

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI TALLINNA KOLLEDŽ

Majandusarvestus

Laura Sirk

**TASAKAALUS TULEMUSKAARDI VÄLJATÖÖTAMINE AS
ÄRILENNUD NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Ester Vahtre EMBA

Tallinn 2014

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor

(nimi, allkiri, kuupäev)

Üliõpilaskood

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja

(nimi, allkiri, kuupäev)

Kaitsmisele lubatud „.....“ 2014

.....

TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees (nimi, allkiri)

SISUKORD

| | |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| SISSEJUHATUS | 4 |
| 1. ETTEVÕTTE TUTVUSTUS..... | 7 |
| 1.1. AS Ärileennud ja AS Lennuliinid finantsanalüüs ja võrdlus | 8 |
| 1.1.1. Suhtarvud..... | 9 |
| 1.1.2. Finantsanalüüsi järeldused..... | 13 |
| 2. TASAKAALUS TULEMUSKAARDI KONTSEPTSIOON | 15 |
| 2.1. Tasakaalus tulemuskaardi areng | 16 |
| 2.2. Visiooni ja missiooni formuleerimine | 18 |
| 2.3. Strateegia olemus ja kujundamine | 19 |
| 2.4. Mõõtmisaluste määratlemine | 22 |
| 2.5. Tasakaalus tulemuskaardi 4 perspektiivi | 25 |
| 2.5.1. Finantsid | 26 |
| 2.5.2. Kliendid | 27 |
| 2.5.3. Sisemised äriprotsessid..... | 28 |
| 2.5.4. Õppimine ja areng | 29 |
| 3. AS ÄRILENNUD TASAKAALUS TULEMUSKAART | 32 |
| 3.1. Ettevõtte tegevuskeskkonna analüüs | 32 |
| 3.2. Tasakaalus tulemuskaardi koostamine..... | 40 |
| 3.3. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamine | 43 |
| KOKKUVÕTE | 49 |
| VIIDATUD ALLIKAD | 52 |
| LISAD | 54 |
| SUMMARY | 66 |

SISSEJUHATUS

Ettevõtte arendamist võib piltlikult võrrelda orienteerumisega. Sihtpunktini jõudmiseks tuleb kõigepealt leida kaardilt oma asukoht ning alles siis valida teekond. Seega iga organisatsiooni üks tähtsamaid ülesandeid on tegutsemise sihikindlus. Ettevõttel peavad olema kindlad eesmärgid, mille nimel tegutseda ning need peaksid andma vastuse küsimusele, mida tahetakse saavutada ja kuhu tahetakse jõuda. Sihipäraseks tegutsemiseks vajab ettevõtte juhtimissüsteemi, mis kaardistaks strateegia. Üheks selliseks instrumendiks on tasakaalus tulemuskaart (ingl *Balanced Scorecard*), (edaspidi kasutatakse lühendit TTK), mille töötasid välja ja mille kontseptsiooni tutvustasid esmakordselt Harvardi Ülikooli professor Robert S. Kaplan ja juhtimiskonsultant David P. Norton 1992. aastal välja antud Harvard Business Review vastavasisulises artiklis. Algselt oli TTK lihtsalt tulemuslikkuse mõõtmise instrument, hiljem arendasid Kaplan ja Norton TTK edasi strateegiale fokuseeritud planeerimis- ja juhtimissüsteemiks.

Tänaseks on TTK juba üle kahekümne aasta kasutusel olnud ning see on saanud juhtivaks tulemusjuhtimise süsteemiks nii maailmas kui ka Eestis tänu sellele, et ta lahendab kaasaja ettevõtete jaoks kesksel probleemi - kuidas parandada mittemateriaalsete varade juhtimist. 2012. aasta sügisel tegi Pro Konsultatsioonid e-posti teel küsitluse Äripäeva edetabeli 100 edukama ettevõtte finantsjuhtide seas. Vastanuid oli kokku 34, kellest 11 (32%) suurettevõtet kasutas TTK-d ja üks ettevõtte kavatses sellega alustada 2013. aastal. Samuti selgus, et ühtki teist rahvusvaheliselt tunnustatud tulemusjuhtimise süsteemi neis ettevõtetes ei kasutata. TTK rakendamise peamiste põhjustena nimetati juhtidele ja töötajatele laiema ning kõiki vaatenurki hõlmava ülevaate võimaldamist ettevõtte eesmärkidest ja nende täitmisest ning motivatsioonisüsteemi väljatöötamist. Rõhutati ka äride tasakaalus arendamist, tegevuse sihipärasuse suurendamist ja protsesside kvaliteedi tagamist. Pro Konsultatsioonid juhatuse liige ja juhtimiskonsultant M. Raava usub, et TTK 30. aastapäeval rakendab tulemuskaarti juba 50% Eesti juhtivatest ettevõtetest (1, lk 12,14-15).

Ärilehnduse turg on Eestis tänaseks suhteliselt selgelt jagatud. Et kindlustada saavutatud positsioon ning tagada äri edasine areng, on oluline olla konkurentidest paindlikum, innovatiivsem ning pakkuda klientidele kvaliteetsemat ja laiemat teenustevalikut. 2014. aasta alguses soovis ettevõtte juhtkond uut lahendust, mis aitaks ambitsioonika tulevikunägemuse ellu viia. Vaja oli leida meetod, kuidas võimalikult hästi saada oma igapäevase tegevuse kohta sellist tagasisidet, mis võimaldaks teha adekvaatseid järeldusi juhtimise kohta ja suunata organisatsiooni kõigi liikmete tähelepanu ja energia kohtadesse, kus see on tõeliselt vajalik. Ettevõtte vajas juhtimissüsteemis muudatusi, mis aitaks olemasolevatele ressurssidele toetudes nimetatud nõudeid saavutada. AS Ärilehndus valis mitmest võimalikust juhtimisinstrumentidest just TTK, mille kasutuselevõtmise üheks initsiaatoriks oli ka varajasem liigne keskendumine rahalistele näitajatele.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on välja töötada lennundusettevõtte jaoks tasakaalus tulemuskaart ning kujundada süsteem tulemuskaardi rakendamiseks ettevõtte juhtimises.

Tulenevalt töö eesmärgist on püstitatud järgnevad uurimisülesanded.

1. Analüüsida AS Ärilehndus finantsseisukorda ja võrrelda seda peamise konkurenti Lennuliinid AS-ga.
2. Selgitada TTK kontseptsiooni ja põhimõtteid.
3. Strateegia kujundamiseks koostada PEST ja SWOT-analüüs.
4. Töötada välja esialgne TTK ning kujundada tegevusplaan selle rakendamiseks.

Lõputöö on üles ehitatud kolmest peatükist.

1. Esimeses peatükis on ettevõtte tutvustus ja tehakse AS Ärilehndus ja AS Lennuliinid finantssuhtarvude analüüs, mis aitab selgitada ettevõtte finantsolukorda.
2. Teises peatükis selgitatakse TTK kontseptsiooni ja selle koostamise põhimõtteid.
3. Kolmas peatükk on praktilise loomuga ning selles arendatakse välja üks võimalik tasakaalus tulemuskaart ning süsteem selle rakendamiseks Ärilehndus AS-s.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks vajaminevate esmaste andmete kogumisel kasutatakse põhiliselt suhtlusmeetodit. Teiseste andmete allikatena kasutatakse kahe lennundusettevõtte finantsaruandeid ning PEST analüüsi koostamisel Euroopa Komisjoni raportit, mis käsitleb Euroopa Liidu lennundusalast välispoliitikat. Lähteinformatsioonina kasutatakse erialaseid raamatuid, artikleid ja meetodilist materjali. Viidatud allikaid on kokku 22.

Antud teema on valitud eelkõige selle aktuaalsuse ja praktilisuse tõttu, kuna AS Ärilennud vajab strateegiapõhist juhtimismudelit. Ettevõttes usutakse, et TTK on heaks vahendiks strateegia sõnastamiseks ning selle järjepidevaks elluviimiseks ja jälgimiseks. TTK abil saab ettevõttes mõõta tulemusi nii, et lisaks rahalistele aspektidele suudetakse hinnata ka mitterahaliste tegurite osakaalu ettevõtte edukuse seisukohalt. Eesmärk on saavutada TTK erinevate näitajate vahel võimalikult suur tasakaal, et saavutada organisatsiooni jätkusuutlik kasv ning panna ettevõtte toimima ühtse tervikuna ühiste sihtide ja eesmärkide suunas.

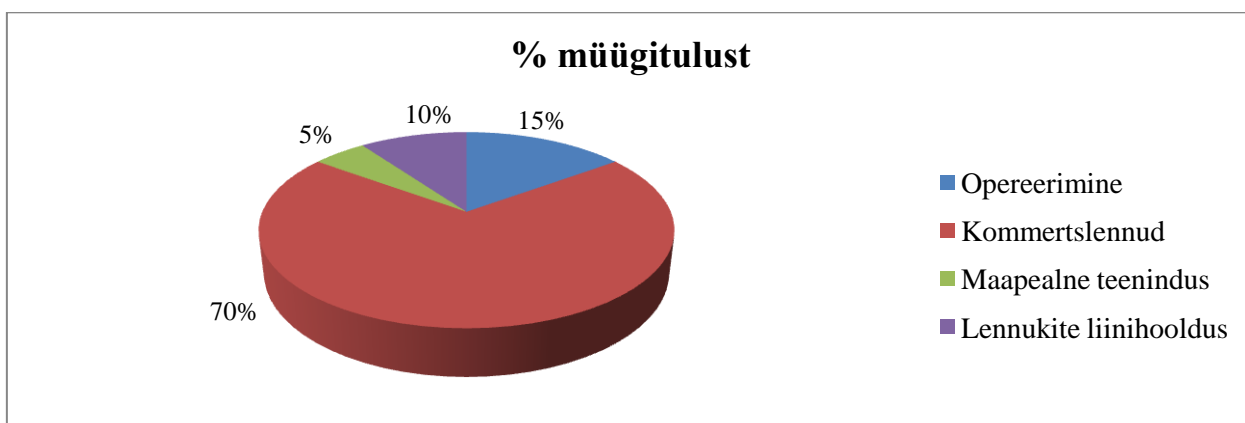
Autori roll on esialgse teoreetilise TTK ja rakendusplaani väljatöötamine ja koostamine, tuginedes juhtkonna ootustele ja kasutatud allikmaterjalidele.

Ettevõttes on plaanis TTK rakendada 2015. aasta jaanuarist. Käesolevas lõputöös on kasutatud 2013. aasta tegelikke ja 2014. aasta eelarvestatud andmeid ning töös näidatud 2015. aasta tulemused ja strateegiaprotsessid on teoreetilised ning juhtkonna esialgsetel hinnangutel põhinevad.

Tulenevalt analüüsitava ettevõtte juhtkonna soovidest, on lõputöös ettevõtte nimi muudetud Ärilennud AS-ks. Konfidentsiaalsuse tagamiseks on muudetud ka finantsanalüüsis välja toodud konkurendi nimi.

1. ETTEVÕTTE TUTVUSTUS

AS Ärilennud asutati 2008. aastal eesmärgiga hakata pakkuma ärilennuteenust. Esialgse äriidee kohaselt loodi ettevõtte lennukite omanike kulude optimeerimiseks. Majandussituatsioonist lähtuvalt otsustati hakata pakkuma ka lisateenuseid. Lisaks lennukite opereerimisele hakati pakkuma kommertslende, maapealset teenindust ning lennukite liinihooldust. Tegevusalade osatähtsusest ettevõtte müügitulust annab ülevaate joonis 1.



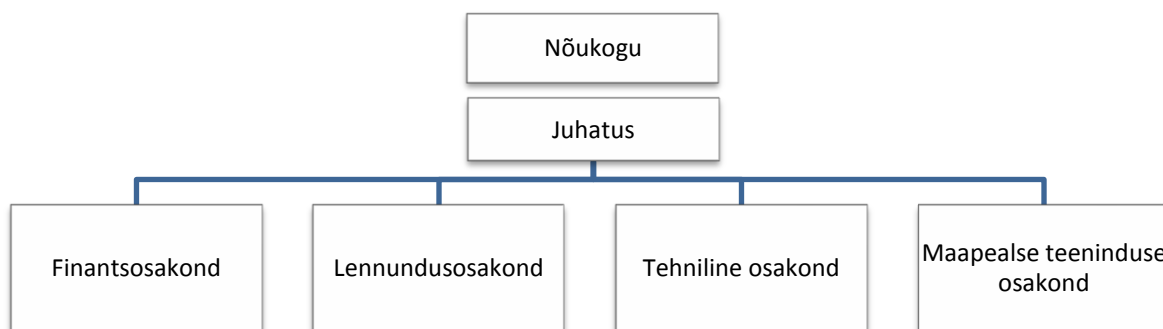
Joonis 1. AS Ärilennud tegevusalad osatähtsuse kaupa kogutulust (autori joonis)

Tänaseks opereerib ettevõtte kuut kvaliteetset ja lennunduses laialt levinud Bombardier Learjet äriklassilennukit. Mudelistest on esindatud 1 Learjet 31A, 4 Learjet 60 ning 2009. aasta kevadel valminud Learjet 60XR.

Ärilennud AS-i poolt pakutavat teenust kasutavad väga jõukad inimesed. Peamisteks klientideks on suurettevõtete juhid, korporatiivkliendid, valitsuskabinettide liikmed, meelelahutusvaldkonnas tegutsevad isikud (tippartistid ja nende meeskonnad). Põhilisteks sihtkohtadeks on Venemaa, Euroopa liikmesriigid, Šveits ja Skandinaavia. Maksimaalselt on võimalik lennata kuni 3500 kilomeetri kaugusele.

Ettevõttes töötab kokku 57 inimest. Peamised töötajagrupid on piloodid, tehnikud, dispetšerid, kontoritöötajad ja juhtkond.

Ärilennud AS-s on neli osakonda: finants-, lennundus, tehniline-ja maapealse käitlusteeninduse osakond. Finantsosakonnas tegeldakse lennuteenuse müümisega ja ettevõtte raamatupidamisega. Lennundusosakonna ülesandeks on lendude, meeskondade ja koolituste planeerimine, informatsiooni edastamine, lennulubade hankimine ning muu lendude opereerimisega seotud tegevuse korraldamine. Tehniline osakonna peamisteks ülesanneteks on lennukite jätkuva lennukõlblikkuse tagamine, varuosade hankimine ning hoolduse planeerimine. Maapealse käitlusteeninduse osakonna ülesandeks on tagada lennukite sujuv ja tõrgeteta maapealne teenindamine ning kvaliteedikontroll. Ettevõtte struktuur on välja toodud joonisel 2.



Joonis 2. Ettevõtte struktuur (autori joonis)

1.1. AS Ärilennud ja AS Lennuliinid finantsanalüüs ja võrdlus

Ettevõtte efektiivsuse tagamiseks on olulisel kohal finantsseisundi hindamine, mis annab objektiivse ülevaate majandusliku tegevuse seisukorrast.

Finantsanalüüsi eesmärgiks on leida tasakaalus tulemuskaardi jaoks parimad finantsmõõdikud ning leida ettevõtte tegevuses riskikohad, mis tulevikus võivad tekitada probleeme likviidsuse, kasumlikkuse, laenukapitali kaasamise või efektiivsuse tagamisel.

Analüüsimeetodina kasutab autor suhtarvude analüüsi, mis on finantsaruannete analüüsi üks põhiinstrumente. Andmeallikatena kasutatakse AS Ärilennud 2009-2013. aasta bilanssi (Lisa 1) ja kasumiaruannet. AS Lennuliinid 2013. aasta andmed ei ole krediidiinfost veel kättesaadavad,

seetõttu kasutatakse 2009-2012. aasta bilanssi (Lisa 2) ja kasumiaruannet. Arvutatud suhtarvude tulemusi (Tabel 1, 2) võrreldakse ettevõtte eelnevate aastate samade näitajatega ja peamise konkurendiga ning järelduste tegemiseks kasutatakse „rusikareegleid“ ehk üldiseid hindamiskriteeriumeid. Võrdluseks valis autor konkurendi andmed, mitte Eesti Statistikaameti poolt avaldatud tegevusharu keskmised näitajad, sest Statistikaameti andmeid ei saa piisavalt võrrelda, et neid praktilises kasutuses efektiivselt hinnata. Samuti on keskmised indikaatorid ligilähedased ning annavad kasutajale vaid üldiseid juhtnööre. Konkurendiga võrdlus annab aga võimaluse välja selgitada konkurentsieelised- ja puudused.

1.1.1. Suhtarvud

Finantssuhtarvud aitavad leida ettevõtte finantsseisu tugevaid ja nõrku külgi ning võimaldavad hinnata majandusprotsesse ja nende tulemusi sügavuti. Finantssuhtarv on näitajate jagatis, mida väljendatakse enamasti protsentides või kordades (2, lk 17).

Analüüsimiseks on valitud 7 näitajat suhtarvude klassifikatsioonist.

Erialakirjanduses on suhtarvude nimetustes ja nende arvutusvalemites hulgaliselt erinevaid lähenemisi. Seetõttu tuuakse lõputöö lisas 3 välja suhtarvude valemid, mille järgi need on arvutatud.

Tabel 1

AS Ärileenu suhtarvud

| Suhtarv | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|-----------|-----------|
| Puhaskäibekapital (eurodes) | 378 981 | 668 802 | 788 263 | 1 440 435 | 1 897 060 |
| Maksevõime tase (kordades) | 1,8 | 1,6 | 1,6 | 2,0 | 1,9 |
| Likviidsuskordaja (kordades) | 1,7 | 1,6 | 1,6 | 2,0 | 1,9 |
| Võlakordaja (%) | 115% | 91% | 88% | 80% | 74% |
| Raha keskm.laekumisperiood (päev) | 41,5 | 23,3 | 45,1 | 56,8 | 71,2 |
| Müügikäibe puharentaablus (%) | -10% | -1,6% | 0,9% | 2,3% | 3 % |
| Omakapitali rentaablus (ROE) (%) | -191% | -64,2% | 35,8% | 54,1% | 43,7% |

Allikas: autori arvutused

Tabel 2

AS Lennuliinid suhtarvud

| Suhtarv | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-----------------------------------|------------|---------|----------|------------|
| Puhaskäibekapital (eurodes) | -1 480 348 | -74 207 | -709 391 | -1 036 683 |
| Maksevõime tase (kordades) | 0,3 | 1 | 0,6 | 0,5 |
| Likviidsuskordaja (kordades) | 0,3 | 0,3 | 0,6 | 0,4 |
| Võlakordaja (%) | 107% | 129% | 70% | 115% |
| Raha keskm.laekumisperiood (päev) | 43,0 | 34,1 | 56,1 | 54,1 |
| Müügikäibe puhasrentaablus (%) | -12% | -10% | 19% | -20% |
| Omakapitali rentaablus (ROE) (%) | -382% | -114% | 103% | -371% |

Allikas: autori arvutused

Likviidsussuhtarvud

Kõige üldisemaks ettevõtte maksevõimet iseloomustavateks näitajateks on likviidsussuhtarvud. Likviidsus iseloomustab ettevõtte võimet konverteerida ettevõtte varad maksevahendiks, et tasuda tähtaegselt ettenähtud kohustisi. Ettevõtte võime tasuda lühiajalisi võlgu tähtajaliselt sõltub raha olemasolust. Kõige likviidsem vara on raha kassas või pangakontol, järgnevad kõrglikviidsed väärtpaberid, mida saab kiiresti rahaks muuta ning kolmandaks nõuded ostjatele. Likviidse vara mõiste ei laiene varudele, ettemaksetele ega põhivarale (3, lk 307).

Kui kasumi saamine on ettevõtte peamine eesmärk, siis pideva likviidsuse hoidmine on ettevõtte eksisteerimise vältimatu tingimus. Siiski suur maksevõime on finantsmajanduslikult tarbetu, sest näiteks kasutamata käibevahendid põhjustavad intressikulutusi või ei võimalda intressitulu saamist. Seega likviidsuskindlus vähendab tulusust ning otstarbekam oleks leida optimaalne likviidsus.

Puhaskäibekapital, valem 1 (Lisa 3) väljendab summat, mille võrra käibevara maksumus ületab lühiajaliste kohustiste summat (4, lk 33).

„Rusikareegli“ kohaselt peaks puhaskäibekapital olema 5-6 korda väiksem müügitulust (3, lk 308). Samuti peaks maksevõimelise ettevõtte puhaskäibekapital olema positiivne. Mida suurem on näitaja, seda suurem on ettevõtte likviidsuse tase. See on summa, millele firma võib loota jooksva tegevuse käigus hoidmiseks.

