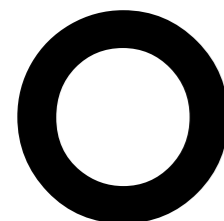


Tasakaalus tulemuskaart 20 aastat hiljem

Tasakaalus tulemuskaardi tuntuks saamisest möödus tänavu 20 aastat. Kuidas on populaarne tulemusjuhtimise süsteem selle aja jooksul arenenud ja levinud?



li jaanuar 1992, kui **Robert S. Kaplan** ja **David P. Norton** avaldasid ajakirjas Harvard Business Review tasakaalus tulemuskaarti (TTK) tutvustava artikli. Sellele järgnes 1996. aastal samateemaline raamat, mis nüüdseks on tõlgitud 24 keelde. 2003. aastal, kui Kaplani ja Nortoni „Tasakaalus tulemuskaart. Strateegialt tegudele“ ilmus eesti keeles, oli tasakaalus tulemuskaardist saanud valitsev tulemusjuhtimise kontseptsioon maailmas.

TTK oli vastus suundumusele, mis tõstis ettevõtte väärtusloomes materiaalsete varade asemel esile mittemateriaalsed varad. Materiaalsed varad nagu laoseis, kinnisvara, hooned ja seadmed määrasid 20. sajandi lõpus vähem kui 20% ettevõtete turuväärtusest. Ettevõtetes oli tekkinud vajadus senisest palju rohkem keskenduda mittemateriaalsetele varadele, nagu näiteks kliendisuhetele, uuenduslike toodete ja teenuste, oskuste, IT ja organisatsioonikliima arendamisele ja paremale juhtimisele. Kuid mittemateriaalsete varade juhtimine oli enamikele organisatsioonidele tõsiseks pähkiks, kuna nad ei osanud neid kirjeldada ega mõõta. Nortoni sõnadega: „Me ei saa juhtida seda, mida me ei oska kirjeldada. Organisatsiooni ja strateegiat tuleb kirjeldada mõõtmise keeles.“

TTK väljendab tasakaalu lühi- ja pikaajaliste tulemuste, rahaliste ja mitterahaliste mõõdikute, tagajärg- ja põhjusnäitajate ning välis- ja sisevaadete vahel. Kaplan ja Norton leidsid, et minevikku vaatavaid finantstulemusi tuleb tasakaalustada mittefinantsiliste mõõdikutega, sest viimased ennustavad tulevikutulemusi. On oht, et ainult finantsmõõdikutele keskendudes ei pühendu juhid piisavalt ettevõtte pikaajalise väärtuse loomisele, vaid piirduvad pelgalt lühi-ajaliste eesmärkide saavutamise saavutamise. Väärtus sünnib siis ja ainult siis, kui mittemateriaalsed varad seotakse materiaalsete varadega, ja seda TTK teha aitabki.

Teine oluline uuendus, mille Kaplan ja Norton TTK-ga saavutasid, oli kvaliteedijuhtimise ja turuosalist ühendamine. Varem oli neid arendatud isoleeritult. Kvaliteedijuhtimises keskne protsesside parandamine kajastus TTK-s protsessi- ja kliendivaate mõõdikutes, finantsmõõdikute paranemine tulenes kliendi- ja protsessimõõdikute paranemisest. Lisaks omanike ja klientide mõõdikutele lisati TTK raamistikku ka teiste osaliste – töötajate, tarnijate ja sidusrühmade mõõdikud.

