

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Tootmis- ja teeninduskorralduse õppetool

Kaisa Karba

HANZA MECHANICS TARTU AS MÕÕDIKUTE ANALÜÜS

Magistritöö

Juhendaja: lektor Harald Kitzmann

Tallinn 2014

SISUKORD

ABSTRAKT	3
SISSEJUHATUS	4
1. ETTEVÖTTE MÕÕDIKUTESÜSTEEMI TEOREETILISED ALUSED	6
1.1. Ettevõtte tegevuse eesmärgistamine	6
1.1.1. Strateegia, visioon ja missioon.....	6
1.1.2. Mõõdikute valimine ettevõttes	9
1.2. Tulemuste mõõtmise süsteemid.....	15
1.2.1. Tulemuste mõõtmise süsteemide olemus.....	15
1.2.2. Diagnostilise süsteemi põhjus-tagajärg mudelid.....	18
1.2.3. Süsteemide puudused ja võimalikud parendused.....	22
1.3. Lepingupõhise tootmisettevõtte eripärad ja peamised mõõdikud tootmises	25
2. AS HANZA MECHANICS TARTU MÕÕDIKUTESÜSTEEM.....	30
2.1. Ettevõtte lühiülevaade.....	30
2.2. HANZA Mechanics Tartu AS mõõdikute süsteem	37
2.2.1. Strateegia analüüs.....	37
2.2.2 Eesmärkide ja mõõdikute analüüs.....	39
2.3. Mõõdikute süsteemi täiustamine	53
KOKKUVÕTE.....	66
VIIDATUD ALLIKAD	68
SUMMARY	71
LISAD	73
Lisa 1. Ettevõtte juhtimissüsteem	73

ABSTRAKT

Töö pealkiri on: HANZA Mechanics Tartu AS mõõdikute analüüs

Töö eesmärgiks oli analüüsida ettevõttes loodud strateegiat ning olemasolevaid mõõdikuid, täiustada neid ning anda soovitusel tulemuslikumaks rakendamiseks. Uurimismeetodina kasutati töös teaduslike artiklite analüüsi ning ettevõtte dokumentide analüüsi. Töö käigus anti ülevaade strateegia, visiooni ja missiooni omavahelistest seostest. Mõõdikud on vajalikud hindamiseks ettevõtte strateegia elluviimise edukust. Töös anti ülevaade levinumatest vigadest mõõdikute valimisel ning neile eesmärkide seadmisel. Lisaks anti ülevaade tulemuste mõõtmise süsteemidest, lepingupõhise tootmise eripäradest ning peamistest mõõdikutest tootmises. Mõõdikute valimise põhiprobleemiks ei ole mitte kõige olulisemate mõõdikute valimine vaid nende omavaheline sidumine põhjus-tagajärg seostega. Empiirilises osas analüüsiti HANZA Mechanics Tartu AS strateegiat ja mõõdikuid. Analüüsi tulemusel tehti soovitusel strateegia kaardi uuendamiseks ning määrati juurutamisplaan mõõdikute tulemuslikumaks rakendamiseks.

Võtmesõnad: strateegia, mõõdikud, mõõdikute valimine, tulemuste mõõtmise süsteemid, lepingupõhine tootmine

SISSEJUHATUS

Ettevõtte tulemuslikkuse saavutamiseks on oluline paika panna strateegiline plaan ja määrata pikaajalised eesmärgid. Tihti piirduvad ettevõtted strateegilise plaani kirjeldamisega, kuid jätavad määratlemata, millised on olulised võtmetegurid selle saavutamiseks. Puuduvad võtme mõõdikud, mis annaksid kiire ülevaate, kas ettevõtte liigub soovitud suunas. Teine levinud probleem on, et mõõdikud on küll olemas, kuid mõõdavad valesid asju. Mõõdikud ei ole omavahel seotud, seega puudub ühtse eesmärgi suunas püüdlemine.

HANZA Mechanics Tartu AS kuulub alates 1996. aastast HANZA gruppi, mille eesmärk on pakkuda klientidele täistarne lahendusi. Ettevõtte on hetkel olukorras, kus ühelt poolt kulud kasvavad, samas teiselt poolt ootab klient allahindlusi. Ettevõttes rakendatakse Lean Kuus Sigma juhtimismudelit, kuid ettevõtte tulemused ei ole loodetud tasemel. Praegune suurim probleem on, et kõik osakonnad tegelevad probleemiga vastavalt oma osakonna spetsiifikale, kuid puudub tervikpilt. Puudub ühtne arusaam, kuhu poole tuleb liikuda, et tulemused paraneks. Ettevõttes on olemas mõõdikute süsteem, kuid tulemused ei ole soovitud tasemel, sest mõõdikutega otseselt tööd ei tehta.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on saada ülevaade praegusest aruandlusest ettevõttes ja mõõdikutest, mida kasutatakse. Analüüsida ettevõttes loodud strateegiat ning olemasolevaid mõõdikuid ning neid täiustada vastavalt ettevõtte strateegiast tulenevatele vajadustele. Magistritöö eesmärgist lähtuvalt on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

1. Anda ülevaade strateegiast ja selle olulisusest mõõdikute valimisel.
2. Selgitada levinud vead mõõdikute valimisel.
3. Käsitelda erinevaid mõõdikute süsteeme ja nende teoreetilisi aluseid.
4. Anda ülevaade lepingupõhise tootmise eripäradest ning peamistest mõõdikutest tootmises.
5. Analüüsida HANZA Mechanics Tartu AS strateegiat ja kasutatavaid mõõdikuid.
6. Töötada teooriale tuginedes välja mõõdikute täiustamise ettepanekud ning soovitud tulemuslikumaks rakendamiseks.

Magistritöö uurimisprobleemiks on oluliste tegevusnäitajate väljaselgitamine, mis aitaksid juhtkonnal saada tervikpildi ettevõttes toimuvast. Saadud näitajatest koostatakse ettevõtte mõõdikute süsteem, mis oleks tasakaalus ja seotud ettevõtte strateegiliste eesmärkidega.

Magistritöö on jagatud kaheks peatükiks. Esimese peatükis käsitletakse ettevõtte strateegiat, visiooni ja missiooni ning nende seost tulemuslikkuse mõõdikute valimisel. Samuti, mida tuleks jälgida mõõdikute valimisel. Autor annab ülevaate tulemuste mõõtmise süsteemidest, süsteemide puudustest ja võimalikest parendustest. Viimases alapeatükis keskendub autor lepingupõhise tootmise eripäradele ning tootmises kasutatavatele mõõdikutele.

Töö teises osas antakse ülevaade HANZA Mechanics Tartu ASi tegevusest ning tootmise eripärast. Järgnevates alapeatükkides analüüsitakse dokumendianalüüsi meetodil ettevõtte strateegiat, visiooni, missiooni ja praegu kasutusel olevaid mõõdikuid. Selle tulemusena töötakse välja ettevõtte jaoks üks võimalik mõõdikute süsteem, mis seoks ettevõtte üheks tervikuks ja annaks parema pildi ettevõtte hetke olukorrast. Samuti tehakse ettepanekud, kuidas mõõdikutega efektiivsemalt tööd teha.

Strateegia, visiooni ja missiooni määratlemisel leiavad põhilist kasutamist Üksvärav, Leimann, Porter ning Treacy ja Wiersema teoreetilised käsitlused. Mõõdikute valimisel keskendutakse Case, Piatt, Doran ja Hammer poolt välja töötatud soovitudele. Teistes osades keskendutakse Neely ja Bourne teaduslikele artiklitele, kuid ka teiste autorite sh Kadak ja Kitzmann lähenemistele. Töö empiiriline osa tugineb HANZA Mechanics Tartu AS dokumentide ja andmete analüüsile.

1. ETTEVÕTTE MÕÕDIKUTESÜSTEEMI TEOREETILISED ALUSED

Esimeses peatükis annab autor ülevaate mõõdikutesüsteemi teoreetilistest alustest - mis on strateegia, visioon ja missioon ning kuidas on nad seotud ettevõtte mõõdikutesüsteemiga. Lisaks, millele tuleks tähelepanu pöörata mõõdikute valimisel ning mõõdikutele eesmärkide seadmisel. Esimese peatüki teises alapunktis annab autor ülevaate tulemuste mõõtmise süsteemidest ning kirjeldab lähemalt põhjus-tagajärg seostega mudeleid. Peatüki viimases alapunktis annab autor ülevaate lepingupõhise tootmise eripäradest ning olulisematest mõõdikutest tootmisettevõttes.

1.1. Ettevõtte tegevuse eesmärgistamine

1.1.1. Strateegia, visioon ja missioon

Ettevõtte tegevuse eesmärgistamisel on oluline teada, milline on ettevõtte strateegia, visioon ja missioon. Teisisõnu, kuhu ettevõtte liigub ning kuidas ta plaanib sinna jõuda. Erinevad autorid (Mintzberg, 1982; Globerson, 1985; Sink, 1986; Fortuin, 1988; Keegan et al., 1989; Dixon et al., 1990; Bitton, 1990; Lynch and Cross, 1991; Maskell, 1989; Azzone et al., 1991; Wisner and Fawcett, 1991; Goold, 1991; Kaplan and Norton, 1992) leiavad üksmeelselt, et ettevõtte näitajad peaksid lähtuma strateegiast (Bourne 2000, 757).

Üksvärv on defineerinud **strateegia** kui pikaajaliste eesmärkide ja nende saavutamise teede omavahel seostatud ning üheks tervikuks sulatatud tegevuskava. Strateegia peab olema seotud ettevõtte missiooniga ning sellest tulenevate eesmärkidega. (2004, 91) Strateegia on tegevuskava, mis aitab eesmärke saavutada.

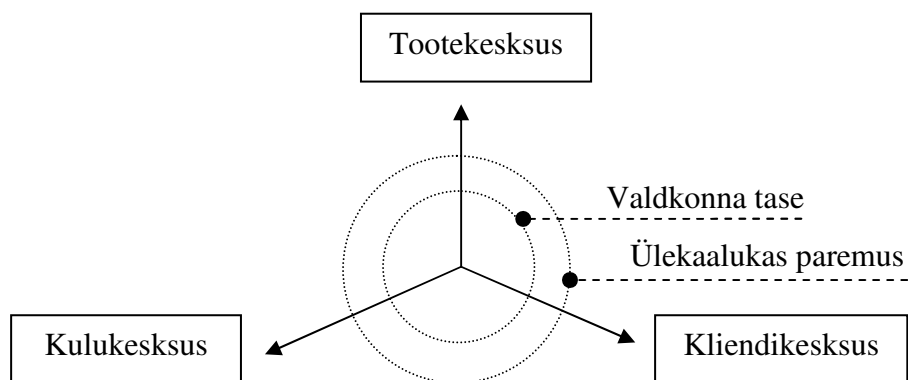
Konkurentsivõimeline strateegia seisneb erinev olemises. See tähendab sihilikult valides erinevad tegevused, et luua unikaalne väärtustemiks (Porter 1996, 64). Treacy ja Wiersema on välja toonud kolm väärtuste distsipliini, millega konkurentidest eristuda – kulukesksus, tootekesksus ja kliendikesksus (1997):

Operatiivne meisterlikkus. Antud ettevõtted ei ole peamised toote või teenuse innovaatorid ega arenda kliendiga tugevat suhet. Nad pakuvad hoopis keskmist toodet turul, parima hinnaga ning vähima ebamugavusega. Nende pakkumine kliendile on: madal hind ja probleemivaba teenindus. Selle saavutamiseks on vajalikud tõhus kulujuhtimine, kõrge efektiivsus ja suur iseteenindamise osakaal.

Tooteliider pakub oma klientidele vaid parimaid tooteid. Lisaks ei piirdu nad ainult ühe innovatsiooniga, vaid uuendavad oma tooteid pidevalt. Nende jaoks ei seisne konkurents hinnas, vaid toote suutlikkuses. Nad pidevalt tõstavad konkurentide jaoks lati kõrgemale, pakkudes suuremat väärtust ning paremaid lahendusi. Tooteliidriks olemiseks on vajalikud erakordsed tooted, lühike arendustsükkel ja innovatsioon.

Kliendi lähedus ei keskendu mitte sellele, mida turg tahab vaid mida konkreetne klient soovib. Oluline on kliendisuhete arendamine, mitte ühekordne tehing. Need ettevõtted on spetsialiseerunud kliendi soovide täitmisele, mida nad suudavad teha tänu oma lähedasele suhtele ja sügavale teadmisele oma kliendist. Nad pakuvad personaalset teenindust ja kohandatud tooteid, et rahuldada klientide vajadusi. Vajalik on kliendi erinõuete täitmine, pikad ja tugevad kliendisuhed, kliendi lojaalsus brändile ning kõrge tajutud teenindamise kvaliteet.

Eristumise strateegia ei ole sama, mis ettevõtte strateegiline eesmärk. See määrab, mida ettevõtte teeb ning seeläbi, mis ettevõttega tegu on. See loob aluse, mille põhjal ettevõtte määrab oma visiooni ja eesmärgid ning aitab leida ettevõtte kõige väärtuslikumad kliendid. Ettevõttel on võimalik eristuda ainult ühel kolmest võimalikust suunast, kuid igal suunal peab ta tagama oma tegevusvaldkonnas "hügieenitaseme". Seal juures on eristumiseks oluline olla konkurentidest mitte lihtsalt parem, vaid ülekaalukalt parem. (Treacy, Wiersema 1997) Vaata joonist 1.



Joonis 1. Eristumise strateegiad

Allikas: (Treacy 1997)

Strateegiline positsioneerimine tähendab, et tehakse konkurentidest erinevaid tegevusi või tehakse sarnaseid tegevusi teisel viisil. Ettevõtte suudab oma rivaale edestada ainult siis, kui ta suudab saavutada erineva taseme, mida ta suudab ka säilitada. Ta peab kas pakkuma suuremat väärtust kliendile või pakkuma samalaadset väärtust odavamalt hinnalt või pakkuma mõlemat. Sellele järgneb aritmeetiline kasumlikkus: suurema väärtuse pakkumine lubab ettevõttel küsida keskmisest kõrgemat hinda; suurem efektiivsus tähendab keskmiselt madalamaid kulusid. (Porter 1996, 62)

Üldjoontes sarnaneb Treacy ja Wiersema kolme väärtuse distsipliin Porteri poolt kirja pandud konkurentsistrateegiaga. Peamine erinevus kahe teooria vahel on, et kolme väärtuse distsipliin ütleb, et neil kahel suunal, mida ei valita, tuleb siiski teatud tase hoida. Porter nimetab sellist tegevust kesktee strateegiaks, mis võib ettevõttele halvasti lõppeda.

Strateegiline **visioon** näitab suuna, kuhu ettevõtte juhid tahavad oma ettevõttega välja jõuda, millist organisatsiooni nad tahavad luua ja millist positsiooni turul saavutada. Visioon annab ettevõttele üldise arengusuuna ja seega on tegemist kõige üldisema eesmärgiga. (Leimann, Skärvard, Teder 2003, 18)

Missiooni sõnastus määratleb ettevõtte äritegevuse olemuse ja ütleb, mida ettevõtte pakub oma klientidele. Visiooni ja missiooni väljatöötamine ja töötajateni viimine annab neile selged sihid ning tulevikusuunad. Kui strateegia määrab eesmärkide saavutamise teed ja vahendid, siis eesmärgid näitavad soovivat lõpptulemust. (Ibid, 20) Õigesti määratud ideaalne visioon, koos hästi kavandatud missiooniga, mis visiooni toetab, loob

organisatsioonile tugeva aluse, mille põhjal planeerida ja kujundada positiivne mõju klientidele, töötajatele ja ühisele maailmale (Moore, Ellsworth, Kaufman 2011, 23).

On oluline, et ka igale allüksusele määrataks konkreetsed, mõõdetavad sihid. Allüksuste eesmärkide saavutamine aitab kaasa ettevõtte kui terviku eesmärkide saavutamisele. Kui iga osakond teab, mille eest ta vastutab, loob see ettevõttes tulemustele orienteeritud õhkkonna. (Leimann, Skärvard, Teder 2003, 19) Lisaks tasub töötajaid kaasata tulemuste eesmärkide seadmisel, sest nad puutuvad igapäevase tööprotsessiga kõige otsesemalt kokku, ja oskavad anda parimat infot selle võimalikkuse kohta. Lisaks tunnevad töötajad nii protsessi eest vastutavana, mis aitab eesmärkide täitmisel. (Kaplan 2010)

„Strateegia elluviimise kontrollimine ja hindamine on protsess, mille käigus selgitatakse, kuivõrd kavandatud strateegia realiseerub tegelikkuses... Antud protsess koosneb kindlatest etappidest:

1. Tehakse kindlaks, mida jälgida (mõõta).
2. Määratletakse kindlaks hindamise alused, millega mõõdetavaid tulemusi võrrelda.
3. Viiakse läbi regulaarne tulemuste väljaselgitamine, mõõtmine.
4. Tulemusi võrreldakse kokkulepitud hindamise alustega.
5. Olulisemate kõrvalekallete ilmnemisel täiustatakse strateegia elluviimist või ka muudetakse strateegiat.“ (Leimann, Skärvard, Teder 2003, 268)

Tulemuslikkuse näitajatel on kaks peamist ülesannet. Kuna näitajad lähtuvad strateegiast, siis esialgne ülesanne on strateegia juurutamise edukuse mõõtmine. Teiseks, näitajatest saadavat informatsiooni ja tagasisidet tuleks kasutada eelduste proovile panekuks ning strateegia valiidsuse testimiseks. (Bourne, Mills, Wilcox jt 2000, 758)

Eelnevast järeldub, et pikaajalise edu saavutamiseks on vaja strateegiat. Vajalik on eristuda millegi poolest – kas unikaalse toote, madalamate kulude või spetsiifilise kliendigrupi poolest. Vähem tähtis pole ka strateegia elluviimine, mille edukuse mõõtmiseks kasutatakse erinevaid mõõdikuid. Visioonis pannakse kirja selge siht, kuidas strateegia saavutamiseni jõuda. See on kõige üldisem eesmärk.

1.1.2. Mõõdikute valimine ettevõttes

Kui strateegia on ettevõttes paigas, saab hakata sobivaid mõõdikuid valima. „Kõige lihtsamalt öeldes tähendab töötulemuste hindamine, et (1) määratakse kindlaks ettevõtte

strateegia tulemuslikkus ja tootmisprotsesside efektiivsus ja (2) viiakse ellu muutusi, et kõrvaldada puudusi ja muid probleeme“ (Kaplan 2010, 13). Mõõdikud on vajalikud, et aru saada, kas liigutakse soovitud suunas. Mõõtmisel on oluline roll äristrateegia tõlgendamisel tulemusteks. Uuringud on näidanud, et oma valdkonna parimad ettevõtted paistavad silma järgmiste omaduste poolest – kokkulepitud näitajad, mida juhid mõistavad; strateegiliste näitajate ühendamine operatiivsetega; strateegia „tulemuslaua“ regulaarne uuendamine; kõigile töötajatele selgelt kommuniqueeritud näitajad ja ülevaade nende edenemisest (Lingle, Schiemann 1996, 56).

Edu võti seisneb KPIde valimises, mis toovad pikaajalist väärtust organisatsioonile. Nii Case (1998) kui ka Piatt (2012) on loonud reeglid, mida järgida võtmeindikaatorite valimisel tootmisettevõttes:

1. Fokusseeri üksikule kriitilisele, mitte paljudele tühistele. Tööta välja mõõdikud, mis on olulised. Kui on määratud liiga palju mõõdikuid, kaob fookus kergelt ning peaaegu iga tegevusega saab mingit mõõdikut õigustada. Eesmärkide määramisel tuleks küsida järgnevaid küsimusi. Millised peaksid olema osakonna eesmärgid, arvestades ettevõtte eesmarke ja vajadusi? See võimaldab luua seoseid suure pildiga ning muudab mõõdikud selle võrra tähendusrikkamaks. Mis juhtub kui keskendutakse konkreetsele mõõdikule? Mõõdik võib tunduda paberil hea, kuid soodustab ebasoovitavat käitumist. Kas kontrollitakse mõõdikuid, mis on tulevikku vaatavad või ainult finants eesmarke, mis näitavad tulemusi minevikus toimunud. Oluline on kasutada ka tajutavaid väärtusi nagu kliendi rahulolu ja töötajate pühendumus.
2. Tee kindlaks, et valitud KPId aitavad saavutada strateegia eesmärki. Määra tõelised eesmärgid, mitte omavõllilised – mõõdik ilma eesmärgita ei ole midagi väärt. Samamoodi ei ole see väärt ilma mõistliku eesmärgita. Tihti võetakse eesmärgid nõ laest ning neil on ilusad ümmargused numbrid nagu 10% või 100%. Eesmärkide seadmisel tuleks lähtuda ettevõtte enda varasematest tulemustest, teiste sarnaste ettevõtete tulemustest, ettevõtte võimekusest ning töötajate ja tarnijate sisendist.
3. Kindlusta, et võtmeindikaatoritega suhestuvad kõik organisatsiooni tasemed. Kaasa inimesi juba mõõdikute määramisel ja eesmärkide seadmisel. Mida rohkem inimesi on kaasatud, seda rohkem inimesi võtab osa nende saavutamisest. Inimeste

kaasamise esimene võti seisneb numbritest rääkimises nii kaua kuni saadakse nendest aru. Teine võti seisneb regulaarsetes koosolekutes, et tulemused üle vaadata. Koosolekute eesmärgiks on tegevuste prioritseerimine ning kindlustada, et kõik saavad samamoodi aru, mida tuleb teha eesmärkide saavutamiseks.

4. Kindlusta, et võtmeindikaatorite aluseks olevad andmed on valiidid. Analüüsi mõõdikuid, et aru saada põhjus-tagajärg seostest. Oluline on aru saada, mida mõõdik näitab ning see vajadusel lahti lüüa, et põhjusteni jõuda.
5. Taga, et võtmeindikaatorid oleks juhitavad. Õpi prognoosima ja seeläbi tulemusi juhtima – juhi peamine ülesanne on jälgida, et ettevõtte täidaks oma eesmärgid. Hea mõõdiku väärtus seisneb selles, et see võimaldab jälgida sooritust aja jooksul. Prognoosimine on vajalik, et mitte olla liialt kinni minevikus. See sunnib tegema tegevusi täna, et tulemus oleks saavutatav homme. Ehk teisisõnu näidikute ülevaatamise protsess peaks rohkem keskenduma sellele, kuidas soovitud eesmärkideni jõuda mitte niivõrd sellele, miks eesmärk ei ole saavutatud.

Loodud KPId peaksid moodustama ühtse terviku. Kitsalt määratletud tulemuslikkuse näitajate probleem on see, et nad soodustavad kohalikku optimeerimist. On hästi teada, et kui näidikud ei ole õigesti määratletud, siis need soodustavad tegema tegevusi, mis parandavad sooritust ühes osas süsteemist, aga see võib olla süsteemi kui terviku arvelt. (Neely 2007) Hea tulemuslikkuse mudel illustreerib suhet erinevate mõõdikute vahel, võimaldades juhtidel aru saada, kuidas väärtust luuakse läbi mõjutatavate elementide võrgu (Neely, Barrows 2014).

Mõõdikute valimine on keeruline protsess ning tihti minnakse lihtsama vastupanu teed. Hammer on välja toonud seitse tulemuslikkuse mõõtmise pattu, mida tuleks vältida (2007):

1. Edevus – valitakse mõõdikud, mis näitavad organisatsiooni, töötajaid ja eriti juhte heas valguses. Keegi ei taha kasutada mõõdikuid, kus nad ei saa saavutada vähemalt 95 punkti 100-st. See on eriti levinud juhul kui mõõdikutega on seotud ka boonused.
2. Provintslikkus - Ettevõtte piirid ja mured kirjutavad ette milliseid mõõdikuid kasutusse võtta. Ühest küljest tundub see mõistlik, kuid toob paratamatult kaasa optimeerimise ja konflikti. Näiteks transpordifirma mõõdab transpordikuluseid ja

seetõttu leiab odavamaid transpordi lahendused, kuid kaup ei jõua enam õigeks ajaks kohale.