Lühiajaline võlgnevuse kattekordaja ehk **maksevõime tase**, valem 2 (Lisa 3) näitab mitu korda on käibevara kogumaksumus suurem lühiajalistest kohustustest ehk suhtarv kajastab ettevõtte võimet katta kreditoride lühiajalised nõuded käibevaraga. Suhe alla 1 viitab

käibekapitali defitsiidile ning heaks loetakse kattekordajat vähemalt 1,6, kuid sõltuvalt tegevusalast võib esineda kõrvalekaldeid.

Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja puuduseks on käibevara struktuuri ignoreerimine. Käibevara võib olla küll piisavalt palju, kuid ettevõtte tegelik maksevõime sõltub oluliselt käibevara struktuurist. Näiteks on võlgu rahaga kergem kustutada kui varudega (3, lk 309).

Lisaks eelnevale ei aita lühiajalise võlgnevuse kattekordaja mõõta ega ennustada tulevast rahavoogu ega raha sissetuleku vastavust raha väljaminekule, ta näitab vaid ettevõtte valmidust tasuda oma kohustusi antud hetke seisuga.

Ettevõtte likviidsusele täpsema hinnangu andmiseks analüüsitakse veel **likviidsuskordajat**, valem 3 (Lisa 3). Likviidsuskordaja ehk happest iseloomustab kiireloomulist maksevõimet paremini, sest näitaja leidmisel lähtutakse enamlikviidsetest varadest. Kuna varusid ei loeta likviidseteks varadeks ning ettemakstud kulud ei olegi rahaks konverteeritavad, lahutatakse need käibevaradest maha. Hapest näitab kui palju on kiirelt käibitavat käibevara lühiajaliste kohustiste iga euro kohta. Mida kõrgem on likviidsuskordaja, seda kiiremini on ettevõtte võimeline näiteks maksma oma lühiajalisi laene või tasuma tähtaegselt arveid tarnijatele. Üldiste hindamiskriteeriumide alusel loetakse heaks likviidsuskordajaks 0,9 või enam ning nõrgaks 0,3 ja vähem.

Kapitali struktuuri suhtarvud

Kapitali struktuuri ehk pikaajalise maksevõime analüüs aitab selgitada ettevõtte finantseerimisallikate struktuuri, see tähendab proportsiooni oma- ja võõrkapitali vahel. Kui ettevõtte soovib oma tegevust laiendada, peab ta selleks vajalike rahaliste vahendite hankimiseks suurendama aktsiakapitali või võtma laenu. Suhtarvud võimaldavad hinnata, millisel määral kasutab ettevõtte võõrvahendeid ja milline on tema võime tasuda võõrvahendite kasutamisega seotud kulutusi (intressid).

Võlakordaja, valem 4 (Lisa 3) näitab, mitu protsenti ettevõtte varast finantseeritakse laenukapitaliga. „Rusikareegliks“ loetakse 50%, kuid ettevõtte võib edukalt tegutseda ka 60-70% võlakordaja korral. Suhtarvu kõrge kordaja näitab, et ettevõtte varasid finantseerivad põhiliselt kreditorid, mitte aga omanikud. Võlausaldajad on huvitatud madalast võlakordajast, sest siis on

nende risk väiksem. Suhtarvu kõrge väärtus tähendab ettevõttele tavaliselt kõrgemat intressimäära kreditoride täiendavate riskide maandamiseks (3, lk 315).

Mida suurem on laenude osatähtsus, seda kõrgemad on finantsvõimendusega kaasnevad riskid ja seega seda ebastabiilsem on ettevõtte pikaajaline maksevõime.

Toimimissuhtarvud

Toimimissuhtarvude abil saab hinnata ettevõtte vara kasutamise efektiivsust ja intensiivsust müügitulu loomisel.

Raha keskmine laekumisperiood, valem 5 (Lisa 3) näitab, kui pika maksetähtaja annab ettevõtte keskmiselt oma klientidele ja iseloomustab klientide maksedistsipliini. Laekumisvälde näitab võlgade sissekasseerimise efektiivsust ning debitoorse võlgnevuse likviidsust (3, lk 313).

Rentaablussuhtarvud

Rentaablus on ettevõtte võime teenida kasumit. Teisiti öeldes on see kasumi suhe majandusnäitajasse, mille tasuvust uuritakse. Kasumit võrreldakse erinevate näitajatega: müügituluga, koguvaraga, omakapitaliga. Seega rentaabluse suhtarvude abil on võimalik näha, kui efektiivselt ettevõtte suudab genereerida kasumit läbi erinevate tegurite.

Müügikäibe puhasrentaablus, valem 6 (Lisa 3) näitab puhaskasumi osatähtsust müügitulust. Näitaja peegeldab firma hinnakujundust, kulude struktuuri ning tootmise efektiivsust. Suhtarvu abil on võimalik teada saada, kui suure osa müügikäibest võiks ettevõtte planeerida reinvesteeringimiseks ja arenguks (4, lk 39).

Omakapitali rentaablus ROE (*Return on Equity*), valem 7 (Lisa 3) näitab raha paigutamise otstarbekust ettevõttesse ehk kasumit lihtaktsionäride investeeritud kapitali ühe rahaühiku kohta. ROE mõõdab ainult firma omanikele või aktsionäridele kuuluva osa ehk otseselt ettevõtte omakapitali tootlikkust ning võimaldab hinnata ettevõtte juhtkonna tegevust aktsionäride rikkuse suurendamisel (4, lk 41).

1.1.2. Finantsanalüüsi järeldused

AS Ärileennud lühiajalise maksevõime hindamisel on autor analüüsinud kolme maksevõime indikaatorit: puhaskäibekapital, lühiajalise võlgnevuse kattekordaja ning likviidsuskordaja. Kõigi kolme näitaja dünaamika on positiivne, mis viitab ettevõtte kasvavale likviidsusele ehk ettevõtte võimele tasuda tähtaegselt ettenähtud kohustisi. Siiski tuleb arvestada käibekapitali struktuuriga. Nõuded ja ettemaksed moodustavad sellest enamuse, kuid ostjatelt laekumata arved on nagu surnud raha, mida ettevõtte ei saa kasutada. Positiivset likviidsuse dünaamikat mõjutab ka see, et ettevõtte on dividendid jätnud maksmata. Võlakordaja kõrge väärtus näitab, et ettevõtte kogukapital on laenatud vahenditest sõltuv. Näitaja dünaamika on kahanev ja liigub üldise hindamiskriteeriumi soovitatud vahemiku suunas. Suhtarvu kõrget väärtust selgitab ka ettevõtte tegevusvaldkonnale iseloomulik suur sisenemisbarjäär 2009. aastal, mis vajab suuri investeeringuid ja mille tasuvus on pikaajaline. Raha keskmine laekumisperiood on kasvanud, seega klientide maksedistsipliin halvenenud. Arvestades klientide reputatsiooni ja usaldusväärset, kehtestatakse igale ostjale eraldi maksetähtajad ning pakutakse krediidivõimalust. Küsimus siinkohal ei ole ostjate halvas maksevõimelisuses, vaid harjumustes. Ettevõtte peaks leidma mooduse, kuidas klientide maksedistsipliini parandada. Kasumlikkuse suhtarvude arvutused näitavad, et ettevõtte suudab efektiivselt müügist ja omakapitalist kasumit genereerida. Ettevõtet on edukalt juhitud, investeeringud on olnud efektiivsed ning loonud tulu oma aktsionäridele.

AS Lennuliinid finantsolukord on ebastabiilne ja mitterahuldav. Vaadeldaval perioodil on ettevõttel käibekapitali defitsiit. Maksevõime tase on nõrk ning likviidsuskordaja mitterahuldav. Firma likviidsed varad ei kata lühiajalisi kohustusi. Pikaajaliselt püsiva negatiivse käibekapitali korral võib analüüsitaval ettevõttel esineda raskusi kahjumite katmisel, mis võivad tekkida väiksema likviidsusastmega käibevarade konverteerimisel rahaks. Käibekapitali parandamiseks peaksid ettevõtte omanikud investeerima ettevõttesse täiendavaid rahalisi vahendeid ning tegema rangemat kulude kontrolli. Võlakordaja kõrge väärtus näitab, et võõrkapitali osatähtsus kogukapitalis on väga suur. Vaid 2011. aastal oli näitaja rahuldav, sest netovara taastamiseks vähendati aktsiakapitali lihtsustatud korras, misjärel suurendati aktsiakapitali aktsiate emiteerimisega. Selle tulemusena tekkinud vahendid ja aktsiakapitali suurendamisega saadud ülekurs suunati eelmiste perioodide kahjumi katmiseks. Raha keskmine laekumisperiood on suurenenud. Töö autoril puudub info, kui pika arvete tasumise tähtaja on ettevõtte andnud oma

klientidele. Sarnaselt Ärilennud AS-ga koosneb ka selles ettevõttes käibekapital valdavas enamuses nõuetest ja ettemaksetest. Võib oletada, et Lennuliinid AS pakub samuti oma klientidele krediivõimalust, kuid sellest hoolimata on klientide maksedistsipliin halvenenud. Juhul, kui ostjad ei tasu õigeaegselt arveid, siis see vähendab likviidsust ja mõjutab negatiivselt ettevõtte võimet lühiajaliste finantskohustuste tasumisel. Rentaablussuhtarvud iseloomustavad ettevõtte kehva finantsolukorda ja ebaefektiivset juhtimist. Negatiivne omakapital on tõsine probleem ettevõtte jätkusuutlikust silmas pidades ning vastuolus äriseadustikus olevate nõuetega.

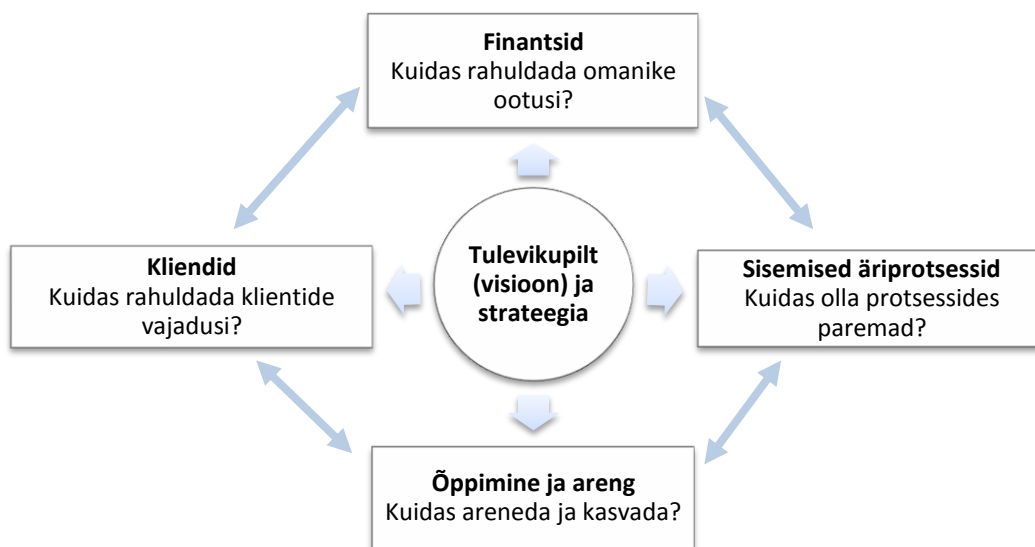
Kokkuvõtvalt võib suhtarvude põhjal öelda, et AS Ärilennud on edukam ettevõtte kui AS Lennuliinid. AS Ärilennud on hästi toimiv ettevõtte ja esialgu näib, et suuri muutusi polegi tarvis. Kuid keskendumine ainult rahalistele näitajatele ei ole piisav, sest siis tekib soov pigem vähendada kulusid kui soodustada kasvu. Finantssuhtarvude analüüsist saadavad andmed on küll heaks üldistuseks minevikus tehtule, kuid nad ei räägi midagi tulevikust, klientidest ja arengusuundadest. Milliseid meetmeid tuleks rakendada, et tänapäeva üha globaliseerivas maailmas oleksid kindlustatud nii ettevõtte kasumlikkus lähiajal kui ka homne areng? Üheks võimaluseks on hea mõõtmissüsteem, mis sisaldab tasakaalu rahaliste- ja mitterahaliste, sisemiste ja välimiste ning minevikku ja tulevikku suunatud näitajate vahel Sellise lähenemisviisi jaoks sobilikult ülesehitatud analüüsimudel on tasakaalus tulemuskaart.

2. TASAKAALUS TULEMUSKAARDI KONTSEPTSIOON

Tasakaalus tulemuskaardi (*balanced scorecard*) autoriteks on Harvardi Ülikooli professor Robert S. Kaplan ja juhtimiskonsultant David P. Norton, kes avaldasid vastavasisulise artikli esmakordselt 1992. aastal ajakirjas Harvard Business Review. Kuigi tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni mõistet tutvustati esmakordselt üheksakümnendate aastate alguses, ulatuvad selle juured kaugemasse aega. Eeskujuna on võetud eelmise sajandi kuuekümnendatel aastatel Prantsusmaal välja töötatud juhtimispaneelist (*Tableau du bord*) (5). Siiski nimetasid Harvard Business Review toimetajad Kaplani ja Nortoni artikli üheks kõige mõjukamaks juhtimissüsteemi ideeks ajakirja 75 tegevusaasta jooksul (6). Kontseptsiooni autorid leidsid, et ainuüksi finantsnäitajatest organisatsiooni edukuse määramisel enam ei piisa. Pelgalt nende kasutamist ettevõtte tüürimisel võib võrrelda auto juhtimisega kinni kaetud esiklaasiga vaid tahavaatepeeglite kaudu. Kaplan ja Norton rõhutasid, et keskendumine ainult rahalistele näitajatele ei ole rentaabel, juhtimaks ja hindamaks teekonda, mis infoajastu ettevõttel tuleb läbi käia eesmärgiga luua väärtusi tulevikuks, investeerides klientidesse, tarnijatesse, töötajatesse, protsessidesse, tehnoloogiasse ja uuendustesse.

Väärtus sünnib siis, kui mittemateriaalsed varad seotakse materiaalsetega. Lisaks tasakaalu leidmisele finants- ja mittefinantsnäitajate vahel, tuleks leida ka sellised mõõdikud, mis poleks ühekülgsed. Nii tuleb leida kompromiss ka organisatsiooni lühi- ja pikaajaliste eesmärkide vahel, minevikku ja tulevikku analüüsivate eesmärkide vahel kui ka ettevõtte välise ja sisemise tulemuslikkuse vahel (1, lk 10).

Kaplani ja Nortoni käsitluses võetakse TTK olemus hästi kokku järgmises definitsioonis: „TTK abil mõtestatakse organisatsiooni missioon ja strateegia lahti mitmekülgselt tulemusnäitajateks, mis on aluseks strateegilisele mõõtmis- ja juhtimissüsteemile (7, lk 2)“. Tasakaalus tulemuskaart mõõdab organisatsiooni tegevust lähtuvalt neljast perspektiivist: finantsid, kliendid, sisemised äriprotsessid ning õppimine ja areng. TTK eesmärgid ja näitajad lähtuvad organisatsiooni visioonist ja strateegiast ning neli erinevat aspekti peaksid vastama alltoodud joonisel 3 esitatavatele küsimustele.

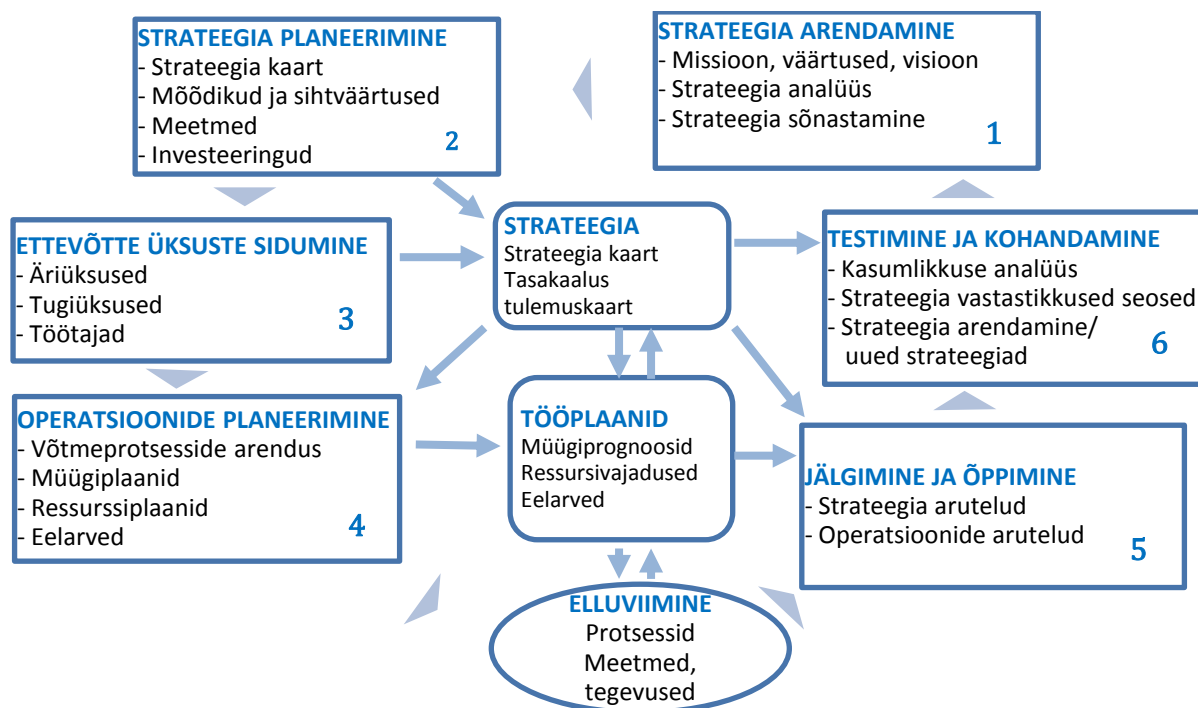


Joonis 3. Tasakaalus tulemuskaardi raamistik lihtsustatud kujul (7, lk 8)

Autori hinnangul võiks TTK loomist piltlikult võrrelda puslega, kus detailide kokkupanemine moodustab tervikliku pildi. Tulemuskaardis on detailideks neli perspektiivi, mille eesmärgid ning näitajad on omavahel põhjuslikes ja tasakaalustatud seostes, et moodustada ühtne süsteem.

2.1. Tasakaalus tulemuskaardi areng

Tulemuskaart on läbi teinud märkimisväärse arengu - algsest lihtsast tulemuslikkuse mõõtmise instrumendist terviklikuks strateegilise juhtimise süsteemiks. Algselt pakkusid Kaplan ja Norton TTK kontspetsiooni välja organisatsiooni tulemuslikkuse mõõtmise raamistikuna, mis aitas strateegiat kirjeldada, läbi arutada ja ellu viia. Kuna praktika näitas, et TTK väljatöötamine on keerukas ja mahukas protsess, mille otsa paljud juhid ja konsultandid komistavad, arendasid Kaplan ja Norton TTK edasi organisatsiooni strateegiale keskendatud planeerimis- ja juhtimissüsteemiks (1, lk 10). 2008. aastal edendasid TTK loojad strateegia kiiremat ja tõhusamat elluviimist, näidates, kuidas siduda strateegia ja operatsioonid pideva protsessina. TTK uuest juhtimissüsteemist annab ülevaate joonis 4.



Joonis 4. Tasakaalus tulemuskaardi juhtimissüsteem (8, lk 28)

Tulevikus näevad Norton ja Kaplan TTK arendamiseks kolme suunda. Üheks tõenäoliseks tulemuskaardi arenduseks peavad mudeli loojad eestvedamise küsimusi. Teine võimalik edasiarendus on riskijuhtimise eesmärkide toomine finants- ja protsessivaatesse ning kolmas tõenäoline suund on strateegiliste eesmärkide seoste detailsem modelleerimine (8, lk 30-32).

Töö autor on arvamisel, et tasakaalus tulemuskaart ei ole paindumatu süsteem, mida kõik ettevõtted peavad sarnaselt kasutama. Lähtuda tuleks organisatsiooni eripärast ning leida oma viis selle välja töötamiseks ja soovitud tulemuste saavutamiseks. TTK koostamisel võttis autor aluseks Kaplani ja Nortoni õpetused ja soovitused, ent siiski on arvestatud AS Ärilennud spetsiifikaga ning protsessile lähenetud individuaalselt.

TTK väljatöötamine koosnes järgmistest etappidest.

