• Koolitust saanud personali osakaal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personali voolavus</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ettevõtete ühendamisest tulenev sünergia</li> </ul>			

Allikas: Report and ... 2011: 20, Annual report ... 2012: 26-33, Annual Report ... 2011: 24-27, Stagecoach Group ... 2012: 5-7, autori koostatud.

Käesoleva alapunkti kokkuvõttena selgus, et ühistransport on tegevusloa alusel korraldatav tasuline sõitjatevedu ning laevaliinidel tasuline sõidukite ülevedu. Ühistransporditeenuse osutamisel ja arendamisel on neli huvigruppi: poliitikud, ühistranspordi eest vastutava omavalitsuse juhtkond, ühistransporditeenust pakkuv ettevõtte ehk operaator, sh töötajad ja tarbijad ehk reisijad. Erinevatel sidusgruppidel on erinevad huvid. Poliitikud seisavad üldsuse huvide eest, kohaliku omavalitsuse ülesandeks on luua tingimused, et ühistransporditeenus oleks soodsalt kättesaadav ja selle kvaliteet oleks kõrge, reisija jaoks on oluline kõrge teenuse kvaliteet ning operaatorile tegevuskasum. Seetõttu on oluline TTK osa ka transpordiettevõtte tegevuse mõju ühiskonnale ja keskkonnale laiemalt. Tarbija otsust kasutada ühistransporditeenust mõjutavad neli tegurit: sõiduaeg, reisi hind, sagedus ja teenuse kvaliteet. Töö autor leidis, et võrreldes erinevate ühistranspordiettevõtete tulemusnäitajaid võime leida nende vahel sarnasusi, kuid peamiselt on nad valitud vastavalt valitud strateegiale. Seega on TTK koostamisel oluline läbi viia SWOT analüüs, sõnastada ettevõtte missioon ja visioon ning lähtuvalt sellest luua strateegia, strateegiakaart ning TTK. Ühistranspordiettevõtete TTK olulisteks mõõdikuteks on sõiduplaanist kinnipidamine ehk punktuaalsus, masinapargi ning tööjõu efektiivne kasutamine, klientide ja töötajate ohutus ning turvalisus, klientide rahulolu ja reisijate arvu kasv. Finantside perspektiivis on olulisteks mõõdikuteks tegevusmarginaal ning kasum aktsia kohta. Järgmises peatükis analüüsitakse Lux Express Grupi strateegiakaarti ning tasakaalus tulemuskaarti ning tuuakse välja soovitusel nende täiustamiseks.

## 2. LUX EXPRESS GRUPI STRATEEGIAKAARDI JA TASAKAALUS TULEMUSKAARDI TÄIUSTAMINE

### 2.1 Lux Express Grupi ja ettevõtte strateegia ülevaade

Käesoleva magistritöö teoreetilises osas käsitleti ettevõtte strateegia loomist ning strateegiakaardi ning TTK kasutamist strateegilises juhtimises. Tuginedes eelnevalt koostatud teoreetilisele raamistikule analüüsitakse empiirilises osas Lux Express Grupi strateegiakaarti ning TTK. Lux Express Grupis pööratakse suurt tähelepanu tarbija vajaduste mõistmisele ning investeeritakse tootearendusse nii raha kui ka aega. Viimase viie aasta jooksul on ettevõtte kiiresti kasvanud ning muutumas väikeettevõttest suurettevõtteks. Analüüsi alustatakse ettevõtte tutvustusega ning tuuakse välja, viimase viie aasta strateegilised muutused.

Ülevaate andmiseks Lux Express Grupist, ettevõtte strateegiast, strateegiakaardist ja TTK viis töö autor läbi intervjuud ettevõtte juhatuse liikmetega ning konsultatsiooniettevõtte Christiansen Consult juhatuse esimehega. Lisaks analüüsib töö autor järgnevalt ettevõtte majandusaasta aruandeid (vt. tabel 9).

**Tabel 9.** Autori poolt läbiviidud intervjuud ja dokumendianalüüs.

Ettevõtte nimi	Esindaja nimi / dokument	Ametikoht	Analüüsi / intervjuu meetod
Lux Express Estonia AS, varasemalt MootorReisi AS	Hannes Saarpuu	Juhatuse esimees	Süvaintervjuu
	Priit Lavits	Opereerimisdivisjoni juht	Süvaintervjuu
	Hannes Saarpuu Gunnar Obolenski Kristina Liivand Margit Armuand	Juhatuse esimees Lux Expressi tootejuht Simple Expressi tootejuht Lisateenuste arendusjuht	Süvaintervjuu, SWOT analüüs
	Konsolideeritud majandusaasta aruanded		Dokumendianalüüs
Christiansen Consulting	Jens Christiansen	Juhatuse esimees	Süvaintervjuu

Allikas: autori koostatud.

Lux Express Grupp on rahvusvaheline kontsern, mille emaettevõtteks on Lux Express Estonia AS. Kuni 2010. aasta kevadeni oli emaettevõtte nimi MootorReisi AS. 1993. aastal asutatud ettevõtte on arenenud üheks juhtivaks rahvusvaheliste bussiliinide vedusid teostavaks ettevõtteks Baltikumis. Lux Express Estonia AS omab tütarettevõtteid Lätis, Leedus, Venemaal ja Soomes ning osutab reisijateveo teenuseid brändide Lux Express ja Simple Express all (vt. tabel 10). Ettevõttel on üle 40 kaasaegse turismibussi ning rohkem kui 200 töötajat. (Lux Express Estonia AS 2010. aasta ...) 2012. aasta kevadel loodi tütarettevõtte ka Poola ning reaalselt majandustegevust peaks see alustama mai kuus. Esialgu on plaanis sinna luua müügiesindus ning klienditoe üksus, kust kohalikud kliendid saaksid lisainformatsiooni ning pileteid osta. Oluline on ära märkida, et 2010. aastal toimus grupi nimevahetus. Varasemalt oli grupi emaettevõtte nimeks MootorReisi AS, Läti tütarettevõtte nimi SIA Baltijas Autobusu Linijas ja Leedu tütarettevõtte nimi Tibus UAB.

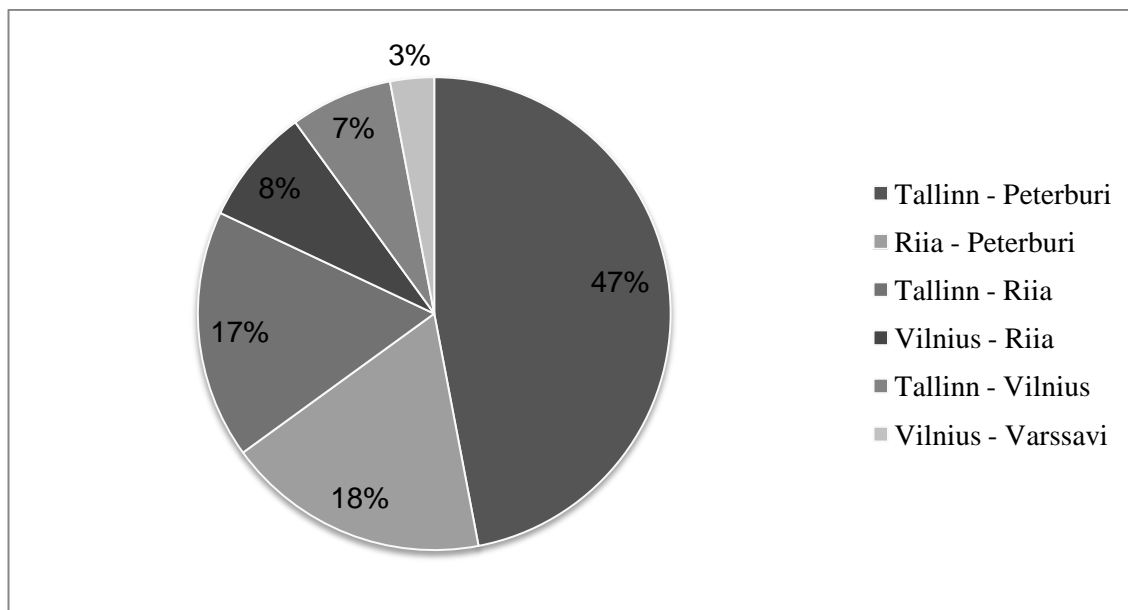
**Tabel 10.** Lux Express Grupi ettevõtted.

<b>Ettevõtte nimi</b>	<b>Asukoht</b>	<b>Majandustegevus</b>
AS Lux Express Estonia	Eesti	Liinide opereerimine ja müügitegevus
SIA Lux Express Latvia	Läti	Liinide opereerimine ja müügitegevus
UAB Lux Express Lithuania	Leedu	Liinide opereerimine ja müügitegevus
Sp Z. O. O. Lux Express Polska	Poola	Müügi- ja turundustegevus
ZAO Evrolains	Venemaa	Liinide opereerimine ja müügitegevus
OY Eurolines FI	Soome	Aktiivne majandustegevus puudub

Allikas: autori koostatud.

2008. aastal oli reisijate arv 341 000 ning ettevõtte oli liiga suur, et olla väikeettevõtte ning liiga väike, et olla suureettevõtte. Võtmeküsimuseks oli kas keskenduda nišiturule ning olla väike või avada uusi liine ning minna uutele turgudele, et saada suureettevõtteks. Nii sõnastati grupi visioon vedada 2013. aastal miljon reisijat. Lux Express Grupi missiooniks on pakkuda paremaid lahendusi reisimiseks. (Saarpuu 2012)

2011. aastal teenindas Lux Express Grupp üle 575 000 reisija. Konsolideeritud müügikäive oli üle 11 miljoni euro. Peamiste liinide müügikäibest moodustas 47% Tallinn-Peterburi, 18% Riia-Peterburi, 17% Tallinn-Riia, 8% Vilnius-Riia, 7% Tallinn-Vilniuse ja 3% Vilnius-Varssavi vaheline liiklus (vt. joonis 13). (Lux Express Estonia AS 2011. aasta ...)



**Joonis 13.** Lux Express Grupi peamiste liinide müügikäibe osakaalud (Lux Express Estonia AS 2011. aasta ..., autori koostatud).

1993. aastal loodud ettevõtte põhiliseks ärisuunaks oli kuni 2007. aastani Baltikumi ühendamine Lääne-, Kesk ja Ida-Euroopaga. Oluline rõhk oli pikkadel liinidel Saksamaale, Inglismaale, Itaaliasse, aga ka Poola ning Venemaale. 2005. aastal hakkasid veomahud pikkadel liinidel vähenema. Ilmeks põhjuseks olid odavlennufirmade sooduspakkumised. 2007. aastal vähenes müügimaht lisaks Lääne-Euroopa suunale ka Ida-Euroopa suunal seoses „Pronkssõduri“ konfliktiga sama aasta aprillis. Lisaks toimus märkimisväärne opereerimiskulude tõus, mis oli peamiselt seotud kütusehindade ja tööjõukulude suurenemisega. Ilmnenud negatiivsete trendide mõju vähendamiseks ja ettevõtte jätkusuutliku arengu tagamiseks muudeti 2007. aasta teisel poolaastal märgatavalt kontserni tegevusprintsipi ja töötati välja äriplaan, mis määratles kontserni prioriteedid ja investeeringud aastateks 2007-2010. Mitmed olulised protsessid käivitusid juba 2007. aastal ja mõjutasid ka ettevõtte majandustulemuse kujunemist. (MootorReisi AS 2007. aasta ...)

Uue äristrateegia põhisuunaks oli kontserni liinivõrgu ümberkujundamine koos väga selge fookusega lühikestele rahvusvahelistele regioonisisestele liinidele. Uue strateegiaga keskenduti kahe eristuva tootekontseptsiooni väljaarendamisele. Tööeesmärkidel reisivatele äriklientidele toodi 2007. aasta lõpus turule innovaatiline bussitoode Lux Express. (MootorReisi AS 2007. aasta ...) Noortele ning hinnatundlikele

klientidele toodi 2010. aasta aprillis turule Simple Express. Kahe tootekontseptsiooni omamine võimaldas paremini hõlmata turu erinevaid segmente ja aitas kaasa turupositsiooni kindlustumisele mitmel põhiliinil. (Lux Express Estonia AS 2010. aasta ...) Kontserni koduturuna käsitletakse Balti riike (Eesti, Läti, Leedu) ja nendega vahetult külgnevaid piirkondi, sealhulgas Venemaa ning Poola. (MootorReisi AS 2007. aasta...) 2008. aasta lõpust tegutseb Lux Express Grupp pikkade Lääne-Euroopa suunaliste liinide osas vaid müügiagendina ja ei oma opereerimisrisiki. (MootorReisi AS 2009. aasta...)

Lux Expressi tootekontseptsiooni loomisel on keskendunud äriklientide ootuste rahuldamisele. Tööeesmärkidel reisivad kliendid hindavad lisaks mugavusele ka võimalust bussis tööd teha. Lux Expressi bussides on seetõttu lisaks tavapärasele WC-le ja automaatsele kliimaseadmele rohkem jalaruumi, tasuta traadita internet, 220V elektripistikud iga istmepaari juures, tasuta kuumad joogid ja ajalehed ning audio-video programm. Samuti on osades Lux Expressi bussides istekohad laudade ümber, pileti hinnas toidukomplekt ja bussi tagaosas vaheseinaga eraldatud privaatne *lounge*. (Bussid 2012) Äriklientidele on oluline ka paindlik sõidugraafik. Lux Expressi bussid sõidavad näiteks Tallinn-Riia vahel kuus korda, Tallinn-Peterburi vahel viis korda, Riia-Vilniuse vahel kolm korda, Riia-Peterburi vahel kolm korda päevas edasi-tagasi ning alates 2012. aasta juunikuust korra päevas Riia-Minski ning Riia-Kaliningradi vahel. (Sõiduplaan 2012) Lisaks on koostöös airBalticuga loodud toode airBalticBus. See võimaldab Lux Expressi bussidega sõita Tallinnast, Pärnust, Peterburist, Narvast, Tartust ning Vilniusest Riia lennujaama. Seeläbi saavad kliendid säästa raha autoparkimiselt lennujaamas ning jõuda Riia lennujaama puhanuna ja õigeaegselt. (airBalticBus 2012).

