

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Ettevõtluse õppetool

Karit Neider

**ETTEVÕTLUSEGA ALUSTAMISE PROTSESS TALLINNA
TEHNIKAÜLIKOOLI ETTEVÕTLUSÕPPES OSALENUD
ETTEVÕTJATE NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: dotsent Juhan Teder

Tallinn 2014

SISUKORD

ABSTRAKT	5
SISSEJUHATUS	6
1. ETTEVÕTLUSPROTSESSI TEOREETILISED KÄSITLUSED	8
1.1. Võimalustekesksus ja eesmärgikesksus Sarasvathy järgi	9
1.2. Uue ettevõtmise loomine Gartneri järgi.....	16
1.3. Ettevõtlusprotsess Bruyat´i ja Julien´i järgi	19
1.4. Ettevõtlusprotsess Shane´i järgi	23
1.5. Ettevõtlusprotsess Morozi ja Hindle´i järgi	25
1.6. Nutikas idufirma Riesi järgi.....	26
2. ETTEVÕTLUSÕPPES OSALENUD TUDENGITGA LÄBIVIIDUD UURIMUSE TAUST	35
2.1. Uuringu tegemise vajadus.....	35
2.2. Uurimuse eesmärk ja ülesanded.....	36
2.3. Valim	37
2.4. Andmete kogumise meetod ja uurimuses osalenud tudengid	37
2.5. Analüüsimeetod ja andmete esitamine	39
3. UURIMUSE TULEMUSED	40
3.1. Ettevõtjate taust.....	40
3.2. Ettevõtlusega alustamise protsess	41

3.2.1. Äriidee leidmine	41
3.2.2. Äriidee teostatavuse hindamine	43
3.2.3. Visiooni olemasolu ettevõtlusega alustamisel.....	44
3.2.4. Ettevõtlust soodustavad ja takistavad tegurid	45
3.2.5. Konkurentsi ja turu hindamine	46
3.2.6. Äriplaani koostamine	47
3.2.7. Meeskonna suurus	48
3.2.8. Olemasolevad ressursid ja lisafinantseeringu vajadus	49
3.2.9. Ajakulu idee leidmisest esimese müügitehinguni	50
3.2.10. Ettevõtte jaoks olulised tulemused.....	50
3.2.11. Ettevõtete käekäik intervjuerimisjärgsel aastal	51
3.3. Ettevõtjate hinnangud ettevõtlusõppele	51
3.3.1. Ülikoolist saadud teadmiste mõju ettevõtlusega alustamisele	51
3.3.2. Ülikoolist saadud ettevõtlusalaste teadmiste olulisus ettevõtluses	52
3.3.3. Ettevõtte edukaks käivitamiseks vajalikud oskused.....	53
3.3.4. Teadmiste ja oskuste puudujäägid	54
3.3.5. Vajadused koolipoolse lisatoe osas	55
3.3.6. Kõige efektiivsema õppimisviisi väljaselgitamine.....	56
3.3.7. Ettekujutus ettevõtlusest versus tegelikkus	57
3.4. Mitteettevõtjate hinnangud ettevõtlusele ja ettevõtlusõppele	58
3.4.1. Mitteettevõtjate taust.....	58
3.4.2. Ettevõtlusega mittealustamise põhjused ja barjäärid	58
3.4.3. Teadmiste ja oskuste puudujäägid	59
3.4.4. Vajadused koolipoolse lisatoe osas	60

3.4.5. Ülikoolist saadud ettevõtlusalaste teadmiste olulisus ettevõtluses	60
3.4.6. Kõige efektiivsema õppimisviisi väljaselgitamine.....	61
3.4.7. Ettevõtlusega alustamise plaanid	61
3.5. Arutelu	62
3.6. Järeldused ja ettepanekud	75
KOKKUVÕTE	79
VIIDATUD ALLIKAD	83
SUMMARY	86
LISAD	89
Lisa 1. Intervjuu küsimused ettevõtjale	89
Lisa 2. Intervjuu küsimused mitteettevõtjale	92
Lisa 3. Taco Express OÜ	93
Lisa 4. Hekk OÜ	95
Lisa 5. Loodusvägi OÜ	97
Lisa 6. Skyproff OÜ.....	99
Lisa 7. Treeline Est OÜ	101
Lisa 8. ITBS OÜ	103
Lisa 9. Kelk ja Ratas OÜ	105
Lisa 10. ThorGate Management OÜ.....	107
Lisa 11. Anonüümne ettevõtte 1	109
Lisa 12. Anonüümne ettevõtte 2	111

ABSTRAKT

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli läbi kvalitatiivuurimuse välja selgitada ettevõtlusega alustamise protsess TTÜ üliõpilasfirma praktikumis ja sellega sarnase formaadiga ettevõtlusõppes osalenud ettevõtjate näitel ja ettevõtlusõppe mõju ettevõtlusega alustamisele. Ettevõtlusega mittealustanud ettevõtlusõppes osalenud inimeste puhul oli eesmärgiks välja selgitada ettevõtlusega mittealustamise põhjused ja hinnangud ettevõtlusõppe osas. Sellest tulenevalt oli eesmärgiks välja töötada soovitusel alustavatele ettevõtjatele ning soovitusel TTÜ-le ettevõtlusõppe paremaks korraldamiseks. Eesmärgi saavutamiseks viidi läbi 14 poolstruktureeritud intervjuud ettevõtjate ja mitteettevõtjatega. Valimis olid TTÜ üliõpilasfirma praktikumis ja sellega sarnase formaadiga ettevõtlusõppes osalenud tudengid. Uurimuse põhjal soovitab autor alustaval ettevõtjal: 1) tutvuda praktikas rakendatavate ettevõtlusprotsessi käsitlustega, 2) mõelda varakult sobiva meeskonna moodustamisele, 3) ettevõtte tegevuse planeerimisel kasutada äriplaani ja või ärimudeli lõuendit, 4) ettevõtluskogemuse saamiseks alustada võimaluse korral omavahenditega, 5) kasutada mentorite ja muude nõuandjate abi. TTÜ ettevõtlusõppe paremaks korraldamiseks soovitab autor: 1) tutvustada praktikas rakendatavaid ettevõtlusprotsessi käsitlusi ja meetodeid, 2) kasutada „õppimine tegutsedes“ õppimismeetodit, 3) pakkuda ettevõtlusest huvitatud tudengitele lisavõimalusi ettevõtlusprogrammide, -konkursside, ja -klubide näol, 4) kokku viia erinevate erialade, rahvuste ja ülikoolide tudengid 5) TTÜ majandusteaduskonna ettevõtluskeskuse kontseptsiooni edasi arendada.

Võtmesõnad: ettevõtlusprotsess, ettevõtlusega alustamine, ettevõtja, mitteettevõtja, ettevõtlusõpe, kvalitatiivne uurimus, üliõpilasfirma praktikum, üliõpilane.

SISSEJUHATUS

Käesoleva magistritöö teema valik on põhjendatud teema uudsuse ja aktuaalsuse tõttu. 2012. aastal üle maailma läbi viidud Globaalse Ettevõtlusmonitooringu (2012, 10) kohaselt on majanduskasvu oluliseks mootoriks ettevõtlus ehk inimeste poolt asutatavad uued väikesed ettevõtted. Eesti eksperdid hindavad ettevõtluskeskkonda, sh füüsilist taristut ja võimalusi alustamiseks, kõrgemalt kui teiste maade eksperdid. Ettevõtlusmonitooringu kohaselt on enam kui pooled ettevõtjad Eestis osalenud ettevõtlusõppes ja kõrghariduse raames ettevõtlusalast õpet läbinud inimestel on ka keskmisest suurem sissetulek (Globaalne ... 2012, 7).

Tallinna Tehnikaülikool (TTÜ) koos teiste Eesti ülikoolidega on asunud aktiivselt arendama ettevõtlusõpet eesmärgiga laiendada ettevõtlusõpet kõigile tudengitele. Tallinna Tehnikaülikoolis on üliõpilaste ettevõtlusaktiivsuse tõstmiseks juba aastaid läbi viidud erinevaid ettevõtlusalaseid kursusi ja programme. Seega võiks oletada, et ettevõtlusõppel on ettevõtlusega alustamise juures küllaltki suur mõju. TTÜ-s läbiviidud uuringus selgus, et üliõpilaste ettevõtlusmotivatsioon on kõrge ning ettevõtlust eelistatakse palgatööle (Aug 2011, 20).

Autorile teadaolevalt ei ole Tallinna Tehnikaülikoolis varem uuritud ettevõtlusõppes osalenud tudengite ettevõtlusega alustamise käiku ja läbitud ettevõtlusalase õppe mõju ettevõtlusega alustamisele. Seetõttu peab töö autor vajalikuks uurida, kuidas Tallinna Tehnikaülikooli ettevõtlusõppes, täpsemalt üliõpilasfirma praktikumis ja sarnase formaadiga ettevõtlusõppes osalenud tudengid on ettevõtlusega alustanud ja kuidas sealjuures ettevõtlusõppe neid on mõjutanud.

Sellest tulenevalt on käesoleva magistritöö eesmärgiks välja selgitada, millised olid Tallinna Tehnikaülikooli üliõpilasfirma praktikumis või sarnase formaadiga ettevõtlusõppes osalenud tudengite ettevõtluse alustamisega seotud protsessid alates äriidee leidmisest. Samuti on eesmärgiks selgitada välja ettevõtlusalase õppe mõju ettevõtlusega alustamise juures. Ettevõtlusega mittealustanud tudengite puhul on eesmärgiks välja selgitada põhjused, miks

ettevõtlusega ei ole alustatud ja uurida hinnanguid ettevõtlusõppe kohta. Sellest lähtuvalt saab välja töötada soovitud uutele alustavatele ettevõtjatele ning samuti saab koostada täiendavaid soovitusi Tallinna Tehnikaülikoolile ettevõtlusõppe paremaks korraldamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised ülesanded:

1. Uurida erinevaid ettevõtlusprotsessi teoreetilisi käsitlusi.
2. Viia läbi intervjuud TTÜ ettevõtlusõppes osalenud tudengitega ja uurida:
 - a) kuidas ettevõtluseni jõuti, kuidas ettevõtte rajamine toimus;
 - b) ettevõtlusalase õppe rolli ettevõtlusega alustamise juures;
 - c) ettevõtlusega mittealustamise põhjuseid.
3. Hinnata uuringu tulemusi, võrrelda neid ettevõtlusprotsessi teoreetiliste käsitlustega ja anda soovitusi alustavatele ettevõtjatele.
4. Uuringu tulemustest lähtuvalt töötada välja soovitud TTÜ-le ettevõtlusõppe paremaks korraldamiseks.

Töö eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi kvalitatiivuurimuse, mille andmekogumismeetodiks olid poolstruktureeritud intervjuud TTÜ ettevõtlusõppes osalenutega. Valim on kitsendatud selliselt, et uuriti TTÜ üliõpilasfirma praktikumis ja sellega sarnase formaadiga (üliõpilasfirma programm, äriplaani kiirkursus) ettevõtlusõppes osalenud tudengeid. Töö on jaotatud kolmeks peatükiks.

Esimeses peatükis antakse ülevaade erinevate autorite koostatud ettevõtlusprotsessi teoreetilistest käsitlustest.

Teises peatükis antakse ülevaade ettevõtjate ja mitteettevõtjatega läbiviidud uurimuse taustast. Põhjendatakse uuringu tegemise vajadust ja eesmärki ning kirjeldatakse uuringu läbiviimist.

Kolmandas peatükis esitatakse uurimuse tulemused, võrreldakse ettevõtete alustamisprotsesse teoreetiliste käsitlustega ning tuuakse välja soovitud alustavatele ettevõtjatele. Lisaks koostatakse soovitud TTÜ ettevõtlusõppe paremaks korraldamiseks.

