

SISSEJUHATUS

See raamat on mõeldud alam-, kesk- ja tippastme juhtidele ning neile, kes tahavad juhiks saada. Seetõttu võib paljudel teist olla kiusatus see osa vahele jätta, sest te ei juhi seda äri, milles töötate. Vahelejätmine oleks aga viga. Teie kui alam- või keskastme juhi käe all on meeskond või osakond. See ongi teie äri ja raamatu selles osas välja toodud põhimõtted kehtivad samavõrd teie valitsemisala kui kogu organisatsiooni kohta. Võib ju olla näiteks, et just teie osakonna tegevus on süvendanud organisatsiooni rahavoogude probleeme (vt 4. tsitaati) või kulude kontrolli alt väljumist (vt 5. tsitaati).

Selles osas jagunevad tsitaadid kolme kategooriasse:

- 1. ja 2. tsitaat puudutavad põhieeldusi, mis peavad igal edukal äril olema. Need on kliendid ja konkurentsieelis;
- 3. kuni 8. tsitaat puudutavad iga äri juhtimise põhialuseid;
- 9. ja 10. tsitaat puudutavad põhjuseid, miks mõni äri kokku kukub ja äpardub, ning soovitatavad, kuidas neid riske vähendada.

Mõni selle osa peatükkidest räägib klientidest. Paljud juhid väidavad, et neil ei olegi kliente. Nad ütlevad, et tegelevad ainult raamatupidamise või varustamisega: „Mina ei müü midagi.“ Siin jääb üks oluline punkt kahe silma vahele. Ainuüksi see, et teie pakute oma ettevõttes kolleegidele sisemist teenust, ei tähenda veel, et teil pole kliente. Kolleegid, kes saavad ja kasutavad teie koostatud aruandeid või hangitud materjale, ongi teie kliendid. Ja neid tuleb nõnda ka kohelda. Eriti seetõttu, et neil on organisatsiooni sisestele jõuhoobadele parem ligipääs kui välistel klientidel. Seetõttu – kui te ei taha, et kaebused ja kriitika kiiresti teie bossi kõrvu ulatuvad, tuleb teil neid kohelda kui väärtuslikke kliente.

Viimaks on hea meeles pidada, et kui teete äri ainult seepärast, et raha teenida, siis on see üks kehv äri. Suurt raha teenivad need inimesed, kes armastavad oma tööd ja kasutavad raha ainult selleks, et järele pidada.

1

PETER DRUCKER SELLEST, MIKS
KLIENDID ON TÄHTSAMAD KUI
KASUM (VALITUD ESIKÜMNESSE)

Kasutage seda, et hoida oma fookus sellel, mis on igas äris kõige tähtsam just kliendile.

Küsige kellelt tahes ja enamik inimesi vastab teile, et äri peamine eesmärk on kas kasumit teenida või kasumit suurendada. Peter Drucker (1909–2005) – võib-olla juhtimisvaldkonna ainus tõeline geenius – kummutab selle vaatenurga. Tema väidab järgmist.

Äri eesmärk on sünnitada klient (ja teda hoida).

Peter Drucker

Hoolimata vajadusest kliente võita ja säilitada, võtavad kaugelt liiga paljud organisatsioonid kliente ja nende kaebusi kui ärritavat häirijat, mis ei lase tegeleda tõelise tööga. Tõsi on aga see, et on olemas ainult kaks äri-valdkonda, milles saab suhtuda oma klientidesse põlgusega ja ikkagi edu saavutada: narkoäri ja jalgpalliklubid.

