

ÄRINÕUSTAMISE HEA TAVA

Valik näiteid päris elust:
probleem ja lahendus



TALLINN, 2010

SISUKORD

Sissejuhatus	3
ÕPPEKAASUSED	
Piip ja Tuut Mängumajad	4
Võrumaa turismiarengu strateegia	6
Elisa Eesti	8
Enics Eesti	10
Tondi Tennisekeskus	12
Genorama	14
Flexa Eesti	16
Heateo Sihtasutus	18
Ettevõtlusorganisatsioonide haldussuutlikkus	20
Tarmetec	22
Eccua Group	24
NT Marine	26
Luiga Mody Hääl Borenius	28
Konsultandi eetikakoodeks	30
Kommentaar: põhimõtteline asi	31
Konsultandi kutsestandardist	32
Isiklik arenguplaan	33
INTERVJUUD	
Aune Past	34
Jari Kukkonen	36
Marko Rillo	38
Anu-Mall Naarits	40
Tõnu Hein	42
NÕUSTAJAD JA KOOSTAJAD	44

Kogumiku koostamist nõustasid Andro Kullerkupp, Ülle Pihlak, Algis Perens, Lo Rihvk ja Kerli Leppoja.

Kogumik valmis Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse tellimisel.
Koostajad: BDA Consulting ning Director ja Partnerid.

ÄRINÕUSTAMISE HEA TÄVA EESMÄRK ON NÄIDATA EESKUJU

Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus on tegelenud Eesti konsultatsiooniteenuse temaatikaga juba 2005. aastast, kui algatati konsultandi kutsestandardi loomise ja arenguprogrammi projekt. Eeskujuks oli rahvusvaheline SFEDi konsultantide kutsestandard ja koolitusprogramm ning nõustajateks Suurbritannia eksperdid. Tänapäevaseks oleme koostöös Eesti Konsultantide Assotsiatsiooniga jõudnud sobivate lahendusteni, mis arvestavad just Eesti konsultantide vajaduste ja töö eripäraga.

Konsultandi töö mitmetahulisus tingib aga selle, et ühiskonnas tekib sageli küsimus, mida võiks või peaks temalt ootama.

Milline on tema roll organisatsiooni nõustamisel? Kus algavad ja lõpevad tema töö ja vastutus?

Selles kogumikus on lood, mis jutustavad praktiliste kogemuste kaudu, kuidas võiks konsultant kliendiga suheldes käituda, et aidata tal organisatsiooni jaoks parimate lahendusteni jõuda. Ettevõtjatele ja juhtidele annab see kogumik mõtteainet konsultandi palkamise eesmärkide ja oodatavate tulemuste üle, esimesi samme astuval konsultandile aga häid juhiseid, mida nõustamise puhul jälgida.

Kogumikus on kirjeldused sellest, kuidas konsultant ja klient üheskoos tulemusteni jõuavad. Algselt kavatsesime avaldada 10 juhtumit, tegelikult on neid siin aga tervelt 13. Intervjuude tegemise käigus mõistsime nimelt, et need kõik on omamoodi huvitavad ja igaüks räägib oma loo. Nendest juhtumitest saab teada, mida mõtles nõustamisprotsessis konsultant, mida klient ning kuidas jõuti ühiste seisukohtade ja lahendusteni. Igat juhtumit kommenteerib ekspert. Tegelikult võib öelda, et sellest kogumikust leiategi vaid eksperte: need on nii oma valdkonda väga hästi tundvad kliendid, konsultandid kui ka nende tegevust tõlgendanud kommenteerijad.

Kogumiku lõpus on viis intervjuud inimestega, kelle taust, konsultandiks saamise tee ning töökogemus on olnud väga erinevad.

Nendest lugudest koorub aga palju ühiseid jooni konsultandiks olemise võlu ja valu ning selle töö väärtuse kohta. Milliseid täpselt, saate juba lugedes ise teada.

Lisaks leiab raamatust põneva lehe, mis aitab konsultandil jälgida enda arengut, lühikese kokkuvõtte konsultantide kutsestandardist, konsultanditöö eetilised põhimõtted ning lühikommentaari nende kohta.

KERLI LEPPOLA,
Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus



Mis toimus? Näitleja ja diplomeeritud kloun Toomas Tross pöördus oma äriideega Veerenni Loomeinkubaatorisse ja läbinud koolitusperioodi, osutus vastuvõetuks. Eelinkubatsiooni käigus nõustas teda konsultant Peeter Mõistlik, kellega koos muudeti ja täpsustati algset äriideed ning seati fookus puitmänguasjade tootmise asemel mängumajade loomisele.

Vajadus Alustav ettevõtja, kellel ei olnud erialast haridust, vajas ettevõtlus- oskusteavet ning abi uue loomevaldkonda kuuluva ettevõtlusprojektiga alustamisel.

Tulemus Ettevõtja on inkubaatorisse vastu võetud, käimas on kahe Piip ja Tuut Mängumaja käivitamise protsess Toompeale ja Nõmmele. Hetkel tegeletakse ruumide remondi ja sisekujundusega ning personali otsimisega loodavatesse mängumajadesse. Majad on plaanis avada 2010. aasta veebruaris-märtsis.



PEETER MÕISTLIK: armastus teeb pimedaks

SAAME TUTTAVAKS

KONSULTANT

Peeter Mõistlik on kutse- line ettevõtluskonsultant ja Kopli ettevõtlusinkubaatori juhataja. Tal on tehnika- ja juhtimisalane kõrgharidus ning ta on tegutsenud ettevõtluses 18 aastat.

Minu tutvus Toomas Trossiga algas 2009. aasta septembris, kui ta oma äriideega meie sihtasutusse tuli. Toomas on hariduselt näitleja, üks osapool tuntud Eesti klounipaarist Piip ja Tuut. Tegu on abielupaariga, kes on meie ainsad kutselised, välismaal hariduse saanud klounid. Toomasel oli idee hakata tootma puidust mänguasju ja inkubaatori abiga lootis ta saada abi puidutööstuse käivitamiseks.

Vaatasin tema plaanid üle – minu kui konsultandi ülesanne inkubaatoris on neid analüüsida ning anda alustavale ettevõtjale tagasisidet. On ju teada, et puidutöökoda nõuab väga suurt ja üsna pöördumatut alginvesteeringut. Suunasin teda oma küsimustega, et ta hakkaks mõtlema selle üle, kas nii kalleid vahendeid on mõistlik soetada, kui me kindlalt ei tea, kas projekt realiseerub või mitte. Arvestamata ei saa jätta ka seda, et elektrooniliste-tehnoloogiliste mänguasjade ajastul ei pruugi laene puidust leludega tagasi teenida. Eesmärk ei ole ju saekaatri omamine, vaid tulutoova ja jätkusuutliku ettevõtluse alustamine.

Minu kogemus ütleb, et väikeses ettevõttes mängib olulist rolli omaniku unikaalne oskus. Kui kõik sisse osta, vajub asi sohu. Isiku ümber keskendudes ei põleta me ühtki silda ega tee suuri kahtlase väärtusega investeeringuid.

See oli vaja ka Toomasele selgeks teha. Pole saladus, et kõik noored ettevõtjad on oma ideesse armunud – nägin, et ka Toomasele läks minu jutt hinge. Püüan alati äriidee nõrkadele kohtadele viijamisega hästi delikaatne olla, sest vitse ei tohi järelel painutada, muidu võib see puruks minna. Iga kord tuleb tunnetada, milline on parim viis inimesega suhtlemiseks, ning saavutada usalduslik suhe, siis läheb kõik hästi.

Toomase põhioskus on olla kloun, töötada lastega – arutelude käigus jõudsime nii kaugele, et just sellest oskusest tulekski luua uus fookus. Mängumajades on nii Tallinna kui kaugemalt tulnud lastel tore mängida ja tervislikku toitu näksida.

Metoodikad, mida oma klientide veenmiseks kasutan, on üsna lihtsad. Vaatleme projekti finantspoolt, arutame, mida miski maksab ja millal maksma peab. Kui raha ei jätku, siis otsime võimalusi, kuidas seda saada.

Proovin numbraid esitada sellisel viisil, et algajad ettevõtjad nendest aru saaks. Näiteks selgitan neile, et arvel ei saa olla miinus üks kroon. Kui suudame kolm aastat niimoodi finantsprogrammis läbi mängida, et kogu aeg on vähemalt null krooni kasas, siis see avab nende silmad. Samuti arutame, mis saab siis, kui äri kehvemaks läheb, millised on võimalused ja ohud. Tegelikult küsin palju küsimusi, vahel kindlasti ka ebameeldivaid. Loomeinimesed usuvad sageli, et nende teenus või toode ratabakse kohe ära, kuid turunduse pool on üsnagi tagasihoidlik. Kuidas potentsiaalne klient ikkagi temast teada saab ning mida see maksab? Kas sihtturg on kasvav või kahanev? Millega sa konkurente lööd? Nendele küsimustele ei ole algajal ettevõtjal väga meeldiv mõelda.

Õeldakse, et hea konsultant räägib 30% ajast ning konsulteeritava täita on ülejäänud 70%. Ütlen ikka, et kindlasti ei ole konsultant see, kes kõike teab, pigem paneb ta n-ö äritegemise toas tule põlema. Ta ei nihuta mööblit, aga kui tuli põleb, on näha, kus mingi mööbliese asub.

Toomase mängumajad on käivitamise etapis – ma usun, et seda projekti saadab edu!



KLIENT

TOOMAS TROSS: võtsin konsultandi sõnu kui kuldmune, aga oma unistust maha ei matnud

Olin juba aastaid vedanud väikest klouniteatrit, mis ei olnud paikne, vaid rändas ühest kohast teise – sinna, kuhu klient meid parasjagu tellis. Ühel hetkel tekkis tunne, et tahaksin rajada oma nurgakese. Sõna *loomemajandus* oli mulle tuttav Põhjamaade Ministrite Nõukogu kultuuriprogrammides osalemise ajast ning ühel hetkel nägin, et ka Tallinna oli loodud loomeinkubaator, mis toetab alustavaid ettevõtteid.

Läksin sinna kohale, mulle tutvustati tingimusi, võimalusi ning eelinkubatsioonis osalemise tasu. Otsustasin programmiga liituda. Läbisin põhjaliku ettevõtluskoolituse ning selle viimases faasis hakkasin tegema tihedat koostööd ka mulle määratud konsultandiga, kelleks oli Peeter Mõistlik.

Minu äriidee seisnes Piip ja Tuut Mängumaja loomises – seal oleks mängutuba, teatriruumid, kohvik ja pisike puidust mänguasjade pood. Targad juhtimis- ja ettevõtlusõpikud, mida olin lugenud, väitsid, et kõige suuremat kasumit on võimalik teenida ise tootes, nii et kaalusin puidutöötlemistehase ostmist. Peeter selgitas mulle, et kuna mu äriplaani hõlmas nii erinevaid valdkondi, peaks fookus olema seal, mida ma ise kõige paremini oskan – ta soovitas mul puidu-

tööstuse plaanid maha mätta ning alustada ainult mängumaja rajamisega.

Meie töö Peetriga kujunes selliseks, et leppisime kokku aja ning istusime arvuti taga, koostades iPlanneri keskkonnas äriplaani. Peeter seletas lahti äriplaani elemente ja finantsskeeme. Küsisin pidevalt temalt nõu ja arvamust nii äriidee kui lahenduste osas. Pidasin end niipalju õpipoisiks, et võtsin tema sõnu kui kuldmune ja seetõttu meil erilisi lahkarvamusi ei tekkinud.

Sellegipoolest on mul tulevikus plaan naturaalsest materjalidest mänguasjade valmistamise idee ellu viia. Mul on ikka huvi välja uurida, kas on tõesti võimalik, et hea idee ärina ei toimi. Konsultant tõi mind hetkeks küll maa peale tagasi, näidates konkreetsete finantsanalüüside põhjal ära, miks see idee hetkel ei tööta, ning ma aktsepteerisin tema kui eksperdi arvamust, kuid looduslähedase mõtteviisi propageerimine on mulle jätkuvalt südamelähedane.

Igal juhul jätkub minu koostöö Peetriga. Mulle tundub, et usaldus ettevõtja ja konsultandi vahel on võtmeküsimus, mis tagab hea koostöö. Tuleb ikka inimestega ausalt ja avameelselt rääkida, niimoodi sünnivad head ideed ja jõutakse lahendusteni.

SAAME TUTTAVAKS

Toomas Tross on Piip ja Tuut Mängumajade asutaja, erialalt näitleja. Ta on lõpetanud näitejuhtimise eriala Tallinna ülikoolis ning läbinud visuaalse näitlejatreeningu teatrikoolis Koppenhaagenis. Alates aastast 2001 tegutseb ta klounipaaris Piip ja Tuut.



KÕRVALPILK

ÜLLE PIHLAK, EBSi ettevõtluskeskuse juhataja, õppejõud ja konsultant

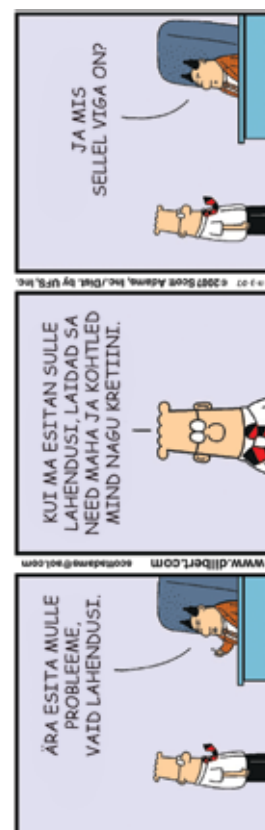
Olen ise juba ligi 10 aastat õpetanud kunstiakadeemia tudengeid äriplane koostama ja mõistan hästi nii konsultandi kui kliendi raskusi selles juhtumises. Kunstiinimesed on rohkem missiooni- kui visiooni-inimesed. Kui nad peavad midagi tegema raha pärast, siis kipub huvi kiiresti kaduma.

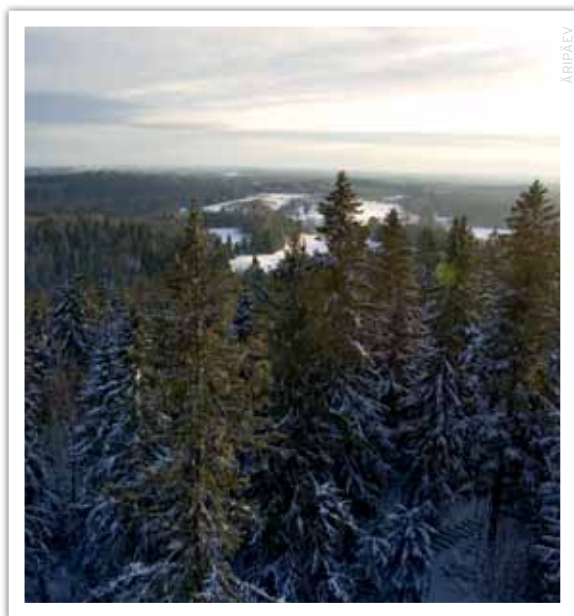
Konsultant mõistis, et iga idee ja äri taga on inimene oma huvide, oskuste ja missiooniga. See ongi väikeettevõtte hing, mida tabamata on väga raske jõuda kliendi jaoks rahulduspakkuva tulemuseni.

Seetõttu on tänuväärne ja õige, et konsultant ei laitnud kliendi ideed kohe maha, vaid jättis selle arendamiseks ukse lahti. Konsultant suunas klienti realistlikumalt mõtlema ning jättis lõplikud valikud

tema otsustada. Kuigi mina oleksin vist suunanud ta osavate kätega meistreid otsima, kellel vajalikud vahendid olemas ja kes need puidust mänguasjad valmis teeksid. Siis oleks klient saanud neid oma mängumajas ikkagi müüa. Ehk oleks ka maksetingimused saanud mõistlikuks rääkida.

Kliendi suunamine küsimustega ja kliendi keeles rääkimine on ainuõiged meetodid, seda eriti loomeinimesi nõustades. Kõikidel konsultantidel soovitaksin pöörata erilist tähelepanu kliendi sõnadele „võtsin konsultandi sõnu kui kuldmune“. Nii see kipubki tihti loomeinimeste juures olemas ja see paneb konsultandile eriliselt suure vastutuse.





Mis toimus? Oktoober 2006 – märts 2007 koostati konsultant Ülle Puustusmaa juhtimisel Võrumaa turismiarengu strateegia aastaks 2015 ja tegevuskava 2006–2010. Projekt päädis 2007. aasta märtsis maakonna arengukonverentsiga “Omapära ja kvaliteet kui turismiarengu edufaktorid” Projekti tellija oli MTÜ Võrumaa Turismiliit, rahastaja Võru maavalitsus.

Vajadus Jätkusuutliku puhke- ja turismimajanduse arengu tagamiseks piirkonnas oli vaja saavutada huvigruppide ja turismiasjaliste kokkulepe ühistegevuse eesmärkide määramise, kavandatavate tegevuste, rollijaotuse ja vahendite osas. Senine arengukava oli aegunud, lisaks on enamik selle valdkonna ettevõttest liiga nõrgad, et üksi arendustegevusi läbi viia.

Tulemus Turismivaldkonna strateegiline arengukava fikseeris Võrumaa eesmärgid turisminduses, tegevuskava aga reastas konkreetsete sammud, mida selle ala ettevõtted ja arendusorganisatsioonid oma konkurentsivõime tõstmiseks peavad tegema.



ÜLLE PUUSTUSMAA: kas konsultant võib projektis kogu töö ise ära teha? Jah, aga tegelikult ei

SAAME TUTTAVAKS

Ülle Puustusmaa on töötanud arenguosakonna juhatajana Võru maavalitsuses, kohalike omavalitsuste konsultandina maa- ja metsamajanduse arenguagentuuris ning proovinud kätt ka turismiettevõtte juhina. Praegu töötab ta konsultatsioonifirmas BDA Consulting.

Kui ma sain 2006. aastal ettepaneku vedada Võrumaa turisminduse arengukava koostamist, seisin mõistagi dilemma ees. Selge see, et ise projekti juhtides võtan oma õlule vastutuse arengukava valmimise eest. Arvestades põhimõttega, et konsultant ei peaks kliendi eest tööd ära tegema, jagus siin palju põhjust olukorra kaalumiseks. Teiselt poolt leidsin, olles ise Võrumaa patrioot, siiski viisi, kuidas siinsele arengule kaasa aidata ning konsultanditöö hea tavaga mitte vastuollu minna.

Ehkki vormiliselt tellis arengukava Võrumaa Turismiliit, polnud tegemist ühe homogeense kliendiga, vaid umbes 60 ettevõttega, kel puudusid arendusprojektide tegemiseks nii ressursid kui oskused. Mina tundsin Võrumaa turismindust juuksejuurteni, samuti oli mul arengukavade koostamise kogemus olemas.

Tiit Soosaar kliendi esindajana andis mulle vabad käed. Tundsin, et ta usaldab mind, sest oli ju meie varasem koostöö klappinud. Teiseks oli selle arengukava kvaliteedi ja elujõulisuse jaoks hädavajalik tõmmata kaasa hulk teisi, rohkem või vähem valdkonnaga seotud osapooli: näiteks töötasid arengukava heaks rõõmuga maavalitsuse, turismiinfokeskuse, kutsehariduskeskuse, valdade, riikliku looduskaitsekeskuse, Võru Instituudi jpt inimesed. Neutraalse konsultandina oli mul igal juhul parem protsessi juhtida kui turismiliidu inimestel.

Strateegia väljatöötamisel kasutasime mitmeid meetodeid: seminare, grupiarutelusid, ankeetküsitlust turismiettevõtjate hulgas, intervjuusid võtme-

isikutega ning internetipõhiseid diskussioone. Toimus kaks laiemale avalikkusele suunatud ettevõtmist: avaseminar ja konverents. Arengudokumendi koostamise protsessi valgustasime ka kohalikus meedias, et soovijatel oleks võimalus kaasa rääkida. Väga oluliseks pean ka kooskõlastusringi omavalitsustes ja turismivaldkonnaga seotud organisatsioonides.

Kasutasin klassikalist visioonipõhist meetodikat. Määratlesime, milline peaks olema olukord Võrumaa turismis planeeritava perioodi lõpuks. Kirjeldasime meetmed, et võimalusi maksimaalselt ära kasutada. Võtsime luubi alla võrgustikud, nt kus asuvad pärandkultuuri kandjad, kus toimetab lõõtsamängija, kus vöökirjakuduga ning missugused on ettevõtjate, kutsehariduse ning looduskaitse kokkupuutepunktid turismiarendustöös.

Kui asi jõudis otsuste tegemise faasi, tuli unustada vanad tutvused ning hoolitseda selle eest, et otsused ja kokkulepped saaksid kirjalikult vormistatud. Vormistasin neile nii palju kui võimalik ametliku staatuse: arengustrateegia kinnitamine toimus maavanema korraldusena, turismiliidu juhatuse ja arenguagentuuri nõukogu otsusena jne.

Nii et juhtisin küll vormiliselt projekti, aga sisuliselt lõin arengukava tekkeks raamistikku: koostasid ajakava ning koordineerisin selle täitmist. Panin tähtsuse järjekorras paika tegevused ja koos tellijaga määratlesime vastutajad. Andsin ette süsteemi, mis tagas arengukava kiire valmimise ja osapoolte kaasatuse. Lahenduste pakkujaks ja lõpliku vastutuse võtjaks oli ikkagi klient ise.



KLIENT

TIIT SOOSAAR: ülesande püstitus peab endal hästi selge olema

Kui sa konsultanti tunnend, siis tead tema tegemisi ja töö kvaliteeti, mis on kindlasti üks aspekt, kuidas konsultanti valida. Võõrast on riskantsem võtta – siis peavad tal olema head soovitusel.

Töötasime Üllega koos juba sel ajal, kui olin Võru maavanem. Meie koostöö oli laabunud nii hästi, et mul polnud pikalt vaja mõelda, keda arengukava tegemisse kaasata.

Mis puutub konsultandi ja kliendi vahelisse tööjaotusse, siis väga teadja ja tugeva konsultandi puhul on see oht küll, et kogu töö jääb tema õlule. Me teadsime seda mõlemad ning leppisime kohe projekti alguses kokku, et koostöö on kahepoolne, puhtalt konsultandi kaela seda veeretada ei tohiks. Algandmete kogumine ja nende üle arutlemine on ikka tellija mure. Ning visioon ja ülesande püstitus peavad ka endal väga selged olema. Toon näite oma külalistemajast: lasin kodulehe valmistajal selle oma tarkusest ära teha, ja kui see valmis oli, siis tundsin, et see pole see. Halb ei olnud, aga iva oli puudu.

Arengukaval on mõte siiski ainult juhul, kui seda reaalselt täidetakse. Muidugi muutusid eesmärgid töö käigus, aga see on täiesti loomulik, sest kumbki osapool peabki teisele midagi andma.

Ja see, et konsultant vormistab ära kümnete lehekülgede kaupa dokumente, on loomulik, tema ju oskab seda.

Asjade ohjes hoidmiseks on vaja seada lõpptähtaeg – öeldakse ju, et iga töö tegemine võtab just nii palju aega, kui selleks on antud. Meil oli lõpptähtajaks arengukonverentsi kuupäev.

Mõnikord võib selline lõpukiirendus häid tulemusi anda, seega tähtaeg peab olema. Muidu kiputakse asju edasi lükkama.

Nii et projekti õnnestumiseks on vajalikud kaks asja: hea konsultant ning kohe algul kokkulepitud tegevused ja rollijaotus algandmete kogumisel eesmärgi kirjeldamiseks. Meie projekti võib lugeda igati õnnestunuks. Loomulikult on arengukavas ka punkte, mis pole veel ellu viidud, kuid seda arengukava ju tähendabki.

SAAME TUTTAVAKS

Tiit Soosaar on Arossa külalistemaja omanik, MTÜ Võrumaa Turismiliit juhatuse liige ning esimees aastail 1999–2009, Võru maavanem 1993–1998. Võrumaa Turismiliit asutati 1994. aastal pärast esimeste turismitalude tekkimist.



KÕRVALPILK

ALGIS PERENS, konsultant ja õppejõud, Helvetia Balti Partnerid asutaja

Hinnates antud juhtumit konsulteerimise meetodika ja konsultandi eetika vaatenurgast, võib öelda, et tegemist on hea ja positiivse näitega nõustamise igapäevapraktikast. Konsultatsiooni protsessi alguses lepid kokku täpne rollijaotus, mis tagas hilisema ladusa koostöö. Tööd tehti sellise intensiivsusega, et protsessis osalejad ei jõudnud nõ maha jahtuda. Pikemaajaliste ja paljusid huvigruppe hõlmavate nõustamisprojektide korral on selline oht alati olemas.

Positiivne on antud näites ka see, kuidas erinevaid huvigruppe kaasati. Paljusid osapooli puudutavate arengukavade koostamise korral on kaasa-

mine projekti õnnestumiseks kriitilise tähtsusega. Kaasamise puhul on oluline, et tajutakse ühtse eesmärgi olemasolu ning töötatakse motiveeritult ning pühendunult.