1. Ettevõtte välis- ja sisekeskkonna analüüs.
2. Täpne missiooni, visiooni formuleerimine ning strateegia ja selle eesmärkide püstitamine.
3. Kriitiliste edutegurite määramine ja nendevaheliste seoste kaardistamine.
4. Mõõdikute, sihtväärtuste ja meetmete määratlemine.
5. Kogu organisatsiooni katva TTK süsteemi ja selle rakendamise ülesehitamine, sh motivatsioonisüsteemi väljatöötamine.

6. Kommunikatsioon ja teavitustöö ettevõtte töötajatele.

Põhjalikumalt on TTK koostamine ja rakendamine käsitletud alapeatükkides 3.2. ja 3.3.

Organisatsiooni strateegia ja tasakaalus tulemuskaardi väljatöötamise lähtepunktiks on missiooni ja visiooni formuleerimine.

2.2. Visiooni ja missiooni formuleerimine

Visioon väljendab seda, milliseks soovitakse organisatsiooni pikemas perspektiivis arendada. Teisisõnu on tegemist kõige üldisema eesmärgiga, milleni jõudmise vaheetappe täpsustatakse pika- ja lühiajaliste eesmärkide fikseerimise kaudu (9, lk 42).

Visiooni formuleering ei tohiks olla abstraktne, vaid peaks kujundama tulevikust konkreetse pildi ning andma baasi strateegia formuleerimiseks. Õnnestunud sõnastus fikseerib selgelt ettevõtte arengusihi, on väljakutsuv ja motiveerib töötajaid ning on lööv, meeldejääv ja tekitab positiivseid emotsioone (10, lk 83-84).

AS Ärileennud visioon on: **saavutada liidripositsioon Euroopa era- ja ärilehndusturul.**

Visioon on liiga üldine organisatsiooni tulemuslikuks tegutsemiseks ning seda täpsustatakse läbi missiooni (11, lk 67).

Organisatsiooni missioon määratleb ettevõtte eksisteerimise põhjused (10, lk 72). Missioonisõnastus on vastus küsimusele „ Milline on meie äri olemus“ ning on lubadus selle kohta, mida organisatsioon julgeb garanteerida enda klientidele ja huvigruppidele. Seega tuleb missiooni formuleerimisel arvestada paljude huvidega nii organisatsiooni sees kui ka väljaspool ning leida vastused küsimustele, kelle ja milliseid vajadusi rahuldatakse ning kuidas seda teha. Nii piiritleb organisatsioon ära oma sihtgrupi ja klientide vajadused ja vaatab üle oma kompetentsid.

Sõnastus peab sisaldama äri definitsiooni, peamisi eesmärke ja filosoofilisi väärtusi, kuid ei tohiks olla liiga kitsas ega liiga lai. See peaks olema realistlik, spetsiifiline (just antud ettevõttele ainuomane), välja tooma ettevõtte tugevused, olema stimuleeriv (ettevõtte töötajad peaksid tunnetama oma vajalikkust ja uskuma sihtide võimalikkusesse). Lühikest ja löövet sõnastust

tuleks eelistada liiga keeruliste ja pikkadele määratlustele. Hea, kui missioon oleks ühelauseline (12, lk 78).

Lähtudes organisatsiooni visioonist on AS Ärileitud missioon: **pakkuda kvaliteetset teenust, millega tagatakse kliendi rahulolu.**

Visioon ja missioon määravad ära ettevõtte ideoloogia, olles aluseks nii eesmärkide kujundamisele, mis näitavad soovitatavat lõpptulemust kui strateegia põhialuste kavandamisele, mis määravad eesmärkide saavutamise teed ja vahendid. Seega missioon koos visiooniga annab ettevõttele üldise tegevussuuna ning fikseerib juhtide nägemuse organisatsiooni pikaajalisest arengust.

2.3. Strateegia olemus ja kujundamine

Strateegiat vajatakse selleks, et teada, kuidas saavutada eesmärke ja järgida organisatsiooni missiooni. Erinevalt eesmärkidest, mis on lõpptulemusele orienteeritud, on strateegia tegevusele orienteeritud, mida, millal ja kuidas teha? Strateegia planeerimisel otsitakse erinevaid teid, kuidas viia ettevõtte sealt, kus ta on, sinna, kuhu tahetakse jõuda, see tähendab soovitud lõpptulemuste saavutamiseni. Strateegia kavandamine on pidev protsess, sest pidevalt toimuvad keskkonnas muutused, mis tingivad vajaduse muuta strateegiat (12, lk 92-93).

Autori hinnangul võiks strateegiat piltlikult võrrelda kompassiga, mis aitab ettevõtte laeva hoida õigel kursil ning annab vajaliku teabe, kuidas ja kuhu juhtida ettevõtet ootamatute rikete, tormide ja karide eest, mis takistavad sihtpunktini jõudmist.

Strateegia hõlmab kogu organisatsiooni ja tema võtmevaldkondi. Strateegia kujundamisel peavad selguma ettevõtte võimalused ja tugevad küljed, mis on edasise arengu ja edu aluseks; peavad ilmnema kitsaskohad ja nõrgad küljed, mis võivad kavandatud eesmärkide saavutamist takistada (13, lk 76). Ettevõtte tegevuskeskkonna ja võimaluste, ohtude ning tugevuste, nõrkuste analüüsimiseks on töö autor koostanud PEST ja SWOT analüüsid (vt 3.1.).

Olenevalt sellest, missugust seisundit tahab organisatsioon tulevikus saavutada, võib strateegia väljatöötamisel lähtuda kolmest põhilisest suunast (13, lk 130).

1. Kasvustrateegia puhul püütakse suurendada ja laiendada ettevõtte tegevust. See võib toimuda tootmis- või teenindusmahu suurendamise, turuosa tõstmise, uute toodete turuletoomise, kellegagi ühinemise teel.
2. Püsimisstrateegia korral taotletakse olemasoleva ja kättevõidetu hoidmist ka tulevikus. Sellist strateegiat rakendatakse, kui ei esine olulisi muutusi keskkonnas või turustamisel, saavutused on korralikud, puuduvad ohtlikud nõrkused.
3. Kahanemisstrateegia on sisuliselt tegevuse kokkutõmbamine. Põhjuseks on tavaliselt ebasoodsaks kujunenud tegutsemistingimused (uued tugevad konkurendid, mahajäämus tehnoloogias, tõusnud toormehinnad). Raskuste tõttu ollakse sunnitud vähendada teenindusmahtu, sulgema või müüma tegevusharusid.

Lähtuvalt AS Ärilennud juhtkonna ambitsioonidest, pädevusest ja organisatsiooni kasvupotentsiaalidest, mis sõltub olukorrast tegevusalal, on ettevõttele valitud **kasvustrateegia**. Eesmärk on firma tegevuse laiendamine uute tulualade arendamisega, mis hõlmab tulude kasvu uute toodete, turgude ja klientide kaudu.

Selleks, et strateegia oleks edukas, tuleb see lahti mõtestada konkreetseteks strateegilisteks eesmärkideks. Eesmärkide abil määratletakse, millise konkurentsipositsiooni peab ettevõtte erinevates tegevusvaldkondades saavutama konkurentsieelise tagamiseks ja millised on olulised näitajad, mille alusel saab tulemuste saavutamist hinnata. Sageli defineeritakse eesmärgid ainult finantsaspektist lähtuvalt. Praktikas on oluline määratleda strateegilised eesmärgid tasakaalus tulemuskaardi aspektide lõikes, andes sellega peale finantseesmärkide erilise rõhu ka klientidele, sisemistele äriprotsessidele ning õppimisele ja arengule (14).

AS Ärilennud strateegilised eesmärgid:

- a) kasumi ja käibe suurendamine;
- b) laiendada teenimisvõimalusi;
- c) finantsseisundi üldine parandamine;
- d) ettevõtte konkurentsipositsiooni tõstmine välisturgudel;
- e) klientide arvu suurendamine;
- f) suurendada ettevõtte võimekust kuni 16-kohaliste ja veelgi suuremate lennukite teenindamiseks;
- g) laiem ja atraktiivsem teenuste valik;
- h) lennukite hooldusvõimekuse kasv;

- i) tehnoloogilise taseme tõstmine;
- j) parandada info liikumist ettevõttes;
- k) lennuakadeemiaga koostöö suurendamine;
- l) kvalifitseeritud tööjõu suurendamine.

Väga oluline on säilitada õige fookus ehk keskenduda peamistele eduteguritele. Kriitilised edutegurid on asjad, mida organisatsioon peab eriti hästi tegema, et saavutada oma strateegilised eesmärgid (14). Strateegiliste eesmärkide ja kriitiliste edutegurite määramise protsessi käsitletakse käesoleva töö alapeatükis 3.2. ning kriitiliste edutegurite selgitused on välja toodud lisas 5.

Heade strateegiate väljatöötamine on kunst, kuid strateegia kirjeldamine ei tohiks kunst olla. Mida selgemalt strateegiat kirjeldatakse, seda tõenäolisemalt õnnestub selle elluviimine (15). Kaplan ja Norton on selleks välja pakkunud strateegia kaardistamise (Lisa 4), mis seisneb tervikliku visuaalse pildi loomises kriitiliste edutegurite põhjus-tagajärg seoste ahelana läbi tulemuskaardi nelja perspektiivi. Näiteks arenguaspekti otsustavate edutegurite hea sooritus võimaldab protsessiaspekti otsustavate edutegurite head sooritust. Protsessiaspekti otsustavate edutegurite hea sooritus omakorda võimaldab kliendiaspekti head sooritust jne.

Strateegia kaarte on kõige parem teha “ülevalt alla”, alustades sihtpunktist ning kaardistades seejärel teed, mis selle sihtpunktini viivad (15).

Strateegia kaardi koostamisel esitas autor endale rida „kui-siis“ küsimusi, et leida põhjus-tagajärg seoseid. Näiteks finantsperspektiivi kriitiline edutegur on müügikäibe kasv. Selle saavutamiseks seatakse hüpotees, et kui leitakse uusi kliente, siis kasvab käive. Usutakse, et uute klientide leidmist mõjutab laiem teenustevalik. Seega protsessivaate hüpotees on, et kui turule tullakse uue teenusega ja pakkuma hakatakse helikopterilende, siis kasvab uute klientide arv. Helikopteri juhtimiseks on vaja piloote. Arenguvaate hüpotees on seega: kui suurendatakse kvalifitseeritud tööjõudu, siis on võimalik lisada helikopter õhusõidukite parki ja pakkuda kopterilennu teenust.

Strateegia kaardi ülesehitus tundub lihtne ja loogiline, kui selle koostamise protsess oli keerukas. Väljakutset pakkuv oli leida edutegurid, millest ülejäänud sõltuvad. Samas mõned edutegurid on omavahel seotud nagu tabureti kolm jalga. Kui üks ära langeb, kukub süsteem kokku. Autor toob näite põhjuslikest seostest suurlennuki omanike kliendiks võitmise ja lennuvahemaade pikendamise vahel. Kui ettevõtte ei leia suurlennuki omanikku, kelle lennukit hakata opereerima,

ei saa pakkuda ka kaugemaid lende, sest olemasolevad lennukid ei võimalda lennata ilma vahemaandumisteta kaugemale, kui 3500 km. Selle lõpptulemusena ei kasva ka müügikäive.

Lisaks eelnevale leidis autor strateegia kaardi koostamisel ka teisi takistusi. Üheks selliseks oli põhjuslike seoste sidumine ajaliselt. Põhjus-tagajärg seose kohaselt eelneb üks sündmus ajaliselt teisele. Kuidas aga mõõta rahaliste ja mitterahaliste näitajate ajalist seost, kui esimest on peetud mineviku peegelduseks. Näiteks uute klientide kasv on varasem indikaator kui nende samade klientide poolt hiljem tekitatud müügikäibe kasv.

Erialakirjandusest võib leida arvukalt näiteid, kus omavahel võrdsustatakse lojaalne klient müügitulude kasvuga. Autori arvamuse kohaselt ei saa sellele seosele alati võrdusmärki vahele tõmmata, sest leidub ka lojaalseid kliente, kelle müügikate on väga madal, ent kes ometi on väga kõrgete kvaliteedinõuetega. Seega põhjuslike seoste valimisel tuleb lähtuda selle loogilisusest, et tulemuseks ei oleks põhjuslik sidumatus.

Võib juhtuda, et strateegia kaardi esimene versioon ei pruugigi veel kõige tähtsamaid edutegureid sisaldada. Fakt on see, et ühegi uue asja juurutamine ei tarvitse õnnestuda kergelt ja takistusteta. Sageli jõutakse just läbi probleemsete olukordade parima ja hästi toimiva lahenduseni.

Strateegia elluviimisel on oluline siduda need tegurid, mis määravad selle edukuse, üheks ja hästitoimivaks tervikuks. Juhtimistoiminguid tehes on tähtis hoida fookuses kaugemad sihid ja panna igapäevane juhtimine toetama tulevikku jõudmist. Ideaalis peaks iga inimene firmas mõistma ettevõtte strateegiat ja seda, kuidas tema tegevus eesmärkide saavutamisele kaasa aitab.

Kui organisatsiooni strateegia on määratletud, tuleb järgmisena tagada, et seatud strateegilisi eesmärke ja otsustavaid edutegureid tegelikkuses püütakse ka ellu viia. Parim moodus on eesmärkide saavutamisele hinnangut anda neid mõõtes.

2.4. Mõõtmisaluste määratlemine

Mõõdik on (majandus)näitaja tulemuslikkuse mõõtmiseks, mille abil mõõdetakse nii tulemusi kui ka tulemuste saavutamiseks vajalikke protsesse, tegevusi ja toiminguid. Mõõdikud võivad olla nii rahalised kui mitterahalised. Mõõdikute abil kindlustatakse TTK tasakaal väliste

mõõdikute ja sisemiste mõõdikute vahel. Esimesed kindlustavad tasakaalu omanike ja klientide vahel, seevastu sisemised mõõdikud väljendavad tasakaalu sisemiste äriprotsesside ning õppimise ja arengu protsesside vahel (11, lk 80, 110).

Mõõdikute valimisel on oluline lähtuda ettevõtte eesmärkidest ning sõnastada need üheselt mõistetavalt ja lihtsalt: mida kergemini osalised aru saavad, mida mõõta, seda otstarbekam on näitaja ülesehitus. Igal mõõdikul peavad olema sihtväärtused, eesmärgid kuhu soovitakse välja jõuda ning mille poole töötajad võiksid püüelda. Sihtväärtused peaksid pakkuma igale inimesele väljakutset ja olema kättesaadavad. Kui oodatav tulemus on liiga lihtne või ootused tunduvad kättesaamatud, on väga keeruline töötajaid neid täitma motiveerida.

Selleks, et otsustada, kas mõõdik on eesmärgi toetamiseks sobiv, peab positiivse vastuse andma kolm küsimust (11, lk 111).

1. Kas see mõõdik läheb kokku strateegiaga?
2. Kas seda mõõdikut saab mõõta efektiivselt?
3. Kas sellele mõõdikule on võimalik lisada konkreetne sihtväärtus?

Mõõtmisüsteemid on kõige efektiivsemad juhul, kui mõõdetakse seda, mis on tähtis, mitte seda, mida on kerge mõõta.

Tähtsamad aspektid, mida mõõdikute abil mõõdetakse on kvaliteet, kvantiteet, aeg ning hind, väärtus ja kulud (11, lk 92).

Töö kirjutaja leiab, et TTK ei ole retseptiraamat universaalsetest kriitilistest eduteguritest ja mõõdikutest, mida kõik organisatsioonid saavad vahetult üle kanda. Kuigi paljudel ettevõtetel on eesmärgid ühesugused, näiteks kasumlikkus, turuosa, klientide rahulolu, püsiklientide arv või töötajate oskused, on edutegurid ja mõõdikud igas firmas organisatsioonispetsiifilised. Tegemist on ettevõtte missioonist ja strateegiast tuleneva unikaalse mõõdikute süsteemiga, mida ei saa ühelt organisatsioonilt teisele kopeerida.

AS Ärilennud tasakaalus tulemuskaardi mõõdikute leidmine ja paikapanemine osutus oodatust keerulisemaks. Esiteks oli raske otsustada, kuidas eesmärke mõõta. Teine tagasilöökk seisnes selles, et organisatsioonis puudus mõõtmist toetav arvestussüsteem.

Autor leiab, et tõeliselt tasakaalustatud mõõdikud on võimalik saavutada, kui protsessis osalevad erinevate valdkondade esindajad. AS Ärilennud mõõdikute määramisel võeti arvesse

osakonnajuhtide ettepanekud. Näiteks kriitilise eduteguri „hooldusteenuste laiendamine erinevatele lennukitüüpidele“ mõõdiku määramisel arvas autor ja finantsjuht, et näitajaks võiks olla hooldatavate lennukite arv kuus, kuid tehnikajuht kummutas selle väite. Tehnikajuht pakkus mõõdikuks hooldustundide kasv kuus. Tema sõnul ei kajasta hooldatavate lennukite arv tegelikke tulemusi. Lennukite hooldust ei saa võrrelda autoremonditöökojaga. Viimases võib mõõdikuks olla remonditavate autode arv kuus. Lennukite hoolduses on mastaabid teised ning määravam on pädevate tehnikute töötundide arv.

Oluline kriteerium mõõdikute määramisel oli, et nad oleksid üheselt mõistetavad ja lihtsad. Sagedamini kasutatav näitaja on kliendirahulolu. Kuid kuidas mõõta kliendi lojaalsust ja rahulolu? Üheks võimaluseks on kliendirahulolu uuringud. Autori hinnangul ei annaks uuringu kasutamine piisavalt vajalikku tagasisidet, sest mis informatsiooni saada tulemustest, kui kliendi hinnang näiteks viiepallisüsteemis on 3,4. Võib järeldada, et arengut veel on, ent konkreetsed tegevuskavad selleks puuduvad. Uuringut võib läbi viia näiteks jae- ja hulgikaubandusettevõtetes, ent ärilennundusvaldkonnas on see küsitav. AS Ärilennud kliendid on väga jõukad inimesed ning nendega tuleb tegeleda personaalselt, mitte aga ankeetküsitluste teel. Sellest lähtuvalt ei ole ka kliendivaate mõõdikuks valitud populaarset kliendirahulolu näitajat.

Mõõdikute määramisel oli üheks takistuseks edutegurile „sisekommunikatsiooni tõhustamine“ mõõdiku leidmine. Autor tegi ettepaneku anda sellele hinnanguline väärtus.

Enamasti on arvatud, et näitajad ei tohiks olla subjektiivsed (14). Töö kirjutaja seisukoht on, et kui elemendi kohta mingil hetkel veel puudub arvulise hindamise võimalus, siis on hinnanguline väärtus parem, kui üldse mitte mõõta.

„Mõõdikutega on sama lugu nagu laetud kahuritega - nii väärkasutamisel kui ka valesi sihtimisel on nad ühtviisi ohtlikud (13, lk 456)“. Mõõdikute leidmine ja paikapanemine oli keeruline protsess ning selles peitub ka palju ohte, näiteks valesi valitud mõõdikud ei peegelda tegelikkust ehk ei selgu, kas eesmärk on saavutatud või mitte. Sellest tulenevalt on töö autor teinud ettepaneku vähemalt ühe mõõtmisperioodi jooksul (aasta) lihtsalt jälgida, kas valitud mõõdikud on ka tegelikult mõõdetavad ja kas neist on kasu. Välistatud pole tõenäosus, et osad mõõdikud vahetatakse juurutamise käigus välja. TTK eelis ongi süsteemi paindlikkus, vastavalt olukorra muutustele on võimalik lihtsalt ümber kujundada ka mõõdikute ülesehitus.

Lisaks eesmärkide ja mõõdikute ülesehitusele tuli arvestada ka sellega, mil viisil on võimalik saada üleüldist tagasisidet. TTK tagasisidesüsteemide väljatöötamine on käsitletud alapeatükis 3.3. Lisaks eelnevale on majandustarkvaras vaja välja arendada arvestus-ja analüüsisüsteem, mille abil on tulemuskaardi vajalikud andmed leitavad ja analüüsitavad. Süsteemide arendusega hakatakse tegelema käesoleva aasta teises pooles.

2.5. Tasakaalus tulemuskaardi 4 perspektiivi

TTK abil teisendatakse organisatsiooni missioon ja strateegia mõõdetavateks tegevusteks neljas perspektiivis: finants, -kliendi, -sisemiste äriprotsesside ning õppimise ja arengu valdkonnas (10, lk 103).

Nimetatud nelja perspektiivi iseloomustavad järgnevad aspektid (16, lk 27-28).

