

„Me kõik teame, milleni viivad vale või mittepiisava info alusel tehtud juhtimisotsused.“

*KPMG ärinõustamise meeskonnaga liitus Tarmo Toiger, kellel on maailmatasemel koostöökogemus selliste firmadega nagu **Bank of America, Morgan Stanley, Citibank** jt.*

Tarmo sõnutsi on teemad ja probleemid, millega USA ning Eesti ettevõtted silmitsi seisavad, tegelikult väga sarnased. Kas me tunneme oma klienti piisavalt? Kas me kasutame ära kõiki kanaleid, et nendeni jõuda? Kas suudame ette näha, millal ta vahetab teenusepakkujat?

Palun räägi oma töökogemusest juhtimise ja ärinõustajana.

Ärinõustaja edu sõltub paljuski meeskonnast. Minu edu ongi tuginenud enesekindlusele, et me suudame koos meeskonnaga lubatu ellu viia. Minu kogemus ütleb, et esmalt on vaja luua tugev meeskond, kus kõik soovivad olla edukad ning püüavad ennast pidevalt arendada. Olen pikki aastaid juhindunud tugeva meeskonna põhimõttest, nii arendusprojektide juhina IBMis, Baltikumi-ülese müügimeeskonna juhina Implementis, ärinõustamisteenuste juhina Ernst & Youngis kui ka viimased aastad USA tarkvara- ja ärianalüütikaettevõttes SAS.

Kui lähemalt midagi välja tuua, siis on kaks märksõna: **ärianalüüs** ja **IT**. Kolmas on **finantskompetents**, mis neid teatud määral ühendab ja mida on kõikides klientidele suunatud töodes vaja läinud kogu minu karjääri vältel.

IBMi aastad olid olulised projektijuhtimise seisukohast. Tol ajal investeeris Eesti riik dokumendihaldusse ning e-riiki. Mul õnnestus olla nende arengute juures ning **juurutada mitmeid asutuste üleseid tarkvaralahendusi**. IBM pakkus koolitustuge ning sertifitseeris kõik projektijuhid. Usun, et iga projektijuht on oma rollis tunduvalt edukam, kui tal on ka mõni läbikukkumine selja taga. Ka minul on see läbi tehtud: mäletan üht arendusprojekti, kus nelja nädalaga olin ajakavast neli nädalat maas. Pärast sellist kogemust pöörasin detailsemale planeerimisele oluliselt rohkem tähelepanu.

Töö firmades Implement ja EY on pakkunud mulle mitmekesiseid kogemusi. Aitasin tegevjuhtkonnal efektiivset struktuuri luua, tulemusjuhtimist juurutada ning juhtida üht Big4 suurimat ja keerukamat ärikonsultatsioonide osakonda. Hindan neid kogemusi väga kõrgelt.

Viimane töökoht, SAS, mis on USA **advance analytics**'i valdkonna turuliider, avas aga minu jaoks hoopis uue maailma. Eesti SASis töötades tekkis mul võimalus teha koostööd julgeolekuasutustega ja pakkuda väga spetsiifilisi lahendusi nende igapäevatöö tõhustamiseks, mh näiteks pettuste



tuvastamisel ja julgeoleku tagamisel. Põhja-Carolinas SASi peakontoris töötades oli mul kaks rolli. Esiteks toetasin koostöömetoodikaga müügimeeskondi, kes töötasid selliste suurklientidega nagu näiteks finantssektori ettevõtted **Morgan Stanley, Citibank, Wells Fargo** ja **Bank of America** ja jaekaubanduse sektorist **Walmart** ja **Target**. Teiseks juhtisin EYi ja SASi partnerlust, tuues turule uusi lahendusi (SASi platvorm ning EY teenused) ning koordineerisin investeringuid.

Mis viis sind tööle USAsse?