Hea nõustamispraktikaga on kooskõlas ka see, et kliendile ei pakutud valmislahendusi, vaid ta pidi ise need leidma ning konsultant oli sealjuures tema abistajaks.

Juhtumi puhul on ohukohaks, et konsultant võib võtta liigselt vastutuse kõikide tegevuste elluviimise eest, kuna ta asub infovoogude keskmes. Õnneks teadvustas konsultant seda selgelt ning suutis selleks valmis olla.





Mis toimus? Elisa tiim töötas aastail 2007–2009 koostöös KPMG strateegia-konsultandi Jüri Sakkeusega välja uue strateegia. Töö käis vaheaegade kolmes sessioonis: 2007., 2008. ja 2009. aasta kevadel. Täismahus rakendati uut strateegiat 2009. aasta kevadel, mil hakati klientidele täissidelahendusi pakkuma.

Vajadus Tihedas konkurents on vaja ettevõttel ennast selgelt positioneerida. Kui EMT kuvand on tehnoloogiadiidriks ja Tele2 hinnaliidriks olemine, siis Elisa sooviks oli eristuda kliendikeskuse kaudu. Aga selge kuvand enne 2009. aasta kevadet puudus.

Tulemus Elisa rakendas 2009. aasta märtsis uut strateegiat, tulles turule teenustepakettidega hüüdlause all „Elisa – esimene täissideoperaator Eestis“.

SAAME TUTTAVAKS

Jüri Sakkeus on KPMG Eesti strateegiakonsultant. Varem töötanud konsultatsioonifirmas Siar-Bossard ning välisinvesteeringute agentuuris. Ta on KPMG-EBSi strateegiakooli asutaja ja eestvedaja.



KONSULTANT

JÜRI SAKKEUS:

kui sa stardi tuksi keerad, on vähe lootust projektiga finišisse jõuda

Enne kokkulepet kohtusin mitu korda firma juhi Sami Seppäneniga, et asjad selgeks rääkida. Sisuliselt pidasin temaga põhjaliku vestlusintervjuu.

Pean ülioluliseks, et konsultant ja klient räägiks enne projekti algust väga selgelt läbi kaks asja. Esiteks, mida klient tõeliselt tahab, kus on tema probleem peidus. Teiseks tuleb selgeks teha, mis on projekti eesmärk ehk kuhu tahetakse välja jõuda. Ja mõlemad pooled peavad asjast ühtmoodi aru saama.

Aega ja energiat kokku hoida ning valehäbi tunda ei maksa. Alati on mõtet kord räägitu veel oma sõnadega üle rääkida. Muidu on oht, et projekti lõppedes pole kliendi meelest tulemus see, mida ta eeldas.

Alles seejärel tegi KPMG Elisale pakkumise. Kasutasin võimalust ning käisin Elisas ise seda esitlemas, et veel kord juhtkonnale lahti rääkida, millised on kõige olulisemad etapid ning kuhu me peame iga etapi lõpuks välja jõudma; mida peab tegema konsultant ning mis jääb kliendi hooleks. Sisu peab tulema kliendipoolsetelt töötajatelt – ütlen ikka, et konsultant on pigem ämmaemanda rollis.

Panin pakkumisse kirja isegi selle, kes konkreetselt ja millises rollis projektis osaleb. Muidu on klient pettunud: ta ostis sisse ühe mehe, aga tuli hoopis teine.

Suurepärane oli see, et kõik juhtkonnaliikmed töötasid algusest peale heameelega kaasa. Kuna nad kõik osalesid ise aktiivselt strateegia tegemises, siis ei pidanud neid selles veenma. Ning strateegia mahamüümine kogu organisatsioonile tuli sellevõrra ka paremini välja.

Sageli on selles protsessis minu jaoks suurim probleem mõne inimese koolipoisilik suhtumine. Kodutööde tegemine (esseed, ülevaade ärikeskkonnast jms) jääb ikka viimasele õhtule, ehkki mõistan, et igal inimesel on ju ka oma igapäevane töö. Elisasse õnneks probleemiks ei kujunenud. Kasutasin siin lihtsat meetodit – määrasime kodutööle varasema tähtsaja, et oleks võimalik hilinejatega tegeleda.

Elisa strateegia loomine oli ehe protsessi konsulteerimise näide. Lisaks algsetele selgetele eesmärkidele ja tegevusplaanile tegin iga etapi lõpus (neid oli kolm) strateegiaimeeskonnaga kokkuvõtteid, et olla ikka ja jälle kindel, kas me saame asjast ühtmoodi aru. Ning enne uue etapi algust kontrollisime, kuidas ülesanded on ellu viidud.

Etappide vahel kohtusime veel mõned korrad Sami Seppäneniga, et päevakorraale tõusnud küsimused läbi arutada. Just tema käest kuulsin, et strateegia tiimi kuulumine oli firmas popp ja oli tunda survet selle grupi suurendamiseks.



KLIENT

SAMI SEPPÄNEN:

me ei oota, et meie ülesandeid lahendaks konsultant

2009. aasta kevadel tuli Elisa esimesena Eestis avalikkuse ette uudse täissideoperaatori kontseptsiooniga. Seda muudatust ette valmistades otsustasime 2007. aastal kaasata uue strateegia väljatöötamiseks lisaks firma võtmeisikutele ka professionaalse strateegiakonsultandi KPMGst.

Telekommunikatsiooni valdkond ei arene mitte aastatega, vaid tundidega. Mõelge ise – You Tube, mida mõned aastad tagasi polnud olemaski, müüdi maha miljardi euro eest! Seepärast uuendame strateegiat igal aastal.

Aga ise strateegiat tehes kulub pool energiasid asjade vormistamise peale – see on mõttetu raiskamine, nagu kirja kirjutamine käsitsi, selle asemel et seda arvutiga teha. Konsultandi kaasamise põhiline lisaväärtus seisnebki selles, et sa saad kasutada oma inimeste aega ja energiat mõtlemiseks, mitte asjade kirjanepuks.

Me ei rakendanud selles strateegiaprotsessis konsultanti selleks, et ta vastaks kliendi ärilistele küsimustele või pakuks lahendusi probleemidele. Sellisel juhul peaks omanik konsultandi juhtkonna asemele värbama. Konsultant oli meile vajalik ikka selleks, et ta aitaks katalüsaatorina juhtkonnal endal leida strateegilistele küsimustele vastused.

Selleks on konsultandil suur hulk metoodikaid, töövahendeid analüüside läbiviimiseks jne.

Konsultant ei vastutanud äri tulemuse eest, vaid selle eest, et luua keskkond, mis tegi tulemuse võimalikuks. Mis puudutab püsivust rahalises ja ajalisel plaanis, siis see ei olnud minu jaoks isegi teema – see on elementaarne.

Kui nüüd, tükk aega hiljem, arutleda selle üle, kas esimese etapi tempo oli meie inimeste jaoks liiga kiire või mitte, siis on see tagantjärele targutamine. Kui otsida vigu, siis loomulikult leiad neid, aga need ei olnud sisulised, olulised asjad olid paigas.

See, et lõime strateegia, oli vaid üks osa protsessist. Teine osa on see, kui hästi ettevõtte selle omaks võtab ja ellu suudab viia. See on isegi tähtsam kui strateegia loomine. Sama asi oleks kindlasti teist korda tehes pisut lihvitud, aga see ei pruugi garanteerida veel paremat tulemust.

Selliste projektide juures on tulemus seda parem, mida rohkem sa aega ja vaeva tegevuste planeerimiseks kulutad. Kliendi ja konsultandi koostöö õnnestumise nurgakivi on täpne kokkulepe eesmärkide, rollide ning osapoolte vastutusalas olevate tegevuste kohta.

SAAME TUTTAVAKS

Sami Seppänen on Elisa Eesti juhatuse esimees. Elisa on Eesti ainus täissideoperaator, kes pakub mobiili-, tavatelefon- ja internetiteenuseid kogu Eestis.



KÕRVALPILK

ANDRO KULLERKUPP,

Vertex Consultingu asutaja,
Eesti Konsultantide Assotsiatsiooni president

Väga hea, et nii konsultant kui klient pidasid koostöö nurgakiviks rollide ja vastutuspiiride kokkulepet. Samas peab tõdema, et ka kõige täpsema rollide määratlemisega pole veel tagatud ootuspärane tulemus. Põhjus seisneb selles, et kliendi väljendatud ootused ja tegelikud vajadused ei ole alati samad. Asja teeb keeruliseks see, et klient ei teagi sageli oma vajadusi. Kirjeldusest ilmneb samuti, et klient pidas konsultandi suurimaks väärtuseks asjade kirjanepikut, aga tegelik vajadus oli strateegilise planeerimise protsessi tõhus koordineerimine.

Kuna osapoolte kommentaaridest ilmneb, et

projektiga püstiti ajalisel ja sisulisel graafikus, siis võib eeldada, et konsultandi meetodid olid tõhusad. Samuti tundub, et ta suutis töörühma hästi motiveerida, sest kodutööd olid õigeaegselt tehtud. Kõrget motiveeritust tõestab ka see, et firma sees anti strateegia töörühma kohta kiitvat tagasisidet. Lõppkokkuvõttes saab konsulteerimise edu mõõta ikkagi reaalsel saavutuste kaudu, milleks antud juhul oli ettevõtte tegevuse jätkamine täissideoperaatorina. Kahtlemata on oluline jälgida selle kontseptsiooni edu määratletud indikaatorite kaudu ning kõrvalekallete korral vastavalt reageerida.





Mis toimus? August 2008 – mai 2009 rakendati koostöös konsultant Urmas Karileetiga (Integre OÜ) elektroonikaseadmete tootjaettevõttes Enics Eesti samaaegselt autotööstuse, raudteetööstuse ja meditsiiniseadmete juhtimissüsteemide standardite nõuded. Nende kolme juhtimissüsteemi standardite nõuete samaaegne rakendamine oli Eestis esmakordne.

Vajadus Enics Eesti ASis on rakendatud kvaliteedijuhtimise standardi ISO 9001 ja keskkonnastandardi ISO 14001 nõuded. Selleks et vastata üha kasvavatele nõuetele tööstuselektronika komponentide valmistamise turul, tuleb aga rakendada ka valdkonnaspetsiifiliste juhtimissüsteemide standardite nõudeid.

Tulemus Enics Eesti AS on rakendanud kolme kõnealuse valdkonna standardid, andnud sellest teada ka kontserni kodulehel ning on valmis välise auditi tulekuks.

SAAME TUTTAVAKS

Urmas Karileet on juhtimiskonsultatsiooni ettevõtte Integre juhataja. Ta on kvaliteedijuhtimise, keskkonnajuhtimise ja töökeskkonna juhtimissüsteemide audiitor.



URMAS KARILEET: karda ettevõtet, kus nõudeid täidetakse audiitori pärast!

Üks mu Dilberti lemmiknaljadest on järgmine: mees kleebib kohvimasinale silti „Kohvimasin“. Teised uurivad, mis ta sellise jamaga tegeleb. „Ega see mulle endale ka ei meeldi, aga ISO nõuab, et kõikjal oleksid sildid.“ Mehe lahkudes võib lugeda silti tema seljal: „Tobe sildimees.“ Asjaosalised teavad, et ISO juhtimissüsteemide standardid ei nõua, et igal asjal peaks olema silt. Mainitud karikatuur viitab olukorrale, kus nõuetest on valesti aru saadud.

Juhtimissüsteemi standardite rakendamisel on alati oht, et upume bürokraatiasse ning teeme asju, millest abi ei ole. Kõige tähtsam põhimõte on siin, et firma peab sellest ka tegelikult kasu saama. Kui standardeid rakendatakse kontrolli või audiitori hirmus, on projekt juba ette läbi kukkunud.

Ka Enicsis tegin kliendi tegelikud motiivid endale kõigepealt selgeks. Selgus, et tema huvi oli tõeliselt sisuline, standardid olid tõlgitud ja nendega tutvutud. Küsimus oli selles, kuidas leida kõige sobivamad meetodid nende rakendamiseks.

Ettevõttepoolsed projektijuhid kaasasid kohe algusest peale laiemalt tööühmeliikmed, et juhtimissüsteemi arenguprojektile laiemat toetajaskonda saada. Käisime standardite nõuded punkt-punktilt läbi. Selgitasin, mida need endast kujutavad. Milline on võimalik kasu ja vajalikud muudatused, et uued nõuded olemasolevatesse protsessidesse sobitada. Küsisin, kas nad on veendunud, et see on õige asi.

Samamoodi võtsime koos kliendiga osadeks lahti kogu juhtimissüsteemi. Täpsustasime eesmärgid (sest juhtimissüsteem ei ole asi iseeneses, vaid

vahend eesmärkide saavutamiseks), korrastasime võtmeprotsessid ja panime need hiljem taas üheks tervikuks kokku.

Võib-olla mõjutab mind mu inseneriharidus, aga olen veendunud, et keerulisest asjast on võimalik jagu saada ainult siis, kui see lahutada lihtsamateks osadeks. Võtad seadme koost lahti, puhastad, õlitad tükid ära, paned taas kokku ja toimib palju paremini. See saab toimuda ainult tihedas koostöös kliendiga: Enicsi inimesed lisasid erialase teabe ning minu poolt oli juhtimissüsteemi korrastamise, täiendamise ja dokumenteerimise nõustamine, koolitus ja auditeerimine.

Seejärel asusime uusi nõudeid järk-järgult rakendama. See käis süsteemi järgi: minu selgitus – nendepoolne rakendamine – minupoolne ülevaatus. Sel perioodi tekkis Enicsi inimestel palju küsimusi, sest üks asi on standardite nõuded paberil, juhtimissüsteemi dokumentatsioonis, teine asi tegelikus elus. Pidime leidma koos vastused, millistes ettevõtte osades ja protsessides ning kuidas on kõige mõistlikum ja kasulikum uusi nõudeid rakendada.

Suurim muutus plaanides oli seotud lõpptähtajaga, mis lükkus kolm kuud edasi. Põhjuseks olid mõned klientettevõtte kiireloomulised tegevused, mis seotud uute klientide saamisega jms. Kuna tegemist ei olnud ajakriitilise projektiga, oli edasilükkamine mõlemale poolele vastuvõetav. Projekti lõpus viisin läbi auditi, mille käigus leidsime veel täitmata või täpsustamist vajavaid nõudeid. Nüüdseks on need aga rakendatud ning ettevõtte on valmis läbi tegema välise juhtimissüsteemi auditi.



KLIENT

EERO KOROL: konsultant on küsimuste esitaja

Suhtusime konsultandi valikusse tõsiselt. Taus-
tainformatsiooni põhjal kutsusime paar enam silma
jäänud konsultanti vestlusele – Urmas oligi üks
neist. Meid huvitas, milliseid konkreetseid lahendusi
konsultant meie vajadusest lähtuvalt pakub ja
Urmase kasuks langes valik tänu tema ilmselgele
kompetentsusele ning arvukatele kogemustele sel-
les valdkonnas.

Urmasega käed lõõnud, seisnes meie põhitöö
temaga eelkõige standardite põhjalikus lugemises
ja läbitöötamises meie juures kohapeal. Vormista-
sime ristviitetableid, et kõrvutada kolmes juuru-
tatavas standardis esitatud nõudeid. Meie huvi oli
saada väärtuslikku tulu oma vajadustest lähtuvalt,
mitte kellegi teise huvides. Olime ka ise eeltööd tei-
nud, omal käel nõudeid kõrvutanud ning standar-
did eesti keelde tõlkinud.

Pärast mitmeid kohtumisi Urmasega, kus tööta-
sime läbi standardite nõudeid, koostasime projekti
teostamiseks ettevõttesisesed meeskonnad, kes
vastutasid tõlgendatud ja kommentaaridega varus-
tatud nõuete detailsema läbitöötamise ning raken-
damiseks vajalike tegevuste väljatöötamise eest.
Toimetasime üsna iseseisvalt. Kui konsultant uuesti

saabus, näitasime talle vahepeal tehtud töö ette
ning esitasime küsimusi. Projekti lõpu poole käiski
ta peamiselt küsimustele vastamas. Samuti olime
kokku leppinud, et päris lõpus viib ta läbi täisauditi,
mida ta ka tegi.

Otsuste langetamine käis meil heas koostöös.
Kuigi lõplik vastutus oli meie kanda, oli Urmas
meile abiks näiteks probleemide olemuse selgita-
misel. Tänu suurele kogemusele oskas ta jagada ka
teiste sektorite kogemusi analoogiliste küsimuste
lahendamisel, mille baasil oli meil jällegi hea teha
otsuseid oma ettevõtte seisukohalt. Raudteetöö-
tuse standard oli ka talle uus ja tundmatu, kuid ta
tegi endale selle põhjalikult selgeks.

Püsisime täielikult planeerimise faasis püstitatud
aja- ja finantsressursside juures, lõpetasime isegi
varem, kui lootsime. Olime muidugi ka küllaldaselt
aega varunud: meid ei sundinud tagant kiirustama ei
klientide nõudmised ega muud regulatsioonid – juu-
rutasime standardeid otseselt enda tarbeks.

Omavahelisele usaldusele, avatusele, selgu-
sele-konkreetsusele ning projekti tulemuslikkusele
anname maksimaalsed hinded – tegu oli suurepä-
rase koostööga.

SAAME TUTTAVAKS

Eero Korol on Enics Eesti
ASi kvaliteedi- ja arendus-
juht. Enics Eesti on 2004.
aastal asutatud tööstus- ja
meditsiinielektronikat
tootev ettevõtte. Enics
Grupp on maailma tööstus-
elektronika tootjate hulgas
4. kohal. Enics Eesti on nii
Elva kui ka kogu Lõuna-
Eesti suurim tööandja.



KÕRVALPILK

ALGIS PERENS, konsultant ja õppejõud, Helvetia Balti Partnerid asutaja

Antud näite heaks küljeks on see, et klient läh-
tus reaalsest vajadusest ja oli projekti läbiviimiseks
varunud piisavalt aega. Hea on ka see, et juba enne
konsultandiga koostöö alustamist oli klient teinud
kodutööd. Nõustajapoolne laiem tööühma loo-
mine on ennast igati õigustanud võtte, sest see
aitab kaasa väljatöötatavate lahenduste kvaliteedi
tagamisele ja rakendamisetapi oluliselt sujuvamale
kulgemisele. Kindlasti on õige ka nõuete järkjärgu-
line sisseseadmine, sest korraga kõiki rakendades
võib kergesti libastuda. Nõustaja poolt kavandatud
protsess nõuete rakendamiseks ja projekti lõppu

kavandatud audit ning selle käigus leitud parendus-
kohad on hea näide sellest, et ka kõige professio-
naalsemalt kavandatu ei pruugi alati rakenduda
100%-liselt.

Projektide puhul on alati ohuks, et ei suudeta
olla graafikus või ka klient ei suuda vastata tähtja-
liselt. Antud juhul oli koostöö pidev – toimetati küll
iseseisvalt, kuid samas konsultandi järelvaatamise-
nõustamise abil.

Projekti võib kirjelduse kohaselt lugeda õnnes-
tunuks, sest klient on tehtud tööga rahul ja valmis-
tub välise juhtimissüsteemi auditi läbiviimiseks.





Mis toimus? 2008. aasta lõpus otsis ettevõtte US Invest Tondi Tennisekeskuse väljaarendamiseks lisavahendeid. Osaliselt valmishitatud tennisekeskuse omanikud nägid võimalust arendada selle baasil välja rahvusvaheline tiptasemel treeningukeskus. Konsultant Meelis Niinepuu abil täpsustati äriplaani ning 2009. aasta kevadel esitati finantseerimistaotlus EASile.

Vajadus Rahvusvaheliste võistluste läbiviimiseks tuli viia keskus vastavusse tenniseföderatsiooni nõuetega (kindla suurusega mänguplatsid, teleülekanneteks sobilik valgustus, lisaruumid treeneritele ja meeskondadele, turvalisuse küsimused jm).

Tulemus Konsultandi abiga sai kliendi ideest majanduslikult argumenteeritud projekt, rahataotlus esitati ning see leidis ka heakskiidu. Lõplikult valmib keskus aastal 2010.



KONSULTANT

MEELIS NIINEPUU: olin nagu ajakirjanik, kes äriplaani kliendi peast välja meelitas

SAAME TUTTAVAKS

Meelis Niinepuu on finantseerimislahendustele spetsialiseerunud konsultatsioonifirma Innopolis asutaja ja juhatuse liige.

Minuni jõudis Tondi Tennisekeskuse projekt siis, kui paari õnnestunud tennisvõistluse järel oli tennisehalli omanikel tekkinud mõte positsioneerida tennisehall rahvusvahelisele turule. Omanik Urmas Sõõrumaa oli ihu ja hingega asja juures, ta nägi oma missiooni tennise kui valdkonna arendamises ning soovis toetada noorte sportimisvõimalusi ühe suurejooneline keskuse loomise näol. Selleks oli aga vaja lisaraha.

Heitsin pilgu olemasolevale äriplaanile ning kuulasin Sõõrumaa entusiastlikke selgitusi. Olen huvitatud konsultatsiooniprojektidest, mille puhul konsultant saab n-ö linti lõikama minna, st osaleda lõpuni, kuni projekt reaalsuseks saab. Konsultant ei ole inimene, kes peaks kliendile, kellel tõsised kavatsused puuduvad, raha välja rääkima. Selles küsimuses jõudsin US Investi inimestega ka ühele meelele.

Alustasime EASi eelnõustamisel käiguga, kus projekt sai kahtleva hinnangu. Siiski otsustas klient võtta riski ja äriplaani vastavalt uutele eesmärkidele ümber teha: viia kokku tippvõistluste korraldamise koht ning tenniseakadeemia, kus noored sportlased eri riikidest saaksid parimate treenerite käe all õppida.

Kasutasin klassikalist äriplaani koostamise meetodikat: kaardistasime tooted, teenused, turud, sihtgrupid, viisime läbi konkurentsi- ja riskianalüüsi,

määratlesime tugevused, nõrkused ja konkurentsi-eelised. Võtsin endale küsimuste küsija rolli, äriplaani tegi klient ise, ehkki laua taga koos minuga.

Instinktiivselt hoidsin piiri kliendi ideede kajastamise ja sekkumise vahel. Samuti ei võtnud ma konsultandina kliendi otsuste eest vastutust, kuid andsin teada, kui tema prognoosid tundusid mulle ebarealistlikud. Äriplaani oli kliendi peas olemas, kuigi ta ise seda veel võib-olla ei teadnud – mina olin nagu ajakirjanik, kes selle plaani sealt välja meelitas.

Kliendiga kokkuleppel suhtlesin Ukraina, Valgevene ja Hispaania tenniseföderatsioonidega, et ise trendidest pilt ette saada. Aeg-ajalt pidin kliendi entusiasmi pidurdama, aga samm-sammult muutusid ootused realistlikumaks. Tuli ühiselt aru saada, kuidas suudetakse laene teenindada ja kuidas majandada rahavoogusid. Meie finantsanalüütik töötas suure osa ajast objektil nii tennisekeskuse kui kogu grupi raamatupidajatega koos.

Pärast Eesti-lisraeli mängu 2008. aasta aprillis saime rahvusvaheliselt tenniseföderatsioonilt väga head tagasisidet nii tennisekeskuse kui kogu ürituse korralduse kohta. See lisas loomulikult kindlust, et oleme õigel teel. Esitasime finantseerimistaotluse EASile, mida aktsepteeriti.

Koostöö kliendiga jätkub.



KLIENT

JAANIKA MERILO:

liigset sõltuvust konsultandist meil ei tekkinud

Konsultandi palkamine tulenes meie soovist anda veel kord hinnang Tondi Tennisekeskuse äriplaanile ning kaasata selle elluviimiseks Euroopa Liidu struktuuritoetusi. Soovisime leida nii-öelda värsket vaadet, realistikku hinnangut meie plaanide teostatavusele. Samuti vajasime professionaalset abi euroraha taotlemiseks vajalike materjalide ettevalmistamisel.

Sobiliku konsultandi leidsime ettevõtjatest äripartnerite soovitusel. Konsultandi valiku puhul tuleb kõigepealt tutvuda tema varasema portfoolioga. Meelis Niinepuu jättis professionaalse ja usaldusväärse mulje, ta küsis konkreetseid küsimusi ja andis ise ausaid, ilustamata vastuseid ees- ja tagajärgede protsessi ja taotlemise kohta.

Esimesel kohtumisel kaardistas konsultant koos meiega ettevõtte probleemid, arengut takistavad kitsaskohad, võimalused ja soovid. Seejärel toimus üldine ajurünnak edasiste tegevuste osas, mida konsultant raamistas suunavate küsimustega. Samuti tutvus ta olemasoleva äriplaaniga, majandusnäitajate ja objekti olukorraga. Reaalsete võimaluste ja ajagraafikute alusel koostasime konsultandi juhtimisel tegevusplaani. Protsessi käigus tegime mitmeid vahekoosolekuid, kus konsultandi juhtimisel võeti tehtud tööd kokku ja planeeriti järgmisi ülesandeid.