Käesoleva magistritöö autor soovib tänada uuringus osalenud ettevõtjaid, et nad leidsid aega intervjuuks. Samuti soovib autor tänada juhendajat igakülgse abi eest magistritöö kirjutamisel.

1. ETTEVÕTLUSPROTSESSI TEOREETILISED KÄSITLUSED

Ettevõtlus on protsess, kus üksikisikud tegutsevad sihipäraselt avanevate võimaluste elluviimise eesmärgil nii sotsiaalses, kultuurilises kui ärilises kontekstis (Elenurm *et al* 2013). Seega ettevõtluse sisu on uute ideede elluviimine – see toimub läbi ettevõtlusprotsessi. Ettevõtja koos oma meeskonnaga või üksi on ettevõtlusprotsessi peategelane. Ettevõtlusprotsessis ettevõtja loob uut väärtust kliendile. (Ettevõtlusõppe ainekursuse ... 2014)

Ettevõtlusprotsessi tunnuseks on see, et ettevõtja käivitab uue ettevõtmise, mis võib seisneda (Ibid.):

- uue toote toomises olemasolevale turule,
- olemasoleva toote toomises uuele turule ja/või
- uue organisatsiooni loomises.

Kuigi ettevõtlusprotsess saab alguse ettevõtlusvõimaluse ehk äriidee loomisest või äratundmisest, on ettevõtlusprotsessi eeldused seotud ettevõtja kui indiviidi isikuomaduste, ettevõtja meeskonna võimekuste ja tulemuslikkusega ning sõltuvuses teguritest, mis mõjutavad kogu ühiskonda. Selle protsessi etappideks on ärivõimaluse äratundmine, tegutsemisotsus, ressursside hankimine ja korrastamine, ettevõtte või äri käivitamine, ettevõtte kasvu juhtimine ning lõpuks hüvitis ehk tulu saamine käivitatud ettevõtmisest ja ärist väljumine. (Ibid.)

Ettevõtlusprotsessi keskseteks mõisteteks on ettevõtlusvõimaluse ehk idee tuvastamine ja selle idee rakendamine, mis seisneb idee elluviimises ehk äri käivitamises. Ettevõtlusprotsessi üldskeem saab alguse ettevõtja isiku-, grupi- ja ühiskonna tasandi omadustest, mis mõjutavad kõiki ettevõtlusprotsessi faase ehk etappe. Seejuures need üksikud etapid ei ole sugugi lihtsas lineaarses järjestuses, vaid võivad omakorda sisaldada alam- või osaprotsesse, tegevusi ja otsustusi ning tagasisidesid. (Ibid.)

Ettevõtlusvõimaluste äratundmisel-tuvastamisel toetub ettevõtja üldjuhul oma varasemale teadmusele ja kogemusele, samuti varem õpitule. Protsessi mõjutavad oluliselt ettevõtja enda

isikuomadused, tema motivatsioon ja see, kuidas ta tajub nii ennast kui ka ümbritsevat keskkonda. (Ettevõtlusõppe ainekursuse ... 2014)

Järgnevalt vaadatakse erinevate autorite koostatud ettevõtlusprotsessi teoreetilisi käsitlusi.

1.1. Võimalustekesksus ja eesmärgikesksus Sarasvathy järgi

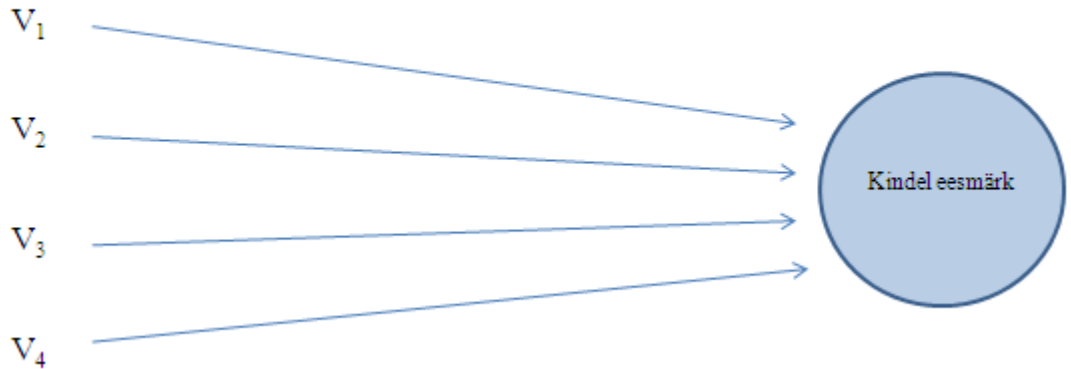
Üks huvitavamaid ja omapärasemaid ettevõtlusprotsessi käsitlusi on Sarasvathy¹. Tema käsitlus ei ole väga levinud ning teema on uudne, huvitav ning sobilik vaatlemiseks alustavate ettevõtete juures.

Virginia Ülikooli kodulehe andmetel on Saras D. Sarasvathy Virginia Ülikooli juures oleva Dardeni Ärikooli professor, kes tegutseb strateegia, ettevõtluse ja eetika valdkonnas ning viib läbi MBA üliõpilastele ettevõtluse- ja eetikateemalisi kursuseid. Lisaks Ameerikale annab ta loenguid Taanis, Indias, Horvaatias ja Lõuna-Aafrika Vabariigis. 2007. aastal valiti Sarasvathy *Fortune Small Business magazine*'i poolt 18 tipp-ettevõtlusprofessori hulka.

Sarasvathy on uurinud ettevõtjate tunnuseid, harjumusi ja hoiakuid ning ühiseid elemente ettevõtluses, millega kõik ettevõtjad kokku puutuvad. Samuti on ta uurinud kas eksisteerib selline nähtus nagu ettevõtlik mõtlemine, mida saab rakendada kogu ruumis, ajas ja tehnoloogias. Sarasvathy eesmärk on mõista kuidas ettevõtjad käsitlevad erinevaid probleeme ettevõtete loomisprotsessis eesmärgiga muuta ideed elujõulisteks ettevõteteks. (Sarasvathy 2001, 2)

Tema ettevõtlusprotsessi teooriat nimetatakse adaptiivseks või võimalustekeskseks (*effectual*) loogikaks. Võimalustekeskne on pöördvõrdeline mõistega kausaalne või eesmärgikeskne (*causal*). Enamus MBA programme rakendab õpetamisel eesmärgikeskset loogikat. See tähendab, et määratud on ära lõpptulemus ja antud kindlad vahendid, mille abil tuleb leida kõige mõistlikum, odavam, kiirem võimalus antud eesmärgi saavutamiseks (vt joonis 1). Eesmärgikeskne loogika hõlmab endas õiget järjestust alates ideest, millele järgneb turuanalüüs, finantsproгноoside seadmine, meeskonna loomine, äriplaani koostamine, finantside leidmine, prototüübi loomine jne. (Sarasvathy 2001, 3)

Olemasolevad vahendid



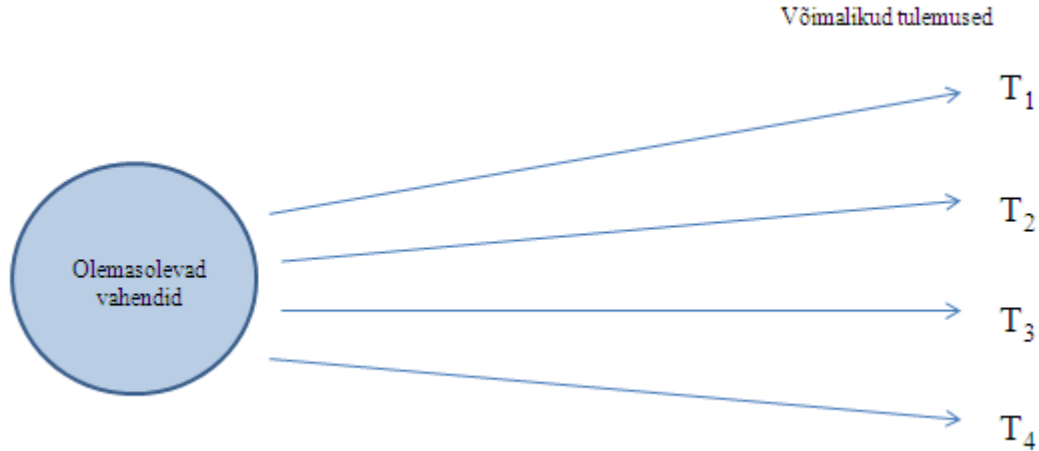
Joonis 1. Eesmärgikeskne (*causal*) loogika

Allikas: (Sarasvathy 2001, 3)

Võimalustekeskne loogika aga ei alga konkreetse eesmärgi seadmisega, vaid olemasolevate vahendite analüüsiga ja võimaldab tulemustel tekkida tänu inimese rikkalikule kujutlusvõimele, tema püüdlustele ja tänu inimestele, kellega mõtleja kokku puutub (vt joonis 2). Samal ajal kui eesmärgikesksed mõtlejad on nagu kindralid, kelle eesmärk on vallutada kindlaid maid, siis võimalustekesksed mõtlejad on nagu maadeavastajad, kes seilavad tundmatutes vetes. (Sarasvathy 2001, 2-3)

Parimad ettevõtjad suudavad mõlema mõtlemisviisi järgi tegutseda, aga eelistavad võimalustekeskset loogikat ettevõtte loomise juures (vahendid on olemas, kuid konkreetne eesmärk puudub). Kuigi mõlemad meetodid nõuavad erialaspetsiifilisi oskusi ja väljaõpet, siis võimalustekeskne meetod nõuab midagi veel enam – kujutlusvõime olemasolu, spontaansust, julgust võtta riske ja müügikunsti valdamist. Sarasvathy kirjeldab protsessi järgmiselt: kõikidel ettevõtjatel on kolm vahendit või tööriista (Sarasvathy 2001, 3):

- 1) kes nad on – inimese omadused, eelistused, võimed;
- 2) mida nad oskavad – haridus, väljaõpe, kompetents ja kogemused;
- 3) keda nad tunnevad – sotsiaalsed ja professionaalsed võrgustikud.



Joonis 2. Võimalustekeskne (*effectual*) loogika

Allikas: (Sarasvathy 2001, 3)

Kasutades neid vahendeid, hakkavad ettevõtjad kujutlema ja ka saavutama positiivseid resultate, mida antud vahenditega on võimalik luua. Enamikel juhtudel alustatakse väga lihtsate vahenditega, mis on vahetult olemas, ja hakatakse tegutsema ilma üksikasjalikuma planeerimiseta. Tegutsemise käigus on loomulik, et muudetakse plaane või sõnastatakse midagi ümber. Sellegipoolest on pidevalt olemas ühine jõud ja püüdlus, mis meeskonda selles protsessis koos hoiab. Protsessi jooksul ilmnevad tulemused, mis justkui sulanduvad omavahel kokku ja millest tekivad saavutatavad ja soovitud eesmärgid. (Sarasvathy 2001, 3)

Võimalustekeskse meetodi põhimõtted (Sarasvathy 2001, 5-6):

1. Taskukohase kaotuse printsiip (*affordable loss*). Hinnata võimalusi pigem selle järgi, kas negatiivne tulemus on vastuvõetav, mitte keskenduda võimalikule kasule. Viia toode või teenus kohe potentsiaalse tarbijani ja proovida see maha müüa. Selle kaudu saab kohest tagasisidet tarbija eelistuste, võimalike takistuste, hindade jms kohta. Samuti ei seota end turuga, mis on varem kindlaks määratud, vaid ollakse avatud kõikide võimaluste suhtes, mis puudutab erinevaid turgusid, ning ei ole ka välistatud täiesti uute turgude loomine.
2. Varblane pihus printsiip (*bird-in-hand*). Mitte oodata ideaalset võimalust, vaid alustada tegutsemist kohe olemasolevate vahenditega.