1. Finantsperspektiiv: mõõdab ettevõtte kasumlikkust. Finantsaspekti keskmes on omanike huvid: kas ettevõtte loob omanikke rahuldavat väärtust ning tagab investeringute nõutava rentaabluse.
2. Kliendiperspektiiv: mõõdab klientide rahulolu, lojaalsust ja tulukust. Kliendiaspekt määrab klientirühmad ja turud.
3. Sisemiste äriprotsesside perspektiiv: mõõdab neid protsessidega seotud näitajaid, mis on kriitilised selleks, et tagada klientide ja omanike rahulolu.
4. Õppimise ja arengu perspektiiv: mõõdikud on seotud koolituse, infotehnoloogiliste süsteemide ja protseduuridega, mis toetab organisatsiooni muutumist, innovatsiooni ja kasvu.

Nende aspektide olemasolu tagab ettevõttes tasakaalu lühi-ja pikaajaliste eesmärkide vahel, soovitud tulemuste ja nende tulemuste saavutamiseks vajalike tegurite vahel ning objektiivsete ja subjektiivsete näitajate vahel (7, lk 25). Finants-ja kliendiperspektiiv sisaldavad endas väliseid näitajaid, samal ajal kui sisemiste äriprotsesside ning õppimise ja arengu aspekt hõlmavad endas ettevõtte siseseid näitajaid. Finants-ja sisemiste äriprotsesside perspektiivis leiavad enam kasutamist objektiivsed lihtsalt kvantifitseeritavad näitajad, samas kui kliendi-ning õppimise ja arengu näitajad on subjektiivsed, enam hinnangutel põhinevad, kuid siiski samuti kvantifitseeritavad. Tasakaalus tulemuskaardi perspektiivide läbi püütakse leida tasakaal mineviku, oleviku ja tuleviku näitajate vahel ning kõik näitajad on suunatud tervikliku

tasakaalustatud strateegia elluviimisele. Nende nelja aspekti näitajate kirjeldamisest ja kasutamisest annavad ülevaate järgnevad alapeatükid.

2.5.1. Finantsid

Finantsperspektiiv sisaldab rahalisi eesmärke ja-näitajaid, millel on täita kaks ülesannet: siduda finantseesmärgid ettevõtte strateegiaga ja olla fookuses, millesse koonduvad TTK kõigi teiste osade eesmärgid ja näitajad. Seega arengu-, protsesside-ja kliendivaate näitajad on lüliks põhjustagajärg seostel põhinevas ahelas, mis viib lõpuks finantstulemuste parandamisele. Finantsnäitajad on traditsioonilised seotud kasumlikkusega, mida mõõdetakse näiteks kapitali rentaabluks, käibe kasvu või lisandunud väärtuse kaudu. Milliseid finantsnäitajaid olulisteks pidada, sõltub sellest, millises arengufaasis on ettevõtte ja milline strateegia on valitud. Lõputöö alapeatükis 2.3. on kirjeldatud kolme arengufaasi: kasvamine, püsimine ja kahanemine.

Ärilennud AS-s taotletakse küll olemasoleva ja kättevõidetu turuosa hoidmist, kuid suurem eesmärk on firma tegevuse laiendamine läbi uute tuluallikate arenduse. Selleks planeeritakse laiendada teenuste valikut, tõsta turuosa, leida uusi kliente. Seega vastavalt tulude kasvu strateegiale valitakse finantsmõõdikud.

Finantssuhtarvude analüüsist selgus klientide halva maksedistsipliini kasv. Ostjatelt laekumata arved on nagu külmutatud raha, mida ettevõtte ei saa kasutada. Sellest tulenevalt seatakse eesmärgiks positiivse rahakäibe suurendamine, mida aitab saavutada rangem krediitpoliitika. Kui kontrollsüsteemi muuta järsult liiga karmiks, siis võib ettevõtte kasu asemel saada hoopis kahju. Kliendid on harjunud mugavustega ning sellega, et neile sanktsioone ei rakendata. Range krediitpoliitika võib kliendid muuta rahulolematuks ja nii võib järgneda oht neid kaotada. AS Ärilennud kliendid on jõukad ja maksevõimelised inimesed - seega tuleb kontrollsüsteemi juurutamisele läheneda ettevaatlikult. Autori ettepanek on esialgu suhelda personaalselt. Näiteks helistada kliendile ja tuletada meelde tähtsajärg ületanud arve tasumine. Kui kirjeldatud meetod tulemusi ei anna, võiks järgmise sammuna rakendada viivist. Oluline on, et ettevõtte ei kaotaks kliente, vaid tõstaks enda väärtust nende silmis.

AS Ärilennud finantsvaate tulemuskaart on välja toodud alljärgnevas tabelis (Tabel 3).

Tabel 3

Finantsperspektiivi tulemuskaart

| Kriitilised edutegurid | Mõõdikud | Sihtväärtused | Meetmed |
|-----------------------------------|----------------------------|---------------|--------------------------------------------------------|
| Puhaskasum | Puhaskasum aastas | 0,6 mln € | TTK juurutamine |
| Müügikäibe kasv | Käive aastas | 18,4 mln € | Uued teenused ja kliendid |
| Positiivse rahakäibe suurendamine | Keskmine nõuete käibevalde | 58 päeva | Kontrollsüsteemi juurutamine debitoorse võlgnevuse üle |

Allikas: autori tabel

2.5.2. Kliendid

TTK kliendiosas määratletakse kliendi-ja turusegmendid, millele ettevõtte oma tegevuse suunab. Kliendivaade võimaldab ettevõttel vaadelda keskseid klientidega seotud tulemusnäitajaid – turuosa, klientide leidmine ja hoidmine ning klientide rahulolu ja kasumlikkus sihtkliendigruppide ja sihtturusegmentide kontekstis. On selge, et kui äriüksus tahab saavutada pikaajalist finantsedu, peab ta valmistama ja pakkuma tooteid või teenuseid, mida kliendid väärtustavad. Väärtuspakkumine on võtmekontseptsiooniks, mõistmaks tegureid, mis mõjutavad keskseid klientidega seotud tulemusnäitajaid. Väärtusmõõdikud sisaldavad kliendisuhteid, toodete või teenuste omadusi ning ettevõtte mainet (7, lk 61, 71).

Ettevõtted peavad mõistma klientide vajadusi. Kui nad seda ei tee, võib tagajärjeks kujuneda olukord, kus konkurendid saavutavad neist parema positsiooni. Tähtis on kindlaks määrata kindel kliendigrupp ja välja selgitada, mida sihtgrupi kliendid väärtustavad. Vastavalt sellele saab koostada sobiva väärtuspakkumise ning selle põhjal välja töötada TTK kliendiperspektiivi eesmärgid ja näitajad.

AS Ärilennud kliendid on väga jõukad inimesed, kellele ei valmista raskust vähemalt 3000 € maksev lennutund. Nende mentaliteeti võib kirjeldada retooriliste laulusõnadega „raha paneb rattad käima“. Kliendid väärtustavad seda, et nende soovidele tullakse vastu, olgu need kui võimatud tahes. Samuti hinnatakse kõrgelt ettevõtte innovatiivsust, head teenindust, paindlikkust ning täpsust pisidetallide suhtes. Ettevõtte klientuurist teise äärmuse moodustavad kliendid, kelle nõudmised on tagasihoidlikud. Nende jaoks on tähtis, et lend oleks mugav, turvaline, privaatne ning täpse lennugraafikuga.

AS Ärilenanud kliendivaate näitajad on välja toodud alljärgneval kliendiperspektiivi tulemuskaardil (Tabel 4).

Tabel 4

Kliendiperspektiivi tulemuskaart

| Kriitilised edutegurid | Mõõdikud | Sihtväärtused | Meetmed |
|----------------------------------------|---------------------------|----------------------|-----------------------------------------------|
| Uute klientide leidmine | Uute klientide arv aastas | 20 | Teenuste laiendamine |
| Turuosa kasv sihtturgudel | Turuosa sihtturgudel | 1% | Strateegilise sihtturundus-plaani elluviimine |
| Suurlennuki omanike klientiks võitmine | Lennukite arv | 1 | Müügiprogramm |
| Kliendi kasumlikkus | Müügikate kliendi kohta | 23% | Kliendiprogramm |

Allikas: autori tabel

AS Ärilenanud kliendivaate tulemuskaart sisaldab keskseid klientidega seotud tulemusnäitajaid. Et tagada nende näitajate hea tulemus, on klientidele vaja pakkuda väärtust. Väärtus klientide silmis seisneb firma maines ja teenuste omadustes. Arvestades TTK nelja perspektiivi põhjuslikke seoseid usutakse, et äriprotsesside näitajad (näiteks uus teenus või teenuste laiendamine) ning arenguvaate näitajad (näiteks kvalifitseeritud tööjõud, või EFB (elektroonilise lennukidokumentatsiooni) (ingl EFB *Electronic Flight Bag*) kasutuselevõtmine) mõjutavad positiivselt klientide rahulolu, aitavad suurendada klientide kasumlikkust ning tõsta ettevõtte mainet.

2.5.3. Sisemised äriprotsessid

TTK sisemiste äriprotsesside näitajad formuleeritakse pärast finants-ja kliendimõõdikute määramist. Selline järjestus võimaldab ettevõttel äriprotsesside mõõdikute väljatöötamisel keskenduda protsessidele, mis tagavad kliendi-ja finantseesmärkide saavutamise. Seega TTK äriprotsesside osas tehakse kindlaks käigud, mis mängivad kõige olulisemat rolli klientide ja aktsionäridega seonduvate eesmärkide saavutamisel. Protsesse vaadeldakse kogu ahela ulatuses: toote või teenuse arendusest kuni müüjäjärgse teeninduseni. Oluline on, et ei keskendutaks ainult olemasolevate protsesside parandamisele, vaid vaadeldakse vajalikke protsesse sellistena, nagu neid oleks vaja eesmärkide saavutamiseks.

Igal ettevõttel on välja kujunenud oma kindlad protsessid klientidele väärtuse loomiseks ja heade finantstulemuste saavutamiseks. Seetõttu on eri firmade protsesside ahel sageli ka erinev. Siiski on olemas väärtusahela üldmudel, mida ettevõtted võivad TTK äriprotsesside osa koostades oma eesmärkidele kohandada. Mudel hõlmab kolme peamist äriprotsessi (7, lk 93).

1. Innovatsiooniprotsessid on kliendi vajaduste uurimine ning teenuste loomine vastavalt kliendi vajadustele.
2. Tootmisprotsessid on toote või teenuse loomine ja kliendini toimetamine.
3. Müügijärgse teenindamise protsessid võivad olla klientide koolitus, garantiiremont jne.

Seega TTK sisemiste äriprotsesside mõju ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamisele on vaadeldav ettevõtte väärtusahela protsesside kaudu.

AS Ärilennud protsessivaate näitajad on esitatud alljärgnevas tulemuskaardi tabelis (Tabel 5).

Tabel 5

Äriprotsessi perspektiivi tulemuskaart

| Kriitilised edutegurid | Mõõdikud | Sihtväärtused | Meetmed |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------|----------------------------------|
| Uus teenus: helikopteri lisamine õhusõidukite parki | Oodatav müügitulu aastas | 0,42 mln € | Turule sisenemine |
| Lennuvahemaade pikendamine | Pikamaalendude käive aastas | 1,5 mln € | Suuremate lennukite opereerimine |
| Hooldusteenuste laiendamine erinevatele lennukitüüpidele | Hooldustundide kasv kuus | 1200 h | Pädevate tehnikute palkamine |

Allikas: autori tabel

2.5.4. Õppimine ja areng

Arenguvaates määratletakse kindlaks eesmärgid ja näitajad, mis aitavad kaasa organisatsiooni õppimisele ja arengule. Arenguvaate eesmärgid on teguriteks, mis mõjutavad tulemusi tulemuskaardi teistes osades. Järelikult ettevõtte võime saavutada TTK finants-, kliendi- ja sisemiste äriprotsesside osades määratletud ambitsioonikaid eesmärke sõltub tegelikult organisatsiooni õppimis- ja arengusuutlikkusest (7, lk 123).

Õppimise- ja arenguosa eesmärgid jagunevad kolme kategooria vahel (7, lk 124-133).

1. Töötajate suutlikkus, seda iseloomustab töötajate rahulolu, nende lojaalsus ja produktiivsus.

2. Infosüsteemide suutlikkus, mille kohta saab hinnanguid testide abil, milles töötajad hindavad võimalust saada õiget informatsiooni õigel ajal.
3. Motivatsioon, otsustusõigus ja eesmärgiühtsus. Töötajad peavad olema motiveeritud ning neile peab andma otsustus- ja tegutsemisvabaduse.

AS Ärileennud arenguvaate kriitilised edutegurid on välja toodud alljärgnevas tabelis (Tabel 6).

Tabel 6

Õppimise-ja arenguperspektiivi tulemuskaart

| Kriitilised edutegurid | Mõõdikud | Sihtväärtused | Meetmed |
|----------------------------------------|--------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------|
| Töötajate rahulolu suurendamine | Töötajate vabatahtlik voolavus | Alla 10% | Motivatsioonisüsteemi rakendamine |
| Kvalifitseeritud tööjõu suurendamine | Uute töötajate arv | 5 | Tööjõu sissetoomine Euroopast ja koostöö Lennuakadeemiaga |
| Sisekommunikatsiooni väljatöötamine | Jah/ei | Hinne 3 | Intraneti ja TTK rakendamine |
| Pilootide töö efektiivsuse parandamine | Kvaliteedi kasv | Hinne 4 | EFB juurutamine |

Allikas: autori tabel

Tulemuskaardi kasutuselevõtmine on suur muudatus kogu organisatsiooni tegevuskliimale. Tihti võib ettevõtetes kohata tugevat vastuseisu muudatustele, mis põhinevad inimeste kartusel tundmatu tuleviku ees. Muudatuste sisseviimisega peab kaasnema informatsiooni edastamine, et kõik organisatsiooni liikmed mõistaksid selle vajalikkust ja teadvustaksid oma rolli ettevõtte arengus. Sellest tulenevalt on AS Ärileennud arenguvaate üheks kriitiliseks eduteguriks valitud sisekommunikatsiooni väljatöötamine, mida aitab saavutada intraneti kasutuselevõtmine. Pikemalt on töötajate teavitustöö meetodit käsitletud alapeatükis 3.3.

Et töötajad tegutseksid muudatuste elluviimisega, on vaja neid innustada. Autor leiab, et piisavalt hästi üles ehitatud motivatsioonisüsteem toimib enamasti põhilise muudatuste käivitajana. Ergutussüsteemide rakendamine aitab tõsta ka töötajate rahulolu, mis on põhjuslikus seoses ettevõtte kasumlikkusega. Seega töötaja motiveerimine on oluline, sest kui tal puudub motivatsioon toimida organisatsiooni huvides, siis ei aita ta kaasa selle edule. Põhjalikumalt on motivatsioonisüsteemist kirjutatud alapeatükis 3.3.

Mõnikord võivad ettevõtted end leida olukorrast, kus eesmärkide saavutamine ei õnnestu, sest olemasolevatel töötajatel puuduvad vajalikud kompetentsid. AS Ärileennud töötajad on pädevad

oma valdkonnas, kuid teenuste laiendamise ja mahtude suurendamisega ei ole mõistlik nende töökoormust kasvatada, sest vastasel juhul võib langeda töötajate rahulolu ja motivatsioon. Et ambitsioonikaid eesmärke saavutada, plaanitakse laiendada personali. Kahjuks Eestis pole piisavalt lennundusvaldkonnas kvalifitseeritud tööjõudu. Nii ollakse sunnitud lisatööjõudu värbama võõrsilt. Siiski teeb ettevõtte koostööd Eesti Lennuakadeemiaga, lootes leida sealt tulevikutalente.

3. AS ÄRILENNUD TASAKAALUS TULEMUSKAART

3.1. Ettevõtte tegevuskeskkonna analüüs

TTK üheks puuduseks loetakse asjaolu, et tulemuskaart ei arvesta väliskeskkonna teguritega. Ettevõtte eduka tegevuse, eesmärkide ja strateegia kavandamiseks, tuleb arvesse võtta nii ettevõtte väliskeskkonda iseloomustavaid näitajaid kui ka tema sisemist keskkonda ja ressursse.

Strateegia peab looma sobivussidet organisatsiooni ja väliskeskkonna vahel. Kui väliskeskkond muutub, siis tuleb muuta ka strateegiat ja see tekitab omakorda vajaduse muuta organisatsioonilist sisekeskkonda. Välis-ja sisekeskkonna koosmõju analüüsimiseks kasutab autor kahte meetodit: PEST ja SWOT analüüsi.

PEST-analüüs

PEST (ingl *political, economical, social and technological*) ühendab ärikeskkonna poliitiliste, majanduslike, sotsiaalsete ja tehnoloogiliste mõjude analüüsi (17).

PEST-analüüs on üheks strateegilise planeerimise abivahendiks ning annab hea võimaluse uurida analüüsitava organisatsiooni väliskeskkonda. Analüüsi eesmärgiks on teha kindlaks nii positiivsed kui negatiivsed võtmetegurid, mis organisatsiooni mõjutavad, kuid ei ole reeglina oma olemuslikult organisatsiooni enda poolt mõjutatavad.

PEST analüüsi soovitatakse teha enne SWOT analüüsi, sest PEST analüüsis keskendutakse pigem ärikeskkonnale kuid SWOT analüüsis rohkem äriideele ja/või teenusele (17).

Poliitiline keskkond

Eesti Vabariigi lennundusseaduse kohaselt teostavad tsiviillennunduse riiklikku juhtimist Vabariigi Valitsus, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium ning Lennuamet lennundusseadusega sätestatud pädevuse piires. AS Ärilennud peab lennundusvaldkonnas

erinevaid teenuseid osutades arvestama regulatsioonidega (lennuseadus, Euroopa Parlamendi, Nõukogu ja Komisjoni määrus, Euroopa Liidu õigusaktid, Rahvusvahelise Tsiviillennunduse Organisatsiooni nõuded, Euroopa Lennuohutusameti nõuded). Eesti Vabariigi lennunduseadusest lähtuvalt võivad vastavaid teenuseid osutada ainult sertifitseeritud ettevõtjad sertifikaadil märgitud valdkondades. AS Ärilennud sertifitseeritud teenuste valdkondadeks on äriplaneeritud lennustransport ning lennukite hooldus, millede sertifikaadid on väljastanud Lennuamet. Tsiviilõhusõidukite käitamiseks äriplaneeritud eesmärkidel peab ettevõtja riikliku loa lisaks lennuettevõtja sertifikaadile omama ka lennutegevusluba, mille on väljastanud Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. Sertifikaadid ja tegevusload on tähtajalised. Õhusõidukite liiklemisel Tallinna lennuinfo piirkonnas tuleb juhendada lennureeglitest. Lennureeglid kehtestab majandus- ja kommunikatsiooniminister kooskõlas Rahvusvahelise Tsiviillennunduse Organisatsiooni nõuetega.

Euroopa õhuruum on hetkel jaotatud liikmesriikide piiride järgi ja seega on EL-s 28 riiklikku lennujuhtimissüsteemi, ligikaudu 60 lennujuhtimiskeskust ja üle 650 lennujuhtimispiirkonna sektori. Kuna liiklus on tihe, ei saa lennukid tihti sõita otse, mistõttu pikenevad lennuajad, suureneb kütusekulu ja kasvab keskkonnasaaste. Seetõttu on Euroopa Komisjon käivitanud ühtse Euroopa taeva projekti täiendamise, mille eesmärgiks on riiklike õhuruumide ühendamise kiirendamine. Praegused 28 riiklikku lennujuhtimispiirkonda asendatakse tulevikus üheksa regionaalse piirkonnaga, mille piirid on juba paika pandud, kuid rakendamine venib. Õhuruumi liberaliseerimine mängib tähtsat rolli lennundussektori konkurentsivõime suurendamisel, töökohtade loomisel ning Euroopa majanduskasvu edendamisel (18).

AS Ärilennud teeb koostööd tsiviillennunduse organisatsiooniga, olles (EBAA) Euroopa Ärilennunduse Assotsiatsiooni liige. Lisaks on ettevõtte ka Eesti Kaubandus-tööstuskoja liige. Nii osaletakse olulistest erialastes töörühmades ja teiste riikide lennuametite asjakohastel üritustel.

