

toimetaja Merike Lees tel 667 0111, e-post merike.lees@aripaev.ee

TULEMUSKAART ■ Ettevõtja peab teadvustama praeguse ja soovitud seisundi lahknevust

Tasakaalus tulemuskaardi sage viga on vääralt määratud näitajad

Tasakaalus tulemuskaart (TT) väljendab strateegiliste tulemusnäitajate põhjuslik-tagajärjelisi seoseid, kuid viga tuleb sageli nende tegurite määratlemisel.

Mait Raava

ASI Pro Konsultatsioonid direktor

Nõustades TT juurutamist juba üle viie aasta, olen sageli leidnud, et TT koostamisel on ettevõtete jaoks üks raskemaid küsimusi strateegiliste näitajate määratlemine. Valed näitajate tagajärjel ei haaku TT eluga.

Ettevõtte, kellel on strateegiliste näitajate määratlemine paremini õnnestunud, on olnud põhjalikumad oma kogemuse analüüsimisel ja valikutes täpsamad. Et mittefinantsilised

näitajad tõepoolest kasumit enustaksid, tuleks silmas pidada kolme soovitusi.

• **Analüüsi senise edu põhjuseid.** Igasugune muutus algab sellest, et teadvustatakse lahknevus praeguse ja soovitud seisundi vahel. Enamasti joonistatakse küll soovitud pilt, kuid unustatakse seejuures ära oma senised tugevused, mistõttu ei aduta seost mineviku ja tuleviku vahel.

Vea vältimiseks on kasulik koostada seostepilt strateegilistest näitajatest nii, nagu need on põhjus-tagajärg seostes ettevõtte edu seni põhjustanud. Minevikus edu toonud näitajate leidmisel tuleb analüüsida põhjus-tagajärg seoseid kättesaadavate andmete põhjal. Kuna edu toovad ikkagi ainult need tegurid, mida mõeldakse ja juhitakse, pole võimalik, et vajalikke andmeid ei leita. Iseasi on, et seni jälgitud näitajad võivad

paikneda peamiselt finants- ja äriprotsesside vaateis, harva kliendi- või arenguvaateis.

Ilma oma senise edu põhjuseid täpselt teadvustamata ja statistiliselt analüüsivõime oht kopeerida raamatutest näitajaid, mis paraku konkreetse ettevõtte kontekstis ei pruugi kehtida. Esmatähtis on, et juhid teadvustavad ise, mis neile seni edu on toonud.

