



HEA TAVA JUHIS

VKE'd: valmisolek tarneahela riskideks



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



“Üks suuremaid õppetunde minu jaoks on olnud tõdemus, et torm meie ümber on küll üks ja sama, aga ise oleme erinevates paatides.”

Leena Nair, Unileveri personalijuht, ettevõtetevahelistest erinevustest pandeemia tingimustes töötajate vajadustele reageerimises



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Sissejuhatus

Tarneaahelad on üha enam omavahel seotud ja üleilmsed. Andmevahetus on infotehnoloogia arenedes hüppeliselt kasvanud. Kuigi selline andmevahetuse kasv on toonud endaga kaasa protsesside ja planeerimise täiustamise, kaasneb sellega ka riske - näiteks ettevõttesisese teadmuse lekkeid ja tahtmatuid ärisaladuste jagamisi teiste osapooltega. Lisaks sellele kasvab tarneaahelate digitaalse integratsiooniga küberrünnakute oht. Nii see, et ei teata, (1) milliseid ärisaladusi või ettevõtte jaoks kriitilise tähtsusega informatsiooni jagatud andmetest välja lugeda võib, kui ka see, et (2) kasvab oht langeda küberrünnakute ohvriks, on olulised kõigile ettevõtetele nende suurusest hoolimata. Allianz Risk Barometer 2020 alusel on küberjuhtumid kõige olulisemad äririskid. Lisaks näitavad hiljutised uuringud, mh ENISA Threat Landscape (ETL) 2020 raport, et väikese ja keskmise suurusega ettevõtted (VKEd) on ohustatud sarnaselt suurettevõtetele. Seega on teadlikkus tarneaahela riskidest ja oskus neid juhtida VKEde äritegevuse edukuse tagamiseks väga olulised kompetentsid.

Teie ees olev juhise on üks Erasmus+ projekti "VKEde: valmisolek tarneaahela riskideks" tulemustest. Projekti üldine eesmärk on tutvustada VKEde omanikele, juhtidele ning spetsialistidele tarneaahelariiske ja anda oskusi nende riskide tõhusaks ning vastutustundlikuks maandamiseks. Juhise aluseks on uuring kuue riigi (Austria, Saksamaa, Eesti, Kreeka, Itaalia, Portugal) VKEdes. Uuringus osalenud VKEd olid väga erineva suuruse ja erinevate tegevusaladega.

Riskijuhtimine – miks ja kuidas?

Alustame lühikese sissejuhatusega riskijuhtimisse.

Riskid on kasumlikkusele negatiivset mõju avaldavad erinevad määratud tegurid. Kuigi riski mõiste viitab nii võimalikele positiivsetele kui ka negatiivsetele tulemustele, on see sõna igapäevakasutuses pigem negatiivse varjundiga ja seostub ohtudega. Riskid jagunevad rahalisteks ja mitterahalisteks riskideks. Rahalised riskid on mõõdetavad.

Riskijuhtimine tuvastab, hindab, jälgib ja haldab ettevõtte riske. Riskijuhtimine on oluline osa ka kvaliteedistandardist ISO 9001:2015. Hea riskijuhtimine hindab erinevate riskide omavahelist mõju ja ei tähenda äritegevuse peatamist, vaid vastupidi, selle elavdamist läbi proaktiivse riskide haldamise.

VKEde riskijuhtimise uuringud on näidanud, et VKEdel puuduvad tihti nii riskide suhtes ette võetavad kooskõlastatud tegevused kui ka oskused neid tegevusi teostada.¹ Sellest hoolimata peavad ka VKEd lisaks jätkuvale pandeemia toime tulema oskustöötajate puuduse, kliimamuutuste (võtmesõnaks ringmajandus), kasvava digitaliseerimise ja juhtimise üleandmise väljakutsetega. Riskijuhtimispädevus on jätkusuutlikkuse tagamiseks ülioluline.

Järgnevalt käsitleme erinevaid riske, mis tuvastati projekti “VKEd: valmisolek tarneahela riskideks” uuringu käigus.

1 VKEde mõiste aluseks on Commission of the European Communities (2005) määratlus, kus ettevõtte liigitamine mikro-, väike – või keskmise suurusega ettevõtteks põhineb töötajate arvul, aasta käibel või aastabilansil. Töötajate arvu alusel on alla kümne töötajaga ettevõtte mikroettevõtte, 10-49 töötajaga ettevõtte väikettevõtte ja 50-249 töötajaga ettevõtte keskmise suurusega ettevõtte.

