

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Veiko Pedosk

TASAKAALUS TULEMUSKAARDI TÄIUSTAMINE AS TERE NÄITEL

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: prof. Toomas Haldma

Tartu 2012

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	3
1. ETTEVÕTTE TULEMUSLIKKUSE JUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED ..	6
1.1. Ettevõtte tegevuse eesmärgistamine.....	6
1.1.1. Strateegia mõiste	6
1.1.2. Strateegiline juhtimine kui protsess.....	8
1.2. Tasakaalus tulemuskaart kui strateegia elluviimise instrument	10
1.2.1. Tulemuslikkuse hindamise süsteemide areng	10
1.2.2. Tasakaalus tulemuskaart ettevõtte strateegia elluviimise vahendina	14
1.2.3. Tasakaalus tulemuskaardi raamistik.....	18
1.3. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamine toiduainetetööstuses	28
1.4. Tasakaalus tulemuskaardi eduka rakendamise eeldused.....	31
2. TASAKAALUS TULEMUSKAART AS TERE TULEMUSJUHTIMISES.....	35
2.1. Ettevõtte lühiülevaade	35
2.1.1. Ettevõtte üldtutvustus	35
2.1.2. Ettevõtte põhiprotsess.....	39
2.2. Tere AS tasakaalus tulemuskaardi raamistik	42
2.2.1. Analüüsimeetodid.....	42
2.2.2. Tasakaalus tulemuskaardi analüüs	44
2.3. Tasakaalus tulemuskaardi analüüsi tulemused.....	57
3. AS TERE TASAKAALUS TULEMUSKAARDI TÄIUSTAMINE	58
3.1. Strateegilise eesmärgi defineerimine	58
3.2. Tasakaalus tulemuskaardi aspektide arendamine.....	62
3.3. Ettepanekud tasakaalus tulemuskaardi tulemuslikuks rakendamiseks.....	76
KOKKUVÕTE.....	78
VIIDATUD ALLIKAD	81
LISAD	85
SUMMARY	92

SISSEJUHATUS

Viimasel kümnendil aset leidnud kiire majanduskasvu ja sellele järgnenud languse perioodil pandi proovile ettevõtete ärimudelid, strateegiad, meeskondade võimekus ning üldine ettevõtete jätkusuutlikkus. Tiheneva konkurentsi tingimustes tuli eriti teravalt esile ettevõtete võime reageerida ja kohaneda muutustega, sellest muutusid aktuaalseks organisatsioonide strateegiline juhtimine, tegevuse pidev eesmärgistamine, tulemuslikkuse juhtimine ning seda toetava raamistiku otsingud.

Majanduskeskkonna muutused on esile kutsunud suuri muutusi ka Eesti piimatöötlemise valdkonnas, aastal 2008 algas piimatöötlemise valdkonna konsolideerumine, aastal 2009 realiseeriti piimandussektoris spekulatiivselt võetud positsioone, mis langetas maailmaturu nõudluse ja sellega Eesti ekspordivõimekuse määran, kus riik oli sunnitud valdkonna toetuseks sekkuma tugiosustudega. Aastaid 2010 ja 2011 iseloomustavad siseturu nõudluse vähenemine, eurole ülemineku ootus, kaubanduspartnerite Venemaa ja Rootsi rahvusvaluuta devalveerimine ning Euroopa Liiduga liitumise järgne hinnakonvergens. Eelöeldud märksõnade ja toimunud konvergensti tulemusena on piimatöötlemise sektori ettevõtete kasumlikkus langenud kordades, seda on mõjutanud üheltpoolt Baltikumis kasvav nõudlus toorpiima järele ja teiselt poolt ketistunud jaekaubanduse ülemvõim, kus kettidevahelise hinnasõja tulemusel on tekkinud rida strateegilisi referentskaupu, mis on pannud piimatöötledjad igakülgse hinnasurve alla.

Käesolevas magistritöös “Tasakaalus tulemuskaardi täiustamine AS Tere näitel” on autor võtnud uurimise alla ettevõttes kasutusel oleva strateegilise juhtimise tööriista tasakaalus tulemuskaardi (ingl. k. *BSC – Balanced Scorecard*) ning uurinud, kas see vastab ettevõtte vajadustele, kas ettevõtte on ära kasutanud tema kogu potentsiaali ja millised oleksid selle peamised arendamissuunad.

Teema aktuaalsuse toetuseks räägib fakt, et Eesti strateegilise juhtimise tööriistade rahulolu-uuringu kohaselt kõige kiiremini leviv ja ajakirjanduses ning juhtimiskonverentsidel enim kajastust leidnud tasakaalus tulemuskaart on uuringu andmetel saanud juhtidelt kõige kesisema rahuloluhinnangu. See viitab selgelt tasakaalus tulemuskaardi rakendusprobleemidele ning tõstatab vajaduse uurida, mis osas ja põhjustel tasakaalus tulemuskaart ei täida talle pandud ootusi. (Maripuu 2007: 39)

AS Tere on Eesti juhtiv toiduainetetööstus, mille põhitegevuseks on piimatootjatelt toorpiima kogumine, selle ümbertöötlemine valmistoodanguks ning toodangu turustamine nii sise- kui välisturul. Uurimistöö aluseks on AS Tere tasakaalus tulemuskaart, mis põhineb ettevõtte missioonil, visioonil, väärtustel ja strateegilistel eesmärkidel. Autor on töö piiritlemise huvides keskendunud ettevõtte Eesti põhitegevuse tasakaalus tulemuskaardile.

Töös käsitletav probleem seisneb selles, et uuritavas ettevõttes rakendatud juhtimisinstrument tasakaalus tulemuskaart ei ole kindlustanud ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamist. Töö eesmärgiks on teha põhjendatud ettepanekud AS Tere tasakaalus tulemuskaardi täiustamiseks ja selle rakendamise tulemuslikumaks muutmiseks.

Eesmärgi täitmiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- selgitada tasakaalus tulemuskaardi metoodika ajaloolisi tagamaid ja teoreetilisi aluseid
- vaadelda tasakaalus tulemuskaardi rakendamise eripärasid toiduainetetööstuses
- uurida ettevõttes kasutusel oleva tasakaalus tulemuskaardi sisulisi ja rakenduslikke aspekte eesmärgiga selgitada välja arenguvajadus
- töötada teoreetilistele alustele ja uuringu tulemustele tuginedes välja tasakaalus tulemuskaardi täiustusetpanekud ning soovitusel tulemuslikumaks rakendamiseks
- määratleda ettevõtte juhtkonnas läbiviidavate intervjuude teel ettevõtte strateegiliste eesmärkide täitmist tõhusaimal viisil toetavad kriitilised edutegurid ning koostada ettevõtte täiustatud tasakaalus tulemuskaart

Metoodiliselt kasutab autor kombineeritud lähenemisviisi – tugineb olemasoleva tulemuskaardi analüüsil ja puuduste väljatoomisel tasakaalus tulemuskaardi teoreetilistele alustele, hindab ettevõtte sise- ja väliskeskkonda dokumendianalüüsi ja üldtunnustatud hindamismeetodite abil ning kaasab analüüsist väljakasvanud tasakaalus tulemuskaardi täiustusepanekute lõplikusse valikusse läbi poolstruktureeritud intervjuude ettevõtte võtmetöötajad.

Käesolev magistritöö koosneb kolmest osast. Esimeses, teoreetilises osas toob autor välja tasakaalus tulemuskaardi kui tulemuslikkuse juhtimise tööriista rolli strateegilise juhtimise protsessis, annab ülevaate tasakaalus tulemuskaardi põhilistest lähtealustest, suundumustest, eripäradest, toob välja sisulise ja rakendusliku raamistiku ning uurimistööks olulise valdkonnaspetsiifilisuse.

Teises osas analüüsib autor dokumendianalüüsi meetodil ettevõtte strateegia aluseid, tasakaalus tulemuskaardi aspektide, kriitiliste edutegurite ja mõõdikute lõikes, nende seoseid tulemuse kujunemisel, strateegiakaardi sisuliste ja rakenduslike aspektide vastavust teoreetilistele seisukohtadele.

Kolmandas osas töötab autor, tuginedes teoreetilistele alustele ja analüüsi käigus ilmnenud asjaoludele, välja omapoolsed tasakaalus tulemuskaardi täiustusepanekud. Autor teeb valiku ettevõtte juhtkonnas läbiviidavate intervjuude teel ettevõtte strateegiliste eesmärkide täitmist tõhusaimal viisil toetavatest kriitilistest eduteguritest ning koostab ettevõtte täiustatud tasakaalus tulemuskaardi. Magistritöö viimases osas teeb autor olulisimad järeldused ning sisulised ja rakenduslikud ettepanekud tasakaalus tulemuskaardi tõhusaks rakendamiseks ettevõttes.

1. ETTEVÖTTE TULEMUSLIKKUSE JUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Ettevõtte tegevuse eesmärgistamine

1.1.1. Strateegia mõiste

Tänapäevases turbulentses majanduskeskkonnas ja üha kasvavas konkurentsisis muutub ettevõtte pidev eesmärgistamine üha olulisemaks. Ettevõtted, otsimas võimalusi pikaajalise jätkusuutlikkuse tagamiseks, võtavad appi strateegilise juhtimise. Strateegiat kui mõistet on käsitletud erinevalt. Autor toob siinkohal mõned näited strateegia määratlustest:

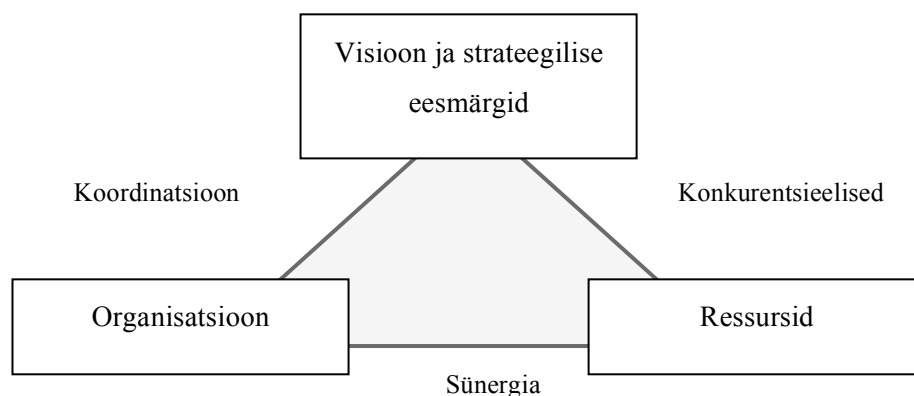
- McKinsey & Co (2000): Strateegia on otsuste kogum, mis juhib ja suunab firma kõiki olulisimaid tegevusi, mida ei saa kergesti muuta ja millest sõltub olulisimal määral eesmärkide saavutamine
- Mereste (2003: 279): Strateegia on tegevus- ja ressursijaotusprogramm pikemat aega ja suuremaid pingutusi nõudvate eesmärkide saavutamiseks
- Macmillan (2001: 14): Strateegia on ideed ja tegevused tuleviku loomiseks ning kindlustamiseks.

Käesolevas töö kontekstis oleks strateegia mõiste kõige paremini seletatav McKinsey & Co sõnastuses. Strateegiadefinitsiooni täienduseks võiks esile tuua veel strateegiaguru Porteri (1996: 70) poolt defineeritud strateegia põhieesmärgi kui “püsiva konkurentsieelise saavutamise”. Antud väljend on kujunenud tähelepanuväärseks, kuna teadaolevalt on maailm ja turud pidevas muutumises ja midagi kehtvat ja püsivat strateegias olla ei saa, kuid antud mõõdet ei tarvitse absolutiseerida, mis tähendab, et pidev konkurents ning keskkonnamuutus sunnib strateegiat pidevalt ümber vaatama. Kuid muudatusi pole mõtet karta, need toimuvad nagunii pidevalt, tuleb lihtsalt ära

harjuda. Kui „suur pilt“ on paigas ja info liigub vabalt, siis peaksid detailid ise paika loksuma. (Wheatley 2002: 106)

Autor käsitleb strateegiat laiemas mõistes kui püsiva konkurentsieelise saavutamisele suunatud tegevuste kogumit, millele ettevõtte eesmärkide saavutamiseks enim keskendub.

Porteri lähenemisviisi puhul on strateegia komponentideks visioon ja strateegilised eesmärgid, ressursid ja organisatsioon. Skemaatiliselt on seosed komponentide vahel toodud joonisel 1.



Joonis 1. Strateegia põhiosade skeem (Porter 1980)

Visioon on nägemus sellest, mis suunas organisatsioon liigub ehk kirjeldatav arusaam, millisenä soovitakse näha ettevõtet tulevikus. Visioon on eesmärgina kasutatav juhul kui on mõõdetav. Visioon kinnistab nägemust ettevõtte kaugemast tulevikust ning soodustab seeläbi eesmärgipärast mõtlemist ja otsustamist kõigil juhtimistasanditel. Oluline on siinkohal välja tuua, et visioon tuleb siduda mõõdetavate eesmärkidega, vastasel juhul jääb ta saavutamatuks nägemuseks. (Leimann 2003: 86)

Strateegilised eesmärgid peavad samaselt visiooniga olema selged, saavutatavad, mõõdetavad ning teadvustatud organisatsiooni täies ulatuses kinnitamaks, et need on organisatsiooni soovitud tulemused.

Ressursid liigituvad materiaaleteks ja immateriaaleteks ressursideks. Siinkohal tasub üle korrata, et tänapäeval ettevõtete edu sõltub suuresti immateriaaletest ressursidest, näiteks oskusteabest, kliendisuhetest, töötajate üldisest võimekusest ja innovatsioonivõimest. Kuigi vajadus arvestada inimfaktoriga tundub

iseenesest mõistetavana, paistab märkimisväärne osa organisatsioonide põhjal tehtud teadustöödest silma sellega, et ignoreeritakse täiesti varjamatult inimesi, kes on nendes organisatsioonides peamiseks teguriks. (Kets de Vries 2002: XVII) Samuti on oluline esmalt võtta tööle õiged inimesed ja paigutada need õigetele kohtadele. (Collins 2002: 44)

Organisatsiooni all on mõeldud organisatsiooni eesmärkidest lähtuvat struktuuri, tööjaotust, erinevate ettevõtte üksuste rolli ühiselt loodavas väärtusahelas, juhtimisloogikat. Strateegia komponendid seostuvad üksteisega koordineerimise, konkurentsieelise ja tegevustest tuleneva sünergia kaudu.

Strateegia põhiosade skeem lahtiseletatuna tähendab seda, et visiooni ja strateegilistele eesmärkidele vastavalt kasutusse võetud ressursid loovad ettevõttele konkurentsieelise ehk võime edestada konkurente. Vastavalt ettevõtte kasutuses olevatele ressurssidele luuakse ressurssidevahelise sünergia saavutamiseks eesmärgi toetav organisatsioon. Organisatsiooni ja visiooni ning strateegiliste eesmärkide vaheline koordineerimine on vajalik tegevuste vastavuseks ning tulemuste monitooringuks. Skeemi komponentide üle juureldes on oluline välja tuua, et lõppeesmärgi poole püüeldes on vaja mõõta vaheetappe, hindamaks saavutatut seoseid lõppeesmärgiga ning vajadusel korrigeerida soorituse tasemeid või lõppeesmärgi.

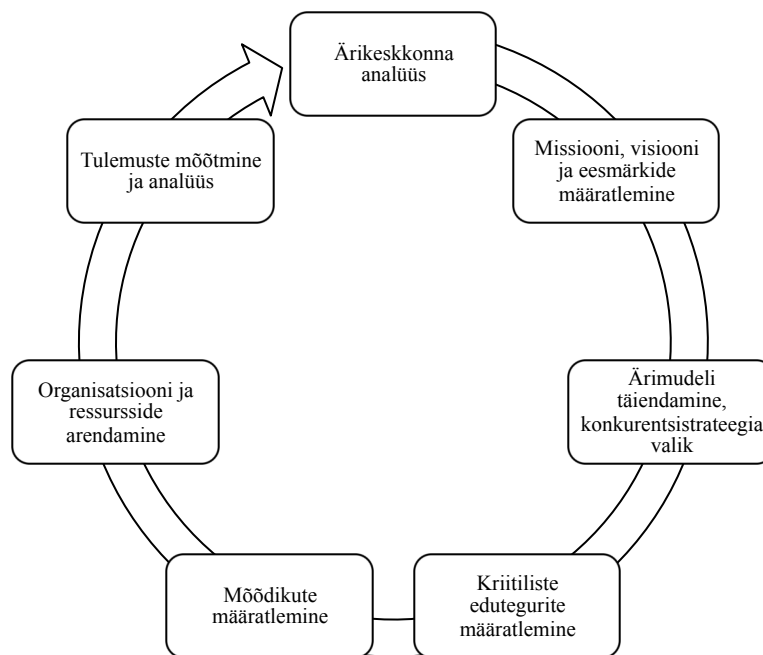
Kirjeldatud strateegiamudel on vaid üks võimalikest lähenemistest. Erinevate uurimuste käigus on tulnud välja ka erinevad koolkonnad. Aastatel 1960-1990 olid uurijad jõudnud järeldusele, et ettevõtted arendasid välja oma strateegiad tuginedes pigem olemasolevatele ressurssidele. (Chandler 1962) Kaasaegsete ettevõtete strateegia tugineb pigem ettevõtete visioonile ning seab eesmärgiks välja arendada organisatsiooni ja ressursid eesmärgi saavutamiseks.

Väärtuse loome ettevõttes sõltub suurest hulgast tegevustest, mida tuleb teha hankimiseks, tootmiseks, müümiseks. Eristumine ja edu saavutamine saab olla võimalik ainult keskendudes olulistele tegevustele ja viisidele, kuidas neid ellu viia.

1.1.2. Strateegiline juhtimine kui protsess

Üldiste strateegilise juhtimise seisukohtade kohaselt põhineb organisatsioonide edu nende tegevusala loogika ja arengu mõistmisel. Tegevusala kesksete tegurite analüüs annab organisatsioonile võimaluse valida sobivaim strateegia. Analüüs meenutab

ringkäiku, mille käigus pidevalt värskendatakse ja täpsustatakse eesmarke ja nendeni jõudmise teid. Võib tuua protsessi analoogia loodusega, kus nagu looduseski saavutavad edu need, kes on tugevamad ja kohanemisvõimelisemad. Edukad firmad on reeglina muutusteks valmis ja suudavad otsuseid konkurentidest kiiremini vastu võtta ning ellu viia. Eelöeldu kinnituseks sobib tähendusrikas tsitaat 19. sajandi keemikult Luis Pasteur'lt: "Õnn soosib neid, kel vaim valmis" (ingl. k. *Chance favors prepared mind*). Eelnimetatud seisukohti on kritiseeritud kui liigselt mehhanistlikku ettekujutust organisatsioonist (Bygrave 1989: 7-30), kuid korra ja struktuuri mõistmiseks juhtimismaailmas on oluline näha seost looduseadustega. (Wheatley 2002: 153-169) Järjepidevat strateegilise arengu küsimustega tegelemist nimetatakse strateegilise juhtimise protsessiks. Tasakaalus tulemuskaardi meetodikal põhinev strateegilise juhtimise protsess on kujutatud joonisel 2.



Joonis 2. Tasakaalus tulemuskaardi meetodikal põhinev strateegilise juhtimise protsess ((Kao, Norton 1992)

Milleks on üldse organisatsioonidel vaja strateegilise planeerimise järjepidevat protsessi? Peamised eesmärgid on järgmised (Kaplan *et al* 2003: 145):

- Luua ühine platvorm arusaamadest, kuhu tahetakse jõuda organisatsioonina, mis on peamine strateegia ja millistele eeldustele on ta rajatud

- Luua keskkond järjepideva strateegilise mõtlemise ja elluviimise kultuuri juurdumiseks. Tagada järjepidevuse tulemusel aasta-aastalt paranevad meeskonna analüüsi oskused ning suurendada meeskonna akordpanust protsessi.

Tulemuste saavutamise olulisim element on tagada strateegia loomise protsessi täiuslikkus, sest kui protsessis esinevad kitsaskohad, siis kannatab oluliselt oodatav tulem.

Eelnevale viidates on Beinhoccker ja Kaplan (2002) toonitanud, et ettevõtted peaksid värskendama vaateid, revideerima lähenemist strateegiaprotsessidele pidevalt analüüsides, kuidas ja kas nad loovad võimalusi strateegiate tekkeks. Samuti on peetud oluliseks arengu ja konkurentsivõime seisukohalt eksperimenteerida strateegiaprotsessides kõigil üldiselt tunnustatud loovusmeetoditel toomaks uuenduslikkust protsessidesse, kutsumaks ellu uusi turgusid loovaid strateegiaid eesmärgiga jõulisemalt kujundada juhtimisvaldkonna tulevikku. Autor toetab arvamust, et on oluline pidevalt ja järjekindlalt tegeleda strateegiaga, kuna ükski positsioon ega edutegur ei jää püsivalt unikaalseks (Markides 2000: 29-39).

1.2. Tasakaalus tulemuskaart kui strateegia elluviimise instrument

1.2.1. Tulemuslikkuse hindamise süsteemide areng

Laialdasema mõõdikute kasutamise vajaduse on ajalooliselt tinginud eeskätt mitterahaliselt mõõdetavate ettevõtte varade (nt töötajate oskused, toote ja protsessi innovatsioon, kliendi rahulolu) oluline aga viitajaline panus ettevõtte finantstulemuste saavutamisse.

Kuigi tulemuslikkuse hindamise süsteemide alged ulatuvad aastasse 1950, mil General Electric algatas oma üksuste detsentraliseerimise kasumikeskusteks ning lõi tulemuslikkuse hindamiseks oma mõõdikute süsteemi (Hendricks 2004: 1), siis termini "tasakaalus tulemuskaart" kasutuselevõtuks loetakse aastat 1990, mil tänases mõistes strateegiagurud Kaplan ja Norton (2003: IX) viisid läbi hulga ettevõtteid hõlmanud uuringu nime all "Tulevikuorganisatsiooni tegevuste hindamine". Uuringu tingis asjaolu, et kitsastele finantsmõõdikutele toetudes ei saanud teha vajalikke kaugeleulatuvaid otsuseid.

Tasakaalus tulemuskaardi eellaseks peetakse Prantsusmaal 1960-ndatel kasutusele võetud “tableau de bord” (eesti k. *mõõdikute laud*). Põhiline erinevus tasakaalus tulemuskaardist oli see, et tegemist ei olnud strateegilise juhtimise meetodiga, vaid pigem operatiivjuhtimise perioodiliste raportite süsteemiga, mis oli kasutusel põhiliselt tootmisprotsesside kontrollis ja juhtimises (Bessire, Baker 2005).

Mis oli esimeste mõõdikute süsteemide puuduseks? Esimeste mõõdikute süsteemide ülesehitus oli loodud pigem aruandluseks, mingil määral ka pikemaajaliste eesmärkide saavutamise progressiooni jälgimiseks. Pikkade arutelude tulemusel jõudis näiteks 1950-ndatel General Electric juhtkond võtmenäitajateni, mis on jaotatud tänase tasakaalus tulemuskaardi liigituse järgi tabelis 1 väljatoodud aspektideks. (Greenwood 1974: 37)

Tabel 1. General Electric kasutusel olnud mõõdikute süsteem (Kaplan, Norton 2003: 22-25)

Finantsaspekt	Lühiajaline rentaablus
Kliendiaspekt	Turuosa suurus
Protsessiaspekt	Tootlikkus
Personali ja arengu aspekt	Töötajate arendamine Väärtushoiakud
Mõõdikute süsteemi eelis	Tasakaal lühi- ja pikaajaliste eesmärkide vahel

Eeltoodud tulemuslikkuse juhtimise süsteemide peamiseks nõrkuseks oli keskendumine tootele, tootmisele ja tootmisega seotud protsessidele ning kliendiaspekti pinnapealsus. Turuosa mõõtmine ei andnud pikaajalist vaadet klientide rahulolu ja lojaalsuse kohta. Vaadeldud mõõdikute kogumi nõrkuseks peeti ka seda, et tolleaegsed mõõdikud ja kogu äritegevuse loogika oli toote ja tootmiskeskne. Eeltoodud mõõdikute süsteemi viimast komponenti võib lugeda kriitiliseks eduteguriks, mis juhtis tähelepanu mõõdikute tasakaalu olulisusele, ehk esimest korda oli tegemist rõhutatult tasakaalus mudeliga.

Samast perioodist, aastatest 1980 on tasakaalus mõõdusüsteeme võetud kasutusele ka Jaapani tootmisettevõtetes. Edu mõõdikute kasutamise vallas sundis ka Ameerika organisatsioone pöörama tähelepanu mõõdikute süsteemile, küll aga esmalt üldisele kvaliteedijuhtimisele (ingl. k. *TQM – Total Quality Management*). Samal ajajärgul

juurutatud hindamisraamistiku põhilised tegurid (vt. tabel 2) olid ikkagi seotud sisemiste teguritega, pigem oli tegemist kvaliteedijuhtimise sisend-protsess tulemusnäitajatega, küll aga esmakordselt on edutegurina välja toodud ka välistegur kliendi rahulolu.

Tabel 2. Üldise kvaliteedijuhtimise meetodika hindamisraamistik (Mills *et al* 2008)

Finantsaspekt	Kasum töötaja kohta
Kliendiaspekt	Turustussükli kestvus Reklamatsioonide arv Ebaõnnestunud müügi katsete arv
Protsessiaspekt	Tootmistsükli kestvus Tellimuse täitmise aeg Tarne hilinemise aeg Hankijate taganemise juhtumid
Personali ja arengu aspekt	Töötajate koolitus Väärtused

Kvaliteedijuhtimise meetodika käsitluse juures annab autor ülevaate juhtimisalase instrumendina kasutusel oleva põhiliselt protsessiaspektiga seotud ISO kvaliteedijuhtimise süsteemist. Tegemist on üldise kvaliteedijuhtimise standardiseeritud vormiga, mille eesmärgiks on saavutada kõigi huvipoolte rahulolu, kelleks on lisaks klientidele ka ettevõtte töötajad, omanikud, teenusepakkujad ja ühiskond tervikuna, seejuures pidevalt parendades organisatsiooni protsesside tõhusust ja efektiivsust. ISO standardid jagunevad juhtimissüsteemi-, tootmisprotsessi- ja tootestandardiks (Eesti Standardikeskus 2001). Juhtimissüsteemide standardid (ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000) annavad raami organisatsiooni protsessikesksele juhtimiskorraldusele ja sobivad kõikidele organisatsioonidele nende suurusest või tegevusalast sõltumata. Juhtimissüsteemide standardid kohustavad juhtima ressursse, sh nii inim- kui ka finantsressursse. (Scholtes 1998: 60)

ISO 9001 kvaliteedijuhtimisstandard on kvaliteedijuhtimissüsteemi rahvusvaheliseks mõõdupuuks, standardi põhiprintsiipideks on kliendikesksus, eestvedamine, inimeste kaasamine, protsessikeskne lähenemine, süsteemne lähenemine juhtimisele, pidev

parendamine, faktidel põhinev otsustusviis, vastastikku kasulikud suhted tarnijatega. Standardi nõuete järgimine parandab protsesside juhtimist, väldib vigu toodetes, teenustes ja nende loomise protsessis ning muudab tarbijate vajadused rahuloluks toodete või teenustega. Esimesed ettevõtted Eestis said ISO 9001 sertifikaadi 1994. aastal. Kuna ISO kvaliteedijuhtimissertifikaat on ülemaailmselt tunnustatud ettevõtte juhtimise, protsesside ja tooteohutuse vastavustunnistus, siis on sellel oluline osa ettevõtete rahvusvahelise konkurentsivõime kindlustamiseks, Eestis on tänaseks ISO standarditele vastavalt sertifitseeritud ligikaudu 700 ettevõtet.

Süsteemi põhiiseloos on kõikehõlmav, süstemaatiline ja regulaarne organisatsiooni tegevuste ja tulemuste auditeerimine, mis protsessina võimaldab ettevõttel selgelt identifitseerida oma tugevad küljed ja välja tuua valdkonnad, kus on võimalik teha parendusi, auditeerimise väljundiks on pidev parendustegevuste planeerimine, elluviimine ja arengu jälgimine. Põhiline erinevus tasakaalus tulemuskaardi instrumendist on kriitikute väitel keskendumine parimale praktikale võrrelduna unikaalsetele eelistele (ingl. k. *best practice vs. unique advantage*) ning keskendumine käesolevale olukorrale võrrelduna soovitavale seisundile tulevikus (ingl. k. *as-is vs. to-be*) (Lamotte 2000: 13).

