



NII ILMSELT LOODIGI TULEVIKUSTSENAARIUMID

MarkITi meeskond (paremalt): Margus Pahtma, Mikko Hedman, Anneli Aljas, Lauri Haav, Andres Agasild.

Andres Agasild: SÕNA TULEVIK ON MEIE JAOKS MITMUSES



Eestis edukaks osutunud IT-toodete internetimüügikanal MarkIT valmistub pantrihüppeks Euroopasse. Et ikka käppadele maanduda, võeti firma laienemisplaanide tegemisel appi... hoopis tulevikustsenaariumid. Kui hästi neid ühe Eesti firma peal rakendada annab, sellest räägib MarkIT juht **Andres Agasild**.

MarkIT on toimiv äri, iga 20 minutiga tiksub arvutiostjailt firma arvele 100 000 krooni. Aga eksib see, kes peab meid arvutimüüjaks. MarkIT on tegelikult E-hankekeskkond, kus klient näeb ostu- ja tooteinfot otse maaletoojalt, seejärel sooritatakse meie vahendusel ost ning kullerifirmad toimetavad kauba kohale. Meie pakutavast 20 000 tootest on võimalik kliendil juba kohe homme 11 000 kätte saada, aga meie enda bilansiline laoseis on samal ajal null.

Nii et tänu meie tarkvarale hoiab klient IT-ostude tegemisel kokku nii

Strateegiakooli loengult

Artikli aluseks on Andres Agasilla loeng 24. oktoobril KPMG ja EBSi strateegiakoolis.

aega kui raha, sest ta saab kuuelt suurelt maaletoojalt osta kaupu otse, edasimüüjate kiht jääb vahelt välja. Miks kliendid meid usaldavad? Sest meie tehingutasu on selge ja läbipaistev. Lisaks ostu- ja otsinguvõimalustele sisaldab see keskkond igasuguseid tarkvarafunktsioone, mida ettevõtte ostuosakond vajab, nt tellimuste kinnitamine, kontroll, ostuajalugu jne.

Läinud aastal alustas MarkIT tegevust Leedus ja Soomes, mõni aasta varem Lätis, nii et me oleme ainus nelja riiki kattev E-hankekeskkond siinses regioonis. Tundsiime, et äri-idee on piisavalt kandev ja unikaalne, et laieneda ka mujale Euroopasse. Meie eesmärgiks on luua kogu Euroopat kattev MarkIT hankevõrgustik, ekspordides ärimudelit samamoodi nagu frantsiisi.

Aga millistesse riikidesse seda viia? Mulle meenub MicroLinki ühe asutaja Rainer Nõlvaku küsimus: „Miks te lähete Riiga, miks mitte Londonisse? Kas sellepärast, et see on nelja tunni autosõidu kaugusel? ▶

Või Leetu? Seal käite ju lennukiga? Siis pole ju vahet, millisele lennukile istuda – Londoni pilet on Leedu omast praegu kaks korda odavam!”

Mõistsime, et enamasti on see valik, millisesse riiki laieneda, üsna juhuslik. Samas tajusime, et see on tegelikult väga oluline otsus ja selle aluseks peab olema selge arusaam, millised faktorid teevad meie jaoks ühe turu atraktiivsemaks kui teise.

MIKS LÄHEB MARKIT-I HÄSTI?

Oma ärimudeliga teistesse riikidesse minek on siiski paganama raske. Uutes riikides ei piisa sellest, kui me ütleme, et me oleme siin Eestis tublid tegijad. Ennekõike tuleb endale selgeks teha, miks me oleme Eestis edukad. Me peame teadma, mis meid on mõjutanud, millised tegurid on selle äri edu aluseks. Heast äriideest üksi ei piisa. Võib küll endale vastu rinda taguda, aga enamasti ei tähenda edu mitte seda, et sa teed lihtsalt õiget asja, vaid et sa teed seda ka õigel ajal ja õiges kohas. Õige aja ja õige koha äratundmine on ehk olulisemgi kui hea idee.

