

Tähistame oma 10 aasta juubelit muu hulgas sellega, et avaldame igas numbris mõne aastate eest ilmunud loo. Siinne lugu ilmus esmakordselt Directori 2002. aasta veebruarinumbris. Nüüd, mil paljud firmad seisavad silmitsi küsimusega, kas kasvada või mitte, mõjuvad siin antud soovitused taas üllatavalt värskelt. Veendu ise!



MARJU UNT on Tartus asuva Estonian Euromanagement Institute'i asutaja ja osanik, tuntum ettevõtjate koolitaja Eestis.

MARJU UNT: ärge öelge, et kasvule pole alternatiivi!

Edukalt kasvavad ainult need firmad, kus juht on endale selgeks teinud, mida ta elult ootab, kinnitab 12 aastat firmadele kasvustrateegiat õpetanud **Marju Unt**.

Kuidas tõmmata piiri, millal on firma väike ning millal suur?

Määrav pole mitte töötajate arv, vaid firma juhtimisstruktuur. Väikeses firmas ei saa direktor istuda pool päeva tugitoolis ja sigarit suitsetada, ei saa visioneerida. **Kalmer Lain**, Kesk-Eestis tegutseva ehitusmaterjalide poeketi Ehitusgamma omanik, on tubli väikelinna kapitalist. Ta on avanud poed Põltsamaal, Paides, Türil ja Jõgeval. Pärast seda, kui Lain läks ülikooli ärijuhtimist õppima, tunnistas ta: "Ma teen kõike muud kui seda, mida peaksin. Peaksin iga päev pool päeva tugitoolis istuma ja visiooni kujundama." Paraku käib kogu juhtimisteemaline kirjandus suurte korporatsioonide kohta, kus firmat juhivad staap, kuhu kuuluvad personali-, marketingi- ja finantsjuht jt. Väikeses firmas on staabiks ainult firmajuht. Väikeses firma juhtimine on nagu paadi tüürimine – tõmbad aeruga ning kohe mõjub. Suure firmaga on nagu laevaga – pidu alles käib, kui laev juba põhja vajub.

Kuidas siis mõtlemiseks aega leida?

Mõned mõtlevad kursustel käies, mõned kodus, mõned mägedes. Aga paljud ei mõtle ning nende firmad jäävadki

väikeseks. Tegelikult on nii, et enamik ettevõtjaid ja juhte tegutseb valdkonnas, mis neid huvitab. Ning kui asja südamega aetakse, siis juhi alateadvus töötab firmaga kogu aeg.

Millal firmat teadlikult kasvatama hakata?

Sageli on nii, et kui juhil see mõte tuleb, on firma juba ise ära kasvanud. Sel juhul tekib küsimus, kas sina juhid firmat või firma sind. Võtad aga muudkui inimesi juurde, enne kui oled üldse mõeldagi jõudnud, millises suunas firmat kasvatada.

Spontaanne kasv on siis viga?

Igal juhul peaksid ettevõtjad vahel aja maha võtma! Muidu juhtub nii, et nad ütlevad: „Olen oma tarkusega nii kaugele jõudnud, nüüd on tarkus otsas.“ Asjad lähevad nende instinkte pidi, mis on muuseas sageli õige. Kui küsitleti 1500 kauda tipus püsinud USA juhti, siis selgus, et nad pidasid tähtsaimaks juhiomaduseks tervet talupojamõistust. Kui juht tervet talupojamõistust usaldab, siis ta palju vigu ei tee. Aga probleem on selles, et nad ei oska alati oma terve mõistuse häält kuulata. Sest neil on palju kiusatusi.

Milliseid?

