

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Eve Jaanson

**TASAKAALUS TULEMUSKAARDI LOOMINE JA
RAKENDAMISE ETTEPANEKUD NEX DATA
SYSTEMS OÜ NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Taavi Tamberg

Pärnu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele.....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud ,, 2016. a.

TÜ Pärnu Kolledži.....osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus.....	3
1.Tasakaalus tulemuskaardi olemus ja rakendamine.....	6
1.1.Tasakaalus tulemuskaardi olemus, areng ja seos strateegilise juhtimisega.....	6
1.2.Tasakaalus tulemuskaardi kitsaskohad rakendamisel väikeettevõtetes.....	14
1.3.IT valdkonna teenuste kriitilised edutegurid ja mõõdikud.....	20
2.IT-teenuste mikroettevõtte Tulemuskaardi rakendamise uuring.....	26
2.1.Organisatsiooni, tegevusvaldkonna ja uuringu metoodika kirjeldus.....	26
2.2.Strateegiakaardi, tasakaalus tulemuskaardi ja ressurssidega ajakava loomine.....	30
2.3.Nex Data Systems OÜ tulemuskaardi loomise ja rakendamise ettepanekud.....	36
Kokkuvõte.....	39
Viidatud allikad.....	42
Lisa 1. Uuringu kava.....	47
Lisa 2. TTK ja Hoshin strateegilise juhtimisega integreerimine.....	48
Lisa 3. Nex Data Systems OÜ 5 aasta müügikäibe ja selle struktuuri ülevaade.....	49
Lisa 4. Ettevõtte juhiga läbi viidud poolstruktureeritud intervjuu.....	50
Lisa 5. SWOT analüüs.....	53
Lisa 6. Nex Data Systems OÜ tasakaalus tulemuskaart.....	54
Lisa 7. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamise ressurssidega ajakava.....	55
Lisa 8. Tulemusvestluse läbiviimise juhend.....	56
Lisa 9. Tulemusvestluseks ettevalmistumise vorm.....	57
Lisa 10. Tulemusvestluse hindamisvorm katseajal.....	58
Lisa 11. Tulemusvestluse hindamisvorm.....	60
Lisa 12. Arenguseminari kirjeldus.....	62
Summary.....	65

SISSEJUHATUS

Statistikaameti 2014.a andmete kohaselt on 90% Eesti ettevõtetest mikroettevõtted. Mikroettevõtte kuulub väike ja keskmise suurusega ettevõtete hulka, olles selle madalaim lävend. Mikroettevõtete püsijäämise protsent on väga väike paljudes arenenud riikides. Ettevõtluse arengust ja kasvust sõltub suurel määral riikide majandus. Seetõttu on Euroopa liidu üheks eesmärgiks ka väike ja mikroettevõtete püsijäämise osakaalu suurendamine.

Mikro- ja väikeettevõtete läbikukkumise üheks põhjuseks paljudest peetakse organisatsiooni puudulikkust juhtimist kas oskuste või informatsiooni puudumise tõttu. Juhtimist toetavad erinevad juhtimissüsteemid - finants-, personali ja kvaliteedi juhtimissüsteemid. Käesoleva uuringu probleemiks on Nex Data Systems OÜ jätkusuutlikku juhtimist toetava juhtimissüsteemi puudumine. Uuritava organisatsiooni peamine vara on töötajad, nende kompetentsid organisatsiooniprojektide kogemused. Erinevate mudelite hindamise põhjal sobis juhtimissüsteemiks tulemuste mõõtmise süsteem nimega tasakaalus tulemuskaart mitterahaliste varade arendamise ja mõõtmise võimaluse tõttu.

Tasakaalus tulemuskaarti nimetatakse ka strateegiliseks juhtimissüsteemiks. Ja kirjeldatakse organisatsiooni tasakaalustatult arendava ja tulevikku vaatava juhtimismudelina. Sellise juhtimissüsteemi rakendamine on autori hinnangul aktuaalne paljudele juhtidele, kes soovivad jälgida oma immateriaalsete varade arengut ja mikroettevõtte juhtidele, kes soovivad arendada oma ettevõtet jätkusuutlikult ja tasakaalustatult.

Eesmärgiks käesolevas töös on luua IT-teenuseid osutavale mikroettevõttele OÜ Nex Data Systems tasakaalus tulemuskaart ja teha ettepanekuid selle rakendamiseks. Eesmärgist tulenevalt püstitatakse tööle järgnevad ülesanded:

- anda ülevaade TTK arengust, põhiprintsiipidest ja seosest strateegilise juhtimisega;
- selgitada välja TTK rakendamise peamised kitsaskohad väike- ja keskmise suurusega ettevõtetes, et teha järeldusi mikroettevõttes TTK rakendamise kohta;
- teha kindlaks IT- teenuste ettevõtte kriitilised edutegurid ja nende mõõdikud;
- teha järeldusi tasakaalus tulemuskaardi rakendamise uuringutest väikeettevõtetes ja IT -teenuste organisatsiooni edu kriitilistest eduteguritest.
- kirjeldada organisatsiooni, tegevusvaldkonda ja uuringu meetodit;
- analüüsida organisatsiooni sise- ja väliskeskkonda
- luua IT- teenuste organisatsiooni strateegiakaart ja tasakaalus tulemuskaart;
- koostada ressursidega ajakava tööga loodud tasakaalus tulemuskaardi rakendamiseks;
- teha uuringu põhjal ettepanekuid Nex Data Systems OÜ- le tasakaalus tulemuskaardi loomiseks ja rakendamiseks.

Uurimisküsimus käesolevale tööle on sõnastatud järgnevalt: „Millised on IT- teenuseid osutava mikroettevõtte tasakaalus tulemuskaardi loomise ja rakendamise aspektid?” Uuringu meetodite tabel ja kava on käesoleva töö Lisa 1.

Käesoleva lõputöö on kvalitatiivse uuringu alaliik - tegevusuuring, kus uurimismeetoditena kasutatakse poolstruktureeritud intervjuud ettevõtte omanikuga, et selgitada ettevõtte strateegilised eesmärgid, dokumendianalüüsi hetkeolukorra selgitamiseks, SWOT analüüsi ettevõtte strateegilise valiku võimaluste analüüsimiseks ja strateegiakaardi loomiseks, ning „catchball” meetodit fookusgrupiga tasakaalus tulemuskaardi loomiseks seminari vormis.

Lõputöö teoreetilises osas käsitletakse strateegilise juhtimise ja tasakaalus tulemuskaardi seoseid, mudeli olemust ja arengut, juhtimisüsteemi väikeettevõtetes rakendamise uuringute tulemusi ja TTK spetsiifikana teenuse valdkonna kriitilisi edutegureid ja nende mõõdikuid.

Uuringu empiirilise osa teemad on organisatsiooni, tema tegevusvaldkonna ja uuringu meetodi kirjeldamine, keskkonna analüüsil põhineva strateegiakaardi, sellel põhineva

tasakaalus tulemuskaardi ja selle rakenduskava loomine. Empiiriline osa võetakse kokku teoreetilise ja empiirilise osa põhjal tehtud olulisemate järeldustega ja tehakse uuringul põhinevad ettepanekud uuritavale organisatsioonile ning edasisteks uuringuteks käesoleva tööga tekkinud küsimuste põhjal.

1. TASAKAALUS TULEMUSKAARDI OLEMUS JA RAKENDAMINE

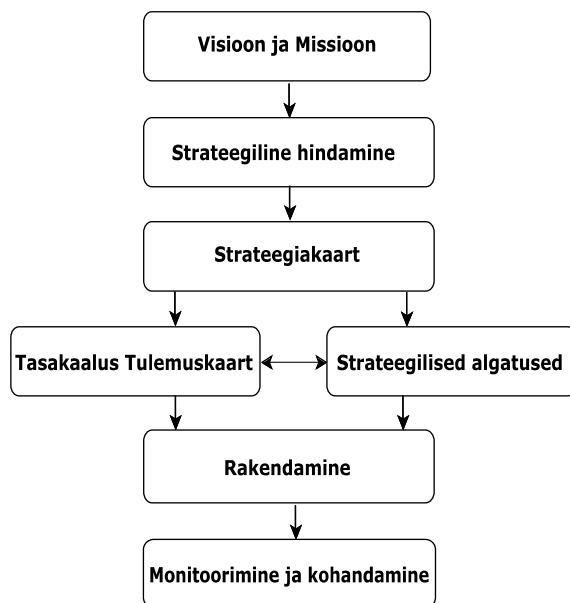
1.1. Tasakaalus tulemuskaardi olemus, areng ja seos strateegilise juhtimisega

Tasakaalus tulemuskaart on eesti keeles kasutatav tõlge inglise keelsele nimetusele *Balanced Scorecard* (lühendatult BSC). Käesolevas töös on edaspidi üheselt mõistetavad tasakaalus tulemuskaart, selle lühend TTK ja tulemuskaart sest tegemist on eelkõige tulemuste jälgimise mudeliga (inglise keeles *performance measurement system*).

Tasakaalus tulemuskaart on peamiselt tulemuste mõõtmise süsteem aga seda tuntakse ka kui strateegilise juhtimise süsteemi. Strateegilise juhtimise definitsioone on keerulisi ja lihtsaid. Autor valis definitsiooniks Boxall ja Purcell sellekohased järgnevad sõnad: ”Strateegiline juhtimine on parimal moel defineeritav kui protsess. See on protsess strateegia loomisest, vormimisest ja ettevõtte ellujäämisel ka oma strateegia reformimisest aja jooksul”. (2003, lk 44) Autori definitsiooni valik põhines ohu kaasamisel defineeringusse, sest strateegilisele juhtimisele vaatamata võib ettevõtte lõpetada pankrotiga.

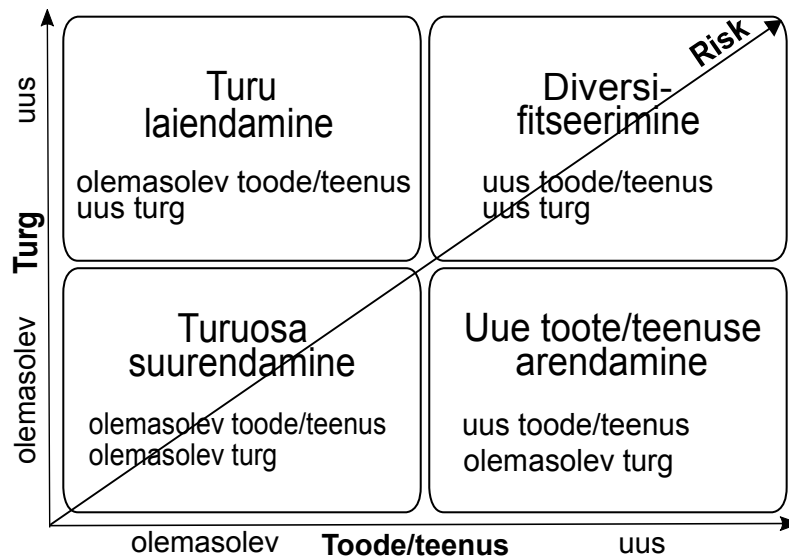
Tasakaalus tulemuskaardi seos strateegilise juhtimisega põhineb selle kasutuse leidmises organisatsioonides strateegia juhtimise süsteemina. Lühiajaliste eesmärkide püstitamine ja täitmine TTK abil aitab kaasa pikaajaliste strateegiate ellu viimisele (Kaplan & Norton, 1996, lk 75). Lühiajalise perspektiivi juhtimises on tavapärast kolm kuni viis aastat (Kaplan & Norton, 2003, lk 14). Strateegilise juhtimise ja tasakaalus tulemuskaardi seose ilmestamiseks kasutab autor Smith R. F äriprotsesside juhtimise ja TTK teemalise raamatu joonist (2007, lk 27), kus on kujutatud

organisatsiooni strateegia arendamist tasakaalus tulemuskaardi abil Alljärgnev joonis 1 on üks paljudest strateegilise juhtimise joonistest:



Joonis 1. Strateegia arendamine TTK abil (allikas Smith, 2007, lk 27)

Ülaltoodud joonis on strateegilise juhtimine väga üldistel alustel. Strateegilise hindamine sisaldab muuhulgas strateegilisi valikuid, mis võivad põhineda näiteks strateegilise juhtimise teoreetiliste aluste loojana tuntud Ansoff välja töötatud turu ja toote maatriksil (1957, lk 114). Ansoffi originaalmaatriksil oli kujutatud turu ja toote telgedel vahel neli sektorit nummerdatult, mis tähistasid strateegilisi valikuid vastavalt telgedel asuvatele toote ja turu olemasolevale või uuele osale. Riski kasvu tähistas nool alt vasakult üles paremale, kus uue toote ja uue turu valik on kõige suurema riskiga. Autor täiendas turu ja toote maatriksit võimalusega asendada toode teenusega, sest samad strateegilised valikud kehtivad ka teenusele. Turul ja tootel põhinevad strateegilised valikud on joonisel selgitatud autori lisatud teksti abil. Ansoff turu ja toote maatriks autori poolse täiendusega on joonisel 2, lk 9:



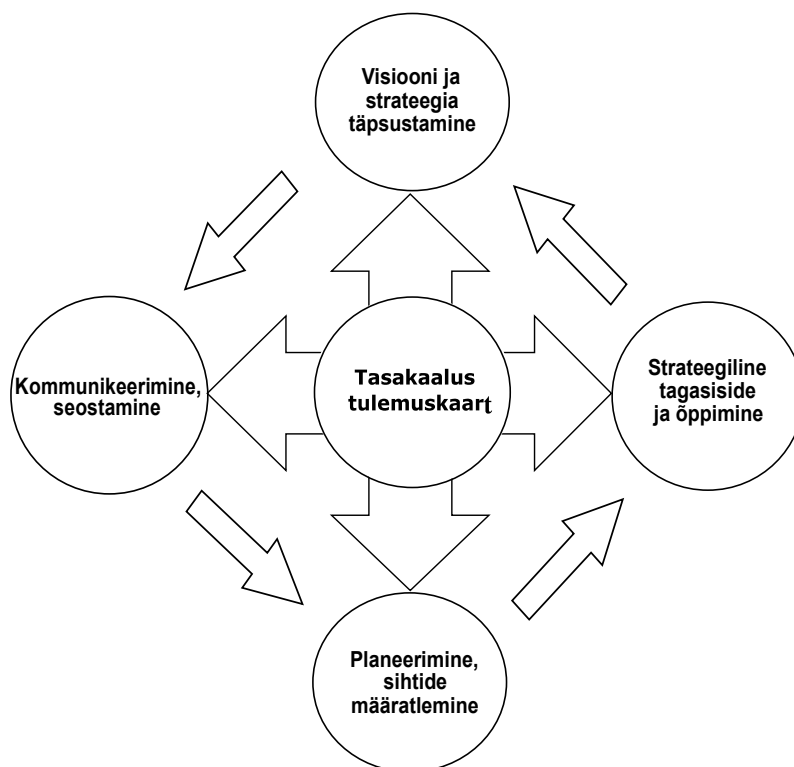
Joonis 2. Strateegilised valikud Ansoff turu - toote maatriksi põhjal (autori täiendatud)

Autor ei eelda, et teenuse võimaluse Ansoffi maatriksi lisamisele on uus lähenemine maatriksile, kuigi ta sellist tõlgendust leida ei õnnestunud. Samas ei osanud autor näha põhjust, mis ülaltoodud maatriksi puhul takistaks strateegilise valiku tegemisel toote asemel teenuse kasutamist.

Strateegiline hindamine sisaldab ka keskkonna hindamist. Keskkonna hindamise lihtsaim meetod on SWOT, millega määratletakse tegurid organisatsiooni sisekeskkonnast (tugevused, nõrkused) ja väliskeskkonnast (võimalused ja ohud), seejärel analüüsides, milliste tegurite kasutamine aitab kaasa soovitud eesmärgi saavutamisele ja milliste teguritega tuleb tegeleda, et vähendada nendest tulenevaid takistusi ja ohte (Singh, 2010, lk 16). Tagasi tulles joonis 1 juurde, lk 9 võib eeltoodu põhjal öelda, et strateegilise juhtimise joonis sellel on väga üldistel alustel, kuid täidab autori eesmärki näidata tasakaalus tulemuskaardi positsiooni strateegilises juhtimises.

Järgmiseks kirjeldab autor tasakaalus tulemuskaardi olemust. Tasakaalus tulemuskaarti on võrreldud strateegilise juhtimise protsessiga. Shahin ja Zairi strateegilise juhtimise, TTK ja benchmarking integreerimise teemalises artiklis järeldasid, et strateegilises juhtimises aitab tasakaalus tulemuskaart visiooni täita vertikaalselt, visioonile vastavaid tegevusplaanid luues ja ellu viies (Shahin & Zairi, 2000, lk 7). Tasakaalus tulemuskaardi

autorite kohaselt on strateegia juhtimine TTK abil kirjeldatav nelja etapina nagu on näha alloleval joonisel 3 (Kaplan & Norton, 1996, lk 77):



Joonis 3. Strateegia juhtimine 4 etappi (allikas Kaplan & Norton, 1996, lk 77)

Mudeli autorid selgitavad joonist, et visiooni ja strateegia täpsustamisega luuakse organisatsioonis ühtne arusaam strateegiast, kommunikeerimise ja seostamisega teavitatakse strateegiast kõiki tasandeid ja lühiajaliste finantseesmärkide saavutamine seotakse stiimulitega. Planeerimine ja sihtide määratlemisega luuakse finantsplaanid lühiajaliste äriplaanide eesmärkide põhjal ja strateegiline tagasiside ja õppimisega hinnatakse kas eesmärgid on saavutatud. (Kaplan, Norton, 1996, lk 75-77)

Eeltoodu võtab autor kokku järelusega, et kuigi tasakaalus tulemuskaarti nimetatakse strateegiliseks juhtimissüsteemiks, on ta kasutatav strateegilist juhtimist toetava juhtimissüsteemina lühiajaliste plaanide täitmisel. Peamine tasakaalus tulemuskaardi erinevus strateegilisest juhtimisest on keskkonna analüüsi puudumine.

Järgnevalt kirjeldatakse tasakaalus tulemuskaardi olemust ja arengut, mis töö kirjutamise hetkeks on autori teadmiste kohaselt läbinud vähemalt kolm arenguetappi.

Tasakaalus tulemuskaart on tulemuste mõõtmise raamistik, mis töötati välja Kaplani ja Nortoni poolt 1992 a uuringu põhjal, milles käsitleti tulemuste mõõtmist ettevõttes, kelle lisandväärtuse loomine põhines peamiselt mittemateriaalsetel varadel (Kaplan, 2010, lk 2).

