

Stsenaariumide planeerimine aitab muutustele kiiremini reageerida



Mait Raava
juhtimiskonsultant
Pro Konsultatsioonid OÜ

Mait Raava nõustab tippjuhte strateegiatega väljatöötamisel ja elluviimisel. 2005-2006 on ta aidanud stsenaariumite planeerimist rakendada kaheksal organisatsioonil. Mait Raava on pikka aega töötanud juhtimiskonsultandina ärinõustamisfirmas Pro Konsultatsioonid ning lektorina Estonian Business School'is.

Mait Raavat küsitles Liisa Vuks

Kui sageli oled kokku puutunud juhtidega, kes oma ettevõtte strateegilise juhtimise protsessis kasutavad stsenaariumide meetodit?

Süsteemselt kasutavad sellist planeerimismeetodit Eestis väga vähesed. Turg on olnud lihtne, elatakse praeguses edus, pole olnud suuri kukkumisi. Pikkadeks valikuteks ei valmistuta. Need juhid, kes on hakanud kasutama stsenaariumide planeerimise meetodit, teadvustavad endale, et lähiajal keskkond muutub, ja muutub olemuslikult.

15 aastat tagasi oli ärikeskkond Eestis täiesti teistsugune. Juhtidel, kes oskasid ette näha Euroopa Liiduga liitumist ning tegid õiged strateegilised valikud, on ka hästi läinud. Nad oskasid muutusi ette näha ja kohaneda. Nii on ka Darwini evolutsiooniteoorias: ellu ei jää mitte need liigid, kes on kõige tugevamad ja intelligentsemad, vaid need, kes oskavad kõige paremini muutuv keskkonnas kohaneda.

Eesti ettevõtete puhul on stsenaariumide meetodi kasutamise vajadus enamasti tingitud laienemisest välisurgudele. Erinevaid tulevikke on mõtet vaadelda, kui tahetakse teha pikaajalist äri, mitte olla ühepäevaliblikas. Konkreetsete sihtide ja eesmärkideta ei ole tulevikus enam võimalik suurt edu saavutada. Stsenaariumide planeerimise meetod võimaldab määrata kõige olulisemad tuleviku mõjurid konkreetse ettevõtte jaoks.

Tänapäeva globaliseerumise ühiskonnas on mitmed juhid hakanud mõistma, et nende ettevõtte ei ole varsti enam sisulist konkurentsieelist. Seetõttu hakatakse otsima uut nišši, midagi, millega eristuda. Oma niši tunnend ära, kui mõistad, milline turukeskkond ettevõttele kõige paremini sobib. Sellise turukeskkonna kirjeldus on sisuliselt üks võimalik tulevikuvariant. Stsenaariumide planeerimise puhul pannakse kirja erinevad nägemused tulevikust. Võime mõista ja ette kujutada mitmeid arengusuundi, selline teguviis lisab turvatunnet ja kindlust. Ei ole müstilist, äkilist, ootamatut tulevikku – on tulevik, mida me oleme varem läbi mänginud.

Tänapäeva maailm ja ärikeskkond muutuvad äärmiselt kiiresti ning seetõttu on ennustamine suhteliselt tänamatu tegevus. Stsenaariumide meetod põhineb aga just nimelt oletustel tuleviku kohta, mida võib samuti ennustamiseks nimetada. Võid sa tuua praktikast näiteid, mis tõukab juhte seda meetodit kasutama?

Ennustamiseks ei ole stsenaariumide planeerimise meetodit õige nimetada. Selle meetodi puhul teadvustab ettevõtte juht erinevaid tulevikuversioone ja selle mõjureid. Seega saab stsenaariumide koostamist nimetada pigem tulevike läbimängimiseks ehk modelleerimiseks. Stsenaariumide planeerimise meetodit kasutades

ollakse kiiremini valmis reageerima turu muutustele. See ongi kõnealuse meetodi kõige olulisem väärtus. Näiteks Iirimaa ja Singapur on kasutanud stsenaariume riigi arengusuundade ja võimaluste leidmiseks juba pikka aega. Seetõttu on nad ka palju kiiremad reageerima ja kindlamad otsuseid tegema. Üks tuntumaid stsenaariumide planeerimise meetodi kasutajaid on Royal/Dutch Shell. Tänu erinevate tulevikustsenaariumide läbitöötamisele osati 1970. aastatel jälgida turu olulisemaid mõjureid ja paremini valmistuda naftahinna hüplemiseks. Shelli eksperdid on oskusteavet jaganud ka ettevõttest välja, nõustades teisi suuri korporatsioone, aga ka näiteks Singapuri ja Lõuna-Aafrika Vabariiki. Eestis on majanduslik olukord

Võime mõista ja ette kujutada mitmeid arengusuundi, selline teguviis lisab turvatunnet ja kindlust. Ei ole müstilist, äkilist, ootamatut tulevikku – on tulevik, mida me oleme varem läbi mänginud.

muutumas. Juhid saavad aru, et tulevik ei ole enam nii roosiline. See tõukab juhte väga tõsiselt mõtlema tulevikule ja stsenaariumide planeerimisele. Samuti on ettevõtete juhid saanud kogenumaks ja hakanud oma otsuseid rohkem kaaluma. Investeeringud ja riskid on kasvanud tasemele, kust edasiminekuks vajatakse kindlamat alust riskide juhtimiseks ja maandamiseks. Tuleb arutleda, mida me teeme siis, kui ... Just siis muutubki stsenaariumide planeerimine aktuaalseks.