1 Töötajatega seotud riskidest tulnev ettevõtte sisemine haavatavus

Olukord

Ettevõttesisesed riskiolukorrad tekivad ettevõtte suurusest ja tegevusalast sõltumatult. Kõik organisatsioonid sõltuvad kvalifitseeritud tööjõust ja eriti oluline on see väiksemates ettevõtetes, kus on pea alati rohkem ülesandeid kui inimesi. Väike-ettevõtetel on tihti suurfirmadest keerulisem leida ja hoida kvalifitseeritud töötajaid. Levinud on juhtumid, kus töötaja koolitati välja ja arenes väikefirmas ning meelitati siis üle (suurema) konkurendi poolt. Selliseid juhtumeid kirjeldasid ka meie uuritavad.

Nii näiteks rääkis osaleja Eesti mikroettevõttest:

Töötaja koolitamine võtab aega mitu kuud kuni aasta. Tihti meelitatakse see töötaja aga siis suurema palgaga suurettevõttesse tööle. Töötaja lahkub ja meie peame leidma ja koolitama välja uue inimese. Väikesel turul nagu Eestis on selliste olukordade vältimine võimatu.

Austria väike-ettevõtte esindaja täheldas:

Töötajate valikuline üleosmine on teadmusrisk. Väljakoolitatud töötaja võtab koondteadmised endaga kaasa ja on seega riskiallikas.

Võimalikud tagajärjed

Ülalmainitud olukorra võimalikke tagajärgi on lihtne ette kujutada. Lahkunud töötaja tööülesanded jaotatakse allesjäävate töötajate vahel, mis tõstab tööstressi ja langetab töömotivatsiooni, viies halvimal juhul uute lahkumisteni. On ka võimalik, et keegi ei suuda lahkunud töötaja ülesandeid üle võtta, sest nende jaoks vajalik teadmiste-, oskuste ja kogemustepagas eksisteeris vaid lahkunud töötajas. Nii võib juhtuda, et ettevõtte peab oma tegevuse peatama. Iga kord “nullist alustamine” on väga kulukas nii otseste kui ka kaudsete personalikulude tõttu. Kogetud teadmusekadu võib olla märkimisväärne ja selle taastamine väga ajamahukas.

Võimalikud lahendused/ riskijuhtimise vastumeetmed

Töötajatega seotud riskidest tulnevat ettevõtte sisemist haavatavust saab hästi näitlikustada riskinäidiku või riskikaardi kasutamisega. Selline visualiseerimisviis peaks olema kättesaadav kõigile ettevõtte töötajatele, et tekiks teadlikkus ettevõtte tegutsemisvõimekusega seotud võimalikest ohtudest. Samuti aitab riskiteadliku kultuuri arendamine, et ohumärkide ilmnemisel neist kohe teada antaks. Riskinäidikul või -kaardil võiks olla ka soovitusi, kuidas ohuga toime tulla või seda vältida. Et vältida teadmiste kontsentreerumist, soovitatakse kasutada töökohtade rotatsiooni ja jagamist. See lähenemine on VKEdes ilmselt lihtsamgi, sest VKE töötajatel on tõenäolisemalt laiem profiil kui ainult üks kindel kitsas spetsialiseerumine.

2 Kasvav digitaliseerimine

Olukord

Kiire (ja pandeemia tõttu sunnitud) digitaliseerimine VKEdes on parendanud ressursside juhtimist, agiilsust ja innovatsiivsust ning tekitanud uusi tuluallikaid. Samas nõuab kasvav digitaliseerimine uute ärimudelite, digitaalsete strateegiate, juhtimise ja kultuuri väljaarendamist, tuues endaga kaasa uusi riske ja väljakutseid.

Kasvava digitaliseerimise kohta toodi uuringus osalevate VKEde poolt mitmeid näiteid. Digioskuste ja kompetentside osas tõdeti:

Tippjuhtkond ei ole digiriskidega väga hästi kursis. Kui 2020.aasta detsembris andmebaasisüsteemi rike ettevõtte töö halvas, sai ettevõtte juhtkod aru usaldusväärse infotehnoloogia ostmise vajalikkusest. Probleem lahenes kahe päevaga ja hädaolukorra möödudes unustati usaldusväärse tehnoloogia muretsemise vajadus. Uued serverid hangiti alles kuue kuu pärast. Paraku muretseb otsustaja oluliselt rohkem siis, kui näiteks virnastaja on rikkis. (Portugali väikefirma)

Väike Itaalia ettevõtte rõhutas IT-kirjaoskuse olulisust digiplatvormide kasutamisele üleminekul.