3. Juhuste kasutamise printsiip (*leveraging contingencies*). Võtta loomulikuna üllatusi, mis võivad ilmned, jääda paindlikuks ning mitte klammerduda eesmärkidesse. Ettevõtja põhioskuste juurde kuulub võime muuta ootamatu kasumlikuks. Tegutsetakse põhimõtte järgi enne tulista ja siis sihi. Kui liiga palju kulutada aega sihtimisele, siis magatakse maha kõik head võimalused, mis tekiksid siis, kui hakataks kohe tegutsema ja selle kaudu oma sihtmärki leidma.
4. Strateegiliste partnerlussuhete printsiip (*strategic partnerships*). Tuleks luua partnerlussuhteid inimeste ja ettevõtetega, kes pühenduvad sinuga koos ühise tuleviku loomisele, mitte keskenduda konkurentsianalüüsile ja strateegilisele planeerimisele. Partneritega peaks end varustama võimalikult vara, enne kui suuremaid kulusi hakata tegema, see haakub hästi taskukohase kaotuse printsiibiga, kus idee viiakse turule võimalikult väikese kapitalikuluga. Partnerlussuhete eelis on see, et see aitab vähendada ebakindlust ettevõtte rajamise varajastel etappidel. Suhete võrgustik määrab olulisel määral ka selle, millisele turule ettevõtte jõuab.
5. Piloot lennukis printsiip (*pilot in the plane*). Ettevõtjad usuvad, et keskendumine tegevustele, mida neil on võimalik kontrollida, viib soovitud tulemusteni. Võimalustekeskse loogikas on juurdunud uskumus, et tulevikku ei avastata ja ei ennustata, vaid seda luuakse ise. (Society For Effectual Action)

Nende põhimõtete aluseks on ühene loogika, mis toetub täiesti erinevatele eeldustele tuleviku suhtes, võrreldes eesmärgikeskse meetodiga, mille põhimõtte on: kui me saame tulevikku ennustada, siis me saame seda kontrollida. Seevastu toetub võimalustekeskne mõtlemine loogikale: kui me saame tulevikku kontrollida, siis meil ei ole vaja seda ennustada. (Sarasvathy 2001, 6)

Sarasvathy väidab, et ettevõtjad on ettevõtlikud sellepärast, et nad mõtlevad võimalustekeskelt ja nad usuvad, et nad saavad tulevikku ise kujundada. Kuna nad saavad tulevikku mõnes mõttes ise kontrollida, siis neil ei ole tarvis seda ette ennustada. Seetõttu on palju kasulikum mõista ja töötada koos inimestega, kes on pühendunud tegevustele, mis aitavad tuleviku loomisele kaasa. (Sarasvathy 2001, 6)

Ettevõtjad loovad ettevõtteid tihti olukorras, kus kindel turg puudub. Seetõttu on see nähtus olnud teadlastele huvitav uurida, lisaks muudab selle veel keerulisemaks asjaolu, et suur

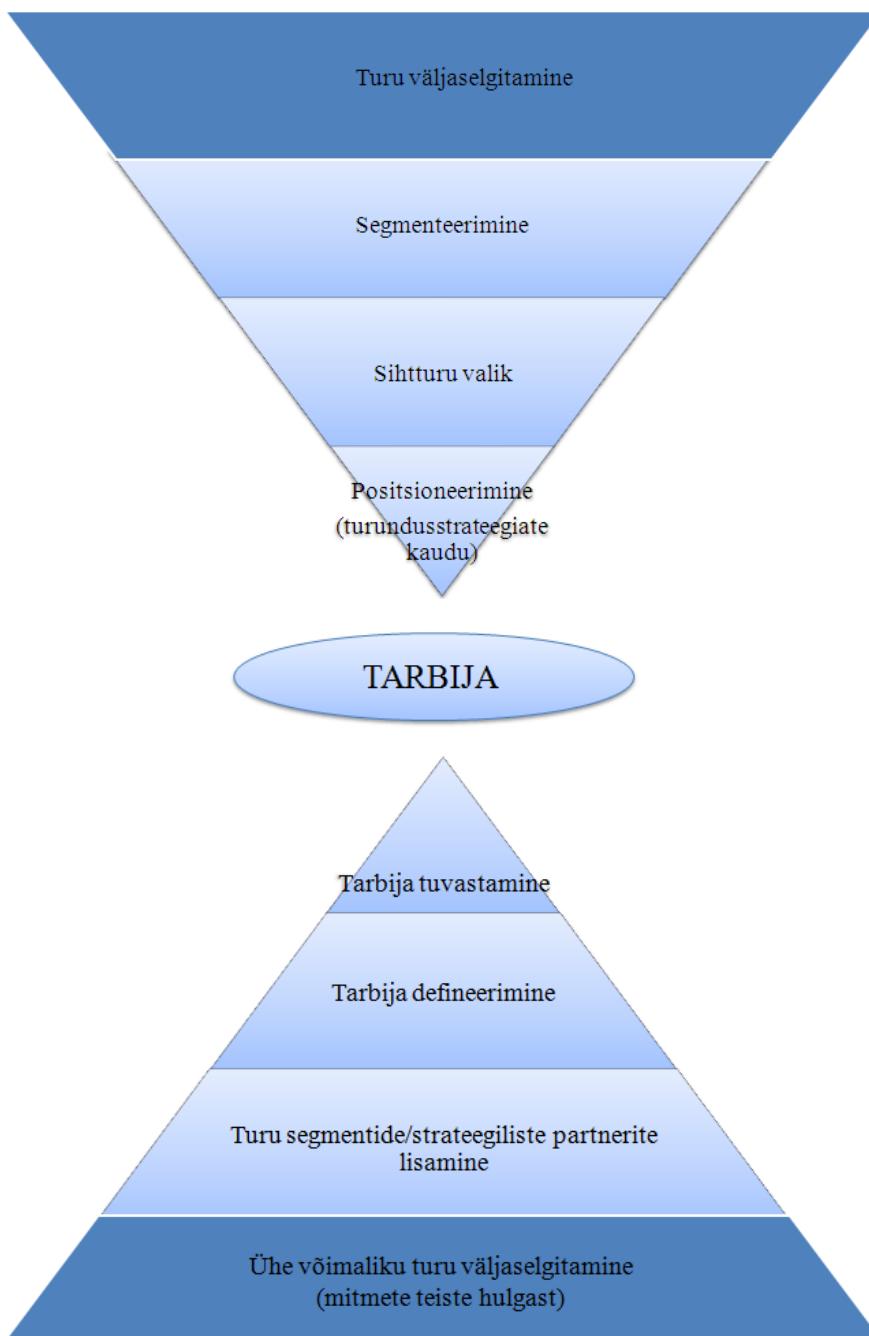
osa sellest infost, mis on vajalik, et viia uute turgude tekkele, ei teki ise enne kui need turud on loodud. Sarasvathy pakub võimalustekeskset loogikat kui domineerivat mudelit, mille alusel ettevõtjalasid otsuseid tehakse, seda eriti olukorras, kus kindel turg puudub. (Sarasvathy *et al* 2001, 3)

Kogenud ettevõtjatega läbiviidud uuringust selgus, kui palju kasutatakse võimalustekeskset või eesmärgikeskset mudelit. Samuti uuriti MBA üliõpilasi, kellel sarnaselt ettevõtjatega paluti leida turg neile antud tootele. Tulemused näitasid, et 98% tegutsevatest ettevõtjatest kasutasid võimalustekeskset loogikat sagedamini kui eesmärgikeskset loogikat. Üliõpilaste tulemused olid vastupidised, neist 81% kasutas eesmärgikeskset loogikat rohkem kui võimalustekeskset. (Sarasvathy *et al* 2001, 2)

Eesmärgikeskset loogikat illustreerib joonise 3 ülemine kolmnurk. See näeb ette (vaadates joonist suunaga ülalt alla), et ettevõtja alustab potentsiaalse turu kindlakstegemise, milles sisalduvad kõik tema toote võimalikud tarbijad. Seejärel hakatakse eelnevalt määratud turu kohta rohkem infot koguma, kasutades fookusgruppe või küsitlusi, mille järel jagatakse turg segmentideks. Peale võimalike saavutatavate turuosade hindamist valitakse välja üks või mitu sihtturgu. Lõpuks toimub toote positsioneerimine läbi turundusstrateegiate, mille kaudu jõutaksegi oma tarbijani. Seda loogikat kasutasid MBA tudengid 2/3 juhtudel.

Võimalustekeskset loogikat illustreerib joonise 3 alumine osa. Vaadates joonise alumist kolmnurka suunaga ülalt alla, alustatakse selle loogika järgi üksiktarbijast. Tarbijani jõutakse läbi selle, et kõigepealt vaadatakse üle olemasolevad vahendid ja alustatakse iseendast, vastates küsimustele „Kes ma olen? Mida ma oskan? Keda ma tunnen?“. Tarbijaprofiili üldistatakse seejärel suuremaks segmendiks. Segmente lisatakse juurde, millega paralleelselt luuakse ka uusi partnerlussuhteid ja lõpuks sõna otseses mõttes luuakse turg oma tootele, valides ühe turu mitmete teiste võimalike turgude hulgast. (Sarasvathy *et al* 2001, 28-30)

Klassikaline eesmärgikeskne mudel turundusõpikutest



Kogenud ettevõtjate poolt kasutatav võimalustekeskne protsess

Joonis 3. Eesmärgi- ja võimalustekeskse protsessi omavaheline kontrast

Allikas: (Sarasvathy 2001, 4)

Lihtne näide, kuidas neil kahel loogikal vahet teha, on kujutada ette olukorda restoranis, kus klient valib välja toidu ja kokk peab ainult valima vajalikud koostisosad ning nendest söögi valmistama. See on eesmärgikeskne meetod, mis algab antud juhul kindla toidu valimisega ja keskendub erinevatele valikuvõimalustele, kuidas kõige efektiivsemalt antud toitu valmistada saaks. Teine variant, järgides võimalustekeskset loogikat, oleks see, et klient palub kokal vaadata köögikappidest võimalikud koostisained, millest toitu teha, ja nendest üks eine valmistada. Sellisel juhul peab kokk ette kujutama võimalikke toite, mida antud toiduainetest teha saaks ning nendest variantidest ühe valima. See protsess algab olemasolevate toiduainetega ja keskendub ühele toidu valmistamisele mitmete teiste võimalike toitude hulgast. (Sarasvathy *et al* 2001, 28-30)

Sarasvathy uuringu puhul kasutasid tudengid pigem eesmärgikeskset loogikat, kui neil paluti kindlale tootele turg otsida. Nad kasutasid lahenduste leidmisel tihti praktikaid ja meetodeid, mida võib üks-üheselt leida kooliõpikutest. Üha rohkem räägitakse sellest, et ettevõtlusõpe peaks hakkama muutma fookust võimalustekeskse lähenemise suunas (Kirketerp). Kirketerp pakub välja (lähtudes Sarasvathy´st), et eesmärgiks ei ole enam küsimus kuidas luua edukat firmat või kuidas saada edukaks ettevõtjaks, pigem tuleks keskenduda ideedele ja võimalustele, mida tudeng saaks ära kasutada ning lähtuma sellest, kes ta on, keda ta tunneb ning milliseid majanduslikke või sotsiaalseid tulemusi suudaks, sooviks või peaks ta looma.