Eestis turul sündis see meil suhteliselt intuiitselt ja isegi juhuslikult. Laienedes peame aga õige aja ja koha ära tundma. Seega otsustasime oma kasvu n-ö läbi mängida, kasutades selleks tulevikustsenaariume. Appi tuli tippkonsultant **Mait Raava**, kes tutvustas metodoloogiat ning oli protsessi eduka läbiviimise taga.

Stsenaariumite meetod aitab põhjuslikult siduda lokaaltegurid (turu-trendid, ostjate käitumine) makromajandusega ning jõuda analüüsi kaudu võimalike tulevikustsenaariumiteni. Positiivsed lokaaltegurid said aluseks riikide valiku kriteeriumite seas. **Gary Hameli** lause „Tulevik on juba kohal, kuid ebavõrdselt jaotunud” peab siin hästi paika ja mitte ainult. Leidsime, et meie üldised tulevikustsenaariumid on käivitunud erinevates riikides erinevalt. Sihtturud jaotuvad domineeriva stsenaariumi järgi.

Stsenaariumite loomine toimus mitmes tihedalt seotud etapis.

1. Kõigepealt määratlesime meie arengut kõige enam mõjutavad lo-

kaaltegurid, st tegurid, mis otseselt mõjutavad meie äri Eestis. Neid sai kokku kaheksa. Ärimudelist lähtuvalt on üks tähtsamaid nende seas distribuutorite ehk levitajate osa IT maaletoomises. Kuna meie mudel toetub hulgimüüjatele, on väga tähtis, et nemad oleksid edukad. Kui maaletoomises domineeriks mõni edasimüüja või lääne tootjate otsemüük, oleks meie ärimudeli kasulikkus palju väiksem. Hulgimüüjate osatähtsus ongi riigiti erinev ning olenevalt sellest, kuidas tulevik kujuneb (loe: milline stsenaarium käivitub), toimib ka üldtrend – kas hulgimüügikanal nõrgeneb või tugevneb.

MARKIT

MarkIT on internetikeskkond, kus klient saab IT-ostud teha võimalikult väikese aja- ja rahakuluga. MarkIT alustas 2001. aastal Helme ühe osakonnana, kaks aastat hiljem jätkati Helmele tütarfirmana.

2005. aasta märtsis ostis tegevjuhtkond Helmeselt enamusosaluse, kusjuures Helmele asutaja Jaan Pilleaar jätkab omanikeriingis eraisikust investorina. Praegu käivad laienemisetvalmistused Tšehhi, Slovakkiasse, Poola, Sloveeniasse ja Ungarisse.

Ettevõttel on Baltikumis 3500 klienti, sh nii suured kui keskmised ettevõtted ning avalik sektor. Firma eeldatav konsolideeritud käive aastal 2006 on 288 miljonit ja kasum 5 miljonit.

2. Teiseks määrasime kindlaks **makrotegurid**, st makrokeskkonna mõjurid, mis on lokaaltegurite taga. Siin tuleb korralikult analüüsida, millised makronäitajad panevad lokaalteguri liikuma positiivses ja millised negatiivses suunas. Näiteks hulgimüüja osa maaletoomises mõjutab transpordi hind. Kui see on kõrge, siis on kohaliku või regionaalse hulgimüüja logistika ja laadustamisteenuse kasutamine otsustav. Kui kauba lennu- ja maatransport oleks üliodav, oleks mõttekam tootjate otsemüük ja suured kesklaod. Kuid mis on transpordi hinna taga? Selliste seoste kaudu leidsimegi ootamatult, et üks peamisi mõjureid meie äris on hoopis nafta hind!

3. Siis tegime kindlaks, millised nendest makroteguritest on **ebakindlad**, millised **kindlad**. Sellise lokaalteguri taga nagu internetist ostmise osakaal on kaks makrotegurit: interneti üldine levik ja korrupsiooni indeks. Mõlemad makrotegurid on selgelt kindlad. Numbrid näitavad, et interneti kasutamine igal pool Euroopas kasvab ja korrupsiooni indeks on enamikes Euroopa riikides suhteliselt madal või paranemas. Samal ajal on distributsiooni osakaal tänu nafta hinnale ja ka muudele teguritele selgelt ebakindel.