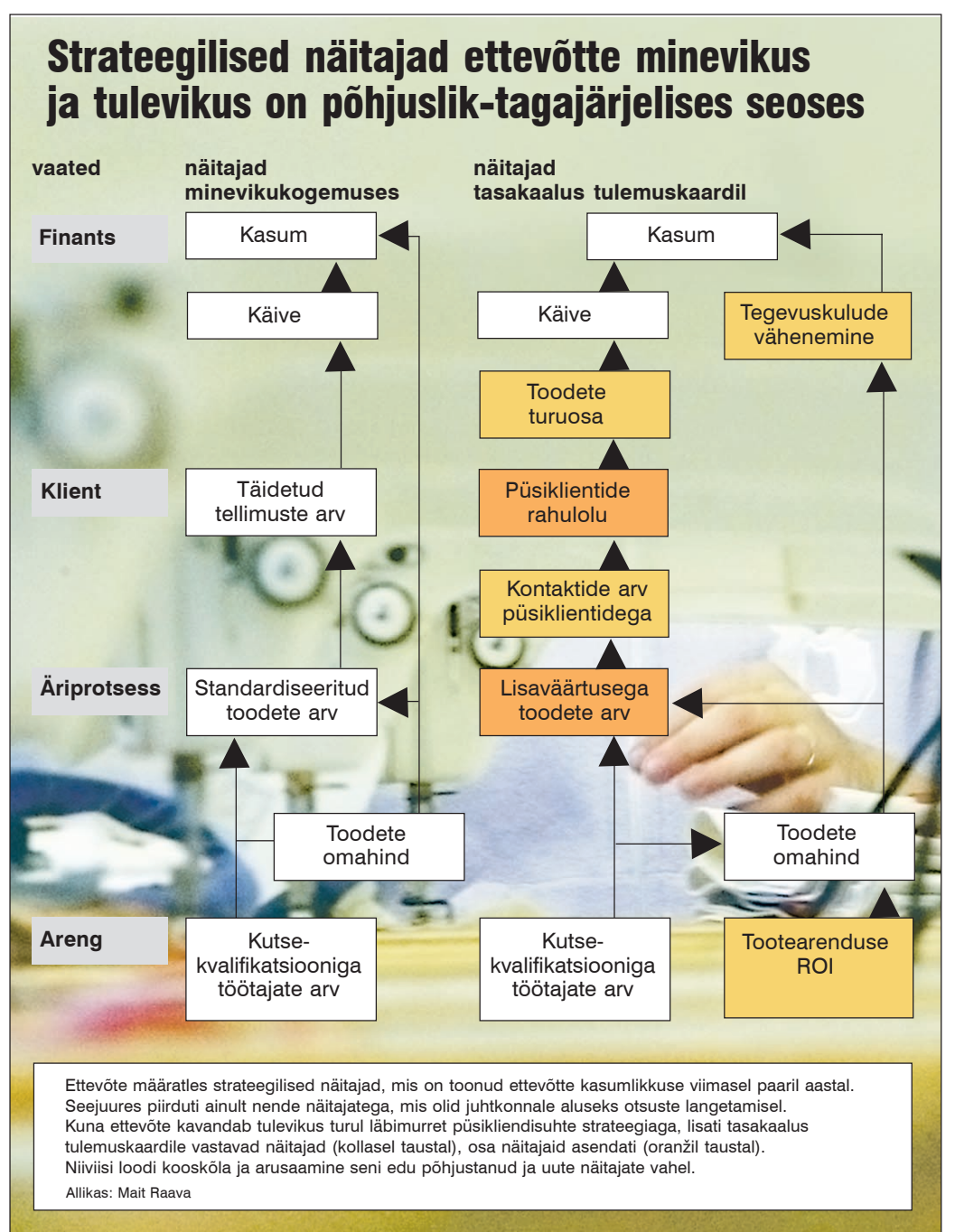
• **Modelleeri edu põhjused tulevikus.** Lähtudes ettevõtte visioonist, tuleb määratleda strateegilised edutegurid ja leida nende mõõtmiseks näitajad põhjus-tagajärg seostes nii, et need oleksid kooskõlas soovitud ideaali ja senise kogemusega, st innustavad arengut ja on samas jõukohased. Väga oluline on vältida siin liiga suurt hüpset, kuna siis on rakke ideaali ja igapäevatööd kokku viia.

Kui näiteks ettevõtte ei ole seni jälginud ega teadlikult juhtinud arenguvaate näitajaid ja nende määratlemine tundub lausa "kosmoseteadusena", oleks esialgu õigem piiratudagi ainult finants-, kliendi- ja äriprotsesside näitajatega.

See loob eeldused, et vähemasti nende kolme vaate näitajatele pannakse siis piisavalt rõhku. Alles kogemuse kasvades tuleks liikuda arenguvaate näitajate leidmise juurde. Vastasel juhul võetakse ette liiga suur tükki ja mõeldakse korraga liiga paljusid näitajaid, mis selguse asemel toob hoopis segadust ja ebakindlust. Näiteks kui arenguvaates osatakse praegu ainult koolituste arvu mõõta, oleks targem arengunäitajatest esialgu üldse loobuda. Raamatutest ja konsultantidelt saadav lisatarkus saab ainult täiendada juhtide kogemust, mitte asendada.

• **Kontrolli põhjuslike seoste kehtivust.** Kuna TT koostamisel avatakse strateegilised näitajad põhjus-tagajärg seostes, paljastavad need juhtide praegust arusaama ärist.

Pole häbiasi, kui oleme kapitalismi õppides veel vähekoogenud. Hull on aga lugu, kui



Fookus on õigete näitajate seostel



Sven Heil
Elion Ettevõtte ASI
ärikvaliteedi juht

Tõepoolest, fookus on õigete näitajate ja nende seoste leidmisel, tulemuskaart on pigem taustaks ja üldsuuna andjaks vaadete lõikes, et täpsustada, mis on mille tagajärg. Õigeid näitajaid ja seoseid ei ole kerge leida, see on nõudnud tahet ja pingutust.