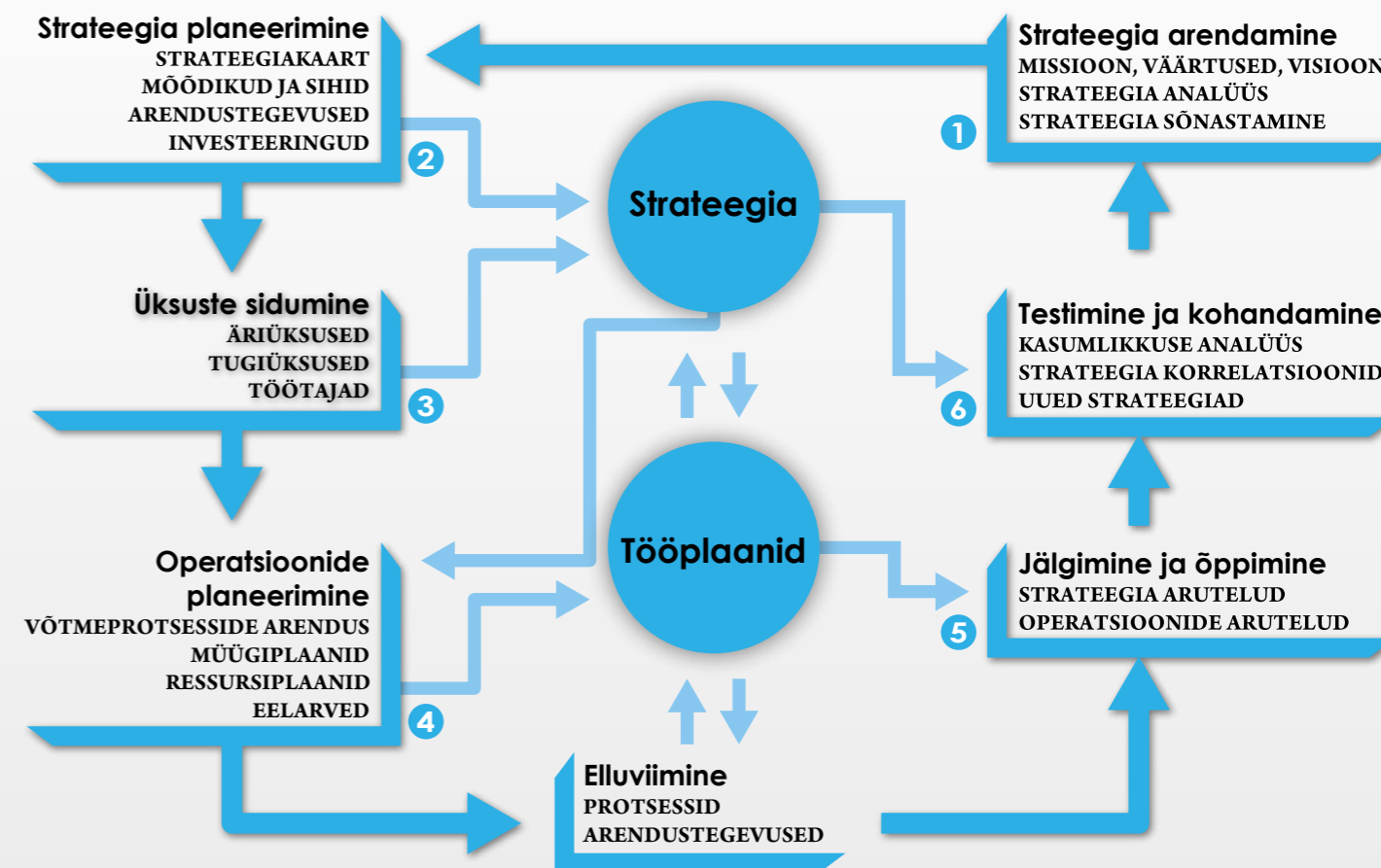
Tasakaalus tulemuskaardi edasiarendused

TTK oli alguses ainult mõõtmissüsteem, mis aitas strateegiat kirjeldada, läbi arutada ja ellu viia. Kuna praktika näitas, et TTK väljatöötamine on keerukas ja mahukas protsess, mille otsa paljud juhid ja konsultandid komistavad, arendasid Kaplan ja Norton TTK edasi strateegiafookust omavaks organisatsiooni planeerimis- ja juhtimissüsteemiks (2001). Üsna põhjalikult kirjeldati, kuidas strateegiafookuse loob viie printsiibi järgimine: 1) strateegia kirjeldamine operatsioonide tasandil, 2) organisatsiooni sidumine strateegiaga, 3) strateegiast igapäevase töö tegemine, 4) strateegiast pideva protsessi tegemine ja 5) tippjuhtide eestvedamisel muutuse vallandamine.