3. Nartsissism - Mõõtmine ühe inimese arvamusel ja vaatenurgast, mitte vaadates kliendi seisukohast Näiteks mõõdetakse tihti, millal tellimus saadeti laost välja. Kliendi huvitab aga, millal tema on tellimuse kätte saanud.
4. Laiskus - Mõõdikud seatakse vastavalt informatsiooni kogumise lihtsusele või mõõdetakse seda, mida on alati mõõdetud või tehakse rutakaid järeldusi ilma teemasse süüvimata. Näiteks elektrifirma arvas, et klientidele on oluline juhtmete paigaldamise kiirus. Kliendi huvi oli hoopis, et firma peaks kinni lubatud paigaldamise tähtajast.
5. Tühisus - Tihtipeale mõõdetakse üks väike komponent terviklikust pildist.
6. Rumalus - Ettevõtte rakendab mõõdikuid ega mõtle nende tagajärjest töötajate käitumisele ja kogu organisatsiooni tulemuslikkusele. Inimesed leiavad võimalusi mõõdiku tulemusi parandada, eriti kui sellega on seotud boonused, isegi kui see toob kaasa tulemuslikkuse vähenemise.
7. Kergemeelsus - Tulemuslikkuse mõõtmist ei võeta tõsiselt. Kehvadele tulemustele otsitakse vabandusi ja põhjuseid, aga mitte võimalusi nende parandamiseks. See patt on seotud ettevõtte kultuuriga.

Ettevõtte, kus ülal toodud patud esinevad, ei saa kasutada oma mõõdikuid tulemuslikkuse parandamiseks. Hammer (2007) on toonud oma artiklis välja ka neli viisi, kuidas ülaltoodud vigu vältida:

1. Vali õiged tegevused, mida mõõta - mis oleks nii kontrollitavad kui ka olulised ettevõtte edu saavutamiseks. Oluline on rõhuda tegevustele, mis looks kliendile väärtust.
2. Mõõda neid tegevusi õigel viisil - täpselt, üle pingutamata, ilma manipuleerimata
3. Seo need mõõdikud tulemuslikkuse parandamise protsessiga – kasuta neid parendusteks, mitte lahkamiseks. Igal mõõdikul peab olema üks või kaks vastutajat. “Järelaudit” on vajalik hindamiseks, kas initsiatiivid ja tehtud kulutused tasusid end. Ka negatiivne tulemus on parem, kui teadmatus.
4. Loo ettevõtte kultuur ja väärtuste süsteem julgustamaks mõõdikute kasutamist parendusteks. Selleks on vajalik juhtkonna toetus ja eeskuju, tasustamine õigete

mõõdikute kasutamise eest, isegi kui tulemused ei ole saavutatud, pühendumus. Kommunikatsioon.

Eesmärkide seadmine ja nendel põhinev tegevuskava arendamine, on kõige kriitilisemad sammud ettevõtte juhtimise protsessis. Kui tipp- ja keskastme juhtkond on kõhklev või on määratud ebasobivad eesmärgid, siis vead hinnangutes levivad terves ettevõttes (Doran 1981). Dorani järgi peaksid ideaalis kõik eesmärgid olema SMART (ingl k *Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time-related*) eesmärgid ehk

S – Konkreetne. Määratle konkreetne ala, mida parandada

M – Mõõdetav. Määratle kogus või parenemisindikaator.

A – Vastutajaga. Määratle, kes teeb

R – Reaalne. Määratle, milliseid tulemusi on reaalne saavutada, arvestades olemasolevaid ressursse

T – Ajaga seotud. Määratle, millal on võimalik tulemused saavutada

Eesmärkide seadmisel on oluline muuta oma suhtumist lihtsustatult lähenemiselt „mida mõõdetakse, see saab ka tehtud“ üle uuele kontseptsioonile „mida saab hinnata, saab parandada“. See võimaldab õppida minevikust, et parandada tulevikku. (Meekings, Briault, Neely 2011, 92)

Üksikute näitajate juurutamine ei loo veel tulemuslikkuse mõõtmise süsteemi. Mõõtmine on ainult üks osa näitajate kasutamisest. On vaja foorumit, et näitajad üle vaadata ja ideaalis otsustada tegevused. Selleks on vajalikud regulaarsed koosolekud, kus osalevad juhid, kelle vastutada on tulemuslikkus, mida mõõdetakse. (Bourne, Mills, Wilcox jt 2000, 761)

Franco ja Bourne on oma artiklis välja toonud faktorid, mis mängivad olulist rolli juhtimisel läbi mõõdikute. Artikkel keskendub „teadmine vs tegutsemine“ lõhele ehk teisisõnu uurib paradoksi, mille puhul juhid teavad, kuidas tulemuslikkust parandada, kuid ignoreerivad seda või tegutsevad vastupidiselt oma instinktidele või olemasolevatele andmetele. Olulisemad faktorid neist on (2003):

1. Organisatsiooni kultuur. Oluline on ettevõtte kultuur, kus kasutatakse tulemuslikkuse mõõdikuid parendusteks mitte kontrolliks. Samuti peaks

julgustama arutelu ja analüüsi ning pühendataks kvaliteetaega ülevaatamiseks, planeerimiseks ja kommunikeerimiseks.

2. Juhtkonna eestvedamine ja pühendumus. Pühendumus peegeldub juhtkonna kvaliteetajast ja teistest ressurssidest, mis pühendatakse mõõdikute arendamisele ning juhtimisele. Parimad ettevõtted juhivad läbi mõõdikute sellepärast, et nad tahavad. Kui mõõdikute tegeletakse seetõttu, et nad peavad seda tegema, siis ei muutu midagi ning mõõdikuid ainult raporteeritakse.
3. Tulemuslikkuse süsteemiga seotud kompensatsioon. Kompensatsiooni peetakse oluliseks, et saavutada motivatsiooni ja pühendumust. Samas otsene side mõõdikute ja kompensatsiooni vahel saab olla ainult neil mõõdikutel, mida mõõdikute eest vastutaja saab otse mõjutada.
4. Koolitus ja arusaamine. Koolitus on oluline töötajate arusaamise suurendamiseks – millised mõõdikud on, mida need tähendavad ning kuidas on need arvatud. Eeldatakse, et inimesed saavad mõõdikutest aru, kuid tihti ei tea juhid kuidas andmeid üle vaadata ja analüüsida.
5. Suhtlus ja aruandlus. Vajalik on selge, lihtne, regulaarne ja formaalne suhtlus ja aruandlus, mis suurendab juhtkonna arusaamist. Mõõdikud peavad olema kommunikeeritud, arusaadavad ja saadaval kõigile. Suhtlus ja ausus on väga olulised.
6. Tulemuslikkuse süsteemi ülevaatus ja uuendus. Peamine idee seisneb selles, et tulemuslikkuse mõõtmise süsteem nõuab pidevat parendamist ning ülevaatus. Mõõdikuid tuleb ülevaadata kindlal eesmärgil, et otsida või säilitada nende tähtsus äri- ja inimestele, kes nende eest vastutavad. Tulemuslikkuse mõõtmine nõuab tegutsemist. Kui see ei ole õige, siis vaadatakse see üle ja tehakse parandused. Selle jaoks need mõõdikud on, vastasel juhul on tegemist aja raiskamisega. Ülevaatus võiks toimuda pigem iga kuiselt või kvartaalselt kui kord aastas.
7. Andmete töötlus ning IT tugi. Üks peamisi väljakutseid efektiivse tulemuslikkuse mõõtmise süsteemi juures on teadmine, kuidas muuta andmed kasutatavaks infoks. Oluline on tulemuslikkuse informatsiooni tõlgendamise oskus ning praeguste trendide mõistmine. Samuti lihtne andmete kogumise, analüüsi ja tõlgendamise protsess, mida toetab piisav IT infrastruktuur.

8. Tulemuslikkuse süsteemi raamistik. Raamistik peaks olema ettevõtte põhine, võttes tasakaalus tulemuskaardi vms raamistikud aluseks. Kuid ettevõtte peaks liikuma edasi ja kohandama seda vastavalt oma olukorrale ja äri tunnusjoontele. Oluline ei ole niivõrd andmete korrigeerimine, vaid et inimesed nendest aru saaksid.
9. Ettevõtte ja tootmisharu. Juhtimine läbi mõõdikute sõltub konkreetsest ettevõttest. Mõnel juhul on tegemist konkureerivat laadi tootmisharuga, teised keskenduvad pikema ajaliste eesmärkidele, üldisele finantssuutlikkusele või äri kasvu stabiilsusele.

Lisaks töid Franco ja Bourne (2003) välja, et tulemuslikkuse mõõtmine peaks olema asjakohane, selge ja lihtne, tasakaalus, täpne, väheste mõõdikutega, mõõdetav ning järjepidev. Mõõdikuid võiks olla nii vähe kui võimalik ehk 4 kuni 6 mõõdikut juhi kohta.

Strateegia määratlemisest olulisem on selle elluviimine. Strateegia juurutamise edukust saab mõõta sobivate mõõdikutega, kuid ka mõõdikute valimisele tuleb piisavalt aega panustada, et vältida enam levinud vigu. Vastasel juhul on ettevõttel olemas näitajad, mis tegelikult midagi ei näita. Lisaks on oluline, et mõõdikud ei oleks üksikud vaid moodustaksid omavahel süsteemi. Mõõdikute seotus ja süsteem vähendab võimalust, et ühe mõõdiku paranemisel teine mõõdik hoopis halveneb ja ettevõtte kui terviku tulemus ei muutu või hoopis paranemise asemel halveneb. Järgnevas peatükis annab autor ülevaate tulemuste mõõtmise süsteemidest.

1.2. Tulemuste mõõtmise süsteemid

1.2.1. Tulemuste mõõtmise süsteemide olemus

Ei ole ühest kokkulepet, millest koosneb tulemuste mõõtmise süsteem. Siiski on leitud, et mõningane konsensus on kahes tunnusjoones: 53% autoritest on maininud „tulemuslikkuse mõõdikud“ ja 35% pakuvad „eesmärke/ülesandeid“ kui tulemuslikkuse mõõtmise süsteemi osasid. Samuti on mõningane üksmeel viies tulemuslikkuse mõõtmise süsteemi rollis: 59% pakub „strateegia juurutamine/ellu viimine“; 41% „tähelepanu pööramine“, „sisemine

kommunikatsioon“ ja „tulemuslikkuse mõõtmine/tulemuslikkuse hindamine“ ja 35% autoritest mainib „edusammude monitoorimine“. Lõpetuseks on mõningane üksmeel ka ühes tulemuslikkuse mõõtmise süsteemi rollis. See on „informatsiooni pakkumine“, mida on viidanud 53% autoritest. Enamus autoritest toob oma definitsioonides välja ainult mõningad osad ülevaolevast nimekirjast. (Franco-Santos, Kennerley jt 2007, 795) Allpool mõningad tulemuslikkuse mõõtmise süsteemi definitsioonid:

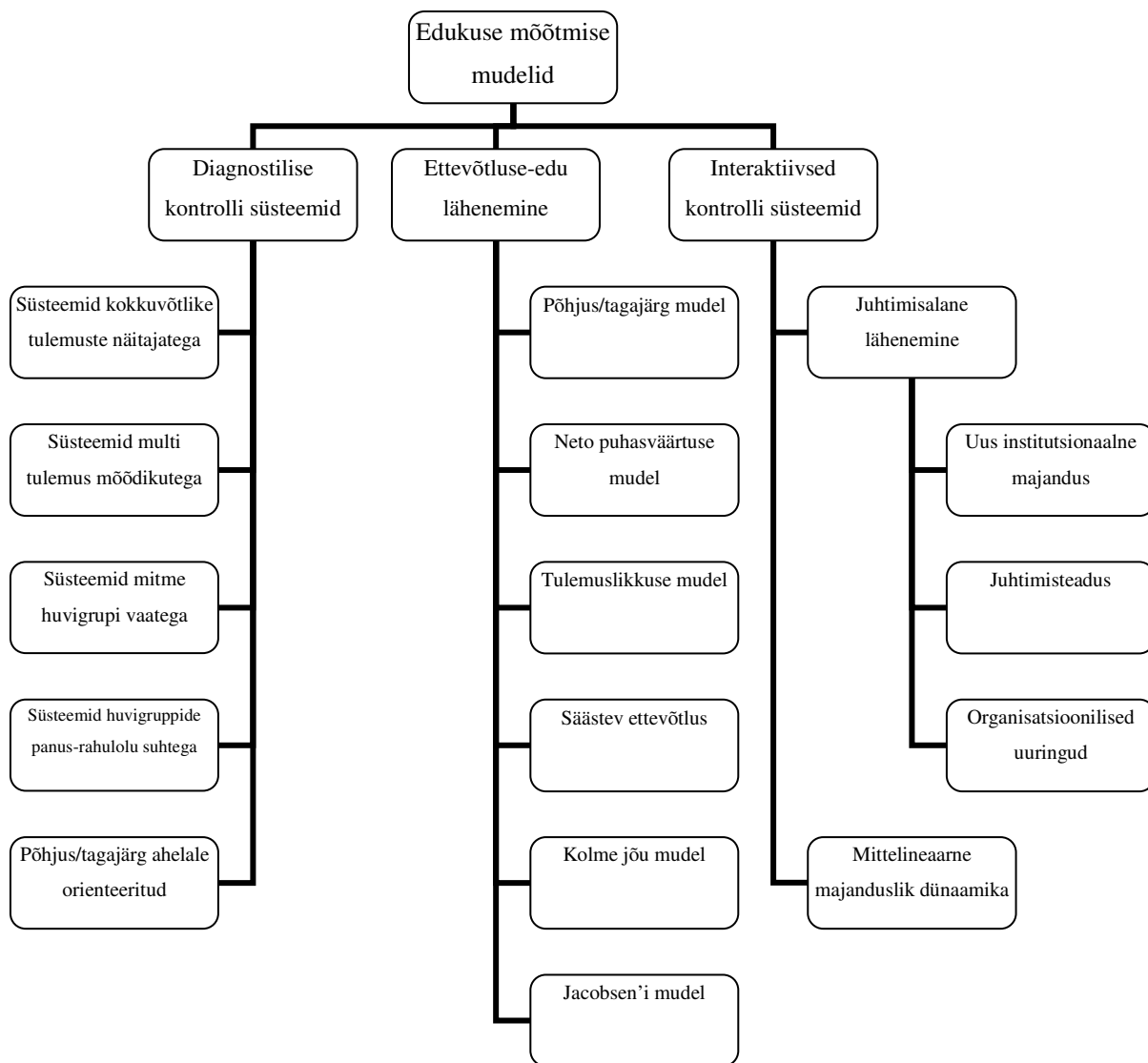
Edukuse mõõtmine on sidusrühma rahulolu taseme mõõtmine, analüüs ja kommunikatsioon, mis hõlmab tegevuste planeerimist soovitud rahulolu saavutamiseks (Kitzmann 2007, 2).

Tulemuste mõõtmise süsteem on strateegiliste eesmärkide ja tulemuste hindamise vahendite (sealhulgas võtme mõõdikute) kogum, mida rakendatakse terves ettevõttes. Tulemuste mõõtmise süsteem võimaldab juhtidel näha, kuidas ettevõtte erinevates osakondades saavutatud tulemused mõjutavad koos ettevõtte üldisi tulemusi. (Kaplan 2010, 30)

Tulemuste mõõtmine on protsess, kus esmalt seatakse eemärkidele mõõdikud ja siis neid tulemusi jälgitakse tegelik vs soovitud tase, eesmärgiga teha vastavalt saadud infole otsuseid (Kadak 2011, 42).

Samamoodi nagu on palju erinevaid definitsioone, mis on tulemuste mõõtmise süsteem, on ka palju erinevaid tulemuste mõõtmise mudeleid. Kitzmann on oma artiklis toonud välja levinumad mudelid ning jaganud need tinglikult kolme gruppi:

- Diagnostilised mudelid – annab juhtkonnale ja sidusrühmadele ülevaate eesmärkide täitmisest. Toetavad igapäevast juhtimist, kasutades loogilist/matemaatilist, statistilist ja iseseisvaid reegleid, et siduda edu indikaatorid isereguleeruvate tsüklitega
- Interaktiivsed mudelid – võimaldavad suuremat vabadust interaktiivse kontrolli tegemiseks ettevõttes
- Ettevõtluse-edu lähenemine – kirjeldab suhet ettevõtluse ja edu vahel (Kitzmann 2007, 2) (vt ka joonist 2)



Joonis 2. Edukuse mõõtmise mudelid

Allikas: (Kitzmann 2013).

Magistritöö autor keskendub oma töös diagnostilise süsteemi viimasele harule – põhjus-tagajärg mudelile, mis hõlmab endas järgnevaid mudeleid - tulemuslikkuse püramiid, tasakaalus tulemuskaart/ strateegia kaart ning valikulise tulemuslikkuse mõõtmise mudel.

Diagnostilised kontrollisüsteemid annavad ettevõttele stabiilsuse juhtkonna pideva tähelepanuta. Ideaalsel juhul reguleerib süsteem ennast kui termostaat läbi negatiivse tagasisideahela ega vaja rohkem tähelepanu töösoleku ajal. Diagnostiline tulemuslikkuse mõõtmise süsteem põhineb ühe ahela õppimisel. Õppimine põhineb vigade leidmise ja parandamise protsessil, mida võib kirjeldada kui pidevat kohanemise protsessi. Põhiline küsimus on kui kiiresti ja efektiivselt leitud vead parandatakse. (Weber, Schäffer 1999)

Need raamistikud on mitme-dimensioonilised, keskendudes rohkem mitte-finantsilisele informatsioonile, katsega taastada tasakaal. Need on disainitud, et luua tasakaal, kaasates näitajaid välisest edust ning samuti sisemisest tööviljakusest ning näitajaid, mis on disainitud, et anda varakult aimu tuleviku äri suutlikkusest ning samuti anda ülevaade, mis on minevikus saavutatud (Bourne, Mills, Wilcox jt, 756).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et kuigi tulemuste mõõtmise süsteeme on mitmeid erinevaid, siis süsteem koosneb tulemuslikkuse mõõdikutest ning püstitatud eesmärkidest ja ülesannetest. Süsteemi eesmärgiks on informatsiooni pakkumine, mis aitab juurutada strateegiat, juhib tähelepanu kitsaskohtadele, tekitab sisemist kommunikatsiooni, hindab tulemuslikkust ning monitoorib edusamme. Allpool peatub autor lähemalt kahel põhjus-tagajärg seostel põhineval mudelil – tasakaalus tulemuskaart ning tulemuspüramiid.

1.2.2. Diagnostilise süsteemi põhjus-tagajärg mudelid

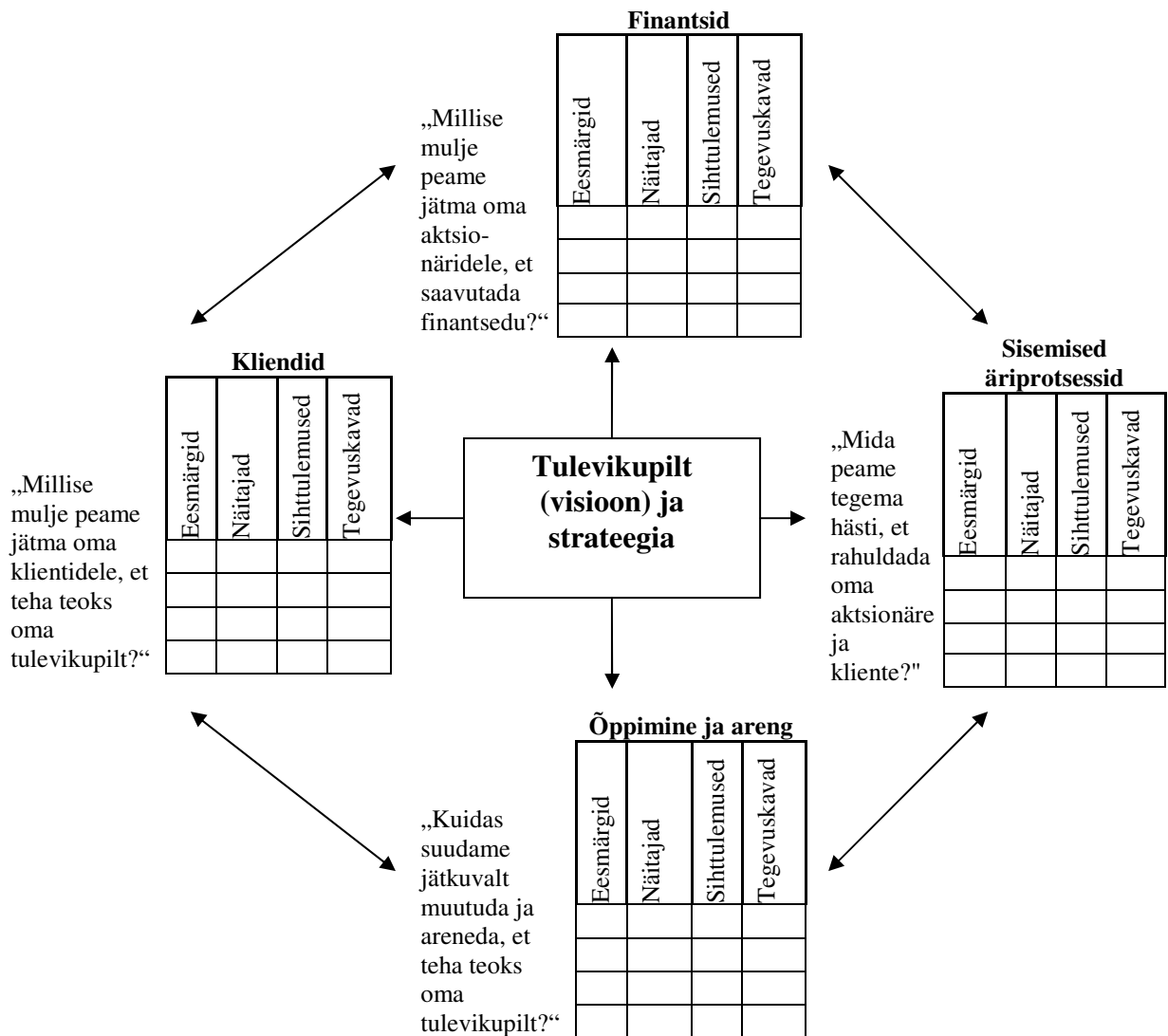
Tasakaalus tulemuskaart

Tasakaalus tulemuskaart loodi 1992 aastal Kaplan ja Norton poolt. Mudel peegeldab paljusid tunnuseid teistest mõõtmise raamistikest, kuid seob mõõdikud ettevõtte visiooniga. Mudel arenes välja arusaamast, et ükski üksik tegevusindikaator ei suuda hõlmata kogu ettevõtte tegevust (Watts, McNair-Connolly 2012).

Kaplan ja Norton (1996) on defineerinud tasakaalus tulemuskaardi järgnevalt: tasakaalus tulemuskaart on ulatuslik komplekt tulemuslikkuse mõõdikutest, mis on defineeritud läbi nelja erineva mõõtmise perspektiivi (finantsid, kliendid, sisemised äriprotsessid ning õppimine ja areng), mis pakub raamistiku äri strateegia tõlkimiseks operatiivseteks tingimusteks (Franco-Santos, Kennerley jt 2007, 789). Vaata ka joonist 3.

Tasakaalus tulemuskaart (edaspidi TTK) põhineb ettevõtte strateegilisel plaanil, mille juurutamisel ühendatakse erinevate valdkondade tegevused. Tänu sellele on ettevõtte erinevatel valdkondadel ühtne arusaam eesmärkidest, mis omakorda hõlbustab strateegia hindamist ja uuendamist. (Cheffi, Rao, Beldi 2010, 10) Strateegia peaks sisaldama endas hulka hüpoteese põhjuste ja tagajärgede seoste kohta ning TTK peaks aitama neid seoseid juhtida ja nende paikapidavust kontrollida. „Iga TTK näitaja peaks olema lülilik põhjuste ja tagajärgede ahelas, mille kaudu mõtestub lahti äriüksuse strateegia.“ Põhjuste-tagajärgede ahelatel põhinevate suhete kaudu aitab tulemuskaart muuta need tegurid suurepäraseks

finantstulemusteks. Siiski ei ole tasakaalus tulemuskaart mõeldud asendada organisatsiooni igapäevast mõõtmisüsteemi, vaid peaks aitama suunata juhtide ja töötajate tähelepanu teguritele, mis viiksid organisatsiooni läbimurdeliste tulemuste saavutamiseni (Kaplan, Norton 2003).