1980. aastatel levinud mudelites ei olnud finantsaspektina kajastatud üldist kasumitootlust omanikule, pigem oldi keskendunud efektiivsusmõõdikuile – tulusus tootmisressursiühiku kohta. Ka oldi kliendiaspektis jätkuvalt keskendunud tootmisteguritele. Selle ajajärgu kiituseks võib öelda, et mudelites oli esmakordselt kasutusel ka tulevikku suunatud näitajaid.

1990. aastatel korraldati rida uuringuid eesmärgiga leida ühekülgsede finantsmõõdikute kõrvale ka tulevikku suunatud ja “pehmeid väärtusi” mõõta võimaldavad mudeleid. Uuringute käigus analüüsiti organisatsioonides kasutusel olevaid tulemuste parandamisele orienteeritud mõõdusüsteeme, näiteks eelmainitud üldine kvaliteedijuhtimine. Diskussioonides pakuti eesmärgistamiseks “majandusliku lisandväärtuse” näitajat (EVA – *Economic Value Added*¹), kuid enamuse poolehoidu võitis tasakaalus tulemuskaart, kus mõõdikud jagati nelja olulisima aspekti vahel: finants-, kliendi-, protsessi-, personali- ja arenguaspekt ning nimetatud mõõdikute

¹ majandusliku lisandväärtuse mudel, lisandväärtus=tegevuskasum-kapitali keskmine maksumus

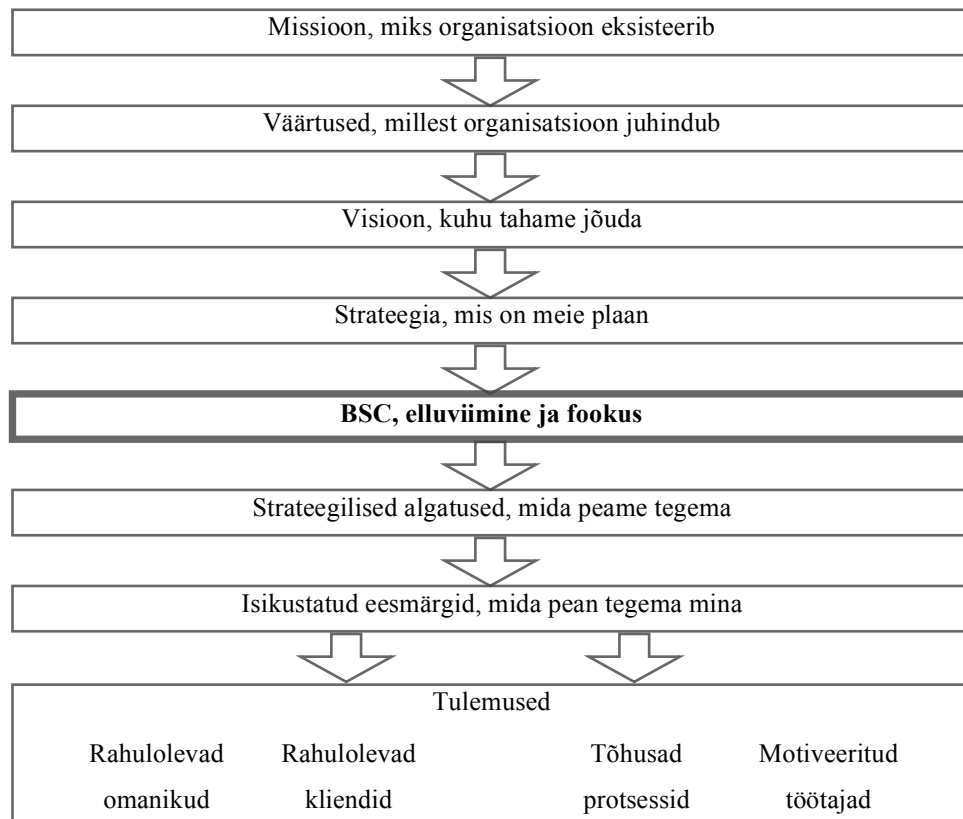
süsteemi tasakaal seisnes lühi- ja pikemaajaliste eesmärkide, finants- ja mittefinantsmõõdikute, tagasi- ja tulevikuvaateliste näitajate olemasolus.

Kaplan ja Norton (1992) tegid kokkuvõtte läbiviidud uuringust artiklis “Mõõdikud, mis suunavad tegevusi”. Süsteem sai üldise tunnustuse objektiks ja inspireerituna avaldatud seisukohtadest võeti kasutusele paljudes suurettevõtetes. Inspireeritute hulgas leidis ka ettevõtteid, kes võtsid tasakaalus tulemuskaardi süsteemi või aspektid kasutusele osaliselt, seades eesmärgiks kvaliteedi parandamise, kulude juhtimise või mõne muu tootmisaspekti parendamise. Kuid eelöeldud lähenemise puuduseks jäi see, et teatud protsesside silumise kõrval jääb tähelepanuta strateegiline eesmärk kui “suur pilt organisatsiooni ees” ehk jäid tähelepanuta aspektid, milles organisatsioon peab olema eesmärgi saavutamiseks “eriti hea”.

Aastatel 1990-2000 organisatsioonides tasakaalus tulemuskaardi juurutamisel saavutatud edusammude põhjal võis näha, et nimetatud instrumendi näol on tegemist tõhusa tulemuslikkuse juhtimise süsteemiga, mis võimaldab organisatsiooni panna toimima ühtse tervikuna ühiste sihtide suunas, võimaldades kirjeldada ja informeerida strateegiat selliselt, et kõik võtmeisikud saaksid sellest kiirelt ja üheselt aru. Lisaks annab tasakaalus tulemuskaart organisatsioonile vahendi mõõta seda, kas organisatsioon hoiab tähelepanu all kõige tähtsamat.

1.2.2. Tasakaalus tulemuskaart ettevõtte strateegia elluviimise vahendina

Eelmises alapunktis autor tõdes, et ärikeskkonna kiire areng viimasel kümnendil seadis kõrged nõudmised eesmärgistamisele ja tulemuslikkuse mõõtmisele. Ilmavalgust nägi ütlus “juhtida saab seda, mida saab mõõta” (Kaplan, Norton 2003: 21). Strateegiat saab ellu viia, kui teda mõista, strateegiat on omakorda raske mõista, kui puudub raamistik tema tajumiseks (joonis 3). Kaplan ja Norton (2001: 73) nimetasid tasakaalus tulemuskaardi meetodikat strateegia elluviimise raamistikuks.



Joonis 3. Missioonist soovitud tulemuseni (Kaplan, Norton 2000: 73)

Missioon annab nii töötajaskonnale kui ka laiemale üldsusele informatsiooni selle kohta, miks antud organisatsioon on ellu kutsutud. Põhiväärtused on missiooni lahutamatu osa, kuna seeläbi antakse edasi põhimõtteid, mida hinnatakse eelkõige ja millest lähtutakse organisatsioonis igapäevaselt. Missioon ja põhiväärtused on suunatud sissepoole organisatsiooni töötajatele ja väljapoole klientidele. Järgmine positsioon teel soovitava tulemuseni on visioon, mis on kokkuvõtte tulevikunägemusest, milline tahab ettevõtte olla tulevikus. Visioon on alati kindla ajahorisondiga ja vaieldamatult mõõdetav, sest vastasel juhul ei ole võimalik tuvastada hetkeasendit teel soovitud tulemuse poole ja hinnata sooritust tervikuna. Olenevalt majandusaktiivsusest ja ettevõtte tegevusharust on tavapärane visiooni horisont 5-10 aastat, riiklike, omavalitsuslike ja infrastruktuursete valdkondade puhul kuni 30 aastat.

Siinkohal rõhutab autor veelkord, et strateegiat iseloomustatakse kui läbipõimunud tegevuste ja otsuste kogumit, millele organisatsioon on püsiva konkurentsieelise saavutamise nimel otsustanud keskenduda. Eristuda on võimalik keskendudes olulisele

ja viisidele, kuidas seda ellu viia. Eristumiseks on maailmapraktikas välja kujunenud kolm põhistrateegiat (Treacy, Wiersema 1997):

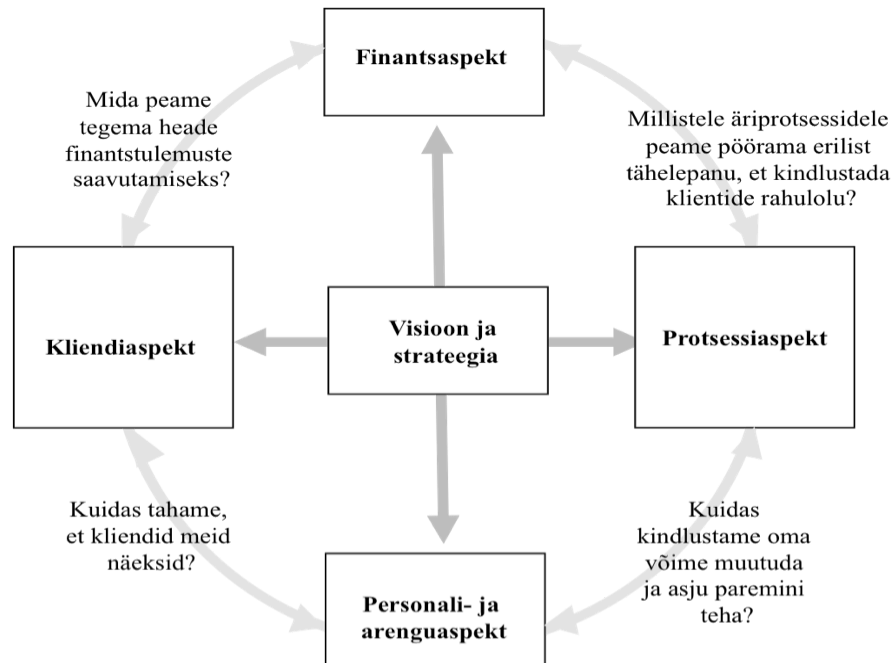
- **Kliendisuhetele keskendunud strateegia**, ettevõtte keskendub oma tugevuste arendamisel kliendisuhetele, teab kes on tema kliendid, teab mida tahavad tema kliendid ning pakub oma klientidele just neile sobivaid terviklahendusi, suhe on üles ehitatud lojaalsusele, hind on konkurentsivõimeline, kvaliteet kliendi jaoks vastuvõetav ja toetab lojaalsust
- **Kulueelisele keskendunud strateegia**, ettevõtte pakub oma klientidele soodsat hinda, lihtsat funktsionaalsust, kättesaadavust, nn “klubilist” kuuluvust, spetsiifilist kvaliteeti. Suhted on üles ehitatud toote-, teenuse keskselt, eristumine saavutatakse väga terava fookuseerumisega mingile kindlale omadusele, näiteks hinnale, kättesaadavusele;
- **Tooteelisele keskendunud strateegia**, ettevõtte on keskendunud innovatsioonielisele ja uute turgude loomisele, pakub nn “klubilist” kuuluvust, on “market maker” oma ärivaldkonnas, loob uusi standardeid ja turgu.

Töö uurimusobjektiks olev ettevõtte on keskendunud tooteelise strateegiale, mis põhiliselt väljendub keskendumisel innovatsioonielisele ning uute turgude loomisele.

M. Rillo (2002) arvates ei ole tasakaalus tulemuskaart imerohi, vaid lihtsalt üks lihtsas keeles süstematiseeritud, ammusest ajast tuntud mõtteviis. Tasakaalus tulemuskaardi, kui strateegia elluviimise abivahendi, üks olulisimaid omadusi on võimalus luua erinevate edutegurite vahelisi seoseid. Strateegia protsessis identifitseeritakse eesmärgid ja nendeni jõudmise tegevused, tulemuskaardi juurutamise protsessis luuakse ühesed põhjus-tagajärg seosed tegevuste vahel ning varustatakse edutegurid tulevikus saavutatavate tulemuste ehk vastavate tulemust mõõta võimaldavate mõõdikutega. Tasakaalus tulemuskaardi erinevate aspektide vahelised seosed on skemaatiliselt esitatud joonisel 4.

Tasakaalus tulemuskaardi meetodika toetuseks toovad kirjandusallikad, et tasakaalus tulemuskaart võimaldab õigel käsitsemisel kujundada ja toetada organisatsiooni strateegiat tasakaalustatult kõikide organisatsiooni jaoks oluliste aspektide lõikes. See lisab organisatsiooni hindamisel traditsioonilisele minevikku käsitlevale

finantsanalüüsile ka käesoleva hetke ja tuleviku potentsiaali analüüsi: kliendirahulolu, protsesside efektiivsuse, töötajate haridustaseme, innovatsiooni ja oskusteabe taseme.



Joonis 4. Tasakaalus tulemuskaardi raamistik (Kaplan, Norton 2003: 8)

Teiseks tulemuskaardi meetodika tugevuse kinnituseks on see, et meetodika võimaldab teha strateegia loetavaks ja elluviimise arusaadavaks kõigile organisatsiooni liikmetele. Tulemuskaardi juurutamisel praktikas peetakse oluliseks järgmisi põhimõtteid (Porter 1980):

- Strateegia peab olema mõõdetav. Organisatsiooni liikmed saavad oma panuse anda siis, kui nad on informeeritud organisatsiooni eesmärkidest ning on teadlikud, kuidas toimub eesmärkide saavutamise monitooring (strateegiakaart (kriitiliste edutegurite vaheliste seoste graafiline vorm), kriitilised edutegurid (tegevused, mida organisatsioon peab eriti hästi tegema saavutamaks püstitatud eesmärged), kriitiliste edutegurite kaardid koos algatuste, vastutajate ja mõõdikutega ning vahendid tulemuste kuvamiseks).
- Organisatsioon on vaja kujundada vastavalt strateegiale ehk eesmärk pühendab abinõu. See tähendab organisatsiooni ülesehituse ümbervaatamist ja strateegilistest eesmärkidest tuleneva koostöö ja sellest tuleneva sünergia tagamist.

- Tuletada igale organisatsiooni liikmele eesmärk – organisatsiooni kui terviku strateegiakaardist jõuda üksuste ja võtmetöötajate strateegiakaartideni, tagamaks soovitud tulemuste ja mõõdikute jõudmise protsesse ja strateegiliste eesmärkide saavutamist mõjutavate organisatsiooni liikmeteni.
- Tagada protsesside järjepidevus, lisaks perioodilistele eelarvete koostamistele on oluline läbi viia regulaarne strateegia ülevaatamise ja täpsustamise protsess. Sellega tagatakse õigeaegne reageerimine muutustele ärikeskkonnas, vaadatakse üle eesmärkide saavutamise progress, korrigeeritakse eesmärke, eelarveid, koostatakse pikemaajalisi arengukavu ja investeeringute plaane.
- Tagada kõigi võtmeisikute kaasatus. Strateegiliste eesmärkide saavutamine on tihti seotud suurte muutustega ärisuundades ja organisatsioonide ülesehituses, see protsess vajab jõulisi ja pädevaid eestvedajaid, muutuste juhtijaid. Tasakaalus tulemuskaart ei ole mõõtmisülesanne, see on ikkagi organisatsiooni läbiv muutus, sellest tulenevalt seisab juhtkonna ees ka täiendav pädevusnõue, oskus inspireerida inimesi ja juhtida muutusi.

Kolmandana võib tasakaalus tulemuskaart süsteemi eelisena välja tuua kooskõla lühi- ja pikaajaliste eesmärkide vahel, tegevuste ja meeskondade vahel, kvantitatiivsete ja kvalitatiivsete aspektide vahel.

Eelpool kirjeldatud lähenemine on loomulikult vaid üks võimalikest meetoditest strateegiliste võimaluste ja arenguprobleemide tuvastamiseks. Tihtipeale esitatakse tasakaalus tulemuskaardi loogika alternatiivina Goldratti piirangute (“pudelikaelte”) teooriat. Nimetatud autor on esitanud oma nägemuse tulemuslikkuse juhtimisest kui arengut takistavate piirangute ületamisest ja juhtimisest (Goldratt 1998, 1999a, 1999b, 2001). Autori arvates on piirangute teooria puhul siiski tegemist protsessi kujundamisele suunatud süsteemiga, mida võiks vaadelda tasakaalus tulemuskaardi kui tulemuslikkuse hindamisele suunatud süsteemi osana.

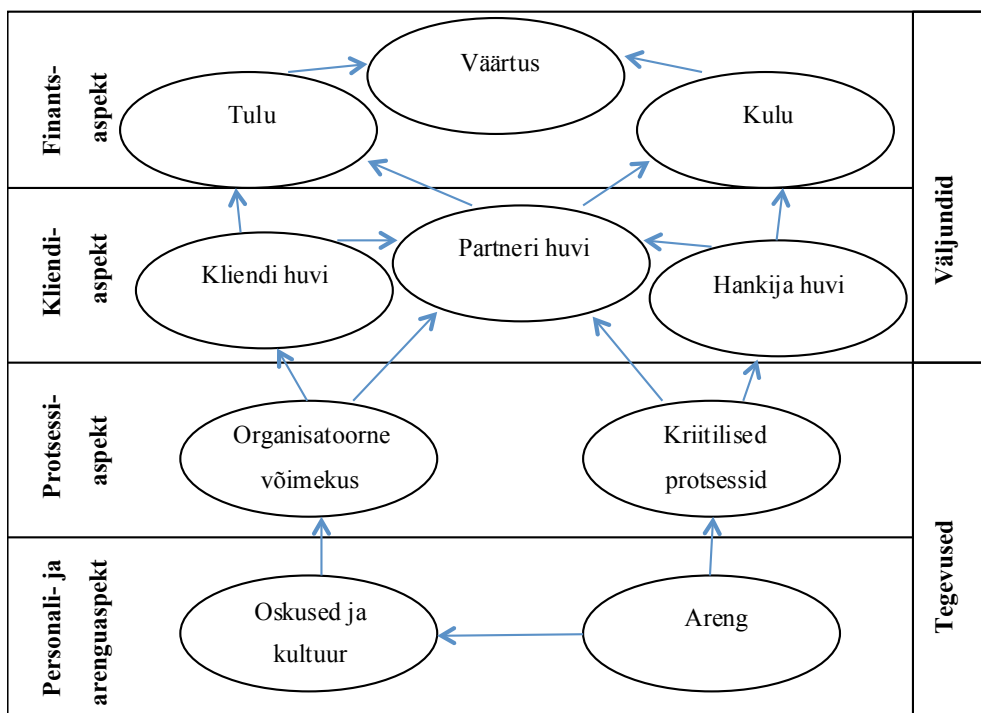
1.2.3. Tasakaalus tulemuskaardi raamistik

Tasakaalus tulemuskaardi raamistik aitab rakendada organisatsiooni strateegiat tasakaalustatult kõigi strateegia tulemuslikkuse seisukohalt oluliste aspektide lõikes.

Malmi (2001: 216) on juhtinud tähelepanu, et tasakaalus tulemuskaarte on erinevaid - varasemad versioonid tasakaalus tulemuskaartidest sisaldasid lihtsalt erinevaid ettevõtte

nn võtmeindikaatoreid ehk kriitilisi edutegureid, kuid hilisemaid võib nimetada strateegilisteks tasakaalus tulemuskaartideks, kuna nendes sisalduvate kriitiliste edutegurite põhjus-tagajärg seosed on hästi läbi mõeldud. Põhjuslikud seosed tasakaalustatud tulemuskaardi raamistikus saavad alguse juba tulemuskaardi erinevate aspektide omavahelistest loogilistest seostest. Kaplan ja Norton on eeldanud järgnevaid tulemuskaardi aspektide omavahelisi seoseid: personali ja arenguaspekti õppimise ja arengu mõõdikud on seotud sisemiste protsesside mõõdikutega, mis omakorda peaksid olema seotud kliendi aspekti mõõdikutega ja resulteerima finantsaspekti mõõdikutes (Norreklit 2000: 68).

Mõnevõrra veelgi detailsemalt on tasakaalus tulemuskaardi abil juhitavate kriitiliste edutegurite omavahelised seosed välja toodud joonisel 5, kus on toodud traditsioonilised kriitiliste edutegurite põhigruppe iseloomustavad märksõnad, mis iga konkreetse ettevõtte puhul sisaldavad konkreetsemas sõnastuses edutegureid koos mõõdikute ja tegevustega. Alumised kaks aspekti on seotud ettevõtte sisemiste ressursside ja protsessidega ning peavad hõlmama tegevusi, mis mõjutavad otseselt organisatsiooni kultuuri ja arengut, personali oskusi, organisatoorset võimekust ning tootmise ja teenuseosutamise seotud kriitilisi protsesse. Kaks ülemist aspekti on seotud soovitud väljunditega ja kajastavad seda, kuidas ettevõtte soovib, et kliendid, partnerid ning hankijad ettevõtet oma huvide ja vajaduste raamistikus tajuvad. (Lingle, Schiemann 1996: 56-62)



Joonis 5. Kriitiliste edutegurite ja tasakaalus tulemuskaardi aspektide omavahelised seosed (Lingle, Schiemann 1996: 56-62)

Kui valitud kriitilised edutegurid ei ole omavahel piisavalt tugevalt loogiliselt seotud, või on põhjus-tagajärg seos liiga pikaajaline, tasub kaaluda, kas kriitilise eduteguri mõõdik sobib tasakaalustatud tulemuskaarti selles mõttes, et toetab ikka strateegia elluviimist.

Järgnevalt annab autor ülevaate tasakaalus tulemuskaardi põhiaspektidest, nende raames üldlevinult kasutatavatest mõõdikutest ning mõõdikute taga peituvatest olulisematest põhjus-tagajärg seostest.

Finantsaspekt

Finantsaspekt peegeldab kõikide strateegiliste algatuste mõju majandustulemusele. Samas määratletakse finantsmõõdikute abil kogu tulemuskaardi rakendamise eesmärgid, mis tulenevad organisatsiooni strategiast. Üldjuhul näitavad mõõdikud kasumlikkuse muutust, enamasti on mõõdikuteks käibekasv, üldine kasumlikkus, kapitali tootlus, lisandväärtus jne. Avaliku sektori ettevõtete ja kasumit mittetaotlevate

organisatsioonide puhul on üheks finantsaspekti mõõdikuks jätkusuutlikkus, mille mõõdikud peegeldavad vaba rahavoo nõutavaid tasemeid. Majandustulemi mõistes saavutatakse kasumlikkuse kasv üldjuhul tulude kasvu (müükide kasv, kasumlike klientide lisandumine) ja efektiivsuse tõusu (ressursside parem kasutamine, kulude vähendamine) arvelt.

Finantseesmärkide seadmisel on oluline silmas pidada ettevõtte arenguetappi. Traditsiooniliselt eristatakse äristrateegiate teoorias kolme ettevõtte arengustaadiumit (Kaplan, Norton 2003: 46):

- kasvufaas
- stabiilsusfaas
- lõikusfaas

Kasvufaasis on oluline keskenduda eeskätt kiirele käibe kasvule erinevates tootegruppides, tarbijasegmentides ja erinevatel turgudel võimaldades samas piisavalt investeerida tootearendusse, tootmisvõimsuste suurendamisse ning promotsiooni.

Enamik turul tegutsevatest ettevõtetest on aga stabiilsusfaasis, kus oodatakse ettevõttelt reeglina turuosa hoidmist, mõningast kasvu ja head investeeringutasuvust. Investeeringud on suunatud tootmisprotsessi optimeerimisele ning selget tulu toovale arendustegevusele. Kasutusel on näitajad, mis väljendavad investeeringutasuvust ja majanduslikku lisandväärtust.

Lõikusfaasis ehk ettevõtte elutsükli viimases faasis ei tehta enam kaugemasse tulevikku ulatuvaid investeeringuid, finantseesmärgid keskenduvad kassavoogudele - eesmärgiks on maksimeerida minevikus tehtud investeeringutelt saadavat tulu.

Kaplan (2003: 47) määratleb, et vastavalt ettevõtte arengustaadiumile mõõdetakse finantsaspektiga kolme erinevat valdkonda:

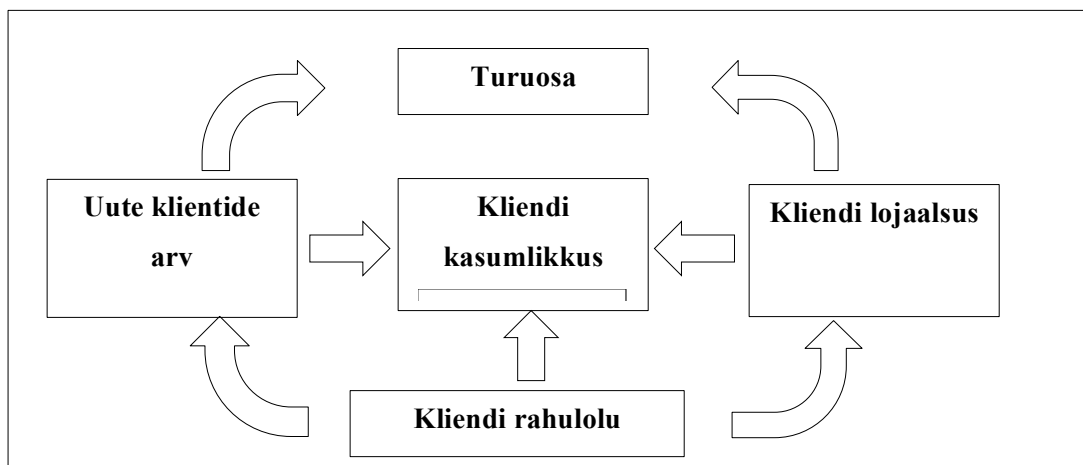
- Tulude kasv ja struktuur – kasutusel eeskätt uute toodete, uute kasutusvaldkondade, uute turgude ja uute tarbijasegmentide hindamisel
- Kulude kokkuhoid ja optimeerimine – kasutusel näiteks mastaabiefekti hindamisel, tootmisprotsessi ja tarneaahelate vms optimeerimise hindamisel, üldkulude osakaalu vähendamise hindamisel
- Ettevõtte varade kasutamine, investeeringute strateegia varadest vabanemise mõttes

Reaalses elus ei leidu ilmselt nii puhtaid näiteid ettevõtetest erinevates arengufaasides. Pigem on ühel ettevõttel mitu tegevusvaldkonda või suuremat tootegrupi või turgu, mis on erinevates arengufaasides ent samu arengufaase saab vabalt kasutada ka ettevõtte siseselt erinevate tootegruppide või turgude või tegevusvaldkondade kohta määratledes siis finantsaspektides täpsemalt ära, millise tootegrupi või turu või tegevusvaldkonna kohta mõõdikut kasutatakse.

Kliendiaspekt

Kliendiaspekt peegeldab klientide rahulolu ning lojaalsuse tasemeid. Kliendiaspekti mõõdikud annavad võimaluse saada kiiret tagasisidet kliendiootuste muutumise kohta. Üldjuhul esindavad kliendiaspekti mõõdikud kogemust toodete/teenuste tarbimisel, rahulolu kliendisuhete kvaliteediga, rahulolu hinnatasemega, lojaalsust, mainet. Tüüpilisteks mõõtmisobjektideks on turuosa, klientide juurdekasv, klientide rahulolu, klientide absoluutarv, klientide kasumlikkus organisatsioonile. Kliendiaspekti veel üks oluline roll on jälgida klientide käitumise pikemaajalisi trende ning kliendikäitumise seoseid ettevõtte üldise mainega.

Tasakaalus tulemuskaardi loojad on kliendiaspekti põhimõõdikute omavahelisi seoseid ka detailsemalt kirjeldanud (vt. joonis 6).



Joonis 6. Kliendiaspekti põhimõõdikute omavahelised seosed (Kaplan, Norton 2003: 66)

Kliendi rahulolu aluseks on sihtkliendi eelistused, mis tuleks selgitada välja turu-uuringute või kliendiküsitluste abil. Eelistuse määrab ära toote hind, kvaliteet, funktsionaalsus reputatsioon, kliendisuhed ja teenindus. Reeglina moodustuvad eelistuse alusel erinevad sihtkliendi grupid, erinevad turud, kelle vajaduste ja huvidega ettevõtte arvestab tehes neile vastavalt väljaselgitatud eelistustele erinevaid väärtuspakkumisi. Kuna kliendid ei ole homogeenised, tulebki kõiki tasakaalustatud tulemuskaardi aspekte vaadelda läbi erinevate kliendisegmentide. (Kaplan *et al* 2003: 61)

Lähtuvalt defineeritud kliendi- ja turusegmentidest peab ettevõtte valima endale konkurentsistrateegia. Üldlevinud on kolm põhistrateegiat (Treacy, Wiersema 1997):

- **Kliendisuhetele keskendunud strateegia**, ettevõtte keskendub oma tugevuste arendamisel kliendisuhetele, teab kes on tema kliendid, teab mida tahavad tema kliendid ning pakub oma klientidele just neile sobivaid terviklahendusi, suhe on üles ehitatud lojaalsusele, hind on konkurentsivõimeline, kvaliteet kliendi jaoks vastuvõetav ja toetab lojaalsust
- **Kulueelisele keskendunud strateegia**, ettevõtte pakub oma klientidele soodsat hinda, lihtsat funktsionaalsust, kättesaadavust, nn “klubilist” kuuluvust, spetsiifilist kvaliteeti. Suhted on üles ehitatud toote-, teenuse keskselt, eristumine saavutatakse väga terava fokusseerumisega mingile kindlale omadusele, näiteks hinnale, kättesaadavusele;
- **Tooteelisele keskendunud strateegia**, ettevõtte on keskendunud innovatsioonielisele ja uute turgude loomisele, pakub nn “klubilist” kuuluvust, on turgude ja standardite looja oma ärivaldkonnas.