Kolmas TTK edasiarendus (2004) tõstis keskmesse strateegiakaardi, millega anti juhtidele terviklikum raamistik strateegiliste eesmärkide kirjeldamiseks põhjustagajärg seostes. Suurim uuendus oli õppimis- ja kasvavaate eesmärkides sügavuti minek. Kuigi juba varem mõõtsid mitmed ettevõtted üksikuid töötajatega seotud eemärke nagu töötajate rahulolu, voolavus, puudumine, siis väga vähesed mõõtsid ja sidusid töötajate oskusi strateegiaga. Samas olid uurijad veenvalt tõestanud selget seost inimressursside parema juhtimise ja ettevõtete finantstulemuste vahel.

Seepärast lisati TTK kontseptsiooni inimkapitali valmiduse ja strateegiliste tööperede mõõdikud ning need

Tasakaalus tulemuskaardil põhinev juhtimissüsteem



seoti info- ja organisatsioonikapitali mõõdikutega. Need tegid juhtidele selgemaks, kuidas siduda organisatsioonikultuuri, tehnoloogiat ja inimesi protsessidega ning neid omakorda kliendile väärtuspakkumise ja omanike mõõdikutega.

Järgmine, neljas TTK arendus (2006) tõi selgemalt välja kontserni äriüksuste sidumise loogika sünergia loomisel, samuti näidati põhjalikumalt, kuidas siduda individuaalseid eesmärgi ja tasusid äriüksuste ja kontserni eesmärkidega.

Viiendas arenduses (2008) keskendusid Kaplan ja Norton strateegia kiiremale ja tõhusamale elluviimisele, näidates, kuidas siduda strateegia ja operatsioonide pideva protsessina: 1) arendada strateegiat, 2) planeerida strateegiat, 3) siduda tugi- ja äriüksusi ning inimesi, 4) planeerida operatsioone, 5) jälgida strateegia elluviimist ja õppida ning 6) testida ja kohendada strateegiat.

Kuuendaks arenduseks (2010) on strateegiliste liitude TTK loomine. Selleks ajendas Kaplanit ja Nortoni McKinsey uuring, mille järgi strateegilistest liitudest

ei anna soovitud tulemusi tervelt 50%. Kuuendas arenduses näidati, kuidas partnerite vahel ühiselt loodud TTK tulemusel saavutavad organisatsioonid ühise arusaamise ühise tegevuse strateegiast ja mõõdikutest.

Lisaks nimetatud arendustele väärrib märkimist ka TTK raamistiku kohandamine avaliku ja kolmanda sektori organisatsioonide vajadustega (2001). Kaplan

ja Norton asetasid mittemateriaalsüsteemi juhtimisele tasakaalus tulemuskaardil ühele tasapinnale kolme tüüpi mõõdikud:

1) elanikele ja sihtrühmadele loodava väärtuse, 2) kulu-efektiivsuse ja 3) legitiimsuse mõõdikud ning jätsid välja finantskasvu mõõdikud, kuna

need ei ole neile organisatsioonis asjakohased.

TTK kriitika

TTK kriitikud on väitnud, et TTK juurutamine on keeruline, ajamahukas ja kallis. Seetõttu üritatakse süsteemi ülemäära lihtsustada ja inimesi ei kaasata piisavalt. See kriitika räägib rohkem kasutajatest kui tulemusjuhtimise süsteemist endast. Keskkond ja edukas äri ▶

“Ta lahendab kaasaja ettevõtete jaoks kesksel probleemi – kuidas parandada mittemateriaalsete varade juhtimist.”



Robert S. Kaplan (vasakul) ja David P. Norton

ongi keerulised ning edukad on need, kes keerukuses orienteeruvad ning olulist ebaolulisest eristavad. Et strateegias selguse loomine võtab aega ja energiat, on ilmselge. Kui TTK siin põhjalikkusele suunab, siis on see pigem tema tugevus kui nõrkus.

Teine etteheide on olnud selles, et TTK ei sobi kõigile, näiteks kiiresti muutuva strateegiaga ettevõtetele. Ka see pole tõsiseltvõetav kriitika, sest tugeva ettevõtte strateegia keskme moodustavad püsivad valikud. Päevakajaliselt sinna-tänna pendeldamine ei saa olla edukas ei tulemuskaardiga ega tulemuskaardita.

Kes kasutab TTK-d?

