

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kairi Niinepuu – Mark

ENNEAEGNE SKALEERUMINE EESTI TEHNOLOOGIAVALDKONNA IDUFIRMADE

NÄITEL

Magistritöö

Õppekava Juhtimine ja Turundus, peeriala Turundus

Juhendaja: Mait Rungi, PhD

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 12214 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kairi Niinepuu-Mark

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 153792TATM

Üliõpilase e-posti aadress: kairi4@gmail.com

Juhendaja: Mait Rungi, PhD

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
MÕISTETE JA LÜHENDITE LOETELU.....	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILINE RAAMISTIK	8
1.1. Idufirmade kontseptsioon ja olemus	8
1.2. Idufirma kontseptsiooniga haakuvad organisatsiooniteooriad.....	11
1.3. Idufirma arendamise metodoloogiad	13
1.4. Idufirma arenguetaapid.....	15
1.5. Idufirma kapitali kaasamine.....	16
1.6. Idufirmade enneaegne skaleerumine.....	18
2. IDUFIRMADE ÖKOSÜSTEEM NING MAJANDUSLIK EFEKT EESTIS.....	27
3. UURINGU MEETOD JA ANDMETE KOGUMINE.....	31
3.1. Uuringu meetod ja valim	31
3.2. Intervjuude analüüsimise protseduur	32
3.3. Ülevaade uuringus osalenud ettevõtetest.....	33
4. TULEMUSED JA ARUTELU	34
4.1. Turunduslikud aspektid enneaegse skaleerumise kontekstis	46
KOKKUVÕTE	50
SUMMARY.....	54
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	56
LISAD.....	62
Lisa 1. Idufirma võimalikud kapitaliallikad idufirma arenguetaipiti ning finantseerimistsükli	
.....	62
Lisa 2. Enneaegse skaleerumise tunnused ja vältimine	63
Lisa 3. Valimi kriteeriumid ning põhjused	65
Lisa 4. Lühikäitvade valimis osalenud idufirmadest.....	66
Lisa 5. Intervjuu küsimustik	68
Lisa 6. <i>Crosscase</i> tabel	69
Lisa 7. Enneaegne skaleerumine Eesti idufirmades.....	77
Lisa 8. Enneaegse skaleerumise ja ebaõnnestumispõhjuse esinemine	78
Lisa 9. Sildipilv sõnadest	79
Lisa 10. Intervjuude transkriptsioonid	80

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesolev magistritöö uurib enneaegse skaleerumise esinemist Eesti tehnoloogiavaldkonna idufirmades, mida võib täheldada hinnanguliselt 70% idufirmades ja mida seostatakse erinevate idufirma ebaõnnestumisteguritega.

Kvalitatiivse uurimuse käigus analüüsitakse idufirmade ebaõnnestumispõhjuseid seostades neid enneaegse skaleerumise tunnustega läbi viie dimensiooni: klient, toode, meeskond, finantsid ning ärimudel. Magistritöö analüüsi kvaliteedi tagamiseks moodustavad intervjuu valimi nii kapitali kaasanud ebaõnnestunud kui tegutsevad ning ärist väljunud idufirmad; analüüsi rikastavad Eesti ingel- ja riskiinvestorite hinnangud. Analüüsi tulemis täheldatakse seoseid töös käsitlemist leidvate idufirma arendamise metodoloogiatega nagu näiteks kliendiarendusmudeli rakendamine, toote/turusobivuse leidmine ning enneaegse skaleerumise tunnuseid täheldatakse vastavalt töö käigus valminud enneaegse skaleerumise tunnuste ja vältimise tabelile.

Ilmneb, et enneaegset skaleerumist saab täheldada kõikides valimis osalenud tegevuse lõpetanud idufirmades ning mitmete tegutsevate või ärist väljunud idufirmade tegutsemisajaloos. Enim saab täheldada seda kliendi dimensioonis, kus oluline roll seisneb toote/turusobivuse leidmisel ning mille mitteleidmist kompenseeritakse kas liigse turunduse, meeskonna värbamise, ideaalse toote ehitamise või kõrvaliste tegevuste tegemisega, mis tingib rahaliste ressursside lõppemise enne toote/turusobivuse leidmist.

Võtmesõnad: enneaegne skaleerumine, idufirma ebaõnnestumise põhjused, toote / turusobivuse leidmine.

MÕISTETE JA LÜHENDITE LOETELU

B2B – äri äri (ingl. *Business to Business*)

B2C – äri tarbijale (ingl. *Business to Customer*)

ES – enneaegne skaleerumine (ingl. *Premature Scaling*)

FFF – Sõbrad, sõgedad ja sugulased (ingl. *Friends, Fools and Family*)

MVP – minimaalne elujõuline toode (ingl. *Minimum Viable Product*)

PMF – toote / turusobivus (ingl. *Product / Market Fit*)

PSF – probleemi / lahenduse sobivus (ingl. *Problem / Solution Fit*)

SISSEJUHATUS

Digitaliseerumine on kaasa toonud suure iduettevõtete arvu kasvu, millel on võimalus konkureerida turgu valitsevate ressursse omavate ettevõtetega (Kupp *et al.* 2017). Olukorras, kus ettevõtjatel on kasutada samaväärses mahus aega ning infovälja näitavad osad idufirmad kiiret skaleerumist, adapteeruvad sihtturuga ning genereerivad suuri kasutajate- ja käibemahtusid, siis teistel idufirmadel nii hästi ei lähe ning panustatud aeg ning ressursid ei too tulemusi. Kõrge idufirmade ebaõnnestumisprotsendi kõrval on viienda-kuuenda idufirma asutajad hakanud täheldama sarnaseid mustreid ebaõnnestunud ning õnnestunud idufirmade osas – täpsemalt väidetakse, et on olemas tee, mida järgides on võimalik elimineerida enimlevinud riske ning kasvada idufirmast suureks ning edukaks ettevõtteks (Blank, Dorf 2006, 3). Töös leiab põhjalikumalt käsitlemist idufirma enneaegne skaleerumine, mille formuleeringut on hakatud kasutama alles viimase seitsme aasta jooksul, kuid mis on nii valdkonna rahvusvaheliselt tunnustatud spetsialistide, investorite hinnangul kui ka uuringute järgi tihti üks idufirma ebaõnnestumise põhjustest (Marmer *et al.* 2011; Cook 2011; Graham 2013; Patel 2015; Blank 2016).

Magistritöö uurimisprobleemi valideerimiseks kontakteerus töö autor 2017. aasta hilissügisel Eesti Startup Juhtide klubiga võimalike uurimistöö probleemide tuvastamiseks. Käesolev magistritöö uurimisprobleem seondub idufirmade kõrge ebaõnnestumismääraga – hinnanguliselt 80-90% idufirmadest ebaõnnestub (Nobel 2011; Furr 2011; Ahlstrom 2014; Patel 2015). Töö raames uurib autor iduettevõtete enneaegset skaleerumist, mida võib täheldada hinnanguliselt 70% idufirmadest ja mida seostatakse erinevate idufirma ebaõnnestumisteguritega (Marmer *et al.* 2011; Nobel 2011; Furr 2011; Blank 2012; Ahlstrom 2014; Furr 2014; Patel 2015; Dujmovic 2016).

Magistritöö uurimusteema valik johtub autori ühes edukas ning ühes tegevuse lõpetanud idufirmas töötamise kui ka enda idufirma käivitamise kogemusest.

Autor leiab, et valitud magistritöö teema on ühiskonnas aktuaalne, makromajanduslikul tasandil oluline ning ei ole Eesti kontekstis leidnud akadeemilise uurimisteedena ekspluateerimist.

Käesoleva magistritöö keskseks uurimusküsimuseks on: “Kas Eesti idufirmades esineb enneaegset skaleerumist?” Kesksele uurimusküsimusele vastuste saamiseks püstitas autor järgmised uurimusküsimused:

- Mis on Eesti idufirmade ebaõnnestumispõhjused?
- Millised on olnud Eesti edukate idufirmade väljakutsed?
- Mida peavad Eesti ingelinvestorid ning riskikapitalistid idufirma edukuse tunnusoonteks ning ohufaktoriteks?

Töö eesmärgi saavutamiseks analüüsib autor ebaõnnestunud idufirmade ebaõnnestumispõhjuseid ja edukate idufirmade tegevusajaloos esinenud väljakutseid enneaegse skaleerumise kontekstis ning investorite tähelepanekuid ohtude ning väljakutsete osas. Töö tulemusel valmib praktiline tabel enneaegsele skaleerumisele viitavatest ohuteguritest ning vältimisvõimalustest (Lisa 2.) ning Eesti idufirmades täheldatud enneaegse skaleerumise tunnustest (Lisa 7.) Intervjuude paremaks struktureerimiseks ning märksõnade komplekssemaks ülevaateks valmib *crosscase* analüüsi tabel (Lisa 6.) ebaõnnestumistegurite seose tuvastamiseks enneaegse skaleerumisega.

Töö eesmärgi saavutamiseks kasutab autor kvalitatiivset uuringu meetodikat. Valimi sisendi mitmetahulisuse tagavad nii ebaõnnestunud, edukate idufirmade kui ka investorite kogemused. Tulemuste komplekssemaks käsitlemiseks kasutatakse kodeerimist enneaegse skaleerumise tunnuste ning anonüümseks jääda soovinud ebaõnnestunud idufirmade märgistamiseks.

Magistritöö esimeses peatükis käsitletakse idufirmade kontseptsiooni, olemust ning arenguetappe, tuuakse välja haakuvad idufirma arendamise meetodikaid, organisatsiooniteooriad, kirjeldatakse enneaegse skaleerumise tunnuste sisulisi aspekte. Teises peatükis käsitletakse Eesti idufirmade ökosüsteemi ning majanduslikku efekti. Kolmas peatükk kirjeldab uuringu meetodikat ja andmete kogumist. Neljas peatükk käsitleb uurimuse analüüsi, järeldusi, ettepanekuid ning tuuakse välja enneaegse skaleerumisega seonduvad turunduslikud aspektid.

Autor tänab töö juhendajat Mait Rungi-t sisuka ning operatiivse juhendamise eest, intervjuudes osalenud idufirmade asutajaid ning investoreid, station.ee-d keskkonnale ligipääsu andmise eest, TTÜ majandusteaduskonda praktilise magistriõppe tagamise ning juhtkonda modernse ning mugava õpikeskkonna loomise eest raamatukogus.

1. TEOREETILINE RAAMISTIK

Töö teostamiseks vajaminev erialane kirjandus on leitud EBSCO andmebaasidest ning Google Scholar otsingukeskkonnast. Töö rikastamiseks on kasutatud valdkonna tunnustatud spetsialistide esseesid (Blank, Graham, Ries, Patel, Ellis jt) ning artikleid keskkondadest Business Insider, Bloomberg, TechCrunch jt. Autor peab valdkonnapõhist akadeemilise kirjanduse olemasolu napiks, eriti vähene on see idufirmade skaleerumise ja olematu enneaegse skaleerumise teemal. Kuna viimane on definitsioonipõhiselt käsitlemist leidnud alles viimasel seitsmel aastal avaldab autor lootust, et enneaegne skaleerumine leiab detailsemat käsitlemist ka akadeemilises kirjanduses, kuivõrd selleteemaline ülemaailmne uurimus teostati ning 2011. aastal esitleti California, Berkley, Stanfordini ülikoolide ja USA ärikiirendi Genome koostöös ning võiks pälvida uurimusteemana laialdasemat tähelepanu.

Otsingumootorites on märksõnade ning sõnaühenditena kasutatud järgnevaid: *startup scaling / scale, lean startup, startup lifecycle, startup funding, startup stages, premature scaling, startup fail/ failures, startup innovation.*

1.1. Idufirmade kontseptsioon ja olemus

Idufirma omab võrreldes alustava ettevõttega olulisi kontseptuaalseid erinevusi, mistõttu nende juhtimis- ning toimimispraktikad on suurel määral erinevad. Kui iduettevõtte on ajutine organisatsioon, mida kasutatakse korratava, skaleeruva ning kasumliku ärimudeli otsimiseks (Blank, Dorf 2012, 29) ning mis on pühendunud millegi uue loomisele ekstreemse kindlusetuse tingimustes (Ries 2011, 27), siis ettevõtte on püsiv organisatsioon, mis viib korratava ning skaleeruva ärimudeli täide (Blank, Dorf 2012, 67) ning alati ei pruugi soovida kasvada ega töökohti luua (Hurst *et al.* 2011). Iduettevõtet iseloomustab innovaatus, nooruslikkus ning suured väljakutsed (Paik, Woo 2014). Fundamentaalseks tunnusjooneks on peetud ideede muutmist tooteks, seejärel mõõtmises, kuidas klient sellele reageerib ning õppimises, kas ja

kuidas minna ideega edasi (Ries 2011) olukorras, kus idufirma ärimudel on täis ideid ning oletusi, kuid puuduvad nii kliendid kui ka teadmine, kes üldse klient on (Blank, Dorf 2012, 17).

Idufirma kontseptsiooni on määratletud **majanduskeskkonna** mõjurite tingimustes, kus idufirmade panus riigi majandusarengusse kajastub välisinvesteeringute, sellest johtuvalt ka oskusteabe, loodud innovatsiooni, töökohtade (Weyh 2006, Kaufmann 2010), laekuvate maksude ning üldise majanduskeskkonna arengu kaudu. Idufirmade katsetused ja tehnoloogiline innovatsioon on olnud läbi ajaloo oluline majanduskasvu soodustaja (Crosby 2000), arenenud majanduskeskkonnas tegutseb rohkem ettevõtjaid ja väikeettevõtteid (Acs, Amoros 2008), Euroopa kontekstis on leitud positiivne seos töötuse ning ettevõtete asutamise vahel (Foti, Vivarelli 1994); EL-i globaalset konkurentsivõimet hinnates on leitud, et see põhineb teadmusbaasi kasutamisel (Acs, Amoros 2008) ning paljude riikide poliitikutud püüavad seetõttu tõsta uute ja väikeste ettevõtete arvu oma territooriumil (*Ibid.*), kuna on leitud, et idufirmade rolli töökohtade loomisel on võimatu ülehinnata (Kaufmann 2010).

Idufirmale on iseloomulik **innovaatiline** toode. Selle moodustavad teaduslikud avastused, olemasolevatele tehnoloogiatele uue kasutusala leidmine, väärtustloova kliendimudeli leidmine või teatud toote uuele turule viimine (Jeffrey, Philips 2015), aga ka olemasoleva lahenduse täiustamine, uute kliendisegmentide leidmine või loomine. Globaalset skaleerumist innovatiivse lahendusega toetab määratlus innovatsioonist kui välisturgudel tegutsemise konkurentsieelisest (Love, Roper 2002; Wakelin 1998). Täheledatakse innovatsiooni protsessi liikumist “suletud struktuuridest” ning suurfirmadest rohkem avatud ning koostööaltid idufirmade ökosüsteemi (Loikkanen 2011). Seega on idufirma kontseptuaalne püüdlus panustada teadus-ja arendustöösse, mille tulemusel innoveerida olemasolevaid valdkondi ja/või luua tugisüsteeme innoveeritud valdkondadele. Hoolimata suurtest ressurssidest on toimivas ettevõttes raskem innovatsiooni teostada kui idufirmas (Blank 2014). Christensen (2016) on leidnud, et suurettevõtted pigem hoiavad ning säilitavad innovatsiooni, kuid nad ebaõnnestuvad murrangulistes (ingl. *disruptive*) innovatsioonides. Christensen rõhutab, et murranguliste tehnoloogiate mõistmine on vajalik juhtidele mõistmaks maailma toimimise raamistikku ning luua järjepidevalt innovatiivseid ärisid. Tänapäeva liidrid on tulnud järeldusele, et murrangulise innovatsiooni loomiseks peaksid suurettevõtted teostama struktuurimuudatusi, et tegutseda iduettevõtetele sarnasemalt (Marmer *et al.* 2011, Christensen 2016).

Idufirma fundamentaalse olemuse olulisimaks tunnuseks on peetud kiiret skaleerumist, **kasvunäitajat** (Graham 2012; Booglar 2013), kiiret kasvu varajases staadiumis on peetud kindlaks märgiks tulevases edust (Patel 2015), mille primaarsust rõhutavad ka idufirma kontseptsiooni uuemad käsitlused, mis rõhutavad ressursisäästlikkust (Ries 2011).

Kasvunäitajate genereerimiseks ning uude ärimudeli rakendamise tingimustes on idufirma kontseptuaalne tunnus **rahvusvaheline haare**. Idufirmasid on seostatud **Born Global** kontseptsiooniga, mis defineeriti esmakordselt konsultatsioonifirma McKensy poolt uurides Austraalia eksportivaid firmasid (Rennie 1993); tuvastati, et tegevuse algul välisurgudele orienteeritud firmad saavutasid kõrgemaid ekspordimahte kui need, kes olid tegevuse algusaastail fokuseerunud peamiselt koduturule (Rennie 1993, Baronchelli, Cassia 2008). Tänapäeval seostatakse definitsiooni idufirmadega, kus alustavad teadmusbaasi omavad noored firmad müüvad innovaatilisi tehnoloogilisi lahendusi (Almor 2011), need firmad näevad maailma ühtse turuna ning ei ole kinni konkreetse riigis, fokuseerudes kasvule läbi rahvusvahelise müügi, tegutsedes mingis kindlas turunišis, omades ligipääsu rahvusvahelisele võrgustikule ning finantsidele (Rennie 1993, Chetty, Campbell-Hunt 2004, 61). Globaalseks sündinud ettevõtte peamine eesmärk on ekspuuteerida olemasolevat võrgustikku eesmärgiga laieneda kiiresti uutele turgudele, et tungida sisse globaalsetesse segmentidesse teistest varem, kindlustades esialgne turuosa esimese teenusepakkujana (Freeman *et al.* 2006, 33).

Rahvusvahelise haarde olemust kirjeldab rahvusvahelistumise protsessi kirjeldav **Uppsala mudel**. Rootsi eksportivate ettevõtete põhjal teostatud empiirilise uuringu käigus jõuti järeldusele, et rahvusvahelise laienemise ajaline kulg seondub mitmetest informatsiooni liikumist takistavatest psühholoogilistest teguritest nagu keelebarjäär, kultuur, äripraktikad, haridus jm; seetõttu laienevad firmad turgudele, mis on nimetatud tegurite alusel neile lähemal ning liiguvad kaugematele turgudele kui nende teadmusbaas on täienenud (Johanson, Vahlne 1977). Mudel uurib, kuidas omandatud teadmisi kasutatakse, tähtsustades õppimisprotsessi (*Ibid.*); firma rahvusvahelistumisvõime suurenedes liigutakse uutele turgudele kiiremini ning madalamate kuludega, samas tähtsustatakse ka koduturugu, mis toetab laienemist uutele turgudele (Chetty, Campbell-Hunt 2004).

Ilmneb traditsioonilise ettevõtja ning idufirma asutaja fundamentaalne erinevus: kui ettevõtja saab optimeerida oma tegevuse algul käibe genereerimisele ning kasumi saamisele, siis idufirma looja asub uut ärimudelit alles testima, turgu uurima ning paljudel juhtudel loob ise uue turu ning

vajaduse. Ettevõtja oskab märgata uusi trende, kuulata turgu, arendada uusi ideid, tuua turule uusi tehnoloogiaid (Christensen 2016) ning astuda kandadele konservatiivsetele valdkondadele ja suurkorportsioonidele.

Ries-i käsitluse kõrval on tootest, tehnoloogiast ning protsessidest enim peetud väärtuslikuimaks idufirma **meeskonda** (Graham 2010), mida rõhutab ka uusim idufirma elutsükli formuleeringu iseloomustus (Startup Development...2018).

Uudse väärtuse loomine on aga aeganõudev ning kulukas ettevõtmine, kuhu kõrge ebaõnnestumise risk on otsustus- ja tegevusprotsessidesse justkui sisse kirjutatud. Enam kui 90% idufirmasid ebaõnnestub pigem enesehävituslike otsuste kui konkurentsi tõttu ning enamus edukatest idufirmadest kogevad surma-eelset kogemust (Marmer *et al.* 2011). Vaid 5% saavutavad oma esialgsed prognoosid ning veidi rohkem kui 1% neist ettevõtetest on tõeliselt edukad või hinnatavad enamale kui miljardile dollarile (CB Insights 2015).

Käesolevas töös juhitudakse töös viidatud autorite käsitlustele idufirma definitsioonist kombineerides järgnevad tunnused: idufirma on ajutine organisatsioon, mis on pühendunud millegi uue loomisele ekstreemse kindlusetuse tingimustes kasvunäitajate genereerimiseks. Idufirma elutsükkel hõlmab kuute arengufaasi, mille varajases faasis otsitakse toote/turusobivust äärmusliku teadmatuse tingimustes; hilisemas faasis otsitakse korratavat ning skaleeruvat ärimudelit ning skaleerumisel viiakse valideeritud ning testitud ärimudel täide.

1.2. Idufirma kontseptsiooniga haakuvad organisatsiooniteooriad

Idufirmad tegutsevad pidevas info hankimise ning analüüsimise väljakutses kõikide arenguetappide vältel. **Võrgustikuteooria** keskendub sotsiaalsetele suhetele, mis uurib osapooltevahelisi seoseid; graafiliselt visualiseeritult omavahel joontega ühendatud punktidenä (Bozzo, Franceschet 2016). Idufirma kontekstis on võrgustikel oluline roll läbi kõikide arenguetappide. Paul Grahami (2012) hinnangul eristab edukat äriideed kehvast ümbritseva reaalse vajaduse olemasolu või puudumine. Vajaduse väljaselgitamine ning hindamine idufirmade kontekstis tuleneb infoväljast, mille moodustab idufirma asutajaid ümbritsev keskkond. Lisaks mängivad olulist rolli asutaja varasemad suhted, kogemused, omandatud oskused, mis omakorda tingivad ka sarnaste väärtuste, asukoha ja muude näitajatega

kaasasutajate ning töötajate leidmise. Olulised suhtevõrgustikud, mis viivad täide ühtset eesmärki toimivad ka firma sees. Ärivõrgustikel on oluline roll turuinformatsiooni hankimisel, potentsiaalsete klientide, partnerite ning investorite leidmisel. Ärikiirendid ning -inkubaatorid võimaldavad ligipääsu mentor- ja ärivõrgustikele, luues koostöövõimalusi ning soodustades ärimudeli valideerimist ning muutmist. Võrgustiku olemasolu ning suurus määrab ära kuidas ettevõtte siseneb uutele turgudele (Stoian *et al.* 2016), sotsiaalsed ärivõrgustikud toovad idufirmale ka potentsiaalsete idufirma ülesostjate kontaktid. Idufirma ebaõnnestumispõhjused johtuvad erinevate tegurite koosmõjust, on sõltuvuses makro- kui ka firma mikrokeskkonnast ning neid tuleb vaadelda komplekselt;

Ressursipõhine teooria vaatleb, kuidas ettevõtted kontrollivad, haldavad, kasvatavad ja kasutavad ressursse konkurentsieelise loomiseks, ning mida raskem on ressursse kopeerida või asendada seda suurem on konkurentsieelis (Rüta *et al.* 2015). Antud teooria valik baseerub olukorral, kus idufirma olemasolevate ressursside efektiivne kasutamine on kriitilise osatähtsusega edufaktor. Ressursid saab jaotada seitsmesse kategooriasse (Antonic, Ruzzier 2006): finantsid, füüsiline ressurss, inimesed, tehnoloogia, maine, organisatsiooniline ressurss ning suhted. Idufirma toimimisel on timmitud ressursisäästlik (ingl. *lean startup*) lähenemine oluline, kuivõrd ärimudeli muudatusi (ingl. *pivot*) tuleb teha palju ning tihti enne kuniks rahalised ressursid lõpevad, aga ka meeskonna võime ja suutlikkus panustada, samuti investorite usalduskrediit. Ebaõnnestumise kontekstis on ressursside efektiivne kasutamine marginaalse tähtsusega ning enneaegne skaleerumine mõjutab otseselt idufirma ressursse (vt pt 1.6.).

Dünaamiliste võimekuste teooria tähtsustab nii sisemisi kui väliseid äriprotsesse (Teece 2014). Võimekus on seotud ettevõtte kui terviku võimega olla, õppida, muutuda, reageerida, paraneda, adapteruda ning pühenduda näiteks tootearendusele, strateegilistele otsustele ja liitude loomisele (*Ibid.*)

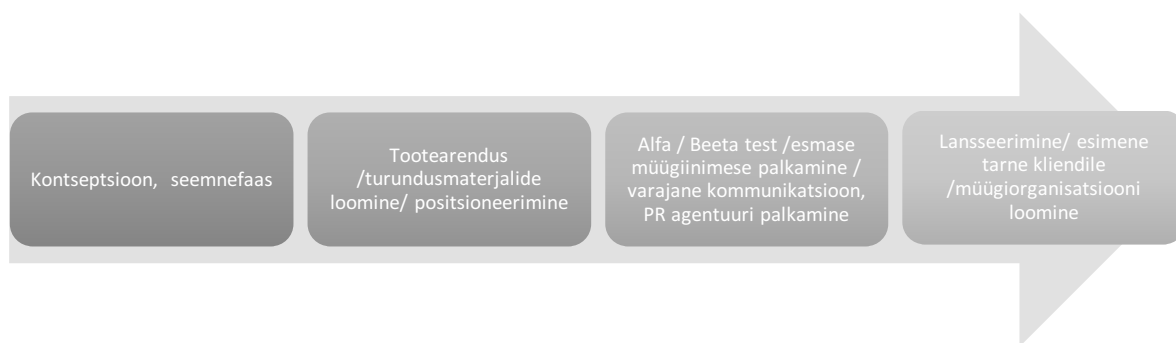
Ressursipõhine ning dünaamilise võimekuse vaade on omavahel tihedalt seotud seetõttu, et firma dünaamilise võimekuse tase näitab, kui efektiivselt erinevaid ressursse konkurentsieelise loomisel kasutatakse (Eisenhardt, Martin 2000). Antud teooria valik johtub idufirma strateegilisest vaatest, kus paindlikus ning kiire reageerimine turuinfole on kriitilise tähtsusega.

1.3. Idufirma arendamise metodoloogiad

Idufirma kontseptsiooni kaardistamisel on antud teaduslik mõõde fundamentaalsete ning idufirmati korduvate protsesside kirjeldamise kaudu alljärgnevas käsitlustes; antud töösse tooduna enneaegse skaleerumise vältimise taustsüsteemi seostamiseks.

Agiilset tarkvaraarendust tutvustati 2001. aastal, olles uus lähenemine adapteeritava, varase kasutatavuse arendusele. Selle kontseptsiooni tunnusteks on paindlikkus ning kiirus. Agiilset tarkvaraarendust rakendatakse arendusmeeskondades tihti (Martin 2002) – see on järkjärguline ning interaktiivne lähenemine arendamisele, mis võimaldab toote- või teenusearendusel korduda ning muutuda vastavalt kliendi ja turu tagasisidele (Blank, Dorf 2012, 15), agiilset lähenemist on soovitatud idufirmadele parema kliendikoostöö ning lühema tagasisidetsükli hankimiseks väärtuspakkumise edastamisel (Bosch *et al.* 2013).

Steve Blank on oma raamatus “Neli sammu epifaaniani” (ingl *Four Steps to the Ehipany*) (2006) toonud pärast kaheksa idufirma asutamiskogemust senise tegevusprotsesse iseloomustava tootearendusmudeli kõrvale **kliendiarendusmudeli**, mille peamine erinevus tootearendusmudelist on järjepideval klienti puudutavate faktorite testimisel ning saadud tulemustest õppimisel. Oma käsitluses loob Blank tasakaalu tootearenduse ning kliendi kaasatuse vahel, mis suurendab toote kasutamise tõenäosust (Merkaš 2016). Idufirmades on tegevus- ja otsustusprotsessides tavaks järgida tootearendusmudelit ning selle järgi planeerida tegevusi. Tootearendusmudeli loogika on samm-sammuline edasimineku fookuseerituna täideviimisele (Blank, 2012):

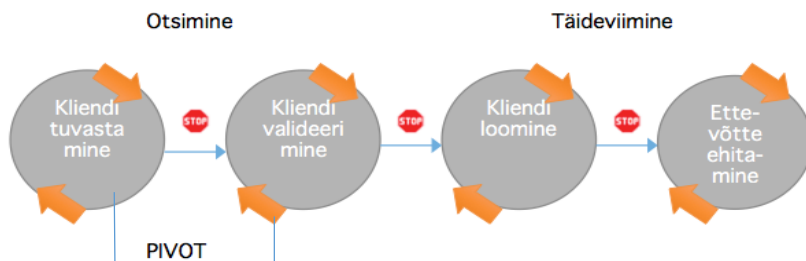


Joonis 1. Tootearendusmudel

Allikas: autori joonis (Blank 2006, 2012, 3-18) põhjal

Jooniselt 1. on näha, et kui tootearendusprotsessi metoodikat kasutada kõikide dimensioonide protsesside planeerimisel, siis toote lansseerimise ajaks teeb idufirma olulisi kulutusi nii müügi kui turunduse äriplaanis paikapandud eesmärkide saavutamiseks, kusjuures kliendil ei ole

järjepidevat kaasatuse rolli. Kuna tootearendusmudel sobib arendusmeeskonna töö, finantside kulutamise ning toote lansseerimise mõõtmiseks, siis **kliendiarendusmudeli** fundamentaalne idee on pideval testimisel, õppimisel, avastamisel, mida võib pidada idufirma unikaalsuse keskmeks (Blank, Dorf 2012) :



Joonis 2. Kliendiarendusmudel

Allikas: Blank, Dorf (2012, 23-30), autori joonis

Joonisel 2. on näha, et igas staadiumis toimub pidev testimine ning katsetamine kuni saavutatakse mõõdetav progress ning enne järgmist staadiumit peatatakse olemaks kindel, et vajalik teadmusbasis on kogutud järgnevate otsuste tegemiseks. Joonisel olevad neli staadiumit toetavad kõiki idufirma äritegevuse elemente (Blank, Dorf 2012).

Kuus aastat hiljem kombineeris Eric Ries, varasem Blanki õpilane, kliendiarendusmudeli agiilse arenduse ning ressursisäästliku timmitud tootmise printsiipidega (ingl. *Lean Development*) luues **Timmitud idufirma metodoloogia** (ingl. *Lean Startup Methodology*) ning kirjeldades selle käsitlust ning toimimist oma raamatus *Lean Startup* (2011). Idufirma kontekstis tähendab raiskamine tegevust, mis pimestab ettevõtjat ärimudeli, tootesobivuse ning kliendi otsimisel (Merkaš 2016). Ries-i (2011) sõnul on ettevõtetel ressursisäästlikku idufirma lähenemist kasutades võimalik luua kaose asemel kord, kasutades väljatöötatud tööriistu järjepidevaks visiooni testimiseks.

Timmitud kasutajaliidese disaini kasutatakse ohtralt veebi-ja mobiilipõhiste liideste ning konversioonimäärade parandamiseks (Blank, Dorf 2012, 15) ning selle kontseptuaalne minimalism on eriti levinud põhjamaade ning Euroopa idufirmade disainlahendustes.

Oluline panus idufirmade struktureeritud ja teadlikul kursiseadmistel on Osterwalderi ning Pigneur'i ärimudelite käsiraamatul *Business Model Generation* (2010), mis annab idufirma asutajale ette praktilised tööriistad ärimudeli strateegiate planeerimiseks ning kannab oma lihtsates ja efektiivsetes ärimudeli mallides ressursisäästliku idufirma kontseptsiooni ideed.

1.4. Idufirma arenguetapid

Idufirma edenemise hindamisel vaadeldakse selle arenguetappe 6. erineva rõhuasetusega faasis. Viimane versioon visualiseeritud idufirma elutsüklist pärineb märtsist 2018. Rõhutatakse tugeva ning pühendunud meeskonna loomise olulisust. Tuuakse välja, et kui toote- ja äriarenduse tarvis on olemas rohkelt tööriistu ning juhiseid, siis tugeva meeskonna ning skaleeruva organisatsiooni loomise globaalselt neutraalse oskusteabe olemasolu on napp. (Startup Commons...2018)

Viimase käsitluse järgi teostuvad idufirma elutsükli faasid järgnevalt (*Ibid.*):

Varajane idufirma: siin faasis püütakse leida vastus küsimustele Mida? Kellele? Miks? Kuidas? Keskendutakse missioonile, visioonile ning strateegiale ning läbitakse järgnevad arenguetapid:

- idee (ingl *ideating*) – on olemas võimalikku väärtust loov idee, potentsiaalne teenus piisava suurusega turu jaoks, üks või mitu asutajat, eksisteerib vajalike oskusteabega kaasasutaja võimalik kaasamise vajadus. Valideeritakse probleem ning lahendus.
- kontseptsioon (ingl *concepting*) – lisaks missiooni, visiooni ning strateegia defineerimisele sõnastatakse olulisemad eesmärgid järgnevateks aastateks ning strateegia, kuidas sinna jõutakse.

Idufirma: siin faasis rakendatakse ressursisäästlikku idufirma toimimismehhanisme (*lean startup*). Luuakse esmane elujõuline toode, prototüüp (ingl *minimum viable product*), valideeritakse visiooni ning esmast toodet ning vajadusel muudetakse esialgset ärimudelit (ingl *pivot*) läbides järgnevad arenguetapid:

- pühendumine (ingl *commiting*) – vajaliku oskusteabe ning oskustega samu väärtusi, visiooni ning suhtumist jagav kaasasutajate meeskond on valmis looma või juba loob selles etapis esmase elujõulise toote ehk prototüübi.
- valideerimine (ingl *validating*) – testitakse ning valideeritakse eelduseid kas ettevõtte suudab näidata käibe või klientide arvu kasvu. Selle faasi peamine eesmärk on testida toote ning turu sobivust. Defineeritakse peamised äri edukust näitavad mõõdikud (ingl *Key Performance Indicators*).

Kasv: siin faasis on fookus kliendibaasi, käibe ning turuosa kasvatamisel. Keskendutakse ärimudeli valideerimisele, stabiliseerimisele ning ettevõtte tugevdamisele. Läbitavad arenguetapid on selles faasis järgnevad:

- skaleerimine (ingl *scaling*) - toode või teenus on saavutanud selge ja mõõdetava kliendibaasi kasvu ning on kaasanud olulisel määral kapitali. Fookus on äri

edukusmõõdikute mõõdetaval kasvul nii kasutajate, kliendibaasi kui ka käibe osas, turu hõivamisel suurel kiirelt kasvaval sihtturul.

- kehtestamine (ingl. *establishing*) – kiire kasvu tingimuste saavutanuna eeldatakse selle jätkumist. Lihtne on kõita investorite ning vajaliku spetsialiteediga tööjõu tähelepanu. Selles faasis püütakse “idufirmalikku” kultuuri säilitada. Asutajad ja investorid võivad ärist väljuda (ingl. *exit*) või ettevõtte arendamisega jätkata.

Varajases idufaasis eesmärkide ning tegevusplaanide paikapanek kolme aasta peale ei pruugi olla siiski otstarbekas - Blank (2012, 16) on märkinud, et ärimudelid kavandatu ei pea paika pärast esmakohatumist kliendiga ning digitaliseerumise valguses teame, et turg ning kliendisegmendid võivad oma eelistusi või praktikaid kiirelt muuta.

1.5. Idufirma kapitali kaasamine

Idufirma olemusliku ebakindluse, uudse innovatiivse ärimudeli testimise valguses ning soovis kiirelt skaleeruda on kapitali kaasamine idufirma arenguetappide tegevuste tavapärase osa. See võimaldab luua prototüübi ning ideed ning sihtturgu valideerida. Hilisemates etappides võimaldab arendada toodet ning vastavalt turu valmidusele ja reageeringule skaleeruda globaalselt. Peamisi põhjuseid, miks paljud investorid kardavad investeerida johtub idufirmade kõrgetest tegutsemisriskidest (Silver *et al.* 2016); seetõttu kasutatakse kapitali kaasamise osas väga erinevaid idufirma kohustustes kajastuvaid investeerimisviise.

2017. aastal rahastati idufirmasid ülemaailmselt 119,84 mlrd USD väärtuses, maht kasvas võrreldes eelmise aastaga 2,26% (Funderbeam Report...2017): märkimisväärne on investeringute regionaalne paigutamine – 61,4 mlrd USD teostati Põhja-Ameerika, 15 mlrd USD Euroopa ning 40,2 mlrd Aasia turgudele. On oluline täheldada tendetsi, kus Põhja-Ameerika idufirmadesse investeeriti võrreldes 2016. aastaga -14,52% vähem, Euroopa firmadesse -9,91%, samas kui Aasia ettevõtetesse investeringute kasv moodustas 55,72%. Suurimaid investeringuid said Aasia idufirmad, kus keskmine tehingu suurus tõusis 30 milj USD-lt 68 milj USD suuruseni. Globaalne keskmine tehingu suuruse kasv moodustas 81%. Valdkonnapõhiselt investeeriti enim infotehnoloogiavaldkonda, märkimisväärset investeringute kasvu aastati, mis võib näidata ka globaalset trendi täheldatakse krüptovaluutadega seotud idufirmades - see valdkond kasvatas kaasatud investeringute mahtu 1745% enam võrreldes

eelmise perioodiga, olles kokkuvõtvalt valdkonnapõhiselt kolmandal kohal. Ülemaailmses idufirmadesse investeringuraportis on 2017. aastal Euroopa 10. suurimat kapitali kaasanud firmade seas 5. kohal eestlastest asutajate poolt loodud Transferwise 240 milj USD suuruse E-seeria kapitalikaasamisega.

Sõltuvalt idufirma arenguetapist eristatakse nelja peamist finantseerimistsüklit (Bussgang 2014; Griffel 2015; Cremades 2016; Novoa 2016; Funderbeam 2017):

- Seeme (ingl *seed*) – finantseeringu peamine eesmärk on esmase prototüübi valmimine ning toote/turusobivuse (ingl. *Product/ Market Fit*, edaspidi PMF) valideerimine. Seemnekapital võib tuleneda nii omanike endi vahenditest kui ka asutajate tutvuskonnast (ingl *Fools, Friends and Family*, edaspidi FFF), ettevõtte kohustuste osas kajastub see kas laenukoormusena või osalusena. FFF osatähtsust idufirma elutsüklis ei saa sugugi alahinnata – kui FFF ei ole ettevõttesse investeerinud, siis tekib investoritel küsimus, miks nad seda ei teinud (Cremades 2016);
- Seeria A (ingl *series A*) – idufirmal on reeglina valminud prototüüp ning teostatud esmane kliendi ning sihtturu valideerimine. Lisakapitali roll on aidata kasvada, tõhustada turunduskanaleid ja/või ehitada üles ärimudel (Bussgang 2014), kuna tõenäoliselt on esialgne ärimudel pärast esmaohtumist kliendiga muutnud (Blank, 2012), teostatakse pivot. A seeria investeringut teostavad riskikapitalistid, kuid see võib sisaldada ka äriingleid (Funderbeam 2017). A-seerias on investeerijateks reeglina riskikapitalifondid (Novoa 2016);
- Seeria B (ingl *series B*) – selles staadiumist on idufirmal olemas nii toode kui ka uuendatud ärimudel ning lisakapitali vajatakse eelkõige globaalseks skaleerumiseks. Selles faasis omab ettevõtte toote eest maksvaid kliente ning investorid ootavad käibekasvumäära, mille aastaseks kasvuks oodatakse vähemalt 50-100% (Bussgang 2014). 2017. Aastal teostati nii Põhja-Ameerikas kui Euroopas enim just B seeria investeringuid (vastavalt 27 mlrd ning 7 mlrd USD) (Funderbeam, Report...2017);
- Seeria C (ingl *series C*) – idufirma on komplekteerinud koostöövõimelise parimatest saadaolevates spetsialistidest meeskonna, toode ning teenus on valideeritud ning sihtkliendi poolt omaks võetud, ettevõtte müügikäive ulatub vähemalt 10 mln USD aastas ning idufirma on saavutanud või saavutamas kasumiläve (Bussgang 2014). Antud

staadiumis on investoriteks eraõiguslikud investeerimisfirmad ning investeerimis pangad ning riskikapitalifondid (Novoa 2016);

Lisas 1. on välja toodud võimalikud kapitaliallikad idufirma arenguetapist ning nõuete iseloomust johtuvalt.

Investeerimisallikate valikul on otsustav roll asutajate võimalikult suure kontrolli säilitamisel idufirma üle (Myers 1984). Uusim ning järjest populaarsust koguv alternatiiv traditsioonilistele finantseerimisallikatele idufirma algfaasis on ühisrahastus, mille idee on tõsta raha väiksemate summade kaupa suurelt arvult inimestelt läbi interneti kasumiga või ilma selleta (Belleflamme *et al.* 2014). Ühisrahastus on eriti kasulik ainulaadsete, loomingu või kunstiga seotud projektide finantseerimisel, millel on keeruline kaasata traditsioonilisi allikaid (Ordanini *et al.* 2011). Eestis ja mujal maailmas on levinud ühisrahastusmeetodi kasutamine idufirmade poolt, kelle idee puudutab ka riistvara (Eestis näiteks *Click and Grow*, *Flexibell* jt), kus ühisrahastuse idee on sisuliselt toote eeltellimine, mis idufirma jaoks võimaldab ka valideerida turgu, sihtkliendi ning täita riskivabalt tootetellimused. Kuna ühisrahastusplatvorm tutvustab ning turundab toodet avalikkuse ees laiemalt, siis on selle meetodi kasutamine ka üks **turunduskanaleid** olukorras, kus idufirma ei ole oma varases idufirma arenguetapis veel valmis panustama turundusse rahalisi vahendeid. Maailmas on populaarseimaid ühisrahastusplatvorme Kickstarter, Indiegogo, Eestis Fundwise ning Hooandja. Ajavahemikus 2012 – 2017. aastal on Eesti idufirmad kaasanud ühisrahastuse abil kokku vahendeid ligikaudu 3,84 milj EUR väärtuses (Funding, Failures...2018).

Kiire kasv ning kapitali kaasamine ei ole paljude idufirma asutajate jaoks aga sugugi primaarne, kuna ei soovita kaotada kontrolli idufirma üle (Howorth 2001). Selliste idufirmade omanikud pigem valideerivad ideed ning toodet pikemalt ja loodavad kasvada orgaanilise nõudluse tulemusel.

1.6. Idufirma enneaegne skaleerumine

Bringhami ülikooli professor Nathan Furr, PhD (2011) on idufirma enneaegse skaleerumise (edaspidi ES) defineerinud järgnevalt: “*idufirma enneaegne skaleerumine on raha kulutamine rohkem, kui ettevõtte kasvamiseks on vaja enne toote ja turusobivuse tõestatust või saavutamist*”.

Jim Pitkow defineerib ES-t kui kasvamist nõudluse tekitamiseks, selmet kasvada nõudluse tagajärjel (Pitkow, viidatud Uzialko 2016).

ES-i võib pidada idufirma suurimaks vaenlaseks ning seda saab defineerida kui esmast defineeritavat põhjust idufirma ebaõnnestumises (Patel 2015) – enamus idufirmadest lõpetavad tegevuse, kuna nad küll teevad õiged asju kuid vales järjekorras (Furr 2011). ES on üks idufirmade ebaõnnestumiste põhjustest, isegi kui on olemas suurepärane toode, kaasatud kapitali või tõestatud turu positiivne tagasiside (Banifatemi, viidatud Marmer *et al* 2011). Kui skaleerumine tähendab positiivset kasvu, mis toob kaasa kompetentside juurdevärbamise, lisakapitali kaasamise ning turunduskulutuste suurendamist ning sellega käib kaasas müügikäibe või teiste kliendi tagasisidega seotud näitajate kasv, siis ES-i korral fokuseerutakse faktoritele, mis ei ole vastavuses kliendidimensiooniga (Patel 2015). Alles siis, kui PMF on leitud ja käibe genereerimise muster identifitseeritud on põhjendatud ärimudeli skaleerimine ning kasv (Banifatemi viidatud Marmer *et al* 2011). ES tähendab liiga palju liiga vara (ingl *too much, too soon*) (Kommenhoek 2018). ES-i põhjustena tuuakse välja olukorda, kus usutakse oma ideesse sedavõrd, et asutakse seda realiseerima enne kui hüpoteese ning eelduseid on testitud (Ries 2011). Patel (2015) märgib, et skaleerumine on kasvu tagajärg, mitte kasvu põhjus.