Kuna Meelis Niinepuul on varasem turismiaren-

duse projektide konsulteerimise kogemus, siis mõistis ta meie kitsaskohti ja arenguvajadusi hästi. Meeldis see, et konsultant tõi oma varasema kogemuse pinnalt näiteid, tegi ettepanekuid probleemide lahendamisel ja metoodika valikul. Üldiselt meie arusaamad projektist ühtisid.

Projektiga oli seotud palju inimesi ja paratamatult tuli mõned ideed ka kõrvale lükata. Konsultant selgitas veenvalt, miks üks või teine lahendus või tegevus pole suure eesmärgiga kooskõlas. Temast oli palju abi eriti teenuste ja turgude kirjeldamisel ning finantsprognnooside ja tasuvusarvestuste tegemisel. Kui ta mõnele küsimusele kohe vastata ei osanud, lubas ta alati vastuse otsida ja täitis selle lubaduse.

Üldiselt püsis meie koostöö ajalistes ja rahalistes raamides, ehkki nagu projektide puhul ikka, oli mõneti probleemide tähtaegadest kinnipidamisega ehk materjali õigeaegse komplekteerimisega. Samas tuli konsultant vajadusel operatiivselt meie juurde ja aitas lähtematerjalide kokkupanekul, intervjuueeris inimesi ja suhtles nendega.

Liigset sõltuvust konsultandist meil ei tekkinud. Konsultandi palkamine on koostöö, mitte kõikide ülesanne delegeerimine. Jäime tööga rahule ja oleme temaga edukalt koostööd teinud ka jätkuprojektide raames.

SAAME TUTTAVAKS

Jaanika Merilo on Tondi Tennisekeskus OÜ ainuosaniku Novatex Groupi nõukogu liige. Tondi Tennisekeskus tegutseb alates 2008. aasta novembrikuust. Tervikuna valmib keskus aastal 2010.



KÕRVALPILK

PEETER VÕRK,

PW Partners AS juhataja, Eesti Konsultantide Assotsiatsiooni president 2005-2008

Antud juhul on tegemist äriplaani ja rahastamistootluse koostamisega ehk oma olemuselt mitte liiga keerulise teemaga. Kuna konsultant mõtles pidevalt terviku üle, nägi eesmärgi täitmise võimalusi ja ka kitsaskohti, siis saab öelda selle kohta vaid kiitvaid sõnu.

Ka on väga positiivne, et pärast EASI poolset kahtlevat hinnangut projektile ei loobunud konsultant (ja loomulikult ka klient) uskumast, et edu on võimalik saavutada.

Samuti on hea, et konsultant ei püüdnud enda peale võtta kliendi eest otsustamist ja pidas vajalikuks viia klient ise arusaamani, kus projekti teostamine on reaalne. Samas tegi konsultant ka endale

sisuliselt selgeks teema, et ta oleks võimeline kaasa rääkima ja klienti tõeliselt nõustama.

Hea on näha konsultandi valmisolekut esialgse töö piire ületada. Minu jaoks on selleks kindlasti suhtlemine võimalike rahvusvaheliste klientidega - teiste spordiföderatsioonidega. Samas võimaldas nende organisatsioonidega suhtlemine ka paremini aru saada uue keskuse positsioneerimisest rahvusvaheliselt ja aitas kliendi plaanitud tegevusmudeli kohta toetusargumente leida.

Päris täpselt ei saanud aru, kas tähtaegadest mittekinnipidamine oli tingitud konsultandist või kliendist. Konsultant peab igal juhul suutma tähtaegu hoida.





Mis toimus? Genorama tegeleb geenitestideks vajalike seadmete (geenianalüüsi platvormide) arendamise ja müügiga. Koostöös Advisio konsultandi Allan Tederiga töötati välja tootearenduse suunad ning tegevusplaan, samuti uus äriplaan.

Vajadus Genorama vajab lisaressursse, et parandada oma geenianalüüsi platvormide konkurentsipositsiooni globaalsel turul, muutes automatiseerituse ja mitmete lisafunktsioonidega seadme kasutamist lihtsamaks ja odavamaks. Samuti oli vaja analüüsida ka ettevõtte müügitegevust.

Tulemus Kirjeldati täpselt lahti geenianalüüsi platvormi müügi suurendamiseks vajalikud tootearendused, koostati tegevus- ning finantsplaan. Töötati välja ärimudel (sihtgrupid, hinnastamine, turundus ja müük) ning esitati EASile taotlus arendustegevuste finantseerimiseks.



KONSULTANT

ALLAN TEDER: konsultant paneb kliendi tugeva surve alla

SAAME TUTTAVAKS

Allan Teder on konsultatsioonifirma Advisio teadus- ja arendusprojektide divisjoni juht.

Genorama oli varajases *startup*'i faasis olev firma. Tegemist on Asper-Biotechi *spin-off*'iga, kes keskendub geenianalüüsi platvormi arendusele ja müügile. Selleks et müük senisest märksa kõrgemale tasemele viia, tuli aga arendada nii toodet kui luua sobilik ärimudel.

Konsultant peab ennast kõigepealt teemaga kurssi viima, et kliendiga ühine keel saavutada, eriti sellise spetsiifilise äri puhul. Mis on geenimarker, genotüüp, fenotüüp jne. Koostasin oma teadmiste põhjal memo, klient vaatas selle üle, jäi rahule ning töö algas.

Esimeseks sammuks oli defineerida toode. Kogusin Genoramas sama olukorda nagu paljudes firmades: ideid oli palju, kuid need olid süstematiseerimata. Järgisime nende reastamisel innovatsiooniahela loogikat: innovatsioon peab looma konkurentseelise ning seda rakendades saab müüa toote tarbijale. Valisime välja ideed, mis andsid ühelt poolt tootele kõige suuremat lisaväärtust ja mille vastu oli teiselt poolt klientidel suurim huvi.

Seejärel jõudsime tegevuskavani, panime paika tegevused, kus on vaja koostööd ülikooliga ning kus laseriehitajaga. Istusime kliendi esindajatega laua taha, kirjutasime ideed üles ning lisasime ajakava, vastutajad, rahanumbrid ning edu mõõtmise kriteeriumid. Seejärel saatsime need seisukohad kooskõlastusringile.

Järgmises etapis tuli selgeks saada, kuidas muudatused end majanduslikult ära tasuvad. Tasa kaalus tulemuskaarti, Alex Osterwalderi ärimudelit jt metoodikaid kasutades on suisa hämmastav, kui

paljud asjad ettevõttes liikuma hakkavad. Tihti eesmärgistavad omanikud finantse (nt käive), kuid jätavad kõrvale selle saavutamiseks vajalikud valdkonnad, nagu sisemised protsessid, turundus või innovatsioon.

Eesmärgid tulenevad omanike ja juhtide kujundatud ühisest visioonist. Sisuliselt saavutatakse omanike vahel väga selge kokkulepe selles, kuhu tahetakse liikuda. Selle fookuse paikapanek on konsultatsioonitöös üks põnevamaid asju.

Genorama inimestega seminare läbi viies sain veelgi kinnitust mõttele, et konsultant on protsessi juht. Kui tahad jõuda plaani või ideeni, siis peab konsultant panema sind surve alla – ta helistab, saadab kirju, tuletab end meelde. Samal ajal on ta ka riskisitleja, kes paneb kliendi ideed proovile. Selle protsessi käigus formuleeritakse ühiselt strateegia.

Olen leidnud, et 10tunnised seminarid on kurnavad, inimeste keskendumine kannatab kõvasti. Kahetunnisel koosolekul jõutakse aga teema intensiivselt ja põhjalikult läbi käia.

Genoramas on inimesed harjunud intensiivse tempoga töötama, nii et me oleksime võinud kogu töö piltlikult öeldes kolme päevaga ära teha. Aga me planeerisime targu selle protsessi kolme kuu peale, sest arenguga seotud teemad vajavad inimeste peas küpsemist. Võib tekkida küsimusi, millele me ei oska vastata (nt kui palju maksavad konkurentide platvormid), sellest tekib kodune töö. Strateegia selgeks mõtlemiseks peab olema aega, ainult nii saab see olla kvaliteetne.



KLIENT

INDREK KASK: firmas polnud vist midagi, mida konsultant teada ei saanud

Meie põhitegevus on eksporditegevus – teravik on ja peabki olema müügi peal. Selle eest me konsultandile maksamegi, et ta oleks heas mõttes pinuks silmas ning arendusprojekte juhiks. Meie nõrgim külg on finantsanalüüs, seepärast palusime konsultandil finantsanalüüsi valmis teha, mõistagi meie prognooside ja andmete alusel.

Meie ootused konsultandile olid järgmised. Kõigepealt tuli tal põhjalikult teemasse süveneda. Samas oli see proovikivi ka meile endile – kui sa ei suuda konsultandile oma plaane lahti seletada, siis rahastajale hoopiski mitte.

Teiseks, mõttemaailm peab olema samal lainepikkusel. Kui keemia ei sobi, tuleb võtta mõni teine konsultant. Kui isiksused sobivad, sujub ka koostöö paremini.

Kolmandaks, kuna reisin palju ning mu päevad on täis kõnesid Skype'i ja telefoniga, tuli meie kokusaamistel konsultandil äärmiselt intensiivselt töötada, võtta maksimum ning tagada, et kodutööd liiga vähe teha ei jääks. Ta järgis väga täpselt ajakava ning tuletas viisakas vormis meile ka tähtsaeu meelde.

Neljandaks, kindlasti ei saa jääda ainult konsultandile lootma. On asju, mida ta suudab teha, aga on ka aspekte, mida tead ainult sina.

Sisuliselt käis koostöö nõnda, et konsultant

töötas meie visiooni läbi ja küsis siis meilt teravaid küsimusi.

Seejärel saime projektiplaani kondikava valmis ning jagasime tiimis ära, kes mingi peatüki alla esimese visandi teeb.

Konsultant vaatas asja üle ja järgnes küsimuste-vastuste voor – arutasime kõik etapid seminari vormis läbi. Edasi tuli finantsprognooside kokupanek, mida tegi konsultant, lähtudes meie sisendandmetest.

Projekti dokumentatsiooni kokku kirjutades ei andnud nad üheski asjas järele – midagi ei tehtud enne, kui meie poolt oli kaks inimest asja üle vaadanud. Nad ei võtnud kogu vastutust enda peale.

Konsultant ütles otse, kui millestki aru ei saanud. Tal oli väga selge kontrollküsimustik, mida iga idee peal saab kasutada. Iga asja kohta peab vastus olema. Tänu sellele tuli välja terve rida aspekte, mille peale ma pole ise mõelnudki.

Nad panid meie ideed kirja eri aspektist lähtudes – see on väga tugev trump finantseerija jutule minnes, sest ehkki finantseerijad kaasavad eksperte, ei saada siin sageli geenitestidest ikka lõpuni aru.

Projekti kokkukirjutamisel ei saa jätta sisulist poolt vaid konsultantidele, ükskõik kui tugevad nad ka pole. Oma meeskonnal on siiski olemas sisuline arusaam, mida ja kuidas saavutada soovitakse.

SAAME TUTTAVAKS

Indrek Kask on Genorama juhatuse esimees. Genorama tegeleb koostöös laseritootja Estlaga alalüüsiks vajalike platvormide (seadmete) müügi ja arendusega.



KÕRVALPILK

MARGUS ALVISTE, juhtimiskonsultant Audenteses, Arikos ja ATAKis

Tänapäevane ärikeskkond eeldab selget fookuseerumist ja potentsiaali maksimaalset ärakasutamist. Konsultandi ülesanne on teha kliendile nähtavaks tema enda tugevused ja nõrkused, samuti varjatud potentsiaal.

Seejuures tuleb kasutada mitmeid väga erinevaid meetodeid. Genorama juhtumi puhul tuleks esile tõsta süsteemsust, kuidas konsultant on kogu ahela (alates toote kirjeldamisest ja lõpetades finantseerimisvõimaluste leidmisega) samm-samult läbi käinud. On selge, et eksportturgudele sisenemine ja eri finantseerimislahenduste kaasaamine ilma täpse sihtturu analüüsita ning atraktiivse tootekontseptsioonita on tänases kontekstis pea võimatu. Just siin on konsultandi roll väga oluline, kuivõrd kõrvalise isikuna on tema positsioon võimaliku toote ja sihtkliendi täpsemal sõnastamisel palju objektiivsem, vaba segavatest emotsioonidest. Sageli on harjumuspäraste, antud olukorras mitte kõige paremat tulemust võimaldavate praktikate rakendamise põhjuseks fakt, et nii on

kogu aeg tehtud või et karismaatilisele juhile meeldib just nii. Mõnikord ei tule tegijad ka lihtsalt selle peale, et võib ka teisiti. Konsultant saab seada kõik ettevõtte kehtivad postulaadid kahtluse alla ning küsida ebameeldivalt otsekohesid, kuid hädavajalikke küsimusi, näiteks: miks peaks keegi sinu toodet üldse tahtma. Aga konsultant ei tohiks piirduda ainult sellega, oluline on anda kliendile tööriistad iseseisvaks toimetulekuks ka tulevikus asetleidvates olukordades.

Kirjeldatud näite juures on positiivne konsultandi valmisolek asuda protsessijuhi rolli, suurendades nõnda jõupingutuse efekti. Kasvava firma juhtkonnal on tegevusi pidevalt rohkem kui jaksu ja need asjad, mis ei põle, kiputakse tihti edasi lükkama.

Samas peab arvestama, et niisuguse protsessijuhi rolli võtmine on seotud riskiga, et klient loobub vastutusest, usaldab võtmetegevused konsultandi hooleks ja kaotab viimase lahkudes suutlikkuse iseseisvalt tegutseda.





Mis toimus? 2009. aasta veebruaris alustas Taani mööblitootja Flexa uus juhtkond koostöös konsultant Viljar Mooritsaga tootmise arendamise projekti. Konsultant analüüsis koos Taani kolleegiga Flexa Eestis asuvate tööstusüksuste olukorda ning koos ettevõtte töötajatega leiti võimalused efektiivsuse tõstmiseks.

Vajadus Majanduslanguse tõttu vähenenud müük sundis ettevõtet kiiresti reageerima ning tootmist efektiivsemaks muutma. Eesmärgiks oli suurendada lühikese ajaga järsult efektiivsust, muidu poleks Flexa kontserni Eestis asuvad tehased enam konkurentsis püsinud.

Tulemus Kontserni uuel juhtkonnal on olemas täpne pilt tootmise olukorrast võrdluses peamiste konkurentidega. Moodustati 9 projektimeeskonda eri tootmisprotsesside parendamiseks. Projekti käigus selgunud vajaduse tõttu käivitas ettevõtte ka *lean*-tootmise ja kvaliteedijuhtimise (ISO) programmid.



KONSULTANT

VILJAR MOORITS: konsultandil tuleb alati ootamatusteks valmis olla!

SAAME TUTTAVAKS

Viljar Moorits on tootmisega seotud küsimustele spetsialiseerunud konsultant. Viljar on ka tootmise korraldamise programmi „20 Keys“ üks ametlikest esindajatest Eestis.

Aidates organisatsioonis muutusi läbi viia, peab konsultant alati olema valmis suurteks muutusteks ka oma töös. Flexasse läksin osalema arendustöös, kuid paar kuud hiljem pidin hoopis võtma vastutuse ühe tehase ümberkolimise eest.

Enne sisulise töö algust oli mul kaks kohtumist kontserni juhatuse liikmetega – see tegi selgeks, et omavaheline klapp on hea.

Selleks et rahvusvahelises konkurentsis ellu jääda, oli Flexa tippjuhtkond seadnud arendustööle väga kõrged eesmärgid, muuhulgas otseste tootmiskulude alandamise vähemalt 40 protsenti kolme-nelja aasta jooksul. Tegutsesin koostöös ühe Taani konsultandiga ning firma esindajatega.

2009. aasta veebruaris alustasime ärianalüüsiga, mille tulemustele toetudes tuli teha tegevusplan. Kogusime näitajaid, tegime kalkulasioone. Moodustasime tootmisprotsessi detailseks analüüsiks kümme töögruppi, et just töötajad tooksid välja kohad, kus on efektiivsust võimalik tõsta. Selleks et midagi kahe silma vahele ei jääks, kasutan *lean*-tootmise põhimõtteid (nt 20 võtme meetodikat).

Firma juhtgrupile esitlesime vahetulemusi iga kuue nädala tagant kas Taanis või Eestis. Meie ütlesime, mis me teinud oleme, nemad andsid tagasidet ning suunised, millele järgmisel perioodil keskenduda.

Valmis tegevusplan, mida pidid hakkama ellu

viima 11 projektigruppi. Kuid kontserni juhtkond tegi plaanides olulise muudatuse. Nimelt otsustati valminud ärianalüüsile toetudes sulgeda firma kõige esimene tehase Taanis ning kolida see Eestisse.

Mina sain hoopis uue rolli – vastutada Taani ajaloolise tehase kolimise eest. Selleks ajaks kui masin treileriga Taanist tuli, pidid kõik eeltööd tehtud olema.

Ma ei näinud siin probleemi, sest mul oli tehaste kolimise kogemus ja pädevus olemas, teiseks oli kontserni juhtkond hõivatud tehase sulgemise ja igapäevase juhtimisega.

Kui tehase oli Eestisse kolitud, algas minu töös kolmas etapp: tuli käima tõmmata 11 projektimeeskonna töö, et tegevusplan ellu viia.

Selleks oli vaja kõigepealt meeskondade juhid õpetada projekte juhtima ning vastavaid tööriistu kasutama. Iga paari nädala tagant kohtusin iga projektimeeskonna juhiga ning aitasin tal tekkinud takistustest üle saada. Vaatasime üle eelmise kahe nädala tegevuse ning panime kokku järgmise kahe tegevuskava.

2009. aasta lõpuks jõudis see konsultatsiooniprojekt staadiumisse, kus firma töötajad tegelevad sellega üha rohkem ise ja mina olen rohkem nõustaja rollis, juhul kui nad täiendavat abi vajavad.

Minu ülesanne oli järk-järgult oma rolli vähendada ja 2010. aasta suveks sellest projektist välja astuda.



KLIENT

MARIANNE PAAS: võtmeküsimus on konsultandi teadmiste viimine massidesse

Tulin tööle 2008. aastal ning efektiivsuspädevaid, töökorraldust ja kultuuri vaadates jagasin seisukohta, et ettevõtte tuleb kiiresti kaasaegsele tasemele viia. Muutunud majanduskeskkond sundis kiirelt tegutsema.

Flexa arendusprojekt jagunes kaheks. Esiteks analüüsifaas, et selgitada välja, millised on kitsaskohad, milliseid muudatusi on vaja teha ja mis kasu see annab. Puhast analüüsi koos rahalise arvestusega. Teises faasis pidid meeskonnad tegevusplaani ellu viima.

Olen veendunud, et uute teadmiste saamiseks kontsentreeritult on mõistlik kasutada konsultanti.

Viljariga on meil selgelt mängureeglid paigas: tema tööajaks on kaks tööpäeva nädalas ning ülevaate juhtkonnale teeb ta iga kahe nädala tagant. Aga seda ei tohi unustada, et konsultant tuleb ja läheb. Iga juht peab teadma, et konsultant ei jää tema eest seda tööd tegema. Kui firma töötajad ise probleemidega ei tegele, siis teadmised massidesse ei lähe. Juht peab võtma konsultandi ajast parima, koolitama töötajad välja ning jooksutama ise ettevõtet projektipõhiselt edasi.

Meie ettevõttes oligi kõige raskem panna inimesi mõistma, milleks seda kõike vaja on. Mõned kolleegid olid ettevõttes 10-15 aastat töötanud ning kogu aeg ühtmoodi toimetanud - miks peaks nüüd teisiti tegema?!

Inimesed arvasid, et konsultant peab neile asjad ette ütleva ja ära tegema. Konsultatsiooniprojekti algaasis oligi see mingil määral nõnda, sest Viljar juhtis oma küsimustega teemat. Tal oli

suur pilt olemas tänu analüüsile, kuidas need 9 alamprojekti üles ehitada. Aga 2009. aasta sügisel võtsid meie inimesed projektimeeskondades sisulise arendustöö üle, ehkki kaks esimest kuud olid päris rasked.

Siin oli oluline ka juhtkonna roll. Juhid ütlesid kogu aeg inimestele, et Viljar on konsultant, tema ei pea nende eest tööd ära tegema, vaid ta õpetab neid. Nüüd on ka meie töötajad aru saanud, et Viljar konsulteerib neid juhul, kui nad ei oska ühte või teist küsimust lahendada.

Oluline on usalduslik koostöö kliendiga. Konsultant ei saa koostööd teha, kui me salatseme ja vastupidi. Me rääkisime Viljarile oma plaanidest enne, kui need firmas teatavaks tegime. Ta on väga hästi mõistnud, miks me oleme projekti käigus mõned asjad ümber otsustanud. Näiteks selgus vajadus käivitada ettevõttes ka ISO ja *lean*-tootmise projektid. Palkasime veel kaks konsultatsioonifirmat lisaks, sest mõistsime, et üks inimene ei suuda nii suurte projektidega lihtsalt tegeleda.

Teiseks kaotaks Viljar ise kompetentsust kui konsultant, kui ta on liialt ühe firmaga seotud ega saa uusi kogemusi.

Oleme Flexas selle projektiga kohalt minema saanud - see on kõige tähtsam. Aasta-paar läheb aega, kuni meie inimesed õpivad teistmoodi mõtlema, aga ma olen optimist. Iga päev rabeledes ei pane ju tähelegi, kui palju me oleme selle lühikese ajaga saavutanud.

Projektiplaanist oleme kinni hoidnud ning juunis 2010 peaksime kõnealuse arenguprojekti lõpetama.

SAAME TUTTAVAKS

Marianne Paas on Flexa Eesti finantsjuht ja juhatuse liige. Flexa Group on 1972. aastast tegutsev Taani mööblitootja, kes on spetsialiseerunud männipuidust lastemööbli valmistamisele.



KÕRVALPILK

TAUNO-JUSSI ONOPER, konsultant ja TJO Konsultatsioonid juht

Nagu Flexa Eesti juhtum näitab, on iga eduka konsultatsiooniprojekti aluseks korralik analüüs. Ja mõnikord tuleb analüüsi tulemuste põhjal teha karme otsuseid, mis seonduvad näiteks tehnoloogia, toote- või kliendiportfelli, meeskonna vm oluliste muudatustega. Ettevõtte peavad kohanema makromajanduslike muudatustega.

Kuna iga ettevõtte on erinev, siis tuleb leida just selles organisatsioonis parimaid tulemusi tagav lahendus. Arendusprojektide käivitamise eel on oluline leida vastused paljudele küsimustele, sh sellele, kas ettevõtte ärimudel on elujõuline ja tagab soovitud tulemused (ka tulevikus), kas valitud turud, kliendid, tooted, partnerid on elujõulised (ka tulevikus), millised tegevused lisavad kliendi vaatevinklist väärtust jne.

Sõltuvalt kokkuleppes kliendiga võib konsultant endale võtta erinevaid rolle. Seetõttu ma ei

näe Flexa puhul probleemi selles, kui konsultant teatud etappides jõuliselt ettevõtte juhtimisse sekus, kui nii oli kliendiga kokku lepitud. Igal juhul on sellises olukorras oluline mängureeglid paika panna. Kui eesmärgiks on muudatuste kiire ellurakendamine (antud näite varal tehase kiire kolimise korraldamine), siis võib konsultant esineda sisuliselt projektijuhi rollis.

Samas tasuks alati mõelda, mida soovitakse saavutada pikemas perspektiivis. Kui konsultant toob ettevõttele kogu aeg lahendused kandikul kätte, siis meeskonna suutlikkust see ei arenda ja võib olla pikas perspektiivis ohtlik. Sellest tulenevalt on sageli meie, konsultantide rolliks meeskonna arendamine selliselt, et nad ise suudaksid jõuda lahendusteni ja saaksid vajaliku edukogemuse ning enesekindluse.





Mis toimus? Koostöös vabatahtlike konsultantidega loodi aastal 2004 Heateo Sihtasutuse strateegia. Tegu oli esmakordse kolmanda sektori strateegiaprojektiga nii noorte konsultantide kui ka sihtasutuse meeskonna jaoks.

Vajadus Heateo Sihtasutus, mis loodi 2003, oli aastase tegevuse järel jõudnud punkti, kus puudus selge siht ning oli tekkinud vajadus läbi mõelda konkreetsed arengusuunad ja tegevuspõhimõtted. Tegeleti paljude asjadega, nagu veebiportaal, töökohtade vahendus jne. Asutajate soov oli luua süsteem, mis võimaldaks töötada etteplaneeritult. Eesmärk oli saada kaasaegseks ja professionaalseks kolmanda sektori organisatsiooniks.

