

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINNA KOLLEDŽ**

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Martin Tohv

**TASAKAALUS TULEMUSKAARDI KOOSTAMINE OÜ TRANS
HERBERT NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Kristo Krumm *MBA*

Tallinn 2016

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. TASAKAALUS TULEMUSKAARDI KONTSEPTSIOON	6
1.1 Tasakaalus tulemuskaardi meetodi tutvustus.....	6
1.2 Tasakaalus tulemuskaardi ajalugu ja areng.....	9
1.3 TTK 4 perspektiivi.....	12
1.4 TTK rakendamine	14
2. ETTEVÖTTE TUTVUSTUS.....	18
2.1 OÜ Trans Herbert finantsanalüüs	19
2.2 Ettevõtte sise- ja väliskeskkonna analüüs	25
2.3 OÜ Trans Herbert tasakaalus tulemuskaart	32
KOKKUVÕTE	45
VIIDATUD KIRJANDUS	48
LISAD	51
Lisa 1. OÜ Trans Herbert bilanss 2011-2015	52
Lisa 2. OÜ Trans Herbert kasumiaruanded 2011-2015	53
Lisa 3. Strateegia kaart.....	54
Lisa 4. OÜ Trans Herbert tasakaalus tulemuskaart	55
Lisa 5. Tasakaalus tulemuskaardi hindamise süsteem.....	56
SUMMARY	58

SISSEJUHATUS

Strateegiline planeerimine mängib tänasel konkurentsitihedal ärimaastikul ettevõtte edu saavutamisel ülimalt tähtsat rolli. Strateegias fikseeritakse ettevõtte pikaajalised eesmärgid ja tegevused ning kuidas püstitatud eesmärkideni jõuda. Selleks, et tagada strateegia edukus, on oluline, et see ei jääks ainult paberile kirjutatud tekstiks, mis sahtli põhjas tolmu kogub. Strateegia peaks olema piisavalt lihtne, et kõik ettevõtte töötajad seda sarnaselt mõistaksid ning järgiksid, et koos ühise kollektiivina seatud eesmärgid saavutada. (27, lk 12-13)

Strateegiline planeerimine on ettevõtte üks juhtimise alustest, mida kasutatakse selleks, et seada prioriteedid, suunata energia ja ressursid õigesse kohta. Arusaadav strateegia kindlustab selle, et omanikud, juhid ja töötajad töötavad ühiste eesmärkide nimel ning on valmis kiirelt muutuvas ärikeskkonnas tegema kiireid muutusi. See on täna ettevõtluses üks olulisemaid oskusi. See on järjepidev pingutus kogu ettevõtte poolt, tänu millele tehakse põhilised otsused ja tegevuskavad, kujundades ettevõtte kuvandit, andes mõista millega ja miks ettevõtte tegeleb. (27, lk 24)

Strateegiline planeerimine ilma võtmenäitajate kaardistamiseta, mõõtmiseta ja näitajate pideva jälgimiseta on suhteliselt mõttetu. Rääkides finantsnäitajatest on asi pisut lihtsam, kuid vaja on mõõdistada ka mitterahalisi eesmärke (näiteks klientide ja töötajate rahulolu, ettevõtte maine klientide ja võimalike tulevaste töötajate jaoks, rahade laekumise periood). Ettevõtte peab selgelt määratlema võtmerolli kandvad tegurid ning seadma perioodilised eesmärgid, et nende poole püüdlema hakata. Selleks, et nende paljude eesmärkide täitmist regulaarselt jälgida ja vajadusel muudatusi ellu viia, on tarvis ettevõttel juhtimissüsteemi. Üks meetod selleks on tasakaalus tulemuskaart (ingl *Balanced Scorecard*), (edaspidi kasutatakse lühendit TTK). Selle uudse süsteemi töötasid välja ning tutvustasid laiemale ringile 1992. aastal Harvardi Ülikooli professor Robert S. Kaplan ja juhtimiskonsultant David P. Norton *Harvard Business Review's* ilmunud artiklis „Tasakaalus tulemuskaart – mõõdikud, mis juhivad tegevust“ (5).

Algusaegadel oli süsteem kasutusel ainult mõõtmisüsteemina kuid mõne aja pärast töötati sellest välja terviklik strateegiline juhtimissüsteem ning see on kogunud populaarsust ja saanud nii Eesti

kui ka maailma üheks levinuimaks instrumendiks juhtimise valdkonnas. KPMG strategiakonsultant Jüri Sakkeus selgitab TTK-d lahti järgnevalt: „Tasakaalus tulemuskaart – strateegia loomise ja elluviimise vahend – on tegelikult kompromiss tänase ja homse vahel. Meil on ju pidev ajaprobleem, kogu aeg on mingi tulekahju kustutada. Tasakaalus tulemuskaart aga sunnib meid keskenduma olulistele asjadele, mis on vajalikud, et homme edukas olla“ (1).

Transpordi ja logistika äri on kogu maailmas, sealhulgas Eestis, väga levinud valdkond. Maanteetranspordi turg on väga konkurentsitihe mitte ainult Eestis vaid kogu Euroopas. Tänu globaliseerumisele tarbivad inimesed üle maailma nii oma riigi tooteid kui ka palju imporditud tooteid. Maanteetransport võimaldab neil seda teha – kaubad võivad liikuda erinevate mandrite vahel küll kaubalaevade või lennukitega, kuid sellest ei saa puududa kunagi maanteetransport, sest lõpuks viiakse kaup tarbijateni siiski mööda maad. Transpordiettevõtetel on Eesti majanduses väga tähtis roll, sest väikese riigina on Eesti jaoks eksport ülimalt tähtis. Transpordi ja logistika ettevõtete arv Eestis pidevalt kasvab ning seega suureneb ka konkurents. Sellest tulenevalt on tarvis ettevõtetel oma tegevuste efektiivsust tõsta ning mõelda ratsionaalselt, kuna transpordi ja logistika äris on üsna keeruline teistest oluliselt erineda. Selleks, et kindlustada ettevõtte positsioon ning stabiilne areng ka tulevikus, on tähtis muuta oma tegevused maksimaalselt efektiivseks, et pakkuda klientidele suuremat ja kvaliteetsemat teenuste valikut ning paindlikkust. OÜ Trans Herbertil puudub terviklik juhtimissüsteem alates ettevõtte alustamisest. 2015. aastal tekkis ettevõtte omanikel huvi oma tegevust arendada ning sellest tulenevalt tekkis omanikel majanduslik huvi oma tegemisi täpsemalt mõõdistada ja ettevõtte praegune olukord kaardistada. Ettevõttel puudub praeguse hetkeni konkreetne strateegia ja tegevuskava. Omanikud rahuldusid sellega, et ettevõtte tegevusest saadud tulu võimaldas neil ennast ära elatada, põhiliselt jälgiti majandusaasta aruandeid ning sellega kõik piirdus. Käesoleva töö autori ettepanekul otsustati senini puuduolev juhtimissüsteem luua, valides selleks instrumendiks TTK, et saavutada ülevaade ja kontroll oma igapäevase tegevuse üle. See omakorda võimaldaks teha vastavasisulisi järeldusi ja otsuseid, samuti suunata fookus ja ettevõtte ressursid tegevustesse, mis aitavad seatud eesmärgid ellu viia.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on koostada tasakaalus tulemuskaart OÜ Trans Herbert näitel.

Lähtuvalt töö eesmärgist on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- Kirjeldada TTK olemust, põhimõtteid ja selle rakendamist;
- Tutvustada uuritavat ettevõtet OÜ Trans Herbert;
- Viia läbi sise- ja väliskeskkonna analüüs, SWOT ja PEST analüüs;

- Teostada OÜ Trans Herbert finantsanalüüs;
- Koostada tasakaalus tulemuskaart.

Lõputöö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis annab autor ülevaate TTK ajaloost, selle arengust, TTK neljast erinevast perspektiivist ning TTK rakendamisest. Töö teises osas tutvustab autor uuritavat ettevõtet OÜ Trans Herbert. Sealjuures viib autor läbi SWOT ja PEST analüüsi kirjeldamiseks ettevõtte sise- ja väliskeskkonda. Teises osas viiakse läbi ka finantssuhtarvude analüüs ning antakse ülevaade ettevõtte finantsseisundist. Peale seda, kui kõik eeldused TTK loomise jaoks on tehtud, koostab autor OÜ Trans Herbertile tasakaalus tulemuskaardi.

Antud lõputöö jaoks vajalikud esmased andmed saadakse peamiselt teaduslikuest artiklitest ning suhtlusmeetodil. Töö teisesed andmed saadakse OÜ Trans Herbert majandusaasta aruannetest ning erialasest kirjandusest.

Teema valikut tehes on lähtunud selle aktuaalsusest ning praktilisest vajadusest OÜ Trans Herbertile, sest ettevõttel puudub juhtimissüsteem täielikult, lisaks on vaja kaardistada praegune ettevõtte majanduslik seisukord ning hakata mõõdistama perioodilisi tulemusi. TTK mudeli suurimaks plussiks on see, et peale finantstegurite, saab mõõdistada ka mittemateriaalseid tegureid. TTK abil soovitakse jõuda tervikliku juhtimis- ja mõõtmissüsteemini, et ettevõtte saaks suunata oma ressursid sinna, kus seda kõige enam vajatakse, saavutades see läbi püstitatud eesmärgid.

1. TASAKAALUS TULEMUSKAARDI KONTSEPTSIOON

1.1 Tasakaalus tulemuskaardi meetodi tutvustus

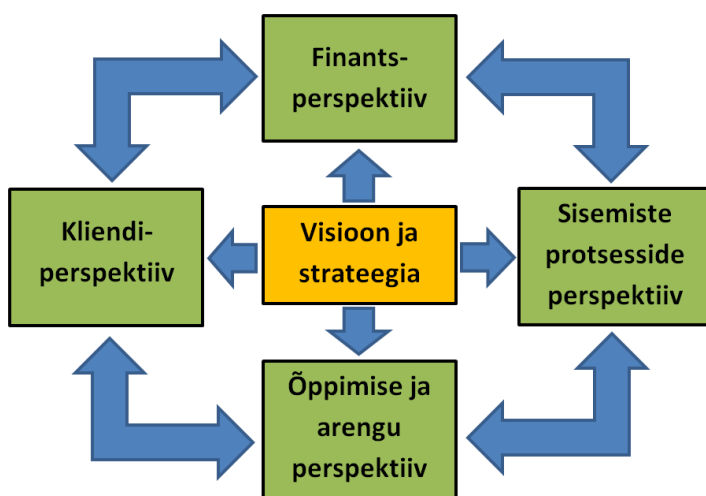
Aina tihenev konkurents ja muutuv ärikeskkond sunnib organisatsioone järjepidevalt leidma võimalusi oma tulemuste parandamiseks. Sealjuures peavad ettevõtted olema suutlikud pakkuma rohkem väärtust omanikele, suuremat kliendilojaalsust, efektiivsemaid protsesse ning suuremat produktiivsust, kohandades kõigi töötajate tegevused strateegiliste eesmärkidega. Selleks, et seda saavutada on vaja oma tegevusi mõõdistada, sest nagu on öelnud ka kuulus Ameerika juhtimiskonsultant Peter Drucker: „Sa ei saa juhtida seda, mida ei saa mingil moel mõõta“ (7, lk 13). Tulemuste hindamine on väga loomulik tegevus ka iga tavalise inimese elus. Heaks näiteks võib tuua spordi, ei ole vahet, mis alaga sa tegeled aga paratamatult mõtled oma saavutatud tulemuste peale, näiteks kas läbisid täna jooksuraja kiiremini kui eelneval korral või mitte. Samal põhimõttel soovivad ka organisatsioonid vaadelda muutusi oma tulemustes. (7, lk 7, 12)

Tulemuste hindamisel on mitmeid põhjuseid. Näiteks:

- Soovitakse ettevõtte seisundit parandada: tulemusi jälgides ja hinnates on võimalik avastada ning ka lahendada probleeme nagu kahanev kasum, suurenevad kulud või töötajate lahkumine;
- Planeerimine ja prognoosimine: tulemuste hindamine on nagu edusammude kontrollimine, tänu millele saab organisatsioon teha järeltule, kas nad täidavad oma eesmärgid ning kas on vajadus teha muudatusi eesmärkide saavutamiseks;
- Konkurents: võrreldes ettevõtte tulemusi konkurendi omadega ja tegevusharu tippmõõdikutega, saavad ettevõtted tuvastada oma nõrgad küljed ning neid parandades saavutada parem konkurentsivõime;
- Tasu: hinnates töötajate panust eesmärkide täitmisel, saab õiglaselt määrata lisatasud vastavalt saavutatud tulemustele. (7, lk 13)

Et seda kõike võimalikult efektiivselt ja adekvaatseid tulemusi saades teha, töötasid Harvardi Ülikooli juhtimisprofessor Robert S. Kaplan ja juhtimisinõustaja David P. Norton välja Tasakaalus tulemuskaardi (Balanced Scorecard) süsteemi. TTK kontseptsioon on ülemaailma kasutusel olnud tänaseks üle kahekümne aasta. TTK leidis esmakordselt laiemat kõlapinda 1992. aastal uudse mõõtmisüsteemina, kuid käesolevaks ajaks, peale mitmeid arengufaase, on sellest välja kasvanud terviklik juhtimissüsteem, mille abil on võimalik rakendada kogu organisatsiooni töötajate energia, võimed ja teadmised pikaajaliste strateegiliste eesmärkide saavutamiseks. (9)

TTK on kui juhtimissüsteem, mis võimaldab ettevõtetel investeerida pikaajalistesse tulemustesse – klientidesse, töötajatesse, uute toodete arendamisse ja süsteemidesse, selle asemel, et keskenduda ainult finantsnäitajatele, mis kajastavad meile ainult möödunud sündmusi. Minevikul põhinev informatsioon rahuldab industriaalajastu ettevõtteid, kelle jaoks investeeringud pikaajalisesse efektiivsusesse ja kliendisuhetesse ei olnud edu saavutamisel esmase tähtsusega. Sellegi poolest on finantsnäitajad üks põhilisi TTK aspekte, kuid seda täiendatakse näitajatega, mis mõõdavad tulevase edu tagamiseks vajalikke tegureid. TTK eesmärgid ja näitajad lähtuvad organisatsiooni visioonist ja strateegiast. Süsteem mõõdab ettevõtte tegevuse tulemuslikkust neljast aspektist: finantsid, kliendid, äriprotsessid ning õppimine ja areng (vt Joonis 1). TTK mõtestab seega äriüksuse tegevust ka teiste eesmärkide kaudu kui ainult finantsnäitajad. TTK võimaldab mõõta olulist panust, mille annavad väärtuse loomisse strateegiat mõistvad ja seeläbi ka motiveeritud töötajad. Kajastades finantsnäitajaid ka lühemas perspektiivis, toob tulemuskaart selgelt välja tegurid, mis on vajalikud pikaajalise finantsedu ja konkurentsivõime saavutamiseks. (6, lk 7-9; 5)



Joonis 1.1. Tasakaalus tulemuskaardi raamistik (18)

Kaplani ja Nortoni välja töötatud süsteem rõhub sellele, et rahalised kui ka mitterahalised tegurid on tähtsad osad töötajate infosüsteemis erinevatel tasanditel. See tähendab seda, et ka lihttöölised peavad aru saama oma tegemiste mõjust kogu ettevõtte tulemustele, ning juhtivatel positsioonidel olevad töötajad peavad samuti mõistma jätkusuutliku ja areneva ettevõtte eduks vajalikke tegureid.

TTK eesmärgid ja näitajad ei tohiks olla juhuslikud, vaid need peaks olema tihedalt seotud ja kooskõlas konkreetse ettevõtte visiooni ja strateegiaga. Tulemuskaart kujutab endas tasakaalu sisemiste ja väliste näitajate vahel, lisaks eelneva tegevuse tulemuslikkust kajastavate näitajate ja tulevast edu mõjutavate tegurite vahel. Välisteks näitajateks on aktsionäride ja klientidega seonduv, sisemisteks seega äriprotsessid, õppimine ja areng. (6, lk 10)

Tulemuskaart täidab lünga, mis senini on olnud teiste juhtimissüsteemide kitsaskohtadeks, nimelt neil puudub süstemaatiline protsess strateegia elluviimiseks ja selle kohta tagasiside saamiseks. Tänu tulemuskaardi juhtimissüsteemsusele on võimalik organisatsioonil fokusseerida oma tegevus nii, et see toetaks pikaajalise strateegia rakendamist ja elluviimist. (6, lk 19)

Tulemuskaart annab organisatsiooni juhtidele meetmed, mida kasutades on võimalik visioon ja strateegia muuta konkreetseks tulemusnäitajateks, pakkudes nii raamistikku strateegia edasi andmiseks töötajatele kui ka teavitades tegevuste mõõdistamise abil töötajatele olemasoleva ja tulevase edu tagamise faktoreid. (6, lk 25)

Hoolimata kõigist eelpool mainitud tulemuskaardi positiivsetest asjaoludest on TTK-l ka puudused ning puudustest tulenevad probleemid. Siinkohal ongi oluline välja tuua kriitikute poolt etteheidetud mitmed puudused, mis TTK-l esinevad. Autor annab ülevaate peamistest puudustest, mis tulemuskaardi puhul esineda võivad ning teeb omalt poolt ettepanekud puuduste võimalikuks kõrvaldamiseks.