Võtmetähtsusega on saavutada kokkulepe äriotsuseid mõjutavate inimeste vahel. Iga ettevõtte on erinevas positsioonis, näiteks kui omanikud ei ole selgelt sõnastanud eesmärke ehk finantsvaadet, siis peaks energia sinna panema ja seejärel edasi liikuma. Oluline on minna liikvele samm-sammult.

Me seadsime ühe ülesandena eesmärkide püstitamise – tegime nii protsessivaates. Protsesside eesmärkide püstitamine kestis aasta jagu ja tõi kaasa mitmeid arutelusid ja läbirääkimisi selle üle, mis on see õige eesmärk konkreetsele kliendiprotsessile.

Pärast seda saime nende eesmärkide hulgast valida välja olulisemad näitajad, mida tuua protsessivaates tasakaalus tulemuskaardil (eeldusel, et need näitajad on mõõdetavad ja jälgitavad). Peamine on saavutada ühine arusaam ärijuhtide vahel, et uued näitajad on head.

häreneme oma kogemamatust ja koostame teisi kopeerides "õhusoleva" TT.

Seejärel tuleks juba algusest saati sihiks seada, et näitajate põhjus-tagajärg seoste kehtivust tulevikus ka praktikas kontrollitakse. Nii tähtsustatakse kavandatava sisukust ja vähendatakse kergekäelisi valikuid – tulevikus tehtav näitajate kehtivuse kontroll annab karmi tagasisidet.

Siin meenub üks kurioosne juhtum, kus ettevõtte nautis

kliendirahulolu kõrget protsenti, kuid samal ajal tema müüginäitajad kukkusid (ettevõttel oli kliendirahulolu protsent peamine müüki ennustav edutegur). See ettevõtte oli kliendirahulolu näitaja lihtsalt kopeerinud teiste pealt maha, mistõttu mõõdeti kliendirahulolu valesid tunnuseid ja mitte kõigil olulistel klientidel.

Sedalaadi ohtu tuleb teadvustada, ja veel parem, kui seda suudetakse ennetada. Kõige hullem on aga see, kui neist

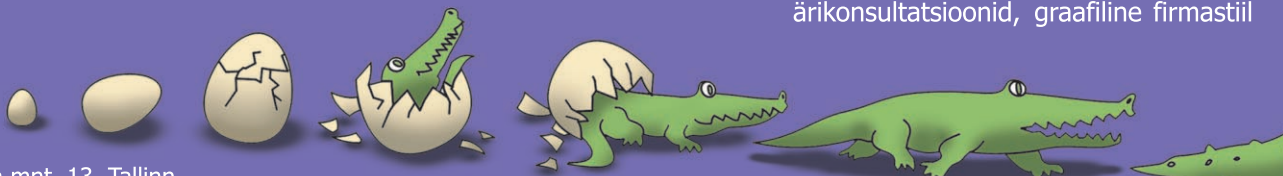
ebakõladest mööda vaadatakse.

Lõpetuseks väärrib esiletõomist, et TT koostamise loogika kohaselt algab kõik rahast, kuid sõltub inimestest. Ehk inimeste ja tehnoloogia arengu näitajad ennustavad rahanumbreid. Selle printsiibi rakendamise esimehe samm on põhjus-tagajärg seoste mõistmine. TT juurutamine algab ülalt. Juhtkonna liikmetel tuleb õppida mõjutama strateegilisi näitajaid kõigil neljal vaatel.



Firmade loomine

Offshore, Eesti ja SRÜ firmade loomine, juhtimine ja likvideerimine, valmisfirmad, litsentsid, raamatupidamisteenused, ärikonsultatsioonid, graafiline firmastiil



Narva mnt. 13 Tallinn
Tel.: 614 3090, faks: 614 3093, e-mail: info@larssen.ee

Õppekeskus N.O.R.T. korraldab (koolitusluba nr 2748 HTM)

Rahvusvaheline projekt väike- ja keskmise suurusega ettevõtete toetuseks:

Naisettevõtjate seminar-koolitus
13.-14. jaanuarini 2004, Tartu 650.-

Kursused:
24tunnine töötervishoiu- ja tööohutusosalane pädevuskursus
6.-8. jaanuarini 2004, Tartus 1950.-

NB! Ka firmasisesed koolitused! Aeg, koht ja hind kokkuleppe!

Enesetäienduseks leiab alati aega!

Täpsem info
Õppekeskusest N.O.R.T.
Riia 195, Tartu
(07) 428 000
info@nort.ee
www.nort.ee