Tulemus Valmis Heateo Sihtasutuse strateegia, mis seisnes organisatsiooni visiooni, strateegiliste eesmärkide, prioriteetide, kriitiliste edutegurite ja mõõdikute paikapanemises ning tegevuskava loomises eesmärkide saavutamiseks. SA on aidanud ellu sellised olulised projektid nagu Uuskasutuskeskus, Terve Eesti, mis tegeleb aidi-ennetusega, ja Noored Kooli.



PIRKKO VALGE:

koos kliendiga strateegiakoolis

SAAME TUTTAVAKS

KONSULTANT

Pirkko Valge on töötanud Microlinkis ja KPMGs ning osalenud aktiivselt Heateo Sihtasutuse projektides. Eesti Vabariigi President on andnud talle tiitli aasta vabatahtlik 2005.

2004. aastal pöördusin Heateo Sihtasutuse poole sooviga kolmanda sektori tegevusse oma panus anda. SA looja Artur Taevere pakkus kahte varianti, nimelt vajati suvel lastelaagritesse abi jõudu, samuti käis ta välja strateegia arendamise projekti. Käisingi suvel riskigruppidesse kuuluvate lastega laagris, sügisel aga võtsime ette strateegia.

KPMG lubas mul kasutada nii oma tööaega kui firma meetodeid Heateo Sihtasutuse projektiga töötamiseks. Ettevõtmine läski kirja KPMG *pro bono* projektina. Kuna see oli minu jaoks esimene iseseisev strateegiaprojekt, kutsusin kampa ka konsultant Evelin Kalju.

Projekt kestis augustist detsembrini. Võtsime samm-sammult läbi kõik strateegia arendamise protsessi elemendid, analüüsisime väliskeskonda, määratlesime tegevusmudeli, kirjeldasime põhi-protsesse, missiooni, visiooni, panime paika strateegilised eesmärgid ja tegevuskavad. Andsime Heateo inimestele kodutöö kätte.

Kõige rohkem pusimist oli sellega, kuidas mahutada noor kolmanda sektori organisatsioon väga struktureeritud strateegiamudelisse. Palju nalja sai ka sõnavaraga, sest ikka lipsasid läbi sõnad *ärimudel* ja *kliendid*, mis Heateo inimestele hirmsasti nalja tegid. Lõpuks leidsime sobiliku väljenduslaadi: *ärimudelist* sai *tegevusmodel* ja *klientidest* *sihtrühmad*.

Uurisime kolmanda sektori praktikaid kirjeldavaid artikleid Harvard Business Review'st ja McKinsey Quarterlyst ja ammutasime sealt teadmisi. See oli ka aeg, kus Arturil tekkisid esimesed rahvusvahelised kontaktid, nii et saime materjale ka pikalt tegutsenud rahvusvahelistelt organisatsioonidelt. Enda metoodika osas konsulteerisime kolleegidega KPMGst.

Planeerisime strateegia kokku panna 7-8 koosviibimise ja iseseisva töö järel. Tegelikult oli kohtumisi kaks korda nii palju. Meie ei langetanud otsuseid, vaid esitasime küsimusi, millele nemad pidid vastama, ja mängisime n-ö saatana advokaati, et kõrvaldada nõrgad kohad. Aeg-ajalt pidasime maha ka tõsiselt hingestatud vaidlusi, vahel tuli ideedest vaimustunud klient jälle reaalsusse tagasi tuua.

Kuna meile oli see esimene iseseisev projekt ja Heateo inimeste jaoks esimene strateegia, siis oli see suur õppimisprojekt mõlema poole jaoks. Teadmised strateegilisest planeerimisest on olnud Heateo inimestele kasulikud edasises töös, kus nad aitavad alustavatel sotsiaalsetel ettevõtjatel oma ideid ja plaane paika panna. Meie saime kogemuse, et kolmanda sektori strateegiaprojekte ei ole alati võimalik teha sama tempoga kui äriettevõttes. Kui esimest korda kaardistada kogu seda maailma, millega organisatsioon tegeleb, siis pead konsultandina ootama, kuni klient järele kasvab, muidu ei võta ta strateegiat omaks.



KLIENT

MARGO LOOR:

konsultandid tegid tunduvat rohkem tööd,
kui keegi ette kujutas

Sageli juhtub, et tegevusmudel, millega organisatsioon alustab, ei ole seesama, mille juurde ka püsima jääda. Mingil hetkel olime Heateoga seisu, kus pea oli mõtteid täis ja oli vaja luua strateegiline selgus, et mõista, milliste tegevustega jätkata. Saime aru, et kui hakkame ise strateegiat välja töötama, võib see võtta aastaid, enne kui midagi asjalikku valmis saab. Kuna tol hetkel kattis meie organisatsiooni eelarve vaid minimaalseid kulusid, pidime leidma vabatahtlikke abilisi, kellele oleks vastav pädevus. Olime Pirkkoga juba varem kohtunud, kui ta käis meil vabatahtlikuna abiks noorsootööd tegemas. Teadsime, et ta töötab KPMGs ärikonsultandina, ning õnneks oli ta nõus meid põhitöö kõrvalt aitama, kaasates ka oma kolleegi Evelin Kalju.

Pirkko ja Evelin tulid õhtul pärast päevatööd meie kontorisse ning proovisid aru saada, mida meil vaja on. Me ise arvasime, et vajame tegevussuunda, mida me esimese kohtumise järel oskasime juba kutsuda strateegiliseks arengukavaks.

Pirkko ja Evelin olid oma töös kokku puutunud ärisektori kaasustega, meie oma erines sellest oluliselt. Meetodikad, mida nad kasutasid, pärinesid samuti ärivaldkonnast, Eestis puudus tol hetkel isegi terminoloogia kolmanda sektori jaoks. Andsime neile pidevalt tagasisidet, kui mingi termin või mudeli sisu meie jaoks ei sobinud – meil lihtsalt ei ole ju ärimudelit. Pirkko ise ütles ka otse ja ausalt, kui ta aru ei saanud, kuidas meie enda arvates len-

nukas skeem partnereid leida üldse reaalne võiks olla. Aeg-ajalt konsulteeris ta oma tiimikaaslastega KMPGst.

Konsultandid kaasasid meid aktiivselt strateegia väljatöötamisse. Nad andsid meile raamistiku ja vormi ning lasid meil tekitada sisu. Eks meie siis omakorda vaidlesime vastu, kui mingi vormi täitmine võimatu tundus – koos lõime siis uue, meie olukorrale vastava vormi.

Kiita võib nende tugevat üldistamisvõimet, mis meie pöörased ideed ja hullud mõttesähvatused mingisse loogilisse struktuuri surus. Kaardistasime väärtused, mis meid organisatsioonis omavahel sidusid, sõnastasime missiooni, visiooni ja viisime läbi mitmeid analüüse. Konsultandid tegid meile selgeks, miks seda kõike vaja on. Peab tunnistama, et tänaseks oleme sama meetodikat kasutanud omal käel mitmete uute algatuste puhul ning see töötab hästi.

Ajakava oli meil alguses paika pandud, kuid kinni me sellest ei pidanud. Õige oleks öelda siiski, et tähtaegadest pidasime, kuid töömaht kujunes lihtsalt planeeritust palju suuremaks. Konsultandid tegid kordi rohkem tööd, kui keegi oleks osanud ette kujutada.

Kogu protsessi vältel valitses äärmiselt mõnus õhkkond, mingeid omavahelisi lepinguid me ei sõlminud. Lisaks pole meil ka konkurente, nii et puudus täielikult igasugune hirm infolekke või mistahes muude probleemide ees, olime väga avatud ja usaldasime üksteist täielikult.



KÕRVALPILK

ÜLLE PIHLAK,

EBSi ettevõtluskeskuse juhataja,
õppejõud ja konsultant

Tore on lugeda noore konsultandi soovist ja julgusest end arendada sedavõrd vastutusrikastes projektides. Otsus kaasata kogenum konsultant on samuti igati mõistlik.

Kolmanda sektori strateegiaprojektide, samuti tasakaalus tulemuskaardi rakendamise kohta kolmandas sektoris on olemas palju materjale ja uuringuid – hea, et konsultant ei hakanud jalgrast leiutama, vaid otsis need üles. Protsessi käigus õppisid nii klient kui konsultant. Kaasusest tuligi kenasti välja, kuidas igasugune nõustamine on samaaegselt ka koolitus.

Konsultandid ei langetanud ise otsuseid, vaid esitasid küsimusi, mis on hea. Mõtlemas pani aga konsultandi väide, et „peeti tõsiselt hingestatud vaidlusi, vahel tuli ideedest vaimustunud klient jälle realsusse tagasi tuua.“ Huvitav, kas meil oleks täna näiteks telefone, kui selle leiutaja oleks

tol ajal n-ö realsusse tagasi toodud? Kas konsultantidel oli küllaldaselt informatsiooni, et kliendile vastu vaielda ja kahelda tema ideede rakendatavuses? Ja isegi kui informatsiooni oli piisavalt, oleks vaidlemise võinud asendada arutlemise või selgitamisega. Näiteks oleks saanud püstitada küsimuse, kas nende käsutuses olev informatsioon pigem kinnitab idee elujõulisust või mitte. Kas selleks, et kindel olla, on vaja rohkem informatsiooni?

Hea, et koostöö jätkub. Loodetavasti arenevad selle käigus nii konsultant kui klient edasi. Klient on juba konsultandi pakutud meetodikad omaks võtnud ning kasutab neid ise ja omal käel. Üks asi jäi siiski konsultandil kliendiga lahti rääkimata. Klient kirjutab oma intervjuu lõpus: „Lisaks pole meil ka konkurente, nii et puudus täielikult igasugune hirm.“ Konkurent on see, kes rahuldab sihtgrupi samu vajadusi. Mõtelge koos, kas neid tõesti ühtegi ei ole!

SAAME TUTTAVAKS

Margo Loor on Heateo Sihtasutuse sotsiaalsete investeeringute portfelli juht. 2003. aastal loodud Heateo Sihtasutus edendab sotsiaalset ettevõtlust Eestis.





Mis toimus? Klaas-Jan Reincke nõustas oma meeskonnaga firmast CPD Eesti Töandjate Keskliidu, Kaubandus-Tööstuskoja, Eesti Väike- ja Keskmiste Ettevõtjate Assotsiatsiooni ja 20 erialaliidu haldussuutlikkuse tõstmise protsessi perioodil sügis 2008 – kevad 2009. Projekti elluviimiseks moodustati ühtne meeskond Praxise ja Hill&Knowltoni spetsialistidega. Eesmärk oli kaardistada erialaliitude tugevused ja nõrkused, koostada hinnang nende tegevuse kohta ning anda soovitusi edasiseks arenguks.

Vajadus Töandjate Keskliit ja teised ettevõtlusorganisatsioonid tundsid vajadust suurendada haldussuutlikkust ettevõtlusorganisatsioonide maastikul. Just haldussuutlikkus oli ettevõtlusorganisatsioonidel üsna erinev.

Tulemus Iga liidu jaoks koostati spetsiaalne haldussuutlikkuse analüüs, seejärel koguti tagasisidet. Lõpuks koostati koondraport ning anti soovitusi ettevõtlusorganisatsioonidele.



KONSULTANT

KLAAS-JAN REINCKE: veerandsaja kliendiga suhtlemine ühe asemel nõuab visadust ja süsteemset tööd

SAAME TUTTAVAKS

Klaas-Jan Reincke on CPD tegevjuht ning hindamis- ja diagnostika-toote juht. Alates 1997. aastast on ta tegelenud mitmete avaliku sektori ja seejärel ka erasektori nõustamisprojektidega.

Selle projekti tegi meie jaoks keeruliseks asjaolu, et tegelikult ei olnud kliente mitte üks, vaid 23. Just nii palju ettevõtlusorganisatsioone lõi projektis kaasa. Töandjate Keskliidul oli projektist ja selle eesmärkidest selge ettekujutus, teistel liitude see alati nii selge polnud või lisandusid oma huvid, mis ei pruukinud alati meie omadega kattuda. Osalejate motivatsioonitase oli väga erinev, ka tekitas eelarvamusi hindamisprojekti nimetus – *haldussuutlikkuse hindamine*.

Selleks et projekt üldse normaalselt käivituks, tuli teha haruliitude esindajatega telefonitsi umbes pooletunnised motivatsioonivestlused: selgitasime, mis on haldussuutlikkus, mida hindamine endast kujutab ja miks see ette võeti, uurisime nende soove. See oli väga tõhus, sest esiteks tekitas esialgu sõna *haldussuutlikkus* võõristust ning teiseks oli õhus kartust, et keskliit surub lihtsalt midagi teistele liitudele peale.

Seejärel küsitlusi läbi viies tabas meid muidugi kõige suurem ootamatus: mõni erialaliidu liige avastas vastates, et tegelikult ei teagi ta täpselt, miks ta liitu kuulub, ning astus liidust välja. Aga tegelikult on ka see tulemus, näidates liitude liikmete meelsust.

Mõned probleemid olid siin etteaimatavad, mõned mitte. Klassikalise 360 kraadi tagasiside läbiviimisel tuli koostööd teha mitte ainult projektis osalejatega, vaid ka ametnike, olemasolevate ja potentsiaalsete liikmetega ning nende huvi asja vastu oli mõnikord raske tagada. Suur hulk energiast kulus sellele selgitustööle.

Töö käigus jõudsime järeldusele, et liitude hulk on liiga suur. Igas haruliidus on palgal keskmiselt 0,5-1,5 inimest ja paljud asjad käivad neile lihtsalt

üle jõu, isegi kui liitude juhid on väga võimekad. Oleksin tahtnud kohe välja öelda, et ühinege, aga mõistagi on see delikaatne teema. Kõigele lisaks on nii mõnedki erialaliidud omavahel rohkem või vähem konkurendid.

Seetõttu lisandus uus eesmärk: koostada ettevõtlusorganisatsioonide maastiku astmeline ümberstruktureerimise plaan, eelkõige selleks, et nende omavahelist koostööd tugevdada, näiteks klastrite teel. Just selles faasis oli interaktiivsus oluline.

Samuti soovis keskliit mõõdikut, et pärast projekti lõppu perioodiliselt arengut hinnata. See tähendas osaliselt lisatööd, mida algsest ei olnud projekti planeeritud. Arvestades avaliku sektori eripära, mis oli antud projekti rahaline allikas, polnud ressursi võimalik juurde saada. Seetõttu leppisime kokku ülesannete ümberjagamises. Näiteks moodustasime vähem fookusgrupe kui esialgses kavas. Jooksvate muutustete tõttu tuli eelarves püsimiseks oma positsioone läbirääkimistel mõnikord kaitsta, ehkki üldiselt sujus koostöö hästi.

Aimasime küll, et ettevõtlusorganisatsioonide maastik antud projektis võib olla väga keeruline, aga vähemalt ühte asja teeks nüüd teisiti, kui seda projekti uuesti alustaks: lepinksin veelgi täpsemalt osapoolte rollid kokku. Kui palju ja mida panustavad liidud ise, mida teeb keskliit, millised on nende palgatud metoodikaekspertide volitused, kui palju iga osapool võib täiendusi teha ja küsimusi tõstatada.

Oleme harjunud süsteemiga, et saadame aruande mustandi kliendile välja, millele järgneb süsteemne ja tõhus kommenteerimisvoor, ja siis on asi lõpetatud. Meil käis osapoolte vahel tekstidega tõeline pingpong.



KLIENT

KADRI SEEDER: teadsin kohe, et keerulised olukorrad ei jää tulemata

Tegu oli suure Eesti ettevõtlusorganisatsioonide haldusvõimekuse tõstmise projektiga, mida rahastab riigikantselei kaudu Euroopa sotsiaalfond. Projekti kestvus on kolm aastat ning see hõlmab mitmeid uuringuid ja nendest tulenevaid koolitusi.

Meie põhieesmärk antud uurimisprojekti puhul oli saada organisatsioonidelt ja nende sidusgruppidele sisendit haldussuutlikkuse tõstmiseks. Muidugi, kuna selles osalesid ka haruliidud, on selge, et nii suure programmi puhul on kõigil mingid oma huvid ja ootused, mis võisid meie omast erineda.

CPD abi vajasime seoses sidusrühmade uuringu ja haldussuutlikkuse analüüsiga. Eesmärk oli heita hindav pilk liikmesorganisatsioonide tegevusele nii liidu seest kui ka väljast. Võrrelda, mida arvavad oma tegevusest liikmed ning millised on välispartnerite seisukohad.

Korraldasime riigihanke-taolise konkursi sobiliku partneri leidmiseks, komisjonis olid nii keskliidu projektimeeskond kui haruliitude esindajad, kes otseselt projektist kasu pidid saama. Langetasime valiku Klaas-Jan Reincke meeskonna kasuks.

Töö käigus muutsime veidi esialgses pakkumises kokkulepitut tegevusi. Liikmete küsitlus tuli mahult suurem kui planeeritud ning lisandus mitte-liikmete küsitlus. Küsimus oli selles, et me saak-

sime esindusliku valimi kõikide programmis osalivate liitude kohta ning võrdlusandmed mitteliikmete kohta. Seetõttu tuli ära jätta lõpuseminarid, mis minu arvates ei olnud suur kaotus. Samuti lasime ümber teha küsitluse ühe osa, kuna pakkuja ei jälginud nõuet, et kõigist liitudest oleks esinduslik valim ja üks liit oli ebaproportsionaalselt suurel määral esindatud.

Kui rääkida veel pingelistest kohtadest, siis liikmete ja mitteliikmete küsitlusega oli projekti käigus teatud raskusi, mõne puhul tekkisid probleemid suhtlemise ja kontakti loomisega, aga seda olime osanud juba ka karta. Ajalistes raamides püsis projekt enam-vähem korralikult – jõulud ja jaanipäev segavad, nagu öeldakse.

Konsultantidega koostöös tulid ilmsiks parimad praktikad, viimase etapina valmis ka koondanalüüs. Alguses ei oleks isegi osanud arvata, et lõpptulemus nii hea ja kasulik välja kukub. Lisaks parandas uuringu protsess oluliselt liikmete omavahelist suhtlemist ja tekitas ühistunnet. Suhtlemine konsultandiga oli väga tõhus, omavahelised ülesanded hästi jaotatud ning ajakavast peeti kinni.

Väga huvitav oli koostöös konsultandiga haldussuutlikkuse indikaatorite väljatöötamine ning vastava indeksi määramine, mida saab tööriistana ka edaspidi kasutada.

SAAME TUTTAVAKS

Kadri Seeder on Töoandjate Keskliidu projektijuht. Eesti Töoandjate Keskliit on 1997. aastal asutatud tööandjate esindusorganisatsioon. Töoandjate Keskliitu kuuluvad kõik peamised majandusharuliidud.



KÕRVALPILK

RAIVO PAVLOV, konsultant, Brando Consulting

Tegemist on suhteliselt keerulisse projektijuhtimislikku olukorda sattunud konsultatsiooniprojekti kirjeldusega, mis siiski lõpptulemusena teatud määral ületas kliendi ootusi. Tegemist on klassikalise *catching moving target* tüüpi projektiga. Konsultant on väga küpselt esile toonud olulised projekti õpimendid. Samas tundub, et ei ole piisavalt tähelepanu pööratud projekti planeerimisfaasi tegematajätmistele, kuhu koondusid peamised riskid, mis töö teostamisel ka realiseerusid. Töö planeerimisel kui ka teostamisel on jäänud järgmised riskid piisava tähelepanuta: erinevate huvigruppide ootused ja nende juhtimine läbi kogu projekti, nii konsultandi kui tellija poolle osalejate rollide jaotus, töö detailse ulatuse ja tegevusplaani kavandamine, tellija ootused ja aru-

saam tellitavast tööst ning selle tegelikust kasutuseesmärgist. Kusjuures olgu siin rõhutatud, et erinevad huvigrupid olid nii töö tellija poolel kui ka konsultantide endi ridades. Ka julgen kinnitada, et "telefonimaratonid" toimivad siiski alles pärast usaldusliku isikliku kontakti loomist.

Sellise suure projekti puhul on mõnede riskide realiseerumine täiesti ootuspärane. Samas suutis konsultant projekti käigus tekkinud keerulistest olukordadest siiski vastastikku suheldes välja tulla.

Samuti tahaks rõhutada, et raport kui selline on vaid töö formaalne kokkuvõte, mitte töö tegelik tulemus. Oluline osa tulemusest on ka koostöö käigus sündinud uued teadmised, mis raportisse ei pruukinud jõuda.





Mis toimus? 2005.–2007. aastal viidi OÜ Tarmetecis konsultant Tõnis Eerme nõustamisel läbi arendusprojekt, mille eesmärk oli ettevõtte toodangu kooskõlla viimine muutunud Euroopa Liidu nõuetega.

Vajadus 2005. aastal hakkas Euroopa Liidus kehtima uus seadusandlus, mis sätestas senisest palju karmimad nõuded autode esikaitse süsteemidele (rahvapärase nimetusega kangururauad). Ettevõtte ees seisis mahukas arendustöö, seejuures tuli kõik arendatavad mudelid katsetada ja sertifitseerida Euroopa juhtivates testimislaborites.

Tulemus Konsultandi töö tulemusena koostatud lähteülesanne võimaldas viia EASi toel aastail 2006–2007 koos Tallinna tehnikaülikooliga läbi rakendusuuringuprojekti. Tänu sellele toodi Euroopas ühe esimese ettevõtteks kuluefektiivselt turule modifitseeritud tooted, mis vastasid karmidele ohutusnõuetele, tegemata mööndusi toodete kvaliteedis, nagu näiteks materjalide valik ja viimistlustehnoloogiad.



TÕNIS EERME: arenda või sure!

KONSULTANT

SAAME TUTTAVAKS

Tõnis Eerme on Invent Baltics OÜ juhatuse liige ja vanemkonsultant. Tema nõustamisvaldkondadeks on äriplaanid, ekspordiplaanid, tehnoloogia kommersialiseerimine ja tehnoloogiabi.

OÜ Tarmetec seisis 2005. aastal tõsise probleemi ees. Pärast seda kui Euroopa Liidus hakkasid autode lisavarustusele kehtima karmimad ohutusnõuded, ähvardas neid terve tooteperekonna tootmise lõpetamine. See oleks omakorda kaasa toonud paarikümne inimese koondamise.

Kuna firmal oli minuga varasem kontakt olemas – olime nimelt kokku puutunud seoses ekspordiplaani koostamise ja esitamisega EASile, siis võtsid nad minuga ühendust lootuses, et saan neid veel kord aidata.

Täiendava ressursi kaasamine selle probleemi lahendamiseks oli paratamatu, sest mõne aastaga oli ettevõtte kasvanud 80lt 200 töötajani ning kogu meeskond oli hõivatud tootmise korraldamise ja müübiga, et rahuldada suurt välisnõudlust.

Kõigepealt panime üheskoos firma esindajatega paika arendusprojekti strateegia. Minu esimeseks ülesandeks oli mitmeti tõlgendatavate seadusandlike nõuete põhjalik analüüsimine, et määratleda arendustöö lähteülesanne. Kohe oli selge, et vaja on kaasata ka välist oskusteavet. Koostöös Euroopa riikide pädevate asutuste ja tehniliste teenistuste, Tallinna tehnikaülikooli ja Eesti akrediteerimiskeskuse spetsialistidega jõudsimine arendustöö sisulise määratluseni. Eesmärgiks oli jätkata kangururaudade tootmist roostevabast terasest, nagu seni tehtud.

Kuna sertifitseerimiseks vajalikud tüübikinnituskatsed Euroopa laborites on meeletult kallid, tuli enne tagada, et toode vastab nõuetele – seega viisime testkatsed läbi Eesti teadlaste abil TTÜs.

Selle projekti käigus tuli endal väga palju

õppida, et asja olemusest ja tegelikest probleemidest aru saada. Sain palju targemaks selles osas, kuidas tööstuslikku tootearendust peaks tegema ja juhtima. Võtmeküsimuseks oli kompetentsete partnerite leidmine ja kaasamine ning samuti aktiivne suhtlus kõigi osapooltega. Neid oli palju: ettevõtte, teadlased, sertifitseerimislaborid, ametnikud Eestis ja teistes riikides.

Üllatavalt keeruliseks osutus asjaajamine Euroopa testimislaboritega, kui kuuldi, et teisel pool telefonitoru on keegi Eestist ning et see keegi kaugelt perifeeriast tahab lausa mingeid katseid läbi viia! Ka kirjadele ei reageeritud. Tuli kasutada ettevõtte enda messidel saadud kontakte ja tutvusi, et üldse nende asutuste töötajatega sisulist kontakti saada.

Kui peaksime sama projekti kordama, siis ilmselt oskaksin seda teha kiiremini ja efektiivsemalt, kuid tollal ei olnud kuskilt seda kogemust võtta. Tulemuseni jõudsimine aga sellegipoolest, kusjuures aja- ja rahalistes raamidest püsisime väga hästi. Olime kliendiga juba alguses ühiselt läbi arutanud, et tuleb kaasata mitmeid osapooli, ja me olime arvestanud nende kuludega. Arendustegevuses on üldse palju tehnoloogilisi ja materjaliriske, kindlasti töötas sel korral meie kasuks ka õnnefaktor.