AS Ärilennud tegevust mõjutab poliitilisel tasandil ka sõjad ja konfliktid. Ukraina kriisi tulemusena on ettevõtte kaotanud suure hulga Krimmi kliente. Idanaabri poliitilised riskid on järsult tõusnud. Hetkel on keeruline hinnata, kui kaugele praegune Venemaa juhtkond Ukraina kriisi eskaleerimisega läheb või milliseks konkreetset kujuneb Lääne ja ülejäänud maailma reaktsioon ning Venemaa vastukäigud viimasele. Teatud sanktsioonide rakendamine Lääne poolt on üpris tõenäoline, küsimus on nende ulatuses ja selles, kuidas Lääs reageerib järgmistele Venemaa sammudele. Need sammud võivad esialgu olla viisapiirangud, välisfirmade kaubandus-

ja majandustegevuse piiramine või keelamine ning lõpuks koguni välisomanike vara rekvireerimine. Tõenäoliselt läheb ka Eestil äri ajamine Venemaal praegusest keerulisemaks. Venemaa võimalike sanktsioonide mõju Eesti majandusele võib osutuda tagasihoidlikuks, kuid väikese Eesti mastaabis on see siiski olulise tähtsusega. Seega oleks ka neil Eesti ettevõtteil, kes praegu märkimisväärse osa oma ekspordist Venemaale suundavad, arukas otsida teisi turge ja olla valmis kaotusteks juba lähima kuu-paari sees. Halvim stsenaarium on selline, kus idanaabriga ei ole üldse võimalik majandustegevust arendada.

AS Ärilennud klientuurist enamuse moodustavad vene kliendid. Kriisi algstaadiumis vähenesid nende poolt tellitud lennud. Käesoleval hetkel hakkab olukord stabiliseeruma. Eesti on üks neist riikidest, mis praegu on maagaasi osas suuresti sõltuvuses Venemaast - seda eelkõige soojusenergia osas. Ka AS Ärilennud hooldus-ja parkimisangaari soojusenergiaallikaks on gaasiküte. Seetõttu võimalike Venemaapoolsete piirangute tulemusena on oodata küttehindade kallinemist.

Poliitika võib avaldada naftatoodete hinnale tugevat mõju. Poliitiline ebastabiilsus erinevates maailma piirkondades võib mõjutada muu hulgas nii nafta tootmist, rafineerimistehaste tööd kui ka transporti. Sellisel juhul võib toodete nõudlus ületada pakkumist ning põhjustada hinnatõusu.

Ukraina kriisi ja Venemaa agressiivse käitumise tulemusena on kõrgendatud tähelepanu all ka Eesti ja lennujulgeolek, mis tänu liikmelisusele NATOs (ingl *North Atlantic Treaty Organisation*) ja Euroopa Liidus tugevalt kindlustatud. NATO ja EL võimaldavad kaitsta Eesti huve ning saavutada riigi julgeolekupoliitika eesmärgid, milleks on säilitada Eesti iseseisvus ja sõltumatus, territoriaalne terviklikkus, põhiseaduslik kord ning rahva turvalisus.

Poliitilisel tasandil mõjutab ettevõtet ka valimised ja valitsuste vahetused. Uus Reformierakonna ja Sotsiaaldemokraatide koalitsioon plaanib muuta maksuseadusi, tõstes alkoholi-, tubaka-ja gaasiaktsiisi ja vähendades tööjõumakse.

Eestis on välja arenenud toimiv tugistruktuur ettevõtluse toetamiseks. Riik toetab ettevõtlust ettevõtluse arendamiseks või ettevõtluse ja elamumajanduse arendamiseks loodud sihtasutuste kaudu, mille asutajaõigusi teostab majandus-ja kommunikatsiooniminister. Näiteks Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EAS) aitab ellu viia innovatsiooni-ja ettevõtluspoliitikat läbi erinevate

toetuskeemide, nõustamise ja koolituste. Sihtasutus KredEx toetab ettevõtete arengut erinevate finantsinstrumentide pakkumise kaudu. KredExi portfelli kuuluvad nii laenud, krediidikindlustus kui ka riigi garantiiga tagatised.

Maailmapoliitikas ja maailmamajanduses on selgelt esile kerkinud Aasia ja eeskätt Hiina ning vaadeldaval ettevõttel on kindlasti aeg mõtestada, kuidas Aasia tõusust tekkinud muutustega kohaneda ja kuidas lennundusturu väljavaateid ja ärivõimalused ära kasutada.

Ettevõtte äritegevust mõjutavad oluliselt ka ökoloogilised ja keskkonnateemalised tegurid. Väliskeskkonnast tulenevad ohud nagu näiteks jäätumine, äike, halb nähtavus, pagi, tuulenihe, vulkaanituhk, linnud, muud objektid õhus või lennuväljal omavad suurt tähtsust turvalise lennu toimimisel. AS Ärilennud peab arvestama, et õhusõiduki poolt tekitatav müra ja süsinikdioksiidi emissioon jääks lubatud normide piiridesse.

Majanduslik keskkond

Vene kliendid on võrreldes varasemate perioodidega passiivsemad, sest Ukraina kriisi mõjul on Venemaa majandus languses. Idanaabrite SKP (sisemajanduse kogutoodang) kahanes aasta esimeses kvartalis eelnenud kvartaliga võrreldes 0,5%. Majanduse on surve alla seadnud investeeringute vähenemine ja kapitali väljavool. Lääneriikide sanktsioonide kartuses näitab langustrendi ka Venemaa börs. Krimmi sündmuste tagajärjel on langenud ka rubla kurss, tõstest sellega keskpanga baasintressimäära oluliselt kõrgemaks. Kõrge inflatsioon ja halvenenud rahvusvahelised suhted on negatiivselt mõjutanud Venemaa laenusaaamise võimalusi (19). Kõik eelpool nimetatud tegurid mõjutavad oluliselt AS Ärilennud vene klientide ostujõulisust.

Eesti uue valitsuse planeeritavad maksumuudatused on majanduslikult küsitavad. Tööjõumaksude alandamine, maksuvaba miinimumi tõus ning lastetoetuste kasvatamine on vastandlikud protsessid ja võivad halvendada riigieelarve seisuga. Eelarvepositsiooni püütakse parandada alkoholi-, tubaka ja gaasiaktsiiside tõusuga, erasõitudeks kasutatavate ettevõtte sõiduautode sooduskäibemaksu puudutavate muudatuste ning käibemaksudeklaratsiooni lisa kehtestamisega.

Eesti on lõimunud rahvusvahelisse ärikeskkonda. Põhjapoolsete EL liikmete jaoks on Eesti transiitsõlm Kesk-Euroopa turgudele ja läänepoolsete EL liikmete jaoks sild kiirelt arenevale Loode-Venemaale. Eestisse tulevad äri ajama rahvusvahelised ettevõtted, kelle jaoks on oluline

innovatsioonisõbralik keskkond, läbipaistev, usaldusväärne ja kiire asjaajamine, hea infrastruktuur ning ligipääs Skandinaavia, Baltikumi ja Loode-Venemaa turgudele (20, lk 4). Head geograafilist positsiooni kasutab oma tegevuses ära ka AS Ärilennud.

Eesti ettevõtluskeskkond on üldjoontes ettevõtjasõbralik. Maksusüsteem sisaldab mitmeid ettevõtluse vaatepunktist positiivseid omadusi. Näiteks erinevalt Lätist ei maksustata Eestis kasumit, maksustatakse vaid dividende.

Mootorikütuste hinda mõjutab ka maailma majandus. Majanduskasvu tingimustes tarbimine kasvab ning koos sellega ka nõudlus mootorikütuste järele. Nõudluse kasvades kerkivad hinnad maailmaturul. Paljudes riikides on mootorikütustele kehtestatud maksud oluliseks osaks riigieelarve tuludest, mistõttu majanduslikult keerulistel aegadel tõstetakse mootorikütuste makse.

Ettevõtte peab lennutunni hinna määramisel arvestama mitmete väliste faktoritega, mida organisatsioon ise mõjutada ei saa. Peale kütuse tuleb arvesse võtta lennujaama-, maandumis- ja navigatsioonitasud, iga ületatava riigi kohal ülejuhtimistasud, hoolduskulud (planeeritud ja planeerimata), igasugused lõivud Lennuametile, maapealne teenindus (*catering*, transfeeri pakkumine, wc tühjaspumpamine), jäätumistõrje jne.

Nõudlus lennustranspordi järele kasvab. Nõudlust lennutranspordi järele sõltub eeskätt majanduskasvust ja jõukusest. Arvestades asjaolu, et aastatel 2011–2030 peaks Euroopa SKP iga-aastane kasvumäär olema 1,9% ning Indias ja Hiinas peaks see näitaja olema samal ajavahemikul vastavalt 7,5% ja 7,2%, nihkub lennundussektori kasv Euroopa Liidust väljapoole jäävatesse piirkondadesse ning rahvusvaheliste lennuliiklusvoogude keskmeks peaksid saama eelkõige Aasia ja Lähis-Ida (21, lk 5). Maailmamajanduse nihkumisega Aiasse ning nõudluse kasvuga suureneb ka konkurents, millega AS Ärilennud peab arvestama.

Sotsiaalne keskkond

Sotsiaalsest aspektist mõjutab ettevõtet rahvastiku vananemine, mistõttu saab üha suuremaks piiranguks majanduskasvule tööelise elanikkonna vähenemine. Seoses sobivate oskustega töötajate puuduse ja tööelise elanikkonna vähenemisega on tulevikus väljakutseks tööjõu ja eriti talentide juurde saamine. Samas kasvab oht neid kaotada, sest tööjõud ja eriti kõrgelt kvalifitseeritud osa sellest muutuvad rahvusvaheliselt üha mobiilsemaks. Eduteguriks on seega

suutlikkus meelitada, hoida ja arendada vajalike teadmiste, oskuste ja kõrge kvalifikatsiooniga töötajaid. Tagamaks spetsialistide ja kompetentse tööjõu olemasolu, teeb AS Ärilennud koostööd Eesti Lennuakadeemiaga, võttes praktikale piloote, tehnikuid kui dispetšereid. Peale kooli lõppu on parimatel võimalus töötada ettevõttes. Akadeemia õhusõiduki ehituse ja hoolduse üliõpilaste professionaalsuse saavutamise motiveerimiseks annab ettevõtte alates 2013. aasta sügisest välja kaks stipendiumit.

Suur osa kvalifitseeritud tööjõu rändest toimub ettevõtetesiseselt spetsialistide ja juhtide rahvusvaheliste, seal hulgas pikaajaliste lähetustena. Seda tingib ettevõtte äritegevuse globaalse haarde laienemise vajadus.

Sobiva tööjõu kättesaadavuse ja meelitamise lahenduste otsimisel tuleb ettevõtetel arvestada töömustrite muutustega. Neid põhjustavad nii demograafiline areng, kasvav tööjõu mobiilsus kui ka uute töötegijate rühmade tööturule sisenemine. Oluliseks saab, kui kaua ja millist tööd tehakse, milline on töö ja vaba aja suhe ning jaotus, kuidas toimub tasustamine, millised on töökohad füüsiliselt jne. (22, lk 30).

Tulevikus mõjutab töö tegemist ja režiimi mitme põlvkonna toimetamine tööturul - arvestada tuleb nii noorte kui ka eakate töötajatega. Vanemate inimeste jäämine tööturule suurendab nende mõju organisatsiooni arengule, töökultuurile ja ülesehitusele. Ettevõtted peavad vananeva elanikkonna potentsiaali rakendamiseks hakkama töökohti muutma eakohasemaks ja paindlikumaks. Sellega seoses võivad muutuda nii karjäärimudelid kui palgapoliitika. Kui samades töökeskkondades töötavad koos erinevad põlvkonnad, võib personali juhtimine ja arendamine muutuda keerulisemaks, sest noored on hõivesse jäävatest vanemaealistest oluliselt erineva töökultuuri ja eelistustega. Ettevõtete jaoks on kõigi nende muutustega arvestamine kriitiline, kui nad tahavad säilitada tööturul konkurentsieelist. Lahenduseks on hästi toimiva digitaalse taristu rajamine, täiend- ja ümberõpe, inimeste arvutioskuste arendamine, mis soosiks paindlikumate ja virtuaalsete töövormide levikut. (22, lk 30-31). Ka AS Ärilennud peab tulevikus arvestama töömustrite muutustega ning põlvkondade erinevustega, sest talendikate Lennuakadeemia noorte suhtumine töökultuuri võib suuresti erineda olemasoleva töötajaskonna omast.

Globaliseerivas maailmas hinnatakse kõrgelt ajalist kokkuhoidu. Äriklassi klientide jaoks on oluline, et teenus oleks kiire, paindlik, turvaline ja mugav. Tšarterlennuga saadud ajavõit maksab ärimaailmas rohkem kui liinilendudega kaasnev ümberistumistele ja ootamisele kuluv aeg.

Lisaks hinnatakse üha enam ligipääsu just kliendi poolt valitud sihtkohta. Suured lennujaamad asuvad tihtilugu linna keskusest kaugel. Äriklasi lennukitega on võimalik maanduda ka väiksematele lennuväljadele.

Tehnoloogiline keskkond

AS Ärilennud lennukitega saab maksimaalselt ilma vahemaandumisteta lennata 3500 km kaugusele. Kaugemate lendude jaoks suureneb vajadus senisest suuremate ja võimsamate mootoritega õhusõidukite järele. Üldjuhul kaasneb mootori võimsuse suurenemisega kaütusekulu ning heitmete hulga suurenemine. Euroopa Komisjoni lennunduse osakond rahastab uuringuid, mille eesmärgiks on leida tehnoloogiad, kus lennukid kasutaksid vähem kütust ja seeläbi saastaksid õhku vähem kui praegu. Kütusekulu drastiliseks vähendamiseks on mitmeid võimalusi: uued tehnoloogiad lennukiehituses, see tähendab et lennuki ehituses võetakse kasutusele komposiitmaterjalid kaalu vähendamiseks ning lennuki kuju muudetakse voolujoonelisemaks; energiatehnoloogia areng, mis hõlmab uue-või alternatiivkütuse kasutamise kavandamist; efektiivsema mootori kasutusele võtt. Lisaks nimetatud võimalustele on lennundusvaldkonna tehnoloogilised arengusuunad ka kvalifitseeritud tarkvaraarendusvahendid, elektrilised pidurid, reisijate meelelahutusseadmed, troonid ja lennukite kaugjuhtimine ning virtuaalne tootmine.

Lennukiarenduse kõrval on üheks olulisemaks lennundussektorit ühendavaks võtmetemaks lennuohutus. Tehniliste süsteemide tehnoloogilised arendused hõlmavad kommunikatsiooni-, navigatsiooni-, seire-ja tugisüsteemide, elektroonilise lennuinfo süsteemi, hooldus-ja remondi süsteemi täiustamist ning elektroonilise lennudokumentatsiooni (ingl EFB *Electronic Flight Bag*) kasutusele võttu. Tehnoloogiate täiustamise kõrval tuleb arvestada ka lennuõnnetuste ühe faktori ehk inimvigadega. Inimtegevusega seotud ohtude (terrorism, protseduuride või regulatsioonide eiramine, laserid, lennunduspersonali eksimus, õhusõiduki juhi terviserike, puuduliku või vale informatsiooni levitamine) minimeerimiseks on väga oluline pilootide, lennujuhtide ja tehnilise personali pädevus.

SWOT-analüüs

SWOT-analüüsis (ingl *strengths, weaknesses, opportunities, threats*) tuuakse välja ettevõtte tugevused ja nõrkused ning väliskeskkonna võimalused ja ohud (9, lk 10).

SWOT-analüüs ei ole lihtsalt nimetatud tegurite loetelu, vaid strateegiline tööriist, mille põhjal tehakse olulised järeldused ettevõtte strateegiliste eesmärkide kohta. Et analüüs täidaks strateegilise juhtimise tööriista rolli, tuleb keskenduda ainult nendele teguritele, mis on omanud suurt mõju mineviku sooritusele, omavad suurt mõju tuleviku sooritusele ja mis eristavad organisatsiooni konkurentidest. AS Ärilennud SWOT analüüs on välja toodud alljärgnevas tabelis 7.

Tabel 7

AS Ärilennud SWOT analüüs

| TUGEVUSED | NÕRKUSED |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Müügikäibe kasv • Kaasaegsed töötingimused • Koostöö Lennuakadeemiaga • „Empty legs“, mis aitab optimeerida kulusid • Soodne geograafiline asend • Võimas ärilennunduskeskus • Lennuki omanikega hea koostöö • Tugev logistiline lahendus • Ettevõtte osakondade koostöö sünergia | <ul style="list-style-type: none"> • Suur broneeringute tühistamise % • Pikaajaliste klientide halb maksedistsipliin • Kehv juhtimissüsteem, töötajate vähene kaasatus ja informeeritus ettevõtte eesmärkidest • Lennukihoolduses on tehnikud pädevad vaid ühte tüüpi lennukite hoolduses • Ettevõtte ei paku kaugemaid lende, kui 3500 km raadiuses |

| VÕIMALUSED | OHUD |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Kasvav nõudlus lennukite hoolduses • Koostöö rahvusvaheliste organisatsioonidega • Kvalifitseeritud tööjõu sissetoomine Euroopast • Riiklikud ettevõtlustoetused, erinevatest lisaallikatest finantseeritavad abi- ja arendusprojektid • Pikemate lennureiside pakkumiseks suuremate lennukite opereerimine • Lennukite tehnilise hooldusteenuste ja uute teenuste laienemine • Laienemine suurematele ja kaugematele turgudele ja sihtkohtadesse • EFB juurutamine • Uued tehnoloogiad lennundusvaldkonnas • Helikopteri liinilendudes puudub konkurents | <ul style="list-style-type: none"> • Puudus kvalifitseeritud tööjõust • Kütusehinna tõus • Kogenud konkurentide turuletulek • Lennundusregulatsioonide karmistumine • Kulude kasv seoses muutustega seadusandluses • Demograafiline situatsioon näitab rahvastiku vananemist ja suhteliselt kõrget väljarännet • Majanduslik olukord peamistel sihtturgudel võib võtta negatiivse pöörde • Poliitiline ebastabiilsus maailma erinevates piirkondades (kriisid ja sõjad) • Tehnilise seisukorraga seotud ohud |

Allikas: autori tabel

SWOT-analüüsi abil võetakse kokku sise- ja väliskeskonna analüüside tulemused ning saadakse sisendid kriitiliste edutegurite ja strateegia määramiseks.

3.2. Tasakaalus tulemuskaardi koostamine

Tasakaalus tulemuskaardi väljatöötamine sai alguse ettevõtte juhtkonnapoolsest vajadusest uue juhtimise süsteemi järele. 2014. aasta esimeses kvartalis kohtus töö autor AS Ärilennud

tegevjuhiga, kes tutvustas ettevõtte visiooni, strateegiat ja sellest tulenevaid põhilisi lähiaastate strateegilisi eesmärke. Tegevjuht määras tulemuskaardi töögrupi kaasliikmeks ettevõtte finantsjuhi, kellega töö autor tegi põhiliselt koostööd.

Olgugi, et ettevõttel oli visioon ja strateegia mingil kujul olemas, tegi autor ettepaneku need siiski täiendavalt üle vaadata. Eesmärkide ja strateegia täpsemaks kavandamiseks tegi töö kirjutaja ettevõtte välis- ja sisekeskkonna analüüsid (vt 3.1.). Kui visioon ja missioon olid sõnastatud ning kasvustrateegia valitud, oli järgmine samm strateegiliste eesmärkide määramine. Hoolimata sellest, et olulisemad otsused strateegiliste eesmärkide püstitamisel tegi juhtkond, oli autor arvamusel, et tasakaalustatud strateegiliste eesmärkide formuleerimisel tuleks kaasata ka erinevate valdkondade esindajad. Nendeks isikuteks olid osakonna juhid, kellele autor koostas tutvustavad materjalid, mis sisaldasid tasakaalus tulemuskaardi olemust, PEST ja SWOT analüüse ja juhtkonnapoolseid eesmärke. Kui osakonna juhid olid materjalid läbi vaadanud, palus autor neil formuleerida omapoolsed nägemused ettevõtte strateegilistest eesmärkidest. Samuti paluti välja tuua ettepanekud, kuidas neid eesmärke mõõta, millised on oodatavad tulemused ja tegevused eesmärkide saavutamiseks. Vastused olid ootuspärased - iga osakonna juhi jaoks olid oma valdkonna prioriteetid kõige südamelähedasemad. Strateegiliste eesmärkide püstitamisel arvestati ettevõtte missiooni, juhtkonna nägemuse, osakonnajuhtide ettepanekute ning autori poolt läbi viidud suhtarvude ja tegevuskeskkonna analüüside tulemustega. Arutelu tulemusena moodustus nimekiri tulemuskaardi nelja perspektiivi lõikes. Oluline oli jälgida, et see saaks kokku organisatsiooni kui terviku toimimise seisukohalt strateegiliselt kõige olulisematest eesmärkidest. AS Ärilennud strateegilised eesmärgid on välja toodud alapeatükis 2.3.