Simple Express on esimene odavbussitoodet Baltimaades, pakkudes soodsat ja kiiret bussiühendust eelkõige noorele reisijale, kes teeb spontaanseid ostuotsuseid. Simple Expressi bussides on alati esimesed viis istekohta 3-eurose ning järgmised viis 6-eurose pileti hinnaga. (Bussid 2012) Simple Expressi bussid sõidavad viis korda päevas Tallinn-Peterburi, kaks korda päevas Tallinn-Vilnius ja Vilnius-Varssavi vahel ning korra päevas Tallinn-Riia, Riia-Vilniuse ning Riia-Peterburi vahel. Alates 2012. aasta juuni kuust ka kaks korda päevas Vilnius-Varssavi-Berliini vahel. (Sõiduplaan 2012)

Uue strateegia osaks sai ka bussipargi uuendamine ja busside kasutusefektiivsuse oluline suurendamine, tugifunktsioonide (IT, busside remont ja pesu) puhul allhankijate kasutamine, müügitegevuse efektiivsuse tõstmine ja keskendumine eeskätt müügile läbi interneti. Hinnakujundamises nähti ette senisest paindlikumat lähenemist ning nõudluspõhise hinnaloogika väljakujundamist. Lisatulu saamiseks otsustati turule tuua erinevaid sidus- ja täiendtooteid. (MootorReisi AS 2007. aasta...). Lisaks otsustati konsolideerimise eesmärgiga muuta kontserni struktuuri ning protsesse ja koondada strateegiline tootejuhtimine ning planeerimine emaettevõttesse koos sellega seotud võtmekompetentside väljaarendamisega. (Lux Express Estonia AS 2010. aasta) 2012. aastal jõuti sellega lõpule ning ettevõtte uus struktuur on toodud lisas 4. Grupi juhatuse esimehele alluvad funktsioonijuhid, kes vastutavad müügi, turunduse, tootearenduse, kvaliteedi, finantsjuhtimise, opereerimise, liinivõrgu, klienditeeninduse ning personali arendamise eest kogu grupi lõikes. Ettevõttes on maatriks struktuur ning kohalikud osakonnajuhid igas riigis vastutavad funktsioonijuhtide ees. Näiteks regiooni müügijuht Leedus, kes töötab Lux Express Lithunias vastutab grupi müügidirektori ees, kes töötab Lux Express Estonias ning Lux Express Latvias töötav pearaamatupidaja vastutab grupi finantsdirektori ees. Kohaliku tasandi ettevõtte juhtkond omab formaaljuriidilist rolli ning strateegilisi otsuseid ei tee. (Saarpuu 2012) Uus strateegia on olnud edukas ning ettevõtte reisijate arv, käive ning kasum on alates 2009. aastast taas kasvama hakanud (vt. tabel 11).

**Tabel 11.** Lux Express Grupi olulisemad majandusnäitajad.

Kirjeldus	2007	2008	2009	2010	2011
Lux Express Grupi töötajate arv	261	188	178	200	231
Lux Express Estonia töötajate arv	84	58	64	74	78
Käive (milj. eurot)	8,68	7,93	7,71	8,58	11,04
Kasum (milj. eurot)	-0,19	-0,34	0,24	0,35	0,51
Investeeringud bussipargi uuendamisse (milj. eurot)	1,1	1,4	2	3,1	4
Reisijate arv (tuhat inimest)	341	350	400	450	575

Allikas: autori koostatud Lux Express Estonia AS majandusaasta aruannete baasil.

Viimaste aastate kiire reisijate arvu kasv tuli peamiselt bussitranspordi kasvavast populaarsusest Baltikumi rahvusvahelistel liinidel. Peterburi turistide arvu kasv Baltikumis toetas Tallinn-Peterburi ja Riia- Peteburi liini jõulist arengut. Üldise

majandussituatsiooni paranemine mõjutab positiivselt ka regioonisisest reisimist, seda eriti keskmise ja väiksema sissetulekuga kliendigruppide seas. Lux Express Grupp on prognoosinud ka äri liikluse mahtude kasvu nii Baltikumi kui Venemaa suunal. Bussitranspordi suhtelist konkurentsivõimet võrreldes alternatiivsete valikutega pidas ettevõtte juhtkond endiselt heaks. Kütuse hinnatõus on mõjutanud negatiivselt isiklike autode kasutamist pikemate sõitude tegemisel, konkurentsituatsiooni normaliseerumine lennunduses tõi kaasa regioonisiseste lennuhindade tõusu. Ettevõtte liinivõrk Baltikumi regioonis on konkurentidest oluliselt terviklikum ja parema katvusega. Ettevõtte planeerib jätkata liinillogistika edasiarendamist vastavalt turu nõudmistele, eeskätt läbi sageduste kasvatamise juba olemasolevatel liinidel. Suutlikkus näidata järjepidevat kiiret reisijate arvu kasvu kontserni siseselt ja üldine bussitranspordi populaarsuse tõus regioonis loob positiivse baasi, mis muutub kasvu taastootvaks faktoriks. (Lux Express Estonia AS 2010. aasta ...)

Kui varasemalt pidas Lux Express Grupp rongiliiklust oma konkurendiks, siis alates 2011. aastast alustati ettevalmistustega, et käivitada lähiaastatel Tallinna ja Peterburi vahel rongiliin. Ainuüksi bussitoodete arendamisega ei ole enam võimalik rahuldada üha suurenevat nõudlust kvaliteetse transpordiühenduse järele sellel marsruudil. Et Tallinn võiks edaspidi Peterburi turismiturul konkureerida hetkel liidrikojal oleva Helsingiga, näeb ettevõtte vajadust mitmekesistada ja laiendada transpordivõimalusi kahe linna vahel. Peterburi osas nähakse, et turu kasv ning ettevõtte tugev positsioon Venemaal ja võimalus kombineerida bussi- ja rongitoodete üheks logistiliseks tervikuks loovad vajalikud eeldused sellise projekti realiseerimiseks kommertstingimustel. Tänapäevane näeb ette, et uued rongid võiksid liiklemist alustada 2015. aastal. (Lux Express kavandab ... 2012) Lisaks on majutussektor üks nende seast, mida uuritakse ning mitte ainult Tallinnast, vaid terves Baltikumis. Mingit ajaraami ei ole Lux Express Grupp veel paika pannud. (Osula uurib ... 2012)

Oluliseks riskifaktoriks peetakse lähiperioodidel kütusekulu kiiret ja kontrollimatut tõusu, mis osadel turgudel on küündinud kuni 50%-ni aastases võrdluses. Riskitegurit nähakse ka intressitasemete tõusus, mis raskendab investeeringute tegemist bussipargi jätkuvaks moderniseerimiseks ja kasvatamiseks. Negatiivsed arengud on sealjuures

seotud nii turul rakendatavate riskimarginaalide, kui EURIBOR baasintressi tasemega. (Lux Express Estonia AS 2010. aasta ...)

Töö autor töötab Lux Express Grupis ja osaleb ettevõtte strateegia kujundamises. Järgnevalt toob autor välja grupi strateegia analüüsi. Korporatsioonitasandil on ettevõtte peamiseks tegevusharuks viimase viie aasta jooksul olnud rahvusvaheline reisijatevedu 300-500 km pikkustel liinidel. Peamine kasv on toimunud läbi uute liinide avamise. Alates 2011. aasta sügisest on hakatud järjest enam vaatama horisontaalse kasvu (uute liinide avamise) kõrval ka vertikaalse kasvu võimalusi. Esimene suurem projekt, mille ettevalmistustöödega alustati, on sisenemine rahvusvahelise rongiliikluse opereerimisse. Lux Express Grupp plaanib 2015. aastal avada Tallinna ja Peterburi vahel oma esimese rongiliini. Järgmiste kasvu võimalustena nähakse rongiliikluse opereerimist Tallinna ja Moskva, Riia ja Peterburi ning Riia ja Moskva vahel. Kui RailBaltica projekt peaks realiseeruma, kavatseb ettevõtte osaleda ka konkursil rongide opereerimiseks Tallinna, Riia, Kaunase ja Varssavi vahel. Kuna ettevõtte juhtkond on seadnud eesmärgiks vedada 2012. aastal juba üle 700 000 reisija ning 2013. aastal üle 1 miljoni reisija, siis on hakatud järjest enam uurima võimalusi siseneda erinevatesse reisimisega seotud äri sektoritesse, sealhulgas majutusäri, autorent ja taksondus. Lisaks vahendatakse klientidele üha enam sidustooteid, näiteks majutust ja kindlustust.

Lux Express Grupi konkurentsistrateegia keskendub turuliidri rolli saavutamisele. Lux Expressi tootekontseptsiooniga eristatakse konkurentidest. Simple Expressi tootega on eesmärgiks hoida kululiidri positsiooni. Kõigil turgudel soovitakse saavutada kokkuvõttes vähemalt 70% turuosa. Lux Express on mõeldud eelkõige vajaduspõhiste reisisoovidega klientidele, Simple Express aga spontaansetele reisijatele. Uutele turgudele sisenetakse tavaliselt vastavalt turu konkurentsitingimustele Simple Expressi või Lux Expressi tootekontseptsiooniga. Pikemas perspektiivis näeb ettevõtte kõikidel liinidel vajadust pakkuda mõlemat toodet, et erinevate sihtgruppide vajadusi paremini rahuldada. Lux Expressiga pakutakse tihedat sõidugraafikut, mugavaid busse ning kõrget teenindustaset ja seotakse endaga ärikliendid ning erinevaid lisaväärtusi hindavad kliendid, Simple Expressiga keskendutakse eelkõige noortele ning hinnatundlikele klientidele.

Funktsioonitasandil keskendub ettevõtte eelkõige efektiivsele opereerimisele. Kuna ettevõtte tänasest kulubaasist moodustavad suurema osa opereerimistegevusega seotud kulud, on bussiliikluse kulu kilomeetritele ning piletite müügikulu osakaal piletitulust väga olulised. Opereerimises keskendutakse eelkõige busside läbisõidu kasvatamisele, väiksemale kütusekulule ning tööjõu efektiivsele kasutamisele. Kõikides funktsioonides peetakse oluliseks protsessiinnovatsiooni, et tänaseid tegevusi homme efektiivsemalt teha.

Grupi globaaltasandi strateegia keskendub sarnaste teenuse pakkumisele kõikides riikides, kus opereeritakse. Vaid turule sisenemine toimub tavaliselt tootega, mis sobib hetke konkurentsitingimustega. Uutele turgudele sisenemine toimub läbi uue ettevõtte loomise või lepingulise partneri. Pikemas perspektiivis soovitakse kõigile turgudele, kus opereeritakse luua oma ettevõtte, et kontrollida müügi- ja turundustegevust ning busside opereerimist.

Digitaaltasandil peetakse oluliseks just müügi- ja turunduskulude osakaalu vähendamist. Aastal 2013. on eesmärgiks müüa vähemalt 65% piletitest läbi interneti ja iseteenindusautomaatide. Hetkel müüakse internetis juba pea 40% kõikidest piletitest.

Ettevõtte kodulehele ja majandusaasta aruannetele baseeruva autori analüüsi tulemusena selgus, et Lux Express Grupp on üks Baltikumi juhtivaid rahvusvahelisi reisijatevedusid teostav ettevõtte. Ettevõtte on viimase viie aasta jooksul ümber orienteerunud pikkade Lääne- ja Kesk-Euroopa suunaliste liinide opereerimiselt Baltikumi siseste ja Baltikumi naaberriikidega ühendavatele liinidele. Autori arvates on oluline märkida, et mitmete ettevõttes läbi viidud muudatuste tulemusena on kasvanud reisijate arv ja tegevusefektiivsus, mida võib lugeda positiivseks arenguks. Ettevõtte strateegia korporatsioonitasandil näeb ette sisenemist rongi- ning majutusärisse. Grupi konkurentsistrateegia keskendub turuliidri rolli saavutamisele läbi eristumise ning kululiidri strateegia. Funktsioonitasandil on oluline efektiivne opereerimine ning protsessiinnovatsioon. Globaaltasandil soovitakse kõigil turgudel pakkuda sarnast teenust. Kuigi turule sisenemine võib toimuda läbi lepingulise partneri, on pikaajaliseks eesmärgiks luua kõigile turgudele oma ettevõtte, et kontrollida müügi- ja turundustegevust ning busside opereerimist. Järgnevalt analüüsib autor Lux Express Grupi strateegiakaarti ning tasakaalus tulemuskaarti.

## 2.2 Tasakaalus tulemuskaardi ja strateegiakaardi kasutamise analüüs

Käesolevas alapunktis analüüsib autor grupi strateegiakaarti ning TTK-d. Ettevõtte strateegiakaardi ning TTK analüüsiks soovis autor saada ka ettevõtte poolset nägemust strateegiast, strateegilisest juhtimisest ning TTK kasutamisest. Selleks viis autor läbi süvaintervjuud ettevõtte juhatuse esimehe ning ühe juhatuse liikmega ja konsultatsiooniettevõtte Christiansen Consult juhatuse esimehega.