Tasakaalus tulemuskaardi esimese generatsiooni mudel on nelja perspektiivi tulemusi jälgiv tulemuste mõõtmise süsteem, kus igal perspektiivil on kuni kuus peamist mõõdikut. (Hammes, 2009, lk 1). Juhtimismudeli kohaselt püstitatakse 3-5 aastased eemärgid ja prognoositakse igale mõõdikule teetähis järgmiseks perioodiks ja nende alusel hinnatakse tulemusi. (Kaplan & Norton 2003 lk 14)

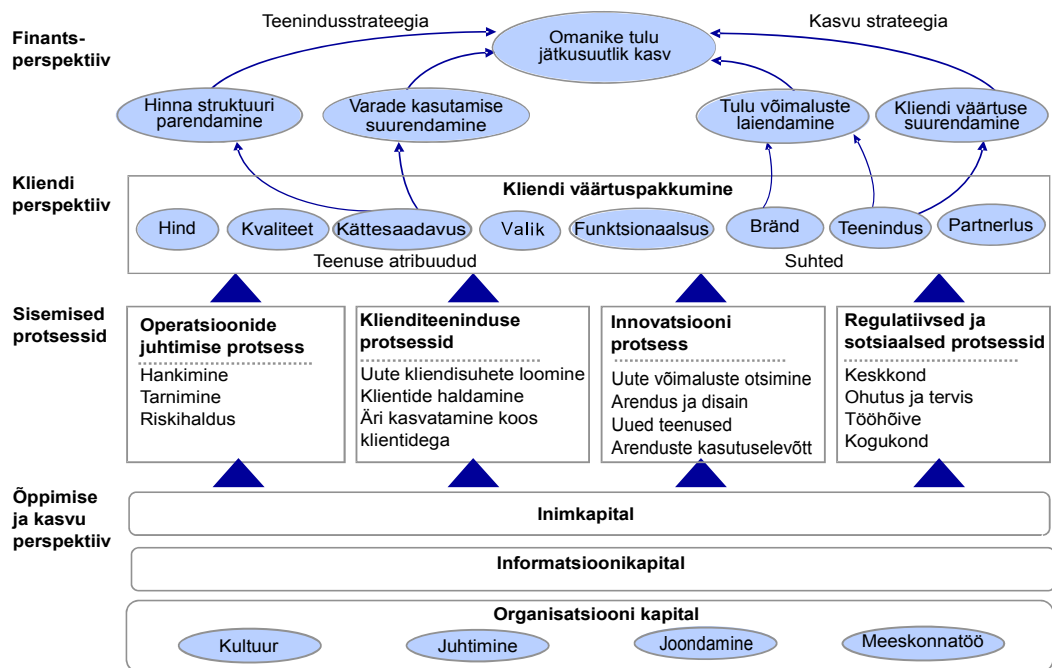
Tasakaalus tulemuskaardiga mõõdetakse mõõdikuid järgnevalt lähtudes (Kaplan, Norton 1992; 1996; 2010):

- finantsperspektiiv (Milline finantsiline edu rahuldab omanikke?);
- kliendiperspektiiv (Saavutamaks visiooni, kuidas peaksime tunduma kliendile?);
- sisemiste protsesside perspektiiv (Millistes protsessides peame olema edukad, et rahuldada oma osanikke ja kliente?);
- õppimise ja kasvu perspektiiv (Kuidas jätkuvalt muutuda paremaks saavutamaks visiooni?).

Tasakaalus tulemuskaardi erinevate perspektiivide mõõdikute hindamine aitab saada organisatsiooni sooritusest terviklikuma pildi. Sisemised äriprotsesside ja õppimise ja kasvu mõõdikud on sisemised näitajad, mille parendamise tulemusel üldreeglina paranevad tulemused klientide osanikega seotud välimistes näitajates. Sisemiste ja välimiste näitajate suhe peaks olema tasakaalus. (Kaplan & Norton, 2003, lk 10). Esimese generatsiooni TTK abil mõõdeti perspektiivide tulemusi, kuid mõõdikute valiku põhimõtte ähmasuse tõttu mudeli kasutamine hääbus ettevõttes üsna pea peale juurutamist (Hammes, 2009, lk 2).

Bhardwaj ja Lakhani sõnul kasutatakse teise generatsiooni TTK-d strateegia kommunikeerimiseks organisatsioonis strateegiakaardi abil (2011, lk 82). Ansoff defineerib strateegiat: "Otsused millises äris firma peaks püüdma olla" (1965: viii).

Cobbold ja Lawrie hinnangul vahetus TTK põlvkond 1993 aastal, mil algele tasakaalus tulemuskaardi mudelile lisati perspektiivide eesmärkide määratlemine strateegia põhjal (2002, lk 2). Strateegiakaart on strateegilistest eesmärkidest ja nendega seotud kriitilistest protsesside diagramm sisemiste protsessidest ja inim-, informatsiooni- ja organisatsioonikapitali vahelistest suhetest kliendile väärtuspakkumise arendamisel (põhjus – tagajärg suhte ahel), millest organisatsioonis lähtutakse jälgitavate mõõdikute valikul ja saavutuste üle arutlemisel. (Bhardwaj & Lakhani, 2011, lk 82). Kaplan ja Norton strateegiakaart (2004, lk 12) on toodud alljärgneval joonisel 4:



Joonis 4. TTK loojate näidisstrateegiakaart (allikas: Kaplan & Norton 2004)

Strateegiakaardi koostamisel tuleks arvestada (Kaplan & Norton, 2004, lk 11):

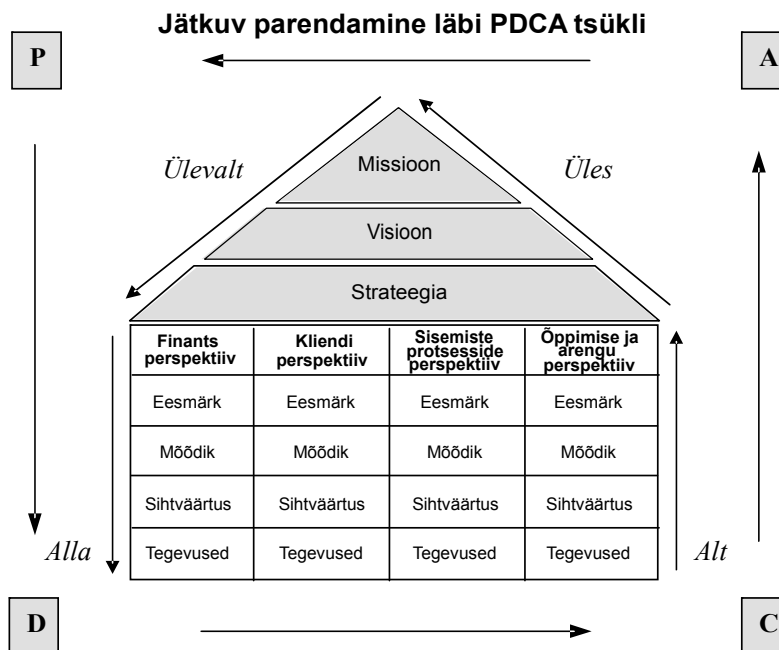
- strateegiakaardil on näha vastukäivate jõudude mõju vähendamine;
- eristuv väärtuspakkumine luuakse läbi organisatsiooni sisemiste protsesside;
- strateegiaga seotud kriitilised protsessid peaks üksteist täiendama;
- sisemiste protsesside perspektiiv osutab organisatsiooni immateriaalsetele varadele ja nende tähtsusele strateegias.

Tasakaalus tulemuskaardi koostamine on rühmatöö ja eesmärkide saavutamine on töörühma ühine vastutus (Kaplan & Norton, 2003, lk 12). Eesmärgid tuleks püstitada lähtuvalt strateegiast, kontrollida ka loogilisena tunduvaid põhjuslikke seoseid tulemusi tuleb mõõta õieti (Ittner & Lacker, 2003, lk 2-5).

Kolmanda põlvkonna Tasakaalus tulemuskaarti iseloomustab lõppsihi avalduse põhjal püstitatud eesmärkide jagunemine tegevusteks ja sihtväärtusteks, strateegiakaardi hüpoteetilised põhjus tagajärg suhted strateegiliste eesmärkide vahel ja ettevõtte

juhtkonna aktiivne osalemine TTK loomisel. (Hammes, 2009, lk 6).

Autor kasutab mudeli ilmestamiseks Jovanovic, Krivokapić ja Ramovic joonist (2007, lk 125), kus perspektiivide eesmärgid, nende mõõdikud, sihtväärtused ja tegevused (ülalt alla nool joonisel 5) on koondatud missioonist ja visioonist lähtuva strateegia katuse alla:



Joonis 5. Strateegia, visiooni ja missiooni juhtimine tasakaalus tulemuskaardi abil Jovanovic, Krivokapić & Ramovic (2007 lk 125).

Alt üles nool joonisel viit realiseeritud eesmärkide määra hindamisele läbi mõõtmisparameetrite lõppväärtustele suunatud tegevuste. (Jovanovic, Krivokapić & Ramovic, 2007, lk 125). Joonisel kujutatud PDCA tsükkel (ingl k “*PDCA cycle*”) on „planeeri, teosta, kontrolli, parenda” meetodikat (Kvaliteedijuhtimis..., lk 9, s.a.).

Lõputöö kirjutamise hetkeks on tasakaalus tulemuskaardi põhjal välja töötatud mudeli mida võib käsitleda neljanda generatsiooni mudel. Mitme magistriharidusega lektor ja juhtimiskonsultant Allan Rodriguez on TTK põhjal välja töötanud mudeli organisatsiooni oleviku ja tuleviku osa või aktsia väärtuse ja keskkonna ja kogukonnale

avaldatava mõju hindamiseks. Mudeli inglise keelse nime *The Business Comapass* tõlge eesti keeles on „ärikompass”. (Bhardwaj & Lakhani, 2011, lk 84). Et teaduslikke artikleid tasakaalus tulemuskaardi neljanda generatsiooni mudeli kohta autoril leida ei õnnestunud, on selle kirjelduse eesmärk käesolevas töös taustainfona, kirjeldamaks mudeli arengu kiirust ja suunda. Ülevaatliku kokkuvõtte eeltoodud TTK arengust annab alljärgnev autori loodud tabel 1:

Tabel 1. TTK generatsioonide mudelite võrdlus (autori koostatud).

TTK generatsioon	Nelja perspektiivi mõõdikud	Põhjuse tagajärg- suhte ahelaga strateegia-kaart eesmärkide valikuks	Lõppsihi avaldus (visioon)	Strateegiliste eesmärkide sihtväärtused ja tegevused	Ettevõtte väärtus ja strateegia mõju keskkonnale ja kogukonnale
Esimene generatsioon, 1992	jah	-	-	-	-
Teine generatsioon 1993	jah	jah	-	-	-
Kolmas generatsioon 1996	jah	jah	jah	jah	-
Neljas generatsioon 2010	jah	jah	jah	jah	jah

Autori hindab enim kasulikuks ettevõttele kolmanda generatsiooni mudelit, kuna visiooni teadmine lihtsustab otsustusprotsessi organisatsioonis. Lõppeesmärgi teadmatus ei soodusta autori meelest ettevõttes strateegia alast arutelu.

1.2. Tasakaalus tulemuskaardi kitsaskohad rakendamisel väikeettevõtetes

Tasakaalus tulemuskaardi rakendamise kohta on välja antud palju artikleid ja mitmeid raamatuid. Artiklid on ajendatud mudeli kontseptsioonist ja uuringutest püüdmaks tõestada juhtimismudelist saadavat kasu. Autor keskendus väikeettevõtetes tasakaalus

tulemuskaardi rakendamise uuringutele, et selgitada kitsaskohti TTK väikeettevõtetes juurutamisel ja teha nende põhjal järeldusi mikroettevõttes tulemuskaardi rakendamiseks.

Euroopa komisjoni soovitus (European Commission, 2003, lk 39) väike ja keskmise suurusega ettevõtte (edaspidi lühendatud VKE) määratlemiseks personali hulga ja bilansi mahu põhjal on kokku võetud alljärgneva tabeliga 2:

Tabel 2. Euroopa komisjoni VKE määratlus (2003, lk 39) (autori koostatud)

Ettevõtte kategooria	Personali arv aastase tööühiku põhjal	Bilansi maht €
Keskmise suurusega	< 250	≤ 50 miljonit
Väikeettevõtte	< 50	≤ 10 miljonit
Mikroettevõtte	< 10	≤ 2 miljonit

Aastane tööühik põhineb aasta jooksul täiskohaga töö arvestusel, mille hulka ei arvata praktikandi tööd (European Commission, 2003, lk 40).

Autor täiendas Madsen (2015) uuringus toodud suurettevõtete ja VKE iseloomustavatest omaduste võrdlust samast uuringust pärineva infoga juhtimistöriistade kasutamise võrdlusega (tabel 3 lk 15):

Tabel 3. Suurettevõtteid ja VKE-d iseloomustavate omaduste võrdlus Madsen 2015 lk 76-77 põhjal (autori koostatud)

Omadus	Suurettevõtte	VKE -d
Omaniku roll	Limiteeritud, vähene kontakt personaliga	Omanik/juhataja, lähedased suhted personaliga
Juhtimise protsess	Formaalne, mitte- personaalne	Mitteametlik, personaalne
Strateegiline protsess	Formaalne, struktureeritud	Mitteametlik, vaba
Meelsus	Proaktiivne	Reaktiivne
Orientatsioon	pikaajaline	Lühiajaline
Struktuur	Pikk, bürookraatlik	Lame, paindlik
Ressursid	Hea kättesaadavus	Piiratud (finants)
Juhtimistöriistade kasutamine	Multidimensionaalsed, suurema funktsionaalsusega, mitmed	Vähema funktsionaalsusega, väiksem hulk (peamiselt finantsarvestus)

Eeltoodud tabelit vaadates näeb autor võimalusi TTK loomise ja kasutamise abil muuta ettevõtte orientatsiooni lühiajaliselt pikaajaliseks ja meelsust muutmisel reaktiivselt proaktiivseks, sest keskonnanalüüsi põhjal loodud põhjus tagajärg suhtega strateegikaart ja sellel põhinev tulemuskaart on plaan mille täitmine aitab viia ellu eesmärke ehk siis olla proaktiivne. TTK kasutamise suureneb ka juhtimistöriistade arv, mis annab infot strateegia kohta. Madsen ütleb, et TTK kasutamine VKE-s võib potentsiaalselt parandada nende äripraktikat ja otsutamisprotsessi (2015, lk 84).

Uuringuid tõendamaks väidetavaid TTK edukuse aluseid autoril leida ei õnnestunud. Tayler on sellel teemal öelnud (2010, lk 1099): “Kuigi tulemuskaardi pooldajad on hakanud tegelema tulemuskaardi rakendamisega, on tehtud vähe akadeemilisi uuringuid tasakaalus tulemuskaardi rakendamise probleemidest”. Norralaste Madsen ja Stenheim tasakaalus tulemuskaardi rakendamise kvalitatiivne uuring skandinaavia ettevõtete kohta klassifitseerib TTK rakendamisega seotud probleemid neljaks (Madsen & Stenheim 2014, lk 123):

- kontseptuaalsed (TTK mudeliga seotud);
- tehnilised (tehniline infrastruktuur ja tarkvara);
- sotsiaalsed (organisatsiooni kultuuri ja TTK sobimatus);

- poliitilised (näiteks TTK juhtpersooni puudumine).

Uuringus kommenteeriti tajutavat probleemi infrastruktuuri puudulikkusest tasakaalus tulemuskaardiga automatiseeritud andmekogumise takistusena spetsialistide arvamusega, et infrastruktuurist tulenevat takistust hinnatakse üle võrreldes õieti valitud mõõdikutega (Madsen & Stenheim, 2014, lk) Artiklis juhitakse ka tähelepanu tasakaalus tulemuskaardi mudeli alles arengufaasis olekule (*ibid*). Autori arvates on tasakaalus tulemuskaardi kriitika mudelit arendanud soodustanud integreerimist teiste juhtimismudelitega.

2014 a avaldatud uuring liigitas TTK tulemuste mõõtmise süsteemiks, strateegilise juhtimise süsteemiks ja kontrolli tööriistaks (Basuony, 2014, lk 18). Uuringu autori loodud tabel on toodud alljärgnevas tabelis 4 (Basuony, 2014, lk 19):

Tabel 4. TTK kasutamine suurettevõtete ja VKE puhul (Basuony, 2014, lk 19-20)

Võrdlus	Suurettevõtted	VKE-d
TTK generatsioonid	<ul style="list-style-type: none"> • TTK kui tulemuste mõõtmise süsteem • TTK kui strateegiline juhtimissüsteem • TTK kui strateegia implementeerimise kontrollsüsteem 	<ul style="list-style-type: none"> • TTK kui tulemuste mõõtmise süsteem • TTK kui strateegilise juhtimise süsteem
Kasutatavad tulemuste mõõdikud	<ul style="list-style-type: none"> • igale operatiivtasandile eraldi TTK • mõõdikuid 18-23 • mõõdikute kirjelduse ja valiku protsessi kirjeldus juhtkonna informeerimiseks 	<ul style="list-style-type: none"> • TTK on üldisem • mõõdikuid 5-15 • mõõdikute kirjeldamise vajadus on väiksem võrreldes suurettevõtetega
Strateegia kasutamine	Tulemuste mõõdikute ja strateegiliste eesmärkide ühildamine on lihtne	Keeruline ühildada tulemuste mõõdikuid ja strateegilisi eesmärke
4. TTK disain	<ul style="list-style-type: none"> • Protsess sama, mis VKE-s • Suurem ajakulu VKE-ga võrreldes 	<ul style="list-style-type: none"> • Protsess sama, mis suurfirmadel • väiksem ajakulu võrreldes suurfirmadega
5. TTK kasutamise hüved	Kasu kommunikatsiooni, koordineerimise, tagasiside ja plaanidest teavitamise protsessides	Fookus on strateegilise visiooni ja seostuvate strateegiliste eesmärkide kirjeldamisel
6. Kuluanalüüs	Võimalik lubada kõrgeid kulusid	Piiratud kuludega kasutamise võimalus
7. TTK ulatus	Kombineeritud on finants ja mitterahaliste mõõdikud; lühi- ja pikaajalised plaanid	Pikaajaliste plaanide ja mitterahaliste mõõdikute kasutamine

Mudelite kirjelduste põhjal jäeldab autor, et uuringus käsitleti tasakaalus tulemuskaardi esimest kolme generatsiooni. Basuony ei tee lõplikke jäeldusi kolmanda generatsiooni TTK rakendamise väikeettevõtetes, pidades selleteemaliste uuringute hulka liialt väikeseks (Basuony, 2014, lk 19). Autori arusaamise kohaselt on peamine erinevus TTK kasutamisel väikeettevõtetes võrreldes suuremate ettevõtetega mõõdikute vähemas arvus, piiratud ressurssidega kasutamises ja TTK üldisemas vormis.