2011. aastal esitleti California, Berkley ning Stanfordini ülikoolide ja USA kiirendi Startup Genome koostöös (Marmer *et al.* 2011) läbiviidud uurimust, mis hõlmas 3200. tehnoloogiavaldkonnas kiiret kasvu näitavat suurele turule orienteeritud ressursside kättesaadavust võimaldavas ökosüsteemis toimivat idufirmat üle maailma, et selgitada välja ebaõnnestumise tegureid. Uuringu teostamiseks loodi algoritm, mis mõõtis idufirma käitumuslike ning tegelike staadiumite sarnasust faktoriti. Kui faktorid ei olnud arenguetapiti identsed täheldati idufirma ES-st mingis dimensioonis (Marmer *et al.* 2011).

Uuringu järgselt täheldati 70% idufirmade osas liiga kiiret skaleerumist. Samas täheldati sarnasusi edukate idufirmade käitumuslike faktorite osas. Autor ei leidnud pt 1. viidatud allikatest idufirmade ES-t käsitlevat definitsiooni enne eelviidatud ülikoolide ning ärikiirendi koostöös teostatud uurimust. Seega võib pidada antud uurimust esimeseks allikaks, kus uuriti idufirma käitumuslike ning tegevuslike näitajate sünkroonsust, täheldati nende erinevusi ja toodi välja ES-i probleem. Skaleeruv idufirma hoiab kliendi dimensiooni kooskõlas toote, meeskonna, ärimudeli ning finantsidega – kõik arendused ning skaleerumine on kooskõlas. ES-s idufirmas on üks või mitu dimensiooni kaugel ees või järel võrreldes kliendi dimensiooniga. (Marmer *et al.*

2011) Iga idufirma omab samaaegselt tegelikku ning käitumuslikku toimimise staadiumi, kus tegelikku staadiumi mõõdetakse kliendi poolt tootele antud tagasisidega, võttes arvesse erinevaid mõõdikuid nagu näiteks kasutajate arv ja kasv, aktiivsus- ning säilitamismäär (vt Joonis 3.)



Joonis 3. Idufirma arengu tegevusstaadiumid
Allikas: Marmer *et al.* (2011), autori joonis

Käitumuslik staadium on mõõdetav viie dimensiooniga, mida idufirma saab kontrollida: klient, toode, meeskond, finantsid, ärimudel. Kõik eeltoodud dimensioonid on klassifitseeritud ka idufirma arenguetappides. (Marmer *et al.* 2011)

Uuringu tulemuste osas tehti järgnevad järeldused (Marmer *et al.* 2011):

- ükski ES tunnustega firma ei ületanud 100 000 kasutaja mahtu;
- 93% ES firmad ei saavutanud 100 000 USD kuu käivet;
- ES firmad teostasid 4-5 korda enam allhanget spetsialistidelt töö tellimisel kui sünkroonselt skaleerunud idufirmad;
- ES firmad kulutasid 2,3 korda enam klientide kaasamiseks;
- sünkroonselt skaleerunud firmad kasvasid 20 korda kiiremini kui need, kes skaleerusid enneaegselt;

- idufirmad valideerivad toodet 2-3 korda kauem kui esialgu eeldatakse. See ootamatus loob surve skaleeruda enneaegselt;
- idufirmad, kes ei ole kapitali kaasanud ülehindavad oma turu suurust 100 korda ning interpreteerivad oma turgu uuena;
- B2C ning B2B ei pruugi olla enam tähenduslikud segmenteeringud internetipõhiste firmade jaoks, kuna internet on muutnud kliendi kaasamise dünaamikat. Uuringupõhiselt tuvastati neli erinevat rühma idufirmasid, kes kõik omasid erinevat käitumist klientide kaasamise, tururiski, ajavajaduste ning meeskonna komplekteerimise osas.

Autor on koostanud idufirmade ES-i ning selle vältimise faktorite koondtabeli (vt Lisa 2.), kasutades erinevate autorite spetsifikatsioone ning seisukohti. Antud tabel saab olla praktiliseks tööriistaks idufirma arengute planeerimisel ning tegevuste hindamisel ning oli aluseks käesoleva töö raames läbiviidud intervjuude analüüsimisel ning milles on ES tunnuste dimensioonid väljatoodud järgnevalt:

Klient

ES väljendub liigeses kulutamises kliendi hankimisele enne PMF-i leidmist, puuduva PMF-i kompenseerimine turunduse ning meediaga ning kulutamine kehva tulemusega kanalitele. (Marmer *et al.* 2011, Furr 2011, Patel 2015; vt Lisa 2.). Kliendi vajadusi ning kogemust on tõlgendatud kui ettevõtte ressursi, mida firma saab kasutada uue toote loomisel ning mis on hädavajalik toote edukuse saavutamisel (Pfeffer 1987) – sellele ressursile on ligipääs, kui klient kaasatakse toote loomise protsessi (Gruner, Homburg 2000). Kasvav kliendibaas on üks tahk, olulisim, milline on selle kliendibaasi väärtus: parem on omada 100 klienti, kes toodet armastavad kui miljon kellele enam-vähem meeldida - äri soovitatakse ülesehitada klient-kliendi haaval ning fokuseeruda neile 100-le, kes lahendusest ka teistele räägivad (Graham 2011), kasutajate ignoreerimine ning võrgustiku kasutamatus annavad mõista idufirmade erinevate meetodikate mitterakendamisest, kus kõik tegevused algavad kliendist, tema probleemi tundmaõppimisest ning sellele parima kasutatava lahenduse otsimisest. Kliendiga seotud riske on hinnatud idufirmade suurimaks riskifaktoriks, kuid siiski ei ole selles osas tehtud piisavalt uuringuid (Merkaš *et al.* 2016). PMF on olulisemaid timmitud idufirma (ingl *Lean Startup*) ideid (Olsen 2015). PMF-i on hinnatud esimeseks sammuks eduka idufirma ehitamisel, kogudes esmakasutajate tagasisidet ning tehes vajalikud järeldused toote turule sobivuse osas, see on PMF-i saavutamine heal turul tootega, mis selle turu vajadust katab; “Hea turg” tähendab piisavalt suurt ning kasvavat turgu, mis on riskikapitalisti jaoks alati huvitav. (Andreessen 2011)

PMF on toode piisava nõudlusega selgelt määratletud turu jaoks, mis pakub selgelt määratletud väärtuspakkumist võimaldades efektiivsete kapitalikulutustega väärtuse loomist (Kromer 2014). Andreessen (2007) on kirjutanud, et idufirma elutsükli võib laias laastus jagada kaheks – elu enne ja pärast PMF-i leidmist. Esimesena nimetatul on fookus PMF-i saavutamisel, teostades selleks erinevaid kõikvõimalikke tegevusi – toote muutmine, sihtturu vahetus, kapitali kaasamine, meeskonna täiendused ja vahetused jm;

Ellis (2011) soovib pärast enam kui 100 idufirmaga teostatud heuristilist uuringut PMF-i valideerimisel hankida kliendi tagasiside küsimusele olukorrast, kui seda toodet enam ei oleks. 40% vastanute “Oleksin väga nõrduinud” vastus näitab tema sõnul tõenäolist PMF-i;

Kliendibaasi tagasiside valideerimisel on oluline eristada probleemi/lahenduse sobivust (ingl. *Problem/Solution Fit*, edaspidi PSF) PMF-ist. Hinnates kliendi vajadust on vaja veenduda, et mõõdetakse vajadust, mitte konkreetset tootelahendust. Kliendi vajaduste tõlgendamine tootelahenduse kontekstis lõppeb PMF-i ebaõige tõlgendamisega (Kromer 2014). Kui ettevõtte laiendamine toob kaasa suuremaid kulutusi ilma täiendavate kasudeta (tulubaas või idufirma väärtuse tõus), siis on ettevõtte PMF-i kontekstis enneaegselt skaleeruv (*Ibid.*).

Toode

ES väljendub toote ehitamises ilma probleemi/lahenduse sobivuse valideerimiseta, investeerimine toote skaleerumisse enne PMF-i, lisades “*nice to have*” funktsioone. (Marmer *et al.* 2011, Furr 2011, Patel 2015, vt Lisa 2). Esmase toote arendus ning lansseerimine on oluline sündmus, see viib ettevõtmise lähemale kasvule, finantsilisele iseseisvusele ning kasumlikkusele (Schoonhoven *et al.* 1990). Kuid ometi võib selguda, et lansseeritud toote järgi vajadus puudub. Idufirmas olevad meeskonna oskused ning ressursid on vaja muuta tooteks, juurutades tootearendusprotsessid ning strateegiad ja valmiv toode peab olema konkurentsivõimeline nii kvaliteedi, hinna kui tulemi osas ning loodud optimaalselt lühikese ajaga (Song *et al.* 2011). Uued idufirmad peavad olema eriti tähelepanelikud toote positsioneerimise strateegias, kuna nad ei saa endale lubada konkureerimist juba turupositsiooni omavate ressursirikkate ettevõtetega. Seetõttu võiksid idufirmad sihtida kõrgema nõudlusega sihtturu pakkudes täiesti erinevat toodet, mis täidab kliendi ootused olemasolevast lahendusest rohkem. (Feeser, Willard 1990)

Toote loomise esimeseks kriitiliseks sammuks on probleemi määratlemine. Probleemi valideerimisel soovitatakse hinnata kolme kriteeriumit: vajadus, elujõulisus ning teostatavus ning seejärel kasutada erinevaid intervjuerimis- ning vaatlemistaktikaid uue võimaliku väärtuspakkumise väljaselgitamiseks (Maurya 2012). Blank (2016) soovib kasutada erinevaid

taktikaid hüpoteeside loomisel ning kliendi probleemi mõistmisel – esialgne kavand võimalikust lahendusest, konkurentsi ja hinnastamisanalüüsist, nõudluse ning turusuuruse valideerimisest. PMF-i leidmise esimene samm on minimaalse elujõulise toote (ingl *Minimum Viable Product*, edaspidi MVP) loomine - “*Minimaalne elujõuline toode*” on versioon uuest tootest, mis võimaldab meeskonnal koguda klientidelt maksimaalselt valideeritud tagasisidet, õppimisainest vähima pingutuseta” kirjutab Eric Ries oma teoses *Lean Startup* (2011). Valmistootte puhul puudub protsessisisene õppimisefekt, kuid kui ehitada MVP põhilisemate võimalustega esmakasutajatelt tagasiside saamiseks, siis tekib küsimus – kuidas see toode viia varajaste esmakasutajateni (Kromer 2014). Valideeritud õppimine tuleneb väljaspoolt, seega ilma klientideta ei õpi midagi ning MVP ebaõnnestub (*Ibid.*); kahjuks on toote loomine ilma eelneva uuringuta iduettevõtja jaoks ahvatlev ning ei püüta uurida eelnevalt kliendi vajadusi ning käitumist (Merkaš *et al.* 2016). Samas võivad väiksed idufirmad omada vaid ühte võimalust kasutajatele muljet avaldamiseks (Hogan 2013). MVP leidmise meetodika on järgnev (Olsen 2015): sihtkliendi määratlemine, sihtkliendi katmata vajaduste määratlemine, väärtuspakkumise defineerimine, MVP funktsioonide määratlemine, MVP prototüübi loomine, MVP testimine sihtkliendiga. Selle kuueastmelise korratava protsessi rakendamine väljaspool tootearendusprotsessi tähendab efektiivsemat ressursside kasutamist ning kinnitust, et toote lansseerimisel leiavad sihtkliendid, et lahendus on nende jaoks väärtuslik (Leibson 2018).

Fundamentaalseks teguriks idufirma arendamisel kõikide protsesside kontekstis peetakse teadmist, millisele turule idufirma siseneb - vastavalt sellele valitakse ka skaleerumise strateegiad. Toode ei pea olema suurepärane, see peab lihtsalt töötama (Andreessen 2007).

Meeskond

ES väljendub liigeses värbamises liiga vara, mitmetasandilise juhtimise juurutamine, juhtide mitte tegijate värbamine. (Marmer *et al.* 2011, Furr 2011, Patel 2015, vt Lisa 2.) Inimesed peaksid omama kolme tegurit ettevõtjaks saamiseks: kirk, ettevalmistus ning panustamine (Katz 1990) - kirk tõesti saada ettevõtjaks, ettevalmistus otsustamiseks kui palju aega ollakse valmis panustama ning otsustamine kas ollakse valmis väheste finantsiliste vahenditega töötama, mis ei pruugi garanteerida edu ning teenida panustatud vahendeid tagasi. Steve Hogan (Hogan viidatud Griffin, 2015) on hinnanud, et enim tõenäoliselt ebaõnnestuvad ühe-mehe idufirmad. Ühe asutajaga ettevõtmist peab tõenäoliselt ebaedukaks ka Paul Graham (2006); asutajad peaksid panustama täisajaga (*Ibid.*), 9% ebaõnnestunud asutajatest on tunnistanud, et kire puudumine põhjustas idufirma sulgemise, omades huvi vaid äri-, mitte tootepõhiselt (Okrent 2016).

Meeskonna osas on enim hinnatud selle liikmete mitmekülgust ning seda mitte ainult oskuste vaid ka meelsuse poolest – meeskond peab olema võimeline muutma toodet, adapteerima erinevate kompensatsiooniplaanidega, turundusväljunditega, muutma valdkonda, rebrändima äri ning alustama kogu protsessi algusest peale (Patel 2015).

Suurepärase meeskonna loomine - sama turu ning toote korral võidab suurepärane meeskond alati keskpärast (Shephard viidatud Kromer 2014).

Finantsid

ES väljendub liigeses kapitali kaasamises, mis muudab finantsdistsipliini ja toob kaasa erinevate faktorite ebasünkroonse skaleerumise, erinevate dimensioonide skaleerimises sõltumatult klienditasandi skaleerumisest, üleplaneerimises, liiga väheses kapitali kaasamises “surmaorust” läbisaamiseks (Marmer *et al.* 2011, Furr 2011, Patel 2015, vt Lisa 2.). Steve Hogan märgib, et rahaliste vahendite otsalõppemine ei ole idufirma ebaõnnestumise tegelikuks põhjuseks vaid see on mõne muu faktori sümptom – näiteks valed otsused või suutmatus kaasata kapitali (Hogan, viidatud Griffith 2014), aga ka see, et ei kasvatud piisavalt kiiresti – selliselt kaotatakse konkurents, klientide arvus, töötajates ning kires (Patel 2015). Tehnoloogial põhinevad investeeringud peaksid fokuseeruma lühiajalistele eesmärkidele ning mitte omama tavapäraste valdkondade investeerimispõhimõtteid. Otsused ressursside kasutamiseks peavad olema kiired selleks, et luua MVP kiire testimise ning tagasiside saamiseks kliendilt turust arusaamiseks enne tootega turule sisenemist (Merkaš 2016). Kaasates investeerimisfaasis liiga palju raha on oht kulutada rohkem kui vaja, mis toob kaasa operatsioonide laiendamise tasemel, mida on raske juhtida ning see viib idufirma tegevuse lõpetamiseni (Patel 2015). Raha lõppeb enne, kui jõutakse selgusele, et liigutakse vales suunas ning enam ei jõuta tagasi skaleeruda (Ries 2011). Näitlikustades olukorda, kus autole pannakse külge raketimootor – see liigub küll kiiresti, kui samas hävitab see sõiduki (Patel 2015).

Ärimudel

ES väljendub liigeses kasumi maksimeerimises liiga vara, üleplaneerimises, muutuva turuga mitteametustamises (Marmer *et al.* 2011, Furr 2011, Patel 2015, vt Lisa 2.). Investeeringuvõimaluste hindamisel on ärimudeli kvaliteeti peetud peamiseks faktoriks (Margaretta 2002) ning ärimudelit hinnatud tööriistana, mille abil saab väljaselgitada klientide valmisolekut toodet kasutada ning selle eest maksta (Teece 2010). Samuti on peetud ärimudelit potentsiaalseks konkurentsieeliseks (Chesbrough 2010) ning idufirma teenäitajaks üldise efektiivsuse osas (Rajgopal 2003).

Ärimudeli planeerimise ning loomise kontseptsioonis tõi suure muudatuse kaasa Osterwalderi Ärimudelite käsiraamat *Business Model Generation* (2011), mis asendas varasemate kümnete lehekülgede pikkuste ärimudelite kaustad ühe lehega, millel on toodud võtmefaktorid ning -tegurid idufirma kontseptsiooni paikapanemiseks vastavalt teenuse iseloomule. Ärimudel muutub pidevalt uue informatsiooni ning kapitali kasvu valguses (Teece 2010) ja selle juures on oluline paindlikus seoses turu tagasisidega (Shirky 2008). Algul on iduettevõtte ärimudel täidetud esialgsete oletustega, aga tegelik klienditeadlikkus ja -tundmine puuduvad. Selle puuduse likvideerimiseks kaasatakse klient tootearendusprotsessi ja vastavalt tema tagasisidele korrastatakse algset ärimudelit. (Blank, Dorf 2012, 23)

Idufirma ärimudel peab olema piisavalt paindlik turu olukorra, konkurentide tegevuse, alternatiivsete pakkumiste ning kliendi teadlikkuse ja muutumisega kaasaskäimiseks (Banifatemi, viidatud Marmer *et al.* 2011).

Uuringu tulemusel selgusid sünkroonselt skaleeruvad edukate idufirmade ühised tunnused, kus tegelikud ning käitumuslikud dimensioonid olid vastavuses (Marmer *et al.* 2011):

1. Õppimine - edukad idufirmad kasutasid mentoreid ning tulemuslikkuse mõõdikuid enese harimiseks. Need, kes väljakutsetest õppisid genereerisid keskmiselt 7 korda rohkem käivet ning kogesid 3,5 korda suuremat kasutajate kasvu.
2. Paidlikus - idufirmad, kes suutsid turuga adapteeruda ning ärimudelit turu vajaduse järgi muuta saavutasid 2,5 korda rohkem käivet ning 3,6 korda suuremat kasutajate kasvu ning olid 52% ebatõenäolisemalt enneaegse skaleerumise ohuga.
3. Meeskond - asutajate meeskond, kes omas nii ärialast kui tehnilist kompetentsi teenisid 30% rohkem ning saavutasid 2,9 korda suuremat kasutajate kasvu ning olid 19% ebatõenäolisemalt enneaegse skaleerumise ohuga võrreldes meeskondadega, kellel nappis kas ärialast või tehnilist kompetentsi. Asutajad, keda ei huvitanud ainult kasum vaid eelkõige saadav kogemus ning idufirma mõju laiemalt olid edukamad. Ärialase oskusteabega asutajad skaleeruvad 6,2 korda edukamalt müügikeskse kui tootekeskse idufirmaga. Tehnilise kompetentsiga asutajad skaleerivad tõenäolisemalt 3,3 korda edukamalt tootekesksetes idufirmades ilma võrgustiku mõjutusteta kui tootekeskse võrgustiku mõjutusega idufirmas.

Idufirma tõenäoline ebaõnnestumine on Harvardi Ülikooli professori, 8. idufirmas juhtpositsioonidel töötanud Shikhar Ghosh'i hinnangul tavapärase nähtus ja reaalne ebaõnnestumise määr sõltub sellest, kuidas täpsemalt seda defineerida (Nobel 2011):

- a) kui ebaõnnestumiseks pidada likviidsete varade lõppemist koos investorite idufirmasse paigutatud vahenditega, siis on idufirmade ebaõnnestumise määr *ca* 30-40%;
- b) kui ebaõnnestumiseks pidada eesmärgistatud investeeringute tasuvusmäära (ingl *return on investment*, samuti *ROI*) mittesaavutamist, siis on ebaõnnestumise määr *ca* 70- 80%;
- c) kui ebaõnnestumiseks pidada prognooside mittetäitumist, siis on idufirmade ebaõnnestumise määr koguni *ca* 90-95%.

Käesolevas töös käsitleb autor **ebaõnnestununa** idufirmat, kelle osas võib täheldada variandi a) esinemist ning **edukana** idufirmat, kes eeltoodule ei vasta.

Kui ülikoolide ning ärikiirendi poolt teostatud uuringu kohaselt ei täheldatud asutajate varasema kogemuse mõju erinevust ES või skaleeruva firma osas, siis Baron ning Ensly (2006) leiavad, et varasema idufirma kogemusega asutajad leiavad edukamalt potentsiaalselt positiivse rahavooga ärivõimalusi, omavad tegevustes mõistlikku riskitaset ning keskenduvad tõelistele kliendi probleemidele (Gruber *et al.* 2008). Idufirma asutamise kogemust on seostatud oskusega teostada konkureerivate toodete võrdlusuuringuid, mida on peetud hindamatuks tööriistaks diferentseeritud toote esmase kontseptsiooni defineerimisel (Ucbarasan *et al.* 2009).

2. IDUFIRMADE ÖKOSÜSTEEM NING MAJANDUSLIK EFEKT EESTIS

Eesti idufirmade ökosüsteemi koguväärtuseks on hinnatud 1,5 mld USD, samal ajal kui globaalne mediaan on 4,1 mld USD, Eestit on peetud väikseimaks, efektiivseimaks ning põnevaimaks iduettevõtluse ökosüsteemiks, mille kogukond on ka tuntud ühisnimetaja “*Estonian Mafia*” all (Global Startup...2017).

On tähelepanuväärne, et Eestis on iduettevõtlus saanud toimida oluliselt lühemat aega kui paljudes teistes riikides, kuid ometi peetakse Eestit iduettevõtluse inkubaatoriks – Tallinnat on nimetatud Euroopa kuumimaks iduettevõtluse pealinnaks Ida-Euroopas (Venturebeat 2017), Eestit nimetatud maailma enimdigitaliseeritud ühiskonnaks (Reynolds 2016), toodud esile arenenud e-valitsust ning globaalset mõtteviisi (Rooney 2012, Global Startup...2017). Tähelepanu on köitnud Taavi Kotka eestvedamisel käivitatud e-residentsus (Hammersley 2017), mis võimaldab nomandidel ning teistel veebipõhiselt asutada ettevõtteid ning saada osa Euroopa Liidu ühtsest turust (Global Startup...2017) ning kindlasti omab osategurit Eesti paiknemisel 12. kohal Maailmapanga “Äritegevuse lihtsuse” indeksi järgi (The World Bank 2018). Taavet Hinrikus, Transferwise-i (kaasatud kapitali 396 milj. USD) kaasasutaja on hinnanud Skype tähtsust näitena idufirma eduloost ning tema hinnangul juurutas okupatsioonijaia kogemus inimestes hakkamasaamise ning äratagemise mentaliteedi. Väikese rahvaarvuga riigi kontekstis on ainus loomulik võimalus luua idufirma koheselt globaalsena (Sten Tamkivi viidatud Global Startup...2017) – Eestis asutatakse 31 idufirmat 100 000 elaniku kohta, mis on Euroopa mastaabis kolmas näitaja (Funderbeam Report...2017) ning Eesti idufirmadest 70% sünnivad globaalselt, mis on kõrgeim USA või Ühendkuningriigi-välise ökosüsteemi näitaja (Global Startup...2017).

2017. aasta oli seni kõige edukam aasta Eesti idufirmade kapitali kaasamise ajaloos, kasvades eelmise aastaga võrreldes 160%. Kokku kaasati 271 milj EUR väärtuses kapitali, millest 240 milj EUR kaasas E-seeria investeringuna Transferwise. Kapitali kaasanud idufirmade arv on on

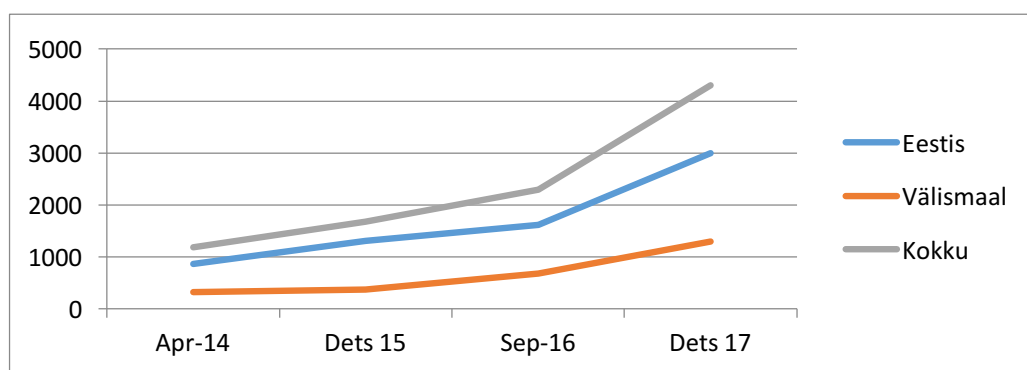
alates 2012. aastast tõusnud, jäädes viimase viie aasta jooksul 40. idufirma piirimaile aastas, samuti võib täheldada investeringu suuruse kasvu idufirma kohta.

Keskmine tehingu väärtus oli 2017. aastal 6,75 milj. EUR, 2016. aastal investeeriti väliskapitali 98,4% kogumahust, olles kõigi aegade kõrgeim näitaja, 2017. aastal moodustas väliskapital 77,81%.

2017. aastal toimus ärist väljumine kolme idufirma osas: ostu-müügitehinguga Zero Turnaround ning aktsiavahetustega Teleport ning PlanetOS.

2017. aastal tegutses Eestis ligikaudu 500 idufirmat, andes tööd ligikaudu 4300. inimesele üle maailma, kellest 3000 paiknes Eestis. Võrreldes eelmise aastaga kasvas hõivatute arv 12%. Suurimad töökohtade loojad Eestis olid Transferwise (486 töötajat), Pipedrive (267), Taxify (200). (Funding, Failures...2018)

2017. aasta oli rekordiline ka loodud töökohtade arvu poolest.



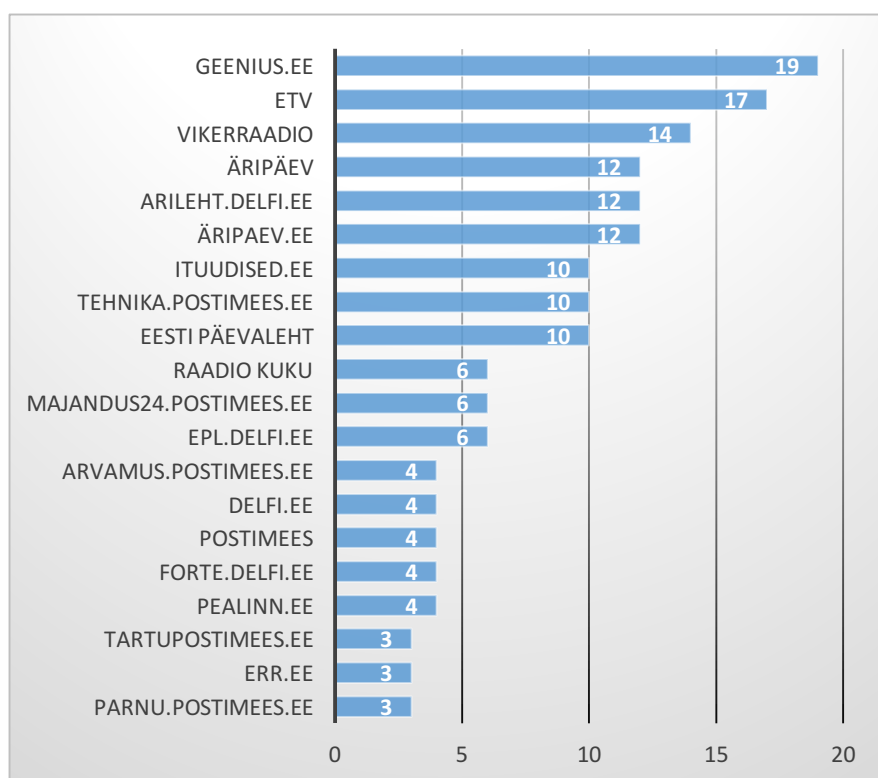
Joonis 4. Eesti iduettevõtete poolt loodud töökohad 2014-2017
Allikas: Funding, Failures.... (2018), autori joonis

Jooniselt 4. on näha loodud töökohtade arvu järsku kasvu viimase aasta jooksul, mida võib seostada investeringutega kasvu genereerinud firmadesse. Kasvav värvatute arv suurendab ka makstavate maksude suurust – kolme viimase aasta jooksul on igaastane maksutulu kasvanud 30%, moodustades 2017. aastal 36 milj EUR. Eesti iduettevõtete käive kokku moodustas 2017. aastal 273milj. EUR (Funding, Failures...2018), arendatavad teenused ning tooted on kättesaadavad keskmiselt 2,3 keeles, mis on maailma mastaabis riikidepõhiselt 2. näitaja (Global Startup...2017).

Eesti idufirmade ökosüsteemi tugevusteks ning võimalusteks peetakse kõrget tehnilist kompetentsi, kuluefektiivsust, spetsialistide kogemust, eestlaste töökust ja hakkamasaamist suures plaanis üldiselt. Nõrkusteks aga peetakse riskikartlikkust, puudulikku võrgustike ja

kontaktide loomise oskust, liigset keskendumist tootearendusele äriarenduse kõrval, kvalifitseeritud tööjõu puudust ning vigu idufirma üldjuhtimisel. Samuti talentide kaasamise pikka protsessi, kehva lennuühendust ning puudulikku tugivõrgustikku (Eesti Startupmaastiku....2017).

Avalikkuse kõrget tähelepanu ning idufirmade populaarsust näitavad iduettevõtete temaatilised artiklid eesti meedias. Näiteks artikleid, milles kasutatakse terminit “idufirma” või “*startup*” on viimase kuu jooksul ilmunud 3-16 artiklit päevas.



Joonis 5. Eesti meediakanalites kasutatud terminite “idufirma” või “*startup*” esinemine ajavahemikus 5. märts – 5. aprill 2018.

Allikas: station.ee (5.04.2018), autori joonis

Jooniselt 5. nähtub, et valdav osa idufirmasid puudutavatest artiklitest ilmuvad majandus- ja infotehnoloogia-alastes meediaväljaannetes, enim genius.ee keskkonnas ning kaetud on nii trükimeedia, televisioon, radio kui ka internetikeskkonnad. Idufirmade temaatilised artiklid suurendavad ühiskonna teadlikkust ning huvi ja võivad seetõttu vähendada eksiarvamust idufirma kontseptsioonist, asutajate töö iseloomust ning eesmärkidest. Tõsi, ohtralt on ka negatiivseid artikleid, kus sarjatakse idufirmade ebaõnnestumisi. Autori hinnangul on tegu

ajakirjanike teadmatusest tingitud järeldusega, kus on vajaka arusaamisest idufirma kontseptsioonist ning olemusest.

Autor soovib ajakirjanikel soodustada teadliku, edumeelse ning inspireeritud lugejaskonna teket viies end kurssi idufirma kontseptsiooni ning eesmärkidega, kajastades idufirmade ja globaalse haardega asutajate edulugusid ning ebaõnnestumistest saadud kogemustepagasit.

“Suurimad edulood tulenevad vabadusest ebaõnnestuda.” (Mark Zuckerberg 2017)

3. UURINGU MEETOD JA ANDMETE KOGUMINE

Käesolevas peatükis tutvustatakse uuringu meetodit, valimit ning analüüsi protsessi.

3.1. Uuringu meetod ja valim

Käesoleva töö raames teostatava empiirilise uuringu eesmärgiks on selgitada välja, kas Eesti tehnoloogiavaldkonna idufirmades saab täheldada enneaegset skaleerumist.

Töö eesmärgi saavutamiseks kasutab autor kvalitatiivset uuringu meetodit; Eisenhardt'i (1989) hinnangul kasutatakse kvalitatiivset uuringut autori eelneva aimduse olemasolul probleemi teooriast, mis põhineb varasemalt loetud kirjandusest, isiklikust kogemusest ning loogikast, mida töö autor omab uuringu andmete grupeerimisel, vastuste analüüsimisel ning järelduste tegemisel.

Fenomenoloogilises uuringus kasutati poolstruktureeritud intervjuusid, kus avatud küsimused võimaldasid intervjueeritaval vastata spontaanselt ning ei sundinud vastajat raamidesse. Intervjuu küsimuste koostamisel toetus autor raamistikule, mille andsid töös läbivalt käsitletud 5 dimensiooni ning nende põhjal autori poolt struktureeritud ES tunnuste ja vältimise tabel (Lisa 2.). Töö analüüsis on kasutatud kodeerimist Lisades 2., 6. ning 7. toodud tabelites. Kodeerimise eesmärk on lahutada tekst osadeks, seda mõistes, arendades välja kategooriad, otsides sarnaseid tunnuseid ja märksõnu ning seades need seejärel korrastatud süsteemi tulemuste esitamiseks (Laherand 2008).

Kvalitatiivse uuringumeetodi nõrkuseks on peetud uuringu läbiviija subjektiivsust andmete analüüsimisel (Reichard, Cook 1979, 7-32), mille vältimiseks on peetud oluliseks taandada end hinnangutest ning edastada materjal auditooriumile selliselt, et viimane saab hinnata neid ise (Mason 2002, 7), mistõttu on töö tulemuste osa rikastatud intervjueeritavate tsitaatidega. Uuringus osalevate idufirmade valik on teostatud Funding, Failures... (2018) ning Startup Estonia veebisaidil väljatoodud Eesti tehnoloogiavaldkonna idufirmade nimekirja põhjal.

Valimisse on valitud kapitali kaasanud tegevuse lõpetanud idufirmad, ostu-müügi või aktsiavahetustehingu teostanud ja enam kui 6 milj. EUR väärtuses kapitali kaasanud asutajad.

Uuringu tulemuste kinnitamiseks ja rikastamiseks on uuringusse kaasatud investorid – kiirendite ja investeerimisfondide esindajad. Kuna osad ebaõnnestunud idufirmade esindajad soovisid jääda töö raames anonüümseks, siis on nende osas kasutatud kodeeringut ning firma valimi ülevaates ei ole välja toodud detailset firma spetsifikatsiooni.

Tabel 1. Uurimustöösse kaasatud valim

Ebaõnnestunud idufirmad	Edukad idufirmad	Investorid
Campalyst	Monese	Allan Martinson (MTVP)
Taxipal	PlanetOS (<i>ärist väljunud</i>)	Heidi Kakko (BaltCap GrowthFund)
IF1	SmartAD (<i>ärist väljunud</i>)	Herty Tammo (Startup Wiseguys)
IF2	Starship Technologies	Ivo Rimmelg (EstBAN)
IF3	Taxify	Rain Rannu (SuperAngel)
IF4	Vital Fields(<i>ärist väljunud</i>)	Sven Illing (BuildIT)

Kodeering: IF – idufirma

Allikas: autori koostatud

3.2. Intervjuude analüüsimise protseduur

Töö autor kontakteerus äriõrgustik LinkedIn kaudu kokku 37. valimis olnud idufirma asutaja või investoriga, mis andis positiivse vastuse 17. korral. Eitav vastus seoses võimaluseta leida aega 10. päeva jooksul anti 11. korral, 10 kontaktivõttu jäid vastuseta. 10 intervjuueeritavat, kes andsid nõusoleku valimis osalemiseks olid juba eelnevalt autori LinkedIn-i kontaktivõrgustikus. Kõige altimad olid interjui kutsele vastama investorid, tagasihoidlikumat huvi ja valmisolekut näitasid üles ebaõnnestunud idufirmade esindajad, kellest vaid kaks kuuest olid nõus avalikult uurimuses osalema. Teiste ebaõnnestunud idufirmade esindajad soovisid jääda anonüümseks, andes nõusoleku info kasutamiseks töö raames. Töös on anonüümseks jääda soovinud idufirmad kodeeritud (vt Lisa 4., Lisa 6., Lisa 7.).

Intervjuud toimusid sundimatus õhkkonnas, juba varasemalt töö autori kontaktvõrgustikus olnud olid autori hinnangul mõnevõrra avatumad ning jutukamad.

Töö autor hindab ilmnevaid ES tunnuseid tegevusdimensiooniti (vt pt 1.6., Lisa 2., Lisa 6.) otsides vastust kesksele küsimusele: “Kas Eesti iduettevõtetes esineb enneaegset skaleerumist?”

Kesksele uurimusküsimusele vastuste saamiseks püstitas autor järgmised uurimusküsimused:

- Mis on Eesti idufirmade peamised ebaõnnestumispõhjused?
- Millised on olnud Eesti edukate idufirmade väljakutsed?
- Mida peavad Eesti ingelinvestorid ning riskikapitalistid idufirma edukuse tunnusoonteks ning ohufaktoriteks?

Transkriptsioonid analüüsiti märksõnade alusel ning saadud tulemuste põhjal valmis *cross-case* tabel (vt Lisa 6.) intervjuude käigus ilmnenuid tunnuste süsteemsema käsitlemise võimaldamiseks, idufirmade ES tunnuste tabel (vt Lisa 7.) ning sildipilv enimkasutatud märksõnadest (vt Lisa 9.). Intervjuud toimusid märtsis ning aprillis 2018., kestsid keskmiselt 30 minutit ning toimusid peamiselt virtuaalselt Skype rakenduse teel. Intervjuude salvestamiseks kasutas autor iPhone *Voice Memos* rakendust, mille helifail adapteerus TTÜ Küberneetika Instituudi foneetika- ja kõnetehnoloogia laboris väljatöötatud kõnetuvastusrakendusega ning võimaldas transkribeerida helifaili tekstifailiks. Tekstifail redigeeriti käsitsi, elimineerides parasiitsõnad. Olenevalt intervjuueeritavast ning kõne all olevast idufirmast küsis autor lisaküsimusi või jättis osad küsimused küsimata, mis ei olnud edastatud info alusel autori hinnangul enam relevantseid või oli intervjuueeritav juba küsimusele vastanud. Intervjuude tulemused kategoriseeriti ning struktureeriti vastavalt töös läbivalt kasutuses olnud dimensioonidele ES-i paremaks tuvastamiseks (vt Lisa 2., Lisa 6., Lisa 7.).

3.3. Ülevaade uuringus osalenud ettevõtetest

Uuringus osalenud idufirmade ning investorite lühiülevaade on väljatoodud Lisas 4.

4. TULEMUSED JA ARUTELU

Käesolevas peatükis luuakse seos töös kasutatud erialase kirjanduse, allikate ning töö empiirilise uuringu vahel, analüüsitakse ebaõnnestunud ja edukate idufirmade ES-i tunnuseid ning investorite hinnanguid töös läbivalt kasutuses olnud dimensioonides (vt pt 1.6., Lisa 2., Lisa 6., Lisa 7.).

Peatükis 1.1. idufirma kontseptsiooni käsitlekse taustal leiab kinnitust idufirma ajutine iseloom. *“Startupi üks ülesannetest on läbikukkumine.” (Allan Martinson, MTVP)*

Tegutsemine ekstreemse ebakindluse tingimustes.

“Maailmas on miljon asja, mis võimalik, et õnnestuvad ja võimalik, et mitte; võib-olla häid ja halbu äriideid, keegi peab seda järgi proovima, ja seda ei saa kuidagi välja arvutada, et kas on õige või vale.” (Allan Martinson, MTVP)

Tegevused seostatakse innovatsioonipüüdlustega. *“Idufirmad on innovatsiooni kahuriliha.” (Allan Martinson, MTVP).*

Tähtsustatakse rahvusvahelist haaret ning väljakutset; kordagi ei kasutatud terminit “eksport”. *“Eesti alustavatel idufirmadel tuleb osta üheotsapilet suurele turule.” (Allan Martinson, MTVP)*
“Olime esimene Eesti idufirma, kes tegi kohe ettevõtte USA-sse.” (Rainer Sternfeld, Planet OS)

Kui *Uppsala mudeli* (vt pt 1.1.) idee väidab, et psühholoogiliselt sarnastele turgudele on lihtsam ning soodsam skaleeruda (Chetty, Campbell-Hunt 2004), siis Eesti riskinvestorid peavad turu valikul oluliseimaks selle suurust maailma mastaabis. Kordagi ei tähtsustatud skaleerumisel lähivõi sarnaste turgudele suunatust. Vaid üks idufirma skaleerus lähiturgudele ning tagantjärgi hindab õpikogemusena esmaseks valikufaktoris siiski turu suurust ning potentsiaali, mitte kultuurilisi jm psühholoogilisi aspekte: *“(…) järgmisel korral vaataksin suuremat turgu, me jääme siia Eesti, Läti, Leedu turule (...) see turg on tegelikult metsikult väike ikka (...).” (Rando Rannus, SmartAD)*

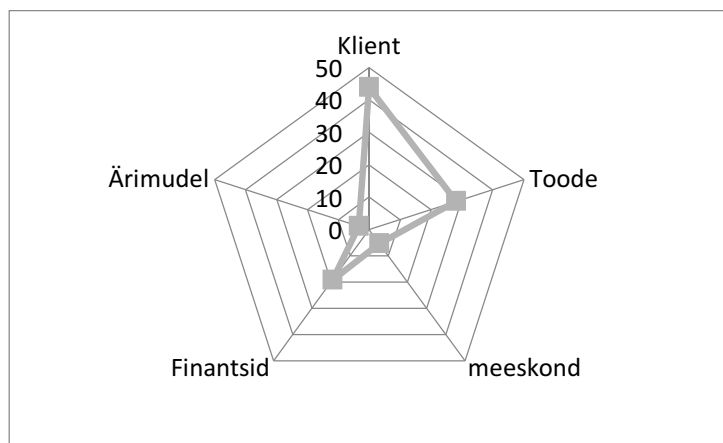
“Oleme soovitanud idufirmadel minna kohe sellele turule, mis on suurim ja parim turg maailmas selle toote jaoks.” (Rain Rannu, SuperAngel)

Töös käsitletud võrgustikuteooria (vt pt 1.2.) kontekstis saab täheldada firma mikrokeskkonnas toimivate võrgustike osatähtsust: *“(…) kui algul teeb asutaja kõik otsused ise, siis firma suurenedes peab kaasama team-id, hiljem mitmetasandiliselt ning koos oma juhtkonna ja nõukoguga koostööd tegema, peab looma põhimõtted, visioonid ja strateegiad, mis on kooskõlas kõigi töötajate mõttemaailmaga, et kõik liiguksid ühes suunas ja täidaks ühtset eesmärki.” (Ivo Remmelg, EstBAN)*

Ressursipõhise teooria (vt. pt 1.2.) käsitluse kontekstis on oluline idufirma ressursside säästlik ning efektiivne kasutamine: *“Kui tegu on väga uue asjaga, mida ei ole harjutud ostma, siis uue turu loomine on nii kallis, et raha lõppeb enne kui suudetakse äri korralikult käima saada; turu loomine on liiga kallis.” (Herty Tammo, Startup Wiseguys)*

Dünaamiliste võimekuste teooria (vt pt 1.2.) tähtsustab idufirma kontekstis võimet õppida ning kasutada ressursse efektiivselt, mis seostub võimega õppida, muutes ärimudelit kiirelt ning tihti: *”Kui sa teed midagi väga uut, siis müügitükli sisse kuulub ka õpe.” (Rainer Sternfeld, PlanetOS)*

Intervjuude järeldused on jagatud töös läbivalt kasutuses olnud idufirma tegevuste dimensioonidesse. (vt Lisa 2., Lisa 6., Lisa 7.)