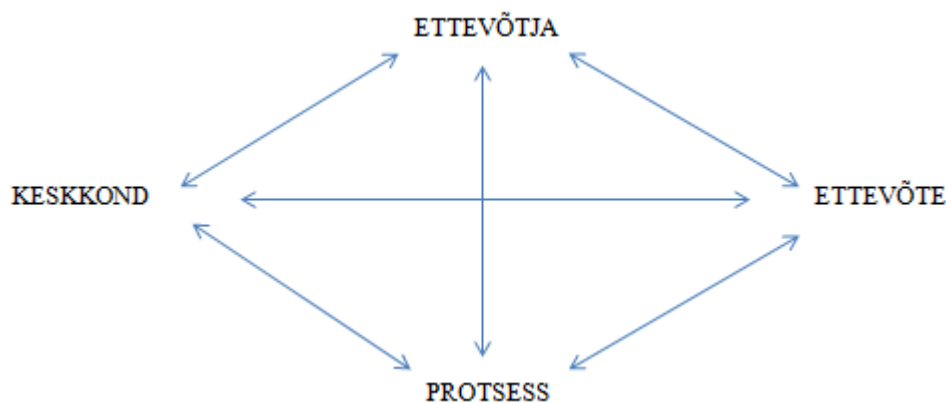
Kogenud ettevõtjad kasutasid eelkõige võimalustekeskset loogikat ja toetudes oma varasematele kogemustele leidsid palju loovamaid lahendusi kui tudengid. Põhjus miks kogenud ettevõtjad kasutasid enamasti võimalustekeskset loogikat võib psühholoogide arvates peituda selles, et nad on õppinud seda meetodit oma elu jooksul kasutama ja seda eriti ettevõtte alustamise etappidel, kuigi nad on sama hästi võimelised kasutama ka eesmärgikeskset loogikat. (Sarasvathy *et al* 2001, 32)

Ettevõtlusega seotud ettevõtmiste edu või ebaõnnestumise põhjal saab teha võimalustekeskse loogika kohta olulise järelduse. See ei pea tingimata tagama uute ettevõtete õnnestumise, kuid kindlasti aitab ta vähendada kulusid ebaõnnestumise korral, võimaldades ebaõnnestumistel tekkida varem ja väiksemate investeeringute juures (Sarasvathy 2001, 9). Võimalustekeskne meetod ei pruugi olla üks ja ainuõige meetod ettevõtlusega alustamiseks, kuid seda käsitlust võib kaaluda ühe võimaliku variandina ettevõtlusega seotud tegevuste alustamisel.

1.2. Uue ettevõtmise loomine Gartneri järgi

Uue ettevõtmise loomine (*new venture creation*) on Gartneri käsitluse järgi multidimensiooniline fenomen. Gartner väidab, et erinevused ettevõtjate ja nende ettevõtete vahel on niisama suur kui erinevus ettevõtjate ja mitteettevõtjate vahel või uute ja juba olemasolevate firmade vahel. (1985, 696) Mudel, mis kirjeldab uue ettevõtmise loomist, sisaldab nelja peamist dimensiooni, mis kõik on omavahel seotud (vt joonis 4):

- 1) inimese omadused, kes ettevõtlusega alustab;
- 2) loodav ettevõtte (ettevõtte eripärad);
- 3) keskkond (olukord, mis ettevõtet ümbritseb ja vahetult mõjutab);
- 4) uue ettevõtmise protsess (need tegevused, mida teostab ettevõtlusega alustav isik).



Joonis 4. Uue ettevõtte loomist kirjeldav mudel

Allikas: (Gartner 1985, 698)

Enamus ettevõtlusalaste uuringute peamiseks tõukejõuks on olnud vajadus tõestada, et ettevõtjad erinevad mitteettevõtjatest ja et ettevõtlikud (*entrepreneurial*) ettevõtted erinevad mitteettevõtlikest (*nonentrepreneurial*) organisatsioonidest. Erinevused ettevõtjate ja nende ettevõtete vahel on suuremad kui arvatakse. Erinevus võib olla suuremgi kui erinevused

ettevõtjate ja mitteettevõtjate vahel. Gartner üritab paigutada erinevad muutujad, mida on kasutatud varasemates teadusuuringutes ettevõtjate ja nende ettevõtete kirjeldamiseks, ühte terviklikku raamistikku. Äri alustamine nähtavasti ei kulge kõikide ettevõtjate jaoks identselt, st nad ise ei ole identsed ja ka protsess ise ei kulge kõigi jaoks sama radapidi, seega on ettevõtete loomisprotsessid erinevad. Uue ettevõtte loomine on multidimensiooniline fenomen, kus iga muutuja kirjeldab sellest ainult ühte dimensiooni, mida ei saa üksi võtta kui tervikut. Kõik need elemendid või muutujad moodustavad iga uue ettevõtte loomisel ainulaadse kombinatsiooni. (Gartner 1985)

Gartner peab oma mudeli peamiseks väärtuseks seda, et ta hõlmab süstemaatilisi vahendeid, mille abil on võimalik võrrelda ja eristada kompleksseid ettevõtmisi. See annab võimaluse saada ettekujutus erinevustest ja kompleksisusest. Ettevõtja on ainult üks dimensioon selles mudelis. Gartner defineerib uue ettevõtmise loomist kui uute organisatsioonide organiseerimist. Organiseerimine on jätkuvate iseseisvate tegevuste koondamine mõistlikku järjestusse, mis tekitavad mõistlikke tulemusi. (Gartner 1985, 697)

Gartner seletab täpsemalt lahti need neli dimensiooni, millest tema loodud mudel koosneb. Iga dimensiooni juures on välja toodud kõige olulisemad komponendid (Gartner 1985, 699-701):

1. Ettevõtja. Ettevõtjaid peetakse mitteettevõtjatest väga erinevaks. Paljud uurijad usuvad, et need erinevused on seotud inimese tausta ja isiksusega. Üks tihti kasutatud meetod on inimese psühholoogilise profiili koostamine, et mõõta sellist iseloomuomadust nagu inimese saavutusvajadus. On uuritud ka teisi iseloomuomadusi, et eristada erinevat tüüpi ettevõtjaid, näiteks kui alati on inimesed võtma riske, uuritud on ka inimese kontrollkeset. Samuti on tähtis uurida inimese tausta, kogemusi ja hoiakuid. Mõned individuaalsed tunnused, mille järgi ettevõtjaid kirjeldada saab, on töörahulolu, eelnev töökogemus, ettevõtjatest vanemad, vanus ja haridus.
2. Protsess. Ettevõtja viib ettevõtte loomisel läbi mitmeid erinevaid tegevusi. Põhilised tegevused või käitumismustrid, mida erinevad uurijad ettevõtjate puhul on täheldanud, on ärivõimaluste otsimine, ressursside koondamine, toodete ja teenuste turustamine,

tootmine, ettevõtte (organisatsiooni) loomine, ettevõtjate reageerimine valitsusele ja ühiskonnale.

3. Keskkond. Ettevõtjad üldjuhul tegutsevad vastavalt sellele, milline on neid ümbritsev keskkond. Mõnikord eksisteerib ka tehiskeskkond nn „inkubaator“, mis võib samuti ettevõtjaid luua. Organisatsiooni teoorias on välja töötatud kaks erinevat teooriat. Üks neist – keskkonna determinism näeb keskkonda kui väliste tingimuste kogumikku, millele vastavalt peab ettevõtte end kohandama. Teine teooria näeb keskkonda kui ettevõtte enda poolt loodud „reaalsust“ ehk olukorda, mis on loodud ettevõtte enda personaalsest vaatenurgast lähtuvalt. On leitud, et mõnel keskkonna faktoril on kindel stimuleeriv mõju ettevõtluse suhtes, need on algkapitali kättesaadavus, kogunud ettevõtjate juuresolek, tehniliselt kvalifitseeritud tööjõud, ligipääs varustajatele, klientidele, transpordile, või uutele turgudele, valitsuse mõjutused, ülikoolide lähedus, maa ja inventari olemasolu, elanikkonna suhtumine, toetavate teenuste olemasolu, elamistingimused.
4. Ettevõtte. Ettevõtte loomisprotsessi mõjutab oluliselt loodav ettevõtte ise. Ettevõtte tüüpi on seostatud teiste dimensioonidega nagu ettevõtja taust ja keskkonna mõju. Samuti võib oluliseks pidada äripartnereid ettevõtte loomise juures. Gartner eristab ettevõtteid nende strateegiate järgi (kulu-, diferentseerimis- ja fokuseerimisstrateegia). Samuti kasutab ta oma mudelis ettevõtte dimensiooni kirjeldamiseks sisenemisbarjääre, mis uue ettevõtte loomist mõjutavad. Barjäärideks võivad olla uus toode või teenus, konkurents, frantsiis, geograafiline üleviimine, tarnedefitsiit, uute ressursside kasutuselevõtt, kliendilepingud, teisejärguliseks muutumine, ühissettevõtted, litsentsid, turu loovutamine, valitsuse soosing, seadusandluse muutused.

Seda neljadimensioonilist mudelit pakub Gartner kui vahendit, mille abil on võimalik vaadelda kardinaalselt erinevaid ettevõtete loomise mustreid. Enne, kui hakatakse ettevõtjaid omavahel võrdlema, tüüpilist ettevõtjat määratlema või tüüpilist ettevõtte loomise protsessi otsima, oleks antud käsitluse järgi vaja välja selgitada kindlad muutujad, mis iga ettevõtte loomist oluliselt mõjutavad. Muutujate abil on võimalik erinevaid dimensioone ja nende komponente

omavahel analüüsida ja alles seejärel saab hakata järeldusi ettevõtjate või ettevõtete kohta tegema. (Gartner 1985, 701)

Ettevõtete võrdlemise jaoks eeldab antud mudeli rakendamine põhjalikku eeltööd ja taustainfo kogumist ettevõtja, ettevõtlusega seotud tegevuste, ettevõtet ümbritseva keskkonna ja ettevõtte enda eripärade kohta.

1.3. Ettevõtlusprotsess Bruyat'i ja Julien'i järgi

Bruyat ja Julien üritavad ümber formuleerida ettevõtlusalaseid teooriaid, et avada uusi teid teaduslastele uuringutele, mis võiks viia parema arusaamiseni ettevõtluse fenomenist. Bruyat ja Julien väidavad, et uurijad peaksid jagama teatud põhiideid, mis puudutavad ettevõtluse valdkonda (2000, 168):

1. Tunnustama indiviidi kui olulist või isegi hädavajalikku elementi uue väärtuse loomisel (*new value creation*). Ettevõtjad ei ole kindlasti ainukesed, kes loovad ühiskonnale uut väärtust uute ettevõtete loomisega. kuid nad loovad suure osa uuest väärtusest, mida teadlased peavad vajalikuks, et majandussüsteem saaks nõuetekohaselt toimida.
2. Nõustuma, et inimene ei ole masin, kes reageerib automaatselt välistele keskkonnastiimulitele. Tal on võime õppida ja luua ning on võimeline ise asju lõpuni viima, ja seetõttu on tal teatud tegevusvabadus olenemata sellest kas keskkond pakub võimalusi ja seab piiranguid.
3. Uskuma, et keskkonna ressursid mängivad stimuleerivat rolli, aidates suurendada ettevõtjate arvu piirkonnas.

