

Tartu Ülikool  
Majandusteaduskond  
Ettevõtetmajanduse instituut

Karmen Vinni

**TASAKAALUS TULEMUSKAARDI RAKENDAMISE  
ARENGUSUUNAD OLVI GRUPIS**

Magistritöö sotsiaalteaduse magistri kraadi taotlemiseks majandusteaduses

Juhendaja: prof. Toomas Haldma

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2014. a.

..... õppetooli juhataja

.....

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	11
1. Tasakaalus tulemuskaart ettevõtte juhtimissüsteemis.....	9
1.1. Tasakaalus tulemuskaardi kontseptsioon ja eesmärgid .....	9
1.2. Tasakaalus tulemuskaardi perspektiivid.....	12
1.3. Tasakaalus tulemuskaardi erinevad tüübid.....	19
1.4. Tasakaalus tulemuskaardiga seonduvad eelised ja puudused .....	25
1.5. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamine ettevõtte juhtimissüsteemis .....	30
1.5.1. Sisekommunikatsiooni roll ja tasakaalus tulemuskaardi rakendamine erinevatel organisatsiooni juhtimistasanditel.....	30
1.5.2. Tasustamissüsteemi sidumine tasakaalus tulemuskaardiga.....	37
1.5.3. Infotehnoloogiliste lahenduste kasutamine tasakaalus tulemuskaardi rakendamisel ja arendamisel.....	39
1.6. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamise eripärad õlletehastes.....	43
2. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamine Olvi Grupi ettevõtetes.....	49
2.1. Olvi Gruppi kuuluvate ettevõtete ja uurimuse metoodika tutvustus .....	49
2.2. Tasakaalus tulemuskaartide rakendamise analüüs ja ettepanekud arendamiseks	58
2.2.1. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamise põhjused Olvi Grupi ettevõtetes	58
2.2.2. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamine erinevatel juhtimistasanditel Olvi Grupis ning sisekommunikatsiooni roll selles protsessis .....	60
2.2.3. Tasustamissüsteemi sidusus tasakaalus tulemuskaardiga Olvi Grupi ettevõtetes .....	64
2.2.4. Infotehnoloogiliste lahenduste kasutamine ja tasakaalus tulemuskaardi arendamine Olvi Grupis.....	70
Kokkuvõte.....	77
Viidatud allikad.....	83
Lisad.....	90

Lisa 1. Intervjuud Olvi Gruppi kuuluvate ettevõtetega.....	90
Lisa 2. Tasakaalus tulemuskaardi disain ja rakendamine Olvi Grupi ettevõttes. Intervjuu küsimustik.....	91
Summary .....	93

## SISSEJUHATUS

Tänapäevases kiiresti arenevas ja muutuvmas maailmas peavad ettevõtted tegutsema väga keerulises keskkonnas. Kõigi organisatsioonide eesmärk on olla edukas, laieneda, haarata uusi turge, võita uusi kliente, pürgida rivaalidest ette. Samas on see globaliseeruvmas maailmas muutumas järjest raskemaks ülesandeks. Ettevõtetel on aina keerulisem leida eeliseid, mis võimaldaksid neil olla konkurentidest edukamad. Järjest enam peavad ettevõtted edu saavutamiseks toetuma (info)tehnoloogilistele uuendustele, innovatsioonile, uutele teadmistele, uurimus- ja arendustööle, sisemisele efektiivsusele. Samas on selliseid immateriaalseid eeliseid ja nende panust ettevõtte tegevusse ja edusse keeruline mõõta. Ettevõtetel on tarvis vahendeid ka immateriaalse vara juhtimiseks ja selle sidumiseks ettevõtte eesmärkide ja strateegiaga. Juhtidel on otsuste tegemiseks tarvis terviklikku pilti ettevõttes valitsevast olukorrast. Seepärast peab informatsiooni kogumiseks kasutatav vahend olema paindlik ja kaasaegne.

Robert S. Kaplan ja David P. Norton on välja töötanud tasakaalus tulemuskaardi, mille näol on tegemist juhtimissüsteemiga, mis võimaldab lisaks materiaalsele varale ja sellega seotud traditsioonilistele tulemusnäitajatele arvesse võtta ka immateriaalset vara, sisemiste protsesside efektiivsusest tulenevaid eeliseid, innovatsioone, kliendilojaalsust, uurimus- ja arendustööga kaasnevat kasu. Tasakaalus tulemuskaardi muudab paindlikuks asjaolu, et see hõlmab lisaks rahalistele näitajatele ka mitterahalisi näitajaid, mis on omavahel tihedalt põhjuslikes seostes. Tasakaalus tulemuskaart aitab anda ettevõttes valitsevast olukorrast tervikpildi, kuna ühendab endas ettevõtte arengu ja käekäigu seisukohast kõige olulisemaid valdkondi ehk perspektiive. Kaplan ja Norton (1992: 71) on välja pakkunud neli perspektiivi, milleks on finantsperspektiiv, kliendiperspektiiv, sisemiste äriprotsesside perspektiiv ning õppimise ja arengu perspektiiv.

Selleks, et tasakaalus tulemuskaart aitaks tagada juhtkonnale ettevõtte olukorrast tervikliku ülevaate ja otsuste tegemiseks mitmekülge ja adekvaatse informatsiooni, peab tulemuskaart olema rakendatud võimalikult efektiivselt. Just seetõttu ongi oluline jälgida tulemuskaardi kujundamist ja kasutamist ettevõttes ning ühtlasi ka selle täiustamist ajas. Käesoleva magistritöö eesmärgiks on anda soovitusi Olvi Gruppi kuuluvates ettevõtetes kasutusel olevate tasakaalus tulemuskaartide täiendamiseks ja mitmekülgsemaks ning paremaks rakendamiseks. Käesolevas magistritöös keskendub autor just tasakaalus tulemuskaardi rakenduslikele aspektidele.

Eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised ülesanded:

- mõtestada lahti tasakaalus tulemuskaardi ning selle erinevate elementide olemus;
- esitada tasakaalus tulemuskaardi perspektiivide omavaheline sidusus;
- tuua välja tasakaalus tulemuskaardi tulemusliku rakendamise põhimõtted ja võimalused;
- koguda analüüsiks vaja minevad andmed ettevõtete struktuuri ja kasutusel olevate tasakaalus tulemuskaartide kohta;
- võrrelda ettevõtetes kasutusel olevaid tulemuskaarte ja nende rakendamise viise;
- intervjueerida ettevõtte juhtkonda täiendava informatsiooni saamiseks tulemuskaartide rakendamise osas;
- analüüsida saadud tulemusi ning teha nende põhjal järeldused tulemuskaartide rakendamisel esinevate kitsaskohtade osas;
- anda soovitusi tasakaalus tulemuskaardi mitmekülgsemaks ja tulemuslikumaks rakendamiseks ettevõtetes.

Töös toetub autor peamiselt Robert S. Kaplani ja David P. Nortoni poolt väljatöötatud tasakaalus tulemuskaardi käsitlustele. Nagu juba eelpool välja toodud, on tegemist tulemuslikkuse mõõtmise vahendiga, mis ühendab rahalised ja mitte-rahalised näitajad ning hõlmab endas nelja erinevat perspektiivi: finantsperspektiivi, kliendiperspektiivi, sisemiste protsesside perspektiivi ja arenguperspektiivi (Kaplan, Norton 1992: 71). Lisaks kasutab autor erinevaid tasakaalus tulemuskaardi edasiarendamist,

kasutuselevõtmist ja rakendamist käsitlevaid teadusartikleid, sealhulgas nii laiahaardelisemate uuringute kui ka juhtumuuringute tulemusi.

Töö kirjutamiseks vajalikud andmed on kogutud Olvi Gruppi kuuluvatelt ettevõtetelt. Olvi Gruppi kuuluvad lisaks Soome emaettevõttele veel neli ettevõtet, Eestis asuv A. Le Coq, Cesu Alus Lätis, Volfas Engelman Leedus ja Lidskoe Pivo Valgevenes. Andmete kogumiseks paluti ettevõtetel esitada erinevaid tasakaalus tulemuskaardi ülesehitust ja rakendamist kirjeldavaid dokumente, aga ka üldisemaid ettevõtte struktuuri, eesmärke ja arenguid puudutavaid dokumente. Tasakaalus tulemuskaartidest ja nende rakendamisest parema ülevaate saamiseks võrdles ning analüüsis autor esitatud dokumente. Täiendava informatsiooni ning andmete kogumiseks viidi läbi intervjuud kõigi grupi ettevõtete esindajatega.

Tulemuste analüüsimiseks võrdleb autor ettevõtetes kasutusel olevaid tulemuskaarte ja eelkõige nende rakendamise viisi ja ulatust. Rakenduslike aspektide osas tugineb autor ettevõtete esindajatega 2013. aasta kevadel läbi viidud intervjuude tulemustele ning kõrvutab neid teoorias esile toodud seisukohtadega. Selle tulemusena teeb autor järeldused kuivõrd tasakaalus tulemuskaartide rakendamine praktikas erineb teoreetilistest seisukohtadest. Soovituste andmisel lähtub autor analüüsi tulemustest ja järeldustest.

Magistritöö koosneb kahest osast. Esimeses osas annab autor ülevaate tasakaalus tulemuskaardi olemusest ning selle erinevatest perspektiividest, tutvustab tulemuskaardi rakendamise aspekte ning sellega seotud protsesse. Esimeses alapunktis annab autor ülevaate tasakaalus tulemuskaardi olemusest ning tähtsaimatest omadustest. Teises alapunktis tutvustab autor tulemuskaardi nelja aspekti ning toob välja nendevahelised seosed. Järgnevates alapunktides käsitleb autor tasakaalus tulemuskaardi rakendamise erinevaid mõõtmeid ja võimalusi ettevõtte erinevatel tasanditel, selle sidumist ettevõtte tasustamissüsteemiga ning infosüsteemide rolli tulemuskaardi haldamisel ja arendamisel. Lisaks toob autor välja olulisemad aspektid nagu sisekommunikatsioon, millele tuleks tasakaalus tulemuskaardi rakendamisel tähelepanu pöörata. Esitatud on ka näiteid tulemuskaardi rakendamisest õlletehastes.

Magistritöö teises osas tutvustab autor Olvi Gruppi kuuluvaid ettevõtteid, võrdleb ning analüüsib erinevaid tasakaalus tulemuskaardi rakendamise aspekte organisatsioonis ning esitab selle põhjal ettepanekud tulemuskaardi mitmekülgsemaks rakendamiseks. Samuti kirjeldab autor täpsemalt tööks vajalike andmete kogumise ja intervjuude läbiviimise meetodikaid. Teises osas esitatakse tulemuste analüüs ning järeldused ja sellest lähtuvad autoripoolsed soovitused ja ettepanekud tasakaalus tulemuskaardi paremaks rakendamiseks Olvi Grupis.

Olvi Gruppi kuuluvate ettevõtete tulemuskaarte on oma magistritöös „Tasakaalus tulemuskaardi arendamine Olvi Grupi ettevõtetes“ uurinud ka Maarja Tarto (2013), kuid seda eelkõige tasakaalus tulemuskaartide disaini ja meetodiliste arengusuundade seisukohast keskendudes kolme ettevõtte, Olvi, A. Le Coqi ja Cesu Aluse tulemuskaartidele. Käesolevas magistritöös uurib autor eelkõige tulemuskaartide erinevaid rakendamise aspekte ning teeb ka ettepanekud rakendamise mitmekülgsust silmas pidades ja seda kõigi viie Olvi Gruppi kuuluva ettevõtte tulemuskaardi põhjal.



# 1. TASAKAALUS TULEMUSKAART ETTEVÖTTE JUHTIMISSÜSTEEMIS

## 1.1. Tasakaalus tulemuskaardi kontseptsioon ja eesmärgid

Alates 1980ndate aastate algusest on juhtimisarvestuse valdkonda uurivad teadlased väljendanud seisukohta, et traditsioonilised tulemuslikkuse mõõtmise vahendid ja süsteemid ei rahulda enam ettevõtete vajadusi. Traditsiooniliste vahendite nõrkusteks peeti vähest seost tulemuslikkuse mõõdikute ja organisatsiooni eesmärkide vahel, rõhuasetust väljapoole suunatud aruannete koostamisele, mis olid vähekasulikud sisemiste otsuste langetamiseks, ning suutmatust arvestada tehnoloogia edusammudega. (Palmer 1992; Spicer 1992, viidatud Davis, Albright 2004: 135-136 vahendusel)

Traditsioonilised arvestuslikud finantsnäitajad, nagu investeringurentaablus (ingl. k. *return-on-investment*) või puhaskasum aktsia kohta (ingl. k. *earnings-per-share*) on küll laialdaselt kasutusel, kuid võivad anda eksitavaid signaale, kui püüda neid kasutada näiteks innovatsiooni tasuvuse mõõtmisel. Sellised traditsioonilised näitajad sobisid kasutamiseks industriaalajastul, kuid praeguseks hetkeks on need jäänud kahjuks liiga üldisteks, et mõõta suurettevõtete tulemuslikkust. (Kaplan, Norton 1992: 71) Teenindussektori kasv ning globaalne konkurents on järjest suurendanud vajadust alternatiivsete tulemuslikkuse mõõtmise süsteemide järele (Davis, Albright 2004: 135-136).

Lisaks on Kaplan ja Norton (1992: 71) leidnud, et tippjuhid ei toetu otsuste langetamisel üksnes ühtedele näitajatele või näitajatekomplektile välistades kõik muud. Tippjuhid mõistavad, et ükski meede omaette ei suuda tagada selget tulemuslikkuse eesmärki või suunata tähelepanu ettevõtte kriitilistele kohtadele. Juhid soovivad, et esitatud andmed oleksid nii rahaliste kui ka mitterahaliste meetmete osas tasakaalustatud.

Kuna tänapäeval mängivad ettevõtte edukuse juures järjest suuremat rolli näitajad, mida on traditsiooniliste tulemuslikkuse mõõtmise süsteemidega raske jälgida, on autori arvates väga oluline kasutusele võtta pandlikumaid ja mitmekülgsemaid vahendeid, mis võimaldaksid anda olukorrast parema ülevaate. Ainult rahalisi mõõdikuid kasutades ei ole enam võimalik arvesse võtta kõiki ettevõtte tulemuslikkust mõjutavaid tegureid. Samuti ei anna üksikud näitajad juhtidele piisavat informatsiooni otsuste langetamiseks. Seega on ettevõtted nende probleemide ületamiseks asunud rakendama täiustatud juhtimissüsteeme nagu tasakaalus tulemuskaart (edaspidi TTK).

TTK jätab alles traditsioonilised finantsnäitajad, kuid lisaks selle täiendab eelnevat tegevust kajastavaid rahalisi indikaatoreid näitajatega, mis mõõdavad tulevase edu saavutamiseks vajalikke tegureid. TTK eesmärgid ja näitajad lähtuvad organisatsiooni tulevikupildist ja strateegiast. TTK mõõdab ettevõtte tegevuse tulemuslikkust neljast aspektist, milleks on finantsid, kliendid, äriprotsessid ning õppimine ja areng. (Kaplan, Norton 2003: 7-9)

TTK hõlmab endas nii rahalisi kui ka mitterahalisi näitajaid, mis toob omakorda välja antud meetme kasutamise eelise. Nagu eelnevalt mainitud, on tulemuskaardi väljatöötajate Kaplani ja Nortoni (1992: 71) seisukoht, et ükski näitaja omaette ei suuda anda täit ülevaadet ettevõtte seisukorrast ja tulemustest, seepärast tulekski kasutada vahendit, mis võimaldaks mõõta nii finantsilisi kui ka mittefinantsilisi tulemusi. Selleks viisid Kaplan ja Norton läbi aasta aega kestnud uurimuse, mis hõlmas 12 tulemuslikkuse mõõtmise osas esirinnas olevat ettevõtet, ning töötasid välja tasakaalus tulemuskaardi - meetmete kogumi, mis annab tippjuhtidele kiire, kuid põhjaliku ülevaate ettevõttest. TTK sisaldab rahalisi meetmeid, mis iseloomustavad juba langetatud otsuste mõju. Ning see täiustab finantsmeetmeid mitterahaliste meetmetega, mis jälgivad kliendirahulolu, sisemisi protsesse ning tegevusi ettevõtte innovatsiooni ja täiustamise osas – meetmed, mis kujundavad ettevõtte tulevase majandustulemusi.

Rahaliste ja mitterahaliste näitajate ühendamiseks hõlmab TTK nelja valdkonda: finantstulemusi, kliendisuhteid, sisemisi äriprotsesse ja organisatsiooni õppimise ja innovatsiooniga seotud tulemusi. TTK algne põhiidee oli siduda TTK näitajad ühtseks organisatsiooni strateegiaks. (Kaplan, Norton 1993: 134) Ajapikku on TTK kujunenud

täiustatud tulemuslikkuse mõõtmise süsteemist strateegiliseks juhtimissüsteemiks (Kaplan, Norton 1996b: 8-10). Seega on TTK näol tegemist vahendiga, millega on võimalik mõõta kaasaegse ettevõtte tulemusi (Kaplan, Norton 1992: 71).

Samas on välja töötatud mitmeid erinevaid tulemuslikkuse mõõtmise kontseptsioone ja raamistikke. Selge viis TTK eristamiseks teistest süsteemidest on juba varem mainitud asjaolu, et TTK puhul kasutatakse lisaks rahalistele näitajatele ka mitterahalisi näitajaid. Kuid kuna on mitmeid raamistikke, mis ühendavad finants- ja mittefinantsnäitajaid, tuleks definitsiooni täpsustada. (Malmi 2001: 215) Esialgu viidati TTKle kui meetmete kogumile, mis annab tippjuhtidele kiire, kuid põhjaliku ülevaate oma ärist (Kaplan ja Norton 1992: 71). Hiljem lisasid Kaplan ja Norton (1993: 134), et lisaks mõõtmisvahendile on TTK juhtimissüsteem, mis võib motiveerida tegema läbimurdelisi arendusi ettevõttes. Ning lõpuks on osad ettevõtted sellest välja arendanud strateegilise juhtumissüsteemi (Kaplan ja Norton 2007: 152).

Seega ei ole tegelikult täiesti selge, mis teeb mõõdikutesüsteemist tasakaalustatud tulemuskaardi. Kas tuleks vaadelda näitajaid, mida kasutatakse või tuleks tähelepanu pöörata sellele, kuidas neid näitajaid on rakendatud, või on hoopis mõnu muu aspekt, mida jälgida? TTKd on määratletud kui mitmemõõtmelist raamistikku, mis kasutab erinevaid mõõdikuid organisatsiooni strateegia kirjeldamiseks. TTK aitab tihti hõlpsaks jäävaid ettevõtte missioonis leiduvaid eesmärgi vormida strateegiliseks tegevuskavaks, mida on töötajatel lihtne jälgida ja järgida. Seega üks võimalus eristada mõõtmisüsteeme, on vaadata, kas süsteem kirjeldab ning peegeldab ettevõtte strateegiat. (Malmi 2001: 215; Davis, Albright 2004: 137).

Kaufmann ja Becker (2005: 42) lisavad, et selleks, et mõõtmisüsteemi lugeda TTKks, peab see koosnema strateegilistest eesmärkidest, mis on "tasakaalustatud" eelnevalt paika pandud perspektiivide (finants-, kliendi-, sisemiste protsesside ja õppimise ja arengu) lõikes. Ning selleks, et oleks võimalik kavandada ja kontrollida strateegiliste eesmärkide saavutamist, peab TTK sisaldama rahalisi- ja mitterahalisi näitajaid, millele on omakorda seatud eesmärgid.

TTK koondab erinevate teooriate olulised kontseptsioonid ühtsesse tulemuslikkuse mõõtmise süsteemi eesmärgiga parandada majandustulemusi (Davis, Albright 2004:

137). Selleks, et mõttesüsteemi lugeda TTKks, peab see vastama järgmistele kriteeriumidele: see peab sisaldama rahalisi ja mitterahalisi näitajaid, need näitajad peavad lähtuma strategiast ja süsteem peaks sisaldama perspektiive, mis on välja töötatud neljale originaalperspektiivile tuginedes (Malmi 2001: 216).

Kaplani ja Nortoni esialgne eesmärk oli täiustada tulemuslikkuse mõõtmise süsteemi, kui nad esmakordselt TTKd tutvustasid. Peagi aga selgus, et TTK võimaldab peale tulemuslikkuse mõõtmise veel palju enam. See aitab keskenduda tulevikule ja viia olulisi sõnumeid kõikidesse ettevõtte üksustesse ja töötajateni. Et tasakaalus tulemuskaardi kõiki eeliseid täielikult ära kasutada, tuleb ettevõttel integreerida mõõdikud oma juhtimissüsteemiga. Järk-järgult on TTK arenenud tulemuslikkuse mõõtmise süsteemist strateegiliseks juhtimise süsteemiks. See tähendab, et traditsioonilised juhtimissüsteemi protsessid nagu tasustamine, eelarvestamine ja ressursside jaotus seotakse TTKga, mis kirjeldab ettevõtte strateegiat. Seega saab TTKd lugeda juhtimissüsteemi nurgakiviks, mille rakendamisel seotakse erinevad organisatsiooni osad, protsessid ja üksused juhtimissüsteemi kaudu ettevõtte strateegiaga. (Kaplan, Norton 2001a: 64)

Mida erinevamate juhtimisprotsessides ja erinevatel tasanditel TTKd rakendatakse, seda enam muutub TTK mõõtmisüsteemi roll juhtimissüsteemi rolliks. Selle edukaks rakendamiseks erinevates organisatsiooni aspektides peab TTK hõlmama erinevaid ettevõtte tulemuslikkust iseloomustavaid valdkondi. Selleks on välja töötatud neli originaalperspektiivi. Järgnevas peatükis antaksegi ülevaade TTK nelja originaalperspektiivi olemusest ja nende omavahelistest seostes.

## **1.2. Tasakaalus tulemuskaardi perspektiivid**

Kuna organisatsiooni juhtimine on tänapäeval väga keerukas protsess, peab juhtidel olema võimalus vaadelda tulemuslikkust mitmes valdkonnas samaaegselt. TTK võimaldab juhtidel ettevõtet vaadelda neljast erinevast perspektiivist lähtuvalt. See koondab ühte tegevusaruandesse ettevõtte konkurentsivõimet mõjutavad näiliselt

erinevad elemendid ja annab vastused neljale põhiküsimusele (Kaplan, Norton 1992: 72-73):

- Kuidas meie kliendid meid näevad? (kliendiperspektiiv)
- Millega me peaksime silma paistma? (sisemiste äriprotsesside perspektiiv)
- Kas me suudame jätkuvalt täiustuda ning lisaväärtust luua? (arenguperspektiiv)
- Kuidas me paistame oma aktsionäridele? (finantsperspektiiv)

Üldiselt hõlmavad kõik TTKd traditsioonilisi finantsnäitajaid, mõõtmaks kasulikkust, varade tootlikkust, sissetulekute suurenemist. See seob TTK tugevalt äriüksuste traditsiooniliste eesmärkidega. Kuid tulemuskaart võimaldab ettevõtete juhtkondadel kindlaks määrata enamatki kui ainult mõõdikud, mille alusel hinnata ettevõtte edusamme pikaajalisemas perspektiivis. See võimaldab kindlaks määrata ka muutujad, mida peetakse pikaajaliste eesmärkide loomisel ja saavutamisel kõige olulisemateks teguriteks. Need tegurid kohandatakse äriüksuse tegevusaladele, konkurentsikeskkonnale ja strateegiatele. (Kaplan, Norton 2003: 59)

Konkurentsivõimelisema, tehnoloogilisema ja efektiivsema tuleviku saavutamiseks ei piisa möödunud perioodide finantsnäitajate jälgimisest. Konkurentsivõime tõstmise ja tulemuslikkuse suurendamise eesmärgil on ettevõtetele pakutud mitmeid meetmeid nagu näiteks (Kaplan, Norton 2003: 6):

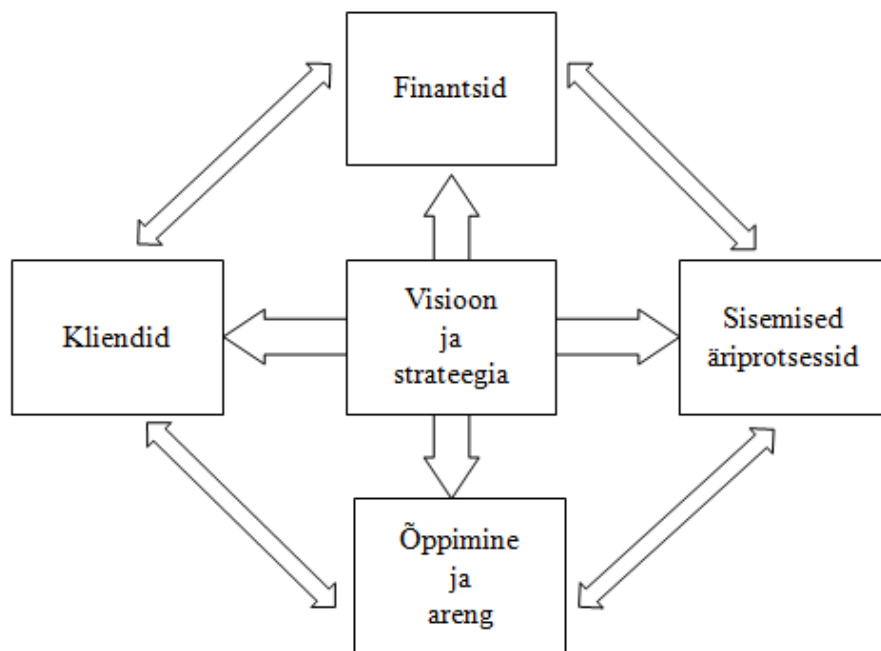
- terviklik kvaliteedijuhtimine,
- täppisajastatud toomis- ja tarnesüsteemid,
- ajapõhine juhtimine,
- optimeeritud tootmine,
- kliendikesksuse suurendamine,
- tegevuspõhine kulujuhtumine,
- töötajate otsustusõiguse suurendamine,
- äriprotsesside ümberkorraldamine.

Kõik need meetodid töötavad edu ja väärtuste loomist pea kõigile ettevõtte osalistele: aktsionäridele, klientidele, tarnijatele ja töötajatele. Kuid paljudel juhtudel on need meetodid kaasa toonud pettumuse. Neid rakendatakse tihti vaid osaliselt, samuti puudub seotus ettevõtte strateegiaga või konkreetsete finants- ja majandustulemustega.

Tõeliseks eduks on vaja põhjalikke muutusi, mis hõlmaks ka organisatsioonis kasutatavaid mõõtmis- ja juhtimissüsteeme. (Kaplan, Norton 2003: 6) Autori arvates on TTK nelja perspektiivi abil võimalik ühendada eelpool nimetatud meetodid ning selle abil pöörata tähelepanu kõigile ettevõtte tulemuslikkust mõjutavatele valdkondadele. Seetõttu ongi oluline lülitada TTKsse lisaks finantsnäitajatele ja –perspektiivile ka ülejäänud perspektiivid. Rakendades TTKd ka teistes ettevõtte juhtimisprotsessides nagu tasustamissüsteemis, planeerimisel või eesmärkide seadmisel, võimaldab see mitmekülgsemalt kaasa aidata ettevõtte tulemuslikkuse tõstmisesse ja jälgida seda erinevate valdkondade lõikes.

TTK teooria põhineb TTK perspektiivide omavahelisel sidususel. Kaplan ja Norton väidavad, et hea TTK peaks hõlmama nii tulemusnäitajaid (ingl. k. *lagging indicators*) – tagasisaavatavaid ehk tulemust näitavaid indikaatoreid – ja mõjutegureid (ingl. k. *leading indicators*) – edasiviivaid ehk protsessi juhtivaid indikaatoreid. Kõigi nelja strateegilise valdkonna puhul peaks olema rakendatud nii tulemusnäitajad kui ka mõjutegurid ja need peaksid olema omavahel tihedalt seotud põhjus-tagajärg seoste abil, kusjuures põhjus-tagajärg seoseid on oluline rakendada nii horisontaalselt mõõdikute vahel ühe perspektiivi piires kui ka vertikaalselt erinevate perspektiivide vahel. Lõppkokkuvõttes peavad põhjuslikud ahelad olema seotud majanduslike eesmärkidega. Selline lähenemine võimaldab mitterahaliste mõõdikute abil prognoosida finantstulemusti, mis on TTK suureks eeliseks teiste süsteemide ees. (Kaplan, Norton 2003: 31; Fernandes *et al.* 2006: 625)

Nagu juba eelpool välja toodud hõlmab TTK nelja perspektiivi, mis on seotud erinevate ettevõtte tulemuslikkust mõjutavate valdkondadega (vt joonis 1 lk. 15). Nendeks on finantsperspektiiv, kliendiperspektiiv, sisemiste protsesside perspektiiv ning õppimise ja arengu perspektiiv. Igal perspektiivil on oma eesmärk ning olemus ja perspektiivid on omavahel tihedalt seotud.



**Joonis 1.** Tasakaalus tulemuskaardi neli perspektiivi (Kaplan, Norton 2003: 8)

TTK **finantsperspektiiv** sisaldab traditsioonilisi finantsnäitajaid, mille väärtus seisneb selles, et nad annavad ülevaate juba astunud sammude majanduslikest tagajärgedest. Rahalistest näitajatest selgub, kas ettevõtte strateegia ja senine tegevus on ettevõtte puhaskasumile- või kahjumile avaldanud positiivset või negatiivset mõju. (Kaplan, Norton 2003: 25) Seega on finantsnäitajad TTKs need, mis kajastavad ettevõtte edukuse lõplikke tulemusi, kuid samas on need täiendatud kolme ülejäänud perspektiivi näitajatega (Kaplan 2009: 1253).