Erinevate turgude ja kliendisegmentide osas võib ettevõttel olla seega erinevaid konkurentsistrateegiaid, et maksimeerida oma turuosa. Samas on oluline jälgida, et klientidele pakutavad väärtused tooksid vähemalt pikemas perspektiivis siiski tulu ka ettevõttele. Kliendi kasumlikkuse näitaja arvestamine aitab ära hoida kliendikesksuse muutumist kinnisideeks. (Norreklit 2000: 73)

Klientide lojaalsus kestab, kuni nende eelistused ja ettevõtte poolt pakutavad väärtused toote hinna, kvaliteedi, funktsionaalsuse, imago ja teeninduse osas piisavalt hästi kattuvad ja neil ei ole mujalt võimalik saada oma eelistustele paremini vastavat toodet.

Lojaalsete klientide kinnistamiseks kasutatakse erinevaid võtteid. Sõltuvalt toote eripärast on võimalik pakkuda kliendile tugiteenust või tugitooteid või tarbimismahu allahindlusi või materiaalselt tunnustada klienti jms. Oluline on mitte kunagi lihtsalt jääda lootma, et põhiklient püsib ja planeerida alati tegevusi ka klientide hoidmiseks.

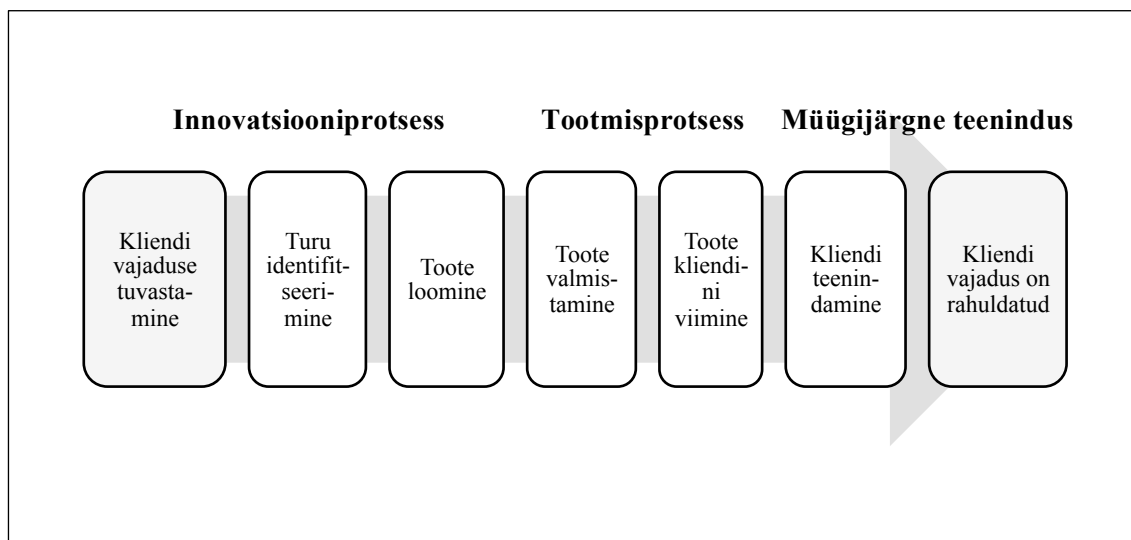
Protsessiaspekt

Protsessiaspekti peamised mõõdikud peegeldavad reeglina organisatsiooni võimet rahuldada klientuuri vajadusi sisemiste protsesside toimivuse läbi ning põhiliste äriprotsesside tugiprotsesside toimivust. Tüüpilisteks mõõdikuteks on info kättesaadavuse tase, protsesside toimivuse tase, protsesside ajamõõdikud, koostöösüsteemide toimivus, katkematus, ühilduvus ehk suuresti on mõõdikud seotud protsesside olemasolu ja kvaliteedinäitajatega.

Protsessiaspekti mõõdikud ja tegevused tulenevad üldjuhul finants ja kliendiaspektist ning kajastavad kriitilisi puudusi sisemistes protsessides, mis kõige tugevamalt mõjutavad kliendi rahulolu ja ettevõtte finantseesmärkide saavutamist. Protsessiaspektis on tavaliselt kombinatsioon kulude alandamise, kvaliteedi tagamise ja kiire reageerimise või siis õigeaegsuse mõõdikutest, kuna kliendile on olulised kõik need aspektid st need on konkurentsieelse saavutamise võtmetegurid. (Kaplan, Norton 2003: 25)

Informatsioon protsessi indikaatorite kohta peab olema arusaadav ja kättesaadav kõigile ettevõtte töötajatele, et nad saaksid hinnata ja arvestada oma tegevuste mõju nii kuludele ja kvaliteedile kui ka reageerimisvalmidusele ja seeläbi klientide rahulolule. (Kaplan, Cooper 2002: 74)

Sisemiste protsesside mõju ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamisele on vaadeldav eeskätt ettevõtte väärtusahela kaudu, mis koosneb kolmest lülist - innovatsioon, tootmisprotsess ja müügijärgne teenindus (vt. joonis 7). (Porter 1998: 36-48)

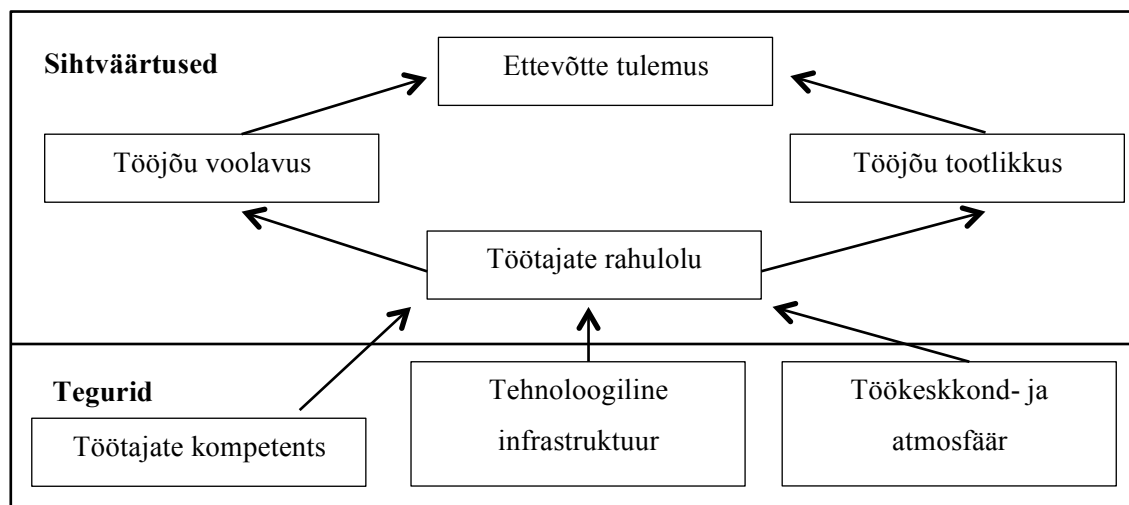


Joonis 7. Ettevõtte väärtusahela mudel (Porter 1998: 46)

Tootmisprotsessis keskendutakse reeglina efektiivsusele, kvaliteedile ja ajakulule ning vastavatele mõõdikutele. Innovatsiooniprotsess on lisandunud siseprotsessi aspekti suhteliselt viimasel ajal ja standardset lähenemisviisi sellele otseselt pole – tootearenduse näitajad ja eesmärgid sõltuvad eeskätt ettevõtte tegevusvaldkonnast. Samas on just innovatsiooniprotsess oluline kliendaspektid kirjeldatud väärtuspakkumise loomisel. Müügi järgse teeninduse protsessi eesmärgid sõltuvad samuti eeskätt ettevõtte tegevusvaldkonnast, kuid ka siin kasutatakse sageli tootmisprotsessiga sarnaseid teenuse osutamise ajakulu, maksumuse ja kvaliteedi näitajaid.

Arengu- ja personaliaspekt

Arengu- ja personaliaspekti peamised mõõdikud peegeldavad organisatsiooni pädevust ja võimet areneda. Kaasaja majandusmudelites on personal, tema teadmised ja üldine võimekus organisatsioonide põhilisteks väärtusteks. Organisatsioon peab tegema kõik selleks, et oleks tagatud personali motivatsioon, et toimuks personali süstemaatiline arendamine ning et oleks tagatud personali asendatavus ning juurdekasv ehk töö perspektiivse personaliga. Enamlevinud mõõdikuks on selles aspektis personali pädevuse tase, koolitusmaht, rahulolu, kaadri volavus. Personali mõõdikute omavahelisi seoseid kajastab joonis 8.



Joonis 8. Töötajate rahulolu mõjutavate tegurite ja töötajate võimekuse sihtväärtuste seos ettevõtte tulemustega (Kaplan, Norton 2003: 126)

Olulisim personaliga seotud sihtväärtus on töötajate rahulolu, millega on otseselt seotud nii tööjõu voolavus kui tööjõu tootlikkus. Töötajate rahulolu mõõdiku väärtus(ed) saadakse tavaliselt töötajate küsitluse tulemusel. Igas organisatsioonis on nõ tuumikpersonal, kellesse ettevõtte on pikaajaliselt investeerinud, kes on tunnevad hästi organisatsiooni põhiprotsesse ja kes kannavad edasi organisatsiooni väärtusi. Tööjõu voolavust mõõdetakse tavaliselt organisatsiooni tuumikpersonali voolavuse protsendiga. Tööjõu tootlikust saab mõjutada lisaks töötaja rahulolu suurendamisele ja läbi ettevõtte sisemiste protsesside efektiivsemaks muutmise – näiteks tootmise suurema automatiseerimise. Tööjõu tootlikkuse hindamisel kasutatakse sõltuvalt ettevõtte tegevusalast kas käivet töötaja kohta, lisandunud väärtust töötaja kohta või käivet palgafondi kohta.

Kui personali sihtväärtused on määratud, tuleb valida ka nende saavutamiseks vajalikud tegurid. Töötajate kompetents on seotud töötajate täiend- ja ümberõppe võimalustega, Tehnoloogiline infrastruktuur tänapäeval seotud eeskätt infotehnoloogiliste võimalustega aga ka kaasaegse töötajate kasutusse antud seadmepargiga. Kaasaegsete infotehnoloogiliste võimaluste kasutamine on arenguaspektina oluline, kuna töötaja vajab oma tegevuse kohta regulaarset tagasisidet. Kui töötajatelt oodatakse efektiivsust ja klientide vajaduste paremat rahuldamist, siis peab ta saam informatsiooni klientidest,

organisatsiooni sisemistest protsessidest ja oma otsuste rahalistest tagajärgedest. Sellise info koondamine ja töötajani viimine eeldab ettevõtte vajadustele vastavaid infosüsteeme. Töökeskkonna ja atmosfääri määravad lisaks füüsiliselt meeldivale ja ergonoomsele töökeskkonnale ka näiteks töötaja otsustusõigus, motivatsioon, tajutud eesmärgiühtsus jms. (Kaplan, Norton 2003: 136)

Ehkki personali kompetentside ja infotehnoloogiliste võimaluste areng on olulised ettevõtte arengu aspektid, soovivad tasakaalus tulemuskaardi uuemad teooriad vaadelda ettevõtte arengu ja personaliaspekti teineteisest lahus, sest personal on ressurss, arendus aga protsess (Rillo 2003a). See on ka üks põhjustest, miks innovatsiooniprotsess on integreeritud protsessiaspekti.

Täiendavad aspektid

Praktika on näidanud, et sõltuvalt ärivaldkonnast on lisaks esitatud aspektidele tulemuslikkuse mõõtmiseks kasutusel ka teisi aspekte, mille põhiolemus on kajastada tasakaalustatult organisatsiooni arenguks olulisi spetsiifilisi valdkondi (Hubbard 2009: 183). On leidnud kajastust riiklikult seisukohalt näiteks ohutuse ja julgeoleku aspekt või näiteks lisaks kliendiaspektile kasutusel eraldi ka partneriaspekt. Riikliku või omavalitsuskuuluvusega ettevõtete strateegiakaardilt võib leida ka “sponsoraspekti”, mis on seotud peamise rahastuspartneri rahuloluga (näiteks tervishoiusüsteem) ning mis panevad aluse organisatsiooni toimimise efektiivsusele ja jätkuvusele. (Määttä, Ojala 1999: 23-24)

Eestis rakendavad tasakaalus tulemuskaarti näiteks Eesti Haigekassa, Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus, Eesti Sisekaitseakadeemia (Süsi 2003: 17).

Kokkuvõtteks tõdeb autor, et tasakaalus tulemuskaardi raamistik on hoolimata oma struktureeritusest äärmiselt paindlik tööriist aitamaks organisatsioonide strateegia elluviimisel, kommunikeerimisel, mõõtmisel. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamine annab organisatsioonile ja selle juhtidele kiire ja üks-ühese side eduteguritega, võimaldab hinnata ja reageerida organisatsiooni mõjutavatele muutustele ühe või teise tegevuse või strateegilise suuna korrigeerimisega.

Strateegiakaart

Tasakaalus tulemuskaardi meetodika pakub välja võimaluse visualiseerida strateegiat eesmärkide ja põhjus-tagajärg seostena nn. strateegiakaardina. Tuues paralleele väejuhtimisest, toovad Kaplan ja Norton (2000: 167) sisse illustreeriva näite, kuidas peab vägedele selgeks tegema, kuhu tahetakse jõuda ning kus asuvad kriitilised punktid teel eesmärgini. Siinkohal toob autor paralleeli organisatsioonidega, et kui juht soovib, et töötajad järgneksid temale eesmärgi saavutamisel, peavad viimased mõistma, kuhu minnakse ja mida neilt oodatakse. Kriitiliste edutegurite omavahelise seostatuse tulemusel kujuneb ettevõtte strateegiakaart, kust võib välja lugeda, kuidas konkreetsed algatused, tegevused, projektid viivad soovitud tulemuseni, näiteks töötajate pühendumine viib klientide lojaalsuse kasvuni ja see omakorda ettevõtte tulude kasvuni. Strateegiakaart on loogiliselt seostatud terviklik lahendus ettevõtte strateegia kirjeldamiseks, mistõttu on ta aluseks tasakaalus tulemuskaardi koostamisel. (Kaplan, Norton 2000: 10-11) Tasakaalus tulemuskaardi meetodika kohaselt alustatakse strateegiakaardi koostamist ülevalt ehk finantsaspektist, pannes paika tulemuse, kuhu soovitakse välja jõuda, ning seejärel tulemuseni viivad teed eduteguritena tasakaalus tulemuskaardi aspektide lõikes. Uurimistöö objektiks olevas ettevõttes kasutusel olev strateegiakaart on toodud joonisel 10.

1.3. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamine toiduainetetööstuses

Hoolimata tasakaalus tulemuskaardi üldisest raamistikust võivad erinevate valdkondade tasakaalus tulemuskaardid võtta väga erinevaid vorme sõltuvalt sellest, kas tegemist on peamiselt teenuste osutamisele või kaupade tootmisele orienteeritud ettevõttega, avaliku või erasektori organisatsiooniga, tehnoloogiamahuka või materjalimahuka tootmisega jne. Toiduainete tööstuses kasutatava tasakaalus tulemuskaardi spetsiifika määravad ära toiduainete tarneahela põhiprotsessid.

Tootevoo optimeerimisele keskendunud tarneahela põhise juhtimise põhiprotsessid ehk võtmeptsessid on erinevates käsitlustes põhimõtteliselt samad (Lambert, Pohlen 2001: 5):

- Kliendisuhete juhtimine
- Klienditeenuste juhtimine
- Nõudlusele vastamise juhtimine
- Tellimuste täitmine ehk jaotuskanalite juhtimine
- Tootmise juhtimine ja toetamine
- Suhtlus pakkujatega ja tooraine ning materjalide hangete juhtimine
- Tootarendus ja turundus
- Planeerimine ja tulemusjuhtimine

Tarneahela põhises juhtimises kasutusel olevat mõõdikute süsteemi on just viimasel aastakümnel püütud sobitada tasakaalus tulemuskaardi raamistikku, kuna rahvatervise huvides on hakatud Euroopa Liidu tasemel järjest enam tähelepanu pöörama toiduainete ohutusele ja kvaliteedile ning reguleerima toiduainete pakkumise ahelaid.

Toiduainete tootmise või käsitlemisega seonduvatele ettevõtetele on kohustuslik rakendada toiduohutuse tagamiseks enesekontrollisüsteemi. See on vastavas valdkonnas tegutsemise eelduseks. 2005. aasta septembris andis Rahvusvaheline Standardiorganisatsioon (ingl. k. – ISO, *International Organization for Standardization*) välja standardi ISO 22000:2005, „Toiduohutuse juhtimissüsteemid. Nõuded igale organisatsioonile toiduahelas“ (ingl. k. - *Food safety management systems - Requirements for any organization in the food chain*). See koondab kokku rahvusvaheliselt harmoniseeritud nõuete võrgustiku toiduohutuse käsitlemisele. Uus standard aitab luua korra toiduohutusega seonduvate standardite osas. Enam ei ole põhjust raisata ressursse maailma erinevates piirkondades kehtestatud standardite nõuetele täitmise tõendamiseks - ülemaailmne standard on aktsepteeritav kõikides riikides ja hõlbustab seega oluliselt toiduainete ekspordi.

Standardi kasutuselevõttuga võtab ettevõtte juhtkond endale kohustuse arendada välja oma toiduohutuse juhtimissüsteem, rakendada see ja pidevalt parendada selle mõjusust, tehes järgmist (Eesti Standardikeskus 2006):

- a) **näidates, et toiduohutust toetatakse organisatsiooni äriliste eesmärkide abil,**
- b) edastades organisatsioonile selle standardi nõuete, mistahes õigus- ning haldusnormide nõuete ja samuti toiduohutusega seotud tarbija nõuete rahuldamise tähtsuse,
- c) kehtestades toiduohutuse poliitika,
- d) teostades juhtkonnapoolseid ülevaatusi, ning
- e) **tagades ressursside olemasolu.**

Seega on igasse vähegi suurema toiduainete tööstusettevõtte strateegiasse juba eelnõudena sisse kirjutatud kvaliteedi juhtimise mõõdik (Ruuto 2008). See, millises aspektis seda käsitletakse, sõltub ettevõtte arengufaasist jm eripäradest.

Üks huvipakkuvamaid töid, milles kaardistati põhjaliku kirjandusanalüüsi alusel erinevates toiduainete tööstustes tarneahela põhises juhtimises kasutatavaid põhimõõdikuid ning hinnati seejärel Delphi meetodil 20 valdkonna eksperdi poolt toiduainetetööstuse tasakaalus tulemuskaarti kõige paremini sobivamad mõõdikud, on avaldatud Bigliardi ja Bottani poolt (2010: 257). Selle põhjal võib toiduainetetööstuse enamlevinud tasakaalus tulemuskaarti kirjeldada järgmiselt:

Finantsaspekt

- tootmissisendite kulusid juhtivate tegevuste näitajad
- planeeritud eelarvest hälbimise näitajad
- erinevate tootmisprotsesside ühe tunni kulu väljendavad näitajad
- investeeringu tootluse näitajad

Kliendiaspekt

- kliendi päringule vastamise aja näitajad
- tellimuse täitmise aja näitajad
- jaotusahela toimimise näitajad
- jaotusplaanide efektiivsuse näitajad
- kohaletoimetatud kauba kvaliteedinäitajad

Protsessiaspekt

- ennustamistehnikate ja meetodite täpsuse näitajad
- ostutellimuse tsükli läbimise aja näitajad
- tootmistsükli efektiivsuse näitajad
- pakkujate usaldusväärsuse ehk nn „alt ära hüppamise määra” näitajad
- kauba kohaletoimetamise sageduse näitajad

Arengu- ja personaliaspekt

- pakkujate tehnilise toe näitajad
- näitajad, mis väljendavad pakkuja suutlikkust reageerida kvaliteediprobleemidele
- tellimuse sisestamise meetodite kasutamise näitajad
- informatsiooni levitamise näitajad

Kirjeldataud üldistatud tasakaalus tulemuskaardi raamistikku testiti Bigliardi ja Bottani (2010: 254-256) poolt kahes suures Euroopa toiduainetetööstuses ning leiti, et finantsaspekti, kliendiaspekti ning protsessiaspekti näitajad kirjeldavad suuresti tegelikkuses ettevõtete poolt kasutusel olevaid näitajaid.

1.4. Tasakaalus tulemuskaardi eduka rakendamise eeldused

Vaatamata arvukatele tasakaalus tulemuskaardi rakendamise edulugudele on Kaplan ja Norton (Kaplan, Norton 2000: 360), tulenevalt oma praktilisest kogemusest, identifitseerinud tasakaalus tulemuskaardi ebaõnnestumise allikad kahes põhilises aspektis, sisulises ja rakenduslikus. Autor viitas töö sissejuhatuses Eestis läbiviidud strateegilise juhtimise tööriistade rahulolu-uuringule, kus selgus et kõige kiiremini leviv ja ajakirjanduses ning juhtimiskonverentsidel enim kajastust leidnud tasakaalus tulemuskaart on uuringu andmetel saanud juhtidelt kõige kesisema rahuloluhinnangu. (Maripuu 2007: 39). Põhiline rahuolematust tuleneb asjaolust, et rakendatud tasakaalus tulemuskaart ei täida talle pandud ootusi. Sama asjaolu on kinnitust leidnud ka hilisemates uuringutes, mis näitavad, et huvi tasakaalus tulemuskaardi meetodika rakendamise ja vastavasisulise koolituse vastu on kõrge, kuid rakendusvalmidus

tulenevalt levinud kasutuskogemusest madal. (Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus 2011: 38-60)

Autor toob siinkohal välja kirjanduses enim kajastust leidnud aspektid, mida võib käsitleda kui kriitikat tasakaalus tulemuskaardi disaini ja rakendamise osas ja mida võib seetõttu pidada tulemuskaardi eduka rakendamise vaieldamatuteks eeldusteks.

Ebaõnnestumise allikad sisulises aspektis:

- Liiga vähe mõõdikuid ehk olukord, kus aspektis on liiga vähe mõõdikuid selleks, et tagada piisav tasakaal juhtivate ja tasakaalustavate mõõdikute vahel (Veider 2003)
- Liiga palju mõõdikuid (Hope, Fraser 1999) ehk on jäetud identifitseerimata need “metsikult tähtsad”, mis täidavad põhilist rolli tulemuse kujunemisel (KPMG 2010)
- Mõõdikute vähene seos strateegiliste eesmärkidega, ehk katse kaasata tasakaalus tulemuskaarti ettevõttes kasutatavaid arvukaid mõõdikuid ja indikaatoreid (ingl. k. – *KPI – key performance indicator*), jättes piisava tähelepanuta nende seose strateegilise eesmärgiga ja rolli tulemuse kujunemisel (Kaplan, Norton 2000: 361)
- Põhjuslike seoste sidumatus ajaliselt. Erinevad tasakaalus tulemuskaardis kirjeldatud meetmete tagajärjed ilmnevad erinevate ajaperioodide jooksul. Terviktulemuse saavutamine aga eeldab kõigi tegevuste tulemuse koosmõju. Seetõttu tuleb tasakaalustatud tulemuskaardi koostamisel pöörata tähelepanu erinevate aspektide eesmärkide ja tegevuste omavahelisele seotusele ka ajalises aspektis. (Norreklit 2000: 71)

Ebaõnnestumise allikad rakenduslikus aspektis:

- Puudub tippjuhtkonna vaieldamatu toetus. Korduvalt on kirjandusallikates viidatud, et juhtimist ja ettevõtte tegevuse eesmärgistamist ei saa delegeerida. Tasakaalus tulemuskaart on ettevõtte tippjuhtkonna juhtimistöriist, seega tuleb selle autoriteedi, toimimise ja asjakohasuse tagamise pühenduda täiel määral.
- Ei ole kaasatud keskastme juhtimistasandit. Lisaks tippjuhtkonnale, on oluline kaasata ka kesktaseme juhid ja tippspetsialistid kogu strateegia loomise ja elluviimise protsessi. Kaasamisega viiakse organisatsiooni kõrgetasemelised strateegilised eesmärgid äriüksuste ja üksiktöötaja tasandi sihtväärtusteks ja näitajateks ka sisulises mõttes.

- Tasakaalus tulemuskaarti ei hoita tähelepanu all ehk tasakaalus tulemuskaart muutub ettevõttes staatiliseks (Norreklit 2000: 71). Tänapäeva kiiresti muutuvas ettevõtluskeskkonnas peab ettevõtte juhtkond pidevalt jälgima, kas strateegias ja tasakaalustatud tulemuskaardis püstitatud eesmärgid on jätkuvalt asjakohased ja aktuaalsed või vajavad nad ümbervaatamist.
- Tasakaalus tulemuskaart on ainult tippjuhtkonna tööriist. Praktikas on tasakaalus tulemuskaardi rakendamisel üks põhiliselt tehtavaid vigu see, et tippjuhtkond töötab välja „õige strateegia“ ja kommenteerib seda ettevõttele. Ettevõtte tippjuhtkond aga ei pruugi olla kursis operatiivtasandi problemaatikaga. (Norreklit 2000: 78)
- Liiga pikk juurutusaeg. Tihti on tasakaalus tulemuskaardi meetodika juurutamist peetud liiga pikaajaliseks protsessiks. Enamasti on see tingitud ajalooliste andmete puudumisest mitterahaliste mõõdikute osas, mille tõttu tuleb juurutuse käigus pühendada terve arvestusperioodi mõõdikute baastasemete tuvastamiseks, see põhjustab aga rahulolematust süsteemiga, kuna selle aja võrra lükkub edasi kogu tasakaalus tulemuskaardi kasutuselevõtt.
- Tasakaalus tulemuskaardi liiga rutakas kasutuselevõtt tulemustasutamise eesmärgil. Motiveerimaks organisatsioonis strateegia elluviimist läbi tasakaalustatud tulemuskaardi, tuleks tulemuskaardi täitmine siduda tulemustasuga. See suurendab ühtlasi märgatavalt ettevõtte töötajate huvi strateegia detailide vastu. (Kaplan, Norton 1999: 9) Samas ei tohiks tasakaalustatud mõõtmismudelit siduda tasustamisega koheselt peale selle kasutuselevõttu, kuna:
 1. tasakaalus tulemuskaardis eeldatud põhjus-tagajärg seoseid tuleks kõigepealt testida päriselus st võib ilmneda, et valitud tegevus annab sõltuvalt elluviimise viisist oodatust hoopis erineva ja vastuolulise tulemuse
 2. ettevõttel ei pruugi olla kõigi valitud baasmõõdikute osas infot - see tuleb sageli järgneva töö käigus hankida (läbi viia vajalikud uuringud või küsitlused vms, sh tekitada vajalikud infokanalid, luua vajalikud infosüsteemid jne.)
 Sobilikuks viitajaks tasakaalus tulemuskaardi kasutuselevõtu ja tulemustasuga sidumise vahel peetakse 6-12 kuud. (Kaplan, Norton 2000: 267)
- Tasakaalus tulemuskaardi vähene seotus väliskeskkonna ja erinevate huvigruppidega. Vähese väliskeskkonna ja erinevate huvigruppidega arvestamise all on mõeldud eeskätt seda, et mudeli toimimismehhanism ei sisalda ettevõtte

konkurentide tegevuse ja tööstusharus toimuvate tehnoloogiliste arengute pidevat jälgimist. Nende oluliste aspektidega arvestamiseks peavad nii tippjuhtkond kui ka töötajad pidevalt täiendavalt jälgima ettevõtte väliseid arenguid ja vajadusel tasakaalustatud tulemuskaarti kohandama. (Norreklit 2000: 78)

- Tasakaalus tulemuskaardi kriitiliste edutegurite kui aspektide lõikes strateegiliste eesmärkide vaheliste seoste väljatoomata jätmine. Tegemist on enamasti olukorraga, kus jäetakse kasutamata tasakaalus tulemuskaardi metoodikast tulenev võimalus visualiseerida aspektide lõikes eesmärkide vahelised eesmärke toetavad põhjustagajärg seosed strateegiakaardina
- Tasakaalus tulemuskaardi rakendamisel kontrollprotseduuride mitterakendamine. On peetud oluliseks tulemuslikkuse hindamise süsteeme toetada täiendavate sõltumatute kontrolliprotseduuridega auditeerimaks ja pakkumaks sõltumatut hinnangut süsteemi enda administreerimise ja protsesside toimivusele (Макашева 2009: 165)

2. TASAKAALUS TULEMUSKAART AS TERE TULEMUSJUHTIMISES

2.1. Ettevõtte lühiülevaade

2.1.1. Ettevõtte üldtutvustus

Käesoleva magistritöö alusettevõtteks on valitud Eesti juhtiv toiduainetetööstus AS Tere, mille põhitegevuseks on piimatootjatelt toorpiima kogumine, selle ümbertöötlemine valmistoodanguks ning toodangu turustamine nii sise- kui välisturul.

