

## IT-firma valikud Balti turul

Armin Laidre, konsultant,  
New Vision Baltija nõukogu liige

Konsultandi ja nõukogu liikmena olen viimased kolm aastat osalenud üle Baltilise IT-firma New Vision Baltija ülesehitamisel. Ettevõtte sai alguse üksikutest äriühingutest Eestis, Lätis ja Leedus. Tänapäevaks on loodud ühe ärinime all töötav ettevõtete grupp, mille strateegilised ning organisatsioonilised valikud pakuvad ehk huvi teistelegi IT-ettevõtjatele.

Juhtkonna eesmärk on algusest olnud ettevõtte eristamine. Paljudes IT-valdkondades on tooted ja teenused muutumas vähenevate marginaalidega *commodity*-ks, igapäevaseks tarbekaubaks. Suure tõenäosusega näeb tulevik välja selline, et üht kontorisse tulevat traati pidi saab ettevõtte rentida majandustarkvara, teostada müügitehinguid, hallata kliendisuhteid ning suhelda. Head kasumit saavad teenida ainult väga suured ettevõtted või omanäoliste toodete pakkujad. Kuna firmal puudus arvutikaupade hulгимүүги kogemus, jäi see tegevus kohe vaatluse alt välja. Niisamuti langes ära ka mõte otsida hulka edasimüüjaid ja eemalduda niiviisi lõpptarbijatest. Tuli jääda oma "liistude", so kaubanduse ja teeninduse, vähemal määral ka tööstusele suunatud IT-lahenduste, juurde.

Edasi tekkis küsimus, et kas ettevõtte peaks ennast turule kommunikeerima toodete ja teenuste kaubamärkide kaudu või kodeerima oma sõnumid kliendi probleemidest lähtuvalt. Võiks ju näiteks välja kuulutada, et "meie firma on Super-Hyper-POS tarkvara müüja number 1 baltimaades". Leidsime, et selline lähenemine ei tee firmat atraktiivseks, tellijatele pole vaja parimat müügi- ega raamatupidamise tarkvara, ega ka parimaid asjatundjaid selles valdkonnas, vaid mingi probleemi lahendamist kõige optimaalsemal viisil. Optimaalne on lahendus, kus tervet äriprotsessi saatev infotehnoloogia tarnitakse vähimate kuludega, nii et etteantud omadused, kvaliteet ja tähtajad oleks tagatud. Pluss rahuldav müügijärgne tugi. Niiviisi mõeldes positsioneerisime me New Visioni väärilise IT-partnerina, kes suudab pakkuda terviklikke IT-lahendusi ja head tuge.

Edasi tuli valida kompetentsivaldkondade vahel. Lihtne on kuulutada ennast mingite seadmete või tarkvarade asjatundjaks. Hoopis raskem on aga koguda ja hoida firmas selliseid kompetentse, mis kataks kogu tellijat huvitava äriprotsessi – näiteks kaupluste ja keskuste infotehnoloogia. Paljud arvutifirmad on suunitlenud end kas ainult tarkvarale, või siis rohkem riistvarale (hulgi- ja jaemüük, teenindus). Meie valdkonnas aga defineerib tellija oma probleemi nii, et kogu müügi- või teenindustüksuste kett on vaja varustada tõhusa infosüsteemiga, kuhu kuulub terve hulk eri seadmeid ning rakendusi. Mugav oleks tõmmata piir raamatupidamise ja müügiprogrammide vahele, kuid tänapäeval on need kõik omavahel seotud ja tellija ei soovi liiga paljusid IT-partnereid.

Jõudsime järeldusele, et meil peab olema lai valik tooteid ja teenuseid ning seda nii riist- ja tarkvara, kui ka müügijärgsete teenuste osas. Üha rohkem vajavad suuremad ja ketistunud organisatsioonid ühte-kahte IT-partnerit, kes võtaks enda kanda pea kõik IT-alased tarned ja toe.

Kui olime oma tooteportfelli "laiaks venitanud", tekkis uuesti küsimus, et kelle jaoks me üldse eksisteerime. Omades avarat tootevalikut, millest enamus on kaubandus-spetsiifiline, ei takista see siiski pakkumast majandustarkvara tootjatele või näiteks arvutite hooldust omavalitsustele. Siiski otsustasime, et New Visionist saab IT-partner kaubandusfirmadele – ja ainult neile. Valikut toetas tõsiasi, et New Vision on alguse saanud mitmest IT-firmast Baltikumis, kes kõik on juba üle kümne aasta tegelenud kaubanduse infosüsteemidega. Kaotasime osa tellimusi, aga saime konkreetse näo.