TTK nõuab, et juhid muudaksid üldise klienditeeninduse missiooni konkreetseteks meetmeteks, mis kajastavad klientide jaoks kõige olulisemaid tegureid (Kaplan, Norton 1992: 73). **Kliendiperspektiiv** hõlmab endas lisaks organisatsiooni võimele pakkuda kvaliteetseid tooteid ja teenuseid erinevaid üld- ja põhinäitajaid nagu klientide rahulolu, olemasolevate klientide hoidmine, uute leidmine, turuosa sihtsegmentides. Lisaks peaks see sisaldama ka väärtusi, mida ettevõtte sooviks pakkuda kindla sihtgrupi klientidele – need tegurid on otsustava tähtsusega klientide lojaalsuse tagamisel. Samuti on see väga oluline perspektiiv aitamaks organisatsioonil parandada oma majandustulemusi ühendades omavahel äriprotsessid ja kliendirahulolu. (Kaplan, Norton 2003: 26; Sawalqa *et al.* 2011: 198)

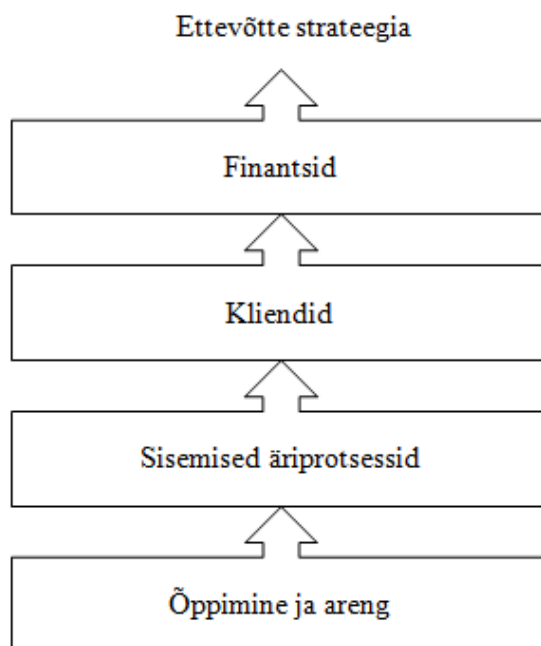
TTK **sisemiste äriprotsesside** osas määratletakse ettevõtte arengu seisukohalt keskse tähtsusega siseprotsessid. Põhitähelepanu peaks olema suunatud siseprotsessidele, mis kõige tugevamalt mõjutavad klientide rahulolu ja organisatsiooni finantseesmärkide saavutamist. Erinevalt traditsioonilisest tulemuslikkuse mõõtmisest ei keskenduta TTK sisemiste protsesside perspektiivis mitte olemasolevatele protsessidele, vaid selgitatakse tavaliselt välja täiesti uued protsessid, mille arendamisele peab organisatsioon tähelepanu pöörama, et saavutada kliendi- ja finantseesmärgid. (Kaplan, Norton 2003: 26-27)

Kaplani ja Nortoni (1996a: 63-64) kohaselt saavad **õppimine ja areng** alguse kolmest põhilisest allikast, milleks on inimesed, süsteemid ja organisatsioonilised protsessid. Need kolm allikat moodustavad infrastruktuuri, mille iga ettevõtte peab ehitama, et luua ja säilitada pikaajaline kasv ja areng, kuna intensiivne globaalne konkurents nõuab, et ettevõtted pidevalt parandaksid ja tõstaksid oma võimet pakkuda lisaväärtust klientidele ja aktsionäridele suurendades investeeeringuid nimetatud kolme allikasse.

Lisaks rõhutab õppimise ja arengu perspektiiv ja toob esile ettevõttes peituvat innovaativsuse, loovuse, kompetentsid ja võimekuse. See viitab kõige olulisemale immateriaalsele varale, mis on seotud strateegia kujundamise ja elluviimisega. Õppimise ja arengu perspektiiv keskendub inimestele ja nende hoiakutele, teadmistele, arengule ning võimele õppida ja areneda. Selle perspektiivi eesmärgiks on määratleda inimressurss, teadmised, tehnoloogia ja organisatsiooni sisekliima, mis on vajalikud toetamaks ettevõtte sisemisi protsesse. (Ong *et al.* 2010: 24; Kaplan, Norton 2001b: 94)

TTK perspektiivid on omavahel tihedalt seotud. Organisatsioonilise õppimise ja arengu meetmed on sisendiks sisemiste äriprotsesside meetmetele. Sisemiste protsesside mõõdikud on kliendiperspektiivi sisendiks ja need omakorda finantsperspektiivi sisendid. (Fernandes *et al.* 2006: 625) Joonisel 2. (lk. 17) on esitatud perspektiivide vahelised seosed.





**Joonis 2.** Tasakaalus tulemuskaardi perspektiivide omavaheline sidusus (Kaplan, Norton 2003: 30; Ong *et al.* 2010: 24).

Organisatsioonisisene õppimine ja areng aitab parandada sisemisi äriprotsesse ja on omakorda otseses seoses suurema kliendirahuloluga (Ong *et al.* 2010: 26). Sisemised protsessid on kliendirahulolu seisukohalt väga olulise tähtsusega, sest kui on välja selgitatud olulised tooted ja teenused, mis mõjutavad klientide rahulolu või majandustulemusi, siis järgmine samm on kindlaks määrata peamised sisemised protsessid, mis neid tulemusi mõjutavad (Thompson, Mathys 2008: 385). Sisemised protsessid aga on tihedalt seotud õppimise ja arengu perspektiiviga, kuna kasvu silmas pidades tuleb ettevõttel pidevalt leida uusi vahendeid oma protsesside täiustamiseks. Ka empiirilised uuringud toetavad märkimisväärset seost õppimise ja arengu perspektiivi ning sisemiste protsesside perspektiivi vahel ja esimese panust teise (Ong *et al.* 2010: 25).

Kliendirahulolu omakorda mängib olulist rolli majandustulemuste kujundamisel (Sawalqa *et al.* 2011: 199). Üksnes pideva tootearenduse, kliendile lisaväärtuse loomise ja operatiivse efektiivsuse suurendamise kaudu on ettevõttel võimalik kasvatada enda tulu ja sellega suurendada aktsionäride vara (Kaplan, Norton 1992: 76).

Nagu eelnevast arutelust järeldub, on TTK perspektiivid tihedalt seotud. Kuna TTK mõõdikud peavad olema põhjus-tagajärg seostes, selleks et ettevõtte eesmärgid oleks võimalik ettevõtte strateegiaga siduda, on autori arvates väga oluline rakendada kõiki TTK perspektiive või siis neid äärmisel juhul kohandada vastavalt organisatsiooni omapärale. Ettevõtetele on kõige rohkem raskusi valmistanud õppimise ja arengu perspektiivi sidumine ülejäänud kolme perspektiiviga. Sageli on organisatsioonis sisemist arengut puudutavad mõõdikud küll kasutusele võetud, kuid need ei ole rakendatud TTKs ega seotud ettevõtte strateegiaga (Kaplan 2009: 1262). Samas võib sellisel juhul tekkida olukord, kus ettevõtte majanduslikud eesmärgid lähtuvad justkui ettevõtte strateegiast ja hõlmavad kõiki seda mõjutavaid valdkondi, kuid reaalsed tulemused ja strateegilised sihid erinevad tegelikkuses üksteisest olulisel määral.

Perspektiivide omavahelise sidususe paremaks mõistmiseks ja visualiseerimiseks on Kaplan ja Norton (2001b: 90) välja pakkunud strateegia kaardi. Strateegia kaart on loogiline ja terviklik raamistik ettevõtte strateegia kirjeldamiseks ja strateegiliste eesmärkide põhjus-tagajärg seoste visualiseerimiseks. Pannes oma strateegia kirja strateegia kaardi raamistiku abil, loovad organisatsioonid kõikidele organisatsiooni üksustele ja töötajatele ühtse ja arusaadava juhise strateegiast. Organisatsioonid koostavad strateegia kaarte ülalt alla, alustades eesmärgist, kuhu soovitakse jõuda, ja seejärel kaardistades marsruudid, mis selleni viivad. Strateegiakaardis toodud eesmärgid on kategoriseeritud perspektiivide lõikes ning omavahel seotud alates finantseesmärkidest läbi kliendi- ja sisemiste protsesside perspektiivi ja neid puudutavate eesmärkide kuni õppimise ja arengu perspektiivi eesmärgideni. (Anagnostopoulos 2010: 12)

Tähelepanu tuleb pöörata ka perspektiivide omavahelisele tasakaalule. TTK neli perspektiivi peavad olema omavahel tasakaalus, see tähendab, et ükski perspektiiv ei tohiks teiste suhtes domineerida (Kald, Nillson 2000: 114). Autori arvates on TTK eeliseks võimalus vaadelda kogu ettevõtet puudutavat informatsiooni samaaegselt ja tänu neljale perspektiivile saada kompleksne ülevaade, kuid kui mõnele perspektiivile on pööratud liialt vähe või vastupidi ülemääraselt palju tähelepanu võib saadav informatsioon olla kallutatud või moonutatud ja seega kaovad ka TTK rakendamise kaasnivad eelised.

TTK pakub ühelt poolt informatsiooni neljast erinevast perspektiivist lähtuvalt, kuid samas minimeerib see informatsiooni üleküllust limiteerides kasutatavate meetmete arvu. Tulemuskaart sunnib juhte keskenduma käputäiele meetmetele, mis on kõige kriitilisemad. Samas pannes juhte tähelepanu pöörama kõigile meetmetele korraga, aitab TTK mõista, ega tulemuste paranemine ühes valdkonnas ei ole tulnud mõne muu valdkonna arvelt. (Kaplan, Norton 1992: 72-73)

TTK neli perspektiivi aitavad siduda ettevõtte majanduslikud eesmärgid ettevõtte strateegiaga. Tänu neljale perspektiivile pakub TTK juhtidele mitmekülgset informatsiooni erinevate oluliste ettevõtte tulemuslikkust puudutavate valdkondade kohta. Finantsperspektiiv annab ülevaate juba tehtud otsuste mõjust majanduslikele tulemustele. Kliendiperspektiiv hõlmab endas kliendirahuloluga seotud informatsiooni. Sisemiste protsesside perspektiiv annab ülevaate sisemisest efektiivsusest ja õppimise ja arengu perspektiiv aitab välja selgitada suunad, mille osas ettevõtte peaks tegema investeeringuid ning täiustusi. Samas on perspektiivid omavahel tihedalt seotud ning ühe mõõdikud on teise sisendiks, moodustades põhjus-tagajärg seoste ahelad. Perspektiividevaheliste seoste olemasolust on ajendatud ka strateegiakaardi loomine (Kaplan 2009: 1262). Strateegiakaart omakorda aitab visualiseerida, kuidas perspektiivid seovad ettevõtte strateegia ja visiooni rahaliselt mõõdetavate näitajatega.

### **1.3. Tasakaalus tulemuskaardi erinevad tüübid**

Põhjuseid TTK kasutuselevõtmiseks on mitmeid. Malmi on oma uuringu tulemusena välja toonud viis erinevat põhjust, mis seda otsust mõjutavad (Malmi 2001: 213-214):

- TTK aitab muuta strateegia tegudeks. Malmi hinnangul on ettevõtetel olnud mõningaid probleeme strateegia ja iga-aastaste tegevuskavade kooskõlasse viimisega ja TTK on sobiv lahendus sellele probleemile.
- Kvaliteediprogrammid ja eriti erinevad kvaliteediauhinnad, mida ettevõtted on taotlenud, julgustavad organisatsioone TTKd kasutusele võtma. Uuringust selgus, et ettevõtted kasutavad TTK kvaliteedijuhtimise süsteemide

täiendamiseks ja eneseanalüüsiks. Nagu ühe organisatsiooni esindaja kinnitas: „TTK on kvaliteedijuhtimise tööriist“.

- Osad ettevõtted on TTK kasutusele võtnud toetamaks mõnda teist suuremat muutust ettevõttes. Näiteks rakendati TTK selleks, et toetada uut väärtusahela kontseptsiooni ettevõttes, seda on tehtud ka protsessijuhtimise arendamiseks, milleks oli tarvis kindlaks määrata uued strateegilised näitajad, millele keskenduda. TTKd on rakendatud ka uue ja värske süsteemina kahe ettevõtte ühinemisel.
- Väga mitmetele ettevõtetele soovitasid konsultandid TTK kasutuselevõtmist. Lisaks konsultantidele olid avalikud seminarid ja töötoad olulised infoallikad TTK kohta.
- Ettevõtete motiiv TTK kasutuselevõtmiseks on olnud loobumine traditsioonilisest eelarvestamisest. Ettevõtted on leidnud, et eelarvestamine on töömahukas ja seda nähakse kui ebatäpset hinnangut tulevikuks (Walander 1995; Hope ja Fraser 1997, 1999, viidatud Malmi 2001: 214 vahendusel). Kuid traditsioonilisest eelarvestamisest loobumine eeldab mõne muu mehhanismi kasutuselevõtmist järgnevatel perioodidel eesmärkide paikapanemiseks. Ja selle probleemi lahendamiseks ongi organisatsioonid rakendanud TTK.

Empiirilised uuringud näitavad, et TTK rakendajad püüavad sageli alustada lihtsast ja algelisest tulemuskaardist ja seejärel suurendada selle funktsioone ja ulatust samm-sammult. Tuleb arvestada, et TTK ulatus, sisu, rakendamine ja funktsioonid, aga ka kasutajate kogemused, oodatud kasu ja rahulolu võivad olla erinevad sõltuvalt sellest, mis konkreetset tüüpi TTK kasutatakse. (Speckbacher *et al.* 2003: 362)

Speckbacher ja tema kaasautorid (2003: 362) on välja toonud kolm peamist TTK tüüpi, alates „miinimum standarditele vastavast TTKst“ (ingl. k. *minimum-standard BSC*) (tüüp I) kuni „täielikult arendatud TTK“ (ingl. k. *fully-developed BSC*) (tüüp III). Ühest küljest kajastavad eri tüüpi TTKd selle kontseptsiooni arengut Kaplani ja Nortoni tööde põhjal. Samas saab neid tüüpe tõlgendada TTK rakendamise protsessi etappidena organisatsioonis. (Speckbacher *et al.* 2003: 362-363) Käesolevas töös keskendubki autor TTK rakendamise protsessile võttes aluseks just Speckbacheri ja tema kaasautorite poolt välja töötatud TTK kolm erinevat tüüpi.

Speckbacher ja tema kaasautorid (2003: 363) on kolm TTK tüüpi defineerinud järgnevalt:

- I tüüpi TTK: spetsiifiline mitmedimensionaalne raamistik strateegiliseks tulemuslikkuse mõõtmiseks, mis ühendab rahalised ja mitte-rahalsed strateegilised näitajad
- II tüüpi TTK: I tüüpi TTK, mis lisaks esimesele kirjeldab ka strateegiat põhjustagajärg seoste abil.
- III tüüpi TTK: II tüüpi TTK, mille puhul rakendatakse ka strateegiat, mille tarvis on paika pandud eesmärgid, tegevusplaanid, soovitud tulemused ning TTK-ga siduvad stiimulid

Kui vaadelda I tüüpi TTKd lähemalt, siis peamine põhjus, miks rahalistele näitajatele keskendunud mudel on muutunud ebapiisavaks tänapäevaste teadmispõhiste ettevõtete jaoks, on asjaolu, et immateriaalset vara on palju keerulisem arvesse võtta kui materiaalsel põhivara. Lisaks on palju raskem omistada immateriaalsest varast tulenevat kasu konkreetsetele äriüksustele kui seda on füüsilise vara puhul. Immateriaalne vara, nagu innovatsioon, kompetentsus, maine, loob positiivset kõrvalmõju kõikidele äriüksustele, mitte ainult neile, kes on sellesse konkreetset investeerinud. (Speckbacher *et al.* 2003: 364-365)

TTK erineb teistest tulemuslikkuse mõõtmise süsteemidest selle poolest, et see ei püüa seostada immateriaalset vara rahalise väärtusega ega lisada neid varasid bilanssi. TTK puhul mõõdetakse immateriaalset vara ühikutes ehk mitterahaliste näitajate abil. TTK seob omavahel materiaalse ja immateriaalse vara nelja perspektiivi abil, luues seega väärtusahela immateriaalsete varade ning strateegiliste eesmärkide vahel. (Kaplan, Norton 2001b: 89)

Selle tulemusena võib I tüüpi TTK määratleda tulemuslikkuse mõõtmise süsteemina, mis pakub teatud lahenduse immateriaalse vara mõõtmiseks. Immateriaalset vara defineeritakse ja mõõdetakse mitte-rahaliste strateegiliste meetmete abil mitte nende rahalises väärtuses ning seda võimaldab neljast perspektiivist koosnev spetsiifiline struktuur. (Speckbacher *et al.* 2003: 365)

Kui vaadelda I tüüpi TTK kasutuselevõtmist kui rakendamise etappi, siis autori seisukoht on, et esimese sammuna on ettevõtetel oluline luua raamistik, mille abil mõõta immateriaalsest varast tulenevat kasu ja panust ettevõtte tulemustesse ja strateegiate elluviimisesse. Kuna immateriaalse vara ja sellest tuleneva kasu arvestamine on oluline osa TTK rakendamisel, saab I tüüpi TTK kasutuselevõtmist pidada ka esimeseks sammuks TTK rakendamise protsessis.

Kui I tüüpi TTK on sisuliselt raamistik materiaalse ja immateriaalse vara mõõtmiseks, siis II tüüpi TTK puhul pööratakse lisaks eelnevale tähelepanu ka perspektiivide omavahelistele seostele, täpsemalt põhjus-tagajärg seostele. Mitmed autorid leiavad, et põhjus-tagajärg seosed on TTK kontseptsiooni olemust määratlevad alustalad. Näiteks Nørreklit (2000: 70) väidab, et põhjus-tagajärg seosed on TTK puhul kesksel kohal ning, et just need seosed eristavad TTK mudelit teistest lähenemistest. Hoque ja James (2000: 3) märgivad, et TTK kasutuselevõtmine ei tähenda suurema hulga mõõdikute kasutuselevõtmist, vaid mõningate strateegilise tähtsusega mõõdikute sobitamist ühte raamistikku viisil, mis muudab põhjus-tagajärg suhted läbipaistvaks.

TKK rakendamisele järgnev finantstulemuste parandamine sõltub oluliste strateegiliste eesmärkide määratlemisest ja nende seostamisest finantstulemustega ja eesmärkide saavutamiseks tuleks rakendada põhjus-tagajärg seoseid. Kui põhjus-tagajärg seosed mitterahaliste ja rahaliste eesmärkide vahel on kindlalt paigas, siis keskendumine mitterahalistele eesmärkidele viib omakorda paremate finantstulemusteni. (Davis, Albright 2004: 137) Siinkohal mängivad olulist rolli ka esinevad TTK perspektiivid. Põhjus-tagajärg seosed peavad ühendama nii finants-, kliendi-, sisemiste protsesside kui ka õppimise ja arengu perspektiivi. (Souissi, Itoh 2006: 57)

Kokkuvõtteks võib öelda, et II tüüpi TTK erineb esimesest selle poolest, et ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamiseks on kasutusele võetud põhjus-tagajärg seosed. Seetõttu defineerivad Speckbacher ja tema kaasautorid II tüüpi TTK kui mitmemõõtmelise tulemuslikkuse mõõtmise süsteemi, mis kirjeldab ettevõtte strateegiat sidudes omavahel materiaalse ja immateriaalse vara põhjus-tagajärg loogika abil (Speckbacher *et al.* 2003: 367).

Põhjus-tagajärg ahelate rakendamine TTK kasutuselevõtmisel aitab luua põhjendatud seoseid TTK näitajate ja perspektiivide vahel. See on strateegiliste eesmärkide ja finantstulemuste ühendamise seisukohalt olulise tähtsusega ning aitab vältida lahknevusi planeeritud ja tegelike tulemuste vahel. Speckbacher ja tema kaasautorid (2003: 371) aga leidsid TTK kasutusele võtnud saksa keelt kõnelevates riikides asuvate ettevõtete seas läbiviidud uuringus, et ainult pooled neist olid rakendanud põhjus-tagajärg seoseid. Võib öelda, et need ettevõtted ei rakenda täielikult väljaarendatud TTK versiooni.

II tüüpi TTK kasutuselevõtmine on autori arvates ühest küljest raamistiku edasiarendus, kuid teisest küljest ka järjekordne samm TTK täieliku rakendamise protsessis. Näitajate omavaheline sidumine põhjus-tagajärg seoste abil ühendab ettevõtte strateegilised eesmärgid ja finantstulemused. Tänu sellele saab ettevõtte olla kindel, et finantstulemuste paranedes liigutakse strateegiliste sihtide poole. Kui TTK näitajad ja perspektiivid on omavahel põhjus-tagajärg ahelate abil loogiliselt seotud, on võimalik TTKd rakendada laiemalt.

Kaplan ja Norton (2001, viidatud Speckbacher *et al.* 2003: 367 vahendusel) rõhutavadki, et TTK peaks arenema infosüsteemist strateegilise juhtimise süsteemiks. Seega, täielikult välja arenenud TTK ei peaks mitte ainult kirjeldama ettevõtte strateegiat põhjus-tagajärg seoste abil. Seda tuleks kasutada strateegia rakendamiseks ettevõttes. Nad märgivad, et TTK tegelik väärtus tuleb esile siis, kui see on arendatud mõõtmise süsteemist juhtimissüsteemiks (Kaplan, Norton 1996b: 19). Kui see viimane samm on rakendamise protsessis jäetud tegemata, jäävad strateegiad ettevõtte igapäevasesest tegevusest kaugeks. See tekitab lõhe kavandatud tegevuste ja eesmärkide ning tegelike tulemuste vahele. (Speckbacher *et al.* 2003: 367)

III tüüpi ehk täielikult väljaarendatud TTKd rakendatakse eesmärkide seadmisel, tasustamissüsteemides, ressursside jaotusel, planeerimise ja eelarvestamise käigus ning õppeprotsessides (Malmi 2001: 208). TTK sidumine peamiste juhtimisprotsessidega nagu eelarvestamine ja planeerimine tagab, et enamus energiast on suunatud strateegiliste eesmärkide täitmisele (Tuan 2010: 96). Pannes paika strateegilised eesmärgid ja kindlad mõõdetavad näitajad ning tuues välja nende vahelised põhjus-

tagajärg seosed, aitab TTK täiustada tulemuslikkuse mõõtmise süsteemi, kuid samas võimaldab ka kommunikeerida pikaajalisi strateegilisi eesmärgi erinevatele äriüksustele ning saavutada pikaajalist edu (Davis, Albright 2004: 137).

Kokkuvõttes võib kirjeldada III tüüpi TTK järgmiselt: see on II tüüpi TTK, mis lisaks rakendab organisatsiooni strateegia, määratledes eesmärgid, tegevuskavad ja tulemused ning seob stiimulid TTK näitajatega (Speckbacher *et al.* 2003: 368).

Mida laialdasemalt on TTK ettevõttes rakendatud, seda rohkem on võimalik selle eeliseid kasutada. Speckbacher ja tema kaasautorid (2003: 373) võisid aga oma uuringu põhjal järeldada, et kõigest neljandik ettevõtetest, kes olid TTK kasutusele võtnud, rakendasid III tüüpi TTK. Kõigest uuringus osalenud ettevõtetest moodustasid III tüüpi TTK rakendanud organisatsioonid 7%, mis tähendab, et ainult need ettevõtted võisid nautida TTK eeliseid, mis aitavad elimineerida lõhet strateegiliste plaanide ja reaalsete tegevuste vahel. Namazi ja Abhari (2010: 954) viisid omakorda läbi uuringu Teherani börsiettevõtete seas ning võisid samuti järeldada, et ainult 7% börsiettevõtetest oli TTK rakendanud, kuid ka nendest ettevõtetest sugugi mitte kõigis ei olnud kasutusel III tüüpi TTK.

III tüüpi ehk täielikult väljaarendatud TTK puhul on tegemist kõige põhjalikumalt väljaarendatud ja mitmekülgsemalt rakendatud TTKga. TTKd saab rakendada motivatsioonisüsteemis, seda saab kasutada ettevõtte töötajatele strateegia lähemale viimisel ja paremini mõistetavaks muutmisel. Eelnimetatud TTK rakendamise aspektid seostuvadki eelkõige just III tüüpi TTKga. See aga ei muuda I ja II tüüpi TTKd ega nende vastavaid TTK väljaarendamise protsesse vähem oluliseks. TTK tulemusliku rakendamise eeldused kujunevad just I ja eelkõige II tüüpi TTK kaudu. Just II tüüpi TTK puhul pannakse paika erinevate TTK elementide vahelised seosed, mille tasakaalustatud juhtimine TTK rakendamisel olulist rolli omab.

Mida erinevamates aspektides ja protsessides on TTK rakendatud, seda enam on võimalik kasu lõigata selle eelistest. Samas on ka mitmeid keerulisi aspekte, millele TTK rakendamise puhul tähelepanu pöörata. Järgnevalt tutvustatakse TTK rakendamisega kaasnevat eeliseid ja võimalikke probleeme.



## **1.4. Tasakaalus tulemuskaardiga seonduvad eelised ja puudused**

Uuringud on näidanud, et TTK rakendamine võib kaasa tuua olulisi eeliseid. Samas ei ole TTK kontseptsioon ja selle rakendamise meetodid jäänud kriitikast puutumata. Kui vaadelda ühest küljest TTK kontseptsiooni ja disainiga ning teisest küljest rakendamisega seotud küsimusi, siis Speckbacher ja tema kaasautorid käsitlevad kontseptsiooni küsimusi I ja II tüüpi TTK puhul ja rakendamise aspekte II ja III tüübi puhul. Nii vaatlevad Speckbacher ja tema kaasautorid kaasatud rahalisi ja mitterahalisi mõõdikuid I tüüpi TTK käsitluses. Sinna alla sobitub ka TTK erinevate perspektiivide kasutamise kui disaini aspekti jälgimine. II TTK tüübi puhul puudutavad Speckbacher ja tema kaasautorid ka juba rakendamise aspekte vaadeldes erinevate mõõdikute ja perspektiivide vahelisi põhjus-tagajärg seoseid. Ühest küljest on tegemist disaini aspektiga, kui keskenduda TTKsse kaasatud perspektiivide ülesehitusele ja sidususele, teisest küljest aga rakendusliku aspektiga kui vaadelda, kuidas on perspektiivid omavahel tasakaalustatud ja nendevahelised seosed juhitud. III tüübi puhul aga vaatlevad Speckbacher ja tema kaasautorid just TTK rakendamise aspekte ja seda, kuidas on võimalik TTK siduda erinevate juhtimissüsteemi protsessidega.

Järgnevalt toob autor välja TTK rakendamise disaini aspektidega seotud TTK eeliseid ning ka võimalikke esilekerkivaid probleeme. Tegemist on TTK üleüldist ülesehitust ning kontseptsiooni puudutavate küsimustega, mis mängivad suuremat või väiksemat rolli ka TTK rakendamise juures. Alapunkti teises pooles keskendub autor just rakendamist puudutavatele eelistele ja puudustele, mida vaatleb põhjalikumalt juba järgnevatel alapunktides.

Butler *et al.* (1997, viidatud Malmi 2001: 208 vahendusel) on seisukohal, et TTK mudel on liiga üldine. Nad rõhutavad, et see ei pruugi sobida organisatsioonikultuuriga. Nende sõnul võib olukorras, kus töötajad on harjunud ettevõtte kultuuriga, olla parem rajada mõõtmisesüsteemid olemasolevale missioonile, selle asemel, et rakendada täiesti uut kontseptsiooni väljastpoolt ettevõtet.

Laitinen (1996, viidatud Malmi 2001: 208 vahendusel) omakorda leiab probleeme nelja põhiperspektiivi valikus ja nende omavahelistes seostes. Ta väidab, et meetmete praktilise rakendamise puhul näivad need olevat väga lõdvalt omavahel seotud ega suuda pakkuda informatsiooni selle kohta, missuguseid ettevõtte sisemisi tegurid tuleks arendada, et saavutada edu nii rahalises kui ka turukonkurentsi mõttes. Nørreklit (2000: 76) on sarnaselt kahtluse alla seadnud loogiliste põhjus-tagajärg seoste olemasolu nelja perspektiivi vahel. Ka Malmi (2001: 217) toob oma uuringu tulemusena välja, et ettevõtetel on olnud raskusi põhjus-tagajärg seoste arvestamisega, kuna keskendutakse pigem neljale perspektiivile ja mõõdikutele igas perspektiivis ning põhjus-tagajärg seoseid vaadeldakse vähem või pealiskaudsemalt. Sellest tulenevalt on meetmed ja perspektiivid üksteisest üsna sõltumatud ning puudub põhjus-tagajärg loogika.

Epstein ja Manzoni (1997: 14) peavad küsitavaks ettevõtte võimet panna paika nii selge strateegia, et sellele oleks võimalik TTK rajada. Vaivio (1995, viidatud Malmi 2001: 208 vahendusel) omakorda tõstatab küsimuse, kas käputäis kvantitatiivseid meetmeid suudavad koondada ettevõtte strateegia erinevaid tahke. Kootanae *et al.* (2013: 52) toovad sellega seoses esile probleemi, et ettevõtted kasutavad mõõdikuid, mis ei ole nende organisatsioonis kohaldatavad. TTK rakendamisel on äärmiselt oluline jälgida, et informatsioon, mida kogutakse on kohaldatav ettevõtte vajadustega. Vastasel juhul ei täida mõõdikud ega ka TTK tervikuna oma funktsioone ning ettevõttel ei pruugi õnnestuda oma strateegia elluviimine.