Elu on täis juhuseid. Mu abikaasa sai tööpakkumise Põhja-Carolinasse Charlotte'is. Uurisin siis, millised on minu võimalused samas osariigis töökoht saada, arvestades, et SASi peakontor on sealsamas. Minu juhid Euroopas olid väga toetavad. Olgugi et SASil puudus protsess, kuidas töötajad ühest riigist teise liiguvad, olin selleks ajaks mõned kontaktid juba peakontori inimestega loonud ning minu varasem kogemus oli neile atraktiivne. Paari kuu pärast tegid nad mulle tööpakkumise. Kokku oli seitse(!) intervjuud, sh globaalse asepresidendiga, kes leidis, et minust võib vist kasu olla.

Millised on USA kui maailma suurima majanduse trendid? Kui palju kaasatakse äritegevusse ettevõtteväliseid nõustajaid ja konsultante?

Minu kliendid toetusidki väga palju konsultantidele. Näiteks **Bank of America** (teine suurim pank USA-s, varade maht 2,15 triljonit dollarit) kasutab kõiki suuremaid konsultatsioonifirmasid. Suurimad teenusepakkujad on Accenture (üle 500 miljoni dollari aastas), Deloitte (üle 400), EY (üle 100), IBM (üle 100) jne. Samas teiselt poolt on panga IT aastaeelarve üle 10 miljardi dollari!

Finantssektoris on peamised kulutused konsultatsioonifirmadele seotud enamasti **riskijuhtimise ning regulatsioonidega**. Pangad on ülisuured ning äärmiselt keerulised. 2008. aasta finantskriisi tulemusena liideti hulk pankasid, mille tulemusena nende juhtimine muutus üha keerulisemaks: pea ei tea, mida jalad teevad, ja vastupidi.

Teine suur valdkond on **big data** rakendamine ning ärianalüütika. Ainuüksi andmete

haldamisega seonduvad teenused võivad moodustada 200–500 miljonit dollarit aastas suurpanga kohta. Suurettevõtete, eelkõige pankade puhul on aastakümneid käigus olnud suursüsteemide rakendamine (nn *legacy systems*) jätkuvalt oluline. **Pigem tekib süsteeme juurde kui vanu eemaldatakse, mis tingib vajaduse siduda kõik olemasolevad lahendused**. Kui aga IT-lahendusi ja andmebaase on sadu (suurpankadel pigem tuhandeid), siis ainuüksi **defineerida üheselt „kliendi kasumlikkus“ on äärmiselt keeruline**, kuna keegi pole kindel, et on kasutatud samu andmeid.

Oluline trend on agressiivne kulude vähendamine. Kuidas maandada suurte juurutusprojektide riske? Milliseid juurutusprojekte üldse vaja on? Kuidas kasutada efektiivselt pilvetehnoloogiat ning toetada äriprotsesse odava infrastruktuuriga (*hadoop*'i rakendamine). Konsultatsioonifirmad tajuvad, et *one-off*-tüüpi suurte juurutusprojektide ning konsultatsiooniteenuste pakkumine tunni- ja päevapõhiselt muutub üha keerulisemaks – kliendid nõuavad rohkem väärtust. Märksõnaks on **managed services** (hallatud teenused) ehk **pikaajalised tulemuspõhised teenuslepingud**, mille puhul lepingud on hinnastatud vastavalt väljundile ning klient ei tee ise mingeid eelnevaid investeringuid, vaid maksab tarbimise eest igakuiselt või kvartaalselt. Näiteks Morgan Stanley ostab Capgeminiilt 100 miljoni dollari eest aastas analüütika ja raporteerimisega seotud hallatud teenuseid. Capgemini on üles ehitanud teenuskeskuse, mis suudab rahuldada eri juhtimistasemetel infonälga ning pakub ärianalüüsi väljundeid.

Millised on viimase aja peamised USA ettevõtete probleemid ja väljakutsed? Kas samad nagu Eestis?

Osad väljakutsed on väga sarnased Eesti ettevõtetega. Näiteks ettevõtete küsimused: Kas me tunneme klienti piisavalt? Kas me kasutame ära kõiki kanaleid, et temani jõuda? Kas me suudame



prognoosida, millal klient on vahetamas teenusepakkujat?

Sarnaselt Eesti ettevõtetele, on seal väga oluline teema kõik, mis puudutab IT-d ja muu turvalisusega seonduv. Statistika kohaselt möödub kuus kuud, enne kui ettevõtte avastab, et häkker on andmebaasidele ligi pääsenud. Küsimus on selles, kuidas rünnet ennetada; kuidas avastada anomaaliad varem.