Tasakaalus tulemuskaardi strateegiaga sidumise keerukuse lahenduseks töötas välja Rillo väikeettevõtetele Fast Balanced Scorecard mudeli, mis seisneb TTK loomises ja juurutamises TTK konsultandi abiga (2005, lk 181). Autori hinnangul on aga keeruline tagada organisatsiooni pühendumust tasakaalus tulemuskaardile peale konsultandi lahkumist, kui ettevõttes puudub TTK kontseptsiooni mõistev isik ning lisaks ignoreerib see väike- ja keskmise suurusega ettevõtet TTK rakendamise ressursside vähesuse aspekti.

Autori poolt läbi töötatud uuringute põhjal on suurimaks kitsaskohaks väikeettevõtetes TTK rakendamisel ressursid. Ressurssidega seotud raskustele viitavad mitmed uuringud (Lonbani, Sofian & Baroto, 2015; Basuony, 2014, Bäuml 2014). Lonbani, Sofian & Baroto (2015, lk 94) viidates teistele autoritele ütlevad, et TTK lihtsustab väikeettevõtetes tulemuste jälgimist, aitab neil planeerida lühemaid ja pikemaid eesmärke ja neid saavutada olla innovatiivne. Samad autorid leiavad kokkuvõttes, et tähtis on finantsiliselt TTK rakendamist toetada. Ressursside piirangust tingituna soovitatakse väikeettevõtetel TTK rakendamisel kasutada võimalikult vähe mõõdikuid (Bäuml, 2014, lk 36). Väikese suurusega ettevõttele soovitatakse luua üks üldine tulemuskaart, erinevalt suuremates ettevõtetes igale struktuuriüksusele eraldi tulemuskaardi loomise soovituselt (Jovanovic, Krivokapić & Ramovic, 2007, lk 126). Kuid üks üldine TTK tähendab üldiseid kõiki struktuuriüksusi hõlmavaid strateegilisi eesmärke, mis Basuony (2014, lk 20) hinnangul muudab keeruliseks vähesete mõõdikute ja üldiste strateegilist eesmärkide ühildamise. Siit tuleneb autori hinnangul ressursside vähesuse piirang kolmanda generatsiooni TTK rakendamisele VKE-s, eelkõige aga mikroettevõtetes. Üks üldine tulemuskaart ja vähene arv mõõdikuid ei anna piisavat infot strateegia edukuse kohta.

Garengo ja Biazzo (2012, lk 80) on toonud välja, et suurettevõtetele arendatud juhtimispraktikad, mis eeldavad strateegia välja töötamist juhtkonnalt ja sellele vastavate ülesannete jagamist alluvatele (ülalt alla rõhuasetusega) ei ole kohandatavad väikeettevõtetes, sest sageli pole neil formuleeritud strateegiat. Ülalt alla rõhuasetuse sobimatusel VKE-le viitas ka Rillo oma TTK puuduseid kokkuvõtvas artiklis 2004a (lk 158), soovitudes kaaluda alt- üles rõhuasetust mõõdikute valimise faasis.

TTK rakendamise kommunikeerimisega seotud kitsaskohatade vältimiseks töötasid Yang ja Yeh välja strateegilise juhtimise, TTK ja Hoshin Kanri integreeritud mudeli (2009, lk 997) mis on toodud lisa 2. Hoshin Kanri on juhtimispoliitika, defineeritud kui: "meetmed koondamaks jõud ja meeled organisatsiooni sees, kiirelt muutustega kohtades ühiselt ja pidevalt ettevõtte sooritusi parendades." (Akao, 1991, lk 174). Hoshin kanri juhtimispoliitika TTK-ga integreerimise peamine ajend on organisatsiooni kõigi tasandite kaasamise vajadus. Selle tagab „*Catchball*” protsess, mis seisneb projekti idee välja käimises, läbi arutamises kujundamises kõigi projekti huvigruppide poolt. „*Catchball*” protsess tagab projekti tuumikmeeskonna ideele vajaliku juhtkonna toe, vajalike liikmete panuse projektis ja struktuuri töötajatele parenduste algatamiseks. (Tapping, Shulker, 2003, lk 16). Hoshin kanri ja TTK omavahelist integreerimist on kästilenud ka ArbabShirani & Muosakhani oma konverentsiettekande põhjal avaldatud artiklis 2012a, kus toodi välja strateegiate ellu viimise võimalus kaasava organisatsioonikultuuri abil.

Tapinos, Dyson, Meadows läbi viidud uuringus tulemuste mõõtmise mõjust strateegilisele planeerimisele oli üks järeldustest, et tulemuste mõõtmisest on suurem kasu suurematel ja kiirelt muutuvast keskkonnas tegutsevatel organisatsioonidel (2005, lk 370). Seega võib järeldada et VKE-d, kes tegutsevad kiirelt muutuvast keskkonnas peaks teoreetiliselt tasakaalus tulemuskaardi rakendamisest kasu saama teistes valdkondades tegutsevate väikeettevõtetega võrreldes enam. Selle järelduse lükkab aga ümber Rompho 2011a uuring, kus TTK läbikukkumise põhjuseks järeldati just kiirelt muutuvast ärikeskkonnast tulenev strateegia muutmine, mis tingis vajaduse pidevalt kohandada tasakaalus tulemuskaarti, takistades kontrollimast põhjus - tagajärg suhteid

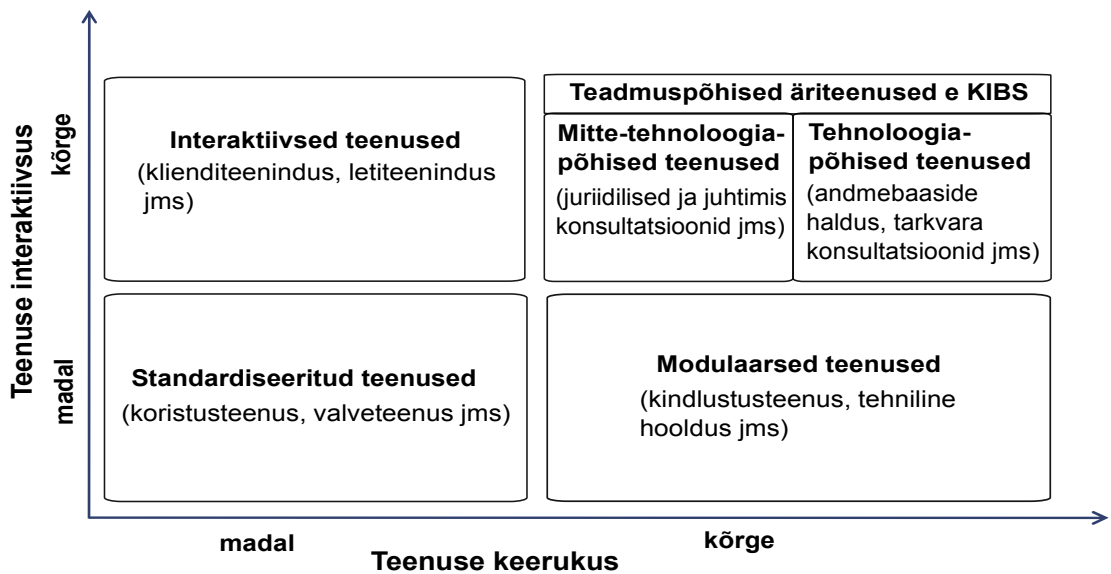
tingis pidevalt uute mõõdikute kogumist (lk 42).

Autor ei leidnud uuringuid, mille tulemusel võib kindlalt väita et tasakaalus tulemuskaart pole sobiv mudel kasutamiseks väikeettevõtetes. Peatükki kokku võttes järeldeb autor, et tasakaalus tulemuskaardi kasutamine strateegilise juhtimisüsteemina on VKE-s ühele üldisele TTK mõõdikute määratlemine keerukuse tõttu raske, kuid mitte võimatu ettevõtmine. Et mudeli kasutamisega paranevad organisatsioonis otsustusprotsess ja äriprotsessid soovitab autor mudelit sellega kaasneva proaktiivse meelsuse pärast (analüüs, eesmärgi seadmine, planeerimine, ellu viimine ja jälgimine) mikroettevõttele. Ja kuigi mikroettevõttes on ressursid veel väiksemad kui väikestes ja keskmise suurusega ettevõtetes on võimalik leida võimalusi mis aitavad ressursse kokku hoida nagu näiteks käesolevas lõputöös kasutatud võimalus koostöös haridusasutusega mudeli ja rakenduskava loomine.

1.3. IT valdkonna teenuste kriitilised edutegurid ja mõõdikud

Mõõdikute valikul on autori hinnangul vajalik eelnevalt selgitada teenuste jaotumist. Autor kasutab teenuste iseloomustamiseks nende osutamise keerukuse ja interaktiivsuse põhjal, kasutades mõistet teadmuspõhised äriteenused, mille inglisekeelne termin on *Knowledge Intensive Business Services* lühendatuna KIBS. Käesolevas töös on edaspidi üheselt mõistetavad teadmuspõhised teenused, teadmuspõhised äriteenused ja KIBS.

Keerukuse ja interaktiivsuse põhjal käsitleb teenuseid Biege, Lay, Schmall & Zanker artikkel (2013, lk 382). Teenuste keerukuse ja interaktiivsuse põhjal jaotumist illustreerib Baumgartner ja Bienzeisler joonis Biege, Lay, Schmall & Zanker teenuse produktiivsuse artiklist (2013, lk 382) alljärgneval joonisel 6, lk 20:



Joonis 6. Teenuse jagunemine interaktiivsuse ja keerukuse põhjal Baumgärtner ja Bienzeisler (2006) põhjal, (autori kohandatud).

Autor täiendas joonist 6 teadmuspõhiste äriteenuste alajaotuse täpsustamisega..

Rahvusvahelise tegevusalalde klassifikaatorsüsteemis NACE on teadmuspõhised äriteenused klassifitseeritud numbritega 71-74: arvutid ja nendega seotud tegevused, arendus ja disain teised äritegevused (Grishaw & Miozzo, 2006, lk 3) Äritegevuste klassifitseerimiseks kasutatakse ka teisi süsteeme.

Teadmuspõhiseid äriteenuseid osutavate organisatsioonide iseloomustamine aitab mõista nende organisatsioonide toimimise eripära, mille võib aluseks võtta organisatsiooni arendamisel. Ojanen, Xin ja Chai avaldasid kokkuvõtte teadmuspõhiseid teenuseid osutavate organisatsioonide iseärasustest (2009, lk 167):

- Organisatsioon sõltub tugeval määral ekspertide (spetsialistide) teadmistest;
- kliendid on tihedalt seotud teenuse kujunemisega (klientidelt saadud info ja organisatsiooni teadmiste integratsiooni tulemusel);
- organisatsiooni äritegevus on projektipõhine või viiakse ellu projektilaadse mõtlemise alusel;

- innovatsioon organisatsioonis sünnib tavategevuses, ilma vastava struktuuriüksuseta. Eeltoodust järeldeb autor, et teadmuspõhiste teenuste osutamise organisatsioonides on oluline värvata ja hoida talente, neid arendada, arendada kliendisuhteid, tõsta projektijuhtimise kompetentsi ja organiseerida innovatsiooni loomist.

Teadmuspõhiste äriteenuste kliendi ja omanike perspektiivi mõõdikute valikul väljakutseid autori hinnangul ei ole. Mõõdik peab aitama hinnata eesmärgi saavutamist kõige täpsemalt. Näiteks mõõdikud kliendirahulolu kasvatamise korral oleks (Kaplan & Norton 2003, lk 66-70):

- teenuse segmentide kaupa klientide rahulolu indeksi kasv;
- klientide arvu muutus, et hinnata rahulolu kasvu;
- keskmine müük kliendi kohta aastas jne.

Klientide arvu muutus sisendmõõdikuna aitab korrektselt hinnata kliendirahulolu kasvu, mis on väljundmõõdik (Kaplan & Norton 2003, lk 68). Kliendirahulolu tõstmisega arvatakse kaasnevat müügitulu ja kasumi kasvu. Kuid kliendirahulolu tõstmisega üle optimaalse taseme (umbes 80%) olulist müügi kasvu ei kaasne (Ittner & Larcker, 2003, lk 5). Autorid järeldeb selle põhjal, et kliendirahulolu tõstmise eesmärk loetakse saavutatuks optimaalse taseme saavutamise ja edasi tuleks tegeleda taseme hoidmisega.

Finantsperspektiivi eesmärkide jälgimine aitab jälgida ettevõtte eesmärkide saavutamist. TTK loojate sõnul valitakse finantseesmärk ettevõtte elutsüklist lähtuvalt - lihtsustatult kasv, stabiilsus või saagikoristus. Kasvustaadiumis võib investeerimisvajaduse tõttu kasumieesmärk olla väga madal, stabiilsuse etapis eeldatakse head tasuvust ja turuosa mõningast kasvu ja saagikoristuse etapis on eesmärgiks maksimaalse kasu saamine. Autorid viitavad nene väidete põhinemist Drew. E. H 1993 investeringu tootlikkust käsitlevale artiklile. Autorid lisavad, et mõni ettevõtte elutsükli etapp võib pikeneda turu võimalustest lähtuvalt. (Kaplan & Norton 2003, lk 46). Kokkuvõtvalt iseloomustab finantsperspektiivi mõõdikute valikuid ettevõtte eluea ja strateegilise suuna põhjla alljärgnev Kaplan ja Norton koostatud tabel (2003, lk 50):

Tabel 5. Finantsmõõdikud eesmärkide põhjal (allikas Kaplan & Norton, 2003, lk 50)

		Strateegilised suunad		
		Tulude kasv ja struktuur	Kulude vähendamine /tootlikkuse tõstmine	Varade optimaalne kasutamine
Äri- üksuse stra- teegia	Saagi koristus	Käibe kasv segmentide kaupa Uutest toodetest ja teenustest saadud tulu % Uutelt klientidelt saadud tulu %	Müügitulu töötaja kohta	Investeeringud (% käibest Teadus ja arendustegevus (% käibest)
	Stabiilsus	Sihtklientide osakaal Ristmüük Uutest tooterakendusviisidest saadava tulu % Kliendi ja tootegruppide kasumlikkus	Kulud võrrelduna konkurentidega Kulude vähendamise määrad Kaudsed kulud (% käibest)	Likviidsussuhted Kasum rakendatud kapitalilt tähtsamate varaliikide kohta Varade rakendamise määrad
	Kasv	Klientide kasumlikkus Toodete/teenuste kasumlikkus Mittetulusate klientide %	Ühikukulu (toote või tehingu kohta)	Investeeringutasuvus Käibekiirus

Projektijuhtimise kompetentsist sõltuvad kõikide perspektiivide tulemused. Projektijuhtimist hinnata aitavad mõõdikud on projekti sooritust hinnatakse kuluplaani näitajatega nagu plaani täitmise indeks või ajahälbe indeks - SPI (*Schedule Performance Index*) ja kulutootlus või kulude hälbe indeks – CPI (*Cost Performance Index*). Mõlemad näitajad leitakse saavutatud väärtus (EA - *Earned Value*) jagatud vastavalt kas planeeritud maksumuse või tegeliku maksumusega. Näitajate väärtused alla ühe on negatiivsed ja üle ühe positiivsed. (Kerzner, 2011, lk 360-361) Olulised näitajad on veel projekti eesmärgi turule jõudmise aeg (*Time to market*) ja projektis mehitamata tundide arv (*number of unstaffed hours*). Tulemusi aitavad hinnata projekti ulatuse või riskiprofiili muutuste arv. (*ibid*) Projektijuhtimise mõõdikute kompetentsi tõus võib anda tugeva aluse teadmuspõhiste äriteenustega tegeleva organisatsiooni arengule, kus enamus tegevusi on projektipõhised.

Projektide tulemuseks võib olla ka innovatsioon (Ojanen, Xin ja Chai, 2009, lk 167).

Lehtinen ja Järvinen sõnul nii toote kui teenuse innovatsioon suurendab efektiivsust, vähendab kulusid, arendab turgu ja loob uusi tegevusi selle kasutajale (Lehtinen & Järvinen, 2015, lk 169).

Autori arvates on suurim väljakutse käesolevas töös mõõdik teenuse innovatsiooni mõõtmiseks. Gotsch ja Hipp uurisid organisatsiooni registreeritud kaubamärkide sobivust innovatsiooni mõõdikuks järeldasid, et kaubamärgi omamine KIBS sektori organisatsioonides oli samuti seotud valdavalt tootepõhise innovatsiooniga, kuid ei välistatud selle mõõdiku sobivust vaid soovitati mõõdiku sobivuseks rohkem uuringuid läbi viia. (2012, lk 17) Autori hinnangul on teenuse kaubamärkide arvu mõõdikuks valimine üks võimalus, kuid mitte parim.

Mida teha kui puudub sobiv mõõdik? Kaplan ja Norton on soovitanud Beer, Eisensts ja Biggadike 1996 a uuringule toetudes kasutada puuduvate mõõdikute kirjeldamiseks teksti. (Kaplan & Norton, 2003, lk 142). Autori järeldeb et lihtsaim viis innovatsiooni hindamiseks on lihtsalt hinnates kas projekti lahendus on innovatiivne. Ja mõõdikuna kasutada oinnovatiivsete projekti tulemuste arvu.

Et hinnata kas projekti tulemus on innovatsioon tuleks teada selle definitsiooni. Lehtinen ja Järvinen on välja pakkunud innovatiivse teenuse definitsioonina „Uus kasutoov immateriaalne objekt vahetusprotsessist, mis sisaldab mõningal määral lahutamatu tootmist, marketingi, tarbimist ja teisi teenuseid, on klientidele ja teenusepakkujatele parema väärtuse loomise suunitlusega on arendatud samaaegselt teenusepakkuja ja kliendi teadmisi ja oskusi kasutades”(Lehtinen & Järvinen, 2015, lk 172).

Innovatsiooni loomiseks organisatsioonis on oluline mõista selle tekkimist. Ojanen, Xin ja Chai sõnul (2009, lk 173) sõltub teenuse innovatsioon KIBS organisatsioonides erinevatest teadmiste allikatest ja nende teadmiste kasutamise oskusest. Innovatsioon liigitatakse inkrementaalseks innovatsiooniks ehk olemasoleva parendus ja radikaalseks innovatsiooniks ehk lahendus väljaspool olemasolevat raamistikku (Norman & Verganti, 2014, lk 82). Sundbo sõnul saab innovatsiooni luua läbi organisatsiooni õppimise ja

isegi inkrementaalne innovatsioon mõjutab turgu (1997, lk 438). Musolesi ja Huiban'i uuring teadmuspõhiste äriteenuste innovatsioonist ja produktiivsusest järeltas, et innovatsioon KIBS ettevõtetes on üldiselt mitte-tehnoloogiline ja sageli ei teki see sisemise arenduse ja disaini tegevusena vaid koostöös kliendiga (2007, lk 22).