Speckbacher ja tema kaasautorite (2003: 381) läbiviidud uuringu tulemustest selgus, et vaid väga väike osa vaadeldud ettevõtteid (26%) kasutavad täielikult välja arendatud ehk III tüüpi TTKd, enamik neist on rakendanud TTK ainult osaliselt. Kolmandik TTK rakendanud ettevõtetest ei kasutanud õppimise ja arengu (või sellega samaväärset) perspektiivi ja ainult iga teine TTK kasutusele võtnud ettevõtetest kasutas põhjus-tagajärg seoseid. Paljud TTK kasutusele võtnud ettevõtted väitsid, et koondatud ettevõtte üldise tulemuskaardi näitajad ei anna kasulikku informatsiooni, ning seega enamik ettevõtteid rakendas TTK ainult äriüksuste tasandil, mis võib samuti märku anda põhjus-tagajärg seoste puudumisest.

Siit võib autori arvates järeldada, et üks põhjus, miks üldine tulemuskaart soovitud informatsiooni ei anna, peitub selles, et ühte olulist perspektiivi, õppimise ja arengu perspektiivi, ei ole üldse ettevõtetes kasutusele võetud ning TTK rakendamisel ei ole arvestatud põhjus-tagajärg seostega. Seda võib omakorda põhjustada eelpool välja toodud asjaolu, et tihti ei mõista ettevõtte põhjus-tagajärg seoste loomise loogikat ning alahindavad seda, jättes seosed lõpuks üldse loomata. See suurendab aga tõenäosust, et ettevõtte strateegia ja üldised eesmärgid ei ole äriüksuste tegevuse ja eesmärkidega tegelikult kooskõlas, mis omakorda muudab TTK eduka rakendamise keerulisemaks.

TTK on kasulik strateegilise juhtimise vahend ning ainulaadne peamiselt kahel põhjusel: see toob strateegia kõigile töötajatele lähemale ja võimaldab hinnata olukorda strateegiast lähtuvalt, mitte ainult majandustulemuste põhjal. Teiseks võimaldab TTK koguda mõõdetavaid tulemusi nendes valdkondades, mida seni ei olnud võimalik numbrites väljendada. (Michalska 2005: 758) Vaadeldes ainult finantsnäitajaid, võib tekkida olukord, kus rahaliselt läheb ettevõttel justkui hästi, kuid samal ajal on kliendirahulolu langenud, töötajate väljaõpe on ebapiisav või on rakendatud protsessid aegunud. (Kootanae *et al.* 2013: 51)

Davis ja Albright (2004: 138, 150) on viinud läbi uuringu TTK rakendamise ning finantstulemuste vaheliste seoste mõistmiseks. Uuringu eesmärgiks oli välja selgitada, kas ettevõtte majandustulemused paranevad pärast TTK rakendamist ja kas muutus majandustulemustes on oluliselt suurem kui sarnases keskkonnas, kus on kasutusel traditsiooniline rahalistele mõõdikutele baseeruv tulemuslikkuse mõõtmise süsteem. Nad pakuvad tõendeid, et TTK kasutuselevõtmisega paranevad ettevõtte majandustulemused. Nende uuringus osalenud organisatsioonis rakendati TTK ainult osades filiaalides. Filiaalide juhid defineerisid mitterahalised eesmärgid, mis olid loogiliselt ja põhjuslikult seotud finantsnäitajatega, mida sooviti parandada. Seega oli uuringu oodatavaks tulemuseks, et TTK rakendanud filiaalid saavutavad väljavalitud finantsnäitajate lõikes paremaid tulemusi kui filiaalid, mis ei olnud TTK rakendanud ning tulemused kinnitasid seatud hüpoteesi. Filiaalides, kus TTK rakendati, saavutati tõepoolest samade finantsnäitajate puhul paremaid tulemusi, kui filiaalides, kus TTKd kasutusele ei võetud. Davise ja Albrighti tulemuste põhjal võib väita, et TTK rakendamisega on võimalik saavutada paremaid finantstulemusi võrreldes

traditsiooniliste tulemuslikkuse mõõtmise süsteemidega, mis keskenduvad üksnes rahalistele näitajatele.

TTK eeliseks on asjaolu, et seda kasutades on võimalik saada terviklik pilt ettevõtte olukorrast ja sellest, kas ettevõtte liigub oma eesmärkide poole. TTK on efektiivne juhtimisvahend, mis aitab juhtidel teha kindlaid ja kiireid otsuseid. TTK rakendamine võimaldab jälgida eesmärkide täitmist ja samas ka kõrvalekaldeid avastada ja nendele reageerida. Seega on TTK oluline juhtimisarvestuse vahend selleks, et hinnata tulemuslikkust kogu organisatsioonis. (Michalska 2005, 758) Autori arvates on selleks parim viis rakendada TTK kõikidel organisatsiooni tasanditel. Seda vaadeldakse põhjalikumalt alapunktis 1.5.1.

TTK rakendamine võib olla väga ressursimahukas ja aeganõudev protsess, seega on organisatsioonid aeg-ajalt välja toonud asjaolu, et TTK rakendamisest saadud kasu ei pruugi ära tasuda selle rakendamisele kulunud aega ja muid ressursse (Papalexandris *et al.* 2004: 364). Mida suurem on ettevõtte, seda keerulisemaks ja aeganõudvamaks võib rakendamise protsess kujuneda. See hõlmab mitmeid etappe ning eduka rakendamise nimel tuleks kaasata mitmeid osapooli alates tippjuhtidest kuni töötajateni. (Kootanae *et al.* 2013: 51) Seega nõuab TTK rakendamine autori arvates ka väga head sisekommunikatsiooni, aga samas ka juhtide pühendumust. Vastasel juhul võib ettevõtte kogeda töötajate vastuseisu muutustele, mis omakorda muudab rakendamise protsessi veelgi keerukamaks. Sisekommunikatsiooni puudutavatele küsimustele pööratakse tähelepanu alapunktis 1.5.1.

TTK puhul on võimalik siduda ettevõtte motivatsioonisüsteem TTK mõõdikutega pannes seeläbi juhte ning töötajaid veelgi pingutama püstitatud eesmärkide saavutamise nimel. Samas võib uus süsteem kaasa tuua vastuseisu ning arusaamatusi töötajate seas. Samuti on oluline tähelepanu pöörata motivatsioonisüsteemi disainile, kuna töötajatel peab olema võimalik mõjutada näidikute tulemusi, mille alusel neile tulemustasu makstakse. (Speckbacker *et al.* 2003: 371-372; Kaplan, Norton 1992: 75) Alapunktis 1.5.2. vaadeldakse TTK sidumist motivatsioonisüsteemiga põhjalikumalt.

TTK eeliseks on asjaolu, et selle puhul ei vaadelda ainult lähitulevikku. Sageli jälgitakse finantsnäitajaid ning nende halvenedes tehakse otsuseid, mis lahendaksid

olukorra lähitulevikus pööramata tähelepanu pikaajalistele eesmärkidele. TTK rakendamine võimaldab ühekorruga jälgida nii lühi- kui ka pikaajaliste eesmärkide täitmist. (Kootanae *et al.* 2013: 51) Samas on eesmärkide jälgimiseks ja otsuste tegemiseks oluline efektiivse infosüsteemi olemasolu, mis võimaldaks erineva fookuse ja sagedusega aruandeid genereerida. Infosüsteemi rollist ja vajalikkusest TTK rakendamisel räägib lähemalt alapunk 1.5.3.

Eelnimetatud kolm aspekti võimaldavad organisatsioonil autori arvates TTKd mitmekülgsemalt ja tulemuslikumalt rakendada veendumaks, et TTK kõiki eeliseid ja võimalusi oleks ettevõttes maksimaalselt ära kasutatud. TTK rakendamisel erinevatel ettevõtte tasanditel seisneb see võimaluses jälgida kogu ettevõtte tulemusi ning vastavust eesmärkidega, veendudes seega, et organisatsioon liigub tervikuna oma strateegiate elluviimise poole. Samuti on ettevõtte juhtidel lihtsam saada ülevaadet kõrvalekalletest ning võimalik teha paremaid ja kiiremaid otsuseid.

TTK rakendamine erinevatel ettevõtte tasanditel muudab selle sidumise motivatsioonisüsteemiga lihtsamaks, see omakorda aga aitab TTKd tulemuslikumalt rakendada. Kui juhtide ja töötajate tasustamine on seotud TTKs toodud eesmärkidega, siis motiveerib see neid pingutama eesmärkide täitmise nimel, mis omakorda viib ettevõtte lähemale oma strateegiate elluviimisele.

Kõikide eelnevate ja ka mitmete teiste aspektidega seotud otsuste langetamiseks ja ettevõtte tulemustele ning TTK edukale toimimisele hinnangute andmiseks vajavad organisatsiooni liikmed mitmekülgset ja adekvaatset informatsiooni, mida on võimalik pakkuda hästitoimiva infosüsteemi abil. Järgnevates alapunktides vaadeldaksegi neid kolme aspekti TTK tulemuslikuma rakendamise seisukohalt lähemalt.

## **1.5. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamine ettevõtte juhtimissüsteemis**

### **1.5.1. Sisekommunikatsiooni roll ja tasakaalus tulemuskaardi rakendamine erinevatel organisatsiooni juhtimistasanditel**

Nagu juba eelpool mainitud on TTK midagi enam kui lihtsalt taktikaline mõõtmismeetod. Uuendusmeelsed ettevõtted kasutavad TTKd juhtimisprotsesse koondava keskse raamistikuna. Algul võivad ettevõtted koostada üsna kitsalt defineeritud eesmärkidega TTK, mis võimaldaks keskenduda ettevõtte strateegiale, seda selgitada ning seejärel kogu organisatsioonile tutvustada. TTK tõeline potentsiaal avaldub aga siis, kui see arendada mõõtmissüsteemist juhtimissüsteemiks. (Kaplan, Norton 2003: 10, 19, 290) Selline laiapõhjaline juhtimissüsteem sisaldab mitmeid omavahel seotud elemente ja nõuab kõikide organisatsiooni üksuste poolt üheaegset koordineerimist. Efektiivsuse ja ühtsuse saavutamiseks peavad protsessid nagu eelarvestamine, individuaalsete eesmärkide seadmine ja nende kommunikeerimine, sisemiste operatsioonide juhtimine töötama ühtse süsteemina. (Kaplan 2009: 1266)

TTK kasutamine organisatsiooni juhtimissüsteemis võimaldab ettevõttel (Kaplan, Norton 2003: 19, 289; Kaplan, Norton 2007:161):

- jõuda selgusele ja üksmeelele oma strateegia osas,
- teavitada strateegiast kogu organisatsiooni,
- viia osakondade ja töötajate isiklikud eesmärgid strateegiaga kooskõlasse,
- siduda strateegilised sihid pikaajaliste eesmärkide ja aastaeelarvega,
- koostada ja ühtlustada strateegilisi tegevuskavasid,
- viia kindlate perioodide tagant läbi süstemaatilisi strateegilisi analüüse,
- saada tagisidet strateegia kohta.

Järgnevates peatükkides keskendutakse eelpool nimetatud aspektidest just ettevõtte strateegia viimisele ja kommunikeerimisele erinevatele organisatsiooni tasanditele, äriüksuste ja töötajate eesmärkide seadmisele ja eelkõige nende sidumisele

motivatsioonisüsteemiga, pikaajaliste sihtide sidumisele TTKga ja regulaarsele analüüsile ja seda toetavatele infosüsteemidele.

Fernandes ja tema kaasautorid (2006: 633) on oma uurimuse tulemusena välja toonud peamised edutegurid, mis aitavad oluliselt kaasa TTK rakendamisele. Nende sõnul on TTK rakendamise olulisteks mõjutajateks tippjuhtkonna toetus ja osakondadevaheline tihe koostöö. Käesolevas alapunktis pööratakse tähelepanu sisekommunikatsiooni ja erineva taseme juhtide rollile TTK rakendamise protsessis.

TTK sobib väga hästi organisatsioonidesse, mille sarnaseks tänapäeval mitmed ettevõtted püüavad saada. TTK keskendub strateegiale ja visioonile, mitte kontrollile, see aitab seada eesmärged, kuid samas jääb inimestele vabadus valida tegutsemisviise, kuidas nendeni jõuda. (Kaplan, Norton 1992: 79) Asjaolu, et TTK puhul on strateegia, visioon ja missioon juhtkonna ja töötajate fookuses, on selle raamistiku suureks eeliseks, kuid sellest eelisest kasu saamiseks tuleb TTK rakendada erinevates ettevõtte üksustes ning viia see töötajateni. (Souissi, Itoh 2006: 57) Selle protsessi lahutamatu osa on suhtlemine hierarhilistel tasanditel. Töötajate informeerimine TTK eelistest mõjub TTK rakendamisele positiivselt. Avatud kommunikatsioonikanalid on väga olulised, kuna sisekommunikatsioon aitab ületada vastupanu ja erimeelsusi. (Rabbani *et al.* 2011: 11) (Tuan 2010: 95) (Braam, Njissen 2011: 10)

Kommunikatsioon peab toimuma kogu ettevõttes. Tavaliselt algab suhtlemine ülalt-alla, kõige kõrgemalt tasemelt kommenteeritakse oma esialgne strateegia äriüksustele ja kohandatakse strateegiat seda alt-üles tagasi peegeldades. Seda protsessi korratakse ikka ja jälle, et võimaldada kõigil osapooltel varasemast õppida ja vajalikke muudatusi teha. Kirjeldatud meetod on mõeldud selleks, et aidata täpsustada visiooni ja strateegiat, luua sünergia, vältida mitte-strateegilisi investeeringuid. (Kaplan, Norton 2007: 154)

Kaplani ja Nortoni sõnul muudab tasakaalus tulemuskaart fundamentaalselt tulemuslikkuse hindamise kohta kujunenud arvamusi. Kui nende poolt läbi viidud TTK rakendamise projektis osalenud kontrollid ja finantsdirektorid TTK kontseptsiooni oma organisatsioonidesse viisid, leidsid nad, et neil ei ole võimalik rakendada TTKd ilma juhtkonna osaluseta, kellel on kõige täiuslikum pilt ettevõtte visioonist ja prioriteetidest. See oli üllatav, kuna enamik enne seda kasutusel olnud tulemuslikkuse

hindamise süsteeme olid disainitud ja juhitud finantseksperptide poolt. Kontrollerid on pidanud harva juhtust nii laialdaselt kaasama. (Kaplan, Norton 1992: 79)

Seega peaks TTK rakendamine olema juhatuse algatus, mille käigus arendatakse välja meetmed tulemuslikkuse mõõtmiseks, mis omakorda põhinevad konkreetsete äriüksuste strateegiatel (Davis, Albright 2004: 138). Kõrgema astme juhtide toetus TTK rakendamisel on väga oluline. Neil on kõige rohkem võimalik mõjutada TTK rakendamise prioriteetsust organisatsioonis. Kõrgema astme juhid peavad olema valmis igati toetama TTK rakendamist ja sellega kaasnevate otsuste tegemisest, et TTKst kujuneks kasulik raamistik strateegia elluviimiseks. (Herlihy 2007: 11) Juhid saavad strateegiat kommunikeerida ettevõttes erinevas suunas nii ülemustest alluvateni kui ka osakondade vahel ning see aitab siduda ettevõtte strateegia erinevate üksuste ja ka töötajate eesmärkidega (Bose Thomas 2007: 656).

TTK rakendamisel tuleks kaasata erinevate tasemete juhte, et soodustada osakondadevahelist avatust ja viia TTK töötajatele lähemale. See aitab luua usaldust, muudab uue raamistiku kasutuselevõtmisega kaasnevate eeliste selgitamise lihtsamaks, aitab viia osapooled selge arusaamani oma rollidest ja vastutusvaldkondadest. (Atkinson 2006: 1453; Braam, Njissen 2011: 11) Selles mängivad olulist rolli keskastme juhid. Keskastme juhtide kaasamine TTK rakendamise protsessi soodustab kommunikatsiooni kahes suunas. Kui keskastme juhid peavad omavahel koostööd tegema TTK näitajate eesmärkide seadmisel ja täitmisel, ei paranda see mitte ainult ülalt-alla kommunikatsiooni ettevõttes vaid soodustab ka horisontaalset üksustevahelist suhtlust. (Huang, Hu 2007: 179)

TTK muudab rohkemal või vähemal määral töötajate mõtteviisi ja suhtumist organisatsiooni ning arusaamist nende rollist edusse panustajatena. Mida paremini nad TTK raamistikust aru saavad, seda lihtsam on sellele toetust võita. (Herlihy 2007: 11) Seosed mitterahaliste näitajate ja paremate finantstulemuste vahel peavad olema defineeritud ja kommunikeeritud nii, et töötajatel oleks selga ülevaade, kuidas nende tulemused erinevate mõõdikute raames mõjutavad organisatsiooni majandustulemusi. (Davis, Albright 2004: 138)



Souissi ja Itoh (2006: 58) on uurinud probleemi, kuidas ettevõtte eesmärgi viia töötajateni. Selgus, et ettevõttes, millele nende uuring tugines, ei olnud madalamate astemete juhtidel selget arusaama TTK eesmärkidest ja sellest, mida neilt täpselt oodati. Nagu uuringu aluseks oleva ettevõtte planeerimise osakonna liige selgitas, püüti seetõttu TTKd rakendada väga ettevaatlikult. TTK taheti viia kõigi tasandi töötajateni, isegi kui see tähendas protsessi aeglustamist. Ettevõtte ei tahtnud mingil juhul tekitada olukorda, kus erineva taseme töötajad näeksid TTKs ohtu, vastupidi eesmärgiks oli esitleda seda kui võimalust edendada õppimist. Väga oluline oli, et divisjonide juhid mõistaksid, kuidas nemad süsteemi sobituvad ning kuidas tuleks TTK tarvis informatsiooni edastada. Otsene vastuseis TTK rakendamisele puudus. Siiski esines pahameelt ja frustratsiooni teatud töötajate ja juhtide hulgas, kes ei mõistnud TTK süsteemi olemust ning ei olnud selle rakendamiseks kogu organisatsioonis väga hästi ettevalmistunud.

Autori seisukoht on, et TTK edukal rakendamisel on määravaks teguriks kontseptsiooni viimine kogu ettevõtte töötajateni kõigil organisatsiooni tasanditel. See muudab rakendamise protsessi sujuvamaks, vähendab muutustest tulenevat võimalikku vastuseisu ning aitab töötajatel TTKga kaasnevat eeliseid mõista. Sisekommunikatsioon on rakendamise seisukohalt väga oluline, et töötajad mõistaksid sellega kaasnevat protsessi, kui TTK hakatakse rakendada erinevates organisatsiooni üksustes ja tasanditel.

TTK idee on jaotada korporatiivsel tasandil väljatöötatud eesmärgid madalamate ettevõtte tasandite vahel. (Souissi, Itoh 2006: 58) Malmi poolt läbi viidud uuringu tulemusel selgus, et TTK on ettevõtetes peamiselt kohaldatud äriüksuste tasandil. Äriüksus viitab kasumikeskusele, divisjonile, tütarettevõttele, erinevalt ettevõtte tasandist või teiselt poolt osakonna, meeskonna või üksikisiku tasandist. See ei ole üllatav, kuna tavaliselt muutuvad strateegiad oluliseks just äriüksuse või divisjoni tasandil. Samuti kinnitavad Kaplan ja Norton (1996b: 300), et TTK töötab kõige paremini strateegilise äriüksuse tasandil. Samas väitsid umbes pooled uuringus küsitletud ettevõtetest, kus puudus kogu organisatsiooni tulemusi hõlmav TTK, et nad on arendamas või kavatsesid välja arendada ettevõtte tasandil tulemuskaardi. Teisest küljest oli osades ettevõtetes TTK rakendatud osakondade tasemel ja organisatsioonid väitsid, et eesmärk on arendada tulemuskaardid ka madalamate organisatsiooniliste

tasandite jaoks. (Malmi 2001: 211) Siit võib järeldada, et kui ettevõtte on TTK edukalt rakendanud, näevad nad peatselt ka sellega kaasnevaid kasusid ning soovivad TTK organisatsioonis viia ka teistele tasemetele.

Kaplan ja Norton (2006, viidatud Kraus, Lind 2010: 265 vahendusel) väidavad, et TTK suutsid kõige edukamalt rakendada ettevõtte, kellel õnnestus organisatsiooni TTKd kõige paremini ühtlustada ja selles mängis väga olulist rolli korporatiivsel või grupi tasandil väljatöötatud TTK. Sellise kogu ettevõtet hõlmava TTKga luuakse ühine raamistik lähenemisviisidest, mis peavad kajastuma ka erinevate äriüksuste TTKdes. Korporatiivne TTK näitab ka, kuidas korporatsiooni loodud väärtus ületab koguväärtuse, mida toodaksid kõik strateegilised äriüksused sõltumatute üksustena. Selleks vajab korporatiivne tulemuskaart selget korporatiivset strateegiat. Korporatiivsel lisandväärtusel on mitmeid allikaid: ühiste eesmärkide seadmine kõigile äriüksustele, korporatiivsete teenuste pakkumine ja äriüksuste sünergia suurendamine. Kõik organisatsiooni eesmärgid peaksid olema selgelt väljendatud korporatiivsel tulemuskaardil ja seotud äriüksuste tulemuskaartidega. (Kaplan, Norton 2003: 36, 187)

Samas on aga korporatsioonid ja kontsernid väga erinevate struktuuridega. Üheks äärmuseks on ettevõtte, mis hõlmavad erinevaid iseseisvaid tegevusüksusi või tütarettevõtteid ja teiseks äärmuseks on korporatsioonid, mille strateegilised äriüksused on omavahel tihedalt seotud. Nii ühel kui teisel juhul peaks korporatiivne tulemuskaart peegeldama korporatiivset strateegiat. Sellisel juhul on võimalikuks lahenduseks, mitte seada konkreetseid eesmärke vaid paika panna juhtprintsüübid ja korporatiivse tasandi näitajad, millest äriüksused või tütarettevõtteid saaksid lähtuda. See on võimalus, kuidas organisatsiooniliselt iseseisvate, kuid samal tegevusalal tegutsevate äriüksustega kontsern saab konstrueerida üldiseid korporatiivse tasandi eesmärke, mis on aluseks individuaalsete äriüksuste tulemuskaartide koostamisel. Nii on äriüksuste tulemuskaardid küll kohandatud konkreetsete üksuste vajadustele, kuid toetavad ühiseid huve ja eesmärke, mis tulenevad korporatiivse tasandi tulemuskaardist. Korporatsiooni TTK väljendab seega eesmärke, mille saavutamist oodatakse organisatsiooni kõikidelt äriüksustelt. (Kaplan, Norton 2003: 167-169)

Kuigi TTK rakendamist alustatakse tihti äriüksuse tasandil, on ettevõtteid, kus TTK rakendatakse hiljem erinevatel juhtimistasanditel, alates eelpool mainitud korporatsiooni tasandist kuni üksiku töötaja tasandini (Malmi 2001: 211). Kootanaee ja tema kaasautorid (2013: 55) toovad välja et üheks TTK rakendamise sammuks on TTK jaotamine ettevõtte erinevatesse üksustesse ja lõpuks ka meeskondadesse kuni üksikute töötajateni. Laiali jaotamine tähendab organisatsiooni TTK transformeerimist osakondade ja meeskondade TTKks, mis on kooskõlas organisatsiooni TTKga. Teisisõnu, viia ettevõtte strateegia ühtlustatult kogu organisatsiooni. Autori arvates soodustab seda motivatsioonisüsteemi sidumine TTKga, mis aitab töötajatel ja ka juhtidel paremini mõista oma rolli ja panust strateegiate elluviimisel. Tasustamissüsteemi sidumist TTKga ning selle protsessi erinevaid aspekte vaadeldakse lähemalt järgmises alapunktis.

Madalamate tasemete TTK vastavusse saamine korporatiivse TTKga võib aga kujuneda keeruliseks ülesandeks (Souissi, Itoh 2006: 58). Tüüpiliselt koostatakse iga suurema ettevõtte üksuse tarvis eraldi TTK, mis on organisatsiooni TTKga seotud eesmärkide kaudu. Kuna eesmärgid on strateegiate alustalad, aitab eesmärkide ühtlustamine ühtlustada ka strateegiat ning teha kindlaks üksuste saavutused ja tulemused üleüldistesse eesmärkidesse panustamisel. (Kootanaee *et al.* 2013: 55) (Assiri 2006: 946)

Mida suurem ja keerukam on organisatsioon, seda olulisem on strateegiliste eesmärkide poole liikumist mõõta kogu ettevõttes. Oluline on erinevate tasemete TTKd, eesmärgid ja mõõdikud omavahel kooskõlla viia. Seega, peavad ettevõtte madalamate tasemete TTKd ja strateegiad lähtuma ettevõtte tasandi TTKst. (Kaufmann, Becker 2005: 51) Suuremad ettevõtted kalduvad kasutama keerukamaid TTKsid kui väiksemad ettevõtted. Kuna suuremates ettevõtetes esineb sagedamini detsentraliseeritud organisatsioonilist struktuuri ja rohkem spetsialiseeritud protsesse, esineb ka koordineerimise ja kommunikatsiooniga seotud probleeme peamiselt suuremates ettevõtetes. Seetõttu vajatakse suuremates ettevõtetes põhjalikumalt välja arendatud ja keerukamaid TTK. Samas aga on uuringud näidanud, et ettevõtted, kes rakendavad rohkem välja arendatud TTKd tuginevad sellele rohkem ja on sellega rohkem rahul kui

need, kellel TTK ei ole nii põhjalikult välja arendatud ning laialdaselt rakendatud (Speckbacher *et al.* 2003: 373-381).

Autori arvates on oluline rakendada TTK kõigil ettevõtte tasanditel alustades grupi või kontserni tasandust kuni meeskondade ja indiviidide tasandini välja. Ühest küljest aitab see paika panna ühtse strateegia, milles äriüksused juhendada saavad. See on oluline tagamaks, et nii kontsern, tütarettevõtted, osakonnad, allüksused, meeskonnad ja ka üksikud töötajad liiguksid samade eesmärkide poole. Teisest küljest võimaldab see ühtlasi seda protsessi jälgida kogu ettevõttes. Rakendades TTK kõikidel ettevõtte tasanditel, koostades iga tasandi TTK ning seades neile eesmärgid on võimalik jälgida tulemusi ja eesmärkide saavutatust detailsemalt. Teatud mõttes muudab see ka süsteemi paindlikumaks, võimaldades teha muudatusi just seal, kus esineb eesmärkidest kõrvalekaldeid ja reageerida neile varakult. TTK rakendamine erinevatel ettevõtte tasanditel aitab kaasa ka motivatsioonisüsteemi sidumisele TTKga kui veel ühele rakendamise aspektile, võimaldades kogu ettevõtte töötajaid motiveerida tegutsema ühise strateegia elluviimise nimel.

TTK rakendamisel erinevates ettevõtte üksustes tuleks kasutada ülalt-alla lähenemist, mis tähendab, et allüksuste TTKde eesmärgid peaksid lähtuma ettevõtte TTKdest. See omakorda seob juhtide eesmärgid madalama astme töötajate eesmärkidega, kindlustades selle, et kõik liiguvad samade eesmärkide poole. (Assiri 2006: 944)

Selleks, et jõuda strateegiliste eesmärkideni, peavad lisaks erinevate ettevõtte üksuste ja tasandite eesmärkidele olema kooskõlas ka lühiajalised ja pikaajalised eesmärgid. Seda aitab saavutada selgete sihtide seadmine tulemuslikkuse osas, mis ühest küljest seotuna TTKga viib pikaajaliste strateegiliste eesmärkideni, kuid samas aitab silmas pidada ka lühiajalisi eesmärke. (Atkinson 2006: 1453) TTK peaks olema ettevõtte praeguse ja tulevase edukuse nurgakiviks tasakaalustades omavahel lühiajalised, sisuliselt finantstulemused ja pikaajalise kasvupotentsiaali. (Tuan 2010: 96)

TTK rakendamisel on oluline jälgida, et erinevate ettevõtte üksuste ja tasandite TTKd oleksid organisatsiooni TTKga kooskõlas. Sama kehtib ka eesmärkide kohta. Kui madalamate tasandite TTKd on loogiliselt tuletatud ettevõtte TTKst, võivad juhid

kindlad olla, et hoolitsedes neile seatud eesmärkide täitmise eest liigivad nad samade üldisemate sihtide poole ning panustavad ettevõtte strateegia elluviimisesse.

### **1.5.2. Tasustamissüsteemi sidumine tasakaalus tulemuskaardiga**

On mitmeid erinevaid viise, kuidas ettevõtted on lahendatud tasustamise ja TTK sidususe küsimuse. Mida rohkem on TTK rakendamist edasi arendatud, seda sagedamini seotakse tasustamissüsteemi TTK näitajatega. Malmi (2001: 212) toob välja, et ettevõtted, mis seavad TTK mõõdikutele konkreetseid eesmärke ja püüavad neid kasutada strateegia elluviimiseks, kuid mille tasustamissüsteemid põhinevad teistel alustel, ei ole ära kasutanud kõiki TTK rakendamise eeliseid. Tasustamissüsteemi restruktureerimise ja TTK kui motivatsioonisüsteemi osa ümberhindamise abil võivad ettevõtted, kes TTKd motivatsioonisüsteemiga veel sidunud ei ole, tõsta oluliselt oma tegevuse efektiivsust.