Ettevõtluse valdkonna uurijate eesmärk on tungida „musta kasti“, selleks, et mõista ja võimaluse korral ka prognoosida indiviidide poolt algatatud uue väärtuse loomise fenomeni. Samas tahetakse ka mõista ja ennustada nende edu või läbikukkumist. See teadmine peaks võimaldama edendada ettevõtluse nähtust ja seega suurendada rikkust, millest saavad osa kõik, eriti sellepärast, et väikeettevõtjad loovad palju töökohti. Samuti peaks see võimaldama mõista, miks ettevõtlus areneb mõnedes piirkondades kiiremini kui teistes. (Bruyat, Julien 2000, 168)

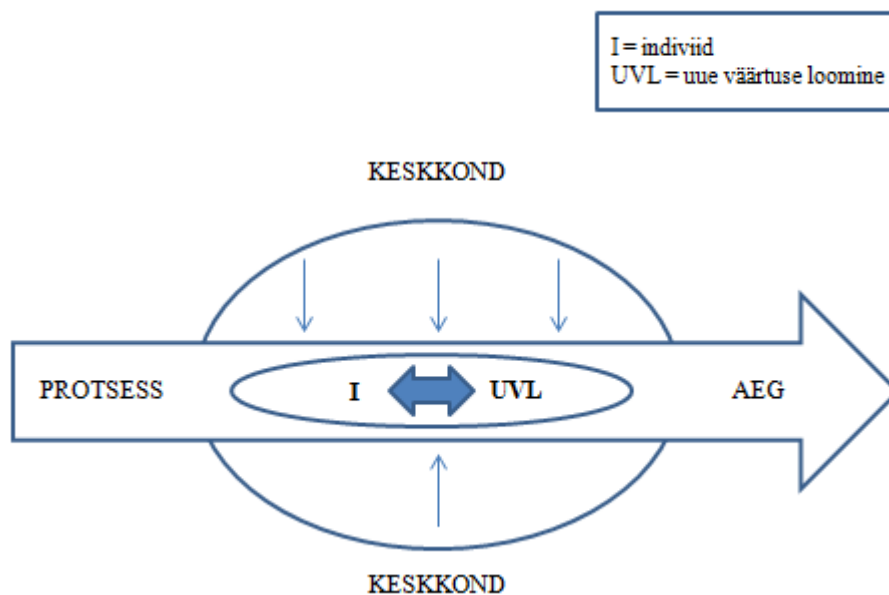
Buyat'i ja Julien'i käsitus põhineb paljudel erinevate autorite tehtud ettevõtlusuuringutel. Nende jaoks on ettevõtja indiviid, kes vastutab uue väärtuse (innovatsiooni ja/või uue ettevõtte) loomise eest ehk teisisõnu indiviid, ilma kelleleta uue väärtuse loomist ei toimuks. Protsessi alguses on indiviid, kes loob uut väärtust (Bryat, Julien 2000, 168):

Indiviid (I) => uue väärtuse loomine (UVL)

Kui projekt on loodud, siis hakkab see ka oma loojat mõjutama. Loodud projekt hõivab suure osa tema looja elust (mõjutades tegevusi, eesmärke, vahendeid, sotsiaalset staatust jne) ja see kas arendab või piirab inimese võimet õppida ja areneda. Inimene ehitab või haldab midagi (ettevõtet, innovatsiooni), kuid on samal ajal ise loodud projekti mõju all. Seetõttu on indiviidi ja uue väärtuse loomisel vahel vastastikku üksteist mõjutav suhe (Bryat, Julien 2000, 168):

Indiviid (I) <=> uue väärtuse loomine (UVL)

Paigutades indiviidi ja uue väärtuse loomise juurde ka keskkonna ja aja mõõtme, saab uue protsessimudeli:

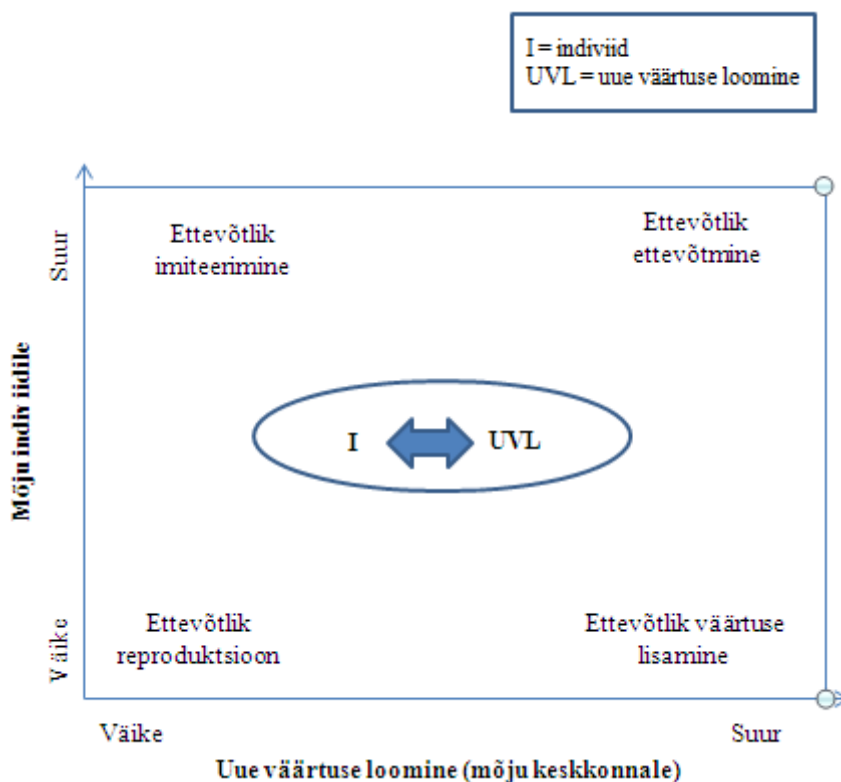


Joonis 5. Bryat'i ja Julien'i ettevõtlusprotsess

Allikas: (Bryat, Julien 2000, 170)

Joonis 5 koosneb põhilistest elementidest, mida on ettevõtlusprotsessis kirjeldanud ka teised autorid (näiteks Gartner): individ, objekt mida luuakse (ettevõte või innovatsioon), keskkond ja protsess (Bruyat, Julien 2000, 170). Ainus erinevus selle ja Gartneri pakutud mudeli vahel seisneb selles, et Bruyat'i ja Julien'i määratluse järgi moodustavad mudeli tuuma individ ja tema loodav projekt ja seega rõhutatakse vajadust arvestada nii indiviidi kui projekti ettevõtlusnähtuse mõistmisel. (Moroz, Hindle 2011, 802)

Ettevõtlus on seotud eelkõige muutuste-, tekke- ja loomisprotsessidega, uue väärtuse loomisega, kuid samal ajal ka inimese muutmise ja kujundamisega (Bruyat, Julien 2000, 173). Joonis 6 võtab kaks dialogielementi (indiviidi ja uue väärtuse loomise) ning aitab selgitada kuidas need kaks elementi on omavahel seotud ning milliseid kombinatsioone neil on võimalik moodustada. (Bruyat, Julien 2000, 173)



Joonis 6. Ettevõtlus heterogeenses keskkonnas

Allikas: (Bruyat, Julien 2000, 174)

Joonis 6 kirjeldab nelja peamist indiviidi ja uue väärtuse loomise kombinatsiooni ning seega rõhutab ettevõtluse kui nähtuse heterogeensust (Bruyat, Julien 2000, 173-175):

1. Ettevõtlik reproduktsioon (*entrepreneurial reproduction*). Vähene uue väärtuse loomine, tavaliselt ilma innovatsioonita ja väga vähe muutusi üksikisiku puhul. Näiteks võiks tuua restorani loomise, kui mõne restorani peakokk alustaks iseseisva äriga peale aastatepikkust töökogemust, kasutades ära oskusi, mida ta meisterlikult juba valdab.
2. Ettevõtlik imiteerimine (*entrepreneurial imitation*). Kuigi märkimisväärne uue väärtuse loomine puudub, peavad ettevõtjad hankima juurde teadmisi, uusi tutvusi jne. Protsess on seega ettevõtmine, milles on palju ebakindlust, õppimisprotsess on tihti pikk ja vigade tegemine on kulukas. Ettevõtjad peavad õppima uusi ärivõtteid ja samal ajal kindlustama, et äri püsiks. Näitena võib tuua ettevõtte, mis sarnaneb eelmise näitega, kuid mille loomisprotsess on erinev. Näiteks ettevõtlik imiteerimine toimub juhul kui suurärimees, kes otsib radikaalset elustiili muutust, rajab klassikalise restorani.
3. Ettevõtlik väärtuse lisamine (*entrepreneurial valorization*) toimub näiteks juhul, kui insener, kes peale innovaatiliste projektide väljatöötamist mõnes suurettevõttes, hakkab välja töötama uusi projekte omapäi. Ta tunneb hästi seda ala ja teab, et sellel ettevõtmisel on head väljavaated. Ta on üks vähestest, kes seda ala tõeliselt valdab ja kellel on vajalik kontaktide võrgustik. Seega on olemas innovatsioon ja samuti toimub olulisel määral uue väärtuse loomine.
4. Ettevõtlik ettevõtmine (*entrepreneurial venture*). Selline nähtus on harvaesinev (Apple, Microsoft jt). Kui nad on edukad, siis on tulemuseks radikaalsed muutused keskkonnas, luues olulisel määral uusi väärtusi, tavaliselt innovatsiooni ja mõnikord ka uusi majandussektoreid. Ka indiviid läbib märkimisväärse ümberkujunemise protsessi, sest loodud objekt omakorda tekitab radikaalseid muutusi oma looja jaoks. Mida suuremad on muutused, seda suurem on teadmatuse. Selle protsessi tulemused on raskesti prognoositavad, sest nad sõltuvad indiviidi võimest täiendada oma teadmisi ja sõltuvad ka sellest, kui kiiresti suudab keskkond innovatsiooni omaks võtta. Kaks

elementi – protsess ja ajastus – omavad olulist rolli. Samuti on oluline, et individ teeks õigel ajal õigeid otsuseid.

Bruyat ja Julien rõhutavad, et nende lähenemine on funktsionalistlik ja et nende mudelit tuleb kasutada kahedimensioonilisena. (Bruyat, Julien 2000, 175). Bruyat'i ja Julien'i ettevõtlusega alustamise erinevad kombinatsioonid on praktikas küllalt hästi rakendatavad ja võimaldavad hõlpsasti tuua paralleelsele reaalsele ettevõtetega.