AS Tere kõige kaugemaks eelkäijaks loetakse 1893.a. asutatud Daniel Calliseni meiereid, millest kasvas välja 1945.a. loodud Tallinna Piimakombinaat. Erakätesse läks riiklik kombinaat aastal 1994, mil loodi Tallinna Piimatööstuse AS. Pärast mitmeid konsolideerimisi on AS Tere neljast tootmisüksusest koosnev 39% turuosaga toiduainetetöötaja, AS Tere käive oli 2011 aastal 109 miljonit eurot, ettevõttes töötab keskmiselt 600 töötajat.

Tere AS-st ei saa rääkida kui lihtsast tootmisettevõttest. Aastate jooksul on lokaalsest piimatöötlejast saanud laia tooteportfelliga, kaasaegne ja hästi organiseeritud müügi- ja tootmisettevõte. Tootmistegevus toimub neljas tootmisüksuses, mis asuvad Eesti erinevates linnades - Tallinnas, Põlvas, Viljandis ja Paides. Aastaks 2009 oli ettevõtte laienenud tootmisega Läti. Ettevõtte konsolideerimisgruppi kuulub toorme transporti korraldav ettevõtte Meieri Transport. Lisaks tootmisüksustele on Tere AS-s olemas struktuuriüksused turunduse korraldamiseks ja müügi teostamiseks välisturgudel. Ligikaudu 40% ettevõtte kogutoodangust eksporditi Baltikumi, Taani, Rootsi, Soome ja Venemaale, 2011 aastal lähetas Tere AS toodangut kokku 26 sihtriiki.

Tere AS tootenimekirjas on üle 250 kõrgekvaliteedilise piima- ja juustutoote, mis kuuluvad kaubamärkide Tere, Hellus, Merevaik, Emma, Mumuu, Black Mama ja Kohuke alla, põhilised tootekategooriad on kohupiimatooted, pudingud, kohukesed,

jogurtid, sulatatud juust, erinevad joogipiimatooted. Lisaks oma brändidele toodab Tere AS omamargi (ingl. k. *private label*) tooteid jaekettidele Maxima, ETK, Rimi Eestis ning SOK ja Kesko Skandinaavias. Tooteportfelli funktsionaalse haldamise eesmärgil on tooted liigitatud 18-ks tootegrupiks. Lisaks kauplustes müüdavatele jaetoodetele ehk nn. linnapiima toodetele, kuuluvad ettevõtte tooteportfelli mahukaubad nagu piimapulbrid, koor ning lõss, mida eksporditakse tööstustele ja hulgi kaubandusettevõtetele üle maailma.

Piimatöötlemisele kui valdkonnale on iseloomulik, et tegemist on kiirestirikneva kaubaga. Kauba säilivustähtajad ühelt poolt piiritlevad geograafiliselt konkurentsi, ehk mida pikem on toodangu transpordiks kuluv aeg realisatsiooniaja suhtes, seda väiksem on hankijate huvi konkreetse toodangu vastu. Teiselt poolt seavad säilivusajad omad nõudmised ka ettevõtte tootmisvõimsusele. Kiiresti riknevaid tooteid ei saa kõrghooajaks ette toota ning realiseerimistõrgete korral lattu paremaid aegu ootama jätta, sisuliselt on tegemist nn. päevatellimuse täitmisega, millest tulenevalt on Tere AS tarne- ja tootmisahel optimeeritud toorpiima kiireks liikumiseks farmist ettevõttesse, toorme koheseks väärimiseks tootmisprotsessis, komplekteerimiseks ning edasiseks tõrgeteta tarneks tellijatele.

Ettevõtte majandustegevuse iseloomustamiseks perioodil 2009-2011 sobib AS Tere strateegiaatoas kõlanud tsitaat ettevõtte juhatajalt Oliver Kruudalt aastast 2011: “Tere aktsiaseltsi käive 2010. aastal oli 100 miljonit eurot ja ärikasum 6,7 miljonit eurot. Need numbrid ning teadmine, et ettevõtte käive kasvas aastaga 10% ja ekspordimaht tõusis 40%-ni kogukäibest, annavad kindlasti põhjust rahuloluks. Kuid heade näitajate taustal pean loorberitel puhkamise ja hurraa-optimismi asemel mõistlikuks hinnata väga teraselt meie ettevõtte tugevusi ja nõrkusi pikas plaanis. Seda sel aastal süsteemselt alustasimegi, keskendudes nendele väljakutsetele, milles nägime arenguruumi ja -vajadust” (vt tabel 3).

Tabel 3. AS Tere olulisimad näitajad perioodil 2007-2011 (autori koostatud)

Põhitegevuse näitajad milj. eurot	2007	2008	2009	2010	2011
Müügitulu	113.1	120.8	91.1	99.6	109.8
EBITDA ²	14.1	12.9	12.5	8.2	4.8
EBITDA marginaal ³	12,5%	10,7%	13,6%	8,2%	4,4%
Ekspordi osatähtsus kogumüügist	30%	26.7%	19%	40%	38%
Toodete arv tooteportfellist, ca.	400	400	450	450	300
Ettevõtte turuosa koduturul müügitulu alusel	määramata	määramata	51%	46%	39%
Ettevõtte brändi paiknemine tuntuse TOP-is	määramata	23	määramata	määramata	2

Paremini mõistmaks juhataja väljaõeldud väljakutseid peame pöörduma Tere AS ajalooliste eesmärkide juurde. Antud eesmärgid olid püstitatud ettevõtte juhtkonna poolt aastal 2007 ja viisid ettevõtete omandamisotsuseni, kus Tere AS kui endine Tallinna Piimakombinaat omandas 2008 aastal Põlva Piim AS-i ja Kalev Paide Tootmise AS-i. Tehingu finantseerimiseks oli välja töötatud detailne finants- ja tegevuskava, mille alusel Eesti krediitiasutustest moodustatud sündikaat finantseeris ostu- ja

² EBITDA - (ingl. k. *-earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization*) finantskulude, maksude, intresside ja kulumi eelne kasum

³ EBITDA marginaal = EBITDA / Müügitulu

ühinemistehingut 50 miljoni euro ulatuses. Liitunud ettevõtete konsolideeritud äritegevuse perspektiivplaani on toodud tabelis 4.

Tabel 4. Tere AS ühinemisjärgse äritegevuse perspektiivplaani 2009-2012 (autori koostatud)

Põhitegevuse näitajad milj. eurot	2009 kinnitatud plaan	2010 kinnitatud plaan	2011 kinnitatud plaan	2012 kinnitatud plaan
Müügitulu	92.5	124.6	165.3	168.1
Müügitulu kasvumäär	-2,0%	34,7%	32,7%	1,7%
EBITDA	12.5	11.3	16.2	16.1
EBITDA marginaal	13,5%	9,1%	9,8%	9,6%
Varade maht	105.2	106.6	107.0	110.0
ROA ⁴	11,9%	10,6%	15,1%	14,6%
DSCR ⁵	1,84	1,71	2,53	2,6

Käesolevas magistritöös käsitletava probleemi väljatoomiseks võrdleb autor perspektiivplaani (vt. tabel 4) ettevõtte tegelike (vt. tabel 5) tulemustega. Autor vaatleb perioodi 2009-2011, mil ettevõttes toimus ühinemisjärgne tootmiste omavaheline integreerimine, meeskondade ja kultuuride ühendamine tervikuks, sünergiliste eeliste esiletoomine ja ellurakendamine.

Tabel 5. Tere AS ühinemisjärgse äritegevuse tulemus, 2009-2011

Põhitegevuse näitajad milj. eurot	2009 tegelik	2010 tegelik	2011 tegelik
Müügitulu	91.7	99.6	109.8
Müügitulu kasvumäär	-2,9%	8,6%	10,2%
EBITDA	12.5	8.2	4.8
EBITDA marginaal	13,6%	8,2%	4,4%
Varade maht	105.2	106.6	107.0
ROA	11,9%	7,7%	4,5%
DSCR	1,84	1,24	0,75

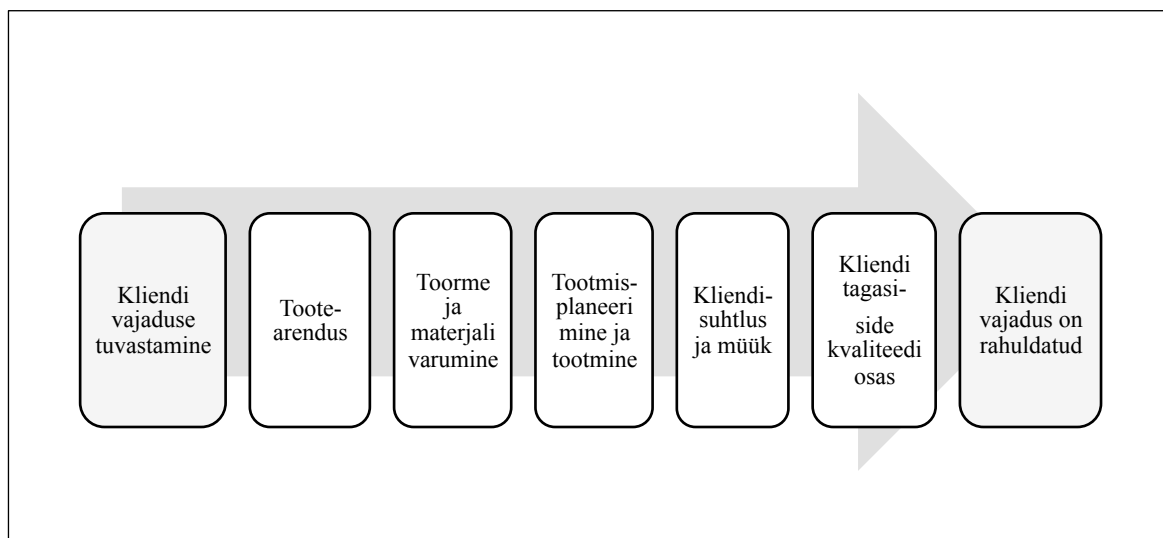
⁴ ROA - (ingl. k. *-return on assets*) varade rentaablus = EBITDA / varade keskmine maht

⁵ DSCR - (ingl. k. *-debt service coverage ratio*) laenu teeniduse kattekordaja, mis on ettevõtte EBITDA ja ja perioodiliselt makstavate laenumaksete suhe

Eeltoodud tabelist selgub, et 2011 aastaks oli ettevõtte ühinemisjärgne tulemuslikkus langenud määrani, mis seadis ohtu ettevõtte jätkusuutlikkuse. Laenuteeninduse katekordaja (DSCR) oli lühiajaliselt langenud alla 1,0, mis tähendas, et ettevõtte äritegevuse vaba rahavoog peale laenuteeninduse väljaminekuid oli negatiivne, mis seadis ohtu planeeritud investeeringute teostamise ning ei kindlustanud ettevõtte pikaajalist jätkusuutlikkust. Ettevõttes oli tööd alustanud värskest komplekteeritud meeskond, kelle ülesandeks oli tagada eelnimetatud kiire areng, ekspordisuutlikkuse kasv ja kohanemine muutunud majanduskliimaga. Ettevõtte juhtkonna käsutuses olid ettevõttes rakendatud tasakaalus tulemuskaardi meetodika ning ISO 22000 standardile vastav toiduohutuse ja kvaliteedijuhtimise süsteem. Põhiliseks probleemiks oli, et vaatamata rakendatud tulemuskaardile ning samaaegselt rakendatud ja igaaastaselt auditeeritud kvaliteedijuhtimise süsteemile (Karu 2004: 560) toimus ettevõtte turuosa vähenemine ning ettevõtte kasumlikkuse jätkuv langus määrani, kus seati ohtu ettevõtte pikaajaline jätkusuutlikkus. Ettevõtte juhtkonna ees seisis ülesanne rakendada ja edasi arendada organisatsiooni tulemusjuhtimise instrumentaariumi tasakaalus tulemuskaarti kindlustamaks ettevõtte pikaajalist konkurentsivõimet ja kasumlikkuse kasvu.

2.1.2. Ettevõtte põhiprotsess

Tere AS kui toiduainetootja põhiprotsessid tulenevad tarneahela põhise juhtimise põhiprotsessidest, mis on põhjalikumalt käsitletud käesoleva töö punktis 1.2.5. AS Tere põhiprotsessid on skemaatiliselt toodud joonisel 9.



Joonis 9. AS Tere põhiprotsessid (autori joonis)

Kliendivajaduste tuvastamine sisaldab valdavalt tarbijauuringuid, mis viiakse läbi kirjalike küsitlustena ja mille eesmärgiks on selgitada turul olevate toodete tust, kasutamise või mittekasutamise põhjuseid, kliendi poolt tajutavat ja oodatavat lisandväärtust jms. Tootearenduses on põhieesmärgiks kliendi ootustele vastavate lisandväärtustoodete väljatöötamine. Tootearendus baseerub kliendi ootustele selles mõttes kaudselt, et uusi tooteid et testita toote sihtrühmal enne masstootmisse laskmist. Tooraine ja materjal varutakse suuresti Eestist. Hankeid üldjuhul ei korraldata, piiratakse tavaliste hinnapakumiste küsimise, võrdlemise ja läbirääkimistega. Toorme ja materjalide varumine on allutatud Just In Time põhimõttele - pikaajalist ladustamist ei toimu. Sama kehtib valmistoodangu kohta, kuna tegemist on kiirestirikneva kaubaga. Tootmisprotsess on automatiseeritud kaasaegsel tasemel ja eeldab töötajatelt spetsiifiliste seadmete kasutamise ja juhtimise oskust. Samas tingib suur toodete nomenklatuur ja tootmisliinide piiratud hulk suhteliselt suure ühe toote tootmiselt teise toote tootmisele ülemineku ajakulu, mis on tootmisprotsessi seisukohalt üheks oluliseks pudelikaelaks.

Kliendi suhtluse ja müügi all mõeldakse toodete pakkumist ja müüki kaubanduskettidele ja hulgimüüjatele. Kliendi tagasiside kvaliteedi osas hõlmab aga nii kaubanduskettide ja hulgimüüjate kui ka lõpptarbijate kaebuste ja pretensioonide menetlemist ja lahendamist. See on kooskõlas ka toiduohutuse tagamise enesekontrollisüsteemi põhimõtetega.

AS Tere poolt kirjeldatud põhiprotsessidest puudub võrreldes teoreetilises osas toodud levinud tarneahela põhise juhtimise põhiprotsessidega “tellimuste täitmine ja jaotuskanalite juhtimine”. Sellest on ilmselt tingitud ka, et sageli võetakse täitmisse tellimusi, mis on liiga väikesed ja tootmisprotsessi seisukohalt ebaefektiivsed. Positiivsete aspektidena võib välja tuua selge nõudlusele ja kliendisuhetele orienteerituse.

Põhiprotsesse toetavad juhtimise, halduse ja infotehnoloogilise toega seotud tugiprotsessid. AS Tere juhtimisstruktuur on informatiivsena toodud lisas 1, ettevõtte struktuuriüksuste vahelised seosed äriprotsessis on toodud lisas 2. Kogu põhiprotsessi ning ka juhtimisprotsessi juhtimiskvaliteedi osas katab ettevõttes rakendatud ISO 22000:2005 nõuetele vastav kvaliteedijuhtimise ja enesekontrollisüsteem, mis määratleb, kuidas toimub tootmise organiseerimine tootmisüksuses tooraine laekumise kooskõlastamisest ja tellimuse vastuvõtmisest kuni kauba üleandamiseni tellijale. Tootmisprotsesside toiduohutus- ja tehnoloogilisi nõudeid, tehnilisi kirjeldusi ja tehnoloogiajuhendeid reguleerib ettevõtte ohtude analüüsi ja kriitiliste kontrollpunktide ohje süsteem (ingl. k *HACCP - hazard analysis and critical control points*). Kvaliteedijuhtimisstandarditega reguleeritud tootearendus ja tooteportfelli haldamine tagab kvaliteedi- ning turu nõuetele vastavate toodete väljatöötamise, turule toomise ja turu ning ettevõttesisese eluea pädeva juhtimise.

Ettevõtte põhiprotsesside ja nende kitsaskohtade tundmine on kriitilise tähtsusega strateegiliste võtmetegurite valikul ettevõtte tasakaalus tulemuskaarti. Põhiprotsessid määravad reeglina ära võtmeindikaatorite komplekti aidates sõnastada, ühtselt mõista, jälgida ja juhtida kliendi jaoks väärtuse loomise erinevaid etappe ning koordineerida organisatsiooni tegevust ühise eesmärgi suunas. Teisalt annab rutiinsete põhiprotsesside kirjeldamine protseduurireeglite abil võimaluse põhiprotsesse optimeerida ning töötajatele lihtsalt mõistetavaks teha, mis omakorda loob aluse strateegia tulemuslikumaks elluviimiseks.

2.2. Tere AS tasakaalus tulemuskaardi raamistik

2.2.1. Analüüsimeetodid

Metoodiliselt kasutab autor kombineeritud lähenemisviisi – tugineb olemasoleva tulemuskaardi analüüsil ja puuduste väljatoomisel tasakaalus tulemuskaardi teoreetilistele alustele, hindab ettevõtte sise- ja väliskeskonda dokumendianalüüsi ja üldtunnustatud hindamismeetodite abil ning kaasab analüüsist väljakasvanud tasakaalus tulemuskaardi täiustusepanekute lõplikusse valikusse läbi poolstruktureeritud intervjuude ettevõtte võtmetöötajad.

Käesolevas alapunktis analüüsib autor ettevõttes rakendatud tasakaalus tulemuskaarti, toetudes tasakaalus tulemuskaardi metoodika teoreetilistele alustele. Autor kasutab uurimismeetodina dokumendianalüüsi, uurides ettevõtte strateegilisi eesmärke ning ettevõtte strateegia elluviimise vahendit tasakaalus tulemuskaarti. Dokumendianalüüsi objektiks on järgmised autorile kättesaadavad ettevõtte sisedokumendid ja avalikult kättesaadavad infomaterjalid:

- AS Tere äriplaan 2008-2012, sisedokument, 2008
- AS Tere tegevuskava aastani 2015, sisedokument, 2011
- AS Tere kvaliteedijuhtimise eesmärgid, sisedokument, 2011
- AS Tere strateegia töötoa protokoll, sisedokument, 2011
- AS Tere palgasüsteem, sisedokument, 2011
- AS Nielsen turuuuringud, , sisedokument, 2009-2011
- AS Tere aastaaruanded, 2009-2011
- Tere tulevik Eesti piimandusturul, autori ettekanne Põllumajanduskonverentsil, Pärnu, 2011
- AS Tere koduleht, www.tere.eu , 2011

Käesoleva magistritöö kolmandas peatükis lahendab autor töö eesmärgi, töötada teoreetilistele alustele ja uuringu tulemustele tuginedes välja tasakaalus tulemuskaardi täiustusepanekud, silmas pidades järgmised ülesanded:

- Viib läbi ettevõtte keskkonnaanalüüsi eesmärgiga ajakohastada ettevõtte strateegiliste eesmärkide aluseks olev konkurentsituatsioon
- Formuleerib ettevõtte strateegilise eesmärgi

- Koostab ettevõtte strateegiakaardi
- Esitab metoodiliselt strateegilised eesmärgid ja neile vastavad mõõdikud tasakaalus tulemuskaardi aspektide lõikes
- Teeb valiku strateegiliste eesmärkide osas poolstruktureeritud intervjuude alusel
- Koostab autoripoolse teoreetilistele alustele, analüüsi ja intervjuude tulemustele toetuva tasakaalus tulemuskaardi
- Toob välja olulisimad autoripoolsed järeldused ning esitab sisulised ja rakenduslikud ettepanekud tasakaalus tulemuskaardi tõhusaks rakendamiseks ettevõttes

Intervjuude kui valitud uurimismeetodi eesmärk on määratleda ettevõtte juhtkonnas läbiviidavate intervjuude teel ettevõtte strateegiliste eesmärkide täitmist tõhusaimal viisil toetavad strateegilised eesmärgid tasakaalus tulemuskaardi aspektide lõikes.

Vastav kvalitatiivne uurimismeetod juhtkonna liikmetega (vt. lisa 5) osutus valituks autori poolt järgmistel eesmärkidel:

- Autor püüdis testida kriitiliste edutegurite arendusettepanekuid võimalikult tervikuna ehk haarates tasakaalus tulemuskaarti kogu ulatuses seostatuna ettevõtte strateegiliste eesmärkidega
- Leidmaks struktureeritud intervjuude teel ettevõtte strateegilisi eesmärke tõhusaimal viisil toetavad kriitilised edutegurid ning koostamaks ettevõtte täiustatud tasakaalus tulemuskaarti
- Valituks osutunud uurimismeetodi puhul leidis autor olevat tegemist seguga ratsionaalsusest, avastuslikkusest ja intuiitsusest, kus uurija oskused ning kogemus mängivad tähtsat rolli andmete analüüsis ja järelduste tegemises
- Autor seadis eesmärgiks saadud vastused siduda töös käsitletud teoreetiliste seisukohtadega, oma teadmistega ja täiendada neid vajadusel loogiliste arutluste teel saadud ettepanekutega

Poolstruktureeritud intervjuude struktuur on järgmine:

Intervjuude sissejuhatavas osas tutvustas autor intervjuueeritavatele tasakaalus tulemuskaardi olulisi teoreetilisi aluseid, strateegiliste eesmärkide, aspektide ja mõõdikute vahelisi seoseid, tasakaalus tulemuskaardi strateegilise eesmärgi raamistikku, viis intervjuueeritavad kurssi tasakaalus tulemuskaardi rakenduslike ja

sisuliste aspektidega ning informeeris intervjuueeritavaid töö teoreetilises osas käsitlust leidnud tasakaalus tulemuskaardi eduka rakendamise eeldustest.

Intervjuu peamises osas tutvustas autor tema poolt sõnastatud strateegilisi eesmärke ja tema poolt tasakaalus tulemuskaardi täiustustepanekutena välja pakutud edutegureid ning mõõdikuid, seades intervjuueeritava ette võimaluse valida olulisuse-ebaolulisuse kriteeriumi alusel strateegilisi eesmärke tõhusamal moel täitvad edutegurid. Autor on esitanud intervjuude tulemused kolmandas peatükis vastavates täiustustepanekute osas.

2.2.2. Tasakaalus tulemuskaardi analüüs

Missioon, visioon, väärtused

Strateegilise eesmärgi motiivide ja taustsüsteemi paremaks tajumiseks toob autor siinkohal välja dokumendivaatlusest selgunud ettevõtte missiooni ja visiooni, kuna need on strateegia olulisimad sisendid, mis määravad suuresti ettevõtte ees seisvad ülesanded ja eesmärgid.

TERE AS missioon on uuenduslike ja tervislike toodete kaudu pakkuda tarbija vajadustele vastavaid tooteid ja teenuseid, arendada tarbija teadlikkust.

TERE AS põhiväärtused on:

- **Uuendusmeelsus**

Oleme uudishimulikud ja avatud muutustele tundes tarbija ootusi, arendame ja kasutame uusi tehnoloogiaid läbi laiaulatusliku süsteemse arendustegevuse, oleme ettevõtlikud, julged ja aktiivsed luues ise uuenduslikke lahendusi.

- **Tulemuslikkus**

Töötame pühendunult suurte tulemuste nimel, usume iseendasse ja oleme jätkusuutlikud.

- **Süsteemsus**

Vaatame tervikut pikas perspektiivis, teeme õigeid otsuseid ja viime need ellu. Oleme paindlikud kasutades erinevate tootmisosakondade kogemusi ja võimalusi.

- **Usaldusväarsus**

Oleme professionaalse ja usaldusväärset oma tarbijatele, klientidele, partneritele, meeskonnakaaslastele ja ühiskonnale. Täidame antud lubadused ega tingi kvaliteedis. Tere AS annab kvaliteetse tervisliku toiduga elujõudu ja rahulolu igas eas inimesele. Tere AS väärtustab kõrgelt kodumaist toorainet

Missioon annab nii töötajaskonnale kui ka laiemale üldsusele informatsiooni selle kohta, miks antud organisatsioon on ellu kutsutud. Põhiväärtused on missiooni lahutamatu osa, kuna seeläbi antakse edasi põhimõtteid, mida hinnatakse eelkõige ja millest lähtutakse organisatsioonis igapäevaselt. Missioon ja põhiväärtused on suunatud sissepoole organisatsiooni töötajatele ja väljapoole klientidele. Autori arvates peegeldab ettevõtte missioon adekvaatselt ettevõtte positsiooni ühiskonnas, viitab selgelt edasipürgivusele, tarbijate ees võetavale vastutusele ning autoril missiooni osas kriitikat ei ole. Autor ei uuri ettevõtte missiooni süvitsi, kuna antud uurimustöö fookuseks on tasakaalus tulemuskaart ning eeltoodud informatsioon võetakse teadmiseks kui oluline sisend ettevõtte strateegia kujunemisel ning kujundamisel.

AS Tere visiooniks on olla Baltikumi suurim piimatööstus, tõsta pidevalt tootmisprotsesside efektiivsust ning organisatsioonilise oskusteabe taset ja saavutada klientide rahulolu kvaliteetse toodangu, pideva süsteemse tootearenduse ja korrektse klienditeeninduse abil.

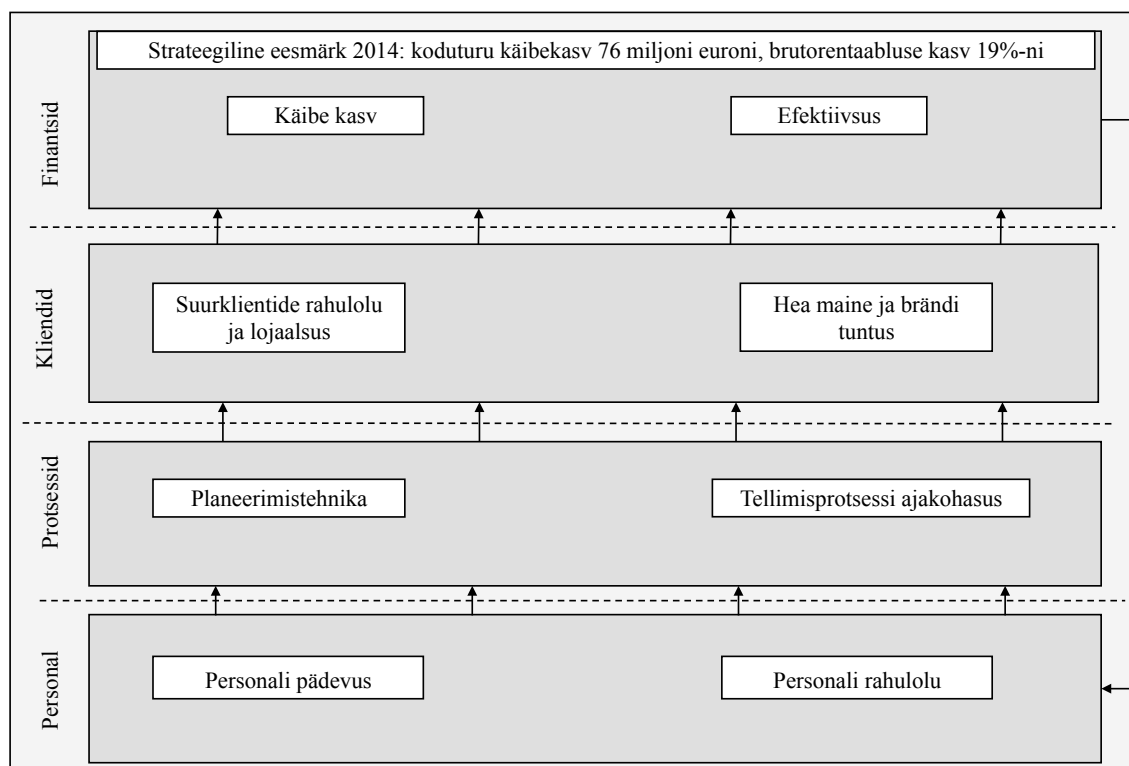
Teoreetilises osas visiooni käsitlese juures kerkis põhilisteks visiooni eeldusteks, et visioon peab olema selgelt sõnastatud, mõõdetav ja saavutatav. Autor toob siinkohal ära ettevõtte vastavuse teoreetilises osas käsitletud tingimustele, visioon on selgelt sõnastatud, on mõõdetav (Baltikumi suurim), saavutatav ning kajastab tasakaalustatult erinevate huvigruppide huve. Autor võtab eeltoodud informatsioon teadmiseks, antud informatsioon on oluline strateegiliste eesmärkide hindamisel.