Kaplan ja Norton (1996b: 217) väidavad, et tasustamissüsteemid tuleks varem või hiljem siduda TTK näitajatega. Kui ettevõtted premeerivad juhte TTK näitajate tulemuste põhjal, siis võib uskuda, et nad suudavad organisatsiooni TTKle tuginedes edukalt juhtida. (Malmi 2001: 211-212)

Samas peavad TTKs toodud eesmärgid olema mõõdetavad ja saavutatavad. Tasustamise süsteem peab olema selgesti mõistetav, tasud peaksid olema tähendusrikkad ning standardid, mille järgi töötaja tulemusi mõõdetakse, peavad olema töötaja poolt kontrollitavad. (Moon and Fitzgerald 1996, viidatud Davis, Albright 2004: 137 vahendusel) Selleks peavad juhid kavandama mõõdikud, mis oleksid mõjutatud töötajate tegevusest. Kuna enamus igapäevasest tegevusest leiab aset kas osakondade või üksikute üksuste tasemel, peavad juhid üldised eesmärgid liigendama madalamate juhtimistasemete vahel. Niimoodi on juhtide eesmärgid seotud töötajate individuaalse panusega, mis omakorda mõjutab ettevõtte eesmärke. (Kaplan, Norton 1992: 75) Üldises plaanis ei ole soovitatav kasutada TTKd ainult individuaalsete tulemuste mõõtmiseks ning nende täitmata jätmise eest karistamiseks, vaid pigem vahendina organisatsiooni tulemuslikkuse parandamiseks (Balanced Scorecard Institute... 2008).

Meetodeid, kuidas ettevõtte motivatsioonisüsteem on TTKga seotud, on mitmeid. Näiteks Zin ja tema kaasautorite (2012: 45) poolt ühes Malaisia ettevõttes läbi viidud uuringu tulemusel selgus, et TTKga seotud tasud põhinesid ettevõtte igaaastastel boonustel, mis omakorda lähtusid ettevõtte eelarvest ja kasumlikkusest. Tasusid maksti töötajatele peamiste tulemusnäitajate ja eesmärkide saavutamise põhjal.

De Geuser ja tema kaasautorid (2009: 97) toovad näite ettevõttest, kus töötajate tulemused seoti TTK mõõdikute abil aktsia hinnaga. See parandas tootlikkust märgatavalt, sest võimaldas töötajatel paremini aru saada oma rollist ettevõttes ning keskenduda valdkondadele, kus nad said ettevõttele luua lisaväärtust. Tootlikkuse tõusule aitas olulisel määral kaasa ka asjaolu, et töötajad omasid ettevõtte aktsiaid ning võisid reaalselt kasu või kahju teenida vastavalt ettevõtte käekäigule.

Kuigi individuaalsete tulemuste sidumine TTKga on oluline ja väga soovitatav, tuleb arvestada kultuuriliste eripäradega, kus ettevõtte tegutseb. Näiteks leidsid Kaufmann ja Becker, et Brasiilias soosib kultuur pigem kollektiivset hindamist ja premeerimist ning individuaalne hinnangute andmine on väga ebatavaline. Mitmed autorid leiavad, et mida individualistlikum on kultuur, seda efektiivsem on ka isiklikele tulemustele tuginev tasustamissüsteem. (Kaufmann, Becker 2005: 57)

Speckbacker ja tema kaasautorid (2003: 371-372) on oma uuringu tulemusena välja toonud, et 27 38st sakse keelt kõnelevas riigis tegutsevast uuringus osalenud ettevõttest ehk üle 70% on ühendanud motivatsioonisüsteemi TTKga. Enamik neist ettevõtetest oli oma tasustamissüsteemi sidunud otsestelt TTK näitajatega. Need tulemused näitavad motivatsioonisüsteemi ja TTK ühendamise praktilist olulisust. Nad illustreerivad motivatsioonisüsteemi ja TTK sidumise küsimust ühe intervjuueeritud tegevjuhi kommentaariga: „TTK rakendamine andis meile võimaluse üle vaadata oma motivatsioonisüsteem ja viia see meie strateegiaga rohkem kooskõlasse. Minu arvates on kõige olulisem praktiline põhjus siduda TTK motivatsioonisüsteemiga selleks, et juhid oleksid TTK väljaarendamise ja rakendamise protsessi täielikult pühendunud. Enamus juhtidest alahindasid TTKd ega ei mõelnud piisavalt pingsalt selle taga olevatele põhjus-tagajärg seostele kuni me sidusime nende rahalised tulemustasud TTKga.“

Autori arvates on TTK sidumine tasustamissüsteemiga praktiline võimalus juurutada TTK organisatsioonis veelgi sügavamalt. See võimaldab motiveerida juhte veelgi rohkem pühenduma ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamisele. Samuti aitab TTK sidumine motivatsioonisüsteemiga ja rakendamine individuaalsel tasandil töötajatel mõista oma panust ettevõtte tulemuslikkusesse ning tunnetada selle olulisust ning väärtustamist.

### **1.5.3. Infotehnoloogiliste lahenduste kasutamine tasakaalus tulemuskaardi rakendamisel ja arendamisel**

Fernandes ja tema kaasautorid (2006: 633) on oma uurimuse tulemusena välja toonud peamised edutegurid, mis aitavad oluliselt kaasa TTK rakendamisele. Nende sõnul on üheks TTK rakendamise oluliseks mõjutajaks IT lahenduste kasutuselevõtmine. Juhtidel on tarvis hästitoimivat infosüsteemi andmetele ja tulemustele ligipääsemiseks, et võimalikult kiiresti välja selgitada esilekerkinud probleemide põhjuseid aga ka analüüsida erinevaid trende ja korrelatsioone. Kui infosüsteem on puudulik, võib see oluliselt mõjutada TTK tulemuslikkust. (Assiri 2006: 947)

Othman ja tema kaasautorid (2006: 59) toovad ühe tulemuslikkuse juhtimise ebaedu põhjusena välja ebapiisavalt välja arendatud infosüsteemi, mis ei suuda juhtimisotsusteks vajalikku informatsiooni edasi anda. Rabbani *et al.* (2011: 14) viitavad samuti efektiivse aruandluse süsteemi puudumisele kui TTK rakendamist takistavale aspektile. Nad toovad välja, et andmete kättesaadavus ja ligipääsetavus on TTK eduka rakendamise ja kasutamise puhul väga olulised.

Othman ja tema kaasautorid (2006: 68) väidavad, et infosüsteemi puudumine mitte ainult ei muuda tulemuste jälgimist raskeks, vaid see võib tekitada konflikti töötajate hulgas, eriti kui ühe osakonna tulemuste aruanne tugineb teiste allüksuste aruannetele ning vajalik informatsioon ei ole kättesaadav või esitatud ebasobival kujul.

Infosüsteemi automatiseerimine on TTK rakendamisel oluline samm, sest kui TTK näitajad on paigas, on tulemuslikkuse mõõtmiseks tarvis infosüsteemi, mis võimaldaks andmeid koguda ja protsessida ning transformeerida need terviklikuks ja lihtsasti

kasutatavaks informatsiooniks. Erinevus andmete ja informatsiooni vahel on väga oluline, kuna tavaliselt on kokkuvõtete tegemisel ja otsuste langetamisel algandmetest vähe kasu. Tarkvara peaks sisaldama andmeanalüüsivõime funktsioone, vastama ettevõtte vajadustele ja olema võimalikult tasuv. Samas tuleks tarkvara valikul silmas pidada ka ettevõtte tulevase vajaduse informatsiooni osas. (Kootanaee *et al.* 2013: 54-55)

TTK automatiseerimine võimaldab TTK protsesse nähtavamaks muuta ning toob selle töötajatele lähemale. Seetõttu peaksid organisatsioonid TTK rakendamiseks ja toetamiseks kasutusele võtma sobiva tarkvara. Saadaval on mitmeid erinevaid tarkvara lahendusi (näiteks SEM BSC, Oracle BSC, SPImact BSC, BSC Analytic App., Corporater BSC ja Comshare MPC), kuid küsimus on selles, missugune neist oleks sobivaim ja täidaks oma eesmärgi kõige paremini? (Assiri 2006: 945) Marr ja Neely (2003: 33-35) toovad välja valikukriteeriumid, mida organisatsioonid peaksid TTK tarkvara valides silmas pidama. Nendeks kriteeriumideks on ettevõtte omapärad ja tooted ning mastaapsus, tarkvara paindlikkus ja kohandatavus, omadused ja funktsioonid, kommunikatsioonivõimalused, tehnilised spetsifikatsioonid, andmete esitamise ja analüüsivõime funktsionaalsus, tarkvaraga kaasas käiv teenindus ja hooldus.

Eeltoodud kriteeriumeid vaadeldes ei ole sobiva TTKd toetava tarkvarasüsteemi valik ja ülesehitamine kerge ülesanne, kuid autori seisukoht on, et TTK tulemusliku rakendamise tagamiseks on tegemist olulise aspektiga. Eraldiseisva tarkvara kasutuselevõtmine ei pruugi esialgu tunduda kuigi vajalikuna, kuid just efektiivsuse seisukohast tuleks seda siiski teha. Autori arvates võimaldab spetsiaalne tarkvara paremini andmeid koondada ning analüüsida, tulemusi jälgida ja kokkuvõtteid teha. Eriti kasulikuks võiks spetsiaalne tarkvara osutada just suurtes ettevõtetes või kontsernides, kus tulemuste üldistamine ja võrdlemine grupi või tütar-ettevõtete tasandil oleks vastasel juhul küllaltki keeruline ja aeganõudev.

TTKd puuduvat infot kogutakse ettevõtetes sageli manuaalselt ja säilitatakse tabelarvutusprogrammides. Malmi (2001: 212-213) uuringu tulemusena selgus, et vaid vähestes ettevõtetes on selleks soetatud spetsiaalne tarkvara. Sageli toovad ettevõtted infosüsteemi puudumise ettekäändeks selle, et soovivad enne TTK sobivuses veenduda,



kui hakkavad selle toetamiseks tarkvara soetama. Samas tunnistasid üle poole küsitletud ettevõtetest, et ei ole oma TTK IT-lahendusega rahul.

Ettevõtetes on samuti mitmeid viise kuidas TTK tulemusi esitatakse. Malmi (2001: 213) uuringust selgub, et mõnedes ettevõtetes jagatakse valitud juhtidele paber kandjal aruanded, teistes olid huvilistele kättesaadavaks tehtud käsitsi koostatud elektroonilised raportid. Enamike ettevõtete aruanded mahtusid ühele A4 lehele või ekraanile. Ettevõtted tunnistasid, et andmete kogumise automatiseerimist ja raportite kvaliteedi parandamist nähti kui peamist võimalust positiivseteks täiendusteks tulevikus.

Samas on ettevõtteid, kes on TTK rakendamisel kasutusele võtnud eraldi IT-lahenduse. Jordão ja Novase (2013: 104) uuringu aluseks olnud ettevõtte Omega Company kasutab erinevaid litsentse ja oma väljatöötatud tarkvara TTK tulemuste mõõtmiseks ja informatsiooni edastamiseks. Andmeid hoitakse andmebaasis ning need on kättesaadavad aruandluse mooduli kaudu, millega on võimalik genereerida erinevaid raporteid. Imperial College London on rakendanud näiteks laialtkasutatavat Microsoft Access tarkvara. Andmeid kogutakse andmebaasi ning tarkvara abil on sealt võimalik genereerida aruandeid erinevatele sihtgruppidele. (Philbin 2011: 41)

Zin ja tema kaasautorite (2012: 47-48) uuringus osalenud ettevõtte oli seiskohal, et informatsiooni voog on TTK rakendamisel olulise tähtsusega. Seetõttu töötas ettevõtte välja ühtse IT infrastruktuuri, mis hõlmas automatiseeritud ja standardiseeritud süsteeme kogu ettevõttes. Ettevõtte kinnitas, et infotehnoloogia on aidanud luua töötajate hulgas teadlikkust. Informatsiooni edastatakse tavaliselt interneti teel või ettevõtte portaalis. Portaali kasutatakse informatsiooni jagamiseks, teadaanneteks aga ka töötajate motiveerimiseks. Interaktiivne portaali võimaldab töötajaid ettevõtte tegevusega kursis hoida ja töötajatevahelist tihedamat suhtlemist, mis aitab kaasa info liikumisele, aga samas toob juhtkonna töötajatele lähemale. Tänu portaalile mõistavad töötajad palju paremini TTK olulisust. Ettevõtte kinnitusel aitab infosüsteem suhtlust kiirendada, mille tulemusel on ka TTK rakendamise protsess sujuvam.

Autori arvates on spetsiaalse TTKd toetava tarkvara kasutuselevõtmisel mitmeid eeliseid. Lisaks sellele, et see võimaldab paremini andmeid koguda, neid efektiivsemalt töödelda ja mitmekülgsemalt esitada ja edastada, aitab see muuta TTKga seonduvad

protsessid interaktiivsemaks. Selle abil saab saavutatud tulemusi kommunikeerida kõigile ettevõtte töötajatele, aidates neil paremini mõista oma rolli organisatsiooni strateegiate ja eesmärkide saavutamisel, mis omakorda suurendab nende motiveeritust.

Aruandluse puhul on raportite genereerimise sagedus samuti väga olulise tähtsusega hoidmaks töötajaid fokuseerituna. Malmi (2001: 213) toob oma uuringus välja, et kõige tavalisem aruandluse sagedus uuritavates ettevõtetes oli kord kuus, mõned ettevõtted koostasid oma TTK raportid kolm või neli korda aastas. Näiteks ettevõttes Kansas City Power & Light edastatakse tulemusi igakuiselt ja need hõlmavad ka näiteks prognoose aasta lõpu seisuga (Nguyen, Schuler 2005: 58). Imperial College Londonis vaadatakse tulemused üle iga kolme kuu tagant (Philbin 2011: 41).

Autori seisukoht on, et iga ettevõtte peab ise enda jaoks leidma sobiva ajahorisondi, mille jooksul tulemused üle vaadata ja vajadusel eesmärgid ümber hinnata, olgu selleks siis kuu, kvartal või aasta. Oluline on, et seda tehtaks regulaarselt, vastasel juhul ei ole tulemused omavahel võrreldavad. Samuti tuleb silmas pidada seda, et tulemsute hindamise vahale ei jääks liiga pikk aeg, kuna muidu ei ole eesmärkidest kõrvalekalletele võimalik õigeaegselt reageerida.

TTK rakendamiseks sobiva tarkvara kasutuselevõtmine, mis vastaks ettevõtte nõudmistele ja vajadustele, võimaldab ettevõtte tegevust muuta efektiivsemaks, aitab kõrvalekalletele reageerida kiiremini ning annab otsuste tegemiseks tulemustest parema ülevaate. TTK automatiseerimise puhul tuleks veenduda, et kõik tulemused oleksid saadetud automaatselt õigetele inimestele õigel ajal ja õiges formaadis. Maksimaalse efektiivsuse saavutamiseks peaks TTK tarkvara olema integreeritud muude kasutusel olevate tarkvaralahendustega. Samuti ei tohi ära unustada TTK tarkvara regulaarset hooldust ja täiendamist. (Assiri 2006: 943)

Samas tuleb silmas pidada, et lisaks tarkvarale vajab regulaarset hooldust ja täiendamist ka kasutusele võetud TTK. Bose ja Thomas (2007: 664) juhivad tähelepanu asjaolule, et kord üles ehitatud ja rakendatud TTK ei saa olla kunagi lõpuni välja arendatud või valmis. Kuna ärikeskkond on tänapäeval väga dünaamiline ja pidevalt arenev, peab ka TTK olema paindlik ja peegeldama väljastpoolt tulevaid muudatusi. Ärikeskkonna pidev muutumine esitab olemasolevatele ettevõtte strateegiatele väljakutseid ja seetõttu

võib tekkida vajadus olemasolevaid muuta või formuleerida uusi strateegiaid. Sarnaselt tuleb üle vaadata ka TTK mõõdikuid, veendumaks, et need on endiselt tulemuslikkuse ja strateegiatega põhjus-tagajärg seostes. On oluline silmas pidada, et TTKd tuleb, arvestades muutuvat keskkonda, pidevalt täiustada.

Üheks oluliseks TTK rakendamise osaks on ka selle sobivuse ja toimimise hindamine. Peamine küsimus selle juures on: kas oodatavad tulemused saavutati ja miks? Hindamine peaks sisaldama järgmisi samme (Rohm, Halbach 2005: 22-23):

- välja selgitama, miks mingid tulemused saavutati või ei saavutatud,
- tagama, et organisatsiooniline õppimine ja teadmiste kogumine on planeerimise osa,
- kohandama olemasolevaid strateegiaid, teenuseid ja programme,
- elimineerima programmid ja teenused, mis ei vasta ettevõtte strateegiale.

Autori seisukoht on, et TTK parema toimimise tagamiseks tuleb seda regulaarselt ja objektiivselt hinnata ning saadud tulemuste põhjal teha vajadusel muudatusi, seejuures silmas pidades eelpool nimetatud olulisi hindamisprotsessi samme. Kaasaegsele ettevõttele on muutlikus keskkonnas oluline säilitada avatus täienduste, muudatuste ja õppimise suhtes, seda ka kasutusele võetud ja juurutatud süsteemide, programmide ja raamistike suhtes. Ühest küljest aitab TTK muuta ettevõtte tegevust paindlikumaks ja efektiivsemaks, kuid seejuures on oluline säilitada ka TTK paindlikkus ja veenduda, et selle näol tegemist on ajakohase abivahendiga ettevõtte edu säilitamisel ja kasvatamisel.

## **1.6. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamise eripärad õlletehastes**

Käesolevas alapunktis vaadeldakse TTK rakendamise juhtumeid kolmes õlletehases üle maailma. Autor vaatleb TTK rakendamise ajendeid, protsesse ja tulemusi, et ilmestada eelpool käsitletud teoreetilisi seisukohti praktiliste näidetega.

USAs asuva Coorsi õlletehase TTK rakendamise projekti strateegiaks oli rakendada tulemuslikkuse mõõtmise süsteem, mis keskenduks kestvale arengule, soodustaks

mõõdukat riskide võtmist ja õpetaks tulemuslikkuse parandamist, võimaldaks töötajatel näha erinevaid võimalusi produktiivselt töötada ning tasustada neid selle eest. Eesmärk oli muuta õlletehase tarneahel efektiivsemaks ja kasumlikumaks. (Grave *et al.* 2008: 2)

Põhjused, miks Coors otsustas TTK rakendamise kasuks, peitusid ettevõtte senises aruandlussüsteemis. Lahknevused eesmärkide ja tulemuste vahel viitasid probleemidele ettevõtte traditsioonilises kulupõhises aruandluses. Näiteks olid tööjõuga seotud näitajad muutumas ebavajalikuks kuna õlletootmises kasutati järjest enam automatiseeritud tehnikat. Samuti olid tulemuslikkuse mõõdikud ebaselged ja tehaste lõikes ebauhtlased ega sidunud erinevaid äriprotsesse ettevõtte eesmärkidega. Mõõdikud ei olnud tasakaalustatud ega kasutatavad kõikidel ettevõtte tasanditel ning neid kasutati pigem karistamise kui pikaajalise kasvu saavutamise eesmärgil. Juhtkond mõistis, et Coorsi traditsioonilised kulupõhised mõõdikud ei toonud loodetud tulemusi, sest tegelikud tulemused ei vastanud eesmärkidele. Visiooni ja äristrateegia analüüsile tuginedes järeldas ettevõtte juhtkond, et pikaajalist jätkusuutlikkust ja tulemuslikkuse parandamist on võimalik saavutada sidudes TTK igaaastase strateegilise planeerimise protsessiga. (Grave *et al.* 2008: 5-6)

Coorsi puhul oli TTK kasutuselevõtmise ajendiks senise tulemuslikkuse mõõtmise süsteemi ebapiisavus. Nagu selgub alapunktis 1.3. esitatud Malmi (2001) poolt läbi viidud uuringust, on tegemist ühe enamlevinud põhjusega TTK rakendamiseks. Sarnaselt Coorsile näevad ettevõtted TTKs alternatiivi traditsioonilistele mõõtmisüsteemidele, mis on tihti ettevõtte strateegiliste eesmärkidega vaid kaudselt seotud. Võimlus ettevõtte strateegiaid ellu viia on peamiseks TTK eeliseks, mida ettevõtted soovivad kasutada.

TTK kasutusele võtmise protsessi alustati Coorsis tarneahela juhtide koosolekutest, kus arutleti selle disaini ja rakendamise üle. TTK kasutuselevõtmisega seoses kerkis üles aga mitmeid küsimusi, mis tekivad ilmselt varem või hiljem kõikidel ettevõtetel, kes TTK rakemaise kasuks on otsustanud. Tarneahela juhtidega koostöös pandi kirja enim esile kerkinud küsimused ja murekohad, millele vastuste leidmine aitaks rakendada Coorsile sobiva TTK. (Grave *et al.* 2008: 6)

Esmalt tekitas küsimusi TTK disain: kes ja kuidas peaks TTK koostama ja mõõdikud valima. Lisaks tekkis küsimusi mõõdikute sobivuse ja piisava paindlikkuse osas. Rakendamise seotud probleem, mille üle juureldi, puudutas TTK sidumist motivatsioonisüsteemiga. Tarneahela juhid ei osanud seisukohta võtta, kas see oleks vajalik või mitte. Sellega seoses kujunes väljakutseks võita töötajate poolehoid. Samuti oli ettevõtte jaoks raske otsustada, kui tihedalt peaks kokkuvõtete tegemine ja aruannete esitamine toimuma. (Grave *et al.* 2008: 6)

TTK rakendamise hetkel mõistis juhtkond, et see on keeruline ja ressursimahukas protsess, mis nõuab pühendumust ja pingutusi. Kuid 10 aastat hiljem oli ettevõtte säilitanud oma 10% turuosa, ehitanud uusi tehaseid, viinud läbi ühinemisi teiste ettevõtetega ning muutnud oma tarneahela oluliselt efektiivsemaks. Sellest andis tunnistust asjaolu, et ettevõttel oli laopinda vähem kui konkurentidel ning ta pidi ka oma toodangut vedama kordi kaugemale kui seda tegid konkurendid, jäädes selle juures endiselt kasumlikuks. (Grave *et al.* 2008: 7)

Seega on autori arvates TTK rakendamise protsess praktikas organisatsioonide juhtkonnale suur väljakutse. TTK kasutuselevõtmisega kaasneb väga mitmeid küsimusi just seetõttu, et väljatöötatud raamistikule toetudes on võimalik TTKd rakendada väga erinevates organisatsioonides, kuid TTK disaini ja rakendamise kaasnevat protsessi puudutavad detailid ja iseärasused on igal ettevõttel tarvis iseseisvalt paika panna. Samas võib eelneva näite põhjal järeldada, et kui see protsess sihikindlalt ja põhjalikult läbi teha, on ka tulemused positiivsed.

2005. aastal saavutas Kirini Õlletehas Jaapanis äritulude osas uue rekordi. 2006. aastal saavutas ta lahja alkoholi turul taas esikoha pärast selle kaotamist 2001. aastal. Need saavutused on suuresti tänu TTK efektiivsele rakendamisele ettevõttes 2001-2002. aastal. (Abe 2006: 57)

Kirin oli alati hoidnud Jaapani õlleturul liidripositsiooni. Pärast seda, kui konkurendid tulid 1987. aastal turule täiesti uue tootega, kahanes Kirini turuosa järk-järgult ning 2001. aastal kaotas ettevõtte oma positsiooni. Tegelikult ei olnud antud situatsiooni põhjuseks ainult konkurentide innovaatiline toode. Kirini juhtkond kahtlustas, et ettevõtte oli kaotanud oma turupositsiooni kuna oli kaotanud klientide usalduse. Seetõttu

soovis juhtkond, et ettevõtte töötajad juhinduksid mitte ainult vahel, vaid alati ettevõtte käitumiskodeksist, mis keskendus klientide- ja kvaliteedistandarditele. Selleks aga oli tarvis süsteemi, mille abil veenduda, et töötajad lähtuvad ettevõtte visioonist ja strateegiast. TTK võeti Kirinis kasutusele, kuna see tundus olema parim vahend nende eesmärkide saavutamiseks. (Abe 2006: 57)

Kirini õlletehas leidis, et turupositsiooni parandamiseks on neil tarvis rakendada uus strateegia, mis keskendus kliendi- ja kvaliteedistandarditele. Ka Malmi toob oma uuringu tulemusena välja strateegia elluviimise kui ühe peamise põhjuse, miks ettevõtted TTK rakendamise kasuks otsustavad.

Võttes kasutusele TTK, täiustas Kirini Õlletehas kogu oma juhtimissüsteemi. Protsessi alustati müügi- ja turundusosakonnast, kuna usuti, et sellel on kõige suurem mõju turupositsiooni parandamisel. Osakonnas esinesid erinevad probleemid alates sisekommunikatsioonist, strateegia ja visiooni väärarusaamisest kuni valedele eesmärkidele keskendumiseni. TTK kasutuselevõtmisega loodeti need probleemid lahendada ning välja töötada kliendirahulolust lähtuv strateegia ja muuta see organisatsiooni liikmetele arusaadavaks, edendada sisekommunikatsiooni toimimist ja saavutada tulemuslikkuse mõõtmisel läbipaistvus. (Abe 2006: 70-71)

Kuni TTK rakendamiseni oli Kirini juhtimissüsteem Jaapani mõistes küllaltki traditsiooniline. TTK-l põhinev süsteem nõudis juhtidelt oluliselt rohkem keskendumist ettevõtte strateegiale ja visioonile. Samuti soodustas see oluliselt sisekommunikatsiooni paranemist nii horisontaalselt osakondade vahel kui ka vertikaalselt erinevate tasandite juhtide vahel. Kuna enamikke protsesse ei saanud enam teha isoleeritult, võimaldas uus juhtimissüsteem ka tihedamat informatsiooni liikumist. Seni oli Kirinis strateegia elluviimisega seotud tulemusi vaadeldud kord aastas, mis aga ei võimaldanud muutustele piisavalt kiiresti reageerida. Tänu tasakaalus tulemuskaardi kasutuselevõtmisele oli võimalik seda teha oluliselt tihemini. (Abe 2006: 72-74) Seega aitab TTK täiustada ettevõttesisest infoliikumist ja samas tänu sellele ka paremini jälgida strateegiliste eesmärkide seiskohaks oluliste tulemuste saavutamist.

Kirinis rakendati TTK kõikidel ettevõtte tasanditel alustades peadirektorist kuni harukontorite müügijuhtideni. Kõikide nimetatud ametikohtade jaoks töötati TTK

raames välja mõõdikud, kuna ettevõtte tasustamissüsteem seoti TTKga. Juhtkond kinnitas, et seda tehti eesmärgiga tõmmata ettevõtte strateegia tugevasti igapäevaste tegevuste fookusesse. (Abe 2006: 77)

TTK kasutuselevõtmise tulemusel muutus ettevõtte töötajate mõtteviis oluliselt kliendikesksemaks, mis oligi esialgne eesmärk. Keskenduti enim just strateegia seisukohast olulistele protsessidele. Tänu informatsiooni efektiivsemale liikumisele tehti otsuseid enesekindlamalt, informeeritult ja kiiremini. Lisaks suurendas sisekommunikatsiooni edendamine ettevõttesisest koostööd. (Abe 2006: 78-79)

Eelneva näite põhjal võib autori arvates järeldada, et TTK rakendamine ettevõttes toob lisaks majanduslikule edule kaasa ka teisi positiivseid efekte. Mis kõige olulisem, selle abil on võimalik ettevõttel lähtuda oma visioonist ja edukalt ellu viia pikemaajalisi strateegiaid. Nagu alapunktis 1.5.1. välja toodud, on sisekommunikatsioonil oluline roll TTK tulemuslikul rakendamisel. Samas soodustab TTK koostööd ning informatsiooni liikumist organisatsiooni erinevate tasandite ja osakondade vahel, aidates kommunikatsioonikanaleid täiustada. Ühtlasi aitab TTK rakendamine rõhutada tulemuslikkuse mõõtmise olulisust ja muuta see töötajate jaoks läbipaistvamaks alapunktis 1.5.2. esitatud võimaluse abil siduda motivatsioonisüsteem tulemuslikkuse näitajatega.