Joonis 3. Tasakaalus tulemuskaart kui raamistik organisatsiooni strateegia muutmiseks konkreetseteks näitajateks ja eesmärkideks

Allikas: (Kaplan, Norton 2003, 8)

Kaplan ja Norton on TTK neli aspekti lahti kirjutanud oma raamatus „Tasakaalus tulemuskaart. Strateegialt tegudele.“, mille põhjal autor annab järgnevalt ülevaate nendest

aspektidest. TTK finantseesmärkidel on täita kaks ülesannet – määratleda strateegialt oodatavad finantstulemused ja seada lõppsiht teistele TTK näitajatele. Nad annavad ülevaate juba astunud sammude majanduslikest tagajärgedest. Rahalistest näitajatest selgub kas ettevõtte strateegia ja selle rakendamine on avaldanud positiivset mõju puhaskasumile. Levinumad mõõdikud on näiteks kiire müügikasv või rahavoog.

Kliendi eesmärgid peaksid rajanema klientide ootustele vastamises või nende ületamisel. Määratletakse kliendi- ja turusegmentid, millele firma oma tegevuse suunab, ja näitajad, mis kajastaksid ettevõtte tegevuse tulemuslikkust sihtsegmentides. Näiteks klientide rahulolu, olemasolevate klientide hoidmine, uute klientide leidmine, klientide tulusus ja turuosa sihtsegmentides. Kuid peaksid sisaldama ka näitajaid, mis kajastaksid väärtusi, mida ettevõtte pakub konkreetse sihtgrupi klientidele.

Sisemiste äriprotsesside puhul peab põhirõhk olema tegevustel, mis mõjutavad klientide rahulolu ja organisatsiooni finantseesmärkide saavutamist. Oluline on tuvastada nende eesmärkide saavutamiseks kõige olulisemad protsessid, mille käigus võidakse avastada täiesti uued protsessid, millele on vaja keskenduda. Lisaks hõlmab ka innovatsiooniprotsesse.

Õppimise ja arengu aspektis on olulisel kohal inimesed, süsteemid ja organisatsioonilised protseduurid. Näiteks töötajate rahulolu, lojaalsus tööandjale, koolituste ja oskuste tase.

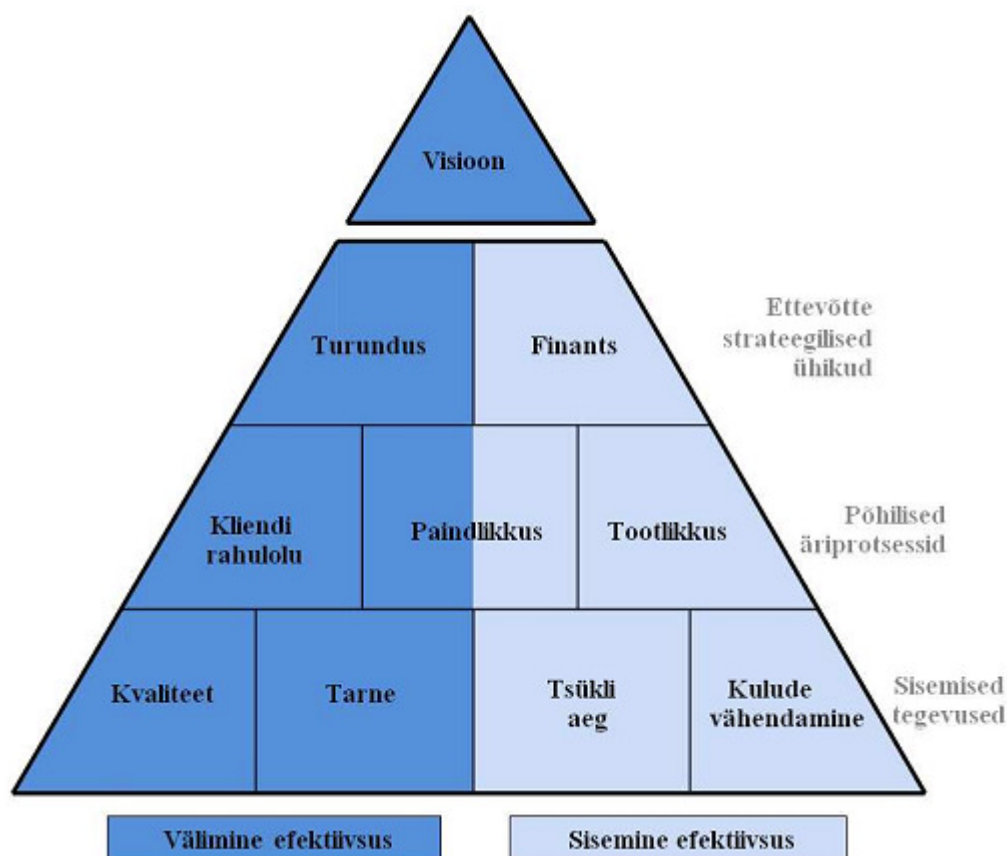
Tasakaalus tulemuskaart on olnud teerajaja, peamiselt kuna rõhutas vajadust leida tasakaal finants ja mitte finants näitajate vahel (Neely, Adams, Crowe 2001, 6).

Tulemuspüramiid

Tulemuspüramiid on loodud 1991 aastal Lynch and Cross poolt, nimetatud kui SMART (ingl k *the Strategic Measurement and Reporting Technique*) püramiid. Mudel toetab vajadust kaasata siseselt ja väliselt fookuseeritud tulemuslikkuse mõõdikud. Oluline on, et mõõdikud liiguksid ettevõttesse alla ning mõõdikud osakondade ja töökeskuste tasemel peegeldaksid ettevõtte visiooni nagu ka sisemisi ja välimisi äri eesmärke (Watts 2012). Vaata joonist 4.

Lynch ja Cross (1991) on defineerinud tulemuslikkuse mõõtmise süsteemi järgnevalt: strateegiline tulemuslikkuse mõõtmise süsteemi idee põhineb kvaliteedijuhtimisel, tööstustehnoloogial ja raamatupidamisel. Vajalik on kahepoolne kommunikatsiooni süsteem, et kehtestada strateegilist visiooni ettevõttes. Juhtimisanalüütikud peaksid osa võtma

informatsiooni revolutsioonist ja soovitudest ning seda saab teha järgnevalt: (1) pakkudes õiget informatsiooni õigel ajal, (2) lülitades ümber punktiarvestajast treeneriks, ja (3) fokuseerides kõige olulisemale. Tõlgendades finantsilisi ja mitte-finantsilisi ärisignaale ja reageerides neile, isegi kui nad ei arva, et see on juhtimise küsimus, vaid raamatupidamise probleem. (Franco-Santos, Kennerley jt 2007, 789)



Joonis 4. Tulemuspüramiid

Allikas: (Lake 2007, 48)

Ka tulemuspüramiidis on visioon kesksel kohal. Antud raamistik kindlustab, et tulemuslikkuse mõõdikud joonduksid ülevalt alla, mis omakorda paneb fookuse mõõdikutele, mis näitavad kui hästi väärtus liigub läbi väärtusahela (Lake 2007, 48).

Näitajad jaotatakse lähtuvalt ettevõtte sisemisest ja välisest efektiivsusest, mis omakorda jaotatakse erinevatel tasanditel erinevatesse kategooriatesse ning muutuvad tasand tasandilt operatiivsemaks. Näitajate mitmekesisus ning kategoriseerimine on üheaegselt nii tulemuspüramiidi tugevuseks, kui peamiseks puuduseks. (Saar 2002)

Tulemuspüramiid lähtub ideest, et organisatsioon opereerib erinevatel tasemetel, millel on erinev fookus. Siiski on oluline, et need erinevad tasemed toetaksid üksteist. Seega püramiid seob strateegia igapäevaste toimingutega (Johnson 2005).

Sooritud on jagatud tasemeteks:

- Madalaim tase koosneb osakondadest ja töögruppidest
- Tase kõrgemal on viidatud kui ettevõtte „toimiv süsteem“, mille moodustavad ettevõtte funktsioonid ja abipersonal
- „äriüksus“ viitab individuaalsetele toote/turu segmentidele (igal äriüksusel on oma missioon, konkurendid ja saavutavad paremaid tulemusi kui on juhitud teistest äriüksustest eraldi)
- Kõrgeim tase on ettevõtte tasand, mis sünteesib turgu ja finantsnäitajaid

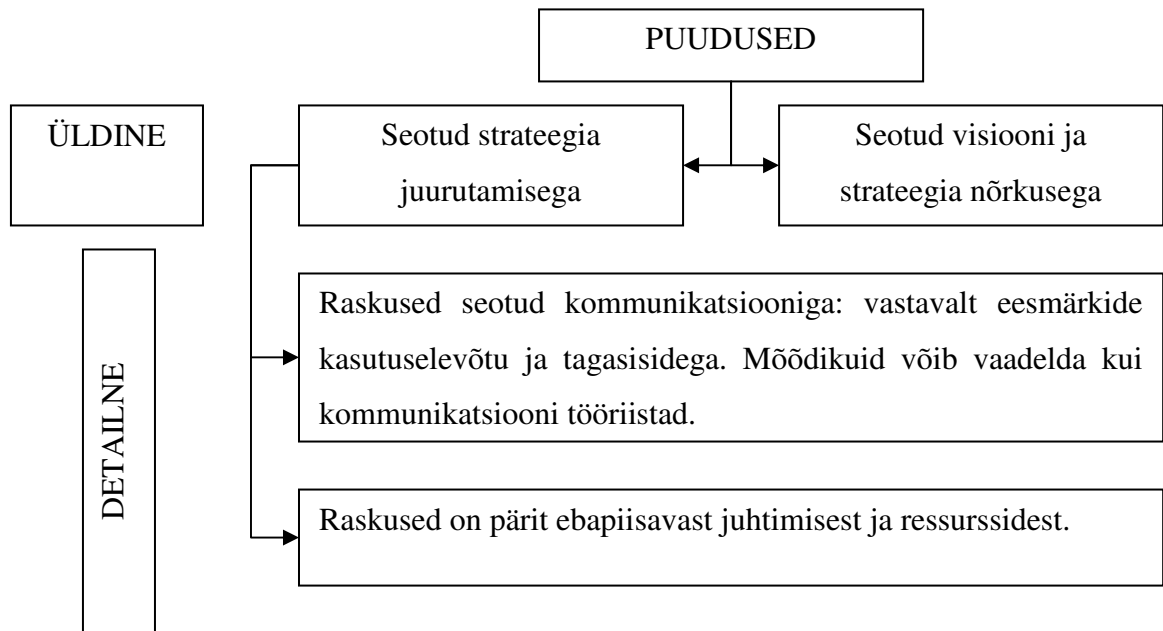
Püramiidi tellised esindavad põhi tulemuslikkust, mida mõõdetakse. Graafiline esitus ja eriti kattuvad tellised näitavad kõrgema taseme tulemuslikkuse komponente: näiteks töövõimekusel on protsessides kestvus komponendid ja komponendid on seotud kulude ja tootmise kvaliteediga. Vasakul näidatud tulemuslikkus on väljapoole orienteeritud (ja on sünteesitud turu näitajates), samal ajal kui paremal on sissepoole orienteeritud (ja sünteesitud finantsnäitajad) (Tonchia, Quagini 2010, 45).

1.2.3. Süsteemide puudused ja võimalikud parendused

McCunn (1998) on väitnud, et ligi 70% tulemuslikkuse mõõtmise algatustest ebaõnnestuvad. Toetudes kuuele pilootuuringu kaasusele on M. Bourne välja toonud kolm olulist faktorit, mis eristab edukaid ja mitte-edukaid ettevõtteid, kes on proovinud rakendada tulemuslikkuse mõõtmise süsteeme. Need on eesmärk, struktuur ja kultuur. Eduka ettevõtte juhtkond soovis „juhtida äri paremini“, samal ajal kui teised soovisid „parandada mõõtmise süsteemi“. Ettevõtte struktuur on oluline, kuna emaetevõtte sekkumine segab süsteemi juurutamist. Viimaseks leiti, et nn isalik kultuur võib soodustada tulemuslikkuse süsteemi juurutamist, kuna see vähendab kartust mõõtmise ees ning seega vähendab vastumeelsust juurutamise ees. Kokkuvõtvalt kõige olulisem võtmetegur on juhtkonna pühendumus. (Bourne 2005)

Kadak on oma doktoritöös toonud välja tulemuste mõõtmise süsteemide juurutamise puudused, mille võtab kokku joonis 5. Kommunikatsiooni raskused mõjutavad tulemuse

mõõtmise süsteemi ja selle toimimist otseselt. Ebapiisav juhtimine ja ressursid mõjutavad struktuuri kvaliteeti ja toimimist kaudsemalt. (2011)



Joonis 5. Kokkuvõtte puudustest

Allikas: (Kadak 2011, 29)

Kennerley ja Neely (2002) leiavad, et enne kui mõõtmise süsteem saaks areneda, peab seda kasutama aktiivselt. Kadak (2011) on defineerinud süsteemi efektiivsuse järgnevalt:

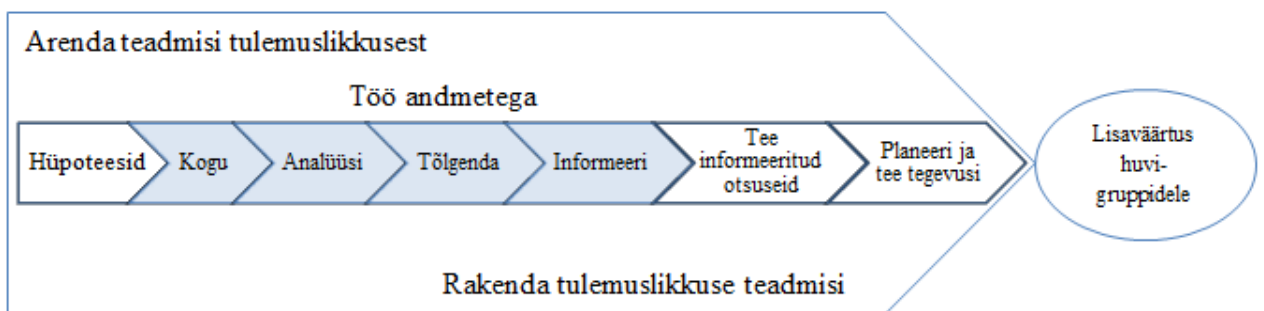
- loodud hierarhiliselt,
- mõõdikud on määratud allüksustele ja nende täitmine aitab täita ettevõtte eesmärgi,
- toetatud teiste üksuste ja valdkondade poolt (nt seotud boonuste ja motivatsiooniga),
- mõõdikud jälgivad trende ja muutusi keskkonnas.

Carney (1999) on oma artiklis toonud välja kontrollnimekirja, millele peaks edukas tulemuslikkuse mõõtmise süsteem vastama:

- Süsteem algab suurte eesmärkidega ja kõik teavad, mis need on.
- Igal grupil on tulemuslikkuse näitajad, mis on seotud suurte eesmärkidega.

- Individuaalsed ja töögrupi tulemuslikkuse eesmärgid on selged ja mõistlikud.
- Töötajaid koolitatakse ja juhendatakse jätkuvalt.
- Süsteem on selge ja lihtne, mis jälgib eesmärkide saavutamise edu .

Erinevatest süsteemidest ja näitajatest veelgi olulisem on, mida nende andmetega peale hakatakse. Üha enam kurdavad juhid, et nad „upuvad andmetesse, samal ajal janunetakse informatsiooni järele“. Selle vältimiseks on Cranfieldi Ülikoolis välja töötatud tulemuslikkuse planeerimise väärtusteahela (Neely, Jarrar 2004, 506). Vaata joonist 6.



Joonis 6. Tulemuslikkuse planeerimise väärtusteahel

Allikas: (Ibid)

Tulemuslikkuse planeerimise väärtusteahela raamistik koosneb mitmetest sammudest, et andmetest väärtust eristada:

1. Arenda hüpoteese. Millised on need küsimused, mis vajavad vastuseid?
2. Kogu andmeid. Milliseid andmeid vaja on? Kuidas saab koguda vajalikke andmeid efektiivselt ja tõhusalt?
3. Andmeanalüüs. Mida kogutud andmed ütleavad?
4. Tõlgenda. Mida see tähendab äriks?
5. Informeeri/kommunikeeri avastusi. Kuidas on kõige parem järeltutud sõnumit kommunikeerida? Kes on sihtrühm ja mida nad tahavad? Millised on kõige paremad kanalid info edastamiseks?
6. Tee informeeritud otsused ja planeeri/astu järgmised sammud. Kuidas tegutseda vastavalt saadud infole? Kuidas me prioritseerime tegevusi?

Tulemuslikkuse planeerimise väärtusahel on disainitud nii, et organisatsioon liiguks andmete töötlemiselt edasi efektiivse informatsiooniga tegelemiseni ning muudaks selle lisandväärtust tekitavaks teadmiseks ja säästvaks kogemuseks, konkurentsieelise saamiseks (Neely, Jarrar 2004).

1.3. Lepingupõhise tootmisettevõtte eripärad ja peamised mõõdikud tootmises

Eelmistes peatükkides käsitles autor ettevõtte tegevuse eesmärgistamist, strateegia, visiooni ja missiooni mõistet ning mõõdikute valimise protsessi. Samamoodi andis autor ülevaate tulemuste mõõtmise süsteemidest, nende puudustest ja võimalikest parendustest. Kuigi ettevõtte mõõdikud peaksid lähtuma ettevõtte strateegiast, mõjutab ettevõtte spetsiifika ka sobilike näitajate valikut. HANZA Mechanics Tartu AS on lepingupõhine ettevõtte, mis pakub täistarne lahendusi kliendile. Seega enne konkreetsete mõõdikute juurde asumist ülevaade, mis on lepingupõhine tootmine ja allhange.

Lepingupõhine tootmine on protsess, mis sätestab töötamise lepingu kahe ettevõtte vahel. Vastavalt lepingule üks ettevõtte toodab detaile või muid materjale oma kliendi eest. Enamus juhtudel tootja tegeleb ka tellimuste ja saadetiste protsessiga kliendi heaks. Selle tulemusel klient ei pea haldama tootmishooneid, ostma toormaterjali või värbama töötajaid, et toota lõpptoodangut. (What is ...) Allhange viitab ettevõtte varustamise tootmisvõimsusele ja tootmistehnoloogia oskustele, et toota komponent või pakkuda spetsiifilist teenust vastavalt konkreetse kliendi disainile ja/või spetsiifikale. Tüüpiliselt puuduvad antud ettevõtetes projekteerimise kompetentsid. Seega on nende peamiseks konkurentsieeliseks tootmisefektiivsus ja nende võime saavutada kliendi poolt nõutud kvaliteet ja standardid. Põhirõhk on tootmisjuhtimisel, planeerimisel ja kvaliteedikontrollil. Allhanke mudel on haavatav, kuna sõltub nii kliendi, kui toormaterjali tarnija otsustest ja strateegiatest. Enamus allhanke pakkujaid töötavad ühe või mõne kliendiga, omades vähest võimalust eristuda oma pakkumistes, välja arvatud geograafilises läheduses ja/või madalamates hindades. (Cagliano, Spina 2002)

Vastavalt Treacy ja Wiersema eristumise strateegiale, on lepingupõhine tootmine kliendikeskne, kuid vajalik on tagada ka „hügieenitase“ teistel tasemetel ehk antud hetkel hindades. Siiani on Hiina olnud omal valikul madalate kuludega riik ja seega suur osa lepingu

põhisest tootmisest toimub seal. Jackson ja Frich on toonud välja olulisemad punktid, kuidas on võimalik selliste madala kulu riikidega siiski konkureerida (Jackson, Frich 2011):

1. Tehase efektiivsus. Väga tähtsal kohal on kulude juhtimine. Seadmete kasutamise mõjususe (OEE - *Overall Equipment Effectiveness*) meetodika juurutamine, et leida võimalused tehase tulemuslikkuse parandamiseks läbi töö kestvuse, hinna ja tootluse maksimeerimise. Defineeri parimad protsessi praktikad: tehnilise hoolduse ennetamine, üles seadmine ja üleminek, masina seadistused, töös olemise optimeerimine ja standard töö, et luua oluline hinnaeelis.
2. Tööviljakus. Tootjad peaksid palkama töötajaid, arvestades hooaja mõjudega läbi rist-treeningu ja luues paindlikke töökohti, et minimeerida mahu kõikumiste mõju.
3. Materjali hankimine. Otsesed ja kaudsed materjali kulud on alati suur osa kogu kuludest. Toormaterjali (sh transpordi) puhul loovad võitja tarnijad kõrge läbipaistvusega indeksipõhise hinnamehhanismi, et minimeerida kaubakulude kõikumise mõjusid. Kaudsete materjalide agressiivne hange annab tihti olulist lisaväärtust ja marginaali.
4. Üldkulud. Juhtide ja juhendajate palga erinevus on palju väiksem, kui tunnipalgaga töötajate oma. Võrdle vahesid kontrolli ja juhtimise tasemetel, et luua lameda struktuuriga organisatsioon ja sõnasta ümber rollid ja kohustused, et saada oma klassi parimaks. Samuti peab üle vaatama energiajuhtimise programmid, et kontrollida kogu tootmiskulu.
5. Tehniliste kulude vähendamine. Kulude vähendamise võimaluste leidmine on kriitiline, et maksimeerida kasumit väärtusahelas. Tootjad on tihti kõige lähemal selliste võimaluste avastamisele, kuid jätavad tihti oma kliendi teavitamata ja jätkavad kokku panemist vastavalt spetsifikatsioonile. Suured võimalused leitakse tihti praagi vähendamises/ümber töötlemises, materjali ja pakkimise kergemaks tegemises ning materjali tihendamises.
6. Tootmise jalajälje optimeerimine. Tootmine mitmes erinevas asukohas ei ole tihti optimeeritud ega arvesta perioodiliselt tootevalikut, parendusi tehase efektiivsuses, kliendi vajadusi ja logistika kulusid.

Olenemata sellest, millises äris ettevõtte tegutseb toovad Kaplan ja Norton välja kuidas strateegia lahti mõtestada strateegilisteks eesmärkideks. Nad leiavad, et finantssihtide seadmisel tuleb otsustada, kas keskenduda tulu ja turuosa suurendamisele, kasumlikkusele või rahavoole. Kliendisuhete vallas tuleb määratleda sihiks võetavad kliendi- ja turusegmendid. Pärast finants- ja kliendiosade eesmärkide püstitamist, määratletakse eesmärgid ja näitajad ettevõtte sisemiste äriprotsesside vallas, eesmärgiga tuvastada läbimurdelise edu saavutamiseks kõige olulisemad protsessid. Õppimise ja arengu valdkonnas ilmneb, miks on vaja panustada töötajate koolitamiselle, infotehnoloogiasse ja –süsteemidesse ning organisatsiooniliste protseduuride tõhustamiselle. (2003, 11)

Itaalias on läbi viidud uuring, kus osales 115 keskmist ja suurt tootmisettevõtet kolmest tööstusharust (mehaaniline, elektro-mehaaniline ja elektroonika). Uuringu eesmärk oli kirjeldada ettevõtetes kasutusel olevate tulemuste mõõtmise süsteemide dimensioone ja tegelikku olukorda. Uuringust selgus, et ettevõtted kasutavad nelja tulemuslikkuse dimensiooni ja seega ka nelja indikaatori tüüpi: 1) kulu/produktiivsus; 2) aeg; 3) paindlikkus; 4) kvaliteet. Esimene on oma olemuselt kulu põhine indikaator ja teised kolm mitte-kulu põhised. Kulu põhistel tulemuslikkuse indikaatoritel on traditsioonilised mõõdikud nagu tootmiskulude odavus (seotud tööjõu, materjali ja masinatega); produktiivsus; kontroll käibekapitali üle. Detailsemalt materjali kulu, otsene tööjõu produktiivsus ja inventari taseme mõõdikud. (De Toni, Tonchia 2001)

MESA (*Manufacturing Enterprise Solutions Association*) toetab uuringuid, et aidata tootmisel välja selgitada kõige olulisemaid näitajaid. Ühe viimase uuringu raames tuvastati 28 enam kasutatud näitajaid, mis jagati gruppidesse seotud valdkonna järgi (Davidson 2013):

Parandades kliendi kogemust ja operatiivsust

1. Õigeaegne tarne - % ajast, mille jooksul tootmine toimetab lõpptoodangu kohale vastavalt kliendile lubatud graafikule.
2. Tootmistsükli aeg – mõõdab kiirust või aega, mille jooksul tootmine toodab teatud toote, alates ajast, millal tootmistellimus vabastati tootmiseks kuni lõpp toodanguni.
3. Tootmise ümberlülitumise aeg – mõõdab kiirust või aega, mis kulub tootmisliini või tehase ümber lülitamiseks ühe toote tootmiselt teise toote tootmiseks.