Ettevõttel on palju projekte tundlike andmetega. Kliendid annavad meile oma andmed, et saaksime teha prognoosivaid mudeleid. Nii on meie käes piiratud ligipääsuga finantsandmeid. Samas on meie IT infrastruktuur aegunud ja rikkealdis. (Portugali väikefirma)

Uute väljakutsete ja riskidega seoses väärivad mainimist järgnevad näited:

Portugali väikefirma rääkis oma kogemusest digiintegreerumises klientide ja tarnijatega, kasutades erinevaid portaale. Serverivahetus firmas viis IP-aadresside konfliktini, nii et kliendid ei saanud ettevõtte portaali sisse. Seda digiriski klientidele ei olnud ettevõtte arvesse võtnud.

Keskmise suurusega saksa ettevõttes ollakse teadlikud küberriskidest ja kasutakse moodsat kompleksset tulemüüri. IT osakond ja tippjuht on kindlad, et ettevõtte sisevõrku on üritatud tungida.

Austria väikefirma mainis küberkuritegusid, mis ei ole ilmtõenäosus turvarünnakud. Nii näiteks on saadud kõnesid väidetavalt Microsofti esindajalt. Lisaks esineb üha rohkem võrguprobleeme, saadetakse andmepüügikirju ja pahavara.

Võimalikud tagajärjed

Kiirelt kasvava digitaliseerimisega kaasnevate riskide mittetundmise võimalikke tagajärgi on selgitatud juba eelnevates näidetes. Kaasnevate väljakutsete seljatamisega seonduvatele otsestele ja kaudsetele kuludele lisandub oht, et ettevõtte töö seiskub. Haavatavad IT-süsteemid suurendavad ka informatsiooni- ja teadmuskahju ohtu.

Võimalikud lahendused/ riskijuhtimise vastumeetmed

Esiteks peaks ülalmainitud probleemide lahendamist pidama prioriteetseks juhtkonna ülesandeks, mitte IT-osakonnale delegeeritavaks kõrvalteemaks. Samas peab juhtkond toimiva lahenduse saavutamiseks IT osakonna muidugi riskihaldusprotsessi kaasama.

Eelseisvad väljakutsed eeldavad ka seda, et kõik ettevõtte töötajad, sh juhtkond, peavad arendama oma digikompetentsi, et tagada ettevõtte kohanemine digimuutustega. Ligipääs kõrge kvaliteediga online-kursustele oma oskuste täiendamiseks on üha lihtsam ja paljud sellised kursused on tasuta saadaval. Nii oskuste täiendamisel kui ümberõppel lasub peamine eestvedamisvastutus ettevõtjal / omanikul-juhil.

Uute tehnoloogiate ja lahenduste kasutuselevõtu planeerimisel on oluline kontrollida nende sobivust olemasoleva IT süsteemi/infrastruktuuriga. Sobimatuse ilmnedes peab ettevõtte välja selgitama, kuidas seda lahendada. Puudulike ettevõttesiseste oskuste korral peaks pöörduma väliste pakkujate - kaubanduskodade, ülikoolide jt VKEde tegevusega tuttavate ja neid toetavate organisatsioonide poole.

Et vähendada ebaefektiivsust ja seega ka kulusid, peaksid väikefirmad kindlustama tehnoloogia ja tarkvara (sh turvatarkvara) pideva ajakohastamise ja vastavuse ettevõtte äritegevuse vajadustele.

3 Kommunikatsioonihäired

Olukord

Riskiolukorras kasvab vajadus informatsiooni ja selle edastamise järele proportsionaalselt määramatusega. Samal ajal väheneb stressi ja muude tegurite mõjul informatsiooni töötlemise võime. Seetõttu vajab riskikommunikatsioon erilist tähelepanu.