Kõige esimese asjana on välja toodud TTK juurutamise keerulisus, selleks kuluv aeg ja ressurs. Osaliselt võib selle väitega nõustuda, et TTK juurutamine ei ole lihtne ja kiire protsess, sõltuvalt ettevõtte suuruselt ja struktuuri keerukusest võib TTK juurutamine aega võtta mitu aastat ning loomulikult nii pika protsessi jooksul ei saa välistada ka suhteliselt suuri ressursikuluseid. Sealjuures tulebki ettevõttel analüüsida, et kas TTK juurutamisega seotud raha ja ajakulu kaalub üle süsteemi rakendamisel saadava kasuteguri. Sellest lähtuvalt tuleb teha ka otsus ning arvesse võiks võtta ka seda, et edukaks saamine ja olemine nõuab pingutust ning edukateks saavad need, kes oskuslikult ja teadlikult tegutsevad. (10)

Teise probleemina on väljatoodud mitte sobivust igale organisatsioonile. Tuuakse välja, et kiiresti muutuva strateegiaga ettevõtetel ei ole võimalik TTK-d efektiivselt rakendada, sest võtmemõõdikute kohandamine pidevalt muutuva strateegiale on mahukas töö. Selle väite lükkavad süsteemi pooldajad ja loojad ümber argumendiga, et pidevalt erinevaid strateegiaid luues ei ole võimalik saada edukaks, kasutades tulemuskaarti või mitte. (10)

Hanna Norreklit toob oma uurivas artiklis (14) välja TTK ühe probleemina põhjuslike seoste ajalise siduvuse puudumise. Nimelt põhjus-tagajärg-seose puhul toimuvad mõned tegevused erinevatel ajaperioodidel. Näitena võib tuua välja selle, et protsesside efektiivsemaks muutmise tagajärg rahulolevate klientide näol võib olla nähtav juba mõne kuu möödudes, aga innovatsiooni rakendamise mõju finantstulemustele kajastub ilmselt mõne aasta pärast.

Järgmise nõrkusena võib välja tuua väga vähesel määral väliskeskkonnaga arvestamisel ning puudub ka konkurentsi analüüs. Selle parandamiseks oleks mõistlik lisada vähemalt üks võtmemõõdik, mis on seotud otseselt väliskeskkonna vaatlemiseks. (12, 13)

Kriitikute sõnul on üheks ohukohaks ka väärad põhjus-tagajärg seosed. Hanne Norreklit on oma uurimuses (14) välja tooned ilmeka näite, kuidas põhjus-tagajärg seosed ei oma loogilist paikapidavust. Nimelt Kaplan ja Norton usuvad, et lojaalsemad kliendid toovad ettevõttele suuremaid tulusid. Norrekeliti vastuväide sellele on, et sellest seosest on välja jäetud need kliendid, kes on küll väga lojaalsed, kuid ostavad väga väikeseid koguseid ning on sealjuures ülikõrgete kvaliteedinõudmistega (14), pidades silmas nende klientide all kõrgemas vanuses eraisikust kliente. Autori sõnul on selle lahenduseks kõige mõistlikum kasutada lihtsaid ja arusaadavaid seoseid, sest keerukate seoste loomisel võivad tekkida seda sorti ebaloogilised seosed põhjuse ja tagajärje vahel.

1.2 Tasakaalus tulemuskaardi ajalugu ja areng

Kuigi tasakaalus tulemuskaart ise sai avalikuks ja hakkas populaarsust koguma 1992. aastal peale *Harvard Business Review* artikli avaldamist, ulatuvad selle juures 1990. aastasse. Nimelt finantseeris KPMG uurimiskeskus Nolan Norton Institute uuringut, mille teemaks oli „Tulemuslikkuse mõõtmine tuleviku organisatsioonis“. Selle algatamise põhjuseks oli kindel arusaam, et siiani finantsaruandlusel põhinevad mõõtmise süsteemid olid aegunud ja mitte tulevikku suunatud. David Norton osales seal uurimisrühma juhina ning Robert Kaplan

akadeemilise konsultandina. Uuringusse oli kaasatud ettevõtteid erinevatest valdkondadest ning kõigi esindajad kohtusid kaks korda kuus, eesmärgiga töötada välja uus tulemuslikkuse mõõtmise mudel. Üsna varsti teadvustasid projektis osalejad endale, et vajavad mitmemõõtmelist mõõtmismudelit, mis hõlmaks nii finantse, kliente, siseprotsesse ja õppimist. Arutelu käigus nimetati see mudel tasakaalus tulemuskaardiks. Projektis osalenud ettevõtted koostasid näidis mõõtmissüsteemid, tänu millele sai uurimisrühm tagasisidet võimaluste ja puuduste kohta. Saadud tulemused avaldatigi *Harvard Business Review* vastava sisulises artiklis. Kohe peale artikli ilmumist tunti TTK vastu suurt huvi ning seda hakati rakendama nii erasektoris kui ka avalikus sektoris ja mittetulundusorganisatsioonides. Tänu suurele huvile otsustati süsteemi edasi arendada. Aastatel 1993-1996 toimuski TTK hüppeline areng, tänu organisatsioonide nõustamisest saadud kogemustele ja saadud tagasisidele jõuti algselt loodud mõõtmissüsteemist tervikliku strateegilise juhtimise tööriistani, mis aitas rakendada strateegiat ning järgida püstitatud eesmärke. (5; 6, x-xii)

1996. aastal avaldasid Kaplan ja Norton uue raamatu pealkirjaga „*The Balanced Scorecard: Translating Strategy in to Action*“, mille läbivaks teemaks ei olnud enam puhtalt tulemuste mõõdistamine, vaid mõõdikute sidumine organisatsiooni strateegiaga ning perspektiivide sidumine mõõdikutega.

TTK süsteemi loomisel lähtuti kolmest alustalast, milleks on:

- Juhtimispaneel või mõõdikute laud, mis pärineb Prantsusmaal välja töötatud kontseptsioonist *Tableau de bord*. See koondas minimaalse hulga, kuid kõige tähtsamad näitajad organisatsiooni olukorra kohta;
- Juhtimine eesmärkide kauda (JEK), mis tähendab ühtsete eesmärkide seadmist tippjuhtkonnast reatöötajateni;
- Loogika, mille kohaselt organisatsioon toimib põhjus-tagajärg-seoste abil. (6, iv)

Autori arvates püüavad paljud ettevõtted muuta olemasolevaid protsesse efektiivsemaks, näiteks optimeerides kulusid ning parendades toodete või teenuste kvaliteeti, kuid tähelepanu ei pöörata piisavalt nendele protsessidele, mis on tegelikult strateegilise tähtsusega, millele peaks ettevõtte pühenduma, et oma strateegiat edukalt ellu viia.

Ettevõtetel on kasutusel erinevaid tulemusi mõõdistavaid süsteeme, mis aitavad jälgida ettevõtte tegevust, et saada adekvaatne ülevaade töötulemustest. Hoolimata sellest, missuguse süsteemi üks või teine ettevõtte juurutanud on, vajavad ettevõtted tulemuste hindamiseks võtmemõõdikuid. (7, lk 20)

Selles osas on autor ühel meelel Kaplani, Nortoni ja teiste süsteemi arendajatega, et ettevõtte juhtkond peaks kriitilise pilguga üle vaatama kõige olulisemat rolli täitvad näitajad ehk võtmemõõdikud. Autori hinnangul võiks olla piisav võtmemõõdikute hulk suurusjärgus 10-20, muidugi sõltub see konkreetsest ettevõttest ning selle suurusest, sest suurettevõttel kellel on palju tegevusvaldkondi ja allüksusi tuleb kasutada ilmselt rohkem mõõdikuid saamaks täielikku pilti ettevõttes toimuvast.

Võtmemõõdik ehk KPI (*key performance indicator*) on näitaja, mis kajastab mingi kindla tegevuse tulemusi. KPI on ühtlasi ka kriitilise eduteguri ehk CSF (*critical success factor*) üks kajastaja. Kriitiline edutegur – see on tähtis tegevus, mida vajatakse mingi strateegilise eesmärgi saavutamiseks. Organisatsioonid, kes oma tulemusi mõõdistavad soovivad, peavad eelnevalt paika panema kriitilised edufaktorid, mis hõlmaksid kõiki strateegilise eesmärgi. (7, lk 21)

Kolmandaks TTK edasiarenduseks (2004) on strateegia kaart (*strategy map*), mis loodi eesmärgiga anda juhtidele terviklikum meede strateegiliste eesmärkide kirjeldamiseks põhjus-tagajärg seostes. Selle peamiseks uuenduslikuks osaks oli õppimise ja arengu perspektiivi põhjalikum käsitlus, sidumaks töötajate oskused strateegiaga, sest erinevad uuringud olid kinnitanud, et inimressursside efektiivsem juhtimine kajastus positiivselt ka ettevõtte tulemustes. Neljandas TTK arenduses (2006) toodi selgemalt välja organisatsiooni äriüksuse sidumine loogika sünergia loomisel ning kirjeldati varasemast täpsemalt võimalust siduda individuaalseid eesmärgi äriüksuse või terve organisatsiooni eesmärkidega. 2008. aastal tehtud viiendas arenduses keskendusid Kaplan ja Norton kiiremale ja efektiivsemale strateegia elluviimisele, selgitades, kuidas siduda strateegia ja operatsioonid pidevaks protsessiks. Viimaseks täienduseks 2010. aastal on TTK loomine strateegilistele liitudele, et kahe või ename osapoole ühiselt loodud TTK aitaks jõuda ühisele arusaamale liidu mõõdikutest ja strateegiast. (10)

TTK tuleviku arengusuunad võib liigitada nelja rühma:

- Riskijuhtimise kaasamine;
- Eestvedamise põhjalikum käsitlus edukamaks rakendamiseks;
- Strateegiliste eesmärkide detailsem modelleerimine;
- Mittetulundusorganisatsioonide ja riigiasutuste ühise tulemuskaardi väljatöötamine.

Tasakaalus tulemuskaardist on saanud üks populaarsemaid tulemusjuhtimise süsteeme kogu maailmas. Erinevate uuringute tulemused näitavad, et üle 50% maailma suurettevõtetest on

rakendanud TTK-d. Samuti on TTK valitud Harvard Business Review koostajate poolt mõjukaimaks äriideeks viimase 75 aasta jooksul. (9, 10, 15)

1.3 TTK 4 perspektiivi

Tasakaalus tulemuskaart on strateegiline juhtimissüsteem, mis võimaldab ettevõttel tõlkida oma missiooni ja strateegia konkreetseteks tegevusteks ning kanda need suhtarvude abil ettevõtte igapäevasesse tegevusse. (7, lk 35)

TTK keskendub neljale perspektiivile (6, lk 24)

- Finantsperspektiiv: millised peaksid olema meie tulemused rahuldamiseks ettevõtte omanikke?
- Kliendi perspektiiv: millised peaksime olema klientide jaoks, et omanike püstitatud eesmärgid saaksid täidetud?
- Sisemiste protsesside perspektiiv: millised protsessid peavad olema perfektsed, et rahuldada klientide vajadused ning täita seatud eesmärgid?
- Õppimise ja arengu perspektiiv: missuguseid teadmisi peavad töötajad juurde õppima ning milliseid oskusi omandama, et oleksime suutelised määratud protsesse läbi viima?

Tähtis on just selles järjekorras nendele küsimustele vastata. Ehk kuidas omanike seatud eesmärkideni jõuda, millised peame olema klientide jaoks, millised peavad olema protsessid, et kliendi nõudmisi rahuldada ja millises suunas peavad liikuma töötajad ja milliseid võimeid arendama, et protsessides tulemuslikult toimida.

TTK neli aspekti aitavad saavutada tasakaalu lühi- ja pikaajaliste eesmärkide vahel, soovitud tulemuste ja nende tulemuste saavutamiseks vajalike tegurite vahel ning objektiivsete ja subjektiivsete näitajate vahel. Asjaolu, et näitajaid on suhteliselt palju võib olla segadust tekitav, kuid süsteemi luues saab tõdeda, et korrektselt koostatud TTK kõik näitajad on fokuseeritud tervikliku strateegia elluviimisele. (6, lk 25)

TTK neljast perspektiivist annab autor ülevaate järgnevates alapunktides.

Finantsperspektiiv

Kuigi finantsnäitajad annavad meile infot ainult minevikus toimunud, siis sellegi poolest koos teiste perspektiividega on sellel oluline roll tulemuskaardi loomisel. See annab ülevaate juba tehtud sammude tagajärgedest finantsilisest vaatepildist. Finantsnäitajatest selgub, kas ettevõtte strateegia ja selle rakendamine on avaldanud positiivset mõju finantsnäitajatele või suhtarvudele. Finantsnäitajad on üldjuhul seotud kasumlikkusega, mida mõõdetakse näiteks müügitulu, omakapitali tasuvuse või millegi muu suhtes. (6, lk 25) TTK koostamine peaks inspireerima ettevõtte allüksusi koos töötajatega siduma oma finantseesmärke strateegiaga. Finantseesmärgid peaksid olema fookuseks, millesse koonduvad TTK teiste osade eesmärgid ja näitajad. TTK peab kajastama strateegiat, alustades pikaajalistest finantseesmärkidest ja sidudes need sammudega, mis ettevõtte peab tegema finantsprotsesside, klientide, siseprotsesside ning töötajate ja süsteemide alal, et oleks võimalik saavutada soovitud majandustulemusi. Rahalisel eesmärgidel ja näitajatel on kaks ülesannet, milleks on määrtleda strateegialt oodatavad finantstulemused ja toimida lõppsihtmärgina eesmärkidele ja näitajatele kõigist teistes TTK perspektiivides. (6, lk 45-46) Finantssihid on seotud ettevõtte pikaajalise eesmärgiga saavutada investeeritud kapitali võimalikult kõrge rentaablus ning TTK aitab kriitilise tähtsusega sihte selgelt väljendada ja kohandada. (6, lk 59)

Kliendi perspektiiv

Tulemuskaardi kliendi perspektiivis määratakse kliendi- ja turusegmenid, millele ettevõtte oma tegevuse fookuseerib. Samuti seatakse näitajad, mis kajastaksid tegevuse tulemuslikkust sihtsegmentides. Need segmenid on finantseesmärkides nimetatud tulu teenimise allikaks. Kliendiosa sisaldab mitmeid põhinäitajaid, nagu klientide rahulolu, uute klientide leidmine, olemasolevate klientide säilitamine ja klientide tulusus, kuid peaks leiduma ka näitajaid, mis kajastaks väärtusi, mida pakutakse klientidele, sest need on kriitilised edutegurid. Need näitajad võivad olla näiteks lühikesed reageerimisajad, kiire ja õigeaegne tarne ning suutlikkus käia kaasas klientide muutuvate vajadustega. Tänapäeval ei saa olla edukas jälgides ainult tootlikust, seda tehes taipab ettevõtte kiiresti, et konkurendid on neist paremal järjel, sest oldi rohkem kliendikesksemad. Täna on see iseenesest mõistetav, et kui ettevõtted tahavad saavutada pikaajalist finantsedu, peavad nad pakkuma tooteid või teenuseid, mida nende kliendid ka väärtustavad. (6, lk 61-62)

Sisemiste protsesside perspektiiv

TTK antud osas tehakse kindlaks ettevõtte arengu ja eduka toimimise seisukohalt prioriteetsed siseprotsessid. Esiteks aitavad need protsessid pakkuda väärtusi, mis aitavad leida ja hoida sihtturgude kliente ning teiseks võimaldavad vastata omanike ootustele rahuldavate finantstulemuste osas. Suurim rõhk on siseprotsessidel, mis otseselt mõjutavad klientide rahulolu ja ettevõtte finantseesmärkide saavutamist. Traditsiooniliselt tahetakse muuta efektiivsemaks olemasolevaid protsesse, kuid TTK rakendamisel keskendutakse üldjuhul täiesti uutele protsessidele, mille arendamisele peab ettevõtte oma fookuse seadma, et saavutada kliendi- ja finantseesmärgid. TTK-s hõlmab siseprotsesside aspekt ka innovatsiooniprotsesse. Pikaajalise finantsedu tagamiseks võib osutuda vajalikuks täiesti uue toote või teenuse välja töötamine, et rahuldada olemasolevate ja uute klientide muutuvaid vajadusi. Muidugi on oluline määratleda ka need kulu-, aja-, kvaliteedi- ja tõhususnäitajad, mis võimaldavad ettevõttel pakkuda sihtklientidele esmaklassilisi tooteid ja teenuseid. (6, lk 26-27; 89-92)

Õppimise ja arengu perspektiiv

Õppimise ja arengu ehk TTK viimase aspekti eesmärgiks on paika panna infrastruktuur, mille ettevõtte peab rajama, tagamaks jätkuva kasvu ning arengu. Õppimise ja arengu perspektiiv keskendub põhiliselt kolmele alusele: süsteemid, ettevõtte sisesed protseduurid ja inimesed. Kaplani ja Nortoni seisukoht on see, et üldjuhul seatakse küll eesmärgid, kuid vahel jääb nende eesmärkide täitmiseks puudu vastavatest oskustest ja teadmistest. Selle puuduse kõrvaldamisega tegelebki õppimise ja arengu perspektiiv, mis annab ettevõttele suunised, milliseid oskusi on vaja töötajatele õpetada, milliseid tehnoloogiaid kasutusele võtta ning milliseid protsesse efektiivsemaks muuta. Täpsed eesmärgid kajastatakse TTK õppimise ja arengu osas. (6, lk 28; 123-124)

1.4 TTK rakendamine

Tasakaalus tulemuskaart sobib ettevõtte juhtimissüsteemi nurgakiviks võimaldades kooskõlastada ja toetada erinevaid võtmeprotsesse (6, lk 289-290):

- Strateegia selgitamine ja täiustamine;
- Kogu ettevõtte teavitamine strateegiast;

- Osakondade ja isiklike eesmärkide sidumine strateegiaga;
- Strateegiliste tegevuskavade määrtlemine;
- Strateegiliste eesmärkide sidumine pikaajaliste sihtide ja eelarvetega;
- Strateegilise ja tegevusanalüüsi seostamine;
- Tagasiside saamine, et strateegia kohta õppida ja seda täiustada.