Lux Express Grupi juhatuse esimehe Hannes Saarpuu (2012) ning opereerimisdivisjoni juhi ja juhatuse liikme Priit Lavitsi (2012) arvates on strateegia see, millest iga ettevõtte alguse saab, miks see võiks olla edukas, mis on need edu alused ning kuidas seda saavutatakse. Küsimus on pigem selles, kui edukalt seda suudetakse ellu viia. Igal ettevõttel kas on või on olnud strateegia. Mõningatel juhtudel on olukordi, kus see kaob tegevuse käigus ära. Kui on vähegi suurem ettevõtte või suurem struktuur, siis tipus paratamatult ei saa tegeleda detailidega. Seal tuleb tegeleda süsteemide loomisega, alates sellest, et oleksid õiged inimesed, kes suudaksid äriprotsesse juhtida.

Strateegilise juhtimise roll on ette näha sisemisi ja väliseid muutusi ning valmistada ettevõtet ette tulevikuks. Oluline on luua nägemus, mida soovitakse teha ning joondada ettevõtte vastavalt. (Lavits 2012) Kogu ettevõtte tegevus peaks kontsentreeruma strateegias määratletud fookuspunktile. Diskussioon strateegia üle peaks toimuma järjepidevalt ning seda tuleks siduda kõikvõimalike üritustega, kasvõi suvepäevadega. Fookuseid tuleks üle vaadata kui mitte iga kuu, siis vähemalt korra kvartalis. (Christiansen 2012)

Saarpuu (2012) arvates on strateegiakaart on väga oluline juhtimise tööriist. See võimaldab kolmekümne sekundiga, anda ülevaate ettevõtte strateegia põhilistest kandepunktidest. Kus on need tegevused ja valdkonnad, kus tekib strateegiline eelis. Strateegiakaart on kompass, mis näitab kuhu minnakse. Lavitsi (2012) ja Christianseni (2012) arvates aitab strateegiakaart luua ühise fookuse. See aitab keerulisi asju lihtsustatult edasi anda. Ettevõtte strateegiakaart muutub ning muutuvad ka töötajad. Strateegiakaart võimaldab ettevõtte strateegiat edasi anda kiirelt nii uutele kui vanadele

töötajatele. Kui strateegiakaart on olemas, tekib võimalus astuda diskussiooni ning arutleda strateegia üle.

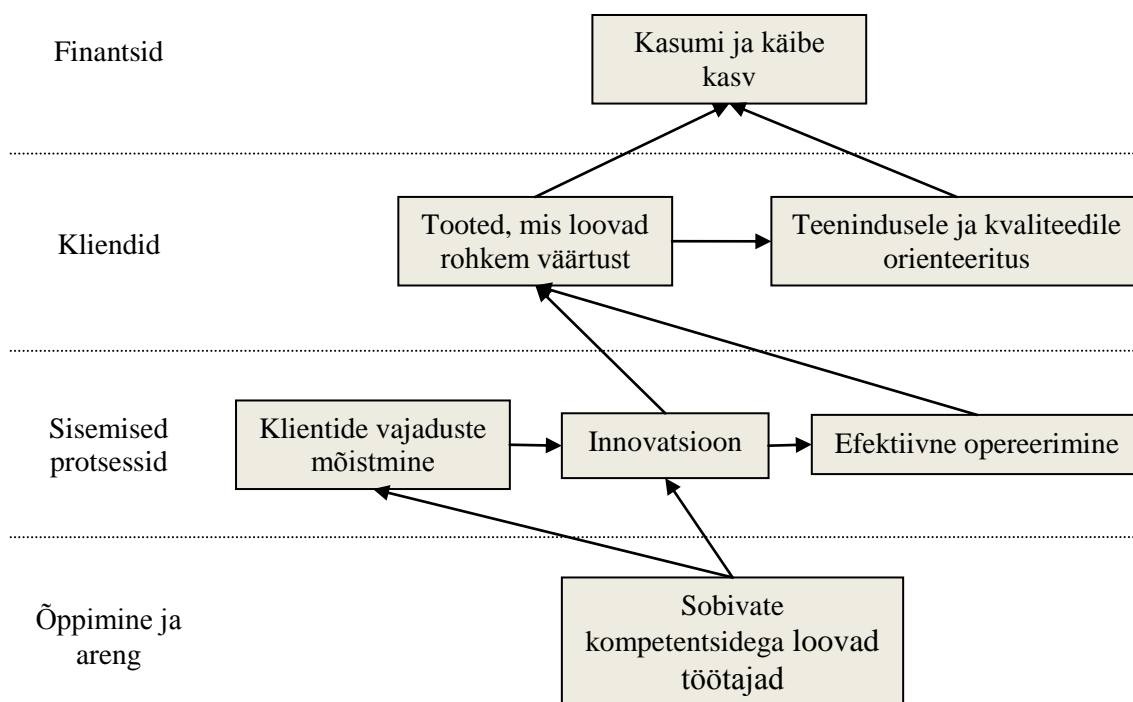
Joondumine strateegia järgi kogu organisatsiooni läbivalt on väga oluline. See on ühelt poolt emotsionaalne arusaam ja koostegevus. Kui tegemist väikese organisatsiooniga, siis on kerge aru saada, kust probleem alguse saab. TTK aitab aru saada ka suuretevõttes, millises osakonnas või valdkonnas probleemid on. TTK defineerib komponendid, kus peab hea olema ja saavutama soovitud tulemusi. (Saarpuu 2012)

Töö autori hinnangul vastab Saarpuu ning Lavitsi käsitlus töö esimeses peatükis toodud teoreetilisele raamistikule, mille kohaselt on strateegia arusaam organisatsiooni positsioonist täna, visioonist, kuhu soovitakse jõuda järgmiste aastate jooksul ning tegevusplaanist sinna jõudmiseks.

Lux Express Grupi strateegia on ajas muutunud. Viis aastat tagasi puudus regioonis lühikestel distantidel konkurentsivõimeline ja kvaliteetne ühistransport. See oli turuvõimalus, et luua Lux Expressi tootekontseptsioon. Makrokeskkonnas olid eelised selle jaoks olemas. Saarpuu (2012) hinnangul peaks täna eeliseks olema sisemiste tööprotsesside suutlikkus, ning personali kompetentsi ja tahte realiseerimine sellisel tasemel, et suudetaks luua uusi innovaatilisi tooteid. Keskkond on dünaamiline ning rahvastiku arv Baltikumis on väike ning seega ka turumaht. Lux Express Grupi jaoks tähendab see vajadust olla agressiivne ning paindlik, et leida järjepidevalt uusi turge, mille läbi kasvada. Väikestel turgudel tuleb kasvu aeglustumisel olla paindlik ning otsida võimalusi läbi innovatsiooni olla konkurentidest piisavalt ees, et ka uute ja suuremate konkurentide lisandumisel säilitada oma konkurentsivõime.

Eelmises alapunktis selgus, et Lux Express Grupi visiooniks on 2013. aastal vedada miljon reisijat ning missiooniks pakkuda paremaid lahendusi reisimiseks. Need strateegilised eesmärgid on asetatud joonisel 14. toodud strateegiakaardile, mis loodi 2011. aasta mais. Ettevõtte strateegia aluseks on sobivate kompetentsidega loovad töötajad, kes peaksid olema suutelised mõistma klientide vajadusi, tegelema toote- ning protsessiinnovatsiooniga, mis võimaldavad luua lisaväärtust klientidele ning opereerida busse ning müügitegevust efektiivselt. Toote- ja protsessiinnovatsioon, efektiivne

opereerimine ning konkurentsivõimeline kulutase võimaldavad luua tooteid, mida kliendid väärtustavad. Klientidele on olulised kvaliteetsed tooted ning hea klienditeenindus. Läbi toodete, mis pakuvad klientidele rohkem väärtust ning nende kvaliteetsele pakkumisele, peaks ettevõtte saavutama käibe ning kasumi kasvu.



**Joonis 14.** Lux Express Grupi strateegiakaart (Saarpuu 2012).

Analüüsid Lux Express Grupi strateegiakaarti, läbiviidud intervjuusid ning töö esimeses peatükis toodud teoreetilisi aspekte, jõudis töö autor järeldusele, et ettevõtte kasutab tooteliidri strateegiat sarnaselt British Airwaysile ja Singapore Airlinesile. Võtmeteguriteks on klientide vajaduste mõistmine, innovatsioon ning uute toodete loomine. Nii Saarpuu (2012) kui Lavitsi (2012) hinnangul on grupi toodete elutsükel väga lühike ning stabiilset tootekonkurentsi ei tekigi. Nii kui mõni konkurent teeb sarnase toote, arendab Lux Express oma toodet edasi. Grupi eesmärk on olla järjepidevalt turust ees ning tuua turule üha uusi tooteid ning teenuseid ettevõtte tegevuspiirkonnas. Selle eelduseks on kompetentne meeskond, kes suudab mõista klientide vajadusi ning luua läbi innovatsiooni uusi tooteid, mida kliendid väärtustavad.

Võrreldes grupi strateegiakaarti eelmises peatükis toodud lennundusettevõtetele sobiva TTK vaadeldakse õppimise ja arengu all praegu ainult personali, kuid mitte

infosüsteemide arendamist, mis on muutumas üha olulisemaks. Analüüsid sisemiste protsesside perspektiivi, ei pöörata Lux Express Grupis eraldi rõhku liiniliikluse sõidugraafiku punktuaalsusele ning pigem vaadeldakse seda ühe osana kvaliteedist. Samuti ei vaadelda töötajate haigestumisest või vigastustest tingitud tööaja kaotust, mida nii Stagecoach kui ka Go-Ahead Group peavad oluliseks. Efektiivne opereerimine on väga oluline, kuna opereerimisega seotud kulud moodustavad suurema osa ettevõtte kogukuludest. Liinivõrgu ja uute toodete arendamisel on oluline, et toodete kasumlikkus ei langeks, vaid pigem kasvaks samas proportsioonis püsikulude kasvuga. Kuna uute liinide kasumlikuks muutumine võib võtta aastaid ja mõnedel liinidel ei suudetagi kasumit teenida, on oluline, et uute liinide osakaal ei kasvaks liiga suureks ja ei paneks ohtu kogu ettevõtte majandustulemust.

Klientide perspektiivis vaadeldakse nii väärtust raha eest, kui rahulolu kvaliteedi ja teenindusega. Kui hetkel on strateegilise eesmärgina välja toodud kvaliteedile ning teenindusele orienteeritus, siis autori hinnangul peaks see olema oluliselt täpsemalt määratletud. Eesmärgiks võiks olla näiteks teatud kvaliteedi- ning teenindustaseme saavutamine või hoidmine. Töö autori arvates võiks klientide vajaduste mõistmist vaadelda pigem klientide ning teenindusele ja kvaliteedile orienteeritust sisemiste protsesside perspektiivis. Finantside perspektiivis vaadeldakse kasumi ja käibe kasvu. Kuna ettevõtte visiooniks on 2013. aastal vedada üle miljoni reisija, siis on käibe kasv kindlasti oluline, aga seetõttu ei tohiks väheneda ettevõtte rentaablus.

Lux Express Gruppi konsulteeriva Christianseni (2012) arvates loob strateegiakaart võimaluse strateegia üle arutleda. Mõõdikud, sihttulemused ning seatud alarmtasemed loovad võimaluse töötajatega arutleda, miks antud mõõdikud on olulised ning millised on nende tulemused. Seetõttu on lisaks strateegiakaardile oluline ka TTK.

Analüüsid Lux Express Grupi TTK, leidis töö autor, et sarnaselt strateegiakaardile puuduvad õppimise ja arengu perspektiivis infotehnoloogia arendamise eesmärgid ja mõõdikud. Saarpuu (2012) ja Lavitsi (2012) hinnangul ei ole töötajate rahulolu ning sooritusindeks kõige paremad sobivate kompetentsidega loovate ja motiveeritud töötajate mõõdikud. Rahulolevad töötajad, ei pruugi pingutada soovitud tulemuste nimel. Sooritusindeksi mõõdik on täna liialt subjektiivne. Saarpuu arvates võiks see anda adekvaatset infot juhul, kui igal töötajal on oma TTK ning hinnatakse eesmärkide

saavutamise tulemust. Tuginedes töö esimeses osas tehtud analüüsile, oleks paremaks mõõdikuks personali voolavus. Kui töötajad ei ole rahul, lahkuvad nad ettevõttest. Kui juht ei ole rahul töötajaga või töötaja töötulemustega, vallandab ta töötaja. Seega peaks töö autori arvates personali voolavus andma infot rahulolu, soorituse, kui ka töötajate kogemuste ja teadmiste kohta.

Kuna innovatsioon ei seisne mitte ideedes, vaid uute ideede rakendamises, leiab töö autor, et arendusettepanekute arvu mõõtmine ei loo eraldiseisvat väärtust. Samuti ei selgu mõõdikust, milliseid arendusettepanekuid töötajatelt oodatakse. Saarpuu (2012) hinnangul näitab keskmine läbisõit bussi kohta kõige paremini opereerimise efektiivsust, kui läbisõit on suur, peaks olema remondi ja kapitalikulud väikesed. Kui buss on remondis, ei teki läbisõitu ning seega jaotatakse kapitalikulu väiksemale arvule kilomeetritele. Hetkel on sisemiste protsesside perspektiivis efektiivse opereerimise mõõdikuteks lisaks bussi keskmisele läbisõidule veel opereerimiskasum kilomeetrile ning käive töötaja kohta. Need peaksid paiknema pigem finantsperspektiivis. Sisemiste protsesside all võiks mõõdikuks olla pigem kulu kilomeetrile.