Kvaliteedi parandamine

4. Tootlus – näitab toodete protsenti, mis on toodetud korrektselt ja spetsifikatsioonide arvu, mis läbisid tootmiseprotsessi esimese korraga ilma praagi ja praagiparanduseta.
5. Kliendi praak ja tagastus – mitu korda klient lükkab toote tagasi või nõuab toote tagastamist halva või spetsifikatsiooni välise toote alusel.
6. Tarnija kvaliteet – protsent hea kvaliteediga materjalist, mis tuleb konkreetselt tarnijalt.

Efektiivsuse parandamine

7. Tootlikkus – mõõdab, kui palju toodet on toodetud masinal, liinil, tükina või tehases teatud perioodi jooksul.
8. Tootmisvõimsuse kasutamine – näitab kui palju kogu tehase võimsusest kasutatakse teatud aja jooksul.
9. OEE – kasutatavus x tootlus x kvaliteet. Seda kasutatakse, et hinnata üldist masina või tootmisliini efektiivsust.
10. Ajakava või tootmise saavutamine – näitab protsenti ajast, millal saavutatakse planeeritud tootmise tase vastavalt määratud graafikule.

Varude vähendamine

11. Pooltoodangu varud ja käive – mõõdab efektiivset laos olevate materjalide kasutust. See arvutatakse müüdüd toodangu kulu jagatud keskmine lao väärtus, mis kulus antud toote tootmiseks.

Vastavuse tagamine

12. Raporteeritud tervise ja ohutuse juhtumid – tervise või ohutuse juhtumite arv teatud aja jooksul.
13. Raporteeritud keskkonna juhtumid – raporteeritud juhtumite arv teatud aja jooksul.
14. Mittevastavuste arv aastas – mitu korda tehas opereeris väljaspool regulatsiooni juhtnõore ühe aasta jooksul.

Hoolduskulude vähendamine

15. Protsent planeeritud vs avarii tööd – indikaator kui tihti tehakse planeeritud hooldustöid vs planeerimata hooldused.
16. Seisuaja proportsioon tööajast – näitab vara olemasolu tootmiseks.

Paindlikkuse ja innovatsiooni suurendamine

17. Uue toote juurutamise määr – näitab kui kiiresti on võimalik uus toode turule tuua ja tavaliselt sisaldab kombinatsiooni disaini, arenduse ja tootmise käivitamise aegasid.
18. Toote muutuste tsükli aeg - kui kiiresti disain muutub või toote muudatused juurutatakse, alates dokumentatsioonist kuni tootmismahuni.

Kulude vähendamine ja kasumlikkuse suurendamine

19. Kogu tootmise kulu ühe toote kohta va materjali kulu – sisaldab kõiki potentsiaalselt kontrollitavaid tootmise kulusid, mida tehakse teatud ühiku, toote või mahu kohta.
20. Tootmiskulude protsent müügitulust – tootmiskulude suhe müügitulusse tootmistehase või üksuse kohta.
21. Puhaskasum – finantskasumlikkus investoritele, aktsionäridele ja võla omanikele, kas enne või pärast makse, tehase või äriüksuse kohta.
22. Tootlikkuse müügitulu töötaja kohta – kui palju müügitulu on teenitud tehase, äriüksuse või ettevõtte kohta, jagatud töötajate arvuga.
23. Keskmise ühiku brutokasum – kasumimarginaal jagatud tootmismahu või ühikute arvuga.
24. Varade kasumlikkus – puhastulu jagatud põhivara ja käibevara kasutusega.
25. Energia kulu toote kohta – energiakulu (sh elekter, aur, õli, gaas), mis on vajalik teatud ühiku või mahu tootmiseks.
26. Raha-raha laekumise tsükli aeg – aeg, mille jooksul ostetakse lattu, raha laekumine ja müügist saadud toote tulu, mis kasutab antud laoiseisu. Tüüpiliselt mõõdetakse päevas.
27. EBITDA (ingl k *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) – tulu enne intressi, makse, kulumit ja amortisatsiooni.
28. Kliendi rahulolu määr (kliendi tellimuse täitmine, õigeaegne tarne ja protsent ideaalsest tellimusest) – protsent kordadest, millal klient sai kogu tootmistellimuse, korrektse spetsifikatsiooniga ja oodatud ajal.

2. AS HANZA MECHANICS TARTU MÕÕDIKUTESÜSTEEM

Käesoleva magistritöö esimeses peatükis andis autor ülevaate ettevõtte mõõdikute süsteemi teoreetilistest alustest, mis on strateegia, visioon ja missioon ning kuidas on need seotud ettevõtte mõõdikutega, samuti mida tuleb jälgida mõõdikute valimisel. Autor andis ülevaate tulemuste mõõtmisesüsteemidest ning nende puudustest ja võimalikest parendustest. Antud peatükis analüüsib autor AS HANZA Mechanics Tartu olemasolevaid mõõdikuid ning võrdleb nende vastavust esimeses peatükis välja toodud teoreetiliste alustega. Analüüs põhineb ettevõtte dokumentide analüüsil, mis põhineb järgnevatele dokumentidel:

- AS HANZA Mechanics Tartu äriplaan 2011-2013, sisedokument 2011;
- AS HANZA Mechanics Tartu strateegia kaart, sisedokument 2013;
- AS HANZA Mechanics Tartu juhtimiskäsiraamat, sisedokument 2013;
- Ettevõtte kvaliteedipoliitika ja eesmärgid, sisedokument 2013;
- AS HANZA Mechanics Tartu koduleht, <http://www.hanza.com/>, veebruar 2014;
- Juhtimissüsteemi korrashoid, sisedokument 2011;
- Ettevõtte ja osakondade eesmärgid, sisedokument 2013;
- AS HANZA Mechanics Tartu aastaaruanded 2009 – 2012;
- HANZA grupi juhi presentatsioon töötajatele, 2014;
- Tarnijate hindamine, sisedokument 2012;
- Kliendi tulemuskaart, sisedokument 2012;
- Kliendi rahulolu seire, tagasiside, sisedokument 2011.

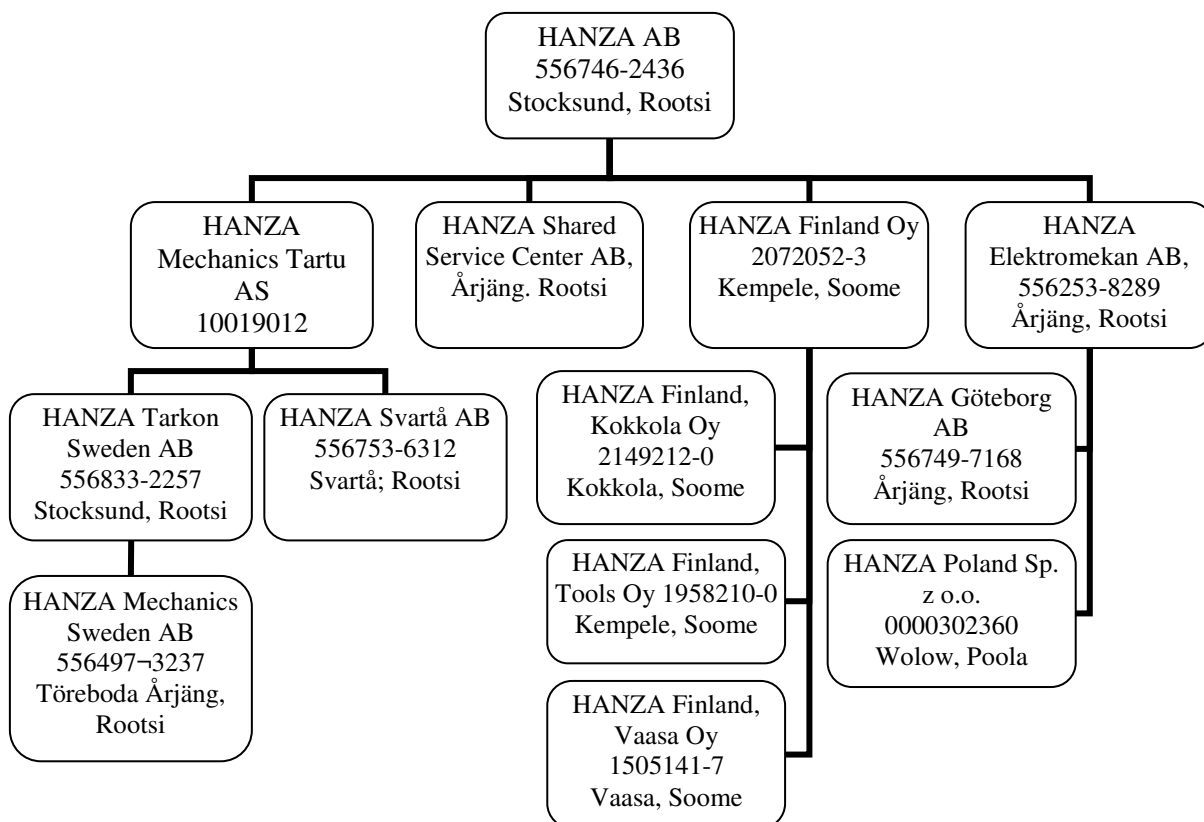
2.1. Ettevõtte lühiülevaade

AS HANZA Mechanics Tartu on üks suurematest tootmisettevõtetest Tartus, mis on spetsialiseerunud peenmehhaanika, elektroonika ja aparaadiehituslikke koostetöid tegevatele

allhanketöödele. AS HANZA Mechanics Tartu kuulub HANZA gruppi, mille peakontor asub Rootsis. Tartu tehases töötab 420 inimest, tööjõu voolavus on madal. Klientideks ja partneriteks on rahvusvaheliselt tuntud ettevõtted. Ettevõtte omab ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 ja ISO 16949:2002 sertifikaate. Kui enamasti allhanke firmad keskenduvad ainult ühele tehnoloogiale, siis HANZA ei ole lihtsalt allhanke firma vaid midagi palju enam. HANZA ei paku ainult tootmist vaid tootmisega seotud täislahendusi. HANZA grupi ärimudel seisneb idees, tuua tooteomanik, kes on ümbritsetud erinevatest allhanke firmadest, üle HANZASSE, pakkudes kliendile tootmise täistarne lahendust. Äriideest lähtuvalt on firma tunnuslause *All you need is one* ehk sa vajad ainult üht.

Kuigi HANZA grupp loodi alles 2008 aastal, siis AS HANZA Mechanics Tartu ajalugu ulatub palju kaugemale. Ettevõtte eelkäijaks on 1907.a. asutatud “Edisson – Kompagnie” kõnetraadi ehk telefonivabrik ning sama aasta novembris valmisid esimesed 100 telefoni. Aastate jooksul firma arenes ning kõrge kvaliteet ja mõõdukad hinnad tagasid tellimused välismaalt. 1940 aastal vabrik natsionaliseeriti ja moodustati tehas nr. 382. Hulk endisest sisseseadest ja dokumentatsioonist viidi Venemaale. II maailmasõja ajal purustati hooned täielikult. 1944.aasta novembrist jätkas tehas tööd nimetuse all Riiklik Liiduline Tehas Nr. 89. 1948. aastal algas 1. põlvkonna “mustade kastide” (barospidograafid) tootmine, mis salvestasid lennuki kõrguse ja kiiruse kas tahmatrumlile või paberlindile. 1991 aastal moodustas lennundustehnika toodangust ca 95% ja tehases töötas ca 2500 inimest.

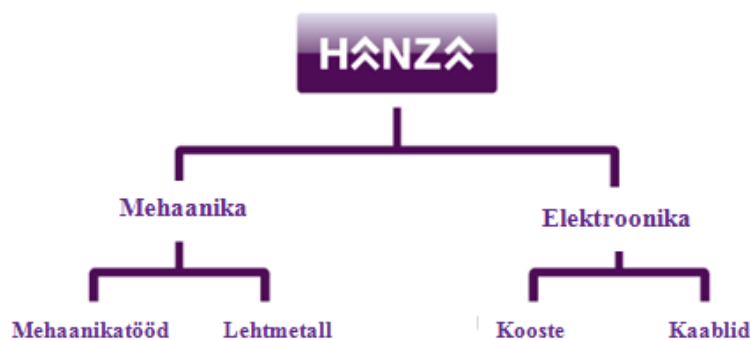
Pärast Eesti iseseisvuse taastamist moodustati 1992 aastal RAS Tarkon. 1996 aastal Tarkon erastati ning ettevõtte nimeks sai AS Tarkon. Erastamisel omandas 60% Tarkoni aktsiaid Rootsi firma Hallberg Sekrom Fariks AB, kellega oli 1993.a. alanud tihe koostöö. Alguses puudutas see enamasti ümbertöötlusoperatsioone, kuid koostöö arenedes sisaldas ka kooste- ja mehaanika tehnoloogiaid. 2008. aasta juunist sai emaettevõtteks HANZA AB ning moodustati HANZA grupp. Ettevõtte ärinimi muudeti AS HANZA Tarkon. Nimemuutus tulenes grupi strateegiast pakkuda kompleksset allhanketeenust ühise kaubamärgi all. 2012 aastal muudeti ettevõtte nime veelkord, et eristada ettevõtte kuulumist Mehaanika divisjoni alla. Seega alates 20.09.2012 kannab ettevõtte nime AS HANZA Mechanics Tartu. Ettevõtte 100% omanik on HANZA AB. Joonisel 7 on toodud HANZA grupi ettevõtete struktuur.



Joonis 7. HANZA grupi ettevõtete struktuur

Allikas: (Aastaruanne 2012)

HANZA grupp jaguneb kaheks divisjoniks – mehaanika ja elektroonika, mis mõlemad jagunevad oma korda kaheks tehnoloogiaks (vt joonist 8). Mehaanika divisjoni alla kuuluvad mehaanikatööd ja lehtmetsall ning elektroonika divisjoni alla kooste ja kaablid. HANZA grupi tehased asuvad Eestis, Rootsis, Soomes, Poolas, Slovakkias ja Hiinas ning iga tehnoloogia kohta on 3 tehast ehk kokku on grupis 12 tehast. Grupis on kokku 950 töötajat ja käive 130 miljonit euri aastas, EBIT 4%.



Joonis 8. HANZA grupi struktuur

Allikas: (Hanza koduleht)

HANZA grupi loomisega 2008. aastal pandi paika ka grupi strateegiline plaan. Strateegia esimene faas määrati viieks aastaks. Aastateks 2008-2013 määrati kolm peamist strateegilist ülesandest, mis on nüüdseks edukalt ka täidetud. Ärimudeli esimese faasi ülesanneteks oli:

1. Ehitada üles oma tootmisahel, sooviga omada 4 peamist tehnoloogiat – mehaanikatööd, lehtmets, elektroonika kooste ning kaablid.
2. Luua oma jalajälg ehk sooviga paikneda teatud riikides, võimalikult lähedal oma klientidele.
3. Luua kindel kliendiportfell, kus ükski klient ei oleks üle 10% müügitulust ning 10 suurimat klienti ei moodustaks üle 50% müügitulust.

Seega HANZA grupp loodi algusest peale väga selge ettekujutusega, mida soovitakse saavutada. Lahtiseletatuna koosnes HANZA äriidee kahest olulisest osast. Esimese ülesande eesmärgiks oli HANZA soov saada tootmise täisteenuse pakkujaks, pakkudes tootmise teenuseid, sh Mehaanika, Elektroonika, Kaablid ja Box build oma üksustes Eestis ja Poolas. Antud pakkumise väärtust kliendile nähti järgnevas: väiksem tarnija baas; madalamad kulud; suurem jõudlus ning suurem paindlikkus. Teise ülesande eesmärgiks oli tegevuste jaotus – HANZA on eraldanud operatsioonid kliendi ja madalate kuludega riikide lõikes. Riikides, kus HANZA peamised kliendid tegutsevad, on HANZA loonud lähedus üksused (ingl k *Proximity Units*TM) koos unikaalse pädevusega konkreetsetes tootmistehnoloogias ja piiratud kohalikus tootmises. Põhirõhk on kliendi klienditeenindusel, sisaldades prototüüpe ja industrialiseerimist. Teisalt madalate kuludega riikides on HANZA asutanud tootmise täisteenust pakkuvad üksused tootmismahudeks, kus põhirõhk on hinnal. (HANZA koduleht) Kolmanda ülesande eesmärk oli vähendada sõltuvust üksikutest klientidest ehk teisisõnu, et üksikud kliendid ei mõjutaks kogu grupi tulemust.

Strateegia järgmine tase, nõ faas 2 algas 2014. aasta kevadel, mille eesmärgiks on müügitulude kahekordistamine kolme aastaga. Seega kui esialgne eesmärk oli tehaste omandamine ja tarneahela loomine, siis edasine strateegia keskendub müügitulude suurendamisele.

AS HANZA Mechanics Tartule kuulub kaks tehist – mehaanika ja lehtmets ning on seega oluline osa grupi strateegiast. Grupi ärimudel näeb ette, et igal tehasel peab olema oma juht. Tehased on grupeeritud tehnoloogiate kaupa, mis omakorda kuuluvad divisjonidesse.

Eesmärk on omada tugevaid iseseisvaid tehaseid, kes teevad ise oma otsuseid. Kui grupi strateegia lähtus tootmise täisteenust pakkuva grupi ülesehitamisest ning klientidele võimalikult lähedal olemises, siis AS HANZA Mechanics Tartu strateegia peaks autori arvates seisnema müügimahtude suurendamises. Autori arvamust toetab ka 2011 aastal loodud äriplaan, mille peamised strateegilised eesmärgid aastateks 2011-2013 olid järgmised:

- suurendada müügimahtu, sh uute klientide müügimaht,
- keskenduda ettevõtte kasumlikkusele,
- teenida kasumit,
- arendada kompetentsust,
- parandada ettevõtte töökorraldust läbi LEAN meetodite rakendamise,
- suurendada kliendi rahulolu.

Ärimudel on eraldi välja toodud kaheksa põhitõde, millel põhineb integreeritud juhtimissüsteem. Autori arvates on oluliseim punkt neist kliendi fookus. Kliendi fookuse kirjeldus ärimudel on järgmine: kõigis oma tegemistes sõltub ettevõtte kliendist. Seega on oluline mõista kliendi praeguseid ja tuleviku soove, rahuldada kliendi vajadusi ja püüelda kliendi ootuste ületamise poole.

Kuna AS HANZA Mechanics Tartu kuulub HANZA gruppi, siis ettevõtte visioon, missioon ja väärtused on samad, mis grupis ning lähtuvad grupi ärimudelist. Autor peab oluliseks siin kohal välja tuua, et nagu eelnevalt mainitud, siis 2014 aastal alustati strateegia järgmise etapiga. Sellega seoses on paika pandud ka uus visioon ja väärtused. Kuna uus ärimudel on alles juurutamise järgus ning magistritöö keskendub 2013. aastal kehtinud mõõdikutel, siis kirjeldab autor oma töös visiooni ja väärtusi, mis kehtisid 2013 aastal.

HANZA visioon on olla juhtiv tootmisteenuste pakkuja Põhja-Euroopas.

HANZA missiooniks on aidata tööstusettevõtetel viia ellu uusi tootmisideid ning tuua neid kiiremini turule. Ühtlasi on missiooniks olla täisväärtuslik töövõtja, kes suunab tööstuse arengut ning tutvustab Rootsi innovatsioone. HANZA seisab innovaatilise mõtlemise ning täpsuse eest ja soovib olla usaldusväärne ja pikaajaline partner, kes hoiab tugevat fookust äril.

Oma igapäevatöös, suheldes kaastöötajate ja äripartneritega, lähtub HANZA väärtustest, mis on ettevõtte kultuuri aluseks:

- **Usaldusväärsus** - Oleme usaldusväärsed partnerid ja peame kinni oma lubadustest igas valdkonnas.
- **Kliendikesksus** - Me oleme ennetavad ja innovatiivsed kliendivajadustele lahenduste otsimisel. Oleme abiks kliendi eesmärkide saavutamisel.
- **Parimad** - Me arendame järjepidevalt oma ettevõtet, protsesse ja töötajaid.
- **Lugupidamine** - Kõik arvamused ja seisukohad on väärtuslikud.

AS HANZA Mechanics Tartu tehases kasutatakse käesoleval ajal järgmisi tehnoloogilisi protsesse:

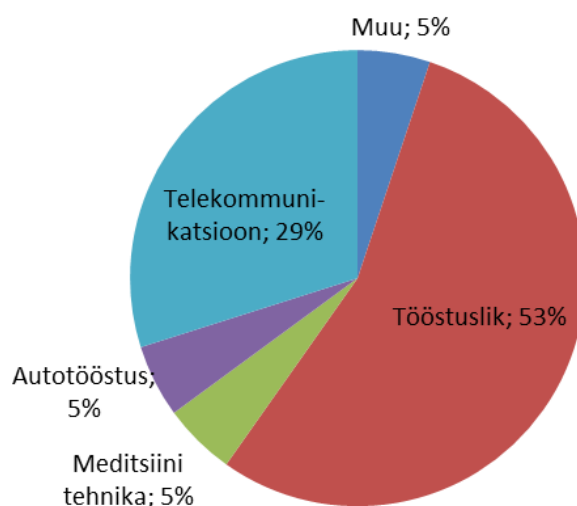
- stantsimine ekstsentrisk- ja automaatpressidel, lehetöötlemiskeskusel, käsi- ja robotpainutamine; laserlõikamine;
- treimine universaaltreipinkidel, ühe- ja mitmespindlistel automaattreipinkidel, automaatrevolverpinkidel, arvprogrammjuhtimisega treipinkidel;
- freesimine universaalfreespinkidel ja arvprogrammjuhtimisega freespinkidel;
- galvaanilised pinnakatted (tsink, nikkel, elektropoleerimine, tinatamine, keemiline pinna passiveerimine);
- koostetööd ja lõppkontroll (mehaanilised koosted, elektro-mehaanilised koosted, elektroonilised koosted, kaablitooted ja muud koosted);
- pulbervärvimine.

Muud protsessid: jootmine, punktkeevitus, MIG/MAG käsi- ja robotkeevitus, TIG käsikeevitus, liivaprits, trummeldamine. Töödeldavad materjalid: messing, teras, roostevaba teras, plastikud, vask, alumiinium.

2012. aastal müüdi AS HANZA Mechanics Tartu tootmisteenusel 92% välisurgudele (2011 aastal 92%). Peamiselt toimus müük Euroopasse, sellest suurim osa Rootsi ca 64%-ga, (2011 aastal 64%). HANZA grupp on paari aastaga kasvanud Põhjamaade juhtivaks lepinguliseks tootjaks. AS-i HANZA Mechanics Tartu suurimad turusegmen did on telekommunikatsiooni, tööstuslike seadmete osade ja komponentide tootmine ning meditsiinitööstuse tarbeks seadmete osade tootmine (vt joonist 9).

Ettevõtte müüs 2012. aastal ligikaudu 2 800 erinevat toodet. 10 enammüüdatavat toodet moodustas käibest ca 26%. 2012. aasta müügitulu oli 47,0 miljonit eurot ja puhaskasum 0,1 miljonit eurot. 2011. aastal oli müügitulu 48,6 miljonit eurot ja puhaskasum 0,5 miljonit eurot.

Vaata tabelit 1. Suurt tähelepanu pööratakse erinevaid tööstussegmente hõlmava kliendibaasi loomisele, ettevõtte efektiivsusele, toodete/teenuse kvaliteedile, kuludele ning varude juhtimisele.



Joonis 9. AS HANZA Mechanics Tartu turusegmentid

Allikas: (Aastaruanne 2012)

Tabel 1. AS HANZA Mechanics Tartu olulisemad majandusnäitajad.

	2008	2009	2010	2011	2012
Töötajate keskmine arv	533	469	431	436	466
Müügitulu (milj. eurot)	44,2	31,5	43,8	48,6	47,0
Puhaskasum (milj. eurot)	1,1	-0,7	1,9	0,5	0,1
Investeeringud põhivarasse	0,3	0,4	0,7	1,3	1,8

Allikas: Autori koostatud AS HANZA Mechanics Tartu aastaruannete baasil

Selles peatükis andis autor ülevaate ettevõtte ajaloost, tehnoloogilistest protsessidest ning olulisematest majandusnäitajatest. Kuna ettevõtte kuulub HANZA gruppi, mõjutavad grupi strateegilised otsused otseselt ka AS HANZA Mechanics Tartu tegevusi. Seega peatus töö autor pikemalt HANZA grupi ärimudelil ning strateegilistel eesmärkidel, millest tulenevad ka ettevõtte visioon, missioon ja väärtused. Järgmises peatükis analüüsib autor ettevõtte strateegiat ning olulisemaid mõõdikuid ning kuidas on nad seotud eelnevalt

kirjeldatud strateegiliste eesmärkidega. Samuti kas ettevõtte visioon ja missioon toetavad strateegia elluviimist.