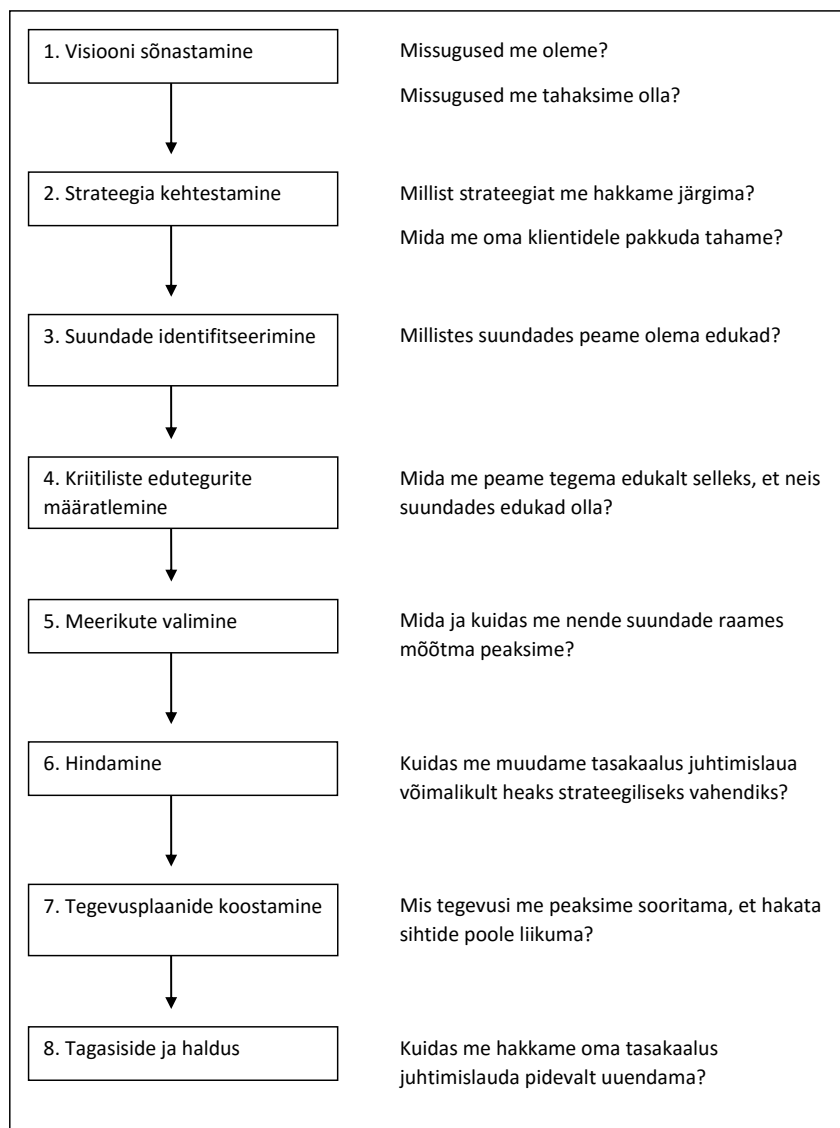
TTK rakendamine on suhteliselt pikaajaline protsess, mis nõuab järjepidevust ja aega. Tegemist on keerulise ja mahuka protsessiga, mida on mõistlik järk-järgult juurutada. Esialgu on vajalik teavitada kõiki ettevõtte töötajaid uue juhtimissüsteemi rakendamisest ning tutvustada selle kontseptsiooni. Oluline on, et nii töötajad kui ka juhid saavad visioonist ja strateegiast ühte meodi aru ning see on kõigile mõistetav. Sel juhul on koostöös võimalik paika panna võtmemöödikud, mis mõõdavad seda, mida nad mõõtma peavad. (6, lk 273)

TTK rakendamise keerukuse tõttu ei õnnestu süsteemi rakendamine alati nii nagu sooviti. TTK süsteemi asjatundja Marko Rillo on toonud oma uurimuses (13) välja asjaolud, mis põhjustavad TTK rakendamise läbikukkumise ettevõttes:

- Süsteemi tahetakse rakendada nii öelda tulekahju kustutamiseks, ehk juba kriitilises seisus olev ettevõtte loodab süsteemi rakendades ennast päästa;
- Strateegia jääb pelgalt tekstiks paberil, mis vedeleb sahtli põhjas;
- Rakendamisel puudub juhtkonna tingimusteta toetus;
- Tulemuskaardi koostamiseks ei pühendata piisavalt sisemiselt, lootes liialt väljast kaasatud konsultandi abile.

TTK rakendamise edulugusid räägitakse üldjuhul ettevõtetest, kus personali hulk ületab 300-400 inimese piiri. Paraku on suurem osa Eesti ettevõtetest väiksemad ning väikefirmade juhtidele võib tunduda, et TTK rakendamine on võimalik ja sealjuures ka efektiivne üksnes suurettevõtete puhul. Autor toob välja peamised asjaolud TTK rakendamisest väiksemates ettevõtetes, toetudes TTK meetodit mitmeid aastaid põhjalikult analüüsinud Marko Rillo teemakohastele artiklitele. Nimelt on ta Eestis tegutsevatelt väikefirmadelt saanud negatiivset tagasisidet, kus väidetakse, et TTK rakendamisel ei ole mingit mõtet ning sellega kaasneb mõnele töötajale tublisti lisatööd, millega kaasnevad omakorda ka kulud. Tõsi on see, et tulemuskaardi elluviimine on aeganõudev ning Joonisel 1.2 toodud kaheksa etapi üksikasjalik läbitöötamine võtab kaua aega, erinevatel hinnangutel orienteeruvalt 6 kuud, kui seda tehakse teiste tööde kõrvalt. Samas sõltub see ka ettevõtte struktuurist, kui juhtide ja töötajate suhted on vahetud ning ei ole liigset bürokraatiat, siis

võib rakendamine minna ka tunduvalt kiiremini. Selle jaoks ei ole tarvis luua põhjalikku infosüsteemi, pigem on tulemuskaardi põhine aruandlus korraldatav suuliselt. Rillo sõnul on kõige loogilisem meetod selleks juhtida töötajaid nii-öelda ringi kõndides ning vaadeldes igapäevase töö käigus toimuvate ülesannete jaotamiste ja info vahetamise käigus ka eesmärke ja mõõdikuid. (8; 17)



Joonis 1.2. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamise etapid (8)

Samuti on IT ettevõtted väikefirmad ära hirmutanud, kuna aktiivset müügitööd tehes on tulnud välja, et kõige algelisemate tulemuskaardi tarkvara lahenduste hinnad algavad 7000-8000 eurost. Rillo sõnul on selline arusaam väär, sest väikefirma ei vaja TTK kasutamiseks spetsiaaltarkvara, vaid piisab mõõdikute kajastamisest tavalistes tabelarvutuse programmides, näiteks Microsoft Excel. (17)

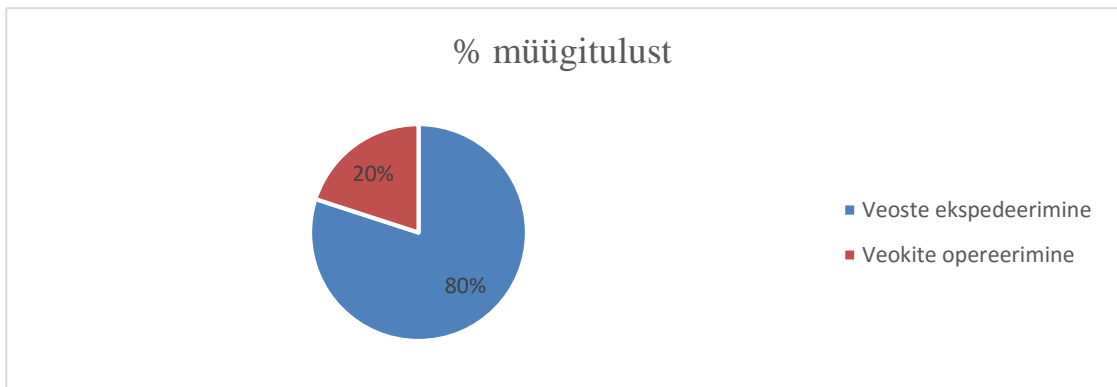
Marko Rillo on uurimistöös välja toonud edufaktorid, mis aitavad ja loovad eelduse edukaks strateegilise mõõtmise- ja juhtimissüsteemi rakendamiseks (13, lk 28-31):

- Tasakaal 3 K-teguri vahel: kasum, kasv ja kontroll;
- Tasakaal lühiajaliste ja pikaajaliste eesmärkide vahel;
- Tasakaal organisatsiooni erinevate huvigruppide vahel;
- Võimaluste ja riski hajutamise ning tähelepanu kontsentreerimise vahel tasakaalu leidmine;
- Tasakaal inimekäitumise erinevate motiivide vahel.

2. ETTEVÕTTE TUTVUSTUS

OÜ Trans Herbert on asutatud 1997. aastal, 1993. aastal asutatud AS Herberti õigusjärglasena. Tegemist on 100% Eesti erakapitalil baseeruva ettevõttega. Oma tegevust alustati sõiduautode treilervedudega Eesti ja Lääne-Euroopa vahel ning sõiduautode müügiga, millest kasvas aastatega välja maanteetransporti pakkuv ettevõtte ning sõiduautodega seonduvad tegevused jäid plaanidest lõpuks täiesti välja. Transpordi teenuseid pakuti raskeveokitega, mis olid varustatud nii tent- kui ka külmikpoolhaagistega. Lisaks enda autopargile opereeriti veel teisigi veokeid suurendades nii oma võimekust ja paindlikkust klientide jaoks. Põhilisteks sihtriikideks olid algusaegedel Venemaa ning Skandinaavia, hiljem siseneti ka Kesk-, Lääne ja Lõuna-Euroopa turgudele. 2006. aastal müüdi kogu oma autopark rasket majanduslikku olukorda ennetades maha. Konkurents oli aina tihenunud ning turuhinnad olid langustrendis, tol hetkel puudus omanikel visioon, kuidas sellistes turutingimustes oma autoparki piisava kasumlikkusega opereerida ning otsustati riske oluliselt maandada. Otsustati keskenduda pigem ekspedeerimisele, mis tähendab kauba tegeliku omaniku asemel ja tema vajadustele vastavalt kauba toimetamist ühest geograafilisest punktist teise ning vajadusel ladustamist. Ekspedeerimisega seotud lisateenused on tollivormistus ja maakleri teenused, terminaliteenused ning lisaväärtust loovad teenused ladudes (näiteks kaupade pakendamine). (4) Samuti opereeriti edasi ka alltöövõtjate veokeid, mis oli oluliselt madalama riskiga tegevus kui enda autoparki ning töötajaid palgal hoida. Sealjuures selgus, et koostöö alltöövõtjatega ning veoste korraldamine mitte ei ole ainult tunduvat madalama riskiga, vaid ka pisut parema tootlikusega. Ettevõtte klientide jaoks ei muutnud see otsus midagi, sest neid teenindati ärikorralduse muudatustest sõltumata edasi. Ainuke vahe oli vaid selles, et transpordivahendid ei kuulunud enam OÜ Trans Herbertile, vaid alltöövõtjatele. Sellega seoses vabaneti ajamahukast ja suurt finantsressurssi nõudvast veokite remondist ja hooldusest, samuti ka autojuhtide värbamisest, töötasude maksimisest, väljaõppest ja koolitustest.

Hetkel opereerib OÜ Trans Herbert kolme EURO5 nõuetele vastavat raskeveokit, mis on varustatud tentpoolhaagistega. Veokite opereerimine moodustab ettevõtte kogukäibest ligikaudu 20%, ülejäänud osa tuleb veoste ekspedeerimisest (vt Joonis 2.1).



Joonis 2.1. OÜ Trans Herbert müügitulude jaotus

Allikas: autori koostatud

Ettevõtte peamiseks klientideks on erinevad tootmis- ja kaubandusettevõtted Baltikumis, Skandinaavias ning Lääne-Euroopas. Kaupade osas ettevõttel spetsialiseerumist ei ole – kaubagruppe on äärmustest äärmuseni, alustades tarbekaupadest kuni lõhkeaineteni välja. Samuti võib klientideks lugeda teisi logistika- ja transpordiettevõtteid, kes tellivad tihti teenuseid sisse kuna endal võimalusi või ressursse napib.

OÜ Trans Herbertil on hetkel 4 töötajat. Nendest 2 on logistikud, raamatupidaja ning finantsjuht, kes täidab ka ettevõtte juhataja ülesandeid, olles seal juures üks ettevõtte omanikest ning juhatuse liikmetest. Samuti on üks logistikutest ettevõtte omanik ja juhatuse liige.

2.1 OÜ Trans Herbert finantsanalüüs

Tänapäeval, kus ettevõtte majandusaasta aruanne on kõigile näha avalik dokument, ei ole see enam pelgalt tõend majandustegevuse toimumise kohta, vaid sellesse tuleb suhtuda kui firma visiitkaarti. Aastaruannetes esitatud andmete põhjal saavad ettevõtte käekäigust ja edukusest aimu ka osapooled väljaspool ettevõtet (kreeditorid, kliendid, partnerid, konkurendid).

Tasakaalus tulemuskaardi üheks tähtsaks osaks on finantstulemuste mõõdistamine. Ettevõtluse peamiseks eesmärgiks on teenida kasumit, sageli on aga kasumi teenimisega, saavutatud tulemuse hoidmisega või kasumi suurendamisega probleeme. Selle jaoks on tarvis hästi organiseeritud ja efektiivset finantsjuhtimist, mis aitab seatud eesmärkideni jõuda. Väike- ja keskmise suurusega ettevõtete omanikel on tihti küsimus, et milline on ettevõtte tegelik finantsseisund ning kuidas on mõjutanud juhtimisotsused ettevõtte finantsilist olukorda. OÜ Trans Herberti omanike huvid on

samad ning selleks otsustatigi valida TTK süsteemi koostamine ja juurutamine, et olla kursis jooksvate finantsnäitajatega kui ka teguritega, mis ei ole rahaliselt mõõdetavad.

Finantsanalüüs on finantsjuhtimise üks osa ja see kujutab endast finantsinformatsiooni alusel ettevõtte möödunud, käesolema ja tulevikus oodatava finantsolukorra hindamist. Finantsanalüüs on osa kogu ettevõtte majandustegevusega seotud majandusnäitajate analüüsist. Peamised raamatupidamisearuanded, mida analüüsitakse on bilanss, kasumiaruanne ning rahavoogude aruanne. Finantsanalüüsi eesmärgiks on välja selgitada tähtsaimad finantsmõõdikud, mida kasutada TTK loomisel.

Finantsanalüüsi meetodina kasutatakse käesolevas töös suhtarvude analüüsi. Saadud suhtarve võrreldakse tegevusharu keskmiste näitajatega, et hinnata ettevõtte edukust. Analüüs teostatakse ettevõtte majandustegevuse aruandlusele tuginedes, see tähendab lähtumist OÜ Trans Herbert 2011-2015. aasta bilansist (Lisa 1) ja kasumiaruandest (Lisa 2). Autor on valinud 8 ettevõtte jaoks kõige olulisemat kasumiaruandel ja bilansil põhinevat suhtarvu, mille saab jagada nelja erinevasse rühma:

- Tasuvuse, likviidsuse suhtarvud;
- Kapitalstruktuuri ehk finantsvõimenduse suhtarvud;
- Maksevõime- ehk likviidsussuhtarvud;
- Toimimissuhtarvud ehk varade kasutamise efektiivsuse näitajad.

Finantssuhtarvud

Finantssuhtarvud võimaldavad hinnata ja analüüsida ettevõtte edukust, tugevaid ja nõrkasid külgi. Suhtarvud on kasulikud siis kui neid millegagi võrrelda. Üks levinumaid viise on suhtarvude võrdlemine ühe ettevõtte samade suhtarvude võrdlemine erinevate perioodide vahel. Sellist analüüsi nimetatakse üldjuhul trendianalüüsiks. Teine laialt levinud viis on võrdlus teiste ettevõtete, konkurentide või tegevusharu keskmiste näitajatega. Matemaatiliselt pole finantssuhtarv midagi muud kui suhtarv, mille nimetaja ja lugeja sisaldavad finantsinformatsiooni, muutes mittevõrreldavad absoluutarvud võrreldavateks. Selle eesmärgiks on finantsandmeid standardiseerida, et neid oleks võimalik teistega võrrelda. (19, lk 117-118; 20)

Järgnevas lõigus annab autor ülevaate erinevatest finantssuhtarvudest toetudes raamatule „Finantsanalüüs“ (19).

- Maksevõime- ehk likviidsussuhtarvud: Näitavad ettevõtte võimet täita oma võlakohustusi ning kas ettevõttel on piisavalt ressursse kreditoridele võla õigeaegselt tasumiseks. Maksevõimet hinnates võetakse arvesse ainult kõige likviidsemad varad, mida on võimalik kõige kiiremini realiseerida. Ettevõtte on maksevõimeline, kui vara ületab kohustusi.