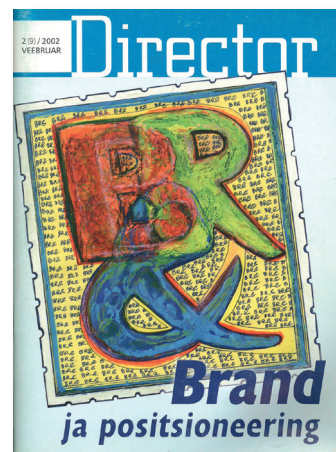
Olla sama tähtis ja tark kui **Toomas Luman**. Ja need teised, kellest Äripäev kirjutab. Kiusatusi on palju. Näiteks suureks kasvamise kiusatus. Võtame LMRA klassikalise näite – kui lisaks kütusele hakati kiiresti arendama kaubandust, tootlustust jne.

Aga riskide hajutamine valdkondade vahel?

Süda ja pea on inimesel ainult üks. See, et tegelen igaks juhuks erinevate aladega, on väikese firma jaoks väga rumal seisukoht. Riske saab hajutada teisiti. Ei tohi lasta suurel partneril endale pähe istuda. Suur risk on sõltumine ühest suurest kliendist või varustajast.

Firma kasvamisest tekib alati ülesannete delegerimise küsimus.

Väiksemate firmade kasvamisest on takistus see, et firma juht on selle sünnitanud, seda kasvatanud ning ei oska kohaneda sellega, et peab midagi ära delegerima. Delegerimise kuldreegel on: kõiki need ülesandeid, millega teised hakkama saavad, tehku teised. Millega ei saa, seda tee sina. Aga kui firma kasvab veelgi suuremaks,



siis delegerimisest enam ei piisa. Siis on vajalik struktuur. Siis peab paika panema, kes hoolitsevad ja vastutavad finantsi, kes personali eest jne. Juhtimine ja delegerimine ei asenda üksteist. Struktuur tehakse kindlalt mõtte-tegevuse tagajärjel, delegeritakse sageli lihtsalt olude sunnil või ebahuvitavatest ülesannetest vabanemiseks. Juhtimisguru

„ Juht peab oma firmat elus hoidma. Ja kui vaja, selle likvideerima, et võlad üle pea ei kasvaks. Kasvamine on müüt, mida tõlgendatakse sageli liiga üheselt.

Peter Drucker on delegerimise tasandile jäämise negatiivseks näiteks toonud Fordi autotehase. Fordi asutaja **Henry Ford** delegeris ülesandeid, kuid ei loonud struktuuri. Ja nii ei tekkinudki Fordi esimeses tehases õiget juhtimisstruktuuri, ettevõtte hakkas tegelikult lagunema, kaotades tohutu turuosa General Motorsile. Fordi ehitas uuesti üles asutaja pojapoeg, luues suure firma jaoks vajaliku juhtimisstruktuuri.

Kasv kui pankrotti minemise põhjus?

Eestis on väikestel firmadel samad probleemid nagu kogu maailmas. Väikese firma juht on tugev isiksus, ja nii tekib sageli oma võimete ülehindamine. Tahan kasvada, võtan inimesi tööle. Sest olen lugenud, et kui ei kasva, siis ellu ei jää. Inimestele tundub, et nad peavad andma teistele inimestele tööd. „Ma pean, pean, pean,“ ütlevad nad. Kuid on vaid üks asi – juht peab oma firmat elus hoidma. Ja kui vaja, selle likvideerima, et võlad üle pea ei kasvaks. Kasvamine on müüt, mida tõlgendatakse sageli liiga üheselt. Sa ei pea alati kasvama personali arvelt, kuid kindlasti teadmiste ja riskide hajutamise arvelt.

Mis siis teeb firma edukaks?

Mul on kindel veendumus: firma on edukas siis, kui juht on läbi mõelnud ning saab aru, mida ta ise elult tahab. Kui leht kirjutab, et keegi on jälle kasvanud, siis tuleb küsida, kas mulle üldse meeldib 200 inimest juhtida. Pigem tuleb suureks kasvada kompetentsilt. Huvitav lähene mine on **Don Simsonil**, Kanada konsultatsioonifirma Innovation Expedition juhul. Ta ajab konservatiivseid firma-juhte närvi. Küsimusele, kui palju inimesi tal töö on, vastab ta: „Nii palju, kui te soovite.“ Sellest ei saa mõned inimesed aru. Aga nii ongi. Tal on suur *network* ning ta kaasab täpselt nii palju inimesi kui mingi ülesande lahendamiseks tarvis. See ongi tänapäeva trend ja väga võimas riskide hajutaja.