Suhtlemine on viimasel ajal muutunud (veelgi) keerukamaks, sest hoolimata paljudest eelistest on digitaalsetel kohtumistel ka mitmeid puudusi, näiteks vahetatud informatsiooni selguse ja arusaadavuse osas. Tarnija- ja partnersuhete hoidmine on koroonapandeemia tõttu keerulisemaks muutunud, tuues selgemalt välja füüsilise ja digitaalse maailma piirid. Kuigi virtuaalsed koosolekud võivad olla produktiivsed, ei suuda need asendada koosolekuid, mis toimuvad näost-näku.

Uuringus osalenud ettevõtted tõid kommunikatsioonihäirete ja tarneahelaaukude kohta konkreetseid näiteid. Nii näiteks rõhutas üks Itaalia väikefirma tõhusa kommunikatsiooni olulisust kriisitingimustes:

Kogemus ja head suhted pika-ajaliste partneritega aitavad neid riske vähendada. Tõhus kommunikatsioon äripartneritega on eriti oluline selleks, et olla teadlik potentsiaalsetest riskidest ja neid võimalusel ka vältida.

Keskmise suurusega Portugali ettevõtte tõi välja võimalikud äritegevuse riskid näost-näku kontakti puudumisel:

Suurim risk ilmnes näost-näku suhtlemise vähenemise või täieliku lõppemise tõttu ärisuhtluses. Potentsiaalsete klientide külastamine ja nendepoolne meie ettevõtte külastamine on projektide saamiseks kriitilise tähtsusega. Kuna meie äri sõltub suurel määral usaldusliku suhte loomisest, on nüüd oluliselt raskem uusi tellimusi saada.

Vahetu ja digikommunikatsiooni võimaliku ajalõtku rõhutas üks Eesti mikroettevõtte:

Ärisuhted põhinevad usaldusel. Usaldust saab ehitada vaid näost näku kohtudes. Usaldusväärne selgitamine ja veenmine on internetipõhiselt kordades raskem.

Võimalikud tagajärjed

Eelpool kirjeldatud kommunikatsioonihäired võivad viia toimimisvigadeni (sisekonfliktid, töövoo ebatõhusus), äpardusteni, hilinemisteni ja halvimal juhul tarneahela parterite usalduse kaotamiseni. Kui uute ideede ja konkreetsete projektide arendamisel keskenduda vaid digikohtumistele ja eirata näost-näku kohtumiste tähtsust, on ohus äri jätkusuutlikkus.

Võimalikud lahendused/ riskijuhtimise vastumeetmed

VKE omanik saab investeerida riskikommunikatsiooni strateegia arendamisse riskijuhtimise lahutamatu osana. Strateegia eesmärgiks on pakkuda esmast teavet otsestest allikatest, mille alusel saaks teha hoolikalt kaalutletud otsuseid. Kriisis peaks VKEde omanikud tegema kõik selleks, et vähendada määramatust väärtusahelas, st tuvastama, hindama ja maandama jooksvad riskid. Kommunikatsioon peaks põhinema faktidel ja selgitusi peaks jagama niipea, kui võimalik, et vältida kuulujuttude teket nii ettevõtte sees kui ka ettevõttest väljaspool. Iga töötaja peaks teadma, mida teha ja mida mitte teha. Selleks, et ärivõrgustik (tarnijad, partnerid ja kliendid) oleks informeeritud ja kaasatud, peaks kokku leppima, milliseid kommunikatsioonikanaleid kasutatakse ja kui tihti neid kasutatakse. Kõik ettevõtte töötjad peaksid olema teadlikud võimalike kommunikatsioonihäirete esinemisest keerulistes ja segastes oludes. Töötajad peaksid olema teadlikud digitaalsete ja näost-näku kohtumiste eelistest ja puudustest ning oskama vastavalt valida, kumba kasutada.

4 Sotsiaalmeedia ärieesmärkideks kasutamise miinused

Olukord: juhuslikud infolekked

Sotsiaalmeedia üha laialdasem kasutamine nii era- kui ka ärieesmärkidel suurendab juhuslike info- ja teadmuslekete ohtu. Inimesed kasutavad sama kommunikatsioonikanalit mugavuse või ajasurve tõttu ja tekitavad nii ettevõttele tahtmatult infolekkeohtu.

Sellisest olukorrast tõi näite väikeettevõtte Portugalist:

Töötajad kasutavad pidevalt sotsiaalmeediat: Facebooki, Instagrami, LinkedIni, aga eelkõige WhatsAppi. See oli tavaline juba enne koroonapandeemiat.