1. Maksevõime tase (valem 1), näitab mitu rahaühikut käibevara on ettevõttel ühe rahaühiku lühiajaliste kohustuste katmiseks. Sellega hinnatakse lühiajaliste kohustuste tasumise võimet. Mida suurem kattekordaja, seda kindlam on õigeaegne lühiajalise võlgnevuse tasumine. Tulemus alla 1 näitab käibekapitali puudust, tulemus üle 1,6 ja üle selle loetakse heaks (20). Tulemus järjepidevalt alla 1 võid viidata maksejõuetusele, samas liiga suur kattekordaja võib viidata sellele, et ettevõtte pole suutnud leida investeerimis võimalusi.

$$\text{Maksevõime tase} = \frac{\text{müügi käive}}{\text{lühiajalised kohustused}} \quad (1)$$

(kordades)

2. Puhaskäibekapital (valem 2) on oma sisult käibevara ja lühiajaliste kohustuste vahe, näitab kui palju ületab käibevara lühiajalisi kohustusi. Erinevatel hinnangutel võiks puhaskäibekapital olla ligikaudu 5-6 korda väiksem kogukäibest. Kindlasti peaks see tulemus olema positiivne, vastasel juhul ei ole ettevõtte suuteline oma lühiajalise kohustusi oma finantsidega katma.

$$\text{Puhaskäibekapital} = \text{käibevarad} - \text{lühiajalised kohustused} \quad (2)$$

(eurodes)

- Varade kasutamise efektiivsuse näitajad ehk toimimissuhtarvud, mis näitavadki kui efektiivselt ettevõtte oma varasid äritegevuses kasutab.

1. Debitoorse võlgnevuse käibekordaja (valem 3) näitab kui mitu korda müügitulu ületab debitorset võlgnevust. Sellega saab ettevõtte teada, mitu korda aasta jooksul ringleb debitorne võlgnevus võimaldades omakorda hinnata seda, kui efektiivselt juhitakse debitorset võlgnevust. Enamjaolt loetakse paremaks kiiremat laekumist ning võimalikult suurt ringlemist. Väikese ringluse puhul tuleks tähelepanu pöörata debitorse võlgnevuse juhtimisele.

$$\text{Debitoorse võlgnevuse käibekordaja} = \frac{\text{müügikäive}}{\text{debitoorsed võlgnevused}} \quad (3)$$

(kordades)

2. Raha keskmine laekumisperiood (valem 4) kajastab ettevõtte poolt kehtestatud maksetähtaega ning iseloomustab klientide maksedistsipliini. Laekumisperioodi arvutamisel tuleb arvesse võtta seda, et debitoorne võlgnevus on bilansis märgitud koos käibemaksuga, kuid müügikäive on arvestatud kasumiaruandes käibemaksuta, seega tuleks mõlemad absoluutarvud ümberarvutada ühisele tasemele.

$$\text{Raha keskmine laekumisperiood} = \frac{\text{nõuded ostjate vastu} \times 360}{\text{müügikäive koos käibemaksuga}} \quad (4)$$

(päevades)

- Kapitalstruktuuri suhtarvud: iseloomustab ettevõtte tegevuse finantseerimist, kui suur on võõrkapitali ehk laenude osakaal ning kas tegemist on lühi- või pikaajaliste laenudega. Selle järelalusena saab teada kui palju on ettevõttel enda kapitali.

1. Võlakordaja (valem 5) näitab protsentuaalselt, kui suure osa kogukapitalist moodustub võõrkapital, ehk mitu protsenti ettevõtte varast on finantseeritud laenuga. Üldjuhul loetakse normaalseks võõrkapitali määraks 40-60% kogukapitalist. Võõrkapitali määr ei tohiks ületada 70%, sest mida kõrgem on määr, seda suuremad on ka finantsvõimendusega seotud riskid ning sellega võib väheneda ka ettevõtte maksevõime.

$$\text{Võlakordaja} = \frac{\text{kohustused}}{\text{koguvara}} \quad (5)$$

(%)

- Rentaablus suhtarvud: Näitavad ära kui tasuvad on tehtud investeringud või ettevõtte äritegevus, saades teada, kas tulemused on piisavad rahuldamiseks omanike ootusi. (19, lk 120-134)

1. Omakapitali rentaablus ehk ROE (valem 6) näitab kui edukalt ja efektiivselt on toime tulnud ettevõtte omanike rikkuse suurendamisega.

$$\text{Omakapitali rentaablus} = \frac{\text{puhaskasum}}{\text{omakapital}} \times 100\% \quad (6)$$

(%)

2. Vara rentaablus ehk ROA (valem 7) näitab kui efektiivselt on kogu ettevõtte vara kasutatud.

$$\text{Vara rentaablus} = \frac{\text{puhaskasum}}{\text{omakapital}} \times 100\% \quad (7)$$

(%)

3. Müügi käibe puhasrentaablus (valem 8) kajastab summat, mille võrra ületab ettevõtte käibevara lühiajalise kohustusi. Kõigi rentaabluste suhtarvude puhul kehtib asjaolu, et mida kõrgem on näitaja, seda parem.

$$\text{Müügi käibe puhasrentaablus} = \frac{\text{puhaskasum}}{\text{müügi käibe}} \times 100\% \quad (8)$$

(%)

2016. aasta veebruaris pidas autor nõu OÜ Trans Herbert omanikega ning määratleti kaheksa sel hetkel kõige olulisemana näivat finantssuhtarvu. Need on välja toodud Tabelis 1.

Tabel 1. OÜ Trans Herbert finantssuhtarvud aastate 2011 – 2015 bilansi ja kasumiaruande põhjal (Lisa 1 ja Lisa 2)

Suhtarv	2011	2012	2013	2014	2015
Omakapitali rentaablus (ROE), %	11,3%	-28,1%	16,3%	20,7%	34,6%
Vara rentaablus (ROA), %	5,3%	-10,4%	6,3%	10,6%	19,3%
Müügi käibe puhasrentaablus, %	1,3%	-2,6%	1,6%	2,5%	5,5%
Maksevõime tase, kordades	1,8	1,5	1,7	2,1	2,3
Võlakordaja, %	53%	63%	61%	49%	44%
Raha keskmine laekumisperiood, päevades	78,3	80,5	79,2	75,2	70,5
Puhaskäibekapital, eurodes	84221	67104	84142	109280	166013
Debitoorse võlgnevuse käibekordaja, kordades	4,3	4,2	4,4	4,6	5,0

Allikas: autori koostatud

Järgnevates lõikudes analüüsib ja kirjeldab autor OÜ Trans Herbert finantssuhtarve ning annab hinnangu ettevõtte praegusele olukorrale.

Ettevõtte maksevõimet hinnates tugines autor kahele indikaatorile: üldisele maksevõimetasemele ehk lühiajaliste kohustuste kattekordajale ning puhaskäibekapitalile. Mõlemad näitajad on viimased aastad tõusvas trendis olnud. Viimase aastaga on puhaskäibekapital kasvanud 52% 166 000 euroni ning on küündinud soovitatavale tasemele, ehk see on umbes kuus korda väiksem kogu müügitulust. Ettevõtte maksevõime taseme näitaja oli 2015. aastal 2,3, kasvades eelmise perioodiga võrreldes 9,5%. Heaks maksevõime tasemeks loetakse tulemust 1,6, seega võib väita, et vaadeldes neid kahte indikaatorit, on ettevõtte oma likviidsust viimaste aastatega märgatavalt parandanud. Muidugi peab arvesse võtma ka käibekapitali struktuuri, sest suure osa käibevarast moodustavad nõuded, mida ettevõtte realselt kohe kasutada ei saa. Siiski kompenseerib seda asjaolu, et viimase aastaga on tunduvalt kasvanud kõige likviidsema vara ehk raha hulk, kasvades viimase aastaga märkimisväärsed 2655%.

Varade kasutamise efektiivsuse näitajaid ehk toimimissuhtarve analüüsidest võttis autor aluseks debitorsete võlgnevuste käibekordaja ning raha keskmise laekumisperioodi. Ootuspäraselt ei tulnud analüüsist välja just kõige paremad näitajad. Viimasel viiel aastal on debitorsete võlgnevuste käibekordaja olnud vahemikus 3,5-5. See tulemus näitab, et keskmiselt toimub lühiajalise võlgnevuse tasumine umbes 4 korda aruandeperioodi jooksul. Raha keskmine laekumisperiood viimaste aastate jooksul olnud püsivalt 70-80 päeva vahel. Nii aeglane debitorse võlgnevuse konverteermine rahalisteks vahenditeks kui ka suhteliselt pikk raha laekumise periood tulenevad majandusharu spetsiifikast ning ettevõtte klientidest. Transpordi sektori üheks miinuseks ongi pikad maksetähtajad. Kui Eesti klientide puhul on maksetähtajaks üldjuhul 30 päeva, siis välisklientidel on tähtajad üldjuhul pikemad. Suur osa OÜ Trans Herbert klientidest on Skandinaaviast ning sealsetel klientidel on tavapärased maksetähtajad 30-90 päeva. Sellest tingituna on ka vastavad näitajad nõuete realiseerimise ja raha laekumise perioodi kohta suhteliselt kehvad. OÜ Trans Herberti omanikud nendest näitajatest suurt probleemi ei tee, sest raha laekumise perioodist tähtsamal kohal on nende jaoks usaldusväärsed ja maksejõulised kliendid. Omanikud järgivad põhimõtet, et kõige tähtsam ei ole laekumise kiirus, vaid see, et nõuded ikka kindla peale laekuksid. Sellest lähtuvalt on klientide võitmiseks ja hoidmiseks nõustunud keskmisest pikemate maksetähtaegadega. Kuna kõik alltöövõtjad on Eesti ettevõtted, siis neile maksab OÜ Trans Herbert tavapärase 30 päevase maksetähtajaga. Kuna klientidelt laekub raha üldjuhul 2-3 korda kauem kui alltöövõtjatele makstakse, siis on ettevõttel sõlmitud arvelduskrediidi leping, juhuks kui peaks enda vahenditest puudu jääma. Kriitilise pilguga tuleks sellegipoolest üle vaadata klientide krediitingimused ning võimalusel leppida kokku lühemates maksetähtaegades.

Kapitalstruktuuri uurides kasutas autor indikaatorina võlakordajat. Üldiselt on ettevõtte võlakordaja jäänud soovituslikesse piiridesse, olles viimasel kahel aastal alla 50%. Võrreldes 2012. ja 2013. aastaga on vähendatud võõrkapitali osakaalu 17-19%, jäädes 2015. aastal 44% piirile. Ettevõtte omanikega vesteldes ilmnas asjaolu, et kui ettevõtte suudab jätkata tegevust sama efektiivselt kui 2015. aastal siis plaanitakse loobuda arvelduskrediidist, mis vähendaks oluliselt ka võlakordaja taset ehk võõrkapitali hulka kogukapitalist.

Ettevõtte tegevuse tasuvust hinnates kasutas autor kolme näitajat: omakapitali rentaablust, vara rentaablust ning müügikäibe puhasrentaablust. Analüüsi tulemusele tuginedes saab väita, et ettevõtte tegevuse rentaablust on tõusvas trendis kasvades igal aastal, kui välja arvata 2012. aasta, mil võeti vastu kahjum ning rentaabluste numbrid olid negatiivsed. Võrreldes 2015. aasta tulemusi sellele eelneva aastaga siis saab välja tuua järgmised kasvu numbrid: omakapitali rentaabluste kasv 67%, kogu vara rentaabluste kasv 82% ning müügikäibe puhasrentaabluste kasv 120%. Sealjuures kasvas müügitulu aastaga 11,9%.

Kokkuvõtteks võib öelda, et OÜ Trans Herberti finantstulemused on viimaste aastate jooksul järjepidevalt paranenud ning finantsanalüüsi järgselt võib öelda, et ettevõtte ärimudel töötab ja omanike vara kasvatatakse edukalt. Kuid nagu autor on ka eelnevalt maininud, siis finantstulemused kajastavad üksnes minevikus tehtud otsuseid ning selle põhjal saab ainult väita, et OÜ Trans Herberti viimaste aastate otsused on olnud õiged.

2.2 Ettevõtte sise- ja väliskeskkonna analüüs

Teatavasti ei võta TTK väga suurel määral arvesse väliskeskkonnaga seotud tegureid. Seega otsustas autor põhjalikumaks sise- ja väliskeskkonna analüüsiks teostada PEST ja SWOT analüüsid.

Ettevõtte sisekeskkond koosneb inimestest, ettevõtte kultuurist ja juhtimisest. Väliskeskkonnana võib tõlgendada ettevõtetest väljas pool asuvate ja ettevõtet või selle osiseid mõjutavate tegurite kogumit. Omakorda võib väliskeskkonna jagada mikro- ja makrokeskkonnaks. Makrokeskkond koosneb antud paikkonna kultuurilistest väärtustest, majanduslikest, poliitlistest ning õiguslikest tingimustest. Mikrokeskkond on vahetu keskkond ehk kitsam ala, kus ettevõtte tegutseb. Mikrokeskkonna osadeks on näiteks kliendid, tarnijad ja konkurendid. (21, lk 32)

PEST analüüs

PEST analüüs (*Political, Economical, Social and Technological*) on analüüsi vahend, mis kirjeldab ning annab hinnangu väliskeskkonnast tulenevatele mõjuteguritele, käsitledes globaalselt nii poliitilist, majanduslikku, sotsiaalset ja tehnoloogilist poolt. Analüüsi tulemused kajastavad väliskeskkonna mõjusid ettevõtte äritegevusele nii, et nende teadmiste põhjal on võimalik tegevusi vastavalt nendele mõjudele kavandada. (22)

Autor viib esimesena läbi PEST analüüsi, sest see annab globaalsema pildi väliskeskkonnast. SWOT analüüs on rohkem konkreetse ettevõtte keskne.

Poliitiline keskkond

Transpordisektor on igas riigis väga olulisel kohal ning enamus valitsusi on sektori toimimiseks ja arenguks kehtestanud transpordipoliitika. Läbi transpordipoliitika reguleeritakse antud valdkonnaga seotud majanduslikke küsimusi, teenuste osutamise tingimusi ning kehtestatakse standardid, mida ettevõtted järgima peavad. Näiteks on täpselt kehtestatud transpordi ohutuse- ja keskkonnastandardid, transpordivahendite mõõtmete ja kaalu standardid ning autojuhtide töö- ja puhkeaja eeskirjad. (23)

Transpordi poliitiline keskkond on viimaste aastakümnete jooksul muutunud maanteetranspordi ettevõtetele palju soodsamaks. Euroopa Liit ja vabakaubandus on avanud rohkem võimalusi ning sellega on kaasnenud ka konkurentsi tihenemine, mis omakorda tõstnud transpordi teenuste kvaliteeti, kuid mõningal juhul alandanud hindu. Rahvusvahelised maismaa kaubaveod on EL-is täielikult liberaliseeritud, teatud piirangud kehtivad ainult kabotaaži ehk riigisiseste vedudele, mida EL-is teostavad mitteresidentidest vedajad. EL-i transpordipoliitika toetub sellele, et kõigis liikmesriikides oleks ühesugused reeglid, eeskirjad ja normid, et tagada vaba konkurents ja võrdsus. Rahvusvaheliseks kaubaveoks peab olema ettevõttel ühenduse tegevusluba, mis antakse asukohaliikmesriigi vastava asutuse poolt. Eestis väljastab ühenduse tegevusluba Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumiga sõlmitud halduslepingu alusel Eesti Rahvusvaheline Autovedajate Assotsiatsioon (ERAA). Tegevusloa saamiseks peab ettevõttel täidetud olema kindlad tingimused ning luba väljastatakse kümneks aastaks. Ettevõtte peab oma tegevuses lähtuma Euroopa Nõukogu, Parlamendi ja Komisjoni määrustest ning Euroopa Liidu õigusaktidest. Eestis reguleerib maanteetranspordiga seonduvat Autoveoseadus. (2, 23)

Poliitilisel tasandil mõjutavad ettevõtte tegevust ka seadusemuudatused kõigis sihtriikides. Näitena võib tuua 2016. aasta veebruaris toimunud kütuseaktsiisi tõusu, mille tagajärjel tõusis Eestis müüdava diiselmootori hind Balti riikide kõrgeimaks. See omakorda toob kaasa alltöövõtjate suuremad kulud, mis omakorda võib mõningal määral tõsta OÜ Trans Herberti kulusid. Küllaltki olulist rolli omavad ka keskkonnaseadused, mis näiteks mõjutavad laevapiletite hindu. Üha karminevad keskkonna nõuded sunnivad laeva omanikke tegema investeeringuid tehnoloogiasse, et laevad muutuksid keskkonnasõbralikumaks, mis omakorda võib tõsta laevapiletite hindasid. Sama kehtib ka veokite puhul, uued heitgaasiregulatsioonid panevad rangeid piire heitmete õhkupaiskumisele. Hetke kõige uuem nõue on Euro 6. Võrreldes eelmise Euro 5 normiga tuleb Euro 6 nõuetele vastavatel raskeveokitel vähendada tahkete osakeste emissiooni vähendada 66% ja lämmastikoksiidide heitmeid 80% (24).