Ettevõtte soov oli säilitada kvaliteetse tootja maine ja positsioon turul, see tegi lähteülesande keerulisemaks, aga lõpptulemuse paremaks. Teineteisemõistmine oli meil kliendiga algusest peale olemas, kuid see, et tulemus lõpuks nii hea välja kukkus, oli üllatus meile kõigile.



KLIENT

TOOMAS LEPP:

sisuline töö tuleb ikka endal ära teha

Me otsustasime palgata konsultandi seetõttu, et tema teab paremini, mida projekti sisse on vaja kirjutada. Tehnoloogia poole pealt meil konsultanti vaja polnud. Me poleks ehk osanud selgitada asju, mida me ise väga hästi teame, inimestele, kes iga-päevaselt töötavad kontorilaua taga.

See oli peamine põhjus, miks me võtsime ühendust Invent Balticsi ja Tõnis Eermega. Mõni konsultant tunneb rohkem kaubandust, mõni midagi muud - neil olid aga just nimelt tootmise valdkonda puudutavad kogemused.

Ajalistes ja rahalistes raamides püsisime selle arendusprojektiga kenasti. Olime juba enne projekti alustamist ise küsinud siit-sealt mitmete lisateenuste hinnapakumisi, seega oskasime eelarve tegemise juures võimalikke täiendavaid lisakulusi planeerida. Eriarvamusi konsultandiga meil ei tekkinud, konsultandi pädevuses me samuti kahtlema ei pidanud. Selles, milleks meil teda vaja oli, täitis ta oma rolli väga hästi.

Konsultandi roll lõppes siis, kui saime arendus-

projekti EASis heaks kiidetud. Umbes 80-90% arendusprojekti sisulisest poolest tegime ikka oma jõududega, mõnede etappide ja tegevuste järjekorda seadmise juures aitas meid konsultant ja tehnoloogiline *know-how* oli kõik meie endi oma.

Selle projekti raames hindan koostööd konsultandiga positiivselt. Kui aga pikemaajaliselt või üldisemalt rääkida, siis mulle tundub, et konsultantidele makstavad tasud ja sealt saadav tulu ei ole omavahel proportsioonis.

Nüüd, kus meil on mingi kogemus juba olemas, tegutseme omal jõul ning ma võin öelda, et koostasime ja kaitsesime just hiljuti ära ühe ehk isegi olulisema ja suurema projekti, kasutades vaid EASi nõustajate abi.

Konsultandid annavad juriidilist ja vormistuslikku abi, neilt olekski raske küsida tehnilist nõu - need teadmised peavad ettevõttel endal olema. Aga selle juriidilise ja vormilise nõu hind võrreldes konsultantide tööpanusega tundub kokku natuke liiga kõrge.

SAAME TUTTAVAKS

Toomas Lepp on Meteci Valduse OÜ juhatuse esimees. OÜ Tarmetec toodab autodele roostevabast terasest lisavarustust. Samuti valmistatakse detaile ja varustust laevadele ning toiduaine- ja ravimitööstusele.



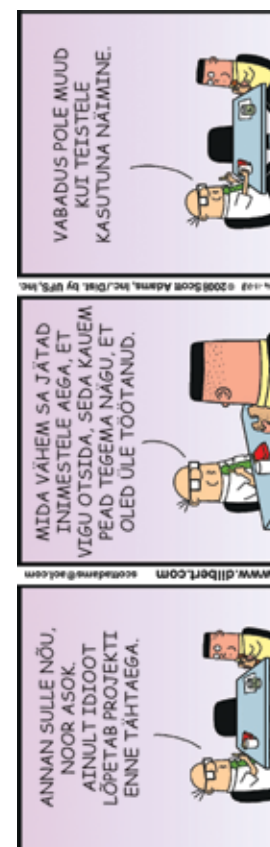
KÕRVALPILK

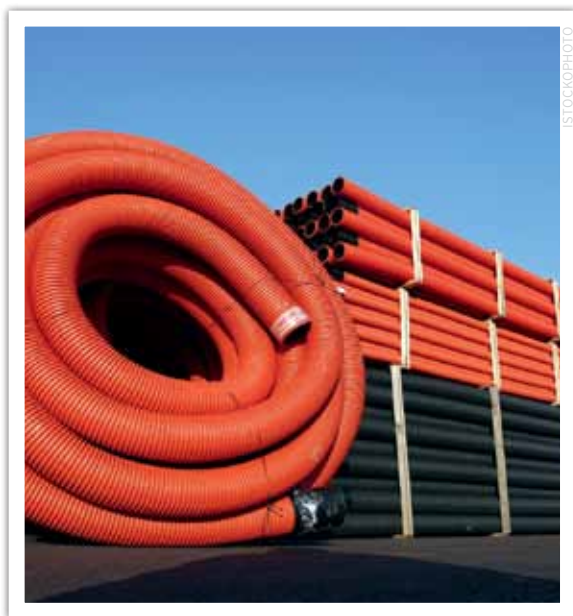
ÜLO VIHMA,

konsultant ja Meeskonnakoolitus OÜ asutaja

Sellest loost selgub, et osapooltel oli veidi erinev ettekujutus projektist ja konsultandi osast selles. Kliendil oli kindel eesmärk olemas - jätkata kangururaudade tootmist roostevabast terasest. Sooviti vaid abi EASilt toetuse saamiseks, et tootmine EL nõuetele vastavaks seada. Antud kliendi seisukohalt annavad konsultandid vaid juriidilist ja vormistuslikku nõu, arvates täiesti õigustatult, et neilt olekski raske küsida tehnilist nõu, need teadmised peavad ettevõttel endal olemas olema. Kuid konsultandi kui protsessi planeerija, koordinaatori

ja moderaatori rolli, kaasa arvatud projekti esitamisele järgneva töö vajalikkust ega mahtu ei kujutanud klient ette, mistõttu pidas seda tagantjärele kalliks. Samas kinnitasid mõlemad pooled, et püstiti kokkuleppe ja eelarve piires. Nii et ebakõla oli tingitud pigem erinevast ettekujutusest antud töö eesmärgist ja konsultandi rollist. Ka nimetustel on oluline osa rollikujutluses - klient eristab töö sisult (era)konsultanti ja EASi nõustajat. Tuleb siiski arvestada, et EASi konsultandid nõustavad kliente peamiselt sihtasutuse toodete ja teenuste piires.





Mis toimus? Konsultant Elmo Puidet aitas 2006.–2007. aastal Eccua Groupil (endise nimega Veeseadmed Grupp OÜ) läbi viia strateegia kujundamise protsessi koos naaberriikides asuvate tütarettevõtetega.

Vajadus Ettevõtte oli laienemisprotsessis, juba oli mindud Lätti ja Leetu ning seejärel ka Soome ja Venemaale. Omanikud nägid üha selgemalt vajadust panna paika ühine arengukava ning leppida kokku tegutsemisviisides.

Tulemus Grupi strateegia on kirjeldatud. Ettevõtete juhid said selgeks, kuhu pikas perspektiivis liigutakse ja millised on lühiajalise arendamise prioriteedid. Strateegia väljatöötamise tulemusena võeti tööle turundusdirektor ning juhatusse kaasati veel üks liige, et oleks jõudu ning ressursi kiire laienemisega seotud probleemide lahendamiseks. Järgnevatel aastatel jätkus koostöö konsultandiga strateegia uuendamise osas.



KONSULTANT

ELMO PUIDET: mängeldes koostatud turbostrateegia

SAAME TUTTAVAKS

Elmo Puidet on strateegilise planeerimise ekspert, juhtimisnõustaja ja koolitaja. Ta on 2008. aasta algusest BDA partner ja ärisuuna juht.

Minu poole pöördus 2006. aasta sügisel Eccua Group (tollase nimega Veeseadmed Grupp OÜ) seetõttu, et tänu kiirele laienemisele oli neil kokku sattunud mitu eri kultuuri- ja keeletaustaga seltskonda. Üksustel oli vaja kokku leppida ühtses grupipõhises arengukavas.

Olin ühe grupi ettevõtte juhiga varem õnnestunud koostööd teinud, seega usaldasid nad ka uue projekti minule. Arutelus juhtide ning omanikega leppisime kokku, et viime protsessi läbi strateegiaseminaride kujul, kus osalevad kõigi riikide juhid ja võtmeisikud, ning seminaride vahepeal toimub kodutöö.

Meie metoodika seisnes turbostrateegias. Strateegia loomine ei tohi kesta nii kaua, et inimesed väsivad ära selleks ajaks, kui seda tuleb hakata ellu viima. Seega ei tohiks taoline protsess üle kahe kuu aega võtta. Kui asi venib pikemaks, on tegu kas valede inimestega projektimeeskonnas või nii suurte muudatustega, mida ei saa ainult strateegia loomiseks kutsuda.

Otsustasin, et võtame seekord lähtekohaks grupi tasandi ja harjutame riikide juhte mõttega, et nad on ühine meeskond, mitte igaüks omas kodus omaette äri ajamas. Alternatiiv oleks olnud luua iga ettevõtte jaoks oma strateegia ja siis asi ühiselt kokku võtta. Esimesel strateegiaseminaril tutvustasid kõik, kuidas neil on läinud ning millised on edasised plaanid. Selle baasilt hakkasime arutama, mis on vaja teha koostöö parandamiseks ning mida peab igaüks konkreetselt tegema, et omaniku sõnastatud eesmärged täita. Järgmiseks seminariks olid kõik saanud täpsed ülesanded, mis tuli vahepealse aja jooksul täita.

Olin selles projektis kahes rollis. Esiteks loomulikult seminari moderaator, kes avas teemad ja tegi

vahe- ja lõppkokkuvõtted. Teiseks andsin konsultandina ülevaate oma kogemustest, kuidas mujal on sarnaseid probleeme lahendatud, samuti küsisin teatud ebamugavaid küsimusi, millest muidu sageli mööda vaadatakse. Kliendi eest otsustamisest olen alati püüdnud hoiduda – selles projektis õnnestus see suurepäraselt. Nii ettevõtte juht kui omanikud on kiired otsustajad ja usinad täideviijad.

Strategiaprotsessi on nimetatud mõnikord ka omaniku idee peidetud müügiks – konsultant tuleb ja müüb juhi idee inimestele maha. Püüan alati seda varianti vältida. Kui altpoolt tulevad soovid on teistsugused, siis veename omanikke ja juhte probleemi üle vaatama, et kokkuleppes võidaks lõpuks terve mõistus. Võtmeisikud peavad aru saama, et omanikul on omad soovid, ja vastupidi. Kui see ühisosa suudetakse leida, siis minnakse ka omanike eesmärged täitma.

Konsultandi ülesanne grupitööd juhtides on meeoleu ja energiataseme üleval hoidmine. Samuti tuleb julgustada kõiki osapooli arvamust avaldama. Kuna ma olen pikka aega tegutsenud ka koolitajana, siis olid mul vajalikud teadmised tulemusliku grupitöö rakendamiseks olemas. Kasutasin koolitustelt tuntud võtteid ka meie strateegiaseminaridel, korraldasin mõned muhedad juhtimis- ja meeskonnamängud, et inimesi raamist välja tirida ja loominguilisemalt mõtlema panna. Soomlasest osaleja tõttu oli töökeeleks kujunenud inglise keel, kuigi vahepeal grupitööd tehes räägiti osaliselt ka vene keelt, nii et tekkis päris huvitav rahvusvaheline keskkond.

Strateegiaseminaride õnnestumiseks pean hästi oluliseks leppida kliendiga kokku, mida ja kuidas teha. Samuti on osalejate teadmised vaja viia min-

gile ühisele tasemele, seega tuleks materjal koos läbi käia. Kahe üksteisele järgneva strateegiapäeva vahel tuleb teha kliendi esindajaga vahekokkuvõtte ja vajadusel operatiivselt tegevuskava muuta.

Strateegia valmis õigeaegselt, järgmisel aastal hakati seda aktiivselt ellu viima. Kohtusime uuesti pool aastat hiljem, 2007. aasta aprillis ja vaatasime edusammud üle. Taolises formaadis koostöö strateegia uuendamise vallas säilis meil ka järgneva-

teks aastateks, tänaseks oleme strateegia uuendamise protsessi veel mitu korda läbi teinud ja see läheb iga järgneva korraga üha sujuvamalt.

Projekti tulemusena tekkis osalejail arusaam, kuhu grupp liigub pikas perspektiivis ja millised on lähiaja prioriteedid. Tehti konkreetsed otsused, kes mida peab tegema. Tegevusplaan löödi lukku. Turundusdirektor võeti tööle, et oleks laienemisjõudu senistest tegevuspaikadest kaugemale minna.



KLIENT

LEINO PANK: konsultant peab kliendi mõtteviisiga kokku sobima

Meil oli vaja ühildada eri riikide üksuste arusaamad ettevõtte tulevikuplaanidest ja tegevusstrateegiatest. Pidasime kõige mõistlikumaks seda teha strateegiaseminaris vormis. Seega vajasime konsultandi abi peaausjalikult seminaris modereerija rolli täitmiseks. Arvasin, et kui firmajuht ise hakkab strateegiaseminaris juhtima, võib asi natuke diktaatori moodi välja kukkuda ning tulemused ei pruugi olla sama head.

Olime varasemate projektide käigus mitmete konsultantidega kokku puutunud. Elmo Puidet sobis meie inimtüüpide ja mõtteviisiga kõige paremini - nii pöördusimegi tema poole. Meie arusaamad strateegiaseminaris ülesehitusest läksid Elmo plaanidega väga hästi kokku. Tegime kõigepealt ühe koosoleku, kus panime paika seminaris kava. Päril läbi me seminaris ei mänginud, kuid siiski oli pärast kohtumist üritusel korralik selgroog olemas. Samuti leppisime kokku, millised ülesanded osalejatele anda, et need seminaris ajaks oleksid ette valmistatud. Ülesanded jaotasin eri maade juhtidele välja mina ise.

Seminaril tegi Elmo Puidet sissejuhatuse. Ta kasutas mitmeid meetodeid, et meid ühele lainele viia, sageli tegi ta seda läbi huumoriprisma. Meie seminar toimus eri maade osalejate tõttu inglise keeles, mis võis küll mõnele proovikiviks olla, kuid samas oli see kindlasti ka arendav. Tõsiseid keeleprobleeme õnneks siiski ei tekkinud.

Konsultandil tuli ka inimlikul tasandil probleeme lahendada, ikka juhtus, et keegi hakkas n-õ jonnima, ehkki ta ise ka selle põhjustest aru ei saanud. Või jooksis mõnel osalejal mõte kinni ja konsultant pidi selle uuesti piltlikult öeldes lahti tirima. Elmo hoidis tuju üleval ja päästis olukorra.

Loomulikult lõi Elmo kaasa ka seminaris sisulises pooles, alguses andis ta rohkem nõu ja selgitusi strateegia loomise kohta, hiljem tõstis esile osalejate endi mõtteid, jagas oma kogemust ning tõi mujalt kuulnud-loetud näiteid. Eks see on ka loomulik, et konsultant ei saa mõelda ja otsustada meie eest, sisuline teadmine on ikka kliendi peas olemas, kuid tänu talle on seda kergem peast paberi saada.



KÕRVALPILK

RAIVO PAVLOV, juhtimissüsteemidele ja finantsmõõdikutele spetsialiseerunud konsultant, Brando Consulting

Konsultant on teadlik ja ta on rõhutanud järgmisi aspekte oma töös: usalduslik suhe kliendiga, tugev liider grupitöö juhtimisel meelolu ja energia suunajana ning töö teostamine hoogsalt ilma viivitusteta. Väga hästi on esile toodud konsultandi töö projekti planeerimisel, kliendi ootuste juhtimisel kui ka rollide jagamisel seminaridel.

Õigesti on tabatud konsultandi kui suunaja ja kliendi kui täitja ülesanded protsessis. Nõrgalt on aga avatud teema, kuidas selgitati välja omanike ja

tütarettevõtete juhtide ootused ning arusaamad strateegiliste arengusuundade osas projekti ettevalmistavas faasis.

Konsultant peab alati hoiduma kliendi eest otsustamisest, pakkudes talle samas nii otsuse jaoks vajalikku teoreetilist teadmistepagasit kui ka praktilist arutelu riskide kohta. Töö tulemusena tekkis praktiline tegevuskava ja käivitus strateegilise planeerimise süsteemne perioodiline tegevus.

SAAME TUTTAVAKS

Leino Pank on Eccua Groupi juhatuse esimees. Eccua Group OÜ tegeleb vee-, gaasi-, kütte- ja kanalisatsioonitorustike materjalide müügiga ning tuletõrjehüdrantide, pumplate ja plastmahutite tootmisega.





Mis toimus? KPMG konsultant Indrek Saul aitas koostada punkerdamisettevõtte NT Marine strateegiat 2005. aasta aprillist juunini. Töö käigus muudeti lähteülesannet, kuna selgus, et osanikud on huvitatud osaluse müügist ning otsitakse väljumisstrateegiat.

Vajadus KPMGsse pöördus NT Marine juht Hardi Nigulas sooviga korrastada ettevõtte strateegiat. Nigulas oli seoses oma magistriõpingutega EBSis Jüri Sakkeuse juhendamisel juba kokku pannud mitmeid NT Marine strateegia elemente ning vajas kedagi, kes kogu protsessi nõustaks.

Tulemus Koostati strateegia potentsiaalse investori pilgu läbi, töötati osanikele välja kava, kuidas võimalikele investoritele läheneda ning neid hinnata. Mõned osanikud on tänaseks oma osaluse maha müünud.



KONSULTANT

INDREK SAUL: projekti missioon võib töö käigus põhjalikult muutuda

SAAME TUTTAVAKS

Indrek Saul on ettevõtja, juhtimiskonsultant ja koolitaja. Indrek Sauli põhivaldkonnaks on kliendikesksed strateegiad ja kliendisuhete juhtimine.

2004. aasta kevadel töötasin konsultatsiooni-firmas KPMG, kui kolleeg Jüri Sakkeus kutsus mind kaasa NTMarine strateegiakonsultandiks ning projektijuhiks. Punkerdamisega tegeleva ettevõtte NTMarine juht Hardi Nigulas vajas abi ettevõtte strateegia koostamisel.

Minu esimene ülesanne oli kliendiga koos projekt kavandada: kes mida teeb, millal ja mil viisil. Määratlesime projekti pöördepunktid ja kriitilised hetked, mil võib muutuda oluliselt projekti lõpptulemus. Samuti koostasime kontrollnimekirja teguritest, mille põhjal võib projekti lõppenuks lugeda, et mõlemal poolel oleks selge arusaam, millal kokkulepitud tööd valmis on. Põhjaliku projektikava koostamine on mahukate konsultatsiooniprojektide õnnestumise alus.

Ettevõtte nelja osaniku positsioon, ootused, roll ja panus olid väga erinevad: kes töötas spetsialistina, kes oli tegevjuht, kes juhatuse esimees ja kes välismaal elav lihtaktsionär. Projekti kavandamise keskel hakkas kujunema aimdus, et osanikud otsivad hoopis väljumisstrateegiat. Põhjalikud mitmetunnised vestlused iga osanikuga andsid sellele kinnitust – ükski neist polnud seda lihtsalt varem sõandanud välja öelda.

Kätte oli saabunud projekti tööhetk ning tegevus jätkus uues valguses. Meie ülesanne polnud seega enam strateegia kokkupanek, vaid strateegia kui müügiprojekti koostamine potentsiaalsele investorile. Samuti tuli välja töötada kava, kuidas investoritele läheneda ning neid hinnata. Projekti missioon (ehk siis selgelt sõnastatud seisukoht, miks me selle konsultatsiooniprojekti üldse ette võtsime) muutus oluliselt.

Edasine töö oli juba plaanipärane ja üllatusi rohkem ei tulnud. Igal projektil on üks nn surmaorg, kus kõigil kaob fookus ära ning motivatsioon langeb. Käegakatsutavat tulemust ei ole, infot on liiga palju, ei suudeta orienteeruda. Sel perioodil oli kõige tähtsam roll projekti patroonil Hardil, kellega koos ergutasime tiimi, et nende motivatsioon projektiga tegeleda tõuseks.

Ka kummitas meid üks klassikaline probleem: inimesed ei suuda sellistele projektidele piisavalt aega pühendada. Kasutan projekti lõpptähtaja nihutamiseks reeglit „Üks päev hilinemist projekti kestel toob endaga kaasa lõpptähtaja nihkumise ühe nädala võrra“.

Projektijuhtimise koolitajalt Tiit Valmilt pärineb tarkus, mida olen ikka silmas pidanud. Nimelt ei ole projektijuhi ülesanne küsida, kuidas läheb, vaid saata nädal aega enne ülesande tähtaega tegijale meeldetuletus. Teine e-kiri tuleb saata kolm päeva enne tähtaega ja kolmas eelmisel päeval. Kui peale ei käi ja meelde ei tuleta, vajub projekt järjest sügavamale kultuurikihi alla ja lõpuks sellega lihtsalt ei tegeleta. Tänu sellele reeglile püsisime ka seekord ajaraamides.

Suuremate konsultatsiooniprojektide puhul on projektijuhi roll alati konsultandi õlul, ka siis, kui vormiliselt on asi kuidagi teisiti sõnastatud. Klientidel üldjuhul puudub selleks pädevus, mis on aga olemas konsultandil, kelle jaoks see on igapäevane töö. Ma ei võta kliendi eest otsuseid vastu, kuid loon talle otsustamise raamistikku. Ning lauslolluste eest tuleb klienti hoida ja ohtudele kliendi tähelepanu juhtida.



KLIENT

ANDRES LUKIN: konsultant aitab info firmast välja õngitseda

Töötasin projekti läbiviimise ajal NT Marines haldus- ja kvaliteedijuhina. Strateegia arendamise protsessi alguses käis tegevus põhiliselt tegevjuhtide ja omanike tasandil, kuna seal olid valdavalt ühed ja samad inimesed. Nead otsustasid konsultantide kaasamise küsimused ära ning valisid ka sobilikud koostööpartnerid.

Konsultantide ja omanike ringis arutati läbi strateegia põhisuunad, mind ja teisi valdkonnajuhte kaasati pisut hiljem, kui mindi konkreetsete detailide juurde ning vajati meie hinnanguid ja arvamusi edasiste arengute kohta. Mina olin näiteks ekspert ISO-protsesside teemal.

Seminaridel selgus, et inimestel võib olla väga palju infot, kuid puudub julgus oma mõtteid välja öelda. Konsultantide abiga sai selle info nüüd kätte ja nii selgus, mis on hästi, mis halvasti ja miks. Seminaride kasutegur seisnes selles, et need juhtisid kogu tegetsemise kõikidel tasanditel ühte suunda, korrasid mõtteid ja muutsid koostöö efektiivsemaks.

Seminaridel osalemine andis kindlustunde, et see, mida mina mõtlen, on seesama, mida mõeldakse ka ettevõtte ülemistel tasanditel. KPMG kon-

sultandid olid väga pädevad. Nende analüüsimudelid, mida strateegia loomise etappides kasutati, said ilusti lahti seletatud ning inimesed oskasid mudelite sisu poole ise ära täita. Konsultantide põhiroll seisnes informatsiooni väljaõngitsemises ja sobilikesse lahtritesse paigutamises.

Strateegia lõppraport oli igati selge, konsultandid olid infot põhjalikult käsitlenud, endale kõik viimseini selgeks teinud ning tulemuse hästi loetavalt kirja pannud. Valminud oli dokument, kuhu oli hea igal hetkel pilk peale heita.

Kuid siis tuli pronksiöö. Teatavasti oli üks meie oluline suund, mis ka strateegiadokumendis kajastus, laienemine Peterburi, ning kohe muutus sealne hoiak Eesti ettevõtete suhtes – see kajastus iga ametniku suhtlemises meiega. Meil tuli sealtkan dist tagasi tõmbuda. Ka olid mõned osanikud otsustanud oma osaluse maha müüa. Meil tekkisid suuremad probleemid ellujäämisega, arengu- ja strateegiaküsimustega tegelemine jäi tahaplaanile. Aga elus oleme siamaani. Strateegiaarendusega hetkel siiski edasi ei tegeleta, sest see ei ole uute omanike jaoks prioriteet.

SAAME TUTTAVAKS

Andres Lukin on NT Marine haldusjuht. 1993. aastal loodud NT Marine tegevusalaks on punkerdamine ehk laevade varustamine kütusega. Firma tekkis 1999. aastal, kui ühinesid kaks Eestis tegutsenud suuremat punkerdusfirmat NT Bunkering ja Marine Bunker.