Austraalia õlletehases Fosters võeti TTK kasutusele 1990ndate aastate alguses, kui vahetus ettevõtte tegevjuht. Sama kümnendi alguses sattus ettevõtte äritegevus langusesse ning oli selge, et õlletehasesel on mitmed lühi- ja pikaajalisi probleeme, mille tähelepanuta jätmine võib saada ettevõtte jaoks saatuslikuks. Uus tegevjuht otsustas teha põhjalikke mudatusi, sealhulgas ümber sõnastada ettevõtte visioon, missioon ja strateegia, võtta kasutusele TTK ja tegevuspõhine kuluarvestus. (Bose, Thomas 2007: 656-657)

Uue paindliku struktuuri ja TTK kasutuselevõtmine on võimaldanud ettevõttel kiiresti reageerida muutuvale keskkonnale ja turusituatsioonile. Fosters on saavutanud mitmeid strateegilisi eesmärke, sealhulgas kulude alandamine, tootlikkuse parandamine ja innovatiivsuse tõstmine. Tänapäevaks on Fostersist saanud üks maailma juhtivamad õlletehaseid. (Bose, Thomas 2007: 663)

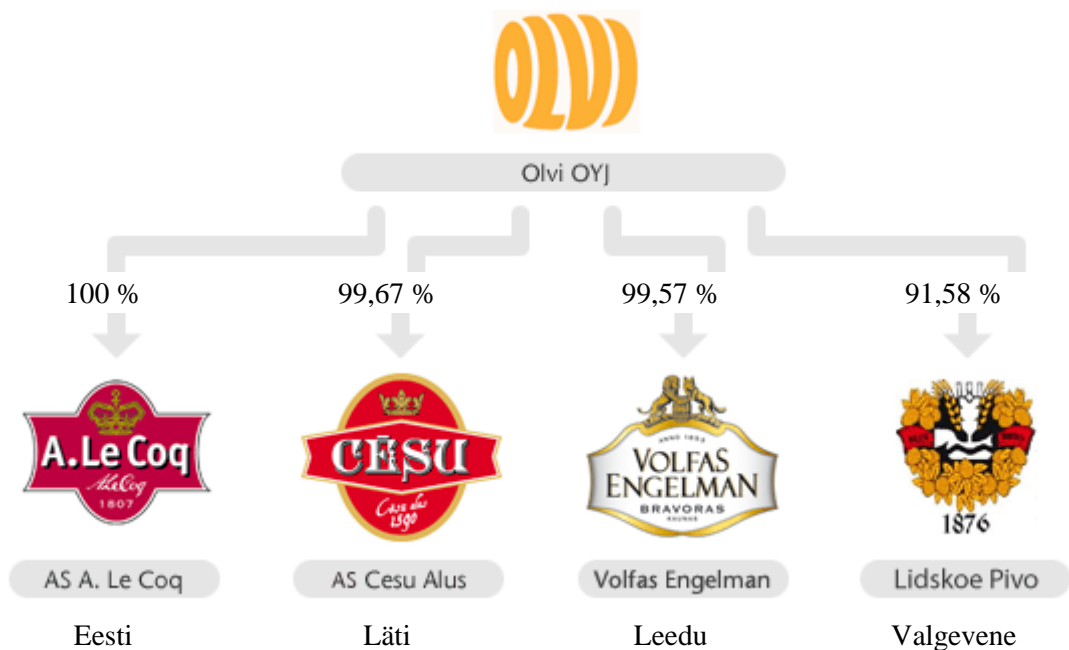
Nagu eelnevatest näidetest selgub, on TTK rakendamine aidanud ettevõtteid erinevates keerulistes olukordades ja turusituatsioonides. Autori arvates on TTK rakendamisega ettevõttel võimalik oma tegevust muuta paindlikumaks ja läbipaistvamaks, mis omakorda aitab tänapäevastes väga keerulistes turutingimustes paremini muutustele reageerida. Samuti aitab TTK tuua ettevõttesse teatud kontsentreeritust ja fokuseeritust pannes erinevad ettevõtte tasandid, üksused, meeskonnad ja inividid koos tööle ühise eesmärgi – strateegia elluviimise – nimel. Järgnevas peatükis vaadeldakse lähemalt, kuidas on TTK rakendatud Olvi Grupis ning kuivõrd on selles protsessis järgitud eelnevates alapunktides välja toodud teoreetilise seisukohti.



## 2. TASAKAALUS TULEMUSKAARDI RAKENDAMINE OLVI GRUPI ETTEVÖTETES

### 2.1. Olvi Gruppi kuuluvate ettevõtete ja uurimuse meetoodika tutvustus

Olvi on Soome õlletootja, mis on Iisalmis tootnud erinevaid jooke ja õllesid juba 136 aastat. Hetkel tegutseb ettevõtte Soomes, Valgevenes ja kõigis kolmes Balti riigis. (Olvi in brief 2014) Olvi Gruppi kuuluvad emaettevõtte Olvi Soomes, A. Le Coq Eestis, Cesu Alus Lätis, Volfas Engelman Leedus ning Lidskoe Pivo Valgevenes (vt. joonis 3.).



**Joonis 3.** Olvi Gruppi struktuur (Kontsern 2014).

A. Le Coq on Olvi Gruppi kuulunud alates 1997. aastast, mil Soome õlletootja Olvi Oyj omandas Tartu Õlletehase aktsiad (Olulisemad faktid ... 2014). Olvi tegevus laienes Läti Vabariiki 1999. aastal, kui ettevõtte ostis osaluse AS-s Cesu Alus. Hetkel kuulub

Olvi Grupile 99,67% Cesu Aluse aktsiatest. 1999. aastal laiendas Olvi oma tegevust ka Leetu, kus soetati Leedu õlletootja AB Ragutis, praeguse Volfas Engelmani aktsiad. Praegu kuulub Olvi Grupile 99,57% Volfas Engelmani aktsiatest. 2008. aastal laiendati tegevust veelgi ning Olvi ostis 51% Valgevene õlletootja Lidskoe Pivo aktsiatest. Hetkel kuulub Olvile 91,58% Lidskoe Pivo aktsiatest. (Olvi Group Companies 2014)

1878. aastal asutasid õllepruulija William Gideon Åberg ja tema naine Onni pruulikoja Iisalmis (The story of Olvi 2014). 1880. aastal müüdi esimene partii õlut. Kuna kergete jookide populaarsus kasvas, alustas tol ajal Iisalmen Oluttehdas Oy nime kandev ettevõtte 1892. aastal mõdu ja 1906. aastal limonaadi tootmist. 1952. aastal sai ettevõtte nimeks Olvi Oy. (Iisalmen Oluttehdas... 2014)

1978. aastal tähistas Olvi oma sajandat sünnipäeva. Samal aastal otsustas Olvi läbi viia aktsiaemissiooni, mille käigus müüdi 12,3 miljoni marga väärtuses aktsiaid. Aktsiaemissioon oli Olvi edasise kiire kasvu aluseks. (Olvi's history 1970-1987 2014)

1993. aastal liideti Olviga ettevõtte nimega Sonakri, mis tegeles erinevate mahlade tootmisega. Kuna mahlatööstus ei vastanud Olvi ootustele, siis lõpetati selles sektoris tegutsemine mõned aastad hiljem. 1996. aastal ostis Olvi 15% ettevõtte AS Tartu Õlletehas aktsiatest ning aasta hiljem läks kogu AS Tartu Õlletehas koos tütaretevõttega Saare Õlu Olvi omandisse. 1997. aastal tegi Olvi õlleturul revolutsiooni, esitledes esimesena Soomes kuuspakki (ingl. k. *6-pack*). 1998. aastal omandas Olvi siidribrändi FIZZ ning ühendas endaga ettevõtte Chymos-juomat Oy. 1999. aasta aprillis saavutas Olvi enamusosaluse Läti ettevõttes Cesu Alus ning septembris vähemusosaluse Leedu firmas AB Ragutis. 2000. aastal suurenes Olvi osalus ettevõttes AB Ragutis üle 50% ning firmast sai Olvi tütaretevõtte. 2000. aasta oli Olvi jaoks suurte investeeringute aasta, mil koguinvesteeringute summa ulatus 23,1 miljoni euroni. (Olvi's history 1993-2003 2014)

2000. aastal sai Olvist ainuke Soome õlletehas, mis oli säilitanud oma iseseisvuse 19. sajandi algusest. Koduturul säilitas Olvi oma turupositsiooni peamiste tootegruppide milleks olid õlled, siidrid ja mineraalveed, lõikes. (Olvi's history 1993-2003 2014)

2004. aastal näitasid kõik märgid Olvi rolli tugevnemist õlleturul. Turuosad kasvasid, reklaamikampaniad olid meeldejäävamad ja Olvi tugevdas oma positsiooni tarbijate

seas veelgi. 2006. aasta kevadel allkirjastas Olvi Heinekeniga impordi ja esindamise lepingu. Olvi tütarettevõtted olid juba varem esindanud Heinekeni Balti riikides. (2004 –Year of ... 2014)

2007. aasta oli Olvi ajaloo kuni selle hetkeni kõigi aegade käibe ja tulemuste poolest rekordaasta, mille tulemusena kasvasid investeeringud 2008. aastal 14,8 miljonilt eurolt 27,8 miljoni euroni. Kõige suuremad investeeringud tehti taaskasutatavatesse pudelitesse ja purkidesse villimise liini rajamiseks ning ladude automatiseerimiseks. A. Le Coqis laiendati klaaspudelitesse villimise liini ning Cesu Aluses laopinda ning heitvee süsteemi muudeti veelgi keskkonnasõbralikumaks. Samuti tehti investeeringuid Leedu ettevõttesse uute käärimisvaatide näol. 2008. aastal laiendas Olvi oma äritegevuse Valgevenes soetades 51%-lise osaluse ettevõttes Lidskoe Pivo. (130 years... 2014)

2009. aastal keskendus ettevõtte kasumlikkuse parandamisele samal ajal säilitades oma turupositsiooni. Õllede ja siidrite turuosa õnnestus 2009. aasta jooksul isegi kasvatada. Olvi Grupi käibe paranes 2009. aastal 9,9% võrra ulatudes 244,2 miljoni euroni. Müüginahud kasvasid 419 miljoni liitrini ehk 22,9%. Ettevõtte ärikasum kasvas 10,3 miljoni võrra ulatudes 27,8 miljoni euroni. Tulemused paranesid suuresti tänu täiustatud tootmisele ja tootevalikule. Lisaks töid varasematel aastatel tehtud investeeringud kaasa suurema tootmisefektiivsuse nii automatiseerituse kui ka sisemise logistika arendamise näol. Vaatamata suurele majanduslangusele teenis grupp ka Balti riikides varasema aastaga sarnast ärikasumit. (Brewery Group ... 2014)

Olvi Grupp püstitas 2010. aastal nii müüginahu, müügitulu kui ka ärikasumi osas uued rekordid. Kõik ettevõtte üksused parandasid varasemate aastatega võrreldes oma tulemuslikkust. Esmakordselt ulatus konsolideeritud ärikasum 30 miljoni euroni. Olvi Grupi müügitulu kasvas 9,6% võrra 267,5 miljoni euroni, müüginahud suurenes 472 miljoni liitrini ehk 12,6% võrra. Grupp tegi uusi investeeringuid kõikidesse Baltimaade, aga ka Soome ja Valgevene ettevõtetesse. (Olvi Group's performance... 2014)

2011. aastal jätkas Olvi Grupp kasvu ning püstitas uued rekordid nii müüginahude kui ka müügitulu osas. Müüginahud kasvasid 9,8% võrra 518 miljoni liitrini ning müügitulu 6,6% võrra 285,2 miljoni euroni. Taaskord investeeriti kõikidesse grupi

ettevõtetesse. Olvi Grupi turupositsioon paranes 2011. aastal veelgi, võimaldades jätkuvat kasvu lähitulevikus. (Olvi Group's sales... 2014)

2013. aastal kasvas Olvi kontserni müügi maht kõigi aegade kõrgeimale tasemele ulatudes 557,2 miljoni liitri. 2012. aastaga võrreldes suurenes müügi maht 30,4 miljoni liitri ehk 5,8% võrra. Kontserni müügitulu oli 2013. aastal 327,3 miljonit eurot, mis tähendas 2012. aastaga võrreldes 22,4 miljoni euro ehk 7,3% suurt kasvu. Olvi kontserni ärikasum oli 2013. aastal 43,2 miljonit eurot, 12,7 miljonit eurot ehk 41,5% rohkem kui aasta varem. 2013. aasta majandustulemused on tunnustuseks pidevast kasvust ja arengust. (Olvi Group's Financial... 2014: 2)

A. Le Coqi, eesti vanima järjepidevalt tegutseva õlletehase, otsesteks eelkäijateks on B. J. Hesse (asut. 1800) ja J. R. Schrammi (asut. 1826) õllevabrikud. Nendest ettevõtetest kasvas aja jooksul välja suurettevõtte AS Tivoli, millele uus omanik andis 1913. aastal nime AS A. Le Coq. Ettevõttega liideti hiljem veel kaks 1863. aastal rajatud väiksemat õlletehast - Gambrinus ja Livonia. (19. sajand ... 2014)

20. sajandi esimesel kümnendil müüs omanik ettevõtte briti firmale A. Le Coq. Ettevõtte arendamiseks asutati mais 1912 Londonis aktsiaselts A. Le Coq Ltd. ja Tartu õlletehas hakkas tegutsema selle ettevõtte tütarfirmana. Iseseisvas Eesti Vabariigis alustas AS A. Le Coq Tartu Õlletehas uuesti tööd 1921. aastal. 1926. aastal ostis AS A. Le Coq ära õlletehase Gambrinus. 1940. aastal A. Le Coq õlletehas natsionaliseeriti. Jaanuaris 1941 nimetati riigistatud ettevõtte Tartu Õlletehaseks. (AS Tivoli Tähtveres 2014; A. Le Coq tuleb...2014; Uus nimi... 2014; A. Le Coq'i tegevus...2014)

21. sajandi algusaastatel kujunes A. Le Coqist Eesti suurim joogitootja, kelle tootegruppide arv oli kasvanud kümnele. Viimase kümne aasta jooksul on ettevõtte investeerinud tehnoloogiasse, seadmetesse, ehitistesse ning joogitootmise arendamisse ja laiendamisse ligi miljard krooni. Uued purgi- ja plastpudelite villimisliinid, uued pastöörid õlle ja mahla villimiseks ning plastpudeli kasutusele võtmine on olnud olulised etapid tänase edu kujunemisel. 2003. aastal ostis A. Le Coq mahlatootja AS Õsel Foods ja jätkas ise Aura kaubamärgi all mahlade ning mahlatoodete tootmist. Aastal 2004 tootis A. Le Coq esimese joogitootjana Eestis aastas üle 100 miljoni liitri jooki, kindlustades oma liidripositsiooni joogiturul veelgi. (Eesti suurim... 2014)

2007. aastal tähistas ettevõtte oma kaubamärgi 200. juubeliaastapäeva, millega seoses võttis senine A. Le Coq Tartu Õlletehas kasutusele oma ajaloolise nime AS A. Le Coq (A. Le Coq 200 2014). 2007. aastal hakkas A. Le Coq tootma ettevõtte jaoks uude tootekategooriasse kuuluvat energijooki ning 2008. aasta alguses Aura siirupeid, mille tootevalik on tänaseks päevaks kahekordistunud. 2009. aastal tõi A. Le Coq turule kääritatud kalja. 2010. aasta kevadel hakati tootma Ameerikast pärit koolajooki Royal Crown Colat ehk RC Colat. (A. Le Coq laiendab... 2014) Täna on A. Le Coq Eesti joogituruliider, omades 2011. aastal keskmise näitajana kõikides joogiturusegmentides, kus ettevõtte tegutseb, kõrget esimest või teist positsiooni (2013 - Eesti õllekultuuri... 2014).

2013. aastal säilitas A. Le Coq oma tugeva positsiooni Eesti turul. Ettevõtte kodumaine müügiimaht suurenes aastaga 2,8 miljoni liitri ehk 2,5% võrra, vaatamata langusele kogu Eesti turul. A. Le Coqi müügitulu oli 2013. aastal 129,3 miljonit liitrit. Võrreldes 2012. aastaga vähenes see 4,7 miljoni liitri ehk 3,5% võrra. Müügi langus oli tingitud asjaolust, et kontsernisisene müük vähenes 8,1 miljonit liitrit. Ettevõtte müügitulu oli 2013. aastal 81,3 miljonit eurot, suurenedes 2012. aastaga võrreldes 1,3 miljonit eurot ehk 1,5%. Kokkuvõttes olid A. Le Coqi majandustulemused 2013. aastal kõigi aegade kõrgeimad. Ettevõtte ärikasum paranes 3,0 miljoni euro ehk 22,9% võrra, ulatudes 16,0 miljoni euroni. (Olvi Group's Financial... 2014: 4)

Cesu Aluse asutamiseks loetakse 1590. aastat, mil teadaolevalt esmakordselt hakati Cesise linnuses õlut pruulima. 1878. aastal rajatati ajaloolise pruulikoja hooned ning asutati Cesu Alus Graf Emanuel Zieversga eesotsas. 1922. aastal ostsid mitu Cesise ärimeest õlletehase Zieversilt ära ning asutasid JSC Augļu dārzs. Lisaks õllele toodeti sellel perioodil pruulikojas ka veini, mahlasid ning mineraalvett. Samal aastal avati Riias, Jelgavas ja Valmieras Augļu dārzi filiaalid. (A short history ... 2014)

1940. aastal JSC Augļu dārzs natsionaliseeriti. 1950. aastal paigaldati uued seadmed, mis tagasid ettevõttele taas edu ning tootmiskaht suurenes neli korda. 1976. aastal alustati Cesu Aluses tööstuslikku õlletootmist. Samal aastal ühendati Cesu Alusega ka Naukšēnu ja Gulbene õlletehased. (A short history ... 2014)

Cesu Alus erastati 1995. aastal ning sellest sai taas aktsiaselts. 1998. aastal võeti vastu otsus suurendada ettevõtte omakapitali, mille tulemusena sai Norra-Läti Kaubanduse Arengufond Cesu Aluse osanikuks. 1999. aastal müüs fond oma osaluse Olvi Gruppi kuuluvale A. Le Coqile. Sellega algas uus etapp Cesu Aluse ajaloos, mis tõi kaasa võimalused ettevõtte moderniseerimiseks, tootmisalaseks koostööks, töötajate kvalifikatsiooni tõstmiseks ja ettevõtte positsiooni kinnistamiseks Läti ja teiste Balti riikide turgudel, samal ajal säilitades Cesu Aluse kaubamärgi ainulaadset pärandit. (A short history ... 2014)

2000. aasta mais hakati Cesisesse ehitama uut õlletehast, mis valmis 2001. aasta juuliks. 2003. aastal sai Cesu Alusest teine suurim õlletootja Lätis. Investeeringud tootmistehasesse ulatusid 7 miljoni latini. Samuti tehti 2 miljoni lati suurune investeering uue katlamaja rajamiseks. Lisaks hakkas Cesu Alus Lätis turustama Heinekeni tooteid. 2005. aastal valmis Cesu Aluse uus tootmisüksus, kuhu kuulus nii pruulikoda kui ka villimisliin. Ettevõtte investeeris kompleksi ehitamisse 4 miljonit latti. Sooviga kahekordistada õlletehase tootmisvõimsus 40 miljoni liitrini aastas, varustati tootmisüksus uusima kõrgkvaliteedilise varustusega. (A short history ... 2014)

2007. aastal rakendas Cesu Alus aktiivse investeerimisplaani ning moderniseeris oma reoveesüsteemi ja avas unikaalsed reoveepuhastid. Uued puhastid tagavad heitvee täieliku töötlemise ja hoiavad ära igasuguse kahju ümbritsevale keskkonnale, kuna protsessi käigus ei kasutata keemilisi aineid. Töötlemisprotsessi käigus tekkiv biogaas kogutakse kokku ja taaskasutatakse tootmises. Sarnaseid lahendusi kasutatakse õlletehastes mitmel pool maailmas, kuid Cesu Alus oli Balti riikides esimene, kes taolised seadmed kasutusele võttis. (A short history ... 2014)

2008. aastal käivitas Cesu Alus suurima investeerimisprojekti ettevõtte ajaloos pannes aluse oma positsioonile kui kõige kiiremini arenevale õlletehasele Lätis. Ettevõtte investeeris üle 10 miljoni euro tootmise arendamisse. Suurem osa sellest summast investeeriti purkidesse villimiseks mõeldud tootmisliini, mis võimaldas Cesu Alusel jätkata liidrina joogitööstuse kõigis sektorites kiiresti kasvavas purkidesse villimise valdkonnas. Cesu Aluses asuv purkidesse villimiseks mõeldud tootmisliin on hetkel kõige kaasaegsem konserveerimise liin Baltimaades. (A short history ... 2014)

2009. aastal omistati Cesu Alusele BRC Globaalse Standardi toiduohutuse kõrgeima taseme sertifikaat (ingl. k. *Superior Level Quality Certificate – BRC Global Standard for Food Safety Certificate*). Sellest ajast on Cesu Alus ainuke joogitootja Baltimaades, kellel on maailmatasemel kvaliteedisertifikaat konserveeritud jookide eest. Samal aastal tuli Cesu Alus välja uuendusliku purgiga, mille mahuks oli üks pint. (A short history ... 2014)

2013. aastaga parandada Cesu Alus müügimahtusid 7,3 miljoni liitri ehk 10,2% võrra, müües kokku 79,7 miljonit liitrit. Kasv oli tingitud teistele Olvi kontserni ettevõtetele müüdüd kogustest, kodumaine müük vähenes 2,4% võrra. Ettevõtte müügitulu oli 2013. aastal 37,6 miljonit eurot, suurenedes võrreldes 2012. aastaga 1,4 miljonit eurot ehk 3,8%. Ärikasum oli 2013. aastal 2,5 miljonit eurot, aasta varem 1,7 miljonit eurot. (Olvi Group's Financial... 2014: 5)

Volfas Engelmani ajalugu ulatub 19. sajandi keskpaika, kui Rafael Wolf asutas oma õlletehase. 1853. aastal sai õlletehasest esimene tööstuslik pruulikoda Balti mere idaregioonis. Varsti pärast seda asutati Engelmani õlletehase eelkäija Carmelites Leedus. 1894. aastal ostsid I. B. Wolf ja A. Soloveichik ära Ferdinand Engelmanni õlletehase. Uued omanikud jätsid õlletehase nime muutmata. Seega töötasid kaks õllekoda, I. B. Volfas ja Engelman, paralleelselt ning nende toodetud õlu sai laialdaselt tuntuks. (History of... 2014)

Pärast Leedu Vabariigi väljakuulutamist 1918. aastal, tegutses Leedus 11 erinevat pruulikoda. Keerulise turusituatsiooniga toimetulemiseks ühendasid 1927. aastal I. B. Volfase ja Engelmani omanikud kaks ettevõtet, mille toodangut saatis peagi edu. Õlletehas muutis oma seadmeid aina kaasaegsemaks ning suurendas müügimahtusid ja hõlmas peagi 40% tootmisest Leedu õlleturust. 1940. aasta suvel, mil Nõukogude Liit okupeeris Leedu alad, õlletehas natsionaliseeriti ning selle uueks nimeks sai Raudonoji Pašvaistè. Seda nime kandis õlletehas 1960ndate aastateni, kui tehas sai nimeks Vabrik Nr. 1. 1967. aastal nimetati ettevõtte Ragutis'ks. (History of... 2014)

1994. aastal Ragutis erastati ning reorganiseeriti uuesti aktsiaseltsina. 1997. aasta alguses ostis Tšehhi ettevõtte Pilsner Urquell 51% Ragutise aktsiatest ning müüs oma osaluse kaks aastat hiljem A. Le Coqile. Sellest ajast peale on ettevõttesse investeeritud

üle 50 miljoni liti. (History of... 2014) 2011. aasta aprillis võeti õlletehase puhul taas kasutusele nimi Volfas Engelman. Tänapäevani on Volfas Engelman ainuke õlletootja Leedus, mis kannab oma asutajate perekonnanime. Juba teist sajandit tegutsev õlletehas toodab lisaks õlledele ka kalja, siidrit ning alkohoolseid kokteile. Ettevõtte loob pidevalt uusi sorte ning keskendub oma toodete kvaliteedile. Alates 1999. aastast kuulub Volfas Engelman Olvi Grupi koosseisu ning teeb tihedat koostööd teiste grupi ettevõtetega. Hetkel töötab õlletehases ligi 200 töötajat. Volfas Engelman on Leedu Õlletootjate Gildi liige ning kuulub Leedu Toidueksportijate Assotsiatsiooni. (About the company 2014)

Volfas Engelmani 2013. aasta müügi mahud olid 69,6 miljonit liitrit. Müük vähenes 2,1 miljoni liitri ehk 2,9% võrra. 75% müügi mahude vähenemisest on tingitud kontsernisisesest müügi vähenemisest. Siseriiklik müük vähenes 1,3%. Ometi õnnestus Volfas Engelmanil on turupositsiooni Leedu turul parandada. Hoolimata mõningasest müügi mahude langusest oli ettevõtte müügitulu 2013. aastal peaaegu eelneva aasta tasemel moodustades 34,1 miljonit eurot. Ärikasum vähenes võrreldes 2012. aastaga 0,5 miljoni euro võrra 1,3 miljoni euroni. (Olvi Group's Financial... 2014: 6)

Lidskoe Pivo on üks vanematest valgevene õlletehastest, mis asutati 1873. aastal. 1876. aastal valmis esimene partii õlut, mis teenis laialdase tunnustuse. Järgmise sajandi alguses laiendas tsehh oma sortimenti ning hakati valmistama leivakalja ja gaseeritud vett. 1939. aastal tehas natsionaliseeriti ning ettevõtet hakkas juhtima valitsus. Pärast Nõukogude Liidu lagunemist moodustati 1991. aastal aktsiaselts ja tehase omandiõigus läks tehase kollektiivile. Kuni 2000. aastani kandis ettevõtte nime Lidski Pivzavod, 2000. aastal nimetati õlletehas ringi ning uueks nimeks sai Lidskoe Pivo. (История компании 2014)

2007. aastal sai Lidskoe Pivo esimese ettevõtteks Valgevenes rahvusvahelise ISO sertifikaadi, mis määratleb nõuded toiduohutuse juhtimissüsteemile (ISO 22000:2005 2014). Kuni 2008. aastani kuulus ettevõtte Tšehhi kompaniile NATE, mil Olvi omandas 51% Lidskoe Pivo aktsiatest ning sai suurimaks strateegiliseks investoriks. 2009. aasta augustis soetas Olvi täiendava paketi Lidskoe Pivo aktsiaid ja suurenda osalust 87,85%-



ni. 2009. aasta detsembris paisati turule esimene Olviga koostöös valminud õlu Lidskoe Premium. (История компании 2014)

2010. aastal algas Lidskoe Pivos Olvi Grupi investeerimisprojekti raames ettevõtte globaalne rekonstrueerimine. Tootmisesse lasti uued õllesordid, siidrid ja muud karastusjoogid. Olvi osalus ettevõttes oli 2010. aastaks suurenenud 91,58%-ni. Investeeringute tulemusena käivitati 2011. aasta augustis tehases esimesed omataolised seadmed Valgevenes, millega oli võimalik toota steriliseeritud filtreeritud õlut ja turule tulla lahtise õllega, mis oli keedetud pastöriseerimata ja erilisel tehnoloogilisel meetodil. (История компании 2014)

2012. aastal jõudis lõpule esimene etapp Olvi investeerimisprogrammi raames tehtud uuendustest ning rekonstrueeritud tehases võeti kasutusele uus tootmiskompleks, mis sisaldas õlle ja kalja kääritamise, küpsemise ja filtreerimise seadmeid. Investeeringu programmi käigus ehitati uus kompressioonjaam ja uus tsehh, mis on varustatud kaasaegsete tootmisliinidega KHS ja Kronos. Valmis ka kaasaegne logistika- ja transpordikeskus. (История компании 2014)

2013. aasta mais sai Lidskoe Pivo kõige edukamaks ettevõtteks Olvi Grupis, müües 19,4 miljonit liitrit õlut ja teisi karastusjooke. Ükski Olvi ettevõtte ei ole suutnud selliseid tulemusi varem saavutada. 2013. aastal tootis ettevõtte kokku 156 miljonit liitrit erinevaid õllesid ja teisi jooke. 2013. aastal kuulus 20,5% Valgevene õlleturust Lidskoe Pivole. 2014. aastal ostis Olvi Grupp veel 2256 Lidskoe Pivo aktsiat, selle tulemusena kasvas Olvi osalus ettevõttes 94,56%-ni. (История компании 2014)

Käesoleva magistritöö raames uurib autor TTK rakendamist kõigis eelnimetatud ettevõtetes. Selleks tutvus autor ettevõtete poolt esitatud dokumentatsiooniga nii TTK kui ka muude sisemiste protsesside osas. Ettevõtetel paluti esitada erinevad TTKga seotud dokumendid, mis sisaldaksid informatsiooni ettevõtte struktuuri ja üksuste kohta, samuti TTK disaini kohta ning selle rakendamise juhendid, lisaks veel ettevõttesisesed tegevusplaanid (ingl. k. *budget book*) ning majandusaasta aruanded.

Täiendava informatsiooni saamiseks viidi kõigi ettevõtete juhtidega 2013. aasta kevadel läbi poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuude toimumise ajad ning intervjuueeritavad

on esitatud Lisas 1. Intervjueerimisel toetuti Lisas 2. esitatud küsimustikule, mis puudutab ettevõtte TTKga seotud valdkondi, selle disaini ja rakendamist. Käesolevas töös toetub autor peamiselt intervjuude tulemustele, analüüsib neid ning analüüsi põhjal tehtud järeldustele tuginedes esitab omapoolsed ettepanekud TTK tulemuslikumaks rakendamiseks Olvi Grupis. Saadud tulemused ja nende võrdlus ning analüüs on esitatud järgnevas peatükis.

## **2.2. Tasakaalus tulemuskaartide rakendamise analüüs ja ettepanekud arendamiseks**

### **2.2.1. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamise põhjused Olvi Grupi ettevõtetes**

Ettevõtetel võib olla erinevaid põhjuseid TTK kasutuselevõtmiseks. Käesoleva magistr töö alapunktis 1.3. on välja toodud loetelu Malmi (2001) poolt läbi viidud uuringu raames leitud ajenditest, mis hõlmasid näiteks soovi organisatsiooni strateegia ellu viia, muudatusi eelarvestamises kui ka ettevõtte struktuuris aga samuti ekspertide soovitusi. Ka Olvi Grupi kuuluvates ettevõtetes olid rakendamise põhjused erinevad. Tabelis 1 on esitatud ajaline järjestus, mil TTK grupis kasutusele võeti.