2.2. HANZA Mechanics Tartu AS mõõdikute süsteem

2.2.1. Strateegia analüüs

Töö esimeses peatükis selgus, et ettevõtte tegevuse eesmärgistamisel on oluline teada, mis on ettevõtte strateegia, visioon ja missioon ning need peaksid olema omavahel seotud. Lisaks peaksid ettevõtte näitajad lähtuma strateegiast ning toetama strateegia elluviimist. Seega on ettevõtte mõõdikute süsteemi analüüsi seisukohast oluline uurida, kas vaadeldavas ettevõttes visioon ja missioon toetavad strateegia elluviimist.

Eelmisest alapeatükist selgus, et esimese viie tegutsemise aasta jooksul on HANZA grupp üles ehitanud tehaste võrgu, et omada nelja olulisemat tehnoloogiat ning paikneda klientide lähedal, et pakkuda tootmise täiustust. AS HANZA Mechanics Tartu kahe viimase aasta strateegilised eesmärgid keskendusid müüginahku suurendamisele ning kasumlikkusele. Sealjuures strateegia põhiohk oli kliendil ning tema ootuste ja vajaduste rahuldamisel.

Eristumise strateegia määrab ettevõtte olemuse ning aitab luua ettevõtte visiooni ja eesmärgid ning aitab leida ettevõtte kõige väärtuslikumad kliendid. Vastavalt teoorias välja toodud Treacy ja Wiersema kolmele väärtuse distsipliinile, peaks AS HANZA Mechanics Tartu autori arvates samuti keskenduma kliendi kesksusele. Ettevõttel puudub oma toode, mida muuta erakordseks ning müüa turul lõppkliendile. Ettevõtte oma tooteks on tootmisteenus, mida on esimese viie aasta jooksul arendatud sobivale tasemele, et vastata oma kliendi nõudmistele. Keskendutud on „hügieeni tasemeni“ jõudmiseni, kuid uued innovaatilised tehnoloogiad sõltuvad siiski konkreetsetest klientidest. Seega ei saa ettevõtte keskenduda tooteliidriks olemisele. Ettevõtte ei saa konkureerida ka operatiivses meisterlikkuses, kuna ärimudel on kirjas soov olla mitte tavaline allhanke firma, vaid pakkuda kliendile täistootmis lahendust. Kui tavaline allhanke firma toodab valmis ainult konkreetse toote või jupi, jättes kõik muu kliendi ülesandeks, siis HANZAs tellitakse ka materjal ja/või toodetakse kõik vajalikud jupid ning valmistatakse lõplik toode. Siin kohal on oluline, et ka klient tunnetaks seda lisaväärtust. Seega teenuse hind ei pea olema turu

madalaim, vaid suurema väärtuse pakkumine lubab küsida kõrgemat hinda. Seetõttu on ettevõtte väärtuslikumad kliendid need, kes ei soovi mitte ainult toodet odavamalt tellida, vaid soovivad kogu protsessi ning on valmis ka selle lisaväärtuse eest maksma. Kliendi kesksuse juures on oluline, et klient tajuks kõrget teenindamise kvaliteeti. Ka Porteri (1996) järgi peab ettevõtte pakkuma suuremat väärtust kliendile või pakkuma sama laadset väärtust odavama hinna eest või pakkuma mõlemat. HANZA ärimudeli eesmärk oli kliendile pakkuda suuremat väärtust, millele Porteri järgi järgneb aritmeetiline kasumlikkus: suurema väärtuse pakkumine lubab ettevõttel küsida keskmisest kõrgemat hinda. Kui lisaks suudetakse saavutada suurem efektiivsus, tähendaks see keskmiselt madalamaid kulusid, mis suurendaks kasumlikkust veelgi.

Leimanni järgi on visioon kõige üldisem eesmärk ning näitab suuna, kuhu ettevõtte juhid tahavad oma ettevõttega välja jõuda, millist organisatsiooni tahetakse luua ja millist positsiooni turul saavutada. HANZA visiooniks oli olla juhtiv tootmisteenus pakkuja, mis autori arvates näitab, et ettevõtte soov oli olla turuliider. Seega visioon ei toetanud eelnevalt kirjeldatud strateegiat, kus oli keskendunud kliendikesksusele. Vaadates visiooni, mis on määratud järgnevateks aastateks (alates kevad 2014), on asi palju selgem – „Olla unikaalne, väärtust lisav äripartner tootmises“. Uues visioonis on kesksel kliendisuhe. Seega uus visioon toetab ka kliendile keskendunud strateegiat.

Leimanni järgi määratleb missioon ettevõtte äritegevuse olemuse ja ütleb, mida ettevõtte pakub oma klientidele. Autori arvates jaguneb missioon kaheks, mis ühelt poolt toetab visiooni, sooviga suunata tööstuse arengut ning seista innovaatilise mõtlemise eest. Teiselt poolt lähtub eelnevalt kirjeldatud strateegiast, keskendudes kliendile. Sooviga aidata tööstusettevõtetel viia ellu uusi tootmisviise ning tuua neid kiiremini turule, samuti olla usaldusväärne ja pikaajaline partner. Seega missioon on seotud nii strateegia kui visiooniga, kuid nad omavahel ei moodusta ühtset tervikut.

Vaadeldes kolme strateegilist ülesannet, mis oli püstitatud aastateks 2008-2013, siis seal ei ole sõnagi innovatsioonist, vaid on keskendunud kliendile. Sooviga luua tootmisahel, olla kliendile lähedal ning keskenduda kliendibaasile. Ka ettevõtte väärtustes on eraldi välja toodud – kliendikesksus ehk soov ennetada kliendivajadusi ning olla abiks kliendi eesmärkide saavutamisel. Ka AS HANZA Mechanics Tartu strateegilistes eesmärkides aastateks 2011-2013 ei olnud välja toodud innovatsiooni, vaid keskenduti müügile ja kasumlikkusele. Seega tuginedes teooriale, leiab autor, et ettevõtte strateegia puhul on tegemist kliendikesksusega.

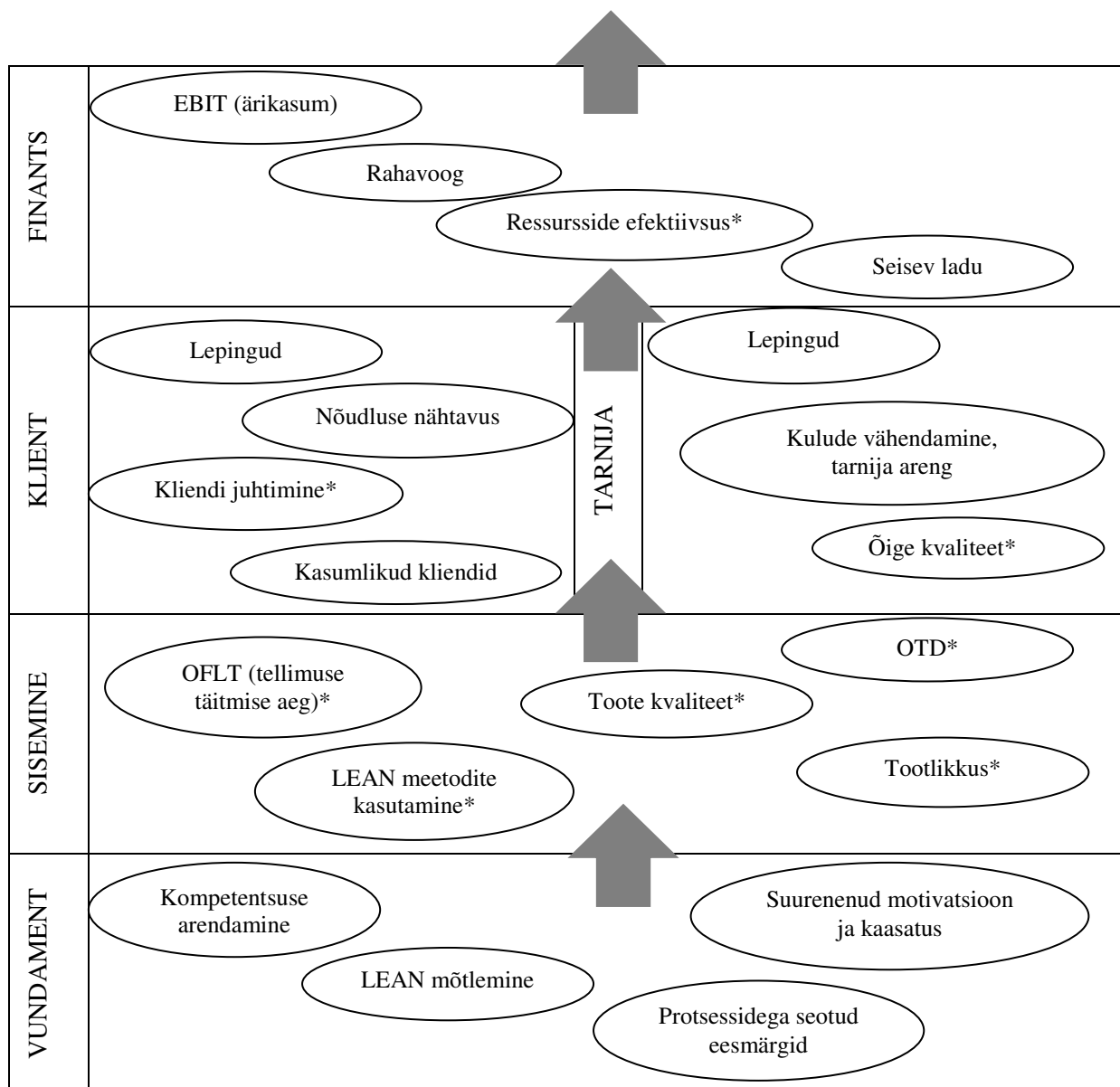
Kuid ettevõtte visioon ja missioon ei toetanud strateegilisi eesmärke ning olid kohati hoopis vastuolus.

Vaadates AS HANZA Mechanics Tartu suurimaid kliente, on eelnev vastuolu samuti näha. Ühed kliendid soovivad toota oma toodet kiiresti ja odavalt ning hinnad konkureerivad Hiinas toodetuga. Etteteatamisajad ja tellimuse täitmiseajad on lühikesed, mis teevad tootmise keeruliseks. Kliendi jaoks ainus lisaväärtus võrreldes Hiinaga on kliendilähedus, kuid klient ei ole valmis selle eest maksma. Teised kliendid väärtustavad kogu tootmisprotsessi ning on valmis ka selle eest maksma. Miinuseks on, et juurutusprotsess on aeglane ning vajab suurt tehnoloogilist tuge. Lisaks on projektid hooajalised. Sellest lähtuvalt on ka tehase töö koordineerimine keeruline, kuna korraga tuleb keskenduda odavale hinnale ning pakkuda personaalset teenindust. Teooria kohaselt nimetab Porter seda kesktee strateegiaks, mis ei ole soovitatav ning Doran leiab, et kui juhtkond on kõhklev või on määratud ebasobivad eesmärgid, siis vead hinnangutes levivad terves ettevõttes.

2.2.2 Eesmärkide ja mõõdikute analüüs

Teooria kohaselt on tulemuslikkuse näitajate üheks peamiseks ülesandeks strateegia juurutamise edukuse mõõtmine. Seega järgmiseks vaatleb autor lähemalt strateegia põhjal loodud strateegia kaarti, sellest lähtuvaid eesmärke ning mõõdikuid, et analüüsida kuidas on mõõdikud seotud ettevõtte strateegiaga.

Joonisel 10 on välja toodud AS HANZA Mechanics Tartus loodud strateegia kaart, kus on välja toodud kõige olulisemad aspektid strateegia elluviimise seisukohast. Strateegia kaardi tipus on finants eesmärgid, eesotsas sooviga teenida ärikasumit. Antud punkt toetab ettevõtte strateegia teist punkti suurendada kasumlikkust, kuid jätab tähelepanuta esimese punkti - suurendada müügimahtusid.



Joonis 10. AS HANZA Mechanics Tartu strateegia kaart

Allikas: AS HANZA Mechanics Tartu strateegia kaart, sisedokument 2013

Ettevõtte töötab efektiivselt kui ärikasum on kõrge, rahavoog on hea, ressursse kasutatakse efektiivselt ja seisev ladu on madal. Eesmärk saavutatakse kui klientidega on lepingud sõlmitud (tellimuse täitmise aeg, makse tingimused, paindlikkus), on selge nõudlus, kasumlikud kliendid ja parenenud fookus klientidel. See on saavutatav läbi tarnija taseme, kui on toimivad lepingud (tellimuse täitmise aeg, maksetingimused, paindlikkus), kulude vähendamine ja tarnijate areng. Efektiivsus läbi tulemuskaardi (tarne ja kvaliteet). Ettevõtte sisemine fookus peab olema suunatud, et lühendada tellimuse täitmise aega (OFLT), suurendada tarnetäpsust (OTD), kasutades LEAN meetodeid saavutada kõrge toote kvaliteet

ja suurenenud produktiivsus. Kõige eelneva saavutamiseks on oluline luua vundament, mis põhineb kompetentsuse arengul, LEAN mõtlemise arengul, suurenenud motivatsioonil ja kaasatusel ning eesmärkidel, mis on seotud ettevõtte protsessidega.

Kuigi ettevõttes ei ole teadlikult rakendatud tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni, siis üleval toodud strateegia kaart meenutab autorile kõige enam just antud mudelit vastavalt teoorias välja toodud mudelitele. Ka TTK mudel koosneb neljast erinevast mõõtmise perspektiivist, kuid perspektiivid on natuke erinevad - finantsid, kliendid, sisemised äriprotsessid ning õppimine ja areng. Erinevus üleval toodud strateegia kaardiga seisneb selles, et on lisatud tarnija aspekti kliendi aspekti kõrvale, rõhutamaks täielikku tarneahelat. Samuti on erinev viimane perspektiiv – vundament. Kui TTK on viimaseks perspektiiviks õppimine ja areng, siis antud mudelis on esikohal samuti areng, kuid ka üldised eesmärgid ning motivatsioon. Õppimist eraldi väljatoodud ei ole.

Tulemuskaardi mudeli järgi peab strateegia kaart vastama neljale küsimusele. Finantsvaldkonnas on küsimuseks „Millise mulje peame jätma oma aktsionäridele, et saavutada finantsedu?“ Ettevõtte strateegia kaardist lähtudes on soov olla efektiivne ja teenida ärikasumit. Olulisemad mõõdikud on EBITi % müügist, vaba raha maht eurodes, ROA, laovarude käibevälde (ITO) ning seisva lao väärtuse % kogu laost.

Kliendi aspekt peab vastama küsimusele „Millise mulje peame jätma oma klientidele, et teha teoks oma tulevikupilt?“ Siin on vastuseks ettevõtte soov, et kliendirahulolu oleks kõrge. Vastavalt kliendi rahulolu seire dokumendile hinnatakse kliendi rahulolu kaudsete meetoditega (ilma klienti otseselt küsitlemata) ettevõttele kättesaadavate andmete põhjal. Analüüsi aluseks on erinevad kriteeriumid (tegurid, mis ettevõtte arvates mõjutavad kliendi rahulolu või on selle väljenduseks). Kliendi rahulolu mõõdetakse läbi tulemuskaardi indeksi. Tulemuskaardi indeks koosneb kuuest näitajast – tarnetäpsus, kvaliteeditase, suhtlus, kliendi fookuse tase (ehk mida klient hindab kõige rohkem – hinnatase, kvaliteet, tarnetäpsus, paindlikkus jne ning hinnang valitud väärtusele), lao käibekiirus ja tellimuse täitmiseaeg. Suhtlus kliendiga, kliendi fookus ja tellimuse täitmiseaeg põhinevad kliendijuhi hinnangul. Kliendilt saadava tagasiside informatsiooni näideteks, mis näitavad, kas kliendi nõuded on täidetud või mitte, on klientide ja kasutajate arvamusuuringud, kliendi rahulolu ülevaated, kliendipoolne info tarnitud toote kvaliteedi kohta, kliendi reklamatsioonid ning kaotatud äritegevuse analüüs. Kuid autoril puudub informatsioon, kas või kui palju neid aspekte jälgitakse ning mõõdikute tasemel ei ole antud näitajad kajastatud. Strateegia kaardile on

paigutatud ka lepingud, nõudluse nähtavus ja kasumlikud kliendid, mis on vajalikud ettevõtte poolt vaadatuna, kuid ei selgita millist lisaväärtus klient saab.

Kliendi aspektiga samale tasemele on lisatud tarnija aspekt, mis tasakaalus tulemuskaardi mudelil puudub. Tarnijate puhul peetakse samuti oluliseks kindlaid lepinguid, kulude vähendamist ning tarnijate tulemuslikkust. Tarnija tulemuslikkust mõõdetakse samuti tulemuskaardi indeksi abil, mis koosneb neljast näitajast – tarnetäpsus, kvaliteeditase, tarneaeg tarnijatelt ja teenindusetase, mis omakorda jaguneb kolmeks - tellimuse kinnitamise kiirus, kas tehakse pakkumisi hindade langetamiseks ning ebareeglipärased transporditarned.

Sisemised protsessid peaks vastama küsimusele „Mida peame tegema hästi, et rahuldada oma aktsionäre ja kliente?“ See valdkond on autori arvates kõige paremini kirjeldatud ja annab selge ülevaate, mida on tarvis paremini teha – lühendada tellimuse täitmise aega (OFLT), tagada toodangu kõrge kvaliteet, suurendada kliendi tellimuste täitmise aega (OTD).

Õppimise ja arengu aspekt küsib „Kuidas suudame jätkuvalt muutuda ja areneda, et teha teoks oma tulevikupilt?“ Siin peab ettevõtte kõige olulisemaks LEAN mõtlemise arendamist ja pidevat parendamist.

Eelneva põhjal võib kokkuvõtvalt öelda, et ettevõtte strateegia kaart vastab peamistele TTK mudelis välja toodud küsimustele, kuid on autori arvates liialt keskendunud protsessi aspektile. Arvestades, et ettevõtte põhifookus peaks olema klient, siis peaks suurim rõhk olema ka kliendi aspektil. Tabelis 2 on välja toodud võtmenäitajad, mis vastavad eeltoodud punktidele.

Esimene asi, mis autorile silma jäi on viimane eesmärk – protsessidega seotud eesmärgid ja selle mõõdik – protsessi KPI, kokku. Antud näitajaga mõõdetakse, et vähemalt 50% tabelis toodud mõõdikutest jälgitakse ja eesmärgid saavutatakse. Autori arvates on sellega juba mudeli mitte toimivus sisse kirjutatud. Ettevõttel ei ole vaja mõõdikuid, mida ei jälgita ning mudeli toimivuse seisukohast on oluline, et kõik organisatsiooni tasemed teaks, millised on kõige olulisemad näitajad. Antud juhul ütleb mõõdik ise, et kõik näitajad ei ole olulised.

Tabel 2. AS HANZA Mechanics Tartu mõõdikud

	Strateegiakaardi punktid	Osakaal	Edu mõõtmine	Protsess
FINANTS	EBIT on kõrge	25%	% müügist	Finants
	Rahavoog on hea		Vaba raha, EUR	Finants
	Ressursse kasutatakse efektiivselt		ROA	Finants
	Seisev ladu on väike		ITO*	CFM
			% kogu laost	Finants
KLIENT	Kindlad lepingud	25%	Lepingu riski juhtimine	CFM
	Selge nõudlus		Müük / prognoos	Kliendi planeerimine
	Kasumlikud kliendid		CFM kliendi kasum	CFM
	Kliendi rahulolu		Tulemuskaardi indeks*	CFM
TARNIJ	Kindlad lepingud	25%	Tarneaeg	Ostmine
	Kulude vähendamine		Maksetingimused	Finants
	Tarnijate tulemuslikkus		Säästmise indeks	Ostmine
			Tulemuskaardi indeks*	Ostmine
SISEMINE	Tellimuse täitmise aja (OFLT) lühendamine	25%	OFLT kokku	Üldplaneerimine
			Mehaanika OFLT*	Üldplaneerimine
			Kooste OFLT*	Üldplaneerimine
	OTD suurendamine		Hilinenud sisemised tellimused	Tootmine
			Väline OTD*	Kliendi planeerimine
	LEAN meetodite kasutamine		Osakonna 5S indeks*	Pidev parendus
			Ettevõtte 5S indeks*	Pidev parendus
	Kõrge toodangu kvaliteet		Mehaanika FTT*	Tootmine
			Kooste FTT*	Tootmine
	Suurenenud tootlikkus		Lisaväärtus töötaja kohta	Finants
			Lisaväärtus sinikrae kohta	Finants
	OEE*	Hooldus		
VUNDAMENT	Kompetentsi arendamine	25%	Kompetentsi indeks	Personalijuhtimine
	LEAN mõtlemise areng		LEAN arengu indeks	Pidev parendus
	Suurenenud motivatsioon ja osalus		Rahulolu indeks	Personalijuhtimine
			Tööjõu voolavus	Personalijuhtimine
			Tootlus indeks (EDP)	Personalijuhtimine
	Protsessidega seotud eesmärgid		Protsessi KPI, kokku	Juhtimise süsteemi haldamine

Allikas: AS HANZA Mechanics Tartu strateegia kaart, sisedokument 2013

Teiseks on autori arvates näitajaid liiga palju. Tundub, et kaardile on pandud kõik, millega on vaja tegeleda, mitte kõige olulisemad küsimused. Seetõttu kaob ka fookus, kui tahta tegeleda kõige, siis ei tegeleta mitte millegagi. Strateegia kaardil on 20 erinevat valdkonda, millele soovitakse keskenduda, mis omakorda jaguneb 31 mõõdikuks. See takistab

liikumist ühtse eesmärgi suunas. Ka teorias toodud Case ja Piatt poolt loodud reeglid ütlesid, et fokusseerida tuleks üksikule kriitilisele, mitte paljudele tühistele ning Kaplan ja Norton on öelnud, et TTK ei asenda igapäevast mõõtmissüsteemi, vaid peab aitama suunata tähelepanu kõige olulisemale. Samas Franco ja Bourne tõid välja, et mõõdikuid võiks olla juhi kohta 4 kuni 6. Grupeerides mõõdikud ettevõtte juhtimissüsteemi järgi (vaata lisa 1) selgub, et ainult finantsis on mõõdikuid soovitatust rohkem (vaata tabelit 3). Seega võib öelda, et vastutavate isikute kaupa jagatuna, pole mõõdikuid liiga palju.

Tabel 3. Mõõdikud jagatuna vastutajate kaupa

Osakond	Protsess	Näitajaid	Kokku
Tootmisosakond	Tootmine	3	4
	Hooldus	1	
Tarne osakond	Ostmine	3	6
	Üldplaneerimine	3	
Finants	Finants	7	7
Personali- ja teenindusosakond	Personalijuhtimine	4	4
Kliendijuhtimise osakond	CFM	4	6
	Kliendi planeerimine	2	
LEAN juht	Pidev parendus	3	3
Kvaliteediosakond	Juhtimise süsteemi haldamine	1	1

Allikas: autori koostatud

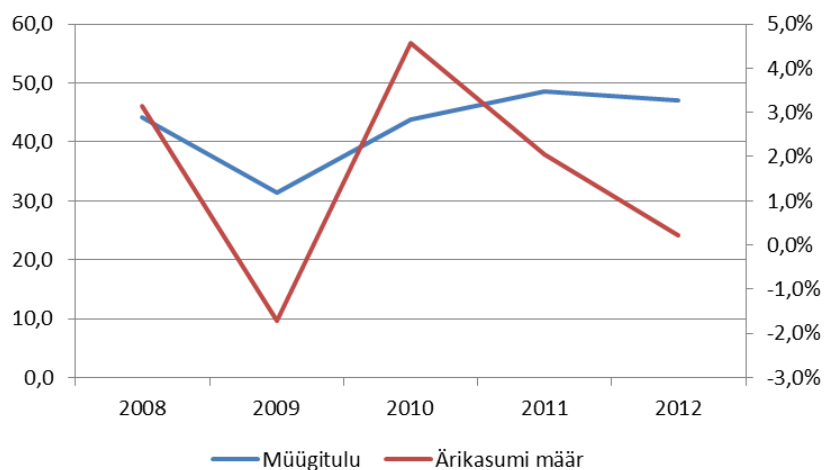
Teorias selgus, et allhanke firma saab oma konkurentidest eristuda, kas geograafilises läheduses ja/või madalamates hindades. Samas kliendikesksusele orienteeritud ettevõtte ei konkureeri hindades, vaid peaks saavutama hindades „hügieenitaseme“. Kuna HANZA Mechanics Tartu on lepingupõhine tootmisettevõtte, on kulude juhtimine ettevõttes tähtsal kohal. Seega analüüsib autor järgnevalt Jackson ja Frich poolt välja toodud punkte, kuidas madala kulu riikidega konkureerida:

1. Tehase efektiivsus sh OEE. HANZA Mechanics Tartu AS mõõdab seadmete kasutamise mõjusust ning see oli ka üheks ettevõtte eesmärkidest (vaata all pool toodud ettevõtte eesmärke aastaks 2013).
2. Tööviljakus ettevõtte strateegia kaardilt puudub. Sellegipoolest teab autor, et vähesel määral ettevõtte juba tegeleb paindlikke töökohtade loomisega, et vähendada tootmismahdade kõikumiste mõju.