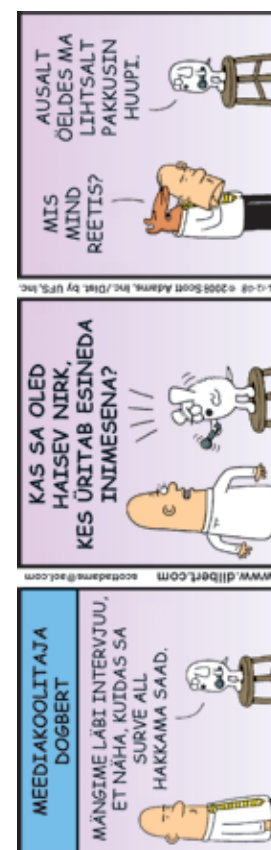
KÕRVALPILK

ÜLO VIHMA, konsultant ja Meeskonnakoolitus OÜ asutaja

See on inimlikus keeles kirjeldatud töö, millest ilmneb tõsiasi, et kliendi esialgne tellimus ei tarvitse selgelt väljendada tema sügavamat soovi. Eri nevus võib tuleneda sellest, missugune usaldussuhe valitseb omanike ja tegevjuhtkonna vahel ja kes on tellimuse tegelik esitaja. Antud juhul olid selleks eri staatusega omanikud, mis põhjaliku eeltöö käigus ka selgus. Soov strateegiat arendada, valida või korrastada võib põhimõtteliselt päädida väga vastandlike tulemustega, nii kasvu kui kahenemisega, sisenemise kui väljumisega. Konsultat-

siooni tulemus pole ette teada, raamid seab vaid eesmärgi püstitus. Selles töös arvestati kohe alguses võimalike pöördepunktide ja kriitiliste hetkedega, kus projekti lõpptulemus võib oodatust oluliselt muutuda. Ja nii ka juhtus.

Üsna kujukalt kirjeldati konsultandi koordineerivat rolli ja vastutust, hea koostöö olulisust kliendi esindaja ja projekti koordinaatori (patrooni) vahel ja ka seda, kuidas konsultandid võivad välja pakuda mitmeid analüüsimudeleid, mille kliendi meeskond sisuga täidab.





Mis toimus? Rimessi konsultandi abiga viidi uuele tasemele advokaadibüroo Luiga Mody Hääl Borenius finants- ja juhtimisinfosüsteem. Töö käigus muutus lähteülesanne ja seega ka töö väljund, kuna selgus, et olemasolev kliendiinfosüsteem ei suuda ilma vastava arenduseta vajalikul hulgal andmeid genereerida.

Vajadus Advokaadibüroo soovis konsultandi abiga luua korralikku eelarve mudelit, saada ülevaate raamatupidamise hetkeseisust ning sisse seada juhtimisaruande süsteemi, kus kajastuks klientide, projektide ja töötajate kasumlikkus.

Tulemus Muutus klientettevõtte eelarve struktuur ning juhid saavad operatiivselt 19 juhtimisinfo aruannet. Eelarve jälgimine on paika saanud, jätkub töö eri süsteemide ühildamisega.



KONSULTANT

ALAR-ANTS SMIRNOV:

klient sai, mis soovis, aga teistmoodi

SAAME TUTTAVAKS

Alar-Ants Smirnov on Rimess Baltic finantsjuhtimise grupijuht. Rimess Baltic pakub auditeerimise, raamatupidamise, maksu-, õigus-, ja finantsnõustamise teenuseid.

Rimessi poole pöördus klient, kes soovis saada korralikku eelarvemudelit. Samuti vajas ta ekspert hinnangut raamatupidamise olukorra kohta ning operatiivseid juhtimisinfo aruandeid.

Nad olid küll ostnud vastava kliendihaldusprogrammi, kuid omanikud soovisid süsteemi, mis selekteeriks sealt välja just nõutud info. Kliendi huvi oli täpselt teada saada rentaablust ja kasumlikkust klienditi, projektiti, valdkonniti ja töötajate kaupa.

Kliendi poolt juhtis protsessi nende pearaamatupidaja, samuti tuli suhelda ka kolmanda osapoollega, kelleks oli CRMi arendav ettevõtte.

Lähteülesande koostamisel valitseb selliste projektide puhul alati olukord, kus klient ei oska öelda, mida ta täpselt tahab. Vestluse käigus hakkab pilt selginema. Firma juht ütles, mida ta soovib lõpptulemusena näha, ning pearaamatupidaja selgitas, millised andmed on olemas.

Mina pakkusin välja lahendused, mille hulgast valisime koos kliendiga sobilikud välja.

Kliendi soov oli ambitsioonikas – suur hulk aruandeid, igaühes maksimaalselt kuni 1300 rida. Nende raamatupidajad olid niikuinii äärmuseni koormatud, selline aruannete hulk saigi võimalikuks tänu vastavale lahendusele.

Aga see kõik omavahel klappima ja programmis jooksma panna on paras kunst. Sellega läks kolm kuud aega.

Hakkasin alguses tööle nende olemasoleva süsteemiga, kuid peagi sain kõigi ehmatuses aru, et see CRMi lahendus ei kanna lõpptulemust välja. Suhtlus CRMi arendajatega oli aga problemaatiline, sealtpoolt puudus initsiatiiv asja lahendada. Asi

kippus ummikusse jooksmas.

Pakkusin siis välja uue lahenduse: kirjutada programm, mis genereeriks nõutud aruanded seni, kuni nende enda CRM korralikult tööle pannakse. Klient võttis info vastu üllatavalt rahulikult ja leppis olukorraga.

Uue lahenduse suurim nõrkus seisnes aga selles, et klient ei saa seda ise kasutada, vaid peab andmed igakuiselt mulle saatma. Lahendus mahtus rahaliste lepete sisse.

Praegu töötab süsteem nii, et klient saadab igakuiselt andmed, mina koostan aruanded ning edastan neile. Selline olukord kestab, kuni CRM-programm ise hakkab nõutud aruandeid genereerima.

Ma ei tea, kuivõrd see klienti segab, et ta minust sõltuma jäi, aga mind ennast häirib see küll. Paratamatult lipsavad peast läbi mõtted, mis saab, kui ma näiteks haigestun.

Ajakava ja eelarve juures mängib minu arvates alati mingit rolli ka õnnefaktor. Selle projekti puhul oli õnn siiski meie poolel. Alguses planeerisime lahendust ju teistsugusena, seega oli ka ajakava paika pandud esimese variandi järgi, aga õnneks võttis teine variant enam-vähem sama palju aega. Üks tagasilöökk tekkis seetõttu, et uus lahendus ei olnud esialgu väga täpne ja sisaldas vigu – arusaadavalt see kliendile ei meeldinud. Parandasime kõik vead ära ja ka see probleem lahenes.

Töö käis interneti teel – mulle võimaldati ligipääs kliendi andmetele. Töötasin peamiselt programiga MS Access, kus tuli rakendused ise kirjutada. Töö keerukus seisneski selles, et oli vaja ühendada majandus- ja programmeerimisalased oskused.



KLIENT

MARTI HÄÄL:

on protsesse, mille mahtu ja kulgu polegi võimalik täpselt ette näha

See finantsjuhtimise projekt oli varasema auditeerimisalase koostöö jätkuks Rimessiga.

Kaasaegne advokaadibüroo ei saa toimida ilma täpse juhtimisarvestusega, seetõttu oli meil ettekujutus olemas, mida vajame. Ühelt poolt eeldab klient advokaadibüroolt, et see oleks efektiivne, teisalt on sama oluline, et iga teenus oleks jätkusuutlik ja majanduslikult mõttekas ka teenuse osutajale.

Lähteülesanne tuleneski sellest: mõõta advokaadibüroo tööd mitmete mõõdikute kaudu ning leida tunnused, mis tegelikult efektiivsust ja ebaefektiivsust tekitavad.

Tegime Rimessi spetsialistidega küsimuste-vastuste vormis selgeks, mida meil täpselt tarvis on ning millised peaksid olema sisendid ja väljundid. Leppisime kokku projekti ajalises ja rahalises mahus ning seejärel asus Rimessi tööle. Nad kontrollisid, kuidas on võimalik sisendite kogumine meie raamatupidamisandmetest ning kliendiandmete andmebaasidest ning millised arendused selleks tarvilikud on. Töö käigus käis pidev suhtlus meie ja Rimessi vahel.

Viimane etapp oli väljatöötatud raportite analüüs. Jälgisime, kas tulemused on õiged nii tunnetuslikult kui ka ristkontrolli abil. Teiseks vaatasime, kas need näitajad on adekvaatsed: kas me saame selle info, milleks me neid näitajaid vajasime.

Tõsi, töö käigus selgus, et inimeste mõttemaailmas töötasid asjad palju paremini kui reaalsuses.

Soovitud tulemuse saavutamiseks pidime korrigeerima nii lähteülesannet kui tehnilist lahendust.

Suutsime projekti ilma konfliktideta läbi viia. Ilmselt tuli asjale kasuks ka see, et me saame konsultatsiooniprotsessi keerukatest olukordadest aru. Tänapäevasel õigusnõustamisel on konsultatsiooniäri palju sarnasusi, nii et me mõistame konsultandi hingeelu päris hästi.

Saime aru, et esmakordsete protsesside mahtu ja kulgu ongi keerukas, et mitte öelda võimatu täpselt paika panna. Nii et paratamatult võib tekkida olukordi, kus on vaja midagi ringi mõelda.

Selleks et need olukorrad laheneksid valutult, on hästi oluline kogu aeg tajuda, kas liigume ikkagi algse projekti raamides või oleme nendest väljunud. Igast projektist võib ju välja kasvada uus või mitu, samuti võib ebaprofessionaalse projektijuhtimise tõttu see märkamatult muudkui paisuda. Nii läheb töö palju kallimaks, tähtjavad pikemaks ja klient ei ole lõpptulemusega rahul. Mõistagi tekkis töö käigus küsimusi, millele konsultant ei osanud käigupealt vastata, nii finantsjuhtimise metoodika kui tehnilise valdkonna osas. Pean seda loomulikuks, sest sedalaadi projekt oli esmakordne nii meile kui Rimessile.

Aga just see iseloomustabki professionaalset konsultanti – kui teema ei ole läbi töötatud, siis ei tormata kategooriliselt vastuseid andma, vaid mõeldakse asjad läbi. Lõppkokkuvõttes ei jäänud vastusega ükski küsimus.

SAAME TUTTAVAKS

Marti Hääl on advokaadibüroo Luiga Mody Hääl Borenium juhtivpartner. Luiga Mody Hääl Borenium on Eesti üks suuremaid advokaadibüroosid.



KÕRVALPILK

PEETER VÕRK,

PW Partners AS juhataja, Eesti Konsultantide Assotsiatsiooni president 2005-2008

Igasugune paindlikkus konsultandi töös on ilmselgelt väga oluline, sest lähteülesande muutumine nõustamisprotsessi käigus on loomulik protsess.

Konsultandi ülesanne on kliendiga koos jõuda parima lahenduseni, nii et klient mõistab nii protsessi kui vajadust ning eesmärk saab täidetud.

Pidev koostöö osapoolte vahel (juht, raamatupidamine, konsultant jne) on eriti oluline juhul, kui asjad on ebaselged. Tundub, et selle näite puhul lahendas konsultant suhtlemisteema suurepäraselt. Meeldib ka see, et konsultandipoolsed töötajad tegutsesid kliendiorganisatsioonis üsna iseseisvalt, eesmärk oli selge.

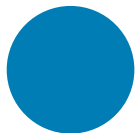
Sellises olukorras võib siiski tekkida konflikti

või vastuseisu oht. Selle maandas kliendi arusaamine konsultanditööst.

Mind hirmutab mingil määral töö eesmärk/tulemus. Kas üldse on vaja nii palju raporteid? Mis nendega peale hakatakse? Kes suudab neid tulemusrikkalt läbi analüüsida. Minu arvates pole juhtimiskonsultandi ülesanne ainult leida alternatiive kliendi soovide täitmiseks, vaid analüüsida, vaidlustada, selgitada ka ülesande püstituse mõttekust. Konsultant peaks nägema suurt pilti, tervikut.

Kliendi ajutist seotust konsultandiga ei pea ma probleemiks, pigem on konsultant motiveeritud tagama klienti rahuldava parima tulemuse.





KONSULTANDI EETIKAKOODEKS

Eesti Konsultantide Assotsiatsioon (EKA) on vastu võtnud oma liikmetele mõeldud eetikakodeksi, mille koostamise aluseks on normid ja ametireeglid, mille on heaks kiitnud ka Euroopa Juhtimiskonsultantide Föderatsioon FEACO ja Juhtimiskonsultantide Nõukoda ICMCI. Kodeks seab eesmärgiks konsulteerimise eetilise tagamise Eestis.

Koostajad lähtusid arusaamast, et konsulteerimine on professionaalne tegevus, mis aitab tellijal lahendada konkreetseid probleeme ning soodustab eduka praktika levikut. Sellest tulenevalt pandi kirja järgmised punktid:

- Konsultant ei sõlmi lepinguid tellijaga valdkondades, kus ta pole suuteline kindlustama pädevat lahendust.
- Konsultandi ja tellija koostöösuhete aluseks on tellija vajadused, mitte soovid ja ettekujutused.
- Konsultandi ja tellija vaheline koostöö vormistatakse reeglina lepinguga, kus näidatakse ära töö eesmärgid, sisu, kestus ja kulutused.
- Konsultant ei sea tellijale lepinguväliseid tingimusi.
- Konsultandi töö tulemused ei pea alati olema mõõdetavad arvnäitajates.
- Konsultant peab kõrvalekaldumatult kinni antud lubadustest töö sisu, vormi, tähtaegade ja tulemuste osas.
- Konsultandi töö tulemuslikkuse hinnangu kõige olulisemaks osaks on tellija rahulolu.
- Konsultant määrab oma tööle hinna lähtuvalt tellija probleemist, töö mahust, otsesest kuludest ja turu hinnatasemest.
- Konsultant keeldub igasugustest kokkulepetest, mis kahjustavad vaba konkurentsi.
- Konsultant ei levita tellija kohta mitte mingisugust informatsiooni kolmandatele osapooltele ilma tellija sellekohase nõusolekuta.
- Konsultant ei tee tellijale mitte mingeid ettepanekuid, mis lähtuvad tema või tema teiste klientide huvidest ja kahjustavad antud tellija huve.
- Konsultant ei jätku ega võta üle teiste konsultantide poolt alustatud tööd ilma nendega selles eelnevalt kokku leppimata.
- Konsultant hoolib oma tegevusvaldkonna arengust ja vahetab teiste konsultantidega kogemusi ning informatsiooni eeldusel, et see ei kahjusta tema tellija huve.
- Konsultandil on alati julgust tunnistada oma vigu.
- Konsultant tegeleb eetilistest aspektidest lähtuvalt järjepidevalt oma mõtete, tunnete ja tahte arendamisega läbi treeningute, supervisioonide ja kollegiaalsete intervüüde, milleks annab eriti häid võimalusi klientidelt saadav tagasiside.
- Kodeksi järgimine on kohustuslik kõigile EKA liikmetele ja soovituslik teistele konsultantidele.

KOMMENTAAR: PÕHIMÕTTELINE ASI

Konsultatsioonijuhtumid eetikakoodeksi valguses



See, kas järgida eetilisi põhimõtteid või mitte, on südametunnistuse asi. Eetilised põhimõtted on reeglite kogumik, mida me igapäevases elus eelistaksime ka endaga suheldes näha. Seega, kui senine tegevus on laitmatu, pole neid vast vaja isegi lugeda.

Aga kui on kahtlus ning enda käest vastust ei saa, tasub neile reeglitele pilk heita. Noppisin välja mõned eetilised põhimõtted, mille üle veidi diskuteerida. Abiks on käesolevas väljaandes toodud juhtumid. Ühegi juhtumi puhul pole kahtlust – need vastavad reeglitele. Kuid ehk siiski leiab midagi?

Konsultant ei sõlmi lepinguid tellijatega valdkondades, kus ta pole suuteline kindlustama pädevat lahendust.

Mida arvata sellest reeglist juhul, kui paberil lepingut polegi või inimesed teevad seda vabast tahtest? Või siis, kui on olemas suuline leping ning mõlemad pooled teavad, et konsultant ei pruugi olla kõige pädevam? Küll on mõlemal poolel aga rohkelt tahtmist, et tulemusteni jõuda.

Tuleb meelde juhtum, mis räägib Heateo Sihtasutuse strateegia koostamisest koos Pirkko Valge ja Evelin Kaljuga. Ägedad vaidlused-arutelud võivad just ollagi huvitavad, sest isegi kui välismaalt on teerada sees, tekib kohapeal detaile oma käe järgi korraldades alati küsitavusi, kuidas täpselt midagi ette võtta. See on näidisjuhtum, kus püüeldi üheskoos uute lahenduste poole. See on vahest ka põhjuseks, miks Pirkko Heateo ja teiste kodanikuorganisatsioonide tuleviku kujundamisega edasi on tegelenud.

Konsultandi ja tellija koostöösuhete aluseks on tellija vajadused, mitte soovid ja ettekujutused.

Missugune on tegelikult projekti eesmärk? Teinekord on küll enam-vähem teada, mis suunda tuleks liikuda, aga mis see ikkagi on, mida täpselt teha tahaks? Võib juhtuda, et ühest kokkusaamisest eesmärgi ja vajaduse kirjeldamiseks ei piisa. Keeruka vajaduste tuvastamise näiteks on Indrek Sauli NT Marine nõustamine. Põhjalik eeltöö tagab, et välja hakkaksid paistma tegelikud soovid.

Nii on sageli ka meie endaga – soovime midagi, aga täpselt väljendada ei oska. Alles pikka aega ennast jälgides ja uurides leiame lõpuks, milline oli täpne vajadus.

Konsultandi ja tellija vaheline koostöö vormistatakse reeglina lepinguga, kus näidatakse ära töö eesmärgid, sisu, kestus ja kulutused. Konsultant ei sea tellijale lepinguväliseid tingimusi.

Kirjalikud dokumendid tunduvad elementaarsed, aga võib juhtuda, et nende jaoks pole aega. Tegemist on siiski materjaliga, mis kaitseb mõlemat poolt: kes mida tegema peab ja millesse panustatakse. Teisalt on leping üks dokument, mille punkte võib ka linnukese pärast täita. Sageli ei kajasta see kõike seda, mida tegelikult saada soovitakse. Pigem võiks küsida, kas ma suudan klienti ja ennast kuidagi ületada, koostöö on ju mõlemale poolele õppimise aeg.

Lepinguväliseid tingimusi (mida me kirja pandust paremini teeme) peavad mõlemad pooled arvestama. Väga lihtne on ka konsultandilt täiendavat tegevust nõuda, kuid alati ei saa sellele vastu tulla. Ja siis tuleb sellest ning ka põhjustest rääkida.

Kuidas kokkulepped reaalses elus toimusid ning milliseid korrekture projekti kestel tuli teha, leiab Klaas-Jan Reincke ja Tööandjate Keskliidu vahel sõlmitud lepetest.

Konsultandi töö tulemused ei pea alati olema mõõdetavad arvnäitajates.

Kuidas mõõta tulemusi? Kuidas täppismõõta seda, kui inimesed saavad omavahel paremini läbi? Personali- ja meeskonnatöö projektide tulemused selguvad alles poole aasta pärast või veelgi hiljem.

Täpsete mõõdetavate eesmärkide seadmine aitab kindlasti tulemusi saavutada, näiteks Viljar Mooritsa nõustatud Flexa Eesti puhul olid mõõdikud paigas. Kuidas aga käituda, kui mõõdikutega on lood väga keerulised või pole neid sisuliselt võimalik leida. Otstarbekas oleks sellest avatult kõneleda ja leida alus, mille poole püüeldakse, olgu see siis mõõdetav või mõõtmatu.

Konsultant peab kõrvalekaldumatult kinni antud lubadustest töö sisu, vormi, tähtaegade ja tulemuste osas. Konsultandi töö tulemuslikkuse hinnangu kõige olulisemaks osaks on tellija rahulolu.

Põhimõte on loogiline. Küsimus on pigem selles, kuidas klient oma lubadustest kinni peab. Iga kliendist tulenev viivitus võib kaasa tuua projekti lõpptulemuse viibimise, mistõttu konsultant ei suuda lubadust täita. Abiks on omavaheliste suhtlemispõhimõtete kokkuleppimine ja loomulikult kliendi huvi töö tulemuste vastu. Kuidas seda huvi hoida ja meelde tuletamist korraldada, selle kohta leiab näpunäiteid Indrek Sauli toodud juhtumist.

HARLI ULJAS
BDA Consulting partner



KONSULTANDI KUTSESTANDARDI JÄRGIMISEST VÕIDAB EELKÕIGE KLIENT

Käsiraamatus kirjeldatud juhtumeid analüüsi- des saab selgelt esile tuua seose konsultandi kutsestandardi põhimõtete järgimise ja kliendirahulolu vahel. Kuna see on välja töötatud konsultandi töö parimate praktikate põhjal ja põhineb Suurbritannia standardil, siis on see seos ka mõistetav.

Alates 2007. aastast hakati Eestis looma ja pidevalt täiendama konsultantide kutsestandardit. Igal aastal omandab konsultandi kutse ligi 40 konsultanti. Kutsestandardist lähtuvalt peab konsultant valdama majandustemaatikat heal tasemel, kuid sama oluline on nende teadmiste muutmise kliendile väärtuslikuks oskusliku infokogumise, analüüsimise ja kommunikatsiooni kaudu.

Kutsequalifikatsiooniga konsultanti eristab isehakanutest sageli see, et professionaal püüab alati leida kliendi tegeliku vajaduse, selle asemel et asuda sihikindlalt tema soove täitma. Professionaalsed konsultandid lähenevad ka probleemidele teisisiti. Lisaks sümptomite kõrvaldamisele aitavad nad kliendil leida ka nende põhjused ning luua süsteemi nende vältimiseks. Piltlikult öeldes annab konsultant peavalu korral küll valu vaigistava tableti, kuid aitab välja selgitada ka selle tekkimise põhjuse. Põhjus võis olla näiteks kehv nägemine ja probleemi lahendamiseks tuleks ehk hoopis prillid soetada.

Hea on tõdeda, et käsiraamatust leiab mitmekülgseid ja häid juhtumikirjeldusi, kust tasub kindlasti õppust võtta, kuid selge on see, et standardset lähenemist pole olemas. Need lood näitavad selgelt, et igale kliendile tuleb läheneda individuaalselt ja vältida tuleks ennatlike hinnangute andmist, eeldades, et olukord sarnaneb mingi varasemaga.

Lähemalt Eesti konsultantide kutsestandardist

Teadmiste osa katab 7 valdkonda:

- strateegia,
- finants ja raamatupidamine,
- IKT ja e-kaubandus,
- inimeste juhtimine,
- innovatsioon ja tehnoloogiad,
- turundus, müük ja kommunikatsioon,
- süsteemid ja protsessid.

Tehnilised oskused ja kompetents jaguneb 8 osaks:

- avatud, usaldusväärse ja tõhusa kliendisuhte loomine,
- andmete kogumine, analüüs ja järelduste tegemine,
- organisatsiooni hetkeolukorra diagnoos, probleemide ja arenguvõimaluste väljatoomine,
- organisatsiooni juhtgrupi abistamine muudatuste juhtimisel,
- kollektiivsete mõtlemisprotsesside juhtimine (modereerimine),
- konsultatsiooniprojekti vahe- ja lõppkokkuvõtete esitlemine,
- ekspertide ja infovõrgustike rakendamine kliendi huvides,
- pidev enesehindamine ja töö kvaliteedi parandamine.

Kutsestandardi tekstiga saab tutvuda Eesti Konsultantide Assotsiatsiooni kodulehel www.eka.ee.

Lisaks reguleerib konsultandi tööd ka hea tava ning kutse-eetika. Kutse-eetika ja kutseomistamise kohta saab lisainfot samalt veebilehelt.

ANDRO KULLERKUPP

Eesti Konsultantide Assotsiatsiooni president

ISIKLIK ARENGUPLAAN

Isikliku arenguplaani täitmise eesmärgiks on kirjeldada oma arengut - tänast olukorda jäädvustades on aasta pärast võimalik jälgida, millised muutused on toimunud. Küsimustele soovitage vastata igal aastal. Vastused annavad ülevaate, mis eelmisel aastal toetas tulemuste saavutamist ning milliseid suundi peaks eelistama järgmisel tegevusperioodil. Suundade kaardistamise järel saab hinnata nende tähtsust, omandamise viise ja vajalikke investeeringuid.

Millised sinu tegevused on seni toetanud sinu edukust?	Uus eesmärk	Mis teeb edukaks edaspidi?	Kuidas areneda?
Väga head analüüsisioskused	Keskenduda rohkem suhtlemisotsustele, analüüsi unustamata	Suhtlemisioskused, laiem silmaring erinevatel teemadel kõnelemiseks	Suhtlemisalane raamat, püüan põhimõtteid kasutada, perioodiliselt jälgin www...

Kuidas kavandad muudatusi ellu viia?

	Tegevuste loetelu vastavalt prioriteetidele	Vahendid (ajakulu ja raha)	Teostamise tähtaeg
1			
2			
3			
4			
5			

Täiendav küsimus:

Milliste kriitiliste oskuste omandamisele ei soovi sa tähelepanu pöörata?