Lisateenuste tulu kliendi kohta ning turuosa peaks vaatlema hoopiski klientide perspektiivis. Autori arvates peaks reisijate arvu kasvu mõõdik olema erinevate liinide lõikes. Osadel liinidel, eriti just uutel, on eesmärgiks reisijate arvu kasvatada, samas osadel liinidel võib olla eesmärgiks hetkeolukorra säilitamine. Soovitusindeksi küsitluses uuritakse klientidelt skaalal 0 kuni 10 kui tõenäoliselt nad soovitaksid Lux Expressi või Simple Expressi teenuseid oma sõbrale. Nagu töö esimeses osas selgus, siis soovitusindeksi kasutavad paljud ühistranspordiettevõtted.

Kui eesmärgiks on orienteeritus kvaliteedile ja teenindusele, siis peaks lisaks defektide osakaalule ja korduvate kvaliteedimärkuste arvule sisemiste protsesside all mõõtma ka reiside punktuaalsust ning õnnetuste arvu näiteks miljoni kilomeetri kohta. Töö autori arvates võiks kvaliteedile ja teenindusele orienteerituse asemel olla eesmärgiks teatud teenindus- või kvaliteeditaseme saavutamine või hoidmine. Seega võiks sobivaks mõõdikuks olla näiteks klienditeeninduse indeks ning teenindusstandardile vastavate kliendikontaktide ja reiside osakaal.

Finantsperspektiivis mõõdetakse kasumi ja käibe kasvu, mis ei pruugi tagada ettevõtte jätkusuutlikust. Kui käibe kasvab kiiremini kui kasum, võib ettevõtte rentaabluse vähenemine viia olukorda, kus kasumlikkus ei ole piisav tuleviku investeringute tegemiseks. Lavitsi (2012) arvates on olulisteks näitajateks tulu ja kulu kilomeetri kohta, millest on tegelikult tuletatav bruto marginaal, mis on Saarpuu (2012) arvates finantside perspektiivis kõige olulisemaks mõõdikuks. Brutomarginaali olulisus selgus ka töö esimeses peatükis. Töö autori arvates võiks finantsperspektiivis vaadelda erinevate liinide käibe ning kasumlikkuse eesmärgi eraldiseisvalt. Uutel liinidel peaks esimeseks eesmärgiks olema reisijatearu ning käibe kasv. Liinidel, kus reisijate arv ning käibe on stabiliseerunud, tuleks seada eesmärgiks kasumlikkuse kasvatamine. Tulude suurendamiseks on kaks võimalust, kasvatada reisijate arvu või küsida olemasolevatelt reisijatelt kõrgemat piletihinda. Kuna kõrgem piletihind mõjub negatiivselt reisijate arvule, on oluline, et enne hinnamuutust oleks saavutada piisavalt kõrge ning stabiilne reisijatearu. Tabelis 12 on toodud Lux Express Grupi TTK.

**Tabel 12.** Lux Express Grupi tasakaalus tulemuskaart.

	<b>Tasakaalus tulemuskaart</b>	
	<b>Eesmärgid</b>	<b>Mõõdikud</b>
<b>Finantsid</b>	Kasumi ja käibe kasv	Kasumi kasv
		Käibe kasv
<b>Kliendid</b>	Orienteeritus kvaliteedile ja teenindusele	Defektide osakaal
		Korduvad kvaliteedimärkused
	Tooted, mis loovad rohkem väärtust	Reisijatearu kasv Soovitusindeks
<b>Sisemised protsessid</b>	Efektiivne opereerimine	Keskmine bussi läbisõit
		Opereerimiskasum kilomeetrile
		Käibe töötaja kohta
	Innovatsioon	Arendusettepanekute arv töötaja kohta
		Implementeeritud uute toodete ja protsesside arv
Klientide vajaduste mõistmine	Lisateenuste tulu kliendi kohta Turuosa	
<b>Õppimine ja areng</b>	Sobivate kompetentsidega loovad ja motiveeritud töötajad	Töötajate rahulolu indeks
		Töötajate töötulemuste indeks

Allikas: Saarpuu (2012).

Käesolevas alapunktis selgus autori läbiviidud analüüsi tulemusena, et ettevõtte juhatuse liikmete nägemus strateegiast, strateegiakaardist ning TTK vastab teoreetilisele käsitlelusele. Võrreldes TTK kasutamist ühistranspordiettevõtetes ei ole Lux Express Grupis eesmärgistatud infosüsteemide arengut. Samuti võiks sobiva personali hindamiseks kasutada hoopiski personali voolavust. TTK esineb teatud segadus sisemiste protsesside ning kliendi perspektiivi eesmärkide ning mõõdikute osas. Töö autori analüüsi tulemusena selgus, et täna ei ole punktuaalsus ning õnnetuste arv TTK-s olulisteks näitajateks. Finantsperspektiivis ei mõõdetata brutomarginaali vaid kasumi ja käibe kasvu, mis töö autori arvates ei anna vastust küsimusele, kas ettevõtte on jätkusuutlik.

## **2.3 Strateegiakaardi ja tasakaalus tulemuskaardi täiustamine Lux Express grupis**

Töö esimeses peatükis käsitleti strateegiakaardi ning TTK kasutamise teoreetilisi aspekte. Lisaks analüüsis töö autor TTK kasutamist erinevates ühistranspordiga tegelevates ettevõtetes. Teise peatüki esimeses alapunktis anti ülevaade Lux Express Grupist ning teises alapunktis analüüsiti Lux Express Grupi strateegiakaarti ning TTK. Käesolevas alapunktis keskendutakse Lux Express Grupi strateegiakaardi ning TTK arendamisele, et viia see kokku ettevõtte tänase strateegia, teoreetiliste käsitlelute ning teiste ühistranspordiettevõtetete kogemusega.

Töö teoreetilises osas selgus, et ettevõtte strateegia, strateegiakaardi ning TTK arendamisel on vajalik üle vaadata olemasolevad eesmärgid ning kaardistada hetkeolukord läbi SWOT analüüsi. Töö autor viis läbi Lux Express Grupi SWOT analüüsi (vt. tabel 13) koos ettevõtte juhatuse esimehe, Lux Expressi ja Simple Expressi tootejuhtide ning lisateenuste arendusjuhiga. Analüüsi tulemusena selgus, et ettevõtte tugevusteks on parimad bussid, mis võimaldavad klientidele pakkuda head reisielamust. Tänu laiale liinivõrgule, suurele sagedusele ning kahele tootekontseptsioonile Lux Express ja Simple Express, haarab ettevõtte laia sihtgruppi. Ettevõtte juhatuse liikmetel on pikaajalised kogemused reisijateveo sektoris, lisaks on viimase viie aasta jooksul tööle võetud palju omaala spetsialiste müügi, turunduse ning tootejuhtimise alal. Grupi müügiesindused, kontorid ning opereerimisbaasid kõigis riikides tõstavad veelgi

kompetentside taset ning võimaldavad kontrollida müügi-, turundus- ning opereerimistegevust. Lisaks toimub Lux Express Grupi piletite müügist juba üle 30% internetis ning see kasvab kiiresti. Tänu oma müügiesindustele ning internetimüügile on grupi müügivõrk sõltumatu. Efektiivne opereerimine ning busside integreeritud sõidugraafik loovad konkurentsivõimelise kulubaasi. Viimaste aastate head majandustulemused on loonud tugeva finantsvõimekuse tuleviku investeringute tegemiseks. Samuti võib pidada üheks tugevuseks ettevõtte omaniku pikaajalise kogemusi ühistranspordi sektoris ning visiooni muuta ühistransport nauditavaks. Tänu sellele ei pea ettevõtte juhtkond keskendumas kiire kasumi otsimisele, vaid saab tegeleda pikaajaliste projektidega. Lisaks on ettevõttel suur kliendibaas, mis võimaldab vertikaalset tootearendust. Klientidele on võimalus pakkuda lisaks bussipiletile kõiksuguseid lisa- ja sidustooteid.

**Tabel 13.** Lux Express Grupi SWOT analüüs.

<b>Tugevused</b>	<b>Nõrkused</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parimad bussid</li> <li>• Hea kaetus regioonis, sh liinivõrk ning sagedus</li> <li>• Haarame laia sihtgruppi</li> <li>• Tugev kompetents ja meeskond</li> <li>• Sõltumatu müügivõrk</li> <li>• Kontorid ja opereerimisbaas kõigis riikides</li> <li>• Efektiivne busside opereerimine</li> <li>• Tugev finantsseisund</li> <li>• Järjepidevus ning pikaajaline visioon</li> <li>• Suur kliendibaas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Madal brändi tuntus</li> <li>• Organisatsioon ei suuda kiire kasvuga sammu pidada</li> <li>• Infosüsteemid</li> <li>• Palju ebaefektiivsust protsessides</li> <li>• Inertsus</li> <li>• Madal rentaablus</li> <li>• Liiga suur sõltuvus Peterburi suunast</li> <li>• Kiiresti kasvav kulubaas</li> <li>• Väiksus Euroopa mastaabis</li> <li>• Palju erinevaid busse ja tootevahetused</li> </ul>
<b>Võimalused</b>	<b>Ohud</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kasvav turg</li> <li>• Bussiliikluse avamine vabale konkurentsile Lääne-Euroopas</li> <li>• Seadusandluse muutumine kolmandates riikides</li> <li>• Ryanairi ja teiste odavlennufirmade väljumiste arvu kasv Lux Express Grupi sihtkohtadest, mis kasvatavad reisijatevoogu.</li> <li>• RailBaltica opereerimise konkursil osa</li> <li>• Roheliselt mõtlemise kasv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venemaa poliitiline olukord</li> <li>• Seadused</li> <li>• Raha kättesaadavuse oluline kahanemine</li> <li>• Uued konkurendid</li> <li>• Terrorism</li> <li>• Kõik bussiõnnetused regioonis, mis vähendavad ühistranspordi usaldusväarsust.</li> </ul>

Allikas: autori koostatud Saarpuu *et al.* 2012 baasil.

Nõrkustena toodi välja madal brändi tuntus. EMORi brändituntuse uuringu andmetel ei tea paljud potentsiaalsed kliendid ettevõtet üldse või ei tea ettevõtte liinivõrku. Samuti ei tea ettevõtet ka paljud potentsiaalsed töötajad tööturul. See vähendab ettevõtte atraktiivsust tööandjana. Organisatsiooni kasv on olnud viimaste aastate jooksul väga kiire, sellega ei suuda kaasas käia infosüsteemid. Paljudes tööprotsessides puuduvad tänapäevased infosüsteemid üldse või ei suuda nad omavahel andmeid vahetada. Tööprotsessides on palju ebaefektiivsust ning samade küsimustega tegelevad samaaegselt erinevad osakonnad. Tänu kiirele kasvule, protsesside ebaefektiivsusele ning infosüsteemidele, mis omavahel ei suhtle, on organisatsioon muutunud inertseks. Oluliste otsuste tegemine ja elluviimine võtab oluliselt rohkem aega kui varem. Madal tegevusmarginaal, suur sõltuvus Peterburi suunast ning kasvav kulubaas on ohuks ettevõtte jätkusuutlikkusele. Lisaks ollakse võrreldes Lääne-Euroopa konkurentidega väga väikesed. Eraldi toodi nõrkusena välja erinevate busside rohkus, mis tekitavad olukorra, kus ühe bussi remondi korral võib liinil teenust pakkuda teist tüüpi buss, kui see, millele inimene pileti ostis.

Lux Express Grupi võimaluseks on kasvav turg. Turism tervikuna kasvab aastas keskmiselt 5%. Loomulikult on madalama ja kiireima kasvuga aastaid, kuid see on tegevusharu keskmine. Lisaks toimub hetkel Saksamaal ja Prantsusmaal bussiliikluse avamine vabale konkurentsile. Lääne-Euroopa suurlinnades on probleemideks ummikud. Samuti on mitmes Lõuna-Euroopa riigis muutunud rongitranspordi kulud valitsuste jaoks tänases majandusolukorras liiga suureks ning on vajadus soodsamate lahenduste järele. Seadusandluse muutumine Venemaal, Valgevenes ning Ukrainas võib luua uusi võimalusi nende riikide ühistranspordi ärisse sisenemiseks. Ryanairi ja teiste odavlennufirmade pakkumised erinevatest Baltikumi linnadest pakuvad võimalusi vedada transiitreisijaid lennujaamadesse. Kuna nüüd vaadeldakse ka rongide opereerimist ühe võimaliku arengusuunana, on RailBaltica ohu asemel võimalus. Kui RailBaltica ehitatakse, siis suure tõenäosusega ostavad riigid veeremi ning korraldavad avaliku konkursi rongide opereerija leidmiseks. Kuna selleks hetkeks peaks olema ka Lux Express Grupp rongioperaator, plaanitakse ka antud konkursil osalemist. Suure tõenäosusega Rohelise mõtlemise muutumine populaarsemaks kasvatab ka bussiliikluse atraktiivsust.

Ettevõtte suurimaks ohuks on poliitilise olukorra võimalik muutumine Venemaal ning seetõttu reisijate arvu vähenemine suurima osakaaluga liinil. Lisaks kujutavad endast ohtu kõiksugused seadusemuudatused, mis võivad tõsta ettevõtte kulubaasi, kuna tegevusmarginaal on madal. Raha kättesaadavuse vähendamine võib negatiivselt mõjutada tuleviku investeeringuid. Kuna tegevusmarginaal on väike, siis võivad uued konkurendid õige strateegia korral muutuda ettevõtte jätkusuutlikkusele väga ohtlikuks. Terrorism ja kõiksugused bussiõnnetused võivad mõjutada bussireisijate arvu negatiivselt.