Joonis 6. Enneaegse skaleerumise protsentuaalne esinemine Eesti idufirmades
Allikas: autori arvutused (vt Lisa 7., Lisa 8.) ja joonis

Jooniselt 6. nähtub, et ES-i saab täheldada enim kliendi dimensioonis (vt pt 4.1.), järgnevad toote ning finantsidega seotud tunnused.

Toote dimensiooni ES väljendub toote ehitamises ilma PMF-i valideerimiseta, investeerimine toote skaleerumisse enne PMF-i, lisades *“nice to have”* funktsioone. (Marmer *et al.* 2011, Furr 2011, Patel 2015, vt pt 1.6. ja Lisa 2., Lisa 6., Lisa 7.).

“Keerukuse barjäär võis kindlasti olla, kuid korporatiivklientidele müük ongi väga raske, stratupi käima tõmbamine B2B tulu pealt nõuab kogemusi, kannatust ja õnnefaktorit ka.” (IF1)

“Toode oli turu ärimudelite arengust ajast ees.” (IF2)

“Läksime UX-i peale, mille jaoks kasutajad ei olnud valmis. Meil endil oli kogemus väga suurte tool-idega olemas, kuid klient ootab similarity-t. Tegime UX-i väga tulevikku vaadates, learning curve oli kasutajate jaoks liiga suur.” (IF3)

“(…) tootega oli probleem, et see hüpotees ikkagi ei sobinud, milline see toode peaks olema ja mis kliendile võiks sobida. Me testisime erinevaid hüpoteese, aga need olid tegelikult fundamentaalselt kõik valed.” (IF4)

“Alguses on jube raske töötada väga pikkade perioodide vältel nii-öelda garaažis, ilma nägemata reaalselt, kuidas inimesed sinu toodet vastu võtavad. See oli võib-olla moraalselt kõige raskem.” (Norris Koppel, Monese)

Ebaõnnestunud idufirmade puhul on ühisjooneks toodete kasutuselevõtu keerukus või turuniši valimine, mis eeldas suurt müügivõimekust ning võimalust panustada sellesse ressursse pikaajaliselt.

“Meil ei õnnestunud leida ühtegi klienti, kes oleks nõus maksma selle eest, mis me tegime lõpuks.” (Juhan Aasaru, Campalyst)

“(…) kliendid ei saanud hästi aru, kuidas see toimib ja siis nad ei julgenud seda seal autoriseerida ja anda ligipääsu oma andmetele.” (IF4)

“(…) minu jaoks on alati oluline see, et ära areneda arendamise pärast, vaid ikkagi üritada niimoodi, et sa saad selle raha kohe kliendi käest kätte, pigem võib-olla idee neile maha müüa enne kui hakata midagi enne arendama, turu tagasiside on oluline.” (Rando Rannus, SmartAD)

“Suurim oht on see, kui üritatakse arendada ideaalset toodet, enne kui on olemas kliendipoolne tagasiside (...) ei minda lahinguväljale testima (...) tegu on nii liigse enesekindluse kui ka hirmuga.” (Heidy Kakko, BaltCap Growth Fund)

Tootearenduses on tähtsustatud fookuse hoidmist oluliseimale, lihtsust ning selgust, mida toetab enneaegse skaleerumise vältimise tootedimensiooni definitsioon (vt Lisa 2.), hoidumist ehitada ideaalset toodet lükates edasi kliendi juurde minemist ning testimist. Hinnati ei-ütlemise oskust.

“(...) peab suutma öelda “EI” paljudele võimalustele ja keskenduma põhilahendustele. Finantseerida tuleb peamist äriideed ja seda mugandada, mitte raisata aega kõrvalprojektidele.” (IF2)

“Tihti mis valesti läheb on fookus. Ei pühenduta piisavalt palju ühele asjale, üritatakse mitut asja korraga teha ja mitut toodet; funktsionaalsust aetakse liiga laiaks.” (Herty Tammo, Startup Wiseguys)

“Tehakse liiga palju asju korraga, ei saa olla olümpiavõitja igal alal.” (Ivo Remmelg, EstBAN)

Ebaõnnestunud idufirmade osas ilmnes ühine tunnusjoon, kus toodet ehitati enda kasutajakogemusest või -ootustest johtuvalt, kuid kliendil ilmnes keerukusbarjäär. Autor hindab, et paljud idufirmad arendavad teenust tootearendusmudeli järgi (vt pt 1.3.), kliendiarendusmudeli rakendamine nõuab tehnilise kompetentsi kõrvale ka ärikompetentsi, et kliendivajadust valideerida ning klient tootearendusprotsessi kaasata, eeldab mugavusstsoonist väljatulekut

Meeskond

Meeskonna ES ilmneb, kui värvatakse liiga palju inimesi liiga vara, erinevate spetsialistide palkamine enne, kui see on kriitilise tähtsusega, mitmetasandline juhtimine, juhtide palkamine tegijate asemel (Marmer *et al.* 2011, Furr 2011, Patel 2015, vt pt 1.6. ja Lisa 2., Lisa 6.).

“(...) palkas alguses liiga palju võitu valesid inimesi, kes väga palju midagi kasu ei toonud, kui mina tulin täisajaga, siis me läksime mitme inimesega lahku üsna varsti. Meil ei sobinud kultuurid ega tulemust ei olnud.” (Martin Villig, Taxify)

“Lätis meil tuli ühel hetkel tegevjuht, kes võttis liiga kiiresti inimesi tööle, ei koolitanud neid hästi välja ja see sõi raha ära. Käive ei kasvanud ja poole aastaga oli seal väga ohtlik situatsioon.” (Rando Rannus, SmartAD)

“Meeskond ei sobinud omavahel kokku, need lõputud diskussioonid, millise strateegiaga edasi minna.” (IF4)

“Mõeldakse, et nüüd kui lõpuks on raha, siis ma võtan hästi palju inimesi tööle, nad kõik töötavad hästi palju siis saab hästi kiiresti edasi. See ei vasta tõele, sellepärast, et selleks, et klientide käest mingisugust tagasisidet saada, see protsess juba võtab aega.” (Heidy Kakko, BaltCap Growth Fund)

Meeskonna osas toodi esile, et tehnilise kompetentsi omamine asutajate ringis tagab tehnilise lahenduse teadmusbasi jäämise firmasse, mis sisseostetud lahenduse osas ei pruugi toimida. Investorid hindasid oluliseks nii **äri- kui tehnilise kompetentsi** olemasolu.

“Meil vedas, et me leidsime sellise IT partneri, kellega me saime teha paindliku koostöömudelit, ehk siis me algselt ei investeerinud sisuliselt kopikatki ja me saime alustada ja keskenduda puhtalt siis nagu äri ülesehitamisele (...), see mudel oli hea, teatud maani. Kaks-kolm aastat peale koostööd me teed läksid lahku. Ja siis me tegime inhouse uue platvormi valmis. Aga selleks ajaks oli turutestimine tehtud ja kliendid ning mingi rahavoog olemas (...).” (Rando Rannus, SmartAD)

“Kui ostetakse sisse kompetentsi nii, et keegi pakub arendusteenust on see põhimõtteliselt vale. Esiteks võtab see tohutult palju raha ja teisteks, kui see asi peaks nagu vales suunas arenema, või ebaõnnestuma, siis sellega ei teki sisuliselt mitte mingisugust vastutust ja pead uuesti alustama. Ja see õpikogemus ei ole reaalselt sellesse meeskonda alles jäänud.” (Heidy Kakko, BaltCap Growth Fund)

Oluline ühisjoon mitmete ebaõnnestunud idufirmade osas oli tehnilise kompetentsi **domineerimine** ärikompetentsi üle.

“Founderite tiim oli väga tugevalt kaldu tehnilise kompetentsi peale.” (IF1)

“Tehniline pool oli meil meeskonnas kõige tugevam.” (IF3)

Meeskonna kompetentside osas on väärtustatud nende mitmetahulisust.

“Kui asutajad on kõik nagu väga ühte tüüpi, siis nad ei aita arengule nii palju kaasa.” (Herty Tammo, Startup Wiseguys)

Ebaõnnestumispõhjusena on välja toodud ka meeskonna erinevat **panustamist**.

“Mu eelmise idufirma peamine probleem oli see, et meil oli neli asutajat ja ainult mina alguses läksin täisajaga sinna seda projekti tegema aga kõik teised jäid oma tööle ja ei tulnud täisajaga kaasa ja ma arvan, et see oli ka ilmselt üks põhjus, miks asi ikkagi nii suureks ei läinud nagu oleks võinud.” (Martin Villig, Taxify)

“Algul oli mõte, et prooviks teistmoodi, teiste arendajatega, aga kuna ülejäänud osanike motivatsioon oli olematu, siis tekkis küsimus, et miks siis üksinda punnida.” (Raoul Järvis, Taxipal)

Head meeskonda on hinnatud primaarse **edufaktorina**.

“Õigest meeskonnast algab kõik; esimesed 20 inimest on kõige kriitilisemad – see määrab ära, mis saab ettevõttest järgneva 5 aasta jooksul.” (Rainer Sternfeld, PlanetOS)

“Tuleb palgata A-klassi tegijaid ja mitte hoida kokku palgakuludelt.” (Martin Rand, Vital Fields)

“Kindlasti inimeste palkamine ma arvan on kaugelt kõige esimene küsimus (...), kui sa saad head inimesed on kõik asjad võimalikud, kus sa neid ei saa, siis on väga keeruline midagi teha.” (Martin Villig, Taxify)

“Team-i õigete inimeste leidmine ja nende motiveerituna ja õnnelikuna hoidmine on järjest suurem väljakutse skaleerumise puhul.” (Norris Koppel, Monese)

“Meeskond on kõige alus, see on olulisem kui äge ärimudel või kliendid – kõik algab heast meeskonnast.” (Martin Villig, Taxify)

“Kõige tähtsam on meeskond; turg ja kliendid on olulised, need võivad muutuda; vale meeskond õigel turul on mõttetu, õige meeskond leiab nii turu, õiged tooted turu jaoks kui ka rahastuse.” (Rainer Sternfeld, PlanetOS)

“Täna hetkel on Starshipil 20-30 konkurenti, kuid ta on suutnud oma valdkonna absoluutseks liidriks jääda; meil on nii kompetentsid kui ka esimese tulija edumaa.” (Allan Martinson, endine Startship Technologies tegevjuht)

“Ma arvan, et päris varajases faasis on meeskond kõige-kõige olulisem, et sa üldse saaksid maast lahti ja keegi sinusse usuks. Ja investorid teinekord puhtalt ainult meeskonna pealt panustavad sinu ettevõttesse, isegi kui sul on täiesti suvaline ärimudel ja pole veel kliente ja pole ka toodet.” (Norris Koppel, Monese)

“Meeskond, kel on suur visioon, kel on nutikust, energiat ja järapäisust välja mõelda, kuidas lahendus tööle läheb.” (Herty Tammo, Startup Wiseguys)

“Kui meeskond on väga tugev, siis ta suudab nigela toote heaks teha, aga kui kogu meeskond on nõrk ja toode on hea, siis nõrk meeskond võib hea toote ära rikkuda (...) vajalik, on selline energiatase, ambitsioonikus, järeleandmatus oma nagu visiooni ellu viia. Ja suure pildi tunnetamist ja visiooni on vaja selleks, et liita tiimi A-mängijaid, väga head müügioskust on vaja; hilisemas faasis, kui on juba skaleerumise faas, on vaja õppimisvõimet, et organisatsiooni suureks ehitada.” (Herty Tammo, Startup Wiseguys)

“Võib olla kogemusteta tiim, kuid kui on hea turg alati võidab; kui on hea turg ja halb tiim, siis idee ja turg on nii suur ja asi õnnestub; kui on hea turg ja hea tiim, siis juhtuvad imelised asjad.” (Allan Martinson, MTVP)

Meeskonnas tekkinud erimeelsused on teema, millest ei soovita rääkida, kuid hea meeskonna primaarseks nimetamisest võib järeldada, et selles peituvad ka kõige suuremad riskid. Joonisel 7. on ebaõnnestunud idufirmade ebaõnnestumispõhjused paigutatud dimensiooniti ning tabelist nähtub, et just meeskonnaga seotud tegurid seonduvad idufirma ebaõnnestumisega enim. Eristatavad on nii meeskonna kompetentside, motivatsiooni kui tervisega seotud tegurid ning tähtsustatakse mehhanismide paikapanekut juhuks, kui keegi meeskonnast lahkub.

“Meeskonnas esinevad tülid on igas idufirmas, kuid sellest ei taheta rääkida (...) kui sa ikkagi näed, et meeskond toimib, siis tuleb teha raskeid otsuseid ja keegi välja vahetada. Isegi kui tegemist on founderiga.” (IF4)

“Meie meeskond oli töötanud 24/7, 365 päeva järjest ja me ei oleks enam suutnud rohkem panustada, me olime läbipõlemise äärel.” (IF1)

“Meeskond on kõige suurem riskide allikas.” (Sven Illing, BuildIT)

“Kui ei ole hea meeskond ei hakka startup iigalgi tööle.” (Ivo Rimmelg, EstBAN)

“Kui soovid asutajana garanteerida, et kõigi inimeste väärtused ühinevad ja ettevõttel oleks hea kultuur ja selline hästi kokku klappiv keskkond, siis see on nagu paras pähkel.” (Norris Koppel, Monese)

“Ma olen jätkuvalt veendunud, et ettevõtte ei sure ära sellepärast, et neil on kehvad tooted, või teenused, vaid sellepärast, et asutajate usk või jaks saab otsa (...) founder on nagu puutüvi, ja kui ta ei suuda sinna piisavalt tugevaid oksid kasvatada, siis see ei ole võimeline kasvama.” (Heidy Kakko, BaltCap Growth Fund)

“Tülid tekivad erinevatel põhjustel, aga kõige tavalisem on see, et keegi panustab rohkem ja keegi vähem ja siis tuntakse, et see ei ole nagu õiglane. Kui on korralik mehhanism ja leping, kuidas osad asutajad välja osta või tuua kedagi uut asemele, siis on hea, aga alati neid mehhanisme ei ole paigas ja siis võivad need omavahelised erimeelsused ettevõtte uppi ajada.” (Herty Tammo, Startup Wiseguys)

Edukalt skaleeruvate idufirmade asutajate ühise tunnusjoonena on toodud välja **õppimisvõimet** (vt pt 1.6.) ning oskust hankida ning sünteesida infot.

“Oluline on õppimisvõime selle protsessi raames, võimalus saadud teadmisi analüüsida endast targematega, (...) ei saa väga varases faasis suure tõenäosusega mitte kunagi ideaalsete kompetentsidega meeskonda komplekteerida aga sa saad kasutada palju ulatuslikumalt suhteliselt madala ressursikuluga ressursi rääkides inimestega, kellel on kogemus, aga rääkides väga paljude inimestega ja siis püüda seda informatsiooni niimoodi sünteesida, et saada aru, mis sellest siis võimalik ära kasutada. Aga loomulikult peab olema tuumikmeeskond, mis keskendub asja tegemisele.” (Heidy Kakko, BaltCap Growth Fund)

“Miks väga paljud ettevõtted kolmekümne töötaja juures lagunevad ära või ei suuda enam kasvada, ongi see, et nad ei suutnud ehitada seda toimivat süsteemi ja struktuuri.” (Ivo Remmelg, EstBAN)

Investorid tähtsustavad asutaja minevikukogemusi ning mainet, meeskonda, asutaja entusiasmi ning soovi midagi suurt korda saata.

“Ma arvan, et seal mängis puhtalt usk asutajasse ehk siis minuses. Nad vaatasid mu tausta, kui kindlalt rääkisin plaanidest ja et kas plaanidel on üldse jumet või mitte.” (Norris Koppel, Monese)

“Kindlasti on Starship väga eriline ettevõtte tänu sellele, et asutajad on olnud minevikus väga edukad ja (...) neil on võib-olla hoopis teine positsioon võrreldes sellega, kui keegi noormees teeb esimest korda startupi. Starshipi võetakse ikka väga-väga teistsugusena, kui enamik teisi varajase staadiumi idufirmasid.” (Allan Martinson, endine Starshipi tegevjuht)

Kõik ebaõnnestunud idufirmade asutajad hindavad saadud **kogemust** kõrgelt – see on andnud eelise palgaläbirääkimistel, karjääri ülesehitamisel ning kontaktvõrgustiku infoväljast tulenevalt ka uute võimaluste avanemisel.

“Ja igal juhul on see kogemus kasuks tulnud. Läksin sama tööandja juurde tagasi, sain suurema palga, kuna mul oli startupi kogemus, nüüd sain uude start-upi tänu sellele, et mul oli varasem startup kogemus. Sain osanikuks ja see kogemus aitas otsuse teha, millise rongi peale hüpata, mingisugune lahendus maailmas see on siis tead mida tahad teha, millesse ise usud, et mis töötab ja mida silmas pidada ja siis kogu see võrgustik - näiteks kui praegu uue startupiga liitusin, siis ma tegin taustauuringut tegevusala ja tiimi kohta, mul olid kontaktid, kes startupmaailmas töötavad Eestis ja sain nõu pidada.” (Juhan Aasaru, Campalyst)

Meeskonna dimensiooni enneaegset skaleerumist saab täheldada mitmete idufirmade juures. Mitmed toimivad idufirmad on meeskonna dimensiooni tagasi skaleerinud. Mitmete ebaõnnestunud ühise joonena saab täheldada tehnilise kompetentsi domineerimist, mis võis tingida ärilise poole – kliendiarendusmudeli mitterakendamist vaid keskenduti eelkõige tootearendamisele enda nägemusest johtuvalt. Asutajate meeskonna kompetentside mitmetahulisust on hinnanud oluliseks kõik investorid; tähtsustatud on asutaja varasemat kogemust, mainet, usaldusväarsust, valdkonna tundmist, isiklikku motiveeritust, kirge, tahtmist

ning valmisolekut teha globaalset kiirelt skaleeruvat idufirmat, suutlikkust motiveerida ning kaasata meeskonda A-klassi tegijaid, õppida kiirelt kasvava organisatsiooni juhtimist, võtta kuulda investorite nõuandeid, oskust valideerida ning analüüsida saadud infot (vt Lisa 6.).

Finantsid

Finantside ES avaldub liigses rahatõstmises, mis võib kaasa tuua idufirma ressursside kulutamises distsiplineerimatust, erinevate dimensioonide skaleerimine sõltumatult klienditasandi skaleerumisest, liiga vähene kapitali kaasamine “surmaorust” läbisaamiseks (Marmer *et al.* 2011, Furr 2011, Patel 2015, vt pt 1.6. ja Lisa 2., Lisa 6.).

Liigset rahatõstmist ja sellega seonduvat distsiplineerimatust autor ebaõnnestunud idufirmade puhul ei täheldanud.

“Eesti ökosüsteem on olnud suhteliselt nõrk finantseerimise pakkumisel, iga aastaga on olukord paranenud, on tulnud inglaid juurde ja nüüd on tulnud mitu fondi juurde (...) aga siiski ei ole võrreldav näiteks sellega, mis on saadaval Iisraelis, kus näiteks kaks fondi on üle miljardilise mahuga.” (Sven Illing, BuitIT)

Finantside otsalõppemise või selle ohuga on silmitsi seisnud kõik intervjuudes osalenud idufirmad. See on toonud päevakorda efektiivsuse otsimise läbi ärimudeli muutmise ja meeskonna vähendamise.

“(...) ligi kolm-neli kuud hiljem avastasime, et meil on reaalselt raha alles ainult kolme kuu jaoks. Me kulutasime üle kahesaja tuhande kuus, põletasime 1,3 miljonit (...) meil oli runway juba väga lühike, siis me pidimegi inimesi vähendama ja mõtlema, kuidas efektiivsemaks saada, kuidas ärimudelit muuta” (Martin Villig, Taxify)

“(...) teisalt me ajasime oma kulud väga suureks - müügid ja asjad ja põletasime raha ära lõpuks; ja kuna me kliente ei suutnud värvata, siis nii see läks.” (Juhan Uusaru, Campalyst)

“Me ei oleks pidanud üldse enne raha tõstma kui on õige aeg käes. Ei oleks sellele nii palju aega selle peale kulutanud. Me panime rahatõstmisele sellise energia, et kui saabus õige aeg, et peaks tõesti raha tõstma, siis me olime juba nagu tühjaks pigistatud.” (IF4)

“Iga ettevõtte jaoks on see üsna eksistentsiaalne, et raha piisavas koguses piisava aja jooksul kätte saada, kui nendest faktorist ükskõik midagi kuskil valesti läheb, siis ongi äri jaoks kõik.” (Norris Koppel, Monese)

Finantsdistsipliini on peetud investorite poolt idufirma kasvades ja skaleerudes järjest olulisemaks.

“Finantsid peavad olema korras igas arenguetapis.” (Ivo Remmelg, EstBAN)

Liigset rahatõstmist liiga suures mahus, mis lausdistsiplineerimatust tekitaks autor idufirmade osas ei tähelda, küll aga ilmnes kõigi ebaõnnestunud idufirmade juures erinevate dimensioonide enneaegset skaleerimist kliendidimensioonist sõltumatult.

Ärimudel

Ärimudeli ES väljendub liigeses fokusseerituses kasumi maksimeerimisele liiga vara, üleplaneerimine, ärimudeli adapteerimatus muutuva turuga, avastamine, et kulusid ei ole võimalik saada madalamale kui skaleerumise käive, katse suurendada kasumit või kaasata kliente kasumimarginaali arvelt (Marmer *et al.* 2011, Furr 2011, Patel 2015, vt pt 1.6. ja Lisa 2., Lisa 6., Lisa 7.).

Valimis olnud idufirmade kontekstis ärimudeli enneaegset skaleerumist sai täheldada kahes ebaõnnestunud idufirmas, kus toimus üleplaneerimine ilma regulaarse tagasisideta. Ärimudeli kontekstis leidsid mainimist juriidilised väljakutsed.

“Regulatiivne pool on osutunud lihtsamaks kui Starship alguses arvas. Aga siiski selleks, et see riistapuu saaks üldse kusagil sõita, peab tal olema luba või seaduslik alus (...) me ei oleks uskunud, et üks Eesti väikeettevõtte suudab minna ja lõdva randmega Ameerikas hakata seadusi tegema.” (Allan Martinson, endine Startship Technologies tegevjuht)

“Kindlasti on meie laienemisstrateegia valikul regulatsioon oluline, aga on ka konkurents ja muud asjad, nii et selles osas me kaalume mitmeid asju uutesse riikidesse laienemisel.” (Martin Villig, Taxify)

“Kui me olime üsna algusfaasis ja meil ei olnud veel oma litsentsi, siis oli teatud oht, et me ei saagi seda. See oleks võinud kogu äriideele kriipsu peale tõmmata üsna varajases faasis juba.” (Norris Koppel, Monese)

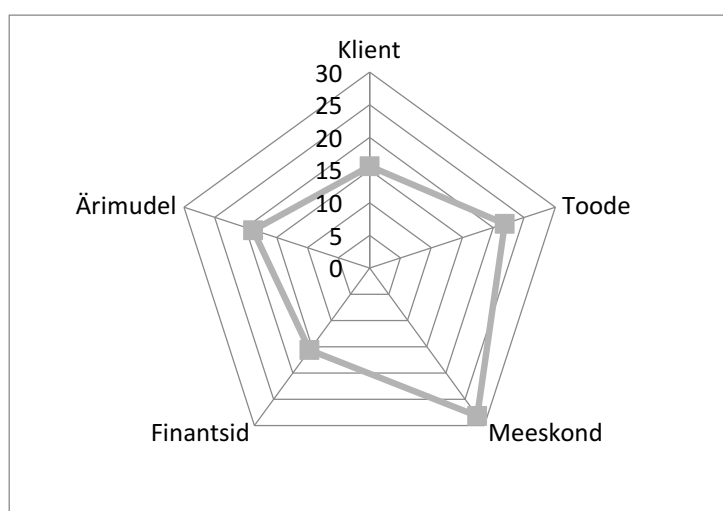
“Üldse me oleme kolm korda oleme ärimudelit muutnud selle aja jooksul, et selles mõttes me oleme kogu aeg vaadanud, mis turul toimub või mis võiks töötada ja siis jälle sellele keskendumud.” (Martin Villig, Taxify)

“Tegelesime juriidiliste väljakutsetega liiga palju – kaubamärgid, lepingud jne, raiskasime palju aega, aga see oli tegelikult täiesti ebavajalik.” (IF4)

Ärimudeli muudatusi on tinginud turuolukorra muutmine, kus tuli ümber orienteeruda teisele valdkonnale. Investorid peavad oluliseks ärimudeli testimise kiirust ning muutmist PMF-i leidmise eesmärgil.

Mentorite ja ärikiirendite panust hinnatakse kõrgelt kontaktvõrgustiku, skaleerimise, rahatõstmise ning hinnastamise oskusteabe osas, kuid kuna nõuandeid tuleb niivõrd rohkelt, siis **info valideerimist** ning sünteesimist peetakse omaette väljakutseks.

Paigutades ebaõnnestunud idufirmade esindajate poolt mainitud **ebaõnnestumispõhjused** dimensioonide teljele (vt Lisa 6., Lisa 8.) ilmneb, et enim annavad tooni meeskonna ja selle kompetentsidega seotud põhjused.



Joonis 7. Eesti idufirmade ebaõnnestumispõhjused

Allikas: Autori joonis ja arvutused

Analüüsid mainitud ebaõnnestumispõhjuseid ning seostades neid enneaegse skaleerumisega võib täheldada, et keskne probleem ja ülesanne seostub PMF-i leidmisega.

“(...) kui sa PMF-i leiad, alles siis saab alles hakata inimesi palkama ja äri kasvatama.” (Herty Tammo, Startup Wiseguys)

See omakorda sõltub meeskonna kompetentside, kogemuste, koostöövõime ning motivatsiooni komplekssest toimimisest. (vt pt 1.3., 1.6., Lisa 6., Lisa 7.)

Meeskonna dimensiooni primaarsus ebaõnnestumispõhjusena seondub kõikide dimensioonide arendamis- ja skaleerimisvõimekusega.

Sildipilve märksõnadena (vt Lisa 9.) andsid enim tooni “raha”, “meeskond”, “toode”, “kliendid” ning “turg”, mis seonduvad ka töös ES-I kontekstis läbivalt vaatluse all olnud dimensioonidega.

4.1. Turunduslikud aspektid enneaegse skaleerumise kontekstis

Jooniselt 6. ilmneb, et enneaegset skaleerumist saab Eesti idufirmade puhul täheldada enim **kliendi** dimensioonis, kus see väljendub liigses kulutamises kliendi hankimisele enne PMF-i leidmist, puuduva PMF-i kompenseerimine turunduse ning meediaga, kulutamine kehva tulemusega kanalitele (Marmer *et al.* 2011, Furr 2011, Patel 2015, vt pt 1.6. ja Lisa 2., Lisa 6., Lisa 7.).

Kliendi dimensioon idufirmas on tihedalt seotud turunduse ning kommunikatsiooni aspektidega ning selle ES näitab, et idufirmade ärikompetents ei ole katnud turunduskompetentsi. PMF-i mitteleidmise kompenseerimiseks teostatav turundus ei ole jätkusuutlik. Ilma PMF-i leidmiseta on keeruline arvata, milline peaks olema turundussõnum väärtuspakkumise kommunikeerimiseks, kellele ja millistes kanalites seda suunata, millised on turundustulemuste edumõõdikud, mida soovime, et klient teeks ning milliseid järeltegevusi teostame kliendi muutmiseks korduvkliendiks. PMF-i otsimisel pidevalt muutuvad turundussõnumid tekitavad infomüra; kliendi tähelepanu võitmine mastaapsete turunduskulutuste kaudu võib moonutada turu tegelikku tagasisidet – hea turg on piisavalt suure potentsiaalsete klientide mahuga ning tõmbab ise tootelahenduse idufirmast välja (ingl. *pulls product out of the startup*) (Andreesen 2007), olles esmaseks positiivseks tagasisideks toote valideerimisel; kliendi poolt antud tagasiside on oluline ka kapitali kaasamise faasis, kus investorid hindavad küll kasvunäitajaid kuid süüvivad ka nende sisusse, otsides eelkõige korduvkliente (vt Lisa 6.).

Intervjuudes ei soodustanud autor turunduslike aspektide mainimist, neid seostasid intervjuueeritavad ise, eelkõige seoses liigse kulutamisega turundusele PMF-i leidmisel. Eesti ebaõnnestunud idufirmade osas võib täheldada kliendi dimensiooni enneaegset skaleerumist kõikide idufirmade osas.

“Kulutasime alguses väga palju aega tehnilisele arendusele, kliendiga suhtlemise ja probleemi valideerimisega oleksime saanud küll natuke varem tegeleda (...) et oleks saanud alguses paremini teada, mis tõrked tekivad.” (IF1)

“Müügiprotsesside aeglus oli valesti hinnatud.” (IF2)

“Turundus toimis hästi, kuid toode ei meet-inud kõiki vajadusi, (...), kahandasime kõvasti kulutusi turundusele, hakkasime toodet ümber tegema.” (IF3)

“Esimese prototüübi tegemise eel ei rääkinud me piisavalt palju klientidega ja sellega läks palju aega ja raha raisku. Me püüdsime hakata kõvasti müüki ja turundust tegema enne kui PMF oli leitud. See oli ka üks viga, mis me tegime (...) klient ja toode ei sobinud omavahel kokku.”(IF4)

“Seda teadmist kliendil ei olnud, et nüüd meil on probleem ja meil on vaja seda lahendada, pigem meie käisime ja tagusime trumme, et teil on probleem, mis vajab lahendamist (...) lõpuks me saime aru, et meie kliendid on üldse hoopis nende kliendid. “(Juhan Aasaru, Campalyst)

“Põhjus, miks enamik startupe läbikukuvad, on see, et neil polnud piisavalt kiirust, et läbikukkuda ja uuesti alustada.” (Allan Martinson, MTVP partner)

Samas on kasvaval turul suudetud kliendi harjumusi muuta. *“Algusaastatel oli see, et meie õpetasime turgu, meie koolitasime (...) olime nagu uus värske õhk, innovatsiooni liider.”(Rando Rannus, SmartAD)*

ES-i kliendidimensiooni tunnuseid on omanud ka toimivad idufirmad, kes on reageerinud turu tagasisidele piisavalt kiiresti ning teostanud ärimudeli muudatusi PMF-i leidmisel enne likviidsete vahendite otsalõppemist.

“Me ei teadnud, mis hea teenus peab olema ja me arvasime, et võtame suvaliselt taksod, teeme palju turundust ja kõik töötab, aga tegelikult ei töötanud,(...) me arvasime, et teeme turundust, aga reaalselt kui teenus on kehv, siis seda pole mõtet turundada. Kliendid tulevad korra ja proovivad, aga ei jää kasutama.” (Martin Villig, Taxify)

Kõrge müügikuluga konservatiivsesse turunišši sisenenud PlanetOS lahendas kommunikatiivse ning turundusliku väljakutse läbi kogukonna ühendamise, võimaldades valdkonna spetsialistidel

kasutada tasuta toodet, saades nii testida kasutajakogemust kui ka tõsta firma brändi tuntust ning kuvandit.

*“(...) põhimõtteliselt töömeeste valdkonna kogu maailma koorekihi kokku ühte kohta ja kogu kogukond sai kokku, kõik rääkisid sellest ja see andis meile võimaluse tagasiside loop-i saada hästi lühikeseks, mis tegelikult ongi A ja O, arvestades seda, kui pikk on müügitsükkel (...).”
(Rainer Sternfeld, PlanetOS)*

PMF-i leidmist turunduslike ja kommunikatiivsete aspektide läbi on hinnanud edufaktoriks kõik investorid.

“(..) kui tohutult palju turundusse raha paned, siis ikkagi ei ole võimalik seda protsessi nii skaleerida. Siis võid raha sisse panna ja saada vastuseks, et see on täiesti vale toode, sa turundasid seda vales kanalis, vale sõnumiga valele sihtrühmale. Ja oled tõesti palju raha ära kulutanud.” (Heidi Kakko, SmartCup Growth Fund)

“Enamikel äridest, kes läbi kukuvad ongi see põhjus, et on kehv ärimudel olnud aga neil polnud piisavalt kiirust selleks, et see ümber pöörata ja midagi uut leida. Kiirus ja selline pealehakkamine ja mitte allaandmine on väga tähtsad omadused.” (Allan Martinson, MTVP)

“(...) kuidas nad on probleemi sõnastanud ja kas neil on visioon, kuidas seda testimata hakata, mis need hüpoteesid on. Järgmises faasis on küsimus pigem selles, et kas sellele hüpoteesile tekib mingi valideerimine (...). See valideerimine tõenäoliselt tekib läbi selle, et neil tekib tracktion kas kasutajate arvu osas või siis juba esmaste klientide osas. Ja kasv siis võiks olla kajastatud maksivate klientide arvu kasvus ja recurring revenue osas. Ehk siis selles, et kasutajad tulevad tagasi.” (Heidi Kakko, BaltCap Growth Fund)

Lisaks kliendi dimensioonile seonduvad turunduslikud aspektid peatükis 4. väljatoodud **Meeskonna** dimensiooni kontekstis asutajate kompetentsidega seonduvalt kliendi vajadusest ning probleemist juurtasandil arusaamisega, mis annab võimaluse valideerida, kas idee visioon ning kliendi sihtrühm adapteeruvad. Sellest johtuvalt töötatakse välja väärtuspakkumine, mille kommunikeerimiseks on vaja leida toimivad **turunduskanalid**, juurutada turundustulemuste **edumõõdikud**, sünteesida kliendi **tagasiside** ning vahendada see tehnilisele kompetentsile. Meeskonna turundus- ja kommunikatsioonivõimekus aitab paketeerida väärtuspakkumise **õigete**

sõnumitega jätkusuutlikku aspekti silmaspidades ning õigesti sünteesitud kliendi tagasiside aitab muuta ärimudeli detaile.

Finantsid on mõjutatud kõikide dimensioonide ES-st (vt pt 1.6., Lisa 2), sh kliendi dimensioonis turundusele tehtavate liigsete kulutustega. Ilmneb **turunduse jätkusuutlikuse** aspekt, mille eesmärk on kaasata korduvkliente, mis eeldab eelnevat PMF-i leidmiseks vajalike etappide läbimist (vt pt 1.4.).

Võib järeldada, et **PMF-i leidmine** on idufirma edu üks alustalasid (vt pt 4., Lisa 6). Selle tarvis tuleb teostada ärimudeli muudatusi kiirelt läbi turunduse ning kommunikatsiooni kogutud tagasisidele ning enne raha ning meeskonna motivatsiooni ja jaksu otsalõppemist. PMF leidmine toimub idufirma valideerimisfaasis (vt pt 1.4.), milles peaks Tootearendusmudeli kõrval rakendatama Blank-i kliendiarendusmudeli kontseptsiooni (2006) ning Ries-i (2011) timmitud ressursisäästliku idufirma toimimise ideed (vt pt. 1.3.).

KOKKUVÕTE

Käesolev magistritöö uurib enneaegse skaleerumise esinemist Eesti idufirmades. Erialase kirjanduse ülevaatest nähtub, et idufirmade enneaegne skaleerumine on akadeemilise uurimisteedena alaeaksploateeritud. Globaalne digitaliseerumine lihtsustab ning soodustab idufirmade teket, mistõttu on vajalik valdkonna aktiivsem analüüsimine. Eesti-põhiselt ei ole kohalike idufirmade ebaõnnestumispõhjuseid analüüsitud ning kaugeltki mitte vaadeldud neid enneaegse skaleerumise kontekstis, mida hinnaguliselt esineb 70% idufirmades ning mis omakorda tuleneb mitmete ebaõnnestumist põhjustavate tegurite koosmõjust (vt pt 1.1., 1.6.). Uurimisteeda taustsüsteemi mõistmiseks ning kompleksse teemakäsitluse tagamiseks käsitleti haakuvaid idufirmade arendamise metodoloogiaid, organisatsiooniteooriaid, arenguetappe, kapitali kaasamise teoreetilist raamistikku, iseloomustati Eesti idufirmade ökosüsteemi, ning valmis praktikas kasutatav tabel enneaegse skaleerumise tunnustest ning vältimisvõimalustest (vt Lisa 2.).

Kvalitatiivse uurimuse käigus analüüsiti idufirmade erinevate dimensioonide skaleerumist kliendidimensiooniga võrreldes. Valim koosnes 18. intervjuueeritavast: proportsionaalselt ebaõnnestunud, edukad (nii tegutsevad kui ärist väljumise teinud) idufirmad ning saadud tulemusi rikastati investorite-poolsete tähelepanekutega.

Ilmnes, et enneaegset skaleerumist võis täheldada **kõikide** valimis osalenud tegevuse lõpetanud idufirmades ning mitmete tegutsevate ettevõtete tegutsemisajaloos (vt Lisa 7.). Enim sai täheldada seda **kliendi** dimensioonis, kus oluline roll seisneb PMF-i leidmisel arenguetapi algfaasis. Ilmnes, et PMF-i mitteleidmist kompenseeritakse rahaliste vahendite olemasolul kas liigse turunduse, meeskonna värbamise, ideaalse toote ehitamise või kõrvaliste tegevuste tegemisega, mis tingib rahaliste ressursside lõppemise enne PMF-i leidmist. Enneaegset skaleerumist täheldati ka **toote, meeskonna, finantside** ning **ärimudeli** dimensioonides.

Ebaõnnestumispõhjustena toodi esile PMF-i mitteleidmist, sellega seoses rahaliste vahendite otsalõppemist, enneaegset liigset kulutamist turundus- ja müügitegevusele, vähest klientide

kaasamist, sihtkliendi mitteleidmist, toote keerukusbarjääri, platvormiriski, kehva kasutajasõbralikkust, alafinantseeringut, asutajate ebakõlasid, erinevaid nägemusi tootestrategia valimisel, meeskonna läbipõlemist, motivatsioonipuudust, valet ajastust jm. (vt Joonis 7, Lisa 6.) Ühtse joonena omasid ebaõnnestunud idufirmad **revolutsioonilist ideed**, kui asuti püüdma piiratud kliendinišši, mis olemuslikult eeldab suurt müügiressurssi, kus müügiprotsess on pikaajaline, nõuab kogemust ja kontakte, mis hõlmab kliendi koolitamist ning uudse lähenemise juurutamist. Idufirmad on tahtnud innoveerida konservatiivset valdkonda või luua uut kliendinišši, kuid enne PMF-i leidmist ja tulemuste saavutamist on lõppenud otsa rahalised vahendid ning asutajate motivatsioon. Mitmetel juhtudel täheldati asutajate **tehnilise kompetentsi tugevat dominantsust** äripoole üle;

Suurimateks **väljakutseteks** ning **edufaktoriteks** lisaks PMF-i leidmisele, mis otseselt seondub ka ES-ga peeti hea meeskonna värbamist, mida töid esile kõik intervjueeritavad ning hindasid selle teostust eksistentsiaalselt primaarseks; lisaks ka meeskonna ja organisatsiooni arendamist, juhtide õppimisvõimet organisatsiooni kasvades muuta juhtimisstiili ning –praktikaid, kiirelt areneva organisatsiooni struktuuride ülesehitamist ning ühtse visiooni ning ettevõttekultuuri juurutamist. Lisaks ka kapitali kaasamise võimekust, KPI (ingl. *Key Performance Indicator*) leidmist, globaalset skaleerumist, finantsdistsipliini, juriidiliste väljakutsete lahendamist, efektiivsuse saavutamist ning turumuutustele reageerimise kiirust; tähtsustati fookuse hoidmist põhilisel ning ajastuse olulisust. **Ühise tunnusjoonena** ilmnes ärist väljunud ja tegutsevate idufirmade osas suutlikkus turu vajadusele kiirelt reageerida, õppida ning *pivoteid* teostada enne, kui lõppevad otsa ressursid – nii raha, aja kui ka meeskonna panustamisvõime. Tulemused haakuvad Marmer *et al.* (2011) uuringuga, kus täheldati edukate idufirmade ühiseks tunnusjoonteks õppimisvõimet, paindlikkust ning tugevat meeskonda (vt pt. 1.6.).

Riskidena nimetati meeskonna-, turu-, toote-, tehnoloogilist ja platvormiriski, Eesti kontekstis täheldati nappi tööturul pakutavat müügi- ja turunduskogemust. Mitmed intervjueeritavad on toonud esile **ajastuse** olulisust: ebaõnnestunud idufirmade seas torkab ühise joonena silma turuvajadusest eesolemine revolutsiooniste lahenduste pakkumisel. (vt Lisa 6.)

Investorite poolset panust on hinnatud kui kvaliteedimärki, mis võib avada koostööpartnerite uksi, mõjutada läbirääkimiste positsiooni ning tõsta firma tuntust ning mainet. Ilmnes, et investorite **panustamise intensiivsus** ning sisukus sõltub idufirma meeskonna kompetentsidest ning arengufaasist; investorite rolliks peeti suure pildi nägemist, info tagasipeegeldamist,

kogemustepõhist nõuandmist, mida võib pidada oluliseks teguriks PMF-i leidmisel ning nõustamist organisatsiooni juhtimisoskuse arendamisel. Investorigi läbivalt jäi kõlma selge probleemipüstituse, kliendivajaduste valideerimise ning hüpoteeside testimise vajalikkus, korduvklientide olemasolu, õppimisvõime sünteesimaks ning kasutamaks nõustajatelt ja klientidelt saadud infot, idufirma müügipotentsiaal.

Autori **ettepanekud** enneaegse skaleerumise vältimiseks:

- jälgida idufirma asutamisel asutajate nii äri kui tehnilise tuumikkompetentsi olemasolu: ärikompetents saab tagada PSF-i ning PMF-i leidmiseks vajaliku kliendisihtrühma määratlemise, kaasamise ning testimise. Tehniline kompetents saab luua parima tehnilise spetsifikatsiooni, valida sobivaima platvormi ning parimad tehnilised tööriistad probleemi lahendamiseks; tagada mõlema kompetentsi tegevusajaloo ning õpikogemuse talletumise idufirmasse;
- ühe või teise kompetentsi puudumisel teha nimekiri parimatest võimalikest kompetentsi omavatest ning valdkonda tundvatest inimestest, sh rahvusvahelisel tasandil, keda kaasasutajaks värvata. Teostada taustauuringuid, vestelda kontaktvõrgustiku ning inimeste endiga, et veenduda sarnaste eesmärkide, ootuste, panustamisvalmiduse ning riskitaluvuselementidega;
- kaasasutajate värbamisele eelnevalt luua spetsifikatsioon asutajate-vaheliste ebakõlade lahendamiseks, mis tagaks idufirma jätkusuutlikkuse erimeelsuste lahendamisel ning inimeste lahkumisel;
- teenuse/toote arendamisel kasutada tootearendusmudeli kõrval kliendiarendusmudelit, mis aitab ES-i vältida ning kiirendab nii PSF-i kui PMF-i leidmist (vt pt 1.2.), õppida klienti kuulama ning küsima õigeid küsimusi tema probleemide mõistmiseks juurtasandil; keerukusbarjääri vältimise jälgimine hoidmaks ära ES-i tekke läbi liigsete turunduskulude ja kõrvaltegevuste (vt Lisa 2.);
- ideede genereerimisel ning elluviimisel jälgida ajastust. Oma ajast eesolevad lahendused ei pruugi jõuda ära oodata piisavalt suurt kasvava turu teket ning selle nõudlust, mis loob hea pinnase ES-i tekkeks (vt Lisa 2., Lisa 6., Lisa 7.); ajastuse planeerimisel ning hindamisel jälgida ka globaalseid investeerimistrende (vt pt 1.5.);
- tähtsustada idufirmast lahenduse “väljatõmbamist” turu poolt, mis näitab lahenduse tegelikku vajadust, võib näidata edupotentsiaali, annab parema positsiooni kapitali kaasamisel, hoiab kõrgel meeskonna motivatsiooni ja tegutsemiskirge ning seostub kliendi käitumusliku staadiumiga ES-i kontekstis (vt pt 1.6.);

- Eesti idufirmade eripäraks võib nimetada julgust asuda teostama maailmavallutuslikke revolutsioonilisi ideid. Selles valguses vaadata kapitalipagutajatena ka välismaiseid investeerimisfonde, et vältida alafinantseeringut, tõsta firma tuntust, mainet ning ehitada üles kvaliteetne investorite nõukogu;
- planeerida esmased turundus- ja müügitgevused toote valideerimisfaasi ressursisäästlikult sihtkliendile suunatud väärtuspakkumise ning kindlaksmääratud edumõõdikutega; panustada turundusele jätkusuutlikkuse aspektis korduvklientide kaasamise eesmärgil;
- töö raames loodud ES-i tunnuste ja vältimise tabel (vt Lisa 2.) saab olla praktikas kasutatav tööriist, mis aitab teadlikult ES-t vältida ning sünkroonsele skaleerumisele tähelepanu pöörata säästes ressursse ning hoides fookust;
- töö raames loodud intervjuueeritavate poolt väljatoodud ohufaktorite, väljakutsete ning õppetundide põhjal valminud koondtabel võiks olla alustavale iduettevõtjale praktiliseks infoallikaks (vt Lisa 6.);

Autor soovib eestistada termin “*startup*”, kuna “idufirma” ei anna edasi täpset kontseptsiooni sisu ning ka kogukond seda ei kasuta.

