

2015 ärraamatute ülevaade

Citation for published version (APA):

Talmar, M. (2016). 2015 ärraamatute ülevaade. *Ajakiri Director, Märts*. <http://www.director.ee/ariraamatute-saak-2015/>

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/03/2016

Document Version:

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.tue.nl/taverne

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.

Äriraamatute saak 2015



Madis Talmar märts 2015

Rubriik: Raamatud

0 Kommentaare



Directoril on tavaks anda iga uue aasta algupoolel ülevaade möödunud aasta ärikirjanduse eredamatest tähtedest. Nii vahendame nüüdki juhtimisajakirja **strategy+business (s+b)** valikut seitsmes kategoorias. Lugemissoovitusi jagab **Madis Talmar**.

Strateegia

On üpris hämmastav, et strateegia kui üks kõige klassikalisematest juhtimisvaldkondadest pakub jätkuvalt avastamisrõõmu. Heaks näiteks on **Sanjay Khosla** ja **Mohanbir Sawhney** teos „**Fewer, Bigger, Bolder**“, mis ühendab endas uue korporatiivstrateegia vaatenurga ja Khosla memuaarid Kraft Foodsi tippjuhina.

Raamatu keskmes on igipõline küsimus, kuidas saavutada ettevõtte jätkusuutlik kasv. Autorid pakuvad sellele painavale probleemile lahenduse uue juhtimistöõriista abil, mille nad nimetavad Focus7-ks. Nagu teose pealkiri viitab, on tööriista eesmärgiks suunata juhte tegema ettevõtte tuleviku kohta tavapärasest vähem, kuid see-eest konkreetsemaid ja tugevamaid panuseid.

Ehkki peamised näited selle tööriista kasutamisest pärinevad Khosla tööst Kraft Foodsi rahvusvaheliste turgude juhina, ei maksa siiski karta, et Focus7 oleks mõeldud vaid suurettevõtetele. Õigupoolest aitavad tolle juhtimistöõriista peamised seisukohad ilmselt ühtviisi hästi ka väikeettevõtte juhte, sest kuigi autorite selgitused on pikad ja põhjalikud, on teose põhisõnum taandatav neljale lihtsalt juhtimistöõle:

1. Keskendu ettevõtte valikutes neile valdkondadele, kus on selgeid märke edu saavutamise võimalikkusest.
2. Vähenda organisatsioonilist kompleksust, vähendades nii juhtimistasandite kui rutiinsete koosolekute hulka.
3. Anna inimestele ja töögruppidele enam vabadust ise oma eelarvet ja otsuseid kujundada.
4. Lihtsalt tehke ära – pikalt mõtlemise asemel tuleks pigem kiiresti käituda ja õppida oma vigadest.

Mõnes mõttes ongi see „uus“ käsitlus tegelikult kombinatsioon hästi unustatud vanadest mõtetest. Samas peitub selle teose tugevus pigem selles, et lugejale esitatakse kena tervikpilt, kuidas ühe eduka ettevõtte ehitamine võiks käia.

Lisaks soovitab s+b lugeda veel:

J.-C. Spenderi „Business Strategy: Managing Uncertainty, Opportunity, and Enterprise“

John P. Kotteri „Accelerate“.

Turundus

Turunduse vallas andis nähtavasti 2014. aastal raamatulettidel tooni teema, kuidas oma klientidega võimalikult lähedasi, peaaegu et intiimseid suhteid saavutada. Eeskuju pakub siin **Tim Hallorani** üllitis „**Romancing the Brand**“, mis murrab positiivse üllatusena vii-mastel aastatel domineerima kippunud narratiivi moodsa tehnoloogia rollist turunduses. Selle asemel pakub Halloran brändi haldamisest võrdlemisi romantilise vaate, võrreldes kliendisuhete tekitamist ja hoidmist pigem selle viisiga, kuidas me peaks käituma oma sõpradega.

