

Tasakaalus tulemuskaart (Balanced Scorecard)

Tasakaalus tulemuskaart erineb traditsioonilisest finantsarvestusmudelitest täiendades eelnevat tegevust kajastavaid rahalisi indikaatoreid näitajatega, mis mõõdavad ka tulevase edu saavutamiseks vajalikke tegureid. Tunnistades mõningaid seniste strateegilise juhtimise teooria täiustamise lähenemisviiside nõrkusi ja ebamäärasust, kindlustas seega tasakaalus tulemuskaart selgema arusaamise, mida organisatsioonis võiks mõõta, et tasakaalustada selle tegevust eelkõige finantsperspektiivis. Samas lähtuvad tasakaalus tulemuskaardi eesmärgid ja näitajad organisatsiooni tulevikupildist (visioonist) ja strateegiast ning seega mõtestab tasakaalus tulemuskaart organisatsiooni tegevust ka teiste eesmärkide kaudu kui traditsioonilised finantsnäitajad.

Tasakaalus tulemuskaart on organisatsiooni poolt kehtestatud tasakaalustatud mõõdikute süsteem. Seda kasutatakse eesmärkide täitmise mõõtmiseks ja strateegia rakendamiseks kõikidel juhtimistasanditel. Tasakaalus tulemuskaardi aluseks on organisatsiooni põhiliste eesmärkide vaheliste põhjus-tagajärg seoste leidmine ühtse visiooni saavutamiseks. Klassikaline tasakaalus tulemuskaart jagab strateegiast tulenevate eesmärkide elluviimiseks vajalikud tegevused neljaks tasakaalustatud valdkonnaks.





- **Finants** (strateegiliselt olulised finantsnäitajad ja -eesmärgid; majanduslik tasuvus).
- **Kliendid** (turuosa, klientide rahulolu, nende lojaalsus ja rentaablus, uute klientide osakaal; samuti tegurid, mis on klientide rahulolu ja lojaalsuse jaoks eriti olulised – toodete ja teenuste funktsionaalsus, kvaliteet, hind, toote omandamiseks kuluv aeg, klienditeeninduse tase, ettevõtte imago ja reputatsioon).
- **Ettevõttesised protsessid** (klientide vajaduste kindlakstegemine ja nendele reageerimine; toote või teenuse valmistamistsükli pikkus ja efektiivsus vajalike ressursside sisseostmisest kauba väljastamiseni; ostujärgsed hooldustööd ja garantiiteenused; infovahetus ja suhtlemine nii ettevõtte sees kui ka väljaspool ettevõtet).
- **Personal ja ettevõtte areng** (töötajate lojaalsus, nende rahulolu ja produktiivsus, töötajate koolitus ja motivatsioon; infosüsteemide areng, olemasoleva informatsiooni kasutamise oskus; uute toodete arendamine ja turuletoomiseks kuluv aeg).

Väljavalitud näitajatest moodustatakse terviklik süsteem, mille puhul peavad süsteemi kuuluvad suhtarvud olema ettevõtte igal strateegilisel tasandil üksteisega seotud nii horisontaalselt kui ka vertikaalselt. Oluline on põhjuste ja tagajärgede ahelate leidmine ning süsteemis olevate näitajate iseloomu kindlaksmääramine – kas tegemist on suhtarvuga, mis kajastab ettevõtte tegevust minevikus või tuleviku tendentse prognoosiva nn hoiatava indikaatoriga.

Example Balanced Scorecard: Regional Airline

Mission: *Dedication to the highest quality of Customer Service delivered with a sense of warmth, friendliness, individual pride, and Company Spirit.*

Vision: *Continue building on our unique position -- the only short haul, low-fare, high-frequency, point-to-point carrier in America.*

Theme: Operating Efficiency	Objectives	Measures	Targets	Initiatives
Financial 	<ul style="list-style-type: none"> Profitability Fewer planes Increased revenue 	<ul style="list-style-type: none"> Market Value Seat Revenue Plane Lease Cost 	<ul style="list-style-type: none"> 25% per year 20% per year 5% per year 	<ul style="list-style-type: none"> Optimize routes Standardize planes
Customer 	<ul style="list-style-type: none"> Flight is on -time Lowest prices More Customers 	<ul style="list-style-type: none"> FAA On Time Arrival Rating Customer Ranking No. Customers 	<ul style="list-style-type: none"> First in industry 98% Satisfaction % change 	<ul style="list-style-type: none"> Quality management Customer loyalty program
Internal 	<ul style="list-style-type: none"> Fast ground turnaround 	<ul style="list-style-type: none"> On Ground Time On-Time Departure 	<ul style="list-style-type: none"> <25 Minutes 93% 	<ul style="list-style-type: none"> Cycle time optimization program
Learning 	<ul style="list-style-type: none"> Ground crew alignment 	<ul style="list-style-type: none"> % Ground crew stockholders % Ground crew trained 	<ul style="list-style-type: none"> yr. 1 70% yr. 4 90% yr. 6 100% 	<ul style="list-style-type: none"> Stock ownership plan Ground crew training

Iseseisev töö:

Vastuvõtusüsteemi tasakaalus tulemuskaart/mõõdikud (vt 9. õppenädala praktikumi ülesandeid)