Teema edasiarenduse osas soovib autor teostada idufirmade ebaõnnestumispõhjuste analüüsi järjepidevalt. Antud uurimust ning analüüsi võiks juhtida Startup Estonia Eesti Startupjuhtide Klubi hallatava idufirmadega seonduva info ja statistika tabelite (Funding, Failures...2018) osana anonüümse küsitluse lingi kaudu, kus tulemusi kuvatakse eraldi tabelis, seostamata tulemusi konkreetse idufirmaga. Uurida ja analüüsida seoseid idufirma arenguetapilise edenemise, ebaõnnestumispõhjuste ning ES-i vahel ning võrrelda tulemusi teiste uuringutega. Teemapüstitus ja statistiliste andmete kättesaadavus võib tuua kaasa suurema teadlikkuse, õppe ning kogemustepõhisema tegutsemise alustavate idufirma asutajate poolt ning aidata kaasa suurte ideede edule.

Töö sisulised **piirangud** ilmnisid töö teemast johtuvalt, kus ebaõnnestumispõhjusteid ning tagantjärgi hinnatavaid valesid otsuseid ei soovinud mitmed idufirma esindajad avalikult välja tuua. Idufirma ressursside piiratuse tingimustes ei leidnud mitmete idufirmade omanikud limiteeritud ajavahemiku jooksul võimalust intervjuuks. Töö sisulise väärtuse suurendamiseks oleks võinud ebaõnnestunud idufirmasid olla valimis rohkem kui 6, mis oleks olnud võimalik töö pikema ettevalmistusaja ja eeltöö tingimustes.

SUMMARY

This Master's thesis examines the occurrence of premature scaling in Estonian start-ups. The central research question is: "Does premature scaling occur in Estonian start-ups?"

In order to answer the central research question the author rose the following research questions:

- What are the root causes for failure in Estonian start-ups?
- What have been the challenges of the successful Estonian start-ups?
- What do Estonian angel investors and venture capitalists consider to be the main characteristics and risk factors of a successful start-up?

In order to achieve the goal of the thesis, the author analyzes the reasons for failure of the failed start-ups, the challenges of the successful start-ups, and the investor's observations regarding threats and challenges. To achieve the goal of the thesis, the author uses a qualitative research method. The versatility of the selection input is ensured by the experiences of failed and successful start-ups, as well as of the investors. As a result of the study, a practical set of risk factors and prevention options is formed referring to premature scaling. For better structuring of interviews, the crosscase analysis table will be compiled to determine the connection between the failure factors and premature scaling.

It appears that premature scaling was noticed in all the closed down start-ups that have participated in the selection and in the history of the activities of several operating companies. It was noticed mostly in the client's dimension, where finding product/market fit played an important role. It appears that in case of having pecuniary means, the non-finding of finding product/market fit is compensated by excess marketing, team recruitment, the construction of an ideal product or performing extra activities, which results in the exhaustion of financial resources before the finding product/market fit is found. Premature scaling was also noticed in the dimensions of product, team, finances, and business model.

The reasons for failing were considered to be related with not finding product/market fit and therefore the exhaustion of pecuniary means, premature excessive spending on marketing and sales activities, low customer involvement, not finding target customers, product complexity barriers, platform risk, poor user friendliness, underfunding, inconsistencies among founders, and different visions in choosing product strategy, burnout of teams, lack of motivation, wrong timing, etc.

One common feature among the failed start-ups who participated in the study was to have revolutionary ideas that sought to reach a limited customer niche, which essentially requires a large sales resource. In many cases, the strong dominance of the founders' technical competence over the business side can be observed; In the same start-ups, a product development model was implemented in the development, and the communication with clients was minimal or it was delayed until the product was already ready for use.

In addition to finding product/market fit, which is also directly related to premature scaling, the main challenges and success factors are considered to be the recruitment of a good team, which was highlighted by all the interviewees who also evaluated its implementation to be existentially primary; In addition, also the development of team and organization, managers' learning ability and ability to change management style and practices as the organization grows, the construction of rapidly developing organizational structures, and the introduction of a unified vision and enterprise culture. In addition to that, also the ability to raise capital, global scaling, financial discipline, solving legal challenges, gaining efficiency, and speed of response to market changes; The emphasis was placed on maintaining the focus on the main issues and also the importance of timing. One of the common characteristics of the closed down start-ups and operating start-ups is to respond quickly to the market needs, learn and run pivots before the exhaustion of resources, i.e money, time and the team's capability to contribute.

By analyzing these above-mentioned causes for failure and linking them to premature scaling, it can be noticed that the central problem and task is related to finding product/market fit. It affects the scaling of all dimensions and boosts the probability of failure.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Acs, Z. J., Amorós, J. E. (2008). Introduction: The Startup Process. – Estudios de Economía, nr 35 (2), 121-132.
- Almor, T. (2011). Dancing as Fast as They Can: Israeli High-Tech Firms and the Great Recession of 2008, Wiley Online Library.
- Andreessen, M (2007). Product/Market Fit, Business Management for Electrical Engineers and Computer Scientists, Stanford University Press
- Baron, R., A., Ensly, M., D. (2008) Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs, 1331-1344
- Baronchelli, G., Cassia, F. (2008). Internationalization of the firm: stage approach vs. global approach. 8th Global Conference on Business & Economics. Florence, Italy.
- Belleflamme, P., Lambert, T., Schwienbacher, A. (2014). Crowdfunding: Tapping the right crowd, Journal of Business Venturing, 29 (5), 585-609.
- Bez, R (2017). Find out if you have a Viable Ecommerce Business, Before it's too Late
Kättesaadav <https://goo.gl/Bdwf1z>
- Blank, S. (2006). The Four Steps to the Epiphany, 2. Trükk, lulu.com
- Blank, S. (2012). Why the Lean Start-Up Changes Everything? – Harvard Business Review, no. 91 (5), pp. 63–72.
- Blank, S. (2014). Why Companies are not Startups. Kättesaadav: <https://goo.gl/TVRFRq>
- Busgang, J. Raising Capital. Kättesaadav: <https://goo.gl/33ttM2>
- Bosch J., Holmström O. H., Björk J., Ljungblad J. (2013) The Early Stage Software Startup Development Model: A Framework for Operationalizing Lean Principles in Software Startups. Lean Enterprise Software and Systems. Lecture Notes in Business Information Processing, vol 167. Springer, Berlin, Heidelberg
- Bozzo, E., Franceschet, M., (2016). A Theory on Power of Networks. – Communications of the ACM. Vol 59, issue 11, p75-83
- CB Insights, The Top 20 Reasons Startups Fail. Kättesaadav: <https://goo.gl/ivqmnJ>

- Chesbrough, H.W. (2010). Business Model Innovation: opportunities and barriers. Long Range Planning, 43 (2/3), 354-363.
- Chetty, S., Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach. Journal of International Marketing. Vol 12, nr1, 57-81 .
- Christensen, C., M. (2016). The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Boston : Harvard Business Review Press
- Cremades, A. (2016). 7 Sources of Capital Entrepreneurs Can Leverage for Their Business. Kättesaadav: <https://goo.gl/3E3SpF>
- Crosby, M. (2000). Patents, Innovation and Growth, The Economic Record, Vol 76, nr 234, 354 – 363
- Dujmovic J. (2016). 20 Biggest Reasons Why Startups Fail. Kättesaadav: <https://www.marketwatch.com/story/20-biggest-reasons-why-startup-companies-fail-2015-06-16>
- Eesti startupmaastiku ülevaade. (2017). Startup Estonia.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. The Academy of Management Review. Volume 14, nr. 4. 532-550.
- Ellis, S (2012). Lean Startup Marketing, 15, Hyperlink
- Ezzy, D. (2002). Qualitative analysis, practice and innovation. London: Routledge. Creative Education, vol2, nr3
- Feeser, H., G. Willard. (1990). Founding strategy and performance: A comparison of high and low growth high tech firms. Strategic Management Journal 11 (2): 87–98.
- Freeman, S., Edwards, R., & Schroder, B. (2006). How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. Journal of International Marketing, 14 (3), 33-63.
- Funderbeam (2017). Funding Report in 2017 Kättesaadav: <https://www.funderbeam.com/reports>
- Funding, Failures & Exits of Estonian Tech Startups 2006-2018 (2018). Kättesaadav: <https://goo.gl/9aS2Vh>
- Furr, N. (2011). #1 Cause of Startup Death? Premature scaling, Forbes Kättesaadav: <https://www.forbes.com/sites/nathanfurr/2011/09/02/1-cause-of-startup-death-premature-scaling/#6e03c6151fc9>
- Furr, N., Ahlstrom, P. (2014). Nail It Then Scale It: The Entrepreneur's Guide to Creating and Managing Breakthrough Innovation (c 2011) täiendatud trükk 2014, NISI Institute
- Global Funding Report 2017. Funderbeam. Kättesaadav <https://markets.funderbeam.com/reports>

- Global Startup Ecosystem Report 2017. Startup Genome. Kättesaadav: <https://startupgenome.com/>
- Graham, P. (2006). The 18 Reasons Why Startups Fail. Kättesaadav: <http://www.paulgraham.com/startupmistakes.html>
- Graham, P. (2012). Startup = Growth Kättesaadav <http://www.paulgraham.com/growth.html>
- Graham, P. (2012). Startup Ideas Kättesaadav <http://www.paulgraham.com/startupideas.html>
- Grey, D. (2017). Updated Empathy Map Canvas <https://medium.com/the-xplane-collection/updated-empathy-map-canvas-46df22df3c8a>
- Griffel, M. What Are the Different Stages of Startup Fundraising? Kättesaadav: <http://learn.onemonth.com/what-are-the-different-stages-of-startup-fundraising-seed-series-a>
- Griffit, E. (2014). Why Startups fail, according to their founders, Fortune Magazine. Kättesaadav: <http://fortune.com/2014/09/25/why-startups-fail-according-totheirfounders/>
- Gruner, K., Homburg, C (2000). Does customer Interaction Enhance New Product Success? *Journal of Business Research* 49:1-14
- Hammersley, B. (2017) Concerned about Brexit? Why not become an e-resident of Estonia? Kättesaadav: <http://www.wired.co.uk/article/estonia-e-resident>
- Howorth, C. A. (2001). Small Firms' Demand for Finance: A Research Note. – *International Small Business Journal*, no. 19 (4), pp. 78-87.
- Hurst, E., Wild, Pugsley, B. (2011)., What do small businesses do? NBER Working Paper 17041.
- Johanson, J., Vahlne, J-E., (1977). The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge development and Increasing Foreign Market. – *Journal of International Business Studies*. Vol. 8, issue 1, 23-32.
- Katz J., Garter W. (1988). Properties of emerging organizations, *Academy of Management Review*, Vol 13, Issue 3. 429-442
- Kaufmann, E., M. (2010). The Importance of Startups in Job Creation and Job Destruction Kättesaadav: <https://goo.gl/L1zAxr>
- Kromer, T. (2014). False Positives & Product/Market Fit Kättesaadav: <https://grasshopperherder.com/false-positives-and-product-market-fit/>
- Kupp, M., Marval, M., Borchers, P. (2017). "Corporate accelerators: fostering innovation while bringing together startups and large firms", *Journal of Business Strategy*, Vol. 38 Issue: 6, 47-53

- Laherand, M. L., (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: Infotrükk.
- Leibson, H., (2018) How To Achieve Product-Market Fit, Forbes
<https://www.forbes.com/sites/hayleyleibson/2018/01/18/how-to-achieve-product-market-fit/#2e771de5476b>
- Loikkanen, V.; (2012) Key Stages of a Startup Kättesaadav: [http:/ https://goo.gl/hByjBT](http://https://goo.gl/hByjBT)
- Love, J., Roper, S (2015) SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence
- Margaretta J., (2002). Why Business Models Matter, Harvard Business School Publishing
 Kättesaadav: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- Marmer, M., Hermann, B. L., Dogrultan, E., Berman, R., UC Berkley (2011) Startup Genome Report Extra on Premature Scaling Kättesaadav:
<http://innovationfootprints.com/wp-content/uploads/2015/07/startup-genome-report-extra-on-premature-scaling.pdf>
- Martin R., (2002) Agile Software Development: Principles, Patterns and Practicies. Pearson Education
- Mason, J. (2002). Qualitative Researching, 2. trükk, London: Sage.
- Merkaš, Z.; Gregurek M.; Gregurek V.; (2016) Approaching Risk Through Lean Startup Methodology 236-242
- Mollick, E., (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study, Journal of Business Venturing, 29 (1), 1-16.
- Myers, S. C., (1984) "[Capital Structure Puzzle](#)," Journal of Finance, Vol. 39, Nr. 3, 575-592.
- Nobel, C. Why Companies Fail — and How Their Founders Can Bounce Back. Kättesaadav
<http://hbswk.hbs.edu/item/why-companies-failand-how-their-founders-can-bounce-back>
- Novoa, J. Undrestanding Differences in Startup inancing Stages. Kättesaadav:
<https://startupxplore.com/en/blog/types-startup-investing/>
- Okrent, J. (2016) “The Top 20 Reasons Startups Fail”, CB Insights, Kättesaadav:
<https://www.cbinsights.com/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf>
- Olsen, D. (2015). Achieving Product-Market Fit with the Lean Product Process The Lean Product Playbook: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback
- Ordanini, A., Miceli, L., Pizzetti A. (2011). "Crowd-funding: transforming customers into investors through innovative service platforms", Journal of Service Management, Vol. 22 Issue: 4, 443-470.

- Paik, Y., Woo, H. (2014). Economic Downturn and Financing Innovative Startup Companies. – *Managerial & Decision Economics*. Vol. 35, 2, 114-128
- Patel, N. (2015). 90% Of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The 10%.
- Pfeffer, J. (1987). A resource dependence perspective on intercorporate relations. Kättesaadav: http://webuser.bus.umich.edu/gfdavis/Papers/davis_cobb_09_RSO.pdf
- Rajgopal, S., Venkatachalam M., Kotha S. (2003). The value relevance of network advantages: in case of e-commerce firms. *Journal Accounting Research*, 41(1), 135-162
- Reichardt, C.S, Cook, T. D. (1979). *Beyond qualitative versus quantitative methods*. Beverly Hills, CA: Sage, 7-32.
- Rennie, Michael W., (1993). *Born Global*. – McKinsey Quarterly.
- Reynolds, M., (2016) *Welcome to E-stonia, the World's most digitally advanced society*. Kättesaadav: <http://www.wired.co.uk/article/digital-estonia>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: Hoe Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business, 1 tr, New York: Crown Business
- Ries, E. (2013). *Lean Startup*, Mate d.o.o., CIP 858125
- Rooney, B (2012). *The Many Reasons Estonia Is a Tech Startup Nation* Kättesaadav: <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303734204577464343888754210>
- Ruta, K., Erkko.A., Modestas, G., Tadas., S., (2015) *Resource-based View and SME Internationalisation: An Emerging Economy Perspective*. – *Entrepreneurial Business & Economics Review*. Vol. 3 Issue 2, 53-64.
- Schoonhoven, C., K. Eisenhardt, K. Lyman. (1990). Speeding products to market: Waiting time to first product introduction in new firms. *Administrative Science Quarterly* 35: 177–207.
- Shirky, C. (2008). *Here comes everybody: The power of organizing without organizations*. New York: Penguin
- Silver, L., Berggren, B.; Fili, A. (2016). *Investment Management and Financial Innovations*, Volume 13, 1, 222
- Song, L. Z., Song, M., Benedetto, C. (2011). Resources, supplier Resources, supplier investment, product launch advantages, and first product performance. *Journal of Operations Management*, 29, 86–104.
- Song, M., Libaers, D., Zhao, L. (2014). *First Product Success: A Mediated Moderating Model of Resources, Founding Team Startup Experience, and Product-Positioning Strategic Product Development and Management Association*

- Stoian, M-C., Rialp, J., Dimitratos, P., (2016). SME Networks and International Performance: Unveiling the Significance of Foreign Market Entry Mode. – Journal of Small Business Management. Vol 55, issue 1
- Startup Commons, (2018) Startup Development Phases Document History. Kättesaadav: <http://www.startupcommons.org/startup-key-stages-previous-versions.html>
- Startup Development Phases (2018). Startup Commons. Kättesaadav <http://www.startupcommons.org/startup-development-phases.htm>
- Startup Ecosystem Report, (2017). Kättesaadav https://online.flowpaper.com/7c3c077c/StartupEcosystemReport2017Fr_eev161/
- Zuckerberg, M., (2017). Mark Zuckerberg's Commencement address at Harvard, Harvard Gazette. Kättesaadav: <https://news.harvard.edu/gazette/story/2017/05/mark-zuckerbergs-speech-as-written-for-harvards-class-of-2017/>
- Taxes Paid, Funding Raised, Popular Industries and More - Startup Statistics from 2016. (2017). Startup Estonia.
- Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and Innovation. Long Range Planning, 43 (2/3), 172 – 194
- Teece, D.J (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. – Journal of International Business Studies. Vol. 45, issue 1, 8-37.
- The World Bank (2018). Measuring Business Regulations. Kättesaadav: <https://goo.gl/1myFdu>
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M. (2009). "The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs," Journal of Business Venturing, Elsevier, Vol. 24(2), 99-115.
- Uzialko, A.C, (2016). Slow and Steady Growth Improves Tech Startups' Long Term Success. Kättesaadav: <https://goo.gl/C4Mkh5>
- Venturebeat, (2017). A quick tour of eastern Europe's Startup Hubs Kättesaadav: <https://goo.gl/BTQ199>
- Wakelin, K., (1998) Innovation and export behavior at the Firm Level, vol.26, issue7-8, 829-841
- Work in Estonia, (2017). There is no limit to IT specialists who want to come to Estonia. Kättesaadav: <https://www.workinestonia.com/no-limit-specialists-want-come-estonia/>

LISAD

Lisa 1. Idufirma võimalikud kapitaliallikad idufirma arenguetapiti ning finantseerimistsükli

Arenguetapp	Finantseerimis-tsükkel	Allikas	Kirjedus	Kapitalivorm
Varajane idufirma	seeme	asutaja	asutaja isiklikud varad	omakapital
Varajane idufirma	seeme	FFF	“sõbrad, sugulased ja sõgedad”	omakapital või lühiajaline laen
Varajane idufirma	ühisrahastus	ühisrahastus	ühisrahastuse kaudu eeltellimuste hankimine	ettemaks
Varajane idufirma, Idufirma	seeme, äriingel	tarnija	krediidiga varude ostmine	lühiajaline laen
Idufirma	seeme, äriingel	faktooring	arvete müük likviidsete vahendite vastu	lühiajaline laen
Idufirma	äriingel	ettevõtte krediitkaart	lühiajaline laen	lühiajaline laen
Idufirma	äriingel	valitsusepoolne sihtfinantseerimine	valitsuse toetuste ja subsiidiumite saamine	lühiajalise kuni kesmise tähtajaga laen
Idufirma	äriingel	liising ja järelmaks	varade eest järelmaksuga tasumine	keskmise tähtajaga maksete ajatamine
Idufirma	äriingel	pank	pangalaen	keskmise kuni pikaajaline laen
Varajane idufirma, Idufirma	äriingel	äriingel	Äriingli investering	omakapital
Idufirma, Kasv	äriingel, seeriad A, B,C+	riskikapitalifond	Riskikapitalisti investering	omakapital

Allikas: Startup Global Report (2018), Funderbeam (2018), Silver *et al.* (2016, 222), autori paigutus

Lisa 2. Enneaegse skaleerumise tunnused ja vältimine

Dimensioon	Enneaegse skaleerumise tunnused	Enneaegse skaleerumise vältimine
Klient	<ul style="list-style-type: none"> • (K1) liiga suured kulud kliendi hankimiseks enne toote/turusobivuse leidmist ning korratava skaleeruva ärimudeli leidmist; • (K2) toote/turusobivuse leidmise kompenseerimine turunduse ning meediaga; • (K3) turunduskulutuste tegemine ilma juurutatud edumõõdikuteta; • (K4) ei monitoorita, kuidas turg tootele reageerib; • (K5) suutmatus kaasata kuluefektiivselt suuremat turusegmenti; • (K6) kasutajate ja klientide segamini ajamine; • (K7) fokuseerumine vale kliendisegmendi kasvatamisele või klientide kaasamine, kes ei pruugi olla kasumlikud; • (K8) raha kulutamine vähese kasuteguriga kanalitele; 	<ul style="list-style-type: none"> • fookus probleemi/lahenduse sobivuse leidmisele; • fokuseerumine klientidele, kliendikäitumisest õppimisele, individuaalsetele kohtumistele, kliendi tundmaõppimisele – sellega seoses fokuseerutakse suurepärase toote loomisele; • fookus toote/ turusobivuse leidmisele; • sujuva kliendikaasamise protsessi ning strateegiate väljatöötamine enne skaleerumist; • kulud peaksid järgima proportsionaalselt müügikasvu; • suurema müügi genereerimiseks mitte vähendada kasumlikkust; • aja võtmine – vältida kiirustamist ning liigset entusiasmi. Pigem valideerida turgu ning saavutada kindlus selles, mida tehakse. • Kliendiarendusmudeli kasutuselevõtt tootearendusmudeli kõrval
Toode	<ul style="list-style-type: none"> • (T1) toote ehitamine ilma probleemi/lahenduse sobivuse leidmiseta; • (T2) investeerimine toote skaleerimisse enne toote/turu sobivuse leidmist; • (T3) mitteoluliste lisavõimaluste ehitamine; • (T4) fookuse kadumine: mittevajaliku lansseerimine; 	<ul style="list-style-type: none"> • veendumine, et toode lahendab kliendi probleemi ning vastab kliendi nõudmistele; • fookuse hoidmine toote lihtsuses; • tootele kellade ja vilede mittelisamine enne, kui toote põhifunktsioonid on ideaalselt toimivad; • esialgne toode vaid minimaalsete võimalustega, mitte ehitada ette lõplikku toodet ja selle võimsust.
Meeskond	<ul style="list-style-type: none"> • (M1) liiga paljude inimeste liiga varajane värbamine; 	<ul style="list-style-type: none"> • meeskonna väiksena hoidmine seni kuni on õige aeg

	<ul style="list-style-type: none"> • (M2) spetsilistide palkamine enne õiget, kriitilist vajadust; • (M3) juhtide palkamine tegijate asemel; • (M4) enam kui 1juhtimistasandit; 	<p>protsesside skaleerumiseks;</p> <ul style="list-style-type: none"> • hoiduda müügi- ning turundusjuhti palkamisest enne toote ja turu valideerimist, asutajad suudavad paremini esmakasutajaid kaasata ning probleemilahendused väljauurida;
Finantsid	<ul style="list-style-type: none"> • (F1) liiga vähene kapitali kaasamine “surmaorust” läbisaamiseks; • (F2) kapitali kaasamine liiga suures ulatuses, mis võib muuta ettevõtja distsiplineerimatuks, kulutades rohkem dimensioonidele, mis ei ole kooskõlas teistega; • (F3) investorid investeerivad liiga palju testimise ja valideerimise faasis; • (F4) liigne investeerimine üksikettevõtjatesse ja meeskondadesse, kes ei oma vajalikku tehnilist kompetentsi; • (F5) erinevate dimensioonide skaleerimine sõltumatult klienditasandi skaleerumisest. 	<ul style="list-style-type: none"> • varased suured kulud võivad tulevast kasvu halvata;
Ärimudel	<ul style="list-style-type: none"> • (ÄM1) liiga varajane fokuseerumine kasumi maksimeerimisele; • (ÄM2) üleplaneerimine, tegutsemine ilma regulaarse tagasisideta; • (ÄM3) ärimudeli mitteadapteerimine muutuva turuga; • (ÄM4) avastamine, et kulusid ei ole võimalik saada madalamale kui skaleerumise käive; • (ÄM5) katse suurendada kasumit või kaasata kliente kasumimarginaali arvelt. 	<ul style="list-style-type: none"> • paindlikkuse säilitamine - ärimudeli muutmine vastavalt turu vajadusele; • ärisuuna muutmine (ingl <i>pivot</i>) vara ning tihti – ärisuuna muutus johtub klientide tagasisidest, konkurentide tegevusest, turumuudatustest, tooteinnovatsioonist jm. • pidev areng loob pöördepunkte, mida peaks identifitseerima läbi pideva tureageeringute ning kliendikäitumise monitoorimise.

Kodeering: K-Klient; T-Toode; M- Meeskond; F-Finantsid; ÄM-Ärimudel.

Allikas: Marmer *et al.* 2011, Blank 2012, Ellis 2012, Patel 2015, autori tabel ning kodeering

Lisa 3. Valimi kriteeriumid ning põhjused

Kriteerium	Valiku põhjus
<ul style="list-style-type: none"> Intervjueeritav on (kaas)asutanud tehnoloogiavaldkonna idufirma, mis on kaasanud vähemalt 300 tuh. EUR suuruses kapitali ning on käsitletav ebaõnnestununa; 	<ul style="list-style-type: none"> Kogemuse omandamine tegevuse lõpetanud idufirmas, mis on teatud suuruses raha tõstnud ja kulutanud ning autori hinnangul võimaldab teostada kogemusepõhist järelduste tegemist;
<ul style="list-style-type: none"> Intervjueeritav on asutanud tehnoloogiavaldkonna idufirma, mis on kaasanud kapitali vähemalt 6 milj. EUR väärtuses; 	<ul style="list-style-type: none"> Kogemuse omandamine eduka idufirma loomisel ning kapitali kaasamisel hindamaks erinevates arenguetappides esinenud ohutegureid;
<ul style="list-style-type: none"> Intervjueeritav on asutanud eduka tehnoloogiavaldkonna idufirma, mis on ärist väljunud (teinud <i>exiti</i>); 	<ul style="list-style-type: none"> Kogemuse omandamine idufirmas, mis on teinud ärist väljumise annab asutajale kogemuse idufirma ohtude hindamiseks kogu eluea vältel;
<ul style="list-style-type: none"> Intervjueeritav on tegev investorina, puutudes kokku idufirmade investeeringuvalmiduse valideerimisega. 	<ul style="list-style-type: none"> Kogemuse omamine idufirma ohutegurite ning eduvõimaluste valideerimisel.

Allikas: autori koostatud

Lisa 4. Lühiülevaade uuringus osalenud idufirmadest

Idufirmad

Monese – *FinTech* idufirma, mis on asutatud 2013. aastal, kaasanud kapitali 16 milj USD, ca 43 töötajat. Uudne lahendus seisneb inglise naela valuutakonto avamisvõimaluses läbi mobiilirakenduse ilma kohalikku aadressi või krediitkaardi ajalugu omamata.

Planet OS – *BigData* infrastruktuuri idufirma, mis on asutatud 2012. aastal, kaasanud kapitali 5,8 milj USD. Uudne lahendus võimaldab hallata ning visualiseerida erinevatest allikatest pärit keerulisi andmetüpe. Ettevõtte müüdi aktsiavahetuse käigus küberturvalisuse ettevõttele Intertrust Technologies.

Taxify – Jagamismajanduse idufirma, asutatud 2013. aastal, ca 300 töötajat, kaasanud kapitali 2,2 milj (lisaks mitteametlik 10 milj) USD, uudne lahendus võimaldab sõidujagajail pakkuda ning sõidu tellijail tellida teenust läbi mobiilirakenduse.

VitalFields – *BigData* idufirma, asutatud 2011. aastal, ca 20 töötajat, kapitali kaasanud 2,2 milj USD. Uudne lahendus võimaldab majandada talupidamist läbi mobiilirakenduse. Idufirma ostis USA põllumajanduskontserni Monsanto kuuluv Climate Corporation.

SmartAD – Internetireklaami ettevõtte, asutatud 2007. aastal, ca 12 töötajat, kaasanud kapitali 197 tuh. USD. Uudne lahendus seisneb sihtrühmapõhises reklaamlahenduste pakkumises läbi tipp tehnoloogiliste lahenduste. Idufirma ostis Modern Times Group-i kuuluv TV3.

Starship Technologies – Tarkvara ning riistvara ühendav idufirma, mis asutati 2014. aastal, ca 100 töötajat, kaasanud kapitali 34,4 milj. USD. Uudne lahendus seisneb toodete kohaletoometusvaldkonda innoveerimises läbi robotikaplatvormi.

Lisa 4. järg

Ebaõnnestunud idufirmad

Campalyst - Sotsiaalmeedia kanalite ROI- analüüsi rakendus. Asutatud 2011. aastal, osales nii Seedcamp kui Startup Sauna kiirendites. Äri sulgemise põhjus: ei suudetud leida PMF-i, teenus oli oma ajast ees.

Taxipal – taksofirmadele suunatud mobiilirakendus, asutatud 2009. aastal. Äri sulgemise põhjus: ei suudetud leida PMF-i. Rakendus oli oma ajast eest, vale kaasasutajate struktuur.

IF1 / IF2 / IF3 / IF4 – tegevuse lõpetanud tehnoloogiavaldkonna idufirmad, kes on soovinud jääda anonüümseks.

Investorid

Allan Martinson - Investeerimisfondi MTVP partner

Heidi Kakko – Investeerimisfondi BaltCap Growth Fund partner

Herty Tammo – Ärikiirendi Startup Wiseguys partner

Ivo Rimmelg – Investeerimisfondi EstBAN liige

Sven Illing – Ärikiirendi BuildIt partner

Rain Rannu – Investeerimisfond SuperAngel partner

Lisa 5. Intervjuu küsimused

Tegutsev idufirma

Varasem kogemus

1. Kirjeldage, kas ja millist idufirma loomise kogemust omasite enne praeguse idufirma asutamist?
2. (Kirjeldage, mis põhjustel see idufirma Teie hinnangul ei õnnestunud?)

Väljakutsed ning ohuolukorrad

3. Nimetage, mis on olnud suurimateks väljakutseks idufirma arendamisel ning skaleerumisel?
4. Kirjeldage, milliseid vigu olete teinud idufirma arendamisel, arenguetaipiti?

Kapitali kaasamine

5. Mille põhjal tegite idufirmasse kaasatava investeeringu suurust ja investoreid puudutava otsuse?
6. Nimetage, milliste tegevuste jaoks kaasasite kapitali? (faktorid, mida otsustasite skaleerida)
7. Kirjeldage, milliste näitajate põhjal investorid Teie hinnangul idufirmasse kapitali paigutasid?
8. Hinnake investoripoolsete nõuete mõju idufirma tegevustele?

Ärist väljumise, *Exit* teinud:

9. Kui asutaksite uue idufirma, siis mida teeksite järgmisel korral teisiti?

Ebaõnnestunud idufirma

1. Palun hinnake, millised tegurid takistasid idufirma arengut ning skaleerumist?
2. Kirjeldage, millised olid Teie hinnangul peamised vead, mida idufirma juhtimises või tegevuste planeerimisel, teostamisel tehti?
3. Palun hinnake idufirmas kompetentside - tehniliste ja äriliste olemasolu, kas need olid balansis või domineeris üks teise üle?

Investorid

1. Millised on Teie arvates potentsiaalselt eduka idufirma tunnused (arenguetaipiti)?
2. Kirjeldage, millised faktorid mõjutavad Teie positiivset investeerimisotsust?
3. Millised on Teie arvates idufirma ohufaktorid – arenguetaipiti?
4. Kirjeldage, mis on Teie arvates idufirmade suurimateks väljakutseteks?
5. Kirjeldage, kuidas soovite investorina olla iduettevõtte tegemistesse kaasatud (kui soovite)?
6. Mis on Teie arvates peamised põhjused, miks enamus idufirmadest ebaõnnestuvad?

Lisa 6. Cross-Case tabel

Ebaõnnestunud idufirmad

	F1	F2	F3	F4	Taxipal	Campalyst
Ärivaldkond	B2B	B2B	B2B	B2B	B2B	B2B
Tegurid, mis takistasid idufirma edu, ebaõnnestumispõhjused	Finantsid lõppesid (F) Toote keerukusbarjäär (T) Müügivõimetus (M) Fookus tehnilisel arendusel (M) Vähene kliendikaasatus (K) Nišš, mis eeldab pikaajalist müüki ning innovatiivse lahenduse juurutamist (ÄM)	Investeeringu suurus (F) Investorite nägemuste erinevused (ÄM) Asutajate tootestrategia nägemuste erinevused (ÄM) Nišš, mis eeldab pikaajalist müüki ning innovatiivse lahenduse juurutamist (ÄM)	Toote keerukusbarjäär (T) Tervislikud põhjused (M) Meeskonna läbipõlemine (M) Kasutajamugavuse läbikukkumine (T) Vähene kliendi kaasatus (K)	Toote keerukusbarjäär (T) Kurnatus (M) Meeskonna kokkusobimatus (M) Liiga varane kapitali kaasamine (F) Turundus ja müük enne PMF (T) Kliendi kaasamatus (K)	Finantsid lõppesid (F) Ajastus, (ÄM) teenus oli oma ajast ees Meeskonna struktuur (M) Põhikliendi mitteleidmine (K) Platvormi riski realiseerumine (T) Meeskonna motivatsiooni puudus (M)	Finantsid lõppesid (F) Toote keerukusbarjäär (T) Ajastus, (ÄM) teenus oli oma ajast ees Müügivõimetus (M) Vale kliendisihtrühma valik (K) Nišš, mis eeldab pikaajalist müüki ning innovatiivse lahenduse juurutamist (ÄM)
Tehtud vead idufirma arendamisel	Peamine fookus tehnilisel arendusel Kliendiga suhtlemisele ja probleemi valideerimisele ei	Toode oli turu ärimudelite arengust ajast ees. Müügi protsesside aeglus oli valesti hinnatud.	Peamine fookus tehnilisel arendusel Learning curve kliendi jaoks	Peamine fookus tehnilisel arendusel Kliendi vähene kaasatus Asutaja väljavahetamisest hoidumine	Asutajate valik	Liigsed kulud müügile enne PMF Keskendumine valele kliendisihtrühmale

	keskendunud					
Kompetentside jaotus	Balansist väljas Asutajate meeskond tugevalt kaldus tehnilise kompetentsi poole	Suures pildis oli	Tehniline pool oli tugevaim Nõrgim külge turundus	Olid nii äri- kui tehniline kompetents Turunduskompetents oli ülehinnatud	Kompetentsid – tehniline osaniku poolne firma	Nii äri kui tehniline pool olid olemas
Õppetunnid	B2B müük on väga ressurssinõudlik ning eeldab kogemust Kliendiga tuleb varem ning rohkem suhelda	Rahvusvahelise müügitöö ressursi on Eestis napilt Juhtkond peab suutma öelda EI paljudele võimalustele ja keskenduma põhilahendusele. Finantseerida tuleb peamist äriideed Mitte raisata aega kõrval-projektidele	Toodet ei saa iseenda kasutajakogemuse põhjal luua, klient ootab lihtsust	Tuleb teha raskeid otsuseid ja tiimi mittesobivad inimesed väljavahetada, isegi, kui tegemist on founderiga. Liiga vara ei ole mõtet kulutada energiat kapitalikaasamisele Juriidiliste aspektidega tegelesid liiga vara ja palju	Põhituru puudus Valdkonna innovatsioon keeruline Oluline meeskonna struktuur, mis motiveerib panustama Kui soovid teha valdkonnainnovatsiooni on oluline ajastus	Lahendus oma ajast ees Turuvalmidus puudus Meetrikad olid vanadele meediatele sissetöötatud Idurima kogemus andis palju juurde – parem positsioon palgaläbirääkimised ning pakkumise liituda uue startupiga Ärivõrgustik

Dimensioonide kodeering: (K) – Klient; (T) – Toode; (M) – Meeskond, (F) – Finantsid, (ÄM) – Ärimudel

Lisa 6 järg

Ärist väljunud ja tegutsevad idufirmad

	SmartAD	PlanetOS	VitalFields
Valdkond	e-commerce	Big Data	Big Data
Idufirma staadium	Ärist väljunud	Ärist väljunud	Ärist väljunud
Varasem kogemus	Ei omanud kogemust	Omas kogemust	Ei omanud kogemust
Suurimad väljakutsed	Meeskonna värbamine Konservatiivse valdkonna innovatsioon IT kompetentsi leidmine Sihtkliendi koolitus Juhtimisalased väljakutsed	Meeskonna värbamine Konservatiivse valdkonna innovatsioon Usalduse võitmine Jätkusuutlikkuse tõestamine Tehnoloogia ning äri vajaduse ühendamine Kogukonna loomine Uue turu otsimine	Meeskonna värbamine Konservatiivse valdkonna innovatsioon Raha kaasamine Rahvusvaheline skaleerumine
Ohuolukorrad ja valed otsused	IT äripartneriga koostöö lõpetamine Meeskonna liigne värbamine Kitsas geograafiline skaleerumine	Tururisk Pikaajaline esmamüügi viibimine Müügikeerukus Valdkonda langustendents	Ärimudeli muudatused Investeeringud valedesse uurimusaladesse
Kapitali kaasamise eesmärgid	Platvormi arendamiseks laiendatud funktsionaalsusega Skaleerumine uutele turgudele Inimeste värbamine	Turupositsiooni saavutamine Brändi loomine Müügi ning turundustegevused	Tootearendus Skaleerumine uutele turgudele
Investorite mõjutused	Rahavoogude juhtimisel paindlikkuse soodustamine	Ajafaktor vähendas kasutegurit Investorite omavahelised erimeelsused Kapitali kaasamise tingimused	Skaleerumine uutele turgudele
Mida investor hindas?	Meeskond Turupotentsiaal Tõestatud ärimudel PMF	Meeskond Asutaja taust Soovitajad Tehnoloogia	Tehnilise kaasutaja eelnev koostöökogemus Reaalse maailma probleemilahendus Konservatiivse valdkonna innovatsioon Kasvunumbrid
Olulised	Meeskond	Meeskond	Meeskond

faktorid idufirma arendamisel	Äriidee Klientide kaasamine Finantsplaneerimine	Investorite valimine Tootearendus Firma loomine suurel turul	
Õppetunnid	Skaleerumine suurte mahtudega turgudele Kliendifookuse hoidmine Toote müügi võimekus Finantsvarud asutamisel	Müügitsükli sisse kuulub õpe Avaliku kogukonna loomine Tasuta toote kasutuspraktikate jälgimine Ei saa juhtida ajastust Ei saa juhtida turureageeringut Mitte kaasata strateegilist investorit algfaasis	Välisurgudele orienteeritus Palgata A-klassi tegijaid Mitte säästa palgakulu parimate inimeste värbamisel Ehitada kiirelt kasutusvalmis toode Ehitada ja testida kiirelt

	Taxify	Starship Technologies	Monese
Valdkond	Jagamismajandus	Riist- ja tarkvara arendus	FinTech
Idufirma staadium	Kasvufaas	Kasvufaas	Kasvufaas
Kapitali kaasamine, milj EUR	11,9	18,5	14,6
Varasem kogemus	Omas kogemust	Omas kogemust	Omas kogemust
Suurimad väljakutsed	Meeskonna värbamine Uue valdkonna ülesehitamine Juriidilised väljakutsed - tururegulatsioonid Kapitali kaasamine Ärimudeli muudatused Konkurentsitingimused Rahvusvaheline skaleerumine	Uue valdkonna ülesehitamine Globaalse äri ülesehitamine Juriidilised väljakutsed - tururegulatsioonid Riist-ja tarkvaraarenduse koostöö Turunduse ja arenduse koostöö Muudatused võtavad aega Kompleksne juhtimine Seadusemuudatuste algatamine Turuliidri positsiooni säilitamine	Meeskonna värbamine Meeskonna motiveerimine Inimeste väärtuste ühildamine ettevõtte kultuuriga Uue valdkonna ülesehitamine Tootearendus kliendi tagasisideta Ettevõtja stressitaluvus
Ohuolukorrad ja valed otsused	Meeskonna liigne värbamine Esialgset kliendimudelid ei töötanud Enneaegselt tehtud turundus	Ei avalda	Juriidilised väljakutsed Riskid partnerpankadega Kapitali kaasamine

			Alafinantseering võib olla ohtlik
Kapitali kaasamise eesmärgid	Skaleerumine uutele turgudele Tootearendus Meeskonna värbamine	-	Tootearendus Meeskonna värbamine
Investorite mõjutused	Mõjutusi ei tähelda	Ei avalda	Usalduse ning maine kindlustamine Kvaliteedimärk, reputatsioon Kvaliteetne nõukogu Kõrgetasemeline kontaktvõrgustik
Milliste tegevuste jaoks kaasati kapitali?	Tootearendus Geograafiline skaleerumine	-	Litsentsi hankimine Eesmärkide täitmine PMF-i saavutamine Kasv
Mida investor hindas?	Meeskond Usaldusväärsus Hea maine Kasv PMF Konkventsitingimused	Meeskond Usaldusväärsus Esmatulija edumaa	Meeskond Asutaja usaldusväärsus Hea maine Valdkonna tundmine Turupotentsiaal Konkventsitingimused Kliendikaasatus
Õppetunnid	Meeskond on peamine väärtus Turuvõimalused Ajastus	Regulatiivne pool osutus lihtsamaks esialgu arvatust	Meeskonna sidumine ettevõtte kultuuriga

Investorid

	Herty Tammo	Allan Martinson	Ivo Remmelg
	Startup Wiseguys partner	MTVP partner	Investeeringufond EstBAN liige
Eduka idufirma tunnused	Tugev meeskond; Turg Toode Meeskonna energiatase ja ambitsioonikus Visiooni elluviimine Suure pildi tunnetus Visiooni, et liita meeskonda A-	Asutajate nn talupojamõistus Ühte hoidev meeskond Kasvu juhtimine	Tugev meeskond Idee Ärimudel Finantseering

	mängijad Väga hea müügioskus Õppimisvõime		
Investeerimisotsust mõjutavad faktorid	Meeskond Meeskonna taust Toote innovatiivsus PMF Turg Ambitsioonikus Kasvunäitajad KPI Kliendi leuea väärtus (Customer Lifetime Value) CPC (Customer Proposition Cost)	Meeskonna taust Regulatiivsete riskide olemasolu Ettevõtte müügipotentsiaal Eeldatava ostja olemasolu Piirangute või probleemide olemasolu	Meeskond PMF Turg
Idufirma ohufaktorid	Kehv meeskond Sarnane asutajate profiil	Kui idee pole piisavalt suur ja tugev Kehv <i>execution</i>	Meeskonna skaleerimine Fokusseerumatus ühele asjale Ärimudeli tõestamatus
Idufirma väljakutsed	Heade inimeste palkamine Meeskond, kes viib idee ellu Kapitali kaasamine Organisatsiooni ehitamine ja arendamine Üksteist täiendavad asutajad Visiooni müügivõimekkus Organisatsiooni süsteemsus KPI	Testimise kiirus Kiire läbikukkumine Üheotsapilet suurele turule	Juhtimissüsteemi ülesehitamine Ühtne arusaam eesmärkidest Ärikompetentsid Ärimudeli leidmine Meeskonna töölepanek
Investori roll ja kaasatus	Igapäevane tugi Firmatutvustused Nõuandev Eeldab, et kuulatakse Info sünteesimine ning otsuste vastuvõtt meeskonna poolt	<i>Hands-on</i> investor Tugevalt mentordav	Kogemuspõhine nõustaja Tagasipeegeldaja
Idufirmade ebaõnnestumise põhjused	Finantside lõppemine enne turu loomist Meeskonnas tekkivad ebakõlad ja tülid	Startupi üks ülesannetest on läbikukkuda Idufirma on ajutine organisatsioon, mis otsib PMF-i	Ärimudel ei ole efektiivne Ei suudeta ehitada toimivat struktuuri Toode on liiga kallis ja keeruline

		Pivoteid ei teostatud piisavalt palju ja kiiresti	Kõrge kasutuselevõtu lävi Ei suureta meeskonda skaleerida Valesti ülesehitatud meeskonnatöö struktuurid Finantsid peavad olema korras Ettevõtte kasvades juhtimise muutmine
--	--	---	---

	Heidi Kakko	Sven Illing	Rain Rannu
	BaltCap Growth Fund partner	BuiltIT invest juhatuse liige	Investeerimisfond SuperAngel partner
Eduka idufirma tunnused	Probleemipüstitus Hüpteese olemasolu Valideerimine Korduvkliendid Maksivad kliendid Meeskonna skaleerimine Hüpoteeside testimine enne skaleerimist	PMF Konkurentsivõimeline hind Kiire kasv Kasumlikkus Müügivalmidus	Asutajate meeskond Kasvav turg Potentsiaalselt skaleeruv ärimudel Tugev tehnoloogia Olemasolev <i>traction</i> Asutajate valdkonnapõhine motivatsioon Kasvunumbrid KPI
Faktorid, mis mõjutavad investeerimisotsust	Meeskond Kompetentsid Hüpoteeside kvaliteedi valideerimise võimalus Reaalset <i>tractionit</i> Toote funktsionaalsus	Meeskond Kompetentsid Turuvõimalused ja –dünaamika Kasvav turg Turu tagasiside Konkurentsitingimused	Asutaja motivatsioon Asutaja varasem kogemus Asutaja referentsid Valdkonnapõhised teadmised
Idufirma ohufaktorid	Ideaalse toote loomine enne turutagasisidet Liigne enesekindlus, et testida Liigne hirm, et testida Platvormirisk	Meeskond Tuumkompetentsi puudumine Suutmatus kapitali kaasata Tehnoloogiline risk Tururiskid Konkurentsitingimused Platvormirisk	Meeskond Tuumkompetentside puudumine Kompetentside sisseostmine ei huvita investorit Oht jääda kinni koduturule Skaleerumine vaid lähiturgudele

Idufirma väljakutsed	Tegevuste järjekord Suhelda endast targematega Saadud info sünteesimine Tuumikmeeskonna fookusseeritus	Turunduse- ja müügikvaliteeditõstmise Kapitali kaasamine	Kohene suurele turule minek Valideerida hüpoteese suurel turul
Investori roll ja kaasatus	Nõuandlik	Nõuandlik Kiirendis olles aktiivsem	Sõltub firmast
Idufirmade ebaõnnestumispõhjused	Asutajate usk ja jaks saab otsa Usalduskrediiti lõppemine Piisava ajavaru puudus Alternatiivide puudumine Suutmatus meeskonda kaasata ja motiveerida	Toode ei ole turule vastav	Asutajatega seonduv

Lisa 7. Enneaegne skaleerumine Eesti idufirmades

Idufirma	Klient	Toode	Meeskond	Finantsid	Ärimudel
Monese	K1;	T1; T2;	-	-	-
Planet OS	-	-	-	-	-
SmartAD	-	-	M1;	-	-
Startship Technologies	-	-	-	-	-
Taxify	K1; K2; K3; K7; K8;	T2;	M1;	F5	-
Vital Fields	K7;	-	-	-	-
Campalyst	K1; K2; K3; K6; K5; K7;	T1; T4;	-	F1; F5	-
Taxipal	K1; K5;	T2;	-	F5;	-
IF1	K1; K3; K5;	T1; T2;	-	F1; F5;	-
IF2	K1;	T4;	-	F1; F5;	-
IF3	K1; K2;	T1; T2; T3; T4;	-	F1;F5;	ÄM2;
IF4	K1; K2; K3; K8;	T1; T2; T4;	M3;	F5;	ÄM2;

Allikas: autori koostatud, kodeering Lisas 2.