TTK-st on saanud konkurentsivõimeline inimlevinud tulemusjuhtimise süsteem maailmas, seda on rakendanud tuhanded ettevõtted ning avaliku ja kolmanda sektori organisatsioonid üle maailma. TTK pikaajalised rakendajad on näiteks ABB, AT&T, Wells Fargo, UPS jt. Avalikus sektoris kasutab TTK-d näiteks USA armee ja FBI, samuti Madridi metroo. TTK-d on rakendanud Barcelona, Dubai, Ühendemiraatide, Lõuna-Ko-

rea linnad. Uuringud kinnitavad, et maailmas kasutab TTK-d üks kolmandik suurtest organisatsioonidest. Alternatiivsed tulemusjuhtimise süsteemid nagu TQM, Malcolm Baldrige'i kriteeriumid, Kuus Sigmat või EVA leiavad palju vähem kasutust.

Eestis rakendasid mõned ettevõtted TTK-d juba 1990. aastatel (A. Le Coq, ABB jt), aga suurem laine tuli 2000. aastate alguses – VKG Oil, Elion jt, avalikus sektoris Eesti Haigekassa, EAS jt. Nii oli juba 2002. aastal võimalik

Eestis läbi viia TTK rakendamise uuring, milles osales 22 organisatsiooni. Uuringust selgus, et TTK-d rakendavad ettevõtted peamiselt tegevuse eesmärgistamise (prioriteetide seadmise) ja motiveerimise jaoks, kusjuures 13 ettevõtet (59%) sidus TTK juhtkonna tasustamissüsteemiga.

Et saada ettekujutust TTK rakendamise hetkeseisust Eesti suuremate ettevõtete seas, viisin läbi e-posti küsitluse käibelt Äripäeva TOP 100-sse kuuluvate ettevõtete finantsjuhtide seas. Küsimustele vastas 34 ettevõtte finantsjuhti. Selgus, et vastanutest üksteist, (32%) suur-ettevõtet kasutab TTK-d ja et üks ettevõtte plaanib sellega alustada järgmisel aastal. Samuti selgus, et ühtki teist

“Eestis rakendavad ettevõtted tasakaalus tulemuskaarti peamiselt tegevuse eesmärgistamise (prioriteetide seadmise) ja motiveerimise jaoks.”



Kui Sinu äril pole piire, siis miks peaksid need olema Sinu pangal?

Tänapäeva üleilmastunud majanduses pole enam tavapärased riigipiire. Loeb ainult see, kuidas Sa suudad kinni haarata uutest võimalustest – ükskõik, kus Sa neid leiad. Just seetõttu loome meie uued standardid selle kohta, kuidas me mitmes riigis tegutsevaid kliente toetame ja teenidame.

Me oleme rajanud uue, veelgi kliendikesksema organisatsiooni, millel on nüüd igal pool üks ja sama nimi: Danske Bank. Tänu uuele struktuurile saame reageerida rahvusvahelise turu nõudmistele kiiremini ja paindlikumalt. Ning muidugi on meie klientidel sellest väga palju kasu. Vaata lisa newstandards.ee.

Danske Bank

New Standards



JUHI KOMMENTAAR

Nüüdeks oleme tasakaalus tulemuskaardi (TTK) süsteemi kasutanud ligi 11 aastat. TTK võlu seisneb selles, et üheskoos seatud visioonist ja põhiväärtustest liigutakse süsteemselt kriitiliste tegevuste seadmiseni. Need kriitilised ülesanded seome tulemuskaartidega ja see on siiani töötanud päris hästi. VKG Oil on tänu TTK-le suutnud kordades kasvatada nii käivet kui ka kasumlikkust.

Vaatamata sellele, et TTK toob oma olemuselt kaasa üsna suurt bürokraatiat, annab ta hea võimaluse kord aastast üle vaadata ettevõtte strateegilised eesmärgid ja neist tuletada konkreetsete inimeste/osakondade prioriteetsed tegevused järgmiseks aastaks. Neid tegevusi tulemustasudega sidudes on palju suurem töönaosus, et olulised asjad saavad tehtud.

Raskeks teeb TTK rakendamise ja kontrolli eelkõige vajadus ühtmoodi arusaadavate moodsate eesmärkide järele. Kohati võib ettevõttesisene tulemuste tõlgendamine ja vaidlemine võtta liigselt aega, aga positiivne on, et eri tasandite töötajad arutavad siis omavahel just strateegiliselt oluliste teemade üle.