MIDA TEHA

- Kui te ei ole veel seda teinud, siis kujundage oma mõtteviis ümber. Loobuge keskendumast kasumile ja hakake mõtlema sellele, kuidas klientidele pakutavat teenust parandada. Rahulolevad kliendid räägivad teist oma sõpradele. Pettunud kliendid räägivad kõigile!
- Kohelge oma kliente kalli varana, kes nad tegelikult on, ja mitte tüütu nuhtlusena, kelleks paljud neid peavad.
- Tehke kogu oma personaliile selgeks, et kliendid on organisatsiooni kõige kallim vara ja neid tuleb nõnda ka kohelda. See kehtib samavõrd nii raamatupidajate kohta, kes ajavad võlglast taga, kui ka müüjate kohta, kes lükkavad käima uue toote turule toomist.
- Peamine põhjus, miks kliendid teenusepakkujat vahetavad, on see, et nad tunnevad, et neid koheldakse tänamatult ja kasutatakse ära.

See ei tohiks olla üllatav, kui te teete uutele klientidele pidevalt paremaid pakkumisi kui vanadele. Keegi ei taha end tunda ära-kasutatuna. Ärge iialgi pakkuge uutele klientidele paremaid tingimusi, kui on need, mis kehtivad vanadele – olenemata sellest, mida teie müügimeeskond turuosa laiendamise kohta räägib.

- Hoidke klientidega sidet. Kasutage e-posti, telefoni, uudiskirju ja isiklikke külaskäike, et oma suhet parandada ja hoida. Ärge püüdke neil puhkudel midagi müüa. Proovige lihtsalt luua usalduslikku suhet.
- Usalduse loomiseks pidage alati sõna. Ärge taganege kokkuleppest või lubadusest, isegi kui see tähendab raha kaotamist. Kui te oma sõna ei pea, kaotate inimese usalduse ja tõenäoliselt ka kliendi.
- Olge klientidega otsekohene. Kui tuleb ette mõni probleem või viivitus, öelge neile. Kui teil pole küsimusele vastust, ärge hakake midagi välja mõtlema. Öelge, et te ei oska vastata, aga te uurite asja välja ja võtate uuesti ühendust.
- Kuulake, mida kliendid räägivad. Kasutage nende tagasisidet oma toodete parandamiseks ning ammutage ideid uute ja/või täiendatud toodete loomiseks.
- Iseäranis pöörake tähelepanu sellele, mida kliendid teie konkurentide kohta räägivad. Hoiduge konkurentide vigadest ning ärge kõhelge nende häid ideid ja meetodeid näpata. Iseäranis hoolikalt noppige aga üles kogu võimalik teave uute või täiendatud toodete kohta, mida teie konkurent arendab, ning söötke see info oma organisatsioonile.
- Premeerige klientide lojaalsust ja head maksekäitumist sellega, et te pakute valitud klientidele suuremaid soodustusi, paremaid maksetingimusi, erikokkuleppeid ja kutseid erilistele üritustele.

MIDA ENDALT KÜSIDA

- Millal ma viimati mõnele kliendile selleks helistasin või külla läksin, et arutleda temaga, kuidas ma saaksin pakutavat teenust parandada, ilma et püüdnuksin midagi müüa?
- Kui suure osa kaebustest me lahendame esimesel kliendiga kokkupuutel?

2

JACK WALSH KONKURENTSIEELISE
VAJADUSEST

Kasutage seda selleks, et määrata kindlaks, kas teie äri võiks olla edukas.

Jack Walsh (sünd 1935) oli aastail 1981–2001 General Electricu üliedukas tegevdirektor. Igale ettevõtjale või juhile, kes kaalus uuele turule või uude ärivaldkonda sisenemist, andis ta järgmist nõu.

Kui teil pole konkurentsieelist, ärge konkureerige.

Jack Walsh

Tihti ei oska juhid kuigi hästi oma organisatsiooni konkurentsivõimelisuse tugevaid ja nõrku külgi hinnata. Üldiselt on lühinägevus seda tõsisem, mida kõrgem on ametipositsioon, aga seda esineb ka organisatsiooni teistel tasanditel. Näiteks olen ma täheldanud, et igas SWOT-analüüsis, milles olen osalenud, väidetakse, et üks organisatsiooni suuri tugevusi on hästi koolitatud ja pühendunud töötajaskond. See väide võib küll tõsi olla, aga kui teie töötajad ei ole paremad kui kõigi teie konkurentide omad, siis ei anna see teile konkurentsieelist. Parimal juhul tähendab see, et te võistlete samal tasapinnal.