Lisa 8. Enneaegse skaleerumise ja ebaõnnestumis põhjuste esinemine

Enneaegse skaleerumise esinemine Eesti idufirmades (Lisa 7.)		
Dimensioon	Esinemissagedus	Protsentuaalne jagunemine
Klient	25	44
Toode	16	28
meeskond	3	5
Finantsid	11	19
Ärimudel	2	4
	57	100

Ebaõnnestumis põhjused Eesti idufirmade näitel (Lisa 6.)		
Dimensioon	Esinemissagedus	Protsentuaalne jagunemine
Klient	5	16
Toode	7	22
meeskond	9	28
Finantsid	5	16
Ärimudel	6	19
	32	100

Allikas: autori koostatud
Kodeering Lisas 6. ja Lisas 7.

Lisa 9. Sildipilv sõnadest



Allikas: Autori teostus läbi *Wordclouds* rakenduse

Lisa 10. Transkriptsioonid

Campalyst, Juhan Aasaru

10.04.2018

Intervjuu: läbi Skype rakenduse

Palun hinda, millised tegurid põhjustasid idufirma ebaõnnestumise?

(.) Kui võtta kaugemalt, siis meil ei õnnestunud leida ühtegi klienti, kes oleks nõus maksuma selle eest, mis me tegime lõpuks. (.) Et me tegime prototüübi andsime selle kliendile valideerida, aga see ikkagi ei sobinud. (.)

Ja siis me tegime toote ringi, aga ikkagi lõpuks me nagu ei leidnud sellist asja, et kliendid oleksid olnud nõus maksuma. (.) Ja teisalt me ajasime oma kulud väga suureks müügid ja asjad ja põletasime raha ära lõpuks ja kuna meie kliente ei suutnud värvata, siis nii see läks.

Comment [KN1]: Tootearendus ilma PMF

Comment [KN2]: Ebaõnnestunud pivot

Comment [KN3]: Liiga kõrge kulud

Kas ma saan aru, et alguses tegite seda toodet ühe kliendiga ja siis hakkasite temaga koos seda arendama?

Pigem oli nii, et Startup sauna ajal käisime kõik kliendid läbi, kes olid Soomes, digitaalse meediaagentuurid. Ja siis kui nad nagu ostsid selle idee ära. Tegime ja näitasime ette, ja nad ostsid vajaduse ära, aga selle eest nagu mingi aeg saime aru, et meie tarkvara näitab, kui nemad ei tee oma tööd hästi või toob nad nagu kuidagi halvas valguses välja, et see, millega nad tegelevad, võib-olla see pole üldse vajalik, me saime aru, et meie kliendid on üldse nagu siis nende kliendid. Et me ei peaks müüma agentuuridele. (.) Aga seda me saime alles mingi aeg hiljem aru. Kui meil ühtegi nendest ei õnnestunud maksvateks klientideks muuta. Et me ei lahendanud agentuuri probleemi vaid lõppkliendi, mingi brändi probleemi. Ja siis veel tegime seda brändi jaoks ümber. Aga, aga noh, siis me saime aru, et meie tarkvara nagu lahendab ainult hästi suurte firmade probleeme, hästi suurel skaalal tegutsevate nagu Zara ja et kes väikses mahus sotsiaalses meedias tegi tegevusi nendel sellest meie tarkvarast ei olnud väga suurt abi. Kes tegid suurel, oli, aga neid me ei suutnud konvertida.

Comment [KN4]: Sihtrühma muutus

Comment [KN5]: Kasutajate ja kliendi segamini ajamine

Aga sa ütled seda, et raha põles ära, ehk siis te panustasite turundus- ja müügiosakonda enne, kui te nagu olete näinud, et keegi oleks nõus päriselt maksuma või siis oleks juba olnud maksev klient.

Jah, selles mõttes oli nagu muna ja kana probleem. (.) Kui me tegime nii-öelda müügi ära ja klient nagu siis hakkas seda evalueerima, ehk siis saime tema andmetele ligi ja saime hakata seda tarkvara välja arendama, sest meil olid ainult nagu eeldused, kuidas asjad on. (.) Meie saime alles päriselus kontrollida, me ei saa nagunii suurel skaalal andmetele ligi muud moodi kui me pidime kõigepealt sellele kliendile selle idee maha müüma, siis ta andis ligipääsu andmetele. Ja siis me pidime hakkama tarkvara välja toomise jaoks. Et, et ei oleks olnud võimalik enne probleeme lahendada, kui me neid probleeme ei näinud. (.) Aga keegi meile neid oma probleeme ei andnud enne kui me selle müügi tegime. Et see oligi selline raske juhus.

Comment [KN6]: Kliendi kaasatus

Aga kui te selle müügi tegite ja saite kliendi andmetele ligi, saite ette näha, et milliseid funktsionaalsusi peaksid olema. Et kas siis nägid seda, et et iga klient on erinev, et te peate iga iga kliendiga nii palju vaeva nägema, et see ei ole nagu skaleeruv? Pigem oli nii, et me nägime korra kliendi andmeid, siis me siis proovisime kiiresti nagu seda tarkvara teha, nii et rohkem neid kõnetaks. Probleem oli ka see, et noh nad pidid meie tarkvara käima

panema, siis nad pidid tegema oma tegevusi läbi meie tarkvara. Sest ainult nii saime mõõta. Ja siis, siis hakkas andmed sisse tulema, võib-olla see prooviperiood oligi võib-olla mingi nädal. (.) Et me nagu mingisugune prooviperioodist oli suurem osa läbi kui ma alles aru saime mida me peame muutma siis siis oli aeg sai läbi ja nad ei andnud meile rohkem aega. Ma ei julge öelda, et kas ma oleks pidanud teistmoodi midagi tegema.

Kas see oli võib-olla liiga omast ajast ees, see lahendus või ta oli liiga keeruline või te püüdsite startupina ise lahendada mingit väga suurt probleemi läbi innovatsiooni?

Jah, ta võis olla omast ajast natukene ees küll. Kuigi nagu sellest hakati rääkima, et sotsiaalmeedia kui ta tuli, suurusjärg enne kaks tuhat kummet, siis seda nagu ei osatud seisukohta võtta, siis paljud eksperdid, kes seal tegutsesid, seal lihtsalt sa hindad, sa, noh, see kanal on selleks, et luua suhet või noh kliendiga, et see ei olegi müügikanal, vaid see on niisugune noh, see lihtsalt näitab, et sa oled olemas ja suhtled kliendiga. Ja meie siis nagu tulime selle jutuga, et iga asi peab olema mõõdetav, mis seal tehakse, eks ju, et noh, rahaliselt, et kõik meetrikad on vanadele meediumite, noh, reklaam teleka reklaam raadioreklaam, kõik asjad nagu mingisugused meetrikad on selleks välja mõeldud, et tegin kampaania ja müük suurenes nii palju, bännerid olid selleks ajaks juba nagu paika loksunud. (.) Delfis näiteks on banner kuskil paremal kas ta seal töötab või töötab hoopiski all või, või teksti vahele. See oli selline nagu vanad meediumid, kõik olid sissetöötatud juba, aga meie töötasime sellistes asjades, mis oli nagu uus, kus ei olnud asju paika loksunud ja siis meil olid mingid eeldused, et seda hakatakse mõõtma ja siis meil olid mingi tööriistad, millega seda mõõta.

Comment [KN7]: Ajastus

Et selles mõttes olite oma ajast ees? Ehk siis turuvalmidus ei olnud veel, taiming oli vale?

Jah, sellest räägiti, aga seda teadmist ei olnud, et nüüd meil on probleem ja meil on vaja lahendada pigem nagu meie käisime tagusime trumme, et teil on probleem, mis vajab lahendamist. Ja ju nad võib-olla ei olnud seda veel ära ostnud.

Comment [KN8]: Lahendus oli oma ajast ees

Aga mul on küsimus nende kiirendite osas Startup Sauna ja Seedcamp. Kas nende mentorite ei näinud seda, et selline probleem võib olla või, või kuidas seda abi hindad, mis sealt anti?

Ja nad aitasid nagu uksi avada, et ega need mentorid seal väga sees nagu selles konkreetses alas ei olnud; (.) võib-olla mõni üksik, kes sattus nad olid ikkagi sellest asjast kaugemal. Nad aitasid infoga, et kuidas raha tõsta ja ka noh, kuidas pitšida, selline hügieenifaktor, kuidas minna kuhugi kohapeale ja rääkida oma asjadest ja kuidas seda hinnastada. Ja kuidas testida seda, kus on nagu mõistlik või on liiga liiga odav või kallis. Selliseid nagu asju, aga, aga seda noh, sellist mentorit meil ei õnnestunud leida, kes oleks nagu täiesti selles asjas sees, mida meie tegime, aga seda võib-olla on palju lootat. Olime niis, seedcamp oli rohkem juba kvaliteedimärk, et see võimaldas meil näiteks raha tõsta. Ja, ja võib-olla saada mingite inimestega jutule kuskil Londonis. Aga, aga ta nagu see, et noh, selles mõttes, et mentorvõrgustik näiteks kuskil aitaks sisse saada, see oli võib-olla ta on üle hinnatud selles mõttes.

Ja võib-olla, et, et lõpuks me sattusime sinna kohta, kus nagu peab olema hästi suur investering, kui tahad midagi ära teha. (.)

Et kui sa tegeled hästi suurte klientidega, siis sul peab olema nagu meeletult raha, mida põletada. Et ma ei tea, kuidas seda äriterminites väljendada; me olime sellises segmendis, kus ongi hästi suur müügikulu. Et võib-olla noh, see on nagu see sotsiaalmeedia suur ja lai aga see asi, mida meie lahendama hakkasime, sellise setupiga nagu meie, see oli väga riskibisness.

Comment [KN9]: Niis, mis eeldab suurt müügikulu

Aga kuidas sa hindad, kas meeskond, kes teil oli. Kas kompetents oli piisav, oli piisavalt tehniliselt väga kõrge, noh siin sa hindad nagu ennast, aga oli ka ärivõimekuse poolest, et kas nad olid balansis?

Ja täitsa sattusin juhuslikult Garage48-s kokku (.).Ja, ja see, kes see juht oli seal küll väga võimekas, üks lätlane, kes ise oli töötanud digitaalse meedia agentuuris ja seda kuidas, kuidas me teeme proof of contenti valideerimine kliendi peal. Kui ei tööta, siis pöörame teises suunas. Noh, sellega ja noh, müügi, kuidas, kuidas juhtida, nagu kliente klientide jutule saada ja nii edasi, seda et ma arvan, et selle tõttu pole midagi lõrri läinud, et meil nagu oleks kompetentsidest puudu, ja ka tehniline pool selle taha ei jäänud.

Comment [KN10]: Kompetentsid tasakaalus

Kas sa hindad, kas meeskonda oli piisavas suuruses?

Me võtsime meie Eesti tööjõu ja Baltikumi tööjõuga suutsime hoida suhteliselt madalal ja maksta vähe iseendale ja ja leida töötajaid, kes olid nõus meie töötama suhteliselt mõistliku kuluga, et selle aga siis noh, USA müügimees, kui mingi aeg olime Soomes, siis läksime Londonisse, kuna taimeliike ja siis me leidsime, et mitmed kliendid on New Yorgis siis läksime New Yorki ja siis noh, need kulud plahvatasid. Et oli vaja seal võtta kallis müügimees, oli vaja seal koha peal olla, lennata edasi-tagasi. Et ei, noh, seda probleemi, kuhu me lõpuks jõudsime, seda teistmoodi ei oleks lahendanud, pigem võib-olla oleks isegi vaja olnud rohkem raha, et ehitada veel kõvem müügiorganisatsioon ja siis oleks olnud see runway või pigem ollakse ka võib-olla midagi ära teha.

Mis hetkel te tegite otsuse, et nüüd on kõik, siis, kui viimane sent läks, läks siis konto pealt või kui oli juba ette näha, et et investeringut ei õnnestu tõsta kohe?

Meil oli nagu uus investering oli juba kokku lepitud, aga me ise ütlesime, leppisime kokku, kui me seda teadsime, et meil on vähemalt kolm maksvat klienti. See oli kuskil kaks tuhat kolmeist suvel ja, ja meil oli ka mitu klienti nagu pipeline, kellega asjad susisesid ja siis need kliendid kadusid kõik ära ja siis me veel pool aastat mina läksin ühe teise tüübiga, läksime tööle, teenisime raha ja siis veel maksime kahele teisele tüübile, kes kes töötasid edasi. Et pool aastat elasime sellist elu veel, et nagu käisin tööl ja maksin peale sellele. (hehe) Ja siis oli näha, et see ei lähe kuhugi ja eks siis läksime laiali.

Kas sul on praegu mõni asi käsil ka?

Jah, startupiga olen seotud, olin viis aastat korporatsioonis ja nüüd töötan või noh, olen osanik sellistes ettevõtetes nagu IOT.

Kas sa näed, et praeguse praegust idufirmat on kuidagi lihtsam runnida tänu sellele kogemusele, mis sul on?

Ja igal juhul siimaani kõik see kogemus näitab kogemus on kasuks tulnud. Seepärast sama tööandja juurde tagasi suurema palga, tänu sellele kogemusele võib olla sellise uue start-upi sai selle tänu sellele, et mul oli varasemas startup kogemus. Sain nagunii-öelda osanikuks ja ja mis iganes selles mõttes isiklikus mõttes on sellest kasu olnud ja ja noh, võib-olla see otsus teha, millise rongi peale hüpata, et kui seal noh, korporatsiooni maja tagasi tulla,siis mingisugune lahendus maailmas see on siis tead mida tahad teha, millesse ise usud, et mis töötab ja, ja milline noh, mida silmas pidada ja siis kogu see võrgustik, noh, näiteks startupiga liitusin siis ma tegin mingit taustauuringut tegevusala ja tiimi kohta, et mul oli, kes startpis maailmas töötavad oli Eestis sain nõu pidada.

Comment [KN11]: Kogemus on tulnud kasuks

Raoul Järvis, Taxipal

13.04.2018

Intervjuu: läbi Skype rakenduse

Palun hinda, millised tegurid põhjustasid idufirma ebaõnnestumise?

Oluline märksõna on **timing**. Ajaloost on näiteid, kus toode on 10-15 aastat varem välja tulnud, aga kuna turg ei olnud selleks valmis, siis firma fail-is.

Teiseks – meeskond. Meeskonna struktuur, meie osanikeks olid erinevad juriidilised kehad. Arendajad ise ei **olnud** otseselt stakeholderid. Selline setup põhjustas ka selle, et tavaolukorras oleks piisava motivatsiooniga tiim suutnud pivotid üle elada, isegi paar aastat, et õige aeg ära oodata. Ajastuse osas – meie tulime, siis nr 1 mobiiliplatvorm oli Symbian. See oli platvorm, mis oli Sony Ericsoni ja Nokia telefonidel, millesse me ka kõvasti panustasime. Tegime oma esimese Androidi katsetuse maailma esimese Andoridi telefoni peal. Kui tulime Symbia kasutajatele äpiga välja, siis paljud inimesed, kellel oli taskus nutitelefon, siis nad kasutasid väga vähe mingeid app-e. Taxipal oli oma ajast ees. Kuna meeskonnal polnud võimalust, ei rahalist ega ajalist ja motivatsiooni, et minna teisele-kolmandale ringile, siis one-shot võimalus ei toiminud ja seetõttu ei tulnud välja. Founderiteks olid suures osas mitte-arendajad, mobiilirakenduste arendust investeeris üks osanik, üks firma, kes oma töötajate aega sisse pani. Kui ühel hetkel mobiilitiim lahkus teise firmasse, siis tavaolukorras, kus arendaja on ise osanik, siis panustaks ise rohkem või bootstarpiks ise edasi.

Comment [KN12]: ajastus

Comment [KN13]: meeskonna motiveeritus

Comment [KN14]: tururisk

Hinda palun vigu, mida ettevõtte arendamisel tehti?

Co-founderite **valik** on kindlasti üks. Kui selle ideega ühel konkursil välja tulin – ajastusest rääkides, sel ajal ei kasutatud Eestis terminit “idufirma”, siis koostööpartnerite valiku osas, oleks pidanud valima tiimi otse panustavad enda aega ja ressursi selle õnnestumisesse, mitte partnerettevõtteid – ettevõttel on endal muud huvid ressurside kasutamisel; struktuuri ehitamisel oleks pidanud olema targem.

Comment [KN15]: meeskond

Hinda palun ärimudeli osa, kas tegite mingeid vigu?

Soome turul ütlesid taksofirmad otse ära, et ilma Symbianita ei ole mõtet siia tulla, kuna Nokia oli nende au ja uhkus; kui see Symbian valmis oli, siis tõmmati kogu Symbiani platvormile vesi peale Nokia enda poolt. Meil polnud põhitugu, mis oleks toinud ülejäänut piisavalt ära. Tahtsime liiga palju erinevat **teha**. Meie eesmärk oli olla tehnoloogia-provider. Käisime mitmes firmas, kes toimetasid sama mudeli järgi, milles Taxify praegu toimetab. Me ei tahtnud saada taksofirmaks, tahtsime olla tehnoloogiafirma, pakkuda seda taksofirmadele. See oli nagu mentaliteedi muutmine taksonduses, kus on mitte earlyadopterid vaid pigem lateadopterid. Paljud Eesti suurfirmad ütlesid, et ainult mobiilil põhinevat tellimissüsteemi nemad küll ei usalda, et ikka raadio teel põhinev asi on see, mille peal olla. See oli veel see **aeg**.

Comment [KN16]: fookuse puudumine

Kuna tegemist on kahepoolse turuga, kus on sul vaja nii teenuse pakkujat kui tarbijaid, siis kuna pakkujad ei tulnud piisavalt ruttu asjaga kaasa, kuna nad ei usaldanud mobiilipõhist dispetšerteenust, siis teenuse tarbijatel oli vähe motivatsiooni seda kasutama jääda, nad ei saanud sellest väärtust.

Comment [KN17]: puudus turuvalmidus

Kuidas või mille ajel otsustasite tegevuse lõpetada?

Kuna osad osanikud ei tahtnud enam panustada sellesse, siis olemasoleva struktuuriga ei oleks saanud enam jätkata – ei olnud enam raha ega võimalust ka teistel jätkata. Algul oli mõte, et prooviks teistmoodi, teiste arendajatega, aga kuna ülejäänud osanike motivatsioon oli olematu, siis tekkis küsimus, et miks siis üksinda punnida. Ehk siis ikkagi jällegi tiimi struktuur ja tiimi motiveeritus.

Adapteerisime klienti võimaluste piires, kuid ei teinud päris sellist pivotit, et võtame juhid ära taksofirmadelt, meie huvi oli olla tehnoloogiafirma, mitte hakata taksofirmaks. Taksondus kui selline on väga lokaalne. Nagu teiste app-ide puhul – taxofon, taxigo ja paljud teised näitavad, et ka taksofirmade-põhine lähenemine täitsa toimib, kuid see eeldab taksofirma täielikku kaasatust. Taksojuhtidega on õnnestumine suurem, kuna motivatsioon ja saadav kasu on otseses seoses, siis taksofirma puhul on see natuke kaudsem. Funktsionaalsus ja taksofirma juhtidega seda kõike teha oli olemas kuid enne sai aeg otsa.

Kas võib öelda, et olite oma ajast ees?

Jah, ja kahjuks isegi mitte väga palju, võib hinnata, et kuskil paar aastat, paljuski mängisid taksofirmad ise oma võimaluse maha, kuna arvasid, et vana teledispetšer mudel jääbki kestma ja ei adopteerinud piisavalt kiiresti mobiilisektorit, siis magasid oma võimaluse maha. Teistes riikides, kus taksofirmad on innovaatilisemad olnud pole turgu neilt käest ära võetud, nagu siin Eestis juhtus.

Comment [KN18]: meeskonna motivatsioon

Comment [KN19]: toote- ja tururisk

IF1

6.04.2018

Intervjuu: läbi Skype rakenduse

Palun hinda, millised tegurid põhjustasid idufirma ebaõnnestumise?

Takistus oli see, et investorite poolt commititud raha sai otsa ja müüki me käima panna ei osanud, ei õnnestunud ja ja uusi investoreid nagu peale leidnud, et noh, lihtsalt mingi paar-kolm aastat jaurasime sellega ja siis läks nagu riulisse. Kuna see maksev klient oli nii-öelda äriklient siis tegu ei olnud nagu otseselt sellise massturundusega meie jaoks selles staadiumis, et me üritasime nagu otse otse kontaktidega leida omale mingisuguseid suuri suuremaid kliente, kellega seda tehnoloogiat adapteerida ja kasvatada. Ja, ja selles mõttes jah väga paljud meist veel ei teadnudki (.)

Aga, aga siis ütleme need, teada said need tulid otsepöördumiste suhtlemiste kaudu ja nendega ei suutnud lõpuni ühtegi diili ära teha. Kogu see äriäriarendus ja rahvusvaheline äriarendus, eriti veel kui tegu mingi suure organisatsiooniga. See on suhteliselt keeruline pika vinnaga protsess ja nõuab väga palju kogemusi ja kannatust kliendipoolset inimestega suhtlemist, ära arvama, kes on otsustajad, kuidas asjad käivad. Lihtsalt oli selline asi, mida me ei, me ei osanud või suutnud arvestada

Comment [KN20]: Finantsid lõppesid

Comment [KN21]: Müügivõimetus

Comment [KN22]: Niis, mis eeldab suuri müügikulutusi ja kompetensi

Comment [KN23]: PMF-i mitteleidmine

Kas selliseid testklieente saite?

Jah, niisugust sellist nii-öelda emotsionaalselt huvi peegeldus vastu, et kui isik, noh, meil oli mingi, mingil perioodil oli isegi USAs New Yorgis baseeruv. CEO värvata projekti ja suutis seal mingisuguses valitsussektoris läbirääkimistesse jõuda, kus tunti asja vastu huvi, kuid mingis kohas tekkis tõrge...

Comment [KN24]: Müügivõimetus

Kas tagantjärele saab öelda, et lahendus oli liiga keeruline?

See võis kindlasti üks faktor olla, et seal võiks olla ka mingisugune noh, keerukusbarjäär võis kindlasti olla. Kuid oluline on see, et kororatiivsete klientidega ongi kõik keeruline, B2B turg nõuab oskusi, kogemusi, kannatust ja õnnefaktorit ka.

Comment [KN25]: keerukusbarjäär

Aga kas see tähendab, et peamine fookus on kohe alguses. kogu aeg oli keegi tehniline areng. Et kohe alguses võib-olla ka nii-öelda peamine fookus?

Jah, alguses me kulutasime päris palju aega tehnilisele arendusele. Kliendiga suhtlemise ja probleemi valideerimisega oleks võinud ja saanud varem ja aegsamini tegeleda. (.)Algul üritasime mingeid kliente pingida, aga oleksime saanud tooni rohkem keerata kliendiga suhtlemise peale, et saaks algul selgemaks, mis torked tekivad.

Comment [KN26]: Vähene kliendi kaasatus

Comment [KN27]: Fookus tehnilisel arendusel

Kuidas hindad kompetentside olemasolu meeskonnas?

Pigem balansis väljas. Founderite tiim oli tehnilise kompetentsi poole väga tugevalt kaldu.

Comment [KN28]: Kompetentsid tugevalt tehnilise poole peale kaldu

IF2

9.04.2018

Intervjuu: LinkedIn / Google Docs küsimustik

Palun hinnake, millised tegurid põhjustasid idufirma ebaõnnestumise?

Investeeringu suurus.

Investorite nägemuste erinevused

Asutajate tootestrategie nägemuste erinevused.

Comment [KN29]: Aalfinantseering

Comment [KN30]: Erinevad nägemused strateegiatest

Kirjeldage, milliseid vigu idufirma arendamisel tehti?

(Kui võimalik, palun hinnake ka tegureid kliendi vajaduse ja tagasiside kontekstis)

Toode oli turu ärimudelite arengust ajast ees.

Müügiprotsesside aeglus oli valesti hinnatud.

Comment [KN31]: Tururisk

Comment [KN32]: PMF mitteleidmine

Comment [KN33]: Nišš, mis eeldab pikaajalist müüki

Palun hinnake kompetentside jaotust meeskonnas? (tehniline vs äriarendus), kas oli balansis?

Suures pildis oli.

Hinnake palun olulisemaid õppetunde?

Eestist saab sündida maailma suurkontserne inspireerivad ja innustavad ettevõtted.

Kapitali, eelkõige rahvusvahelise müügitöö resurssi on Eestis napilt.

Juhtkond peab suutma öelda NO paljudele võimalustele ja keskenduma põhilahendusele.

Finantseerida tuleb peamist äriideed ja seda mugandada, mitte raisata aega kassavoo teotuseks kõrvalprojektidele.

IF3

09.04.2018

Intervjuu: läbi Skype rakenduse

Palun hinda, millised tegurid põhjustasid idufirma ebaõnnestumise?

Esimene ja suurim põhjus on see, et CEO tervis, tervis võttis üks negatiivse pöörde, tähendab seda, et enamus ajast ei saa enam tööd teha ja ettevõtet juhtida (...) teine põhjus see, et kuna meil oli algul ärimudeli käimasaamisega keerukust (...) tegime toote nullist ümber ja vaatasime, kas suudame selle ärimudeli tööle panna (...) kuna meil tiim oli suhteliselt nagu väike (...) Aga seal kogu tiim töötas põhimõtteliselt kakskümmend neli seitse ja kogu tiim oli põhimõtteliselt läbipõlemispiirile viidud. Sisuliselt kulmineerus sellega, et meil ei olnud mõistlik investoritelt Extended raundi võtta, et me ei olnud produktiivseid (...) ja turundus toimis superhästi, aga meil lihtsalt toode nagu ja ei miitunud kõiki kliendi vajadusi, tegime User Experience-i nagu täiesti ümber.

Comment [KN34]: Meeskond

Comment [KN35]: Meeskond

Comment [KN36]: Vähene kliendi kaasatus

Comment [KN37]: Meeskonna läbipõlemine

Comment [KN38]: Kasutajamugavuse läbikukkumine

Aga seda ei pea nagu mitte õigeks, et teha turundust kui tegelikkuses toode ei ole veel valmis ja kui isegi keegi kasutab, et siis võib-olla ei jää kasutama samal ajal, kui see muudetakse või näha, peaks muutma, et miks siis teha turundust?

Aga peamiselt tegime digitaalset turundust, see ei nõudnud nagu suurt investeerimist. Ja turundust tehes see sõltub sinu turundusstrateegiast.

Et kuna meil oli tegelikult päris hea imidži juba üles töötanud, siis tundus nagu waist olevat see, mis me juba teinud oleme lihtsalt maha visata.

Ja kui sa nagu dropid selle ära, siis see nullib selle tulemuse ja siis uuesti tagasi peale kuus kuus selleks, et jõuda selle asjaga heasse seisuga tagasi. See oleks nagu rumal droppida see tegevus täiesti; küll aga kindlasti kahandasime kõvasti kulutusi turundusele väga suures osas võimalikult minimaalseks.

Comment [KN39]: Turunduskulude tegemine enne PMF

Aga see esimene toode, mis teil oli, kuidas te siis seda arendasid. Et kas teil on endal mingid hüpoteesid, tegite toode valmis ja siis selgus, et et ei ole päris nagu seega sihtturg või ma ei tea, usability või midagi muud?

No kogu see toode algas nagu väga paljuski iseenda elukogemustest ja probleemidest. Me teadsime juba ette ära kui me seda tegema hakkasime, et me oleme muutavas turu ehk siis turg alles, kuna me peame toote sihtrühma oli remote töö, inimesed, kes töötavad samas kontoris, siis ma teadsin, et see turg on nišš, et sinna on väga raske siseneda.

Aga kuna meil endal oli painpoint väga hästi teada. Sest nagu elukogemusest algul oli, oli see nagu toode ikka esmajoones vaatad enda pealt. Aga me suutsime huvi tekitada, vajadusele olemas, aga kus me mõõdalaskmise tegime oli disainis, user experience. Aga kuna meil oli juba päris palju tehtud, siis muudatuste tegemine võttis rohkem aega kui oleksime soovinud.

Comment [KN40]: Keerukusbarjäär

Ehk siis User Experience tundus enda jaoks okei, aga kui klient läks kasutama, siis ema jaoks oli see nagu ebamugav?

Me võtsime sammu, mille jaoks userid ei olnud valmis. Meil oli endal kogemust hästi paljude toolidega ja kui keskmine kasutaja tuleb, siis ta ootab similarityt, millega tal tekivad seosed. Inimese mõistus õpib aeglaselt. Learning Curve oli kasutajate jaoks liiga suur. Me tegime esimesed UX disainid väga tulevikku vaadates, mitte seda mida üleminekuperiood toetab (...)

Comment [KN41]: Kliendi vähene kaasatus

Ole hea, hinda kompetentside jaotust, kui vaadata tehnilist ja äriarenduse kompetentsi, kas need olid balansis?

Kuna kõik olid endised (...) taustaga ja me oleme nagu palju aastaid koos töötanud... amplituud oli päris lai. Tehniline pool on kindlasti kõige tugevam. Ja noh, tegelikult ei saagi midagi disainile ja UX-le ette heita. Kusjuures meie jaoks oligi kõige nõrgem marketing, aga me õppisime seda nagu tegevuse käigus. Ja see osutus tegelikult päris heaks tulemuseks.

Comment [KN42]: Tehniline pool domineeris

Kas ei antud Teile nõu, et less is more ja usability osas?

Eks tal on täiesti omaette teema ja kui sa kohtud päevas kahekümne erineva mentoriga siis nõuanded on nagu seinast sein. Aga päeva lõpuks ei ole vahet palju seda nõu saada, vaid mis tundub sel hetkel ärile nagu loogiline. Ja loomulikult tuli seda mentorite poolt ka ja me tegelikult tegime päris palju muutusi sellel hetkel ka.

IF4

13.04.2018

Intervjuu: kohtumine

Mis põhjusel idufirma ebaõnnestus?

Kindlasti meeskond, (.) et meeskonnaliikmed ei sobinud omavahel kokku. Ja ütleme, kompetentsidega isegi ei olnud nii palju probleeme, kui võrd meeskond ei sobinud kokku.

Comment [KN43]: Meeskond

Mismõttes täpsemalt?

Need lõputud vaidlused ja diskussioonid, millist strateegiat valida ja siis tootega oli probleem, et see hüpotees ikkagi ei sobinud, milline see toode peaks olema ja mis nagu kliendile võiks sobida. Me testisime erinevaid hüpoteese, aga need olid tegelikult fundamentaalselt kõik valed.

Kas võid öelda, et ehitasite toote ilma probleemi lahenduse sobivuse leidmiseta?

Seda ka, esimese prototüübi tegemise eel ei rääkinud piisavalt palju klientidega ja sellega läks juba palju aega ja raha raisku. Me püüdsime hakata kõvasti müüki turundust tegema enne kui PMF oli leitud, õige toode. Et see oli ka üks viga mis me tegime. Raha kulutamine vähesel kasuteguritega kanalites. Et kliendisegment ja toode ei sobinud omavahel kokku.

Comment [KN44]: PMF

Comment [KN45]: Raha kulutamine

Siis mis sa oskaksid öelda finantside osas?

Arvan, et me kaasame kapitali parajalt; küll aga viga mida seal tegime, oli see, et kui me hakkasime raha tõstma, me hakkasime seda liiga vara tegema, panime tohutu energia sellesse raha tõstmisesse, mis tegelikult me ei olnud veel selles faasis, kus me oleks saanud raha tõsta, ja sellepärast meil ei õnnestunudki rahastamine, see võttis nagu meeletult kaua aega kuni me seal noh, tõstisime raha, siis lõpetasime selle ära, siis tegime oma toodet arendada edasi ja võtsime uusi kliente, siis tõstisime selle raha ja siis tuli välja, et jälle liiga vara läksime jälle tagasi. Et tegelikult ei oleks pidanud üldse enne raha tõstma kui on õige aeg käes. Ei oleks sellele nii palju aega selle peale kulutanud. Me panime rahatõstmisele sellise energia, et kui saabus õige aeg, et peaks tõesti raha tõstma, siis me olime juba nagu tühjaks pigistatud päris. Ja juriidilised väljakutsed olid selles, et me tegelesime nendega liiga palju, me mõtlesime mingisuguste kaubamärkide ja ja korralike lepingute igasuguste asjade peale, mis on täiesti ebavajalik;

Comment [KN46]: Liiga varajane raha tõstmine

Comment [KN47]: Juriidilised väljakutsed

Aga mida saaksid öelda ärimudeli osas?

Me hakkasime kohe kõvasti turundust tegema ja raha kulutama, et seda müüa aga tegelikult nagu see mudel ei olnud nagu tõestatud, et kliendid ei jäänud kasutama meie toodet; kes proovisid ei seadistatud seda korralikult lõpuni. Ja seal olid sellised probleemid, et nad ei saanud aru sellest tootest, ei saanud hästi aru, kuidas see toimib siis nad ei julgenud seda seal

Comment [KN48]: Turunduse tegemine enne PMF

Comment [KN49]: Kliendi vajaduse puudumine

autoriseerida ja anda ligipääsu oma andmetele. No pigem oli probleem ka see, et saada käivet, mitte see, et noh, jah, võib küll nii-öelda aga ma ei ütleks, et need kulud nii tohutu suured oleks olnud.

Millised on õppetunnid sa kaasa võtsid?

Et kui sa ikkagi näed, et meeskond toimib, siis tuleb teha raskeid otsuseid ja keegi välja vahetada. Isegi kui tegemist on founderiga.(.) Ja liiga vara ei tohi raha tõstma hakata. (.) Liiga vara ei tohi hakata aktiivselt turundust tegema, enne kui on PMF olemas.

Rando Rannus, SmartAD

Intervjuu: 2.04.2018

Asukoht: läbi Skype rakenduse

Kas omasid varasemat idufirma loomise kogemust?

Ei

Nimeta, mis on olnud suurimaks väljakutseks või suurteks väljakutseteks idufirma arendamisel ning skaleerimisel?

Kõige alguses oli väljakutse leida piiratud vahendite kontekstis keegi, kes arendaks IT lahenduse, mis meil oli vaja oma põhiprotsesside läbiviimiseks. Ja meil vedas, et me leidsime sellise IT partneri, kellega me saime teha paindliku koostöömudelit, ehk siis me algselt ei investeerinud. sisuliselt kopikatki ja me saime alustada ja keskenduda puhtalt siis nagu äri ülesehitamisele ja tuleviku rahavoogudest saime kompenseerida enda partnerile. See mudel oli see on selline hea, teatud maani. (.) Et et kaks-kolm aastat peale koostööd me teed läksid lahu. Ja siis me tegime Inhaus uue platvormi valmis. Aga selleks ajaks oli turustamine tehtud ja kliendid olemas mingi rahavoog olemas, et selles mõttes on võimalik seda kõike teha.

Ma saan aru, et te outsource-site selle tehnilise kompetentsi?

Ja ütleme, et noh, äri vajaduste pool, selle me kirjutasime ise aga programmeerimine ja kõik see muu selline.

Kas tagantjäreli oli see õige otsus või oleks võinud olla see kompetents juba endal olemas?

Aga see oleks eeldanud, et on väga suured rahalised vahendid. Mida sel hetkel ei olnud. Et selles olukorras selles kontekstis oli see parim lahendus. Tagantjäreli ma ei muudaks midagi.

Ja see siis ütleme, nägi välja selline, et see oli firma, kellelt te tellisite seda teenust?

Jah, ja pärast oli revenue share, et nad olid nagu osalised nagu partnerid selliseid äripartnereid selles projektis.

Kirjelda palun, milliseid vigu oled teinud selle idufirma arendamisel. Kas või jällegi arenguetaipiti, mis olid need peamised vead alguses eelfaasis, idufaasis ja kasvufaasis?

Ütleme, teistele turgudele minnes mõtled, et tead küll neid, mis on need probleemid teistel turgudel Lätis-Leedus, aga ikkagi hea tiimi leidmine Läti- Leedu tegevjuhtidega ja Eestis võtsime ka vahepeal tegevjuhi - siis on see nagu tasakaalu leidmine, kui palju sa ise juhid ja kui palju sa lased neil endal juhtida ja eks mõned otsused, mis kohalikud juhid tegid, maksid kätte; Lätis meil näiteks tuli ühel hetkel tegevjuht võttis liiga kiiresti inimesi. Ja ei koolitanud neid hästi välja ja see sõi raha ära. Käive ei kasvanud ja poole aastaga oli seal väga ohtlik situatsioon, kus tuli teha väga radikaalseid otsuseid. Ühelt poolt on vedanud tiimiga

Comment [KN50]: Kompetentside hankimine väljapoolt

Comment [KN51]: Meeskond

Comment [KN52]: Juhtimine

Comment [KN53]: Meeskonna liigne värbamine

teineteiselt poolt, on ka väga palju selliseid nagu raskusi inimeste leidmine olnud; heade inimeste leidmine on tõsine väljakutse, ükskõik mis faasis sa oled.

Oskad sa veel välja tuua vigu või mida oleks saanud teha teisiti?

Keeruline öelda, eks iga otsus mingis nagu ajaetapis oligi nagu õige, ei saa öelda, et oleks alati võib öelda, et AD Cash kes alustas samal ajal kui meie, nemad läksid globaalseks ja kasvasid oluliselt horisontaalselt Globaalne vertikaalne, me olime lokaalne ja horisontaalne nagu teenusepakkuja. Et miks, miks me selliseid asju ette võtnud, aga nad ei olnud selliseid teadmisi-kogemusi kõiki asju nagu nägemust, nagu kõik arenes tegelikult aja jooksul õppeprotsess on tegelikult võtab aega ja ei suuda kõike asju võib-olla kohe teha ei suuda teha. (.) Ka see IT partneri osa, et see, et alguses me võtsime pärast me loobusime temast, natuke tülis läksime lahku. See tegelikult esialgne otsus oli õige otsus. Et ma ei näe nagu üldse midagi valesti oleks tehtud. Et sellised et jah, et pigem on see kõik otsused, mis on tehtud, on kaalutud, ega siin kahetseda, ma ei, ma ei näe nagu, et kõik on andnud nagu mingisuguse arengu firmasse, et kas või õppimise, targemaks saamise kaudu.

Comment [KN54]: Geograafiliselt skaleerimine lähimatele turgudele

Comment [KN55]: Õppimine

Mille põhjal tegid idufirma kaasatava investeeringu suurust investoreid puudutava otsuse?

No me kaasasime üks kord raha, siis, kui Toivo Annus ja Herty Tammo tulid punkti ja meil oli vaja omaenda platvormil arendada ja IT-firmast lahku minna. Täiesti uus vaade, nagu platvorm IT-platvormile. (.) Suurus tuli puhtalt sellest, et mis me nägime, mis on selline mõistlik suurus, mis meil on vaja selleks, et see platvorm välja arendada ja mingi teine riik veel ette võtta. Ma ei mäleta, kas meil oligi teisi nagu väga palju teisi investoreid sel ajal kes olid huvilised üldse ja täpselt ei mäletagi, et oleks nagu me mäletame, oleks nagu ringi käinud ja nagu tohtud otsijad on see kuidagi, me leidsime üksteist.