3. Materjali hankimine. Ka sinna on ettevõtte juba oma tähelepanu suunanud, pidades oluliseks tarnijate kulude vähendamist ning mõõtes seda säästmise indeksina. Teisisõnu on paika pandud summa, kui palju peab suutma kulusid kokku hoida materjalide pealt.
4. Üldkulude struktuur. Autorile teada olevalt jälgitakse üldkulude suurust, kuid mõõdikute näol ei ole seda välja toodud. Samas puudub autoril informatsioon energiajuhtimise programmide kohta.
5. Tehniliste kulude vähendamine. Ettevõtte rakendab LEAN tootmise põhimõtteid, mis teisesõnaga on ka timmitud tootmine ning kulusäästlik tootmine. Strateegia kaardil oli LEAN esindatud nii sisemise kui vundamendi aspektis, seega tähtsustab ettevõtte antud teemat.
6. Tootmise jalajälje optimeerimine. See punkt oli üheks oluliseks osaks grupi strateegiast ning äriplaanist – olla kliendile lähedal. Eelnevast järeldeb, et ettevõtte on suunanud oma eesmärgid õigesse suunda ning keskendub õigetele punktidele.

Vastavalt strateegiakaardile on ettevõtte eesmärk teenida kasumit. Kui tulemuslikkuse süsteem toimiks edukalt, oleks antud eesmärk saavutatud. Pannes ühele joonisele ettevõtte müügitulu ja ärikasumi määra ($\text{ärikasum} / \text{müügitulu} \times 100$), on näha, et eesmärk ei ole saavutatud. Veelgi enam kuigi müügitulu on viie aasta jooksul olnud enamvähem samal tasemel, välja arvatud 2009 aastal, siis ärikasumi määr on kõikunud üles-alla ning on alates 2010 aastast olnud langus tendentsis. Jooniselt on ka selgelt näha, et kuna strateegia kaardilt puudus üks strateegiline eesmärk ehk müügimahtude suurenemine, siis seda ei ole ka saavutatud. Vaata joonist 11.

Teooria kohaselt on oluline, et ka igale allüksusele määrataks konkreetsed ja mõõdetavad eesmärgid, mis aitavad saavutada ettevõtte kui terviku eesmäärke. Vaadeldavas ettevõttes on lisaks ülal toodud näidikutele ka igal osakonnal oma eesmärgid, kuid autor keskendub oma töös strateegia kaardist lähtuvatele eesmärkidele. Ettevõtte juhtkond on valinud strateegia kaardilt olulisemad punktid, millele keskenduda ning kommunikeerinud need eesmärgid alla poole. Alljärgnevalt analüüsib autor neid eesmäärke.



Joonis 11. Müügitulu (milj eurodes) vs ärikasumi määr (%)

Allikas: (autori koostatud)

On kommuniqueeritud, et AS HANZA Mechanics Tartu rakendab kvaliteedipoliitikat, mille kaks peamist ülesannet määravad ettevõtte olemuse ehk milline soovib ettevõtte olla. Ülesanded on järgnevad:

- Kõik ettevõtte tegevused on suunatud klientide, omanike ja töötajate ootuste rahuldamisele.
- Ettevõtte eesmärgiks on teha oma tööd algusest peale õigesti.

Esimene punkt on tagatud kõigi töötajate kaasamise, vastutuse ja teadlikkuse parendamisega. Teine punkt peab andma kasu ettevõttele, tema töötajatele ja klientidele. Seega ka siin on rõhuasetus kliendil ning ka ettevõtte töötajatel. Lisaks eelnevale on määratud 11 võtmenäitajat, mida ettevõtte peab kõige olulisemaks. Antud info on kõigile töötajatele kätte saadav ning antud tulemuste arengut saab jälgida nii ettevõtte Intranetis kui ka osakondade stendi peal.

Ettevõtte eesmärgid 2013

- Kliendi rahulolu 95%
- Tarnija hindamise indeks tulemuskaardi järgi 95%
- Laovarude käibevälde 45 päeva
- Seadmete kasutamise mõjususe (OEE) >80%

- Kliendi tellimuse täitmise aeg mehaanikas (OFLT) 8 päeva
- Kliendi tellimuse täitmise aeg koostes (OFLT) 2 päeva
- Kliendi tellimuste täitmine kliendi poolt soovitud ajaks (OTD) 100%
- Esimese esitusega tooted (FTT) 98%
- Pideva parendamise efektiivsus 100%
- 5S juurutamine 8 piirkonnas
- 5S juurutamise tulemus rohkem kui 80%

Lähtudes ülal toodud ettevõtte eesmärkidest, märkis autor strateegia kaardil ning mõõdikute tabelis need eesmärgid tärniga (*). Ainult pideva parendamise efektiivsus on kaardilt puudu, mida mõõdetakse suhtarvuna õigeaegselt tehtud parendus tegevused jagatuna planeeritud parendus tegevustega. Teised eesmärgid on kaardil välja toodud, osaliselt teises sõnastuses. Näiteks laovarude käibevalde läheb ressursside efektiivsuse alla ning kliendi rahulolu mõõdetakse läbi tulemuskaardi indeksi, mis asub strateegia kaardil kliendi juhtimise all.

Järgnevalt analüüsib autor ettevõtte poolt valitud 11 kõige olulisemat võtmenäitajat vastavavalt peatükis 1.1.2. välja toodud teoreetilistele alustele – Case ja Piatt 5 reeglit, Hammeri 7 pattu, Dorani SMART reeglid ning Franco ja Bourne juhtimine läbi mõõdikute.

Case ja Piatt reeglid võtmeindikaatorite valimisel

Piatt ja Case on välja töötanud reeglid, mida järgida võtmeindikaatorite valimisel:

1. **Fokusseeri üksikule kriitilisele, mitte paljudele tühistele.** Vaadates ettevõtte strateegia kaarti, siis seal on väga palju eesmärke, millest mõned ei ole ettevõtte kui terviku seisukohast autori arvates olulised. Näiteks lepingute sõlmimine nii tarnijate kui klientidega. See tuli välja ka analüüsides strateegia kaarti TTK raames. Vaadeldes töötajatele kommuniqueeritud näitajaid, siis 11 näitajat ei ole liiga palju, eriti kui arvestada et näitaja OFLT on jagatud kaheks – kooste ja mehaanika oma. Kuid 5S juurutamine on lisatud kaks korda, mis autori arvates ei ole otstarbekas. Kui teoorias oli soovitus vaadata lisaks finants eesmärkidele ka tajutavaid väärtusi, siis antud ettevõtte puhul pole töötajatele rahalisi eesmärke üldse kommuniqueeritud.

2. **Tee kindlaks, et valitud KPIid aitavad saavutada strateegia eesmärki.** Siin punkti all oli teorias toodud, et eesmärgil peab olema mõõdik, mis on antud näitajate juures ka olemas. Kuid eesmärk peab olema ka mõistlik. Vaadates seatud eesmärke on näha, et eesmärgid on võetud nõ laest, kuna eesmärgid on ilusad ümmargused numbrid, nt 95%, 100% jne. Analüüsidest seatud eesmärke ja tegelikke tulemusi, siis on näha, et 2013 aasta jooksul saavutas ettevõtte oma eesmärgid ainult 5S juurutamises ning ülejäänud eesmärgid jäid täitmata. Seega võib öelda, et seatud eesmärgid ei olnud mõistlikud. Lähtudes strateegia kaardi analüüsist selgus, et valitud näitajad toetasid ainult ühte osa strateegiast ehk kasumlikkuse kasvu, kuid jätsid müügi mahu suurendamise tähelepanuta. Kui strateegia kaardil on põhi eesmärk kasumlikkus, siis töötajatele kommuniqueeritud eesmärkides pole sedagi välja toodud.
3. **Tuleks kindlustada, et võtmeindikaatoritega suhestuvad kõik organisatsiooni tasemed.** Autoril puudub informatsioon, et valitud eesmärkide seadmisel oleks kaasatud erinevaid organisatsiooni tasemeid. Juhtimissüsteemi korrashoiu dokument ütleb, et olenevalt ettevõtte strateegiast määratakse ettevõtte kehtiv struktuur, osakondade ülesanded, visioon, missioon ja eesmärgid. Sellest järeldub, et eesmärkide valimisel ei kaasata töötajaid. Autorile teada olevalt toimub 1-2 korda aastas info koosolek, kus grupi juht annab ülevaate grupis ja ettevõttes toimuvast sh grupi eesmärkide täitmisest. Kuid autoril puudub info muude regulaarsete koosolekute toimumisest ettevõtte eri tasanditel, kus tutvustatakse ettevõtte eesmärke ning prioritseeritakse tegevusi nende saavutamiseks. Ettevõtte juhtimiskäsiraamat ütleb vaid, et eesmärgid määratleb ja nende täitmist jälgib ettevõtte juhtkond.
4. **Kindlusta, et võtmeindikaatorite aluseks olevad andmed on valiidid.** Siin kohal on oluline aru saada näitajate põhjus-tagajärg seostest, et nad moodustaksid ühtse terviku. Strateegia kaardi analüüsist selgus, et näitajad olid loodud põhjus-tagajärg seostes, kuid ei olnud kliendiaspektis keskendunud kliendile. Oluline on ka aru saada, mida mõõdik näitab ning vajadusel see erinevateks näitajateks lahti lüüa. Näiteks kliendi rahulolu mõõdetakse ettevõttes läbi tulemuskaardi indeksi, mis koosneb kuuest erinevast näitajast. Autor proovis analüüsida, milline näitaja mõjutab kliendi rahulolu kõige enam või kus on kõige suuremad puudujäägid.

Selgus, et see ei ole kõige lihtsam ülesanne. Nimelt ettevõtte tasemel saab vaadata tulemuskaardi tulemust kokku, kuid seda mõjutavate näitajate tulemuste analüüsimiseks tuleb vaadelda igat klienti eraldi.

5. **Taga, et võtmeindikaatorid oleks juhitavad.** Oluline on jälgida, et ettevõtte saavutaks oma eesmärgid ning keskendutaks sellele, kuidas soovitud tulemusteni jõuda. Vaadeldes ettevõtte tulemusi kahel viimasel aastal, on näha, et kuude lõikes tulemused kõiguvad üles alla, mis on indikatsiooniks, et tulemuste saavutamise nimel tööd ei tehta. See ei näita, et mõõdik ise ei oleks juhitav, vaid pigem mõõdikuid ei juhitata.

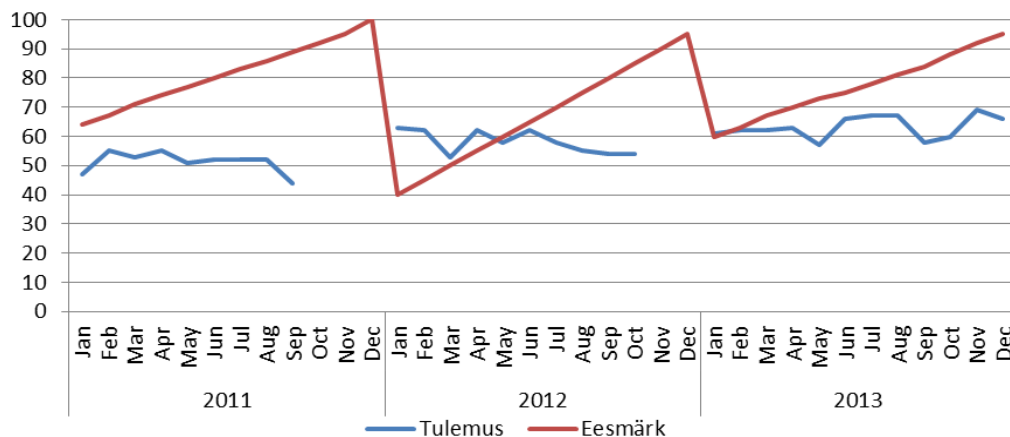
Hammeri seitse tulemuslikkuse mõõtmise pattu

Järgnevalt uurib autor kas mõõdikud on seotud mõne seitsme patuga, mida Hammer on välja toonud.

1. **Edevus.** Esmapilgul tundub, et eesmärkide seadmisel on tegemist edevusega ehk on otsitud mõõdikud, kus on saavutatav 95-100% tulemustest. Kuid eelnevalt analüüsid tegelikke tulemusi selgus, et need eesmärgid ei olnud mõistlikud.
2. **Provintslikkus.** Vaadeldes ettevõtte strateegia kaarti on eriti hästi näha, et näidikute valimisel on lähtutud ettevõtte muredest. Näiteks lepingu riski juhtimine, mis on oluline ettevõtte jaoks, kuid ei ole seotud kliendi aspektiga.
3. **Nartsissism.** See patt ei ole ettevõttes levinud, sest näiteks OTD puhul mõõdetakse tulemust võrreldes kliendi poolt seatud tähtaegadega. Kliendi huvidega ei ole niivõrd arvestatud ainult kliendi rahulolu puhul. See näitaja sisaldab küll mõõdetavaid näitajaid, mis mõjutavad kliendi rahulolu, kuid sisaldab paljuski ka kliendijuhhi hinnangut ning otseselt kliendi tagasisidet ei kajasta.
4. **Laiskus.** Antud patt on ettevõttes autori arvates kõige enam levinud. Vaadates erinevateks aastateks seatud eesmäärke, on näha, et eesmärgid on aasta-aastalt enam vähem samad. Seega mõõdetakse seda, mida on alati mõõdetud.
5. **Tühisus.** Autori arvates antud patt ettevõttes ei esine.
6. **Rumalus.** Antud patt ettevõttes samuti ei esine. Üheks põhjuseks on kindlasti see, et eesmärkide täitmine ei ole seotud boonussüsteemiga, seega puudub töötajate huvi eesmäärke parandada. Teisalt võib rumaluseks pidada just boonuste

puudumise ja liiga kõrgete eesmärkide seadmise, kuna seetõttu puudub töötajatel motivatsioon ka näitajaid parandada.

7. **Kergemeelsus.** Autori arvates on kergemeelsus teisenä enam levinud patt ettevõttes ehk tulemuslikkuse mõõtmist ei võeta tõsiselt ega otsita võimalusi tulemuste parandamiseks. Eelnevat hüpoteesi toetab tõsiasi, et tulemused ei ole paranenud, vähemalt mitte eesmärgi kohaselt. Joonisel 12 on välja toodud ühe tulemuslikkuse mõõdikute eesmärgid kolme aasta jooksul ja tegelik tulemus. Jooniselt on näha, et aasta aastalt on näitaja eesmärki korrigeeritud vastavalt tegelikule tulemusele, kuid aasta lõpp eesmärk on jäetud samale tasemele. Lisaks on osade kuude tulemus puudu. See kinnitab veelkord, et on seatud ebarealaalsed eesmärgid ning mõõtmist ei võeta tõsiselt. Reaalne tulemus on küll natukene paranenud, kuid liigub üles-alla, mitte ei ole tõusvas joones, mis näitab samuti, et näitajaga otseselt tööd ei tehta.



Joonis 12. Tulemuslikkuse näitaja aastatel 2011-2013

Allikas: (autori koostatud)

SMART reeglid

Lisaks kõigele eelnevale oleks hea, et seatud eesmärgid järgiksid SMART reegleid:

S – Konkreetne. Ettevõtte mõõdikute tabelis on välja toodud konkreetne protsess, mida antud näitaja mõõtmise peaks. Seega näitajad on konkreetsete.

M – Mõõdetav. Iga näitajale on seatud konkreetne eesmärk, seega on valitud näitajad mõõdetavad.

A – Vastutajaga. Iga näitajaga on seotud konkreetne protsess ning igal protsessil on juhtimissüsteemis konkreetne vastutaja. Seega on näitajatel olemas vastutaja.

R – Reaalne. Eelnevalt selgus, et ettevõtte eesmärgid ei olnud mõistlikud ning soovitud tulemusi ei saavutatud. Lisaks oli eesmärkide seadmisel võetud eesmärgid nõ laest, mitte lähtudes reaalselt saavutatavatest tulemustest. Seega ettevõtte eesmärgid ei olnud reaalsed.

T – Ajaga seotud. Ettevõtte näitajatele oli määratud ideaalne eesmärk, mitte reaalne. Kõikidele näitajatele on seatud igakuised eesmärgid ning aasta tulemus lähtus ideaalist. Näitajatele ei olnud määratud pikemaajalisi eesmärke. Iga aasta alguses korrigeeriti kuu eesmärke lähtuvalt viimase aasta kuu tulemustest, kuid järgmise aasta lõpp tulemus jäeti samaks. Seega võib öelda, et kuigi oli määratud igakuised eesmärgid, ei olnud need eesmärgid tegelikult ajaga seotud.

Franco ja Bourne juhtimine läbi mõõdikute

1. **Organisatsiooni kultuur.** Vaadates eelnevat analüüsi tundub autorile, et ettevõttes ei tehta väga tööd tulemuslikkuse mõõdikutega. Kindel on, et mõõdikuid ei kasutata kontrolliks, sest mõõdikute tulemustega ei ole seotud mingid hüved ega tagajärjed.
2. **Juhtkonna eestvedamine ja pühendumus.** Vastavalt juhtimissüsteemi korrashoiu dokumendile vaadatakse ettevõtte eesmärgid juhtkonna poolt üle kaks korda aastas.
3. **Tulemuslikkuse süsteemiga seotud kompensatsioon.** Ettevõtte mõõdikutega ei ole seotud kompensatsioon, mis autori arvates on üheks põhjuseks vähesele pühendumusele mõõdikute osas.
4. **Koolitus ja arusaamine.** Ettevõttes puudub mõõdikute alane koolitus ja/või ülevaade. Näiteks uuele töötajale tutvustatakse organisatsiooni ajalugu, visiooni, missiooni ja väärtusi ning olulisemaid tehnoloogiaid ning suurimad kliente. Ettevõtte eesmärkide ja mõõdikutega võib töötaja omal initsiatiivil tutvuda

ettevõtte Intranetis ja/või kodulehel. Lisaks toimub 1-2 korda aastas info koosolek töötajatele, kus tutvustatakse üldiselt kuidas ettevõttel ja HANZA grupil läheb. Kuid ka seal ei peatuta lähemalt ettevõtte olulisematel mõõdikutel.

5. **Suhtlus ja aruandlus.** Ettevõtte olulisemad mõõdikud on kätte saadavad kõigile osakonna stendi peal. Kuid sellega suhtlus ka piirdub, vähemalt väljaspool juhtkonda.
6. **Tulemuslikkuse süsteemi ülevaatus ja uuendus.** Ettevõtte eesmärgid vaadatakse üle kaks korda aastas. Samas on ettevõtte eesmärgid olnud kolm aastat enam-vähem samad ning ka olulisemad mõõdikud ei ole oluliselt muutunud nagu ka ettevõtte tulemused.
7. **Andmete töötlus ning IT tugi.** Lihtsamaid analüüse on lihtne teha ning andmed kergesti kättesaadavad. Kuid soovides erinevaid mõõdikuid analüüsida ning põhjus-tagajärg seosteni jõuda, muutub olukord keerulisemaks. Olemasolevad mõõdikute failid annavad mõõdiku tulemuse, kuid ei anna ülevaadet, mis selle tulemuse taga on. IT tugi on olemas, kuid puudub andmete kogumise protsess. Mõõdikute failidest on näha, et igapäev kogub ja analüüsib andmeid oma äranägemise järgi.
8. **Tulemuslikkuse süsteemi raamistik.** Eelnevalt selgus, et ettevõtte tulemuslikkuse süsteemi raamistik sarnaneb kõige enam tasakaalus tulemuskaardi mudelile. Samas ei ole TTK mudel võetud üks-ühele teoorias välja tooduga, vaid kohandatud vastavalt ettevõtte vajadustele sh lisatud uus dimensioon – tarnijad. Kuna tegemist on täistarne lahendusi pakkuva ettevõttega, mitte tavalise toomissettevõttega, on antud muudatus igati õigustatud.
9. **Ettevõtte ja tootmisharu.** Vastavalt eelmises punktis toodule on ettevõtte täiustanud oma tulemuslikkuse mõõtmise süsteemi vastavalt ettevõtte vajadustele, lisades tarnija aspekti. Siiski autori arvates ei kajasta süsteem kõige paremini täistarnelahendusi pakkuva ettevõtte eripära, jättes kliendi aspekti tahapoole.

Eelnevast selgus, et võtmemõõdikud ja neile seatud eesmärgid ei vastanud täielikult soovitatud reeglitele. Kokkuvõtvalt olid põhilised puudused võtmenäitajate valikul ja neile eesmärkide seadmisel järgmised:

- Võtmenäitajad ei toeta strateegia elluviimist, kuna ei ole välja toodud ettevõtte kaks olulisemat strateegilist eesmärki.
- Võtmenäitajate eesmärgid ei ole reaalsed ega ajaga seotud.
- Puuduvad rahalised eesmärgid.
- Ettevõtte eesmärgid on aasta-aastalt samad.
- Põhjus-tagajärg seosed ei ole tugevalt seotud kliendiga ning puudub võimalus näitajate lahti löömiseks.
- Erinevad organisatsiooni tasemed ei ole kaasatud võtmenäitajate valimisel.
- Mõõdikutega otseselt tööd ei tehta.

Selles peatükis selgus, et ettevõtte on juba keskendunud olulistele punktidele, et konkureerida madala kulu riikidega. Ettevõttes on loodud strateegia kaart ning tulemuste mõõtmise süsteem. Selles hoolimata ei ole saavutatud soovitud tulemusi. Põhilise kriitikana saab välja tuua ebarealistlikud eesmärgid ühe aasta plaanis ning liiga paljude eesmärkide jälgimise strateegia kaardi tasemel. Samuti on näidikute valimisel lähtutud ettevõtte igapäevastest probleemidest, mitte niivõrd sellest, mis on kliendi jaoks oluline. Mõõdikute juhtimise seisukohast on põhilisteks miinusteks vähene suhtlus ja kommunikatsioon ning koolituse puudumine. Lisaks ei ole seotud mõõdikutega kompensatsioon, mis soosib vähest motivatsiooni mõõdikutega töötamiseks. Järgmises peatükis analüüsib töö autor, millised mõõdikud võiksid ettevõttele paremini sobida ning kuidas võiks mõõdikute süsteemi parandada, et see vastaks paremini ettevõtte strateegilistele eesmärkidele.

2.3. Mõõdikute süsteemi täiustamine

Eelnevas peatükis tõi autor välja mitmeid kitsaskohti ettevõtte võtmenäidikutes ning nendele seatud eesmärkides. Teooria osas kirjeldas autor peamisi süsteemide puuduseid ning võimalikke parendusi ning Hammeri lahendused, kuidas enimlevinud vigu vältida. Sellest lähtuvalt analüüsib autor võimalusi, kuidas eelmises peatükis toodud puudusi parandada ning teeb vastavad parendusettepanekud.

Peatükis 1.2.3. selgus, et tulemuslikkuse süsteemi juurutamises edukaid ja mitte- edukaid ettevõtteid eristab eesmärk, struktuur ja kultuur ning kõige olulisem on juhtkonna

pühendumus. Carney toodud eduka tulemuslikkuse mõõtmise süsteemi kontrollnimekirja eesotsas oli samuti, et süsteem peaks algama suurte eesmärkidega. Kadaki järgi on tulemuste mõõtmise süsteemi üldiseks puuduseks strateegia ja visiooni nõrkus. Ka analüüsitava ettevõtte puhul selgus, et visioon ja strateegia ei olnud omavahel tugevalt seotud ning olid osaliselt hoopis vastuolus. Sellest tingituna ka autori esimene ettepanek.