Väikefirma Austriast täheldas, et VKEdel on andmeturbega kesised lood:

Väikefirmades võib pidevalt juhtuda soovimatuid teadmuslekkeid. VKEdel ja välisriikides on õiguslike meetmeid raske jõustada ning vajaliku usaldustaseme loomiseks läheb aega.

Võimalikud tagajärjed

Digikultuuri ja küberturbe põhialuste mittetundmine võib viia tundliku sisuga teabe tahtmatu avalikustamiseni. Lisaks õiguslikele komplikatsioonidele võib sellega kaasneda ka ettevõttes loodud unikaalse teadmuse leke.

Võimalikud lahendused/ riskijuhtimise vastumeetmed

Ettevõtte juhtkond peaks tagama, et kõik töötajad on teadlikud kaastöötajate ja ettevõtteväliste parteritega ametlikuks kommunikatsiooniks kasutatavatest kanalitest. Kõiki töötajaid peaks informeerima sotsiaalmeedia ärieesmärkideks kasutamise ohtudest. Iga töötaja peaks teadma, kuidas ja kuhu raporteerida, kui infoleke aset leiab.

5 Tarneahela haavatavus seoses kaugemate partneritega

Olukord

Kestev kriis on esile toonud väärtushelate puudused. Sõltuvus eemalolevatest ja väga pikkadest tarneahelatest, mis koosnevad paljudest ettevõtetest üle kogu maailma, on seisanud nii mõnegi ettevõtte töö olukorras, kus esineb tarnetõrkeid. Toimimise tagamiseks uues olukorras on vajalik tarneahela juhtimist vastavalt kohandada.

Tarnete hilinemine, materjalide puudus ja tootmistõrked olid mõned neist probleemidest, mida koroonakriis uuringus osalenud ettevõtete ärikogemusse toonud on.

Nii näiteks seisis väikefirma Austriast silmitsi võimaliku tootmisseisakuga, sest tekkis materjalipuudus:

Mitmed tarnijad on meil teistest riikidest ja nii tekkisid kriisi tingimustes tarneahelas tõrked. Kui mingi osa ei jõua õigeaegselt kohale, avaldab see koheselt mõju tootmisele, tellimuste täitmise õigeaegsusele, laoseisule - olles seega ettevõtte jaoks kriitilise tähtsusega.

Tarnehäireid kogenud Itaalia mikroettevõtte:

Saame tarnijatelt vähem tooteid, kuna on esinenud kuudepikkuseid tootmisseisakuid. Mõnedel juhtudel ei ole enam võimalik tooteid ette tellida, sest tarnijad ei tea, kas nad suudavad tellimusi täita.

Keskmise suurusega ettevõttel Itaaliast oli tarnehäirete tõttu probleeme tootmise ja finantslikviidsusega:

Meie peamine haavatavus on see, et enamik toorainest tuleb väljaspoolt Itaaliat. Nii oleme avatud hinnakõikumistele ja väärtusahela katkestustele. Meie tooraine peab olema kvaliteetne, muidu kannatab lõpptoodangu kvaliteet. Meie tehas on

pidevtootmise režiimil ja materjalide defitsiit või kvaliteedilangus seab ohtu nõudlusele vastamise ning eelarves püsimise.

Võimalikud tagajärjed

Tarneaahelakatkestused võivad viia võetud kohustuste täitmise hilinemiseni, nende pooliku täitmiseni või tootmisseisakuni, suutmatuseeni nõudlust rahuldada ning äärmisel juhul ka pankrotini.

Võimalikud lahendused/ riskijuhtimise vastumeetmed

Tarneaahelakatkestuste riski vähendamiseks peaksid ettevõtted hoolikalt kaaluma olemasolevate ja võimalike uute tarnijate usaldusväarsust ja pika-ajalist potentsiaali, hinda, tarnekiirust ning kvaliteeti. Kui võimalik, peaks alati kaaluma kaugel asuvate tarnijate vahetamist kohalike vastu. Kestev kriis näitab, et see on jätkusuutliku arengu lisaväärtus.

Võimalike riskide minimeerimiseks tuleks üle vaadata ka hankestrateegiad. Ettevaatusabinõuna võiks kaaluda hankeid mitmelt tarnijalt ja kõige olulisemate komponentide varuladustamist.