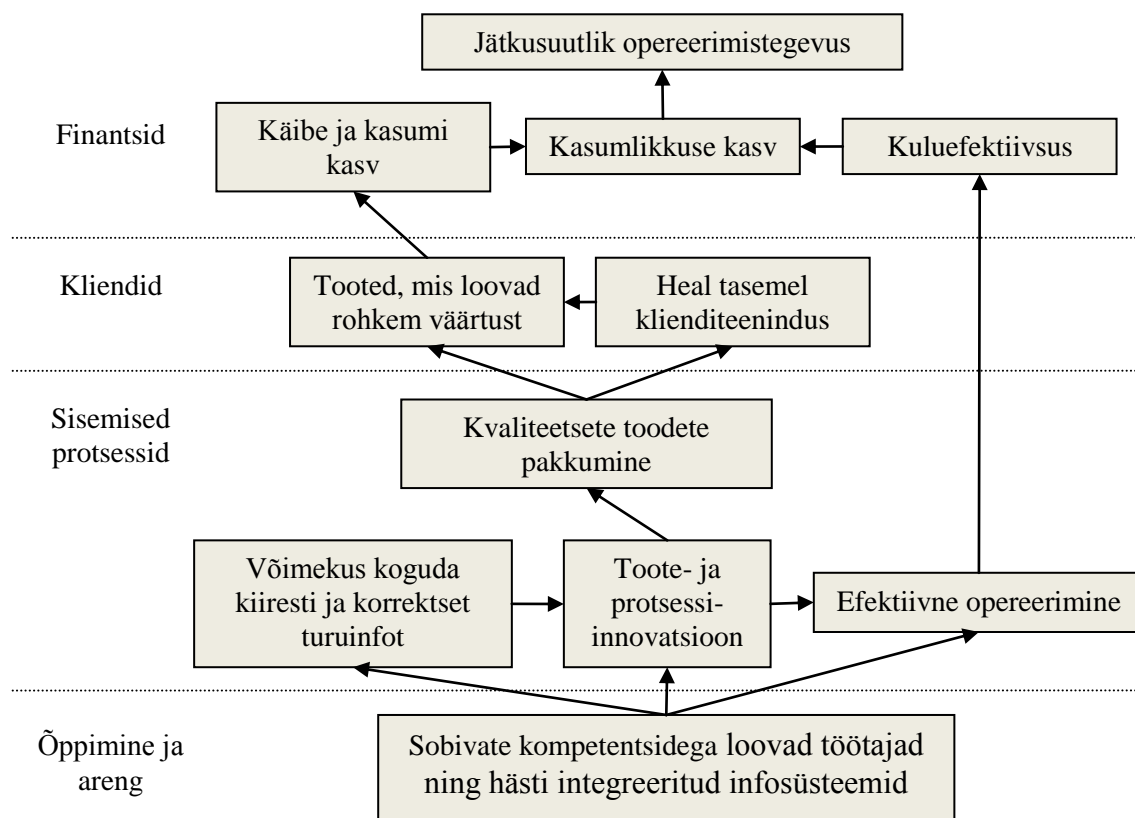
Teoreetilises osas selgus, et lisaks SWOT analüüsile, missioonile ja visioonile on strateegiakaardi ja TTK loomiseks oluline teada ettevõtte strateegiat. Lux Express Grupp on olnud turulooja ja loonud alternatiivse võimaluse isikliku auto või lennuühenduse kasutamisele. Peamiseks strateegiaks on uue turu ehitamine kohtades, kus puudub kvaliteetne ühistranspordiühendus. Põhiprotsessiks on tooteinnovatsioon, mis on olnud tänu väiksusele väga efektiivne. Küsimus on, kas kasvades suudetakse seda efektiivsust hoida ning tooteprotsessi juhtida. Ettevõtte konkurentsistrateegiaks on tooteliidri rolli hoidmine läbi uute liinide avamise või olemasolevatel uute tehnoloogiliste võimaluste pakkumise klientidele, näiteks traadita interneti või individuaalsete meedialahenduste. Siseseid protsesse on üles ehitatud suurettevõtte perspektiivi silmas pidades, kuigi ettevõtte veel ei ole suurettevõtte. Rahvusvahelistumisel luuakse uutele turgudele oma ettevõtte, et kontrollida opereerimising müügitegevust. (Saarpuu 2012) Selge digitaalne strateegia täna puudub ning infosüsteemide puudumine loob palju ebaefektiivsust. Samuti muutub ettevõtte seetõttu inertseks, sest kättesaamine ning liikumine võtab liiga palju aega. (Lavits 2012).

Lähtudes intervjuust ettevõtte juhatuse liikmetega, läbiviidud SWOT analüüsist ning töö teoreetilises osas tehtud teiste transpordiettevõtete analüüsist, leidis töö autor, et õppimise ja arengu perspektiivis peaks strateegiakaardil lisaks sobivate kompetentsidega loovatele töötajatele olema ka hästi integreeritud infosüsteemid, mis võimaldavad kiirendada ning suurendada olemasoleva info edastamist ning koguda veelgi rohkem kliendi- ja turuinfot, mis võimaldaks tooteinnovatsiooniga tegeleda.

Sisemiste protsesside perspektiivis leidis töö autor, et klientide vajaduste mõistmise asemel võiks kasutada sõnastust võimekus koguda kiiresti ja korrektset turuinfot. Sellise

käsitluse puhul peaks mõõtma just suutlikkust saada tagasisidet klientidelt, ettevõtte müügitõrjast, sh. oma müügitõrjatelt ning edasimüüjatelt ja võimekust koguda infot konkurentide tegevuse kohta. Esimeses peatükis selgus, et Liang, Chou ja Chuang peavad seda oluliseks ka lennuettevõtete puhul. Samuti on oluline olla kursis tehnoloogia ning erinevate tehniliste võimaluste arenguga, mis loovad eeldused protsessi- ning tooteinnovatsiooniks ehk ettevõtte strateegia aluseks. Efektive opereerimise eelduseks on integreeritud infosüsteemid, mis võimaldavad operatiivselt jälgida tegevuste efektiivsust ning kulubaasi ja seeläbi teha vajalikke otsuseid olukorra parandamiseks. Samuti on oluline ettevõtte infosüsteemide areng, et kasvatada internetimüügi osakaalu, mis on oluliselt kuluefektiivsem kui müük läbi kassade või agendivõrgu.

Uued tooted peaksid olema kvaliteetsed ning nendega pakutav teenindus peaks olema hea. Kvaliteetsete toodete pakkumine peaks tulema läbi sisemiste protsesside. Klientide perspektiivis on oluline toodete pakkumisel kvaliteetne teenindus. Lisaks sobib klientide perspektiivis autori arvates jätkuvalt eesmärk pakkuda klientidele tooteid, mis loovad rohkem väärtust. Finantside perspektiivis peaks keskenduma ettevõtte iseseisvale jätkusuutlikkusele, mis on oluline ka omaniku vaatest. (Saarpuu 2012) Käesoleva peatüki teises alapunktis selgus, et finantside osas on uutel liinidel oluline käibe, olemasolevatel liinidel kasumi kasv. Samuti on oluline ka uute lisatoodete käibe ning kasum. Kui lisatoodete turuletoomisel võib olla esialgseks eesmärgiks käibe kasv, siis pikemas perspektiivis on oluline läbi lisatoodete kasvatada ettevõtte kasumlikkust. Sisemistes protsessides välja toodud efektiivne busside opereerimine ning müügitõrjus peaks viima finantsperspektiivis kuluefektiivsusele. Käibe ning kasumi kasv ja kuluefektiivsus peaksid looma piisava kasumilikkuse, mis loob aluse ettevõtte jätkusuutlikkusele. Töö autori analüüsi tulemus ning soovitusel strateegiakaardi arendamisel on kokku võetud joonisel 15. Ettevõtte võimekust iseseisvalt toimida peab oluliseks ka Lux Express Grupi omanik, nagu selgus töö teises peatükis. Omaniku jaoks on oluline, et ettevõtte suudaks toota piisavalt kasumit, et investeerida uute busside ostmisse, tootekvaliteedi parandamisse ning uute toodete arendamisse. SWOT analüüsi tulemusena selgus, et hetkel on ettevõtte finantsseisund tugev.



**Joonis 15.** Autori poolt täiendatud Lux Express Grupi strateegiakaart.

Järgnevalt arendab autor eelnevalt täiendatud strateegiakaardile sobivad tulemusnäitajad. Nagu töö esimeses osas selgus, võib valedale näitajatele ning keskendumine ainult finantsnäitajatele saada saatuslikuks strateegia elluviimisel.

Eelnevalt lisas töö autor õppimise ja arengu alla ka hästi integreeritud infosüsteemide olulisuse. Autori arvates võiks mõõta põhiprotsesside osakaalu, sh eelarvestamine, majandustulemuste esitamine, kliendipakkumiste tegemine jt., mis toimuvad läbi omavahel seotud infosüsteemide. Hetkel on ettevõttes erinevates osakondades infosüsteemid, mis omavahel ei suhtle, näiteks müügiprogramm, raamatupidamisprogramm, või puuduvad need üldse (Lavits 2012). Infotehnoloogia võimaluste arendamist õppimise ja arengu perspektiivis peavad oluliseks ka Liang, Chou ja Chuang nagu selgus töö esimeses peatükis.

Eelmises alapunktis selgus, et ettevõtte juhtkonna arvates ei ole sobivate kompetentsidega ja motiveeritud tööjõu hindamiseks töötajate rahulolu ning sooritusindeks kõige paremateks mõõdikuteks. Töö autori arvates on võimalik

sooritusindeksi metoodikat parandada luues igale töötajale oma TTK ja vastavalt selle täitmisele hinnata ka sooritust. See vähendab oluliselt subjektiivsust. Lisaks võiks mõõta personali voolavust, mida kasutavad ka Stagecoach ja Go-Ahead Group nagu selgus töö esimeses peatükis. Selle puhul kehtib eeldus, et kui tööandja pole töötajaga rahul, vahetatakse töötaja välja ning kui töötaja pole tööandjaga rahul, lahkub ta ettevõttest omal soovil. Antud metoodikal võib esineda puudusi, kui majanduses läheb väga hästi ning tööjõudu on raske saada või kui majanduses läheb väga halvasti ja seega on uut tööd raske leida.

Sisemiste protsesside osas paigutas töö autor strateegiakaardile võimekuse koguda kiiresti ja korrektset turuinfot, klientidele uute toodete ning ettevõttes uute protsesside juurutamise läbi toote- ja protsessiinnovatsiooni, efektiivse opereerimise ning kvaliteetsete toodete pakkumise. Selleks, et ettevõttes tekiks võimekus koguda kiiresti ja korrektset turuinfot on oluline juurutada sobivad infosüsteemid ning siduda klientide tagasiside reaalsete reisidega. Lisaks on oluliseks ettevõtte poolt läbiviidud turuuringud. Innovatsiooniprotsessi eesmärgiks peaks olema uute toodete ja implementeeritud protsesside arv. Esimeses peatükis selgus, et tooteinnovatsioon on sisemiste protsesside osas oluline ka Stagecoachis.

Efektiivse opereerimise mõõdikuteks sobivad ettevõtte juhatuse arvates keskmine bussi läbisõit (Lavits 2012). Antud käsitus leidis kinnitust ka töö esimeses peatükis loodud teoreetilises raamistikus. Kuna ettevõtte digitaalstrateegia näeb ette ka internetimüügi osakaalu kasvu ning seeläbi kulude vähendamist, peab töö autor oluliseks mõõta ka internetimüügi osakaalu. Kiiresti kasvavat kulubaasi tõid välja ka ettevõtte töötajad SWOT analüüsis ja seega on autori arvates kõik võimalused kulude vähendamiseks olulised. Töö esimeses peatükis selgus, et bussi- ja lennuettevõtete, aga ka ühistranspordiettevõtete jaoks üleüldiselt on olulisteks mõõdikuteks punktuaalsus ning õnnetuste arv. Töö autor lisab need mõõdikud TTK, et mõõta ettevõtte kvaliteetsete toodete pakkumist.

Klientide perspektiivis on ettevõtte juhatuse arvates olulisteks mõõdikuteks reisijate arvu kasv ning soovitusindeks. (Saarpuu 2012). Kuna ettevõtte strateegia oluliseks osaks on tooteliidri roll, on olulised ka turuosa ning lisateenuste tulu kliendi kohta.

Varasemalt olid need ettevõttes paigutatud sisemiste protsesside mõõdikute alla. Autori arvates on oluline ka väljumiste keskmine täituvus, et tekiks kate reise püsikuludele.

Lähtudes töö teoreetilisest osast ning läbiviidud intervjuudest, soovitaks töö autor kasutada finantsperspektiivis brutomarginaali. Ka ettevõtte juhatuse esimees arvas, et kui opereerimistegevusest raha üle ei jää, siis on midagi põhimõtteliselt valesti. Näiteks üldkulude osakaaluga annab midagi teha. Põhitootmisprotsess ja selle marginaal on aga võtmetähtsusega. (Saarpuu 2012). Töö autor lisas strateegiakaardile ka kuluefektiivsuse ning jättis vanast strateegiakaardist alles käibe- ning kasumi kasvu. Kuluefektiivsuse all tuleks mõõta opereerimiskasumit kilomeetrile ning müügikulude osakaalu. Töö esimeses osas selgus, et ka Go-Ahead Group mõõdab opereerimiskasumit kilomeetrile. Tabelis 14 on toodud töö autori poolt täiendatud Lux Express Grupi TTK.