**Tabel 1.** TTK kasutuselevõtmine Olvi Grupi kuuluvates ettevõtetes.

<b>Ettevõtte</b>	<b>TTK kasutuselevõtmine</b>
Olvi	1996. aastal
A. Le Coq	1999. aastal
Volfas Engelman	2000. aastal
Cesu Alus	2003. aastal
Lidskoe Pivo	2009. aastal

Allikas: (Sietinsone Zatlere, Sildnika 2013; Nezabitauskiene 2013; Mikšys 2013; Lember 2013; Rissanen, Kappanen, Auvola 2013)

Olvi Grupi esindajate sõnul võeti TTK kasutusele, et omada paremat kontrolli ettevõtte tegevuse üle. Nad lisasid, et see aitab anda juhtidele ja töötajatele parema ülevaate neile pandud ootustest. (Rissanen, Kappanen, Auvola 2013) Sarnase põhjenduse pakkus ka Volfas Engelmani esindaja, kes väitis, et ettevõttes võeti TTK kasutusele, kuna see on

hea kontrollimehhanist nii juhtkonnale kui ka töötajatele, et jälgida oma eesmärkide täidetust (Nezabitauskiene 2013). Ka Cesu Aluse esindad tõid ühe TTK kasutusele võtmise põhjusena välja soovi saavutada ettevõtte tegevuse ja efektiivsuse üle parem kontroll (Sietinsone Zatlere, Sildnika 2013). Neist seisukohtadest saab teha järelduse, et TTK aitab ettevõttel ellu viia oma strateegia jagades selle tinglikult väiksemateks eesmärkideks, ning TTK mõõdikute abil on võimalik pidevalt eesmärkide täitmist jälgida ja tõsta ettevõtte tegevuse efektiivsust. Sarnaselt Malmi järeldustele on üheks enam levinud TTK rakendamise põhjuseks strateegiliste eesmärkide saavutamise soov ja selge ülevaate saamine nendeni jõudmise protsessist.

Cesu Aluse esindajatega läbiviidud intervjuust selgus, et lisaks eelpool mainitud efektiivsuse aspektile oli üks peamisi põhjuseid TTK rakendamiseks soov paika panna ettevõttele olulised eesmärgid ning leida viis nendeni jõudmiseks (Sietinsone Zatlere, Sildnika 2013). Sarnaselt Malmi uuringu tulemustega, osutus TTK sobivaks vahendiks sidumaks ettevõtte eesmärgid ja strateegiat ning andmaks võimaluse progressi jälgimiseks.

Casu Aluse esindajad mainisid ka rakendamise taga peituvat soovi anda töötajatele võimalus ise omale eesmärgid seada ning sellega anda neile suurem vastutus eesmärkide täitmise eest ja maksta tulemustasusid üheselt paika pandud ja kokkulepitud eesmärkide saavutamise eest (Sietinsone Zatlere, Sildnika 2013). Autori arvates on siin võimalik paralleele tuua Malmi poolt pakutud põhjusega teha muudatusi traditsioonilistes eelarvestamise protsessides selle vahega, et Cesu Alus soovis teha muudatusi tasustamissüsteemis.

Lidskoe Pivos võeti TTK kasutusele pärast Olvi Grupiga ühinemist, kuna see oli rakendatud grupi emaettevõttes (Mikšys 2013). Ka A. Le Coqi esindaja nendib, et üheks TTK rakendamise põhjuseks oli juhtkonna vahetus, kuna algatus tuli uute omanike poolt (Lember 2013). Nii toob ka Malmi välja, et TTK kasutuselevõtmise levinud põhjuseks on asetleidnud suuremad muudatused organisatsioonis. Olvi Grupp on TTKd kasutanud alates 1996. aastast ning pärast ühinemist on seda rakendatud ka tütarettevõtetes (Rissanen, Kappanen, Auvola 2013).

Olvi Gruppi kuuluvate ettevõtete esindajad tõid välja erinevaid põhjuseid TTK rakendamiseks, alates soovist uuendada tasustamissüsteemi kuni muudatusteni ettevõtte juhtkonnas. Autori arvates langevad põhjused TTK rakendamiseks Olvi Gruppi kuuluvates ettevõtetes suuresti kokku varasemalt alapunktis 1.3. välja toodud enamlevinud mõjuteguritega. See ei ole üllatav, kuna ettevõtted soovivad võimalikult efektiivselt saavutada seatud strateegilisi eesmärke ning omada sellest portsessist selget ülevaadet ning TTK rakendamine pakub ettevõtetele seda võimalust.

### **2.2.2. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamine erinevatel juhtimistasanditel Olvi Grupis ning sisekommunikatsiooni roll selles protsessis**

TTK võib olla ettevõtetes rakendatud väga mitmetel tasanditel alustades kontserni tasandist kuni indiviidi tasandini. Olvi Grupi ettevõtetes on samuti TTK rakendatud väga erinevatel tasanditel. Tabel 2 annab ülevaate TTK rakendamise tasanditest Olvi Gruppi kuuluvates ettevõtetes.

**Tabel 2.** TTK rakendamise tasandid Olvi Grupi ettevõtetes.

<b>Ettevõtte</b>	<b>TTK rakendamise tasand</b>
Olvi	Kõigil tasanditel kuni töötajani
A. Le Coq	Kõigil tasanditel kuni töötajani
Cesu Alus	Kõigil tasanditel kuni töötajani
Volfas Engelman	Juhtkonna, keskastme juhtide, müügi- ja kontoritöötajate tasandil
Lidskoe Pivo	Juhtkonna tasandil

Allikas: (Sietinsone Zatlere, Sildnika 2013; Nezabitauskiene 2013; Mikšys 2013; Lember 2013; Rissanen, Kappanen, Auvola 2013)

Olvis, A. Le Coqis ning Cesu Aluses on TTK rakendatud kõikidel tasanditel alustades ettevõtte tasandist kuni töötaja tasandini, mis tähendab, et iga ettevõttes esineva ametikoha jaoks on paika pandud TTK mõõdikud ning iga töötaja peab jälgima talle püstitatud eesmärke. Autori arvates võimaldab selline lähenemine viia ettevõtte strateegia kõikidele organisatsiooni liikmetele lähemale.

Osades ettevõtetes ei rakendata TTKd koheselt kõikidel tasanditel, vaid see protsess toimub järk-järgult. Cesu Alus rakendas TTK 2002.-2003. aastal esialgu ainult juhatuse tasandil. Hiljem 2003. aasta lõpus juurutati TTK kõigi töötajate tasemel. Samas on hooajalise töajõu puhul eesmärgid seatud meeskondadele, mitte individuaalsel tasandil. (Sietinsone Zatlere, Sildnika 2013) Selline arendamise protsess on sarnane peatükis 1.5.1. esitatud uuringute tulemustele, mil ettevõtted rakendavad esilagu TTK ühel ettevõtte tasandil ning hiljem kohandavad seda vastavalt kas siis üldisemaks rakendades ka ettevõtte tasandil või vastupidi muudavad TTK veelgi detailsemaks ning rakendavad seda ka individuaalsel tasandil.

Lidskoe Pivos on TTK rakendatud ainult juhtkonna tasandil, mis tähendab, et TTKga seatud eesmärgid järgivad ettevõttes kuus inimest (Mikšys 2013). Samas ei ole see üllatav tulemus, kuna ka Kaplan ja Norton on välja toonud, et sageli on ettevõtete juhid seisukohal, et TTK on kõige tulemuslikum, kui see on rakendatud just ettevõtte erinevate üksuste tasemel (vt 1.5.1.)

Volfas Engelmanis ei ole TTK kunagi olnud rakendatud kogu ettevõttes kõikidel tasanditel. Rakendamine toimus järk-järgult tasandite kaupa ning juhtkonna poolt võeti vastu otsus, et TTK rakendamine kõikidel tasanditel ei ole otstarbekas. Volfas Engelmanis on TTK rakendatud juhatuse, müügitöötajate, keskastme juhtide ning kontoritöötajate tasandil. Teistele tasanditele ei ole TTK rakendatud. Kokkuvõttes on ettevõttes umbes 200 töötajat ning pooled neist töötavad TTK abil seatud eesmärkide nimel. (Nezabitauskienė 2013) Autori arvates võib järeldada, et Volfas Engelmanis on TTK rakendatud enamatel tasanditel kui Lidskoe Pivos, seega on TTK detailsem ning ettevõtte strateegilised eesmärgid on liigendatud ja jagatud ning viidud sügavamale ettevõttesse.

Võib järeldada, et Olvi Grupis on TTK rakendatud küllaltki erinevatel tasanditel. Kolmes Grupi ettevõttes, Olvis, A. Le Coqis ja Cesu Aluses on see juurutatud kõikidel organisatsiooni tasanditel alustades ettevõtte tasandist lõpetades indiviidi tasandiga. Volfas Engelmanis on TTK rakendatud organisatsiooni ülemistel tasanditel, kuhu on kaasatud juhtkond, keskastme juhid, müügi- ja kontoritöötajad. Lidskoe Pivos on TTK

rakendatud ainult juhatuse tasandil, mis tähendab, et selles ettevõttes on TTK abil eesmärgid seatud vaid üksuste tasandil.

Autori arvates on TTK rakendamisel ainult ettevõtte ülemistel tasanditel nii eeliseid kui ka puudusi. Ühest küljes väldib see TTK muutumist liiga keeruliseks ja muudab selle haldamise lihtsamaks. Samuti on lihtsam koguda andmeid, koostada aruandeid ning teha kokkuvõtteid ja võrrelda saavutatut tulemustega, kuna TTKs on kaasatud vähem mõõdikuid ja sellega seatud ka väiksem arv erinevaid eesmärke. Üksuste tasandil rakendatud TTK on ülevaatlikum ja paremini hoomatav.

Samas on TTK rakendamise eesmärgiks viia ellu ettevõtte strateegiad. Selleks aga peab organisatsioon tervikuna liikuma ühes suunas ja seda on võimalik saavutada viies strateegia võimalikult sügavale organisatsiooni erinevatele tasanditele. Sellisel juhul on kõigil organisatsiooni liikmetel lihtsam hoomata ja mõista püstitatud eesmärke ning tunnetada oma panust nendesse. Lisaks aitab eesmärkide jagamine erinevate ettevõtte tasandite vahel jälgida järk-järgult nende täitmist ning võimaldab kõrvalekallete puhul paremini kindlaks määrata nende tekkekohti ja põhjuseid.

Hetkel on Olvi Grupi ettevõtetes TTK rakendatud erinevatel organisatsiooni tasanditel, mis muudab need raskesti võrreldavaks. TTK veelgi tulemuslikumaks rakendamiseks tuleks autori arvates see viia ettevõtetes indiviidi tasandini. Autori soovitusena oleks ühtlustada TTK rakendamine organisatsioonides erinevate tasandite lõikes võimaldades ühte gruppi kuuluvate ettevõtete TTKd paremini siduda emaettevõtte TTKga.

Kõigis Olvi Grupi kuuluvates ettevõtetes on koostatud ja rakendatud TTKd, kuid samas ei ole koostatud TTKd grupi tasandil. Nagu alapunktis 1.5.1. välja toodud on TTK kasutusele võtnud ettevõtetest kõige edukamad need, kes on suutnud TTK kõigil tasanditel ühtlustada seda alates kontserni tasandist kuni indiviidi tasandini. Kuna Olvi Grupi näol on tegemist ühtse organisatsiooniga, millel on omakorda strateegiad, tuleks need harmoniseerida tüdarettevõtete omadega. Käesoleva magistritöö autori ettepanek oleks koostada ja rakendada grupi tasandil TTK ning siduda see tüdarettevõtete TTKdega kindlustamiseks grupi strateegiate elluviimine.

TTK rakendamisega kaasnevad mitmed eelised, kuid samas tuleb tähelepanu pöörata ka võimalikele probleemidele, mis selle protsessiga kaasneda võivad. Käesoleva magistritöö raames uuritavates ettevõtetes on samuti olnud erinevaid reaktsioone TTK rakendamisele. Esines mõningat töötajate vastuseisu, aga ka TTK eesmärkide väärimõistmist. Kohati ei vastanud TTK rakendamine ja sellega kaasnevad muutused organisatsioonis töötajate ootustele. (Sietinsone Zatlere, Sildnika 2013; Nezabitauskiene 2013) Nagu alapunktis 1.5.1. välja toodud on TTK rakendamise protsessis sisekommunikatsioonil väga oluline roll. Eduka rakendamise eelduseks on muutuste vajalikkuse mõistmine ning uuenduste omaksvõtmine töötajate poolt.

Cesu Aluses oli algul probleem TTK eeliste ja vajalikkuse selgitamisega töötajatele. Intervjueeritavate sõnul parandas TTK rakendamine sisekommunikatsiooni, kuna juhid pidid töötajatega tihedamalt suhtlema ning TTK eesmärke ja eeliseid selgitama. Samuti oli juhtide ülesandeks anda töötajatele tagasisidet nende tulemuste osas. (Sietinsone Zatlere, Sildnika 2013)

TTK rakendamine organisatsiooni erinevatel tasanditel nõuab pidevat teavitust- ja selgitustööd, kuna selle protsessiga kaasnevad tahes-tahtmata muudatused, mida tuleb töötajatele kommunikeerida ja nende vajalikkust ning eeliseid selgitada. Autori seisukoht on, et ühest küljest nõuab TTK rakendamine efektiivset sisekommunikatsiooni, kuid teisest küljest aitab seda ka parandada. Seega on hästi toimiv teavitamise süsteem TTK eduka rakendamise eelduseks, kuid ettevõttes on võimalik seda süsteemi ka rakendamise protsessi käigus luua ja täiustada. Mida efektiivsem on kommunikatsioon enne TTK rakendamise protsessi algust, seda tõenäolisem on, et protsess kulgeb sujuvalt, samas ei ole mitte kõige paremini toimiva sisekommunikatsiooni puudumine TTK rakendamist takistav faktor. Töö autori ettepanek on enne TTK rakendamist organisatsiooni madalamatel tasanditel läbi mõelda ja paika panna sisekommunikatsiooni eesmärgid ja vastavad meetmed, et vajadusel täiustada kommunikatsioonikanaleid ning muuta rakendamise protsess võimalikult sujuvaks.

Alapunktis 1.5.1. on välja toodud, et TTK idee on jaotada ettevõtte strateegilised eesmärgid väiksemateks ja siduda need ettevõtte igapäevaste protsessidega. Selleks on

oluline viia TTK erinevatele organisatsiooni tasanditele. TTK tulemuslikumaks rakendamiseks erinevatel organisatsiooni tasanditel teeb autor Olvi Grupi ettevõtetele järgnevad ettepanekud:

- ühtlustada TTK rakendamine organisatsioonides erinevate tasandite lõikes võimaldades ühte gruppi kuuluvate ettevõtete TTKd paremini siduda emaettevõtte TTKga;
- koostada ja rakendada grupi tasandil TTK ning siduda see tütarettevõtete TTKdega kindlustamaks grupi strateegiate elluviimine;
- enne TTK rakendamist organisatsiooni madalamatel tasanditel läbi mõelda ja paika panna sisekommunikatsiooni eesmärgid ja vastavad meetmed, et vajadusel täiustada kommunikatsioonikanaleid ning muuta rakendamise protsess võimalikult sujuvaks.

Käesoleva magistriöö alapunktis 1.5.1. on käsitletud mitte ainult juhtide vaid ka töötajate kaasatuse olulisust TTK rakendamise protsessi. Intervjueeritavad väidavad, et kommunikatsioonil on oluline roll tagamaks eesmärkidele orienteeritus ning vajadusel eesmärkide muutmine, kui need osutusid liiga ambitsioonikateks (Sietinsone Zatlere, Sildnika 2013). Sisekommunikatsioonil on eriti oluline roll, kui ettevõtte otsustab TTKs paika pandud eesmärkide saavutamise toetamiseks siduda need motivatsioonisüsteemiga, mis tugineb TTK näitajatele. Tasustamissüsteemi sidumist TTKga vaadeldakse põhjalikumalt järgnevas alapunktis.

### **2.2.3. Tasustamissüsteemi sidusus tasakaalus tulemuskaardiga Olvi Grupi ettevõtetes**

Olvi Grupi kuuluvate ettevõtete motivatsioonisüsteemidel on teatavad erinevused ja ka sarnasused. Need on koondatud tabelisse 3 (lk. 65). Olvi Grupis ei ole kõik ettevõtted sidunud oma motivatsioonisüsteemi TTK näitajatega, küll aga on sellisel juhul kasutusele võetud teistsugused mõõdikud, millele tasustamissüsteem toetub.



**Tabel 3.** Olvi Grupi ettevõtete motivatsioonisüsteemid.

	<b>Olvi</b>	<b>A. Le Coq</b>	<b>Cesu Alus</b>	<b>Volfas Engelman</b>	<b>Lidskoe Pivo</b>
<b>Motivatsioonisüsteem</b>	EBIT-1 põhinev süsteem kõigil tasanditel	TTKga seotud kõigil tasanditel	TTKga seotud kõigil tasanditel	TTKga seotud, kuid mitte kõigil tasanditel	eraldi efektiivsusnäitajad
<b>Preemia tasumine ...</b>					
... 1 kord aastas	kõik töötajad		tegevjuht juhtkond	tegevjuht	tegevjuht
... iga 4 kuu tagant			juhtkond kesktaseme juhid	juhtkond	
... iga 3 kuu tagant					juhtkond
... iga kuu		kõik töötajad	teised töötajad	kesktaseme juhid müügimeeskond	teised töötajad

Allikas: (Sietinsone Zatlere, Sildnika 2013; Nezabitauskiene 2013; Mikšys 2013; Lember 2013; Rissanen, Kappanen, Auvola 2013)

A. Le Coqi esindaja sõnul pani TTK rakendamine aluse ka selgemale motivatsioonisüsteemile ettevõttes. Enne TTK rakendamist oli ettevõttes välja töötatud senisest erinev motivatsioonisüsteem, mis oli seotud ametiühingute poolt määratletud kriteeriumitega. Uus motivatsioonisüsteem töötati välja suhteliselt vara ehk 2000. aastal, aasta pärast TTK kasutuselevõtmist 1999. aastal. Kõikidele ettevõtte struktuuris esinevatele ametikohtadele on paika pandud TTK mõõdikud, mille eest töötajatele preemiaid makstakse. (Lember 2013)

Volfas Engelmanis on TTKga seotud juhatuse, müügitöötajate, keskastme juhtide ning kontoritöötajate tasustamissüsteem. Ülejäänud tasandite (laotöötajad, liinitöölised) töötajatele on rakendatud teistsugune motivatsioonisüsteem. (Nezabitauskiene 2013) Cesu Aluses on seevastu TTK rakendatud kõikidel organisatsiooni tasanditel ning samuti on kõikide ettevõtte töötajate lisatasud seotud TTK näitajatega (Sietinsone Zatlere, Sildnika 2013).

Esiialgu oli ka Olvis tasustamissüsteem seotud TTK mõõdikutega, kuid hetkel ei maksta Olvis enam preemiaid lähtuvalt TTK näitajate tulemustest. Intervjueeritavate sõnul oli lisatasusid keeruline välja maksta, kuna mõõdikud ei olnud võrreldavad.

Praegu makstakse boonuseid EBIT näitaja alusel ning seda kõigile töötajatele. (Rissanen, Kappanen, Auvola 2013) Lidskoe Pivos on TTK rakendatud ainult juhatuse tasandil, kuid nende motivatsioonisüsteem ei ole seotud TTK näitajatega. Tasustamise puhul vaadeldakse eraldi väljatöötatud efektiivsusnäitajaid. (Mikšys 2013)

Autori arvates on üheks võimaluseks TTKd organisatsioonis sügavamalt juurutada sidudes see ettevõtte motivatsioonisüsteemiga. See motiveerib püstitatud eesmärkide poole püüdlemist ning omakorda kindlustab strateegia järk-järgulise elluviimise. Samuti aitab motivatsioonisüsteemi sidumine TTKga anda töötajatele ja juhtidele selge ülevaate eesmärkidest, nende täidetusest ning sellega kaasnevatest preemiast. Näiteks Cesu Aluses sooviti maksta preemiad üheselt paika pandud ja kokkulepitud eesmärkide saavutamise eest ning see oli ka üheks peamiseks TTK rakendamise põhjusteks (Sietinsone Zatlere, Sildnika 2013).

Olvi Gruppi kuuluvate ettevõtete motivatsioonisüsteemid on rakendatud erinevate tasandite ametikohtadele erinevalt. Kuna Olvis ja Lidskoe Pivos ei ole motivatsioonisüsteem üldse seotud TTK näitajatega, siis on autori arvates võimalik nendes ettevõtetes TTK-d tulemuslikumalt rakendada töötades välja TTK-l põhinev tasustamissüsteem. Käesoleva magistritöö alapunktis 1.5.2. on välja toodud, et motivatsioonisüsteemi sidumine ettevõtte TTKga on varem või hiljem soovitatav. Kui TTK rakendamine erinevatel organisatsiooni tasanditel aitab viia ettevõtte strateegia töötajatele lähemale, siis tasustamissüsteemi sidumine TTK näitajatega võimaldab veelgi enam motiveerida püstitatud eesmärkide täitmist ja seega ka kindlustada strateegia elluviimine. Kuna eranditult kõigis ettevõtetes on teatud tasustamissüsteem ühel või teisel kujul siiski rakendatud, siis on töötajad taolise süsteemiga juba tuttavad ning muutuste protsess võika olla tänu sellele sujuvam. Töö autori ettepanek on siduda motivatsioonisüsteem TTKga grupi ettevõtetes, kus seda veel tehtud ei ole.

Olvi Grupi ettevõtete tasustamissüsteemid on küllaltki erineva ülesehitusega ning mõned neist ei ole üldse seotud TTK mõõdikutega. Samuti erinevad preemiate kalkuleerimise põhimõtted ning nende maksmise sagedused. Lidskoe Pivos ei ole motivatsioonisüsteem küll seotud TTKga ning lisatasusid arvestatakse eraldi efektiivsusnäitajate alusel, kuid tegevjuhile makstakse preemiat kord aastas, kõrgema

astme juhtidele tasutakse kvartaalselt, madalama astme juhtidel on aga igakuised preemiad (Mikšys 2013). Sarnaselt Lidskoe Pivole ei ole motivatsioonisüsteem seotud TTKga ka Olvis, kuid eraldiseisva tasustamissüsteemi alusel makstakse kõigile töötajatele preemiaid iga-aastaselt (Rissanen, Kappanen, Auvola 2013).

Volfas Engelmanis põhineb kõrgema tasandi töötajate ja juhtide tasustamissüsteem TTKl. Tegevjuhile makstakse preemiat kord aastas, juhtkonnale iga nelja kuu tagant. Madalama ja keskastme juhtidele ning müügimeeskonnale makstakse lisatasusid igakuiselt. (Nezabitauskiene 2013)

Cesu Aluses makstakse TTKga seonduvat töötasu lisaks 100%-lisele põhipalgale. Intervjueeritavate sõnul teenib müügimeeskond näiteks keskmiselt 16% TTK töötasust ja üldjuhul mitte maksimumi, kuna tulenevalt hetkelistest turutingimustest on neil keerulisem oma eesmärged täita. Lisaks makstakse müügiesindajatele kord kuus efektiivsuspreemiaid, mis on suuresti seotud eelarve täitmise ja sarnaselt Olvis kehtinud süsteemile EBIT näitajaga. Tegevjuhi preemia suuruseks on 20% põhipalgast ning seda tasutakse kord aastas. Juhtkonnale makstakse preemiat kahel korral aastas, 15% põhipalgast kord nelja kuu tagant ning lisaks 5% kord aastas. Keskastme juhtidele tasutakse 20%-25% põhipalgast kord nelja kuu jooksul. Spetsialistidele ja teistele töölistele makstakse igakuiseid preemiaid, mille suuruseks on olenevalt ametikohast 20-30% põhipalgast. (Sietinsone Zatlere, Sildnika 2013)

A. Le Coqis ning Cesu Aluses on kõikidele ametikohtadele välja töötatud TTK mõõdikud ning nende alusel makstakse töötajatele preemiaid. Volfas Engelmanis on TTKga seotud tasustamissüsteem rakendatud aga ainult kõrgemate tasandite ametikohtadele. Ka preemiate maksmise sagedus on erinev. Kui A. Le Coqis makstakse juhtkonnale preemiad igakuiselt, siis Volfas Engelmanis ja Cesu Aluses tehakse seda iga nelja kuu tagant. Samas on tegevjuhi tasustamise süsteem kõikides ettevõtetes sarnane selle poolest, et preemiat makstakse tegevjuhile kord aastas. Madalama tasandi töötajate premeerimise sagedus on samuti sarnase igakuise intervalliga. Ettevõtetes, kus motivatsioonisüsteem on seotud TTKga, on süsteemi ülesehitus siiski küllaltki erinev. Selleks, et tasustamissüsteeme ühtlustada ning muuta need läbipaistvamaks, oleks autori

ettepanekuks välja töötada sarnastel alustel lisatasude süsteem, mille väljamaksmine erinevate juhtimistasandite lõikes toimuks sarnase intervalliga.

Ettevõtete esindajad tunnistasid, et TTK-l põhineva tasustamissüsteemi rakendamine ettevõtetes ei ole kulgenud probleemideta. Volfas Engelmanis juurutati esialgu tasustamissüsteem, mis põhines TTK näitajatel ja mille puhul 80% töötajate palgast oli fikseeritud varasema põhipalga tasemel ning töötajal oli võimalik juurde teenida 20% preemiat, kui neile seatud eesmärgid olid saavutatud. Olenemata sellest, et põhipalk jäi muutumatuks, kuna see vastandati 80%-ga kogu võimalikust teenitavast palgast jäi töötajatele mulje, et kui nad eesmärgid ei täida, ei maksta neile kogu palka välja. Seetõttu muudeti süsteem ringi ja töötaja põhipalk vastandati 100%-ga ning töötajal on nüüd võimalik teatud protsent oma palgast saada preemiat kui temale seatud eesmärgid on täidetud. Selline lahendus oli töötajatele paremini mõistetav ja vastuvõetavam. (Nezabitauskiene 2013)

Sarnane probleem on esinenud ka Cesu Aluses. Cesu Aluse töötajad soovisid palgatõusu, kuid otseselt põhipalka ei muudetud, selle asemel võeti kasutusele TTKga seotud preemiate süsteem. Cesu Aluse töötajad tundsid sarnaselt Volfas Engelmani teenistujatele, et nende sissetulekut justkui vähendatakse, kui nad ei suuda eesmärgid täita ja preemiat ei saa. Intervjueeritavate sõnul tehti põhjalikku selgitustööd, sellest, et töötajad mõistaksid uut süsteemi ning võtaksid selle omaks. (Sietinsone Zatlere, Sildnika 2013)

Selle probleemi taustal saab taaskord rõhutada sisekommunikatsiooni olulisust TTK rakendamise protsessis. Vastuseisu ning konfliktide ennetamiseks on väga oluline enne uute süsteemide juurutamist nende eeliseid ning tööpõhimõtteid juhtidele ja töötajatele selgitada. Mida arusaadavamad on muudatused ja nende sisu organisatsiooni liikmetele, seda sujuvam on kogu juurutamise protsess.

Autori arvates on TTK-l põhineva motivatsioonisüsteemi puhul väga oluline selle ülesehitus. Nagu alapunktis 1.5.2. välja toodud, on oluline, et töötajal oleks võimalik preemiate maksmise aluseks olevate näidikute tulemusi mõjutada. Samas tuleb silmas pidada, et tulemusi oleks võimalik objektiivselt hinnata ning nende hinnangute alusel ka tulemuslikkuse kohta adekvaatseid järeldusi teha. Volfas Engelmani esindajad tõid

näitena ettevõttes kasutusel olnud süsteemi, mille puhul töötajate tulemustasu suurus sõltus osaliselt kaastöötajate hinnangust tema tehtud tööle ning tulemuslikkusele. Kuid kuna enamjaolt hindasid töötajad üksteist vaid kõrgeimate punktidega teades, et sellest oleneb kolleegi preemia, kaotas süsteem peagi mõtte ja see peatati. (Nezabitauskiene 2013)

Selleks, et töötajad mõistaksid oma panust ettevõtte strateegia elluviimisesse, mitte ei näeks TTK-l põhinevas motivatsioonisüsteemis kontrollimehhanismi, on olulisel kohal tihe sisekommunikatsioon. Näiteks on Volfas Engelmanis olnud probleeme, et TTK ei motiveeri töötajaid. Seetõttu ei ole eesmärgid töötajatele peale surutud vaid need pannakse paika läbirääkimiste käigus töötajatega koostöös. Kuna töötajatega on nende eesmärgid kokku lepitud, paneb see töötajatele suurema vastutuse eesmärkide täitmise osas, aga samas ka motiveerib neid suuremal määral. (Nezabitauskiene 2013) Sarnane lahendus on välja töötatud ka Cesu Aluses, kus eesmärgid pannakse paika töötajatega koostöös. Töötajatega räägitakse läbi nende igakuised ja kvartaalsed eesmärgid. (Sietinsone Zatlere, Sildnika 2013)

Motivatsioonisüsteemi sidumine TTKga toetab ettevõtte strateegiliste eesmärkide täitmist, seega on autori arvates väga oluline, et see mõjuks töötajatele julgustavalt. Selleks peavad TTKs seatud eesmärgid olema töötajatele motiveerivad, mida aitab saavutada eesmärkide läbirääkimine. See paneb töötajatele suurema vastutuse, kuid samas aitab neil TTKd paremini mõista ning tunnetada oma panust ettevõtte tulemuslikkusesse. Magistritöö autori ettepanek on töötajate TTKs seatud eesmärgid paika panna läbirääkimiste korras.

Motivatsioonisüsteemi sidumine TTKga aitab muuta selle rakendamise veelgi tulemuslikumaks. Selleks on oluline jälgida, et tasustamissüsteem mõjuks nii töötajatele kui ka juhtidele motiveerivalt. Eelnevale analüüsile toetudes teeb autor Olvi Grupi ettevõtetele motivatsioonisüsteemi osas järgmised ettepanekud:

- siduda motivatsioonisüsteem TTKga ettevõtetes, kus seda veel tehtud ei ole;
- välja töötada sarnastel alustel lisatasude süsteem, mille väljamaksmine erinevate juhtimistasandite lõikes toimuks sarnase intervalliga;
- töötajate TTKs seatud eesmärgid paika panna läbirääkimiste korras.