Järgmise sammuna sõnastati kriitilised edutegurid, et saavutada strateegiliste eesmärkide täitmine. Edutegurid grupeeriti vastavalt selle järgi, kas nad on finants-, kliendi-, sisemiste äriprotsesside või arengu aspektid. Seejärel elimineeriti korduvad, ühtlustati sarnased ja formuleeriti neist esialgne nimekiri. Iga kriitiline edutegur peab olema lahti seletatud korrektselt, et see oleks arusaadav kõigile organisatsiooni liikmetele. TTK kriitiliste edutegurite selgitused on välja toodud lisas 5. Peale edutegurite formuleerimist järgnes nende paigutamine strateegia kaardile (Lisa 4). Strateegia kaart on loogiline ja terviklik lahendus strateegia kirjeldamiseks, kus on esitatud strateegilised suunad, edutegurid ja nende vahelised seosed. Põhjus-tagajärg seoste abil näevad töötajad, mis on kõige olulisemad kriitilised edutegurid, mille kaudu organisatsioon püüab edu saavutada.

Järgmisena määrati näitajad kriitiliste edutegurite mõõtmiseks. Seejuures tuli arvestada mõõdiku seost konkreetse eduteguriga kui ka mõõtmise efektiivsusega. Eelnevalt (alapeatükis 2.3) rõhutas autor, et tõeliselt tasakaalustatud mõõdikud saavutatakse juhul, kui neid loovad ettevõtte erinevate valdkondade esindajad. Sellest lähtuvalt on mõõdikute määramise protsessis arvestatud ka osakonna juhtide arvamusi. Iga mõõdikule leiti sihtväärtus, eesmärk kuhu soovitakse välja jõuda ning samuti meede, tegevuskava, mil viisil seatud eesmärgi ellu viia. Sihtväärtused peaksid olema ambitsioonikad, mille saavutamine nõuaks pingutust, kuid mis samas oleks realistlikud ja saavutatavad. Lisaks eelnevale määrati iga valdkonna tulemuste ja tulemuskaardi käiguhoidmise eest vastutajad.

Iga TTK perspektiivi (finants-, kliendi-, sisemiste äriprotsesside ning õppimise-ja arengu perspektiivi) jaoks on koostatud vastavad tulemuskaardid (vt alapeatükid 2.5.1.-2.5.4. tabelid 3-6), mis koosnevad kriitilistest eduteguritest ja mõõdikutest, mille alusel neid edutegureid hinnatakse. Lisaks on olulisteks elementideks sihtväärtused ehk numbrilised väärtused mõõdikutele, mida ettevõtte püüab täita ning eesmärkide elluviimiseks vajalikud meetmed.

Ettevõtte juhtkond ei pea vajalikuks soetada spetsiaalset tarkvara. Olulisemaks peetakse, et kõik organisatsiooni liikmed mõistaksid ettevõtte pikaajalisi eesmärgi ja strateegiat ning seda, kuidas nende tegevus eesmärkide saavutamisele kaasa aitab. Sisekommunikatsiooni arendamiseks ja teavitustöö hõlbustamiseks teeb ettevõtte täiendavaid investeeringuid infosüsteemidesse ning serverisse paigaldatakse intranet. Tegemist on ettevõtte sisevõrgupõhise infosüsteemiga asutusesiseseks infovahetuseks. Intranet koondab enda alla dokumendi ja failihalduse, kliendibaasi, töötajate andmebaasi, kollektiivse kalendri, internetil põhineva e-posti, värsked uudised, kui ka meelelahutuslikku sisu, näiteks fotogaleriid, foorumid, küsitlused. Tulenevalt intraneti funktsionaalsusest paigutatakse AS Ärilenud tulemuskaart sisevõrku ja on koostatud Excelis. Eesmärk on muuta intranet atraktiivseks keskkonnaks, mis ühendab töötajaid, annab ülevaate ettevõttes toimuvast, aitab kaasa mõtlemisele ning innustab panustama organisatsiooni ja isiklikku arengusse. Intraneti võimalustest TTK rakendamisel käsitletakse lõputöö alapeatükis 3.3.

TTK konstrueerimine oli süstemaatiline protsess, mille käigus jõuti selgusele ja üksmeeleni ettevõtte visiooni, missiooni ja strateegia muutmisel konkreetseteks eesmärkideks ja näitajateks.

Esimene AS Ärilenud tasakaalus tulemuskaart on koostatud 2015. aastaks (Lisa 6). Lõputöös näidatud eesmärgid ja andmed on omanike esialgsetel ootustel põhinevad. Väljatöötamisel

lähtuti suhtarvude-ja tegevuskeskkonna analüüsist ning võeti arvesse omanike ootusi, juhtkonna nägemust ja osakonna juhtide ettepanekuid. 2014. aasta teine pool on testperiood, mille jooksul testitakse esmase juhtimislahenduse vajalikkust, sobivust ja atraktiivsust. Põhirõhk on suunatud töötajate teavitustööle. Lisaks on vaja välja arendada arvestus-ja analüüsisüsteem. See hõlmab majandustarkvara programmis ümberseadistusi, et tulemuskaardi vajalikud andmed oleksid leitavad ja analüüsitavad. Protsess kulmineerub aasta lõpus edutegurite ja mõõdikute lõpliku ülevaatamisega. Eesmärgid kooskõlastatakse järgmise aasta eelarvega ning kinnitatakse juhatuse poolt 2015. aastaks, mil toimub tulemuskaardi rakendamine.

Kaplani ja Nortoni soovitude kohaselt tuleks leida viis, kuidas mõtestada organisatsiooni strateegilised eesmärgid ja näitajad ümber konkreetseteks tegevusteks, mille kaudu iga töötaja saaks ettevõtte eesmärkide saavutamisele kaasa aidata. Sellest lähtuvalt planeeritakse 2014. aasta detsembris läbi viia organisatsiooni töötajate arenguveestlused. Nende otsesed juhid määravad igale töötajale personaalsed eesmärgid. Nii seotakse ettevõtte strateegia ja eesmärgid iga üksiktöötaja eesmärkidega ja koostatakse individuaalsed tulemuskaardid. Oluline on, et iga konkreetne töötaja saaks aru talle püstitatud eesmärkidest ning tulemustasu maksmise süsteemist. Kui töötajale on raske leida eesmärki, tuleks talle kehtestada allüksuse eesmärgid.

Edaspidine TTK koostamise ajagraafik on järgnev: iga aasta viimases kvartalis koostatakse järgneva aasta tulemuskaart, mille kinnitab ettevõtte juhatuse hiljemalt 31. detsembriks. Aasta lõpus võetakse kõik mõõdikud kokku ja hinnatakse ettevõtte progressi. Lisaks vaadatakse uuesti üle strateegia kaart, täpsustatakse olemasolevad või uued eesmärgid ja seatud eesmäärke arvestades koostatakse eelarve järgmiseks aastaks. Paralleelselt selle protsessiga peaks arenema kogu organisatsioon.

3.3. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamine

Tulemuskaardi sisseseadmine nõuab suurt distsipliini, aega ja kannatust. See on tegevus, mille käigus juhtkond harjub ise ja harjutab alluvaid keskenduma kõige olulisemale, leidma õigeid mõõdikuid ja kontrollima tehtut. Strateegilist juhtimissüsteemi ei saa juurutada ühe hetkega. Tulemuskaart on ulatuslik ja keerukas ning see tuleb sisse viia järk-järgult pikema aja vältel. Ettevõtte jaoks on tegemist pilootprojektiga ning peale tulemuskaardi valmimist võib ilmned, et paljude kirjapandud mõõdikute puhul puudub praktiline võimalus nende mõõtmiseks. Süsteem

tuleb hoida piisavalt paindlikuna, et seda saaks vajadusel täiustada. Seetõttu teeb töö autor ettepaneku vähemalt üks mõõtmisperiood (aasta) lihtsalt jälgida, kas valitud kriitilised edutegurid, mõõdikud ning sihtväärtused on ka tegelikult mõõdetavad ning kas meetmed on teostatavad. Tõenäoliselt TTK juurutamise käigus vahetataksegi mitmed mõõdikud välja. Protsessi ümberkorraldamine nii, et seda oleks võimalik mõõta, aitab kaasa kogu firma juhtimise parandamisele.

TTK rakendamiseks valitakse projekti meeskond, kus igal meeskonna liikmel on oma kindel roll ja vastutusvaldkond. Meeskond korraldab iga kvartali lõpus koosoleku, kus arutatakse edutegurite tulemusi ja vaadatakse üle mõõdikud. Nende korraldada on ka tagasiside süsteemi loomine ning vastutus tulemuskaardi käigushoidmise eest. Projekti meeskonna juhiks määratakse finantsjuht, kes oli kõige tihedamalt seotud tulemuskaardi väljatöötamisega. Tema ülesandeks jääb projektimeeskonna töö koordineerimine.

TTK aasta tulemused on jagatud nelja kvartali vahel (Lisa 7). Igas kvartalis jälgitakse mõõdikute abil, kas organisatsioon liigub seatud eesmärkide poole ning kas mõõdikud ja eesmärgid korreleeruvad, näiteks kas hooldusteenuste laiendamine tõi kaasa uute klientide kasvu ja kas see omakorda tõi kaasa müügi käibe kasvu. Selline perioodiline jälgimine lihtsustab eesmärkide täitmise jälgimist.

Aasta lõpus võetakse kõik mõõdikud kokku ja hinnatakse ettevõtte progressi: kas aasta eesmärgid on saavutatud ning hinnatakse töötajate panust tulemustesse.

Tasakaalus tulemuskaardi hindamise aluseks on autor koostanud punktisüsteemi. Igale edutegurile lisatakse kaal, lähtudes selle olulisusest. Töö lisa 8 on välja toodud iga vaate ja eduteguri kohta saadavate võimalike punktide arv ja vahemikud, mille eest ja kui palju punkte saab. Selline punktiarvestuse hindamis põhimõte loob võimaluse saada kiirelt ülevaade, kas eesmärgid on saavutatud või kui palju on sihtväärtuse saavutamiseks puudu. Autor rõhutab, et koostatud punktisüsteem on teoreetiline. Eduteguri olulisuse kaalu ja võimalike punktide arvu määrab projekti meeskond aasta teises pooles, kui ollakse kindlamad kriitiliste edutegurite ja mõõdikute valikus.

Tulemuste visualiseerimisel kasutatakse „valgusfoori“ meetodit, kus iga eduteguri tulemus värvitakse kvartali lõpus roheliseks, kollaseks või punaseks. Roheline värv näitab, et eesmärk on saavutatud, kollane, et pool eesmärgist on täidetud. Punane värv näitab, et eesmärk on

saavutamata. „Valgusfoori“ meetod on illustreeriva tähendusega ning ei kajasta tegelikke andmeid (Lisa 7).

Tulemuskaardi loojad on avamusel, et ettevõtte juhid satuvad tihti lihtsasse lõksu - strateegia on küll loodud, kuid oma alluvatele ei suudeta selgitada, mida neilt oodatakse ning millised ülesanded on kõige olulisemad (15). Strateegia rakendamise eelduseks on, et kõik töötajad, juhid ning ettevõtte juhatus mõistaksid strateegiat ja teaksid, mida nad strateegiliste eesmärkide saavutamiseks tegema peavad. Organisatsiooni eesmärgiühtsuse aluseks on järjepidev õppe-ja teavitusprogramm, mille eesmärgiks on lisaks teadlikkuse suurendamisele ka töötajate motivatsiooni suurendamine strateegiliste eesmärkide saavutamiseks. Testperioodil planeeritakse teha 2-päevane koolitus, mille käigus selgitatakse firma eesmärke ja strateegiat ning selle komponente. Koolitus annab võimaluse teavitada kõiki organisatsiooni töötajaid eelseisvatest muudatustest, nii et igaüks saaks ülevaate tulemuskaardi kontseptsioonist, vajalikkusest ning saaks aega uute põhimõtetega tutvumiseks. Organisatsiooni teavitusprogramm ei peaks olema mitte ainult ulatuslik, vaid ka regulaarne. Tulemuskaardi programmi käivitamiseks võetakse kasutusele intranet, mille abil saab töötajaid teavitada ja TTK programmi kaasata. Lisaks eelnevale hakatakse infovõrku lisama regulaarselt tulemuskaardi näitajate ja tulemuste ülevaated. Seega intraneti põhiülesandeks on võimaldada töötajatel kiiresti ja lihtsalt leida täpset ja aktuaalset informatsiooni ning anda võimalus sisu loomiseks võimalikult laiale kasutajate ringile. Intraneti arenduse ja info sisestamise eest vastutab IT juht, kellele vajaliku info edastab projektimeeskonna juht. Tulemuskaardi paigutamine intranetti tundub ainuõige lahendus, sest nii on TTK kontseptsiooni ja ettevõtte strateegia teavitustöö tehniliselt kõige produktiivsem. IT juhi ülesandeks on ka tagasiside saamine tegelike tulemuste kohta. Selleks korraldab ta korra kvartalis intraneti keskkonnas küsitluse, mille eesmärk on saada ülevaade töötajate teadlikkuse kasvust.

Töötajate tulemuskaardi alase teabe tõstmiseks kavatakse luua spetsiaalsed siselehed, mis postitatakse igal kuul sisevõrku ja mille elektrooniline versioon on kõigile intranetis loetav, allalaaditav ja prinditav. Igas väljaandes antakse ülevaade tulemuskaardist, selgitatakse selle tähtsust, kirjeldatakse konkreetsete eesmärkide valiku põhjuseid, soovitud tulemusi kui ka meetmeid, mis võimaldavad neid tulemusi saavutada. Iga kvartaalse koosoleku järel lisatakse eesmärkide saavutamise tulemused sisevõrgukeskkonda. Lisaks monotoonsetele numbritele ja tabelitele antakse tagasisidet sellest, kuidas mõni konkreetne osakond või töötaja on kaasa aidanud nende tulemuste saavutamisele. Sellised tähelepanekud on motiveerivad ning peaks

tekitama töötajas indu veelgi enam oma tegevusega organisatsiooni strateegiliste eesmärkide elluviimisele kaasa aidata.

Üheks abivahendiks, kuidas töötajatele arusaadavaks teha strateegilised eesmärgid on strateegia kaart (Lisa 4), mis samuti on välja toodud intranetis. Strateegia kaart annab töötajatele selge ülevaate sellest, kuidas nende konkreetsed ametikohad ja tehtav töö haakuvad ettevõtte üleüldiste eesmärkidega. See aitab inimestel töötada koordineeritumalt ja ühtsemalt. Strateegia kaart illustreerib visuaalselt firma kõige olulisemaid eesmärke ja nende omavahelisi seoseid, millest ettevõtte edukus sõltub.

Dialogi ja arutelude innustamiseks planeeritakse intranetis luua heade mõtete rubriik, mis võimaldab juhtidel ja kõigil teistel töötajatel avaldada oma arvamust ning teha ettepanekuid iga üksiku tulemuskaardi näitaja heade või halbade tulemuste osas.

Intraneti abil on võimalik luua avatud usaldussuhteid ettevõtte juhtide ja alluvate vahel, mis on väga võimas faktor. Selle jaoks on head vahendid näiteks juhtide blogid või küsimuste ja vastuste rubriik. Tulevikus planeeritakse sisevõrku paigutada lisaks eelnevale ka audiolindistused ja videoklipid, kus ettevõtte tegevjuht selgitab eesmärkide ja näitajate valikut, töötajate tähtsust eesmärkide saavutamisel, ettevõtte hetkepositsiooni ning tuleviku väljavaateid.

Intraneti suur eelis on ka ligipääs sõltumata ajast ja kohast. Firma infosüsteemi virtuaalsele töölauale saab arvuti abil ligi kõikjal, kus õnnestub luua internetiühendus. See on eriti oluline ettevõtte juhtkonnale ning lennuki pilootidele ja teenindavale personalile, kes tihti viibivad kodukontorist eemal. Kuna ettevõtte töötajad saavad intraneti abil väga hea ülevaate ettevõtte positsioonist ja strateegiast, sõlmitakse kõigi ettevõtte liikmetega konfidentsiaalsusleping, mis tagab selle, et ettevõtte andmed ei satuks kolmandate isikute kätte.

Enne TTK väljatöötamist puudus ettevõttel selge motivatsioonisüsteem. Varasemalt sõltusid palga ja preemiasüsteemid lühiajaliste finantstulemuste saavutamisest. Töötajad said lisatasu, kui ettevõtte teenis kasumit või kui töötaja ei olnud oma tegevusega eksinud töösisekorra eeskirjade vastu. Selline süsteem oli kokkuvõttes kõike muud kui motiveeriv: töötaja isiklikku pingutust oli raske mõõta ning samuti puudus töötajatel selge arusaam sellest, mida täpselt nende käest oodatakse.

Töö autor on veendunud, et personali pühendumus mõjutab otseselt ettevõtte finantstulemusi, edukust ja arengut. Kuigi töötaja panus töösse on sõltuv ka isiklikest väärtushinnangutest ja hoiakutest, on üheks mõjukamaks motivatsiooni allikaks preemiad. AS Ärileitud tulemuskaart planeeritakse siduda motivatsioonisüsteemiga. Tulemustasu maksmise aluseks on eelnenud aasta ettevõtte tulemuskaardi nelja vaate punktide summa. Maksimaalne võimalik lisatasu on töötaja aasta keskmine kuupalk (bruto), kuhu ei arvestata sisse muid lisatasusid. Kui on saavutatud maksimum punktide arv, makstakse lisatasu 100% eelmise aasta keskmisest kuupalgast. Kui aga kogutud punktide summa jääb alla 15, siis tulemustasu ei maksta.

Tulemustasude arvestuseks on koostatud tabel (Tabel 8), millest on näha, mitu protsenti kuupalgast makstakse lisatasuks.

Tabel 8

Tulemustasude arvestuse alused

| Kogutud punktide summa | % kuupalgast |
|-------------------------------|---------------------|
| 100 | 100 |
| 90-99 | 90 |
| 80-89 | 80 |
| 70-79 | 70 |
| 60-69 | 60 |
| 50-59 | 50 |
| 40-49 | 40 |
| 30-39 | 30 |
| 20-29 | 20 |
| 15-19 | 10 |
| alla 15 | 0 |

Allikas: autori tabel

Tulemustasude maksmise eelduseks on personaalsed tulemuskaardid. See tähendab, et individuaalsetele eesmärkidele määratakse kaalukus ja preemiat arvestatakse eesmärkide saavutamise protsendi järgi.

Olgugi, et preemiate seostamine tulemuskaardi näitajatega on töötajate jaoks motiveeriv, võivad sellega kaasneda ka mõned ohud. Näiteks, kas tulemuskaardile on valitud õiged näitajad või kas

andmed näitajate osas on usaldusväärsed. Ettevõtte juhtkonna jaoks kujutab organisatsiooni esimene tasakaalus tulemuskaart endast ettevõtte strateegia formuleerimise katset ning patt oleks nõuda töötajatelt maksimumtulemusi, kui ei olda kindlad valitud näitajate valikus. Sellest tulenevalt tuleks tulemuskaardi kasutamise algetapil saada rohkem kogemusi ning esimesel aastal loobuda preemiade sidumisest tulemuskaardiga. Kui on veendunud, et mõõdikud on sellised, nagu vaja ning vastuolusid erinevate töötajate mõõdikute vahel puuduvad, siis järgmise sammuna seotakse tasakaalus tulemuskaardi mõõdikutega motivatsioonisüsteem. Esialgse plaani kohaselt hakatakse tulemustasu tulemuskaardi alusel maksma alles 2 aasta pärast peale tulemuskaartide rakendamist. Sellest hetkest, kui lisatasu hakatakse maksma, lõpetatakse muudel alustel preemiade ja lisatasude maksmine.

Tulemustasude rakendusplaan baseerub töö autori ettepanekutele, mida juhtkond järgnevatel aastatel arvestab. Siiski tuleb arvesse võtta ka seda, et inimeste arusaamad muutuvad ajas. Mis täna tundub õige ja arusaadav, võib mõne aja pärast näida hoopis teistsugune. Samuti on ajas muutuvad nii ärikeskkond kui ka ettevõtlustingimused. Seetõttu on oluline jälgida, et töötajate palgasüsteem ja TTK tervikuna oleks tasakaalus ettevõtte arenguga.