**Tabel 14.** Lux Express Grupi täiendatud tasakaalus tulemuskaart.

	<b>Tasakaalus tulemuskaart</b>	
	<b>Eesmärgid</b>	<b>Mõõdikud</b>
<b>Finantsid</b>	Ettevõtte jätkusuutlikkus	
	Kasumlikkus	Brutomarginaal
	Käibe- ja kasumi kasv	Mõõdikud vastavalt liinile ja toodetele, uutel liinidel käibe, olemasolevatel kasumi kasv
	Kuluefektiivsus	Kasum kilomeetrile Müügikulude osakaal
<b>Kliendid</b>	Tooted, mis loovad rohkem väärtust	Reisijate arvu kasv
		Väljumiste keskmine täituvus
		Soovitusindeks
		Turuosa
	Lisateenuste tulu kliendi kohta	
Heal tasemel klienditeenindus	Klienditeeninduse indeks	
<b>Sisemised protsessid</b>	Kvaliteetsete toodete pakkumine	Punktuaalsus
		Õnnetuste arv 1 milj. kilomeetri kohta
		Defektide osakaal
	Efektiivne opereerimine	Keskmine bussi läbisõit
		Internetimüügi osakaal
	Toote- ja protsessiinnovatsioon	Implementeeritud uute toodete ja protsesside arv
Võimekus koguda kiiresti ja korrektset turuinfot	Tagasiside vormile vastanud klientide osakaal	
	Läbiviidud turuuringute arv	
<b>Õppimine ja areng</b>	Sobivate kompetentsidega loovad ja motiveeritud töötajad ning hästi integreeritud infosüsteemid	Personali volavus
		Töötajate sooritusindeks
		Integreeritud infosüsteemidega seotud põhiprotsesside osakaal

Allikas: autori koostatud.

Käesolevas peatükis selgus, et Lux Express Grupp on üks Baltikumi juhtiv rahvusvahelisi reisijatevedusid teostav ettevõtte. Ettevõtte on viimase viie aasta jooksul ümber orienteerunud pikkade Lääne- ja Kesk-Euroopa suunaliste liinide opereerimiselt Baltikumi siseste ja Baltikumi naaberriikidega ühendavatele liinidele. Ettevõtte strateegia korporatsioonitasandil näeb ette sisenemist rongi- ning majutusärisse. Grupi konkurentsistrateegia keskendub turuliidri rolli saavutamisele läbi eristumise ning kululiidri strateegia. Funktsioonitasandil on oluline efektiivne opereerimine ning protsessiinnovatsioon. Globaaltasandil soovitakse kõigil turgudel pakkuda sarnast teenust. Kuigi turule sisenemine võib toimuda läbi lepingulise partneri, on pikaajaliseks eesmärgiks luua kõigile turgudele oma ettevõtte, et kontrollida müügi- ja turundustegevust ning busside opereerimist. Lux Express Grupi tugevusteks on tulemustele orienteeritud meeskond, hea finantsseis, liini- ning müügivõrgu kaetus ning efektiivne opereerimine. Nõrkusteks on suutlikkus tulla toime kiire kasvuga, ebaefektiivsus paljudes protsessides, infosüsteemide nõrk tase ning liiga suur sõltuvus ühest suunast. Võimalustena toodi välja kasvav turg ning ohuna seadusandluse muutmine ning poliitiline olukord Venemaal. Lisaks ohustavad ettevõtet kõiksugused bussiõnnetused ning terrorism. Töö autori arvates tuleks ettevõtte strateegiakaarti ning TTK täiendada ning õppimise ja arengu perspektiivis seada eesmärgiks lisaks personaliga seotud eesmärkidele ka infosüsteemide arendamine. Sisemiste protsesside osas on oluline võimekus koguda kiiresti korrektset turuinfot. Toote- ja protsessiinnovatsioon peaks viima kvaliteetsete toodete pakkumiseni ning efektiivse opereerimiseni. Kvaliteetsete toodete pakkumisel on olulisteks mõõdikuteks lisaks defektide osakaalule ka reise punktuaalsus ning ohutus. Efektiivse opereerimise osas on oluline mõõta bussi keskmist läbisõitu ning internetimüügi osakaalu. Klientidele on vaja pakkuda tooteid, mis pakuvad suuremat väärtust ning heal tasemel klienditeenindust. Seda saab mõõta läbi reisijatearvu kasvu, lisateenuste tulu kliendi kohta ning klienditeeninduse indeksi. Kvaliteetsete toodete pakkumine peaks viima kõrge soovitusindeksini. Finantsperspektiivis on uute lisatoodete ja liinide osas oluline käibe kasv, olemasolevate toodete puhul kasumi kasv. Kuluefektiivsuse mõõdikuteks sobivad kasum kilomeetrile ning müügikulude osakaal. Kõige olulisemaks mõõdikuks on brutomarginaal, millest sõltub ettevõtte jätkusuutlikkus. Kui opereerimistegevusest jääb piisavalt raha üle, saab ettevõtte üldkulusid juba optimeerida.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli kriitiliselt analüüsida Lux Express Grupi loodud strateegiakaarti ning tasakaalus tulemuskaarti ning neid täiustada vastavalt ettevõtte strateegia muutusest tulenevatele vajadustele. Kuna tasakaalus tulemuskaardi kasutamist ühistranspordiettevõtetes on erialakirjanduses vähe käsitletud, täidab käesolev töö oluliselt ka seda lünka.

Strateegiakaardi ning tasakaalus tulemuskaardi analüüsiks käsitleti käesolevas magistritöös kõigepealt strateegia ja strateegilise juhtimise defineerimisega seotud aspekte. Strateegilise juhtimise keskseks ülesandeks on strateegiliste eesmärkide ja visiooni saavutamine läbi efektiivsete strateegiate koostamise. Strateegia on arusaam organisatsiooni positsioonist täna, visioonist, kuhu soovitakse jõuda järgmiste aastate jooksul ning tegevusplaanist sinna jõudmiseks.

Strateegilise juhtimise peamiseks nõrkuseks ei ole tavaliselt mitte strateegia loomine, vaid selle elluviimine. Sageli takistab strateegia elluviimist ka finantsaruandlusel põhinev kontrollsüsteem. Finantsaruanded annavad ülevaate minevikus tehtud tegude tulemustest ja läbi nende keskendutakse pikaajalise väärtuse loomise asemel lühiajaliste tulemuste parandamisele. Probleemi lahendamiseks sobib tasakaalus tulemuskaardi meetod, mis võimaldab lisaks finantstulemuste kontrollimisele jälgida, mil määral suudetakse omandada selliseid oskusi ja immateriaalset vara, mida ettevõtte vajab edasiseks kasvamiseks. Selle abil mõtestatakse organisatsiooni missioon ja strateegia lahti tulemusnäitajateks, mis on aluseks strateegilisele mõõtmis- ja juhtimissüsteemile. Tasakaalus tulemuskaarti üles ehitades on oluline, et erinevad perspektiivid – finants, kliendi, sisemised protsessid, õppimine ja areng – omaksid omavahelisi seoseid. Strateegiakaart lahendab selle probleemi, pakkudes lihtsa raamistiku strateegia eesmärkidest ja vajalikest tegevustest läbi põhjus-tagajärg seoste. Strateegiakaart ja tasakaalus tulemuskaart võimaldavad kogu organisatsioonis luua ühist arusaama

ettevõtte strateegiast, eesmärkidest, tulemustest ja vajalikest tegevustest, neid juurutada, ellu viia ning tulemusi mõõta ja kohendada strateegiat vastavalt vajadusele.

Strateegiakaardi ning tasakaalus tulemuskaardi kasutamise strateegilise juhtimise kontekstis võib kokku võtta järgnevalt. Strateegiline juhtimine toimub järjepidevas tsüklis. See saab alguse situatsiooni analüüsist ja eesmärkide seadmisest. Ettevõtte visiooni loomine saab alguse olukorra kaardistamisest läbi SWOT meetodi. Seejärel sõnastatakse visioon, missioon, luuakse strateegia korporatsiooni, äriüksuste ja funktsioonide tasandil, kirjeldatakse see strateegiakaardil ning luuakse tasakaalus tulemuskaart. Eesmärgid, mõõdikud, sihttulemused ning tegevusplaan lepitakse kokku ning alustatakse elluviimisega. Seejärel jälgitakse tulemusi, hinnatakse arengut ning vajadusel muudetakse strateegiat ja protsess hakkab taas algusest pihta.

Ühistransport on tegevusloa alusel korraldatav tasuline sõitjatevedu. Ühistransporditeenuse osutamisel ja arendamisel on neli huvigruppi: poliitikud, ühistranspordi eest vastutava omavalitsuse juhtkond, ühistransporditeenust pakkuv ettevõtte ehk operaator, seal hulgas töötajad ja tarbijad ehk reisijad. Erinevatel sidusgruppidel on erinevad huvid. Poliitikud seisavad üldsuse huvide eest, kohaliku omavalitsuse ülesandeks on luua tingimused, et ühistransporditeenus oleks soodsalt kättesaadav ja selle kvaliteet oleks kõrge, reisija jaoks on oluline kõrge teenuse kvaliteet ning operaatorile tegevuskasum. Seetõttu on oluline tasakaalus tulemuskaardi osa ka transpordiettevõtte tegevuse mõju ühiskonnale ja keskkonnale laiemalt. Tarbija otsust kasutada ühistransporditeenust mõjutavad neli tegurit: sõiduaeg, reisi hind, sagedus ja teenuse kvaliteet.

Töö autor viis läbi dokumendianalüüsi ning uuris tasakaalus tulemuskaardi kasutamist järgmistes ühistranspordiettevõtetes: British Airways, Deutsche Bahn AG, Go-Ahead Group, International Airlines Group, Lufthansa AG, Praha linna ühistranspordiettevõtte, Southwest Airlines ja Stagecoach. Lisaks bussiettevõtetele analüüsiti ka raudtee- ning lennundusettevõtteid. Viimastes on oluliselt suuremad investeeringud kui bussiliikluses. Analüüsi tulemusena selgus, et võrreldes erinevate ühistranspordiettevõtete tulemusnäitajaid võime leida nende vahel sarnasusi, kuid peamiselt on nad valitud vastavalt valitud strateegiale. Seega on tasakaalus tulemuskaardi koostamisel oluline läbi viia SWOT analüüs, sõnastada ettevõtte missioon ja visioon ning lähtuvalt sellest

luua strateegia, strateegiakaart ning tasakaalus tulemuskaart. Ühistranspordiettevõtete tasakaalus tulemuskaardi olulisteks mõõdikuteks on sõiduplaanist kinnipidamine ehk punktuaalsus, masinapargi ning tööjõu efektiivne kasutamine, klientide ja töötajate ohutus ning turvalisus, klientide rahulolu ja reisijate arvu kasv. Finantside perspektiivis on olulisteks mõõdikuteks tegevusmarginaal ning kasum aktsia kohta.

Lux Express Grupist ülevaate andmiseks kasutas töö autor ettevõtte majandusaasta aruandeid ning koduleheküljel olevat informatsiooni. Strateegiakaardi ning tasakaalus tulemuskaardi analüüsiks viis autor läbi süvaintervjuud ettevõtte juhatuse esimehe Hannes Saarpuga, grupi opereerimisdivisjoni juhi Priit Lavitsiga ning ettevõtet konsulteeriva Christiansen Consultingu juhatuse esimehe Jens Christianseniga. Lisaks viis autor läbi koos ettevõtte töötajatega grupi SWOT analüüsi.

Lux Express Grupp on üks Baltikumi juhtivaid rahvusvahelisi reisijatevedusid teostav ettevõtte. Ettevõtte on viimase viie aasta jooksul ümber orienteerunud pikkade Lääne- ja Kesk-Euroopa suunaliste liinide opereerimiselt Baltikumi siseste ja Baltikumi naaberriikidega ühendavatele liinidele. Ettevõtte strateegia korporatsioonitasandil näeb ette sisenemist rongi- ning majutusärisse. Grupi konkurentsistrateegia keskendub turuliidri rolli saavutamisele läbi eristumise ning kululiidri strateegia. Funktsioonitasandil on oluline efektiivne opereerimine ning protsessiinnovatsioon. Globaaltasandil soovitakse kõigil turgudel pakkuda sarnast teenust. Kuigi turule sisenemine võib toimuda läbi lepingulise partneri, on pikaajaliseks eesmärgiks luua kõigile turgudele oma ettevõtte, et kontrollida müügi- ja turundustegevust ning busside opereerimist. Lux Express Grupi tugevusteks on tulemustele orienteeritud meeskond, hea finantsseis, liini- ning müügivõrgu kaetus ning efektiivne opereerimine. Nõrkusteks on suutlikkus tulla toime kiire kasvuga, ebaefektiivsus paljudes protsessides, infosüsteemide nõrk tase ning liiga suur sõltuvus ühest suunast. Võimalustena toodi välja kasvav turg ning ohuna seadusandluse muutmine ning poliitiline olukord Venemaal. Lisaks ohustavad ettevõtet kõiksugused bussiõnnetused ning terrorism.