Ettepanek nr 1 – Selgelt määratleda ettevõtte strateegia ning viia visioon sellega vastavusse

Autori arvates on oluline otsustada kas ettevõtte soovib keskenduda kliendikesksusele või operatiivsele meisterlikkusele ning selle põhjal otsustada edasised sammud. Operatiivse meisterlikkuse puhul on põhiorhk tootmisefektiivsusel ja kuludejuhtimisel. Kliendikesksuse puhul on oluline, et esikohal oleks klient ning tema soovid. Kuid veelgi olulisem on, et klient tunnetaks seda lisaväärtust ning oleks valmis ka selle lisaväärtuse eest maksma. Seega kui ettevõtte soovib edasi minna kliendikeskse strateegiaga, on oluline määrata need kliendid, kellele ta suudab lisaväärtust pakkuda. Ettevõtte peab määratlema enda jaoks kõige olulisemad kliendid. Samuti uute klientide leidmisel fokuseerima neile, kes väärtustavad kogu tarneahela lahendust.

Visioon on kõige üldisem eesmärk ja peaks andma selge sõnumi, kuhu ettevõtte soovib jõuda. Grupi tasandil antud teemaga juba tegeletakse ning alates 2014 aasta kevadest kasutatakse uut visiooni - „Olla unikaalne, väärtust lisav äripartner tootmises“. Uus visioon toetab autori arvates keskendumist kliendikesksele strateegiale, kuna olulisel kohal on partnerlus ehk kliendisuhe. Seega on esimeses ettepanekus kirjeldatud probleem juba osaliselt lahendatud, kuna uus visioon toetab kliendikeskset lähenemist. Seega on tarvis uus visioon vaid töötajatele kommunikeerida.

Eelnevalt oli kirjas, et ettevõtte struktuur mõjutab oluliselt tulemuslikkuse süsteemi juurutamist (vaata peatükki 1.2.3.). Kuna AS HANZA Mechanics Tartu kuulub HANZA gruppi, siis grupi otsused mõjutavad paratamatult ettevõtet. Kuid arvestades, et grupi uued sihid järgnevatel aastateks on seotud käibe tõstmisega, peaks lähiaastatel grupi ja ettevõtte strateegilised eesmärgid ühtima.

Kui strateegia paigas, saab üle vaadata ja valida kõige tähtsamad mõõdikud, mis soovitud eesmärki täita aitavad. Kadaki järgi peaks tulemuslikkuse mõõtmise süsteem olema

loodud hierarhiliselt, mõõdikud on määratud allüksustele ja nende täitmine aitab täita ettevõtte eesmärgi ning toetatud teiste üksuste ja valdkondade poolt (nt seotud boonuste ja motivatsiooniga), mõõdikud jälgivad trende ja muutusi keskkonnas. AS HANZA Mechanics Tartus on loodud mõõdikute süsteem hierarhiliselt ning ka osakondadele on määratud oma mõõdikud, kuid puudub motivatsioonipakett. Kuigi mõõdikutega ei ole seotud ühtegi motivatsioonipaketi, on ettevõtte põhisuund pideval parendusel. Lisaks saavad kõik töötajad teha parendusettepanekuid ning parimaid ideid premeeritakse väikse boonusega ning kui idee toob ettevõttele säästu, saab töötaja lisaks teatud protsendi säästetult lisaboonuseks. Sellest järeldab autor, et ettevõttes on pigem toetav kultuur.

Ka Carney järgi peaks igal grupil olema tulemuslikkuse näitajad, mis on seotud suurte eesmärkidega. Autori arvates tuleks selgemalt välja tuua osakondade eesmärkide seotus suurte eesmärkidega. Ettevõtte peamiseks strateegiliseks eesmärgiks olid kasumlikkus ja käibekasv, kuid töötajatele ei olnud kumbagi kommuniqueeritud. Lisaks peaksid individuaalsed ja töögrupi tulemuslikkuse eesmärgid olema selged ja mõistlikud. Siit ka järgmine ettepanek.

Ettepanek nr 2 – valida kõige olulisemad mõõdikud ettevõtte juhtimise seisukohast

Eesmärkide ja mõõdikute analüüsis selgus, et ettevõtte juhtimises on juba keskendunud paljudele olulistele aspektidele, et saavutada vajalik „hügieenitase“ ettevõtte tootmiskuludes, kuid seatud eesmärgi ei ole veel saavutatud. Seega tuleks määrata olulisemad punktid, millele keskenduda ning kajastada need aspektid ka mõõdikutena. Lisaks tuleks autori arvates rohkem keskenduda kliendi huvidele ning viia mõõdikud kokku ettevõtte suurte eesmärkidega. Autori ettepanek on vundamendi tasemel mõõtma hakata tööviljakust ehk palju müügitulu on teenitud ettevõtte kohta, jagatuna keskmise töötajate arvuga. Antud näitaja annab selge pildi, kuidas uute töökohtade loomine mõjutab müügitulu ning aitab keskenduda mahu kõikumiste mõju minimeerimisele. Veel muudaks autor kliendi rahulolu mõõtmist. Praegu kasutusel olev tulemuskaardi indeks on autori arvates liialt ettevõtte keskne ning sõltub palju kliendijuhhi hinnangutest. Autori arvates annab hea ülevaate MESA uuringus välja toodud kliendi rahulolu näitaja, mis mõõdab protsenti kordadest, millal klient sai kogu tootmistellimuse, korrektse spetsifikatsiooniga ja oodatud ajal. Antud näitaja annab ettevõtte tasandil hea pildi, kui hästi on täidetud kliendi ootused. Pealegi kliendi tulemuskaardi

indeksis sisalduvad näitajad – tarneaeg, tellimuse täitmise kiirus ja laokäibe kiirus on eraldi mõõdikutena ettevõtte tasemel juba jälgitavad.

Teoorias oli soovitus mõõdikute määramisel jälgida, et need oleks põhjus-tagajärg seostes, et vältida olukorda, kus ühe näitaja parandamine tuleks hoopis ülejäänute arvelt (vaata peatükki 1.1.2.). Kuna ettevõtte eesmärgiks oli kasumlikkuse kasv, siis on autori arvates eriti oluline jälgida ka kliendi kasumlikkust. See aitab omavahel siduda näiteks tarnes mõõdetavat säästmise indeksit ehk kui palju on säästetud raha materjali ostult. Ilma kliendi kasumlikkust mõõtmata võidakse säästetud raha soodustustega kliendile ära anda ning seega ettevõtte, kui terviku kasum sellest ei suurene ja võib hoopiski väheneda. Kliendi kasumlikkus peaks autori arvates kajastuma ka kõigile töötajatele kommunikeeritud eesmärkides, et teadvustaks mitte ainult hea kliendisuhete olulisus, vaid ka kasumlik kliendisuhe.

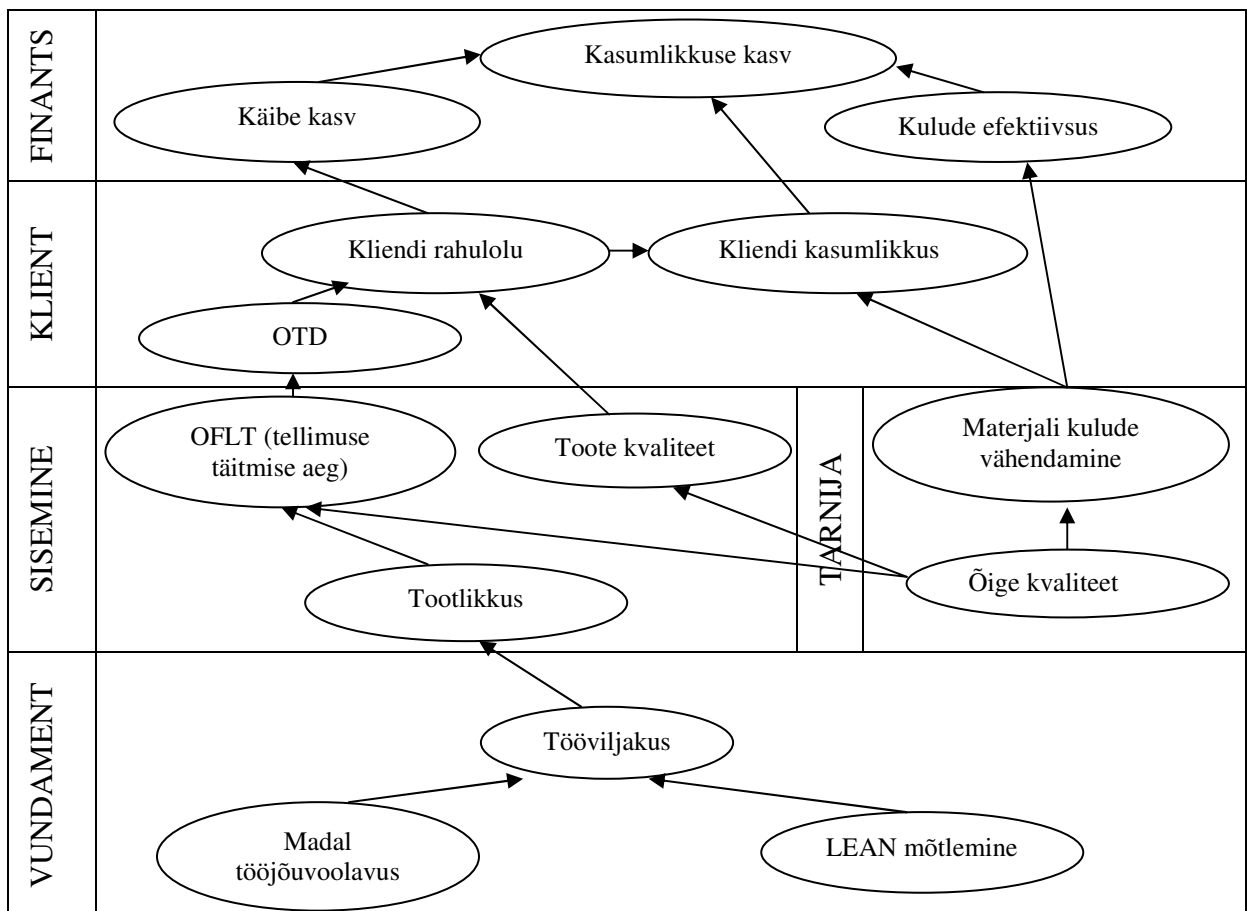
Ettepanek nr 1 ja 2 autoripoolne lahendus – täiendatud ettevõtte strateegia kaart

Ettevõtte kaheks peamiseks strateegiliseks eesmärgiks aastateks 2011-2013 oli müügiimahtude suurendamine ja kasumlikkuse tõstmine. Strateegia kaardi analüüsist selgus, et kaardil keskenduti ainult kasumlikkusele, kuid tegelikult ei saavutatud kumbagi eesmärki. Lisaks ei keskendutud kliendiaspektile, mis kliendikesksuse juures on kõige olulisem. Autor omalt poolt pakub välja ühe võimaliku variandi strateegia kaardist, kus on välja toodud mõlemad strateegilised eesmärgid ning rõhutatud kliendi aspektile.

AS HANZA Mechanics Tartu on lepingupõhine tootmisettevõtte ja konkureerib vähemal või rohkemal määral Aasia odavate allhanke firmadega. Peatükis 1.3. välja toodud teooria kohaselt peaks ettevõtte põhirõhk olema tehase efektiivsusel (OEE), tööviljakusel, materjali hankimisel, üldkulude juhtimisel, tehniliste kulude vähendamisel ning tootmise jalajälje optimeerimises. Ka AS HANZA Mechanics Tartus on OEE mõõtmine olulisel kohal, kuid tööviljakusele ning kulude vähendamisele ei ole vähemalt strateegia kaardi tasemel rõhku pandud. Eelmises peatükis leidis autor, et ettevõtte peaks lähtuma kliendikesksest strateegiast ja seega põhirõhk peaks olema kliendi ootuste täitmisel. Praegusel strateegia kaardil ei ole rõhuasetus kliendiaspektil vaid sisemisel aspektil. Lisaks on kliendiaspektis lähtutud ettevõtte murekohtadest (nt puuduvad lepingud ja nõudluse nähtavus). Tarnija aspekt on pandud samale tasemele, kui kliendiaspekt, kuid autori arvates sobiks see paremini sisemise aspektiga samale tasemele, rõhutamaks veelgi kliendi tähtsust strateegia seisukohalt.

Ka oma olemuselt sobib tarnija aspekt paremini sisemiste protsesside aspektiga. Kliendi rahulolu mõjutab kõige enam õigeaegne tarne, seega OTD sobib paremini kliendiaspekti alla. Näitajat ennast mõjutab tellimuse täitmise aeg. LEAN meetodite kasutamine sobib kokku panna LEAN mõtlemisega ning sobib vundamendi aspekti, sest see loob tugeva aluse. Põhinedes teooriale ja eelnevale arutelule tegi töö autor ettevõtte strateegia kaardil mõned muudatused ning lisas nooltega põhjus-tagajärg seosed. Vaata joonist 13.

Efektiivne ettevõte



Joonis 13. Täiendatud ettevõtte strateegia kaart

Allikas: (autori koostatud)

Hammer rõhutas, et tuleb valida õiged tegevused, mida mõõta, mis oleks nii kontrollitavad kui ka ettevõtte edu saavutamiseks olulised. Põhirõhk peab olema kliendile lisaväärtuse loomine (vaata peatükki 1.1.2.). Ettevõtte põhieesmärgiks oli efektiivsuse kasv ning on lisatud nüüd ka strateegia kaardi algusesse. Ettevõtte on efektiivne kui ta on kasumlik,

mis on võimalik läbi tulude suurenemise ja kulude vähendamise. Kuna tootmisettevõttes on põhiorhk püsikuludel, siis on vajalik käibe kasv, et kasumlikkust suurendada. Teisalt moodustavad kuludest suurima osa materjali kulud ning nende kulude juhtimisega on võimalik saavutada kulude efektiivsus. Materjali kulude haldamisel on põhiorhk tarnija aspektil, kus on olulisel kohal materjali hind ja kvaliteet. Käibe kasv on saavutatav läbi kliendi rahulolu. Kui kliendid on rahul ja tunnetavad lisaväärtust, on võimalik tõsta hinda, mis suurendab kliendi kasumlikkust. See on omakorda otseselt seotud ettevõtte kasumlikkusega. Kliendi rahulolu sõltub tarnetäpsusest ning toote kvaliteedist, mis omakorda sõltuvad tootmise tootlikkusest ning materjali tarne täpsusest ja kvaliteedist. Tootmise tootlikkust on võimalik suurendada läbi tööviljakuse tõusu ning LEAN meetodite rakendamise. Lisaks hoides tööjõuvoolavuse madalal, sest uute töötajate otsimine ning välja koolitamine nõuab nii aega kui ressursi ning samal ajal kannatab tööviljakus.

Pärast sobivate mõõdikute valimist, tuleb igale mõõdikule määrata reaalne eesmärk ning ajaline mõõde, millal see soovitakse saavutada. Muidu jääb mõõdiku tulemus tavaliseks numbriks, millega ei osata midagi edasi teha.

Ettepanek nr 3 – vaadata üle ettevõtte eesmärgid ning muuta need saavutatavateks

Ettevõtte senised tulemused on näidanud, et ettevõtte eesmärgid ei ole reaalsed ja seega saavutatavad, vähemalt mitte ühe aasta perspektiivis. Autori ettepanek on lähtuda eesmärkide seadmisel varasemate aastate kogemusest ja panna aasta eesmärgid lähtudes nendest tulemustest. Lisaks peaksid ettevõtte kõik eesmärgid vastama SMART eesmärkidele ehk olema konkreetsed, mõõdetavad, kindla vastutajaga, reaalsed ning ajaga seotud.

Võttes aluseks AS HANZA Mechanics Tartu eesmärgid aastaks 2013, nende tulemused viimase kolme aasta jooksul ning eelmises punktis toodud strateegia kaardi, teeb autor järgmised muudatused:

Ettevõtte eesmärgid

- EBIT >5%
- Käibe kasv +10%
- Kliendi rahulolu +7%
- Tarnija hindamise indeks tulemuskaardi järgi +3,5%

- Laovarude käibevalde -3 päeva
- Seadmete kasutamise mõjususe (OEE) +9%
- Kliendi tellimuse täitmise aeg mehaanikas (OFLT) 10 päeva
- Kliendi tellimuse täitmise aeg koostes (OFLT) 3 päeva
- Kliendi tellimuste täitmine kliendi poolt soovitud ajaks (OTD) >85%
- Esimese esitusega tooted (FTT) 98%
- 5S juurutamise tulemus >85%

Autor lisas eesmärkidele EBITi ja käibe kasvu, mida varem töötajatele ei ole kommunikueeritud. Välja jäid pideva parenduse efektiivsus ning üks 5S juurutamise eesmärk. Parenduse efektiivsus puudus ka strateegia kaardilt ning 5S puhul piisab autori arvates ühest näitajast.

Ajaliseks piiriks määras autor ühe kalendriaasta ning võrdlusbaasiks võttis eelmise aasta tulemuse. See tähendab, et kliendi rahulolu peaks 2014 aasta lõpuks suurenema 7% võrra. Valitud eesmärk ei tähenda, et ettevõtte peaks loobuma soovist saavutada kliendi kasumlikkuse 95%. Kuna tulemus ei ole saavutatav ühe aastaga, tuleks lisada reaalsem ajaline mõõde. Näiteks eesmärk on saavutada kolme aasta pärast kliendi kasumlikkuse 95%. Soovitud tulemuse saavutamiseks peab kliendi kasumlikkuse tõusma iga aasta näiteks 8% võrra. Sel juhul on eesmärk saavutatav ega tundu enam ebareaalne, mis tõstab ka töötajates motivatsiooni eesmärgi poole püüelda.

Autor leiab, et ilmselt võiks eesmärgid seada ka kõrgemad, kuna mõõdikute analüüsist selgus, et mõõdikutega otseselt tööd ei ole tehtud. Seega võib eeldada, et mõõdikutega tööd tehes, saavutatakse ka paremad tulemused kui siiani, võrreldes eelnevate aastatega. Autor lähtus eesmärkide seadmisel kahest eeldusest. Esiteks alustada pigem madalamate eesmärkidega ning hoida saavutatud tulemust. Mõõdikute analüüsist selgus, et tulemused kõiguvad üles-alla, mitte ei liigu stabiilselt paremuse poole. Teiseks on oluline muuta mõõdikute ülevaatusprotsessi, mille üheks osaks oleks ka mõõdikute eesmärkide ülevaatamine. Seega kui protsess toimib, saab selle käigus vajadusel eesmärgi korrigeerida. See tähendab, kui eesmärgid said liiga madalad ning need on enne aasta lõppu saavutatud, saab eesmärgi uuendada. See omakorda peaks aitama suurendada motivatsiooni eesmärkide saavutamise nimel tööd teha.

Meekingsi järgi on eesmärkide seadmisel oluline muuta oma suhtumist lihtsustatult lähenemiselt „mida mõõdetakse, see saab ka tehtud“ üle uuele kontseptsioonile „mida saab hinnata, saab parandada“. See võimaldab õppida minevikust, et parandada tulevikku. Sealhulgas on oluline, et valitud strateegia kommunikeeritakse kõigile töötajatele, et kõigil oleks ühtne arusaam. Sellest ka järgmine ettepanek.

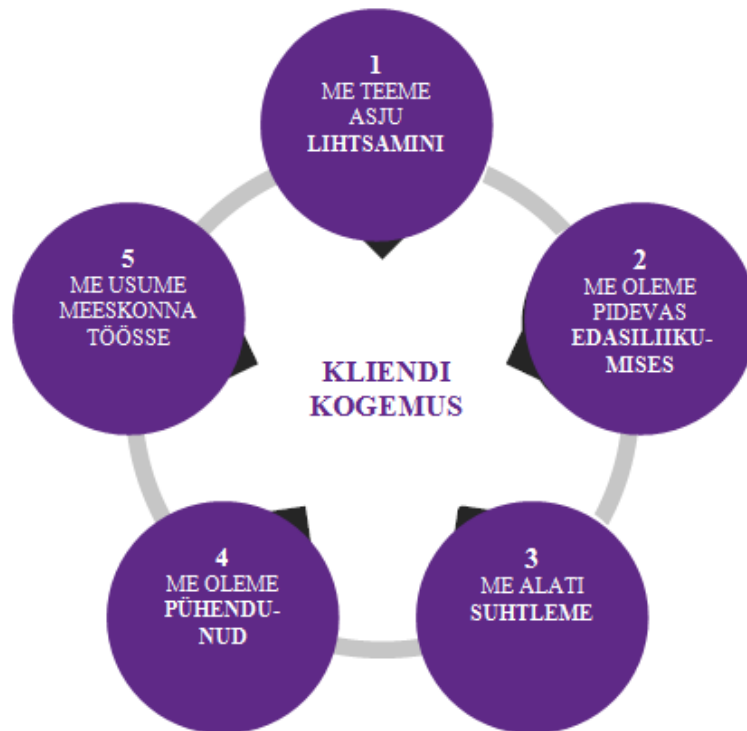
Ettepanek nr 4 – parandada kommunikatsioon ettevõtte eri tasandite vahel

Carney järgi peab süsteem algama suurte eesmärkidega, kuid sama oluline on, et kõik teavad, mis need eesmärgid on. Lisaks on oluline, et töötajaid koolitatakse ja juhendatakse jätkuvalt (vaata ka peatükki 1.2.3.). Ettevõttes on olulisemad näitajad valitud, kuid ei ole kommunikeeritud olulisemaid strateegilisi eesmärke antud ettevõtte raames ega ka seda kuidas valitud mõõdikud aitavad ettevõtte eesmärke täita. Autori arvates on samuti oluline, et kõik töötajad teaksid, mis on ettevõtte eesmärgid ning kuidas valitud mõõdikud neid saavutada aitavad. Näiteks kliendirahulolu 95% on tore, kuid miks on see parem kui 90%? Autori arvates võiks töötajaid selles vallas rohkem informeerida ja koolitada. Alustama peaks juba uue töötaja sisseelamisprogrammist, kus tänase seisuga ei kajastu ei ettevõtte peamised mõõdikud ega ka eesmärgid.

Autori arvates ei piisa kommunikatsiooniks ainult näidikute panemisest Intranetti ja osakondade stendi peale ning suhtlust peaks kindlasti suurendama. Ettevõttes antakse välja ka ettevõtte siselehte, kuid see on rohkem üldisema iseloomuga ning ettevõtte tulemustest seal ei räägita.

Kommunikeerimine saab alguse ettevõtte kultuurist, mis on omakorda seotud ettevõtte juhtkonnaga. Bourne järgi on eduka tulemuslikkuse süsteemi aluseks soov „juhtida äri paremini“ ning oluline on juhtkonna pühendumus (vaata peatükki 1.2.3.). Ka Hammeri soovitus oli luua ettevõtte kultuur, mis julgustaks mõõdikuid kasutama. Hammer pidas samuti oluliseks juhtkonna toetus, pühendumust ning kommunikatsiooni (vaata peatükki 1.1.2.). Tuginedes arutelule eelmises peatükis, leiab autor, et just juhtkonna poolne vähene pühendumine on antud ettevõtte puhul probleemiks. Selle aasta kevadest on Tartu tehasel uus juht ning loodetavasti pühendab juhtkond nüüd rohkem oma kvaliteetaega mõõdikutega töötamiseks, et leida võimalusi nende parendamiseks. See läbi keskendutaks juhtimisele läbi mõõdikute.

Ka grupi tasemel on aru saadud, et ettevõtte tulemuslikkuse seisukohast on oluline keskenduda ettevõtte kultuuri arendamisele. 2014 aastast on määratud ettevõttele ka uued põhiväärtused (vaata joonist 14), mille keskmes on kliendi kogemus, mida ümbritsevad viis väärtust: 1. Me teeme asju lihtsamini, 2. Me oleme pidevas edasiliikumises, 3. Me alati suhtleme, 4. Me oleme pühendunud, 5. Me usume meeskonnatöösse.



Joonis 14. AS HANZA Mechanics Tartu uued põhiväärtused

Allikas: (Hanza koduleht)

Autoril on hea meel tõdeda, et uute väärtuste puhul on üheks põhirõhuks pandud ka suhtlus. Siinkohal on oluline, et juhtkond näitaks selles vallas positiivset eeskujut ning kommunikeeriks omalt poolt rohkem.