KOKKUVÕTE

Ettevõtted ei tegutse suletud ruumis, vaid pidevalt muutuvast ärikeskkonnas. Muudatustega sammu pidamiseks, on vaja tagada ettevõtte paindlikkus ning välja töötada terviklik süsteem, mille jälgimine võimaldaks juhtidele anda selge pildi ettevõttes toimuvast. Üheks lahenduseks on tasakaalus tulemuskaart, mis aitab fookuseerida tulevikus edu toovatele teguritele, näha pidevalt muutuste ja uuenduste vajadust, olla paindlik ning reageerida varakult olulistele keskkonnamuutustele.

TTK näol on tegemist juhtimist abistava süsteemse lähenemisega ning selle rakendamise parim põhjus on suurte muutuste ellukutsumine. Ärilennud AS-s sooviti TTK kasutusele võtta mitmel põhjusel. Peamiselt tunti vajadust uue juhtimissüsteemi järele, mis aitaks strateegia ja ambitsioonika tulevikunägemuse ellu viia. Samuti oli vaja leida meetod, mis võimaldaks võimalikult hästi saada oma igapäevase tegevuse kohta sellist tagasisidet, et teha adekvaatseid järeldusi juhtimise kohta ja suunata organisatsiooni kõigi liikmete tähelepanu ja energia äri edasiseks arenguks. Lisaks saadi aru, et varasem liigne keskendumine finantsnäitajatele annab ülevaate ainult tagajärgedest ning on tulevikku vaatamiseks ja saavutatud tulemuste analüüsiks vähe informatiivne.

Lõputöö eesmärk oli välja töötada lennundusettevõtte jaoks tasakaalus tulemuskaart ning kujundada süsteem tulemuskaardi rakendamiseks ettevõtte juhtimises.

Tulenevalt töö eesmärgist seadis autor endale 4 ülesannet.

1. Analüüsida AS Ärilennud finantsseisukorda ja võrrelda seda peamise konkurendi Lennuliinid AS-ga.
2. Selgitada TTK kontseptsiooni ja põhimõtteid.
3. Strateegia kujundamiseks koostada PEST ja SWOT-analüüs.
4. Töötada välja esialgne TTK ning kujundada tegevusplaan selle rakendamiseks.

Kõik ülesanded said täidetud. Suhtarvude analüüsi tulemustest selgus, et AS Ärilennud on stabiilselt kasvav ettevõtte ning võrreldes konkurendiga paremal positsioonil. Riskikohaks on ostjate debitoorse lühivõla laekumisperioodi pidev suurenemine, mis tulevikus võib tekitada probleeme likviidsusele. Finantsanalüüsi tulemusi kasutas autor finantsperspektiivi näitajate leidmiseks. Teises peatükis andis autor ülevaate TTK kontseptsioonist, selle arengusuundadest ning koostamise põhimõtetest ja koostas selle alusel AS Ärilennud konkreetse kontseptsiooni. Kolmandas peatükis koostas töö autor PEST ja SWOT analüüsid, kirjeldas etapiliselt AS Ärilennud tasakaalus tulemuskaardi koostamise protsessi ning töötas välja süsteemi TTK rakendamiseks ja tulemustasude maksmiseks.

Autor leiab, et sissejuhatuses püstitatud eesmärk on täidetud. Ettevõttele on koostatud esialgne teoreetiline tulemuskaart ning süsteem selle rakendamiseks. AS Ärilennud tasakaalus tulemuskaardi 14 kriitilise eduteguri kaudu seotakse põhilised näitajad ühtse eesmärgi teenistusse, mida järgmisel aastal hakatakse tasakaalustatult mõõtma.

Tulemuskaardi väärtus seisneb põhjalikus ettevõtte analüüsis, mis on kesksel kohal strateegilise planeerimise ja tulemusliku juhtimise süsteemis. TTK on ainulaadne ka selle poolest, et kõik valdkonnad, vastavad eesmärgid ja meetmed on omavahel seotud põhjus-tagajärg ahela kaudu, mis tagab visiooni ja strateegia elluviimise ilma sisemiste ebakõladeta. TTK abil saab tuvastada kõige olulisemad protsessid, mida organisatsioon peab oma strateegia elluviimiseks rakendama, et saavutada läbimurdeline edu. Seega tulemuskaart aitab jälgida, kas ettevõtte laeva hoitakse õigel kursil.

Eelnevalt tõi autor välja TTK eelised, kuid TTK koostamisel ilmnisid ka mõned takistused. Üks raskemaid küsimusi oli strateegiliste näitajate määratlemine, sest valesti valitud mõõdikud ei peegelda tegelikkust ega selgu, kas eesmärk on saavutatud või mitte. Nii võibki tulemuskaardi juurutamise protsessis ilmned, et paljusid mõõdikuid ei ole praktikas võimalik mõõta. Samas on TTK eelis süsteemi paindlikkus - vastavalt vajadusele saab korrigeerida tulemuskaardi näitajaid. Seetõttu teeb töö autor ettepaneku vähemalt üks mõõtmisperiood (aasta) jälgida, kas valitud näitajad on mõõdetavad ning kas nendest on kasu.

Lisaks eelnevale oli keeruline ka põhjus-tagajärg seoste leidmine. Strateegia kaart annab küll visuaalselt väga hea ülevaate ettevõtte olulisematest eesmärkidest ja nende omavahelistest seostest, millest ettevõtte edukus sõltub, kuid reaalsuses on äärmiselt keeruline tuua välja üks edutegur, mis põhjustaks dominoefekti põhjus-tagajärg seoste ahelas. Samuti on küllaltki

keeruline selgitada ühe või teise põhjuslikult seotud näitaja muutumise omavahelist ajalist järgnevust.

Viimasena toob autor välja mitte küll takistuse, küll aga tähelepaneku Kaplani ja Nortoni õpetuste kohta. Nimelt, TTK loojad toovad mitmetes väljaannetes välja metoodika, mis on suunatud vaid suurtele ettevõtetele. Töö autor on TTK koostamisel aluseks võtnud küll Kaplani ja Nortoni soovitusel, ent siiski on lähtunud konkreetse ettevõtte eripärast ning kasutatud individuaalset lähenemist TTK ja selle rakendusplaani väljatöötamiseks, et saavutada optimaalset tulemust. Ettevõtte, kes soovivad tulemuskaarti kasutusele võtta, ent miinusena näevad liiga standardset metoodikat ja formaalset rakendust, võiksid autori hinnangul samuti läheneda loominguiliselt ja eelkõige arvestada organisatsiooni vajaduste ja eripäraga. Olulisem on tõsiasi, et iga ettevõtte vajab sihti ehk strateegiat ning meetodit selle järjepidevaks kirjeldamiseks ja elluviimiseks. Tähtis on TTK selgus, arusaadavus ning oskus seda kasutada, mitte vormistus.

Töö kirjutaja klassifitseerib TTK väljatöötamisel esilekerkinud takistused ka peamiste tulemuskaardi puudustena. Kokkuvõttes võib siiski öelda, et kasu kaalub kahju üles.

Tasakaalus tulemuskaardi väljatöötamisega on ära tehtud mahukas töö: analüüsitud on ettevõtet, väliskeskkonda, valitud on sobiv suund, olulised edutegurid, mõõdikud, sihtväärtused ja koostatud tegevuskavad. Et kogu protsess ei jääks teoreetiliseks, on äärmiselt oluline läbi viia selgitav, teavitav ja põhjendatav kommunikatsioon ettevõtte töötajatele, sest pole mõtet luua süsteemi, mida keegi tegelikkuses ei mõista ega kasuta. Tulemuskaardist on abi vaid siis, kui kõik seotud osapooled selle otstarbekust üheselt mõistavad ja seda kasutada oskavad.

Autori hinnangul on ekslik väita, et TTK on 100% valmis, sest arvestada tuleb pidevalt muutuva ärikeskkonnaga ja sellest tulenevalt tuleb muuta ka süsteemi. On arusaadav, et ühegi uue asja juurutamine ei õnnestu kergelt ja takistusteta. Sageli jõutakse just läbi probleemsete olukordade parima ja hästi toimiva lahenduseni. TTK juurutamine on aeganõudev töö ja võib minna aastaid, enne kui see perfektselt toimima hakkab. Siiski peamine TTK kasutusele võtmisel on see, et ettevõttel avaneb võimalus nõuda endalt rohkem ning saavutada rohkem. Suur pilt on silme ees ja redel on olemas, tuleb vaid pingutada ja ülespoole ronida.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Raava, M. Tasakaalus tulemuskaart 20 aastat hiljem. // Liidrite lood (2012), talv, lk 10-15.
2. Teearu, A., Krumm, E. Ettevõtte finantsjuhtimine. Pegasus, 2005.
3. Alver, J., Reinberg, L. Juhtimisarvestus. II trükk. Tallinn:Deebet, 2002.
4. Aruste, V. Finantsanalüüs: ettevõtte väärtuse juhtimine. II trükk. Tallinn: Hansa Äriteenuste OÜ, 2012.
5. Balanced Scorecard Institute. Balanced Scorecard Basics.
<http://balancedscorecard.org/Resources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>,
25. märts 2014.
6. Kaplan, R. S., Norton, D. P. //Harvard Business Review. <http://hbr.org/authors/kaplan-norton>, 25. märts 2014.
7. Kaplan, R. S., Norton, D. P. Tasakaalus tulemuskaart-strateegialt tegudele. Pegasus, 2003.
8. Kaplan, R. S. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard.
2010. <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf>, 2. aprill 2014.
9. Varendi, M., Teder, J. Mis toimub ettevõttes? Ettevõtte hindamine ja arendamine. 2008.
<http://digar.nlib.ee/digar/show/?id=45298>, 6. aprill 2014.
10. Niven, Paul R. Balanced scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2002.
11. Karu, S., Zirnask, V. Eelarvestamine-üks strateegilise controllingu juurutamise eeldusi organisatsioonis. Tartu: Rafiko, 2004.
12. Leimann, J., Skärvard, P-H., Teder, J. Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim, 2003.
13. Üksvärav, R. Organisatsioon ja juhtimine. IV trükk. TTÜ Kirjastus, 2008.
14. Tasakaalus tulemuskaardi kujundamine. //Finantsjuhtimise käsiraamat (2013), mai.
<http://kasiraamat.aripaev.ee>, 15. aprill 2014.
15. Kaplan, R. S., Norton, D. P. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. // Harvard Business Review (2000), september. <http://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it/ar/1>, 20. aprill 2014.

16. Kaplan, R. S., Norton, D. P. Strategy Maps. 2004.
http://www.imanet.org/PDFs/Public/SF/2004_03/0304kaplan.pdf, 20. aprill 2014.
17. Ärikeskkond (mikrokeskkond, makrokeskkond). PEST analüüs.
<http://www.businessplanning.ee/index.php?id=28>, 28. märts 2014.
18. Ühtne Euroopa taevas-liikmesriikide integreeritud õhuruum. (2014).
<http://www.europarl.europa.eu/news/et/news-room/content/20140129STO34174/html/%C3%9Chtne-Euroopa-taevas-%E2%80%93-liikmesriikide-integreeritud-%C3%B5huruum>, 29. märts 2014
19. Rank, S. Venemaa majandus languse äärel. // Äripäev (2014).
<http://m.aripaev.ee/article/2014/4/22/venemaa-majandus-languse-aarel>, 23. aprill 2014.
20. Majandus- ja Kommunikatsiooniministerium. Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2014-2020. (2013). www.mkm.ee/public/.../Eesti_ettev_tluse_kasvustrateegia_2020_1.docx, 29. märts 2014.
21. Euroopa Komisjon. ELi lennundusalane välispoliitika-tulevikuprobleemide lahendamine. (2012).http://ec.europa.eu/transport/modes/air/international_aviation/external_aviation_policy/doc/comm%282012%29556_et.pdf, 29. märts 2014.
22. Eesti Arengufond. Väliskeskkond 2020: olulised trendid ja nende tähendus Eestile. (2012).
<http://www.arengufond.ee/upload/Editor/Publikatsioonid/valistrendid2020-est-fookuses-arengufond.pdf>, 31. märts 2014.

LISAD

LISADE SISUKORD

| | |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Lisa 1. AS Ärilennud bilanss 2009-2013 | 56 |
| Lisa 2. AS Lennuliinid bilanss 2009-2012 | 57 |
| Lisa 3. Suhtarvude valemid | 58 |
| Lisa 4. AS Ärilennud strateegia kaart..... | 59 |
| Lisa 5. TTK kriitiliste edutegurite selgitused | 60 |
| Lisa 6. AS Ärilennud tasakaalus tulemuskaart..... | 62 |
| Lisa 7. AS Ärilennud tasakaalus tulemuskaart kvartalite lõikes | 63 |
| Lisa 8. Tasakaalus tulemuskaardi hindamise punktiarvestus | 64 |

Lisa 1. AS Ärileitud bilanss 2009-2013

| Bilanss | | | | | |
|---------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| (eurodes) | | | | | |
| | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 |
| Varad | | | | | |
| Käibevara | | | | | |
| Raha | 506 237 | 238 151 | 352 924 | 890 207 | 171 416 |
| Nõuded ja ettemaksud | 3 429 840 | 2 706 821 | 1 688 584 | 928 779 | 700 031 |
| Varud | 3 482 | 1 411 | 2 453 | 6 202 | 7 089 |
| Kokku käibevara | 3 939 559 | 2 946 383 | 2 043 961 | 1 825 188 | 878 536 |
| Põhivara | | | | | |
| Finantsinvesteeringud | 0 | 0 | 0 | 25 565 | 0 |
| Materiaalne põhivara | 102 635 | 97 350 | 157 221 | 170 878 | 145 470 |
| Kokku põhivara | 102 635 | 97 350 | 157 221 | 196 443 | 145 470 |
| Kokku varad | 4 042 194 | 3 043 733 | 2 201 182 | 2 021 631 | 1 024 006 |
| Kohustused ja omakapital | | | | | |
| Kohustused | | | | | |
| Lühiajalised kohustused | | | | | |
| Laenukohustused | 25 280 | 45 512 | 57 995 | 38 156 | 35 339 |
| Võlad ja ettemaksud | 2 017 219 | 1 460 436 | 1 197 703 | 1 118 230 | 464 216 |
| Kokku lühiajalised kohustused | 2 042 499 | 1 505 948 | 1 255 698 | 1 156 386 | 499 555 |
| Pikaajalised kohustused | | | | | |
| Laenukohustused | 934 999 | 938 536 | 670 649 | 688 789 | 682 835 |
| Kokku pikaajalised kohustused | 934 999 | 938 536 | 670 649 | 688 789 | 682 835 |
| Kokku kohustused | 2 977 498 | 2 444 484 | 1 926 347 | 1 845 175 | 1 182 390 |
| Omakapital | | | | | |
| Aktsiakapital nimiväärtuses | 115 020 | 115 020 | 115 020 | 102 259 | 102 259 |
| Ülekurss | 563 166 | 563 166 | 563 166 | 575 946 | 127 823 |
| Eelmiste perioodide jaotamata kasum(kahjum) | -78 937 | -403 351 | -501 748 | -388 466 | -85 847 |
| Aruandeaasta kasum (kahjum) | 465 447 | 324 414 | 98 397 | -113 283 | -302 619 |
| Kokku omakapital | 1 064 696 | 599 249 | 274 835 | 176 456 | -158 384 |
| Kokku kohustused ja omakapital | 4 042 194 | 3 043 733 | 2 201 182 | 2 021 631 | 1 024 006 |

Lisa 2. AS Lennuliinid bilanss 2009-2012

| Bilanss | | | | |
|----------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| (eurodes) | | | | |
| | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 |
| Varad | | | | |
| Käibevara | | | | |
| Raha | 12 035 | 5 560 | 15 984 | 19 137 |
| Nõuded ja ettemaksed | 847 680 | 1 114 014 | 510 778 | 543 796 |
| Varud | 72 029 | 75 169 | 6 210 | 5 586 |
| Müügiootel põhivara | 0 | 0 | 1 129 175 | 0 |
| Kokku käibevara | 931 744 | 1 194 743 | 1 662 147 | 568 519 |
| Põhivara | | | | |
| Finantsinvesteeringud | 873 957 | 1 238 566 | 447 | 0 |
| Nõuded ja ettemaksed | 565 538 | 744 411 | 0 | 0 |
| Materiaalne põhivara | 38 006 | 43 087 | 47 472 | 1 965 607 |
| Immateriaalne põhivara | 1 087 | 1 498 | 1 908 | 2 319 |
| Kokku põhivara | 1 478 588 | 2 027 562 | 49 827 | 1 967 926 |
| Kokku varad | 2 410 332 | 3 222 305 | 1 711 974 | 2 536 445 |
| Kohustused ja omakapital | | | | |
| Kohustused | | | | |
| Lühiajalised kohustused | | | | |
| Laenukohustused | 78 493 | 31 591 | 104 023 | 303 078 |
| Võlad ja ettemaksed | 1 889 934 | 1 872 543 | 1 632 331 | 1 745 789 |
| Kokku lühiajalised kohustused | 1 968 427 | 1 904 134 | 1 736 354 | 2 048 867 |
| Pikaajalised kohustused | | | | |
| Laenukohustused | 616 286 | 190 231 | 464 567 | 656 657 |
| Võlad ja ettemaksed | 176 561 | 176 561 | 0 | 0 |
| Kokku pikaajalised kohustused | 792 847 | 366 792 | 464 567 | 656 657 |
| Kokku kohustused | 2 761 274 | 2 270 926 | 2 200 921 | 2 705 524 |
| Omakapital | | | | |
| Aktiikapital nimiväärtuses | 70 303 | 70 303 | 434 599 | 383 470 |
| Ülekurss | 0 | 0 | 339 469 | 154 125 |
| Kohustuslik reservkapital | 7 030 | 7 030 | 66 468 | 66 468 |
| Eelmiste perioodide jaotamata kasum (kahjum) | 874 046 | -102 921 | -773 142 | -127 576 |
| Aruandeaasta kasum (kahjum) | -1 302 321 | 976 967 | -556 341 | -645 566 |
| Kokku omakapital | -350 942 | 951 379 | -488 947 | -169 079 |
| Kokku kohustused ja omakapital | 2 410 332 | 3 222 305 | 1 711 974 | 2 536 445 |

Lisa 3. Suhtarvude valemid

(1)

Puhaskäibekapital = käibevara-lühiajalised kohustused
(eurodes)

(2)

Maksevõime tase = $\frac{\text{käibevara}}{\text{lühiajalised kohustused}}$
(kordades)

(3)

Likviidsuskordaja e.happetest = $\frac{\text{käibevara-varud-ettemaksed}}{\text{lühiajalised kohustused}}$
(kordades)

(4)

Võlakordaja = $\frac{\text{kohustised}}{\text{kogupassiva}} \times 100\%$
(%)

(5)

Raha keskmine laekumisperiood = $\frac{\text{keskmine debitoorne võlg}}{\text{müügitulu}} \times 360$
(päev)

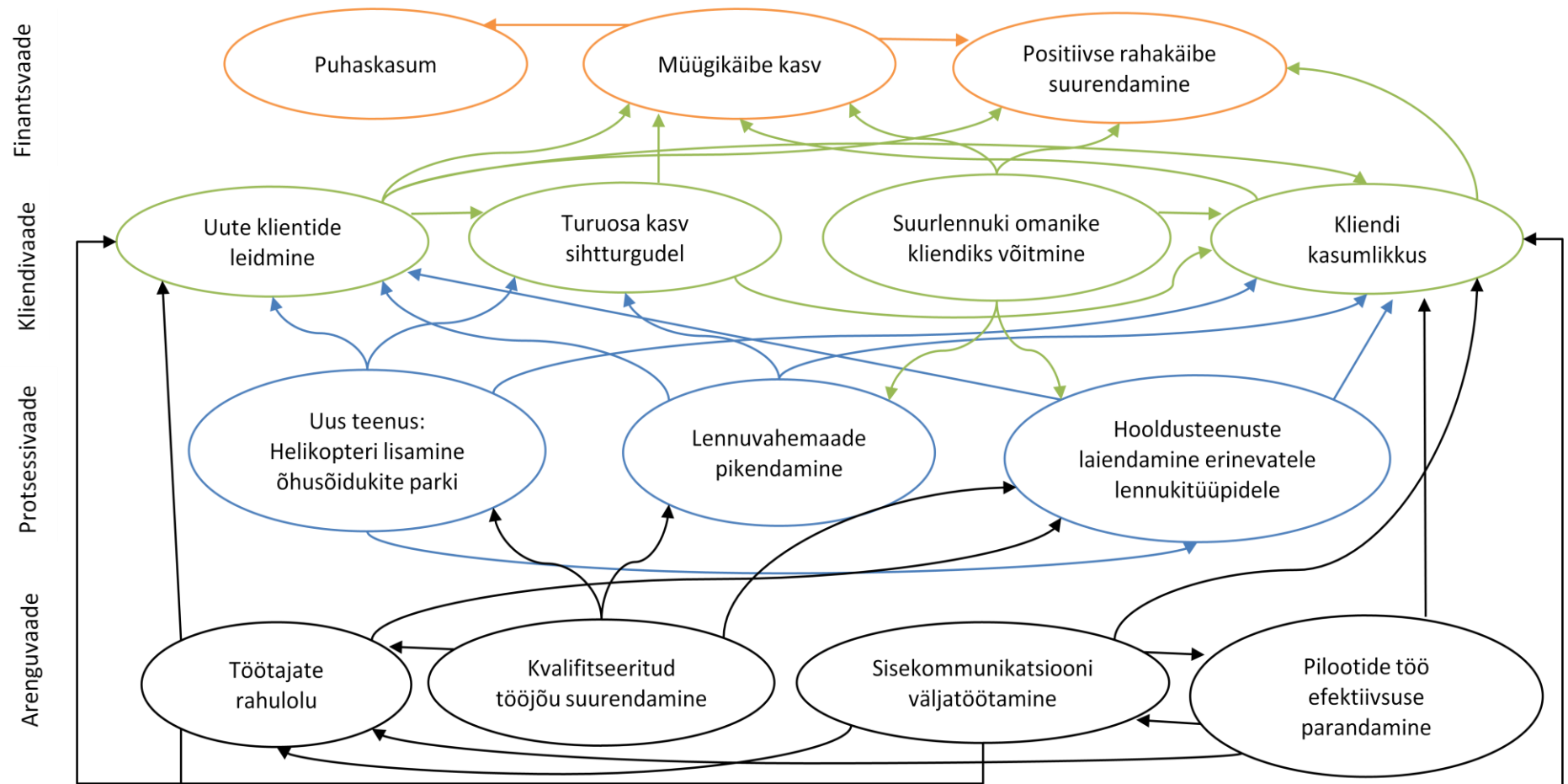
(6)

Müügikäibe puhasrentaablus = $\frac{\text{puhaskasum}}{\text{müügikäive}} \times 100\%$
(%)

(7)

Omakapitali puhasrentaablus = $\frac{\text{puhaskasum}}{\text{omakapital}} \times 100\%$
(%)

Lisa 4. AS Ärileennud strateegia kaart



Allikas: autori koostatud

Lisa 5. TTK kriitiliste edutegurite selgitused

Puhaskasum – arvestusperioodi kõigi tulude ja kulude vahe. Omanike poolt etteantud summa.