Meetodika seisukohalt on olulised just ebakindad tegurid, sest siit joo- nistuvad välja stsenaariumid. Kindlad trendid on see osa tulevikust, mis on üheplaaniiline – kas halb, hea või väga hea.

Ebakindlate tegurite suunamuutused on need, mis võivad oluliselt tulevikku muuta. Võtame kas või transpordi hinna. Uue, odava ja keskkonnasõbraliku kütuse võidukäik või olemasoleva kütuse odavnemine muudab ju meie maailma tohutult. Seda enam, kui äri on selle muutuse poolt tekitatava maavärina epitsentri lähedal.

4. Seejärel jõudsim **stsenaariumiteni**. Kaheksa makrotegurit jagunesid neljaks kindlaks ja neljaks ebakindlaks.

Osutus, et neljast viimasest kaks on üsna sarnased, nii et nende ühendamisel jäi järele kolm tegurit. Kui me anname nendele ebakindlatele teguritele negatiivse või positiivse polaarsuse, siis saamegi erinevad stsenaariumid. Mõned neist välistasid üksteist ja mõned kattusid.

Lõpuks jäi järele kolm stsenaariumit – kolm võimalikku tulevikku, mis on olemuselt erinevad.

Loomulikult tundub meile mõni neist tõenäolisem, aga see pole oluline. Me ei tegele antud juhul tõenäosusega, vaid sellega, et üldse aru saada, kui erinev võib olla tulevik teatud mõjurite tugevnemisel või nende nõrgenemisel.

Me ei vaielnud ühte tulevikku selgeks – neid ongi kolm. Kõik on võimalikud, ehkki mõned on meie jaoks atraktiivsemad kui teised. Selline meetod sunnib soovmõtlemise asemel tegelema sellega, et arenda-

da iga stsenaariumi jaoks välja oma tegevuskava.

5. Stsenaariumid on aluseks eesmärkide seadmisel ja tegevuste planeerimisel. Kui tegemist on olemuslikult erinevate tulevikkudega, siis on loogiline ka see, et ettevõtte käitumine neis olukordades on väga erinev. Igal stsenaariumil on oma kriitilised edutegurid – kui juhtub nii, siis peame tegema seda ja seda, et ellu jääda.

Mõistsime tänu analüüsile, et oleme ühe trendi maha maganud, ning otsustasime muuta ühte väikest, aga tuleviku mõttes ehk olulist aspekti meie äris.

Meie jaoks ei seisnenud ootamatu selguse-efekt mitte niivõrd erinevate stsenaariumite puhul rakendatavate tegevuste määratlemises, vaid pigem selles, et panime paika tegevused, mis on iga stsenaariumi puhul samad. Tekkis selge nimekiri tegevustest, mida peab igal juhul hästi tegema, hoolimata sellest, milline on tulevik. See ahaa-efekt võimaldab keskenduda südamerahuga asjadele, mida on vaja teha igal juhul ja kogu aeg, tulgu või veeuputus.

Ja need asjad olid talupoeglikult lihtsad, näiteks lojaalsete klientide arvu suurendamine. Muidugi, kui sul on palju lojaalseid kliente, siis elab ettevõtte üle ka suuremat sorti ärimudeli muutuse, kui tulevik seda nõuab.

MÕNED JÄRELDUSED

- Üks, mida ma võin kindlalt öelda – stsenaariume ei unistata valmis, need tööpoolest tehakse valmis kogutud infole tuginedes. Stsenaariumid tekkisid esimeste sammude tulemusena. Raske on vaielda asjaga, mida sa ise oled nädal tagasi kirja pannud. Unistamise asemel tuleb pigem tunnistada mõne üsna ebaameeldiva stsenaariumi olemasolu.
- Teiseks ei olnud stsenaariumite kirjutamine mitte eesmärk omaette, vaid hulk tegevusi, mida oleks pidanud niikuinii tegema. Panime iga stsenaariumi puhul kirja ka kriitilised edutegurid, ning sealt koorus välja viis metsi-

kult tähtsat eesmärki! Nii et tuleviku prognoosimine tõlgiti päeva lõpuks väga selgete tegevuste keelde.