Ettevõtte tegevust mõjutavad ka sõjalised konfliktid. Venemaa ja Ukraina sõja tõttu on konkurents üle Euroopa tunduvalt kasvanud. Selle põhjuseks on asjaolu, et Venemaa vastas EL sanktsioonidele oma vastumeetmetega, mis piirab EL liikmesriikide ettevõtete tegevust Venemaal, samuti paljud ettevõtted ei osuta transpordi teenust Venemaale ja Ukrainasse julgeolukukaalutlustel ning sellest tingituna on turul palju vedajaid, kes muidu tegutsesid näiteks Venemaal ja Ukrainas, kuid sanktsioonide ja ebastabiilse olukorra tõttu on nad sunnitud otsima tööd Euroopas.

Viimasel ajal on päevakajaline teema olnud Euroopa Liidu tulevik ja Schengeni viisaruum. Konflikt Venemaa ja Ukraine vahel, murettekitav pagulaskriis ning aina sagedasemad terrorirünnakud Euroopas on andnud kõneainet Liidu lagunemise kohta ja sellega seonduvalt ka Schengeni viisaruumi kadumine on kindlasti suur oht OÜ Trans Herberti ning kõigi teiste Euroopa ettevõtete jaoks.

Majanduslik keskkond

Kuigi OÜ Trans Herbert viimased aastad on möödunud suhtelist edukalt, tuleb siiski vaadata laiemat pilti. Olukord on hetkel pingeline ka majanduses, tihti avaldakse arvamust, et kaugel ei ole järgmine majanduskriis, mis mõjutaks ka Trans Herberti tegevust otseselt. Transpordi trendid käivad käsikäes kogu majandusega. Kui majanduse olukord on halb, inimeste tarbimine väheneb, kaupade tootmine väheneb ning investeeringuid ei tehta, siis on see mõistagi tunda aga transpordi sektoris. OÜ Trans Herbert on oma eluea jooksul läbi tulnud mitmetest kriisidest, nii üleilmsest majanduskriisist kui ka sihtriikides valitsevatest kriisidest. Kriisiajad on olnud väga keerulised ja

tehtud on suuri pingutusi, et pinnal püsida. Tugevustest, mis on aidanud ka rasketel aegadel toime tulla, annab autor ülevaate SWOT analüüsis.

Eesti maksusüsteem on pigem ettevõtlust toetav. Suurimaks positiivseks argumendiks peetakse ettevõtte tulumaksu puudumist, see tähendab, et kasumi asemel maksustatakse dividende. Teiselt poolt suhteliselt kõrged tööjõumaksud ning kütuse aktsiisi tõus 2016. aastal ja ka tulevikus võivad mõningal määral arengut pärssida. Vaadaldes peamiste sihtriikide majanduse olukordi on pilt üsna lootustandev. Rootsi, Norra, Taani, Saksamaa ja Soome on pikas perspektiivis ikkagi üsna kindla majandusega. Erinevatel perioodidel on kõigil olnud ka raskemaid aegu, kuid üldises plaanis on olukord olnud stabiilne. Viimastel aastatel teemaks olnud Soome majanduslangus on mõjutanud Trans Herbertit tuntavalt kuid olukord hakkab taastuma, seda kinnitab ka käesoleva aasta märtsis tulnud teadaanne Soome statistikaametilt, et peale kolme languse aastat on majandus taas veidi tõusma hakanud, saavutades 2015. aastal 0,5% kasvu (25). Saksamaa, Taani, Rootsi ja Norra majandus on olnud ka viimastel aastatel mitte küll suures, kuid siiski stabiilses kasvutrendis ning seda prognoositakse ka järgmiseks aastaks.

Sotsiaalne keskkond

Sotsiaalse poole pealt võib välja tuua suhteliselt tõsise probleemina rahvastiku vananemise, vähenemise ning sellega kaasneva tööjõu puuduse. Juba praegu on aina raskem leida lojaalseid ja usaldusväärseid töötajaid transpordi valdkonnas. Heaks näiteks on kvalifitseeritud autojuhtide suur puudus. Tööjõuturul on keeruline leida kohusetundlikku ja töötahtelist autojuhti, enamik neist on oma koha leidnud mõnes Eesti või Skandinaavia ettevõttes ning seal osatakse häid juhte väärtustada. Ainus võimalus on juhtide nii-öelda üleostmine ehk kõrgema palgaga või veel paremate töötingimustega enda juurde meelitamine. Sama situatsioon valitseb ka logistikute otsingul, tööjõudu on küll vabalt saadaval, kuid mitte õigete oskuste ja teadmistega ning sobivate väärtushinnangutega. Tulevikule ja lisatööjõule mõeldes tundub ettevõtte omanikele hea lahendusena täiend- või ümberõppe võimalus. Samas on tänapäeva tööjõud muutunud tunduvalt mobiilsemaks, nii et võimalus on otsida töötajaid ka välisriikidest.

Tehnoloogiline keskkond

Tehnoloogilisest küljest vaadatuna on ettevõttel arenguruumi. Info- ja haldussüsteemid on vananenud ning ei funktsioneerii nii efektiivselt kui tegelikult oleks võimalik. Tänapäeva kiires elu- ja töötempo on tähtsal kohal aeg ja selle planeerimine. Sellest tingituna on OÜ Trans

Herbertil plaanis juurutada uus süsteem, mis muudaks lihtsamaks arvete ja transpordi tellimuste haldamise. Järgmiseks sammuks tehnoloogia valdkonnas näevad ettevõtte omanikud jälgimissüsteemide paigaldamist alltöövõtjate veokitele. Paljudel välismaistel klientidel on huvi jälgida oma kauba liikumist reaalajas ja sellest tulenevalt on plaanitud vastavad investeeringud ka teha. Ühest küljest on see klientide soovidele vastutulek ja teisest küljest vähendaks see olulisel määral logistikute telefonisuhtlust autojuhtidega. Suuri tehnoloogilisi arenguid transpordisektoris lähiajal näha ei ole, millega ettevõtte kindlasti arvestama peaks.

SWOT analüüs

SWOT analüüs (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on levinud analüüsi meetod, mis aitab kaardistada ettevõtte sisemised tugevused ja nõrkused ning lisaks välised võimalused ja ohud.

Tugevused:

- Pereettevõtte, seega on varguste ja petmiste oht viidud miinumumini olemasoleva koosseisuga;
- Lojaalsed töötajad (perekond);
- Pikk ajalugu (25 aastat transpordi valdkonnas);
- Tegevusaja jooksul saadud kogemusi ja õppetunde, mis aitavad vältida edasisi vigu;
- Tegevusaja jooksul läbielatud mitmeid kriise, see eeldab teadmisi ja oskusi, kuidas keerulistes olukordades toimida;
- Personaalsed tutvused paljude klientidega, külaskäigud ja otsesuhtlus tänu millele usaldusväärsed suhted ja täpne arusaamine klientide vajadusest;
- Tänu lihtsale struktuurile ja vähesele bürokraatiale väga paindlik ja kiire kohanemisvõimega;
- Madalad püsi- ja üldhalduskulud;
- Puuduvad pikaajalised laenukohustused;
- Usaldusväärsed suhted finantsasutustega juhuks, kui on tarvidus kaasta lisakapitali näiteks tegevuse laiendamiseks;
- Kaasaegsed tööruumid ja töötingimused;
- Töötajatel võimalus kaugtööks ja sportimisvõimalusteks;
- Hea geograafiline asukoht;

- Finantsnäitajate märgatav paranemine.

Nõrkused:

- Väiksuse tõttu ei saa garanteerida suurte projektide teostamist;
- Teenustevalikust puuduvad transpordi lisateenused (toll, ladustamine, uksest-ukseni vedu väikese kaubikuga);
- Paljudel klientidel pikad maksetähtajad või kehv maksedistsipliin;
- Puudub reaajas ülevaade alltöövõtjate transpordi vahenditest;
- Klientidega ei ole sõlmitud siduvaid lepinguid, koostöö toimib hetkel usaldusväärsuse alusel, kuid mitte miski ei kindlusta koostööd näiteks homme;
- Hetkel tegutsetakse ainult Euroopa Liidu piirides (k.a Norra).

Võimalused:

- Pidada läbirääkimise alltöövõtjatega, et vastavalt nõudlusele suudaks ettevõtte pakkuda transpordi võimalusi suuremahuliste või pikaajaliste projektide jaoks;
- Oma vaheladude rajamine või rentimine Eestis või välismaal;
- Tollimaakleri teenuse lisamine teenuste portfelli;
- Uksest-ukesni veoteenuse pakkumine kaubikuga;
- Uued tehnoloogilised lahendused tegevuse efektiivsuse tõstmiseks;
- Laienemine uutele turgudele;
- Eriveoste jaoks vajalike vahendite rentimine/soetamine, et laiendada teenuste sortimenti;
- Maanteetranspordi nõudluse suurenemine.

Ohud:

- Kütuse hinna tõus maailmaturul;
- Kütuseaktsiisi tõus;
- Klientide kaotamine;
- Konkurentsi suurenemine;
- Seadusemuudatused, regulatsioonide karmistumine ning sellega seotud kulude kasv;
- Rahvastiku vähenemisest ja vananemisest tingitud tööjõu puudus;
- Sõjad ja konfliktid muudavad konkurentsi veelgi suuremaks;

- Maailma või sihtriikide majandusliku seisu halvenemine ning sellest tulenev veoste vähenemine;
- Ebastabiilne poliitiline olukord Euroopa Liidus, EL lagunemine;
- Schengeni viisaruumi ja vabakaubanduse kadumine.

SWOT analüüsi tulemused on soovituslik kasutusele võtta tulevaste sihtide ja strateegia koostamisel.

2.3 OÜ Trans Herbert tasakaalus tulemuskaart

Tasakaalus tulemuskaardi koostamine

Ettevõtte toimimise efektiivsemaks muutmisele, muudatuste teostamisele ja töötajate osale selles protsessid on antud valdkonna uurijad hulgaliselt tähelepanu pööranud. Ettevõtte arendamise eesmärgiks on parandada ettevõtte võimekust saavutada seatud eesmärgid. Tegemist on süsteemse meetodiga, kus fookus on suunatud ettevõttele kui tervikule, mida käsitletakse koos seda ümbritseva väliskeskkonnaga. (26, lk 59)

Tasakaalus tulemuskaardi loomise idee tekkis ettevõtte omanikel 2015. aasta neljandas kvartalis. Sellel ajal viibis töö autor ka praktilisel osahingus Trans Herbert. Praktika jooksul vestles autor mitmeid kordi ettevõtte omanikega võimalike arengusuundade ja ettevõtte praeguse olukorra teemal. Töö autor tundis just huvi ettevõtte tuleviku väljavaadete, tulemuste mõõdistamise ja juhtimisesüsteemi vastu. Nagu autor on ka eelnevalt maininud, puudus ettevõttel igasugune süsteemsus juhtimisel ja tulemuste mõõdistamisel. Tegevusaja algusest alates ei ole olnud ettevõttel ka mingisugust tuleviku nägemust arengusuundadest. Kogu tegevus ja kõik otsused on tulnud iseenesest, lähtuvalt konkreetsest olukorrast, sest puudunud on selged sihid ja eesmärgid, mille järgi oma tegemisi suunata.

Ettevõttel ei olnud määratletud mitte mingitki strateegiat. Sellest lähtuvalt tegi töö autor omanikele ettepaneku strateegia selgemaks määratlemiseks. Selleks viis autor läbi sise- ja väliskeskkonna analüüsid kaasates analüüsi ka omanikud oma arvamuste, huvide ja mõtetega.

Vastavalt OÜ Trans Herbert omanike pädevusele ja ettevõtte arenguvõimalustele valiti ettevõtte jaoks kasvustrateegia. Eesmärgiks sai ettevõtte tegevuse laiendamine uute teenuste, klientide ja sihtturgude abil.

Edukaks strateegiaks on vaja lisaks määratleda ka konkreetset strateegilised eesmärgid, mis toetaksid strateegia elluviimist ning tagaksid ettevõtte võime areneda ja jätkusuutlikult tegutseda.

Tänu strateegiliste eesmärkide määratlemisele on lihtsam mõista ka olulisi näitajaid, mida mõõta ning mille põhjal ettevõtte toimetulekut hinnata. Loomulikult võetakse alati arvesse finantseesmärgid ja finantsnäitajaid, kuid autor soovitas ettevõtte omanikel võtta arvesse ka mitterahalisi eesmärke ja näitajaid ning pöörata tähelepanu ka klientidele, äriprotsessidele ning arenguvõimalustele. Peale seda kui oli valitud sobiv strateegia ettevõtte edasiseks kasvuks, oligi tarvis püstitada strateegilised eesmärgid. Ettevõttel on kaks omanikku, kes on alati otsustajate rollis. Autor pidas siiski oluliseks kaasata eesmärkide määramisele ka kaks ülejäänud töötajat ehk siis logistiku ning raamatupidaja, sest omanikel võib olla oma vaatenurk asjadele ning töötajatel teine. Kõikide töötajate kaasamine peakski andma efekti, et kõikidel asjaosalistel on võimalus arutleda erinevatel teemadel ning üksteist täiendada. Väga tihti võib töötajatelt saada uudset ning väärtuslikku informatsiooni. Antud ettevõtte omanikud on olnud aastaid nii-öelda mugavustsoonis ning ei ole varasemalt uurinud võimalusi ettevõtte arendamiseks ja parendamiseks. Töö autor andis tutvustavad materjalid ka teistele ettevõtte töötajatele tutvumiseks. Materjalid sisaldasid ettevõtte sise- ja väliskeskkonna analüüsi kokkuvõtteid, tasakaalus tulemuskaardi põhimõtteid ning ettevõtte finantsanalüüsi tulemusi. Samuti edastas autor töötajatele omanike poolset arengu mõtteid ja strateegia. Peale materjalidega tutvumist palus autor töötajatel panna kirja omapoolsed märkused, tähelepanekud ning nende arvates olulisemad strateegilised tegurid. Lisaks paluti kirjeldada nende tegurite mõõdistamise võimalikkust, millised oleksid oodatavad tulemused ning millised on vajalikud tegevused nende eesmärkide saavutamiseks. Peale töötajate tagasiside andmete ülevaatamist toimus koosolek, mille käigus analüüsiti ning arutati terve meeskonnaga kõik mõtted ja ettepanekud läbi, et välja selgitada konkreetsele ettevõttele vajalikud strateegilised eesmärgid, mis võiksid mõjutada kõige tugevamalt ja otsesemalt ettevõtte edukat toimimist ja arengut. Selle mõtetevahetuse ja analüüsi tulemusena määratleti iga tasakaalus tulemuskaardi perspektiivi kõige olulisemad strateegilised eesmärgid.

Järgnevalt on välja toodud OÜ Trans Herbert esialgsed strateegilised eesmärgid:

1. Käibe ja kasumi kasvatamine
2. Omakapitali ja varade tootluse suurendamine
3. Teenuste valiku suurendamine
4. Hea finantsseisundi hoidmine, võimalusel parandamine
5. Debitoorsete võlgnevuste lühendamine (maksetähtaegade lühendamine, kiirem raharinglus)

6. Klientide arvu kasv
7. Vähemalt 3 veokiga ettevõtetega püsiva lepingu sõlmimine alltöövõtuks
8. Võimekuse suurendamine
9. Info liikumise parandamine
10. Tööprotsesside efektiivistamine
11. Kliendi kasumlikkuse suurendamine
12. Töötajate efektiivsuse tõstmine

Järgmise etapina tuli määratleda ettevõtte kriitilised edutegurid, mis peavad määrama ära ettevõtte alustalad, millistele tegevustele peab kõige enam ressursse suunama, et püstitatud eesmärgid saaks täidetud. Kriitilised edutegurid jaotati vastavalt TTK nelja perspektiivi järgi, ehk siis kas need on finants-, kliendi-, ettevõtte äriprotsesside või arengu perspektiivid. Erinevatelt osapooltelt tuli ka palju samasuguseid või sarnaseid ideid, mis sõnastati ümber ühtseks teguriks. Kokku määratleti ära 12 edutegurit, milles autor annab ülevaate järgnevas lõigus.

Meeskonnatöona valminud nimikiri OÜ Trans Herbert kriitilistest eduteguritest:

Finantsid

1. Puhaskasumi suurendamine – puhaskasum aruande perioodi puhaskasum on kasumiaruande tulu- ja kulusummade vahe. Puhaskasumi sihtväärtus on määratud ettevõtte omanike poolt.
2. Müügi käibe suurendamine – müügi käibe on teenuste müügist saadud tulu, mille sihtväärtus on seatud ettevõtte omanike poolt.
3. Debitoorse võlgnevuste laekumise perioodi lühendamise – nõuete laekumise kiirendamine.
4. Omakapitali ja varade tulususe suurendamine – kuna tegemist on äriühinguga siis on ettevõtte eesmärgiks kasutada kapitali ja varasid võimalikult efektiivselt, et kasvatada omanike vara.

Ettevõtte arengu strateegia näeb ette teenuste valiku täiendamist. Nimelt on plaanis lisada oma teenuste valikusse kaupade ladustamise võimalus vahelaos ning uksest-ukseni transport väiksematele saadetistele. Lisaks tegeletakse aktiivselt ka uute klientide otsimisega. Seega

plaanitakse olemasolevate klientide kaubamahtude kasvu, uute klientide leidmise ning teenuse valiku laiendamise teel kasvatada nii puhaskasumit kui ka müügikäivet.