Magistritöö tulemusena selgus, et Lux Express Grupi strateegiakaarti ning tasakaalus tulemuskaarti tuleb täiendada. Õppimise ja arengu perspektiivis tuleks seada eesmärgiks lisaks personaliga seotud eesmärkidele ka infosüsteemide arendamine. Sisemiste protsesside osas on oluline võimekus koguda kiiresti korrektset turuinfot. Toote- ja

protsessiinnovatsioon peaks viima kvaliteetsete toodete pakkumiseni ning efektiivse opereerimiseni. Innovatsiooniprotsessi saab mõõta läbi rakendatud uute protsesside ning turuletoodud toodete arvu. Kvaliteetsete toodete pakkumisel on olulisteks mõõdikuteks lisaks defektide osakaalule ka reiside punktuaalsus ning ohutus. Efektiivse opereerimise osas on oluline mõõta bussi keskmist läbisõitu ning internetimüügi osakaalu. Klientidele on vaja pakkuda tooteid, mis pakuvad suuremat väärtust ning heal tasemel klienditeenindust. Seda saab mõõta läbi reisijatearvu kasvu, lisateenuste tulu kliendi kohta ning klienditeeninduse indeksi. Kvaliteetsete toodete pakkumine peaks viima kõrge soovitusindeksini. Lisaks on klientide perspektiivis olulisteks mõõdikuteks ka väljumiste keskmine täituvus ning turuosa. Finantsperspektiivis on uute lisatoodete ja liinide osas oluline käibe kasv, olemasolevate toodete puhul kasumi kasv. Kuluefektiivsuse mõõdikuteks sobivad kasum kilomeetrile ning müügikulude osakaal. Kõige olulisemaks mõõdikuks on brutomarginaal, millest sõltub ettevõtte jätkusuutlikkus. Kui opereerimistegevusest jääb piisavalt raha üle, saab ettevõtte üldkulusid juba optimeerida.

Magistritöö edasiarendamiseks on mitmeid võimalusi. Üks konkreetne võimalus töö edasiarendamiseks on luua spetsiifilisem teoreetiline raamistik strateegiakaardi ning tasakaalus tulemuskaardi kasutamise analüüsiks. Seejärel koostada uurimisküsimustik, viia läbi intervjuud ühistranspordiettevõtte esindajatega ning erinevate osakondade juhtidega, analüüsida ettevõtte strateegiat, luua sobiv strateegiakaart ning tasakaalus tulemuskaart ettevõttele ning seejärel koostada plaan selle rakendamiseks ettevõttes, luues strateegiakaardid ning tasakaalus tulemuskaardid ka äriüksuste ning osakondade lõikes.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. 2011 Annual Report to Shareholders. Southwest Airlines Co. 2012, 141  
[<http://southwest.investorroom.com/download/2011+Annual+Report.PDF>]  
14.04.2012
2. airBalticBus. [airbalticbus.luxexpress.eu] 22.04.2012.
3. **Alas, R.** Strateegiline juhtimine. Kolmas, muudetud trükk. Tallinn: Külim, 2005, 221 lk.
4. Annual Report and Accounts 2011. International Airlines Group. 2012, 204 p.  
[<http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9MTMzNTg4fENoaWxkSUQ9LTF8VHlwZT0z&t=1>] 20.04.2012
5. Annual Report and Accounts for the year ended 2nd of July 2011. Go Ahead Group. 2011, 144 p. [<http://www.go-ahead.com/~media/Files/G/GoAhead/ir/presentations/2011pres/AR-2011>] 20.04.2012
6. **Anthes, G.** ROI Guide: Balanced Scorecard. Computerworld, 17th of February 2003.  
[[http://www.computerworld.com/s/article/78512/ROI\\_Guide\\_Balanced\\_Scorecard](http://www.computerworld.com/s/article/78512/ROI_Guide_Balanced_Scorecard)] 14.04.2012
7. **Atkinson, H.** Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? – Management Decision, 2006, Vol. 44, No. 10, pp. 1441-1460.
8. **Brignall, T. J., Fitzgerald, L., Johnston, R., Silvestro, R., Voss, C.** Performance Measurement in Service Organisations. – Management Accounting, 1991, November, pp 34—36. Viidatud Afful, D. The Challenges Confronting Private Bus Operators in Ghana. Maastricht School of Management, 2011, 102 p. (master's thesis) vahendusel.
9. British Airways. Finance Maps of World. 2012.  
[<http://finance.mapsofworld.com/company/b/british-airways.html>] 20.04.2012

10. **Burgelman, R. A., Christensen, C. M., Wheelwright, S. C.** Strategic management if technology and innovation. 4th Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2004, 1208 p.
11. Bussid. [<http://www.luxexpress.eu/bussid>] 22.04.2012
12. **Button, K., J.** Transport Economics. 2nd Edition. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 1993, 269 p. Viidatud Yudiatna, D. T. Balanced Scorecard (BSC) For Public Transport Performance Measurement Based on Service Dominant Logic (S-D logic) Framework. Karlstad University Faculty of Economic Sciences, Communication and IT, 2010, 175 p. (master's thesis)
13. **Chavan, M.** The balanced scorecard: a new challenge. – Journal of Management Development. 2009, Vol. 28, No. 5, pp. 393-406.
14. **Christiansen, Jens.** (Christiansen Consulting, juhatuse esimees). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn 5.04.2012.
15. Code of Conduct: Putting our values at the heart of your action. Stagecoach Group. 28 p. [<http://www.stagecoach.com/~media/Files/S/Stagecoach-Group/Attachments/media/publication-policy-documents/code-of-conduct2011.pdf>] 20.04.2012
16. **Cokins, G.** The Promise and Perils of the Balanced Scorecard. – The Journal of Corporate Accounting and Finance. 2010, Vol. 21, Nr. 3 pp. 19-28.
17. CSR best practice: The Go-Ahead Group. Article 13. 2002. [[http://www.article13.com/A13\\_ContentList.asp?strAction=GetPublication&PNID=237](http://www.article13.com/A13_ContentList.asp?strAction=GetPublication&PNID=237)] 20.04.2012
18. **Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Taylor, M. L.** Strategic Management: creating competitive advantages. 2nd Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005, 530 p.
19. Easyjet and Ryanair flying high on the Southwest model: Charting the ups and downs of low-cost carriers. – Strategic Direction, 2006, Vol. 22, No. 6, pp. 18-21.
20. **Enquist, B., Johnson, M., Camén, C.** Contractual governance for public service value networks. – Journal of Service Management, 2011, Vol. 22, No. 2, pp. 217-240.

21. **Ghyczy, T., Oetinger, B., Bassford, C.** Clausewitz on strategy: inspiration and insight from a master strategist. New York: John Wiley and Sons, Inc., 2001, 196 p.
22. **Grasseova, M.** Utilization of Balanced Scorecard in Public Administration. – Revista Academiei Fortelor Terestre, 2010, Vol. 15, No. 1, pp. 49-57.
23. **Hensher, D. A., Brewer, A. M.** Transport: An economics and management perspective. New York: Oxford University Press Inc., 2001, 351 p.
24. **Johnson, G., Scholes, K.,** Exploring Corporate Strategy. 6th Edition. Essex: Pearson Education Limited, 2002, 1082 p.
25. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. – Harvard Business Review. 2000, Vol. 78, No. 5, pp. 167-176.
26. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** Mastering the Management System. – Harvard Business Review. 2008, Vol. 86, No 1. pp. 62-77.
27. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, 454 p.
28. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** Tasakaalus tulemuskaart. Tallinn: Kirjastus Pegasus, 2003, 320 lk.
29. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** The strategy-focused organisation: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2001, 400 p.
30. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. – Harvard Business Review. 1996, Vol. 74, No. 1, pp. 75-85.
31. **Kenny, G.** Strategic Planning and Performance Management. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005, 264 p.
32. **Koch, R.** Strateegia käsiraamat: kuidas luua võidustrateegiat. Tallinn: Tänapäev, 2007, 366 lk.
33. **Leimann, J., Skärvad, P.H., Teder, J.** Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim, 2003, 309 lk.

34. **Liang, G. S., Chou, T. Y., Chuang, S. S.** A Study of the Performance Evaluation for Airline Operation. – Atlantis Press. 2006, 4 p. [[http://www.atlantis-press.com/php/download\\_paper.php?id=334](http://www.atlantis-press.com/php/download_paper.php?id=334)] 19.04.2012
35. Lux Express Estonia AS 2011. aasta esialgsed majandustulemused 31.01.2012. (käsikiri)
36. Lux Express Estonia AS konsolideeritud 2009. aasta majandusaasta aruanne (käsikiri).
37. Lux Express Estonia AS konsolideeritud 2010. aasta majandusaasta aruanne (käsikiri).
38. Lux Express kavandab sisenemist raudteeärisse. 28.02.2012 [<http://www.luxexpress.eu/lux-express-kavandab-sisenemist-raudteearisse>] 22.04.2012
39. **Lynch, R.** Corporate Strategy. 3rd Edition. Essex: Pearson Education Limited, 2003, 834 p.
40. **Macmillan, H., Tampoe, M.** Strategic Management. Oxford: Oxford University Press, 2000, 361 p.
41. **Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., Ghosal, S.** The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. 4th Edition. Essex: Pearson Education Limited, 2003, 489 p.
42. MootorReisi AS konsolideeritud 2007. aasta majandusaasta aruanne (käsikiri).
43. MootorReisi AS konsolideeritud 2008. aasta majandusaasta aruanne (käsikiri).
44. MootorReisi AS konsolideeritud 2009. aasta majandusaasta aruanne (käsikiri).
45. Osula uurib ka hotelliäri võimalusi. 28.02.2012 [<http://www.e24.ee/754098/osula-uurib-ka-hotelliari-voimalusi/>] 22.04.2012
46. Our strategy. Go-Ahead Group. 2009. [[http://www.investis.com/goahead/go-ahead2009/business\\_review/strategy.html](http://www.investis.com/goahead/go-ahead2009/business_review/strategy.html)] 21.04.2012
47. **Pearce II, J. A., Robinson JR, R. B.** Strategic Management: formulation, implementation, and control. 7th Edition. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 2000, 468 p.
48. **Phillips, J. K.** An Application of the Balanced Scorecard to Public Transit System Performance Assessment. – Transportation Journal, 2004, Vol. 43, No. 1, pp. 26-55.

49. **Porter, E. M.** Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1980, 396 p.
50. Public transport A-Z. International Association of Public Transport. [http://www.uitp.org/Public-Transport/why-public-transport/index.cfm] 15.04.2012.
51. **Raava, M.** Tasakaalus tulemuskaardi sage viga on vääralt määratud näitajad. – Äripäev, 15. detsember 2003, lk. 17.
52. Regional Airline Balanced Scorecard. Balanced Scorecard Institute. 2008, 1 p. [http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/Regional\_Airline.pdf] 14.04.2012
53. Report and Accounts to December 2010. British Airways. 2011, 119 p. [http://media.corporate-ir.net/media\_files/irol/24/240949/BAFinalReportandAccounts31Dec2010UploadedVersion.pdf] 20.04.2012
54. **Rohm, H.** A Balancing Act. – Perform: Performance Measurement in Action. 2005, Vol. 2, No. 2, pp. 1-8. [http://www.balancedscorecard.org/LinkClick.aspx?fileticket=ph%2B8b3YMoBc%3D&tabid=56] 19.04.2012
55. **Saarpuu, H., Obolenski, G., Liivandi, K., Armuand, M.** Lux Express Grupi SWOT analüüs. Autori intervjuu. Käsikiri. Tallinn, 20.04.2012.
56. **Saarpuu, Hannes.** (Lux Express Grupi juhatuse esimees). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 6.04.2012.
57. Stagecoach Group Annual Report and Financial Statements 2011. Stagecoach Group. 2012, 116 p. [http://www.stagecoach.com/~media/Files/S/Stagecoach-Group/Attachments/pdf/annual-report-2011-final.pdf] 20.04.2012
58. Sõiduplaan. [http://www.luxexpress.eu/soiduplaan] 22.04.2012.
59. The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action. Strategies for Public Transport in Cities. 4 p. [http://www.sputnicproject.eu/docs/guide-corporate/1CM\_BalancedScorecard\_Layout%201.pdf] 19.04.2012
60. The Go-Ahead Group plc: objectives and quality targets. Go Ahead Group. pp. 18-19. [http://www.go-ahead.com/~media/Files/G/Go-Ahead/storage/pdf/ks4\_RP6.pdf] 20.04.2012

61. **Thompson, J. L.** Strategic Management. 4th Edition. London: Thomson Learning, 2001, 1141 p.
62. **Thompson, J., Martin, F.** Strategic Management: Awareness and Change. 5th Edition. London: Cengage Learning EMEA, 2005, 873 p.
63. **Weber, J., Schäffer, U.** Balanced Scorecard and Controlling: Implementierung-Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen. 2. aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. TH. Gabler, 2000, 250 s.
64. **White, P.** Public transport: its planning, management and operation. 5th Edition. New York: Routledge, 2009, 226 p.
65. **Vihalem, A.** Turunduse alused. Tallinn: Külim, 2008, 308 lk.
66. Ühistranspordiseadus. Vastu võetud Riigikogus 26. jaanuaril 2000. aastal. Riigi Teataja I osa, 2000, nr. 10, art 58. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/693401>] 14.04.2012.