Priit Rohumaa,
Viru Keemia Grupp AS-i juhatuse esimees

Priit Rohumaa

rahvusvaheliselt tunnustatud tulemusjuhtimise süsteemi neis ettevõtetes ei kasutata.

Vastanud ettevõtted rakendavad TTK-d juba üsna pikka aega, kümme ja rohkem aastat, pikim kogemus algab 1992. aastast. Üheteistkümnest TTK-d rakendavast ettevõttest kasutab üheksa (82%) TTK-d tulemus- tasu maksmise alusena, üks on sellest loobunud.

Sarnaselt 2002. aasta uurimuse tulemustega nimetasid ettevõtted TTK rakendamise peamiste põhjuste- na juhtidele ja tööta- jatele laiema ja kõiki vaatenurki katva üle- vaate loomist ettevõtte eesmärkidest ja nende täitmisest ning motivat- sioonisüsteemi välja- töötamist. Aga rõhutati ka äride tasakaalus aren- damist, tegevuse sihi- pärasuse suurendamist ja protsesside kvaliteedi tagamist.

Arvestades vastanud ettevõtete staaži TTK rakenda- misel oli ootuspärane, et kolm neist leidis, et otseseid raskusi TTK rakendamisel ei ole. Teised tõid peamise raskusena välja tasakaalu leidmise finants- ja mittefi- nantsiliste mõõdikute vahel, keerukuse mõõtmisel ja

koostööd tegema pidavate inimeste vastuoluliste ees- märkide ühildamise, loogilise seostamise.

Muutuste elluviimiseks

Parim põhjus TTK-d rakendada, väidavad Kaplan ja Norton, on radikaalsete strateegiliste muutuste plaan- imine ja elluviimine. Näiteks muutis 1990. aastate al- guses Mobil TTK abil edukalt oma strateegiat, kui läks hinnatundlikust kliendisegmendist *premium*-toodete

segmenti. Sears muu- tis hinnasõja tingimus- tes TTK abil hüppeli- selt teeniduskvaliteeti ja müüki ning muutus seeläbi kasumlikuks.

USA armee võttis TTK kasutusele pärast radi- kaalset strateegia muu- tust pärast Nõukogude Liidu kokkukukkumist.

Olles alates

1999. aastast aidanud TTK-d välja töötada 32 organi- satsioonil, jagan täiesti Kaplani ja Nortoni väidet, et TTK rakendamise parim põhjus on suurte muutuste ellukutsumine. Minu kogemusel on just neis organisat- sioonides, kus muutuse vajadus on olnud teravalt tun- da, tehtud TTK väljatöötamiseks ja rakendamiseks pii-

“Peamiste raskustena toodi välja tasakaalu leidmise finants- ja mittefinantsmõõdikute vahel, keerukuse mõõtmisel ja koostööd tegema pidavate inimeste vastuoluliste eesmärkide ühildamise.”

sava põhjalikkusega eeltööd, tippjuhid on väga innukalt kaasa tulnud ning TTK on seetõttu igapäevatoosse edu- kalt rakendatud. Siin on headeks näideteks VKG Oil ja Rakvere Lihakombinaat pärast eelmist majanduskriisi, 2000. aastate alguses.

Teisalt rõhutavad TTK autorid, et samavõrd väär- tuslik on TTK ka pidevast edust tingitud mugandumi- se vältimiseks. Tegevjuhi algatatud visiooni loomine ja sellest lähtuva strateegia ning TTK loomine aitab kes- kenduda tulevikus edu toovatele teguritele, näha pide- valt muutuste ja uuenduste vajadust ja olla nii paindlik ning reageerida juba aegsasti olulistele keskkonnamuu- tustele.

Tulevased edasiarendused

Tulevikus näevad Norton ja Kaplan TTK arendamiseks nelja võimalikku suunda. Nagu öeldud, on TTK raken- damise edu või ebaedu suurimaks põhjuseks eestveda- mine. Nii peavad nad üheks tõenäoliseks TTK arendu- seks eestvedamise küsimusi.

Teine tõenäoline edasiarendus on riskijuhtimise eesmärkide toomine finants- ja protsessivaatesse. Seda on juba ammu teinud pangad, aga küllap laieneb see

praktika ka teistesse organisatsioonidesse. Näiteks on Volkswagen ja Infosys lisanud ettevõtte strateegiakaar- diile riskijuhtimise eesmärgid.