Finantsanalüüsi tulemustest selgus, et üheks ainsaks murekohaks on klientide väga pikad arvete laekumise tähtajad. Analüüsi tulemused näitasid viimase aasta keskmine laekumiste periood oli 70 päeva ehk üle kahe kuu, mis on väga pikk aeg ning asjaolu, et alltöövõtjatega on kokkulepitud maksetähtaeg 30 päeva, tähendab et keskmiselt üle kuu aja tuleb oodata veel klientidelt laekumisi ning vahepealsel perioodil tuleb leida endal vajalikud käibevahendid, et alltöövõtjatele õigeaegselt tasuda. Arvete laekumise perioodi lühendamiseks plaanitakse pidada läbirääkimisi klientidega, kelle maksetähtajad on omanike hinnangul põhjendamatult pikad või maksed hilinevad regulaarselt. Autori sõnul ei saa selle eesmärgiks olla klientide karistamine ega pahameele tekitamine, sest klientide kaotust ei soovi keegi. Pigem tuleks läheneda personaalselt igale kliendile, kellel on põhjendamatult pikk maksetähtaeg võrreldes teistega või kehv makse distsipliin.

Tabel 2. Finantsperspektiivi kriitilised edutegurid

Kriitiline edutegur	Mõõdikud	Sihtväärtused	Meede
Puhaskasum	Aruandeperioodi puhaskasum	105 000 €	Teenuste valiku täiendamine
Müügikäive	Aruandeperioodi müügikäive	1 300 000 €	Teenuste valiku täiendamine ning uute töötajate palkamine
Nõuete laekumise kiirendamine	Raha keskmine laekumise periood	50 päeva	Läbirääkimised probleemsete klientidega/faktooring
Omakapitali tulusus	ROE	40%	Uued tuluallikad, efektiivsuse tõstmine, TTK rakendamine
Koguvara tulusus	ROA	22%	Uued tuluallikad, efektiivsuse tõstmine, TTK rakendamine

Allikas: autori koostatud

Kliendid

1. Uute klientide leidmine – kuna ettevõttel on plaan oma tegevust laiendada ning täiendada teenuste valikut, on tarvis leida ka uusi kliente
2. Klientide kasumlikkuse analüüs
3. Vähemalt 3 veokiga ettevõtete klientiks saamine, et nende veokeid opereerida

Tasakaalus tulemuskaardi kliendiosa võimaldab ettevõtetel jälgida peamisi klientidega seotud tulemusnäitajaid, nagu näiteks klientide hoidmine ja leidmine ning klientide tulusus. (6, lk 61)

Mõnes mõttes võib väita, et kliendid on ettevõtte suurim vara, sest kliendid on need, kes reaalselt ettevõttele raha sisse toovad. Ilma klientideta ei oleks tööd ega raha. Tänapäeval konkurentsitihedal ärimaastikul on äärmiselt oluline aru saada, kuidas kliendid mõtlevad ja kuidas käituvad. Konkurentsipüsimiseks on tähtis tähelepanu pöörata ka kliendikogemusele ehk siis välja selgitada see, mis kliendile tegelikult kõige tähtsam on (11).

Ettevõtte turuosa säilitamiseks on vajalik säilitada esimese asjana olemasolevad kliendid. Kasvuplaanidega ettevõtetel on tarvis lisaks olemasolevate klientide hoidmisele ka kliendibaasi laiendada ehk leida uusi kliente. (6, lk 67-68)

Olemasolevate klientide hoidmine, nende rahulolu ning uute klientide leidmine ei garanteeri veel klientide kasumlikkust. Lihtne on pakkuda klientidele head meelt pakkudes soodsaid hindu, sellest kasvab ilmselt ettevõtte müügitulu ning ka klientide lojaalsus, kuid ettevõtte seisukohast tuleb hinnata ka klientide tulusust. Tegevuspõhised kulusüsteemid annavad ettevõttele võimaluse mõõta klientide kasumlikkust individuaalsete ja koondnäitajatena. Ettevõtte eesmärgiks ei saa olla ainult klientidele rahulolu pakkumine, vaid klient peab olema ettevõtte jaoks ka kasumlik. Kliendikasumlikkuse hindamise rakendamine aitab vältida kliendikesksuse muutumist ainukeseks kinnisideeks, vaid lööb tulukese põlema andes märku, et kõik positiivsed suhted klientidega ei pruugi olla ettevõttele tulusad. Sellest märguandest lähtudes on ettevõttel võimalik tuvastada, analüüsida ja muuta vastavaid protsesse, et tagatud oleks nii klientide rahulolu kui ka ettevõtte tulusus. (6, lk 67-69)

Sellest lähtuvalt teeb autor ettepaneku OÜ Trans Herbert omanikele, et tulevikus juurutada ka kulusüsteem, mis aitaks sääraseid kliente kergemini märgata ning parandada ettevõtte kasumlikkust.

Vastavalt ettevõtte kasvuplaanidele on kavas arendada välja uued tuluallikad, milleks on transpordi kõrvalteenused ehk ladustamise võimalus ning uksest-ukseni väiksemate pakkide vedu. Uutest teenustest lähtuvalt on vajalik tegeleda ka uute klientide otsingutega, et kasutada maksimaalse efektiivsusega rajatavaid kõrvalteenuste võimalusi.

OÜ Trans Herbertil on kahte erinevat tüüpi kliendid. Esimeses kategoorias on kliendid, kes soovivad transportida kaupu ning tellivad ettevõtte käest transpordi teenust, mille jaoks kasutab OÜ Trans Herbert alltöövõtjate veovahendeid või enda opereeritavaid veovahendeid. Teiseks kliendi kategooriaks võib tegelikult pidada transpordi ettevõteteid, kelle veovahendeid Trans Herbert täielikult opereerib. Sisuliselt on see teenus, mille käigus pakub Trans Herbert veovahendeid omavale ettevõttele võimalust panna oma veovahend tööde tegema ning teenima, ise sealjuures logistiliste probleemidega ning kaupade otsimisega mitte tegeledes. Lisaks sellele, et otsitakse esimese kategooria kliente ehk siis neid, kellel on kaubad, mis vajavad transporti, tegi autor ettepaneku otsida ka teise kategooria kliente, kes omavad veovahendeid ning oleksid huvitatud nende tööle rakendamisest Trans Herberti jaoks. Selle põhjuseks toob autor välja suurema kontrolli ja võimaluste pakkumise klientide kaupade transportimiseks. Kasutades alltöövõtjaid üksikuteks vedudeks on küll kasumlik ja väiksema riskiga, kuid nii ei ole võimalik omada täielikku kontrolli ning vedude planeerimise võimalus on piiratud. Näiteks kui kliendil on vaja vedada kaubad Eestist Taani ning Taanist on teised kaubad, mis on vaja tuua näiteks Eesti või Soome. Kui ekspordi koorma transportimiseks kasutatakse alltöövõtjat aga alltöövõtjal on endal järgmine koorem Taanist olemas, siis jääb Trans Herberti kliendi soov transportida teised kaubad Taanist Eesti täitmata, juhul kui ei leita sellele mõnda teist alltöövõtjat. Kui aga oleks tegemist teise kategooria kliendiga ehk ettevõttega, kelle veokeid Trans Herbert opereerib, oleks olukord tunduvalt lihtsam ja mõistlikum. Üks ja sama auto laeb Eestist välja ekspordi koorma, toimetab kaubad Taani kohale ning laeb sealt kohe ka järgmise koorma tagasi, mis on tunduvalt efektiivsem ning väiksema ajakuluga, kui otsida kahele transpordile eraldi alltöövõtjat. Tegelikult võib tunduda kõik lihtne ja vahest kõik ongi lihtne, aga kui tulevad mingisugused takistused, siis tekib mitmete alltöövõtjatega tegeledes segadus, mis tihtipeale raiskab aega ning tekitab üleliigset stressi. Autor tegi ettepaneku Trans Herberti omanikele, et leida aasta jooksul kokku 3-4 uut II kategooria klienti, kellel oleks vähemalt kolm veokit, mida saaks tööle rakendada. Põhjus, miks peaks igal kliendil olema vähemalt kolm veokit, on tegelikult lihtne. Kuna kokku soovitakse leida ligikaudu kümme uut veokit, mida opereerida lisaks olemasolevatele, siis asjaajamise lihtsustamiseks võiks olla igal kliendil mitu veokit. Kui näiteks rakendada tööle kümme veokit ning kõik need kuuluksid erinevatele ettevõtetele, siis muutuks asjaajamine ja suhtlemine nendega palju keerulisemaks ja kogu protsess oleks aeganõudvam. Allolevas Tabelis 3 toob autor välja kliendiperspektiivi edutegurid.

Tabel 3. Kliendiperspektiivi kriitilised edutegurid

Kriitiline edutegur	Mõõdikud	Sihtväärtused	Meede
Uute I kategooria klientide leidmine (kliendid, kes vajavad kaupade transporti)	Uute I kategooria klientide arv aastas	20	Teenuste valiku täiendamine, aktiivne otsing
Uute II kategooria klientide leidmine (kliendid, kes soovivad veoki opereerimise teenust)	Uute II kategooria klientide arv aastas	4	Teenuste valiku täiendamine ning uute I kategooria klientide leidmine
Kliendi kasumlikkus	Keskmise müügi marginaali tõstmine	17,5%	TTK rakendamine

Allikas: autori koostatud

Sisemised äriprotsessid

1. Eraldi jaotusveo ja ladustamise teenuse loomine – laopinna rentimine ja jaotusveo partneriga lepingu sõlmimine.
2. Jaotusvedude kulude vähendamine – jaotuskulude vähendamine ühe grupikaupu saatva kliendi kohta.
3. Ressursside efektiivsem kasutamine – Eestisiseste tasustamata kilomeetrite vähendamine ühe veoki kohta kuu lõikes.

Sisemiste äriprotsesside perspektiivi kriitiliste edutegurite määratlemisel tuleks lähtuda siseprotsessidest kui terviklikust väärtusahelast, alustades innovatsiooniprotsessiga, mille käigus tuleb välja selgitada olemasolevate ja uute tulevaste klientide vajadused ning nende vajaduste rahuldamiseks sobilikud lahendused. Ahel jätkub tootmisprotsessiga, mis tähendab Trans Herbertis teenuse loomist ja osutamist ning lõpeb müügi järgse teenindusega. (6, lk 89)

Vastavalt määratletud arengustrateegiale on OÜ Trans Herberti soov luua uusi tuluallikaid. Plaanitakse luua kaks uut teenust, millest esimene on oma vahelao rajamine või rentimine. Teine planeeritav teenus käib tegelikult vahelao omamise või rentimisega käsikäs, sest ühel ilma teiste ei ole erilist mõtet. Teiseks teenuseks on uksest-ukseni transport väiksematele saadetistele, kasutades selleks tagaluugiga autosid, mis on väiksemad kui tavaline veok poolhaagisega.

Tavaline veok koos poolhaagisege on ligikaudu 17 meetrit pikk, kuid tagaluugiga auto pikkus jääb vahemikku 9-12 meetrit, tänu millele pääseb sellega ka väiksematesse kohtadesse, kuhu suure autoga on võimatu minna või on see hoopis keelatud. Tagaluugiga auto suurimaks eeliseks on ka see, et ei ole tarvis suuritõstukeid kaupade peale- või mahalaadimiseks, vaid kasutatakse väikest käsitõstukit, mis on autoga alati kaasas. Tänu sellele on võimalik teostada kaupade laadimist just täpselt seal, kus klient seda vajab. Uute teenuste loomise eesmärgiks on suurendada võimekust osakoormate transportimiseks ja pakkuda klientidele paindlikke lahendusi.

Autor toob näitena ühe kliendi veod marsruudil Rootsi – Eesti. OÜ Trans Herbertil on püsiklient Rootsis Göteborgi linnas, kes saadab igal nädalal 2-3 korda grupikaupu Eestisse. Grupikauba mõistega peab autor silmas seda, et reeglina on ühes täiskoormas kaupu nii Pärnusse, Viljandisse kui ka Tartusse. Praegusel hetkel teostatakse neid vedusid otsast lõpuni enda opereeritavate veokitega või kasutatakse selleks alltöövõtjaid. Veok laeb Göteborgist koorma peale, läheb Kappelskärist laevale, mis viib Paldiskisse ning sealt sõidab veok Pärnusse, kus laeb maha suurema osa kaubast. Peale seda sõidab veok mahalaadima Viljandisse ning Tartusse, kuhu mõlemasse läheb üldjuhul kolm euroalust. See tähendab seda, et veok sõidab üldjuhul marsruudil Pärnu – Viljandi – Tartu alakoormatult, mis ei ole kindlasti väga kasumlik tegevus. Trans Herbert maksab veoki opereerimise teenust kasutavale kliendile 0,85 eurot ühe kilomeetri kohta. Kuigi lepingulisele vedajale ei maksta ühesuunalise veo eest, vaid ikkagi ühes kuus kokku sõidetud kilomeetrite eest, siis toob autor välja näitliku kulude kokkuvõtte ühesuunalise veo puhul. Kogu reis marsruudil Göteborg – Kappelskär – Paldiski – Pärnu – Viljandi – Tartu on 855 kilomeetrit pikk, mis tähendab, et Trans Herberti maksab vedajale selle sõidu eest $855 \times 0,85 = 727$ eurot ning katab ka laevapileti kulud. Antud näite puhul sõidab veok täiskoormaga umbes 682 kilomeetrit ning alakoormatult 173 kilomeetrit. Alakoormatult sõidetud 173 kilomeetrit läheb maksma Trans Herbertile 147 eurot.

Trans Herbert on pidanud läbirääkimisi kohalike vedajatega, kes teostavad riigisiseseid vedusid. Allpool olevas Tabelis 4 toob autor välja potentsiaalse partneri transpordi teenuse hinnakirja tagaluuk autoga. Kui võtta näite aluseks asjaolu, et peale Pärnut läheb kolm euroalust Viljandisse ja kolm euroalust Tartusse, siis oleks selle veo maksumuseks 75 eurot (kolm alust Viljandisse $3 \times 11 = 33$ eurot + kolm alust Tartusse $3 \times 14 = 42$ eurot). Antud näite puhul oleks rahaline võit 72 eurot ehk ligikaudu 8,5% ühe veo pealt. Kui võtta arvesse seda, et enda opereeritavate autodega laetakse antud koormat 1-2 korda nädalas ning 1-2 koormat ekspedeeritakse ehk selle jaoks kasutatakse alltöövõtjaid, siis nädalane võit oleks 72-144 eurot ning kuu lõikes 288-576 eurot. Kui

suudetakse saavutada eelpool püstitatud eesmärk ja ettevõtte saaks juurde kümme veokit, mida opereerida ning laadida kõik 2-3 koormat nädalas, oleks rahaline võit vastavalt 144-216 eurot nädalas ning 576-864 eurot kuus, mis aasta lõikes teeks kokkuhoiuks 6912-10368 eurot. Antud rahaline võit on arvatud ainult ühe ainsa kliendi teenindamisest, mis tähendab, et tegelikkuses on võimalik reaalne kulude kokkuvõid veelgi suurem.

Tabel 4. Veohinnad algusega Pärnust ja sihtkohaga Mandri-Eestis.

Kaugus Pärnust	0-60km	61-120km	121-210km	211-350km
1-18 EUR alust	7,5 € / tk	11 € / tk	14 € / tk	20,5 € / tk

Allikas: autori koostatud potentsiaalse partneri hinnapakumise põhjal

Autori arvates ei ole mõistlik ettevõttele oma laopinda soetada vaid pigem rentida, vähemalt alguses. Seda lihtsalt põhjusel, et maandada riske ning mitte koormata ennast laenuga. Trans Herberti kontorist ca 500 meetri kaugusel asub tehnopark, kus on võimalik üürida erineva suurusega laopindu. Kõige väiksem neist on 70 m², mis on autori arvates esialgu täiesti piisav. Kui arvestada, et üks euro alus võtab ligikaudu 1 m² ning kui jätta ruumi ka laopinnal liikumiseks, siis mahub sellele põranda pinnale ilma täiendavaid lisainvesteeringuid tegemata ligikaudu 60 euroalust. Antud laopinna rendihind on koos käibemaksuga 360 eurot kuus, millele lisanduvad kõrvalkulud, mis on antud kontekstis minimaalsed, kütte perioodil ligikaudu 100 eurot kuus. Orienteeruv aastane lao rendi kulu oleks ligikaudu 5000 eurot, mis tähendab, et põhimõtteliselt katab ühe ainsa kliendi kaupade ladustamisest ja eraldi autoga kohaletoimetamisest saadud kokkuvõid laopinna rendikulu ning kõik ülejäänud kokkuvõid on puhas rahaline võit.

Töö efektiivsus mängib olulist rolli, seda näitab ka Eesti Kaubandus-Tööstuskoja uuring, kus üheks suurimaks ettevõtte arengu ja teenuse ekspordi probleemiks nimetatakse mittepiisavat efektiivsust (3). Efektiivsel logistika planeerimisel tuleb vaadata ka samm ette, see tähendab arvestamist järgmise koorma laadimise asukohaga. Kuna Trans Herberti asukohaks on Pärnu, siis on ka suurem osa ekspordi koormaid Pärnumaalt või selle lähiümbrusest. Tänu vahelao rentimisele ei kuluta poolhaagisega veok aega Tartusse sõiduks, kaheks mahalaadimiseks ja Tartust tagasi Pärnumaale sõiduks, vaid saab koheselt laadida Pärnu lähistelt järgmise ekspordi koorma. Väheneb järgmise koorma laadimise jaoks vajalik ettesõidu kulu ning ajakulu. Nimelt saab veok minna laadima järgmist koormat ning minna uuele reisile, säästes terve ühe tööpäeva, mille eest muidu keegi midagi ettevõttele ei maksa. Kokkuvõttes on laopinna rentimisest ning jaotusvedude

jaoks eraldi partneri kasutamisest saadav kasu väga mitmekülgne, hoides kokku palju väärtuslikku aega ja säästes otseselt raha vähendades tunduvalt tasustamata kilomeetrite hulka.