Ettepaneku nr 4 autoripoolne lahendus – informatsiooni jagamine

Töö autor leiab, et kui töötajad ei tea, mis on ettevõtte eesmärgid ning kuidas nende saavutamist mõõdetakse, ei osata ka nende parendamise nimel tööd teha. Seega on oluline kommunikeerida olulisemad eesmärgid juhtkonnast välja poole. See on saavutatav järgmiselt:

- Infokoosolekud kord kvartalis, AS HANZA Mechanics Tartu juhatuse eestvedamisel
- Infokirjad kord kuus koos ettevõtte tulemuste analüüsiga, saadab ettevõtte juht
- Ettevõtte olulisemate mõõdikute tutvustus lisada uue töötaja materjalide hulka, personali osakond

Info koosoleku eesmärgiks oleks ettevõtte eesmärkide tutvustus, olulisemate mõõdikute ja nende seoste ülevaade ning hiljem ka ülevaade tulemustest. Koosolek võiks olla rohkem tulevikku vaatav, see tähendab kajastada infot, mida plaanitakse edasi teha. Infokirja eesmärgiks oleks anda ülevaade kuu tulemustest ning analüüs, mis antud tulemusi mõjutas. See aitab töötajatel paremini suhestuda ettevõtte ja oma osakonna eesmärkidega ning annab parema ülevaate suurest pildist. Suurem suhtlus tekitaks autori arvates ka positiivset survet näidikute tegelemiseks.

Ettepanek nr 5 – töötada välja mõõdikute analüüsi protsess

Mõõdikute valimisel peamiste vigade vältimiseks soovitas Hammer siduda mõõdikud tulemuslikkuse parandamise protsessiga. Sealjuures oluline oli kasutada mõõdikuid parendusteks, mitte lahkamisteks (vaata peatükki 1.1.2.). Peatükis 1.2.3. tõi autor välja tulemuslikkuse planeerimise väärtusteahela, mille autor soovib ettevõttes mõõdikute analüüsimise aluseks võtta. Kuna erinevatest süsteemidest ja näitajatest veelgi olulisem on, mida nende andmetega peale hakatakse. Ettevõttel võib olla väga suur hulk näitajaid või ka üksikud olulised, mis on välja valitud. Kuid kui andmetega tööd ei tehta, siis ei ole neist mingit kasu.

Tulemuslikkuse planeerimise väärtusteahela peamiseks eesmärgiks on arendada teadmisi tulemuslikkusest ning väärtusteahela kasutamise tulemusel tekitada lisaväärtust huvigruppidele. Väärtusteahela etapid on järgmised:

1. Arenda hüpoteesid. Ettevõtte tulemuslikkust mõjutavad hüpoteesid on kajastatud ettevõtte strateegia kaardi peal ning peaksid seega olema aluseks ettevõtte tulemuslikkuse analüüsimisel. Olulisemad mõõdikud ning nendega seotud

eesmärgid tuleks üle vaadata kord kvartalis ning suurte kõrvalekallete korral vajadusel uuendada.

2. Kogu andmeid. Ettevõttes on kasutusel ERP süsteem Monitor, mis annab hea ülevaate näiteks müügitulemustest ning võimaldab kergesti näha andmeid nende numbrite taga. Samas analüüsimaks mitme erineva näitaja omavahelist mõju, on vaja andmed laadida Excelisse. Praegusel juhul arvutab iga osakond ise oma tulemusnäitajad ning ettevõtte tasemel näeb ainult lõpp tulemust. Seega on autori arvates vajalik defineerida Exceli fail, kuhu saaks laadida vajalikud andmed strateegia kaardi näitajate arvutamiseks. Esialgu piisab kui andmeid uuendada kord kuus, vajadusel saab üksikuid näitajad jooksvalt analüüsida Monitoris.
3. Andmeanalüüs. Kui kõik vajalikud andmed on ühes koos, on võimalik näha põhjus-tagajärg seoseid nende tulemuste taga. Näiteks peatükis 2.2.2. toodud näide kliendi tulemuskaardi näitajast, kus ei olnud võimalik saada ülevaadet, milline näitaja tulemust kõige rohkem mõjutas. Autori arvates on oluline vaadata trendi, mitte ainult ühe kuu tulemust. Sealjuures tuleks arvesse võtta ka eelneva aasta tulemus.
4. Tõlgenda. Pärast andmeanalüüsi tuleb teha järeldused, kuidas tulemused ettevõtte tulemust mõjutavad. Tõlgendamisel tuleks vaadata ka akumuleeritud tulemust ning võrrelda seda eelmise aasta tulemusega, arvestades nii ka hooajalisuse mõju.
5. Informeeri. Vastavalt ettepanekule nr 4, peaks autori arvates olulisi tulemusi lisaks juhtkonnale, informeerima infokirja teel ka töötajaid.
6. Tee informeeritud otsuseid ja astu järgmised sammud. Siin kohal on oluline vaadata rohkem tulevikku kui minevikku. See tähendab, et pärast tulemuste üle vaatamist tuleb mõelda kuidas tulemusi parandada järgmiseks mõõtmiseks, mitte otsida põhjendusi, miks tulemusi ei saavutatud. Tulemuste üle vaatamine peaks toimuma kord kuus.

Ettepanekud võtab kokku alljärgnev tabel, kus on välja toodud juurutamise ajaline plaan, vastutaja ning rahaline maksumus.

Tabel 4. Autoripoolsed ettepanekud ning juurutamise plaan

Ettepanek	Kirjeldus	Vastutav	Rakendamise ajaraam	Eeldatav maksumus
1. Strateegia määratlemine	Juhtkond + valdkonna juhid (kokku 11 in) 2 päevane ajurünnak, millise strateegiaga ja kuidas edasi minna	Tegevjuht	2 päeva	600-1000€
	Lisaks 1-2 koosolekut konkreetse tegevuskava täpsustamiseks		2 nädalat	
2. Olulisemate mõõdikute valik	Strateegia koosoleku üks osa	Juhtkond	2 nädalat	
3. Saavutatavad eesmärgid	Valdkonna juhid koos oma osakonnaga	Juhtkond	2 nädalat	
4. Kommunikatsioon	Kommunikatsiooni koolitus	Personaliosakond	1 päev	800-1000€
	Visioon ja eesmärgid		Infokoosolek	250€
	Igakuised tulemused	Tegevjuht	Iga kuiselt	
	Üldised arengusuunad	Juhtkond	Kord kvartalis	
5. Analüüsi protsess	Protsessi kirjeldamine	Tegevjuht	1-2 päeva	
	Andmefaili koostamine		1-2 nädalat	
	Andmeanalüüs + järgnevad sammud		Iga kuiselt	

Allikas: Autori koostatud

Punktis üks on arvestatud kulud väljaspool kontorit toimuvaks koosolekuks. Odavam variant hõlmab 2 päeva seminariruumi renti koos kohvipausi ja lõunaga, kallim variant sisaldab linnast väljas toimuvat üritust koos ööbimisega. Autor arvab, et strateegia aruteluks sobiks paremini koos majutusega lahendus, kuna sel juhul on võimalik kaks päeva intensiivselt tööd teha, sealjuures ka õhtul vabas õhkkonnas. Teistsugune keskkond soodustab ka uudsete lahenduste teket. Lisaks ajurünnakule on tarvis 1-2 koosolekut, et formuleerida ajurünnakul tekkinud ideed strateegiaks ning paika panna kindel tegevuskava nende saavutamiseks. Nende koosolekute tulemusel peaks määratlema ka olulisemad mõõdikud

strateegia elluviimise kontrolliks. Lisaks sellele on vajalik, et iga valdkonna juht istuks maha oma meeskonnaga, kus vaadataks üle valitud mõõdikud ning kontrollitaks nende olulisust. Arutelude eesmärgiks oleks reaalsete ja mõõdetavate eesmärkide määramine. Kuna koosolekud toimuksid kontoriruumides, siis lisakulutusi ei kaasne. Autori arvates tuleks juhtkonnale kasuks kommunikatsiooni alane koolitus, kus analüüsitaks erinevaid kommunikatsioonivahendeid ja eesmärke. Selle tulemusel formuleeruks täpne kommunikatsiooniplaan, kuidas strateegiat ja eesmärke töötajatel kommunikeerida. Töötajatele peaks korraldama infokoosoleku koos infovoldiku jagamisega, kus oleks kirjas visioon, eesmärgid ja väärtused. Infokoosolekul selgitaks mõõdikute valiku protsessi nende olulisust ja aitaks luua seoseid töötajate igapäeva tööga. Autori arvates piisab esialgu viimase punkti juures ühtse Exceli faili loomisest, mis võimaldab andmeid analüüsida. Kui protsess toimib ja analüüsi soovid suurenevad, tasub mõelda töölaua mudeli juurutamisele, mis nõuab juba suuremaid rahalisi väljaminekuid.

Antud peatükis tegi autor viis ettepanekut, kuidas parandada ettevõtte tulemuslikkuse mõõtmise süsteemi ja andmeanalüüsi ning seeläbi suurendada ka ettevõtte kasumlikkust. Põhirõhk on siinkohal omavahelisel kommunikeerimisel, juhtkonna pühendumisel, andmeanalüüsil ning sellest lähtuvalt otsuste ja tegevuste planeerimisel.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistr töö eesmärgiks oli analüüsida ettevõttes loodud strateegiat ning olemasolevaid mõõdikuid, täiustada neid ning anda soovitusel tulemuslikumaks rakendamiseks. Töös ei keskendutud ühele konkreetsele mõõdikute süsteemi raamistikule vaid läheneti teemale laiemalt. Strateegia ja mõõdikute analüüsiks andis autor kõige pealt ülevaate strateegiast, selle olemusest, visioonist, missioonist ning nende omavahelistest seostest. Ettevõtte mõõdikud peaksid lähtuma strateegiast ning aitama analüüsida kas strateegia elluviimine on edukas. Visioon peaks olema kõige üldisem eesmärk ning seeläbi toetama strateegiat elluviimist.

Mõõdikute valimisel põhiprobleemiks ei ole mitte kõige olulisemate mõõdikute valimine vaid nende omavaheline sidumine põhjus-tagajärg seostega. Lisaks sobivale mõõdikule on oluline valida ka reaalne eesmärk, mis oleks saavutatav. Uhkeid eesmärke on tore vaadata, kuid kui on ette näha, et need ei ole saavutatavad lühemas perspektiivis, mõjub see demotiveerivalt. Seetõttu jäävad enamasti uhked eesmärgid ka täitmata. Eesmärkide seadmisel on lisaks soovitud tulemusele oluline paika panna ka aeg, millal tulemus saavutatakse ning vastutaja.

Enamasti üksikutest mõõdikutest ei piisa vaid hea oleks kui nad moodustaksid omavahel süsteemi. See aitab vähendada olukorda, kus ühe mõõdiku parandamine, halvendab teise mõõdiku tulemust ning seeläbi ei muutu või hoopis halveneb ettevõtte tulemus. Autor andis töös ülevaate enamlevinud tulemuste mõõtmise süsteemidest. Kuigi pole ühist kokkulepet, millest süsteem koosneb, siis leitakse, et süsteemi eesmärgiks on informatsiooni pakkumine ning süsteem koosneb mõõdikutest ja eesmärkidest. Autor peatus pikemalt diagnostilise süsteemi viimasel harul, põhjus-tagajärg mudelitel sh tasakaalus tulemuskaardil ning tulemuslikkuse püramiidil.

Autor analüüsis AS HANZA Mechanics Tartus kasutusel olevaid mõõdikuid ning nende seotust ettevõtte strateegiliste eesmärkidega. Töö peamiseks ülesandeks oli teooriale tuginedes välja töötada mõõdikute täiustamise ettepanekud ning anda soovitusel nende

tulemuslikumaks rakendamiseks. Uurimismeetodina kasutas autor dokumendi analüüsi.

Peamised avastatud puudused olid järgmised:

- Strateegia ja visioon ei toetanud teineteist ning olid kohati vastuolus.
- Võtmenäitajad ei toetanud strateegia elluviimist, kuna ei olnud välja toodud ettevõtte kaks olulisemat strateegilist eesmärki.
- Võtmenäitajate eesmärgid ei olnud reaalsed ega ajaga seotud.
- Puudusid rahalised eesmärgid.
- Ettevõtte eesmärgid olid aasta-aastalt samad.
- Põhjus-tagajärg seosed ei olnud tugevalt seotud kliendiga ning puudusid võimalused näitajate lahti löömiseks.
- Erinevad organisatsiooni tasemed ei olnud kaasatud võtmenäitajate valimisel.
- Mõõdikutega otseselt tööd ei tehtud.

Autori poolsete täiustamisettepanekud hõlmavad konkreetseid ettepanekuid, kuidas mõõdikud viia vastavusse strateegiaga, sh lisatud uuendatud strateegia kaart ning millised võiksid olla reaalsed mõõdikute eesmärgid. Ettepanekud on järgmised:

- Selgelt määratleda ettevõtte strateegia ning viia visioon sellega vastavusse.
- Valida kõige olulisemad mõõdikud ettevõtte juhtimise seisukohast.
- Vaadata üle ettevõtte eesmärgid ning muuta need saavutatavateks.
- Parandada kommunikatsioon ettevõtte eri tasandite vahel.
- Töötada välja mõõdikute analüüsi protsess.

Kokkuvõttes leiab autor, et ettevõttes on olemas tugev mõõdikute baas ning protsesside kirjeldus. Rohkem tuleb pühendada kvaliteetega nende mõõdikute parandamisele, sest mõõdik ilma reaalse eesmärgita ja konkreetsete tegevusteta, jääb ainult numbriks ning reaalselt kasu sellest ei tule. Autor usub, et töös käsitletud teoreetilised alused ning praktilised näited tulevad kasuks ka teistele ettevõtetele, kelle tulemused hoolimata mõõdikute kasutamisest ei parane.

VIIDATUD ALLIKAD

- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. - *International Journal of Operations & Production Management*, no. 7, pp. 754-771.
- Bourne, M. (2005). Researching performance measurement system implementation: the Dynamics of success and failure - *Production Planning & Control*, no. 2, pp. 101-113.
- Cagliano, R. Spina, G. (2002). A comparison of practice-performance models between small manufacturers and subcontractors. - *International Journal of Operations & Production Management*, no. 12, pp. 1367-1388.
- Carney, K. (1999). Successful Performance Measurement: A Checklist. – *Harvard Management Update*, no. 11, pp. 4-5.
- Case, J (1998). Using measurement to boost your unit’s performance. - *Harvard Management Update*, Vol 3, No 10, 1998: pp. 1-4.
- Cheffi, W., Rao, A., Beldi, A. (2010). Designing a Performance Measurement System: Accountants and Managers Diverge. - *Management Accounting Quarterly*, no. 3, pp. 8-21.
- Davidson, M. 28 Manufacturing Metrics That Actually Matter. <http://www.qualitydigest.com/inside/quality-insider-article/28-manufacturing-metrics-actually-matter.html#> (02.04.2014)
- De Toni, A., Tonchia, S. (2001). Performance Measurement Systems: Models, Characteristics And Measures. - *International Journal of Operations & Production Management*, no. 1-2, pp. 46-71.
- Doran, G. T. (1981). There’s a S.M.A.R.T. way to write managements’s goals and objectives. - *Management Review*, no. 11, pp. 34-35.
- Franco, M., Bourne, M. (2003). Factors that play a role in „managing through measures“. - *Management Decision*, no. 8, pp. 698-710.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M, Micheli, P., Martinez, V. Mason, S., Marr, B., Gray, D., Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement System. - *International Journal of Operations & Production Management*, no. 8, pp. 784-801.

- Hammer, M. (2007) The 7 Deadly Sins of Performance Management and How to Avoid Them. - *MitSloan Management Review*, no.3, pp. 19-28.
- Hanza koduleht. <http://www.hanza.com/site/p/Corporate/1> (15.01.2014)
- Jackson, T., Frich, D. (2011). What will be the new normal for contract manufacturing & outsourcing? - *CM&P: Contract Manufacturing & Packaging*, Nov/Dec, pp. 14- 17
- Johnson, S. The pyramids and pitfalls of performance measurement.
<http://www.accaglobal.com/gb/en/student/acca-qual-student-journey/qual-resource/acca-qualification/p5/technical-articles/the-pyramids.html> (23.03.2014)
- Kadak, T. (2011). Creation of a Supportive Model for Designing and Improving the Performance Management System of an Organisation. Case studies. Tallinn: Tallinn University of Technology Press.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2003) Tasakaalus tulemuskaart. Strateegialt tegudele. Tallinn: Kirjastus Pegasus.
- Kaplan, R. S. (2010). Tulemuste hindamine. Asjatundlikud lahendused igapäevastele probleemidele. Tallinn: Kirjastus Äripäev
- Kennerley, M., Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. - *International Journal of Operations & Production Management*, no 11, pp. 1222-1245.
- Kitzmann, H. (2007). Limitations of Measuring and Managing Success. - *Doctoral Summer School (1 - 12)*, Tartu: Tartu Ülikool, Majandusteaduskond, pp. 1-9.
- Kitzmann, H. (2014) Performance Measurement and Management, Tallinn: Tallinn University of Technology (loengukonspekt)
- Lake, E. (2007). Creating a Successful Central Metrics Group. - *Applied Clinical Trials*, no. 4, pp. 46-56.
- Leimann, J., Skärvad, P.-H., Teder, J. (2003) Strateegiline juhtimine. Tallinn: Kirjastus Külim
- Lingle, J. H., Schiemann, W. A. (1996). From Balanced Scorecard to strategic gauges: is measurement worth it. - *Management Review*, no. 3, pp. 56-62.
- Meekings, A., Briault, S., Neely, A. (2011). How to avoid the problems of target-setting. – *Measuring Business Excellence*, no. 3, pp. 86-98.
- Moore, S. L., Ellsworth, J. B., Kaufman, R. (2011). Visions and missions: are they useful? A quick assessment. - *Performance Improvement*, no. 6, pp. 15-24.
- Neely, A. Adams, C., Crowe, P. (2001). The Performance Prism in Practice. – *Measuring Business Excellence*, no. 2, pp. 6-12.

- Neely, A., Jarrar, Y. (2004). Extracting value from data – the performance planning value Chain. - *Business Process Management Journal*, no. 5, pp. 506-509.
- Neely, A. (2007). The search for meaningful measures. - *Management Services*, no. 2, pp. 14-17.
- Neely, A., Barrows, E. The Fallacy of Leading Indicators.
<http://andyneely.blogspot.com/2012/02/fallacy-of-leading-indicators.html>
 (01.02.2014)
- Piatt, J. (2012). 5 rules for Selecting the Best KPIs to Drive Operational Improvement. – *Industry Week*, no. 11, pp. 30.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? - *Harvard Business Review*, no. 6, pp. 61-78.
- Saar, S. (2002). Õige hindamine loob eelised eduks. - *Äripäev*, 14. jaanuar
- Tonchia, S., Quagini, L. (2010). Performance Measurement: Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence. Berlin: Springer
- Treacy, M., Wiersema, F. (1997) The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market. New York: Perseus Books.
- Watts, T., McNair-Connolly, C. (2012). New performance measurement and management control systems. – *Journal of Applied Accounting Research*, no. 3, pp. 226-241.
- Weber, J., Schäffer, U. (1999) On the way to active management of performance measures. WHU Research Paper no. 66
- What is Contract Manufacturing?
<http://www.wisegeek.org/what-is-contract-manufacturing.htm> (7.04.2014)
- Üksvärav, R. (2004) Organisatsioon ja juhtimine. 3. täiend tr. Tallinn: TTÜ Kirjastus

SUMMARY

ANALYZING HANZA MECHANICS TARTU AS MEASURES

Kaisa Karba

HANZA Mechanics Tartu AS belongs to HANZA group since 1996 and it offers full manufacturing service to its customers and there for is contract manufacturer. Company is using performance measurement system, but the results are not according to expectations. Company is lacking the big picture and missing the common understanding in which direction to move.

The aim of this work is to analyze company's strategy and current performance measures, improve them and give suggestions for better use. Work is not based on one performance system framework but is more widespread approach. Author gave overview about strategy, vision, mission and how they are connected. Performance measures should be linked to corporate strategy and should help to analyse if strategy implementation has been successful. Vision should be the most general goal and there for support strategy implementation.

Biggest problem is not the performance measurement selection, but rather linking them with cause-and-effect connections. In addition to selecting the right measures, it is important to choose realistic goal which would be achievable. Fancy goals are great for the eye but will demotivate employees and therefore will not be achieved. Time aspect is also important to link with goals and the person who is responsible.

Usually it is not enough to have few separate measures, it would be better to link them to the system. It helps to reduce the possibility where improving one goal, the other result would worsen and in the end company result might suffer. Author gave overview of most common performance measurement systems. Although there is no full agreement what performance measurement systems include, there is common agreement that the aim of the

system is providing information and the system contains measures and goals. Author described in more detailed diagnostic system last branch cause-and-effect models, including balanced scorecard and performance pyramid.

Author analysed AS HANZA Mechanics Tartu measures and their connections to strategical goals. The main goal of this work was based on theory to give improvement suggestions for selecting and using measures. For analyse methods author used theory and company's document analysis. The main shortcomings were:

- Strategy and vision did not support each other and was in conflict.
- Key measures did not support strategy implementation as two most important measures were not communicated to the employees.
- Goals connected to key measures were not realistic and time related.
- Monetary goals were missing.
- Company's goals were the same through several years.
- Cause-and-effect connections were not strongly related to customers and there was missing the opportunity to drill-down the key metrics.
- Different company levels were not included in key metrics selection process.
- Lack of management through measures.

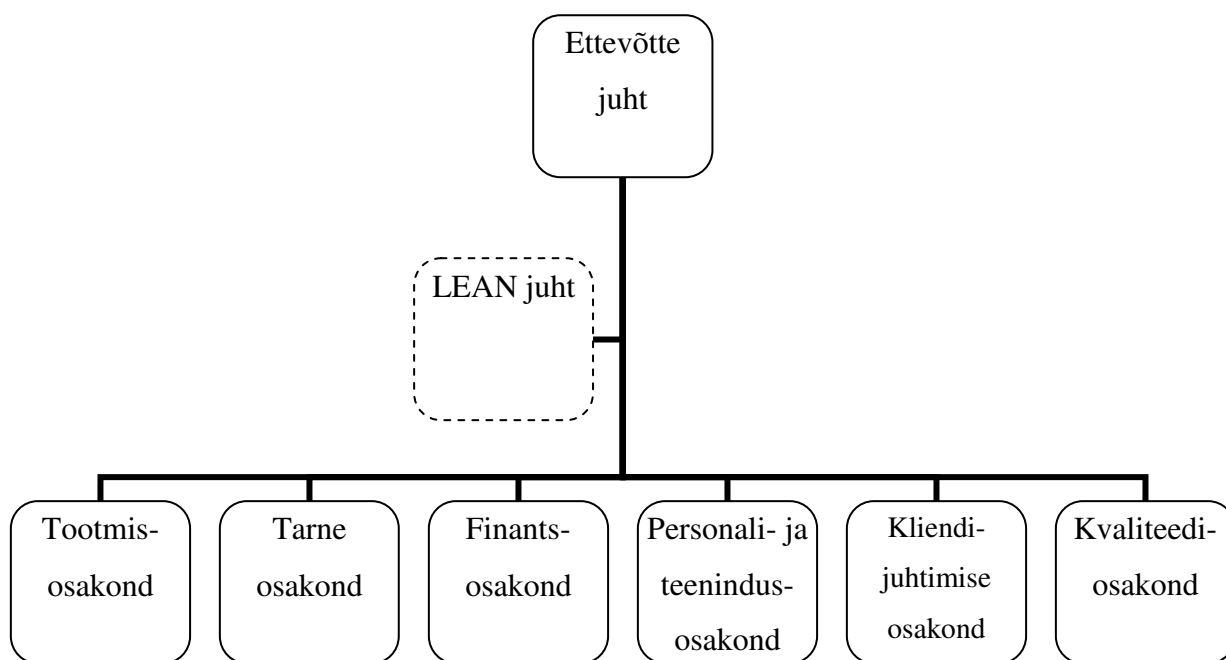
Author gave specific suggestions how to connect key metrics with strategy, including new strategy map example and new goals to company's key metrics. Suggestions were following:

- Clearly define company's strategy and link it to the company's vision.
- Choose most important key metrics for the company.
- Look through company goals and change them to achievable.
- Improve communication between different levels of company.
- Define process for analyzing company's metrics.

In conclusion author thinks the company has strong metrics system and good process descriptions. Company needs to spend more quality time to metrics analysis because metric without realistic goal and specific action is just a number and does not mean anything. Author believes that theoretical aspects and practical examples in this work will be useful also to other companies who do not achieve strategic goals with use of measurement system.

LISAD

Lisa 1. Ettevõtte juhtimissüsteem



Allikas: AS HANZA Mechanics Tartu juhtimiskäsiraamat, sisedokument 2013