1.4. Ettevõtlusprotsess Shane'i järgi

Shane'i eesmärk on luua üldine mudel, mis selgitaks ettevõtlusprotsessi osasid ühiselt võrdsel viisil. Eesmärk on mitte keskenduda ainult ühele osale ettevõtlusprotsessist (ettevõtjate eripäradele, võimalustele, millele ettevõtjad reageerivad, nende strateegiatele, ressursside kasutamisele või nende tegutsemisprotsessidele). (Shane 2003, 4)

Shane'i mudel põhineb ettevõtjate ja väärtuslike võimaluste vahelisel sidemel. See side viitab sellele, et võimalustel on oluline osa ettevõtlusprotsessis. Shane defineerib võimalust kui olukorda, milles ettevõtjal on võimalik tekitada midagi uut kasutades ressursse selliselt, mis tooks kasumit. (Shane 2003, 18)

Et ettevõtlusprotsessi ühtlustada, seab Shane oma mudelile kindlad tingimused (Moroz, Hindle 2011, 806):

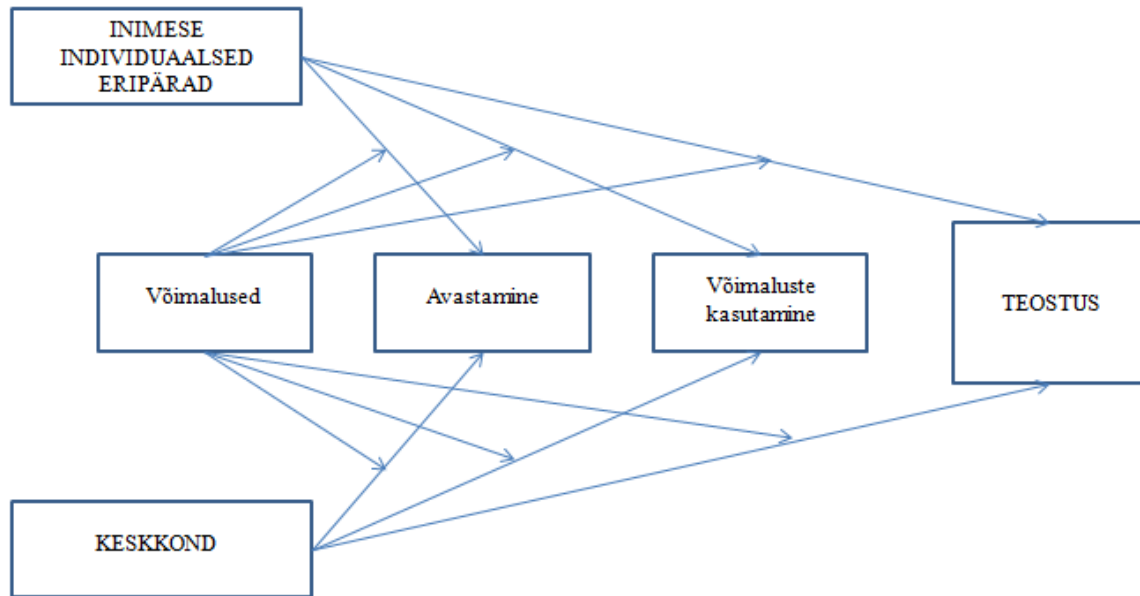
- 1) peavad eksisteerima võimalused, mida saaks läbi uute vahendite ja sidemete ära kasutada;
- 2) erinevused inimeste tahtes ja võimes tegutseda;
- 3) inimene peab olema valmis võtma riske ja suutma välja kannatada teadmatust;
- 4) peab toimuma eesmärgipärane tegutsemine;
- 5) mingil kujul innovatsiooni olemasolu.

Samuti eksisteerivad tingimused, mida sellelt mudelilt ei eeldata:

- 1) võimaluste ära kasutamine ei tähenda ainult ettevõtte loomist;
- 2) täidesaatmine ei pea toimuma ainult üksiku ettevõtja poolt;
- 3) edukad tulemused ei ole tingimata ettevõtluse põhitingimuseks;

4) faktorid, mis selgitavad ühte osa ettevõtlusest ei pea selgitama teisi osi.

Joonis 7 iseloomustab ettevõtlusprotsessi läbi kattuvate ja korduvate etappide: võimaluste olemasolu, võimaluste avastamine, võimaluste ära kasutamine (mis viib ressursside koondamise, strateegia, organiseerimise ja lõpuks teostuseni). Antud mudel hõlmab ka inimese ja keskkonna vahelisi mõjusid. (Moroz, Hindle 2011, 806)



Joonis 7. Shane'i ettevõtlusprotsess

Allikas: (Moroz, Hindle 2011, 807)

Ettevõtlusprotsess algab võimaluste olemasolu teadvustamisega. Valvsad iniviidid (ettevõtjad) avastavad neid võimalusi ja genereerivad ideid, mida nendega peale hakata (sinna hulka kuulub ka tarbijale pakutavate toodete või teenuste väljaarendamine). Seejärel hangivad ettevõtjad ressursse, loovad ettevõttele struktuuri ja töötavad välja strateegiaid, kuidas võimalusi kõige paremini ära kasutada saaks. (Shane 2003, 10)

Teistest ettevõtlusprotsessi käsitlustest eristub Shane'i mudel selle poolest, et antud käsitluse puhul on keskmes võimalused, ja ettevõtjal peab olema eesmärk neid võimalusi kasumit loovaks väljundiks muuta.

1.5. Ettevõtlusprotsess Morozi ja Hindle'i järgi

Moroz ja Hindle uurivad erinevaid ettevõtlusprotsessi mudeleid, et leida faktoreid, mis oleksid neis protsessides ühised (see tähendab, et igas ettevõtlusprotsessis on need faktorid olemas), ning mis samaaegselt oleksid iseloomulikud ainult ettevõtlusprotsessile (faktorid, mis on olemas ainult ettevõtlusega seotud protsessis). Ettevõtlusalastes uuringutes on kaks tihedalt seotud ja provokatiivset küsimust: „Mis on see, mida ettevõtjad teevad, mis eristab seda juhtimisfunktsioonidest?“ ja täpsemalt „Kuidas nad seda teevad?“ (Moroz, Hindle 2011, 781)

Morozi ja Hindle analüüsisid 32 ettevõtlusprotsessi mudelit ja tuvastasid vaid 4 mudelit (Gartner, Sarasvathy, Bruyat ja Julien ning Shane), millest võib leida selliseid tunnuseid, milles on samaaegselt nii ühiseid kui ka ainult ettevõtlusprotsessile iseloomulikke faktoreid. (Moroz, Hindle 2011, 781)

Gartneri uue ettevõtmise loomise mudelis on kuus komponenti, mida võib sarnaselt leida ka teistes ettevõtlusprotsessi mudelites: ärivõimaluste otsimine, ressursside koondamine, toodete ja teenuste turustamine, toodete tootmine, ettevõtete loomine, ja valitsusele ning ühiskonnale reageerimine. Kahjuks ükski nendest protsessi komponentidest üksi ei suuda kirjeldada käitumist, mis oleks omane ainult ettevõtlusega seotud protsessile. Kui need komponendid paigutada Gartneri neljadimensioonilisse mudelisse, siis tekib protsess, milles on kõik need dimensioonid omavahel tihedalt seotud ja läbi mille toimub ettevõtlus ja uute ettevõtete loomine, ehk sellises koosluses võivad need komponendid olla mingil määral iseloomulikud ainult ettevõtlusprotsessile. (Moroz, Hindle 2011, 800)

Samaaegselt ettevõtlusprotsessis ühiseid kui ka ainult iseloomulikke faktoreid võib leida ka Sarasvathy ettevõtlusprotsessi käsitlusest. Nagu Gartner, lähtub ka tema käsitlus sellest, et ettevõtjad on teineteisest erinevad. Erinevalt Gartnerist püüab ta eristada ettevõtjaid ja mitteettevõtjaid läbi võimalustekeskse mudeli. Selle loogika järgi alustavad ettevõtjad iseendast, vaadates üle vahendid, mis neil on, selle asemel, et tulemustele orienteeruda. Nad loovad pigem tutvusi konkurentide hindamise asemel ja pööravad ettenägematud olukorrad pigem enda kasuks, selle asemel, et üritada neid iga hinna eest vältida. Kõige selle tulemusena luuakse uusi

ettevõtteid. Võimalustekeskse teooria erinevaid elemente võib pidada ainuomasteks ainult ettevõtlusprotsessile. (Moroz, Hindle 2011, 804)

Bruyat'i ja Julien'i uue väärtuse loomist võib pidada ettevõtlusprotsessile ühiseks ja samal ajal ka teistest protsessidest eristuvaks tunnuseks. Erinevalt Gartnerist, Buyat ja Julien ei käsitle ettevõtlust kui ainult uue ettevõtte loomisega seotud nähtust ja kavatsus luua uut ettevõtet ei tee veel kedagi ettevõtjaks. Ainult sel juhul kui inimene seob ennast projekti loomisprotsessiga, saab rääkida ettevõtjast ja ettevõtlusest, sest inimese ja projekti vahel tekib vastastikku mõjutav suhe. Kuigi antud mudel sisaldab kõiki Gartneri nelja dimensiooni, on võtmeerinevuseks dialoog, mis tekib inimese ja loodava projekti vahel. (Moroz, Hindle 2011, 802)

Shane'i mudelis võib teistest protsessidest eristuvaks pidada võimaluste kasutamist eesmärgiga luua kasumit või väärtust. Eristumise eelduseks on see, et peab eksisteerima ka uute vahendite kasutamise ja uute tulemuste tekitamise faktor. Ühine teiste autorite ettevõtlusprotsessidega on see, et ka selle protsessimudeli kõiki komponente on võimalik seostada ettevõtluse ja ettevõtjatega. (Moroz, Hindle 2011, 807)

Moroz ja Hindle ei leidnud siiski ühtegi teistest selgelt eristuvat ettevõtlusprotsessi mudelit, mis oleks samal ajal nii ühine ettevõtlusprotsessis (hõlmaks laiahaardeliselt ettevõtlusega seotud tegevusi) ja samal ajal ka täiesti eristuv (keskendunud tegevustele, mida saaks seostada vaid ettevõtlusega ning mis oleksid täiesti erinevad ükskõik millistest muudest protsessidega seotud elementidest). (Moroz, Hindle 2011, 808-809) Kui vaadelda protsessikäsitlusi eraldi ja paigutada erinevad protsessielemendid konkreetseesse konteksti, ainult siis on võimalik paremini mõista, et tegemist on ettevõtlusprotsessiga.

1.6. Nutikas idufirma Riesi järgi

Ries on välja töötanud nutika idufirma meetodi, mida on sobilik vaadelda ja rakendada just ettevõtete alustamisprotsessi juures.

Iga uue toote või teenuse turule toomisel on järjest raskem oletada, kuidas sellel minema hakkab – kes on selle kliendid ja millist toodet nad täpselt ootavad. Kui varem arvati, et hea plaan, korralik turu-uuring ja hea strateegia kindlustavad uue toote hea käekäigu, siis nutika

idufirma ideoloogia arvab, et see enam ei aita, kuna olud on muutunud ebakindlamaks. Uued olud nõuavad uusi juhtimisprintsipi, mis annaksid vastuse küsimusele: „Kuidas me saaksime kiiremini teada, kas asi töötab või tuleb see kõrvale heita?“ „Nutikas idufirma“ (*Lean Startup*) on mõeldud igat sorti ettevõtjatele: alates noortest visionääridest, kellel pole veel midagi peale suurte ideede, kuni suurtes ettevõtetes tegutsevate kogenud juhtide ja tootearendajateni. (Ries 2011)

Idufirma (*start-up*) kohta on olemas erinevaid definitsioone. Eesti Keele Instituudi kodulehel defineeritakse idufirmat kui alles käivituvat lennuka ideega väikeettevõtet. Wikipedia järgi on idufirma ettevõte, mis on loodud eesmärgiga leida uus eskaleeruv ärimudel. Idufirmat eristab teistest (alustavatest) firmadest asjaolu, et idufirma toodet või teenust ei ole veel äriliselt tõestatud, puudub väljakujunenud kliendibaas ja ärimudel on pidevas aktiivses arengus ning võib protsessi käigus isegi kardinaalselt muutuda. Idufirma võib tegutseda mis tahes valdkonnas, kuid enamik neist on tegevad tehnoloogia alal, kuna seal on uue toote väljaarendamise kulud teiste tegevusaladega võrreldes väiksemad. Ries defineerib aga idufirmat kui inimressursiga institutsiooni, mille eesmärgiks on luua uus toode või teenus ekstreemselt ebakindlas keskkonnas (2011, 39).