Tabel 5. Sisemiste äriprotsesside kriitilised edutegurid

Kriitiline edutegur	Mõõdikud	Sihtväärtused	Meede
Eraldi jaotusveo ja ladustamise teenuse loomine	Kasutusele võetud ja toimib	Jah	Laopinna rentimine ja jaotusveo partneriga lepingu sõlmimine
Jaotusvedude kulude vähendamine	Kulude vähendamine ühe grupikaupu saatva kliendi kohta	10%	Laopinna rentimine ja tagaluuk autoga väiksemate kaubakoguste kohaletoimetamine
Ressursside efektiivsem kasutamine	Eestisese tühisõidu vähendamine ühe veoki kohta kuu lõikes	50%	Laopinna rentimine ja tagaluuk autoga väiksemate kaubakoguste kohaletoimetamine.

Allikas: autori koostatud

Õppimine ja areng

Kaplan ja Norton on välja toonud kolm põhipunkti TTK õppimis- ja arenguosa kohta:

- Töötajate suutlikkus;
- Infosüsteemide suutlikkus;
- Motivatsioon, otsustusõigus ja eesmärgiühendus. (6, lk 124)

Seoses Trans Herberti arenguplaanidega on ilmtingimata vaja palgata lisatööjõudu, sest praegusel hetkel nelja töötajaga tegutsedes on töömahud ühe töötaja kohta juba väga suured. Neljast töötajast kaks, ehk logistikud on tegelikult produktiivsed töötajad, kes ettevõttele otseselt tulu teenivad. Autori arvates on praegune töökoormus logistikutele liialt suur ning kohati kasvavad tegemised üle pea, mis omakorda vähendab kohati töötajate motivatsiooni ja rahulolu. Sellest lähtuvalt arutas töö autor ettevõtte juhatusega töötajaskonna suurendamise teemal ning jõuti järeldusele, et kui soovitakse edasi areneda ning ettevõtet kasvatada on kindlasti vajalik palgata lisajõudu ning seda just produktiivsete töötajate näol. Hetkeolukorda vaadates oleks optimaalseks lisatööjõuks kaks inimest, kellest üks tegeleks kohalike jaotusvedudega, laopidamisega ning vähesel määral ka rahvusvahelise logistika korraldamisega. Teise töötaja põhitöö peaks olema täielikult fookuseeritud uute klientide leidmisele ning logistikale ja ekspedeerimisele.

Kui võtta aluseks 2015. aasta müügitulu, mis oli 1 056 106 eurot ja kõik ettevõtte töötajad, kaasa arvatud finantsjuht ja raamatupidaja, kes realselt tulu ei teeni, siis ühe töötaja produktiivsus oli ligikaudu 264 000 eurot aastas (kui arvestada ainult tulu toovate töötajatega ehk kahe logistikuga siis oleks produktiivsus ligikaudu 528 000 eurot ühe töötaja kohta). Uute töötajate palkamine esialgu kindlasti langetaks töötajate produktiivsuse näitajat, kuid kõrge produktiivsus töötaja kohta ei tohiks olla ka eesmärk omaette, sest selles näitajas ei kajastu tegelikult tulu teenimisega kaasnevad kulud, mistõttu võib tulu suurenemine töötaja kohta mõjuda kasumile teatud juhtudel ka negatiivselt (6, lk 128).

Piisava hulga töötajate olemasolu, nende oskused ja motivatsioon on eesmärkide saavutamise juures väga olulised, kuid tänapäeva konkurentsitihedas ärikeskkonnas on vaja arenemiseks ka toimivaid infosüsteeme. (6, lk 131)

Trans Herbertil puuduvad igasugused süsteemid klientide ja dokumentide haldamiseks. Puudub ühine keskkond, kus on saadavad dokumendid ja info klientide, tellimuste või arvete kohta. Samuti käib suur osa Sellest lähtuvalt on tungiv vajadus kasutusele võtta tarkvara, mis aitaks hallata ettevõttes toimuvat. Töö autori arvates on sobivaks lahenduseks äritarkvara Scoro. Antud tarkvara võimaldab hoida silma peal kogu ettevõtte tegevusel. Tarkvara võimaldab jagada omavahel faile ja infot, suhelda töötajatega ja klientidega, koostada kõiki pakkumisi, tellimusi ja arveid ühest kohast. Lisaks on CRM (*Customer Relationship Management*) ehk kliendisuhete juhtimise võimalus, mille kaudu on võimalik saada täpne ülevaade iga kliendi ja tarnija kohta. Täna, kus me elame ja tegutseme tehnoloogia ajastul, on ülimalt oluline ajaga kaasas käia ning kasutusele võtta meetodid, mis muudavad protsessid kiiremaks ja lihtsamaks. Süsteemi juurutamine nõuab samuti aega, kuid sellest saadav kasu kaalub kindlasti need jõupingutused üle. Näitena võib tuua tellimuste vormistamise, saatmise ja arhiveerimise. Praegusel hetkel vormistatakse veotellimusi ettevõttes käsitsi Microsoft Excelis, peale seda saadab logistik selle alltöövõtjale e-maili teel, seejärel komplekteerib selle arvutis veotellimusega kliendilt ning edastab finantsjuhile arvepidamiseks. Finantsjuht omakorda prindib mõlemad dokumendid ja talletab need vastavatesse kaustadesse. Kuna raamatupidaja töökoht on erinev kui ettevõtte teistel töötajatel, siis viib korra nädalas finantsjuht kogunenud dokumendid paber kandjal raamatupidajale. Kõik need protsessid võtavad aega, näiteks tellimuse vormistamiseks, selle saatmiseks ning arhiveerimiseks kulub logistikul ligikaudu viis minutit. Eelneva kuue kuu keskmine tellimuste arv ühe logistiku kohta kuus oli 74. See tähendab, et ühe kuu jooksul kulub ühel logistikul ligikaudu 6 tundi tellimuste vormistamise jaoks. Äritarkvara Scoro test versiooni proovides katsetas autor, et sama protseduur

võtab tarkvara abil aega 1-2 minutit, sest andmed salvestatakse automaatselt ning igakord ei ole tarvis kõiki lahtreid uuesti täita. Lisaks ei ole tarvis neid dokumente printida, sest need kättesaadavad kõigile töötajatele ühes keskkonnas. Ettevõtte töötajatega vesteldes jõuti ka järeldusele, et säärase süsteemi kasutuselevõtt muudaks töötajad rahulolevamaks, kuna jääb ära palju tüütuid tegevusi, mis raiskavad aega. Autori arvates loob suurem rahulolu eeldused ka töötajate kõrgemaks motivatsiooniks.

Tabel 6. Õppimise ja arengu perspektiivi kriitilised edutegurid

Kriitiline edutegur	Mõõdikud	Sihtväärtused	Meede
Produktiivsete töötajate värbamine	Lisandunud töötajate arv	2	Personaliotsing ja koolituse programm ettevõtte poolt
Kliendi-, dokumendi ja infohalduse efektiivistamine	Äritarkvara kasutusele võetud ja toimib	Jah	Scoro äritarkvara kasutusele võtmine ja juurutamine

Allikas: autori koostatud

Tasakaalus tulemuskaardi paremaks mõistmiseks on autor koostanud strateegia kaardi, mis on välja toodud Lisas 3. Strateegia kaart aitab tõlgendada strateegia elluviimise konkreetsemateks sammudeks, näidates kuidas on erinevad tegevused omavahel seotud, miks mingit tegevust tehakse ning mis peaks olema selle tagajärjeks. (16)

Autori sõnul on hetkeseisuga loodud kõik eeldused tasakaalus tulemuskaardi rakendamiseks uuritavas ettevõttes. Ettevõtte juhatusel on tõsine huvi süsteemi rakendamisega alustada, mis on muudatuste tegemise puhul kõige olulisem, sest sellise rakendamise projekti puhul on tarvis motiveeritud eestvedajat, et asjad liialt venima ei jääks.

Juhatusega kooskõlastatult on seatud eesmärgiks tasakaalus tulemuskaardi täies mahus kasutusele võtmine 2017. aasta alguseks, kuid rakendamisega tehakse algust juba 2016. aasta kolmandas kvartalis. TTK koostamisel kohandas töö autor seda vastavalt uuritava ettevõtte vajadustele. Autori arvates oleks mõistlik mõningaid mõõdikuid jälgida igakuiselt, nagu näiteks müügikäive ja uute klientide arv. Lisaks tuleb analüüsida ka seda, et kas uute klientide leidmine või uue teenuse loomine tõstab näiteks müügikäivet. Teiste mõõdikute jälgimiseks ja analüüsiks on piisavad kvartaalsed ülevaated tulemustest. Omakapitali tulusust ja koguvara tulusust oleks kõige mõistlikum jälgida aga aasta lõikes. Tulemuste hindamise jaoks on autor koostanud iga mõõdiku

kohta vastava hindamise süsteemi (Lisa 5). TTK rakendamise ja kasutamise juures on oluline silmas pidada, et mõõdikuid on tarvis jooksvalt ka ülevaadata. Võib juhtuda, et mõni mõõdikutest ikkagi ei sobi sellisel kujul ning tuleb teha muudatusi. Samuti võib ajaga muutuda ettevõtte strateegia, tegevuskeskkond või ärimudel, mispuhul tuleb teha muudatusi vastavalt vajadusele.

KOKKUVÕTE

Ettevõtte pikaajalise edu tagamiseks on mõistlik seada selge siht, püstitada eesmärgid, koostada strateegia ja valida meetod selle efektiivseks ja võimalikult lihtsaks rakendamiseks. Ettevõtte omanikega arutades otsustati valida selleks meetodiks tasakaalus tulemuskaart. Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli tasakaalus tulemuskaardi koostamine OÜ Trans Herbert näitel. Lähtuvalt lõputöö eesmärgist seadis autor viis ülesannet:

- Kirjeldada TTK olemust, põhimõtteid ja selle rakendamist;
- Tutvustada uuritavat ettevõtet OÜ Trans Herbert;
- Viia läbi sise- ja väliskeskkonna analüüs, SWOT ja PEST analüüs;
- Teostada OÜ Trans Herbert finantsanalüüs;
- Koostada OÜ Trans Herbertile tasakaalus tulemuskaart.

Kõik eelpool toodud ülesanded said täidetud. Lõputöö ülesannete täitmiseks kasutas autor vastavateemalisi raamatuid, teaduslikke artikleid, erinevaid avalikke prognoose ja statistilisi andmeid ning OÜ Trans Herbert majandusaasta aruandeid.

Teoreetilise osana tutvustas autor tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni, kirjeldades selle põhimõtteid ja selgitades süsteemi võimalikku kasutegurit ettevõtte juhtimisel. Lisaks anti ülevaade TTK puudustest, probleemsetest kohtades ja juurutamisel ettetulevatest. Lisaks käsitles autor veel TTK ajalugu ning TTK erinevaid staadiumeid alates selle loomisest kuni tuleviku arengusuundadeni välja. Töö teoreetilise poole lõpetasid juhtnõõrid TTK rakendamise tarbeks.

Lõputöö praktilises osas tutvustas autor uuritavat ettevõtet, andes detailse ülevaate alates ettevõtte asutamisest kuni tänapäevani, kirjeldades seejuures läbiaegade muutunud ettevõtte ärimudelit. Järgmisena viis autor läbi OÜ Trans Herberti finantsuhtarvu analüüsi, mille tulemusel saab väita, et tegemist on hästi toimiva ning kasumliku ettevõttega. Siinkohal tasub ära mainida, et kõik rentaabluse suhtarvud on viimased kolm aastat olnud tõusutrendis ning viimase aastaga tegid need

näitajad märkimisväärse hüppe. Viimase aasta kiire kasv on tingitud uutest klientidest Skandinaavia turul. Finantssuhtarvu analüüsist ilmes, et ettevõtte maksevõime on üllatuslikult kõrge ja on samuti aastatega olnud tõusvas joones koos puhaskäibekapitaliga. Autor toob välja ainukese probleemse külje ehk varade kasutamise efektiivsuse. Mõistetavalt on see seotud tegevusharu eripäraga, et maksetähtajad on pikad ning seega on ka raharinglus aeglane, kuid sellegipoolest tuleks klientidega arutada krediitingimuste üle, et oleks võimalik maksetähtaegu lühendada nii, et rahul oleksid mõlemad osapooled. Finantsanalüüsi järgselt viis autor läbi ettevõtte sise- ja väliskeskonna analüüsi, kasutades selleks PEST ja SWOT analüüsi. Kõige peamiste väliste mõjuritena tõi autor välja kütuse hinna ja kütuseaktsiisi tõusu ning lisaks ebastabiilse olukorra Euroopa Liidus, mis on põhjustatud sõjalistest konfliktidest ja terrorismist. Kõige viimasena annab autor detailse ülevaate tasakaalus tulemuskaardi koostamise sammudest, kirjeldades iga TTK perspektiivi edutegureid ja mõõdikuid, mille lõppväljundiks moodustas autor tasakaalus tulemuskaardi OÜ Trans Herbert näitel lähtuvalt varasemalt tehtud analüüsidele ning omanike ja töötajate avaldatud mõtetele ja ootustele.

Autori hinnangul on loodud kõik eeldused tasakaalus tulemuskaardi juurutamiseks uuritavas ettevõttes. Juurutamise protsess on keeruline ning aeganõudev, kuid tänu uuritava ettevõtte väiksele töötajaskonnale, lihtsale struktuurile ja vähesele bürokraatialle on oodatav juurutamise aeg 1-2 kuud. TTK koostamisel lähtus autor uuritavast ettevõttest, kohandades Kaplani ja Nortoni mudelit vastavalt ettevõtte vajadustele.

Autor teeb ettevõtte omanikele järgnevad ettepanekud:

- Alustada 2016. aasta teises pooles personaalseid läbirääkimisi klientidega, kelle arvete keskmine laekumise periood on rohkem kui 45 päeva. Läbirääkimised ei pruugi anda soovitud tulemusi, kuid autori arvates on positiivse rahakäibe suurendamise puhul kõige mõistlikum alustada just probleemi algallikast ehk kliendist. See ei nõua oluliselt täiendavaid kulutusi ja on esimese sammuna olukorra parandamiseks mõistlik. Võimalik, et leitakse klientidega teatud kompromisse, näiteks garanteerib klient kiirema makse ning Trans Herbert omaltpoolt pakub täiendavaid hüvesid kliendile (näiteks teatud soodustused).
- Lõputöö käigus määratleti 12 kriitilist edutegurid ja mõõdikut, kuid autor soovib tasakaalus tulemuskaarti juurutades/kasutades kontrollida mõõdikute sobivust. Mõni mõõdik ei pruugi realsuses toimida nii, nagu varasemalt planeeritud oli. Valesti valitud mõõdik annab aga ettevõttele valet või puudulikku tagasisidet. Seega on tarvis lisaks

mõõdikute tulemuste jälgimisele pöörata tähelepanu ka mõõdiku olemusele, et kas konkreetne mõõdik täidab ka oma eesmärgi. Kindluse mõttes soovib autor vaadata kord aastas kriitilise pilguga üle kõik mõõdikud, et veenduda nende toimimises.

- Lähitulevikus kuluarvestussüsteemi juurutamine. Tegevuspõhise kuluarvestuse tulemusena on võimalik ettevõtte väärtust tõsta ja protsesse efektiivsemaks muuta, võimaldades teostada kulude kontrolli, säästa raha ning efektiivsemalt planeerida. Pidades läbirääkimisi teenusehinna osas, on võimalik tugineda kindlale kuluarvestusest tulenevale informatsioonile.

Autori arvates sai sissejuhatuses püstitatud eesmärk edukalt täidetud, see tähendab, et on loodud kõik eeldused tasakaalus tulemuskaardi rakendamiseks, nüüd on tarvis ühtse meeskonnana rakendamise protsess ette võtta ning see edukalt lõpule viia.