- Me ei mõtle enam nii, et läheme Leetu, sest see on lähedal. Tegime selge analüüsi, mis näitab, milline turg meile sobib. Muidugi ei taga see veel edu, aga suurendab siiski seda võimalust. Tänu tulevikustsenaariumite koostamisele selgus, et meie jaoks absoluutselt parim lokaal- ja makrotegurite kombinatsioon on hoopis Sloveenias!
 - Stsenaariumite koostamine on kallis tegevus. Viis juhtivtöötajat olid kolme kuu vältel seitse päeva firmast eemal, lisaks tegi igaüks neist vähemalt kaks päeva tegurite väljaselgitamiseks uurimistööd. Lisaks konsultanditasu.
- Vahepeal oli tunne, et kuulge, mehed, läheme tööle ja lõpetame selle loba ära. Sest alguses ahaa-

MUST STSENAARIUM ON MÕRU
PILL. SAMAS ON SEE HEA VÕI-
MALUS PEEGLISSE VAADATA
JA KÜSIDA, KAS ME OLEME
SELLEKS VALMIS.

efekti ei tekkinud ning meil oli hulk probleeme, mis põlesid – mehed, võtame voolikud ja läheme! Tagantjärele on muidugi hea öelda, aga jah – selleks, et joosta, tuleb teada kuhupoole.

- Ühe oletuse asemel oli nüüd mitu tulevikku! Kui me enne ütlesime, et meie usume või meie arvame, et läheb nii, siis nüüd saame öelda, et me usume äriideed, mitte oma peas loodud tulevikku. Erinevate tulevikustsenaariumite puhul jääb küll äriidee suures plaanis samaks, kuid tegevused võivad olla väga erinevad.
- Hästi värskendav on investoritega rääkida. Ütledki otse välja, et kui asjad arenevad nii, siis teeme nii; ja kui naa, siis teeme naa. Investorite tagasiside oli positiivne, sest me näeme positiivse kõrval ka negatiivseid võimalusi ning meil on olemas tegevuska-

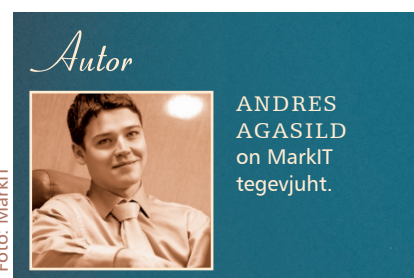
va. Tugev usk oma ärisse on positiivne, kuid tugev usk teatud asjade kokkulangemisse ja sellest tekkivasse olukorda on kasiinolik suhtumine.

- Must stsenaarium on mõru pill. Samas on see hea võimalus peeglisse vaadata ja küsida, kas oleme selleks valmis. See meetod sundis tunnistama reaalsust, kuid mitte ainult – see võimaldab ka valmis olla ja ennetavalt tegutseda.
- Uudiste lugemine on taas huvitavaks muutunud. Infot on ju äraupumiseni palju, aga lokaal- tegurite sidumine makromaa- ilmaga tekitab seoseid ning võimalda eristada olulist ebaolulisest. On tekkinud ka uus teemadering, mis pole enam trendide jälgimine, vaid trendide tekitajate jälgimine. Näiteks on suurenenud meie huvi nafta- ja kütusemaailmas toimuva vastu.

* * *

KUIDAS MARKIT TULEVIKU- STSENAARIUMITE KOGEMUS KOKKU VÕTTA?

- See on väga hea täiendus strateegiale – olukorras, kus me mõtlesime, et strateegia on valmis.
- See muutis meie mõtteviisi – meie jaoks ei ole tulevik enam ainsuses. Tulevik on mitmuslik. Meie ei räägi ühest tulevikust, vaid mitmest võimalikust. Mõistame, et asjad võivad minna nii ja naa, hoolimata sellest, mida me ise ekspertidena arvame ja usume.
- See ühendab tiimi, sest ka eesmärgid ja kriitilised tegevused saavad selgemaks. Meeldiv lisaefekt oli vaidluste ja egode võitluse vähenemine. Kui tulevikke on mitu, siis pole ju mõtet vaielda, kellel on õigus. Seda näitab elu ise. D



Autor

ANDRES
AGASILD
on MarkIT
tegevjuht.

Foto: MarkIT