Ettevõtte strateegiline eesmärk

Ettevõtte strateegiline eesmärk on toodud ettevõtte strateegiakaardi (vt. joonis 10) päises finantsaspektis ja see on:

Seatud strateegilised eesmärgid aastaks 2014:

- Koduturu käive 76 miljonit eurot
- Brutorentaablus >19%



Joonis 10. Ettevõttes rakendatud strateegiakaart (AS Tere 2011)

Seatud strateegilisele eesmärgile hinnangu andmisel toetub autor tasakaalus tulemuskaardi teoreetilistele alustele ja tasakaalus tulemuskaardi eduka rakendamise eeldusi käsitlevale peatükile 1.4., kus põhilise puudusena eeltoodud mõõdikute puhul tuuakse välja, et nad ei arvesta keskkonda ega konkurentide tegevust (Norreklit 2000: 78), ehk nende puhul võib öelda, et “keskkond on kaardist väljas” (Rillo 2003b: 34).

Antud viisil kirjeldatud strateegiliste eesmärkide põhiline puudus on:

- Ei ole võimalik anda hinnangut, kuidas arenetakse konkurentide suhtes
- Ei ole võimalik hinnata, kuidas arenetakse turu üldise kasvu suhtes
- Kiirete majandustingimuste muutumisel eesmärgid devalveeruvad kiiresti

Seatud eesmärgi toetuseks toob autor välja asjaolu, et strateegiakaardil toodud strateegilised eesmärgid on tasakaalus, tegemist on laialtlevinud kombinatsiooniga mida iseloomustab väljend “kasumlik kasv”, kus üks näidikutest on eestvedav (käive) ja teine näidik tulemuslikkust kindlustav (rentaablus).

Toetudes teoreetilistele alustele annab autor seatud strateegilisele eesmärgile järgmise hinnangu:

- Eesmärk ei arvesta piisavalt keskkonna mõjusid
- Eesmärk ei tekita ettevõttes tervikuna püüdlusi
- Muutuvate majandustingimuste korral eesmärk devalveerub kiiresti, mistõttu vajab seadmisel väga täpset analüüsi ja strateegiprotsessis pidevat keskkonna monitooringut.

Ettevõttes kasutusel oleva strateegiakaardi puuduseks võib veel tuua, et vaatlusel ei ole võimalik tuvastada otseseid põhjus-tagajärg seoseid tulemuse kujunemisega.

Ettevõtte strateegilisest eesmärgist lähtuvalt on ettevõttes koostatud strateegiakaardil põhinev tasakaalus tulemuskaart, mille strateegilised eesmärgid aspektide lõikes kui kriitilised edutegurid ja nendele vastavad eesmärktasemed on toodud koondina lisan 4. Järgnevalt analüüsib autor ettevõttes rakendatud tulemuskaarti aspektide lõikes.

Finantsaspekt

Finantsaspektis kasutab ettevõtte teoreetiliselt osas kajastust leidnud ja praktikas laialt levinud edutegureid ning mõõdikuid. Eesmärgiks on seatud strateegilist peaesmärki järgivad käibekasvu ja kasumlikkust kindlustavad mõõdikud (vt. tabel 6). Tegemist oli finantsaspekti seisukohalt tasakaalustatusega eesmärkidega, kuna käibekasvu mõõdik T_F1 seab ettevõtte ette kasvuootused ning efektiivsusmõõdik T_F2 omakorda distsiplineerib kasvu kasumlikkuse nõudega (nn. kasumlik kasv), mis sunnib ettevõtet otsima pädevaid lahendusi vastavalt mõlema mõõdiku poolt seatud nõuetele.

Tabel 6. Tasakaalus tulemuskaardi finantsaspekt, kriitilised edutegurid (AS Tere 2011)

Aspekt	KET	Kriitiline edutegur	Mõõdik	Baastase	Eesmärk	Tegevus, algatus, projekt
Finants	T_F1	Käibe kasv	Käibekasv aastas võrrelduna eelmise arvestusperioodiga	4,6%	2012: 6% 2013: 6% 2014: 6%	1.Käibe monitooringu tõhustamine 2.Libiseva planeerimistehnika rakendamine 3.Müügitegevuse korrigeerivate tegevuste juhtimine
			Käive töötaja kohta aastas	103,000 eurot aastas	2012: 117,000 2013: 130,000 2014: 150,000	1.Investeeringute portfelli kujundamine 2.Portfelli struktuuri kujundamine 3.Automatiseerituse taseme tõstmine
Finants	T_F2	Efektiivsus	Brutorentaabilus	14%	2012: 15% 2013: 17% 2014: 19%	1.Tootmisaruandluse parendamine 2.Tootmisega kaasnevate kulude limitide kehtestamine 3.Tootearenduses sihtkalkuleerimise põhimõtete rakendamine

Põhilise puudusena võib sarnaselt strateegilise eesmärgi puhul tooduga finantsaspekti mõõdikute juures välja tuua nende liigse keskendumise ettevõttesisestele näitajatele. (Norreklit 2000: 78)

Antud viisil kirjeldatud mõõdikute põhiline puudus on kriitiliste edutegurite lõikes järgmine.

- T_F1, käibe kasv

Käibekasv aastas võrrelduna eelneva perioodiga

Tegemist on absoluutnäidikutega, baastase käibe kasvu osas on 4,6% ja eesmärktase 6%. Antud näidik ei arvesta inflatsioonilisi mõjusid (keskmiselt 3% aastas vaadeldaval perioodil), turu kasvumäära (keskmiselt 1.9% aastas vaadeldaval perioodil), konkurentide tegevust. Arvestades ettevõtte turuosa vähenemist 51%-lt 2009 aastal 39%-ni 2011 aastal (AC Nielsen 2011), inflatsiooniliste näitajate ja turu kasvumäära üldist taset, siis käibe kasvumäär jääb oluliselt maha strateegilises eesmärgis seatud sihile. Vastava eesmärgi täitmiseni võib viia ainult valdkonna ettevõtete ühinemine või ülevõtt, mida antud töö käigus autor ei käsitle.

Käive töötaja kohta aastas

Viidatud kirjandusest tuleneb, et antud mõõdikuid kasutatakse efektiivsusmõõdikutena põhiliselt teenussektoris, kus tööjõu osakaal on suur ja näitaja iseloomustab teatud vilumust või äriprotsessi taset. Antud aspekti osas on see pigem tootmise automatiseerimise tagajärg kui finantsaspekti mõõdik omaette. Autori arvates antud

mõõdik antud aspekti osas lisaväärtust ei anna ega mingit spetsiifilist tulude kasvu ei kindlusta ega efektiivsusinformatsiooni ei kannu.

- T_F2, efektiivsus

Brutorentaablus

Tegemist on teoreetilistes alustes kajastust leidnud klassikalise efektiivsusmõõdikuga. Tegemist on sisuliselt jääktuluga enne turustus- ja üldhalduskulusid, mis on selgelt mõistetav näitaja nii suhtarvuna kui rahas mõõdetuna ning on tavapärased toetatud aruandlusega ettevõtte arvestus ja infosüsteemide poolt. Autor toob siin omapoolse tähelepanekuna välja asjaolu, et piisava turuinformatsiooni olemasolul, näiteks ettevõtliidu poolt kogutava informatsioonina, on võimalik antud mõõdiku viimine sõltuvusse antud valdkonnas valitsevate turunäitajatega, mis vabastaks antud mõõdiku eelpool käsitletud staatilisusest.

Autor loeb ettevõtte tasakaalus tulemuskaardi finantsaspekti kriitilised edutegurid ja neile vastavad mõõdikud piisavaks, käibe kasvu mõõdik toetab ettevõtte püüdlusi tulude suurendamisel ja turuosa hõivamisel, efektiivsusmõõdik omakorda tagab ettevõtte tähelepanu kuluefektiivsusele. Mõõdikud toetavad sisuliselt ning tasakaalustatult ettevõtte kasumlikkuse kasvu, mispärast võib neid mõõdikuid ettevõtte strateegilisi eesmärke toetavaks pidada.

Kliendiaspekt

Tasakaalus tulemuskaardi kliendiaspektis keskendutakse strateegiliste eesmärkide kui kriitiliste edutegurite osas küsimustele, milliseid klientide vajadusi ettevõtte rahuldab ning miks on kliendid valmis maksma toote eest. Kui klientidega seotud mõõdikud keskenduvad levinumalt klienditeenindusega seotud ühikukulude, uute klientide arvu, tulukuse, kontaktide hulga või klientide segmendi turuosaga, siis Tere AS-i puhul on tegemist valdavalt trendi iseloomustavate mõõdikutega. Trendi väljendavad mõõdikute eesmärgiks on saada varajasi signaale selle kohta, mis suunas klientide ootused on muutumas. Tabelis 7 on toodud ettevõttes rakendatud tasakaalus tulemuskaardi kliendiaspekti mõõdikud.

Tabel 7. Tasakaalus tulemuskaardi kliendiaspekt, kriitilised edutegurid (AS Tere 2011)

Aspekt	Kood	Kriitiline edutegur	Mõõdik	Baastase	Eesmärk	Tegevus, algatus, projekt
Klient	T_K1	Suurklientide rahulolu ja lojaalsus	Klientide rahulolu määr	tuvastamata	2012 uuringu läbiviimine, baastaseme selgitamine 2013: +10% 2014: +10%	1. Vajalikku infot andvate küsimuste ettevalmistamine kliendirahulolu uuringuks 2. Rahuloluuuringu tagasiside alusel koolituskava koostamine 3. Tööprotsesside re-disain
			Suhtehaldusse kaasatud suurklientide arv	30% suurklientidest	2012: 50% 2013: 70% 2014: 85%	1. Suurklientidele suunatud suhtehaldusprogrammi väljatöötamine ja rakendamine 2. MS Sharepoint CRM suhtehaldustarkvara juurutamine
			Kontaktide sagedus võtmeklientidega	1x aastas	2012-2014: 1x kvartalis	1. Vastutavate suhte "peremeeste" määramine 2. Suhtehalduspõhimõtete kehtestamine ja täitmise kontroll
	T_K2	Hea maine ja brändi tunnus	Spontaanse tuntuuse indeks	81%	spontaanse tuntuuse kasv aastas 5%	1. Igaaastase konjunktuuriuuringu läbiviimine 2. Mainekujunduse tegevuskava kaasajastamine

Antud viisil esitatud edutegurite ja vastavate mõõdikute puudused on kriitiliste edutegurite lõikes järgmised.

- T_K1, Suurklientide rahulolu ja lojaalsus

Klientide rahulolu määr

Klientide rahulolu suurendamise ajendiks on klientide vähene lojaalsus. Antud aspekti juures on tegemist suurklientide (kaubandusketid, hulgilaod) lojaalsuse parendustegevuste mõõdikuga. Tegemist on mitterahalise mõõdikuga, mille paranemisel oodatakse ettevõtte kasumlikkuse kasvu. Antud mõõdiku osas tuleb tõdeda, et puuduseks on mõõdiku baastaseme puudumine, mis tähendab, et vastava mõõdiku algeadistamiseks kulub arvestusperiood. (Norreklit 2000: 71)

Suhtehaldusse kaasatud suurklientide arv

Suhtehaldusesse kaasamine teenib autori arvates sama eesmärki mis klientide rahulolu mõõdik, kuna tegemist on samale sihtgrupile suunatud lojaalsust kasvatavate tegevustega. Seega autori hinnangul võiks vastav mõõdik olla tasakaalus tulemuskaardilt välja arvatud ja paigutatud Klientide rahulolu määra mõõdiku algatuste ossa.

Kontaktide sagedus võtmeklientidega

Kontaktide sagedus teenib autori arvates sama eesmärgi mis klientide rahulolu mõõdik, kuna tegemist on jällegi samale sihtgrupile suunatud lojaalsust kasvatavate tegevusega. Seega autori hinnangul võiks vastav mõõdik olla tasakaalus tulemuskaardilt välja arvatud ja paigutatud vajadusel kliendiga seotud Protsessi aspekti või Klientide rahulolu määra mõõdiku algatuste ossa.

- T_K2, Hea maine ja brändi tuntus

Spontaanse tuntuse indeks

Siin on näha selge teoreetilisest osast tuttav tasakaalus tulemuskaardi omadus ja eelis teiste meetodikate ees, ehk on võimalik jälgida ka n.ö. “pehmeid” näitajaid, mis on seotud firma mainega, mis on omakorda nagu eelöeldud, seotud ostuotsuse stimulatsiooniga ja mis kasvades hüpoteetiliselt peab mõjuma ettevõtte kasumlikkusele. Antud näitaja osas tuleb lugeda positiivseks asjaolu, et tegemist on ainukese sidega lõpptarbijaga. Puudusena tuleb välja tuua, et antud mõõdiku ja ettevõtte majandustulemuse vahelised seosed on raskesti määratavad ja vajavad pikemaajalisi uuringuid.

Põhilise puudusena tasakaalus tulemuskaardi kliendiaspekti osas toob autor ära vähese side lõpptarbijatega. Teiseks oluliseks kliendiaspekti puudutavaks puuduseks on usaldusväärse side puudumine finantsaspekti mõõdikutega, ehk vaatlusel ei ole võimalik tuvastada otseseid põhjus-tagajärg seoseid tulemuse kujunemisega, mis aga oli vaieldamatu eeldus tasakaalus tulemuskaardi edukaks rakendamiseks.

Protsessiaspekt

Protsessiaspekti eesmärgid ja neile vastavad mõõdikud kajastavad enamjuhul organisatsiooni põhitegevuse, aga ka tugiprotsesside toimivust. Tüüpiliste näitajatena leiame erinevatelt strateegiakaartidelt mõõdikuid nagu tootmistsükli pikkus, operatsioonide arv, toodang töötaja kohta jne. Nendele kõrval leidub üha rohkem toote kvaliteeti iseloomustavad mõõdikud. AS Tere rakendatud tasakaalus tulemuskaardi protsessiaspekti mõõdikud on toodud tabelis 8.

Tabel 8. Tasakaalus tulemuskaardi protsessiaspekt, kriitilised edutegurid (AS Tere 2011)

Aspekt	Kood	Kriitiline edutegur	Mõõdik	Baastase	Eesmärk	Tegevus, algatus, projekt
Protsess	T_PR1	Planeerimistechnika	Valmistoodangu varu planeerimisperioodi lõpuks	30%	2012: 20% 2013-2014: 10%	1.Sessoonsust ja kampaaniatüükide ajaloolist kogemust arvestavate tellimismudelite rakendamine
	T_PR2	Tellimisprotsessi ajakohasus	Elektroonilise tellimissüsteemi kasutatavus	50% tellimustest	2012: 75% 2013: 85% 2014: 95%	1.Infosüsteemi kohandamine 2.Eesmärkide ja müügitehnikate sisseviimine

Protsessiaspekti eesmärkide ja mõõdikute analüüsi tulemusena toob autor välja järgmised puudused kriitiliste edutegurite lõikes.

- T_PR1, Planeerimistechnika

Valmistoodangu varu planeerimisperioodi lõpuks

Antud protsessimõõdik leidis käsitlust teoreetilises osas kui valdkonnaspetsiifiline ennustamistechnikate ja meetodite täpsuse näitaja. AS Tere puhul on tegemist kiirestirikneva kauba tootmise ja ladustamisega, keskmine kauba säileaeg on 10 päeva, mis tähendab, et iga kauba ladustuspäev vähendab keskmiselt 10% võrra realisatsiooniaega. Teiseks ettevõtte efektiivsusnäitajaid mõjutavaks asjaoluks on kauba ladustamiseks vajalike ressursside ja võimsusvaru olemasolu, kauba hoiustamisel on tegemist keeruka ning energiamahuka külmlao ja külmutustehnikaga. Seetõttu on asjakohane vastava mõõdiku olemasolu ja on selgelt tajutav seos ettevõtte tulemuse kujunemisega. Autori arvates võiks vastava mõõdiku siduda ka kliendiaspekti lojaalsusmõõdikutega, kuna lojaalsus on hüpoteetiliselt seotud ka klienditellimuste volatiilsuse ja selle silumiseks tarviliku laovaru tekkega. Vastav mõõdik on ära toodud ka kirjandusallikates kui tarneahela ettevõtete praktikas kinnitust leidnud mõõdik (Sillanpää 2010: 160).

- T_PR2, Tellimisprotsessi ajakohasus

Elektroonilise tellimissüsteemi kasutatavus

Antud juhul on tegemist protsesside efektiivsust kajastava mõõdikuga. Teoreetilises osas leidis kajastust vastav mõõdik kui ostutellimuse tsükli läbimise aja näitaja. Kirjandusallikate kinnitusel on vastav näitaja suuresti kasutusel tarneahela ettevõtetes, kuna efektiivsuse seisukohast on oluline elektrooniliste tellimiskanalite kasutamine rutiinsete tellimisprotseduuride juhtimises, siis antud mõõdik on tajutavas seoses ettevõtte efektiivsusnäitajatega. Antud mõõdiku osas on autori kriitika eduteguri paigutuse osas, et see võiks olla pigem kliendiaspekti algatus, kuna elektrooniliste infovahetussüsteemide juurutamine on üks osa kliendisuhte juhtimisest ning näiteks süsteemi juurutamine põhjustab kliendi ja müüja vahelises kommunikatsioonis ebamugavust, ajutisi häireid ja arusaamatust.

Protsessiaspekti osas toob autor põhilise puudusena ära asjaolu, et eesmärkide ja neile vastavate mõõdikute osas on valdavalt tegu nn. “hügieeninäitajatega”, kuna need iseloomustavad suuresti ettevõtte sooritust olemasolevate süsteemide ohjamisel.

Personali ja arengu aspekt

Personali- ja arenguaspekti eesmärgid ja neile vastavad mõõdikud iseloomustavad suuresti organisatsiooni võimet areneda. Tänapäeva teabeühiskonnas, kus tootmisvahenditel ei ole enam kandvat rolli, on töötajad ettevõtete põhilisi väärtusi. Juhi roll on tagada tingimused selleks, et töötajad oleksid motiveeritud andma endast parima ning et oleks loodud tingimused nn. tööjõu taastootmiseks ehk organisatsioonisiseks ja -väliseks enesetäiendamiseks. Kirjandusallikate kohaselt on enamlevinud mõõdikuks selles aspektis näiteks personali rahulolu, uute projektide arv, koolituskavade järgimine jne. AS Tere rakendatud tasakaalus tulemuskaardi personali- ja arenguaspekti mõõdikud on toodud tabelis 9.

Tabel 9. Tasakaalus tulemuskaardi personali- ja arenguaspekt, kriitilised edutegurid (AS Tere 2011)

Aspekt	Kood	Kriitiline edutegur	Mõõdik	Baastase	Eesmärk	Tegevus, algatus, projekt
Personal ja areng	T_PE1	Personali pädevus	Personali arengu- ja koolituskava täitmine	0,5 koolitust aastas	2012: 1 2013: 1 2014: 2	1.Personali arengu- ja koolituskavade koostamine ning rakendamine
			Ametkohtade vastavus pädevusstandardile	tuvastamata	2012:baastaseme määramine 2013: 50% 2014: 80%	1.Ametkohtade pädevusstandardi loomine ning rakendamine
	T_PE2	Personali rahulolu	Personali voolavus	7%	2012: 6% 2013: 5% 2014: 4%	1.Personali töötingimustega rahulolu uuring 2.Rahulolu töstvate algatuste ellukutsumine

Personali- ja arenguaspekti mõõdikute vaatluse ja analüüsi tulemusena toob autor välja järgmised puudused kriitiliste edutegurite lõikes.

- T_PE1, Personali pädevus

Personali arengu- ja koolituskava täitmine

Personaliaspekti kriitilise eduteguri mõõdikuks on ettevõtte seadnud personali koolituskava täitmise. Mõõdik põhineb dokumendivaatluse alusel ettevõttesisesel üldisel arusaamal, mitu korda peab tööandja aastas panustama töötaja töövõime taastootmisse või täiendavate oskuste/teadmiste võimaldamisse. Antud mõõdiku osas on autori kriitika sarnaselt eelpool käsitletud staatilisusega, et antud mõõdik ei kajasta valdkonna keskmisi näitajaid. Teiseks ei tule mõõdikute ja algatuste komplektist välja, kas põhimõtte laieneb ka tootmistöölisele, keda on ettevõtte kogupersonalist 80%.

Ametkohtade vastavus pädevusstandardile

Antud mõõdiku osas on autori arvates tegemist nn. “hügieeninõudega” ettevõtte konkurentsivõime mõistes. Autor ei pea vajalikuks antud mõõdiku kajastamist tasakaalus tulemuskaardil, vastav pädevusstandard peab olema kirjeldatud ettevõtte üldjuhtimise rutiinides.

- T_PE2, Personali rahulolu

Personali voolavus

Antud mõõdik leidis kajastamist kirjandusallikates kui organisatsiooni liikmete tööga rahulolu mõõdik. Antud ettevõtte puhul on töökohtade koguarvu silmas pidades suuresti tegemist rutiinsete ja vähest kvalifikatsiooni nõudvate ametkohtadega. Samas on igas organisatsioonis on tuumikpersonal, kellesse ettevõtte on pikaajaliselt investeerinud, kes on tunnevad hästi organisatsiooni põhiprotsesse, on tippspetsialistid mingil kitsal ala või kes kannavad edasi organisatsiooni väärtusi. Seega autori arvates keskmiste näitajate alusel seatud mõõdik ei täida talle pandud eesmärki. Antud mõõdikul oleks selge seos ettevõtte tulemuslikkusega kui see käsitleks tööjõu voolavust organisatsiooni tuumikpersonali hulgas.

Personali- ja arengu aspekti peamised eesmärgid on seotud töötajate rahulolu tõstmisega, millest tuleneb töötajate kõrgem isiklik panus ning paraneb ettevõttesisene koostöö. Autor loeb aspektis esitatud eesmärgid ja neile vastavad mõõdikud eesmärgi täitmiseks ebapiisavaks, kuna ei ole selge seotus tasakaalus tulemuskaardi teiste aspektidega ning nende mõju ettevõtte finantsaspektis toodud strateegilistele eesmärkidele.

Tasakaalus tulemuskaardi administreerimise analüüs

Autor uuris dokumendianalüüsi meetodil tasakaalus tulemuskaardi rakenduslikke aspekte: ettevõtte sisemisi rutiine, planeerimist, aruandlust ning tasustamist reguleerivat sisedokumentatsiooni ning strateegilise juhtimise raamistikku üldiselt.

Tasakaalus tulemuskaardi kohast planeerimist ja aruandlust reguleerib ettevõttes kehtiv kvaliteedijuhtimise eesmärkide seadmise ja auditeerimise juhend, mis reguleerib juhtimiseesmärkide seadmise, administreerimise ja auditeerimise korda. Vastava korra kohaselt on juhtkond kohustatud:

- Kvartaalselt andma juhtkonna koosolekul aru juhtimiseesmärkide, kriitiliste edutegurite ja nende raames administreeritavate algatuste, projektide hetkeseisust.
- Kord aastas algava aasta I kvartali jooksul esitama oma valdkonna või vastutusala strateegiatubades kooskõlastatud kriitilised edutegurid, mõõdikud ja algatused koos ajakavadega

- Kord aasta aruandeperioodi lõppedes kvartali jooksul esitama kirjaliku kokkuvõtte eelneva aasta kriitiliste edutegurite algatustest ja projektidest

Toetudes teoreetilises osas käsitlust leidnud seisukohtadele ja eeldustele tegi autor järelduse, et hoolimata antud rutiinide täitmisest on vastav administreerimise süsteem tasakaalus tulemuskaardi administreerimiseks ja juhtimisinstrumendina igapäevaseks kasutamiseks ebapiisav ega võimalda tasakaalus tulemuskaardis seatud mõõdikute jooksvat ajakohasust ning õigeaegseid korrigeerivaid tegevusi.

Autor uuris dokumendianalüüsi teel tasakaalus tulemuskaardi mõõdikute seotust ettevõttes kehtiva palgasüsteemiga. Autor ei tuvastanud dokumendianalüüsi põhjal palgasüsteemi seotust tasakaalus tulemuskaardis seatud mõõdikutega. Palgasüsteemi tulemustasutamise süsteem oli ettevõttes ajalooliselt seotud eelarveliste näitajatega ja hindamine toimub lühiajaliste finantseesmärkide kaudu. Antud lähenemist võib lugeda oluliseks rakenduslikuks puuduseks, mida käsitleti põgusalt alapeatükis 1.4.

Strateegilise juhtimise rutiinid toimuvad kvaliteedijuhtimise protsesside koosseisus, ehk ei ole seatud tasakaalus tulemuskaardi meetoodika põhiseid iseseisvaid rutiine. Selles tulenevalt toimuvad tasakaalus tulemuskaardi mõõdikute ülevaatused kvartaalselt. Strateegiatoad ettevõtte eesmärkide revideerimiseks toimuvad kaks korda aastas septembris (ettevalmistav järgmiseks eelarveaastaks) ja jaanuaris (eelneva eelarveaasta kokkuvõttev) põhiliselt eelarvestamisprotsessi ja aruandlusprotsessi koosseisus. Korrigeerivate tegevuste vajadust reguleerib kvaliteedijuhtimise protsess ja sellekohaselt toimub see kord aastas:

- Tasakaalus tulemuskaardi administreerimise protsess sarnaneb suuresti klassikalisele eelarveprotsessile
- Perioodi jooksul on jälgimine pigem finantsnäitajate põhine ehk nn. "pehmeid" näitajaid revideeritakse kord aastas

2.3. Tasakaalus tulemuskaardi analüüsi tulemused

Autor toob kokkuvõtvalt välja olulisimad dokumendianalüüsi käigus selgunud erinevused teoreetilistest seisukohtadest või käsitlust leidnud eduka rakendamise eeldustest:

Sisuliste aspektide osas:

- On jäetud identifitseerimata “metsikult tähtsad” eesmärk-mõõdikud, mis täidavad põhilist rolli tulemuse kujunemisel, mis tähendab et mõõdikud eraldivõetuna on teoreetilisest seisukohast klassikalised, kuid kombinatsioonis teiste mõõdikutega ei toeta terviklikult strateegiliste eesmärkide saavutamist
- Mõõdikute vähene seos finantsaspektis toodud ettevõtte strateegiliste eesmärkidega mis tähendab et tasakaalus tulemuskaardi analüüsil ei olnud võimalik tuvastada ettevõtte strateegiliste eesmärkide ja mõõdikute vahelist seost
- Põhjuslike seoste sidumatus ajaliselt mis tähendab erinevate mõõdikute mõju ajas ei kattu

Rakenduslike aspektide osas:

- Tasakaalus tulemuskaart ei ole tähelepanu all ehk tasakaalus tulemuskaart on muutunud ettevõttes staatiliseks
- Tasakaalus tulemuskaart on põhiliselt tippjuhtkonna tööriist, tema ulatus lõpeb keskjuhtimise tasandiga
- Tasakaalus tulemuskaardi vähene seotus väliskeskkonnaga, mudeli toimimismehhanism ei sisalda ettevõtte konkurentide tegevuse ja tööstusharus toimivate tehnoloogiliste arengute pidevat monitoorimist
- Tasakaalus tulemuskaardi tulemuste monitooring ja pideva arendamise protsess on ebapiisav, ei ole toetatud piisavate ja sobiva sagedusega rutiinidega
- Tasakaalus tulemuskaart ei ole seotud tasustamissüsteemiga

Autor, pidades silmas käesoleva magistritöö eesmärki, tasakaalus tulemuskaardi teoreetilisi lähtekohti ning võttes arvesse ettevõttes rakendatud tasakaalus tulemuskaardi sisulisi ja rakenduslikke puudusi, jätkab järgmises peatükis arutlust lahenduste üle eesmärgiga teha ettevõtte strateegiakaardi ja sellel põhineva tasakaalus tulemuskaardi praktilised täiustustepeanekud.