Selleks, et seatud eesmärkide täitmisest head ülevaadet saada on aga tarvis hästitoimivat infosüsteemi kokkuvõtete tegemiseks ja aruannete koostamiseks. Järgnevas alapunktis vaadeldakse lähemalt Olvi Gruppi kuuluvates ettevõtetes TTK haldamiseks kasutusel olevaid tarkvarasüsteeme.

#### **2.2.4. Infotehnoloogiliste lahenduste kasutamine ja tasakaalus tulemuskaardi arendamine Olvi Grupis**

TTK efektiivseks kasutamiseks ning selle kõigi eeliste rakendamiseks on oluline seda toetada sobiva infosüsteemiga. Olvi Grupi ettevõtetest on ainult A. Le Coq otsustanud spetsiaalse TTKd toetava tarkvara kasuks (Lember 2013). Cesu Aluses ja Volfas Engelmanis kasutatakse näiteks Exceli tabelarvutusprogrammi (Sietinsone Zatlere, Sildnika 2013; Nezabitauskiene 2013).

A. Le Coqis on alates 2007. aastast kasutusel spetsiaalne TTK tarkvara QPR programm. Ühelt poolt on QPR programm hea vahend juhtidele, talletades olulise informatsiooni ja võimaldades andmeid erinevate perioodide lõikes võrrelda. Samas nõuab programmi kasutamine suurt ajakulu. Nimelt sisestatakse andmed programmi käsitsi olenemata sellest, et programmi on võimalik mõõdikute ja eesmärkidega seotud informatsiooni ka automaatselt sisestada. Intervjueeritava sõnul annab see töötajatele ja juhtidele võimaluse saavutatut eraldi analüüsida ning sellele hinnanguid anda. Samas toob ettevõtte esindaja välja, et sellise süsteemi puhul võib olla probleemiks asjaolu, et käsitsi andmete sisestamisel võidakse samu näitajaid erinevalt mõista ja tõlgendada. (Lember 2013)

TTK veelgi tulemuslikumaks rakendamiseks on oluline seda toetada erinevate IT-lahendustega. TTKd toetatavate tarkvaraprogrammide kasutamisega kaasnevad mitmed eelised, kuid nende integreerimine võib kaasa tuua ka erinevaid probleeme. Lember (2013) toob programmi eelisenähtluse tagada juurdepääs TTK andmetele ja tulemustele erinevate struktuuriüksuste ja tasandite lõikes. Kõik osakonna juhid näevad oma alluvate tulemusi kuni madalaima tasandi ametikohtadeni välja. Samas on võimalik

ka andmete edastamist piirata. Näiteks ühe tasandi töötajate tulemused ei ole nähtavad teistele sama tasandi ja osakonna töötajatele.

Autori seisukoht on, et ühest küljest võimaldavad spetsiaalsed IT-lahendused andmeid palju sügavamalt analüüsida, koostada erineva fookusega raporteid ning siduda TTK näitajad mugavamalt ülejäänud ettevõtte süsteemidega. Samas on nende rakendamine tavaliselt ajakulukas ning nõuab ka rahalisi investeringuid. Samuti tuleb uus süsteem töötajatele selgeks õpetada. Lisaks käivad sellega kaasas erinevad ülalpidamiskulud.

Ühe ettevõtte raames on andmeid lihtsam koguda ning analüüsida kui seda on teha grupis. Olvi Grupi kui terviku strateegiate elluviimiseks oleks aga oluline analüüsida ja võrrelda kõigi ettevõtete tulemusi ja seda on keeruline teha, kui andmeid on kogutud erinevas mahus, detailsuses ja formaadis. Magistritöö autor soovitab kogu grupis kasutusele võtta ühtse tarkvarasüsteemi TTK efektiivsemaks rakendamiseks.

Lisaks sellele, kuidas ettevõttes TTKga seotud andmeid kogutakse ja säilitatakse, on oluline ka kui sagedaselt neid analüüsitakse ja tulemustest kokkuvõtteid tehakse. Tabelis 4 on välja toodud kokkuvõtete tegemise ja tulemuste hindamise sagedus Olvi Grupi kuuluvate ettevõtete lõikes.

**Tabel 4.** Tulemuslikkuse hindamise sagedus Olvi Grupi ettevõtetes.

	<b>Olvi</b>	<b>A. Le Coq</b>	<b>Cesu Alus</b>	<b>Volfas Engelman</b>	<b>Lidskoe Pivo</b>
<b>Tulemuste hindamine ...</b>					
... 1 kord aastas	ettevõtte tasandil	üksuste tasandil	ettevõtte tasandil	ettevõtte tasandil üksuste tasandil	ettevõtte tasandil
... iga 4 kuu tagant		üksuste tasandil	üksuste tasandil		
... iga 3 kuu tagant	ettevõtte tasandil üksuste tasandil			üksuste tasandil	üksuste tasandil
... iga kuu	üksuste tasandil	üksuste tasandil	individuaalsel tasandil		

Allikas: Allikas: (Sietinsone Zatlere, Sildnika 2013; Nezabitauskiene 2013; Mikšys 2013; Lember 2013; Rissanen, Kappanen, Auvola 2013)

Olvis tehakse kokkuvõtteid ja hinnatakse tulemusi üksuste tasandil üldjuhul igakuiselt, kui see ei ole võimalik, siis iga kolme kuu tagant. Ettevõtte tasandil vaadeldakse tulemusi samuti iga kolme kuu tagant juhtkonna kvartaalsel koosolekul. Mõningate näidikute osas koostatakse aruandeid ka iganädalaselt. Samas nentisid intervjueritavad, et on mõõdikuid, mille tulemusi on keerulisem koguda ning edastada, seega koostatakse ka raporteid harvem. (Rissanen, Kappanen, Auvola 2013) Siinkohal saaks välja tuua tarkvaralahenduse eelise, mille kasutamise puhul oleks suure tõenäosusega võimalik vajadusel ka iganädalaselt aruandeid esitada.

A. Le Coqis hinnatakse tulemusi ja nende vastavust eesmärkidele üksuste tasandil igakuiselt ja iga nelja kuu järel. Otsuseid tehakse üldjuhul neljakuiste aruannete põhjal. Aastane tulemuste hindamine toimub ettevõtte tasandil. Kõrgemate tasandite juhid hindavad oma alluvate tulemusi ning nemad omakorda oma alluvaid. Neljakuune periood tuleneb ettevõtte tegevuse sesoonsusest, nimelt on jaanuarist aprilli lõpuni hooajaelne periood, maist augustini kõrghooaeg ning septembrist aasta lõpuni hooajajärgne periood. (Lember 2013)

Cesu Aluses toimub tulemuste hindamine ja kokkuvõtete tegemine sarnaselt A. Le Coqile iga nelja kuu tagant. Juhtkonna ja keskastme juhtide tulemused vaadatakse üle iga nelja kuu tagant, spetsialistide ja teiste töötajate omad aga igakuiselt. Ettevõtte tasandil tehakse kokkuvõtteid kord aastas. (Sietinsone Zatlere, Sildnika 2013) Lidskoe Pivos ja Volfas Engelmanis hinnatakse tulemuslikkust üksuste tasandil kvartaalselt ja ettevõtte tasandil igal aastal (Mikšys 2013).

Kokkuvõttes võib öelda, et aruannete esitamise ja tulemuste hindamise sagedus on Olvi Grupi ettevõtetes küllaltki erinev. Kui A. Le Coqis ja Cesu Aluses tehakse kokkuvõtteid üksuste tasandil iga nelja kuu tagant, siis Olvis, Volfas Engelmanis ja Lidskoe Pivos tehakse seda kvartaalselt. A. Le Coqis, Cesu Aluses ja Olvis hinnatakse tulemusi ka igakuiselt, seega tihedamalt kui Volfas Engelmanis või Lidskoe Pivos. Samas tehakse kokkuvõtteid ettevõtte tasandil sarnaselt kord aastas.

Spetsiaalse tarkvaraprogrammi kasutuselevõtmine võimaldab kogutud andmeid regulaarsemalt ja mugavalt analüüsida ning selle põhjal kokkuvõtteid ja järeldusi teha. Autori arvates aitab regulaarne ja järjepidev tulemuste hindamine eesmärkidest



kõrvalekaldumist varakult märgata ning vajadusel korrekture teha. See aitab nii juhtidel kui ka töötajatel oma saavutusi hinnata. Samuti toetab aruandlus motivatsioonisüsteemi, kui see on seotud TTKga.

Olvi Grupi ettevõttes tehakse kokkuvõtteid küllaltki erineva sagedusega. Osades ettevõtetes hinnatakse tulemusi igakuiselt, teistes kvartalaselt või kord trimestris. Ettevõtte tasandil tehakse kokkuvõtteid kõikides grupi organisatsioonides sarnaselt kord aastas. Erinevate intervallidega aruandlus muudab tulemuste võrdlemise ja grupi tasandil kokkuvõtete tegemise keeruliseks. Kindlustamaks ühesuunaline eesmärkide poole liikumine, peaksid ettevõtted aruandluse ühtlustama ja kokkuvõtteid tegema sarnaste intervallide tagant. Magistriöö autori ettepanekuks on Olvi Grupi ettevõtetes valida sarnane ajaintervall tulemuste hindamiseks.

Lisaks kokkuvõtete tegemise sagedusele kõrvutavad ettevõtted tulemusi erinevate perioodide eesmärkidega. Olvis hõlmab TTK pikemas perspektiivis aastaseid eesmärke. Tulemusi võrreldakse samuti aastaste eesmärkidega, pikaajalisemate tulemustega mitte. (Rissanen, Kappanen, Auvola 2013) Lidskoe Pivos on pikimad TTKsse lisatud eesmärgid samuti aastase perspektiiviga ning tulemusi võrreldakse aastaste eesmärkidega. Samas on ettevõttes koostatud eelarved viieks aastaks. (Mikšys 2013)

Volfas Engelmani TTKsse on lisatud eesmärgid aasta lõikes. Ettevõttel on koostatud visioon aastani 2016, kuid see ei ole seotud TTKga. Tulemusi võrreldakse samuti aastaste eesmärkidega. Pikaajalised eesmärgid on küll olemas ja neid peetakse meeles, kuid need ei ole seotud TTKga. (Nezabitauskiene 2013)

Lähtuvalt pikaajalistest eesmärkidest määratakse Cesu Aluse TTK-s iga-aastased eesmärgid, mille abil pikaajalisi eesmärke saavutada. Pikemas perspektiivis on seatud eesmärgid kuni viie aastase tähtajaga. Intervjueeritavate sõnul on aga tulemuslikkuse hindamise juures olulisemad lühiajalised eesmärgid. (Sietinsone Zatlere, Sildnika 2013)

A. Le Coqis võrreldakse TTK tulemusi aastaste eesmärkidega. Ettevõtte esindaja sõnul võrreldakse tulemusi pikaajalises perspektiivis, et paika panna uusi eesmärke. (Lember 2013)

Uuringust selgus, et Olvi Grupi ettevõtete TTKs on pikima ajahorisondiga eesmärgid seatud aastase tähtajaga. Autori arvates aga ei pruugi ettevõtte strateegiatega elluviimine toimuda aastaga, tavaliselt võtab see pikemalt aega. Ettevõtetes on paika pandud eesmärgid ja visioonid ka pikemateks perioodideks, kuid need ei ole TTKga seotud. Samas on alapunktis 1.5.1. rõhutatud, et organisatsiooni tulemuslikkuse tagamiseks peaksid ettevõtte nii lühi- kui ka pikaajalised eesmärgid olema kooskõlas. Kuna TTK peamiseks eesmärgiks on aidata organisatsioonidel ellu viia pikemaajalisi strateegiad, on autori ettepanek siduda ka pikemaajalised eesmärgid ettevõtte TTKga.

TTK rakendamise puhul tuleb silmas pidada, et kord paika pandud süsteemi tuleb muutuvast konkurentsituatsioonis pidevalt täiendada ja arendada (vt. 1.5.3.). Sellesse protsessi võib olla kaasatud mitmeid osapooli. Tabelis 5 on välja toodud TTKga seotud vastutusvaldkondade jagunemine Olvi Grupi ettevõtetes, mis omakorda illustreerib ka erinevate osapoolte koostööd TTK haldamisel.

**Tabel 5.** Olvi Grupi ettevõtete tasakaalus tulemuskaartide arendamise eest vastutavad osapooled.

<b>Ettevõtte</b>	<b>Vastutav</b>	<b>Kaasatud</b>
Olvi	tegevdirektor juhtkond	personaliosakond
A. Le Coq	eraldi meeskond	
Cesu Alus	tegevjuht	juhtkond
Volfas Engelman	personali- ja administratsioonidirektor	juhtkond
Lidskoe Pivo	tegevjuht	

Allikas: (Sietinsone Zatlere, Sildnika 2013; Nezabitauskiene 2013; Mikšys 2013; Lember 2013; Rissanen, Kappanen, Auvola 2013)

Olvis on TTK arendamise ja kontrollimise eest vastutav tegevdirektor koos juhtkonnaga, kuhu kuulub kokku seitse juhti. Samas vastutab personaliosakond TTK disainiga seotud valdkondade eest. (Rissanen, Kappanen, Auvola 2013) Olvis on TTKga seotud vastutusvaldkonnad ära jaotatud, mis eeldab osakondadevahelist tihedamat suhtlemist ning tõstab sisekommunikatsiooni taset ja parandab koostööd. Samuti aitab erinevate osakondade kaasamine juurutada TTKd erinevates ettevõtte üksustes.

A. Le Coqis ei ole TTK arendamise ja haldamise eest vastutav üks inimene, vaid selle jaoks on moodustatud eraldi meeskond (Lember 2013). Vastupidiselt A. Le Coqis rakendatud korrale vastutab Lidskoe Pivos TTK arendamise ja kontrollimise eest tegevjuht ise koos oma sekretäriaga (Mikšys 2013).

Volfas Engelmanis on TTK arendamise ja kontrollimise eest vastutav personali- ja administratsioonidirektor. TTK on kokku pandud meeskonna poolt, kuhu kuuluvad osakondade direktorid ja tegevjuht. (Nezabitauskiene 2013)

Cesu Aluses on vastutusvaldkonnad samuti jagatud mitmete töötajate vahel. Näiteks mõõdikute muutmise ja osalt ka määratlemisega tegeleb juhtkond, samas kinnitab muudatusettepanekud tegevjuht. Personalijuht vastutab uute ametikohtade TTKde koostamise ja TTKga seonduva rahalise poole eest. (Sietinsone Zatlere, Sildnika 2013) Volfas Engelmanis ja Cesu Aluses hõlmab TTK rakendamine mitmeid osapooli erinevatest ettevõtte üksustest ja tasanditelt, mis omakorda suurendab koostööd ja parandab suhtlust.

Olvi Grupi ettevõtetes on TTKga seotud vastutusvaldkonnad enamjaolt jagatud mitmete üksuste vahel ning kaasatud on erinevaid osapooli. Enamikes ettevõtetes on TTKga seonduva eest vastutav üks kindel inimene ning kaasatud on ka juhtkonda. Eranditeks on näiteks A. Le Coq, kus seda tööd teeb kogu meeskond, ning Lidskoe Pivo, kus vastutus on langenud tegevjuhi õlule.

Selleks, et töötajad ning ka juhtkond saaksid TTK eesmärkidest, rakendamisest ettevõttes ning tulemuste jälgimise protsessist üheselt aru, peavad erinevate valdkondade eest vastutajad teadma ka teiste üksuste eesmärke ja tulemusi. Seega on TTK rakendamise seisukohast ka oluline tihe üksustevaheline kommunikatsioon.

Autori arvates on tihedamat üksustevahelist koostööd võimalik saavutada kaasates TTKga seotud protsessidesse erinevaid osapooli jagades vastutusvaldkondi. Nagu eelnevalt selgus on enamikes Olvi Grupi ettevõtetes TTKd puudutavate protsesside juhtimisega hõivatud juhtkond. Samas on A. Le Coqis TTK arendamise ja haldamise eest vastutav eraldi meeskond, Lidskoe Pivos aga täidab seda rolli tegevjuht. Tegemist on kahe vastandliku lahendusega vastutusvaldkondade jagamisel. Ühest küljest

suurendab meeskondlik TTK arendamine koostööd ettevõttes ja pakub võimalust arvestada erinevate inimeste ideede ja vaatenurkadega. Samas võib ühe konkreetse vastutava inimese puudumine tuua kaasa olukorra, kus meeskonna tähelepanu hajub püstitatud fookuselt. Kui TTK arendamise ja haldamise eest vastutab üks inimene, on tal alati ülevaade hetkeolukorrast ning käimasolevatest projektidest. Samas võib sellisel juhul tekkida ressursipuudus suuremate projektide või uuenduste läbiviimiseks.

Volfas Engelmanis, Olvis ja Cesu Aluses on TTKga seotud protsessidesse kaasatud juhtkond, kuid samas juhib seda üks kindel inimene. Nendes ettevõtetes on vastutus koondatud küll ühe inimese kätte, kuid meeskonna kaasamine aitab vältida ühe inimese ülekoormatust. Ühendatud on eelpool mainitud kaks eelist, ühelt poolt on olemas inimene, kes on TTKd puudutavate küsimustega alati kursis ning samas eksisteerib alati võimalus ülesandeid delegeerida ja meeskonnalt uusi ideid ammutada. Sellega seoses on käesoleva magistriöö autori ettepanekuks A. Le Coqis vastutusvaldkondi selgemalt jagada ning Lidskoe Pivos sellesse rolli kaasata rohkem erinevaid osapooli näiteks juhtkonna näol.

TTK kasutuselevõtmisel on ettevõtte visiooni elluviimiseks oluline paika panna strateegilised eesmärgid. Samuti tuleb jälgida saavutatud tulemusi ja regulaarselt kõrvutada neid püstitatud eesmärkidega. Selles protsessis on oluline roll TTKd toetaval infosüsteemil. Eelnimetatud aspektide ning TTKga seotud vastutusvaldkondade jagamise osas teeb autor Olvi Grupi ettevõtetele järgnevad ettepanekud:

- siduda ka pikemajalised eesmärgid ettevõtte TTKga;
- kogu grupis kasutusele võtta ühtne tarkvarasüsteem TTK tulemuslikumaks rakendamiseks;
- valida kõigis ettevõtetes sarnane ajaintervall tulemuste hindamiseks;
- A. Le Coqis vastutusvaldkondi selgemalt jagada ning Lidskoe Pivos sellesse rolli kaasata rohkem erinevaid osapooli näiteks juhtkonna näol.

Autor on seisukohal, et nii selles kui ka eelnevates alapunktides esitatud ettepanekud võiksid aidata Olvi Grupil kasutuselevõetud TTKd veelgi tulemuslikumalt rakendada ning selle eeliseid laialdasemalt kasutada.

## KOKKUVÕTE

Tasakaalus tulemuskaardi näol on tegemist Robert S. Kaplani ja David P. Nortoni poolt väljatöötatud raamistikuga, mis võimaldab organisatsioonidel ellu viia strateegilisi eesmärke. Tasakaalus tulemuskaart erineb teistest juhtimissüsteemidest selle poolest, et see hõlmab lisaks finantsaspektidele teisi ettevõtte tulemuslikkust mõjutavaid tegureid, nagu immateriaalne vara, kliendilojaalsus, sisemine efektiivsus, innovaatus. Tasakaalus tulemuskaart annab tervikliku ülevaate ettevõtte tulemuslikkusest, tugevustest ja arenguvõimalustest. Tänu sellele, et tasakaalus tulemuskaart hõlmab lisaks tagasivaatavatele finantsnäitajatele ka teisi ettevõtte edukust mõjutavaid valdkondi, on juhtidel selle põhjal võimalik teha tulevikku vaatavaid ja strateegiate elluviimist toetavaid otsuseid.

Tasakaalus tulemuskaart suudab anda tervikliku ülevaate organisatsiooni tulemuslikkusest tänu neljale perspektiivile, milleks on finantsperspektiiv, kliendiperspektiiv, sisemiste äriprotsesside perspektiiv ja õppimise ja arengu perspektiiv. Finantsperspektiiv annab ülevaate juba tehtud otsuste mõjust majanduslikele tulemustele. Kliendiperspektiiv hõlmab endas kliendirahuloluga seotud informatsiooni. Sisemiste protsesside perspektiiv annab ülevaate sisemisest efektiivsusest ja õppimise ja arengu perspektiiv aitab välja selgitada suunad, mille osas ettevõtte peaks tegema investeringuid ning täiustusi. Nimetatud neli perspektiivi on omavahel tihedalt seotud põhjus-tagajärg ahelate abil. Ühe perspektiivi näitajad on teise sisendiks ning mõjutavad seega terviklikult ettevõtte strateegilisi eesmärke ja nende saavutamist.

Tasakaalus tulemuskaardi rakendamise protsess hõlmab tinglikult kolme etappi, mis iseloomustavad samaaegselt tulemuskaardi rakendamise võimalikke tasandeid. Esimesse etappi kuulub rahaliste ja mitterahaliste näitajate kasutuselevõtmine ettevõtte tulemuslikkuse hindamisel. Teine etapp hõlmab nende näitajate sidumist ühtseks

tervikuks põhjus-tagajärg ahelate abil. Kolmandasse etappi kuulub tasakaalus tulemuskaardi rakendamine eesmärkide seadmisel, motivatsioonisüsteemis, ressursside jaotusel, planeerimise ja eelarvestamise käigus ning õppeprotsessides.

Tasakaalus tulemuskaardi rakendamine on keeruline ja mitmekülgne protsess, mis puudutab kogu organisatsiooni töötajaid rohkemal või vähemal määral olenevalt sellest, missugustel organisatsiooni tasanditel otsustatakse tulemuskaart rakendada. Seetõttu on sisekommunikatsioonil tasakaalus tulemuskaardi rakendamisel väga oluline roll. Kõigi organisatsiooniliikmete teavitamine käimasolevatest protsessidest ning nende eeliste selgitamine võimaldavad muuta tulemuskaardi rakendamise sujuvamaks ning vältida töötajate vastuseisu. Siinkohal on väga oluline roll erinevate astmete juhtidel, kuna nemad aitavad informatsiooni kanda kõikidele organisatsiooni tasanditele ja üksustesse.

Tasakaalus tulemuskaardi idee on jaotada korporatiivsel tasandil väljatöötatud eesmärgid madalamate ettevõtte tasandite vahel ning mida suurem ja keerukam on organisatsioon, seda olulisem on strateegiliste eesmärkide poole liikumist mõõta kogu ettevõttes. Tasakaalus tulemuskaardi edukaks rakendamiseks peavad erinevate tasandite tulemuskaardid olema kooskõlas ettevõtte tulemuskaardiga. Selleks, et jõuda strateegiliste eesmärkideni, peavad lisaks erinevate ettevõtte üksuste ja tasandite eesmärkidele olema kooskõlas ka lühiajalised ja pikaajalised eesmärgid. Tasakaalus tulemuskaart peaks olema ettevõtte praeguse ja tulevase edukuse nurgakiviks tasakaalustades omavahel lühiajalised tulemused ja pikaajalise kasvupotentsiaali.

Strateegiate ja eesmärkide elluviimisele aitab kaasa tasakaalus tulemuskaardi sidumine ettevõtte motivatsioonisüsteemiga. See motiveerib juhte ja töötajaid veelgi enam pingutama eesmärkide saavutamise nimel, mis omakorda viivad strateegiate elluviimiseni. Samas tuleb tähelepanu pöörata motivatsioonisüsteemi ülesehitusele. Tasustamissüsteemis seatud eesmärgid peavad olema saavutatavad ja motiveerivad, tulemused peavad olema objektiivselt mõõdetavad ning igal töötajal peab olema võimalik mõjutada näitajate tulemusi, mille alusel talle lisatasusid makstakse.

Tasakaalus tulemuskaardi tulemuslikuks rakendamiseks tuleks seda toetada sobiva tarkvara ja infosüsteemidega. See muudab tasakaalus tulemuskaardiga seonduvate andmete kogumise ja talletamise mugavamaks. Samuti võimaldab see andmeid

mitmekülgsemalt analüüsida ning koostada erineva fookuse, detailsuse ja intervalliga aruandeid. Ühtne infosüsteem annab võimaluse andmete, tulemuste ja aruannete edastamise ja kättesaadavuse parandamiseks. See aitab soovitud tulemustest kõrvalekaldumisele kiiremini reageerida ning juhtidel teha informeeritud ja põhjendatud otsuseid.

Käesolevas magistritöös vaatles autor tasakaalus tulemuskaardi rakendamist viies Olvi Gruppi kuulvas ettevõttes: Olvi, A. Leq Coq, Cesu Alus, Volfas Engelman ning Lindscoe Pivo. Selleks analüüsis autor ettevõtete tasakaalus tulemuskaarte puudutavaid dokumente ning ettevõtete esindajatega läbi viidud intervjuude tulemusi. Saadud informatsiooni põhjal võrdles ja analüüsis autor tasakaalus tulemuskaardi rakendamise aspekte ettevõtetes.

Autor vaatles tasakaalus tulemuskaardi rakendamist erinevatel organisatsiooni tasanditel, motivatsioonisüsteemi sidumist tasakaalus tulemuskaardiga ning sisekommunikatsiooni rolli nendes protsessides. Ühtlasi analüüsis autor tarkvarasüsteemi olulisust tasakaalus tulemuskaardi rakendamisel, pöörates tähelepanu ka aruandluse sagedusele.

Uuringu tulemustest selgus, et Olvi Gruppi kuulvates ettevõtetes on tasakaalus tulemuskaart rakendatud erinevatel tasanditel. Kolmes ettevõttes on tasakaalus tulemuskaart rakendatud individuaalsel tasandil ning tulemuskaart on koostatud kõikide ettevõtte struktuuri kuuluvate ametikohtade jaoks. Ühes ettevõttes on tulemuskaart rakendatud vaid üksuste tasandil ning viimases juhtkonna, keskastme juhtide, müügi- ja kontoritöötajate tasandil. Samuti ei ole koostatud kogu grupi tasandil tasakaalus tulemuskaarti. Uuringud on aga näidanud, et tasakaalus tulemuskaardi kasutusele võtnud ettevõtetest on kõige edukamad need, kes on suutnud tulemuskaardi kõigil organisatsiooni tasanditel ühtlustada seda alates kontserni tasandist kuni indiviidi tasandini. Kuna Olvi Grupi näol on tegemist ühtse organisatsiooniga, tuleks grupi strateegiate elluviimiseks koostada kontserni tasandil tulemuskaart ning harmoniseerida tütarettevõtete tulemuskaardid kontserni omaga.

Kõikides Olvi Grupi ettevõtetes on rakendatud erinevad motivatsioonisüsteemid, kuid vaid kolmes ettevõttes on need seotud tasakaalus tulemuskaardiga. Ülejäänud kahes ei

ole tasustamissüsteem seotud tasakaalus tulemuskaardi näitajatega, tulemustasusid makstakse teistel alustel väljatöötatud mõõdikute põhjal. Tasakaalus tulemuskaardi tulemuslikuks rakendamiseks tuleks aga ettevõtte tasustamissüsteem siduda kasutusel oleva tulemuskaardiga. See motiveerib nii juhte kui töötajaid pingutama ettevõtte strateegia elluviimiseks püstitatud eesmärkide täitmise nimel.

Olvi Gruppi kuuluvad ettevõtted on kogenud erinevaid reaktsioone pärast tasustamissüsteemi sidumisest tasakaalus tulemuskaardiga, see on töötajate seas tekitanud nii segadust, mõistmatust kui ka vastumeelt. Seetõttu on sisekommunikatsioon ja töötajate kaasamine tasakaalus tulemuskaardi rakendamisel väga olulised. Selleks, et vältida töötajate seas arvamust tulemuskaardist kui kontrollimehhanismist, pannakse kahes ettevõttes töötajate lisatasude aluseks olevate tulemuskaardi näitajate eesmärgid paika läbirääkimiste käigus, mis on väga hea näide töötajate kaasamisest ja võiks olla teistele grupi ettevõtetele eeskujuks.

Olvi Gruppi kuuluvatest ettevõtetest on vaid ühes kasutusele võetud tasakaalus tulemuskaarti toetav spetsiaalne tarkvaralahendus. Enamikes ettevõtetes kasutatakse tulemuskaardiga seotud informatsiooni kogumiseks ja haldamiseks tabelarvutusprogramme. Kogu grupi seisukohast ei ole see aga piisav, kuna ilma ühtse tarkavarata on andmeid keerulisem esitada ja võrrelda. Samuti toimub ettevõtetes kokkuvõtete tegemine ning tulemuste hindamine erineva ajaintervalliga. See muudab grupi tasandil tulemuste võrdlemise samuti väga keeruliseks ning hinnangud eesmärkide täitmisele ja strateegiate elluviimisele ei pruugi tõele vastata. Andmete paremaks töötlemiseks ning tulemuste edastamiseks tuleks grupis kasutusele võtta ühtne tarkvarasüsteem, mis võimaldaks ühtlasi kokkuvõtteid teha kõigis ettevõtetes sarnase ajaintervalli tagant.

Uuringust selgus, et Olvi Grupi ettevõtetes on tasakaalus tulemuskaardis kajastatud eesmärgid aastases perspektiivis. Strateegiad on aga enamasti pikemaajalised ning nende elluviimine võtab kauem kui aasta. Osades ettevõtetes on küll koostatud ka pikemaajalised visioonid, kuid need ei ole tasakaalus tulemuskaardiga seotud. Strateegiate edukaks elluviimiseks tuleks ka ettevõtete pikemaajalised eesmärgid siduda tulemuskaardiga.