Autori järeltas eeltoodust, et KIBS valdkonnas saab innovatsiooni luua eelkõige koostöös kliendiga, uurides klientide vajadusi ja kaasates erinevaid huvigruppe. Innovatsiooni loomisel tuleks lähtuda selle kasutamise võimalusest rohkema kui ühe kliendi rahuldamiseks, sest see võimaldab teenusepakkujal saada suuremat kasu.

Alapeatüki kokkuvõtteks järeltas autor et teadmuspõhiste äriteenuste organisatsioonides on kriitilised edutegurid on talentide leidmine ja hoidmine, kliendisuhtluse arendamine mille käigus organisatsioon ja klient vahetavad teadmisi ning projektides teenuse innovatsiooni loomisele keskendumine, et teenuse kasutajale kaasneks efektiivsuse suurenemine ja kulude vähenemine ja teenusepakkujale tegevuste kasv ja turu arendamise võimalus.

2. IT-TEENUSTE MIKROETTEVÖTTE TULEMUSKAARDI RAKENDAMISE UURING

2.1. Organisatsiooni, tegevusvaldkonna ja uuringu meetodika kirjeldus

Selgitamaks olukorda milles ettevõtte äri teeb, antakse turu situatsioonist lühiülevaade veebipõhise uuringu põhjal. IT- teenuste valdkonda mõjutab oluliselt elanikkonna elustandardite muutused, tehnoloogia areng, mis on osad teadus- ja tehnoloogilisest keskkonnast. Näide elustandardi kiirest muutusest Eestis on nutitelefonide kasutamine, mis tõi kaasa IT- teenuste nõudluse kasvu näiteks veebide kohandamiseks mobiilis vaatamiseks jms. Eesti Majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi uuringus „E-äri ja e-kaubanduse kasutamine Eestis ja selle laiendamise võimalused” leiti, et Eestis e-lahenduste kasutusele võtmist takistab ettevõtjate ebakompetentsus IT- valdkonnas - ei osata hinnata IT lahendustest saadavat kasu (E-äri ja e-kaubanduse kasutamine..., 2013, lk 12). Eesti Arengufondi IKT raporti kohaselt IKT- sektor areneb kuni seitse korda kiiremi kui muud majandusvaldkonnad. Infoühiskonna areng ja innovatsioon pärineb peamiselt avalikust sektorist (ID- kaart ja selle rakendused ehk e- identiteet laiemas mõttes, X- tee, e-maksuamet, digiresept). Ettevõtlussektoris on innovatsiooni vähem. (Nutika... s.a.). Väljavõte Arengufondi ülevaate hinnagul tegelevad Eesti IT ettevõtjad peamiselt tarkvarade hooldamisega , mis on madala lisandväärtusega teenus. Nõudlus tingib suhteliselt odava teenuse pakkumise jätkumise. Eesti IKT- sektori ettevõtetes töötab ligi 20 000 inimest, (3% kogu tööhõivest), nendest kolmveerand on hõivatud teeninduses, ülejäänud tootmises”(Nutika... s.a.). Ka OECD 2015a Eesti majanduse ülevaade juhib tähelepanu teadusastutustega koostööd tegevate ettevõtete vähesele arvule. (OECD Eesti ... n.d.) Eeldusel et IT- teenus on toode hindab autor IT- teenuste turu kasvavaks tuginedes turu elutsükli põhjal turu hindamisele. Hinnang põhineb turul

pidevalt kasvavale nõudlusele, erineva tasemega teenusepakkujate rohkusele kindla toote/teenuse puudumisele.

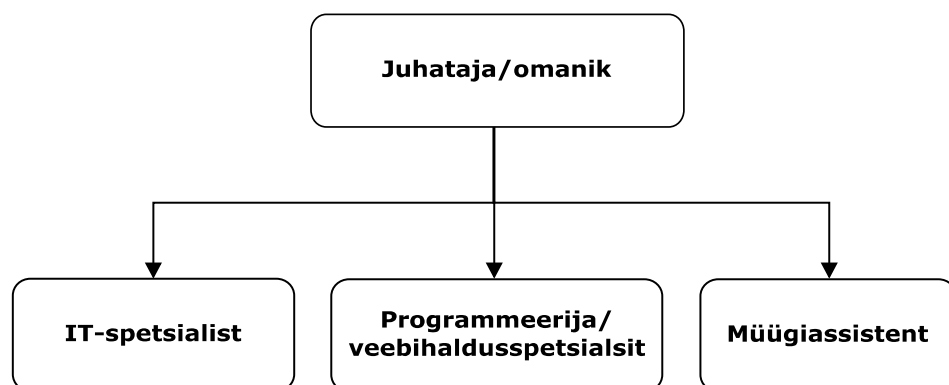
Autori kogemus ettevõttes töötades on, et IT - teenuste ettevõttesse on keeruline leida mõistliku palgasooviga spetsialiste. Vastava haridustasemega tööjõu vähesusest kõrge palgataseme tõttu on mikroettevõttel väga raske (kui mitte võimatu) palgata kompetentset spetsialisti. IT- haridusega spetsialistide puuduse põhjuseks on kõrgkoolides IT- õppekavadel vähene lõpetajate arv. IT- õppekavadele on küll piisavalt soovijaid, kuid suur osa ei alustagi õpet või katkestab õpingud juba alguses (Mis saab Eesti ... 2015, lk 33). Kui ettevõttel ka õnnestub leida omale spetsialist läbi kutseharidusharidusasutustega koostööd tehes ja praktikaid võimaldades (sõlmides sobiva praktikandiga töölepingu), siis palgasurve pidev kasv teeb keeruliseks tööjõu hoidmise.

Järgnevalt kirjeldatakse tegevusuuringu objektiks olevat organisatsiooni. Kirjeldus põhineb autori organisatsioonis töötamisel müügiassistendina. Uuritav organisatsioon on IT - teenuste osutamise ettevõtte Nex Data Systems OÜ (aadress on Lille 4-216, Pärnu). Organisatsiooni äriks on äriklientide IKT lahenduste loomine, arendus ja tugi, arvutivõrgu komponentide müük, veebilahenduste loomine virtuaalserveri renditeenuse pakkumine vastavalt juhiga läbi viidud poolstruktureeritud intervjuule (lisa 4). IT teenuste definitsiooniks ütleb ITIL (akronüüm inglise keelsest terminist *Information Technology Infrastructure Library*) V3 sõnastik: "IT- teenus on IT teenuseosutaja poolt ühele või mitmele kliendile osutatav teenus, mille käigus kasutatakse infotehnoloogiat mis toetab kliendi äriprotsesse. IT - teenuse moodustavad inimeste, protsesside ja tehnoloogia kombinatsioon. (ITIL V3 terminite ...s.a.) Tuginedes Grishaw & Miozzo artiklile (2006, lk 3) järeldeb autor et ettevõtte tegevusalaks on teadmuspõhised äriteenused. Organisatsioon korraldab enda IKT arendust ja hooldust ise tulenevalt kompetentsi olemasolust.

Organisatsioon on autori hinnangul asutatud kasvava IKT valdkonna konsultatsioonide nõudluse täitmiseks piirkonnas olemasolevate kompetentside abil tulu teenimiseks. Piirkonnale pakub ettevõtte teenuste konkurentsi ja töökohti. Füüsiliselt ulatutakse Pärnu

linna ja ümberkaudsete valdadeni. Eesti ja tema naaberriigid on käsitletavad tegevuspiirkonnana virtuaalse teenuse osutamise võimalikkusest e-keskkondade ja veebilehe loomise ja serveri majutuse teenuste valdkonnas. Ettevõtte tegevusvaldkond on eeltoodu põhjal teadmuspõhised äriteenused (Grishaw & Miozzo, 2006, lk 3)

Ettevõttes töötavad juhataja (ettevõtte omanik), müügiassistent, IKT- spetsialist ja programmeerija/veebiserverite haldusspetsialist. Ettevõtte juht tegeleb ka operatiivtasandi tegevustega (veebiserverite haldus, veebilehtede diagnostika ja loomine). Organisatsioonis praktilisel viibimise põhjal on autori hinnang, et töötajatel on selgelt välja kujunenud sisemised hoiakud ja väärtushinnangud (kliendikesksus, taaskasutus, optimeerimine). Töötajad tegutsevad ühiselt eemärkide saavutamise nimel. Rutiini vürtsitatakse huumori abil (sõbralikud vembud töökaaslastele), tekkinud probleeme arutatakse ühiselt. Ettevõtte struktuur vastab autori hinnangul staabi - liini struktuuritüübile (joonis 3), mis on Siimon ja Vadi poolt viidatud allikale (Thommen, 1993 lk 612) nimetatud üheks neljast põhilisest ideaaltüübist (1999: 109).



Joonis 7: Nex Data Systems struktuuri joonis (autori koostatud)

Hinnang põhineb ametikohtade moodustamisel teenuse ja funktsiooni põhjal ja tsentraliseeritud otsustamisel ja ühtsel juhtimisel.

Organisatsioon on mikroettevõtte, mis kuulub väikese ja keskmise suurusega ettevõtete (VKE) määratluse alla (European ... 2003). Ettevõtte käive on viimasel viiel aastal

olnud küll kasvava trendiga, kuid on jäänud alla 100 000€. Ettevõtte majandustarkvara info põhjal koostatud ettevõtte eelnevate perioodide müügikäibe horisontaalanalüüsi tabel ja vertikaalanalüüsi diagramm on toodud lisas 3.

Ettevõtte töötajana hindab autor infrastruktuuri asukoha ja seisukorra organisatsiooni töötajate põhilisi vajadusi rahuldavaks. Igal töötajal on töökoht ja arvuti - muud kontoritehnikat jagatakse võrgus, internetipüsiühendus ja ettevõtte nimel olevad mobiilside lepingud. Ettevõttel on dokumentide jagamiseks failiserver ja veebiserver, veebileht, mille kaudu kliendid saavad ühenduda üle võrgu (kaugabi). Veebileht on staatiline, sisaldades organisatsiooni tutvustust, kontakte ja teenuste ülevaadet. Ettevõttel on ka sotsiaalmeedia koduleht, kuid selle külastamise põhjal viimastel aastatel turundustegevust sellel ei ole toimunud. Müügijuht kelle ülesandeid täitis autor praktika ajal kasutab majandustarkvara ja ajajälgimise tarkvarasid, et klientidele teenuste arvete koostamiseks. Ajajälgimistarkvara kasutatakse kõigi töötajate poolt et salvestada infot osutatud teenuste kohta. Kasutada võiks autori hinnangul veel kliendihaldus- ja projektijuhtimise tarkvarasid, sest hetkel põhineb enam ettevõtte tegevusest e- posti suhtlusel, mis protsesside võimsuse kasvades ei võimalda enam organisatsiooni infot operatiivselt hallata. Infosüsteemide puudumine autori hinnangul viitab juhtimistegevuste (planeerimine, jälgimine) puudumisele, sest planeerimise ja plaanide täitmise kontrolliga kaasneb info haldamise vajadus. Infosüsteemide puudumist selgitab uuritava organisatsiooni väiksus, kus hea kommunikatsioon asendas ettevõttes infosüsteeme.

Käesoleva lõputöö üldine uurimusmeetod on kvalitatiivse uuringu alaliik - tegevusuuring (ingl k. *action research*). Tegevusuuring on praktilises tegevuses osalejate poolt läbi viidav uuring uuritava praktika parendamise eesmärgil. Tegevusuuringu peamised etapid on hindamine, lahenduse välja töötamine ja lahenduse ellu viimine. Harilikult on tsükkel mitemkordne. (Westbrook, 1995, lk 19). Uurimusmeetodi valik põhineb probleemi lahenduseks uuringu läbi viimisel autori poolt organisatsiooni liikmena. Probleem mida uuringuga püütakse lahendada on organisatsioonis arendamine TTK abil. Uuring viiakse läbi järgnevate etappidena:

- Olukorra kaardistamine ja lähtekohtade selgitamine (organisatsiooni, valitud tegevusvaldkonna ja strateegia kirjeldused)
- Mõjutusprogrammi planeerimine (Strateegiakaardi loomine TTK loomiseks);
- Mõjutamine ja jälgimine (Strateegia ja TTK arenguseminar fookusgrupiga, TTK loomine ja rakendamise ressursidega ajakava koostamine).

Tegevusuuringu suureks ohuks peetakse uurija subjektiivsust tulenevalt tema seotusest uuritava organisatsiooniga (Westbrook, 1995, lk 19). Selle vältimiseks kirjeldatakse põhjalikult organisatsiooni tegevusvaldkonda, tegevuste aluseid, et võimaldada asetada uuringu tulemusi laiemasse konteksti. Uuringu ulatuseks on tasakaalus tulemuskaardi loomine ja rakenduskava koostamine nende põhjal organisatsioonile ettepanekute tegemine TTK rakendamiseks.

2.2. Strateegiakaardi, tasakaalus tulemuskaardi ja ressursidega ajakava loomine

Poolstruktureeritud intervjuu põhjal ettevõtte juhiga on ettevõtte eesmärk suurendada veebilehtede ja IT- süsteemide integreerimise teenuste müüki. (lisa 4). Autori hinnangul on strateegiline eesmärk Ansoff turu ja toote maatriksi kohaselt (1957, lk 114) turuosa suurendamine, millel on väikseim risk. Tegemist on mikroettevõttele sobiva väheriskantse strateegiaga, sest uue toote või teenuse arendamiseks või uutele turgudele minemiseks vajalikud ressursid ettevõttel puuduvad.

Strateegia ellu viimist ohustavate ja toetavate tegurite hindamiseks kasutas autor SWOT analüüsi ja nende hindamise põhjal valis järgnevad strateegiad:

- müügitegevuse suurendamine ja parem korraldamine;
- töötajate rahulolu suurendamine;
- turu tundmise parendamine ja strateegilise juhtimise kasutamine
- protsessides tarkvarade juurutamine;
- projektijuhtimise kompetentsi tõstmine.

SWOT analüüsi tulemused on tervikuna leitavad lisa 5. Analüüsi tulemused põhinevad autori subjektiivsel hinnangul.

Autori subjektiivsel hinnangul põhinevad põhjus tagajärg suhted on kirjeldatud alljärgnevalt.

Turu analüüsimise ja selle põhjal strateegilist juhtimist rakendades TTK abil vähendada kasvavat konkurentsi oma niši leidmisega ja konkurentide nõrkuste ära kasutamisega, tänu sellele suurenev müük ja kasum võimaldab suurendada töötajate palku leevendamaks palgasurvet.

Projektijuhtimise kompetents ja tehnoloogilise baasi parendamine võimaldab projektimeeskonna töid paremini planeerida ja konkurentidest parema projektijuhtimisega eristuda. Töötajate rahulolu suurendab projekte parem juhtimine ja korraldus, sellega väheneb ka palgasurve, sest lisaks palgale on töö hindamisel oluline roll ka töökeskkonnal.

Kasvatavat konkurentsi aitab maandada turu jälgimine ja olukorrale vastava strateegilise juhtimise kasutamine ja töötajate rahulolu kasvatamine. Sisemistes protsessides kasutatavate infosüsteemide abil saab tulemusi analüüsides vastavaid meetmeid kasutada müügitulemuste parendamiseks ja turuosa kasvatamiseks või säilitamiseks.

Kiire tempoga valdkonna arengust aitab jälgida pidev turu jälgimine ja strateegia vastavalt muutustele kohandamine. Projektijuhtimise kompetentsi tõusuga parem projekti planeerimine ja riskihaldus sisemistest protsessidest saadav info oma plaanide analüüsiks vähendab samuti kiirest tempost tulenevaid riske.

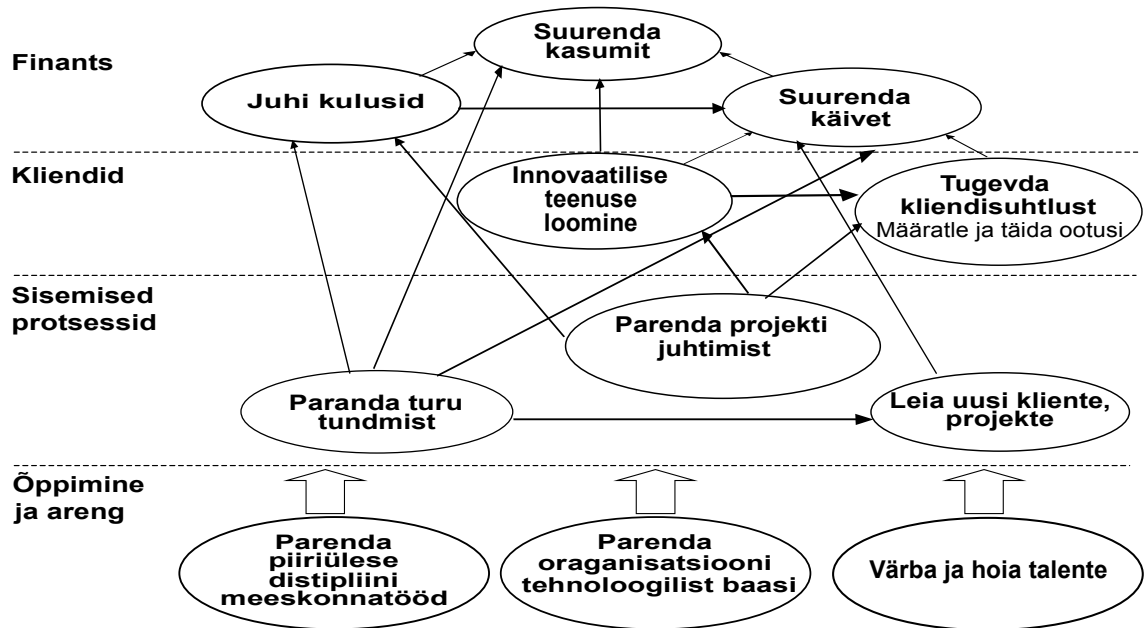
Klientide maksejõuetust aitab ennetada, projektijuhtimisel kompetentsi kasvust parem riskihaldus (lepingute sõlmimine) ja sisemistes protsesside tarkvaradest saadav info klientide maksekäitumisele. Sõltuvust koostööpartneritest (kliendi lahenduse väljatöötamises osaleja) vähendab müügiplaani koostamisega ja projekti planeerimisega saadav ettekujutus töömahtudest lepinguga fikseerimiseks projektis. Strateegilise juhtimine turu tundmise põhjal hõlmab muuhulgas ka koostööpartneritega koostöölepete sõlmimist mõlemapoolse kasu eesmärgiga. Sisemised protsesside infosüsteemid aitavad analüüsida koostööst saadavat kasu/kahju.