3. AS TERE TASAKAALUS TULEMUSKAARDI TÄIUSTAMINE

3.1. Strateegilise eesmärgi defineerimine

Antud ülesande eeldusteks on ettevõtte keskkonna analüüsi läbiviimine. Majanduskeskkonna kiired muutused tingivad olukorra, kus ei ole võimalik toetuda varasematele ettevõtte sise- ja väliskeskkonna uuringuile. Autor peab siinkohal oluliseks kontrollida, kas ettevõtte strateegilised eesmärgid ja kriitilised edutegurid vastavad ettevõtte käesolevale sise- ja väliskeskkonna taustsüsteemile ning vajadusel teeb ettepaneku strateegilise eesmärgi ümbersõnastamiseks.

Ettevõtte sise – ja väliskeskkonna uuringuks on terve rida meetodeid, autor kasutab siinkohal ettevõtte dokumendianalüüsist selgunud ettevõtte strateegilise protsessi käigus kasutatud meetoditest, mis on PEST⁶ ja SWOT⁷ analüüs.

Ettevõtte PEST analüüs

Kuna organisatsioonid tegutsevad muutuvates väliskeskkonna tingimustes, siis on antud peatüki ülesande täitmiseks oluline teada, kus asutakse ning millised on ümbritseva keskkonna tingimused. Väliskeskkonna monitooringu läbi saab informatsiooni olulisimate suundumuste, mõjurite, trendide identifitseerimiseks. Parim vahend väliskeskkonna suundumuste ja mõjude identifitseerimiseks on PEST analüüs, mille

⁶ PEST-analüüs (ingl. k. *Political, Economical, Social and Technological*) on analüüsimeetod, mis kirjeldab, hindab ja prognoosib väliskeskkonnast tulenevaid mõjusid

⁷ SWOT-analüüs (ingl. k. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) on analüüsimeetod, mille kaudu kaardistatakse organisatsiooni tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud

käigus autor uuris läbi ja tõi välja tegevusharu kontekstis ettevõtet tugevalt mõjutavaid makrokeskkonna tegurid. Vaadeldava ettevõtte tegevusharu on seotud tihedalt Euroopa Liidu Ühise Põllumajanduspoliitika ning ühisturgu kujundavate muutujatega (sotsiaalne, majanduslik, poliitiline jms keskkond). Tugevat mõju avaldavat tegurit on vaadeldud kui võimalikku nähtust või jooksvat protsessi, mille mõju toob kaasa olulise muutuse toormetootjate, konkurentide või tarbijate turukäitumises. Autor toob läbiviidud AS Tere PEST analüüsi olulisimate poliitiliste, majanduslike, sotsiaalsete ja tehnoloogiliste aspektide liigituse koondina välja lisas 3. (Johnson, Scholes 1999: 82)

Autoripoolne kokkuvõte PEST analüüsi põhitulemustest on järgmine:

Piimatööstus kui osa toiduainetööstusest on vähetundlik majandustsüklite muutumisele. Sellest tulenevalt pakub majanduslangus tööstusharu ettevõtetele tavapärasest soodsamaid investeerimis- ja finantseerimisvõimalusi.

Tegevusharu sisenemis- ja väljumisbarjäärid on kõrged, kindlustades turul tegutsevate ettevõtete konkurentsipositsioone väliskonkurentsi või uute turule sisenejate vastu.

Eesti geograafiline positsioon on soodne eksportimaks toodangut nii Venemaa turule kui ka Skandinaavia maadesse.

Tootmisharus on eelis neil ettevõtetel, kes suudavad toota kvaliteetselt, ning kelle tootmisprotsessi ülesehitus võimaldab mastaabiefektist tulenevat kuluefektiivsust, mitmekesist tooteportfelli ja pakendamisevõimalusi.

Ettevõtte SWOT analüüs

Autor viis loogiliste arutluste teel läbi ettevõtte ja tegevusvaldkonna sisemiste tegurite ning väliskeskkonna mõjude analüüsi. SWOT situatsioonianalüüsi meetodina annab tasakaalus tulemuskaardi strateegiliste eesmärkide ja mõõdikute sisulised sisendid ehk vastused järgmistele küsimustele:

Kuidas sisemiste tugevuste abil välised võimalused ära kasutada?

Kuidas sisemiste tugevuste abil väliseid ohte vältida?

Kuidas väliseid võimalusi ära kasutada sisemiste nõrkuste ületamiseks?

Kuidas vähendada sisemisi nõrkusi ja vältida väliseid ohte?

Autori poolt läbiviidud SWOT analüüsi tulemused on toodud tabelis 10.

Tabel 10. AS Tere SWOT analüüs (autori koostatud)

Sisekeskkond	Väliskeskkond
Tugevused <ul style="list-style-type: none"> • Turuliidri positsioon • Kaubamärgi tuntus kodumaisel turul • Süsteemne innovatsioonitegevus ja koostöö teadusasutustega 	Ohud <ul style="list-style-type: none"> • Tootmissisendite hinna kõikumine • Suur sõltuvus kodumaisest toormest • Baastoodete hinnatase olulisel määral väliskeskkonnast dikteeritud • Euroopa Liidu Ühise Põllumajanduspoliitika surve põllumajandustoetuste vähendamisele
Nõrkused <ul style="list-style-type: none"> • Vähene kliendilojaalsus ja suur hinnatundlikkus piima baastoodete osas • Ettevõtte vähene mõju põhitoodete jaehinna kujunemisele • Tootmissisendite hinna vähene transformeeritus väärtusahelas 	Võimalused <ul style="list-style-type: none"> • Pika säileajaga ekspordikõlbulike lisandväärtustoodete suur osakaal • Tervisliku elustiili populaarsuse kasv ühiskonnas • Kaupade vaba liikumisega kaasnev toormeturu avanemine

SWOT analüüsi tulemused annavad aluse strateegiliste valikute üle otsustamises ja strateegilisi eesmärke toetavate edasiste kriitiliste edutegurite väljatöötamiseks.

Strateegilise eesmärgi sõnastamine

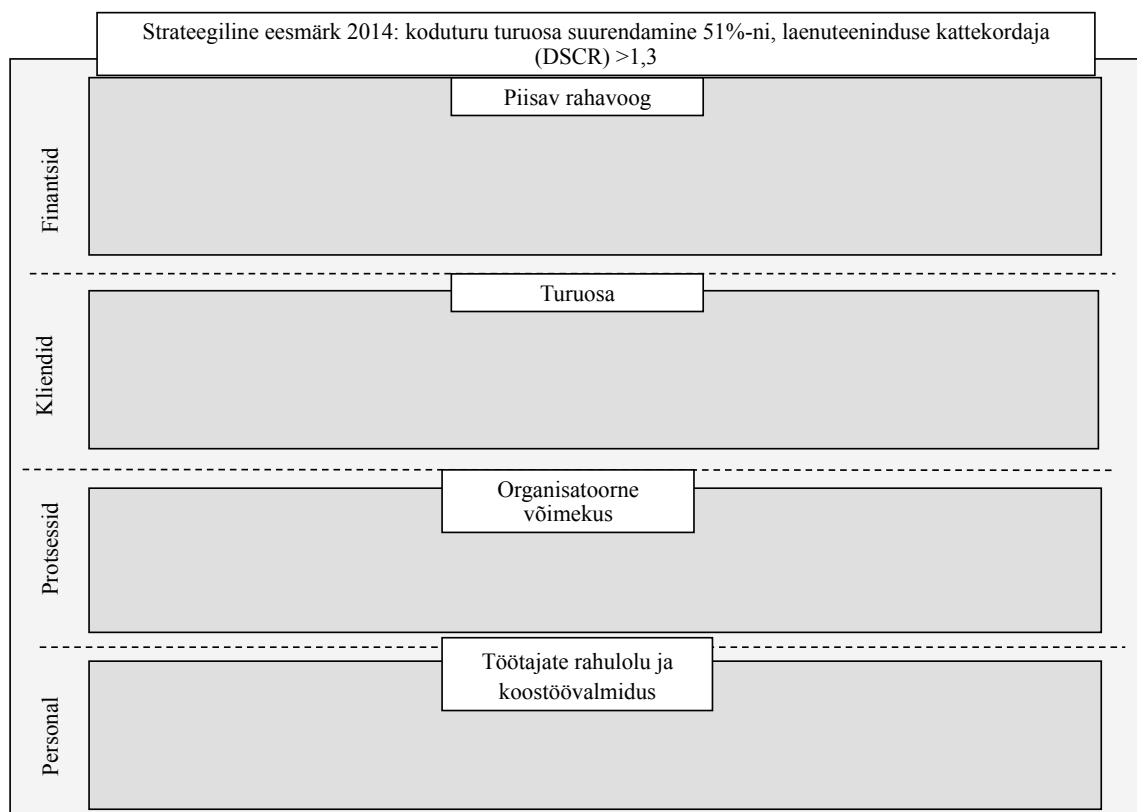
Autori poolt läbiviidud sise- ja väliskeskkonna ning ettevõtte sisedokumentide uurimisel läbiviidud konkurentsituatsiooni analüüsi tulemusena teeb autor ettepaneku jätkata senisest tugevamat tooteelisele keskendunud strateegiat keskendudes innovatsioonielisele ja uute turgude loomisele, kus jätkatakse tõhusas koostöös Eesti Teadus- ja Arenduskeskustega ning Tartu Ülikooli Tehnoloogiainstituudi teadlastega probiootiliste tervisetoodete sarja laiendamist ja seeläbi turuosa hõivamist. Ettevõtte turuosa on olnud jätkuvas languses 51%-lt 2009 aastal kuni 39%-ni 2011 aastal. Ettevõtte tasakaalus tulemuskaardi strateegilise peaesmärgi sõnastamisel lähtub autor varasematest ettevõtte turuosa näitajatest ning põhilistest ettevõtte kohustuste teenindamist reguleerivatest piirangutest.

Tulenevalt SWOT ja PEST analüüsi tulemustest ja loogilisest arutelust teeb autor praktilise ettepaneku muuta ettevõtte strateegilise eesmärgi sõnastust järgmiselt:

Ettevõtte strateegiline eesmärk 2014:

koduturu turuosa suurendamine 51%-ni

laenuteeninduse kattekordaja (DSCR) >1,3. (vt. joonis 11)



Joonis 11. Ettevõtte strateegiline eesmärk strateegiakaardil, strateegiakaardi eskiis (autori koostatud)

Autor lähtub arendusettepaneku tegemisel metoodiliselt järgnevatest seisukohtadest:

1. Turuosa strateegilise eesmärgi sissetoomisel lahendatakse ettevõtte jaoks ära mitmed analüüsi käigus ilmnunud puudused:

a) tegemist on suhtelise näitajaga, mis peegeldab lisaks kasvueesmärgile ka väliskeskonna mõjusid, konkurentsituatsiooni, näitaja ei devalveeru, on piisavalt ambitsioonikas, tekitab ettevõttes tervikuna püüdlusi ja annab jooksva turuosade

informatsiooni kättesaadavuse korral kiiret tagasisidet ja pidevat ärivõrdluse (ingl. k. *benchmarking*) võimalust, kui kaugel ollakse eesmärgist ja kuhu liigutakse

b) näitaja seadmise puhul on arvestatud ettevõtte vaadeldava perioodi eelsele turupositsioonile, seega antud eesmärgi saavutamine on sisuliselt endise olukorra taastamine, mis on arenguvajaduse puudujäägi täitmine

2. Laenuteeninduse katekordaja kui jätkusuutliku rahavoo näitaja sisseviimine strateegilisse eesmärki

a) antud rahavoo näitaja lahendab ettevõtte jaoks olukorra, kus strateegilise eesmärgi sõnastuses olnud tootlusnäitaja ei seadnud miinimumnõuet ettevõtte rahavoogudele, seega laenuteeninduse katekordaja kui rahavoo miinimumnäitaja sisseviimine sunnib ettevõtet pingutama tasakaalustatult ning kindlustab ettevõtte jätkusuutlikkuse

Kokkuvõtvalt kinnitab autor, et ettevõttes seni rakendatud strateegiline eesmärk koondas tähelepanu ning andis ettevõtteülesed suunised aidates kaasa eesmärkide täitmisele, kuid kehtinud eesmärgid omasid mitmeid puudusi ning keskendumine nendele ei oleks taganud ettevõtte strateegiliste eesmärkide täitmist pikas perspektiivis. Autori edasiarendusettepanek tagab, et eesmärke silmas pidades juhitakse ettevõtet viisil, mis kindlustab ettevõtte kasumlikkuse, sisuliselt on tegemist ettevõtete praktikas levinud juhtimiseesmärgiga nagu “kasumliku kasvu tagamine”. Selline eesmärkide kombinatsioon nõuab meeskonnalt pidevat pingutust ning ettevõtteülest tööd nii tulu- kui kulukohtadega.

3.2. Tasakaalus tulemuskaardi aspektide arendamine

Finantsaspekt

Finantsaspekti strateegilised eesmärgid ja mõõdikud annavad tavapäraselt informatsiooni selle kohta, kuidas astunud sammud on avaldanud mõju firma majandustulemustele. Tüüpilised ja praktikas laialt levinud finantsaspekti mõõdikud on näiteks netorealiseerimine, kapitali tootlus, tehingute arv, turuosa, majanduslik lisaväärtus jne. Kasumlikkuse saavutamiseks keskendutakse põhiliselt tululiikide kasvu (müügi kasv klientidele; uute klientide juurdekasv) ja efektiivsuse kasvu (kulude suhteline alandamine, efektiivne ressursikasutus) teguritele.

Autor, olles analüüsinud ettevõttes rakendatud tasakaalus tulemuskaarti, toetudes teoreetilistele alustele ja tasakaalus tulemuskaardi eduka rakendamise eeldustele, teeb finantsaspekti strateegiliste eesmärkide osas järgmised edasiarendusettepanekud (vt. tabel 11).

Tabel 11. Tasakaalus tulemuskaardi finantsaspekti strateegilised eesmärgid, autori ettepanekud

Aspekt	Kood	Strateegiline eesmärk	Mõõdik	Baastase	Eesmärgitase	Tegevus, algatus, projekt
Finants	T_F1	Käibe turuosa	Käibe turuosa võrrelduna koguturuga	39%	2012: 45% 2013: 55% 2014: 55%	1. Käibe monitooringu tõhustamine 2. Infokogumissüsteemi juurutamine 3. Müügitgevuuie korrigeerivate tegevuste juhtimine
Finants	T_F2	Tootmis-sisendite hind	Toorpiima hankehinna häälbimine koduturu keskmisest	+1,2%	2012: +0,5% 2013: 0% 2014: -1,5%	1. Toorme hankestrateegia kaasajastamine ja rahvusvahelistamine 2. Hanketegevuse finantseerimise korraldamine 3. Toorpiima spot turu noteerimine
Finants	T_F3	Häälbimine eelarvest	Eelarvest häälbimise suhe	kuni 50%	2012: kuni 30% 2013: kuni 20% 2014: kuni 10%	1. Eesmärgistamistegevuste täpsuse ja rutiinide kehtestamine 2. Tagasiside kommunikeerimine, korrigeerivate tegevuste juhtimine 3. Tulemuskeskuste ja vastutusühisuse juurutamine
Finants	T_F4	Varade rentaaublus	Maksude, amortisatsiooni ja finantseerimiseelse ärikasumi (EBITDA) suhe koguvardesse	6,8%	2012: 8,8% 2013: 9,7% 2014: 12,1%	1. Vähetootlike varade hülgamine 2. Ressursikasutuse pidevkontroll 3. Investeeringute vajaduse sidumine kavandataivate tootmistasetetega
Finants	T_F5	Efektiiuus	Kasumlikkus peale distributsiooni- ja turunduskulusid	10%	2012: 11% 2013: 13% 2014: 15%	1. Tootmisaruandluse parendamine 2. Kululimiitide kehtestamine kululiikidele 3. Tootearenduses sihtkalkuleerimise põhimõtete rakendamine

T_F1, käibe turuosa

Antud mõõdiku sissetoomisega teeb autor ettepaneku tuua tasakaalus tulemuskaardile turupõhise suhtarvu. Tegemist on suhtelise näitajaga, mis peegeldab lisaks kasvueesmärgile ka väliskeskkonna mõjusid, konkurentsituatsiooni, näitaja ei devalveeru, on piisavalt ambitsioonikas, tekitab ettevõttes tervikuna püüdlusi ja annab jooksva turuosade informatsiooni kättesaadavuse korral kiiret tagasisidet ja pidevat äri võrdluse (ingl. k. *benchmarking*) võimalust, kui kaugel ollakse eesmärgist ja kuhu liigutakse. Näitaja seadmisel on autor arvestatud ettevõtte vaadeldava perioodi eelsele

turupositsioonile, seega antud eesmärgi saavutamine on sisuliselt endise olukorra taastamine, mis on arenguvajaduse puudujäägi täitmine.

Autoripoolne ettepanek eeltoodud strateegilise eesmärgi osas leidis kinnitust juhtkonnas läbiviidud poolstruktureeritud intervjuude käigus, mistõttu lülitab autor ettepaneku täiustuseks tasakaalus tulemuskaardi koosseisu.

T_F2, tootmissisendite hind

Tootmissisendite hinna kui strateegilise eesmärgi sissetoomine lahendab ettevõtte jaoks ära mitu teoreetilises osas ja analüüsi käigus ilmnenud arenguprobleemi.

Autori väidab, et lühiajalist perspektiivi silmas pidades võib ettevõtte keskenduda spetsiifilistele ärikriitilistele protsessidele, käesoleva ettepaneku raames siis tarneprotsesside ohjele, kuna valdkonnas umbes 85% kogukuludest langeb toormele, valdkonna hinnariskide transformeerimine kaubandusele on nõrgalt arenenud ja turg selles osas ebaefektiivne. Tegemist on aktiivse meetmega, mis liigitatakse finantseesmärkide aspekti ning mis on leidnud käsitlust kirjandusallikates kui valdkonna “metsikult tähtis eesmärk” (Bigliardi, Bottani 2010: 256)

Autor seab mõõdikuna alameesmärgiks hankeahela tarnekindluse ja põhitootmise materjalide hinna aktiivse juhtimise. Autori poolt dokumentide analüüsi käigus uuritud hankeahela hinnatase ettevõttes ei olnud kooskõlas hanketuru keskmiste näitajatega ehk teisisõnu ei peegeldanud ettevõtte turujõust tulenevaid süsteemseid sünergeetilisi efekte. Autor seab mõõdikuna eesmärgiks panustada senisest enam tähelepanu ja ressursse, revideerida hankestrateegia, korraldada hanketegevuse finantseerimine tarnijate konsulteerimisel kaubandusfinantseerimise osas, tagada tulenevalt ettevõtte läbilaskevõimest toorpiima ülejääkide väärimise ja hoiustamise teenuse turu avamine ning korraldada toorme hinnariski juhtimine tarnelepingute pädeva juhtimise teel.

Autoripoolne ettepanek antud strateegilise eesmärgi osas leidis kinnitust juhtkonnas läbiviidud poolstruktureeritud intervjuude käigus.

T_F3, häälbimine eelarvest

Häälbimise ettevõtte kogukulude eelarvest kui kriitilise eduteguri sissetoomine lahendaks ettevõtte jaoks ära järgneva arenguprobleemi, tegemist on sisuliselt distsipliini

kehtestamisega, näidik võimaldab pidevat jälgimist nii tulu kui kulukohtade osas, annab kiiret tagasisidet ressursside ümberpaigutamiseks, korrigeerivate tegevuste algatamiseks, võimaldab siduda motivatsiooni ning lühiajaliselt kehtestada erikorda ettevõttes.

Autoripoolne ettepanek toodud strateegilise eesmärgi osas ei leidnud toetust juhtkonnas läbiviidud intervjuude käigus. Põhjuseks toodi mõõdiku puhul asjaolu, et tegemist on sisuliselt ettevõtte "hügieeninõudega", et mõõdikuna on protsessiaspekti iseloomuga ning et ei kannaks endas unikaalset konkurentsieelist.

T_F4, vara rentaablus

Vara rentaablus kui kriitilise eduteguri sissetoomine lahendaks ettevõtte jaoks järgnevad arenguprobleemid.

Autor loob vara rentaabluse eduteguri ettepaneku läbi bilansilise seose ettevõtte kasumlikkuse ja varade mahu vahel. Vastavat näitajat tuntakse praktikas termini ROA⁸ (ingl. k. – *return on assets*) all, teatud modifikatsioonina on kasutusel ka termin tootmisvarade kasutamise efektiivsus OEE (ingl. k. *overall equipment effectiveness*), mis indikeerib ettevõttele, kas koguvara ja selle koosseisus ka tootmisvahendite kasutus on optimaalne. Vara rentaabluse näitaja on valdkonnas levinud (Hilty *et al* 2008: 6) ning vastava näidiku sissetoomisega autor peab edaspidi silmas näitaja valdkonnasisest pidevat äriõrdlust konkurentide samaste näitajatega (ingl.k. *benchmarking*).

Autor seadis vara rentaabluse mõõdiku sissetoomisega eesmärgiks ettevõtte ajaloolise efektiivsustaseme saavutamise, seades seeläbi ka surve kasutusele varade ja tehnoloogiate hülgamisele. (Lambert, Pohlen 2001: 12)

Autoripoolne ettepanek toodud strateegilise eesmärgi osas leidis kinnitust juhtkonnas läbiviidud poolstruktureeritud intervjuude käigus ning lülitatakse autori poolt täiustusettepanekuna tasakaalus tulemuskaardi koosseisu.

T_F5, käiberentaablus peale turustuskulusid

Autor teeb ettepaneku täiendada varasemalt kasutusel olnud mõõdikut, kaasates käiberentaabluse suhtarvu ka turustuskulud, ehk rentaabluse leidmisel võetakse

⁸ ROA - (ingl. k. -*return on assets*) varade rentaablus = EBITDA / varade keskmine maht

kuludena arvesse lisaks tootmiskuludele ka distributsiooni ja müügiedenduse kulud. Selline lähenemine võimaldab paremini hinnata erinevate kliendigruppide ja tootegruppide rolli tulemuse kujunemisel jääktulu meetodil.

Autoripoolne ettepanek toodud strateegilise eesmärgi osas ei leidnud kinnitust juhtkonnas läbiviidud intervjuude käigus. Põhjuseks toodi mõõdiku puhul asjaolu, et tegemist on ettevõtte tavapärase aruandluse protsessiga, mis ei nõua täiendavaid algatusi, on liiga ettevõttekeskne ega võimalda jooksvat ärivõrdlust konkurentidega.

Kliendiaspekt

Kui klientidega seotud eesmärgid ja mõõdikud keskenduvad levinumalt klienditeenindusega seotud ühikukulude, uute klientide arvu, tulukuse, kontaktide hulga või klientide segmendi turuosaga, siis AS Tere puhul võttis autor tähelepanu alla trende iseloomustavate ja ettevõtte tulemuse kujunemisega selgeid seoseid omavate eesmärkide väljatöötamisele.

Autor, olles analüüsinud ettevõttes rakendatud tasakaalus tulemuskaarti, toetudes teoreetilistele alustele ja tasakaalus tulemuskaardi eduka rakendamise eeldustele, teeb kliendiaspekti strateegiliste eesmärkide osas järgmised edasiarendusettepanekud (vt. tabel 12).

Tabel 12. Tasakaalus tulemuskaardi kliendiaspekti strateegilised eesmärgid, autori ettepanekud

Aspekt	Kood	Strateegiline eesmärk	Mõõdik	Baastase	Eesmärgitase	Tegevus, algatus, projekt
Klient	T_K1	Klientide lojaalsus	Klientide rahulolu määr	tuvastamata	2012 uuuringu läbiviimine, baastaseme selgitamine 2013: +10% 2014: +10%	1.Vajalikku infot andvate küsimuste ettevalmistamine kliendirahulolu uuringuks 2.Rahuloluuuringu tagasiside alusel koolituskava koostamine 3.Tööprotsesside re-disain
Klient	T_K2	Hea maine	Teeninduskvaliteedi tase	tuvastamata	2012 auditi läbiviimine välisaudiitori poolt baastaseme selgitamine 2013: taseme tõstmine +10% 2014:+10%	1.Teeninduskvaliteedi hindamine lähtudes teenindusstandardist. 2.Teenindussituatsioonide ja hindamisparameetrite väljatöötamine 3.Teeninduskvaliteedi regulaarne hindamine igal aastal III kv.
Klient	T_K3	Suurklientide lojaalsus	Klienditellimuste volatiilsuse määr	70%	2012: 50% 2013: 40% 2014: 30%	1.Vastavate väärtusahelat läbivate klienditeeniduskokkulepete väljatöötamine ja rakendamine
Klient	T_K4	Brändi tuntus	Spontaanse tuntuse indeks	81%	spontaanse tuntuse kasv aastas 5%	1.Igaaastase konjunktuuriuuringu läbiviimine 2.Mainekujunduse tegevuskava kaasajastamine
Klient	T_K5	Portfelli distributsioon	Tootevaliku esindatus müügikohtades suhtarvuna müügiartiklite koguportfelli	60%	2012: 70% 2013: 80% 2014: 85%	1.Distributsiooni aktiivse kujundamise põhimõtete väljatöötamine 2.Müügikohtadest tagasiside organiseerimine 3.Kliendisuhete kujundamine distributsiooni kindlustamiseks

T_K1, klientide lojaalsus

Klientide lojaalsuse kui strateegilise eesmärgi sissetoomine lahendaks ettevõtte jaoks järgnevad arenguprobleemid.

SWOT analüüsi tulemusel selgus, et ettevõtte suurimaks nõrkuseks on klientide lojaalsus, seepärast peab autor vajalikuks panustada lojaalsuse arendamisse ja mõõtmisse. Autor asendab kasutusel olevas mõõdikus mõiste suurklient mõistega klient, mis tähendab panustamist lõpptarbija rahulollu kui lojaalsuse suurendamisse ja selle mõõtmisega seotud tegevustesse. Antud mõõdikul on otsene seos finantsaspekti eesmärkidega turuosa osas.

Autoripoolne ettepanek antud strateegilise eesmärgi osas leidis kinnitust juhtkonnas läbiviidud poolstruktureeritud intervjuude käigus.

T_K2, hea maine

Autor teeb ettepaneku tuua sisse ettevõtte välist kuvandit kujundava mõõdikuna teeniduskvaliteedi taseme näitaja. Tegemist on ettevõttekesksete teenindusstandardite kehtestamisega ning nende pideva hindamisega kuvandi ühtlustamise eesmärgil. Antud mõõdik toetab otseselt finantstulemuste kujunemist.

Autoripoolne ettepanek toodud strateegilise eesmärgi osas ei leidnud kinnitust juhtkonnas läbiviidud intervjuude käigus. Põhjuseks toodi mõõdiku puhul asjaolu, et teenindustaseme kvaliteedi puhul on tegemist protsessilise iseloomuga ning ettevõtte “hügieenifaktoriga”.

T_K3, suurlientide lojaalsus

Autor teeb ettepaneku tuua sisse suurlientide lojaalsuse mõõdikuna klienditellimuste volatiilsuse määra. Antud mõõdik loob autori väitel tiheda seose ettevõtte finantseesmärkidega, kuna tellimuste volatiilsusest sõltub suurel määral ettevõtte tootmise ja tarneahela efektiivsus.

Autoripoolne ettepanek toodud strateegilise eesmärgi osas leidis kinnitust juhtkonnas läbiviidud poolstruktureeritud intervjuude käigus ning lülitatakse autori poolt täiustusettepanekuna tasakaalus tulemuskaardi koosseisu.

T_K4, hea maine ja brändi tuntus

Autor teeb arendusettepaneku jätta muutmata kliendi aspekti kriitiline edutegur hea maine ja brändi tuntus. Antud edutegur on SWOT analüüsi tulemusel ettevõtte sisekeskkonna tugevuste hierarhia tipus, mistõttu autor peab oluliseks selle mõõdiku jälgimist ja mõõtmismeetodite edasiarendamist.

Autoripoolne ettepanek toodud strateegilise eesmärgi osas aga ei leidnud kinnitust juhtkonnas läbiviidud intervjuude käigus. Põhjuseks toodi asjaolu, et mõõdik on suuresti protsessilise ja “hügieenilise” iseloomuga, samuti ei ole piisavat ajaloolist finantsinformatsiooni loomaks usaldusväärseid seoseid hea maine, brändi tuntuse ja ettevõtte tulemuslikkuse vahel.

T_K5, portfelli distributsioon

Autor teeb arendusettepaneku portfelli distributsiooni strateegilise eesmärgi sissetoomise lahendamaks ettevõtte jaoks järgmise arenguprobleemi. Ettevõtte kriitiliste edutegurite kliendiaspekti fookus on varasemalt suunatud lähemate partnersuhete juhtimisele, tähelepanu alt on väljas lõpptarbija. Distributsiooni aktiivsel juhtimisel ja tagasisidestamisel on kaks olulist mõju ettevõtte tulemuslikkusele, esiteks kavandatakse ja juhitakse aktiivselt olemasolevaid kliendisuhteid, teiseks saadakse äriprotsesse läbivalt ligipääs väärtusahela lõpptarbijateni.