Samas oluline erinevus Eestiga, eriti arvestades ettevõtete suurust on fookus regulatsioonide täitmisele ja riskijuhtimisele (olenemata sektorist), millele kulub tohutult palju aega ja raha. Juba USA regionaalsed pangad (varade maht 100 miljardit dollarit ja vähem) on tõeliselt hädas ressursside leidmisega riskijuhtimise korraldamiseks. Sageli toetuvad nad suuremal või vähemal määral konsultantidele ja IT-lahenduste pakkujatele.

Mida on Eesti ettevõtjal USA ettevõtjalt õppida?

Eesti ettevõtte juht, juhtkonna liige või *corporate warrior* võiks rohkem tähelepanu suunata sisemisele kommunikatsioonile. USA ettevõtete keerukus tingib vajaduse investeerida suhtlusse 30–40% tööajast.

Palun too välja mõned huvitavad tähelepanekud USA ärikeskkonnast?

Üks põnev teema on **võrdsus ja hierarhia**. Kui üldiselt võtta, siis Eesti on pigem võrdne ühiskond, kus hierarhial on väike roll – see väljendub **vabaduses suhelda kõigiga olenemata hierarhilisest tasemest**. Üllatav on see, et USAs, demokraatia ja võrdsuse hällis, peetakse hierarhiat väga oluliseks. Võib olla küll mitte nii tähtsaks kui näiteks Saksamaal või Itaalias, kuid karjääriredeli pulgad määravad siiski, kellega sa saad ja võid suhelda.

Teine oluline märksõna on **kriitika**. Eestlased ning teised põhjamaa inimesed vaidlevad,

argumenteerivad vabalt: suuremal koosolekul võib kritiseerida ka juhtide ideid ja lähenemisi. Ameeriklane võtab ideede kriitikat isikliku solvamisenä ning sellega võid oma suhted ära rikkuda.

Millist juhtimishõõ Eesti ettevõtjad praegu sinu arvates kõige enam vajaksid?

Arvestades meie ettevõtete väiksust tasuks mõelda kogu ärianalüütikaga seonduvale alates selle esmasest faasist ehk kus tekivad ja tulevad andmed kuni informatsiooni ja

teadmiste esitlemiseni välja. Kui USA suurpangad ning teiste sektorite ettevõtted ei suuda turult leida piisaval hulgal spetsialiste, et hoida analüütikaga seonduv töökorras ja seda arendada, siis miks peaksime arvama, et Eesti ettevõtja seda suudab. **Me kõik teame, milleni viivad vale või mittepiisaval info alusel tehtud juhtimisotsused.**

Maailm meie ümber muutub kosmilise kiirusega, eriti infotehnoloogia valdkond, kas ja keda ning mis hetkel kaasata IT protsesside juhtimisse, ümber korraldamisse jne?

Just see muutuste kosmiline kiirus tingib vajaduse kaasata kedagi väljast: **tehnoloogia areng, eriti selle rakenduslik osa vajab ettevõtte või äri sektori tasemel lahti-**

mõtestamist. IT suunitlusega ärikonsultant teeb selle töö sageli ettevõtte juhtkonna jaoks ära. Praktiliseks töö väljundiks võib olla teekaart – **technology roadmap** ning tehnoloogia mõjude hinnang koos soovitusetega, mis arvestavad sektori trende ja konkreetse ettevõtte strateegiat. Ettevõtjana on äärmiselt lihtne investeerida liiga palju või vähe ning valida madala mõjuga tehnoloogilised lahendused – pakkujaid on palju ning keeruline on valida kõige sobivamat.

„Teiselt poolt kasv eeldab investeringuid, kasv toob kaasa täiendava keerukuse – konsultant aitab keerukusega toime tulla.“



Teine oluline põhjus konsultandi kaasamiseks on **kulude kontrolli all hoidmine**. Tuleb leida viise olemasoleva infrastruktuuri või IT-arhitektuuri paremaks ärakasutamiseks ning käimasolevate juurutusprojektide monitooringuks. Ärikonsultant annab sel puhul klassikalise kõrvaltvaataja hinnangu.