Et see lugu, kuid pigem kui oli exit, siis oli nagu rohkem oli otsimist ja sellist juhitud protsessi, kus sada ettevõtet pandi pikka nimekirja, sealt saadeti esimene kiri välja, kui keegi tundis huvi saadeti one-pager välja, see oli nagu rohkem juhitud protsessi.

Aga märkisid, et laieneda järgmisse riiki, et miks alguses oli teil idee Läti ja Leeduga ning mitte üldse globaalsete mainisid, et kogemus.

Aga meil oli mingi selline arutelu oli see, et me nägime ärimudelid nagu tulevad USAst ja kõik nagu arenenud turud. Kõik sedasama asja. Ja siis sellest lähtuvalt ma nagu vaatasime, et et see Ida-Euroopa nagu mahajäänud. Et Lääne-Euroopa on ärimudeleid, on esindatud juba Skandinaavias juba olid aga Ida-Euroopas on vähem esindatud. Ja Baltimaadele kõige vaesemas olukorrast, et üks konkurent oli siin. (.) Et puhtalt sellest lähtuvalt, kuigi noh, algselt ka investorid ütlesid, et aga miks te nagu siia vaadake mujale. Me tegime kaardistasime tegelikult kogu Kesk-Ida-Euroopa nagu ära erinevate riikide osas. Et see otsus oli pigem selles konkurentsituatsioonist lähtuvalt, kus nagu tundus, et kus on mõistlik, isegi me käisime Ukrainas luuret tegemas, et Ukraina tundus ütleme sellise turu potentsiaali väga perspektiivne meile. Aga me otsustasime loobuda, kuna me ei saanud kohalikku partnerit sinna taha ja siis tuli juba sõda seal. Et see oli õige õige otsus, mitte sinna minna. Seal on hästi korruptiivne turg muidugi, et ilma kohaliku partnerita poleks seal midagi teinud.

Järgmine küsimus on, et milliste tegevuste jaoks kaasasite kapitali, sa mainisid, et tootearenduseks ja ka selle juurde käis siis tehnilise kompetentsi palkamine ja muud?

Põhiliselt Inhouse platvormi arendamine, mis, ütleme siis funktsionaalsuselt oli mitu sammu edasi sellest, mis meil enne oli. Ja teine oli see siis rahvusvaheline laienemine siis oma

Comment [KN56]: Tootearendus ja geograafiline skaleerimine

platvormil juba lähtuvalt sellest, et meil on võimalik mitmes riigis tegutseda. Tehnilise meeskonna loomine, oli selle raames.

Aga kirjelda, milliste näitajate põhjal investorite hinnangul idufirmasse kapitali paigutused?

Nad vaatasid, et on tõestatud ärimudel, et kasv on olnud korralik klientide nõudlus on, kasv on olnud korralik. Nad tegid küsitlusi erinevate klientide käest, et miks nad ostavad seda teenust ja, ja tiim, et see nagu product market fit oli olemas, kasvunumbrid olid olemas ja tiim oli tugev nende hinnangul sellest lähtuvalt nad tegid selle otsuse.

Comment [KN57]: PMF

Comment [KN58]: Kasv

Comment [KN59]: Turunõudlus

Comment [KN60]: Meeskond

Hinda investoripoolsete nõuete mõju idufirma tegevustele?

sisu poolt nad andsid alguses nõu, aga ega sealt midagi nagu sellist, mis oleks nagu reaalselt nagu väärtust andnud seda ei tulnud, et me tunneme iseenda seda turgu paremini. (.) Aga mis oli nagu vajalik, oli see, meil vahepeal oli rahavoogude juhtimisega, oli seal mõned probleemid, et siis siis lühiajaliselt puhvrit kasutada investorite poole pealt. Et selline paindlikkus oli hästi oluline.

Comment [KN61]: Finantsiline paindlikkus

Aga investorid läksid omavahel riidu. Eks seal oli erinevad nägemused sellest, kuidas nagu lähtuda, et üks lähtub sellest, et mis kõik, mis on lepingus kirjas, sellest tuleb täpselt kinni pidada. Ja teine vaatas rohkem sellist nagu paindlikult, et mis on nagu, mis olukorda nagu nõuab.

Siis siis mul on üks küsimus, millele sa tegelikult oled juba natuke vastanud, et ime nimetab faktoreid, mis sinu arvates on toonud kaasa idufirma võimekuse kaasata kapitali eskaleeruda?

Ma arvan, et see ongi ka nagu ma ise praegu vaatan. Teise teise poole pealt, eks ma otsin samamoodi sellist tugevat tiimi või siis seda, et mingisugune tõestatud ärimudeleid on näha, et mingi nõudlus, on olemas sellele teenusele ja makstakse selle eest, et see on nagu hästi oluline.

Kui sa asutasid uue idufirma, siis mida sa teeksid järgmisel korral teisiti?

Vaataksin suuremat turgu; üks asi, mis ma vahepeal nagu mõtisklesin enda jaoks ongi see, et et jah, et suurem turg peaks olema, et see, et me jääme siia Eestis, Läti, Leedu ja me tegutseme internetireklaamiturul. (.) Et see turg on tegelikult nagu metsikult väike ikka. Isegi kui sa saad mingisuguse normaalse turuosa summaarselt on nii väike, et et sama, ma viis protsenti turuosa. Soomes, kümme miljonit eurot, palun kohe käib olemas, et see, et see turu suurus loeb, aga see ei tähenda, et see peaks olema nagu globaalne äri, millest sa võtad siis turuosa. Suur, see võib olla ka lokaalne äri, aga turg peab suur olema; a la näiteks energiaturg näiteks et sul on mahult hästi suur, et kui võtad suurest turust väikse turuosa siis see tähendab ka nagu täiesti normaalne tulemus, et et see, praeguses kontekstis tunduvad see turg liiga väikseks.

Comment [KN62]: Turupotentsiaal,

Ometi SmartAD tegi exiti, mis on siis uhkelt seal hakata Estonia lehel ka kirjas, et sa jõudsid selleni, mida paljud idufirma unistavad

Ma saan aru, et te ise hakkasid otsima see tuli nagu teie poolt see soov, et et keegi ostaks teid üles?

No tegelikult, kui me alustasime, siis me juba siis teadsime, et me ei tee sellest lifestyle äri et me teeme selle eesmärgiga, et keegi tahab üles osta. Ja seda me võtsime arvesse ka, ütleme firma, ütleme juriidilise struktuuris näiteks, et me oleksime erinevatele pakkumistele avatud. Me lähtusime ütlemega, aga noh, me ehitasime seda pipeline-i juba sellega, et et kui

rahvusvahelist koostööd teha erinevate partneritega siis selle kaudu nagu ehitada seda pipeline-i ette, kes võiksid olla huvitatud. Et see eeltöö käis tegelikult varasemalt. Aga kui rääkida konkreetsest juhust, siis ütleme see aeg esimene kõne tuli ikkagi ostjalt, mis on hästi oluline. Ja aga lihtsalt samal ajal me olime jõudnud sinna punkti, kus me leidsime, et nüüd on aeg, et me peaksime tegutsema, et see oli nagu ideaalne kokkulangevus, et huviline ise võttis ühendust ka. Aga lihtsalt, mis juhtus, kuna läbirääkimised venisid pikale, siis me ei jäänud selle läbi rääkida läbi rääkima, vaid me avasime erinevatele osapooltele ka võimaluse tulla läbirääkimiste laua taha. Ja see oli see, kus me siis struktuurselt juhtisime seda protsessi. Et oleks teisi pakkujaid, oleks selline võimalus läbi rääkida, kui sa oled ühega räägid läbi, siis sa kahandad enda läbirääkimispositsiooni.

Milline järgnevatest faktoritest sinu idufirma jaoks oli kõige olulisem, sõltuvad arenguetapist – klient, meeskond, finantsid, toode, ärimudel?

Jube keeruline vastata sellele. (.) No ütleme, me alustasime, sellest, et me oleme meeskond, kellega hakkad reisile minema, peab olema õige tiim. Et kui me alustasime meil polnud isegi ideed. Meil oli otsus, et me teeme midagi ja struktureeritud analüüsi käigus jõudsime selle äriideeni; seda hakkasime testima ja ülesehitama; Alguses müüsimise idee maha ja siis hakkasime realiseerima, mille pealt sai toodet parendada.. Finantside kaasamine ja finantsjuhtimine muutus aktuaalseks alles siis, kui hakkasime kiiremini kasvama ja tahtsime skaleerida, siis tekkis nagu suuremalguses probleemi ei olnud; paljuski sellepärast ka muidugi noh, tegutsesime igäüks oma isiklikke säästude pealt, et kui oleks turutingimustel palka maksnud, siis oleks kohe sellest rahast tühjaks jooksnud. eriti kui idee tuli, siis sellest oli aasta läks mööda, enne kui tulid mitu inimest tulid töölt nagu ära, kas nagu tegutsema selle nimel. (.) Aga laias laastus öelda kuskil poolteist-kaks aastat sellist booststrappimist. Kui keegi küsib minu käest ka siis kui sul on kaks aastat varusid olemas isiklik, siis saad alustas teekonda. Muidu ei ole mõtet. Millal te sellise kasumile saavutasite siis esimesel aastal, aga see ongi, see kõiki kulused arvesse. Et küsimus on mis kuludega arvestad.

Skaleerisime kõiki erinevaid tahke, selleks, et edasi kasvada tuli hakata leidma uusi kliente. Ütleme, et meeskonna paigas ärimudel on paigas, toode enam-vähem, siis oligi, et otsida kliente väitega, et iga uus meediaagentuuri ka koostöö andis kohe kasvu. 2008 oli käiva natuke alla 1 miljoni krooni, järgmisel aastal 5 mijonit. Sellest, et me olime esimesed testid nagu ära tõestanud ja siis oli, et me suutsime uusi agentuure nagu kiiresti peale tuua. Et see nagu võimalus kasvõi kaksikümneid seitse miljonit kaheksa miljonit ja selline sattumise nagu et ei jäänud vinduma.

Tead, mul tuli veel üks küsimus päris alguse osa juurde, kui sa ütlesid, et te hakkasite pigem toodet tegema. Et kui palju te klienti kaasasite, et kust sa teadsid, et kas või see usability või mis seal täpselt peaks täpselt olema või mida klient ootab või mis ülevaateid või statistika või või kuidas peaks täpselt olema, et kuidas te selle paika panid?

Ei teadnudki. Ei teadnudki, kuna turg oli nii väljaarenemata ja keegi osanud midagi oodatagi. Tegelikult algusaastatel oli see, et meie õpetasime turgu, meie koolitasime, sest enne seda müüdi nädalapõhised reklaambännereid. Ja siis, kui meie tulime meie töömeesena esimesena sellised mõisted nagu CPM, selle CPC, frequency caping unikaalne külastaja, banner formaadid, mida enne ei olnud. Jällegi meie turule, et me olime nagu selles mõttes nagu uus värske õhk, innovatsiooni liider, mitu aastat turul. Et, et see, see nagu oli meie edufaktor ja noh, hästi palju sellist konsultant ja käehoidmist ja sellist nõustuvat müüki, mida sai tehtud kõrval, et see, see oli edufaktor, mis aitas meid, me polnud ngu tavaline meediaettevõtte. Et noh, meil näiteks mingeid allahindlusi ja mingeid selliseid asju, mis tavaliselt tehakse

Comment [KN63]: Skaleerimine kliendinõudlusest johtuvalt

Comment [KN64]: Turu loomine

Comment [KN65]: Innovatsioon

Comment [KN66]: Kliendikeskus

hinnakirjas antakse mingi standardallahindlusi selles mõttes. Et meil olid pigem selline päris või või mingi, ütleme nende hinnanguid.

Et kui sa vaatad teisi, alustavad idufirmasid, siis kas sa näed mingeid ühtseid jooni, mida, mida nad teevad valesti või mida võiks teha teisiti või mis on selle ohumärgid, mida ikkagi taas jälle kord tehakse. Mida sa näed, mis ei vii kuskile. Mida võiks teha teisiti?

No mulle endale, nagu müügi poolele nagu keskendunud alati, et minu jaoks on alati oluline see, et ära areneda arendamise pärast, vaid ikkagi üritada niimoodi, et sa saad selle nagu raha kohe kliendi käest kätte, et see oli nagu kliendid hoopis nagu oleks minu meelest hästi tugev olema, et mõni tühtilugu, kus on palju suurem tulevad nagu arvatakse, et mingi asi toimib, aga tegelikult ei toimi ja pigem võib-olla idee neile maha müüa enne kui hakata isegi midagi enne arendama, et see turu tagasiside nagu oluline.

Ma usun, et paljud eksivad selle kohta startup leares clubis on ju tegelikult juba enam-vähem edukalt. Aga mis ma arvan, et ta üldse nagu alustavad, nagu oluline sellisest teooriast, et kus sa arvad, et mida on vaja, tuleb jõuda sinna, kus sa tead, et seda tahetakse.

Comment [KN67]: Turuvõimalus

Comment [KN68]: PMF

Rainer Sternfelt (Planet OS)

02.04.2018

Intervjuu: läbi Skype rakenduse

Kas see Planet OS oli Sinu esimene startup?

Esimene idufirma, millega olin seotud oli CrabCad, olin seal nõukogus; ei olnud igapäevaselt kohel, kuna töötasin ABB-s. Planet OS oli kaheksas organisatsioon, mida ma nullist kas ise kaasasutasin või aitasin kasvatada, ma olen sellise profiiliga, et panustan ettevõtmistesse, mis ma arvan, et on väärt asutamist.

Nimeta, mis on olnud suurimaks või suurteks väljakutseteks idufirma arendamisel ja planeerimisel?

Et et kõige suuremaks takistuseks on selline usalduse võitmine, pikaajalise tagamine või kindlustamine potentsiaalsetele klientidele. Aga ma ei saanud tegelikult ühtegi suurt tehingut enne kui me olime juba kolme aastane. Siis tekkis selline refence punkt, et need inimesed oskavad oma asja teha. Teine probleem oli, agu ikka, et kui tuled Eestist, Eesti positsioon paraneb aja jooksul, et kui tuled Eestist ja tahad luua mingisugust ettevõtet, mis ei ole veel end tõestanud kas siis naftatööstuses või muudes energia valdkondades, taastuenergia valdkondades; andmetega töötamine, ja andmed on sellised privaatsed asjad. Ja selleks, et keegi usaldaks sind olenemata sinu vanusest nende andmetega töötama, see on üsna keeruline, selle väljakutse me lahendasime sellega, et me asutasime kõigepealt Marine Explor-is sellise kogukonna, kus oli kuus tuhat inimest peal, kes huvitusid siis avalikest andmetest, me ehitasime kogu oma toote müügiks Enterprise-dele, aga ehitasime usaldust läbi selle avaliku toote ja läbi kogukonna, mida keegi sellisel moel ei olnud teinud varem; see oli meie viis, kiirendada seda protsessi, mis aitab tohutult kaasa, mida keegi tegelikult loonud. Mille me ka patenteerisime nii et see oli väga vahva.

Comment [KN69]: Usalduse võitmine

Comment [KN70]: Jätkusuutlikkuse tõestamine

Comment [KN71]: Konservatiivse valdkonna innovatsioon

Comment [KN72]: Müügikeerukus

Comment [KN73]: Tehnoloogia ja äri vajaduse ühendamine

Comment [KN74]: Avaliku kogukonna loomine

Kuidas te selle kogukonna üles ehitasite?

Kogukonna lõime CrabCadi kogemuse baasil, kui Crabcadi puhul oli see, et igaüks sai üleslaadida oma töö, et kui meie tegelesime hästi palju okeanograafiaga, ilma- või kliimaandmetega, algusesolime hästi ookeanikesksed, siis neid andmeid on mingid avalikud andmed, kas NASAst või NOA-st või kust iganes, nende interface-id olid hästi kirjud, siis neid andmeid oli hästi raske leida, andmetele ligi pääseda, raske andmeid visualiseerida ja aru saada, neist andmetest. Ja me tegime selle väga lihtsaks ja me tegime siis sellise portaali, kus kõik need olulisemad andmekogumid olid hästi kergesti nähtavad ja visualiseeritavad. Ja see, kuidas me tegime seda tollal kaks tuhat kaksteist on erinev sellest, kuidas me seda täna teeme, sest ajad on edasi läinud ja oleme arenenud. Põhimõtteliselt kogu maailma koorekihi tõime kokku ühte kohta ja kogu kogukond sai kokku, kõik rääkisid sellest ja see andis meile võimaluse hästi lühikeseks saada tagasiside loop-i, mis tegelikult ongi A ja O, ja ega seda, kui pikk on müügisüklitel, siis müügisüklili sisse kuulub ka õpe. Eriti kui sa teed midagi väga uut ja, ja, ja meie, ei tahtnud lihtsalt litsenseerida oma toodet vaid olla teenusepakkuja; me saime hästi publicityt, ilma et oleks pidanud väga palju turundusdollareid selleks kulutama ja ma arvan, et me oleme üsna nutikalt selles kontekstis ilma selleta oleksime olnud täiesti hukule määratud.

Comment [KN75]: Õppimine

Kas see keskkond on avalik?

Jah, see oli see oli avalik ja igaüks võis registreerida ennast kasutajaks. Seal palju ilmselgelt tuttavaid inimesi, kes ei olnud tegelikult üldse selle valdkonnaga seotud, kes tulid vaatama lihtsalt kui ägedat asja me teeme. Kaasaarvatud Eesti disainerid, kes tulid vaatama, kuidas me kasutajaliidest disainime, Me võitsime isegi ühe auhinna Eestis, milleks oli parim veebirakendus 2012. Nii et selles mõttes see oli tasuta asi. Pealegi, et selle tasuta asjaga saime tagasisidet, siis meie puhul oli inimeste kasutamise muustrid, selleks et mõõta, kuidas nad seda kasutavad, kus nad kinni jäävad, mis neile huvi pakub, pakub ja muu selline siis seda infot kasutades me saime oma toodet edasi arendada. Kuna need kasutajad tihti tuli ettevõtetest või organisatsioonidest, kes võiksid olla meie kliendid, siis nemad olid juba nakanunud selle uue mõttemalliga, need need viis nagu harida neid, aga tasuta toode väga tihti nagu eks ole, et tol ajal, kui me alustasime keegi teinud midagi pilves, nagu naftafirmad või valitsused. Me tegime kõiki asju pilves, mis oli palju keerulisem, kui praegu. Keegi ei tahtnud jagada oma andmeid, me panime avalikud andmed üles ja tegime avalikuks, kui näiteks kaks tuhat kaksteist lõpus, kui USA valitsus oli, tegi shutdowni, ma ei mäleta, kas see oli neli päeva või kolm päeva, siis sel ajal ei olnud NOA andmed näiteks kättesaadavad NOA koduleheküljel, aga inimesed tulid meie saidile.

Comment [KN76]: Kliendi kaasamine tootearendusse

Et oli nagu väga huvitav, need asjad viisid meid edasi, siis NOA inimesed said meist teada ning meid valiti NOA Bid Data Project-isse, kus me olime koos sellistega nagu IBM ja Amazon ja Microsoft ja Weather Company ja teistega. Me olime kõige väiksemad kogu sellest seltskonnast, selle projekti eesmärk oli teha andmed kergemini kättesaadavaks kogu kogu kogukonnale, tööstusele, siis saime ka NASA projekti, kes maksis meile sellise keskkonna loomise eest kus on võimalik nagu kliimaandmetele ligi pääseda, ja see tuli siis ka sellest, et kui olid Pariisi kliimalepe, siis pärast seda taheti hästi palju nende kliimaandmetele ligi pääseda ja NASA siis hostis neid andmeid oma andmekeskustes aga andmetele ligi pääs oli tehniline, see oli olemas, aga see oli väga keeruline, siis tekkiski probleem, et kliimainimesed ei olnud väga tehniliselt pädevad ja tehnilised ei olnud kliimapädevad ja nad ei teadnud, mida tegema peab. Ja meil oli kaks asja ühes. Ja me tegime sellise nii tehnilise

Comment [KN77]: Valdonna innovatsioon

lahenduse kus kasutajaliidese, mis ühendas kogu seda asja nädalalt mõnele minutile, kus võis andmetele ligipääseda. NASA jooksub seda siamaani oma süsteemides ja see on avalikult

kättesaadav. Üks asi, viis teiseni ja needsamad NASA on oma projektid viisid meid esimese esimeste siis äriklientideni.

Siis otsustasime, et läheme naftatööstuse sisse, sest et siis oli suur naftaleke Mehhoki lahes ja Fukushima katastroof. Selles kontekstis tekkis terve rida regulatsioone, mis sundis naftaettevõtteid tunnustama ettevõtteid, kes tegelevad keskkonnaandmetega, millega nad ei tahtnud tegeleda;

Et kui sa oled startup, siis sa pead fookuseerima millelegi, ja tol ajal oli meil terve rida võimalusi, mida, mis suunas liikuda. Ei saanud minna igas suunas ei olnud seda ressursi ja otsustasime, et keskkonnaandmete haldus ja nendele ligipääs, millega me olime tegelema, selle kõik, kogu effort panna naftavaldkonda, et siis saaksime vähemalt kuhugi jõuda, sest midu ei jõua kuhugi. Aga üks asi, mida ma olen õppinud ettevõtjana kõikide nende asjade puhul, et ei saa juhtida ajastust või sa ei saa mõjutada seda, mida turg teeb, tähendab, et sa pead siis nagu midagi väga-väga teistsugust nägema, et kogu turu peapeale pöörama ja esialgu on väga raske seda teha, et me muutsime turgu päris palju nende viisidega, kuidas me andmetega töötame ja kõik teavad meid. Ja nii ma veetsin kogu 2014. Houstonis, me tegime sinna kontori, me palkasime kaks inimest üks nendest oli kolmkümmend aastat tegelema müügi naftatööstustele ja ta teadis kõike ja me saime kõik kohtumised vähegi, mida oleksime tahtnud, kõik kõrgemate esindajatega ja mis juhtus kaks tuhat neliteist, november - naftamull lõhkes, nafta barreli hind oli sada kakskümmend ja natuke peale. Hetkel siis jaanuaris kaks tuhat viisteist on see nelikümmend ja kõige madalam hind oli kolmkümmend neli ja see on see ajastus, millega me ei saanud võidelda, meil olid piloodid piloodid, me tegime igasuguseid prototüüpe, meil olid eellepingud, kõik, kõik kukkus kokku ja me pidime nullist alustama. Turu mõistes nullist alustanud oli olemas ja ma mõtlesin, et aitab mulle sellest naftatööstusest, me peame uue valdkonna leidma, et siis me läksime tagasi taastuvenergiavaldkonda ja siis sealt hakkaski kogu kasv pihta; ja siis hakkaski mais kaks tuhat viisteist ning otsisime teiste kokku õige nimega Euroopa suuruselt viies energiaettevõtte, neil on sada viiskümmend üheksa tuuleparki ja tänaseks kõik tuulepargi kasutatavad platvormina meid, kõik tuulepargid on seotud erinevate toodetega. Ja tänaseks oleme laiendamas oma tegevust nii smarthome valdkonda elektrivõrkude andmehaldusandmeturvalisus, andmeõiguste juhtimine, visualiseerimine, kogu andmete infrastruktuuri põhimõtteliselt. Ja et ühesõnaga selline selline story, et premature scaling on oluline teema, aga samuti on ka taiming; meie puhul oli timing see, mis sai saatuslikuks kokkuvõttes; Kui naftatööstus ära langes oli ka rahastusega keerulised lood ja me kaotasime oma positsioone, ja pidime tõstma väga-väga lühikese ajaga, nagu raha, kuna kliendid kukkusid ära oli vaja tõestada nii, et see oli olukord, mis mulle ei meeldinud üldse.

Comment [KN78]: Tururisk

Comment [KN79]: Ärimudeli muudatus

Comment [KN80]: Ajastus

Sa märkisid kapitali tõstmist, et milliste tegevuste jaoks kaasasite, siis mida te skaleerisite?

2014. a alguses tõstisime; siis enne seda olime 2012-2013. olime tõstnud raha puhtalt tootearenduse, meeskonna loomisele, turupositsiooni loomisele, brändi loomisele ja me saime sellega ideaalselt hakkama.

2014. me tõstisime siis müügiks, et me palkasime esimest korda USAs nii müügiinimesi kui turundusinimesi. Kui oleks täpselt sama otsuse teinud hoopis panustada tuuleenergiasse tol hetkel kaks tuhat neliteist alguses, oleks teinud ja palganud müügiinimesed hoopis taastuvenergiasse, siis ma arvan, et me oleks saanud skaleerida ilusti ja oleks palju paremas positsioonis olnud aastaga, sest 2015. me leidsime end ikka totaalise kuristikuga äärel.

Aga kui sa nüüd hindad või vaatled oma neid investoreid, kes on raha paigutanud siis kuidas sa hindad nende nõuete mõju?

Ja kui me mõtleme nüüd nagu seemne rahatõstmisest, siis me tõstisime üks 1,3 miljonit dollarit. Eestist esimene raha oli 130 tuh USD. See oli nagu selline, noh, see nagu nii-öelda seemneraha nii-öelda. Esimeses roundist oli kaasas 6 erinevat instantsi. Kasu oli realselt kahest. Mida aeg edasi seda vähem kasu neist oli. mõnest ei olnud kordagi kasu. Ja mõned olid lausa kahjulikud, nii et et see õppetund on see, et strateegilisi investoreid kaasata alguses on väga suur risk ja kui neile meeldib see tehnoloogia, siis nad võivad seda endale tahta saada, ja tekib huvide konflikt. Siis selleks, et kui ma edaspidi nagu kaasaksin kapitali ainult sel juhul, kui olen huvitatud saama nende kontakte ja võib-olla potentsiaalseks kliendiks neid saada, aga ma lõpetasin sellega, et mul oli kolm strateegilist investorit ja see mõjutas oluliselt lõpus otsuseid; me toodet kunagi tegelikult ei muutnud, muutsime ainult vastavalt turu vajadustele. Aga mida see mõjutab, on see, et kui sul on investorid nii varajases faasis, siis investorite omavahelised suhted mõjutavad seda, kuidas edaspidi saad n raha tõsta ja mis tingimustel ja mis seal salata, meie investorite vahel läks ikka üsna-üsna nugade peale, nii et see on nagu mingi vanemate või nagu mingi nagu lapsena vaadanud ema-isa kaklevad, eks ole. Ei üldse ei olnud nagu ilus. Nii et mingi hetk, mil oligi see, et, et me pidime tõstma raha või ettevõtte maha müüa. Me tahtsime raha tõsta ja saime tingimused. Kuid investorid ei olnud nende tingimustega mis me saime. Vaatasime, et kodusõja tingimustes pole mõtet riskida kogu ettevõttega kus sul on sul on tuuleparkid jne (.)

Nii et pidime tegema otsuse, ja firma maha müüa. Saime müüa ühele investorile, kes meid kõige paremini mõistis. Saime aktsiavahetuse käigus jätkata kapitali nii-öelda kasvatamist ja töö jätkus uues ettevõttes. Ja tagantjärele vaadates oli see ainuõige otsus, ja ainuvõimalus kui aus olla.

Et meil oli nagu turutõrge, startupiga on see, et üks viga ja sa oled juba nagu noh, nagu haavatud, eks ole. Pealegi, et ükski ettevõtte, et ma ei tea, kui palju sa leiad, et ainult nagu mingi skeem, kuidas on, aga vähemalt Eestist.

Comment [KN81]: Investoritevahelised konfliktid

Kui sa asutaksid uue idufirma, siis mida sa teeksid teisiti?

Ma oleksin targem inimeste valikul, oleks targem investorite valikul. Targem turustrateegias, tootearenduses, kõikide võtmetegurite puhul, kuna mul oli kogemus olemas ja Eestis olin teinud väga keerulisi projekte, siis see oli esimene kord, kui ma tegin esimesest päevast asutasin idufirma USAS, olime esimene Eesti firma, mis asutati tegelikult esimese asjana USAs korporatsiooni, siis tegi tütre Eestisse enne seda tegid oma OÜ ja flippe, CrabCad ja nii edasi nagu kaasa arvatud. Seda, ma teeksin samamoodi ja ülejäänud asjad teistmoodi. USA-sse minnes oli oluline isiklik story, mul olid tugevad soovitajad, tugev taust ja idee – olin juba 6 nädalat eeltööd teinud – 10 inimest, töötav prototüüp ja 2 ingelinvestorit. Esimene aasta läks nii, et olin juba aasta aega ettevalmistanud seda esimest aastat, siis esimene aasta läkski nagu nii-öelda kõiki viitele nagu vanasti öeldi. Et siis teisel aastal ilmnesid tegelikult turukomplikatsioonid ja ikkagi iesimeses järgus investeerida inimestesse, ja siis loomulikult tehnoloogia peab olema huvitav ja nii edasi. Kõige tähtsam on ikkagi meeskond. Ka turg on oluline. Et turg ja kliendid on olulised ja need võivad muutuda, vale meeskond õigel turul on ka täiesti mõttetu. Kui on õige meeskond, siis õige meeskond leiab nii turu, õiged tooted selle turu jaoks, leiab rahastuse. Õigest meeskonnast algab kõik. Absoluutselt mitte midagi ei saa mitte midagi ei ole võimalik luua ilma selleta. Esimesed kakskümmend inimest on kõige kriitilisemad, põhimõtteliselt määravad ära, mis sellest ettevõttest saab ka järgneva viie aasta jooksul.

(...) Eesti riik on startup (...)

Comment [KN82]: turutõrge

Comment [KN83]: Asutajate taust

Comment [KN84]: Soovitajad

Comment [KN85]: Taust

Comment [KN86]: prototüüp

Comment [KN87]: Meeskond

Martin Villig, Taxify

Intervjuu: 29.03.2018 8:45

Teine intervjuu: 04.04.2018 8:45

Intervjuu: läbi Skype rakenduse

Kirjelda palun oma varasemat kogemus, kas oskad öelda, mis esimese, ebaõnnestunud idufirma juures valesiti?

CSA-s oli peamine probleem see, et meil oli neli asutajat ja ainult mina alguses läksin täisajaga sinna seda projekti tegema aga kõik teised jäid oma tööle ja ei tulnud täisajaga kaasa (.) ja ma arvan, et see oli ka ilmselt üks põhjus, miks asi ikkagi nii suureks ei läinud nagu oleks võinud. Asutajate poolt oli lihtsalt erinev panustamine ja riski võtmine. (.) Mina tulin Skype'ist ära, et seda firmat teha, aga teised ei tahtnud keegi samasugust riski võtta ja jäid oma töökohale ning üritasid seda oma töö kõrvalt teha.

Comment [KN88]: Poolik panustamine

Mille põhjal, kui rääkida nüüd Taxifyst, tegid idufirmasse kaasatava investeeringu suurus ja investorid puudutava otsuse?

Me oleme raha nüüd kaasanud raha kolm korda, et kuidagi loogiliselt tuli - selles mõttes, et alguses oli raha vaja ja siis saime ingelinvestoritelt 2014. aasta alguses. Ja siis sama aasta lõpus juba siis regionaalsetelt riskifondidelt ja siis paar aastat hiljem Didi käest. Esimesed investeeringud tulid puhtalt selle pealt, et meil oli hea maine Eestis – Ajujaht ja kõik muud asjad ja noh, olime selline populaarne startup ja selle pealt, ma arvan, et investoritele nagu tundus äge kasvulugu ja meeskond ilmselt oli ka äge; ilmselt ka selle tõttu investeerisid; aga mille järgi meie valisime - lihtsalt ma arvan, esialgu oma tutvusvõrgustikust ja mõned inimesed tulid sinna juurde. Ja siis need järgmised fondid samamoodi - lihtsalt rääkisime inimestega, kes on huvitatud ja kelle käest sai mõistlikud tingimused, et neid võtsime. (.) Et mulle tundub, et ega stardi nagu mingi üli kõva startup ei ole, siis see siis valik ei ole väga suur strateegia. Valida väheste hulgast parim või, või mis iganes muud tüüpi see otsus.

Comment [KN89]: hea maine

Comment [KN90]: Kasvulugu ja meeskond

Comment [KN91]: FFF

Nimeta, milliste tegevuste jaoks kaasasid kapitali?

Peamiselt ikkagi laienemise jaoks natukene ka tootearendustiimi jaoks, aga ma arvan, et suures plaanis ikkagi peamiselt laienemise, uutele riikide jaoks. Selleks, et laieneda üldjuhul ongi inimesi ka vaja, nii et selles mõttes mõlemat pidi need inimesed, kes laienemisega tegelevad ja siis ka kohapealsetes riikides inimesi ja tootearenduse peale - on üldjuhul need kolm osa.

Comment [KN92]: Kapitali kasamine mõjutab geograafilist skaleerumist ja meeskonna juurdevärbamist

Kirjelda, milliste näitajate põhjal investorid Teie hinnangul idufirmasse kapitali paigutasid, kas märkasid mind selliseid ühiseid jooni, et, et selle teguri pärast nad investeerisid sa küll enne mainisid, et hea maine, aga võib-olla on veel midagi?

No nii palju, kui mina olen aru saanud, siis investorid alati ikkagi kõige rohkem hindavad meeskonda, selles mõttes, et meeskond on see, kes paneb kõik asjad liikuma ja teeb otsused nii et selles mõttes. Nii palju, kui mina aru saan, siis ikkagi investor valib kõige rohkem meeskonda. Muidugi, eks ta vaatab selle juurde kuuluvad muid asju ka: turuvõimalust, ajastust, juba olemasolevat tausta, mida on saavutatud, konkurentsi ja muid asju, aga ma saan aru, et kõige alus ikkagi on peamiselt meeskond, et kas investor peab uskuma, et see meeskond suudab mingid asjad ära teha.

Comment [KN93]: Investorid hindavad meeskonda

Comment [KN94]: Ajastus

Comment [KN95]: Taust

Comment [KN96]: Turuvõimalus

Comment [KN97]: Konkurents

Hinda investoripoolsete nõuete mõju idufirma tegevustele?

Ma arvan, et see vist väga palju sõltub ettevõttest ja investorist, meie esimestelt Investoritelt tegelikult praktiliselt mingit nõu ei saanud. Selles mõttes, et saime ainult raha, ma arvan, et

see sõltub samamoodi meeskonnast. Et kui tark on meeskond ja kui palju tal esiteks nõu on vaja ja teiseks investoritest, kui paljud üldse oskavad nõu anda. Mulle endale tundub küll, et ilmselt see nii-öelda, pigem on see, ma arvan, et üheksakümnel juhul müüt, et üheksakümnel protsendil juhtudel, et, et investor pakub midagi ka raha, lisaks, et mulle tundub, et ikkagi enamasti annavad raha mõnel üksikul juhul võib-olla nad annavad midagi, aga noh, seda on väga keeruline laiendada, sõltub väga palju nii tiimist endast, kui ka investorite investor võib nõu anda. meie konkreetse näite puhul - Ma ei tea ühtegi olulist otsust, kus, kus mõni investor oleks nagu väga palju kasulikku nõu andnud või strateegia osas.

Comment [KN98]: Ei leia investorite mõjusid

Siin nimeta, mis on olnud suurimaks väljakutseks idufirma arendamisel ning skaleerumisel?

Kindlasti inimeste palkamine ma arvan on kaugelt kõige esimene küsimus, et on see, kui sa saad head inimesed on kõik asjad võimalikud, kus sa neid ei saa, siis väga keeruline ka midagi muud teha. Et ma arvan, et meie puhul kindlasti.

Comment [KN99]: Meeskonna värbamine

Teiseks võib-olla kapitali kättesaadavus, et oluline kus sa asud. Ida-Euroopa ettevõttena oli meil kaks tuhat neliteist, viisteist, kuusteist väga keeruline raha kaasata. Aga lõpuks ikkagi on see kõik meeskonnas kinni.

Comment [KN100]: kapitali kättesaadavus

Järgmine osa on loetelu, millised faktorid ja idufirma jaoks on kõige olulisem, aga ma saan küsimustest aru, et see on meeskond finantsid kliendid, meeskond, toode, ärimudel?

No mina ütleks, et meeskond on ikkagi nagu kõige aluseks, kõik muud asjad võivad olla väga head aga kui meeskond seda lihtsalt ära ei tee või ei suuda ellu viia, siis pole eriti kasu, et sul on äge ärimudel või potentsiaalsed kliendid või isegi olemasolevad kliendid. Kehv meeskond võib selle kõik tuksi keerata, nii et minu meelest kõik algab inimestest minu nägemuses.

Comment [KN101]: Meeskond

Ole hea hinda natukene täpsemalt, konkreetsemalt, et milliseid vigu tegid, päris varajases faasis, kuidas skaleeruksite?

No kindlasti Lätis tegime palju turundus on isegi mitusada tuhat eurot, kui meil toode oli kehv, ja mingit kasvu ei tulnud sellest turundusest ütles et see oli, ma arvan Lätis probleem. Ma arvan, siis, kui me esimest suuremat investeeringut kasutame, siis siis me ilmselt Markus palkas alguses liiga paljuvõitu valesid inimesi, kes väga palju midagi kasu ei toonud, kui mina tuln täisajaga ja siis me läksime kahe-kolme inimesega lahku üsna varsti. Meil ei sobinud kultuurid ega tulemust ei olnud, nii et selles mõttes meil on igasuguseid kogemusi olnud. Oleme pidanud inimestest loobuma, mis siis veel üldse me oleme kolm korda oleme ärimudelit muutnud selle aja jooksul, et selles mõttes on meil kindlasti noh, me oleme kogu aeg vaadanud, mis mis nagu turul toimub või mis võiks töötada ja siis siis jälle sellele keskendunud alguses meil olid taksojuhid ja taksofirmad, siin Baltikumis, siis tulid juurde privaatujuhid ja nagu taksoid paralleelselt Ida-Euroopas ja täna me oleme praktiliselt ainult privaatujuhtidele keskendunud ja üldse globaalsemate linnades. Nüüd laiemalt siis Euroopas ja Aafrikas ja selles mõttes on meil kogu aeg plaanid muutunud või täienenud, nii et nüüd me tänaseks me ei tee taksofirmadega üldse koostööd, millega me alguses mõtlesime, et see võiks olla, kui ka meie nimi tuleb. Et selles mõttes neid muutusi on palju olnud. Ja võib-olla isegi esimene suvi kaks tuhat neliteist ja üritasime. Dispetšer tarkvara müüa taksofirmadele, mis ka tegelikult saime suhteliselt kiiresti aru, et see ei tööta ja liiga keeruline. Iga taksofirma tahab hästi palju endale kohandusi saada ja vaatasime, et see pole mõistlik. USA-sse oleme proovinud laiendada ja ka taksofirmadele tarkvara müüa siis ka vahepeal isegi kaks müügimeest seal päris pikalt mingi kuu kaks tuhat ringi seal ja seal ma arvan.

Comment [KN102]: Turundamine ilma PMF

Comment [KN103]: Liiga palju inimesi

Comment [KN104]: Pivot

Comment [KN105]: Ärimudeli testimine

Haloo, Martin, sa kadusid ära pärast seda, kui sa ütlesid, et see kohtusid seal. Nad golfiradade taksofirmadega ja siis kadusid ära.

Ja teine mobiilikõne tuli siis katkes selle osas, et nad kohtusid kümnete ja sadade taksofirmadega, aga sellest ei tulnud midagi, ma saan aru. Otsustasime sellest ikkagi loobuda ja keskenduda oma platvormi arendamisele. Veel võib-olla, et me oleme proovinud ka sellist Partnership mudelit eri riikides, kus keegi meid esindab, aga tänaseks oleme sellest loobunud, et me näeme seda, et kui turg, sest me oleme ise oleks siis ei ole mõtet partneriga jamada. Me peame seal teda toetama, ta teeb asju omamoodi, kuula sada protsenti meedia lõpuks meie tulu on jagatud nii et see pole nii, et et üks me oleme neid õppetunde nagu palju saanud. (.)

Kuid nüüd tuli välja või, või te otsustasite, et see ikkagi ei toimu, et kui kiiresti ta siis ümber reageerisite näiteks mitte. ühesõnaga, et teisele teisele sihtrühmale orienteeruda, et kui valulikult, kui kiiresti see läks?

Alguses läks ikka, ma arvan, aasta-poolteist nagu noh, selle esimese mudeliga(.) siis mis siis veel reaalselt ega me kaks tuhat neliteist lõpus tõstisime raha. Et siis märtsikuus ligi kolm-neli kuud hiljem avastasime meil on reaalselt raha peale alles ainult nagu kolme kuu jaoks. Me kulutasime üle kahesaja tuhande kuus põletasime sellest ühe koma kolm miljonit vist selles osas, et et noh, ega meil oli runwayl juba väga lühike siis me pidimegi inimesi vähendama mõtlema, kuidas efektiivsemaks saada, kuidas ärimudelit muuta.

Et seda on kogu aeg olnud, et reaalselt oligi kaks tuhat neliteist lõpus tõstisime raha, oleks sama tempoga kulutanud, see oleks nagu kuue kuuga läbi olnud. Järgmise raha praktiliselt kaks ja pool aastat hiljem me pidime, pidime olude pisut asju optimeerima ärimudelit otsima ja me jõudsime vahepeal kasumisse, selles mõttes selle selle kolmekuulise runwayga me tegelikult saime hakkama umbes kaks pool aastat. Pidime päris oluliselt asju muutma, ja raha tõstmine oli väga keeruline, ega ida-euroopa ettevõttele ikkagi väga raha ei tahtnud anda, kui me ka ei kasvanud, nii kiiresti kui võimalik. Paljud välismaa sellise UBER mõjutas kogu maailma investorite meelelaadi arvasid, et UBER ja võidab kogu maailm ära ja teistel ei ole midagi teha, nii. Et selles osas on ju turgudele minekut ka ma arvan, et meil on neid turge, kuhu me oleme proovinud minna samamoodi kaks tuhat neliteist. Läksime Amsterdamis kulutasime seal päris korralikult, aga saime aru, et ühest küljest taksofirmasid, ja teiselt poolt kliente. See oli näiteks ka üks valus õppetund on päris palju, kus raha ja, ja selliseid asju oli, oli veel. Et meil on veel turge, kuhu me oleme läinud ja tagasi tulnud näiteks Egiptus või Ghana ja mitmeid muutusi.

Siin aga kui sa näed, et see eskaleerumist on kuidagi väga seoses kahju selle kohaliku kohaliku regulatsiooniga, et kui palju noh, ütleme, see mõjutab teie selliseid strateegiaid, et kas te otsite nagu uusi võimalusi ärimudeli osas, laiendada näiteks sellistele turgudele, mis võib-olla reguleerivad praegust ärimudelit liiga karmilt midagi sellist?

Sellega kokku puutunud alles viimased kuus kuud umbes nagu Londonisse laienemisest saadik nendega enne seda olime enam-vähem igal pool, kus oli regulatsioon vaba, keskmise regulatsiooniga või noh, ütleme keerulise regulatsiooniga, aga need on nagu lahendatavad, aga siis on osutunud, mis on ju täiesti meie jaoks lukus. Ja kui palju sa kuuled mu näitab, et internetiühendus

ma kuulen sind katkendlikult, aga kui ta korraks katkestab, siis ta ikkagi annab mulle sinu teksti edasi.

No siis on osad turud Euroopas nagu Saksamaa, Itaalia ja põhjamaad, mis on üldse nagu hästi keerulise, ainult klassikalise taksokeskuse regulatsiooniga sinna me täna minna ei saa või, või meil ei ole suurt mõtet. On vaja ennem teha lobi ja üldse neid turge nagu oluliselt avada või seda vana regulatsiooni muuta. Kindlasti on meie laienemisstrateegia valikul on regulatsioon oluline, aga on ka üldse konkurents ja muud asjad, nii et selles osas me kaalume mitmeid asju uute riikide laienemist.