Autoripoolne ettepanek toodud strateegilise eesmärgi osas leidis kinnitust juhtkonnas läbiviidud poolstruktureeritud intervjuude käigus ning lülitatakse autori poolt täiustusettepanekuna tasakaalus tulemuskaardi koosseisu.

Protsessiaspekt

Protsessiaspekti strateegilised eesmärgid ja mõõdikud kajastavad enamjuhul organisatsiooni põhitegevuse (ettevõtte oskus rahuldada kliendi vajadusi), aga ka tugiprotsesside toimivust. Tüüpiliste näitajatena leiame erinevatelt strateegiakaartidelt mõõdikuid nagu tootmistsükli pikkus, operatsioonide arv, toodang töötaja kohta jne. Autor keskendus ettepanekute väljatöötamisel ettevõtte strateegilisi eesmärke põhjuslikult toetavatele eduteguritele.

Olles analüüsinud ettevõttes rakendatud tasakaalus tulemuskaarti, toetudes teoreetilistele alustele ja tasakaalus tulemuskaardi eduka rakendamise eeldustele, teeb autor protsessiaspekti strateegiliste eesmärkide osas järgmised edasiarendusettepanekud (vt. tabel 13).

Tabel 13. Tasakaalus tulemuskaardi protsessiaspekti strateegilised eesmärgid, autori ettepanekud

Aspekt	Kood	Strateegiline eesmärk	Mõõdik	Baastase	Eesmärgitase	Tegevus, algatus, projekt
Protsess	T_PR1	Planeerimistechnika	Valmistoodangu varu planeerimisperioodi lõpuks	30%	2012: 20% 2013-2014: 10%	Eesmärgi toetavate müügitehnikate väljatöötamine ja juurutamine
Protsess	T_PR2	Koostöö kompetents	KET projektide ja algatuste planeeritud ajakavast kinnipidamise hälve	ajakava pikeneb 200%	2012: ajakava pikeneb 50% 2013: ajakava pikeneb 20%	1. Projektijuhtimistarkvara MS Project kasutuselevõtt 2. Vastutuspõhisuse tagamine juhtimises 3. MS Sharepoint platvormi kasutuselevõtt, visualiseeritud infosüsteemi juurutamine nutiseadmetele
Protsess	T_PR3	Omahinna hälve	Omahinna hälvimine standardhinnast tootmispartii kohta	kuni 50%	2012: 30% 2013: 20% 2014: 10%	1. Tegelik omahinna pidevmonitoringu süsteemi loomine 2. Tagasiside rutiinide juurutamine
Protsess	T_PR4	Koostöö tarnijatega kvaliteedi tagamiseks	Koostööprojekti haaratud klientide osakaal	10%	2012: 30% 2013: 40% 2014: 60%	1. Loomasööda hanketingimuste väljatöötamine 2. Kvaliteedimõõdikute kehtestamine 3. Finantseerimise korraldamine
Protsess	T_PR5	Tellimisprotsessi ajakohasus	Elektroonilise tellimissüsteemi kasutatavus	50% tellimustest	2012: 75% 2013: 85% 2014: 95%	1. Infosüsteemi kohandamine 2. Eesmärkide ja müügitehnikate sisseviimine

T_PR1, planeerimistechnika

Autor näeb planeerimistechnikat kui ettevõtte väärtusahelat läbivat teenistuste koordineerimiseahelat, mis hõlmab endas müügi, tootmise, varumise divisjonid. Antud eduteguri ja mõõdiku eesmärgiks seab autor tõhustada ja standardiseerida eelnimetatud teenistuste koostöö eesmärgiga vähendada tootmistellimuste varieeruvusest tulenevat kiirestirikneva toodangu kadu väärtusahelas. Autor teeb arendusettepaneku algatada ettevõtte põhiprotsesse ja väärtusahelat läbivate koostööpõhimõtete väljatöötamine planeerimistechnika täpsuse tagamiseks.

Autoripoolne ettepanek eeltoodud strateegilise eesmärgi osas leidis kinnitust juhtkonnas läbiviidud poolstruktureeritud intervjuude käigus, mistõttu lülitab autor ettepaneku täiustusena tasakaalus tulemuskaardi koosseisu.

T_PR2, koostöö kompetents

Autor toob olulise ettevõtte läbiva arenguprobleemi lahendamiseks sisse kriitilise eduteguri koostöö kompetents. Tasakaalus tulemuskaardi analüüsi käigus löid välja administreerimis- või sooritusnõrkused, millede mõõtmine ja jälgimine parandab oluliselt ettevõtte eesmärkide saavutamist või muutuvatele majandustingimustele

reageerimist. Eduteguri põhimõddikuks seab autor ettevõttes kavandatavate edasiviivate algatuste hälbimine plaanist. Analüüsi käigus tõusis esile vähene keskendumine ettevõtteüleste protsesside toimivusele, ka ilmned ebapiisava administreerimise kogemuse, ressursside käsutusõiguse ja volituste puudus (Jaakson 2009: 210). Autor väidab, et antud mõõdiku sissetoomine parendab oluliselt ettevõttesisest kommunikatsiooni, protsesside toimivust, üldist tõhusust ja koostööd ning seeläbi ettevõtte tulemuslikkust.

Autoripoolne ettepanek toodud strateegilise eesmärgi osas ei leidnud kinnitust juhtkonnas läbiviidud intervjuude käigus. Põhjuseks toodi mõõdiku puhul asjaolu, et ettevõttesisese koostöö puhul on tegemist personaliaspekti mõjualaga ning sisuliselt ettevõtte distsipliinifaktoriga, ning antud mõõdik endas iseseisvalt konkurentsieelist ei oma.

T_PR3, omahinna hälve

Autor peab ettevõtte arengu seisukohalt oluliseks tuua protsessiaspekti strateegilise eesmärgina tegeliku omahinna hälbe standardhinnast, kuna analüüsi käigus ilmned olulised kõrvalekalded omahinna hälbivuses ja seega olulised mõjud ettevõtte tulemuslikkusele.

Autoripoolne ettepanek eeltoodud strateegilise eesmärgi osas leidis kinnitust juhtkonnas läbiviidud poolstruktureeritud intervjuude käigus, mistõttu lülitab autor ettepaneku täiustusena tasakaalus tulemuskaardi koosseisu.

T_PR4, koostöö tarnijatega kvaliteedi tagamiseks

Autor toob ettepaneku tuua protsessiaspekti mõõdiku koostöö tarnijatega kvaliteedi tagamiseks. Antud protsess on uudne, mängib olulist rolli toorme kvaliteedi kasvus, suurendades eega ka tarneahela üldist efektiivsust. Teise olulise mõjuna näeb autor koostöövõrgustiku tekkimist ja lojaalsuse kasvu koostöös toorme tarnijatega.

Autoripoolne ettepanek eeltoodud strateegilise eesmärgi osas leidis kinnitust intervjuude tulemusel, mistõttu lülitab autor ettepaneku täiustusena tasakaalus tulemuskaardi koosseisu.

T_PR5, tellimisprotsessi ajakohasus

Autoril ei ole täiendusettepanekuid antud mõõdiku osas. Analüüsi tulemusel peab autor oluliseks antud protsessimõõdiku kui olulise ettevõtte tulemuslikkust toetava mõõdiku säilitamist tasakaalus tulemuskaardil.

Autoripoolne ettepanek toodud strateegilise eesmärgi osas ei leidnud kinnitust juhtkonnas läbiviidud intervjuude käigus. Põhjuseks toodi mõõdiku puhul asjaolu, et tellimisprotsessi ajakohasus on ettevõtte “hügieeninõue”, iseseisvat konkurentsieelist ei oma ja olulist lisaväärtust esitatud redaktsioonis ettevõtte tulemuslikkusele ei anna.

Personali ja arengu aspekt

Personali- ja arenguaspekti strateegilised eesmärgid ja neist tulenevad mõõdikud iseloomustavad suuresti organisatsiooni võimet areneda. Enamlevinud eesmärgiks selles aspektis on näiteks personali rahulolu, uute projektide arv, koolituskavade järgimine jne. Personali ja arengu aspektis keskendus autor olemasolevate ressursside ja pädevuse kasutamisele ning arendamisele.

Olles analüüsinud ettevõttes rakendatud tasakaalus tulemuskaarti, toetudes teoreetilistele alustele ja tasakaalus tulemuskaardi eduka rakendamise eeldustele, teeb autor personali- ja arenguaspekti strateegiliste eesmärkide osas järgmised edasiarendusettepanekud (vt. tabel 14).

Tabel 14. Tasakaalus tulemuskaardi personali- ja arenguaspekti strateegilised eesmärgid, autori ettepanekud

Aspekt	Kood	Strateegiline eesmärk	Mõõdik	Baastase	Eesmärgitase	Tegevus, algatus, projekt
Personal ja areng	T_PE1	Personali pädevus	Personali arengu- ja koolituskava täitmine	2% palgafondist	2012: 3% 2013: 4% 2014: 5%	1. Personali arengu- ja koolituskavade koostamine ning rakendamine 2. Personali sisekoolituste programmi ellukutsumine
Personal ja areng	T_PE2	Mentorlus	Uue töötaja sisseelamisprogrammi eesmärkide täitmine	tuvastamata	2012: baastaseme määramine 2013: 50% 2014: 80%	1. Personaalse mentori määramine 2. 360 kraadi hindamismetoodika rakendamine mentortegevuse hindamiseks
Personal ja areng	T_PE3	Tuumik-personali rahulolu	Tuumikpersonali voolavus	7%	2012: 6% 2013: 5% 2014: 4%	1. Personali töötingimustega rahulolu uuring 2. Rahulolu tõstvate algatuste ellukutsumine
Personal ja areng	T_PE4	Personali rahulolu	Personali rahulolu tase	tuvastamata	2012: rahuloluindeksi baastaseme määramine 2013: +10% 2014: +10%	1. Personali tööingimuste ja juhtidega rahulolu uuringu (koostöös TNS Emoriga) läbiviimine 2. Valdonna palgauuringu läbiviimine 3. Rahulolu tõstvate algatuste ellukutsumine

T_PE1, personali pädevus

Personali arengu- ja koolituskavade täitmise eesmärgi juures teeb autor ettepaneku hüljata kehtivas tulemuskaardis rakendatud absoluutsed koolitumäärad ning asendada need valdkonnaspetsiifiliste suhteliste näitajatega. Personali pädevuse kasvu mõõdikuks seab autor valdkonna suhtes erakorraline arengu ja koolituskava täitmise taseme, mis on omane kõrge konkurentsitihedusega valdkondadele ja mille tase ulatub Eestis kuni 7% personalikuludest (finantssektor). Selliselt seatud mõõdik võimaldab hinnata personali arendamise taset ettevõttes tervikuna ning viia läbi pidevat monitooringut valdkonna üldise taseme ja konkurentide suhtes. Teise ettepanekuna viib autor sisse algatuse kasutada tõhusalt ettevõtte sisemisi ressursse sisekoolituse programmi raames, see võimaldab hoida kokku kulusid, parendab koostööd ning tõhustab infovahetust aidates kaasa strateegiliste eesmärkide kommunikeerimisele ettevõttes.

Autoripoolne ettepanek eeltoodud strateegilise eesmärgi osas leidis kinnitust juhtkonnas läbiviidud poolstruktureeritud intervjuude käigus, mistõttu lülitab autor ettepaneku täiustusena tasakaalus tulemuskaardi koosseisu.

T_PE2, mentorlus

Autor teeb edasiarendusettepaneku mentorlusprogrammina. Autor seab mentorluse kui mõiste osas strateegiliseks eesmärgiks sisemiste ressursside ja töötulemuste eest laiendatud vastutuse rakendamist mentorprogrammi raames, mõõdikuks on programmi eesmärkide täitmine, kus mõõdiku peamine eesmärk on võimaldada uuel või mentorjuhtimise all oleval töötajal täita kõrgetasemeliselt ja vastutustundlikult oma ametikohustusi.

Autoripoolne ettepanek toodud strateegilise eesmärgi osas ei leidnud kinnitust juhtkonnas läbiviidud intervjuude käigus. Põhjuseks toodi mõõdiku puhul asjaolu, et ettevõttesiseses koostöö puhul on tegemist sisuliselt ettevõtte distsipliinifaktori või motivatsiooni ja stimuleerimismeetodite mõjualaga. Mõõdik endas iseseisvalt konkurentsieelist ei oma ja olulist lisaväärtust ettevõtte tulemuse kujunemisel ei anna.

T_PE3, tuumikpersonali rahulolu

Autor teeb ettevõttes kasutusel oleva näitaja osas alternatiivse strateegilise eesmärgi ettepaneku, mis on tuumikpersonali voolavuse tase. Tuumikpersonalina käsitleb autor töötajaskonda, millesse ettevõtte on pikaajaliselt investeerinud, kes on tunnevad hästi organisatsiooni põhiprotsesse ja kes kannavad edasi organisatsiooni väärtusi. Tööjõu voolavuse näitaja annab siinkohal tagasisidet töötaja rahulolust, see aga on omakorda seotud tema sooritusega töökohal ja seeläbi ettevõtte efektiivsuse või tulude kasvuga.

Autoripoolne ettepanek toodud strateegilise eesmärgi osas ei leidnud kinnitust juhtkonnas läbiviidud intervjuude käigus. Põhjuseks toodi mõõdiku puhul asjaolu, et kaadri voolavus rahulolu näitajana annab hiliseid signaale tööga rahulolust. Intervjuudes tõdeti, et kiirete muutumiste ja stressi faasis ettevõttes on senisest kõrgem kaadrivoolavus, mis ei ole seotud töötaja rahuloluga töötingimuste või tasustamise osas.

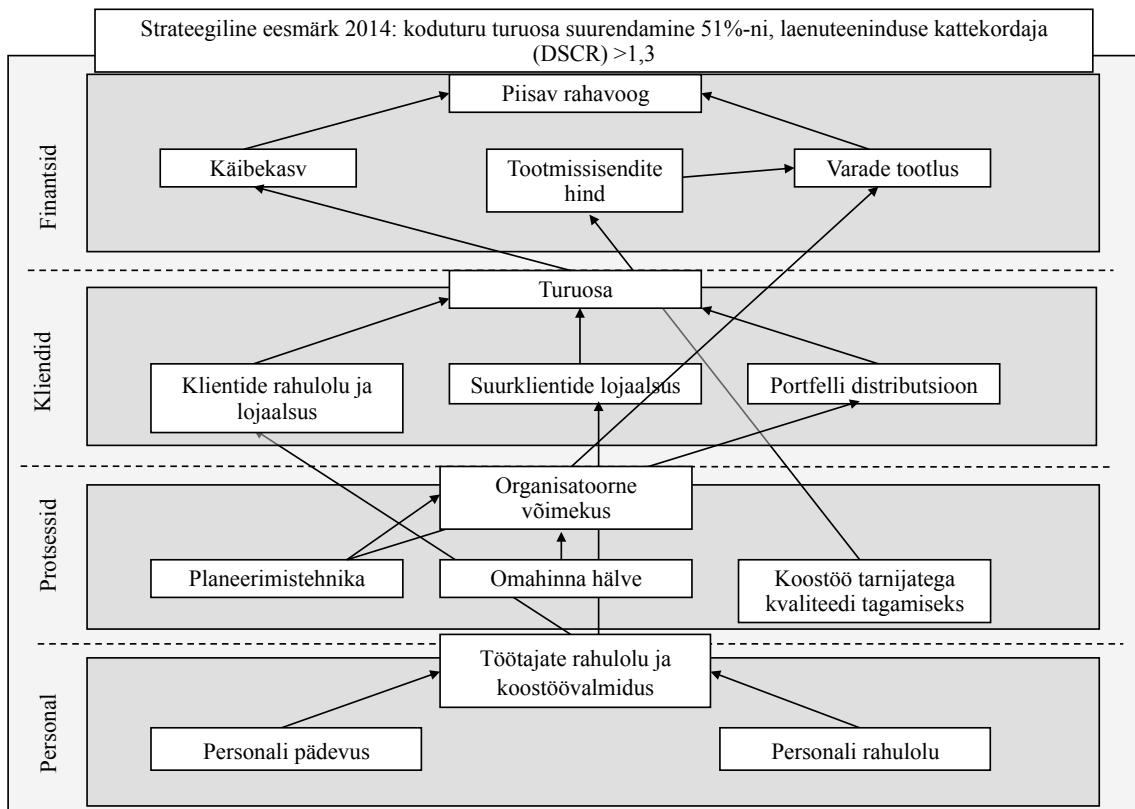
T_PE4, personali rahulolu

Personali rahulolu strateegilise eesmärgi osas teeb autor ettepaneku asendada personali voolavusmõõdik personali rahulolu taseme indikaatoriga, mille baastaseme selgitamiseks ja perioodiliseks mõõtmiseks algatatakse personali töötingimuste ja juhtidega rahulolu uuring. Suurendamiseks hindamise pädevust kõrvutatakse uuritavaid töö- ja motivatsiooni tingimusi valdkonna teiste ettevõtete sarnaste näitajatega, näiteks

palgatasemetega (EMOR TNS palgatasemete uuring), eesmärgiga kehtestada ettevõtte strateegilisi eesmärke ja turutingimusi arvestavad konkurentsivõimelised töötingimused. Autoripoolne ettepanek eeltoodud strateegilise eesmärgi osas leidis kinnitust intervjuude tulemusel, mistõttu lülitab autor ettepaneku täiustusena tasakaalus tulemuskaardi koosseisu.

Ettevõtte täiustatud strateegiakaart ja tasakaalus tulemuskaart

Antud peatükis määratles autor ettevõtte juhtkonnas läbiviidud intervjuude teel ettevõtte strateegiliste eesmärkide täitmist tõhusaimal viisil toetavad strateegilised eesmärgid ja neid toetavad mõõdikud aspektide lõikes. Autor, tuginedes teoreetilistele alustele, analüüsi käigus ilmnenud asjaoludele ning intervjuude tulemustele toob välja omapoolsed strateegiakaardi ja selle põhineva tasakaalus tulemuskaardi täiustusettepanekud. Autori poolt välja töötatud strateegiliste eesmärkide ja kriitiliste edutegurite vahelisi seoseid kirjeldav strateegiakaart on toodud joonisel 12.



Joonis 12. Täiustatud strateegiakaart (autori koostatud)

Autori poolt antud magistritöö eesmärgiks seatud autoripoolsete meetodiliste ettepanekutena esitatud ettevõtte täiustatud tasakaalus tulemuskaart on toodud lisan 6.

3.3. Ettepanekud tasakaalus tulemuskaardi tulemuslikuks rakendamiseks

Tulenevalt teoreetilistest alustest, kirjandusallikates kajastust leidnud eeldustest ja analüüsi tulemustest toob autor välja olulisimad järeldused, millega tuleb autori arvates ettevõttel vaieldamatult arvestada tasakaalus tulemuskaardi kui strateegia raamistiku edukal rakendamisel:

- Tegevuste eesmärgistamisel seada eesmärgid teiste turuosaliste suhtes, sest suured muutused turul või klientide ja konkurentide käitumises viivad eesmärgid kiirelt tasakaalust välja ja vähendavad seeläbi motivatsiooni
- Tagama tasakaalus tulemuskaardi järjepideva administreerimisega, et eesmärkide jälgimine kujuneks rutiiniks
- Seadma fookuse ehk määratleda “metsikult” tähtsad asjad ning hoiduda olukorrast, kus mõõdusüsteem saab vahendist ise eesmärgiks
- Muutma tasakaalus tulemuskaardis seatud eesmärgid omamoodi “hügieeninõueteks”, mis tähendab, et kui eesmärk on saavutatud, siis eeldatavalt on selles osas välja kujunenud meetoodika ja vilumus, ning tasakaalus tulemuskaardil avaneb koht uue, “metsikult tähtsa” eesmärgi jaoks. See eeldab kriitiliste edutegurite ja eesmärk-mõõdikute pidevat, süsteemset ülevaatamist ja täiustamist.
- Viima tasakaalus tulemuskaardi rakendamise tulemuslikkuse huvide mõõdikud organisatsioonis madalamatele tasanditele ning siduma motivatsiooniga selleks, et organisatsioon oleks teadlik arengusuundadest ning töötajad panustaksid eesmärkide saavutamisse isikute tasemel. Vältida liigset või tegevustekeskset motiveerimist, kuna see tekitab ebatervet konkurentsi ettevõtte sees põhjustades olukorra, kus ettevõtte üldised huvid ja fookus jäävad tahaplaanile. Igal töötajal on lisaks isiklikele eesmärk-mõõdikutele soovitatav seada motivatsioonis koostöö hindamise mõõdik “meeskonnatöö”.

- Mõõdikute ja võrdlusandmete kättesaadavuse huvides teeb autor ettepaneku liitude ja valdkonna ettevõtlusorganisatsioonide kaudu süstematiseerida ning koguda informatsiooni turuosaliste põhiliste näitajate osas. Vastav võrdlusandmestik annab ettevõtetele kiire tagasiside edusammudest ning tekitab ettevõtetes tervikuna püüdlusi.

Magistritöö autori ettepanekud ettevõtte juhtkonnale on järgmised:

- Võtta kasutusele autori poolt ümbersõnastatud ettevõtte strateegiline eesmärk või strateegilise eesmärgi sõnastamise viis
- Võtta kasutusele autori poolt teoreetilistel alustel, ettevõtte tasakaalus tulemuskaardi analüüsil ning läbiviidud intervjuudel põhinev tasakaalus tulemuskaart
- Võtta kasutusele tasakaalus tulemuskaardi mõõdikute administreerimiseks vajaliku keskkonna ja konkurentsi informatsiooni kogumise tehnikad
- Muuta ettevõttes kasutusel olev kvaliteedijuhtimise süsteem tasakaalus tulemuskaardi protsessiaspekti lahutamatuks osaks vältimaks rutiinide dubleerimist ja eesmärkide vastuolulisust
- Kasutada tasakaalus tulemuskaardi metoodikat kui vahendit hindamaks kas strateegia ise oli edukas

Käesolevas osas tõi autor välja olulisimad järeldused, millega peab ettevõtte tasakaalus tulemuskaardi metoodika rakendamisel arvestama. Autor tegi ettevõtte juhtkonnale ettepaneku magistritöös läbiviidud uurimuse põhjal valminud tasakaalus tulemuskaardi ja selle kujunemise põhimõtete kasutuselevõtuks.

KOKKUVÕTE

Tasakaalus tulemuskaart on maailmas laialtlevinud strateegilise juhtimise vahend, mille abil on võimalik luua raamistik sidumaks ettevõtte tegevussuundi konkreetsete eesmärkide ja nende saavutamist indikeerivate mõõdikutega. Tänapäeva tihedas konkurentsisis ja infoühiskonnas ei piisa kvaliteetsete juhtimisotsuste tegemiseks ainult finantsnäitajate jälgimisest, oluline on tagada, et kliendid oleks pakutavaga rahul, et väärtusahelat tagavad protsessid toimiks, et ettevõtte töötajad oleks rahul ja võimelised ning motiveeritud tagama ettevõtte arengu ja konkurentsivõime täna ja tulevikus. Samas ei ole tasakaalus tulemuskaart mingi imevahend - selle kasutuselevõtt nõuab meetodi head tundmist, hulgaliselt informatsiooni ning palju väärtuslikku tööaega, samas ei pruugi saadud tulemus vastata ootustele ning meetodi juurutamisaegne optimism asendub kiiresti rahulolematusega.

Käesolevas magistritöös uuris autor tasakaalus tulemuskaardi rakendamist AS Tere näitel, kus rakendatud tasakaalus tulemuskaardi metoodika ei ole juhtkonna hinnangul kindlustanud ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamist. Töö ülesandeks on välja selgitada ettevõttes kasutusel oleva tasakaalustatud tulemuskaardi sisulised ja rakenduslikud puudused täitmaks töös seatud eesmärki, mis oli teha metoodiliselt põhjendatud ettepanekud AS Tere tasakaalus tulemuskaardi täiustamiseks selle rakendamise tulemuslikumaks muutmise eesmärgil.

Uurimismeetoditest kasutati töös ettevõtte dokumendianalüüsi, keskkonnanalüüsi traditsioonilisi vahendeid PEST ja SWOT analüüsi ning poolstruktureeritud intervjuusid tipp- ja keskastme juhtide ning valitud peaspetsialistidega.

Tasakaalus tulemuskaardi olulisemad tuvastatud probleemid olid järgmised:

- Ettevõtte tasakaalus tulemuskaardi mõõdikute sihtideks seatud strateegilised eesmärgid ei arvesta keskkonda ega konkurentide tegevust
- Finantsaspekti mõõdikud on liigselt keskendunud ettevõttesisestele näitajatele

- Kliendiaspekti mõõdikute põhiline puudus on vähene side lõpptarbijatega
- Kliendiaspekti oluliseks puuduseks on usaldusväärsete seoste puudumine finantsaspekti mõõdikutega
- Protsessiaspekti mõõdikute põhiline puudus on ebapiisav seos teiste aspektidega
- Personali ja arengu aspekti mõõdikute osas on probleemiks nende staatilisus, ebatäpsus ja usaldusväärse seose puudumine teiste aspektidega
- Rakenduslikust küljest on puuduseks ebapiisav administreerimissagedus ning tasakaalus tulemuskaardi mitteseotus ettevõttes kehtiva tulemustasutamise süsteemiga

Autoripoolsed täiustustepanekud puudutavad tasakaalus tulemuskaardi sisulisi ja rakenduslikke aspekte. Tulemuskaardi täiustamiseks autori poolt tehtud strateegiliste eesmärkide ja mõõdikute muudatusettepanekute arvestamine tagaks ettevõttele:

- a) tulemuskaardi teooriaga paremas kooskõlas oleva tulemuslikkuse hindamise süsteemi,
- b) omavahel süsteemsemas seoses olevad strateegilised eesmärgid ja mõõdikud,
- c) olemasolevat turusituatsiooni paremini arvestava strateegilise juhtimissüsteemi
- d) tasakaalus tulemuskaardi kui tulemusjuhtimise meetodika täispotentsiaali ärakasutamise ettevõtte tulemuslikkuse juhtimisel

Lisaks soovib autor ettevõttel tähelepanu pöörata mitmetele tasakaalus tulemuskaardi rakenduslike eelduste puudujääkidele. Kasutuseloleva tasakaalus tulemuskaardi tulemuslikumaks rakendamiseks soovib autor:

- viia mõõdikud organisatsioonis madalamatele tasanditele ning siduda motivatsiooniga selleks, et organisatsioon oleks teadlik arengusuundadest ning töötajad panustaksid eesmärkide saavutamisse isikute tasemel, vältides samas liigset või tegevustekeskset motiveerimist, mis tekitab ebatervet konkurentsi ettevõtte sees ning ettevõtte üldised huvid ja fookus võivad jääda tahaplaanile.
- toetada Tasakaalus tulemuskaardi rakendamist järjepideva administreerimisega, et eesmärkide jälgimine kujuneks rutiiniks
- tagada edaspidi kriitiliste edutegurite ja eesmärk-mõõdikute pidev süsteemne ülevaatamine ja täiustamine. Mõõdikute ja võrdlusandmete kättesaadavuse huvides

teeb autor ettepaneku liitude ja valdkonna ettevõtlusorganisatsioonide kaudu süstematiseerida ning koguda informatsiooni turuosaliste põhiliste näitajate osas. Vastav võrdlusandmestik annab ettevõtetele kiire tagasiside edusammudest ning tekitab ettevõtetes tervikuna püüdlusi.