MIDA TEHA

- Tehke kindlaks konkurentsieelised, mis teie organisatsioonil juba praegu olemas on või mida võiks saavutada, kui praeguseid protsesse muudetakse. Ainult imeväikeses organisatsioonis saab seda teha üks inimene. Seepärast pange kokku väike meeskond, mis hõlmab eri tasandite ja osakondade töötajaid.
- Ärge tuupige seda meeskonda juhte täis. Otsige nutikaid inimesi, kes puutuvad oma töös kokku klientidega ja kellel on konkurentsi olukorrast otse eesliinilt pärinev info.
- Ilma et te avalikustaksite, milliseid uusi tooteid või ärivaldkondi kavatsete käiku võtta, paluge meeskonnal määratlada organisatsiooni

tugevused. Koguge võimalikult palju ideid. Kirjutage need märkme-paberitele, liigitage laiemate kategooriate alla ja kleepige seinale.

- Kui tugevuste nimekiri on valmis, avalikustage uus toode või idee ning eemaldage nimekirjast need tugevused, mis uuele ärile või too-tele mingit mõju ei avalda. Paluge meeskonnal määratlada, kas lei-
dub veel tugevusi, mis puudutavad kitsalt uut toodet või äri ja mida pole varem nimetatud. Nüüd on teil nimekiri neist asjadest, mis on teie organisatsioonis hästi.
- See aga ei tähenda veel, et need pakuvad teile konkurentsieelist. Tuleb võtta iga tugevus ja hinnata seda vastava valdkonna kõige tugevama konkurendiga võrreldes. Ütleme näiteks, et olete kind-
laks teinud järgmised võimalikud konkurentsieelised: hind, kvaliteet, tootemargi tuntus, suurepärane tehnoloogia ja klienditeenindus. Võrrelge igit tugevust selle valdkonna tipus oleva konkurendi näita-
jatega, kasutades selleks võrdlusanalüüsi (vt 82. tsitaati).
- Teil pole vaja saavutada igas valdkonnas konkurentsieelist, tarvis on, et ühes-kahes valdkonnas oleks selline edumaa, mida saab ära kasutada. Apple'il on selline disaini ja tootemargi maine konkurentsi-
eelis, milleni küündivad väga vähesed.
- Väikeettevõtted saavad tavaliselt võistelda kiiruse, isikliku lähene-
mise ja kulutõhususega.
- Kui teil on kõne all täiesti uus toode, siis tuleb küsida: kas te saate seda pakkuda sellise hinnaga, mida klient on nõus maksma?

MIDA ENDALT KÜSIDA

- Kui palju olete nõus uue toote või äri jalule seadmisse panustama?
- Kui vastupidavad on teie määratletud konkurentsieelised? Kas kon-
kurendid suudavad need kiiresti nullida?

3

MARVIN BOWER SELLEST,
MIKS ORGANISATSIOONIS
ON VAJA ROHKEM SIDUSUST
JA VÄHEM HIERARHIAT

Kasutage seda selleks, et lammutada oma organisatsioonis hierarhilisi struktuure ja parandada sidusust.

Marvin Bower (1903–2003) oli Ameerika Ühendriikide äriteoreetik, juhtimiskonsultant ja McKinsey & Co tegevjuht. Ta väitis, et organisatsiooni tulemuste parandamiseks on vaja rohkem sidusust, mitte hierarhiat.

Tarvis on rohkem sidusust, mitte [rohkem] hierarhiat.
[Vaja on] juhtide võrgustikku.

Marvin Bower

Võib väita, et lamedamate struktuuride poole nihkumise tõttu, mis toimus 1980ndate lõpus ja 1990ndail, on paljudes organisatsioonides vähem juhtimistasandeid. Siiski ei tähenda see, et organisatsioonid oleksid vähem hierarhilised kui 40 aastat tagasi. Ikkagi voogavad võim ja kontroll ülalt alla ning tavaliselt toimub see hulga nüristavate juhtnööride, sihtide ja eesmärkide kujul, mis pigem demotiveerivad, kui innustavad töötajaid. Liigagi tihti on eesmärgi saavutamine tähtsam kui see, et tehakse head tööd või rahuldatakse kliente.