Mida suurem ja keerukam on organisatsioon, seda suurem aga inerts. Mõned spetsialistid ei aktsepteerinud, et firma spetsialiseerub ainult kaubanduse ja teeninduse infosüsteemidele. See oleks tähendanud nende tulevaste kogemuste ja kompetentside kitsenemist ning väidetavalt seadnud ohtu edasise karjääri võimalused. Nad otsustasid firmast lahkuda. Samal ajal muutus lihtsamaks uute töötajate leidmine, sest ettevõtte missioon oli sõnastatud hästi selgelt ja iga kandidaat sai oma eesmärged sellega kõrvutada.

Ülebaltiline (või üleeuroopaline, ülemaailmne) võib olla mitut moodi. Üks ja näiliselt kõige lihtsam viis on kokku leppida harukontorite profiilis ning jätta nende ülesandeks kasumi teenimise n.ö omal parimal äranägemisel. Sellise mudeli korral on side pea- ja harukontorite vahel nõrk ning tüüpiliselt kohtutakse vaid kord kvartalis, et üle vaadata finantsaruanded. Selle mudeli valemiks on  $1+1+1=3$ .

Teine võimalus on soovida rohkemat, nii et näiteks  $1+1+1=5$ . Kuidas tekib lisanduv väärtus pelgalt struktuurist ja juhtimismudelist? Vastus peitub klientide juures. Olles valinud tegevusvaldkonnaks kaubandusfirmade teenindamise IT-valdkonnas (seinast-seinani), kaasneb sellega tõdemus, et üha rohkem tellijaid mitte ainult ei otsi terviklikke kompetentse, vaid lisavad sellele ka geograafilise dimensiooni. Näiteks mitmes lähiriigis kauplusteketiga opereeriv kingamüüja peab optimaalseks, kui suuremahuline IT-hange lepitakse kokku ühe peatevõtjaga, mitte aga mitme IT-firmaga igas riigis. Siin mängivad peamist rolli transaktsioonikulud, sest ainuüksi pakkumiste menetlemine, läbirääkimised ja hangete haldamine oleks kordades kallim, kui ühe lepinguga korraldades. Otsest efekti annab ka spetsialiseerumine (New Visioni puhul siis kaubandusele). Keerukamate infosüsteemide puhul küsitakse sageli eraldi raha kaardistamise, analüüsi ja kavandamise eest. Kui aga IT-partner on spetsialiseerunud mingile valdkonnale, saab ta pakkuda heas mõttes tüüplahenduse - näiteks rõivaste müüjad toimetavad üle maailma enam-vähem ühtemoodi. Nii saab valdkonda tundev arvutifirma oma pakkumisest välja jätta peaaegu kõik eespool mainitud teenused. Need aga võivad maksta sadu tuhandeid kroone. See annab kõva konkurentsieelise. Ka suure tehingu hinnaeelised ja riskide vähendamine ei ole vähemtähtsad. Kuigi rangelt juhitud ja ühes taktis sammuva hajus-organisatsiooni juhtimine on keerukam ja riskantsem, tasub see ennast ära täiendavate tellimuste kaudu, sest sageli soovivad kliendid rääkida nagu "võrdne võrdsega". Kui harukontorid on pelgalt "investeeringud" ühes portfoolios, ei pruugi suuri (ülebaltilisi) tellimusi lihtsalt tulla.

Ühtemoodi tegutseva ja mitmest harukontorist koosneva organisatsiooni majandamine pole lihtne. Jättes kõrvale kultuuriliste erinevuste problemaatika tundub peamine küsimus olevat kohalike juhtide õigustes ja kohustustes. Mida rohkem on grupi tootevalik ja ärimudelid ühtlustatud, seda vähem õigusi jääb kohapeale ning seda suuremad on ühe *Country Manageri* kohustused üldiste taktikaliste küsimuste elluviimise osas. Kui üksiku äriühingu juhina saab edukalt hakkama ettevõtja-tüüpi inimene, siis peakontor-harukontor liine evivas firmas peab hoolikalt valima, keda panna kohalike ettevõtete juhtideks. Tõepoolest, jälle on vaja "mõisavalitsejaid". On palju küsimusi, kus harukontori ja peakontori huvid lahknevad. See võib puudutada töökorraldust, tootevalikut, ettevõtte ülesehitust jne. Suureks probleemiks on just selliste otsuste elluviimine, mis lühiperspektiivis halvendavad kohaliku kontori tulemusi ja kasvatavad riske, kuid pikemas vaates tõstavad kogu organisatsiooni väärtust.

Artikkel on avaldatud ajakirja "Ärielu" augustikuu (2005) numbris.