Aga kui kõik ümberringi kasvavad ja kliente üle löövad?

Teised ei löö kõiki kliente üle! *Business to business* äri põhineb suurel määral inimlikel suhetel, oma klientide vajaduste väga peenel mõistmisel ja kaugeltki mitte ainult rahal. Asju peab olema meeldiv ajada. Üksteise vajadusi arvestav partnerlus on firma tuleviku seisukohalt väga oluline aega kokku hoidev faktor. Aga kui on kindel veendumus kasvada, siis miks mitte. Saan rääkida toreda eduloo. Koduapteegi keti Tallinnas asutas 1994. aasta kevadel **Anne Vaasa**. Ta oli seni pidanud innukalt apteeki Lõuna-Eestis Ahjal. Sama suhtumisega lõi ta läbi Tallinnas – täiesti võõral turul, kus polnud sõpru ja sugulasi, ja ometigi oli ta väga edukas. Ta jagas ära, et väga palju soomlasi tahab osta käsimüügi ravimeid odava hinnaga ning avas Tallinnas esimese iseteenindava apteegi. Hiljem müüs ta oma keti edukalt maha. Mõelge – kui jääte teistele jalgu, siis müüge ära. Kui keegi tahab osta ja sulle tundub, et hetk on paras, siis müü! Vastuvoolu pole mõtet ujuda. Äri on äri, sinna tuleb oma

südant panna, aga mitte kogu südant. *Business is relationships*. Inimestega tuleb käituda meeldival. Aga sa pead teadma, mida sa tahad. Esitad argumendid ja pead läbirääkimisi nii kaua, kuni saad, mida tahad! Loomulikult loevad isiklikud huvid, emotsioonid ääretult palju. TTÜ prorektor **Peep Jonas** on rääkinud, kuidas Elvexi klaasitehast asutati. Üks toonaseid asutajaid, Tartu Autoveod, pidas läbirääkimisi maailma kahe suurema klaasitootjaga: Pilkingtoni ning Saint Gobainiga, viimasest sai ka partner. Oli NSV Liit ja asjad ei edenenu. Aga ootamatult hakkasid sujuma, äkki ja kiiresti. Mis siis selle taga oli? Üks rootslane, kes Saint Gobaini poolt asju ajas, võttis nimelt Moskvas naise ja temal tekkis isiklik huvi asju edendada. Kuna lendamine Rootsist Eestisse käis siis Moskva kaudu, oli mehel hea võimalus firma rahade eest ämmal külas käia ning pakikesi viia. Ka **Ernesto Preatoni** on öelnud, et mida kaalukam otsus, seda emotsionaalsemalt see tehakse.

Nii et siis tuleb enne maha istuda ja endalt küsida, kas ja millal kasvada?

Üks on selge – kõik otsivad õiget vastust. Aga vastust, mis oleks kõigi jaoks õige, ei ole veel leitud. Majandus on väga keeruline, nagu elu isegi. Mulle tundub, et firma on valmis kasvama, kui firma vundamenti nurgakivid on paigas (süsteem, kuidas inimesi palgata, turul toimetada, finantsasju ajada). Ilma selleta on kasv rajatud liivale. Ei saa olla nii, et juht vundamenti kogu aeg ümber ehitab. Firma ei saa olla nagu küünal tuules. Muidugi ei ole ükski süsteem täiuslik, seda tuleb ikka vahel muuta. Kiire turuhaaramine on alati väga suurte riskidega seotud. Igal juhul ärge öelgu keegi, et ei jää muud üle! Sest on veel üks kasvamise võimalus – see puudutab teenuse kvaliteeti! See ei ole kunagi liiga hea. Täna on klient rahul, homme enam mitte! Just siin saavad firmad alati kasvada, ja seda kasvuvõimalust ei saa mitte keegi ära võtta. **D**