AUNE PAST:

ma ei nõustu kellestki lihtsalt kolme artiklit kirjutama



FOTO: MEELI KÜTTIM / AP

Kui sa ei tunne konsultandi-
na vastutust selle eest, et
su klient oleks õnnelik, pole
seda tööd üldse mõtet vali-
dagi, kinnitab AUNE PAST,
kes Eestis esimese inimese-
na kirjutas oma visiitkaardi-
le PR *manager*.

**Enne konsultandiametit olid sa
televisioonis saatejuht. Miks loobusid
sellest ja valisid hoopis konsultanditöö
ja nüüd ka õppejõuameti?**

Käitusin tol ajal nagu polkovniku lesk – see meeldib, selle võtan. Tundus, et kõiges, mida televisioonis teen, on lagi ees. Kadestasin oma kolleegi Rein Järlikut, kes kunagi ei öelnud, et tsensuuri pärast midagi tegemata jääb. Aga minul jäi.

Ja siis nägin ühes filmis sümpaatset tegelast, kelle ametiks oli PR-manager. Minus käis klõps – otsustasingi, et see meeldib, selle võtan. Asutasin oma suhtekorraldusfirma ning olin Eestis esimene inimene, kellel oli kirjutatud visiitkaardile PR manager.

Tegelikult sattusid mitmed asjaolud kokku. Mul oli kaks kõrgharidust, üks ajakirjanduses ja teine psühholoogias. Olin töötanud mõnda aega ka teaduskoooperatiivis, mis oli tänapäevaste firmade eelkäija. Nii et mul olid olemas teadmised meediast ja kommunikatsioonist, inimese käitumisest ja ettevõtlusest.

Elan sellesse töösse alati väga sisse. Mäletan, et olime kord talvel seltskonnaga suusatamas. Hakasin ühele Hansapanga asutajale seletama, kuidas peaks PR-asju korraldama. „Tead, kallike, olen praegu puhkusel ja ma ei taha suhtekorraldusest kuuldagi. Ja miks sa siia mäe peale üldse hunniku raamatuid kaasa vedasid?“ Vastasin talle, et siis, kui tema firma löi, sünnitasin mina lapsi. Seepärast olen praegu niisama elevil nagu tema siis, kui ta oma firmat üles ehitas.

**Mis sind konsultanditöö juures kõige
enam köidab?**

See, et võtan taskukella pulkadeni lahti ja vaatan, kuidas rattad käivad. Milline on organisatsiooni visioon, kuidas me selle saavutame? Kuidas peab

rääkima oma töötajatega? Kuidas tuleks üles ehitada koduleht? Milliste väljaannetega peaks suhtlema? Mida arvab ühiskond, kui teeme nii või teisiti? Mind kutsuti üsna ruttu rahvusvahelisse erialaorganisatsiooni Eestit esindama ning tänu kolleegidele mõistsin kiiresti, et kommunikatsiooni juhtimine on tegelikult juhtimise tööriist.

Mina ei müü seda teenust, et kirjutame nüüd sinu firmast kolm ilusat artiklit lehte. See on reklaamiteenus. Kirjutad näiteks jaanuaris, et oleme hirmus rohelised, ja veebruaris kirjutad, et toetame hultusti sporti. So what? Kolmest artiklist pole mingit kasu, kui see ei lähe juhtimise strateegiaga kokku.

Mis selles töös sulle vastukarva on?

Olen kogenud olukorda, eriti poliitilistes kampaaniates, kus annad kellelegi nõu, ning siis hakatakse sinu kui konsultandi nimega opereerima. Ning samal ajal võidakse su jutt veel pea peale keerata. Oled ühesõnaga mannekeen, kes peaks riideid kandma, aga riided ei ole seda väärt. Seda olukorda väldin.

**Mis on PR-konsultandi töös kõige
tähtsam?**

Sa pead tundma konsultandina vastutust selle eest, et su klient oleks õnnelik. Kui sa vastutust ei tunne, pole konsultanditeenust mõtet pakkuda. Mulle meeldib väga üks võrdlus, mis ei ole küll eriti viisakas: mis vahe on prostituudi ja armastava naise vahel. Prostituut küll pakub naudingut, kuid ta ei vastuta, tema tänasele sammule ei järgne homme midagi. Aga abikaasad lähevad ühte teed, mõeldes koos, kuidas see tee oleks hõlpsam, rõõmurohkem ja tulemuslikum.

Iga konsultant peab endalt küsima, kas ta on pelgalt prostituut, kes kasseerib raha ja võtab homme järgmise, või on ta kliendile kaaslane pikema teekonnal. Teiseks pead sa konsultandina endalt väga tõsiselt küsima, mis su tööst kasu on. Paljud mu tuttavad ja sõbrad on majanduses juhtpositsioonidel ja nii mitmedki küsisid minult omal ajal sama küsimuse. Hakasin siis mõtlema, kuidas iga kommunikatsiooni juhtimise peale kulutatud kroon kajastub kasumiaruandes. Sa võid teha kliendile väga laheda kampaania, aga kui see ei too talle midagi tagasi, siis see ei ole õige asi.

Kolmandaks, PR-konsultatsioon ei ole nagu ilus tüdruk, siin ei ole kindlat puusaümbermõõtu ja tulemust ei saa meetriga mõõta nagu kaevatud kraavi pikkust. Kui tegutsed valdkonnas, kus kõike

ei mõõdeta meetri või kiloga, siis pead piinliku täpsusega selgeks saama, mida klient ütleb – veel enam, mida ta mõtles, kui ta seda ütles.

Kui klient ütleb *klaas vett*, siis mõelge, mida ta tegelikult mõtleb? Kas kraanivesi või kaevuvesi? Kas soe või jääkülm? Või hoopis mineraalvesi? Mulliga või mullita? Kui sa kohe asja paika ei pane, kuidas saab siis klient tulemuse üle õnnelik olla?

Just siin läheb konsultant tihti alt, sest kliendiga kohtudes tegeleb ta enesemüügiga, mitte kliendi kuulamisega. Konsultant kardab ju, et äkki klient ei saa aru, et just tema on turul kõige parem. Ja seetõttu ta räägib ja räägib ja räägib. Aga tegelikult tuleb hoopis kuulata!

Algul häbenesin, aga nüüd panen ka kirja, mis klient mulle ütleb: kuhu ta tahab jõuda ja mida peab tema arvates selleks tegema. Ja võtan ka allkirja.

Millised komistuskivid noort konsultanti veel ootavad?

Väga tähtis on meeles pidada, mis on kliendi eesmärk. Tähtis ei ole mitte šampust juua või pressikonferentsi korraldada, vaid küsida, mis on tema eesmärk, missioon ja kuidas me sinna jõuame.

Oluline on aidata tal sinna jõuda viisil, mille kohta avalikkus ütleb, et see on sünnis viis asju teha. Konsultandina vastutate sa nii kliendi kui ühiskonna ees. Sa vastutate ka iseenda ees, et sa oleksid tulevikuski hea konsultant. See on mõnel hetkel isegi kõige tähtsam, sest läbipõlenud konsultandist pole kellelegi kasu.

Üks oht on see, et võtad kliendi probleemi omaks sel määral, et põled läbi. Või meeldivad sulle oma mõtted niivõrd, et teed muudkui *copy-paste* ühelt juhtumilt teisele. Aga kui sa loomingut enam sisse ei pane, põled taas läbi.

Algajal konsultandil on raske aktsepteerida ka seda, et klient ei taha sageli maksta aja eest, mida sa tema peale enne lepingu sõlmimist kulutate. Aga paraku on nii, et mammi, kes annab hapukapsast turul kundlele maitsta, müüb paremini. Tõsi, see mammi ei eelda, et klient tuleb maitsta kolmeliit-

rise purgiga. PR-konsultatsioon on valdkond, kus pead mõnikord nii esimese kui ka teise kolmeliitrise purgitäie tasuta ära andma.

Kas sead endale ka eesmärged?

Vahel peab seadma. Esiteks selles valguses, et mis on minu ja mis kliendi eesmärk. Olen varasematel aegadel mõnikord tööst nii vaimustusse sattunud, et unustanud üldse ära oma eesmärgid, vaadates kõike kliendi silmade läbi.

Ja siis juhtub, et teed 24 tundi ööpäevas tööd. Mu abikaasa Urmas lubas vahepeal, et paneb esikusse minu pildi ja rivistab meie lapsed üles, et vaadake, see on teie ema.

Kui mina alustasin, siis voolas aeg aeglasemalt. Praegu peab konsultandil olema nii palju tarkust, et ta teeb oma sammud eesmärgipäraselt. Küsimus pole mitte selles, kui palju on sul homme raha, vaid millises seisus sa ise oled homme ja 20 aasta pärast.

Eesti kliendid on PR-alal juba väga targad ja terased. Keegi ei saa enam mütsiga lööma minna. Kindlasti ei saa ma kõrvale jätta oma tudengeid. Kui nad lähevad tööle, peavad nad olema eetilised, professionaalsed ja tulemuslikumad kui need, kes ei ole olnud Aune Pasti üliõpilased. Võib-olla on see ka eesmärk – teha suhtekorraldust paremaks.

SAAME TUTTAVAKS

Aune Past on Eesti esimene professionaalne suhtekorraldaja, suhtekorralduse õppejõud Tartu ülikoolis. Samal ajal teeb ta Helsingi ülikoolis doktoritööd imago kujunemisest. Tema viimane suurem projekt oli innovatsiooniaasta tulemuslikkuse uuring. Tema uusim raamat on „Too oma meeskond ühte paati“.



KONSULTANDIKS
SAAMISE LUGU

JARI KUKKONEN:

jätan iga päev enesetäiendamise jaoks aega



FOTO: MEELI KÜTTIM / AP

JARI KUKKONEN timmis firma Business Grain nii heaks, et suurde nelikusse kuuluv audiitorfirma Deloitte & Touche selle ära ostis. Nüüd siis taas oma äri, kuid hoopis uuel tasemel.

Kuidas sinust sai konsultant?

Ettevõtja vaim on minus kogu aeg olemas olnud. Aga vähene rutiinitaluvus on põhjus, miks ma ei ole oma varasemate äride juurde püsima jäänud. Mulle meeldib tegeleda erinevate probleemidega, elada ühe eluga mitu. See on ka põhjus, miks olen jäänud Eestisse.

Soomes töötasin süsteemiinsenerina ning tegelesin juhtimisinfosüsteemide väljatöötamisega, et mõõta juhtimise tulemuslikkust. Ühel hetkel tundsin, et mind huvitab ITst rohkem inimene: kuidas tema mõtlemine toimib, kuidas teda paremini tööle panna.

Elu tõi mulle üha enam selliseid konsultatsiooniprojekte, kus oli pigem inimeste kui arvutisüsteemidega tegemist. Olin suures firmas konsultanditööl kolm aastat, kuid 1986. aasta oktoobris hakkasin eraettevõtjaks.

Eestisse sattusin tänu Eesti Talleksi juristile Tõnu Tuulasele, kes tundis mu kolleege. Meid kutsutigi 1996. aasta kevadel Talleksit edasi arendama. Tegime mitmeid projekte, panime tütreid kokku ja lahku, et firmale rohkem väärtust tekitada. Mind on alati huvitanud etümoloogia – kust tulevad sõnad – ja eesti keel ning kultuur pakkus mulle suurt huvi. Õppisin eesti keele üsna kergesti ära – see oli minu eelis.

Tol hetkel konsultatsioonifirmasid Eestis veel eriti ei olnud. Kliente oli vähe, aga see-eest oli nende hinnatundlikkus võrreldes tänasega minimaalne. Eks see aitas kaasa, miks ma Eestis oma äri alustasin. Lühinägeliku röövkapitalismi aeg sai kiiresti läbi ning ettevõtted sattusid üha enam omanike kätte, kes hoolisid nende arengust pikemaks perspektiivis.

Siin Eestis olid ka kaunid naised ning minugi perekonnaseis muutus. Olen abielus ja mul on kaks last.

Olen siin elanud 14 aastat ning tunnen, et Eesti on mu kodumaa ja Soome on mu isamaa.

Ühel hetkel otsustasid oma firma siiski maha müüa.

Olime teiste omanikega ärid riigiti ära jaganud ja mulle hakkas kuuluma Business Graini Eesti üksus. Arenesime hästi, panustasin oma inimeste arengusse tolle aja kohta erakordselt palju. Aga ühel hetkel tundsin, et Business Graini elutsükkel on murdepunkti. Olime loonud tooteportfelli, mille käigushoidmise ja arendamise jaoks ei jätkunud meil enam jõudu. Ka oli firma loodud ajal, mil teenuse hinna ja palga vahe oli väga suur. Aga see kahanes kiiresti. Oli hea kokkusattumus, et Deloitte'i pakkumine tuli ajal, kui pidin niikuinii firma tegevust ümber korraldama.

Töötasin Deloitte'is Baltikumi konsultatsiooniüksuse juhina neli aastat. Sain põhjalikult selgeks, kuidas suur firma globaalselt toimib, nii et samad reeglid kehtivad nii New Yorgis kui Rakveres. Deloitte'i tootearendus ja võimekus ning kogemuste talletamise ja leidmise süsteem oli muljetavaldav. See oli hea kool.

Aga aja jooksul hakkasin Business Graini firmakultuuri taga igatsema. Nagu öeldakse: valu vältimise ja mõnu taotlemise vahel on suur vahe. Suured firmad on valu vältijad, kindlaid rutiine järgides on võimalik paljusid riske ära hoida. Väikesed firmad on aga mõnu taotlejad. Riskantsemad, aga see-eest loomingulisemad. Business Graini ajal töime isegi Põhja-Ameerikast indiaanlased kohale, tegime oma tiimile Lõuna-Eestis hangede keskel higistamiseremoonia.

Nüüd olen aasta aega oma firmaga Eestis ja Soomes Vita Longa kaubamärgi all tegutsenud. Ühtlasi loon parimatest konsultantidest koostöövõrgustikku, kus müüme vastastikku üksteise teenuseid. Just selline koostöövõrgustik töötab praegusel ajal üle ootuste hästi.

Vita Longa haakub minu missiooniga: inimeste elukvaliteedi parandamine. Mõelge, me vedame enamiku ärkvel oldud ajast töökohas, järelikult mõjub sealne õhkkond meie elukvaliteeti väga.

Massachusettsi teadlaste uuringu järgi on südamerabandused seotud kahe asjaga: esiteks, milline on su hinnang iseenda õnnelikkuse tasemele, ning tei-

seks, kui rahul sa oled oma tööga. Mitte juhuslikult ei kuhju infarktid teatud nädalapäevadele ja kella-aegadele – üks kõrghetk on näiteks esmaspäeva hommikuti kella 8 paiku.

Millele oled konsultandina spetsialiseerunud?

Elukvaliteet on ehk liialt ambitsioonikalt öeldud. Enamik inimesi tunneb mind seoses kvaliteedijuhtimise süsteemidega – olen neid aidanud koostada sadu. Praegugi on käsil kõrgkoolide kvaliteedi tagamise süsteemi väljatöötamine. Aga kui laiemalt rääkida, siis just juhtimise kvaliteeti tõstes jõuame selleni, et kõik huvipooled oleksid rahul, nii omanikud, töötajad kui rahastajad.

Mis teeb ühest konsultandist hea konsultandi?

Konsultant peab olema siiras. Ta peab olema siiralt huvitatud teise inimese aitamisest. Kui ta tahab olla ise kõige targem, siis jõuab ta kiiresti eksiteele. Kui konsultant teeb oma töö hästi ära, siis klient ei pruugigi seda osa märgata – talle tundub, et ta tegi ju kõik ise. Alles mõni aeg hiljem saab ta konsultandi panusest aru.

Siirus tähendab ka seda, et sa ei müü teenust, mida kliendil vaja ei lähe. Sul peab olema ausust ja julgust mõnikord öelda: „Ei, mul ei ole veel sulle midagi pakkuda, sa peaksid kõigepealt oma organisatsioonis need ja need

asjad selle ja selle konsultandiga korda tegema.“

Kindlasti on hea konsultandi põhioskusteks kommunikatsioon ja analüütiline võimekus.

Kui palju on olnud kordi, kus teed kliendiga lahku on läinud?

Ühe korra on mind poole töö pealt välja visatud. See juhtus Soomes ühes ettevõttes, kus ebatõhusus oli tõesti väga suur. Aga ametiühingud alustasid streiki. Töötajad teatasid, et nad ei tee enam tööd, kui konsultandid nende elu ära rikuvad.

Ühes Eesti tekstiilifirmas olin ka sellele väga lähedal. Mind palgati sinna eesmärgiga tarneaegu lühendada. Avakoosolekul ütlesin tippjuhile, et rääkigu firma strateegiast. Nägin, kuidas ta vihastas, ta näovärv hakkas kraenurgast üha punasemaks minema. „Kuule Jari, me ei palganud sind strateegiakonsultandiks – sinu töö on protsesse tõhustada,“ kostis ta siis.

Tundsin, kuidas paar sekundit oli majas täielik vaikus, oleksin kuulnud, kuidas kärbes lendab. Mõtle-

sin, mida talle vastata. Oleksin ju võinud öelda: „Jah, sul on õigus, unustame strateegia.“ Aga ma vastasin: „Ma ei saa oma tööd teha, kui ma ei tea, millised tooted ja kliendid on tähtsaimad.“

See ei jäänud viimaseks tunniks selles firmas. Juhatuse esimees lubas, et annab strateegia kirjelduse, ja hilisem koostöö laabus väga hästi. Aga pärast seda koosolekut tulid mõned võtmeisikud minu juurde tänama, et ma selle teema üles võtsin – nad tahtsid kõik teada, mis firma strateegia on. Strateegia oli olnud juhi peas, aga ta polnud seni sellest rääkinud.

Kuidas sa plaane teed?

Et kas kingsepal on kingi? On. Mu eesmärkide seadmisel ei ole rahaline pool kõige tähtsam. Kui see nii oleks, siis ma ei tegeleks asjaga, kus pean inimtööaega müüma, sest rahaline piir tuleb siin suhteliselt kiirelt vastu.

Esimene kriteerium on see, et oleks olemas harmoonia minu tööekspidamiste ja igapäevase toimetamise vahel. Tunnen, et mul on see praegu ole-

mas, ning aitan ka teistel organisatsioonidel sinna jõuda. Ka finants-tulemused on paremad seal, kus selline tasakaal olemas on.

Seejärel pean vaatama, et tuleksin rahaliselt toime. See on seotud Collinsi mudeliga, mida ta ise on siilistrateegiaks nimetanud: esiteks tee seda, mida sa

tahad teha; teiseks, tee seda kirglikult, et oleksid oma valdkonnas parimate seas; ja kolmas osa on mootor, mis tähendab, et sa pead genereerima piisavalt raha. See ongi mu planeerimise järjekord, hästi visioonikeskne.

Kuidas end arendad?

Olen oma päevad planeerinud nõnda, et mul jääks enesetäiendamise jaoks aega; et mul oleks iga päev kaks tundi, kus ma õpin midagi uut. Kindlasti õpin midagi uut klientide juures, aga ma loen ka palju, mul on kogu aeg mitu raamatut korraga käsil. Neuringvistiline programmeerimine on üks valdkond, milles olen end täiendanud. Kõigepealt NLP instituudis Pärnus ja siis pakkus elu võimaluse käia NLP looja Richard Bandleri juures ning teha *master*-tase Inglismaal. Osalen aastas ka ühel-kahel suurel koolitusel, mis on üldjuhul seotud mu tööga.

SAAME TUTTAVAKS

Jari Kukkonen alustas IT-süsteemide konsultandi karjääri Soomes ning jätkas seda 90. aastate keskpaigast Eestis. Oma esimese konsultatsiooni-firma Business Grain müüs Jari Deloitte & Touche'ile, nüüd ehitab ta üles ühemehefirmat, mis tegutseb Vita Longa brändi all. Kuid seda juba rahvusvahelise koostöövõrgustiku ühe osana.



KONSULTANDIKS
SAAMISE LUGU

MARKO RILLO:

teadusliku lähenemisega konsultante võiks
Eestis tublisti rohkem olla



MARKO RILLO ise rõhutab, et tema trumbiks konsultandi-töös on rahvusvahelise kogemuse kõrval just teaduslik lähenemine.

Kuidas sinust konsultant sai?

Ma arvan, et konsultandiks saamise tee on iga inimese puhul hästi individuaalne. Minu puhul hakkas lihtsalt ühel hetkel kaasa mängima juhitöö igavus – ehkki see kõlab küll halvasti, aga nii see on. Juhina tegeled pidevalt probleemide lahendamise ja tuleviku mõtestamisega, aga see on enamasti piiratud ühe organisatsiooniga. Õppejõu ja konsultandi karjäär annab lisaks ühele konkreetsele organisatsioonile võimaluse minna metatasandile ning tagada, et iga päev oleks täiesti isesugune.

Asja teine, samuti hästi oluline külg seostub minu endaga. Nimelt on mulle väga oluline otsuste tegemisel iseseisvus, vaba mõtlemine. Juhirollis dikteerib kontekst ikka väga palju, mida saab ja ei saa teha – valikuvõimalused on väga piiratud. Konsultandina tuleb suurem osa ajast mõelda nii-öelda kastist väljapoole, mis juhi tihedas ajagraafikus võib olla liigne luksus.

Minu praegune karjäärivalik on sümbioos neist kahest ametist. Mitmed konsultatsiooniprojektid on just sellised, mis eeldavad ka meeskonnajuhtimist. Ehkki need tiimid ei ole nii suured, vahel ainult paar-kolm inimest või siis suuremas koosseisus paarkümmend, on juhtimise ja administreerimise elemendid seal täiesti olemas.

Sul on ühemehefirma. Kuidas leidsid esimesed kliendid?

Minu äri algus sarnaneb paljude teistega, kes lahkuvad suurest organisatsioonist ning hakkavad oma väikest firmat üles ehitama. Esimesed neli-viis kuud pärast seda iseseisvumise otsust, mil oled enda jaoks väga põhjalikult läbi mõtelnud, mida sa teed ja kust tuleb raha, leiad sa end tõenäoliselt olukorras, kus raha ikkagi ei ole tulnud. Selline

üksinduses istumine on üsna hirmuäratav. Korraga jõuad selgusele, et üksi tegutsedes ei ole sugugi lihtne läbi lüüa. Tuleb olla valmis, et see hetk jalgu alt ära ei lööks.

Aga kui projektid hakkavad tulema, läheb palju lihtsamalt. Eesti turg on suhteliselt väike ning toimib seetõttu doominokivide rivina: info ühest edukast projektist levib kiiresti ning sealtkaudu tulevad järgmised.

Olin selleks ajaks juba ülikooli majanduse erialal lõpetanud, töötasin esmalt PHARE üksuses ning seejärel tegelesin aasta vältel ühe IT ettevõtte reorganiseerimisega. Olin sinna läinud teadmisega, et seal vajatakse juhti-arendajat, kuid lähemal vaatlusel selgus, et ettevõtte oli üsna täbaras seisus ning pidin alustama mitmekümne inimese koondamise ning ärisuundade sulgemisega.

Kui PHAREs olin saanud pidevalt ideid genereerida, siis seal tuli kogeda vastupidist olukorda – firmat pidi kokku tõmbama. Sain väga lühikese ajaga teada, mida juhtimise erinevad küljed endast kujutavad.

Ühel hetkel avastasin huvitava turu, millega olin ka PHARE ajal seotud olnud – euroliidu projektid Kesk- ja Ida-Euroopas. Selles valdkonnas peavad sul olema tugevad baasteadmised protseduuridest, kuidas ELi reeglite kohaselt asju aetakse. Kui see pädevus on olemas, on võimalik osaleda väga erinevates projektides.

Töötasin neli kuud ühe projektiga Lätis, tegelesin ühe organisatsiooni võimekuse arendamisega, mis sisaldas inimeste koolitamist, protsesside kirjeldamist, strateegia loomist, paremaks käeks olemist alustava organisatsiooni juhile.

Järgmiseks tulid tööd Horvaatias, Rumeenias ja Bulgaarias, mis olid oma olemuselt koolitusprojektid. Seal töötasin inimestega, kes soovisid selgeks saada, kuidas vastavalt ELi reeglitele teatud asju tegema peaks. Viimane ots ELi projektidest, kuhu olen praeguseks hetkeks pidama jäänud, on strateegiate loomine. Taolisi projekte olen teinud Eestis, Horvaatias ja Rumeenias.

Sinu haridus on astunud tööga vist koogu aeg ühte sammu?

Magistriõpingud läbisin aastatel 2001-2003 – see langes tööpoolest kokku ajaga, mil esimesi Läti

projekte tegin. Samal ajal püüdsin koolis tehtut laiemalt lahti mõtestada. Aastal 2005 otsustasin ehitada üles tugevama teoreetilise baasi ning alustada doktoriõpingutega.

Pärast paari reaalsuskontrolli Euroopa teadusmaastikul sain aru, et tuleb rohkem väisata lääne konverentse ning end maailmas toimuvaga kurssi viia. Lisaks hakkasime kolme sõbraga regulaarselt kokku saama, tegema ettekandeid ning seeläbi oma silmaringi laiendama. Sellisele baasile tuginedes kandideerisin lõpuks St Galleni ülikooli doktorantuuri.