Müügikäive – teenuse müügist saadav netotulu. Seatud sihtväärtus põhineb omanike ootustel.

Positiivse rahakäibe suurendamine – ostjatelt laekumata arved sisaldavad külmutatud raha, mida võiks ja saaks otstarbekamalt kasutada, kui ta oleks ettevõtte käes (4, lk 75). Klientide debitoorse võlgnevuse vähendamiseks seatakse sisse krediidikontroll, mis sisaldab viivise rakendamist ning intensiivsemat võlgade sissenõudmisprotseduuri.

Uute klientide leidmine – eesmärgiga laiendada pakutavaid teenuseid ja kasvatada turuosa sihtturgudel on vaja leida ka uusi kliente.

Turuosa kasv sihtturgudel – JetNet ja World Aircraft Sales Magazine andmetel on Euroopas ärilennukeid 2706. AS Ärilennud lennukite arv moodustab sellest 0,22%. Eesmärk on saavutada turuosa vähemalt 1%. Seda aitab saavutada laiem teenustevalik.

Suurlennuki omanike kliendiks võitmine – eesmärk on leida kliendiks lennukiomanik, kellele kuulub vähemalt 16-kohaline lennuk. Suurem õhusõiduk võimaldab läbida pikemaid vahemaid.

Kliendi kasumlikkus – ettevõttel on vaja teada, kes on paremad kliendid, kellest on kasu ja kellel pole ettevõtte jaoks majanduslikku tähtsust. Kliendi kasumlikkus mõõdab netokasumit kliendi kohta. Eesmärk on suurendada müügikatet, täites klientide ootusi, pakkudes laiemat teenusevalikut, luues positiivne kuvand ettevõttest ning seeläbi lojaalsus.

Helikopteri teenusega turule sisenemine – eesmärk on hakata pakkuma uut teenust. Nõudlus on olemas ning esialgu Eestis konkurents puudub.

Lennuvahemaade pikendamine – AS Ärilennud suudab pakkuda lende kuni 3500 km kaugusele. Kliendid soovivad lennata kaugemale, kuid samas hindavad nad mugavust ning ei soovi vahemaandumistega lende. Ettevõtte juhatus on arvestanud ka maailmamajanduse nihkumisega Aasiasse, lootes võita uusi kliente ka sealt. Samuti on varasem kogemus Ameerika klientidele tšarterlendude korraldamisega. Pikemate lendude pakkumiseks on vaja suuremaid lennukeid.

Lisa 5 järg

Hooldusteenuste laiendamine – olemasolevale liinihooldusteenusele luuakse juurde baashooldus ja mobiilne hooldusgrupp. Selleks on vaja juurde palgata pädevaid tehnikuid.

Töötajate rahulolu suurendamine – motiveeritud ja rahulolev töötaja annab endast heade töötulemuste saavutamiseks maksimumi ning on valmis võtma vastutust. Rakendades tulemuskaarti on selle üks oluline osa töötajate motiveerimine läbi tulemuspalga maksmise. Eeltingimuseks on personaalsed tulemuskaardid.

Kvalifitseeritud tööjõu suurendamine – suurema lennuki ja helikopteri juhtimiseks ning hooldusteenuste laiendamiseks on vaja kvalifitseeritud töötajaid, kes on pädevad oma ametialal.

Sisekommunikatsiooni väljatöötamine – sellest, kui hästi on töötajad kursis ettevõtte, missiooni, eesmärkide ja üldise käekäiguga, sõltub ka ettevõtte edu. Töötaja ei saa ettevõtte arengule kaasa aidata, kui ta ei tea, kuidas firmal läheb ja millised on sihid. Sisekommunikatsiooni eesmärk on tagada kõigile töötajatele info kättesaadavus ja tagasiside. Selle tõhustamiseks võetakse kasutusele intranet.

Pilootide töö efektiivsuse parandamine – eesmärk on pilootide ja lennumeeskonna töötulemuste parandamine, lihtsustamine ning kvaliteetsemaks muutmine. Elektroonilise lennudokumentatsiooni haldamise tarkvara (EFB-ingl *Electronic Flight Bag*) kasutusele võtmine aitab suurendada lennuohutust, vähendada kütuse- ja hoolduskulusid ning kulusid manuaalse dokumentatsiooni uuenduste peale. EFB kasutamine on ka maine küsimus. Kliendid väärtustavad rohkem lennuettevõtteid, kes seda süsteemi kasutavad.

Lisa 6. AS Ärilenud tasakaalus tulemuskaart

| Kriitiline edutegur | Mõõde | Vastutaja | Kaal | Ühik | 2013 tegelik | 2014 eesmärk | 2014 tegelik | 2015 eesmärk |
|-----------------------------------------|-------|---------------|------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Puhaskasum | F | finantsjuht | 14 | eur | 465 447 | 500 000 | | 600 000 |
| Müügikäive | F | finantsjuht | 14 | eur | 15 505 701 | 16 300 000 | | 18 400 000 |
| Positiivse rahakäibe suurendamine | F | finantsjuht | 10 | päev | 71 | 65 | | 58 |
| Uute klientide leidmine | K | müügijuht | 7 | arv | 5 | 10 | | 20 |
| Turuosa kasv sihtturgudel | K | müügijuht | 4 | % | 0,18% | 0,22% | | 1% |
| Suurlennuki omanike kliendiks võitmine | K | müügijuht | 2 | arv | 0 | 0 | | 1 |
| Klientide kasumlikkus | K | müügijuht | 8 | % | 17% | 20% | | 23% |
| Helikopteri lisamine õhusõidukite parki | Ä | tegevjuht | 10 | eur | 0 | 0 | | 0,42 mln |
| Lennuvahemaade pikendamine | Ä | tegevjuht | 12 | eur | 0 | 0 | | 1,5 mln |
| Hooldusteenuste laiendamine | Ä | tehnikajuht | 4 | tund | 815 | 890 | | 1200 |
| Töötajate rahulolu suurendamine | A | personalijuht | 3 | % | 18% | 15% | | alla 10% |
| Kvalifitseeritud tööjõu suurendamine | A | personalijuht | 5 | arv | 0 | 1 | | 5 |
| Sisekommunikatsiooni väljatöötamine | A | IT juht | 3 | hinne | 0 | 0 | | 3 |
| Pilootide töö efektiivuse parandamine | A | tehnikajuht | 4 | hinne | 0 | 0 | | 4 |

Allikas: autori koostatud

Lisa 7. AS Ärileitud tasakaalus tulemuskaart kvartalite lõikes

| Kriitiline edutegur | Mõõde | Vastutaja | Kaal | Ühik | I kvartal | II kvartal | III kvartal | IV kvartal | 2015 eesmärk |
|-----------------------------------------|-------|---------------|------|-------|-----------|------------|-------------|------------|--------------|
| Puhaskasum | F | finantsjuht | 14 | eur | | | | | 600 000 |
| Müügikäive | F | finantsjuht | 14 | eur | | | | | 18 400 000 |
| Positiivse rahakäibe suurendamine | F | finantsjuht | 10 | päev | | | | | 58 |
| | | | | | | | | | |
| Uute klientide leidmine | K | müügijuht | 7 | arv | | | | | 20 |
| Turuosa kasv sihtturgudel | K | müügijuht | 4 | % | | | | | 1% |
| Suurlennuki omanike kliendiks võitmine | K | müügijuht | 2 | arv | | | | | 1 |
| Klientide kasumlikkus | K | müügijuht | 8 | % | | | | | 23% |
| | | | | | | | | | |
| Helikopteri lisamine õhusõidukite parki | Ä | tegevjuht | 10 | eur | | | | | 0,42 mln |
| Lennuvahemaade pikendamine | Ä | tegevjuht | 12 | eur | | | | | 1,5 mln |
| Hooldusteenuste laiendamine | Ä | tehnikajuht | 4 | tund | | | | | 1200 |
| | | | | | | | | | |
| Töötajate rahulolu suurendamine | A | personalijuht | 3 | % | | | | | alla 10% |
| Kvalifitseeritud tööjõu suurendamine | A | personalijuht | 5 | arv | | | | | 5 |
| Sisekommunikatsiooni väljatöötamine | A | IT juht | 3 | hinne | | | | | 3 |
| Pilootide töö efektiivuse parandamine | A | tehnikajuht | 4 | hinne | | | | | 4 |

Allikas: autori koostatud

Lisa 8. Tasakaalus tulemuskaardi hindamise punktiarvestus

| FINANTSPERSPEKTIIVI PUNKTIARVESTUS | | | | | | | | |
|------------------------------------|-------|-------------|------------|-------|-------------|-----------------------------------|-------|---------|
| PUHASKASUM | | | MÜÜGIKÄIVE | | | POSITIIVSE RAHAKÄIBE SUURENDAMINE | | |
| | Punkt | mln € | | Punkt | mln € | | Punkt | Päev |
| max | 14 | 0,6 - ... | max | 14 | 18,4 - ... | max | 10 | kuni 58 |
| | 12 | 0,57 - 0,59 | | 13 | 18,0 - 18,3 | | 7 | 59 - 62 |
| | 10 | 0,54 - 0,56 | | 12 | 17,6 - 17,9 | | 5 | 63 - 65 |
| | 8 | 0,50 - 0,53 | | 11 | 17,1 - 17,5 | | 2 | 66 - 70 |
| | 5 | 0,47 - 0,49 | | 10 | 16,7 - 17,0 | | 0 | üle 70 |
| | 3 | 0,45 - 0,46 | | 8 | 16,3 - 16,6 | | | |
| | 1 | 0,41 - 0,44 | | 6 | 15,9 - 16,2 | | | |
| | 0 | alla 0,41 | | 4 | 15,4 - 15,8 | | | |
| | | | | 2 | 15,0 - 15,3 | | | |
| | | | | 1 | 14,7 - 14,9 | | | |
| | | | | 0 | alla 14,7 | | | |

| KLIENDIPERSPEKTIIVI PUNKTIARVESTUS | | | | | |
|----------------------------------------|-------|--------|---------------------------|-------|-----------|
| UUTE KLIENTIDE LEIDMINE | | | TURUOSA KASV SIHTTURGUDEL | | |
| | Punkt | Arv | | Punkt | % |
| max | 7 | 20-... | max | 4 | 1 - ... |
| | 5 | 17 | | 3 | 0,7 - 0,9 |
| | 4 | 15 | | 2 | 0,4 - 0,6 |
| | 3 | 12 | | 1 | 0,2 - 0,3 |
| | 2 | 10 | | 0 | alla 0,2 |
| | 1 | 7 | | | |
| | 0 | alla 7 | | | |
| SUURLENNUKI OMANIKE KLIENDIKS VÕITMINE | | | KLIENDI KASUMLIKKUS | | |
| | Punkt | Arv | | Punkt | % |
| max | 2 | 1 | max | 8 | 23 |
| | 0 | 0 | | 7 | 22 |
| | | | | 6 | 21 |
| | | | | 4 | 20 |
| | | | | 2 | 19 |
| | | | | 1 | 18 |
| | | | | 0 | alla 18 |

Lisa 8 järg

| PROTSESSIPERSPEKTIIVI PUNKTIARVESTUS | | | | | | | | |
|---------------------------------------------|--------------|--------------|--------------------------------------|--------------|--------------|----------------------------------------|--------------|-------------|
| UUS TEENUS: HELIKOPTER | | | LENUVAHEMAADE PIKENDAMINE | | | HOOLDUSTEENUSTE LAIENDAMINE | | |
| | Punkt | mln € | | Punkt | mln € | | Punkt | Tund |
| max | 10 | 0,42 - ... | max | 12 | 1,5 - ... | max | 4 | 1200 |
| | 8 | 0,39 – 0,41 | | 10 | 1,3 – 1,4 | | 3 | 1081 - 1199 |
| | 6 | 0,36 – 0,38 | | 9 | 1,1 – 1,2 | | 2 | 951 - 1080 |
| | 5 | 0,33 – 0,35 | | 7 | 0,9 – 1,0 | | 1 | 816 - 950 |
| | 3 | 0,30 – 0,32 | | 5 | 0,7 – 0,8 | | 0 | alla 815 |
| | 1 | 0,28 – 0,29 | | 3 | 0,5 – 0,6 | | | |
| | 0 | alla 0,28 | | 2 | 0,3 – 0,4 | | | |
| | | | | 0 | alla 0,3 | | | |

| ARENGU- JA KASVUPERSPEKTIIVI PUNKTIARVESTUS | | | | | |
|--------------------------------------------------------|--------------|--------------|-------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| TÖÖTAJATE RAHULOLU | | | KVALIFITSEERITUD TÖÖJÕU SUURENDAMINE | | |
| | Punkt | % | | Punkt | Arv |
| max | 3 | alla 10 | max | 5 | 5 |
| | 2 | 11-15 | | 4 | 4 |
| | 1 | 16-18 | | 3 | 3 |
| | 0 | 18 - ... | | 2 | 2 |
| | | | | 1 | 1 |
| | | | | 0 | 0 |
| SISEKOMMUNIKATSIOONI VÄLJATÖÖTAMINE | | | PILOOTIDE TÖÖ EFEKTIIVSUSE PARANDAMINE | | |
| | Punkt | Hinne | | Punkt | Hinne |
| max | 3 | 3 | max | 4 | 4 |
| | 2 | 2 | | 3 | 3 |
| | 1 | 1 | | 2 | 2 |
| | | | | 1 | 1 |

Allikas: autori koostatud

SUMMARY

THE DEVELOPMENT OF BALANCED SCORECARD ON THE EXAMPLE OF AS ÄRILENNUD

Laura Sirk

The present thesis consists of 68 pages, three chapters and is written in Estonian. The thesis is illustrated with 8 tables and 4 figures. Bibliography consists of 22 entries.

Considering the request of the company management, the name of the analysed company has been changed to Ärilennud AS. Also, in order to ensure confidentiality, the name of the competitive company has been changed.

The Balanced Scorecard (BSC) is a strategy-based method that was first introduced by Robert S. Kaplan and David P. Norton in 1992 in an article published in Harvard Business Review. The concept of Balanced Scorecard has gone through remarkable development. First as a simple measurement tool it is now used as a complex system for strategic management.

The objective of Balanced Scorecard is to translate organisational vision and strategy into a specific objectives and measures in four main perspectives: finances, customers, internal business processes and learning/ growth.

The aim of the thesis was to develop a balanced scorecard for an aviation company and map out a system for using the scorecard in the management of the company.

Author decided to choose the subject because of its topicality and practicality as the company AS Ärilennud was in the need of a new management system, which would help to map and implement its ambitious future better, as well as to observe its sustainable growth and to make the company to function as an integrated unit and aim to common purposes and targets.

Proceeding from the aim of the thesis, author set 4 tasks.

1. To analyze financial circumstances of AS Ärilennud and compare them to its main competitor Lennuliinid AS.
2. To clarify the conception and principles of BSC.
3. To compile PEST and SWOT analyses in order to form a strategy.
4. To develop a preliminary BSC and plan its implementation.

Preliminary data for the present thesis was collected via communication method. Financial accounts served as the source of secondary data. PEST analysis was based on the report of European Commission, which considers foreign policy of aviation. Special books, articles and methodical material were used as initial data. The present thesis comprises the actual data of 2013, budget of 2014 and preliminary estimates of theoretic results and strategy processes of management in 2015.

All tasks were completed. Ratio analysis revealed that AS Ärilennud is a steadily growing company and on a better position when compared to its competitor. There's a risk of continual lengthening of the income period of receivables, which could raise liquidity problems in future. Author used financial analysis results to find the indicators of financial perspective. In the second chapter, author provided an overview of BSC conception, its trends and compilation principles. Based on that, she compiled a specific conception of AS Ärilennud. The third chapter of the thesis consists of PEST and SWOT analyses, process description of compiling balanced scorecard in steps and the author's view of a system for the implementation of BSC and payment of performance pay.

Author is of the opinion that the aim which was set in the introduction, has been completed. Preliminary theoretic scorecard and a system for the implementation of it have been formed. Fourteen critical success factors of AS Ärilennud balanced scorecard bind the main indicators together to serve a common goal, which will be measured in 2015.

The following obstacles appeared when compiling the scorecard.

1. Specification of strategic indicators as wrongly chosen meters do not express reality and it does not come out whether the target has been accomplished or not. During the process of scorecard implementation it might appear that many meters do not work in practice. Author proposes to observe for at least one measurement period (a year), whether the chosen indicators are measurable and if they are of use.

2. Cause-effect relations. Strategy card provides visually a good overview of the main goals and the relations between them, although it is extremely difficult to bring out a single success factor, which would create a domino effect in the cause-and-effect relations. Also, it was relatively complicated to explain the periodical sequence of causation.
3. In several articles Kaplan and Norton emphasize methodology, which is targeted only to large corporations. In the compilation of AS Ärilennud scorecard, author proceeded from the instructions of conception creators, but considered also the peculiarities of company and approached the process in a thoroughly considered manner. Author is of the opinion that the companies who hesitate to take a scorecard into use due to standard methodology and formal implementation, could approach in a more creative way and consider the peculiarities of the company. Clearness, comprehensibility and ease of use are more important than the design.

The author of the thesis classifies obstacles, which have emerged during the development of BSC as the main shortages of scorecard. In conclusion, benefit still outweighs disadvantages.

The development of balanced scorecard has been a voluminous work, which has comprised the analysis of a company and external environment, choice of suitable trend, important success factors, meters and target values, as well as compilation of action plans. In order to go beyond theory, it is very important to inform and explain the process to all employees, because it is irrelevant to create a system, which is not used or understood. Scorecard is of use only if all parties understand its expedience unambiguously and are aware of how to use it.

The implementation of BSC is time consuming and it may take years before it starts to function perfectly. Still, the main advantage for a company in taking BCS into use is the possibility to make more efforts and achieve more. A large view and a ladder has been given, so the only thing to do is to climb up.