Lähtudes SWOT analüüsi tulemustest ja teadmuspõhiste teenuste valdkonna organisatsioonide kriitiliste eduteguritest, töötajate teadmised, projektipõhine tegevus, innovatsiooni loomine koostöös klientidega (Ojanen, Xin ja Chai 2009 lk 167) lõi autor organisatsioonile alljärgneval joonisel 8 oleva strateegiakaardi :

Missioon: kompleksed, optimaalsed ja perspektiivsed IKT lahendused

Visioon: olla rahvusvahelise tuntusega IKT teenusepakkuja aastaks 2025

Strateegia: Veebi ja äritarkvara konsultatsioonide turuosa suurendamine



Joonis 8. IT teenuste mikroettevõtte strateegiakaart (autori koostatud).

Ülaloleval joonisel õppimise ja arengu perspektiivis personali värbamine ja hoidmine juhib tähelepanu organisatsiooni spetsialistide olulisusele ja piiriülese meeskonnatöö distsipliin (õppimise ja arengu perspektiivis) tähendab joonisel 8 projektis erinevate huvigruppide vahelist koostööd, mille tulemusena sünnib teadmuspõhiste teenuste valdkonnas kas teenuse innovatsioon. Tehnoloogilise baasi all mõtleb autor protsessides infosüsteemide rakendamist (CRM, projektijuhtimise ja TTK tarkvarad). Et antud eesmärk on lühikese perspektiiviga, siis peale selle saavutamist tuleks õppimise ja arengu perspektiivi lisada töötajate arendamine, mille hindamiseks on parim moodus tulemusvestlused. Seega on õppimise ja arengu perspektiivis toodud ettevõtte peamised varad (Kaplan & Norton, 2004, lk 11)

Loodud strateegiakaardi põhjal koostas autor tasakaalus tulemuskaardi. Strateegiakaart on aluseks tasakaalus tulemuskaardi perspektiivide eesmärkide püstitamisele (Bhardwaj & Lakhani, 2011, lk 82). Et väikeettevõtte (nende hulgas ka mikroettevõtete) ressursid on piiratud on mõistlik jälgida piiratud arvu mõõdikuid, koostatakse käesolevas töös organisatsioonile üks üldine tasakaalus tulemuskaart (Jovanovic, Krivokapić & Ramovic, 2007, lk 126). Strateegiakaardi põhjal on igal perspektiivil 2 kuni 3 kriitilist edutegurit ja neile eesmärkide püstitamisel on vajalik määrata sisend kui väljund mõõdikud, et tulemusi objektiivselt hinnata. Seega saadakse ühe tulemuskaardi kohta ligi 20 mõõdikut, mis on TTK rakendamise uuringutes VKE puhul tavapäraselt kasutatav mõõdikute arv (Basuony, 2014, lk 19).

Tasakaalus tulemuskaardi loomiseks rühmatööna (Kaplan & Norton, 2003, lk 12), korraldas autor ettevõtte töötajatega arenguseminari. Arenguseminari eesmärgiks oli tutvustada strateegiakaarti ja tasakaalus tulemuskaarti „*catchball*” meetodi abil siduda tasakaalus tulemuskaart strateegiaga. Seminari kirjeldus on

Seminaris „*catchball*” meetodil strateegiaga seotud eesmärkide ja tegevuste tasakaalus tulemuskaardile määratlemise järel on määratles autor töörühma kompetentsi puudumisest jälgimiseks mõõdikud ise kasutades selleks autorite kirjandust. Autor kirjeldab kirjanudsest arusaamise põhjal valitud mõõdikuid järgnevates lõikudes. Mõõdikute ja eesmärkide parema sobivuse saavutamiseks on autor muutnud eesmärkide sõnastust või tegevusi võrreldes seminariga mille tulemused on leitavad lisa 12.

Et strateegiline eesmärk on müügi suurendamisega suurendada kasumit valiti tasakaalus tulemuskaardi finantsperspektiivi eesmärgiks teenuste segmentide kasumi ja käibe kasv (Kaplan & Norton 2003, lk 50). Kulude planeerimise parendamine teenib kasumi kasvu eesmärki ja mõõdikud on projekti plaani täitmise indeks - SPI ja kulude hälbe indeks - CPI analüüsitakse projekti kohta (Kerzner, 2011, lk 360-361).

Kliendiperspektiivi eesmärkideks on kliendirahulolu tõstmine ja pakutava lisandväärtuse suurendamine, sest väärtusliku partneri kuvandi loomise kohta kliendi silmis peaks need mõõdikud andma parimat infot. Mõõdikuteks on vastavalt

kliendirahulolu kasv vastavalt valitud meetodile ja kliendi kasumlikkus (Kaplan & Norton 2003, lk 66-67). Rahulolu tuleks esmalt määratleda ja selle optimaalse taseme korral (80%) tuleks tegeleda taseme hoidmisega (Ittner & Larcker, 2003, lk 5). Algatavaks tegevus on kliendirahulolu määramise metoodika määratlemine ja uuringu läbi viimine. Kliendi lisandväärtuse tõstmine on projektijuhi kompetents ja seetõttu on algatav tegevus projektijuhtimise kompetentsi tõstmine. Tasakaalus tulemuskaart tabelina on mahu sobimatus tõttu töös lisana 7.

Tasakaalus tulemuskaardi töötajate arendamise eesmärgi mõõdiku jälgimiseks töötas autor välja teksti vormi töötajate kompetentside ja arengu hindamiseks tuleb töötajatele individuaalselt selgitada tema ametiga seotud rolli organisatsiooni strateegia ellu viimisel - tulemusvestluse juhend ja vormid, (lisad 8, 9, 10, 11), mis on käsitletavad, ka kui isiklikud loodavad tulemuskaardid töötajatele. Tulemusvestluste eesmärk on vastastikuse tagasiside vahetamine tulemustesaavutamiseks ja ametil rolli selgitamisel strateegilise eesmärgi saavutamisel. Töötajate arendamise eesmärk asendab poole aasta jooksul täituvat tehnoloogilise baasi asendamise eesmärgi tasakaalus tulemuskaardil.

Et tulemuskaardiga seotud individuaalsed ülesanded selgitada ja vastutuse määramiseks Hoshin juhtimise põhimõttest lähtudes, võiks autori hinnangul tulemusvestlusi töötajatega. Läbiviidud arenguseminari kirjeldus käesoleva töö lisas 12.

Tasakaalus tulemuskaardi rakendamiseks vajalike ressursside hindamiseks ja nende tagamise võimalikkuse analüüs eeldab infot nende mahu kohta. Ressursside hinnangut praktikate põhjal anda pole võimalik, sest uuringutes TTK rakendamise ressursside mahtusid ei käsitleta. Et saada ülevaade tasakaalus tulemuskaardi rakendamiseks vajalikest ressurssidest loodi käesoleva uuringu raames TTK rakendamise projektikava. Ajakava on käesoleva töös toodud Gantt graafikuna lisas 7, millel on nähtav tegevusele kuluv aeg, teostaja ja töötasust tulenev kulu.

Tasakaalus tulemuskaardi rakendamise ressurssidega ajakava koostamisel kasutati Project Libre projektijuhtimise tarkvara. TTK rakendamise kava on jaotatud kolme etappi, millest esimeses on välja toodud TTK rakendamise projekti juhtimistegevuste

ressursid, teises TTK tarkvaralise integreerimisega (sealhulgas ka puuduvate tarkvarade juurutamine) seotud tegevused ja ressursid kolmandas tasakaalus tulemuskaardi rakendamise tegevused ja ressursid. Loodud tulemuskaardi rakendamise projektikavas on enamus tegevusi seotud andmete kogumiseks vajalike tegevustega. Et projekt on planeerimisfaasis, siis kuupäevad Gantt graafikul on kestuste visuaalseks illustreerimiseks.

Ajakavas olevate tegevuste ajaline kestus põhineb autori sarnaste projektide kogemuse põhjal. Ettevõtte väiksus võimaldab sisemistes protsessides vähemalt esialgu kasutada tasuta tarkvara (näiteks Odoo CRM), mistõttu tarkvarale algselt kulutusi ei planeerita. Valik võib aga muutuda sõltuvalt tasuta tarkvarade poolt pakutavatest funktsionaalsusest. Poolstruktureeritud intervjuu põhjal ettevõtte juht omanikuna enda kulutatud ajale rahalist väärtust määrata ei soovinud (Lisa 4). Müügiassistendi ja programmeerija tunnihinded planeeriti organisatsioonis vastavate ametite palgafondi põhjal. Juhtimissüsteemi arendamise projektis osaleb kolm liiget. Projektijuhi roll on ettevõtte juhil. Ettevõtte jälgitavates sisemistes protsessides infosüsteemide puudumine lisab nende valiku ja juurutamise kulud TTK rakendamiseks vajalikele ressurssidele. Ressurssidega ajakava on käesolevas töös Gantt graafikuna lisas 7 ja sellel on näha projekti etapid ja töopakettid.

Ressurssidega ajakava põhjal on TTK rakendamiseks koos sisemiste protsessides tarkvara juurutamisega organisatsioonil vaja kulutada 242 töötundi, vastavalt projektijuhtimise tarkvara Libre Project ressursside kokkuvõttele, mille ülevaade on toodud kokkuvõtliku tabelina 6 lk 35:

Tabel 6. TTK rakendamise projekti ressurside kokkuvõte Project Libre põhjal (autori koostatud)

Projektimeskon na liige	Töötunni hind (€)	Töö aeg projektis (h)	Kulu €
Projektijuht	-	114,5	0
Müügiassistent	6,14	104,9	644,1
Programmeerija	8,36	22,7	189,8
	Kokku	242,1	833,9

Autor soovib TTK rakenduskava hindamisel süsteemi rakendamiseks vajalikke lisategevusi (näit infohalduse parendamiseks infosüsteemide juurutamine) mitte käsitleda TTK rakendamisega seotud ressursidena. TTK rakendamise ajakulu peale juurutamist on kord kuus enamuste võtmetegevuste tulemuslikkuse kokkuvõtte koostamine ja analüüs ning asjaosalistega tulemuste arutamine ja strateegiakaardi muutmine vastavalt vajadusele.

2.3. Nex Data Systems OÜ tulemuskaardi loomise ja rakendamise ettepanekud

Järgnevas peatükiga tehakse läbi viidud uuringu põhjal järeldusi ja ettepanekud TTK loomiskes ja rakendamiseks uuritavale organisatsioonile. Järeldused on põhjendatud uuringu käigus tasakaalus tulemuskaardi arengu ja olemuse teemaliste uuringutega tutvumise käigus omandatud teadmistega.

Strateegiakaardi ja sellel põhineva Tasakaalus tulemuskaardi loomisel tuleks lähtuda innovatsiooni loomise organiseerimisest organisatsioonis, projektijuhtimise parendamisest ja spetsialistide leidmine ja arendamine, mis autori hinnangul on teadmispõhiste äriteenuste organisatsioonide kriitilised edutegurid. Need kriitilised edutegurid toetavad ka ettevõtte rahvusvaheliselt tuntud väärtusliku koostööpartneri kuvandi saavutamise visiooni, sest innovatsiooni pakkumne toob kaasa kasutajatele kulude vähenemise ja efektiivsuse kasvu (Lehtinen & Järvinen, 2015, lk 169), mis on klientidele tähtis väärtus.

Tasakaalus tulemuskaardi mudelit tuleks rakendada integreeritult strateegilise juhtimise ja Hoshin juhtimisega ehk kaasates kõik organisatsiooni liikmeid strateegia ellu viimisesse (Akao, 1991, lk 174). Hoshin juhtimisega vajaliku töötajate kaasamise ja tulemuskaardi rakenduse ühise vastutuse määramiseks (Kaplan & Norton, 2003, lk 12) soovib autor viia sisse tulemusvestlused, mis võimaldavad leppida kokku töötajate individuaalsed eesmärgid tasakaalus tulemuskaardi abil strateegilise eesmärkide saavutamises ning selleks vajalikud tingimused.

Autori arvates paraneks TTK kasutusele võtmisega ettevõtte juhtimine ja äriprotsessid sest hetkel puudub ettevõttes pädeva info põhjal otsuste langetamise protsess. Arvamust toetab Madsen 2015, lk 74 uuringus toodud TTK kasulikkus VKE-le. Autori koostatud taskaalus tulemuskaardi rakendamise ressurssidega ajakava ressursside olemust ja mahtu hinnates (peamiselt müügijuhi ja ettevõtte juhi töönaht) on ettevõttel võimalik ressursid tagada, seega tuleks TTK rakendamise projekt ellu viia. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamisega saadakse ettevõtte juhtimiseks vajalikku infot, mis peaks toetama seni puuduvate juhtimistegevuste (planeerimine, ellu viimine, jälgimine, analüüs) juurutamist ettevõttes. Organisatsioonis info paremaks haldamiseks tuleks sisemistes protsessides juurutada infosüsteemid.

Peale sisemistes protsessides infosüsteemide juurutamist tuleks TTK-d esmalt rakendada andmete kogumise eesmärgil. Enamikes sisemistes protsessides puuduvate infosüsteemide tõttu pole Tasakaalus tulemuskaarti võimalik juurutada kolmanda generatsiooni mudelina mõõdikute sihtväärtuste püstitamise aluse puudumisest. Samuti on vajalik kontrollida valitud tarkvarade sobivust, et vältida liigset tööd sobimatu tarkvara TTK tarkvaraga integreerimisel. Käesolevas töös loodud tulemuskaardi rakendamise projektikavas on enamus tegevusi seotud andmete kogumisega.

Tasakaalus tulemuskaardi rakendamise peamine roll on ettevõtte juhil sest strateegiline juhtimise kuulub juhi valdkonda. TTK loomises on eeldatav juhi aktiivne osalus, mis tähendab motiveerimist ja liidriks olemist (Hammes, 2009, lk 6). Ettevõtte juhi kompetentsi tõstmiseks soovib autor kasutada riiklikke tugisüsteeme (koolitused), tasuta kõrgharidust (Eestis) või muid võimalusi.

Autori eelpool põhjendatud soovitusel ja ettepanekud Nex Data Systems OÜ-le kokkuvõtvalt oleks järgnevad:

- lähtuda TTK ja strateegiakaardi loomisel innovatsiooni loomise organiseerimisest organisatsioonis, projektijuhtimise parendamisest ja spetsialistide leidmisest ja hoidmisest ja arendamisest, et saavutada visioon;
- rakendada loodud tasakaalus tulemuskaart tulenevalt TTK-st saadavast kasust ja ressursside tagamise võimalikkusest arvestades;
- uuringuga loodud TTK-d kasutada algselt mõõdikute baasi loomiseks, mille tekkimisel tulemuskaarti täiendada sihtväärtuste ja uute tegevustega ning rakendada kolmanda generatsiooni mudelina (hinnata uue keskkonna analüüsi vajalikkust);
- Rakendada TTK-d integreeritud strateegilise juhtimise ja Hoshin mudeli põhjal;
- TTK eesmärkidega seotud vastutusala tulemusvestluste abil töötajatele selgitada ja saavutamise tingimustes kokku leppida tulemusvestluste abil.
- TTK rakendamise edu tagamiseks on soovitatav ettevõtte juhil juhtimiskompetentsi suurendada;

Tõlgendades uuringu tulemusi laiemasse konteksti järeldeb autor, et TTK rakendamisega mikroettevõtetes võivad lisanduda strateegilise plaani välja töötamise, jälgitavates protsessides infosüsteemide valiku ja juurutamise juhtimise organiseerimise ressursid. Infosüsteemide ja juhtimistegevuste puudumine tingib TTK algselt andmete kogumise eesmärgil rakendamise vähemalt mõõdikute baasnäitajate puudumisest ja juhtimisprotsesside stabiilsuse puudumisest. Üheks võimaluseks ressursside tagamisel võib olla ka koostöö kõrgkoolidega näiteks lõputöö kujul (strateegiakaardi ja TTK loomine), sarnaselt käesolevale tööle.

Käesoleva uuringu käigus tekkis autoril küsimus kuidas hinnata TTK-st saadavat kasu juhul kui juurutataksae sama aegselt ka strateegilist juhtimist ettevõttes. Ettepanek edasisteks uurimusteks oleks selgitada välja kuidas eristada Tasakaalus tulemuskaardist saadavat kasu strateegilise juhtimisega saadavast kasust.

KOKKUVÕTE

Mikroettevõtted moodustavad oma arvu poolest 90% kogu ettevõtete hulgast paljudes riikides. Majanduse käekäiku võib vaid ette kujutada, milline oleks meie majanduse areng, kui kõik mikroettevõtted kasvaksid ja areneksid kiiremini, kui nad seda seni teinud on. Mikroettevõtte soovitud suunas juhtimiseks peaks ettevõtte seadma eesmärged, keskkonna hindamise põhjal looma strateegiaid, algatama tegevusi nende ellu viimiseks ja jälgima nende täitmist. Need juhtimisfunktsioonid võivad olla aga unarusse jäänud väheseid juhtimisüsteeme kasutavates mikroettevõtetes kus juht tegeleb operatiivülesannet täitmisega. Tasakaalus tulemuskaart, mille olemus on erinevate perspektiivide tulemuste jälgimine, aitaks mikroettevõtete juhtimist parandada.

Ressursside vales suunas tegutsemisele raiskamise vältimiseks vajab ettevõtte üldist kauget eesmärki, mille saavutamise poole püüelda. Strateegia selle saavutamiseks tuleks planeerida sise- ja väliskeskkonna analüüsi tulemuste põhjal. Strateegia viiakse ellu püstitades vastavad lühiajalisemad eesmärgid, algatades vastavaid tegevusi, tagades vajalikud ressursid ja jälgides tegevuste täitmist. Protsessi nimetakse ettevõtte strateegiliseks juhtimiseks ja TTK on süsteem, mille põhjal täidetakse lühiajalisi eesmärged. Seetõttu nimetatakse mudelit strateegilise juhtimise süsteemiks ja ka tasakaalus tulemuskaardi kolmanda generatsiooni mudeliks.

Käesoleva uuringu eesmärgiks oli luua Tasakaalus tulemuskaart IT- teenuseid osutavale mikroettevõttele ja teha ettepanekuid selle rakendamiseks. Selleks viidi läbi töö autori poolt kvalitatiivse uuringu valdkonda kuuluv tegevusuuring. Tegevusuuringu etapid on vaatlemine, lahenduse välja töötamine ja mõjutamine. Tegevusuuringu eesmärgiks on mõjutada uuritavat organisatsiooni mingi probleemi lahendamiseks. Tegevusuuringu uurimisküsimus oli: „Millised on IT- teenuseid osutava mikroettevõtte tasakaalus tulemuskaardi loomise ja rakendamise aspektid?”