Comment [KN106]: Finantsarvestuse puudumine

Comment [KN107]: Meeskonna tagasikaleerimine

Comment [KN108]: finantsarvestus

Comment [KN109]: efektiivsus

Comment [KN110]: Geograafiline kaleerumine ebaõnnestus

Comment [KN111]: Juriidilised väljakutsed

Aga kas uber natukene aitab ka teid selles osas, et ta teeb ise ka lobitööd. Ja aitab neid, ütleme siis regulatsioone, muuta.

Seda muidugi jah, nad on ikka väga-väga palju raha kulutanud selle peale viimased viis aastat. Kindlasti nemad on mõlemat pidi. Osa turge on nad nagu proovinud avada ...

Haloo, tundub, et kanalites internet ei ole veel okei,

Viimane lause, mida ma kuulsin, oli see, et osasid turge on Uber avanud, aga osades on oma käitumisegakäitumisega regulatsiooni keerulisemaks muutunud, et nad on näiteks Londonis oli umbes iga nädal oli umbes üks vägistamine juhtide poolt ja nad peitsid seda regulaator ja politsei eest, nad ei raporteerinud, kes nagu ajas regulaatori päris närvi, nii et sellest lähtuvalt on oluliselt rohkem reegleid karmistatud, kõiki muid asju tehtud, nii et selles mõttes on nad nagu kuna turud avanud ja mõned oluliselt raskemaks teinud üldse, seal opereerides sellist ärimudelit. No selles mõttes küll, et ma arvan, et meie see Läti näide kindlasti oli, see, et me ei teadnud, mis hea teenus peab olema ja me arvasime, et võtame suvaliselt taksod, teeme palju turundust ja kõik töötab, aga tegelikult ei töötanud poolteist aastat. Mingit edu ei saavutanud, tegime ülivähe sõitjaid ja oli suht närvis motivatsioon oli maas, nagu töötavad ja töötavad, aga tulemust ei ole. (.) See on selles mõttes selles mõttes jah, mingi hetk, saime aru, et hoopis nagu teenuse kvaliteedile rõhku panema ja täna meil ongi vastupidi, et me paneme umbes kaheksakümmend protsenti, paneme rõhku teenuse kvaliteedile ja autopargile ja võib-olla ainult viisteist, kakskümmend protsenti turundusele varem ma arvan, oli meil vastupidi. Me arvasime, et teeme turundust, aga reaalselt see teenus on kehv, siis seda pole mõtet turundada. Kliendid tulevad korra ja proovivad, aga ei jää kasutama. (.) Aga kui see töö sul valmis saab, siis võib seal Startup Juhtide klubis ka võib-olla jagada, et kui seal on mõned nooremad ettevõtjaid võib-olla saavad midagi õppida nendest.

Norris Koppel, Monese

Intervjuu: 30.03.2018, läbi Skype rakenduse

Ole hea, kas sa räägiksid mõne sõnaga sellest varasemast kogemusest, et mida see kogemus endast täpsemalt hõlmas?

Varasem kogemus minu puhul nägi siis välja selline, et ma sain aru, kuidas ettevõtte tegemine, idufirma arendamine reguleeritud keskkonnas peaks välja nägema. Missugused on võimalused, missugused on piirangud. Samamoodi sain ma aru, et kui on tegemist kliendi rahaga, siis igasugused rahapesu tõkestamise reeglid ja compliance ja kõik muu selline, et kui suur osakaal sellel on. (.) Et see eelnev kogemus oli selles mõttes olemas. Ja mis kogemuse ma veel omandasin oli siis see, et ma nägin oma eelmise ettevõtte puhul, mille puhul oli krediidiastutusega tegemist, et kuidas inimeste nii-öelda krediidiskoori arvutatakse või nende maksevõimekust hinnatakse ja nii edasi, et ja mil määral need meetodid on paljudel juhtudel aegunud ja ei tööta päris hästi nende inimeste puhul, kes liiguvad riikide vahel. Traditsionaalsed meetodid ei pruugi alati kõikide inimeste puhul sobida. Need kaks asja ongi, mis on ühendavad jooned minu erinevate ettevõtete kogemuste vahel. Ma liikusin edasi oma eelmise idufirma juurest kuna see teema ammendus minu jaoks. Ma tahtsin uusi väljakutseid. Tahtsin teha natukene midagi teistsugust. Jah, ütleme siis, et krediit võib-olla see minu jaoks minetas nagu tähtsuse, ma tundsin, et ma ei saa seal ettevõttes piisavalt panustada ning ma tahtsin teha midagi sellist, mis mind rohkem motiveeriks ja annaks mulle võimaluse midagi suuremat korda saata. (.) Aga ma arvan, et kõige suurem läbiv põhjus, miks ma teen seda, mida ma praegu teen ja miks ma ei tee seda, mida ma enne tegin, on siis see, et tahtsin nii-öelda uut väljakutset, suuremat eneseteostuse võimalust, ütleme niimoodi.

Nimeta, mis on olnud suurimaks väljakutseks enese arendamisel ning skaleerumist?

Comment [KN112]: turunduskulude ja meeskonnakulude tegemine enne SPF-i saavutamist

Comment [KN113]: tegutsemine ilma regulaarse tagasisideta;

Comment [KN114]: • üleplaneerimine,

Comment [KN115]: Varasem kogemus oli idufirma loomisel ja arendamisel oluline.

Kõige suuremaks väljakutseks algses faasis, kuna oli tegemist on reguleeritud keskkonnaga, siis alguses on jube raske töötada väga pikkade perioodide vältel nii-öelda garaazis, ilma nägemata realselt, kuidas inimesed sinu toodet vastu võtavad, et sa pead selle toote peaaegu et lõppjärku viima enne kui saab realselt klientidele näidata ja nende tagasisidet hakata korralikult koguma. See oli võib-olla moraalselt kõige raskem. Sa realselt ei saa mitte midagi teha, enne kui sul on toode peaaegu valmis. Ma arvan, et see on see, mis eristab siis nii-öelda panganduse või finantsettevõtteid lihtsalt tehnoloogiaettevõttest kus saab kiiresti testida reaalse klientidega oma toodet. Et kui tegemist on rahaga, siis on pisut nagu keerulisem. See oli moraalselt kohutavalt raske. Mis siis veel võiks öelda, et mis on olnud raske on tiimi õigete inimeste leidmine ja nende motiveeritute ja õnnelikuna hoidmine on järjest suurem väljakutse skaleerumise puhul. soovid asutajana garanteerida, et kõigi inimeste väärtused ühinevad ja ettevõttel oleks hea kultuur ja selline hästi kokku klappiv keskkond, siis see on nagu paras pähhel Ettevõtte kultuurile tähelepanu pööramine ja hoolitsemine selle eest, et see lappama ei läheks. Kerge oleks lihtsalt võtta inimesi tööle, kes kõik tahavad tulla ja lihtsalt neid hinnata nende tehnilise võimekuse pealt näiteks. Mitte et see kuidagi ka jube lihtne oleks tehniliselt väga häid häid spetsialiste tööle võtta ja loota, et kõik läheb nii hästi, aga kui sa tood mängu siis selle nii-öelda kultuurilise aspekti ja soovid asutajana garanteerida, et kõigi inimeste väärtused ühinevad ja ettevõttel oleks hea kultuur ja selline hästi kokku klappiv keskkond, siis see on nagu paras pähhel ja sellega on meil algusest peale vaeva nähtud ja väga suurt rõhku pandud. Praegu meil on ca sada kümme inimest hetkel ja ma kavatsen isiklikult teha ise neid lõpuintervjuusid vähemalt ajani kui meil on veel paar-kolmsada inimest ka, et seda kultuurilist kontrolli teha. (.) Ja mis veel, see on kõikidel ettevõtjatel ilmselt mitte ainult finantssektoris, et toimub selline pidev "klaasi söömine". Et palju lihtsam oleks teinekord lihtsalt palgatööd teha kuna ettevõtjana on sul kogu aeg mingisugused probleemid mida sa pead lahendama ja inimesed kipuvad olema kõige suurem probleem. Et kui inimesi oleks vähem, siis oleks oluliselt lihtsam, eks ole, lihtsalt tehnoloogiat ehitada. Pidev selline heitlus ja stress ja mure ja kui vaadata seda Silicon Valley seriaali näiteks, mis jookseb telekast, siis üsna samasugune elu tundub olevat kõikidel start-upperitel.

Kirjeldage palun olukorda või faktoreid senisel arenguteel, mille esinemine oli idufirma jaoks ohu märk. Kas on olnud selliseid langusi, kus sa oled näinud, et on oht, idufirma näiteks ebaõnnestub?

Kui rääkida taas sellest reguleeritud keskkonnast, siis meie jaoks üks ohufaktoreid oli see, et näiteks kui me olime üsna algusfaasis ja meil ei olnud veel oma litsentsi, siis oli teatud oht, et me ei saagi seda litsentsi äkki. Et see oleks võinud kogu selle äriideele kriipsu peale tõmmata üsna varajases faasis juba. See oli suur-suur risk. Ja mõnes mõttes ka jätkuv risk, kuna plaanime oma ettevõtet laiendada rahvusvaheliselt, ja on alati väike risk, et kuskil regioonis võib-olla regulaator paneb meile näiteks jala ette või ei tee koostööd. (.) Siis ka on teatud riskid veel partner pankadega, ja see partnerpankade probleem on põhimõtteliselt kõikidel pankadel. Kõik peavad koostööd tegema ja kui üks partner konkreetselt otsustab, et ta ei taha koostööd teha, siis on probleem. Niiet kõik peavad omavahel hästi läbi saama. Ja siis veel üks on ilmselt siis finantseering. Ja see on tavaliselt enamus start-uppide puhul jällegi selline valulik koht, et alati on vaja raha, et ettevõtet alguses käima lükata ja jõuda kasumisse. Ja kust seda raha ikka saad - tavaliselt sa pead seda raha otsima investoritelt, investoreid kaasama ja ma arvan iga ettevõtte jaoks on see üsna eksistentsiaalne, et raha piisavas koguses piisava aja jooksul ja piisavas summas kätte saada, sellepärast et kui nendest kolmest faktorist ükskõik midagi kuskil valesti läheb, siis ongi äriaga nagu kõik. Et ma arvan, et mitte ainult minu, vaid ka paljude teiste asutajate üsna suur osa nii öelda igapäevatööst on raha leidmine, et ettevõttele tagada seda jätkusuutlikkust kuniks ei ole veel kasumlikkust kätte saanud. See on

Comment [KN116]: Juriidilised väljakutsed

Comment [KN117]: PMF

Comment [KN118]: Meeskond

Comment [KN119]: Läbipõlemise vältimine

Comment [KN120]: Meeskonna motiveerimine

Comment [KN121]: Regulatiivsed juriidilised riskid

Comment [KN122]: Finantsid

üks selliseid valulikke kohti, mis võib üsna kiirelt lõpu peale kõikidele headele ideedele. Ka alafinantseering on kohutavalt ohtlik, et kui sa näiteks oled liiga vähe raha kaasanud, siis sa ei saa piisavalt palgata andekaid inimesi ja sa tempot tõsta näiteks. Alafinantseering toob kaasa sellise hingitsemise ja hingitsemine pole kiire kasvuga stardi puhul eriti hea mõte ja võib-olla ei olegi mõtet nagu üldse ettevõtet teha, kui on hingitsemisega tegu.

Tegelikult juba peaaegu vastasid mulle järgmisele küsimusele – mille põhjal tegid idufirmasse investeeringu suurusjärgk puudutava otsuse?

Kõigepealt investeeringu suuruse kohta. Ma arvan et kellelgi ei ole niimoodi, et ettevõtja otsustab, et nüüd tõstame mingi suvalise summa ja siis lihtsalt läheme seda tõstma. Tavaliselt planeeritakse, et kui palju oleks vaja mingiks perioodiks, ja seda tahavad ka investorid, et startup tõstaks vähemalt aastase runway ja et sul jätkuks raha aastaks vähemalt, soovitatavalt isegi kuskil pooleteiseks või kaheks aastaks. Ja siis ongi nagu küsimus, et kui oled kiiresti kasvav ettevõtte ja sul on vaja näiteks hakkama saada selle rahaga näiteks kaks aastat, siis vaatad oma kasvuprognose ja et kui palju on inimesi ja resursse vaja kahe aasta jooksul. See annab mingi kindla summa ja sa saad selle ju välja arvutada üsna-üsna konkreetsetelt ja siis vaatad, et okei, oletame, et vaja läheb näiteks miljon või kaks. Ja siis sa pead mõtlema, et kui palju oled nõus siis selle miljoni või kahe eest investorile oma ettevõtet ära müüma. Ja kuna tavaliselt oleks hea, kui see protsent, mida sa müüd, ei oleks rohkem kui a la kümme-kakskümmend protsenti, siis sa saad selle põhjal arvutada milline väärtus ettevõttel peaks olema. Ja siis tekib järgmine küsimus, et kas see välja arvutatud väärtus on võrreldav sellega, mis toimub turul, missugune on võrreldate ettevõtete väärtus samas faasis. Ja palju sul on reaalselt siis seda tractionit, mida sa oled saavutanud. Mingi hetk, olenevalt jällegi ettevõtet faasist, näiteks kui sa oled nagu natukene hilisemas faasis, siis sa niimoodi lihtsalt enam ei saa hea jutu pealt müüa või Powerpointi presentatsiooni pealt. Siis sa pead reaalselt näitama oma tegusid ka, mida sa oled korda saatnud. Ja siis, kui sul ei ole nii head performancet olnud, siis võib-olla sa ei saa tõsta endale aasta või kahe runwayd, vaid sa pead siis oma ihaldatavat ettevõtte väärtust kärpima ja siis sa pead ka seda summat kärpima ja siis võib-olla kahandama oma ambitsioonikaid plaane. Kõik see mõjutab ka sinu tuleviku performancy-t ja ettevõtte üldist võimekkust läbi lüüa. Selline vastus esimesele küsimusele poolele ja teisele poolele, et kuidas sa valid investoreid - kõigepealt oleks mõistlik joonistada endale välja list investoritest, kellega sa tahaksid reaalselt koostööd teha ja kellest sa arvad, et kes aitaks sind kõige rohkem ettevõtjana. Kui list on koos, siis sellest listist tuleks välja praakida näiteks firmasid, kes ei sobi sinu maailmavaatega või kes näiteks on liiga hilise või liiga varajase faasi investorid. Siis peab arvestama ka igasuguseid geograafilisi eripärasid ja muid selliseid asju; siis peab vaatama, et nad ei oleks finantseerinud sinu konkurentide näiteks, see ei ole kunagi eriti hea. Ja alles siis, kui see list on kokku pandud, siis võiks hakata liginema nendele investoritele.

Ma küsin nüüd jällegi natukene täpsustava küsimuse, et nimeta, milliste tegevuste jaoks kaaseid kapitali ehk siis faktorid, mida otsustasid skaleerida?

Okei, et see on juba jällegi faasist. Kui me esimest nii-öelda seda seemnefinantseeringut, otsisime, siis oli selle jaoks oli vaja ära tõestada, et saame litsentsi üldise ja meil on mingisugunegi lootus üldise midagi teha. Kui seemneinvesteering on teinekord puhtalt Powerpointi presentatsiooni pealt ja sellega müüd oma ideed, siis järgmised investeeringud on juba sellised, et sa olid mingisugused milestone-d kätte saanud. Näiteks kui me olime A-seeria faasis, siis oli vaja konkreetset juba näidata, et meil on toode käimas. Et inimesed reaalselt tahavad seda, mida me pakume neile ja et juba eksisteerib product market fit ja nüüd on vaja hakata skaleeruma, kasvama omal turul ja laiendama oma meeskonda ja kõiki-kõiki vajalikke rolle palkama. Ja siis, kui lähed hilisemas faasi näiteks B-seeria faasi, siis

Comment [KN123]: Alafinantseering on ohtlik,

Comment [KN124]: Finantsplaneerimine

Comment [KN125]: Juriidilised väljakutsed

Comment [KN126]: PMFi leidmine enne skaleerumist

tavaliselt on sul juba vaja numbritega näidata ajalugu juba ette, mis oled siin aasta või kahega korda saatnud, kuidas kasvutempo on, et ettevõtte on juba stabiliseerunud, et sa näed, et kasv on mingisugune teatud protsent iga kuu. B seeria tõstad siis, kui vaja on näiteks uusi turge vallutada ja skaleerida, tegemist on puhta kasvufaasiga juba. Et selles faasis sa investeeritud tõstad selleks, et reaalselt uusi kliente või turgu võita, ja siis on võib-olla pisut vähem ütlemis tiimi koosseisu ja muude asjadega pistmist.

Nii, aga nüüd ma küsin sinult jällegi küsimus, mida sa tegelikult juba siin maininud on, see, et kirjeldada, milliste näitajate põhjal investorid sinu, sinu hinnangul idufirmasse kapitali paigutasid nendega kohtutes siis mis mulje sulle jäi, mis nende jaoks oli võib-olla kõige olulisem olulised faktorid või näitajad?

Kui algses näiteks Eesti ingelinvestoritega rääkisime siis ma arvan, et seal mängis puhtalt usk asutajasse ehk siis minuses. Nad vaatasid mu tausta, kui kindlalt rääkisin plaanidest ja et kas plaanidel on üldse jumet või mitte, et kas asi on ikka piisavalt äge. Ma arvan, et esimesed investeeringud olid puhtalt selle pealt **põhimõtteliselt**. Ja siis nad vaatasid ka ilmselt seda, et kui palju nad ettevõtte õnnestumise korral saaksid oma raha tagasi ja teiseks, et kas sealt võiks tulla midagi rohkem kui lihtsalt raha tagasi või äkki võiks saada mitmekordselt raha tagasi. Siis edasises faasis ma arvan oli juba rohkem see, et hakati vaatama kes tiimis on, hakati vaatama, et kas toode on juba käimas ja inimesed reaalselt soovivad seda, hakati võrdlema konkurentidega ja nii edasi. Ja siis ingelinvestorite juurest liikusimegi riskikapitalistide poole ning edasises faasis olid juba riskikapitalifirmad, kes ajasid taga tractionit. Riskikapitalistid arutavad välja, et kui nad sellise investeeringu teevad, kui suur on tõenäosus mitu korda nad raha tagasi saaksid omafondile, oma investoritele. Ja siis jah, et ma arvan, et praeguses faasis kus me praegu oleme juba vaadatakse sisuliselt puhtalt selle pealt, et mis on olnud mineviku tulemused ja kui suurt turuosa suudaksime tulevikus võita. Ehk siis puhas matemaatika ja siin on usul minu ilusatesse silmadesse juba vähem ruumi.

Hinda palun investoripoolsete nõuete mõju idufirma tegevustele- on see siis nõuanded on see siis mingisugused ootused, kas nad on kuidagi kuidagi mõjutanud sinu otsuseid või mitte?

Eks oleneb jällegi faasist, et algusfaasis tavaliselt ei ole ettevõtetal mingit suurt nõukogu, lihtsalt inimesed, kes annavad nõu ja siis tavaliselt teed otsused üsna üksi. Aga mingi hetk tekib nõukogu ja siis soovitatavalt on selles nõukogus inimesed, kes on oma kogemuse põhjal kas siis investoritena või tööstusala ekspertidena võimelised andma reaalselt nõu. Algses faasis on ka siis üsna oluline see, et mis taust on nendel inimestel nõukogus, et nende network oleks piisavalt lai, et nad saavad sulle anda vajadusel kätte kontakte kas teistele investoritele või siis näiteks pankadele või panna sind nende inimestega ja ettevõtete kokku, kes suudavad sind punktist A punkti B viia või sind kuidagi sinu teekonnal aidata. (.) Ja mida aeg edasi läheb, siis seda rohkem jällegi on oluline investorite puhul, et nad oleksid teatava nii-öelda aktsepteeritud kvaliteedimärgiga, et nad ei oleks lihtsalt mehed metsast vaid, et nagu oleks teatud reputatsioon. Mingi hetk muutub kohutavalt oluliseks see kui kvaliteetsed on sinu investorid ja ja sinu nõukogu ja nõustajad. Et juba puhtalt selle pealt on võimalik üsna kaugele jõuda, kui sul on väga kvaliteetne nõukogu. Ja mida aeg edasi läheb, et siis seda kvaliteetsemaks loodetavasti muutub ka sind ümbritsev nõukogu ja investorite grupp, kes suudavad vajadusel näiteks aidata valitsuse kontaktidega või selliste üsna kõrgetel tasemetel inimestega, kes võivad sinu ettevõtet kuidagi aidata. Kvaliteet peaks minema nagu paremaks kogu aeg mida kaugemale sa liigud oma teekonnal.

Hinda, milline järgnevatest faktoritest on Sinu idee idufirma jaoks olnud kõige olulisem arenguetapiti: Finantsid Klient, Meeskond, Ärimudel, Toode?

Comment [KN127]: Isiklik taust

Comment [KN128]: Meeskond, turuvõimalus, PMF, võimalus ettevõtet müüa

Comment [KN129]: Kvaliteetsed investorid

Ma arvan, et päris varajases faasis on Meeskond kõige-kõige olulisem, et sa üldse saaksid maast lahti ja keegi sinusse üldse usuks. Ja investorid teinekord puhtalt ainult Meeskonna pealt panustavad sinu ettevõttesse, isegi kui sul on täiesti suvaline Ärimudel ja pole veel Kliente ja pole ka Toodet, kui oled kõige varajases staadiumis. Seda siis nii-öelda pre-seedis kus on Meeskond olemas. Siis järgmises seed staadiumis hakkaks juba Toode tulema mängu. Ja siis, kui me räägime nüüd edasi A-seeria faasist, siis ma pakun, et Ärimudel ja Finants võtaks väga olulise rolli - Toode on juba tõestatud, Ärimudel peaks olema tõestatud. Ja Meeskond on ka juba tõestatud. Jääbki siis Finants ja Klient siis ja ma pakun, et mida edasi aeg läheb hilisemasse faasi, siis lõpuks muutuvadki kõige olulisemaks Klient ja Finants. (.) Et kui sa oled kõik, kõik asjad ära tõestanud - et kui sul on olemas Kliendid, kes tahavad sinu Toodet, sul on hea Meeskond, töötav Ärimudel, siis mingi hetk taandub kõik puhtalt Finantsi ja et kas sul on raha, et jõuda järgmisesse etappi.

Comment [KN130]: Meeskond

Allan Martinson, MTVP

3.04.2018

Intervjuu: läbi Skype rakenduse

Millised faktorid idufirma juures mõjutavate positiivset investeerimisotsust?

Igale investoril on omad mingid filtrid, mida ta rakendab - kes investeerib varajasemasse, kes hilisemasse faasi, aga sellised, kes kindlat geograafia järgi, kes investeerib kindlas tööstusharus või mingite kindlate hüpoteeside alusel. Et see on juba nagu investorist tulenevad piirangud. Et siis võib olla üks selline kriteerium on ka see, kas ettevõtte on mingeid tuntavad riske, regulatiivsed riske. No ma ei tea, toon näite näiteks poliitilise huumori tegelev ettevõtte Venemaal suure tõenäosusega ei ole väga hea investering. Või on tal mingi marihuana kohaleveo firma, mis Ameerikas on praegu hea investering, aga Euroopas kindlasti mitte, eks ole, näidanud. Et samuti risk, kas tiimil on mingisuguseid varasemaid "kolle" kuskil kapis, et mida rohkem nagu kontrollida. Kas see on selline, et ega see investeerimine väga teaduslik ja ei saa olla, et keegi paneb paika kindlad kriteeriumid ja siis keegi välja raalida, et on ja või ei otsus.

Comment [KN131]: Juriidilised väljakutsed

Comment [KN132]: Meeskonnarisk

Millised on idufirma ohufaktorid?

See on lihtsalt, see, mida enne rääkisime, ainult vastandmärgiga, kui need puuduvad siis ongi nagu ohu märk, eks ole. Mingi risk või, et keegi on kellegi kellegi maha löönud. Et need seal nad on ka ise võib-olla positiivne võib nii väga negatiivne vastavatele ohukohtadeks noh, ma ei oska öelda, võib-olla üks faktor, mida vaadata kindlasti on iga investor mõtleb sellele, kas seda ettevõtet on kellegi pärast kuhugi maha müüa, sest investori toode on Exit oma investeringust. Kogu riskikapitali ingliseinvesteringute puhul eesmärk ei ole hoida investeringut päevade lõpuni, vaid ikkagi mingisuguse holding perioodi lõpuks nagu maha müüa. (.) Kas mõnest aastast kuni kümne aastani ja mis tähendab seda, et see ettevõtte peaks olema nagu mingisugune eeldatav ostja. Ja tal ei tohiks olla mingisuguseid piiranguid või probleeme, mis ostu või müüki takistavad, et noh, ma toon siia elulise näite, millest siin läbi käinud on, see võib olla väga hea tehnoloogiafirma Ukrainas. Aga kui Ukraina korrast Venemaaga püsivalt, siis on väga raske seal nagu küll maha müüa. Et sedalaadi ohumärke võib kindlasti olla ja riskikohti; aga Eesti puhul seda kindlasti ei ole;

Comment [KN133]: Ettevõtte müügivõimekus

Aga mis on teie arvates idufirmade suurimateks väljakutseteks?

Idufirmade, milliste Eesti omade maailma omade? Eesti omadel tuleb osta üheotsapilet uuele turule ja seal õppida hakkama saama. Eesti keskkond, kui selline, Eesti ettevõtluskeskkond on siiski selline pisike külake maailmamõistes, siin toimivad reeglid, kuidas siin müüki teha siin midagi arendada, kuidas siin elada erineb olulisel määral sellest, kuidas maailmas kuskil mujal toimub. Ja aru saada sellest, kuidas maailm toimib, on võimalik ainult seda reaalselt läbi tehes. Ja ma olen näinud küllaga neid firmasid, kes tulevad investori juurde ja ütlevad, et neil on siin mingi toode ja kolm eesti klienti aga minu vastus on vahel olnud selline, et sul võivad nende referentsid olla, aga parem oleks, kui sul neid ei oleks, sest sa saad valesid signaale. Et sa peaksid tegelikult pigem vaatama, kuidas saada referentskliente kuskilt mujalt maailmast. Kuidas võtta tööle inimesi mujalt maailmas, kuidas turud toimivad ja nii edasi, et tihtipeale Eesti turule esialgne keskendumine võib-olla negatiivse väärtusega.

Comment [KN134]: Born Global

Ja siis see küsimus, et kuidas soovite ise investorina olla iduettevõtte tegemistesse kaasatud?

Mina olen teistsugune, selles mõttes, et mul oli 10 aastat riskikapitalifond, mis praeguseks on peaaegu kõikidest investeringutest väljunud ingleid tegelenud viimased kolm aastat olen ise olnud teisel pool lauda täis tähelepanu on läinud Startship nimelise nimelise ettevõtte peale, et ma ei ole teinud viimase kolme aasta jooksul kolmandat investeringutesse kuhugi ja see nagu noh, erinevatel etappidel erinevatel inimestel on erinevad. (.) Aga ütleme nii, et tänasel hetkel mitte ainult ei taha nende sees olla vaid ma hetkel üldse investeeri; et mul on mingi ports vanu asju, aga see võib muutuda mõne kuu pärast või poole aasta pärast aasta pärast. See kõik sõltub sellest, mis minu institutsionaalne staatus parajasti on. Sel ajal kui ma tegelesin riskikapitaliga aktiivselt, siis pigem olin hands-on, pigem nagu siis tugevat kontrolli või tugevat mentordavat rolli võttev aga noh, enamikul juhtudel riskinvestor seda ei peaks tegema, et see on käekirja küsimus, kuidas keegi uuesti üles ehitab oma strateegiat.

Comment [KN135]: Tugevalt mentordav

Mis on peamised põhjused, miks enamus idufirmadest ebaõnnestuvad ja ebaõnnestumine siin ei ole mingis negatiivses toonis, aga lihtsalt miks nad siis ei kasva või miks nad ukсед kinni panema?

Startupi ülesanne laias laastus ongi läbi kukkuda. Alustame sellest, mis idufirma üldse on, mis on idufirma roll. Idufirma on ajutine organisatsioon, mis otsib toote/turuvastaust, see on Steve Blanki üks parimaid definitsioone. Startupil ongi kaks võimalust, kas sureb ära või mitte ja tema suremine on ka üks tema ülesannetest, enamik neist sureb ära ja see pole sugugi mitte paha, sellepärast et see ongi nende ülesanne, et kõik asjad ei saagi olla edukad, et noh, mingis mõttes on startupid innovatsiooni kahuriliha. Et kui on maailmas miljon asja, mis võimalik, et õnnestuvad ja võimalik, et mitte, võib-olla häid ja halbu äriideid, siis sellisel juhul peab keegi seda järgi proovima, ja seda ei saa kuidagi välja arvutada, et kas on õige või vale. Startupid saadetakse tulle ja paarkümmend protsenti tulevad sellest välja ülejäänud surevad ära ja see on okei, et noh, selle suremisega käigus nad ka tõestavad midagi mõelnud. Ja miks nad surevad selle kohta on miljon uuringut tehtud, et seal võib olla väga palju põhjuseid, aga üldjuhul noh, siuke hea reegel on see, et sul võib olla väga kogemusteta tiim. (.) Aga kui on hea turg, siis turg alati võidab nagu halb turg ja väga hea tiim, siis turg võidab ehk teisisõnu firma ei lähe kuhugi. Kui on väga hea turg, halb tiim, siis on suur tõenäosus ikkagi ennast õnnestub, sellepärast et see lihtsalt idee või turg on niivõrd suured.

Comment [KN136]: Äriidee testimine

Et kui on nagu väga hea turg ja väga hea tiim, siis juhtuvad, juhtuvad imelised asjad, üks ole. Aga miks enamik startupe läbi kukuvad, ongi see, et tuleb välja, et see idee ei olnud piisavalt

suur ja tugev. Või teine võimalus on see et startupi execution on kehv, nad peavad võimalikult kiiresti läbi tegema ja võimalikult kiiresti testima mingeid asju, võimalikult kiiresti suutma läbi kukkuda ja võimalik, et kui raha veel on, siis uuesti alustada. Kiirus, testimise kiirus on, on väga-väga oluline. Et enamik ärisid, kes läbi kukuvad ongi see põhjus, et on kehv ärimudel olnud aga neil polnud piisavalt kiirust selleks, et see ümber pöörata ja midagi uut leida. Et kiirus ja selline pealehakkamine ja mitte allaandmine, et see on nagu väga tähtsad omadused.

Comment [KN137]: Valideerimise kiirus

Comment [KN138]: järjekindlus

Mis on olulisim fookus firma arenguetapiti?

Iga firma on erinev. Et noh, mõned idufirma, kuni ta ära tõestanud oma toote elujõulisust, siis ongi hästi tähtis kiirus ja noh, mis tähendab seda, et meeskond peab olema kiire ja, ja ühte hoidev ja raskustele mitte allaandev ja nii edasi. Ja siis, kui ta juba tõestanud toote vastavus turule ka teenib raha ja on hakanud kasvama, siis on kasvu manageerimine tähtis ja tihti peale nõuab teistsuguseid inimesi, et inimesed, kellel on nagu teistsugune kogemustest võimalikke kogenumaid managere, kes ei ole võib olla nii innovaatilised aga kes suudavad kasvu manageerida.

Comment [KN139]: organisatsiooni kasvatamine

Aga mul on selline küsimus, et kas mõned küsimused Starshipi osas ka küsida?

Võib küsida nii palju, kui palju ma saan vastata. Kõigele võib olla ei saa.

Mis on olnud suurimaks väljakutseks Startshipi arendamisel?

Starship on seotud riistvaraga, mis on selgelt aeglasema tsükliga. Starshipi puhul on enamikus mõttes siiski tegu tarkvaraarendusega, riistvara iseenesest on suhteliselt lihtne, seal peal jookseb tarkvara, mida saab kiiresti muuta ja adapteerida. Aga ta on siiski paratamatult ka riistvara, nii nagu seal kuskil on mingisugune asi, mida peab muutma hakkama, siis see võtab rohkem aega kui kuskil mobiiliapis mingi moodul ümber vahetada. Teiseks on tegemist ikkagi väga sellise keerulise ülesandega, et ta ei ole võib olla nii keeruline, kui sõitev auto aga ta on siiski mingi täiesti uue sõiduki või riistvaraklassi väljatöötamine nullist ja olles selle valdkonna täielikult pioneerid, et see on väga-väga kompleksne ülesanne, on väga palju erinevaid tahke. Ehk siis selle kompleksuse manageerimine, kindlasti ei ole ületamatuid probleeme, aga ta on kindlasti keeruline. Mis veel Starshipi puhul - turud ja arendus on nagu eri kohtades, et Eesti on kindlasti üks väiksemaid turge. Ja kui mobiiliäppi või tarkvarad saad seda teoreetiliselt maailmast nagu eetrisse lasta või üles uploadida, siis riistvaraga on see paratamatult, et robot sõidab ühes kohas ja arendus on teises kohas. Ja on nagu sellise globaalse organisatsiooni ülesehitamine, kes suudab neid roboteid opereerida kümme ajavööndit eemal sellest, kus on selle arendus ja support, siis see on nagu kindlasti selline kompleksne ülesanne. (.)

Comment [KN140]: Ajaressursikulukas

Comment [KN141]: Turuinnovaator - juhtmiskvaliteet

Comment [KN142]: Arenduse ja hoolduse juhtimine

Regulatiivne pool on osutunud lihtsamaks kui Starship alguses arvas. Aga siiski selleks, et see riistapuu saaks üldse kusagil sõita, peab tal olema luba või seaduslik alus ja seadus oleks tehtud. Võtame aega kolm aastat tagasi, et me ei oleks uskunud, et üks Eesti väikeettevõtte suudab minna ja lödva randmega Ameerikas hakata seadusi tegema. Sõna otseses mõttes seadusi, mida hääletatakse läbi osariikide parlamentides ütleme, noh, muid asju veel, aga põhimõtteliselt on terve hulk neid kompleksusi.

Comment [KN143]: Juriidilised väljakutsed

Kas seesama faktor see, ütleme siis regulatiivne pool on takistuseks ka globaalsel skaleerumist, et igas regioonis põhimõtteliselt tuleb hakata alustada seaduse muudatustest või on juba näha, et on teisi konkurente, kes on tegelenud juba, teevad seda teistes regioonides, et teie saate sedavõrra lihtsamini, siis mujale siseneda?

No siia maani veel mitte. Pigem segavad, aga selles mõttes Starship ei kurda, me oleme olnud üliväga edukad regulatiivse poole pealt ja see, et me suudame olla esirinnas ja ise seda protsessi manageerida on andnud meile ka eelseid; vastasel korra peaksime tulema kuhugi õigusruumi seadustega, mis on hoopis teistsugune võrreldes sellega, mida me ise tahaks.

Kas selliseks suureks tugevuseks eeliseks saab. Nagu märkida ka seda, et teil on nii tehniline kui ka äriiline väga kõrgel tasemel kompetentsi?

Ma arvan, et kindlasti on Starship väga üle prahi ettevõtte eriti Eesti kontekstis aga loodetavasti ka globaalses mastaabis. Tal on tänasel hetkel umbes mingi kahekümne kolmekümne konkurendi vahel ja vaatamata sellele, et neid tuleb aina juurde ja tuleb juurde väga suuri ettevõtteid on ta suutnud oma valdkonna absoluutseks liidriks jääda. See ei juhtu kogemata. Ma arvan, et siin on väga tugev tiim, kellel on nii kompetentsi kui ka esimese tulija edumaa.

Comment [KN144]: Meeskond

Comment [KN145]: Esimese tulija edumaa

Aga mul on selline küsimus, et kas on olnud ka mingeid selliseid vigu, mida te olete teinud. Olete avastanud ja kiiresti siis ümber ümber orienteerunud, et on ka selliseid vigu olnud?

Ma arvan, iga teine päev aga neid detaile paraku ma ei saa rääkida.

Comment [KN146]: Vigu ei kommenteeri

Kas ja milliseid investoritepoolseid mõjutusi on Starshipis tunda?

Ma arvan, see on praegu väga kommenteerida, ei saa, et see on väga konfidentsiaalne, kuidas see otsus toimib, aga kindlasti on Starship väga eriline ettevõtte tänu sellele, et asutajad on olnud minevikus väga edukad ja selles mõttes neil on võib-olla hoopis teine positsioon võrreldes sellega, kui keegi noormees teeb esimest korda startupi. Starshipi võetakse ikka väga-väga teistsugusena, kui, kui enamik teisi varajase staadiumi ettevõtteid.

Comment [KN147]: Asutajate edukas minevik

Comment [KN148]: Läbirääkimistel positsioon

Nii, aga mul on tegelikkuses küsimused otsa lõppenud, et ma fokusseerimine teatud osadele ma arvan, et ma sain siin analüüsiks ka piisavalt suured tänud, aja eest.

Ja kuigi töö saab valmis siis andke teada, hea meelelega loen.

Herty Tammo, Startup Wiseguys

Intervjuu: 2.04.2018

läbi Skype rakenduse

Mis on Sinu arvates Idufirma edufaktorid?

Meeskond; Loomulikult toode ja turg on ka olulised, aga kui meeskond on väga tugev, siis ta suudab nigela toote heaks teha, aga kui kogu meeskond on nõrk ja toode on hea, siis nõrk meeskond võib hea toote ära rikkuda ja mitte sellega kaugele jõuda. (.) Aga, aga mis on vajalik, on selline energiatase, ambitsioonikus, järeleandmatus oma nagu visiooni ellu viia. Ja, ja suure pildi tunnetamist ja visiooni on vaja selleks et liita tiimi selliseid A-mängijaid, väga head müügioskust on vaja; hilisemas faasis, kui on juba skaleerumist faas, on vaja organisatsiooni suureks ehitada, kas õppimisvõimet või, või oskust juba organisatsiooni. Aga seda saavad sulle nagu nõustajad abiks olla. Ja aidata seda teha. See on nagu õpitav.

Comment [KN149]: Meeskond

Comment [KN150]: Toode

Comment [KN151]: Turg

Järgmine küsimus on selline, et kirjelda, millised faktorid idufirma juures mõjutavad sinu positiivset investeerimisotsust?

Eks need samad asjad – meeskond, toode ja turg. Aga mis ma otsin, on see, kas neil on PMF juba leitud. Kas kellegil on seda toodet vaja, mis nad teevad. Kui ambitsioonikad nad on, mis nende taust on. Kui töökad nad on, kui energiline meeskond on, kui innovaatiline, see nende toode või teenus on, mis nad siis välja arendavad. Ja kas neil on seda visadust, et viis kuni kümme aastat sellega vaeva näha; hilisemas faasis mis on kasvunumbrid ja KPI-d, kliendi lifetime value ja customer proposition cost. Aga need on juba siis, kui on, mida mõõta. Alguses ikkagi peamine tähelepanu on meeskonnal.

Mis on edufirma ohufaktoreid?

Alguses on neid ohufaktoreid palju. Kas saab sellise cofounderite tiimi kokku, kes üksteist täiendavad; kui need asutajad on kõik nagu väga ühte tüüpi, siis nad ei aita arengule, nii palju kaasa, kui, kui on nagu erinevad profiilid ja erineva tugevustega inimesed asutajate hulgas. Idufirma faasis ja siis on põhiliselt see, et kas sa suudad oma visiooni müüa ka investoritele ja palgata häid inimesi tiimi juurde kui sa asutajatega oled juba selle PMF-i saavutanud, ja viia nagu ettevõtte süsteemsele tasemele, seda mõõta, panna oma KPI-id paika ja jälgida nende täitmist, palgata väga häid inimesi ja nii edasi, ja kui neid asju ei suuda neid asju hästi teha, siis tõenäoliselt sa ei õnnestu ka.

Mis on sinu arvates idufirmade suurimateks väljakutseteks?

Ma tulen tagasi jälle meeskonna juurde; (.) Et ma arvan, et idufirma definitsiooni all ma mõtlen seda, mis on ei ole veel kasumis ja kiire kasvu ettevõtte, mis teeb globaalsel turul toodet. Et need on jällegi see, see meeskond kõige tähtsam, kellel on suur missioon, kellel on nutikust ja jäärapäisust mitte alla anda enne kui ta välja mõtleb, kuidas see asi tööle läheb. Ja jah, üks väljakutse on raha kaasamine, aga usun, et kui meeskond ja idee on väga hea, siis esimene raha kaasamine ei ole nii raske. Ja suuremate summade, E-roundi kaasamine on juba tükk maad raskem kui seedroundi. Aga põhiline on ikkagi heade inimeste palkamine ja siis ma arvan, et raha kaasamine ja organisatsiooni ehitamine ja arendamine.

Ja veel üks natukene täpsustav küsimus. Ma tahan nagu iga nurga alt natukene pinnida, siis mis on sinu arvates peamisi põhjuseid, miks enamus idufirmadest ebaõnnestuvad?

Ütleme et meeskonnale ja tootele lisaks ma tooks ka nagu välja, et kui tegu on väga uue asjaga, mida inimesed pole harjunud ostma, siis reeglina on selle uue turu loomine on niivõrd kallis, et see lõpeb enne kui suudetakse see kasv nagu korralikult käima saada, siis ma arvan, et üks asi on see, et turu loomine on liiga kallis. Ja teine on kindlasti see, et meeskonnas tekivad mingid ebakõlad ja tülid. Ma arvan, et neid ma nagu tooksingi välja.

Mis põhjustel need tülid tekivad?

Erinevatel põhjustel, aga kõige tavalisem on see, et keegi panustab rohkem ja keegi vähem ja siis tunktakse, et see ei ole nagu õiglane. Kui on korralik mehhanism ja leping, kuidas osad asutajad välja osta või tuua kedagi uut asemele, siis on hea, aga alati neid mehhanisme ei ole paigas ja siis võivad need omavahelised erimeelsused ettevõtte uppi ajada ja ei tule sellest asjast midagi välja kui üks peab kogu töö tegema, aga teine tahab sama palju osalust või tasu saada. Ja mõni ei taha lihtsalt enam panustada, tüdineb ning väsib ja inimestel on nagu suutlikkus teine, mõnel on lihtsalt see, et tal on vaja suuremat sissetulekut kui startup seda lubada saab ja ta peab loobuma. Vahest suudetakse need tülid ilusti lahendada, vahel lähevad need teravaks.

Kirjeldada, kuidas soovid, sina investorina olla iduettevõtte tegemistesse kaasatud?

Comment [KN152]: PMF

Comment [KN153]: Toote valideerimine

Comment [KN154]: Taust

Comment [KN155]: Toote innovatsioon

Comment [KN156]: Kasv

Comment [KN157]: KPI

Comment [KN158]: KLV

Comment [KN159]: CPC

Comment [KN160]: Meeskond

Comment [KN161]: Raha kaasamine

Comment [KN162]: Meeskond

Comment [KN163]: Raha kaasamine

Comment [KN164]: Organisatsiooni ehitamine

Comment [KN165]: Ebakõlad meeskonnas

Comment [KN166]: Arusaamatuste vältimine

Ma teen seda nagu igapäevaselt, ma aitan oma portfelli ettevõtteid. Kõige tavalisem on see, et annad alguses oma tagasisidet, mis sellest arvad ja intorductionid võ tutvustused on see, mida mina teen, kui mitte iga päev siis iga nädal kindlasti. Nii investoritele, potentsiaalsetele klientidele, partneritele, nõustajatele - need on nagu põhilised; ja potentsiaalsed töötajad ka. Mida investor teha ei tohi, ei tohi hakata seda ettevõtet ise juhtima, ta võib oma tagasisidet anda aga ta ei tohi seda ise juhtima hakata, see on ikkagi asutajate nõ laps ja nende õigus oma otsused teha. Nad peavad kuulama oma nõustajaid ja investorid on ka nagu ühed nõustajad. Aga nad peavad ikkagi ise otsustama ja ise ellu viima, nii nagu nad õigeks peavad. Investor muidugi ei peaks investeerima ettevõttesse, kus asutajad üldse ei kuula.