Millal on tark kutsuda oma äritegevust nõustama ettevõttevälised konsultandid?

Eesti suurim piirang on ekspertide vähesus, mis sageli väljendub sobivate inimeste puudumises.

Esmane vajadus konsultandi järele tuleneb ootusest midagi muuta või parandada – konsultant peaks olema valmis selle tühimiku täitma, pakkudes spetsiifilisi teadmisi, mis lähtuvad konkreetsest tööstusharust või funktsioonist.

Konsultant võib anda ka kõrvaltvaataja hinnangu või kindluse, et ollakse õigel teel ning toetada muudatust. Olen olnud partneriks tegevjuhile ajal, mil juhtkond tegeles paralleelselt igapäevase tööga konsultantide abil muudatuste defineerimisega (nt kulude kokkuvõid, protsesside ja tegevuste muutmine, juurutusprojekti edukas lõpetamine) ja hiljem juurutamisega.

Mis suunas liigub sinu arvates Eesti ärinõustamise ja juhtimiskonsultatsiooni äri?

Keegi ütles kord, et kui sul õnnestub Eesti ettevõtjale ärikonsultatsioon pakkuda, siis suudad seda teha üle maailma. Eestlane on ratsionaalne ja kokkuvõidlik ostja, meie konsultantsiooniärid arvestavad sellega ning püüavad pakkuda tegelikku väärtust. **Teiselt poolt eeldab kasv investeeringuid ja toob kaasa keerulisi olukordi – konsultant aitab nendega toime tulla.**



„Kõik vajavad nõu.“

Kellel oleks sinu arvates praegu Eestis kõige enam välist nõustamist vaja?

Eelkõige on meie ettevõtetel vaja kõrgemat tulusust: kas müüa kallimaid kaupu või teenuseid ja/või suurendada turgu nii, et tulusus kasvaks. Suurim proovikivi on käibe kasv ühe töötaja kohta. Meist põhja pool on ettevõtted efektiivsed ning samas võimelised maksma kõrget palka. Nad on investeerinud efektiivsetesse tehnoloogiatesse, mis annavad globaalsel turul eeliseid olenemata kõrgetest personali-kuludest. Ka Eesti ettevõtetel tuleb

sarnane tee läbi käia, valides hoolikalt need valdkonnad, mis vajavad investeeringuid. Väline nõustaja aitab välja valida suurima mõjuga valdkonnad investeeringuteks.

Kas ärikonsultatsioonid ja juhtimise nõustamine on ainult suurte ettevõtete pärusmaa või vajavad head ja sõltumatut nõu ka keskmised ning väiksemad ettevõtted?

Kõik vajavad nõu. Suurematel ettevõtetel on suuremad ja keerukamad küsimused, väiksematel selle võrra lihtsamad väljakutsed. Eesti nõustamisturg on päris hästi arenenud, et kõigi ettevõtete vajadusi rahuldada. Lisaks pakub ka riik (EAS) tasuta nõu nii väike- kui ka keskmistele ettevõtetele.

Kuidas sa oma rahvusvahelise ja laiahaardelise kogemuse nüüd Eesti äride ja KPMG klientide heaks tööle paned?

Minu eesmärk on leida pangandus-, kindlustus-, jaekaubandus-, transpordi- ja logistikasektoris suure mõjuga lahendusi valdkondades, mida hästi tunnen: **ärianalüütika, efektiivsed IT investeeringud ning üldine funktsiooni või ettevõtte tulemuslikkus**. Need lahendused ei teki vaakumis, KPMG kontorivaikuses, vaid koostöös väliste partneritega.

Kontaktid:



Tarmo Toiger
äriarendusprojektide juht
KPMG Baltics

T: +372 503 2260
E: ttoiger@kpmg.com
kpmg.ee

© 2017 KPMG Baltics OÜ, Eesti osaühing, Šveitsi ühinguga
KPMG International Cooperative lepinguliselt seotud
sõltumatute ettevõtjate võrgustiku liige. Kõik õigused
kaitstud.