Uuringu vaatlemise etapis hinnati olukorda poolstruktureeritud intervjuu ja dokumendianalüüsi põhjal. Vaatlemise etapis selgus, et organisatsioonil puudus strateegiline plaan ja seetõttu viidi läbi SWOT analüüsi hindamiseks strateegilisi võimalusi. Keskkonna analüüsi põhjal loodi organisatsiooni strateegiakaart, millel põhineb tasakaalus tulemuskaardi loomine. Strateegiakaardi loomine on lahenduse välja töötamine. Viimaseks tegevusuuringu etapiks oli tegutsemine ehk mõjutamine seminari vormis. Kus kõigile organisatsiooni töötajatele tutvustati missiooni, visiooni, loodud strateegiakaarti ja TTK kui strateegilise juhtimissüsteemi olemust. „*Catchball*” meetodi töötoa abil viidi läbi strateegia tõlgendamine tasakaalus tulemuskaardi perspektiivide eesmärkideks ja tegevusteks, mille põhjal loodi mõõdikutega tasakaalus tulemuskaart. Loodud TTK tegevuste põhjal loodi projekti ressursidega ajakava vajalikke ressurside mahu hindamiseks.

Uuringu peamised ettepanekud organisatsioonile Tasakaalus tulemuskaardi loomisel olid innovatsiooni loomise organiseerimine organisatsioonis, projektijuhtimise parendamine ja spetsialistide leidmine ja arendamine, mis autori hinnangul on teadmispõhiste äriteenuste organisatsioonide kriitilised edutegurid. Need kriitilised edutegurid toetavad ka ettevõtte visiooni rahvusvaheliselt tuntud väärtusliku koostööpartneri kuvandi saavutamisel.

Et enamustes jälgitavates sisemiste protsessides puudusid infosüsteemid tasakaalus tulemuskaardi mõõdikute sihtväärtuse saavutamiseks, on uuringu ettepanekuks tasakaalus tulemuskaarti algselt kasutada mõõdikute baasi loomiseks. Tasakaalus tulemuskaardi kolmanda generatsiooni mudelit peeti otstarbekaks kasutama hakata usaldusväärne alus sihtväärtuste määramiseks. Mõõdikute baasinfo tekkimise perioodi pikkuse põhjal soovitati hinnata uue keskkonna analüüsi ja selle põhjal strateegilist plaani ja tasakaalus tulemuskaardi kohandamise vajadust.

Tasakaalus tulemuskaardi mudelit soovitati rakendada integreeritult strateegilise juhtimise ja Hoshin juhtimisega ehk kaasates kõik organisatsiooni liikmeid strateegia ellu viimisesse. Tehti ettepanek tulemusvestluste abil leppida kokku töötajate individuaalsed ülesanded tasakaalus tulemuskaardi abil strateegilise eesmärkide

saavutamises ning selleks vajalikud tingimused.

Käesoleva tegevusuuringu ulatus oli tasakaalus tulemuskaardi loomine IT- teenuste ettevõttele ja selle põhjal ajakava loomine. Ettepanek edasiseks uuringuks on tasakaalus tulemuskaardi kasutamise väljakused mikroettevõttele tulemuskaardi kasutamise praktika põhjal tulenevalt vastava teemaga uuringute puudumisest. Käesoleva lõputöö järeldused edastatakse ettevõttele ja autori hinnangul aitavad ettepanekud ettevõttes parendada juhtimist.

VIIDATUD ALLIKAD

- Akao, Y. (1991). *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*, Cambridge MA: Productivity Press
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification, *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1969). *Business Strategy*. Penguin Books Ltd: Harmondsworth
- Arbabshirani, B., Muosakhani, H.R. (2012). Proposing an Incorporated model of Balanced Scorecard and Hoshin Kanri based on TQM (Case Study: MSC). *Proceedings of the 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management held in Istanbul, Turkey, July 3 – 6, 2012* (pp 1322-1329). Retrieved from: <http://ieom.org/ieom2012/pdfs/318.pdf>
- Basuony, M. A. K. (2014). The Balanced Scorecard in large firms and SMEs: A critique of the nature, value and application. *Accounting and Finance Research* 3(2), 14-22. DOI:10.5430/afr.v3n2p14
- Bhardwaj, P., Lakhani, D. Y. (2011). Trends in Balanced Scorecard Practices. *Compendium of Research Papers for National Seminar on Business Excellence through Innovative Industrial Practices, June 2011*, (pp 80-88). Retrieved from: https://www.academia.edu/3874022/Trends_in_Balanced_Scorecard_Practices
- Biege, S., Lay, G., Schmal, T. C., Zanker, C. (2013). Challenges of measuring service productivity in innovative knowledge-intensive business services. *The Service Industries Journal*, 33(3-4). 378-391. DOI: 10.1080/02642069.2013.747514
- Boxall, P., Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan
- Bäumli, M. (2014). *The impact of Strategic Performance Management on SME performance*. (Doctoral dissertation). Retrieved from: [http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4326/\\$FILE/dis4326.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4326/$FILE/dis4326.pdf)

- Cobbold, I., Lawrie, G. (2002). The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool. *2GC Conference paper presented at PMA Conference, Boston, USA, May 2002*. Retrieved from:
https://courses.cs.ut.ee/MTAT.03.243/2015_spring/uploads/Main/BSC.pdf
- Eesti Arengufond. *Nutika spetsialiseerumise kasvualade raportite kokkuvõtte* Loetud aadressil: <http://files.voog.com/0000/0037/1043/files/Raportite%20kokkuvote.pdf>
- Eesti IT Kolledž. (2015) *Mis saab Eesti IT- haridusest. üringu raport*. Loetud aadressil: https://sisu.ut.ee/sites/default/files/ikt/files/iktraport_31.08.2015.pdf
- Eesti Standard *Kvaliteedijuhtimissüsteemide valik ja kasutamine. Brošüür*. Loetud aadressil: <https://www.evs.ee/Portals/0/pdf/infomaterjal/Kvaliteedijuhtimiss%C3%BCsteemid.pdf>
- European Commission (2003). Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. *Official Journal of the European Union 2003:124*, 36-41. Retrieved from: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:en:PDF>
- Garengo, P., Biazzo, S. (2012). Unveiling Strategy in SMEs through Balanced Scorecard Implementation: A Circular Methodology. *Total Quality Management 23(1)*, 79-102. DOI: 10.1080/14783363.2011.637800
- Hammes, M. (2009). Third generation Balanced Scorecards for libraries: from measuring instrument to core strategic management tool. *Proceedings of the 8th Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, Florence, Italy, 17-20 August 2009*. (pp. 43-53), Northumbria University Press: Newcastle. Retrieved from:
http://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/11377/Hammes_Third%282010%29.pdf
- ITSMF Estonia MTÜ. (2013) *ITIL V3 terminite ja määratluste sõnastik*. Loetud aadressil: <http://www.itsmf.ee/itsmf/itil-v3-sonastik>
- Ittner, C. D., Larcker, D.F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11) 88-95. DOI: 10.1225/R0311F
- Gotsch, M., Hipp, C. (2012). Measurement of Innovation Activities in the Knowledge Intensive Services Industry: A Trademark Approach. *The Service Industries Journal*, 32(13), 2167-2184. DOI: 10.1080/02642069.2011.574275
- Jovanovic J., Krivokapić Z., Ramovic, S. (2007). Approach of implementation

- Balanced Scorecard. *International Journal for Quality research*, 1(2), 124 -130.
Retrieved from: <http://http://www.ijqr.net/journal/v1-n2/6.pdf>
- Järvinen, R., Lehtinen, U. (2015). The Role of Service Characteristics in Service Innovation. *Nordic Journal of Business*, 64(3), 168-181. Retrieved from: http://njb.fi/wp-content/uploads/2016/01/Lehtinen_3-15.pdf
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Conceptual foundations of the balanced scorecard. *SSRN Electronic Journal*, 3,1253-1269. DOI: 10.1016/S1751-3243(07)03003-9
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review* 70(1), 71–79 Retrieved from: <http://www.alnap.org/pool/files/balanced-scorecard.pdf>
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 69(1), 75-85. Retrieved from: <https://labcalidad.files.wordpress.com/2013/02/oil.pdf>
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2003). *Tasakaalus tulemuskaart. Strateegialt tegudele*. Tallinn: Pegasus
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004). "The strategy map: guide to align intangible assets", *Strategy & Leadership*, 32(5), 1 – 17.
<http://dx.doi.org/10.1108/10878570410699825>
- Kerzner, H. (2011) *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project*. John Wiley & Sons: Hoboken, New Jersey
- Lonbani, M., Sofian, S., Baroto, M. B. (2015). Linking Balanced Scorecard measures to SMES' business strategy: Addressing the moderating role of financial resources. *International Journal of Research - Granthaalayah*, 3(12), 92-99. Retrieved from: http://granthaalayah.com/Articles/Vol3Iss12/10_IJRG15_C12_67.pdf
- Madsen, D. Ø. (2015). The Balanced Scorecard in the Context of SMEs: A Literature Review. *Review of Business Research*, 15(3), 75-86. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/282779158_The_Balanced_Scorecard_in_the_Context_of_SMEs_A_Literature_Review
- Madsen, D. Ø., Stenheim, T. (2014). Perceived problems associated with the implementation of the balanced scorecard: evidence from Scandinavia. *Problems and Perspectives in Management*, 12(1), 1220-131. Retrieved from:

- [http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/195613/1/ Stenheim_PPM_2014.pdf](http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/195613/1/Stenheim_PPM_2014.pdf)
- Miozzo, M., Grimshaw, D. P. (2006). *Knowledge Intensive Business Services: Organizational Forms and National Institutions*, Edward Elgar: Cheltenham.
- Norman, A.D., Verganti, R. (2014). Incremental and Radical Innovation: Design research versus Technology and me change. *Design Issues*, 30(1) 78-96
DOI:10.1162/DESI_a_00250
- OECD Economic Surveys. Estonia. (2015). Retrieved from:
<http://www.oecd.org/eo/surveys/Estonia-ExecutiveSummary-2015.pdf>
- Ojanen, V., Xin, Y., Chai, K. H. (2009). Innovation management in technology-related knowledge-intensive business services DOI: 10.1504/IJEIM.2009.025180
- Pricewaterhousecoopers Advisors AS (2013) *E-äri ja e-kaubanduse kasutamine Eestis ja kasutamise laiendamise võimalused. Uuringu lõpparuanne*. Loetud aadressil:
https://www.mkm.ee/sites/default/files/lopparuanne_-_e-ari_ja_e-kaubandus_1_6_avalik_2013.pdf
- Rillo, M. (2004). Limitations of Balanced Scorecard. Proceedings of the 2nd International Conference on Business Administration. Tallinn. Loetud aadressil:
http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/ettevottemajandus/2004/12_Rillo.pdf
- Rillo, M. (2005). Fast Balanced Scorecard – Simplified Method of Strategy Process for SMEs. – Enterprise in Transition: International Conference Proceedings, p171
- Rompho, N. (2011). Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. *International Journal of Business and Management* Vol. 6, No. 11.
doi:10.5539/ijbm.v6n11p39
- Shahin, A., Zairi, M. (2000). Strategic Management, Benchmarking and The Balanced Score Card (BSC): An Integrated Methodology. *International Journal of Applied Strategic Management: Volume 2 Issue 2*
- Siimon, A., Vadi, M. (1999). *Organisatsioon ja organisatsioonikultuur*. Tartu Ülikooli kirjastus: Tartu
- Singh, N. (2010). SWOT Analysis –A Useful Tool for Community Vision. A concept paper of central Himalayan village. *Researcher* Vol 2, No 9 pp. 16-18.
- Smith, R. F. (2007). *Business Process Management and the BSC*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

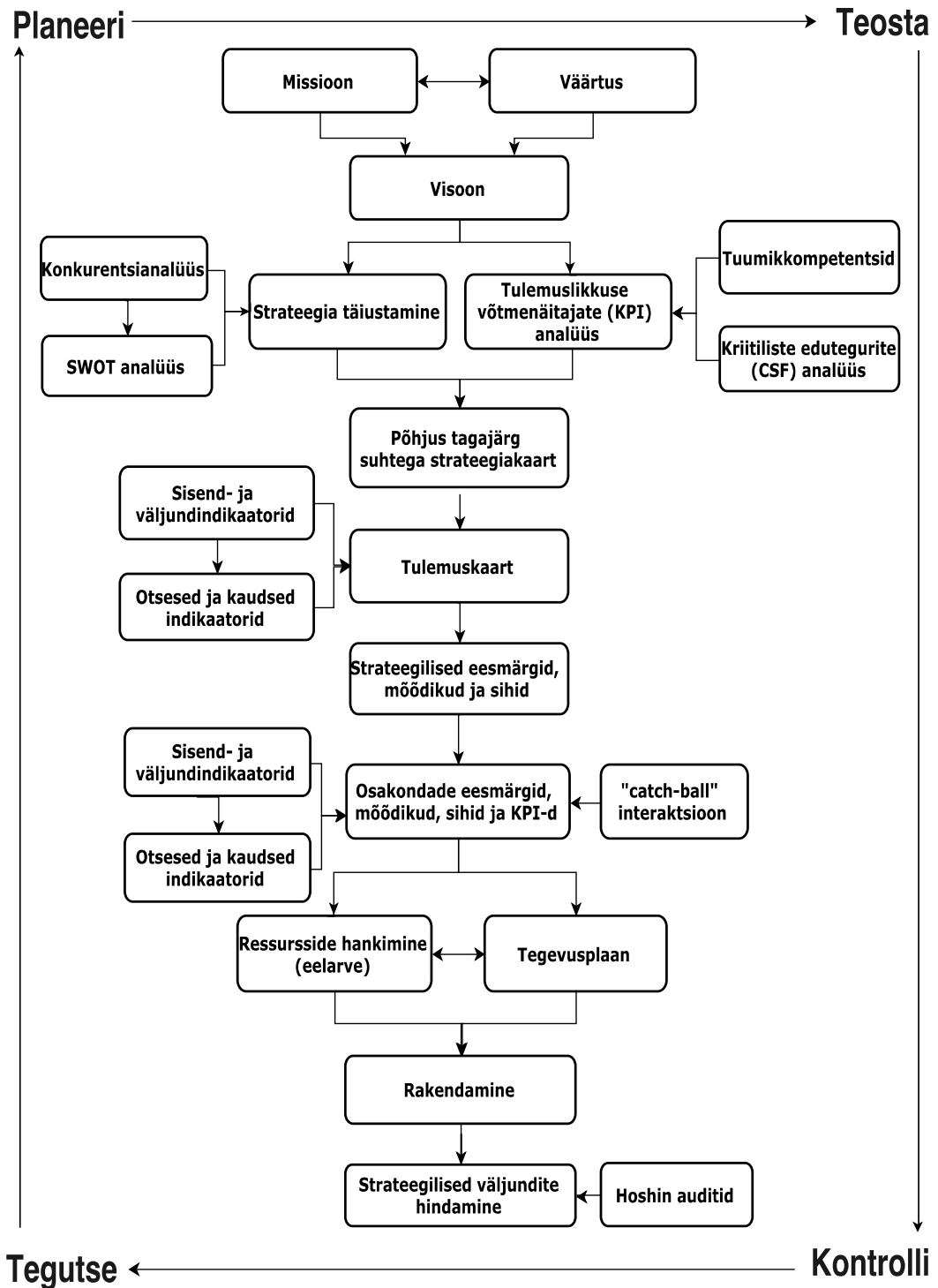
- Statistikaamet. *Mõisted*. Loetud aadressil <http://www.stat.ee/76870#m>
- Sundbo, J. (1997). Management of Innovation in Services, *The Service Industries Journal*, 17(3), 432-455. Retrieved from:
<http://people.ischool.berkeley.edu/~glushko/ISE-Notes-Fall2006/Sundbo-ServicesInnovation.pdf>
- Tapinos, E., Dyson, R.G., Meadows, M. (2005). "The impact of performance measurement in strategic plan", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54 (5/6), 370 – 384.
<http://dx.doi.org/10.1108/17410400510604539>
- Tapping, D., Shuker, .T. (2003). *Value Stream Management for the Lean Office*. Productivity Press: New York
- Taylor, W. B. (2010). The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool: The Effects of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus, *The Accounting Review*, 85(3) 1095-1117. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.999076>
- Westbrook, R. (1995). Action research: A new paradigm for research in production and operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(12), 6–20. DOI: 10.1108/01443579510104466
- Yang, C., Yeh, T. (2009). An integrated implementation model of strategic plan, BSC and Hoshin management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(9), 989-1002. DOI: 10.1080/14783360903181800

Lisa 1. Uuringu kava.

Meetodid	Infoallikas	Aeg	Kommentaar
Veebipõhine valdkonna uuring	Valdkonna ülevaated, statistikaamet		Valdkonna ülevaade
Poolstruktureeritud intervjuu	Organisatsiooni juht	29.03.16	SWOT tegurid, missiooni, visioon, strateegiline eesmärk
Dokumendianalüüs	Organisatsiooni majandusaasta aruanded jt aruanded	10.04.16	Ülevaade organisatsiooni eelnevate perioodide tulemustest
Swot analüüs	Poolstruktureeritud intervjuu	30.03.16	Strateegiline hindamine
Strateegiakaart	SWOT analüüs	30.03.16	Põhjus tagajärg suhtega strateegiakaart
TTK seminar fookusgrupiga	Strateegiakaart, tasakaalus tulemuskaardi kirjandus	12.04.16	Probleemi selgitamine. Missiooni, visiooni ja strateegia tutvustamine, tasakaalus tulemuskaardi lühiülevaade, eesmärkide püstitamine ja tegevuste nimetamine („catchball”)
Tasakaalus tulemuskaardi koostamine	Strateegiakaart, arenguseminar, erialane kirjandus	10.04.16	Mõõdikute e tulemuslikkuse põhinäitajate (KPI) määramine
TTK rakenduskava koostamine	Rakendusliku kirjanduse allikad, arenguseminar	18.04	Ressurssidega seotud tegevuste ajakava, eelarve

Lisa 2. TTK ja Hoshin strateegilise juhtimisega integreerimine

(allikas Yang & Yeh, 2009, lk 99).