MIDA TEHA

- Sidususe parandamiseks leidke võimalusi suurendada organisatsiooni sees ametlike ja mitteametlike eestvedamiskanalite hulka. Erinevalt ametlikest juhtidest ei vaja liidrid oma mõju rakendamiseks positsioonivõimu. Inimesed lähevad nendega kaasa, sest nad usaldavad neid ja tahavad nende innustamisele reageerida. See tähendab, et liidreid võib leida organisatsiooni igalt tasandilt, alates esimese tasandi juhatajatest kuni juhatuse liikmeteni välja.
- Tehke kindlaks, kelle poole teie organisatsiooni töötajaskond kas ametlikku või mitteametlikku eestvedamist oodates vaatab. Igas kontoris või tootmisüksuses leidub mõni liider, kellelt nõu ja juhatust

küsitakse. See võib olla kas reatöötaja, juhataja või ka juht. Nende inimestega on vaja tegelda, kui tahate saavutada suuremat sidusust ja koordineeritust, ilma et oleks vaja toetuda üksnes vähestele valitutele antud positsioonivõimule.

- Kasutage järgmist hajutatud juhtimise klassifikatsiooni, et otsustada, kui palju võimu te tahate nendele inimestele anda.
 - **Delegeeritud** – te jätate endale lõpliku sõna, kuid uurite järele, kas inimene tahab ja suudab võtta enda peale teatud ülesanded ja pakkuda tuge, kui seda palutakse (vt 51. tsitaati).
 - **Laiali jaotatud** – te jaotate võimu nende vahel, kes on juba teie organisatsioonis juhikohal, ja suunate neid õhutama, mitte pärsima koostööd ja üheskoos otsustamist.
 - **Demokraatlik olemasoleva struktuuri raames** – te küsite teiselt arvamust ning õhutate koostööd ja üheskoos otsustamist.
 - **Demokraatlik olemasolevat struktuuri kõigutades** – te lasete määratud juhtidel organisatsiooni kehtivat võimustruktuuri ja -meetodeid kõigutada ning võtta enda õlule vastutuse neid muuta.
 - **Hajutatud** – te õhutate liidrite mitteametlikku ja spontaanset tekimist, mis ei pruugi olla teie plaanitud või isegi heaks kiidetud.
- Hajutatud juhtimise soodustamisega toidate inimeste soovi võtta oma töö eest vastutus ja tegutseda mõistlike raamide piires oma parima äranägemise järgi.
- Te tahate innustada juhte ja töötajaid võtma oma töö eest hoopis suuremat vastutust, parandama kolleegide ja juhtkonnaga suhtlemist ning kooskõlastama oma tegevust teiste meeskondade ja osakondadega.
- Hajutatud juhtimise õhutamine ei ole sama mis vastutuse hajutamine. Teil tuleb ikkagi säilitada ülevaade oma osakonnas või organisatsioonis toimuvast ning käärida vajaduse korral käised üles. Kui te aga järgite personali värbamisel Warren Buffetti nõuannet (vt 25. tsitaati), siis tuleb seda vajadust ette harva.

MIDA ENDALT KÜSIDA

- Kas meie organisatsiooni kultuur võimaldab hajutatud juhtimist rakendada? Kui ei võimalda, kas ma saan siis seda kultuuri muuta (vt 63. tsitaati)?
- Kas hajutatud juhtimise kontseptsioon tundub mulle turvaline? Mis paneb mind muretsema?

4

HAROLD GENEEN SELLEST,
MIKS RAHA ON KUNINGAS

Kasutage seda meeles pidamaks, et rahavoog on tähtsam kui kasum.

Harold Geneen (1910–97) oli Ameerika Ühendriikide korporatsiooni ITT president. Oma pika ja silmapaistva karjääri vältel sai ta aru, et raha on igale organisatsioonile ülitähtis.