Nutikas idufirma on käsitlus, mille eesmärk on pidev innovatsiooni loomine äärmiselt ettearvamatus keskkonnas. Sellel on lühikesed tsüklid, tähelepanu on tarbija soovidel ning otsuseid võetakse vastu lähtudes teaduslikust meetodist. Nutikas idufirma toetub valideeritud õppimisele, teaduslikele katsetele, toodete korduvale turuletoomisele, et lühendada tootearendustsükleid ja saada väärtuslikku tarbija tagasisidet. Sellisel moel saavad ettevõtted (eriti idufirmad) kujundada oma tooteid ja teenuseid vastavalt oma tarbijate vajadustele ilma suurte riskide rahastamiseta. (Ries 2011)

Eric Riesi sõnul on kõrge juhtimistõhusus kasvatanud tootmist niivõrd, et ettevõtted ei oska seda ära kasutada. Ilma selgete juhtimispõhimõteteta on innovaatilistes ettevõtetes palju aja, energia ja oskuste raiskamist. Nutika idufirma meetodika väljatöötamise eesmärk on hoida ära sage innovaatiliste ettevõtete läbikukkumine. (Ries 2011, 15-18)

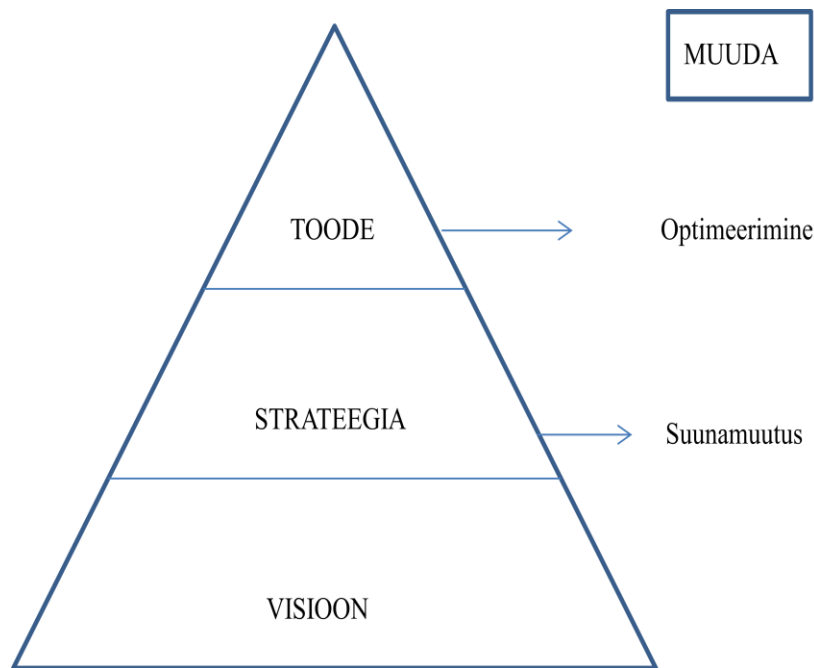
Nutika idufirma käsitlusel on viis põhimõtet (Ries 2011, 8):

1. Ettevõtjad on igal pool. Ettevõtjaid võib leida kõikjalt ja ning nutika idufirma lähenemine võib töötada ükskõik mis suurusega, ka väga suurtes ettevõtetes.

2. Ettevõtlus on juhtimine. Idufirma on terve ettevõtte, mitte ainult toode, ja selline ettevõtte vajab hoopis uut moodi juhtimist, mis on spetsiifiliselt kavandatud äärmuslikult ebakindlateks olukordadeks.
3. Valideeritud õppimine (*validated learning*). Idufirma tegeleb tootmise, raha teenimise ja klientide teenindamisega, kuid kindlasti tegeleb ta ka õppimisega, kuidas ehitada jätkusuutlikku ettevõtet. Seda õppimist on võimalik teaduslikult valideerida, tehes tihti eksperimente, mis võimaldavad ettevõtjatel oma visiooni elemente testida.
4. Ehita-mõõda-õpi (*build-measure-learn*). Idufirma põhitegevus on ideedest toodete loomine, tarbija reaktsiooni mõõtmine ning valiku tegemine, kas teha kannapööre või minna julgelt edasi. Kõik eduka idufirma protsessid peaksid seda tagasisidet kiirendama.
5. Innovatsiooni arvestus (*innovation accounting*). Et parandada ettevõtluse tulemusi ja teha võimalikuks innovaatoritel seisukorrast aru anda, tuleb keskenduda ka igavatele asjadele, näiteks kuidas mõõta protsesse ja seada endale vahe-eesmärke, kuidas otsustada ülesannete prioriteedi üle. See nõuab uut, spetsiaalselt idufirmadele disainitud aruandlust ja ka inimesi, kes selle aruandlusega tegelevad.

Nutikas idufirma rõhutab, et tehtud töö mahust on tähtsam see, et tehakse õiget asja – tähtis pole ainult konkreetne toode, vaid edukas äri. Selle saavutamiseks tuleb produktiivsust mõõta valideeritud õppimise hulgaga, mitte valmistöö hulgaga. (Ries 2011, 20)

Idufirma arendab tegevusplaani abil nägemusest toote. Visioonist toote arendamist illustreerib joonis 8. Et oma visiooni ellu viia, rakendavad idufirmad strateegiaid, mis koosnevad ärimudelist, tootekavandist, seisukohtadest partnerite ja konkurentide suhtes ja potentsiaalsete tarbijate esialgsest kuvandist. Toode on kogu selle strateegia lõpp-produkt (vt joonis 8). Tooteid muudetakse pidevalt läbi optimeerimisprotsessi toodete tõhustamise eesmärgil. Vahel harva tuleb ette ka tegevusplaani muutusi ehk kannapöördeid, nägemus üldiselt ei muutu. Iga takistus on võimalus tegevusplaani ja toodet täiustada läbi valideeritud õppimise. Iga toode, funktsioon, turunduskampaania – kõik millega idufirma tegeleb – on katse, mille eesmärk on valideeritud õppimine. (Ries 2011, 21-23)



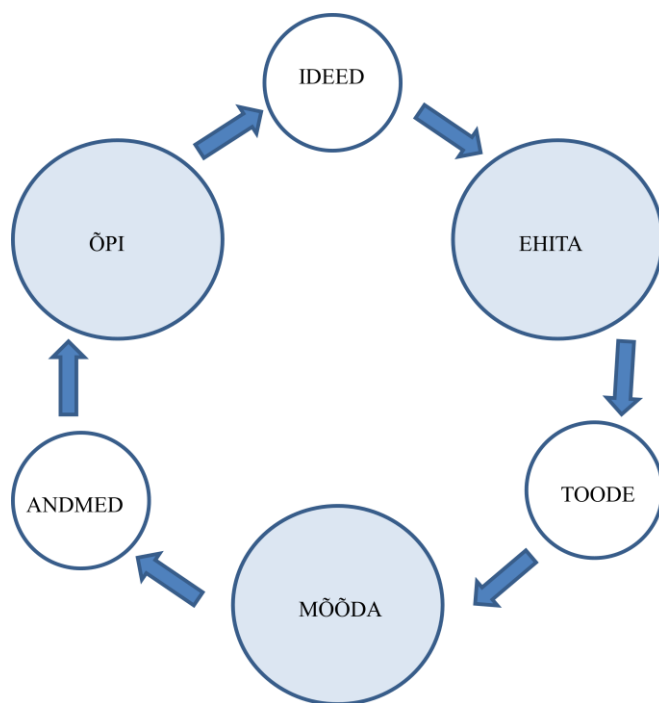
Joonis 8. Idufirma arendab nägemusest toote

Allikas: (Ries 2011, 23)

Õppimisprotsessis on oluline koht minimaalselt elujõulisel tootel (*minimum viable product*). See on toote või teenuse lihtne versioon, mis võimaldab maksimaalselt valideeritud õppimist rakendada ja saada tarbijatelt tagasisidet võimalikult vähese kuluga. Ta mõõdab kuidas tarbija tegelikult käitub, kui esimesed tarbijad proovivad uut teenust või toodet. Minimaalselt elujõulise toote eesmärk on aidata ettevõtjatel õppimisprotsessiga alustada nii kiiresti kui võimalik. Näiteks pakutakse mõne teenuse kasutamiseks kuu aja pikkust tasuta prooviperioodi. Nii leitakse esimesed tarbijad ning saadakse teada kui palju huvi pakutud teenuse vastu tuntakse. (Ries 2011)

Nutika idufirma südamik on ehita-mõõda-õpi tsüklil (vt joonis 9). Kõigepealt tuleb eeldused üle kontrollida, arendada minimaalselt elujõuline toode, see tarbijani viia ning siis vaadata, kas töö viib tulemuseni. Seejärel tehakse otsus, kas plaan ümber teha või jätkata. Tähtis on tsüklil võimalikult kiiresti läbida. Paljud inimesed valdavad ainult ühte osa sellest tsüklist. Näiteks insenerid oskavad kõige paremini tooteid efektiivselt arendada. Mõned juhid on väga osavad teoorias. Märkimisväärselt paljud ettevõtjad kulutavad energiat ainult ühele

komponendile (kõige paremale toote ideele või algtoote disainile või keskenduvad ainult andmetele ja mõõdikutele). Tegelikult ei ole ükski neist osadest üksikult võttes tähtsam kui teised. Energia tuleks koondada hoopis sellele, et minimeerida tsükli läbimise kogukulu. (Ries 2011, 75-76)



Joonis 9. Ehita-mõõda-õpi tagasiside tsükkel

Allikas: (Ries 2011, 75)

Nutikas idufirma lahendab õigeaegse allaandmise probleemi ning üritab võimalikult kiiresti reageerida, kui projekt ei ole sel kujul edukas ja vajab kannapööret. Kannapööre on järelvalvatud muudatus, millega katsetatakse uut hüpoteesi põhitõdede kohta, see aitab toime tulla vigadega. Kannapööre on edukas, kui uued eksperimendid, mida läbi viiakse, on kokkuvõttes produktiivsemad kui varasemad eksperimendid. On olemas erinevaid kannapööordeid (Ries 2013, 183-186):

1. Suumiv kannapööre (*zoom-in pivot*). Ühest tooteomadusest saab terve toode.
2. Väljasuumiv kannapööre (*zoom-out pivot*). Põhitoodet muudetakse üheks osaks palju suuremast tootest.

3. Kliendisegmendi kannapööre (*customer segment pivot*). Toote funktsionaalsus jääb samaks ja muudetakse hoopis sihtgruppi.
4. Platvormi kannapööre (*platform pivot*). Muudatus, kus esialgsest rakendusest saab platvorm, millega valmistada sarnaseid rakendusi, või vastupidi.
5. Kliendivajaduste kannapööre (*customer need pivot*). Klientide põhjaliku tundmaõppimise tulemusena võib mõnikord selguda, et probleem, millele lahendust pakutakse, ei olegi nende jaoks nii suure tähtsusega.
6. Äri ülesehituse kannapööre (*business architecture pivot*). Enamik ettevõtteid on kas kõrge kasumlikkusega ja väikeste mahtudega või madala kasumlikkusega ja suurte mahtudega. Äriarhitektuuri pöördega vahetab idufirma oma äriarhitektuuri.
7. Väärtuste püüdmise kannapööre (*value capture pivot*). Väärtuse püüdmine on sageli põimitud ülejäänud ettevõttega, ning selle muutmine on tugevate tagajärgedega ettevõttele, tootele, ning turundusstrateegiatele.
8. Kasvumootori kannapööre (*engine growth pivot*). Idufirmade hulgas on levinud kolm kasvumootorit: viiruslik (*viral*), külgejääv (*sticky*), ning kinnimakstud (*paid*) kasvumudel. Seda pööret kasutatakse kasvu kiirendamiseks või kasumlikumaks muutmiseks. Tihti kaasneb kasvumootori kannapöördega ka väärtuse püüdmise pööre.
9. Kanali kannapööre (*channel pivot*). Tihti sõltub müügikanalist toote hind, omadused, ning konkurents. Müügikanali pööret kasutatakse, et pakkuda sama lahendust tõhusamat kanalit pidi.
10. Tehnoloogia kannapööre (*technology pivot*). Levinud pööre vanemates ettevõtetes, kui sama lahendust pakutakse teist tehnoloogiat kasutades. Kliendisegment, lahendatav probleem, väärtusomastus ja müügikanalid jäävad samaks.