Olvi Gruppi kuuluvates ettevõtetes on tasakaalus tulemuskaardi rakendamisesse, arendamisse ja haldamisse kaasatud üldjuhul erinevaid osapooli, mis võimaldab vastutusvaldkondi jagada, ammutada mitmekülgsemaid ideid, rakendada rohkem ressursse ja suurendada üksustevahelist koostööd. Enamjaolt on tulemuskaardiga seotud küsimustes vastutavaks üks kindel inimene. Samas leidis A. Le Coqi ja Lidskoe Pivo näol kaks erandit. Nimelt ei ole A. Le Coqis tulemuskaardi eest vastutavaks üks inimene vaid terve meeskond, mis võib viia olukorrani, kus vastutusvaldkonnad ei ole selgelt piiritletud ning meeskonna fookus kaob. Lidskoe Pivos on vastutavaks üks inimene, kuid temaga koos ei ole kaasatud rohkem osapooli, mis võib omakorda põhjustada ressursinappuse suuremate muudatuste tegemiseks. Tulemuskaardi paremaks haldamiseks ning arendamiseks peaksid A. Le Coq ning Lidskoe Pivo järgima teiste gruppi kuuluvate ettevõtete eeskuju ning kaasama sellesse protsessi mitmeid osapooli samal ajal pannes paika kindlad vastutusvaldkonnad.

Uuringu tulemuste põhjal teeb autor Olvi Gruppi kuuluvate ettevõtete tasakaalus tulemuskaardi mitmekülgsemaks ning tulemuslikumaks rakendamiseks alljärgnevad ettepanekud:

- ühtlustada tasakaalus tulemuskaardi rakendamine organisatsioonides erinevate tasandite lõikes võimaldades ühte gruppi kuuluvate ettevõtete tulemuskaardid paremini siduda emaettevõtte tulemuskaardiga;
- koostada ja rakendada grupi tasandil tasakaalus tulemuskaart ning siduda see tütarettevõtete tulemuskaartidega kindlustamaks grupi strateegiate elluviimise;
- enne tasakaalus tulemuskaardi rakendamist organisatsiooni madalamatel tasanditel läbi mõelda ja paika panna sisekommunikatsiooni eesmärgid ja vastavad meetmed, et vajadusel täiustada kommunikatsioonikanaleid ning muuta rakendamise protsess võimalikult sujuvaks;
- siduda motivatsioonisüsteem tasakaalus tulemuskaardiga ettevõtetes, kus seda veel tehtud ei ole;
- välja töötada sarnastel alustel lisatasude süsteem, mille väljamaksmine erinevate juhtimistasandite lõikes toimuks sarnase intervalliga;
- tasakaalus tulemuskaardis seatud eesmärgid paika panna töötajatega läbirääkimiste korras;

- kogu grupis kasutusele võtta ühtne tarkvarasüsteem tasakaalus tulemuskaardi efektiivsemaks rakendamiseks;
- valida kõigis ettevõtetes sarnane ajaintervall tulemuste hindamiseks;
- siduda pikemajalised eesmärgid ettevõtte tasakaalus tulemuskaardiga;
- A. Le Coqis vastutusvaldkondi selgemalt jagada ning Lidskoe Pivos sellesse rolli kaasata rohkem erinevaid osapooli näiteks juhtkonna näol.

Tasakaalus tulemuskaardi rakendamisel on mitmeid eeliseid, kuid samas võib uue tulemuslikkuse mõõtmise süsteemi kasutuselevõtmine organisatsioonis kaasa tuua ka erinevaid probleeme. Oluline on arvestada ettevõtte senise kultuuriga ning tähelepanu pöörata sisekommunikatsioonile, et organisatsiooni liikmetele teha muutused võimalikult vastuvõetavateks. Arvestada tuleb ka asjaoluga, et tasakaalus tulemuskaardi rakendamine nõuab pühendumust ja ressursse. Selle tulemusena aga on võimalik parandada ettevõtte finantstulemusi ning ellu viia organisatsiooni strateegiad.

Olvi Grupis on ettevõtete juhtide hinnangul tasakaalus tulemuskaardi kasutuselevõtmine kaasa toonud mitmeid positiivseid arenguid, kuid on mitmeid viise kuidas tasakaalus tulemuskaarti kontsernis veelgi efektiivsemalt rakendada. Sellega seoses on käesolevas magistritöös käsitletud probleeme ja aspekte võimalik edasi arendada erinevates suundades. Tasakaalus tulemuskaardi meetodiliste aspektide ja disainiga seoses on võimalik välja töötada ettepanekuid tulemuskaardi mõõdikute osas, mida võiks kasutusele võtta tulemuskaardi rakendamisel erinevatel ettevõtte tasanditel. Samuti on võimalik vaadelda tulemuskaardi sidumist motivatsioonisüsteemiga ettevõtetes, kus seda veel tehtud ei ole, kaardistada antud protsessi, jälgida selle kulgu, üles märkida erinevad esilekerkivad takistused. Ühtlasi on võimalik analüüsida erinevaid tasakaalus tulemuskaardi toetamiseks ja haldamiseks mõeldud infosüsteeme ja teha ettepanekuid Olvi Grupile sobivaima tarkvara osas.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. 130 years of brewery history – Olvi’s jubilee year  
[<http://www.olvi.fi/web/en/68>] 21.04.2014.
2. 19. sajand - esimesed eraõllevabrikud  
[<http://www.alecoq.ee/est/corp/ajalugu/?articleID=212>] 20.04.2014.
3. 2004 - Year of change in the beer market [<http://www.olvi.fi/web/en/67>]  
21.04.2014.
4. 2013 - Eesti õllekultuuri arendaja ja joogituru liider  
[<http://www.alecoq.ee/est/corp/ajalugu/?articleID=4109>] 20.04.2014.
5. A short history of Cesy Alus Brewery  
[[http://www.cesualus.lv/en/par\\_mums/vesture/](http://www.cesualus.lv/en/par_mums/vesture/)] 20.04.2014.
6. A. Le Coq 200 [<http://www.alecoq.ee/est/corp/ajalugu/?articleID=221>]  
20.04.2014.
7. A. Le Coq laiendab tooteportfelli  
[<http://www.alecoq.ee/est/corp/ajalugu/?articleID=3272>] 20.04.2014.
8. A. Le Coq tuleb Tartusse  
[<http://www.alecoq.ee/est/corp/ajalugu/?articleID=215>] 20.04.2014.
9. A. Le Coq'i tegevus Eesti Vabariigis  
[<http://www.alecoq.ee/est/corp/ajalugu/?articleID=216>] 20.04.2014.
10. **Abe, T.** The Role of the Balanced Scorecard for Implement of Management Systems in Japanese Companies. - Massachusetts Institute of Technology, 2006, 92 p.  
[<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/37124/85774473.pdf?sequence=1>] 04.05.2014
11. About the company [<http://www.volfasengelman.lt/bravoras/en/about-the-company/>] 20.04.2014.

12. **Anagnostopoulos K. P.** Strategic Plan in a Greek Manufacturing Company: A Balanced Scorecard and Strategy Map Implementation. – International Journal of Business and Management, 2010, Vol. 5, No. 2, pp. 12-15.
13. AS Tivoli Tähtveres [<http://www.alecoq.ee/est/corp/ajalugu/?articleID=213>] 20.04.2014.
14. **Assiri, A., Zairi, M., Eid, R.** How to profit from the balanced scorecard: An implementation roadmap.- Industrial Management & Data Systems, 2006, Vol. 106, No. 7, pp. 937-952.
15. **Atkinson, H.** Strategy implementation: a role for the Balanced Scorecard? – Management Decision, 2006, Vol. 44, No. 10, pp. 1441-1460.
16. Balanced Scorecard Institute Discussion Board, 2008.  
[<http://balancedscorecard.org/%20InstituteDiscussionBoard/tabid/228/forumid/25/postid/37/scope/posts/Default.aspx>] 15.04.2014
17. **Bose, S., Thomas, K.** Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital. – Journal of Intellectual Capital, 2007, Vol. 8, No. 4, pp. 653-665.
18. Brewery Group obtained a good result in 2009 [<http://www.olvi.fi/web/en/179>] 21.04.2014.
19. **Davis, S., Albright, T.** An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. – Management Accounting Research, 2004, Vol 15, pp. 135-153
20. **De Geuser, F., Mooraj, S., Oyon, D.** Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance. – European Accounting Review, 2009, Vol. 18, No. 1, pp. 93–122.
21. Eesti suurim joogitootja - A. Le Coq  
[<http://www.alecoq.ee/est/corp/ajalugu/?articleID=220>] 20.04.2014.
22. **Epstein, M. J., Manzoni, J. F.** The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: A Global Perspective on Translating Strategy into Action. – INSEAD Working Papers. Fontainebleau, France, 1997, pp. 1-19.
23. **Fernandes, K. J., Raja, V., Whalley, A.** Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. – Technovation, 2006, No. 26, pp. 623-634.

24. **Herlihy, J. G.** How to Implement a Balanced Scorecard: Part II of a two-part series. – Maine Community Banker, 2007 Second Quarter, pp.8-11.
25. History of Volfas Engelman [<http://www.volfasengelman.lt/en/museum/>] 21.04.2014.
26. **Hoque, Z., James, W.** Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. – Journal of Management Accounting Research, 2000, Vol. 12, pp. 1–17.
27. **Huang, C. D., Hu, Q.** Achieving IT-Business Strategic Alignment via Enterprise-Wide Implementation of Balanced Scorecards. – Information Systems Management, 2007, No. 24, pp. 173–184.
28. Iisalmen Oluttehdas OY is established [<http://www.olvi.fi/web/en/63>] 20.04.2014.
29. ISO 22000:2005: Food safety management systems -- Requirements for any organization in the food chain [[http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=35466](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=35466)] 20.04.2014.
30. **Jordão, R. V. D., Novas, J. L. C.** A Study on the Use of the Balanced Scorecard for Strategy Implementation in a Large Brazilian Mixed Economy Company. – Journal of Technology Management and Innovation, 2013, Vol. 8, No. 3, pp. 98-107.
31. **Kald, M., Nilsson, F.** Performance measurement at Nordic companies. – European Management Journal, 2000, Vol. 18, No. 1, pp. 113-127.
32. **Kaplan, R. S.** Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. – Handbook of Management Accounting Research. London: Elsevier, 2009, Vol. 3, pp. 1253-1269.
33. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** Leading Change with the Balanced Scorecard. - Financial Executive, 2001a, September, pp. 64-66.
34. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** Linking the Balanced Scorecard to Strategy. – California Management Review, 1996a, Vol. 39, No. 1, pp. 53-79.
35. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** Putting the Balanced Scorecard to Work. – Harvard Business Review, 1993, Vol. 71, No. 5, September-October, pp. 134-147.

36. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** Tasakaalus tulemuskaart: strateegialt tegudele. Tallinn: Pegasus, 2003, 320 lk.
37. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. – Harvard Business Review, 1992, Vol. 70, No. 1, January-February, pp. 71-79.
38. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996b, 322 pp.
39. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. – Accounting Horizons, 2001b, Vol. 15, No. 1, pp. 87-104.
40. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. – Harvard Business Review, 2007, July-August, pp. 150-161.
41. **Kaufmann, L., Becker, A.** Overcoming the Barriers During Implementation and Use of the Balanced Scorecard by Multinational Companies in Brazil. – Latin American Business Review, 2005, Vol. 6, No. 3, pp. 39-62.
42. Kontsern [<http://www.alecoq.ee/corp/kontsern>] 20.04.2014.
43. **Kootanaee, A. J., Kootanaee, H. J., Hoseinian, H., Talari, H. F.** The Balanced Scorecard, Alphabet of the Modern Management: From Concept to Implement. – Advances in Management & Applied Economics, 2013, Vol.3, No.1, pp. 47-60.
44. **Kraus, K., Lind, J.** The impact of the corporate balanced scorecard on corporate control—A research note. – Management Accounting Research, 2010, No. 21, pp. 265–277
45. **Lember, Katrin.** (AS A. Le Coq administratsioonidirektor). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tartu, 2. aprill 2013.
46. **Malmi, T.** Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. – Management Accounting Research, 2001, Vol. 12, pp. 207–220.
47. **Marr, B., Neely, A.** Automating the balanced scorecard – selection criteria to identify appropriate software applications. – Measuring Business Excellence, 2003, Vol. 7, No. 3, pp. 29-36.

48. **Michalska, J.** The usage of the balanced scorecard for the estimation of the enterprise's effectiveness. – Journal of Materials Processing Technology, 2005, Vol. 162-163, pp. 751-758.
49. **Mikšys, Audrius** (Lidskoe Pivo tegevjuht). T. Haldma üleskirjutus. Tartu, 29. mai 2013.
50. **Namazi, M., Abhari, A. H.** An Investigation of the Balanced-Scorecard's Applications for Performance Measurement of the Firms Accepted in the Tehran Securities Exchange Market. - Journal of Applied Sciences Research, 2010, Vol. 6 No. 8, pp. 943-955.
51. **Nezabitauskiene, Sandra.** (Volfas Engelman personali- ja administratsioonijuht). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 3. mai 2013.
52. **Nguyen, H., Schuler, M.** Kansas City Power & Light Emiiraces Baianced Scorecard Concept. – Transmission and Distribution World, 2005, Feb, pp. 58-59.
53. **Nørreklit, H.** The balance on the balanced scorecard - A critical analysis of some of its assumptions. – Management Accounting Research, 2000, No. 11 pp. 65-88.
54. Olulisemad faktid A. Le Coq'i ajaloos  
[<http://www.alecoq.ee/est/corp/ajalugu/?articleID=222>] 20.04.2014.
55. Olvi Group Companies [<http://www.olvi.fi/web/en/49>] 20.04.2014.
56. Olvi Group's Financial Statement January to December 2013. Olvi PLC, February 2014, 23 p. [<http://www.alecoq.ee/corp/majandusinfo>] 21.04.2014.
57. Olvi Group's performance and growth was excellent in 2010 [<http://www.olvi.fi/web/en/215>] 21.04.2014.
58. Olvi Group's sales volume and net sales reached their all-time high [<http://www.olvi.fi/web/en/262>] 21.04.2014.
59. Olvi in brief [<http://www.olvi.fi/web/en/olvibriefly>] 20.04.2014.
60. Olvi's history 1970-1987 [<http://www.olvi.fi/web/en/65>] 21.04.2014.
61. Olvi's history 1993-2003 [<http://www.olvi.fi/web/en/66>] 21.04.2014.
62. **Ong, T. S., Teh, B. H., Lau, C.,K** Adoption and implementation of balanced scorecard in Malaysia. – Asia-Pacific Management Accounting Journal, 2010, Vol. 5, No. 1, pp. 21-40.

63. **Othman, R., Domil, A. K. A., Senik, Z. C., Abdullah, N. L., Hamzah, N. A.** Case Study of Balanced Scorecard Implementation in a Malaysian Company. – Journal of Asia-Pacific Business, 2006, Vol. 7, No. 2, pp. 55-72.
64. **Papalexandris, A., Ioannou, G., Prastacos, G.** Implementing the BSC in Greece: a software firm's experience. – Long Range Planning, 2004, No. 37, pp. 351–366.
65. **Rabbani, F., Lalji, S., Abbas, F., Jafri, W., Razzak, J. A., Nabi, N., Jahan, F., Ajmal, A., Petzold, M., Brommels, M., Tomson, G.** Understanding the context of Balanced Scorecard Implementation: a hospital-based case study in Pakistan. – Implementation Science, 2011, Vol. 6, No. 31, pp. 1-14.
66. **Rissanen, Marjatta** (Olvi oyj administratsioonidirektor) **Kappanen, Tuija** (Olvi oyj finantsdirektor) **Auvola, Ilkka** (Olvi oyj müügidirektor) T. Haldma elektronposti kiri. Tartu, 16. mai 2013.
67. **Rohm, H., Halbach, L.** Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems. – Balanced Scorecards Institute, 2005, pp. 1-34. [<http://bpm-ratiocom/pdf/Developing%20and%20Using%20Balanced%20Scorecard.pdf>] 03.05.2014.
68. **Sawalqa, F. A., Holloway, D., Alam, M.** Balanced Scorecard implementation in Jordan: an initial analysis. – International Journal of Electronic Business Management, 2011, Vol. 9, No. 3, pp. 196-210.
69. **Sietinsone Zatlere, Eva.** (Cesu Alus tegevjuht), **Sildnika, Zane.** (Cesu Alus personalijuht). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tartu, 20. aprill 2013.
70. **Souissi, M., Itoh, K.** Implementing the Balanced Scorecard. – The Journal of Corporate Accounting and Finance, 2006, March/April, pp. 57-61.
71. **Speckbacher, G., Bischof, J., Pfeiffer, T.** A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. – Management Accounting Research, 2003, Vol. 14, pp. 361–387.
72. The story of Olvi [<http://www.olvi.fi/web/en/history>] 20.04.2014.
73. **Thompson, K. R., Mathys, N. J.** The aligned balanced scorecard: An improved tool for building high performance organizations. – Organizational Dynamics, 2008, Vol. 37, No. 4, pp. 378-393.



74. **Tuan, L. T.** Balanced Scorecard Implementation at Rang Dong Plastic Joint-stock Company (RDP). – Management Science and Engineering, 2010, Vol. 4, No. 2, pp. 92-98.
75. Uus nimi - Tartu Õlletehas  
[<http://www.alecoq.ee/est/corp/ajalugu/?articleID=217>] 20.04.2014.
76. **Zin, N. M., Sulaiman, S., Ramli, A., Nawawi, A.** Balanced Scorecard implementation within a Malaysian government-linked company. - Asia-Pacific Management Accounting Journal, 2012, Vol. 7, No. 1, pp. 29-57. 29.
77. История компании  
[[http://www.lidskoe.by/nasha\\_kompanija/istorija\\_kompanii/](http://www.lidskoe.by/nasha_kompanija/istorija_kompanii/)] 20.04.2014.

## LISAD

**Lisa 1.** Intervjuud Olvi Gruppi kuuluvate ettevõtetega.

<b>Ettevõte</b>	<b>Intervjuu toimumise kuupäev</b>	<b>Intervjueeritava nimi</b>	<b>Intervjueeritava ametikoht</b>
A. Le Coq	2.04.2013	Katrin Lember	Administratsioonidirektor
Cesu Alus	20.04.2013	Eva Sietiņšone Zatlere, Zane Sildnika	Tegevjuht, personalijuht
Volfas Engelman	3.05.2013	Sandra Nezabitauskiene	Personali- ja administratsioonidirektor
Lidskoe Pivo	29.05.2013	Audrius Mikšys	Tegevjuht
Olvi	16.05.2013	Marjatta Rissanen, Tuija Kappanen, Ilkka Auvola	Administratsioonidirektor, finantsdirektor, müügidirektor

Allikas: autori koostatud.

**Lisa 2.** Tasakaalus tulemuskaardi disain ja rakendamine Olvi Grupi ettevõttes. Intervjuu küsimustik.

1. Do you use any other strategic management methods besides balanced scorecard, e.g. total quality management, six sigma method?
2. When did you start using balanced scorecard?
3. Which management position is responsible for the development and control of balanced scorecard?
4. What were initial main reasons in favor of implementing balanced scorecard and have these reasons changed today?
5. What are the main benefits of the implementation of balanced scorecard?
6. What have been the main problems or important challenges concerning implementation of balanced scorecard?
7. What are the main reasons of the absence of strategic map? (except Volfans Engelman)
8. Have you improved the structure of balanced scorecard comparing with the initial one?
9. What has been changed in organizational culture due to the design and implementation of balanced scorecard?
10. How was the personnel involved in designing process of balanced scorecard?
11. How often do you review or revise the objectives and measures of balanced scorecard?
12. How often do you review or revise the key performance indicators?
13. Who determines the objectives and measures of balanced scorecard?
14. Who determines the target values of balanced scorecard measures?
15. How often do you evaluate the results based on the indicators of balanced scorecard: 1) at the department level, 2) at the enterprise level?
16. Do the objectives in balanced scorecard include annual or long-term targets?
17. Do you assess the performance in comparison with annual or long-term perspective?

**Lisa 2 järg.**

18. The integration between balanced scorecard and motivation system: how often do you pay bonuses and does it differ between management levels?

Allikas: Uurimisprojekti „Development of the Balanced Scorecard Implementation in the Olvi Group Companies“ jaoks väljatöötatud küsimustik.

## **SUMMARY**

### DEVELOPMENT OF THE BALANCED SCORECARD IMPLEMENTATION IN OLVI GROUP

Karmen Vinni

In today's rapidly developing and changing world, companies must operate in a very challenging environment. It is increasingly difficult for companies to find advantages that enable them to be more successful than their rivals. Companies must rely on technology, innovation, research and development not to mention internal efficiency to be successful. However, the intangible assets and their contribution to the success of the company are difficult to measure. Nevertheless in order for leaders to make decisions, they need to have a complete picture of the company's situation. Therefore the tool for gathering information must be flexible and modern.

Robert S. Kaplan and David P. Norton have developed the balanced scorecard, which is a control system that allows in addition to tangible assets take into account the intangible assets, the effectiveness of internal processes, innovation, customer loyalty, research and development.

The balanced scorecard should be implemented as efficiently as possible to ensure that management has a comprehensive overview of the situation in the company and adequate information for decision-making. That is why it is important to monitor the design and use of balanced scorecard and also to improve it over time. The purpose of this thesis is to provide recommendations to Olvi Group companies for complementing the balanced scorecard and implementing it more efficiently. This Master's thesis mainly focuses on implementation of the balanced scorecard.

To fulfill the purpose of the thesis, the author poses the following research tasks:

- explain the essence of balanced scorecard and its various elements;
- explain the coherence of the balanced scorecard perspectives;
- present the principals and opportunities of effective implementation of balanced scorecard;
- collect data in order to analyze the structure and implementation of balanced scorecards;
- compare the scorecards and their implementation;
- interview the company's management for further information regarding the implementation of scorecards;
- analyze the results and make conclusions regarding inefficiencies in implementation of scorecards;
- provide recommendations to improve the effectiveness of the implementation of balanced scorecards.

The author of this thesis mainly uses the balanced scorecard approach developed by Robert S. Kaplan and David P. Norton. Balanced scorecard is a framework that enables organizations to execute their strategy. The balanced scorecard is different from other management systems as it includes not only the financial but also other aspects influencing the business performance, such as intangible assets, customer loyalty, internal efficiency and innovation. The balanced scorecard provides a comprehensive insight into the company's performance, strengths and development opportunities. Due to the fact that the balanced scorecard includes not only backward-looking financial indicators but comprises other areas influencing the company's success, managers are able to make forward-looking strategic decisions.

The Balanced Scorecard is able to provide a comprehensive overview of the organization's performance as it combines the following four perspectives, which are financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective. The financial perspective provides an overview of the impact of decisions made in the past on company's performance. Customer perspective includes information related to customer satisfaction. Internal processes perspective

gives insight of internal effectiveness. Learning and growth perspective helps identify trends, for which the company should make investments and improvements. These four perspectives are closely linked through chains of cause-and-effect relationships, and thus affect the company's strategic goals and their achievement.

Balanced scorecard implementation process involves three phases characterizing simultaneously the possible levels of BSC implementation. The first phase is including financial and non-financial indicators to corporate performance evaluation. The second phase is linking the indicators through cause-and-effect relationships. The third phase is implementing BSC in target setting process, motivation system, allocation of resources, planning and budgeting process and the learning process.

BSC implementation is a complex process involving the whole organization to a greater or lesser extent, depending on which levels of the organization the BSC is implemented. Therefore internal communication is very important in the implementation process. Keeping all members of the organization informed of ongoing processes and explaining the benefits of BSC helps to make the implementation process smoother and avoid workers' opposition. Different level managers have a very important role in this, as they will carry information on all organizational levels and entities.

BSC aim is to distribute the corporate level objectives to lower levels. The larger and more complex the organization, the more important it is to measure the strategic objectives across the organization. Different level scorecards have to be in accordance with the corporate scorecard in order to implement BSC successfully. In addition to achieving the strategic objectives, organization's short-term and long-term goals must be accordance with each other. BSC should be the cornerstone of company's current and future success by balancing short-term results and long-term growth potentials.

Implementing the BSC in organization's motivation system will help to achieve strategic objectives. This will motivate managers and employees to put more effort into achieving objectives, which in turn will lead to fulfilling strategies. Throughout the implementation process the design of the motivation system is very important. The goals must be achievable and motivating, the results must be objectively measurable, and each employee must be able to influence the results of significant indicators.

Effective implementation of BSC should be supported by appropriate software and information systems, which makes BSC related data collection and storage more convenient. It also allows to analyze the data and to prepare reports with different focus, detail and interval. Unified information system provides an opportunity to improve the delivery and accessibility of data, reports and results. Regular and consistent evaluation of the results can help to monitor the objectives, make adjustments if necessary, and enables managers to make informed and reasoned decisions. It also supports the incentive system reporting, provided the motivation system is related to BSC.

The empirical study of this thesis examines the implementation of BSC in Olvi Group. Olvi Group consists of five companies, the parent company in Finland and four subsidiaries, A. Le Coq located in Estonia, Cesu Alus in Latvia, Volfas Engelman in Lithuania and Lidskoe Pivo in Belarus. The companies were asked to provide documents and information regarding the design and implementation of balanced scorecard, but also information on corporate structure, objectives and developments. For a better understanding of the balanced scorecards and their implementation, author analyzed and compared the submitted documents. For additional information interviews were conducted with business representatives in the spring of 2013. When analyzing the different aspects of BSC implementation, author mainly uses the results of the interviews and compares them to the theory. As a result, the author makes conclusions on how the balanced scorecard implementation in practice is different from theoretical approaches. Recommendations are made based on the results and conclusions of the analysis.

The survey results revealed that Olvi Group companies have implemented the BSC at different organizational levels. Three's companies have implemented the BSC at individual level. In one company, BSC is implemented only at the business unit level and in the last one BSC is implemented on management, middle management, sales and office employees' level. Also BSC has not been implemented on the corporate level. However studies have shown that of the companies, where BSC has been introduced, the most successful are those who are able to harmonize the BSC from the corporate level to the individual level. Therefore it is advisable for Olvi Group to harmonize the subsidiaries' BSCs and to implement the BSC on corporate level.



All Olvi Group companies have implemented various incentive systems, but only three of them have related theirs to the BSC. The other two companies have not related their motivation system to BSC indicators and the bonuses are paid based on other metrics. For effective BSC implementation the company's motivation system should be linked to the BSC. This motivates organization members to make an effort to achieve the objectives set to execute the company's strategy.

Olvi Group subsidiaries have experienced a range of reactions after tying the motivation system with the BSC, it has caused confusion among employees, as well as a lack of understanding and reluctance. Therefore, the internal communication and employee involvement in the implementation of BSC is very important. In order to avoid impression of BSC as a control mechanism among workers, in two of the subsidiaries employee goals are set during negotiations. It is a very good example of employee involvement, and could be a positive example for other group companies.

Just one of the Olvi Group companies has introduced a dedicated software solution that supports BSC. Most companies are using different spreadsheet programs to collect and manage BSC related information. From the whole group's perspective this is not sufficient, because without unified software it is difficult to present and compare the data. Similarly, companies evaluate the results in different time interval. This makes the comparison of results at the group level very difficult. To improve data processing and transmission of results a special software system should be introduced to all the companies, which would allow to present the results of a comparable time period.

The survey revealed that Olvi Group companies' BSCs include annual targets. However, in most cases, long-term strategies and their implementation will take longer than a year. While some companies have prepared long-term visions, they are not related to BSC. Long-term goals should be linked to BSC to successfully fulfill the company's strategy.

In Olvi Group companies different parties are involved in the implementation, development and management of BSC which allows parties to distribute responsibilities, to derive the most versatile ideas, to apply more resources and increase cooperation between entities. Mostly one particular person was responsible for matters

relating to BSC. However, A. Le Coq and Lidskoe Pivo both turned out to have different approaches. In A. Le Coq a whole team is responsible for BSC, which could lead to a situation where areas of responsibility are not clearly defined and the team could lose focus. In contrast to A. Le Coq in Lidskoe Pivo only one person is responsible for BSC development, and no other parties are involved to that process, which in turn can cause scarcity of resources to carry out bigger changes or improvements. For better management and development of BSC, A. Le Coq and Lidskoe Pivo should include more parties to that process and at the same time determine specific areas of responsibility.

Based on the survey results, the author proposes the following recommendations to Olvi Group companies for more effective implementation of the BSC:

- harmonize the BSC implementation among various organizational levels and with corporate BSC;
- prepare and implement a corporate BSC, to ensure the execution of the Group's strategies;
- determine internal communication objectives and methods before implementing the BSC on the lower levels of the organization;
- link motivation system with BSC in companies where it hasn't been done yet;
- develop a bonus system based on similar foundation and payout bonuses with similar intervals;
- determine employee goals during negotiations;
- introduce an unified software system in the entire group;
- choose a similar time interval for all companies to evaluate the results;
- link long-term objectives to the company BSC;
- determine areas of responsibilities more clearly in A. Le Coq and include more parties to that process in Lidskoe Pivo.

There are a number of advantages that come with the implementation of BSC, but introduction of a new performance measurement system in the organization can also lead to a variety of problems. It is important to take into account the enterprise's culture and focus on internal communication to make the changes acceptable. Consideration

should be given to the fact that BSC implementation requires commitment and resources. But as a result, it is possible to improve the company's financial results and execute organizational strategies.

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

Mina, \_\_\_\_\_ Karmen Vinni \_\_\_\_\_,  
(*autori nimi*)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose  
\_\_\_\_\_ Tasakaalus tulemuskaardi rakendamise arengusuunad Olvi Grupis \_\_\_\_\_,  
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on \_\_\_\_\_ prof. Toomas Haldma \_\_\_\_\_,  
(*juhendaja nimi*)

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil,  
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse  
tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu,  
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **20.05.2017** kuni autoriõiguse  
kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega  
isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **20.05.2014**