VIIDATUD KIRJANDUS

1. Tasakaalus tulemuskaart – 10 aastat Eestis. (2008) *Director*. [WWW] <http://www.director.ee/tasakaalus-tulemuskaart-10-aastat-eestis/> (11.03.2016)
2. *Transpordi arengukava 2006-2013*. [WWW]. <https://www.riigiteataja.ee/akt/0000/1278/4604/12784610.pdf> (11.03.2016)
3. *Eesti ettevõtete ekspordiprobleemide uuring: Autotranspordiettevõtted*. (2010). Eesti Kaubandus-Tööstuskoda. [WWW] <http://www.koda.ee/public/Failid/Ekspordiuuring/Autotranspordiettevotted.pdf> (13.03.2016)
4. Riigikohtu halduskolleegiumi otsus 3-3-1-68-07. (2007) [WWW] <https://www.riigiteataja.ee/akt/12884687> (13.03.2016)
5. **Robert S. Kaplan**. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. [WWW] <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf> (14.03.2016)
6. **Robert S. Kaplan, David P. Norton**. (2003) *Tasakaalus tulemuskaart – strateegialt teguele* Kirjastus Pegasus.
7. *Tulemuste hindamine*. (2009). Harvard Business Press / Äripäeva raamat. (2010/2009).
8. **Marko Rillo**. (2002). Balanced Scorecard'i rakendamine väikefirmades. *Saldo*. [WWW] http://rillo.ee/docs/saldo_juhtlaud.pdf (15.03.2016)
9. Balanced Scorecard Institute. *Balanced Scorecard Basics*. [WWW] <https://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard> (17.03.2016)
10. **Mait Raava**. (2012). Tasakaalus tulemustkaart 20 aastat hiljem. *Liidrite lood. Lk 10-15*. [WWW] <http://www.prokons.ee/files/1353756332.pdf>
11. **Allan Mackay**. (2004). *A Practitioner's Guide to the Balanced Scorecard*. The Chartered Institute of Management Accountants. http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/tech_resrep_a_practitioners_guide_to_the_balanced_scorecard_2005.pdf (17.03.2016)
12. **Marko Rillo**. (2003). *Taevas tulemuskaardi kohal pole sugugi pilvitu*. *Director*. <http://www.director.ee/taevas-tulemuskaardi-kohal-pole-sugugi-pilvitu/> (18.03.2016)

13. **Marko Rillo.** (2003). Tasakaalus tulemuskaardi puudused ja nende ületamise teed. (Magistritöö). TTÜ Majandusteaduskond. Tallinn. 87 lk. [WWW] http://rillo.ee/docs/Marko_magister.pdf (18.03.2016)
14. **Hanne Norreklit.** (2000). *The Balance on the Balanced Scorecard – A Critical Analysis of Some of its Assumptions.* Management Accounting Research. [WWW] https://www.researchgate.net/publication/222298446_The_Balance_on_the_Balanced_Scorecard_-_A_Critical_Analysis_of_Some_of_Its_Assumptions (19.03.2016)
15. Advanced Performance Institute. Balanced scorecard part 1: a brief history. [WWW] <http://www.ap-institute.com/Balanced%20scorecard%20part%201%20a%20brief%20history.html> (19.03.2016)
16. **Robert S. Kaplan, David P. Norton.** (2004). *Strategy Maps.* Harvard Business Press. [WWW] <http://www.imanet.org/docs/default-source/sf/0304kaplan-pdf.pdf?sfvrsn=0> (20.03.2016)
17. **Marko Rillo.** (2002). *Balanced Scorecard'i rakendamine väikefirmades.* [WWW] <http://rillo.ee/balanced-scorecardi-rakendamine-vaikefirmades/> (20.03.2016)
18. LEAN Tootmine. BSC – Tasakaalus tulemuskaart. [WWW] <http://lean.planet.ee/bsc-tasakaalus-tulemuskaart/> (20.03.2016)
19. **Madis Peterson.** (2000). *Finantsanalüüs.* Külim.
20. Finantssuhtarvude klassifikatsioon ja nende iseloomustus. [WWW] <http://natuljaa.blogspot.com/2012/01/finantssuhtarvude-klassifikatsioon-ja.html> (24.03.2016)
21. **Ruth Alas.** (2001). *Juhtimise alused.* Külim.
22. Organisatsiooni käsiraamat. Eesti Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus. http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/trukised/organisatsiooni_kasiraamat/06.pdf (27.03.2016)
23. Transport. Sihtasutus Innove. [WWW] http://www.innove.ee/UserFiles/Kutseharidus/%C3%95ppekava/Logistika%20%C3%B5pik%20kutsekoolidele/2_Transport.pdf (01.04.2016)
24. Tehnoloogia ja kompetens: Seadustest tulenevad nõuded. MAN Eesti. [WWW] <http://www.truck.man.eu/ee/et/mani-maailm/tehnoloogia-ja-kompetents/euro-6/seadustest-tulenevad-nouded/Seadustest-tulenevad-nouded.html> (01.04.2016)
25. **Sirje Rank.** (2016). Soome majandus sai langusest välja. *Äripäev.* [WWW] <http://www.aripaev.ee/uudised/2016/03/16/soome-majandus-sai-langusest-valja> (02.04.2016)

26. **Ruth Alas, Ülle Übius.** (2010). *Organisatsioonide arendamine*. Külim.
27. *Strateegiate rakendamine* (2010). Harvard Business Press / Äripäeva raamat. (2010).

LISAD

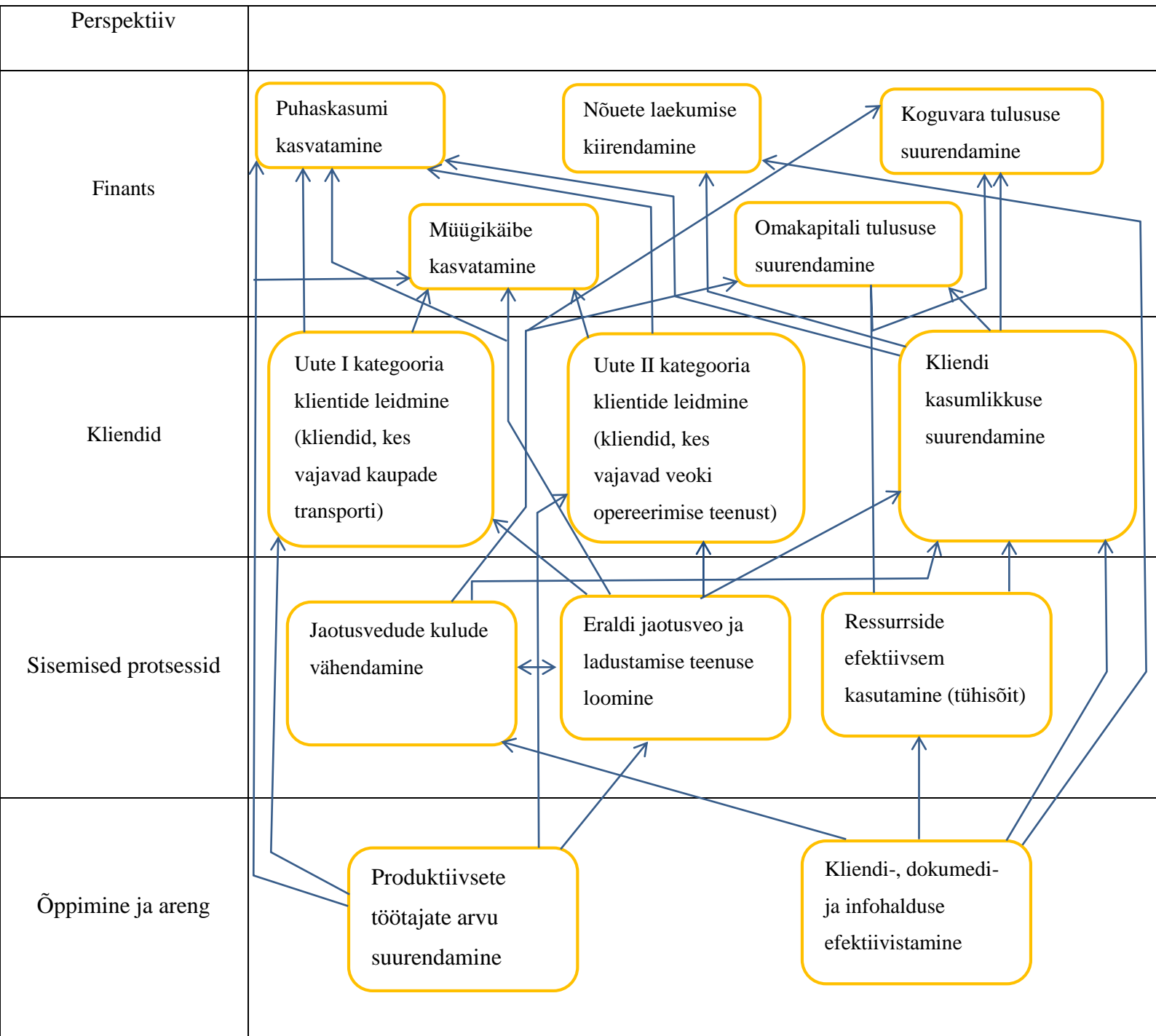
Lisa 1. OÜ Trans Herbert bilanss 2011-2015

Bilanss (eurodes)	2011	2012	2013	2014	2015
Varad					
Käibevara					
Raha	5032	5975	4411	2914	80286
Nõuded ja ettemaksed	188130	186631	208589	205591	212661
Kokku käibevara	193162	192606	213000	208505	292947
Põhivara					
Materiaalne põhivara	10607	6903	13945	10076	7432
Kokku põhivara	10607	6903	13945	10076	7432
Kokku varad	203769	199509	226945	218581	300379
Kohustused ja omakapital					
Kohustused					
Lühiajalised kohustused					
Laenukohustused	32055	26911	27596	22962	0
Võlad ja ettemaksed	76886	98591	101262	76263	126934
Kokku lühiajalised kohustused	108941	125502	128858	99225	126934
Pikaajalised kohustused					
Laenukohustused	0	0	9694	7822	5883
Kokku pikaajalised kohustused	0	0	9694	7822	5883
Kokku kohustused	108941	125502	138552	107047	132817
Omakapital					
Osakapital nimiväärtuses	51128	51128	51128	51128	51128
Kohustuslik reservkapital	5113	5113	5113	5113	5113
Eelmiste perioodide jaotamata kasum (kahjum)	27837	38587	17765	32152	53293
Aruandeaasta kasum (kahjum)	10750	-20821	14387	23141	58028
Kokku omakapital	94828	74007	88393	111534	167562
Kokku kohustused ja omakapital	203769	199509	226945	218581	300379

Lisa 2. OÜ Trans Herbert kasumiaruanded 2011-2015

Kasumiaruanne (eurodes)	2011	2012	2013	2014	2015
Müügitulu	808329	787701	908317	944142	1056106
Muud äritulud	501	278	1235	282	1610
Kaubad, toore, materjal ja teenused	-	-	-	-	-903449
Mitmesugused tegevuskulud	721046	739865	806367	826976	-43593
Tööjõukulud	-43573	-31512	-40324	-39312	-48320
Põhivara kulum ja väärtuse langus	-27540	-32420	-42293	-48891	-48320
Muud ärikulud	-3440	-3704	-4459	-3869	-2644
Muud ärikulud	-1876	0	-81	-689	-627
Ärikasum (kahjum)	11355	-19522	16028	24687	59083
Finantstulud ja -kulud	-605	-1299	-1641	-1546	-557
Kasum (kahjum) enne tulumaksustamist	10750	-20821	14387	23141	58526
Tulumaks	0	0	0	0	-500
Aruandeaasta kasum (kahjum)	10750	-20821	14387	23141	58026

Lisa 3. Strategia kaart



Lisa 4. OÜ Trans Herbert tasakaalus tulemuskaart

Kriitiline edutegur	Vastutaja	Kaal	Ühik	2015	2016 eesmärk
Finantsperspektiiv					
Puhaskasumi suurendamine	Finantsjuht	10	EUR	58 526	105 000
Müügikäibe suurendamine	Finantsjuht	10	EUR	1 056 106	1 300 000
Nõuete laekumise kiirendamine	Finantsjuht	8	Päev	70	50
Omakapitali tulusus	Finantsjuht	8	%	34,6	40
Koguvara tulusus	Finantsjuht	8	%	19,3	22
Kliendiperspektiiv					
I kategooria klientide leidmine	Logistik nr. 2	9	Arv	0	20
II kategooria klientide leidmine	Logistik nr. 2	9	Arv	0	4
Klientide produktiivsus	Logistikud	6	%	15	17
Sisemiste protsesside perspektiiv					
Eraldi jaotusveo ja ladustamise teenuse loomine	Logistik nr. 1	8	Olemas ja toimib/Ei	Ei	Olemas ja toimib
Jaotusvedude kulu vähendamine ühe grupikauba kliendi kohta	Logistik nr. 1	5	%	0	10%
Ressursside efektiivsem kasutamine	Logistik nr. 1	5	Kilomeeter	500	250
Õppimise ja arengu perspektiiv					
Produktiivsete töötajate värbamine	Logistik nr. 1	7	Arv	0	2
Kliendi-, dokumendi- ja infohalduse efektiivistamine (äritarkvara juurutamine)	Logistik nr. 2	7	Olemas ja toimib/Ei	Ei	Olemas ja toimib

Lisa 5. Tasakaalus tulemuskaardi hindamise süsteem

Puhaskasum		Müügikäive		Keskmise nõuete laekumise aeg	
Punkt	EUR	Punkt	milj. EUR	Punkt	Päevade arv
10	105 000 ja üle	10	1,3 ja üle	8	50 ja vähem
9	94 500 – 104 900	8	1,27 – 1,29	6	55
7	85 050 – 94 499	6	1,24 – 1,26	4	60
5	76 545 – 85 049	4	1,21 – 1,23	2	65
3	68 890 – 76 544	3	1,18 – 1,20	1	70
1	62 001 – 68 889	1	1,15 – 1,17	0	Üle 70
0	55 801 – 62 000	0	Alla 1,15		
Omakapitali tulusus		Koguvara tulusus			
Punkt	%	Punkt	%		
8	40 ja üle	8	22 ja üle		
7	39,0 – 39,9	6	21,0 – 21,9		
6	38,0 – 38,9	4	20,0 – 20,9		
5	37,0 – 37,9	2	19,0 – 19,9		
4	36,0 – 36,9	0	Alla 19		
2	35,0 – 35,9				
0	Alla 35				

I kategooria klientide leidmine		II kategooria klientide leidmine		Klientide produktiivsus	
Punkt	Klientide arv	Punkt	Klientide arv	Punkt	%
9	20	9	4	6	17 ja üle
8	18	7	3	4	16 - 17
7	15	5	2	2	15 - 16
5	13	3	1	0	Alla 15
3	11	0	0		
1	9				
0	Alla 9				

Lisa 5 järg

Eraldi jaotusveo ja ladustamise teenuse loomine		Jaotusvedude kulude vähendamine ühe grupikauba kliendi kohta		Ressursside efektiivsem kasutamine	
Punkt	Staatus	Punkt	%	Punkt	Tühisõit kilomeetrites
8	Olemas ja toimib	5	10 ja üle	5	250 ja alla selle
4	Olemas aga ei toimi	3	7	4	250 – 300
0	Pole olemas	1	5	3	300 - 350
		0	Alla 5	2	350 - 400
				0	Üle 400

Produktiivsete töötajate värbamine		Kliendi-, dokumendi- ja infohalduse efektiivistamine (äritarkvara juurutamine)	
Punkt	Töötajate arv	Punkt	Staatus
7	2	7	Olemas ja toimib
4	1	3	Olemas, juurutamisel
0	0	0	Pole olemas

Allikas: autori koostatud

SUMMARY

COMPILING A BALANCED SCORECARD BY USING THE EXAMPLE OF OÜ TRANS HERBERT

Martin Tohv

This Bachelor's thesis consists of 61 pages and is written in Estonian. It includes 6 tables and 3 figures. Bibliography includes 26 references.

Key words: balanced scorecard, surveying results, strategic leadership, analysis of operational environment, financial analysis.

The research topic of the thesis was chosen based on its current relevance as well as its utility to OÜ Trans Herbert and the author who is the employee of the company. The company lacks a management system completely and could therefore benefit from the research carried out in this thesis. In addition, it is necessary to map out the company's current economic profile and survey its periodic results in order to use this knowledge to carry out necessary corrections in the activity of the company.

The aim of this thesis was to compile a balanced scorecard based on the example of OÜ Trans Herbert. Considering the goal of the thesis, the following research tasks were aimed to be completed:

- Describe the essence, principles and practicality of the Balanced Scorecard (BSC);
- Introduce the company investigated in this thesis - OÜ Trans Herbert;
- Consider internal and external environment by utilising SWOT and PEST analyses;
- Carry out financial analysis of OÜ Trans Herbert;
- Compile the Balanced Scorecard

Primary data gathered whilst researching this thesis were obtained mainly from scientific journal articles and social interaction. Secondary data was obtained mainly from yearly financial reports of OÜ Trans Herbert as well as from relevant literature.

In the first theoretical part of the thesis, the author introduces the Balanced scorecard. The Balanced scorecard is a focused management system that was originally defined by Norton and Kaplan for achieving strategic goals. It is used to translate the mission and strategy of the organisation into measurable activities in four perspectives – financial, customer, process and developmental perspective. The Balanced scorecard has been developed into a strategic management system.

Second chapter of the thesis introduces the company under investigation. Internal and external environments were analysed using SWOT and PEST analyses, and financial ratio analysis was also carried out. Results were used to compile a balanced scorecard for OÜ Trans Herbert. Financial ratio analysis demonstrated that OÜ Trans Herbert's economic situation has improved consistently in the last few years and it is possible to say that the company's business plan is working as the owner's assets have increased successfully. Analysis of the external environment encompasses fuel prices and increase in fuel tax, both of which directly impact the company's activity. Another large factor impacting the external environment is the current political instability of the European Union.

Considering the results of the all the analyses, the author compiled a balanced scorecard for the company. The aim of the balanced scorecard is to invigilate the company's results, and by doing so focus attention to areas of the company, where most attention is needed. All the aims of the research project were fulfilled and a balanced scorecard with 12 success factors was compiled for OÜ Trans Herbert. The balanced scorecard will hopefully help the company to carry on its business more goal-orientated in the future.

It is important to note that the balanced scorecard is not completely finished and it is possible that the current success factors may need to be reviewed and changed as necessary in the future. Implementing the balanced scorecard is a time-consuming process which requires consistent efforts from the whole team in order for it to work successfully.

In conclusion, all the necessary preparative work has been carried out to implement the balanced scorecard successfully. The team in the company now needs to work together to apply the balanced scorecard and make changes in the respective aspects of the business as necessary.

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks ning selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi ega diplomit.

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: ”.....” 2016

TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees:

.....
(nimi, allkiri)