## LISAD

**Lisa 1.** Intervjuu plaan Lux Express Grupi juhatuse esimehe Hannes Saarpuule intervjuueerimiseks

- Intervjuueeritava nimi, amet, ettevõte.
- Kirjeldage palun Lux Express Grupi struktuuri.
- Mis on strateegia?
- Mis on strateegiline juhtimine?
- Milline on Teie ettevõtte strateegia?
- Milline on Teie ettevõtte konkurentsistrateegia?
- Milline on Teie ettevõtte strateegia funktsionaalsel tasandil?
- Mis on strateegiakaart?
- Kuidas olete Lux Express Grupi strateegia pannud strateegiakaardile, palun kirjeldage?
- Mis on tasakaalus tulemuskaardi meetod?
- Millisel eesmärgil juurutate Lux Express Grupis tasakaalus tulemuskaardi meetodit?
- Palun kirjeldage Lux Express Grupi tasakaalus tulemuskaardi, milliseid mõõdikuid kasutate finants-, kliendi-, äriprotsesside- ning õppimise ja arengu tasemel?
- Millised eripärad on Teie arvates ühistranspordiga tegeleva ettevõtte strateegiakaardil ja tasakaalus tulemuskaardil?
- Kuidas viite strateegia oma töötajateni?
- Kuidas mõõdate oma ettevõtte strateegia edukust?
- Kuidas mõõdate oma toodete edukust?
- Kuidas mõõdate erinevate osakondade edukust?
- Kuidas mõõdate töötajate edukust?

- Millisel tasandil kasutate tasakaalus tulemuskaarti, kelle eesmärgid ja motivatsioonisüsteem on sellega seotud?
- Millised seosed on tasakaalus tulemuskaardi meetodil Lux Express Grupi tegevuse planeerimise, ressursijaotuse ja eelarvega?
- Kuidas kasutate tasakaalus tulemuskaarti tagasiside kogumiseks ja organisatsiooni strateegilises õppeprotsessis?

**Lisa 2.** Intervjuu plaan Lux Express Grupi juhatuse liikmele Priit Lavitsile intervjuueerimiseks

- Intervjuueeritava nimi, amet, ettevõtte.
- Kirjeldage palun Lux Express Grupi struktuuri.
- Mis on strateegia?
- Mis on strateegiline juhtimine?
- Milline on Teie ettevõtte strateegia?
- Milline on Teie ettevõtte konkurentsistrateegia?
- Milline on Teie ettevõtte strateegia funktsionaalsel tasandil?
- Mis on strateegiakaart?
- Kuidas olete Lux Express Grupi strateegia pannud strateegiakaardile, palun kirjeldage?
- Mis on tasakaalus tulemuskaardi meetod?
- Millisel eesmärgil juurutate Lux Express Grupis tasakaalus tulemuskaardi meetodit?
- Palun kirjeldage Lux Express Grupi tasakaalus tulemuskaardi, milliseid mõõdikuid kasutate finants-, kliendi-, äriprotsesside- ning õppimise ja arengu tasemel?
- Millised eripärad on Teie arvates ühistranspordiga tegeleva ettevõtte strateegiakaardil ja tasakaalus tulemuskaardil?
- Kuidas viite strateegia oma töötajateni?
- Kuidas mõõdate oma ettevõtte strateegia edukust?
- Kuidas mõõdate oma toodete edukust?
- Kuidas mõõdate erinevate osakondade edukust?
- Kuidas mõõdate töötajate edukust?
- Millisel tasandil kasutate tasakaalus tulemuskaarti, kelle eesmärgid ja motivatsioonisüsteem on sellega seotud?
- Millised seosed on tasakaalus tulemuskaardi meetodil Lux Express Grupi tegevuse planeerimise, ressursijaotuse ja eelarvega?
- Kuidas kasutate tasakaalus tulemuskaarti tagasiside kogumiseks ja organisatsiooni strateegilises õppeprotsessis?

**Lisa 3.** Intervjuu plaan Christiansen Consultingu juhatuse esimehele Jens Christiansenile intervjuerimiseks

- Intervjueritava nimi, amet, ettevõte.
- Mis on strateegia?
- Mis on strateegiline juhtimine?
- Mis on strateegiakaart?
- Mis on tasakaalus tulemuskaardi meetod?
- Millisel eesmärgil juurutatakse tasakaalus tulemuskaardi meetodit?
- Millised eripärad on Teie arvates ühistranspordiga tegeleva ettevõtte strateegiakaardil ja tasakaalus tulemuskaardil?
- Kuidas viia strateegia töötajateni?
- Kuidas mõõta ettevõtte strateegia edukust?
- Kuidas mõõta toodete edukust?
- Kuidas mõõta erinevate osakondade edukust?
- Kuidas mõõta töötajate edukust?
- Kuidas kasutada tasakaalus tulemuskaarti tagasiside kogumiseks ja organisatsiooni strateegilises õppeprotsessis?

**Lisa 4.** Lux Express Grupi struktuur

	<b>Grupi juhatuse esimees</b>							
<b>Funktsioonide juhid</b>	Finants-direktor	Müügi-direktor	Turundus-direktor	Tootearendus-direktor	Otsemüügi juht	Partnersuhete ja liinivõrgu direktor	Opereerimis-direktor	Personali-spetsialist
<b>Eesti</b>		Müügijuht	Turundus-spetsialistid	Lux ja Simple Expressi tootejuhid	Lisateenuste arendusjuht		Müügiesinduse administraator	
<b>Läti</b>	Pearaamatu-pidaja					Müügijuht	Müügiesinduse administraator	Opereerimis-baasi juht
<b>Leedu</b>	Pearaamatu-pidaja	Müügijuht	Müügiesinduse administraator	Opereerimis-baasi juht				
<b>Poola</b>		Müügijuht						
<b>Venemaa</b>	Pearaamatu-pidaja	Müügijuht	Müügiesinduse administraator	Opereerimis-baasi juht				
<b>Soome</b>		Müügijuht						

Allikas: autori koostatud intervjuu baasil Lux Express Grupi juhatuse esimehega.

## **SUMMARY**

### **BALANCED SCORECARD IMPROVEMENT IN LUX EXPRESS GROUP**

Martin Länts

The company's mission, vision, objectives and strategy can be achieved only if all the members of the organisation know them and are working on them. In today's rapidly changing world it is a major challenge to set correct goals to all of the employees and to measure their achievement. One possible solution to solve this problem is to use the balanced scorecard method. This method allows translating the strategy into goals and targets to every employee, regardless of their position. The balanced scorecard method was implemented in Lux Express Group in 2011. During one year, the company has achieved to create all the necessary internal procedures and rules, including the necessary software and to set strategy related goals and targets to all the departments and employees. During last five years Lux Express Group has completely changed its business strategy, switching from operating long distance bus routes from Baltic capitals to Western Europe, to short distance routes between the Baltic capitals and neighbouring countries. The number of passengers, companies' revenue and profit have been growing more than thirty percent on year on year basis during last years. Improvement of Lux Express Group balanced scorecard is important, since the Lux Express Group has become a leader in the Baltic transport market and the rapid growth of recent years has opened new opportunities for aggressive vertical and horizontal growth. As the balanced scorecard for public transport companies has received little attention in the literature, this work helps to fulfil this gap.

The goal of this Master thesis is to critically analyze the strategy map and balanced scorecard of Lux Express Group and improve it by the needs of changing strategy.

For achieving the goals, following research tasks have been set:

- to provide an overview of the concept and creation of strategy, strategy map and balanced scorecard;
- to bring out the role of strategy map and balanced scorecard in execution of corporate strategy;
- to find out the business sector specific differences in public transport strategy maps and balanced scorecards;
- to analyze Lux Express Group strategy, strategy map and balanced scorecard;
- to bring out recommendations for improving Lux Express Group strategy map and balanced scorecard.

According to its objectives, the Master thesis is based on qualitative research and is based on document analysis and in-depth interviews with Lux Express Group CEO, director of line network operations and CEO of consulting company Christiansen Consulting. In addition to the interviews, a SWOT analysis was carried out in cooperation with the company's CEO and Lux Express and Express Simple product managers. The author used document analyzes method to analyze balanced scorecards and strategy maps of eight public transport companies. The analysis results are used to improve Lux Express Group strategy map and balanced scorecard.

The author used Estonian and foreign literature to give overview of the concept of strategy, strategy maps and balanced scorecard. In addition to the books and articles of strategy map and balanced scorecard by Kaplan and Norton, the author also used such authors' works as Chavanne, Brignalli and Phillips. To give overview of the concept of strategy, the author used articles and books written by strategic management professors Johnson, Scholes, Thompson, Martin, Dess, Lumpkin and Taylor. To give overview of strategy, strategy maps and balanced scorecard, the author used tables and graphs.

To accomplish the tasks, author divided the thesis into two chapters. In the first chapter the author gives overview of the concept of strategy, strategic management, strategy maps and balanced scorecard. The author provides an overview of their use and framework to use in further analysis. In addition, the author analyzes the use of strategy map and balanced scorecard in public sector. In the second chapter the author gives

overview of Lux Express Group, analysis group's current strategy map and balanced scorecard and gives recommendations for improving it.

First the author gave overview of the conception of strategy and strategic management. Strategic management role is to achieve the strategic goals and vision through preparation and executing effective strategies. The definition of strategy is to understand the position of the organization today, set the vision what the organisation wants to achieve during next years and plan how to achieve it.

Strategic management's major weakness is usually not the strategy, but its implementation. The control system based on financial statements often prevents the implementation of strategy. Financial statements provide an overview of past actions. By using them as only management control system, the companies often focus on short-term goals, not on long-term value creation. This problem can be solved by using balanced scorecard approach. The balanced scorecard takes into account not only financial assets, but also intangible assets that businesses needs to grow further. The strategy map method is used for translating the companies' strategy into four perspectives by cause and consequences relations – financial, customer, internal process and learning and growth. Then by using balanced scorecard strategic goals, targets and alarms are set under each perspective. And then they will be translated into action plan. By using the strategy map and balanced scorecard method the organisations can create a common understanding of business strategy, goals, results and action as they deploy, implement and measure results and adjust strategy as needed.

The strategy map and balanced scorecard used in the context of strategic management can be summarized as follows. Strategic management is a consistent cycle. It begins with an analysis of the situation and goal setting. The companies' vision and strategy goals can be set after SWOT analysis. Then it is important to create the strategy on corporate level, competition strategy and on function level. Then the strategy and strategic goals will be described on strategy map and the goals, targets and alarms and action plan will be set on balanced scorecard. The implementation starts when the objectives, performance indicators, targets and action plan are agreed. Then it is important to monitor and analyze the results and the cycle starts from beginning.

Public transport is a shared passenger transportation service which is available for use by the general public. Public transport has four stakeholders: politicians, government administration responsible for public transport, public transport operator, including workers and passengers. Different stakeholders have different interests. Politicians face the public interest, the local government is looking for providing better service for less money, the passenger are interested of the high quality and price of the service and the operators are interested of operating profit. Therefore, it is important to take these aspects also into account when creating the balanced scorecard for public transport company. Customer decisions to use or not to use public transport service are affected by four factors: travel time, travel cost, frequency and quality of service.

The author conducted a document analysis and examined the balanced scorecard of different public transport companies: British Airways, Deutsche Bahn AG, Go-Ahead Group, the International Airlines Group, Lufthansa AG, Prague public transport company, Stagecoach and Southwest Airlines. The analysis showed that it is possible to find similarities between the balanced scorecards, but mostly they are created according to the chosen strategy. So it is important to use the SWOT analysis, company's mission and vision, and analysis of company's strategy to create a strategy map and balanced scorecard. The common measures for public transport balanced scorecard are under internal processes perspective punctuality, efficient use of fleet workforce, customer and employee safety and security, under client perspective customer satisfaction and growth in passenger numbers. Under financial perspective the operating margin is important.

Lux Express Group is one of the Baltic leading international passenger transport companies. The Group's competitive strategy focuses on achieving market leadership through differentiation and cost leadership strategy. The company's functional strategy is based on effective operations. On global level the company is looking for options to provide similar service on all the markets it operates. Although market entry may be through a contractual partner, the long-term goal is to create daughter companies to all the markets where the company operates. This important for controlling the sales and marketing activities on the markets where the company operates. Lux Express strengths are result-oriented team, good financial standing, coverage of line and sales network and efficient operation. Weaknesses include the inefficiency of many processes, information

systems, poor quality and too high dependency on one direction. As possible options the public transport market is growing and there are several new possibilities in the railway sector. The main threats include changes of legislation and the political situation in Russia. Also terrorism and serious bus accidents in the region are possible threats.

Master's thesis showed that the Lux Express strategy map and balanced scorecard must be improved. In the perspective of learning and development, in addition to targets linked to personnel, it is important to include also the development of the information systems. In internal processes perspective, important ability is to quickly collect accurate market information. Product and process innovation should lead to providing quality products and efficient operation. The process of innovation can be measured through the implementation of new processes, and the number of new products launched on the market. To achieve high quality of products, the important measures are defect proportion, number of accidents per kilometre and punctuality of trips. Under effective operation, it is important to measure the share of internet sales and average monthly distance per coach. Under customers perspective Lux Express Group needs to provide products that offer more value and good client service. This can be measured by the growth in passenger numbers, additional service revenue per customer and the customer service index. The high quality of the products should lead to high net promoter score. The service quality can be measured by service quality index. In addition, in the customer perspective it is essential to measure the average load factor of coaches and market share on different lines. In the financial perspective, it is important to measure the growth of revenue of new additional products and lines and growth of profit of existing lines and products. Under cost-effectiveness it is important to measure the profitability per km and sales cost share. The most important measure is the gross margin. From this depends the sustainability of Lux Express Group. If there is enough money from the operations, you can already optimize the company's overhead costs.

This Master's can be further developed in several ways. One option could be to make more specific framework for analyzing the use of strategy maps and balanced scorecard, then to create a questionnaire for the research, make interviews with public transport companies CEO and the managers of various departments in this company. Then analyze the company's strategy, create the appropriate strategy map and balanced

scorecard for the company and also for different departments and to make a plan for their implementation.