Teoorias on enamik strateegilise juhtimise meetodeid suhteliselt kergesti arusaadavad ja loogilised. Kui aga mõni praktik püüab neid omal käel ellu viia, siis tekivad varem või hiljem probleemid. Võib juhtuda, et neile ei leitagi lahendust ning seetõttu jäetakse asi katki.

Mis on stsenaariumide meetodi rakendamise kriitilised kohad sinu kogemustest lähtudes?

Peamiseks ohuks on ettevõtte vale positsioneerimine. Kui tulevikunägemus on loodud lahus ettevõtte taustsüsteemist, siis on see täiesti kasutu. Kui näiteks Tallinn üritaks teha samasuguseid otsuseid nagu Luksemburg, siis ei tuleks sellest midagi välja – meie riikidel on täiesti erinev majanduslik ja ajalooline taust. Mulle jääb arusaamatuks, mille põhjal Andrus Ansip lubab, et Eesti jõuab viie jõukama Euroopa riigi hulka. Iseenesest oleks see väga hea valik, selle toeks saaks loetleda palju tegureid ning kirjutada strateegia. Samas realistina peame arvestama, et meie ei ole ainukesed, kes tahavad jõuda viie jõukama riigi hulka, sinna pürgijaid on veel. Millistele

positiivsetele jõududele toetudes on meil võimalus eesmärgini jõuda? Millised on peamised mõjurid, nii lokaalsed kui ka laiemad? Kus on jätkusuutlikkuse eelis? Kas meil on tegelikult olemas eristuv ja unikaalne kompetents? Kus on seda arengut toetav ressurss? Kui kõik see projektina läbi mõelda ja kirja panna, tunduks see alguses lausa ulme. Neile küsimustele vastamine aga annab võimaluse edaspidi juba adekvaatsemalt kaalutleda ning koostada reaalsed tulevikunägemused.

Teine kriitiline aspekt on mõjutavate makrotegurite seast kõige olulisemate välja valimine. Õige valiku tegemine kahe-kolme mõjuri kasuks on võti, seega kõige veaohhtlikum koht stsenaariumide kirjeldamisel. Peamisi mõjureid varieerides modelleeritakse tulevikustsenaariumid. Kui valik

tehakse valesti, tekib oht, et hakatakse jälgima vähe olulisi näitajaid.

Teadvustada tuleks ka seda, et tegelikud väljatöötatud stsenaariumid on ettevõtete ja riikide ärisaladus. Seda infot ei anna keegi välja. Avalikustatakse teatud osa. See osa, millel tegelikud juhtimisotsused põhinevad, on rangelt salastatud.

Kas tegemist on universaalse strateegilise juhtimise meetodiga või on juhtumeid, mille puhul seda meetodit kasutada pole otstarbekas?

See on universaalne meetod ja mitte ainult ettevõtte juhtimiseks. Ettevõtte stsenaariumide planeerimise puhul võib tõmmata paralleeli näiteks inimese igapäevaeluga. Oma karjäärivalikuid tehes on oluline määratleda eesmärk pikemas perspektiivis. Inimesed õpivad ja avavad oma silmaringi erinevaid tulevikke modelleerides. See on mänguline ja kõigile jõukohane tegevus ning mängides on kõige parem õppida. Tegelikult tegelevad inimesed kogu aeg intuiitiivselt stsenaariumide planeerimisega, aga nad lihtsalt ei teadvusta seda endale. Ringi käiva ja unistava inimese asemel võib olla ka ettevõtte, kelle tulevikunägemused on vaja ka kirja panna ning ülejäänud organisatsioonile teadvustada. Stsenaariumide läbimängimise protsessi võib nimetada ka struktureeritud loovuseks.

Millist kirjandust soovitaksid juhtidele, kellele see teema huvi pakub?

Peter Schwartz, The Art of the Long View, ilmunud 1991, kordustrükk 1996. See on raamat, millele teised suuremad stsenaariumide planeerimise eksperdid toetuvad. Kahjuks ei ole seda raamatut veel eesti keelde tõlgitud. Edasi võib uurida juba Internetist ja ajakirjandusest. •