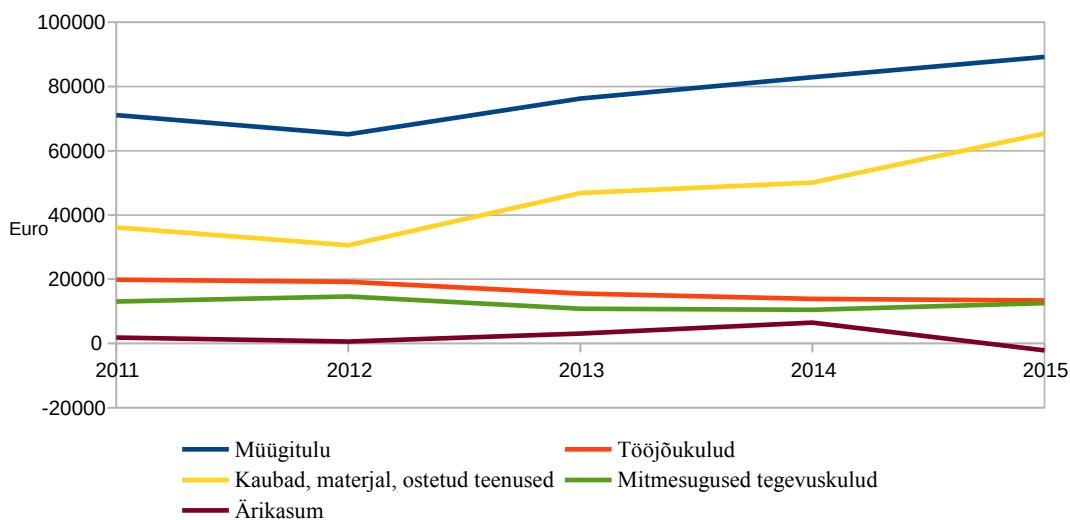


Lisa 3. Nex Data Systems OÜ 5 aasta müügi käibe ja selle struktuuri ülevaade

Tabel 3.1 Kasumiaruande horisontaal ja vertikaalanalüüs (autori koostatud)

	2011	2012	2013	2014	2015
Müügitulu	71 077 €	65 149 €	76 249 €	82 914 €	89 238 €
Tööjõukulud	19 827 €	19 169 €	15 534 €	13 877 €	13 362 €
Kaubad, materjal, ostetud teenused	36 162 €	30 541 €	46 825 €	50 075 €	65 401 €
Mitmesugused tegevuskulud	13 069 €	14 642 €	10 798 €	10 474 €	12 574 €
Ärikasum	1 853 €	562 €	3 092 €	6 487 €	-2 124 €

Nex Data Systems 5 aasta kasumiaruande struktuuri ülevaade



Lisa 4. Ettevõtte juhiga läbi viidud poolstruktureeritud intervjuu

Intervjuu Nex Data Systems OÜ omaniku ja juhataja Andi Lõhmusega toimus 29.03.2016, Pärnu Jahtklubi restoranis. Intervjuu lepitati kokku 2 nädalat varem ja intervjuueeritavat informeeriti intervjuu eesmärgist tuvastada ettevõtte strateegia, missioon, visioon SWOT tegurid paluti selleks vastavalt ette valmistuda. Algas oli kl 16.00, lõpp kl 17.30.

Intervjuu õhkkond oli vaba ja teemaga mitteseonduvat vestlust ei kirjeldata.

1. Kirjeldage palun lühidalt ettevõtet (suurus, meeskond, asukoht)?

Ettevõtte asutati 1999a juulis Pärnus. Hetkel on meeskonnas 4 inimest koos minuga. Aega ajalt võtame ettevõttesse praktikandi programmeerijaks, kellega sõlmime ka töölepingu, kui koostöö sujub. Kuid peale piisava kogemuse saamist praktikandist töötaja lahkub kõrgema palga pakkumise tõttu. Klientide on meil mitmeid, kes kasutavad meie teenuseid ettevõtte loomisest saadik.

2. Millised teenused kuuluvad organisatsiooni teenuste portfelli ja millisele valdkonnale soovite keskenduda?

Peamine teenus on äriklientide IKT lahenduste toimimise tagamine (arvutivõrkude hooldus ja arendus). Tegeleme ka arvutite ja komponentide müügiga (kliendi mugavuse suurendamiseks). Teine segment on veebilehtede ja IT- süsteemide integreerimine. Kolmas segment on domeenidega seotud toiminguid veebide ja meiliserverite majutuseteenus. Teenuse pakkumise tingis samuti kliendi mugavuse suurendamine. Tahaks keskenduda veebide ja IT- süsteemide integreerimisele, sest nende arendamine toob kaasa lisateenuste pakkumise võimalusi (arendused, uuendused, integreerimised). Sihtgrupiks on väiksemad ärikliendid, kes mõistavad infosüsteemide ja nende integreerimise olulisust.

3. Kas olete organisatsiooni arengu ja majandustulemustega rahul?

Arengut võrreldes eelmiste aastatega võiks olla rohkem. Samas on IT teenuste turul palju konkurente ja hüppelist arengut loota pole mõistlik. Palju on ettevõttes tegemata näiteks planeerimine, palanide täitmise jälgimine ja infosüsteemide juurutamine ettevõttes. Eesmärkide püstitamist ja täitmist peetakse silmas vaid kliendi soovide täitmisel. Ettevõtte eesmärke püstitanud ei ole, ilmselt sellest ka arengu puudumine

4. Nimetage organisatsiooni konkurendid valitud valdkonnas ja eristumine neist?

Konkurente on palju. Kõik veebitegijad on konkurendid, ka „isehakanud veebitegijad”. Paraku vähesed kliendid oskavad hinnata veebi või e-poe kvaliteeti. Kuna oleme keskendunud Typo 3 platvormile veebide loomisel, siis peamine konkurent on Brightside OÜ, nende turuosa ei ole hinnatud. Võimalik et on veel konkurente. Peaksime ilmselt enam konkurente jälgima.

Lisa 4 järg

5. Kas organisatsioonis on sõnastatud missioon, visioon, eesmärk?

Missiooni ja visiooni on hetkel sõnastamisel. Klient vajab oma probleemi lahendamist kõige optimaalsemal viisil. Optimaalne on luua vajalik lahendus vähimate võimalike kuludega, etteantud omaduste ja kvaliteediga mõistliku aja jooksul. Lahendus peaks olema tulevikku silmas pidav. Ettevõtte kaalub hetkel järgnevaid versioone:

- Missioon - kompleksed, optimaalsed ja perspektiivsed IKT lahendused ja tugi
- Visioon – olla aastaks 2025 rahvusvaheliselt tuntud väärtuslik IKT koostööpartner

Strateegiline eesmärk oleks veebilehtede ja infosüsteemide konsultatsioonide müügi suurendamise abil kasumi suurendamine. Selle segmendi teenusel on lisandväärtuse pakkumise võimalus suurem ja teenuse osutamisel pole kliendi asukoht määrav (võib olla ka teise riigist). Kompetentsi valdkond tuleks määratleda, sest vajaduse kaardistamise protsess on töömahukas ja kliendi jaoks kallis. Mingile valdkonnale keskendudes saaks luua tüüplahendusi ja selle arvelt on pakkuda soodsamat hinda, mis on tugev konkurentsieelis.

6. Nimetage palun ettevõtte sisemised nõrkused ja tugevused

Tugevused:

- programmeerimisoskuste, hea õppimisvõime ja meeskonnatöö oskustega töötajad);
- võimalus teha tööd mujal kui kontoris ja väljaspool tööaega;
- head suhted klientidega;
- keerukate projektide kogemus;
- ettevõtte väiksus lubab kiirelt reageerida muutustele;
- ettevõtte juhina töötajatega koos töötades on hea ülevaade toimuvast;

Nõrkused:

- ei ole kedagi kes tegeleks pidevalt müümiseja selle organiseerimisega;
- palgatõusu järgimine käib meile kahjuks üle jõu;
- strateegilist juhtimist ei ole;
- vähene ülevaade konkurentidest ja pakutavatest teenustest et eristuda;
- nõrk infohaldus- enamus suhtlusest põhineb meilivestlusel
- projektijuhtimise kompetents võiks olla parem (eelarved, ajakavad, riskihindamine)

7. Nimetage palun väliskeskkonnast tulenevaid võimalusi ja ohte ettevõttele.

Võimalused

- infosüsteemide rakendamine on lapsekingades, seega turg on kasvav;
- teenust on võimalik osutada virtuaalselt ka väljapoole eestit, leia ainult kliendid;
- koolidest on võimalik leida häid praktikante;

Lisa 4 järg

- Tasuta kõrgharidus võimaldab koolitada töötajaid (projektijuhid, müügijuhid jne);
- Riiklik tugi ettevõtluse arendamisele (koolitused toetused jms);
- konkurendid võivad vahel erinevatel põhjustel pildilt kaduda.

Ohud

- Kompetentse tööjõu vähesus;
- palkade pidev kasvamine;
- konkurents valdkonnas, kasvab - põlveotsas tegijaid tuleb järjest juurde;
- IT arengul tuleb silma peal hoida (tarkvara arengud, turvaohud, uued lahendused jne)
- kliendi maksejõulisust tuleb jälgida;
- tarkvarade integreerimiste projektides võivad koostööpartnerid projekti pidurdada.

8. Millised oleksid kriitilised edutegurid, millele tuleks valitud eesmärgi elluviimisel keskenduda?

Peamine eesmärk on veebilehtede loomise ja infosüsteemide teenuste müügi kasvatamine ja ettevõttest väärtusliku partneri kuvandi loomisel, et meiega äri tegemist teistele soovitataks. Väärtusliku partneri kuvandit põhineb heal projektijuhtimisel, kompetentsed töötajatel ja unikaalsed lahendused kliendile.

9. Milliseks hindate tasakaalus tulemuskaardi kui strateegilise juhtimissüsteemi rakendamise võimalikkust ettevõttes?

Arvan et teoreetiliselt on rakendamine võimalik. Uuris in intervjuule eelnevalt TTK alast kirjandust. Praktikas rakendamise hindamiseks, peaks tegevuskava ja nõutavaid ressursse nägema.

10. Millised oleks TTK rakendamise ressursid, mida olete valmis tagama?

Tasuta TTK tarkvara tuleks süsteemidega integreerida ja valida juurutada tarkvarad info haldamiseks ettevõttes (CRM, projektijuhtimine jms). Eelkõige tasuta tarkvarad (näiteks projektijuhtimise tarkvara Project Libre). Ajalist ressursi TTK rakendamisel on ettevõttel võimalik tagada, sest süsteem aitab pikemas perspektiivis ettevõttel areneda. Ise peaksin panustama TTK ja projektiportfelli tarkvara valikuks ja TTK juurutamise juhtimiseks. Näen endaga seotud töid ettevõtte omaniku kohusena, mitte kui kuluvat ressursi.

Intervjuu kestis 1,5h ja sellest on edasi antud olulisemad mõtted autori sõnadega.

Lisa 5. SWOT analüüs

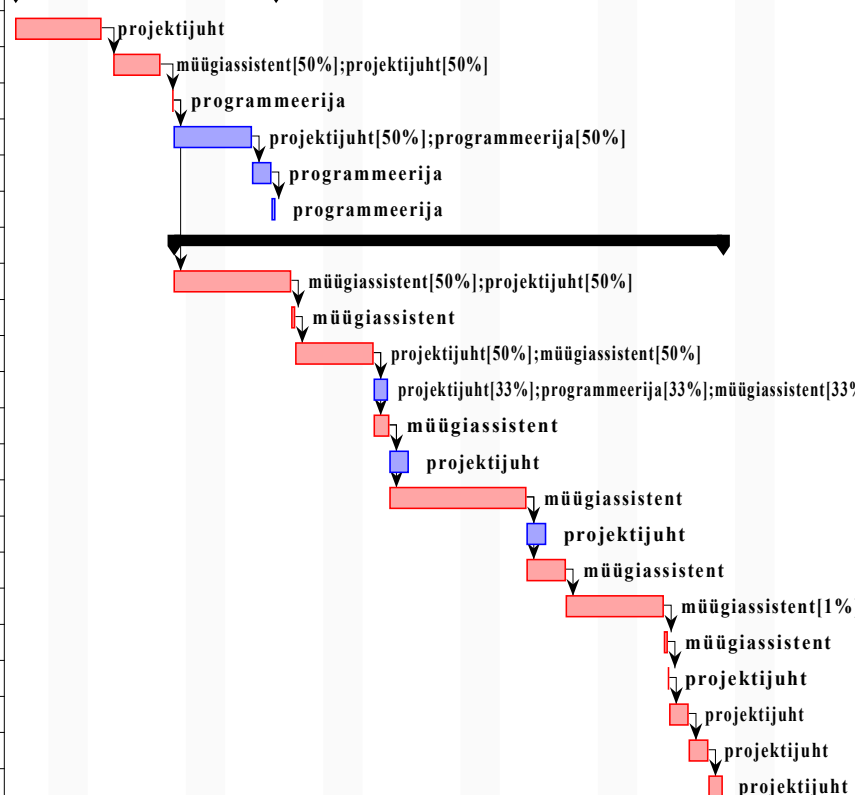
	<p>Tugevused (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> • kompetentne IT-teenuse personal; • virtuaal ja kaugtöö võimalus; • head suhted klientidega; • keerukate projektide kogemus; • paindlik struktuur; • hea sisekommunikatsioon lamedast struktuurist. 	<p>Nõrkused (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> • müügi puudulik korraldus; • palgatõusu järgimise suutmatus; • strateegilist juhtimise puudumine; • vähene turu tundmine; • nõrk infohaldus; • projektijuhtimise puudulikkus (puudulik planeerimine, riskihindamine).
<p>Võimalused (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • kasvav infosüsteemide integreerimisevajadus; • virtuaalselt teenuse osutamise võimalus; • koostöö haridusasutustega talentide leidmiseks; • tasuta kõrgharidus töötajate arendamiseks (projektijuhid, müügijuhid jne); • Riiklik tugi ettevõtluse arendamisele (koolitused toetused jms); • konkurentide nõrkused. 	<p>SO strateegiad</p> <ul style="list-style-type: none"> • kasvava infosüsteemide integreerimise vajaduse ära kasutamine kompetentseid lahendusi pakkudes; • innovaatiliste lahenduste loomine; 	<p>WO strateegiad</p> <ul style="list-style-type: none"> • koolitada kaadrit tasuta kõrghariduse abil; • konkurentide nõrkuste kasutamine klientide üle löömiseks; • riikliku toe kasutamine innovaatsiooni loomiseks
<p>Ohud (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetentse tööjõu vähesus; • palkade pidev tõus; • konkurents valdkonnas, kasvab; • kiire IT -lahenduste areng • klientide maksejõuetus • koostööpartnerite nõrkused 	<p>ST strateegiad</p> <ul style="list-style-type: none"> • kaug ja virtuaaltöö rakendamine personali hulgas; • uute IT arengute ära kasutamine klientide hüvanguks; 	<p>WT strateegiad</p> <ul style="list-style-type: none"> • (projekti-)juhtimise kompetentsi tõstmine; • müügi parendamine; • personali rahulolu tõstmine; • turu jälgimine ja juhtimise parendamine

Lisa 6. Nex Data Systems OÜ tasakaalus tulemuskaart

Perspektiiv	Kriitilised edutegurid strateegiakaardilt	Eesmärgid	Mõõdikud	Mõõtmise sagedus	Algatused
Finants	Suurenda käivet	Käibe suurendamine eelmise perioodiga 5%	Käibe kasvu %	kord kuus	Müügi planeerimine, täitmise jälgimine
	Suurenda kasumit	Kasumi suurendamine	Projekti kasumi %	Projekti lõppedes	Teenuse hinna võrdlus konkurentidega, kulude jätkusuutlik optimeerimine
	Juhi kulusid	Kulude planeerimise parendamine aasta jooksul	CPI, SPI	Iga projekti lõpul	IT- projekti juhtimiskompetentsi tõstmine, personali planeerimine
Kliendid	Tugevda kliendisuhtlust	Kliendi rahulolu rahulolu optimaalse taseme saavutamine	Kliendirahulolu kasvu ühik, klientide arvu muutus	Kord aastas	Kliendirahulolu mõõtmismeetodi valik Kliendirahulolu uuringu korraldamine
	Innovaatilise teenuse loomine	Pakutava lisandväärtuse suurendamine	Kasum kliendi kohta %	Iga projekti lõpul	Projektiportfelli tarkvara juurutamine ja keerukuse hindamissüsteemi loomine
Sisemised protsessid	Parenda projekti elutsüklite juhtimist	Projekti etappide pikkuse optimeerimine	Projekti pikkus h Mehitamata tundide arv	Iga projekti faasi lõpul	Projekti juhtimise kompetentsi tõstmine
	Turu tundmise parendamine	Niši turuliidri positsiooni saavutamine	Turuosa %, turu kasv %, konkurentide arvu muutus	Kord aastas	Turunišši suuruse määramine ja turuosa arvutamine
	Leia uusi kliente ja projekte	Müügitegevuse planeerimine vastavalt müügieesmärgile	Müügiplaani täitmise % Kontaktide arv tellimuse kohta	Kord kuus	Kliendihaldustarkvara juurutamine
Õppimine ja areng	Värba ja hoiu talente, arenda, organisatsioonikultuuri	Töötajate rahulolu suurendamine ja optimaalse taseme hoidmine	Personali rahulolu tase Töötajate arvu muutus	Kord aastas	Tulemusvestluste läbi viimine, tagasiside analüüs ja tegevused Juhtimise kompetentsi tõstmine
	Piiriülese meeskonnatöö distsipliini parendamine	Ideede arvu suurendamine 1/4 võrra projekti planeerimise faasis aasta jooksul	Ideede arv projekti kohta Kaasatud huvigruppide arv planeerimise faasis	Iga projekti planeerimise lõpus	Loovust toetavad koosolekud planeerimise faasis
	Tehnoloogilise baasi parendamine	Juurutada protsessides tarkvarad	Infosüsteemidega kaetuse %	Kord poolaastas	Tarkvarade vajaduse tuvastamine sisemiste protsessides, planeerimine

Lisa 7. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamise ressursidega ajakava

	Name	Work	Cost	28 aprill 16	2 mai 16	9 mai 16	16 mai 16	23 mai 16	30 mai 16																		
				N	R	L	P	E	T	K	N	R	L	P	E	T	K	N	R	L	P	E	T	K	N	R	L
1	TTK juurutamine	242,04 h	833,62 €	[Timeline bar]																							
2	Projektijuhtimine	10,8 h	0 €	[Timeline bar]																							
3	Riskide juhtimine	2,16 h	0 €	[Timeline bar]																							
4	Ressursside juhtimine	2,16 h	0 €	[Timeline bar]																							
5	Personali juhtimine	2,16 h	0 €	[Timeline bar]																							
6	Kvaliteedi juhtimine	2,16 h	0 €	[Timeline bar]																							
7	Kommunikatsiooni juhtimine	2,16 h	0 €	[Timeline bar]																							
8	TTK Tehniline integratsioon	78 h	257,6 €	[Timeline bar]																							
9	Projektiportfelli tarkvara valik ja juurutamine, testimine	24 h	0 €	[Timeline bar]																							
10	Kliendihaldustarkvara valik, juurutamine ja test	24 h	73,68 €	[Timeline bar]																							
11	Mõõdikute andmebaaside struktuuri ja andmete ekspordi analüüs	2 h	16,72 €	[Timeline bar]																							
12	Tasuta TTK tarkvara valik ja test	16 h	66,88 €	[Timeline bar]																							
13	Mõõdikute andmete modifitseerimise protseduuri määratlemine	8 h	66,88 €	[Timeline bar]																							
14	Ühenduse loomine TTK tarkvara ja operatiivsüsteemide vahel.	4 h	33,44 €	[Timeline bar]																							
15	TTK juurutamine	153,24 h	576,02 €	[Timeline bar]																							
16	Konkurentide tegevuse analüüs, niši määramine	32 h	98,24 €	[Timeline bar]																							
17	Turuosa arutamise meetodi valik ja turuosa arvutamine	4 h	24,56 €	[Timeline bar]																							
18	Kulude kaardistamine, optimeerimise võimaluste analüüs	16 h	49,12 €	[Timeline bar]																							
19	Kulude optimeerimise võimaluste arutamine (catchball)	2 h	9,67 €	[Timeline bar]																							
20	Teenuse hinna analüüs võrdluse põhjal (testhinnapäring)	4 h	24,56 €	[Timeline bar]																							
21	Projekti keerukuse hindamise süsteemi kehtestamine	8 h	0 €	[Timeline bar]																							
22	Müügi planeerimine turuanalüüsi põhjal	40 h	245,6 €	[Timeline bar]																							
23	personali planeerimine müügianalüüsi põhjal	8 h	0 €	[Timeline bar]																							
24	Kliendirahulolu mõõtmismeetodi valik, uuringu ette valmistamine	16 h	98,24 €	[Timeline bar]																							
25	Kliendirahulolu küsitluse läbi viimine	0,24 h	1,47 €	[Timeline bar]																							
26	Kliendirahulolu küsitluse kokkuvõte ja analüüs	4 h	24,56 €	[Timeline bar]																							
27	Töötajatega arenguevestluse aja kokku leppimine	1 h	0 €	[Timeline bar]																							
28	Personali rahulolu mõõtmismeetodi valik (teadusartiklid)	8 h	0 €	[Timeline bar]																							
29	Töötajatega arenguevestluse läbi viimine	8 h	0 €	[Timeline bar]																							
30	Töötajate tagasiside analüüs	2 h	0 €	[Timeline bar]																							



Lisa 8. Tulemusvestluse läbiviimise juhend

Mõistena on tulemusvestlus ettevõtte esindaja (soovitavalt otsene juht) ja töötaja vahel eelnevalt kokku lepitud ja mõlema poolt ette valmistatud struktureeritud vestlus, mille käigus hinnatakse töötaja eelneva perioodi töötulemusi planeeritakse järgneva perioodi tööalased tegevused (näiteks SMART reegli põhjal formuleeritud eesmärkidena).