Iga äri ainus andestamatu patt on see, kui raha otsa lõpeb.

Harold Geneen

Üllataval kombel ei tee väga paljud kogenud juhid vahet käibel ja kasumil. On täiesti võimalik, et pangas on raha, kuid ollakse kahjumis. Samuti on võimalik, et raha on väga vähe, kuid kasum on väga suur.

Võib näiteks juhtuda, et ettevõtte läbimüük on tõusnud lakke. Kui aga organisatsioon maksab tarnijate arveid 30 päeva jooksul, kuid kliendid võtavad arvete maksmiseks aega 50 päeva ja enam, siis saab ettevõtte ülemüümise tõttu raha õige kiiresti otsa ja ta jääb maksejõuetuks.

Maksejõuetuseks nimetatakse seda, kui organisatsioonil pole piisavalt raha, et tasuda õigel ajal oma võlgu. Maksejõuetus võib olla ajutine ja kesta üksnes mõne päeva või nädala, kuni organisatsioon ootab mõnd suurt laekumist. Sel juhul on tõenäoline, et pangaarve ületamise või laenu-maksete viibimise saab pangaga kooskõlastada. Maksejõuetus võib olla ka varane hoiatus selle kohta, et asjad on hakanud veerema allamäge.

Maksejõuetuse korral on tegevuse jätkamine seadusevastane. Sellepärast on raha kuningas nii praegu kui ka edaspidi.

MIDA TEHA

- Pidage kogu aeg silmas märke, mis võivad viidata maksejõuetusele: kas tarnijad kaebavad, et nende arved on maksmata või maksed viibivad; kas hädavajalike kaupade või materjalide hankimine viibib; või mis kõige selgem märk – kas palkade ja muude töötasude maksmine viibib?

- Nõudke oma raamatupidajalt vähemasti kord kuus järgmise kolme kuu rahavoogude prognoosi. Teadvustage endale, et esimese kuu prognoos on tõenäoliselt üsna õige, kuid edaspidi usaldusväärsus kahaneb.
- Kui teie organisatsioonis on rahavoogudega probleeme, küsige iga nädal järgmise 12 nädala prognoosi.
- Ainuüksi aruande saamine teie rahavoogusid ei paranda. Tuleb astuda asja parandamiseks vajalikke samme. Tehke koostöös raamatupidaja ning müügi, varustuse ja laenuhalduse eest vastutajatega selgeks, milles probleemid peituvad, ja võtke parandamiseks meetmed.
- Kõigepealt vaadake läbi maksetähtaja ületanud võlgnike nimekiri. Arendage välja strateegia, kuidas saada kätte kõik võlad, mille tagasimaksmisega on ületatud teie tavapärased tähtjad ja tingimused või mille tagasimaksmiseks on klient palunud ajapikendust.
- Probleemid võivad tekkida sellest, kui
 - lubate müügiosakonnal jätkata kauplemist aeglase maksekäitumise või kehva krediitdireitinguga klientidega;
 - kingite ostjatele jätkusuutmatud maksetingimused. Erandina võite ju maksetähtaega pikendada, näiteks kuni 60 päevani, et aidata hädast välja mõnd väärtuslikku klienti. Te ei saa aga pakkuda selliseid suuremeelseid tingimusi kõigile, kui peate ise oma arved tasuma 30 päeva jooksul;
 - te ei taga maksetähtaja ületanud võlglaste nimekirjade jõudmist juhtide kätte ega nõua meetmete võtmist. Need meetmed võivad tähendada, et keeldutakse edasistest tarnetest, kuni klient on oma võla täielikult või osaliselt tasunud;
 - te ei taga müügiarvete väljastamist samal päeval, kui kaubad teele pannakse.

MIDA ENDALT KÜSIDA

- Kas minu silmis on rahavoogude probleemid raamatupidaja asi?
- Kas ma tean, millist mõju avaldavad minu raamatupidaja tegemised mu klientidele/tarnijatele?