Comment [KN167]: Tihe panustamine

Comment [KN168]: Kuulamisoskus

Kui vaatame arenguetappe, siis millised faktorid nendest on enim olulised, mida jälgida. Need on siis finantsid klient, meeskond, toode, ärimudel?

No ma arvan, et ärimudel on idufirma faasis, kõige varasemas faasis, siis on meeskond ja ärimudeli otsimine, PMF-i otsimine, ja customer lifetime value ja customer proposition cost-i paikasaamine. Ja kõik need finantsid ja muud need on sklaerimisfaas. Idufirmaga faasis pead muidugi rääkima paljude potentsiaalsete klientidega, et valideerida pakkumine on nagu vajalik. Et selle nii-öelda kliendi kuulamise ma tooks pigem sinna varajasse faasi, PMF-i sa saad rääkides kliendiga, mida tal vaja on. Aga tõsist finantsasja pole enne skaleerumist sulle vaja; siis on sul vaja mõõdikuid ja protseduure ja kasvatamise oskust ja struktuuriehitamise oskust selles skaleerimise faasis.

Comment [KN169]: Meeskond

Comment [KN170]: PMF

Comment [KN171]: CLV

Comment [KN172]: CPC

Comment [KN173]: Idee valideerimine

Aga enne seda mõni idufirma, mis näiteks, millesse otsustasid näiteks tegevuse lõpetada.

Ma olen teenuse firmasid teinud ju maha müünud aga niisugust idufirmat, mida kinni pannud, seda ei ole; portellifirmasid on küll kinni läinud.

Tihti mis valesti läheb on fookus. Ei pühenduta piisavalt palju ühele asjale, üritatakse mitut asja korraga teha ja mitut toodet; funktsionaalsust aetakse liiga laiaks. Või ei saada meeskonda väga häid inimesi; reeglina seal, kus on väga head asutajad, sellest saab ka asja, kui meeskond on nõrk või meeskonna omavaheline kommunikatsioon ei tööta ja nad ei täienda üksteist, siis need on varajase faasi põhiprobleemid; Ja kui sa ei taipa pivotit teha ja ei valideeri oma esimest toodet ära ja kliendiga ei räägi, siis võib olla teed sa asja, mida kellelegi vaja pole. Peab ikka kliendiga rääkima ja saama tagasiside ja vajadusel tegema need muudatused või pivotid. Ja kui sa PMF-i leiad, siis saab alles hakkama saada inimesi palkama, äri kasvatama. Ma arvan ikkagi alguses on meeskonna probleemid kõige suuremad ja ka raha kaasamise teemad. Et kui sa teed igavat asja ja visioon on väike ja nõrk, siis sa ei suuda raha ka kaasata.

Comment [KN174]: Fookuse hoidmine

Comment [KN175]: Meeskond

Comment [KN176]: Täiendavad kompetentsid

Comment [KN177]: Idee valideerimine

Comment [KN178]: Ärimudeli muudatused

Comment [KN179]: ES vältimine

Aga kuidas sa hindad Eesti idufirmasid, kes ju tegelikult sünnivad nii-öelda kohe skaleeruma ja globaalseks. Kuidas sa hindad nende võimekust kohe välisurgudele liikuda, et isegi kui nad need early adapterid leiavad siit Eestist, siis kuidas sa hindad nende oskust ja võimet välisurgudele minna?

Eks see oleneb asutajast, et seda tuleb enne investeeringu tegemist küsida, kas nad on valmis minema. Et ega neil kellelgi enne seda kogemust ei ole, tavaliselt on nad ikkagi first-time founderid; seal lihtsalt natukene aidad ja õpetad, siis nad loevad ja uurivad ja kui tahtmine on, ega seal ei ole ju midagi ületamatult keerulist; aga mis võib juhtuda on see, et on vanematel inimestel ka perekonnad ja kohustused ja nad pole valmis Eestist välja minema ja seda tööd tegema ja seda peab enne investeerimist kindlaks tegema.

BuildIT Invest kiirendi, Sven Illing
9.04.2018,
Intervjuu: läbi Skype rakenduse

Mis on Sinu arvates eduka idufirma tunnused?

Ta on leidnud niinimetatud toote/turusobivuse. Ja suudab pakkuda seda toodet konkurentsivõimelise hinnaga ja kasvada kiiresti, ehk siis ikkagi selline kasvumoment peaks ka olema edu sees. Ja kasvama siis ikkagi, mis on kümme kaksikümne protsenti kuus, aga see sõltub ka, kui suur ta juba on. Kui sa oled juba nagu Taxi noh, võib-olla võib-olla võib ka aeglasemalt kasvada, aga, aga võib-olla veel või. Ja kokkuvõttes on vaja olla, kas kasumlik või siis, või siis teha nagu ettevõtte müüki, aga noh, on ju võimalik niimoodi, et sa ei ole kunagi kasumis näiteks nii nagu Instagram või whatsapp. Aga või, või isegi Skype minu arvates et või, või, või Trasferwise mõni vist viimase hetkeni ei ole ju ka veel kasumit teenivad, see on ju aru saadav, et pannakse kasvu. Aga, aga sellegipoolest Instagram osteti ära ja nüüd ta tegelikult teenib kasumit Facebooki sees. Ja muidugi et kuidas seda hinnata nagu sel hetkel, kui ettevõtet ei ole nagu müüdnud, et kas ta on nagu edukas, aga, ütleme siis see on ikkagi see lõpp mõõdupuu, et kui palju see ettevõtte väärt on. Ja kas see on nagu turutingimustel ikkagi, et kas keegi tõesti on valmis selle eest maksma.

Comment [KN180]: PMF

Comment [KN181]: Toote konkurentsivõimeline hind

Comment [KN182]: Kiire kasv

Comment [KN183]: kasumlikkus

Comment [KN184]: Ettevõtte müük

Comment [KN185]: Turuväärtus

Mis mõjutavad sinu investeerimisotsust?

No ikka, meil on pikem nimekiri, mis me vaatame, aga lühidalt, kuna me investeerima nii varajases faasis, siis meie vaatame hästi palju ikkagi seda, et et milline on tiim ja vaatame seda mitme-mitme külje pealt, et kas on olemas kompetentsid ja kuidas omavahel läbi saavad. Kas tundub, et nad on ausad ja võimekad. Ja nii edasi, et meie vaatame hästi palju tiimi ja siis vaatame ka loomulikult turgu ja selle selle tiimi võimalusi sellel turul nagu läbi lüüa. Ja kuidas me hoolitseme selle turu dünaamikast, et kas nagu kasvab, milline konkurents seal on. Siis vaatame seda, et mis nad juba teinud on, et kas tal on üldse mingit tracktionit, mingi tagasiside turult. See idee võiks toimida sellises variandis, mis nad välja pakuvad.

Comment [KN186]: Meeskond

Comment [KN187]: Kompetentside olemasolu

Comment [KN188]: Toimiv meeskond

Comment [KN189]: Turg

Comment [KN190]: Turu dünaamika

Comment [KN191]: Kliendi kaasatus

Comment [KN192]: Idee elujõulisus

Comment [KN193]: Meeskond

Comment [KN194]: Suutmatus raha kaasata

Comment [KN195]: Tehnoloogilised riskid

Comment [KN196]: Konkurentsiriskid

Comment [KN197]: Tururisk

Comment [KN198]: Platvormirisk

Kui sa tooksid välja mingeid konkreetseid ohufaktoreid?

No kui me ise oleme kogenud seda, et ikkagi meeskond on kõige suurem riskide allikas. Et inimesed lahkuvad, tekivad tülid, ei ole tegelikult nagu tuumkompetentsi, et asju ise teha, ja siis väljapoolt tellimine alati nagu ei õnnestu või ei ole selleks raha, raha saab otsa ja see ongi teine risk, et ei suuda nagu raha kaasata, paljud alustavad tiimid ikkagi lähevad sellepärast ka põhja. Et selle rahaga saab esialgu kaasavad, ei suuda selliseid tulemusi näidata, mis oleks nagu veenvad, et see asi võiks toimida, et siis selle pealt kaasata suuremat raha. See on nagu üks risk, mis pidevalt realiseerub ka, et ei ole ainult selline potentsiaalne aga, aga jah kaks tulevad nagu kohe ette, ja noh, eks kõik kõikvõimalikke riske muidugi tuleb hinnata, et, samamoodi mis tehnoloogilised riskid võivad olla, kas mingi suur konkurent võib seda tegema hakata. Kui ka mingid väiksemad konkurendid. Et kas see on samamoodi, ütleme siis Konkurentsirisk tururisk, et näiteks kui see, et kui teed Facebooki platvormil mängu siis ikkagi see sõltub täielikult platvormirisk. Ja sellised me oleme nagu näinud, et sellised riskid ka realiseeruvad. Ja riske on nagu hulгим, me vaatame rohkem ikkagi neid meeskonnaga seotud riske investeerimisel me vaatame ka, et eeskätt seda, et meie meeskond oma investeerimis sellega seotud riskid.

Kui vaatad näiteid Eesti idufirmade osas, et et mis väljakutse näiteks mida nad peaksid ületama?

Nojah, et üks üks väljakutse on selline turunduse ja müügikvaliteedi tõstmine. Et meil on tulemas peale põlvkond, kes on kokku puutunud otse kliendisuhtlusega ja turundamisega, aga, aga see on siiski suhteliselt õhuke.

Et ma arvan, et meie startupide skaleerimine jääb ikkagi paljuski ka sellega, et ikkagi mees ka seda kogemust nagu ei ole, kuidas niipalju, et kuidas ennast kuskil USA-s või teisel suurel turul müüa ja turundada. Et see on nagu jätkuvalt ikkagi teema. Kindlasti väga tõsine väljakutse raha kaasamine. Et ta muutub ikkagi alles siis lihtsaks, kui kui sa oled raketit tegelikult oli Pipedrive'el ju ka väga, väga nagu keerulisi hetki, kus oleks võinud Pipedrive vee alla minna ja siis oli juba tegelikult ju päris päris suurettevõtte ka lihtsalt. Kui, kui sul on ja kui suured need sellised olid, ingi sada inimest, kui sul on hulga-hulga inimesi tööl ja ja, ja siis sa kasvad kiiresti ja aga, aga tulud ikkagi nagu ei kannata kuidagi kulusid, siis ikkagi ka, kas selle sellisel juhul on võimalik, et see on raha saab otsa ja sai saare investoritega kokkuleppele. Et rääkimata siis sellistest firmadest, mis ei ole veel raketid, nad peavad nagu pidevalt ennast tõestama igale järgnevale investorile ja, ja see on nii õnne peab olema on, peab olema, kui ka sellist oskust neid, neid asju ajada, aga investoritega, et kuidas nagu investorit leida, aga aga kui nad ikkagi suht algusjärgus, siis siis need võimalused on ikkagi väga piiratud. Et Eesti ökosüsteem senisest on olnud suhteliselt nõrk finantseerimise pakkumisel, iga aastaga on paranenud, on tulnud ingliseid juurde ja nüüd on tulnud mitu fondi osas nagu võimas. Aga siiski ei ole nagu võrrelda näiteks sellega, mis on saadaval Iisraelis siis on näiteks kaks fondi on üle miljardilise mahuga näiteks. Ja ei ole nii suur riik, et Inglismaal ja Iisraelis, USA-s on ikkagi nagu parem võimalus raha kaasata. Ja see on nagu on kindlasti suur väljakutse igale firmale.

Kui palju oled ise seotud startupidega investorina?

Me vaatame eemalt ja anname nõu, et see selline aktiivne periood on ikkagi ainult siis, kui nad on meie kiirendis olnud. Et pärast seda ikkagi selline ja isegi siis loomulikult ei ole see kuidagi sekkumine, et ikkagi ettevõtet saab vedada ainult see tiim ise. Vahe on ikkagi üsna suur võrreldes sellega, kas nagu firma on kiirendis või siis paar aastat hiljem võib seda ka nimetada selliseks nagu, nagu oluliselt aktiivsemaks perioodiks.

Miks enamus idufirmasid ebaõnnestuvad?

Et, et üks ikkagi tuleks nagu rääkida sellest, et see toode ei ole ikkagi ilmselt siis turule vastav, see on ikkagi üks üks oluline aspekt, miks ikkagi pillid kotti pannakse, võtame näiteks Taxipali või Camaplysti, kes on ebaõnnestunud - seal isegi oli täitsa nagu rahad olid taga, oleks võinud nagu edasi minna aga ikkagi see toode ei vastanud turule või turg arenes teisiti. Ja selline firma nagu Clifton, Pigem on nagu see, et see tehnoloogia.

Heidi Kakko

11.04.2018

Intervjuu: läbi Skype rakenduse

Mis on sinu arvates eduka idufirma tunnused? No päris varases faasis on pigem see, kas neil meeskond on suutlikud aru saama, mis on see probleem, mida nad lahendavad ja kuidas seda probleemi sõnastanud ja kas neil on visioon, kuidas seda testimata hakata, mis need hüpoteesid on. Järgmises faasis on küsimus pigem selles, et kas sellele hüpoteesile tekib

Comment [KN199]: Turundus- ja müügikompetents

Comment [KN200]: Raha kaasamine

Comment [KN201]: Eesti kesine finantseerimisvõimekus

Comment [KN202]: Tooterisk

Comment [KN203]: tururisk

mingi valideerimine, kuidas see valideerimine siis tekib. See valideerimine tõenäoliselt tekib läbi selle, et neil tekib tracktion kas kasutajate arvu osas või siis on juba esmaste klientide osas. Ja nii-öelda kasvu siis loomulikult see võiks siis nii-öelda olla kajastatud maksvate klientide arvu kasvus ja, ja siis selle nii-öelda recurring revenue osas. Ehk siis selles, et kasutajad tulevad tagasi, et nad ei ole juhuslikud ühekordsed müügid. Meeskonna suutlikkus hüpoteesi testida, valideerida ja siis ettevõtet ka kasvatada eeldab seda, et tegelikult suudetakse ka meeskonda kasvatada, sest kui sul alguses on mees ja koer, siis on mingi rakukene, siis selleks ajaks, kui nad suudavad juba recurring revenue tegelema, peaks see organisatsioon kasvama. Et eks need eduka idufirma tunnused ongi kõik kokku. Aga noh, kui nüüd küsida, et kus see turg täpselt on või mis see varane skaleerimine on, siis küsimus on mitu hüpoteesi on vaja ära valideerida või testida enne kui võiks hakata skaleerima.

Millised on ohufaktorid?

(.) Kõige suurem ohufaktor on tegelikult see, kui üritatakse arendada ideaalselt toodet (.) enne kui, kui on olemas kliendipoolne tagasiside. Tootearendust tehakse nii kaua ja ei minda enne lahinguväljale testimata, kui usutakse, et nüüd on meil toode valmis ja siis avastatakse, et tegemist on vale tootega või et klient üldse ei tahagi seda, või selle jaoks ei ole klienti või see on liiga kallis, eks, ja näen seda riski nagu sellises ühelt poolt liigsest enesekindluses, teiselt poolt liigses hirmus. Hirm minna välja testimata, kas minu hüpotees peab paika või mitte. Ja liigse enesekindluses selles mõttes, te usute, et teatakse, mida klient tahab. Kas siis olemasolev klient, või arendatakse mingisugusele juba justkui teadaolevale sihtrühmale mingisugust uut toodet. Et me teame, mida meie kliendid tahavad; on nagu üks variant ja teine variant on, et kui arendatakse toodet, mille puhul öeldakse, et aga sellele ei olegi üldse kasutajat, et me teeme nii revolutsioonilist asja, et me alles hakkame neid kasutajaid kasvatama, ja siis üritatakse see ideaalne toode arendada, mida kasutajad siis kasutama hakkavad. Ma olen jätkuvalt veendunud, et ega ettevõtte ei sure ära, sellepärast, et neil on kehvad tooted või teenused, nad surevad ära, sellepärast, et see asutajate usk või jaks saab otsa; kui nad enam nagu entusiasmi pealt ei suuda edasi minna. Kui nad on investorite usalduskrediidi ära kasutanud ja raha veel ei laeku; ja öelda sellepärast, et raha ei laekunud sellepärast, et toode oli ei pruugi õige olla, sellepärast et sul võib olla lihtsalt, ei jätkunud piisavalt pikalt aega selleks, et seda toodet tutvustada. Noh, sellele potentsiaalsele sihtrühmale; võib-olla väga hea toode, aga see uue tootega, innovaatsiliselt uue tootega turule minek võtab aega. No ja selle usalduskrediidi ärakasutamine on muidugi seotud ka selle liigse enesekindluse või hirmuga, et paned ressursi tootearenduse peale ja siis testimiseks või turu arendamiseks ei jäägi nagu midagi. Ja see liigse enesekindlusega, noh, et oled veendunud, et teed õiget asja, et ma ei tean, millist toodet me peame arendama, siis saad valmis, siis avastad, et valitud platvorm oli jumala vale ja tuleb nullist alustada.

Siis ei ole enam võimalik pivotit teha, et raha on otsas, usalduskrediit on otsas?

Täpselt nii, et raha on otsas, usalduskrediit on otsas, meeskond jookseb laiali, sellepärast et sa oled neid ainult lubadustega toitnud ja raha pole saanud, eks ju. Et kõik lähevad palgatööle tagasi ja siis öeldakse, et see oligi kehv toode; tegelikult ei olnudki vale toode, lihtsalt valest otsast alustati. (.) Vaata, paljude platvormidega ehitamisega on niimoodi, et ega enne ei saa platvormi töösse panna, kui sul on mingisugune piiratud funktsionaalsus olemas ja sul on nagu mingisugune kriitiline mass kasutajaid mõlemalt poolt aga kogu selle ehitamine võtab palju aega. Ja selle tõttu hakata platvormi ehitama on minu arvates vale valik. Et kõigepealt tuleks nagu testida. Aga tõesti head näited on viimasel ajal sellised igasugused väikeste teenuste vahetamise keskkonnad, et keegi vajab mingisugust seinavärvi, et keegi tahab nii-

Comment [KN204]: Korvukliendid

Comment [KN205]: Valideerida ja testida hüpoteesi enne skaleerimist

Comment [KN206]: Arendataks ideaalset toodet

Comment [KN207]: Kliendi tagasisidet

Comment [KN208]: Liigne enesekindlus

Comment [KN209]: Liigne hirm

Comment [KN210]: Revolutsioonilise asja ksvamine

Comment [KN211]: Ei sure kehva toote tõttu

Comment [KN212]: Kasutavate usk ja jaks saab otsa

Comment [KN213]: Ei jätkunud aega

Comment [KN214]: Ressurs tootearenduse peale;

Comment [KN215]: Liigne enesekindlus

õelda paar eurot lisatöödeks või paar eurot teenida lisatööd tehes või keegi vajab transporti. Keegi pakub transporti, ja siis ehitatakse platvorm, tehakse tohutult turundust, et sinna mingisuguseid kasutajaid saada, siis avastavad, et tegelikult ikka ei tööta.

Miks idufirmad ebaõnnestuvad?

Miks nad veel ebaõnnestuvad on see, et alternatiivide olemasolu või puudumine on ka teema, et kui sa hakkad idufirmat tegema, siis see, kes on asutaja, kuidas üks mees üks naine siis alati sinna nagu teine-kolmas inimene juurde saada, eeldab seda, et seal on samasugune stressitaluvus, samasugune panustamisvõimekus; kui neid inimesi nagu lapsepõlvest saadik ei tunne ja ei ole koos lahingus käinud, siis tegelikult ei tea, kuidas nad reageerivad. Et need ideed, mis sünnivad nagu diskussioonis kellegagi sealt tuleb välja, et noh, et, et aga teeme seda siis koos on kindlasti elujõulisemad, kui need, mis tekivad, kelle ühe inimese peas ja ta hakkab siis nii-õelda sinna nagu rahvast juurde kasvatama. Loomulikult on ereda näiteid nagu mõlemalt poolt, et kuidas nagu erandina võib ka midagi väga hästi õnnestuda või väga ebaõnnestunuda. Aga pigem ikkagi kaldun seda arvama, et see founderit suutlikkus meeskonda varases faasis kaasata ja motiveerida on ka üks oluline oluline moment. Lisaks nendele, kes juba nimetatud on. Sest tema on nagu see puu tüvi ja kui ta ei suuda sinna piisavalt tugevaid oksid külge kasvatada, siis see asi lihtsalt ei ole võimeline kasvama.

Comment [KN216]: Sarnane stressitaluvus

Comment [KN217]: Varasem koostöökogemus

Comment [KN218]: Meeskonna töö

Comment [KN219]: Meeskonna kaasamine

Comment [KN220]: Meeskonna motiveerimine

Hinda kompetentside olemasolu?

Arvan, et tehnilist kompetentsi on võimalik sisse osta, aga see mudel, et ostetakse sisse teenusepakkuja teenust on põhimõtteliselt vale. Et sa saad sisse osta inimese meeskonda, siis ta on meeskonnas, siis ta panustab täiega, et kui nagu ostetakse sisse kompetentsi, nii et keegi pakub arendusteenust on põhimõtteliselt vale. Esiteks võtab see tohutult palju raha ja teisteks, kui see asi peaks nagu vales suunas arenema, või ebaõnnestuma, siis sellega ei teki sisuliselt mitte mingisugust vastutust ja pead tekkinud uuesti alustama. Ja see õpikogemust reaalselt sellesse meeskonda ei ole alles jäänud. Et see on nagu üks moment. Teine moment. Vaata, see kompetentside olemasolu on selline, et ükskõik kes idufirmat alustab tal on alati piiratud kompetentsid, et kunagi ei ole kõike, mida ta peab teadma. Pigem on oluline see õppimisvõime, selle protsessi raames. Aga see eeldab seda, et tal on võimalik seda teadmist, mis ta protsessi raames, korjab analüüsida endast targematega. Pigem ma näen, et sellistena kõikide mentorite ukeavajad teiste samasuguses positsioonis samasuguses olukorras olevate inimestega arutamine, on võib-olla isegi olulisem kui nii-õelda põhimeeskonna komplekteerimine. Algul peab loomulikult põhimeeskond olemas olema. Ei saa väga varases faasis suure tõenäosusega mitte kunagi ideaalsete kompetentsidega meeskonda komplekteerida aga sa saad kasutada palju ulatuslikumalt suhteliselt madala ressursikuluga ressursi rääkides inimestega, kellel on kogemus, aga rääkides väga paljude inimestega ja siis püüda seda informatsiooni niimoodi sünteesida, et saada aru, et mis sellest siis võimalik ära kasutada. Aga loomulikult peab olema tuumikmeeskond, mis keskendub asja tegemisele. Ja sellepärast ma ütlen, et minu arvates ei ole võimalik idufirmat niimoodi arendada, et sa ostad sisse olulisi asju. Sa pead leidma inimesed meeskonda.

Comment [KN221]: Majasisesed kompetentsid

Comment [KN222]: Õppimisvõime

Comment [KN223]: Info analüüsimine endast targematega

Millised faktorid mõjutavad investeerimisotsust?

Nagu ma juba nimetasin, meeskonda, nimetasin seda hüpoteeside kvaliteeti, valideerimise suutlikkust, reaalselt tractionit ja ega seal väga palju nagu lisaks ei olegi. Ja founderite või asutaja finantssuutlikkust selles suhtes, et ta saab aru numbritest nagu hästi tähtis. Et kes seda asja teevad peavad aru saama numbritest, ettevõtte numbrite tundma, edendab arusaamaga, kus nagu realistliku ja ebarealistliku piir. Kirjutada lihtsalt projektsioonidesse ülisuuri

Comment [KN224]: Hüpoteeside kvaliteet

Comment [KN225]: Valideerimine

Comment [KN226]: Kliendi kaasatus

Comment [KN227]: Finantsidest arusaamine

numbreid sellepärast, et ollakse kuulnud investoritele meeldivad suured numbrid, on suur rumalus. Et pigem nagu see ka, et saada aru, et käimalükkamise protsessid on pikemaajalisemad ja kallimad. See näitabki seda founder'i kogemust, et ta oskab selliseid asju numbritesse sisse prognoosida.

Kas oled näinud, et raha tõstetakse liiga palju?

A priori juba idufirmas on vahendid alati piiratud, ma ei ole näinud ühtegi sellist ettevõtet, kes oleks raha nii palju tõusnud, et nad oleksid hakanud täiesti ebamõistlikke asju tegema.

Aga seda, et raha kasutatakse ebamõistlikult. See on nagu see on nagu hästi keeruline, nagu, nagu kaasuse spetsiifiline alati, et seal ei saagi isegi nagu väga üldistada; meie piirkonna startupid - ma räägin ikkagi nagu siin Eesti ja Baltikumi startupidest, siis siis nad üldiselt ei tõsta liiga palju kapitali, sest kapitali ei ole liiga palju saada. Kui sa nagu meeskonda kasvatad, siis on vaja maksta, kui sa teed turundusinvesteeringuid sellest on ka vaja maksta pigem on küsimus, et mis järjekorras mingisuguseid tegevusi teha, et need hüpoteesid ikkagi peavad enne valideeritud olema, enne kui seal teatud valdkondi skaleerima hakata. Et võib-olla nagu see küsimus, et sa hakkad teatud asjadesse raha panema enne kui see on päris optimaalne. Mitte et tervikuna seda raha liiga palju oleks.

Comment [KN228]: Enneaegse sklaeerumise vältimine

Aga mis faktoritesse sa näed, et võib-olla liiga kergekäeliselt liiga kergekäeliselt skaleeritakse?

Minu arvates puhtalt toode, toote funktsionaalsuse nagu üks teema mis ma ütlen alati, et see on nagu tohutult inimesi tööle võttes tegelikult ei tea, mida sa nad tegema võtad, see, mida nad enda arvates tegema võtad ei ole tegelikult üldse nagu vajalik selles faasis. Mõeldakse, et nüüd kui lõpuks on raha, siis ma võtan hästi palju inimesi tööle, nad kõik töötavad hästi palju siis saab hästi kiiresti edasi. See ei vasta tõe, sellepärast et selleks, et klientide käest mingisugust tagasisidet saada, see protsess juba võtab aega. See ei ole see, et täna lasin toote turule ja homme on vastused käes. Et isegi, kui tohutult palju turundusse raha paned ikkagi ei ole võimalik seda protsessi nii skaleerida. Siis võid, raha sisse panna ja saada vastuseks, et see on täiesti vale toode, sa turundasid seda vales kanalis, vale sõnumiga valele sihtrühmale. Ja tõesti palju raha ära kulutanud.

Comment [KN229]: Enneaegselt skaleeritakse toodet

Comment [KN230]: Enneaegselt skaleeritakse meeskonda

Comment [KN231]: Kliendi tagasiside hankimine on aeganõudev

Comment [KN232]: Trundustegevused enne PMF

Kuidas soovid ise olla idufirmade tegemistesse kaasatud?

Siin on kaks asja, see on minu praegune on fond tegelikult väga varases faasis idufirmasid ei vaata. Ja ta vaatab siis, kui on juba olemas käive ja mingisugune kasum; aga selle fondi kontekstis võib-olla nagu huvitav asi, mida ma märganud olen, et on teatud hulk ettevõtteid, kes on hakanud alguses kasvama kui idufirma ja siis on saanud aru, et nad tegelikult ei ole nii kiirekasvulised, et nad pikas perspektiivis potentsiaalselt üldse VC-dele eriti huvi pakuks. VC investorid oma portfelli ülesehitamise loogika järgi otsivad kogu aeg rakette ning kõik peavad raketid olema. Ja siis see programmeeritud on selle ebaõnnestumise tõenäosuse, et kui paljud võivad ebaõnnestuda, aga kui paljud peavad õnnestuma selleks, et portfell tervikuna tagasi teeniks. Ja, ja kui see ei vasta investor'i portfelli loogikale, et nad ei taha sinust investeerida. Ja meil on tekkinud turu peale teatud segment ettevõtteid, kes alguses on raha sisse võtnud kui VC profiiliga investeeringud ja siis on hiljem avastanud, et ükskõik mida nad teevad tegelikult nende see neidis nende toote/teenuse osas, kasv ei ole kunagi nii kiire ja turu maht ei ole ikkagi nii suur, et nad võiksid potentsiaalselt VC investoritele huvi pakkuda, et neil ei ole isegi teoorias võimalik kolmekümnekordselt või viiekümne kordset tootlust teha. Ja nad näevad, et suure tõenäosusega teevad kümnekordset tootlust, võib-olla seitsmekordset

tootlust. Ja siis nad jäävad lõksu natukene, et neil ei ole nagu neil ei ole nagu reaalset õiget profiili, nad ei ole nagu traditsioonilised ettevõtted, mis kasvavad võib-olla kümme protsenti aastas ja nad ei ole ka VC profiilile vastavad ettevõtted, ja siis neil ei pakugi keegi kapitali. Ja kui veel hästi varases faasis on, et kui neil ei ole veel tõsiseltvõetavat kasumlikkust ja hiljem kui neil tekib see kasumlikkus, siis nad on nagu privte firmade sobilik formaati.

Küll aga ma teen mõningaid investeeringuid ka varases faasis, kui kui äriinglite investor. Selles kontekstis ma näen, et lead-investori roll investeeritud ettevõtte arendamisel on hästi oluline. Aga see algab isegi lihtsatest asjadest, et kui paberil näiteks idufirmal on olemas mingi strateegia, turule minemise mudel ja pikaajalised eesmärgid. Ja kui siis loomulikult seda kõike ju vaatad ja analüüsid, kui sa seda investeeringut kaalud. Kas oled selle raha sinna sisse pannud ja küsida, kuidas siis päriselt asjad on, siis saad aru, et tegelikult pole sellel ettevõtjate meeskonnal suure tõenäosusega nagu õrna aimu ka, kuidas neid tulemusi reaalset saavutada. Jätkuvalt on nad hüpoteesid, mida siis koos hakata testima. Aga et hoida seda vaadet kompaktsena, et sul on igal ajahetkel olemas strateegiline vaade, operatiivtegevused ja siis nii-öelda vaade, milliste ressurssidega sa seda toidad. Võib-olla see ongi investori kõige suurem roll, sest ta ei lähe neid operatiivtegevusi ise tegema. Aga ta hoiaks seda noh, nii-öelda nagu heas mõttes kolmnurgavaadet, kogu aeg vaatab, et kas need operatiivtegevused, mis on planeeritud reaalset viivad pikaajalistele strateegilistele eesmärkidele lähemale ja mida sa pead operatiivplaanis selleks muutma, et sinna strateegilistele eesmärkidele või strateegilisele positsioonile lähemale jõuda. Ja igal ajahetkel ka analüüsid, et mis on su ressurssidest vaja täendada või ära jätta selleks, et need tegevused nii lühi- kui pikaajalises perspektiivis oleksid võimalikud.

Ivo Rimmelg, Investor
Intervjuu: 3.04 15:40
Kohtumine

Millised on potentsiaalselt eduka idufirma tunnused?

Tiim peab olema õige, ärimudel. No kui tiim on okei, eks ole, ja, ja nad on suutnud oma ärimudeli ära tõestada. Et kui on selle tõestamise tõestamisega nii-öelda väga lähedal ja see on see, mis Unit Economics, et iga sisse pandud euro toob rohkem tagasi, eks ju, et mootor töötab. Et need on nagu need kõige põhilisemad. Kui ei ole hea meeskond, ma ei hakka siis startup iialgi tööle, eks. Kui see ei ole ärimudelit, siis ei hakka tööle. Ja, ja noh, ärimudeli siis see tähendab, kui see on juba tõestatud, siis see tähendab seda, et nii on tegelikult olemas turg on turg ka osa sellest ärimudelist.

Mis on ohufaktorid?

Kui teevad liiga palju asju korraga. Ei saa olümpiavõitja igal alal, siis kui ärimudel ei suuda tõesti ärimudelit. Ja, ja ja siis, kui juba nad hakkavad kasvama, eks ole, mingi kümnest töötajast rohkem, et siis on juba see, kuidas nad oma tiimid teevad, kuidas nende juhtimissüsteemid on üles ehitatud.

Kas on nagu eesmärgid, mida kõik töötajad teavad, kas nad suudavad selle meeskonnaga, seda meeskonda kasvatada ja, ja skaleerida mingil hetkel nad võivad olla väga head inimesed, eks ole, aga kui igaks juhaks jookseb erisuunas, siis tulemus on null. Ja need, nagu ärimudel on tõestatud, eks tõesti see on iga sisse pandud euro toob oluliselt rohkem tagasi, turg, on potentsiaalselt suureks kiiresti toimetavad ehk siis põhiline riskifaktor on tegelikult meeskond. Ja kuidas nad suudavad seda skaleerida seda tegevust.

Ärikompetentsid ja tehniline kompetents peab olema. Kõige tähtsam on see, et et see nii-öelda juhtkond või, või need asutajad suudaksid oma visiooni edasi anda kõigile töötajatele edasi, et

Comment [KN233]: Investori roll – üldine strateegiline vaade

Comment [KN234]: Meeskond

Comment [KN235]: Ärimudel

Comment [KN236]: Turg

Comment [KN237]: Fookus

Comment [KN238]: Juhtimine

Comment [KN239]: Meeskond

Comment [KN240]: Kompetentsid

iga töötaja tuleks igat pisikest asja, küsib siis hakkad ettevõtte kasvatamine kõiki asju sinu käest küsima.

Aitab juba viiest töötajast, kes suudavad selle ühe juhi nii-öelda lukku tõmmata oma, oma küsimustega, siis tegelikult ei lähe kuhugi, ettevõtte ei ole suuteline kasvama; Et igal ettevõtte juhtkond asutajate tiim alguses ilmselt siis nende igalühel on oma funktsioon, on täpselt on kõigile ära määratud õigused ja vastutus, et millega nad tegelevad, siis igaüks loovad omale oma tiimi sinna alla, kes tegelevad nende asjadega ja ja, ja nende tiimi juhtidele antakse oma õigused ja vastutus, mille ulatuses nad saavad toimetada, tegutseda ja niimoodi ta kasvama hakkab. Eks ju, aga et ei saa ainult anda, jagada ülesandeid, eks paistab olema, vastutus, mille raames nagu neid ülesandeid täita.

Selline küsimus, et mis siis idufirmade suurimateks väljakutseteks?

Ikka see ärimudeli leidmine ja, ja meeskonna meeskonnatöölepanek, et et seal kogu selle firmastruktuuri ehitamine oleks suuteline skaleeruma. Miks väga paljud ettevõtted on see kolmekümne töötaja juures lagunevad ära või ei suuda enam kasvada, ongi see, et nad ei suutnud omal ehitada seda toimivat süsteemi ja struktuuris.

Comment [KN241]: Ärimudel

Comment [KN242]: Firmastruktuur

Kirjelda, kuidas sobib, hästi oluline olla, iduettevõtte tegemistesse kaasatud?

Eelkõige ikkagi nõustajana, eks selles mõttes iga ettevõtte tegeleb ise oma töödega, ükski investori ei hakka nende eest nende tööd tegema. Investorid toetavad eelkõige nõuga peegeldavad neile tagasi nende mõtted toovad näiteid oma varasemast kogemusest, mille põhjal siis sama alustav ettevõtte teeb oma otsused ja ja teod

mis on sinu arvates peamised põhjused, miks enam ebaloogiline ja see peab olema. Siin sellega, mis on sinu arvates peamised negatiivsed.

seesama ärimudel, noh võib-olla ei pidanudki töötama, et seda toodet ei ole kellelegi vaja või või see on jube äge toode, aga see on liiga kallis suutelised ostma või või siis mis on veel võib-olla. Toode on liiga kulukas, keeruline, sama, liiga kallis põhimõtteliselt kasutusele raske võtta. Jube äge asi küll, eksju, aga, aga see on onboarding on jube keeruline. Et kliendid võiks nagu tahta, küll aga pole aega sellega nagu aastaid tegeleda, et seda kasutusele võtta. Vanemad ettevõtted saavad seda lubada endale seda keerukust rohkem. Aga ebaõnnestuvad veel seetõttu, et ei suuda oma tiimi skaleerida, valesti üles ehitatud, see meeskonnatöö ja struktuurid. Ja, ja noh, siis see võib-olla isegi on õige idee, võib olla kliendid, tahavad, lahendatakse asjalik probleem ära, aga aga nad ei suuda seda ärimudelit efektiivselt viia ühesõnaga, jauravad ja jauravad mingisuguse noh, ütleme vale asja ümber, viivad oma fookuse valedesse kohtadesse. Selleks, et võita nii-öelda ära olümpiaala, nad tegelevad kõige muuga, aga mitte sellega.

Comment [KN243]: Liiga keeruline toode

Comment [KN244]: Meeskond

Comment [KN245]: Efektiivsus

Mida erinevatest faktoritest, investeringute teostamisel enim hindad – arenguetapiti?

Finantsid on selles mõttes oluline, et need peavad olema nagu korras. Kasumeid nad ei teeni keegi startupidest, neil peab olema tõsine suhtumine sellesse, et, et see on ärimudel kliendid ja toode, need omavahel seotud, et seda võib vaadata nagu ühe teemana. Et sellest oli juba juttu, et seal on äärmiselt oluline, et kui ärimudeli tööle ei saa, eks ole. Unit economics ei tööta, siis, siis siis ettevõtte põletab raha. Meeskond oli viimane meeskonnas tegelikult oli ka natuke juttu, eks ju, et et, et need asjad, asutajad peavad olema suutelised ettevõtte kasvades muutuma, et nad on alguses teevad üksinda, eks ole, siis on nendel väike tiim, nad peavad oskama tiimi juhtida. Ja siis, kui nad kasvavad suuremaks, nad peavad oma kogu aeg oma funktsiooni ja käitumistegelikult nagu muutma. Kasvades saja viiekümne töötajani juht peab

Comment [KN246]: Finantsdistipliin

Comment [KN247]: Muutuvad juhtimismeetodid

ennast muutma oma juhtimismeetodeid muutma kahel-kolmel korral vähemalt. noh, isiklikult peab muutuma, et kui ta, kui ta alguses näiteks teeb, teeb kõik otsused isegi kui ta on üksinda, elementaarne siis tuleb tal tuleb piim, siis ta peab juba nii-öelda kaasa statiivi aga kuigi ta ise vastutab, kasvab veel suuremaks, siis on tal seal mitu tiimi mitu taset võib-olla isegi all, eks ole. Siis siis ta peab ainult nagu looma koos oma juhtkonnaga ja nõukogu nõukogu tuleb juurde, siis ta peab oskama nõukoguga tööd teha. Ja, ja siis on ka juhtkond mitu nii öelda juhatuse liiget peavad nendega koos oskama töötada.

Varem midagi sellist ei olnud. Ja, ja nad peavad looma need põhimõtted. Visioonid, nägemused, strateegiaid, mis on kooskõlas kõigi töötajate mõttemaailmaga, eks ole, et, et kõik liiguksid ühes suunas ja täidaksid ühte eesmärki. See juhtimine, kui kogu aeg muutub igal, igal tasemel; juba nõukogu juurde tulek võib muuta väga oluliselt ettevõtet ja on ka ettevõtteid, kus nõukogu on ettevõtte tuksi keeranud, põhimõtteliselt.

Comment [KN248]: Õppimisvõime

Rain Rannu, Fortumo

3.04.2018

Intervjuu: läbi Skype rakenduse

Mis on sinu arvates potentsiaalselt eduka idufirma tunnused?

See on ka meie jaoks minu jaoks investeerimisel on suurim roll on founderite tiimil. See on enamasti otsustuse aluseks, et kui selle kaudu siis võib ükskõik mida siis siis ei saa nagunii asja. Turg peab olema kasvav, ärimudel peab olema skaleeruv. Mõned asjad on kõik rohkem sellised spetsiifilised, mõnel rohkem mõnel vähem tehnoloogia juba olemasolevat, aga lõpuks taandub kõik ikkagi tiimile, sellele isikule, konkreetsetele motivatsioonile selles konkreetsetes vallas. Et midagi suurt korda saata. Ja siis ka meetrika loomulikult siis midagi seda rohkem on tähtsus numbritele. Tegelikult igal firmal on tavaliselt üks nende spetsiifiline ikkagi kerkib ja KPI on see indikaator, mis on nende jaoks iga olulisem. Ja seda peaaegu alati firmadel erinevad. Lisaks sellistele tavalistele asjadele kogukäive, kasum ja muud asjad. Meie puhul investorile on oluline, et see veenaks meid, et ta suudab ja tahab selles valdkonnas ehitada rahvusvaheliselt väga eduka firma.

Seal on jutt, aga sellel on ka väga palju ikkagi teisi asju ümber näiteks inimese varasem track record referentsid tema teadmised konkreetsest valdkonnast. Ja, ja nii edasi, nii edasi. Et keegi, tänapäeval

hea investor sellise lihtsalt mingisuguse paariminutilise pitsi tulemusel raha ja ikkagi tahetakse mind paremini kui ma seda liini.

Comment [KN249]: Meeskond

Comment [KN250]: Kasvav turg

Comment [KN251]: Skaleeruv ärimudel

Comment [KN252]: Kasvunumbrid

Comment [KN253]: KPI

Comment [KN254]: Käive ja kasum

Comment [KN255]: Varasem kogemus

Siis selline küsimus, millised on sinu arvates idufirma ohufaktori?

Palju, suuresti taandub kõik tiimile, igal firmal, nii erinevad, et universaalsed asjad ongi suuresti kanalitega seotud, et kui founderid lähevad tülli, motivatsioon ebaselge või see muutub. Või tuleb mingi elu vahele. Eriti varajases faasis kõige olulisem, kui tegelikult hilisemas faasis ka.

Comment [KN256]: Meeskond

Mis on sinu arvates suurimateks väljakutseteks?

Vaata, see on nagu väga raske üldistada. Et siis see on alati firmati täiesti erinev. Aga kui üritada ikkagi, et siis suures plaanis Eesti on nii väike turg, et meie firmadel alati on olnud väljakutseks suuremale turule soovitanud firmadel minna alati sellele, mis on kõige parem turg maailmas, selle konkreetse firma konkreetse toote jaoks, et minna suhteliselt kiiresti kohe sinna saaks sealne validatsioon kätte, mitte siia Eestisse kuhugi siia lähipiirkonda kinni, testida võib ka siin, et kogu nagu rahastus käib etappidena, Kindlasti võib neist sammudest teha, aga iga firma neist erinev. Aga noh, suht ohtlik on Eesti firmadel see, et võib-olla jääb koduturule kinni, või läheb siis mingitele järgmistele lähedastele turgudele, nagu Läti või Leedu. Kohu minek üldjuhul tegelikkuses ei ole oluliselt lihtsam kohe mingile suurele turule. tiimis peab olema kõik põhikompetents esindatud, mis firma edukaks tegutsemiseks vaja on. Et see kõik tingimata ei pea olema ainult founderitel, kui ka mingit tugevad early employeeed, siis on kõik okei.

Comment [KN257]: Turu valideerimine

Comment [KN258]: Koduturule kinnijäämine

Comment [KN259]: Põhikompetentsid

et see niimoodi objektid oleksid seost varajases faasis. Nagu eriti see, mis mind väga huvitaks.

Kuidas soovid investorina olla iduettevõtte tegemisse kaasatud?

Oleneb firmast ja investorist, iga investor on erinev, et mõnel investoril nagu ei ole midagi muud anda, juurde inimestele, kes võib-olla ise ettevõtja ise kõige läbi käinud on jälle nagu rohkem juurde. aga meil on ka erinev, erinev suhe investorina, kui firma saab ise piisavalt hästi hakkama. Siin kaks väga-väga kiiresti kasvavad ja väga suurt edukat firmat portfelist, kellele ei ole mingit nõu vaja. Ja samas meil on siin terve hulk varajases faasis firmasid, millega siis tuleb aktiivsemalt tegutseda. Et meile sobivad mõlemad.

Mis on teie arvates peamisi põhjuseid, miks enamus idufirmadest ebaõnnestuvad?
universaalsed asjad on seotud seatud founderitega ja muud asjad on, aga firmakesksed.

Comment [KN260]: Meeskond