Kõikvõimalikud massikampaaniad ei täida autori sõnul oma eesmärki, sest suhte sügavuse saavutamine iga kliendiga eraldi on olulisem kui reklaami loopimine suurele hulgale inimestele. Ühe näitena esitab Halloran loo oma tööst Coca-Cola Company juures Powerade kaubamärgi juhina, kuid tõtt-õelda sobib tema

argumentatsiooniga märksa pa- remini hoopis lugu ühest väiksemast ettevõttest. Nimelt räägitakse teoses

ka Mamma Chia tervisejookide omanikust **Janie Hoffmanist**, kes veetis väsimatult suure osa oma ajast ise ökopoodides demoleetis klientidega suheldes ka siis, kui bränd oli juba päris suur.

Kaubamärgi romantiseerimine tähendab Hallorani jaoks seega eeskätt turundaja südamlikkust – nii müüja kui ostja on mõlemad tegelikult inimesed, kelle vahel esinevad inimlikud tunded nagu usaldus, truudus, pettumine ja leppimine. Ettevõtja, kes mõistab nende tunnete tähtsust ja suhtub klientidesse vastava väärikusega, saab pikas perspektiivis tänu kundele ka vääriliselt tasustatud... olgu siis moodsad kanalid nagu Facebook ja Twitter samuti mängus või mitte.

Turunduse kategoorias märgiti ära ka: **Niraj Dawari teos „Tilt“**

Barry Wacksman ja Chris Stutzmani „Connected by Design.“

Juhi areng

Juhi arengu kategooria pakub igal aastal võrdlemisi mitmekülgset kirjandust

ja aasta 2014 ei olnud erandiks. Üks silmapaistvamaid raamatuid pärineb IMD professorilt **Phil Rosenzweigilt, kes arutleb teoses „**Left Brain, Right Stuff**“ selle üle, kui ratsionaalsed otsustajad juhid siiski on.**

Tegemist ei ole aga järgmise teosega sarjast me-oleme-kallutatud-ja-irratsionaalsed, vaid märksa asjalikuma narratiiviga sellest, kuidas toimub juhi peas oluliste otsuste kujundamise protsess. Rozenzweig toob meile muuhulgas näite ehitusettevõtte Skanska juhi **Bill Flemmingi** mõtteprotsessist väga suure ehitusprojekti hanke hinnapakumise kujundamisel, illustreerides suurepäraselt, kuidas inimese vasak ja parem ajupoolkera pigem täiendavad kui vastandavad üksteist.

Sääraste näidete kaudu pakub „Left Brain, Right Stuff“ lugejale tegelikult terve rännaku otsustamise kui sellise parema mõistmise poole, esitades muuhulgas ka korraliku ülevaate paljudest juhi tööriistadest, mida soovitatakse otsustusprotsessi parendamiseks kasutada. Sealjuures pälvib ebaharilikult rohkem tähelepanu ka see, kui oluline on lisaks otsuse enda omadustele selle kujundamise kontekst.

Autor on väärka Šveitsi ärikooli professor ning seega on tema kirjeldused teaduslikult hästi põhjustatud ja püüdlevad märksa kõrgema usaldusväärsuse poole kui mitmete eneseabi- õpikute omad. Õigupoolest ei üritagi teos juhte otseselt abistada, vaid pigem esitada tasakaalustatult meile kõike seda, mida võiks üks juht teada juhtimisotsustest kui fenomenist. Koht esikolmikus on seega ilmselt igati teenitud.

Lugemissoovituse saavad veel:

Christian Madsbjerg ja Mikkel B. Rasmussen „**The Moment of Clarity**“, **Claudio Fernández-Aráoz** „**It's Not the How or the What but the Who**“

Innovatsioon

Hiljutised arengud on tasapisi hakanud näitama märke tehnoloogiagigandi Google'i haavatavusest, kuid samal ajal ei maksa alahinnata juhtimisühimõtteid, mis on ettevõtte tema praegusesse särke töstnud. Siinkohal soovitataksegi lugeda teost „How Google Works**“, kus kaks ettevõtte tippjuhti, **Eric Schmidt ja Jonathan Rosenberg**, selgitavad lugejale, kuidas on Google'i suurune ettevõtte siiski suutnud säilitada võime olla innovaatiline.**