Eesmärk mida tulemusvestluse läbiviimisega taotletakse on info kogumine töötaja töö tulemuslikumaks korraldamiseks:

- aidata töötajal mõista organisatsiooni eesmärke töötaja osa nende täitmisel;
- vahendada vastastikuseid ootusi anda hinnang töötaja töötulemuste kohta;
- määrata töötaja tööeesmärgid ja prioriteedid järgneva perioodiks;
- selgitada töötaja koolitusvajadusi;
- tunnustada tulemuslikke töötajaid;

Toimub tulemusvestlus üks kord aastas, (uue töötajaga esimene vestlus enne katseaja lõppu).

Teemad tulemusvestlusel (osalejate poolt ette valmistatud):

- töötaja möödunud perioodi töötulemuste hindamine ja analüüs;
- lahendamist vajavad probleemid;
- hinnatava töötaja järgmise perioodi tööeesmärgid ja prioriteedid;
- hinnatava töötaja tulemuste saavutamise vajadused ja -võimalused.

Tulemusvestlusele eelnevalt lepitakse kokku, millises vormis fikseeritakse tulemusvestluse tulemused (vorm A ettevalmistus tulemusvestluseks, vorm B katseaja hindamiseks või vorm C tulemusvestluseks). Tulemusvestluse käigus edastab ettevõtte esindaja töötaja töö tulemustele hinnangu ühiselt püstitatakse uued tööeesmärgid järgmiseks perioodiks. Püstitatud tööeesmärgid on aluseks töö tulemuslikkuse hindamisel järgmisel tulemusvestlusel.

Tulemuseks tulemusvestluse käigus antud hinnangule võib olla muutus töötaja tööülesannetes või struktuuriüksuse töökorralduses, tulemuslisa määramine vastavalt palgasüsteemile, töötaja palgatingimuste muutmine (näiteks katseaja lõppemisel), töölepingu lõpetamine katseaja ebarahuldavate tulemuste tõttu. Muudatused töösuhtes vormistatakse vastavalt seadusele ja kehtivale sisekorrale.

Lisa 9. Tulemusvestluseks ettevalmistumise vorm

TULEMUSVESTLUSE ETTEVALMISTUS VORM

KONFIDENTSIAALNE

Töötaja nimi:

MÖÖDUNUD PERIOOD

Millised on minu (töötaja) suurimad saavutused?
Mis aitas edu saavutada?
Mis läks oodatust halvemini? Miks?
Mida saaksin teha/saab teha olemasolevate probleemide lahendamiseks?

JÄRGNEV PERIOOD

Minu/töötaja tähtsaimad tööeesmärgid järgmisel perioodil?
Kuidas muuta töökorraldust otstarbekamaks?
Milles peaksin/tahaksin ennast täiendada?
Mis takistab võimeid paremini rakendamast?
Milline võiks olla minu/töötaja edasine töökaik?

Lisa 10. Tulemusvestluse hindamisvorm katseajal

KATSEAJA TULEMUSTE HINDAMINE -VORM B

KONFIDENTSIAALNE

Töötaja nimi:	Töökorraldaja nimi:
Tulemusvestluseks valmistumiseks kasutada ettevalmistuslehte (vorm A). Tulemuste hindamisel lähtutakse järgmisest hinnangute määratlustest:	
VÄGA HEA	Tulemus ületab eeldatavat taset on teistele eeskujuks.
HEA	Töötaja teeb oma tööd korralikult vastavuses eeldatava tasemega.
VAJAB PARANDAMIST	Tulemus võiks olla parem vastab eeldatavale tasemele vaid osaliselt.
MITTE-RAHULDAV	Tulemus ei vasta eeldatavale tasemele.

		VÄGA HEA	HEA	VAJAB PARANDAMIST	MITTE RAHULDAV
Töö kvaliteet	TÖÖTAJA				
	TÖÖKORRALDAJA				
Produktiivsus	TÖÖTAJA				
	TÖÖKORRALDAJA				
Kvalifikatsioon (tööks vajalikud oskused ja teadmised)	TÖÖTAJA				
	TÖÖKORRALDAJA				
Töösse suhtumine (kohusetundlikkus, initsiatiiv)	TÖÖTAJA				
	TÖÖKORRALDAJA				
Suhtlemine ja koostöö (klientide rahulolu, konfliktide lahendamine)	TÖÖTAJA				
	TÖÖKORRALDAJA				
ÜLDHINNANG	TÖÖTAJA				
	TÖÖKORRALDAJA				

Lisa 10 järg.

Töötaja kommentaar	
Töökorraldaja kommentaar	
Kuupäev	Järgmise tulemusvestluse kuupäev
Töötaja allkiri	Töökorraldaja allkiri

PALGA MUUTMINE

Töötaja palk peale katseaja lõppu (sõnadega):	Uus palk määrata alates:	Finantseerimisallikas
Töökorraldaja nimi	Töökorraldaja allkiri	Kuupäev
Struktuuriüksuse juhi nimi:	Struktuuriüksuse juhi allkiri:	Kuupäev:
Järgmise taseme juhi nimi	Allkiri	Kuupäev

TÖÖLEPINGU LÕPETAMINE EBARAHULDAVATE KATSEAJA TÕTTU

Põhjendus puudulikud kutseoskused	suhtlemisalane sobimatus	tervis
Selgitus		
Töökorraldaja nimi	Allkiri	Kuupäev
Töötaja nimi	Allkiri	Kuupäev

Lisa 11. Tulemusvestluse hindamisvorm.

TULEMUSVESTLUS - HINDAMINE VORM C

KONFIDENTSIAALNE

Töötaja nimi:		Töökorraldaja nimi:			
Tulemusvestlusele eelnevalt täita vorm A. Tulemusvestluse käigus/enne tulemusvestlust hinnatakse töötaja töötulemusi. Tulemuste hindamisel lähtutakse järgmisest hinnangute määratlustest:					
VÄGA HEA	Tulemus, mis ületab eeldatavat taset on teistele eeskujuks.				
HEA	Töötaja teeb oma valdkonnas tööd korralikult vastavuses eeldatava tasemega.				
VAJAB PARANDAMIST	Tulemus võiks olla parem (vastab eeldatavale tasemele vaid osaliselt).				
MITTE-RAHULDAV	Tulemus ei vasta eeldatavale tasemele				
		VÄGA HEA	HEA	VAJAB PARANDAMIST	MITTE-RAHULDAV
Töö kvaliteet	TÖÖTAJA				
	TÖÖKORRALDAJA				
Produktiivsus	TÖÖTAJA				
	TÖÖKORRALDAJA				
Kvalifikatsioon (tulemuslikuks tööks vajalikud oskused ja teadmised)	TÖÖTAJA				
	TÖÖKORRALDAJA				
Töösse suhtumine (kohusetundlikkus, initsiatiiv)	TÖÖTAJA				
	TÖÖKORRALDAJA				
Suhtlemine ja koostöö	TÖÖTAJA				
	TÖÖKORRALDAJA				
ÜLDHINNANG	TÖÖTAJA				
	TÖÖKORRALDAJA				

Lisa 11 järg.

Järgmise perioodi eesmärgid:	
Töötaja kommentaar:	
Töökorraldaja kommentaar:	
Kuupäev:	Järgmise tulemusvestluse kuupäev:
Töötaja allkiri:	Töökorraldaja allkiri:

Lisa 12. Arenguseminari kirjeldus

Teisipäeval, 12. 04.2016, kl 16 toimus vastavalt varasemale kokkuleppele tasakaalus tulemuskaardi arenguseminar. Seminaril osalesid: juhataja/projektijuht Andi Lõhmus, IT- spetsialist Ürjo Ije ja programmeerija Jaanus Aomere. Seminari viis läbi käesoleva lõputöö autor, kes täidab ettevõttes müügiassistendi ülesandeid. Seminaris kasutati sülearvutit, ekraani ja projektorit. Osalejad on tasakaalus tulemuskaardi loomise ja rakendamise projekti huvigrupp

Seminari algas eesmärgi ja ajakava tutvustamisega. Seminari eesmärgiks oli selgitada töötajatele strateegilise juhtimissüsteemi olemust, tutvustada strateegiat ja luua koostöös projekti huvigrupiga tasakaalus tulemuskaart. Tutvustati seminari teema probleemi – jätkusuutlikku juhtimist toetava juhtimissüsteemi puudumine ja kirjeldati organisatsiooni keskkonda. Selgitati strateegiat kuvades ekraanil üldine strateegilise juhtimise joonist (joonis 2, lk seitse) ja tutvustati tasakaalus tulemuskaarti. Osalejatelt küsiti, kas strateegia ja vastavad eesmärgid ja nende täitmine aitavad nende hinnangul organisatsiooni arengule kaasa. Kõik osalejad nõustusid, et mõistlikum oleks teha plaane ja neid ellu viia, mitte vaadata hiljem, mis on välja tulnud.

Seminaril osalejatele tutvustati tulemuste juhtimise süsteemi - tasakaalus tulemuskaarti, kui tulevikku vaatavat, ettevõtet tasakaalustatult arendavat ja immateriaalseid varasid mõõta võimaldav juhtimissüsteemi. Näitena kasutati liigselt kasumi ja läbimüügile keskendumist, mille tulemusel võivad jääda piisava tähelepanuta klientide ja töötajate rahulolu.

Järgmiseks selgitati seminaris osalejatele organisatsiooni väärtuste teadvustamise tähtsust missiooni kujul. Seminaril osalejatele tutvustati organisatsiooni missiooni: "Komplekssed, optimaalsed ja perspektiivsed IKT lahendused ja tugi". Selgitati, et põhiväärtusena näeb organisatsioon kliendikeskset teenindust - tulevikku silmas pidavate, kliendi ressursse ja vajadusi arvestavate lahenduste pakkumise näol kliendile suuremat kasu toovate lahenduste pakkumise eesmärgiga. Seminaril osalejad kahtlesid esmalt võõrsõnade rohke missiooni arusaadavuses aga nõustuti missioon sõnastusega selle lühiduse eesmärgist lähtudes.

Visiooni selgitas seminari juht näitega 1961 a. ameerika presidendi Kennedy kuul käimise visioonist 1969a. esimese ameeriklase kuul käimisest. Näitega selgitati, et visioon peaks olema lennukas ja isegi pisut võimatu. Osalejatele tutvustati ettevõtte visiooni – olla aastaks 2025 rahvusvahelise tuntusega väärtuslik koostööpartner IKT valdkonnas. Küsimusele antud visiooni ebareaalsuse kohta saadi kinnitav vastus. Seminari juht selgitas, et visiooni viiakse ellu lõplikku visiooni toetavate väiksemate eesmärkide ellu viimise läbi.

Järgmiseks seminari osaks oli teadmuspõhise organisatsiooni (KIBS) kriitilistest eduteguritest koostatud strateegiakaardi tutvustamine (joonis 4 lk 11). Strateegiakaardi vajalikkust selgitati sarnaselt 1.1 peatükile ning rõhutati et tähtsaim on innovatsiooni loomine kliendile ning selle loomise protsessi soodustamine.

Viimasena asuti välja selgitama strateegiakaardi kriitilistele edutegurite eesmärke ja nendega seotud tegevusi TTK loomiseks. Eesmärkide nimetamisel lähtuti, et need aitaks kaasa lõpliku visiooni saavutamisele strateegiakaardil. Strateegiakaardi kriitiliste edutegurite tõlgendamisel tasakaalus tulemuskaardi eesmärkideks hinnati olulistemaks eesmärke, mis on loetletud alljärgnevas tabelis 7:

Tabel 7. Arenguseminaril püstitatud algsed eesmärgid (autori koostatud)

Perspektiiv	Kriitilised edutegurid strateegiakaardilt	Eesmärgid
Finants	Suurenda käivet	Käibe suurendamine
	Suurenda kasumit	Kasumi suurendamine
	Juhi kulusid	Planeerimise parendamine
Kliendid	Tugevda kliendisuhtlust	Kliendi rahulolu suurendamine
	Kliendi kasumlikkuse suurendamine	Suurenda pakutavat lisandväärtust
Sisemised protsessid	Parenda projekti tsüklite juhtimist	Projekti etapid optimaalseks
	Turu tundmise parendamine	Leida sobiv turuosa
	Leia uusi kliente ja projekte	Müügitegevuse parandamine
Õppimine ja areng	Värba ja hoia talente, arenda, organisatsiooni kultuuri	Töötajate rahulolu suurendamine Juhtimiskompetentsi tõstmine
	Piiriülese meeskonnatöö parendamine	Ideede arvu suurendamine planeerimisel

	Organisatsiooni tehnoloogilise baasi parendamine	Protsessides infohalduse parendamine
--	-----------------------------------------------------	-----------------------------------------

Osalejatele selgitati, et tegemist on esialgsete eesmärkide ja tegevustega, mis tasakaalus tulemuskaardi loomisel võivad muutuda, nende omavahelisest sobivusest tulenevalt.

Oluliseks osaks seminaril oli tulemusvestluste sisseseadmise eesmärgi selgitamine - strateegia elluviimises töötajatega nende rolli kokku leppimiseks ja vajalike tingimuste välja selgitamiseks. Vestluse eesmärgiks on kaardistada ka töötajate kompetentse ja koolitus vajadusi.

Kokkuvõtteks korraldati üle organisatsiooni visioon, missioon ja eesmärkide täitmise jälgimise tähtsus. Selgitati, et oodatud on ka seminari järgselt tekkida võivad ettepanekud seoses strateegiakaardi ja tasakaalus tulemuskaardi või organisatsiooni sisekliima parendamisega seoses.

SUMMARY

RECOMMENDATIONS REGARDING CREATION AND IMPLEMENTATION OF THE BALANCED SCORECARD USING THE EXAMPLE OF NEX DATA SYSTEMS OÜ

Eve Jaanson

In today's technological world micro- enterprises are struggling to survive. Considering that in most countries 90% of the firms are micro sized, a great economic potential stays unused. What is the reason why huge number of the firms do not evolve? E-commerce study conducted in Estonia shows that 92% of entrepreneurs who are not using any IT solutions are micro – enterprises. This concludes that there is no management in micro sized organizations. Management requires information governance.

The aim of the present thesis, was to make proposals for the implementation of Balanced Scorecard in a micro- enterprise called Nex Data Systems OÜ. Organization provides knowledge intensive business services (KIBS). The most valuable assets in KIBS organizations are non- financial – organisational knowledge and knowledge of it's personnel. Balanced Scorecard (BSC) is a proper tool for measuring and developing firm's non- financial assets. Balanced Scorecard develops organization from four perspectives: from a client, financial, internal processes, learning and growth perspectives. BSC is created based on firm's strategy. Setting an objective based on strategy, initiation of the activities for achieving the objective and monitoring implementation is the basic operation of the measuring system. Targets for measures must be specified in order to use BSC as a strategic management system.

A qualitative field study method - action research was used for conducting the present research. Method selection was based on the nature of the problem - the need for

teamwork to solve a social problem.

In the theoretical part of the research next tasks were implemented:

- theoretical foundations and Balanced Scorecard evolution were described
- theoretical foundations and Balanced Scorecard evolution were described;
- overview of BSC implementation studies in SME-s was given;
- KIBS characteristic specific measures were introduced.
- Conclusions were made based on research theoretical part

In the empirical part of research:

- SWOT environmental analysis and semistructured interview with the leader of organization were carried out:
- strategy map was created for organization
- BSC development using workshop “catchball” method with key persons of BSC implementation project was carried out
- based on workshop results Balanced Scorecard and implementation plan were created for IT- service organization.
- based on the results of the action research recommendations of creating and implementing BSC in IT- service organization were made.

Conclusion based on conducted research regarding Balanced Scorecard creation was - that for achieving KIBS organization vision strategy map and Scorecard focus must be in organizing innovation creation process, improving project management, and developing it's personnel.

Conclusions based on conducted research regarding BSC implementation was - that properly implementing BSC will improve decision making and business processes in the organization. Absence of the information systems in the internal processes does not provide enough information for decision making process and loss of information makes organization ineffective. Recommendation was made to use Balanced Scorecard for gathering data at first due to the absence of the managing systems. After choosing and implementing IT- systems and gathering data, Balanced Scorecard as a strategic

management system can be implemented. For developing of Balanced Scorecard need for new environment analysis and changes on strategy map must be assessed based on length of data gathering period. The recommendations described in the thesis are based on the theoretical findings of the research.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Eve Jaanson

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Tasakaalus tulemuskaardi loomine ja rakendamise ettepanekud Nex Data Systems OÜ näitel, mille juhendaja on Taavi Tanberg
 - 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates 02.06.2021 kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 18.05.2016