Uuringus osalenud ettevõtjad rõhutasid tugevate ja usaldusel põhinevate partnerlussuhete olulisust ja püüdu asendada kaugemal asuvad tarnijad kohalikega. Keskmise suurusega ettevõtte Saksamaalt:

Püüame riske maandada, valides lepingupartneriteks tootjaid, kes otsivad pika-ajalist koostööpartnerit ja sõlmides rangeid tarnelepinguid. Mõistsime, et oluliste toodete tarnijatele on vaja piisava liiasuse strateegiat ning et peame suurendama hankeid Euroopast (eriti Saksamaalt). Meie praegune eesmärk on tuua Saksaale tagasi nii palju tootmist, kui see majanduslikult võimalik on.

Mikroettevõtte Eestist:

Kohalikel tootjatel on nüüd selge eelis. Tarne on kiirem, pole keelebarjääri ja sellega seonduvat kommunikatsioonihäirete riski (meie äris on keelebarjäär oluliseks takistuseks, sest neid mõisteid, mis peaksid olema rahvusvaheliselt samad, tõlgendatakse vahel eri riikides erinevalt). Samuti on hea, kui saame tarnijate juures kohapeal täpselt näidata, mida soovime.

Soovitused

Riskijuhtimine on oluline kõigile ettevõtetele äriotsustust ja suurusel sõltumatult. Väline kriis tekitab tavapäraste äririskide kõrval mitmeid uusi riske.

Allpool on olemasolevate ja tulevaste riskide maandamiseks välja toodud nimekiri soovitustega VKEdele, mida ettevõtted võiksid jagada ka oma tarneaahelapartneritega.

- Ettevõttes on teadlikult rakendatud riskijuhtimine ja sellega seotud meetmed. Riskijuhtimine on ettevõtte üldise äristrateegiaga selgelt seotud prioriteet.
- Riskijuhtimine ja sellega seotud meetmed arvestavad erinevate rahaliste ja mitterahaliste riskidega.
- Ettevõtte jälgib pidevalt jooksvaid riske ja hoiab silma peal võimalikel uutel riskidel.
- Jooksvad riskid on riskinäidikute ja riskikaartide abil kõigile organisatsiooni liikmetele nähtavaks tehtud.
- Ettevõttel on oskus analüüsida jooksvate riskide võimalikku raskusastet.
- Riskiliigist sõltuvalt (rahaline või mitterahaline, sisemine või väline) on ettevõttel välja töötatud vastumeetmed riskide maandamiseks.
- Ettevõtte jälgib kasutusele võetud vastumeetmete tulemuslikkust ja reageerib vastavalt vajadusele uute meetmetega (nt kui töötajate voolavuse ohjeldamiseks kasutusele võetud meetmed osutuvad ebatõhusaks ja ei taga äriprotsesside katkematut kulgu).
- Ettevõttes koostatakse kriitiliste riskide, nende juhtimise ja vastava arendustegevuse raporteid, mis aitavad ettevõttel erinevate riskidega üha paremini toime tulla.

- Riskijuhtimisprotsess kajastub ettevõtte igapäevases äritegevuses ja iga organisatsiooni liige teab enda rolli jooksvate ja tulevaste riskide haldamisel.
- Ettevõttes toimuvad regulaarsed töötajate riskikoolitused, informeerimaks neid uusimatest ohtudest ettevõtte tegevusele.

Lisainformatsiooni projekti “VKEd: valmisolek tarneahela riskideks” kohta leiate aadressilt <https://beprepared-project.eu/>

Autoritest:

Dr. Susanne Durst, TalTechi ärikorralduse instituudi professor, on üks teadmus(riski)juhtimise juhtivatest ekspertidest, seda just VKEde alal. Üks tema teadustegevuse eesmärke on uurida teadmusriskide (nt küberturbega seonduva) mõju organisatsiooni tulemuslikkusele.

Lidia Davies on TalTechi ärikorralduse instituudi doktorant. Enne akadeemilise maailmaga liitumist töötas ta rahvusvahelistes turu-uuringuagentuurides, lihvides oma oskusi strateegilise turunduse ja kvalitatiivsete uuringute alal. Tema akadeemilise töö fookuseks on väike- ja keskmise suurusega ettevõtted, ärimudelite kohandamine ja uuendamine ning äriühingute üldjuhtimine.

Projektipartnerid tänavad osalenud ettevõtteid, kes olid nõus oma kogemusi jagama ja panustasid seega oluliselt käesoleva juhendi valmimisse.