Võti peitub nende hinnangul mõistmises, et juhina ei ole mõtet tarkadele töötajatele ette öelda, mida nad tegema peaksid. Selle asemel tuleb leida esmalt parimad inimesed ja seejärel luua keskkond, mis laseks neil ise jõuda parimate järeldusteni järgmiste edukate arenduste osas. Tolle idee teostamiseks on ehitatud struktuur, kus juhtimistasandeid on vähe, meeskonnad on väikesed ja inimesi roteeritakse pidevalt mitmete ülesannete vahel. Google opereerib seega mõnes mõttes pidevalt kaose serval, kus ettevõtte kurssi ei suuna niivõrd konkreetsed juhid, kuivõrd ühiselt pidevalt regenereeritav organisatsioonikultuur.

Soovitan siinkohal otsida ka märksõnu *Google guiding principles*, et saada näide põhimõtetest, mis moodustavad Google'i kultuuri vundamenti. Siiski, n-ö tavalise ettevõtte juhil tekib ilmselt õigustatult küsimus, kas nemad saaksid ka opereerida

rohkem sellisel nagu Google. Schmidt ja Rosenberg väidavad, et midagi võimatut selles ei ole, eeldusel, et järgitakse paari olulist (ja ilmselt juba tuttavat) põhimõtet:

- 1) tuleb leida parimad inimesed,
- 2) neile tuleb luua täiesti avatud töökeskkond,
- 3) eesmärgiks on lahendada suuri ülesandeid,
- 4) ja süsteemselt tuleb luua uut organisatsioonikultuuri, mis julgustab suuri küsimusi suurelt lahendama.

Väärrib ehk proovimist?

Lugeda maksab ka:

Erik Brynjolfsson ja Andrew McAfee „The Second Machine Age“ Alex Pentlandi „Social Physics“

Organisatsioonikultuur

Eduka organisatsioonikultuuri loomisel on teosest „How Google Works“ ehk isegi spetsiifilisem Richard Sheridanist sulest pärinev „Joy, Inc.“, mis kirjeldab üsna samm-sammult, kuidas autor (ühtlasi juhatuse esimees) ehitas üles tarkvaraettevõtte Menlo töökorralduse nii, et igal töötajal oleks alati hea meel hommikul tööle tulla. Meetodid, mida teoses kirjeldatakse, on mitmeski mõttes revolutsioonilised.

Näiteks seadis Sheridan sisse struktuuri, kus ühe arvuti taga töötab paarina korraga kaks tarkvaraarendajat ning iga nädal vahetatakse paariisi. Uudne on ehk ka see, et kollektiiv kohtub korra nädalas koosolekuks, kus iga paar esitab ülevaate parasjagu käimasolevast tööst ning peamistest probleemidest. Ühine nimetaja säärate formaatide taga on Sheridanist sõnul vajadus tekitada keskkond, kus töötajad õpiksid pidevalt uusi asju ja professionaalidena areneksid.

Autori filosoofias on nimelt õnnelike töötajate kasvatamisel võtmesõnaks inimeste sisemise motivatsiooni ergutamine, mida tema hinnangul toetab kõige rohkem just isiklik areng. Kriitik **James O'Toole** (s+b) on samas väljendanud kahtlust, kas säärane raamatu nimeski viidatud lõbule orienteeritud töökultuur ei tähenda mitte lihtsalt viisi, kuidas juht saaks oma töötajaid odavamalt eksploateerida.

Tõepoolest, mida antud teosest ei leia, on arutelu kompensatsioonisüsteemi üle. Samas pehmemate motivatsioonifaktorite lõikes on teosel kahtlemata ka meie kodumaistele ettevõtjatele nii mõndagi pakkuda.

Veel tasuks vaadata:

Malachi O'Connori ja Barry Dornfeldi „The Moment You Can't Ignore“ Dave Eggersi „The Circle“

Majandus

Ametist lahkuvatel riigitegelastel on saanud tavaks katsed mõjutada avalikku arvamust nende valitsemisaja kohta memuaaride abil. Esmapiigul võikski Timothy Geithneri (USA rahandusminister 2009–2013) teosest „Stress Test: Reflections on Financial Crises“ oodata järke samale sarjale. Kuid see esmamulje on petlik, sest mulle jättis antud teos näiteks märksa ausama mulje kui kasvõi Alan Greenspani (föderaalreservi eelmine eesistuja) sarnane üllitis „The Age of Turbulence“.