Kokkuvõttes nendib autor, et hoolimata mõningatest puudustest on tasakaalus tulemuskaardi näol tegemist paindliku ja samas süsteemse lähenemisega, mis aitab organisatsioonidel ellu viia oma strateegiat. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamisel soovitab autor ettevõttel keerulises turusituatsioonis oma strateegiale kindlaks jääda, mitte hüljata tasakaalus tulemuskaarti kui süsteemi, vaid panna see süsteem enda kasuks paremini tööle. Autor on veendunud, et käesolevas magistritöös käsitlust leidnud teoreetilised seisukohad, kirjandusallikates kajastust leidnud eeldused ja töö käigus saadud praktilised kogemused tulevad kasuks teistes ettevõtetes tasakaalus tulemuskaardi juurutamisel.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Beinhoccker, E. D., Kaplan, S.** Tired of Strategic Planning? *s.l.*: The McKinsey Quarterly, 2000, No. 2.
2. **Bessire, D., Baker, R.** The French Tableau de bord and the American Balanced Scorecard: a critical analysis, *Critical Perspectives on Accounting. s.l.*: 2005, vol. 16, No. 6, pp. 645-664.
3. **Bigliardi, B. Bottani, E.** Performance measurement in the food supply chain: a BSC approach. *s.l.*: Facilities, 2010, vol. 28, No. 5/6, pp. 249-260.
4. **Bygrave, W.D.** The entrepreneurship paradigm (II): Chaos and catastrophes among quantum jumps? *s.l.*: Entrepreneurship Theory and Practice, 1989, pp. 7-30.
5. **Chandler, A.D.** Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962, 480 p.
6. **Collins, J.** Good to great. New York: Harper Business 2001, 300 p.
7. Eesti standardikeskus. Kvaliteedijuhtimissüsteemid. Tallinn: Eesti standardikeskus, 2001, 30 lk.
8. Eesti Standardikeskus. Toiduohutuse juhtimissüsteemid. Nõuded kõikidele organisatsioonidele toidu käitlemisahelas (ISO 22000:2005). *s.l.*: 2006, 68 lk.
9. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS). Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2011. *s.l.*: Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus, 2011, 259 lk.
10. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS). Tootmisjuhtimise operatiivtasandi uuring. *s.l.*: Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus, 2011, 71 lk.
11. **Goldratt, E.M.** Asi pole vedamises. Tartu: Fontese Kirjastus, 1999, 271 lk.
12. **Goldratt, E.M.** Kriitiline ahel. Tallinn: Goldratt Baltic Network 1999, 255 lk.
13. **Goldratt, E.M., Cox, J.** Eesmärk: pideva arengu protsess. Tartu: Fontese Kirjastus, 1998, 419 lk.
14. **Goldratt, E.M., Schragenheim, E., Ptak, C.A.** Vajalik, kuid mitte piisav: romaan piirangute juhtimisest infosüsteemide äris. Tallinn: Goldratt Baltic Network, 2001, 246 lk.
15. **Helms-Mills J., Dye K., Mills A.J.** Understanding Organizational Change. Abingdon: Routledge, 2008, 240 p.

16. **Hendricks, K.** The Balanced Scorecard: To Adopt or not to adopt? Ivey Business Journal, 2004,
[http://wwwold.iveybusinessjournal.com/view_article.asp?intArticle_ID=527].
17. **Hilty, B. J., Tozer, P., Hyde, J.** Analyzing Your Dairy Business: A Systematic Approach to Using Benchmarks. Pennsylvania: Pennsylvania State University, 2008, 32 p.
18. **Hope, J., Fraser, R.** Beyond Budgeting: Building a New Management Model for the information Age. *s. l.*: Management Accounting, 1999, No.1, pp. 16-21.
19. **Hubbard, G.** Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. *s. l.*: Business Strategy and the Environment, vol. 18, 2009, pp. 177-191.
20. **Jaakson, K.** Management by values: the analysis of influencing aspects and its theoretical and practical implications. University of Tartu, 2009, 225 p. (dissertation)
21. **Johnson, G. Scholes, K.** Exploring Corporate Strategy. 5th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 1999, 284 p.
22. **Kaplan, R., Norton, D.** Tasakaalus tulemuskaart, strateegialt tegudele. Tallinn: Pegasus, 2003, 320 lk.
23. **Kaplan, R., Norton, D.** The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. – Harvard Business Review, 1992, No 1-2, pp. 71-79.
24. **Kaplan, R., Norton, D.** The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Press, 2000, 400 p.
25. **Karu, S.** Strateegiliste majandusnäitajate mõõtmise eesti ettevõtetes, XII teaduskonverentsi ettekanne. *s. l.*: Majanduspoliitika teaduskonverentsi kogumik, 2004, lk. 556-563.
26. **Kets de Vries, M.** Juhtimise müstika. Käsiraamat inimestega töötamiseks. Tallinn: Pegasus, 2002, 276 lk.
27. KPMG, Strateegianõustamise juhend Tallinn, 2010.
28. **Lambert, D., Pohlen, T.** Supply Chain Metrics. *s. l.*: The International Journal of Logistics management, 2001, vol. 12, No. 1, pp. 1-19.

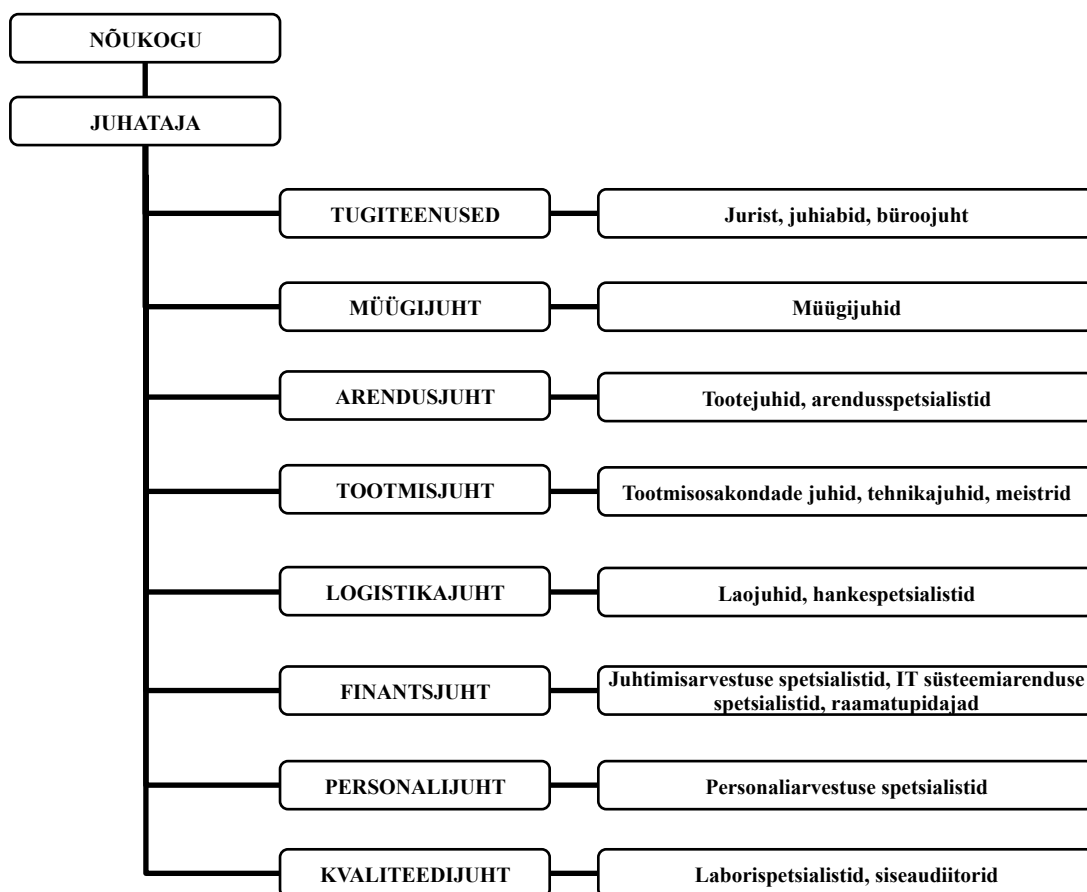
29. **Lamotte, G., Carter, G.** Are the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model mutually exclusive or do they work together to bring added value to a company? EFQM Common Interest Days of December 1999 & March 2000.
30. **Leimann, J.** Strateegiline juhtimine. Tallinn, Külim, 2003, 309 lk.
31. **Lingle, J. H., Schiemann, W. A.** From Balanced Scorecard to strategic gauges: is measurement worth it. *s. l.:* Management Review, 85 (3). 1996, pp. 56-62.
32. **Macmillan, H.** Strategic management Process, Content and Implementation. Oxford: Oxford University Press, 2001, 378 p.
33. **Malmi, T.** Balanced scorecards in Finnish companies: a research note. Management Accounting Research, 2001, 12, pp. 207-220.
34. **Maripuu, I.** Strateegilise juhtimise tööriistade kasutamine ja nendega rahulolu Eesti organisatsioonides ning olukorra võrdlus muu maailma kogemusega. Tallinna Tehnikaülikool, 2007, 63 lk. (magistritöö)
35. **Markides, C.C.** Õiged valikud. Juhis läbimurdestrateegiate väljatöötamiseks. Tartu: Fontese Kirjastus, 2000, 240 lk.
36. McKinsey & Co. McKinsey on Strategy. 2000 Strategy Anthology. *s. l.:* The McKinsey Quarterly, 2000, No. 2.
37. **Mereste, U.** Majandusleksikon II. Tallinn: Eesti Entsüklopeediakirjastus, 2003, 604 lk.
38. **Määttä, S. Ojala, T.** A Challenge for the Balanced Success in the Public Sector. Helsinki: Hakapainio, 1999, 37 p.
39. **Norreklit, H.** The balance on the balanced scorecard- a critical analysis of some of its assumptions. London: Academic Press, 2000, vol. 11, pp. 65-88.
40. **Porter, M.E.** Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press, 1998, 557 p.
41. **Porter, M.E.** Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1980, 396 p.
42. **Porter, M.E.** What is Strategy? Harvard Business Review, 1996, November-December, pp. 61-78.
43. **Rillo, M.** Balanced Scorecard – kus peituvad raskused? Tallinn: NET Group'i seminari ettekanne, 2002.
44. **Rillo, M.** Taevas tulemuskaardi kohal pole sugugi pilvitu. Director, nr. 2, 2003,

lk.34-35

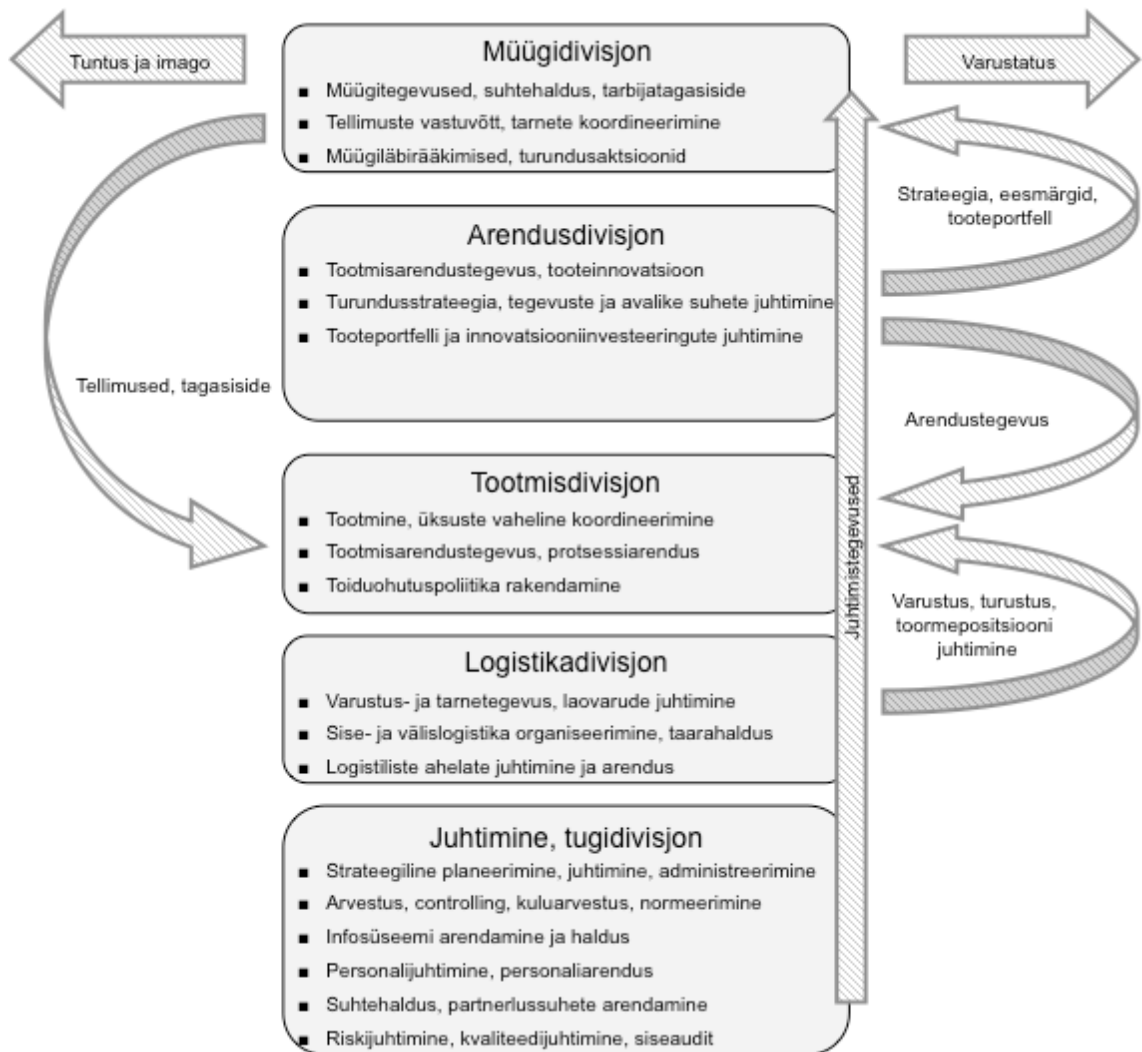
45. **Rillo, M.** Tasakaalus tulemuskaardi puudused ja nende ületamise teed. Tallinna Tehnikaülikool, 2003, 89 lk. (magistritöö)
46. **Ruuto, R.** ISO 9001:2000 ja ISO 22000:2005 põhilised erinevused. Tere AS, 2008.
47. **Scholtes, P., R.** Making Things Happen, Getting Things Done. New York: McGraw Hill, 1998, 415 p.
48. **Sillanpää, I.** Supply chain performance measurement in the manufacturing industry. Oulu: University of Oulu, 2010, 184 p. (dissertation)
49. **Süsi, V.** Tasakaalus tulemuskaart. Eesti ettevõtete kogemus. Director nr 2/2003, lk.17-20.
50. **Treacy, M., Wiersema, F.** The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market. New York: Perseus Books, 1997, 224 p.
51. **Veider, E.** Strateegiliste majandustulemuste mõõtmise teoreetilised alused ja nende kasutamine Eesti ettevõtetes. Tallinn: Audentes Mainor Ülikool, 2003. (bakalaureusetöö)
52. **Wheatley, M. J.** Juhtimine ja loodusteadus. Korra otsingul kaootilises maailmas. Tartu: Fontese kirjastus, 2002, 182 lk.
53. **Макашева З.М.** Исследование систем управления. Москва: КноРус, 2009, 176 с.

LISAD

Lisa 1. AS Tere juhtimisstruktuur (AS Tere 2011)



Lisa 2. AS Tere organisatsiooni struktuur (AS Tere 2011)



Lisa 3. Ettevõtte PEST analüüsi tulemused (autori koostatud)

Organisatsiooni tulevikus mõjutavad poliitilised faktorid

- Riiklikud ja Euroopa Liidu ülesed põllumajandusseadused võivad tuua kaasa muutuse toorainehindades, mõjutades seeläbi oluliselt lõpptoodangu hinda.
- Riiklikud subsiidiumid või maksud tööstusharu ettevõtetele. Vastavalt Euroopa Liidu seadustele on kohaliku tootja eelistamise ning väliskonkurentide tõrjumise oht liidusiseselt minimeeritud. Probleemsem turg on Venemaa, mis on poliitiliselt Euroopa Liidu turust ebaselgem.
- Riiklikud kvaliteedinõuded, mille tõttu võib tootja olla sunnitud turult väljuma. Seetõttu peavad ettevõtte tootmisvõimalused olema paindlikud ning toodangu kvaliteet kõrge.

Organisatsiooni tulevikus mõjutavad majanduslikud faktorid

- Majandustsükli faas, mis mõjutab turunõudlust. Positiivse faktorina võib esile tõsta, et toiduainetetööstus on majanduse tsükliliste muutuste suhtes üks vähemtundlikest tööstusharudest. Sellest tulenevalt pakub majanduslangus tööstusharu ettevõtetele tavapärasest soodsamaid investeerimisvõimalusi.
- Majanduskasv ja selle kiirus. Mida kõrgemal majanduslikul arengutasemel on sihtturg, seda laiaulatuslikumat tootevalikut on piimatööstuse ettevõtetel võimalik pakkuda, tekitades seeläbi võimaluse konkurentsieelise saavutamiseks uute tootegruppide osas. Sisenedes madala arengutaseme, kuid kõrge arengupotentsiaaliga turgudele (näiteks Venemaa), on ettevõtetel võimalik saavutada pikaajaline ja jätkusuutlik müügi- ja kasumikasv. Riigi majanduslikust arengutasemest sõltuvad ka tööjõukulud, luues konkurentsieelise odavama tööjõuga riigi tootjale.

Lisa 3. (järg)

Organisatsiooni tulevikus mõjutavad sotsiaalsed faktorid

- Trend tervisliku eluviisi populaarsuse osas. Tervislike eluviiside populaarsuse kasvades suureneb turu üldine piimatoodete nõudlus. Ettevõttel on võimalus turundada oma toodangut kaudselt läbi tervislike eluviiside propageerimise ja otseselt läbi funktsionaalsete toodete pakkumise ning tootearenduse (näit. ME3 piimhappebakteril põhinevad funktsionaalsed piimatooted).
- Muutused elanikkonna pikaajalises kasvutempos ja sellest tulenev vanuseline struktuur avaldavad mõju piimatoodete tarbimisele.

Organisatsiooni tulevikus mõjutavad tehnoloogilised faktorid

- Turunduslikud väljakutsed
- Lisaväärtus kliendile läbi infotehnoloogiliste lahenduste
- Tehnoloogiate rakendamine müügi protsessides
- Sotsiaalsete võrgustike roll
- Tootmisprotsesside automatiseerituse kasv võimaldab suurendada tootmismahu ning suurendada mastaabiefekti.
- Uute tehnoloogiate esilekerkimine võimaldab kvaliteetsema ja pikema säilivusajaga toodangu valmistamist. Sellest tulenevalt avanevad uude tehnoloogiasse investeerimisel ettevõtte jaoks geograafiliselt kaugemad välisturud, suureneb ekspordipotentsiaal ning riskide hajutus.

Organisatsiooni tulevikus mõjutavad muud tegurid

- Tuleb arvestada riigiti erinevaid traditsioone ja tarbimisharjumusi. Skandinaavia turul on olulisel kohal öko-, väherasvased ja laktoosivabad tooted.

Lisa 4. Ettevõttes rakendatud tasakaalus tulemuskaart (AS Tere 2011)

Aspekt	Kood	Kriitiline edutegur	Mõõdik	Baastase	Eesmärk	Tegevus, algatus, projekt
Finants	T_F1	Käibe kasv	Käibekasv aastas võrrelduna eelmise arvestusperioodiga	4,6%	2012: 6% 2013: 6% 2014: 6%	1.Käibe monitooringu tõhustamine 2.Libiseva planeerimistehnika rakendamine 3.Müügitegevuse korrigeerivate tegevuste juhtimine
			Käive töötaja kohta aastas	103,000 eurot aastas	2012: 117,000 2013: 130,000 2014: 150,000	1.Investeeringute portfelli kujundamine 2.Portfelli struktuuri kujundamine 3.Automatiseerituse taseme tõstmine
	T_F2	Efektiivsus	Brutorentaablus	14%	2012: 15% 2013: 17% 2014: 19%	1.Tootmisaruandluse parendamine 2.Tootmisega kaasnevate kulude limitide kehtestamine 3.Tootearenduses sihtkalkuleerimise põhimõtete rakendamine
Klient	T_K1	Suurklientide rahulolu ja lojaalsus	Klientide rahulolu määr	tuvastamata	2012 uuringu läbiviimine, baastaseme selgitamine 2013: +10% 2014: +10%	1.Vajalikku infot andvate küsimuste ettevalmistamine kliendirahulolu uuringuks 2.Rahuloluuuringu tagasiside alusel koolituskava koostamine 3.Tööprotsesside re-disain
			Suhtehaldusse kaasatud suurklientide arv	30% suurklientidest	2012: 50% 2013: 70% 2014: 85%	1.Suurklientidele suunatud suhtehaldusprogrammi väljatöötamine ja rakendamine 2.MS Sharepoint CRM suhtehaldustarkvara juurutamine
			Kontaktide sagedus võtmeklientidega	1x aastas	2012-2014: 1x kvartalis	1.Vastutavate suhte "peremeeste" määramine 2.Suhtehalduspõhimõtete kehtestamine ja täitmise kontroll
	T_K2	Hea maine ja brändi tunnus	Spontaanse tuntuuse indeks	81%	spontaanse tuntuuse kasv aastas 5%	1.Igaaastase konjunktuuriuuringu läbiviimine 2.Mainekujunduse tegevuskava kaasajastamine
Protsess	T_PR1	Planeerimistehnika	Valmistoodangu varu planeerimisperioodi lõpuks	30%	2012: 20% 2013-2014: 10%	1.Sessoonsust ja kampaaniatüüpide ajaloolist kogemust arvestavate tellimismudelite rakendamine
	T_PR2	Tellimisprotsessi ajakohasus	Elektroonilise tellimissüsteemi kasutatavus	50% tellimustest	2012: 75% 2013: 85% 2014: 95%	1.Infosüsteemi kohandamine 2.Eesmärkide ja müügitehnikate sisseviimine
Personal ja areng	T_PE1	Personali pädevus	Personali arengu- ja koolituskava täitmine	0,5 koolitust aastas	2012: 1 2013: 1 2014: 2	1.Personali arengu- ja koolituskavade koostamine ning rakendamine
			Ametkohtade vastavus pädevusstandardile	tuvastamata	2012:baastaseme määramine 2013: 50% 2014: 80%	1.Ametkohtade pädevusstandardi loomine ning rakendamine
	T_PE2	Personali rahulolu	Personali voolavus	7%	2012: 6% 2013: 5% 2014: 4%	1.Personali töötingimustega rahulolu uuring 2.Rahulolu tõstvate algatuste ellukutsumine

Lisa 5. Autori poolt läbiviidud intervjuude koosseis ja ajakava (autori koostatud)

Kuupäev	Intervjueeritav ametkoht	Struktuuriüksus	Juhtimistase	Intevjuu kestvus
01.02.12	Juhataja	Juhatus	Tippjuht	2,0 tundi
03.02.12	Tootmisdirektor	Tootmine	Keskastmejuht	1,5 tundi
02.02.12	Müügidirektor	Müük	Keskastmejuht	1,5 tundi
07.02.12	Arendusdirektor	Tootearendus- turundus	Keskastmejuht	1,5 tundi
06.02.12	Logistikajuht	Logistika	Keskastmejuht	0,5 tundi
08.02.12	Kvaliteedijuht	Kvaliteedi- kontroll	Keskastmejuht	2,0 tundi
10.02.12	Tellimuskeskuse juht	Müük	Spetsialist	0,5 tundi
03.02.12	Eksportmüügi juht	Müük	Keskastmejuht	0,5 tundi
14.02.12	Hankejuht	Logistika	Keskastmejuht	2,0 tundi
06.02.12	Tootmisplaneerija	Tootmine	Spetsialist	1,0 tundi
09.02.12	Personalijuht	Juhtkond	Keskastmejuht	1,0 tundi
03.02.12	Pearaamatupidaja	Raamatupidamine	Spetsialist	0,5 tundi
03.02.12	Peaanalüütik	Juhtimisarvestus	Spetsialist	1,0 tundi
			Kokku	15,5 tundi

Lisa 6. Täiustatud tasakaalus tulemuskaart (autori koostatud)

Aspekt	Kood	Strateegiline eesmärk	Möödik	Baastase	Eesmärktase	Tegevus, algatus, projekt
Finants	T_F1	Käibe turuosa	Käibe turuosa võrrelduna koguturuga	39%	2012: 45% 2013: 55% 2014: 55%	1. Käibe monitooringu tõhustamine 2. Infokogumissüsteemi juurutamine 3. Müügitegevuste korrigeerivate tegevuste juhtimine
Finants	T_F2	Tootmis-sisendite hind	Toorpiima hankehinna häälbimine koduturu keskmisest	+1,2%	2012: +0,5% 2013: 0% 2014: -1,5%	1. Toorme hankestrateegia kaasajastamine ja rahvusvahelistamine 2. Hanketegevuse finantseerimise korraldamine 3. Toorpiima spot turu noteerimine
Finants	T_F4	Vara rentaablus	Maksude, amortisatsiooni ja finantseerimisele ärikasumi (EBITDA) suhe keskmisse koguvarasse	6,8%	2012: 8,8% 2013: 9,7% 2014: 12,1%	1. Vähetootlike varade hülgamine 2. Ressursikasutuse pidevkontroll 3. Investeeringute vajaduse sidumine kavandatavate tootmistasetetega
Klient	T_K1	Klientide lojaalsus	Klientide rahulolu määr	tuvastamata	2012 uuringu läbiviimine, baastaseme selgitamine 2013: +10% 2014: +10%	1. Vajalikku infot andvate küsimuste ettevalmistamine kliendirahulolu uuringuks 2. Rahuloluuuringu tagasiside alusel koolituskava koostamine 3. Tööprotsesside re-disain
Klient	T_K3	Suurklientide lojaalsus	Klienditellimuste volatiilsuse määr	70%	2012: 50% 2013: 40% 2014: 30%	1. Vastavate väärtusahelat läbivate klienditeeniduskokkulepete väljatöötamine ja rakendamine
Klient	T_K5	Portfelli distributsioon	Tootevaliku esindatus müügikohtades suhtarvuna müügiartiklite koguportfelli	60%	2012: 70% 2013: 80% 2014: 85%	1. Distributsiooni aktiivse kujundamise põhimõtete väljatöötamine 2. Müügikohtadest tagasiside organiseerimine 3. Kliendisuhete kujundamine distributsiooni kindlustamiseks
Protsess	T_PR1	Planeerimistehnika	Valmistoodangu varu planeerimisperioodi lõpuks	30%	2012: 20% 2013-2014: 10%	Eesmärki toetavate müügitehnike väljatöötamine ja juurutamine
Protsess	T_PR3	Omahinna hälve	Omahinna häälbimine standardhinnast tootmispartii kohta	kuni 50%	2012: 30% 2013: 20% 2014: 10%	1. Tegelik omahinna pidevmonitooringu süsteemi loomine 2. Tagasiside rutiinide juurutamine
Protsess	T_PR4	Koostöö tarnijatega kvaliteedi tagamiseks	Koostööprojekti haaratud klientide osakaal	10%	2012: 30% 2013: 40% 2014: 60%	1. Loomasööda hanketingimuste väljatöötamine 2. Kvaliteedimöödikute kehtestamine 3. Finantseerimise korraldamine
Personal ja areng	T_PE1	Personali pädevus	Personali arengu- ja koolituskava täitmine	2% palgafondist	2012: 3% 2013: 4% 2014: 5%	1. Personali arengu- ja koolituskavade koostamine ning rakendamine 2. Personali sisekoolituste programmi ellukutsumine
Personal ja areng	T_PE4	Personali rahulolu	Personali rahulolu tase	tuvastamata	2012: rahuloluindeksi baastaseme määramine 2013: +10% 2014: +10%	1. Personali tööingimuste ja juhtidega rahulolu uuringu (koostöös TNS Emoriga) läbiviimine 2. Valdonna palgauuringu läbiviimine 3. Rahulolu tõstvate algatuste ellukutsumine

SUMMARY

IMPROVEMENT OF THE BALANCED SCORECARD BASED ON THE EXAMPLE OF TERE AS

Author: Veiko Pedosk

During the rapid economic progress of the last decade followed by the period of recession, business models, corporate strategies, team aptitudes and the general sustainability of businesses were challenged. Under growing competition especially the capability of businesses to react and adapt to changes, and strategic management of organizations, targeting activities and performance management as well as searching for supportive frameworks became vital.

In this master thesis, the author researched the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) of Tere AS, where the applied method of the BSC had been reported by the management not to have ensured reaching the business's strategic objectives. The task of the thesis is to identify flaws of the implemented Balanced Scorecard with regards to its content and implementation. The aim of the thesis was to make methodically reasonable proposals to improve the Balanced Scorecard of Tere AS to make its implementation more efficient.

The thesis consists of three parts. In the first, theoretical part the author outlined the role of the Balanced Scorecard as a tool of performance management in the strategic management process, gave an overview of the main starting points of the Balanced Scorecard, its trends and specialities, pointed out the substantial and applied framework and the specification required for the research. In the second part, based on document analysis, the author analysed the basis of the Tere AS business strategy in terms of the aspects of the Balanced Scorecard, its critical success factors and metrics, their relation

to the result formation and the Scorecard's compliance to substantial and applied aspects of theoretical positions. In the third part the author developed improvement proposals for the Balanced Scorecard of Tere AS based on the theoretical basis and facts evident from the analysis.

The author states that despite of some shortcomings the Balanced Scorecard is a flexible and at the same time systematical method that helps organizations implement their strategy. The author is convinced that the theoretical aspects, assumptions referenced from literary sources and practical experience gained during the work process are beneficial for implementing Balanced Scorecard in other businesses.