Kolmas võimalik arengusuund on strateegiliste ees- märkide seoste detailsem modelleerimine. Kui strateeg- iakaardil toodud eesmärkide põhjuslikud seosed on enamasti lihtsustatud, siis sügavamal tasandil annab strateegiliste ja operatsioonieesmärkide detailsem ja mitmemõõtmeline modelleerimine palju suuremat praktilist väärtust.

Neljas tulevikuareng on kohalike kogukondade si- dusrühmade, mittetulundusorganisatsioonide ja riigiasutuste ühise TTK väljatöötamine ja elluviimine toetudes **Michael Porteri** jagatud väärtuse kontsept- sioonile. Esimeseks julgeks sammuks on siin katse la- hendada USA tervishoiusüsteemi strateegilist plaani- mist ja juhtimist TTK abil.

TTK on saanud juhtivaks tulemusjuhtimise süsteemi- miks nii maailmas kui ka Eestis tänu sellele, et ta lahenda- dab kaasaja ettevõtete jaoks kesket probleemi – kuidas parandada mittemateriaalsete varade juhtimist. Usun, et TTK 30. aastapäeval rakendab TTK-d juba 50% Eesti juhtivatest ettevõtetest.

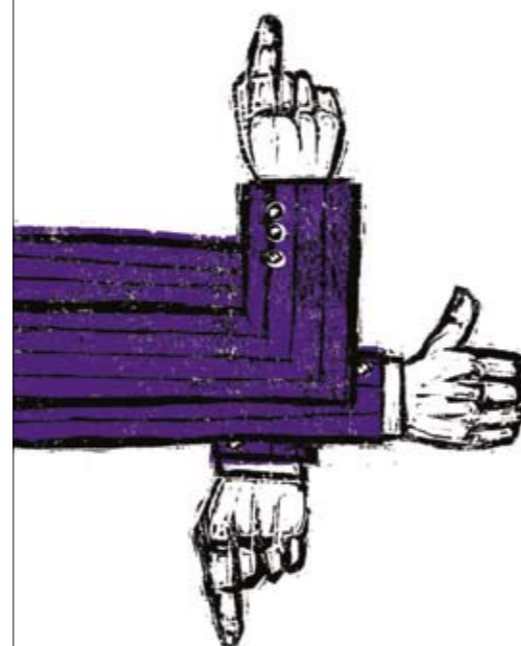


Grant Thornton | An instinct for growth™

Rimess Baltic

Audit • Raamatupidamine • Maksud • Õigusabi • Finantsnõustamine

Globaalse haardega kohalik lähenemine



Auditeerimis- ja ärinõustamisetevõtte **Grant Thornton Rimess Baltic** tähistab sel aastal oma 20ndat tegevusaastat. Nende aastatega oleme omas valdkonnas kasvanud regiooni suurimaks sõltumatuks ja iseseisvalt juhi- tud nõustamisetevõtteks, pakkudes kõike- haaravat finants-, õigus- ja maksunõusta- mise teenust ettevõtte igal eluetapil Eestis, Lätis, Leedus. Meie piirideülesed meeskonnad tunnevad erinevaid ärivaldkondi ja positsioneerivad klientide soovid ausalt ja täpselt, meie partnerid on alati klientidele lähedal.

130 kogenud spetsialisti on pühendunud klientidele parima personaalse terviklahen- duse leidmiseks. Klientid saavad kvaliteet- set ja paindlikku teenust läbi ühe kliendi- halduri, nii igas riigis eraldi kui ka üle Baltikumi.

Meie tegevusvaldkonnad on:

- **Auditeerimine**
- **Raamatupidamine**
- **Maksunõustamine**
- **Õigusnõustamine**
- **Finants- ja ärinõustamine**

Grant Thornton International on üks maailma juhtivaid sõltumatute auditeerimis- ja ärinõustamis- ettevõtete ühendusi. Grant Thornton koondab endasse globaalselt 31 000 eksperti, kes tegutsevad enam kui 100 riigis.

www.grantthornton.ee • www.grantthornton.lv • www.grantthornton.lt

Tallinn | Tartu | Riia | Vilnius | Kaunas | Klaipeda