Geithner pakub lugejale nimelt väga inimliku ülevaate iseenda nõrkustest ja hirmudest, mis kaasnesid viimase majanduskriisi keskmes olemisega. Samal ajal analüüsib ta mõistagi ka läbi viidud poliitikat ja kuigi valdav seisukoht raamatus on, et USA päästepaketid ja garantiid suurettevõtetele ja pankadele täitsid suurel määral oma eesmärgid, väljendub ka omajagu kahetsust selle osas, kuidas valitsus ei suutnud siiski säästa ühiskonna kõige kaitsetumaid, näiteks lihtsaid koduomanikke. Samuti viitab Geithner tõsiasjale, et ka sellest majanduskriisist väljusid rikkad tegelikult veelgi rikkamana, kuigi rahandusministrina püüdis ta ise selle suunas, et vara väheste kätte koondumine ei saaks rasketel aegadel uut hoogu.

Muu hulgas jagub Geithneril kriitikat lisaks endale ka mitmete kolleegide pihta eesotsas president **Obama** endaga. Tegemist on seega refleksiooniga, mis läheb veidi kaugemale autori vahetust kogemusest ja võiks sobida ehk isegi

väljendama üldist poliitilist vaimsust viimaste aastate USA valitsemisel. Säärasena julgen seda teost kindlasti soovitada ka meie lugejatele.

Majanduse vallas loe lisaks ka:

Thomas Piketty „Capital in the 21st Century“
Evan Osnosi „Age of Ambition“

Jätkusuutlik majandamine

Lugemissoovituste nimekirja jääb lõpetama teema, mis ilmselt teenitult väärib meie kõigi tähelepanu, nimelt küsimus ettevõtete rollist parema maailma ehitamisel. **Andrew S. Winstoni „The Big Pivot“** võtabki korraga ette kolm suurt valdkonda: kliima soojenemine, ressursinappus ja ühiskonna ootus ettevõtete läbipaistvusele, ning ei sea oma eesmärgiks ei vähem ega rohkem kui selgete lahenduste pakkumine nende kõigi lõikes.

„The Big Pivot“ on seega sisuliselt manuaal juhile, kes soovib radikaalselt muuta oma ettevõtet jätkusuutlikumaks. Selleks pakub autor välja kümme konkreetset strateegilist lähenemist, mis tõmbaksid sotsiaalse jätkusuutlikkuse (valdavalt marginaalsest positsioonist tänapäeva ettevõtetes esiplaanile.

Winstoni sõnul algab kõik eesmärkide horisondi muutmisest – juht peab aru saama, et nii ettevõtte kui ühiskonna käekäik on mõlemad pika vinnaga küsimused, seega tuleb seada endale suured, pea võimatud eesmärgid, mis juhataks teed pikemas perspektiivis. Teise sammuna on autori hinnangul oluline arvestada ja kujundada lisaks oma ettevõtte protsessidele tegevust terve väärtusahela lõikes. Näiteks Puma on hakanud oma raamatupidamises arvesse võtma ka kõiki toorme hankimise ja töötlemisega seotud ühis- ja keskkondlikke kulusid, mõõtes need loomulikuks osaks oma aruandlusest. Tagajärjena jäi ettevõtte kasumist alles vaid pool, ent samas annab selline arvestus Pumale võimaluse oma väärtusahelat teadlikult juhtida, et „taastada“ kasumlikkus, ent nüüd juba suuremas pildis.

Kõikvõimalikke näiteid ja põhimõtteid pakub Winstoni teos ohtralt. Sõnum on aga üks ja ühene: tõeline liider seab esiplaanile tema kõik ettevõttega kaasnevad tagajärjed ja püüab selle poole, et maailm saaks tema abiga tõepoolest paremaks paigaks.

Kategoorias märgiti ära veel:

Mark Moody-Stuarti „Responsible Leadership“
John Hope Bryanti „How the Poor Can Save Capitalism“

Mõnusat lugemiselamust!