Ilmselt on just teaduslikkus see, mis on mind teiste konsultantidega võrreldes eristanud. Teaduslik pool annab uusi ideid, kuidas mingisuguseid asju oma klientidega koos teha. Teine pool, mis puudutab koolis õpetamist, võimaldab aga oma ideid testida sõbralikus akadeemilises seltskonnas.

Teaduslik lähenemine koosneb kahest osast: enda kursishoidmisest värske akadeemilise teabega ja teisalt teaduslike uurimismeetodite kasutamisest keeruliste probleemide lahendamisel.

Loomulikult võib küsida, mis nendest teooriatest kasu on. Samas on piisavalt juhte, kes tunnevad just huvi teaduse viimase sõna vastu. Academy of Management retsensendina saan kommenteerimiseks põnevaid artikleid, mis ilmuvad juhtimisajakirjades aasta-paari pärast. Väga põnev on neid ideid varakult Eesti konteksti tuua.

Mis eristab head konsultanti keskpärasest?

Kolm asja. Esiteks tohutult terane pilk ja kõrv kliendi suhtes. Üks halvemaid asju, mida konsultant teha saab, on pakkuda kliendile ravimit haiguse vastu, mis teda tegelikult ei vaeva. Kui Eestis ringi vaadata, kohtab üsna palju halvas mõttes „konsultante“, kes on töötanud välja mingi metoodika või töövahendi ning proovivad seda äärmise järjekindlusega klientidele maha müüa. Muidugi, sattudes kliendi juurde, kes seda vahendit tõepoolest vajab, näitab taoline konsultant suure tõenäosusega üles kõrget professionaalsust ja kliendi vajadus saab ilmselt hästi rahuldatud.

Teine asi on paindlikkus. Konsultant peab oma lahenduskäike kohandama vastavalt olukorrale. Olen lugenud raportit, mis on koostatud teises riigis ning kus oli unustatud eelmise riigi nimi tekstis ära muuta. Paratamatult tekib küsimus, millise kliendi jaoks see ikkagi koostatud on!

Kolmandaks peab konsultandil olema hästi tugev teadmiste ja oskuste pagas. See hõlmab nii metoodilist osa, parimate lahenduste komplekti kui ka sisulist poolt, et saavutada kliendi jaoks täpselt soovitud lahendus.

Tegelikult on olemas ka neljas aspekt. Konsultant peab suutma oma rolli adekvaatselt tajuda. Mingil hetkel on vaja teda kui nõustajat, teinekord vajatakse teda mentori rollis, kolmandal juhul on ta moderaator.

Lisaks on üks olulisemaid konsultandi oskusi iseenda kasutuks muutmine ehk siis projektist välja astumine, et klient saaks üksi edasi toimetada. Kuidas sellist üleminekut läbi viia, peaks konsultandil projekti esimesest päevast alates selge olema. Mõnede

nõustajate viga, kes julgevad end sageli konsultandi tiitliga pärjata, ongi selles, et nad muudavad kliendi endast sõltuvaks ning see on ebaeetiline.

Kuidas sa enda jaoks eesmärgid oled paika pannud?

Sellist konkreetset verstaaposti või sihti, et mingiks kindlaks ajaks peavad teatud asjad saavutatud olema, mul ei ole. Olen teinud konsultanditööd eeskätt seetõttu, et see on *fun*.

Proovin end praegu arendada mängulisuse vallas, sest üks meie hiljutine uuring näitas, et just siin võib peituda lähedaid lahendusi tippjuhtide jaoks. Konsultandi lahendused ei pea olema ratsionaalsed, konventsionaalsed, nad võivad olla ka pisut ulmelised, muidugi eeldades, et klient on sinuga samal lainel.

Aga üks asi, millele võiks mõelda ja mis võiks noortele ka väljakutset pakkuda, on see, et Eestis ei ole kuigi palju konsultante, kes oleksid lahenduste pakumises teaduspõhised. Neid võiks rohkem olla, see viiks meie konsultatsioonide taseme maailma omale lähemale. Muidu jagame omaenda kodumaiseid parimaid praktikaid, mis jäävad maailma tipust ikka väga kaugemale.

Eestist kuulub sellistesse rahvusvahelistesse organisatsioonidesse nagu Academy of Management, Strategic Management Society ja Strategic Planning Society lisaks mulle vaid paar inimest: Mait Raava ja Ergo Metsla, kuid see ring võiks olla tublisti laiem.

SAAME TUTTAVAKS

Marko Rillo on strateegia-konsultant, TTÜ juhtimisõppejõud ja St Galleni ülikooli doktorant. Juhtimiskogemuse sai ta PHARE Eesti esinduses ning Andmevaras. 2003. aastast on Marko oma konsultatsioonifirma, muuhulgas on ta juhtinud suuri arendusprojekte Horvaatias, Rumeenias ja Bulgaarias. Oli ka Juhtimisajaku telemängu saatejuht.



KONSULTANDIKS
SAAMISE LUGU

ANU-MALL NAARITS:

väliskonsultantidega töötamine andis mulle
erakordse kogemuse



ANU-MALL NAARITS otsustas kolmest suurfirmast saadud kogemused ära kasutada ja hakkas iseseisvaks konsultandiks.

Kuidas sinust sai konsultant?

Olin varasemal aastail päris palju aidanud ettevõtteis mõnda konkreetset küsimust lahendada ning võtnud ette mitmeid konsultatsiooni- ja koolitusprojekte. Usun, et oled ka omal alal parem, kui koolitades ja nõustades teiste valdkondadega kokku puutud.

Baltikast lahkumise järel otsustasin teha selle otsustava sammu ning asutada oma konsultatsiooniäri. Ma väga ei mõelnudki selle peale, kas ettevõtteil on ka raha mulle töö eest maksta, aga elu on näidanud, et tegelikult on.

Kuid selge, et majanduslanguse ajal ei ole lihtne alustada. Sa pead kõvasti rohkem läbi mõtlema, milline on konkreetne kasu, mida ettevõtte sinu tööst saab.

Enam ei ole need ajad, kus konsultandi tunnitasu oli 1000 või 5000 krooni. Et tulen, olen tunni teie ettevõttes ja võtan raha. Selle eest ei maksa enam keegi - ikka konkreetse kasu eest. Sa pead turunduskonsultandina sügavalt analüüsima, kuidas muuta tooteid, meeskonda, müügikohti - need on kohad, kus reaalselt tulemust parandada saab.

Su esimesed kliendid olid sõbrad ja tuttavad - kas neilt polnud halb raha küsida?

Ei olnud. Kui nad mõistsid, mis kasu nad saavad, siis ei olnud see probleem. Ega inimesed ei tule sinult ostma turundusnõu kui sellist, vaid ikka sinu teadmisi. Nad tahavad su kogemusi, lugusid. See on väga isikukeskne ning soovitustepõhine äri.

Aga see eeldab, et pead olema kogu aeg kõige

parem. Sa pead olema see, kellest räägitakse, sa pead olema see, keda soovitatakse. Sa ei saa end kunagi lõdvaks lasta.

See tähendab, et sul peab olema tagasisidelehel 10 palli süsteemis tulemus 9,5-9,8 punkti. Veel parem 10+. Kui see on 8-9 palli, siis on su töös midagi puudu. Mul oli just loeng, kus üks osaleja oli kirjutanud 7 palli süsteemis tulemuseks 8. See on hetk, kus tekib juba fänlus.

Nüüd, aasta hiljem tagasi vaadates - kas su ettevalmistus konsultanditööks oli ikka piisav?

Julgesin alustada seetõttu, et mul on oskus vaadata ettevõtte sisse, saada aru tervikust ning suhteliselt kiiresti näha ära kitsaskohad ja lahendused. Olen neid lahendusi reeglina ise kogenud, seetõttu oskan inimesele öelda, mida ta samm-sammult tegema peab - ma ei joonista seinale ilusat graafikut. Teatud olukorras on visioon sinu kui konsultandi peas isegi nii selge, et on lihtsam mõned asjad ise ära teha. Tean, see on kahe otsaga asi, aga ma kohe selgitan oma mõtet.

Minu jaoks oli hindamatu Baltika kogemus, kus töötasin palju koos ettevõtteväliste konsultantidega. Välise konsultandi tähtsaim roll on õpetada ettevõtte inimesed välja vajalikke asju tegema. Nii et see, kui konsultant ise asjad ära teeb, saab juhtuda vaid teatud küsimustes, nagu inimeste harjumuste ja hoiakute muutmine. Seda on tal kergem teha, sest ta on väline hääl ja autoriteet.

Mul on kolmes suures ettevõttes töötamise kogemus: juhtisin Hoiupangale kuulunud Eesti Kindlustuse turundust, edasi tulid Radiolinja (Elisa) ja Baltika. Suures firmas saab katsetada paljusid asju ja sa oled tänu konverentsidele ning koolitustele paremini kursis sellega, mis maailmas toimub. Näiteks oli mul võimalus õppida kolm nädalat meeturundust Milaanos. See annab kindluse, et see, mida sa teed, on konkurentsivõimeline ka mujal maailmas.

Loengutega tudengitele alustasin 1997. aastal Audenteses, jätkasin EBSis, marketingiinstituudis ja kunstiakadeemias. Olen olnud väliskoolitaja ka mitmetes koolitusfirmades, kus on tekkinud tarvidus turundusloenguid pidada (Ariko, EMI EWT jt).

Kuidas sa müüd ennast turunduskonsultandina?

Sa võid olla hea ja tubli, aga müügiga tuleb päris kindlasti tegeleda. Minu jaoks on töö praegu kahe tasandiline: esiteks koolitused ja teiseks konsultatsioonid. Laias laastus võin öelda, et kui koolitus on korda läinud, siis tuleb iga kord teatud hulk inimesi pärast seda nõu küsima või asju arutama. See on tegelikult koht, kus minu kliendid tekivad.

Igal konsultandil peab olema väga selge arusaamine, kust tulevad kliendikontaktid. Ja ma olen elus õppinud, et hästi oluline on isiklik suhe: pelgalt konsultantide andmebaasist ei piisa – ei tasu oodata, et selle peale hakkab telefon helisema. Seetõttu on tähtis omada personaalset suhtevõrgustikku ning tuletada neile meelde, et sa oled positiivne, lahe ja praktiline.

Sellest, et sa paned endale konsultandi sildi, veel ei piisa. Sa pead ennast tõestama ja näitama. Järjepidev töö mentorklubides ja internetifoorumites oma arvamuse selgitamisel käib sinna juurde. Ja kindlasti ka väga konkreetsed ettevõtmised, kliendipäevad vms.

Tee endale selgeks, kes on su valdkonna arvamusiidrid, saa nendega tuttavaks ja kui nemad sind tunnustavad, siis kasvatab see kõvasti klientide arvu.

Mida aeg edasi, seda valivamaks ma klientide suhtes muutun. Eelistan kõrge motivatsiooniga inimesi, kes teavad, miks nad tahavad õppida ja mis selle tulemusel muutuma peaks. Kui ma näen, et minu vastas istub üks suur käegälõõmise ja minnalaskmise meeleolu, siis ma ei saa olla kindel, et suudan seda ümber mängida. Võitlusvaim peab ikka inimesel endal olema, siis saab koos edasi minna.

Kas tunned, et pead ka ennast kuidagi täiendama?

Jah, kindlasti. Ja see käib lihtsamalt kui kunagi varem: valin seminari välja ja sõidan kohale – ma ei pea enam ülemusele põhjendama, miks just mina ja miks nii kallis. Aga olen ka siin hästi valivaks muutunud. Otsustan selle järgi, kas see on minu jaoks uudne lähenemine ja kas see on midagi, mida Eesti ettevõttele praegu vaja on.

Loodan väga, et meil käivitub peatselt koostöö rootslastega, tänu millele saan tuua kõrgtasemel juhtimisteadmisi Eestisse ning mõistagi ka ise õppida.

Kes konsultantidest on olnud sulle eeskujuks?

Hindan väga neid rahvusvahelisi konsultante, kellega Baltikas koostööd tegime. Neil oli väga tugev

reaalse äri kogemus – nad olid varem iga päev pidanud töötama selle nimel, et firma tulemusi parandada. Tänu sellele olid nende nõuanded selle kohta, mis töötab ja mis mitte, äärmiselt praktilised.

Mõnel konsultandil on väga hea teoreetiline taust, ta oskab joonistada tahvlile graafikuid ja mulle, aga ei adu alati, mis praktikas toimub.

Mudeleid on tore kasutada ja neid on miljoneid, aga kuidas ikkagi teha nii, et reaalne number, näiteks varude käibekordaja, paraneks kaks korda? Kui sa võtad ülesande ette nii konkreetsel tasemel, tuleb mudelid ära unustada, protsess samm-sammult läbi käia ja jõuda tegurite juurde, mille kaudu saab muutusi esile kutsuda.

Kes siis on sinu meelest hea konsultant?

Hea konsultant tunneb väga hästi ja praktilise poole pealt valdkonda. Teiseks peab ta olema inimene, kellega on võimalik lihtsalt kontakti saada ja kes on oma mõtteis pigem positiivne ja entusiastlik,

asjade edasiviija. Lihtne on ju kedagi kritiseerida, aga kriitika ei tohi haiget teha ja haavata. Nii et isiksuslikud omadused on ka tähtsad.

Hästi oluline on lisaks ettevõttele kui tervikule näha ka taustsüsteemi. Muidu teed ühe asja korda, kuid kõik ülejäänud jäävad logisema. Ettevõtte toimimine on nagu viimase mehe jooks: aeg läheb kinni siis, kui viimane on üle joone, mitte siis, kui esimene on kohal. Kui meeskond raja peale väga ära hajub, on see pigem halb kui hea.

Ka esinemis- ja keelteoskus on tähtis, samuti üldine teadmiste tase, sest sa pead sageli seisma üsnagi erudeeritud auditooriumi ees, olgu see siis ettevõtte juhatus, nõukogu vm. Nii tunned end julgelt ja vabalt ning suudad auditooriumit köita.

SAAME TUTTAVAKS

Anu-Mall Naarits on konsultant ja koolitaja oma firmas Turundusproff. Ta on lisaks konsultatsiooniprojektidele ehitanud üles e-õppe keskkonna, mis mõeldud just alustavatele ja väiksematele firmadele. Anu-Mallel on 15 aastane turunduse juhtimise kogemus Eesti Kindlustusest, Radiolinjast (Elisast) ja Baltikast.



KONSULTANDIKS
SAAMISE LUGU

TÕNU HEIN:

tagantjärele isegi kahetsen veidi, et varem
välisturgudele ei läinud



TÕNU HEIN on üks esimestest eestlastest, kes sai konsultanditöö kogemuse Soomes, maailma ühe tuntuma konsultatsioonifirma McKinsey vihmavarju all töötades. Nüüd, 15 aastat hiljem, on ta taas Soomes. Aga hoopis teises rollis.

Kuidas sinust konsultant sai?

Kui olin Tartus Treffneri gümnaasiumi kullaga ja TÜ majandusküberneetika *cum laude* lõpetanud, oli minu soov jääda teadustööle. Astusin Moskva ülikooli aspirantuuri ja sain tänu oma välisside-metele – olin üks AIESECI tudengiorganisatsiooni asutajatest Eestis 1989. aastal – kutse minna tööle konsultatsioonifirma McKinsey&Co Inc Helsingi kontorisse, kus olin kaks aastat kuni oma firma loomiseni.

McKinsey on konsultatsioonimaailmas täiesti omaette nähtus. Ta võtab sinult 100%, aga annab ka sama palju vastu. See on firma, kus ei ole kunagi probleeme transpordi, tugiteenuste või töötingimustega. Samas nõutakse sinult absoluutset pühendumist, sa pead pakkuma kliendile kõige paremaid lahendusi. Kord valmistasime ette kliendi presentatsiooni dokumente ja selgus, et ühte nimesse oli trükitud sisse juhtunud. Võtsin esitluse alguses kohe takso, kihutasin kontorisse, ning inimestel oli koosolekult lahkudes veatu dokument kaasas.

Teil on kahemehefirma – kuidas on õnnestunud nii kaua koos töötada?

Kaido Väljaotsaga on meil osalus 50:50, vastupidi sellele, mida õpikutes soovitatakse. Ma ei taha ära sõnuda, aga oleme suutnud 16 aastat koos töötada. Üks põhjus, miks me klappime, on ilmselt see, et me täiendame teineteist. Minul on käsil rahvusvahelised ja pikema perspektiiviga tegevused, Kaidol operatiivsem ja finantside pool. Firma on praeguseks kasvanud Tallinnas ja Tartus kokku 12 töötajani.

Milliseid projekte HeiVäl otsib?

Viimase kahe aasta jooksul oleme laiendanud rahvusvahelist haaret. Nõustan Soome firmasid, aidates neil arendada strateegiaid ja juhtimist. Avaliku sektori poolel nõustan sealseid haridustöötajaid kvaliteedijuhtimise valdkonnas.

Meie tehnoloogilist võimekust näitab ka rahvusvahelisele suurfirmale tehtud kliendirahulolu-uuring, mis viidi läbi Eestis, Soomes, Ungaris ja Hiinas samaaegselt inglise ja hiina keeles.

Aastaid oleme Soome kogemustest õppinud. Nüüd olen avastanud, et teatud segmentides, mis puudutavad näiteks tsentraliseeritud IT-rakendusi, on Eesti kohati Soomest mööda läinud. Kas või meie e-kool, üleriigiline süsteem, mida Soomes pole ja loob kogu õppe analüüsi ja juhtimise eeldused.

Kas töö Eestist väljaspool võiks olla igale konsultandile eemärkiks?

Kodumaal on kindlasti lihtsam töötada. Samas võimaldab töö teises riigis leida oma unikaalseid oskusi ja konkretiseerida teenuseid. Vahet pole, kus riigis sa tööd teed – selline tase võiks olla iga konsultandi eesmärk.

Mul on kahju, et me nii kauaks Eestisse toimetama jäime – oleksime võinud juba ammu välisturgudele minna. Aga teine küsimus on alati ka see, kas sul on midagi seljakotis, mille najal minna. Eks need asjad käivad käsikäes.

Kuidas sa ennast vormis hoiad?

Läbisin kahe aasta eest EASI initsiatiivil korraldatud konsultantide akrediteeringu, mida viisid läbi spetsialistid Inglismaalt. Konsultatsioon on nii hooamatu ala, et seda on mõttekas vaadelda kahedimensioonilise tasandina: ühel on valdkondlikud oskused, nagu strateegia, turundus, müük, finantsid jne, teisel konkreetsed ärivaldkonnad. Kokku tekivad siis kombinatsioonid, näiteks turundus biotehnoloogias või tootearendus masinaehituses.

Akrediteeringuga seotud treeningud puudutasid just esimest dimensiooni, kus käidi läbi baasoskused. Väga palju uut ma ei avastanud, aga midagi siiski. Ma ei olnud varem nii palju tähelepanu suhtlemisele pööranud, kõige huvitavam oligi see, kuidas klienti kuulata. Soovitan kõigil teha hästi

lihtne harjutus, mida ise seal õppisin: proovi viis minutit vastu pidada nii, et teine räägib sulle oma juttu ja sa kuulad ta ära ühtegi sõna ütle mata. See on hämmastavalt raske. Just kuulamine on oluline, muidu on oht, et sa juhata oma sekkumisega kliendi valejälgedele või soovivad midagi, millest ta pole huvitatud.

Millist tööd sa eeskätt teha soovid?

Kummaline, aga elu on õpetanud, et üks asi on see, mida sa plaanid, hoopis teine asi on see, mis realiseerub, ja kolmas asi on see, mis hästi õnnestub. Küsimus ongi selles, kas ajada oma jonni ja liikuda vastutuult või keskenduda sellele, mis lihtsalt paremini edeneb.

Mulle endale meeldib tõeliselt uute tehnoloogiate ja toodete arendamine. Valdkonnad, mis mind huvitavad, on keskkonna- ja biotehnoloogia. Need on sageli nii keerulised, et ainult sidesõnad on eesti keeles. See ongi minu jaoks huvitav, kuidas segasest tehnoloogiavaldkonnast iva välja tuua ja panna see alluma majanduslikule loogikale.

Õpetan ka TÜ majandusteaduskonna magistriõppes tehnoloogiastrateegia koostamist. Minu põhisõnum tudengitele ongi: ärge kartke ühtegi tehnoloogiat, tehke alati selgeks selle tööpõhimõte! Majandustudengid hakkavad kohe kätega vehkima, kui öeldakse *polümeraasi ahelreaktsiooni meetod patogeenide diagnoosiks* või *lümfotsüütide in vitro diferentseerumine ja proliferatsioon*, aga ärilises mõttes ei ole siin midagi mõistusevastast. Poolepäevase pingutusega peaks iga valdkonna võtmesõnade ligikaudne tähendus selgeks saama.

Mis eristab head konsultanti keskpärasest?

Üks HeiVäl Consultingu esimesi projekte oli selline, kus pidime välja töötama strateegia toiduainetööstuse ettevõttele. Nad olid väga uhked, et olid tellinud turuanalüüsi, kuid neil oli 4-5 cm paksune pakk tabeleid numbritega, millesse keegi polnud vaevunud süvenema. Paar nädalat tutvusime taustaga ning siis mõistsime, et ettevõtte oli suunanud 90% turunduslikust võimsusest gurmaani-dest margitundlikule segmendile, mille osakaal oli müügis vaid 10%. Soovitasime välja arendada uue toote, millega haarata hinnatundlikumat sihtgruppi. See oli tol ajal nende jaoks nii uus mõte, et nad kaalusid seda paar kuud. Aga nad tegidki nii ja teenisid miljoneid.

Viis aastat hiljem sattusin juhuslikult ühe selle firma inimesega kokku. Ja kui *small talk* oli läbi saanud, ütles ta: „See, mida sa soovitasid viie aasta eest, oli õige!“ See näitab konsultandi vastutust: ühelt poolt on alati tohutu ajaline surve ja sa pead teenima raha, aga sa vastutad oma otsuse eest ka tagantjärele.

Toon ühe näite, kui sügavalt peab konsultant valdkonda sisse minema. Mõned aastad tagasi tegelesin põhjalikult põlevkivivaldkonnaga. Nägin teadlaste töödes arendusvõimalusi ja täpsustasin neid, ning üks põlevkivikeemia professor tegi mulle ettepaneku tulla keemia alal doktorantuuri. Tehnoloogia peab selgeks saama, vahet pole, milline see on.

Kolmandaks tootsin välja kliendi huvide seadmise esiplaanile võrreldes firma omadega. See on ääretult raske ja vastuoluline. Sageli tekivad kõige paremad ideed lõpus, kui raport valmis ja takso ukse ees, sest siis on sul olukorrast kõige parem ülevaade.

Siis ongi tihti küsimus selles, kas lööd käega või saad kliendile veel suuremat väärtust luua.

Konsultandil on alati kiusatus kergema vastupanu teed minna ning pakkuda kliendile teenust, mida too tegelikult ei vaja. Klient saab sellest hiljem kindlasti aru ja sellest tulevad tagasilöögid. See on meie töö igavene vastuolu – pead tegema end kliendi juures üleliigseks nii ruttu kui võimalik. Ühe arenduskeskuse loomisel oli klient nõus maksma üle 100 000 krooni, et taotluse ise ära teeksimine. Me ei nõustunud, ütlesime, et võtku keskuse juht tööle ja vastutus üle. Oleksime küll teeninud raha, aga me ei saa jääda kliendi eest nende valdkonna arendust juhtima.

Üks meie konsultant ütles tagasiteel biotehnoloogiafirmast, et küll on huvitav olla nii revolutsioonilise ravimi väljatöötamise juures, mis võiks miljoneid patsiente aidata. Teda motiveerib see, et ta saab nii uuenduslikus projektis osaleda ning isiklikult panustada uue toote väljatöötamisse ja turuletoomisse. Arvan, et just see on asi, mis mindki motiveerib.

SAAME TUTTAVAKS

Tõnu Hein alustas konsultandiametit McKinsey Helsingi kontorist. Eestisse naastes asutas ta 1993. aastal koos Kaido Väljaotsaga oma firma HeiVäl Consulting. HeiVäl on rahvusvaheliste konsultatsiooniprojektide läbiviija, sageli teadus- ja tehnoloogiamahukates valdkondades. Tõnu Hein nõustab tehnoloogia ja juhtimis-kvaliteediga seotud valdkondades ka Soome ettevõtteid ja organisatsioone.

NÕUSTAJAD JA KOOSTAJAD



ETTEVÕTLUSE ARENDAMISE SIHTASUTUS

Lasnamäe 2
Tallinn, 11412
tel. 6 279 700

www.eas.ee



EESTI KONSULTANTIDE ASSOTSIATSIOON

Tatari 64
Tallinn, 10134
tel. 58 104 889

www.eka.ee



BDA CONSULTING

Tatari 64
Tallinn, 10134
tel. 6 274 414

www.bda.ee



DIRECTOR JA PARTNERID

Endla 90-1
Tallinn, 10614
tel. 6 251 859

www.director.ee