Kasvumootor on mehhanism, mida idufirmad kasutavad, et saavutada jätkusuutlikku kasvu, kus uued kliendid tulevad eelmiste klientide tegevuse tulemusena. Kasvumootorite eesmärk on anda väikese hulga mõõte, millele tootearenduses keskenduda. Nutikas idufirma eristab nelja viisi kuidas eelmised kliendid jätkusuutlikku kasvu tagavad: suuline, tootekasutuse kõrvalmõjuna, tasulise reklaami kaudu ja korduva kasutamise või taasostmise teel. (Ries 2011, 207-208) Külge jääv (*sticky*) kasvumootor põhineb kõrgel säilitusmääral, kui palju kliente jätkab toote kasutamist. Tähtis on jälgida klientide äramineku määra, ehk tootekasutuse lõpetanud

klientide arvu. Ettevõtte kasvab, kui uute klientide leidmise määr on suurem kui klientide äramineku määr. (Ries 2011, 209-212) Viirusliku (*viral*) kasvumootori puhul kasvab toode, kui kliendid levitavad ise toodet – nagu viirus levib inimeselt inimesele. Viiruslik kasvumootor põhineb tagasisidetsükliil, mille kiirust mõõdetakse viirusliku koefitsientiga. Mida kõrgem viiruslik koefitsient, seda kiiremini toode levib. See koefitsient mõõdab, kui palju suudab iga uus klient veel uusi kliente juurde tuua. (Ries 2011, 212-215) Kinnimakstud (*paid*) kasvumootoris makstakse klientide eest. Iga klient toob oma kliendinaeksisteerimise „eluea“ jooksul ettevõttele kindla summa. Kui sellest on maha arvatud erinevad kulud, jääb alles summa, mida nimetatakse eluea väärtuseks (*lifetime value*). Seda tulu saab näiteks reklaami ostes investeerida edasisse kasvamiselle. (Ries 2011, 215-219)

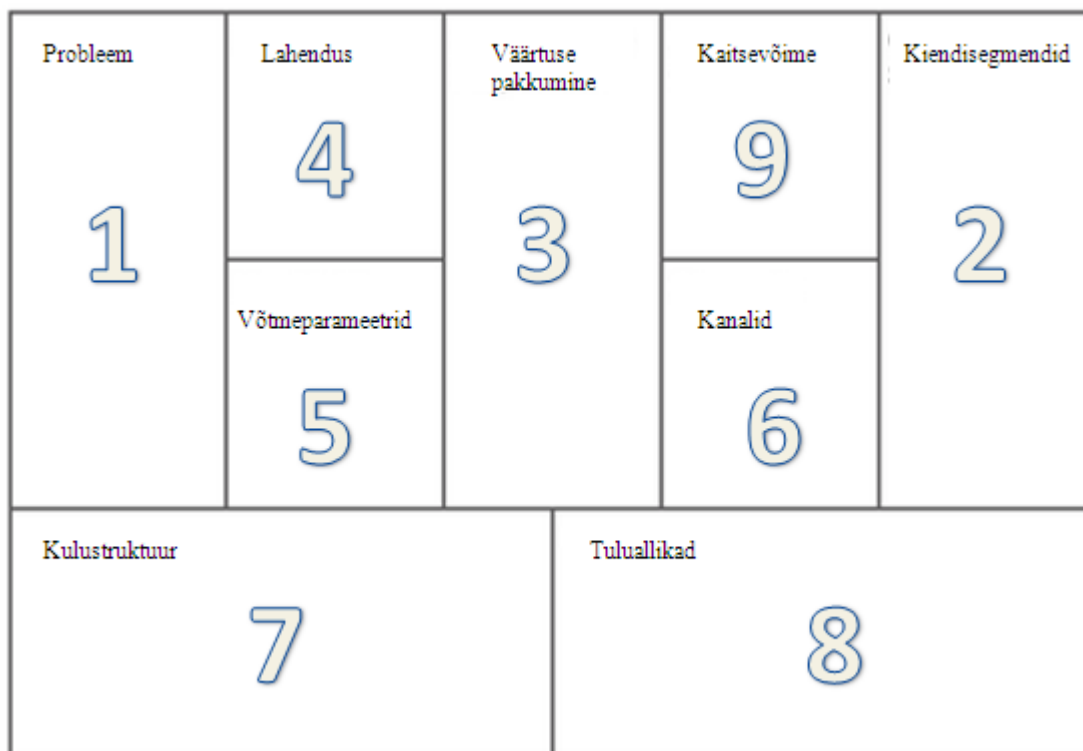
Nutika idufirma meetodikas rakendatakse pisiseeriaid, st toodetakse väikeste seeriaste kaupa, sest see on kiirem kui suurte seeriaste kaupa. Näiteks kui ümbrikuid kokku panna, siis on kiirem ükshaaval ümbrikud kinni panna ja margistada, kui sajase ümbrikuseeria ümbrikud sulgeda ja seejärel kõik margistada. See eemaldab vajalikud lisaprotseduurid ja võimaldab defekte kiiremini tuvastada. Nutika idufirma kontekstis saab väikestes seeriates kiiremini meetmeid rakendada, kui tarbija ei ole tootest huvitatud. (Ries 2011, 184-185)

Toimub pidev juurutamine, mis tähendab, et muudatused juurutatakse kiiresti. Kui midagi läheb valesti, siis muudatus võetakse tagasi, teavitatakse seotud meeskonnaliikmeid, ning kuni viga on parandatud on uued muudatused keelatud. Pidevat juurutust aitab kasutusele võtta tarkvara osakaalu suurenemine, tootmisliinide kohandussuutlikkus, uue tehnoloogia kasutuselevõtmine jms. (Ries 2011)

Nutika idufirma liikumine muudab ettevõtluse kättesaadavaks täiesti uuele põlvkonnale asutajatele, kes otsivad uusi ideid ja viise, kuidas edukat firmat üles ehitada. Seetõttu arvab autor, et antud käsitus on kasulik just ettevõtlusega alustavatele inimestele, kes saaksid seda meetodikat oma ettevõtte alustamise juures edukalt rakendada.

Nutika idufirma käsitluse põhjal on välja arendatud ka ärimudeli lõuend *lean canvas*, mis sobib just alustavatele ettevõtetele hästi oma ärimudeli loomiseks ja kirjeldamiseks. Nimetatud ärimudeli lõuend on abivahend, mis aitab idufirmadel oma ärimudeleid efektiivselt ja arusaadavalt koostada ilma, et peaks kirjutama mitmekümnelehepikkuse äriplaani. Selle abil on võimalik anda kiire ja konkreetne ülevaade oma ettevõttest nii oma tiimi liikmetele kui ka

potentsiaalsetele investoritele või klientidele. Ärimudeli lõuend *lean canvas* on üheleheline eskiis, mis koosneb erinevatest blokkidest, mis omakorda aitavad kirjeldada ettevõtet või toodet. (www.leanstack.com) Ärimudeli lõuendit illustreerib joonis 10.



Joonis 10. *Lean Canvase* ärimudeli lõuend

Allikas: (www.leanstack.com)

Joonisel 10 on toodud ka üks võimalik versioon millises järjekorras seda lõuendit võiks täita (Maurya):

1. Probleem (*problem*). Kirjeldada lühidalt 3 põhiprobleemi, mis vajavad lahendamist.
2. Kliendisegmendid (*customer segments*). Kes on selle süsteemi kliendid või kasutajad? Kas neid saab veel täpsemalt segmenteerida? Näiteks hobifotograafid versus professionaalsed fotograafid.
3. Väärtuse pakkumine (*unique value proposition*). Milline on toote tunnuslause või peamine põhjus, mis seda teistest eristab ning mis paneb toodet ostma?

4. Lahendus (*solution*). Milline on see minimaalselt elujõuline toode, mis sisaldaks eelmises punktis kirjeldatud omadusi.
5. Võtmeparametrid (*key activity*). Need on mõõdetavad võtmetegevused. Näiteks blogimisplatvormi puhul on võtmetegevuseks blogisissekande tegemine.
6. Kanalid (*channels*). Loetleda tasuta ja tasulised kanalid, mille kaudu on võimalik oma klientideni jõuda.
7. Kulustruktuur (*cost structure*). Teha nimekiri olulistest püsi- ja muutuvkuludest.
8. Tuluallikad (*revenue streams*). Selgitada välja oma tulumudel (liikmemaks, reklaamid vms) ja arvutada välja toote eluiga, kasum või kasumilävi.
9. Kaitsevõime (*unfair advantage*). See on midagi, mida konkurendid ei saa väga lihtsasti kopeerida või ära osta. Selle bloki juures on vaja mõelda, kuidas teha end teistest eristuvaks ja samal ajal see eristumine maksma panna.

Autori arvates on alustaval ettevõttel igal juhul kasulik mingi kujul oma idee alguses paberile panna ja ärimudeli lõuend *Lean Canvas* on selleks päris hea ja käepärane vahend. Seda lõuendit on küllaltki lihtne täita ning ta võimaldab saada ettevõttest terviklikumat pilti. Suureks eeliseks on sealjuures see, et lõuendi lihtsuse ja kompaktsuse tõttu on võimalik igal ajal seda muuta ja täiendada ning selle lõuendi kasutajasõbralikkus aitab kindlasti paremini eduka ettevõtte loomise suunas liikuda.

2. ETTEVÕTLUSÕPPES OSALENUD TUDENGITGA LÄBIVIIDUD UURIMUSE TAUST

2.1. Uuringu tegemise vajadus

Eesti üliõpilaste ettevõtlusaktiivsus on 2011. aastal Euroopas läbiviidud üliõpilaste ettevõtlusaktiivsuse uuringu Sieger *et al* 2011 tulemusena Euroopa keskmisest kõrgem, olles Suurbritannia, Soome ja Portugali järel neljandal kohal. TTÜ-s läbiviidud üliõpilaste ettevõtlusmotivatsiooni uuringu tulemusena on 58% uuringus osalenutest mõelnud ettevõtte rajamisele (Aug 2011, 24). Kuna ettevõtlusõppes osalemine peaks iseenesest ettevõtlusega alustamist soodustama, siis on oluline ja huvitav uurida, kuidas TTÜ üliõpilasfirma praktikumis ja sarnase formaadiga ettevõtlusõppes osalenud tudengid on ettevõtluseni jõudnud, kui lihtsad või keerulised on olnud erinevad ettevõtluse alustamisega seotud protsessid, ja kuidas on ülikooli ettevõtlusalane õpe neid ettevõtlusega alustamise juures mõjutanud.

Ettevõtteid tehakse tihti nii-öelda jalgratast leiutades. Tegelikult on olemas erinevaid ettevõtlusteooriaid, millest võib leida kasulikku teavet selleks, et näiteks lihtsama vaevaga, paindlikumalt ja võimalikult madalate kuludega ettevõtlust alustada. Seega on oluline erinevaid teooriaid uurida, kuna nende järgi toimimine võib alustavale ettevõtjale kasuks tulla.

TTÜ-s on üliõpilastele ettevõtlust õpetatud üliõpilasfirma praktikumile sarnases formaadis alates 2008. aastast, siis kandis programm veel nime äriplaani kiirkursus. Üliõpilasfirma programmist hakati rääkima 2009. aastal ja üliõpilasfirma praktikumist alates 2010. TTÜ majandusteaduskonna ettevõtluskeskuse korraldatav üliõpilasfirma praktikum pakub teadmisi ettevõtluspraktikast, võimalusi end proovile panna oma äriidee ja ärimudeli koostamises, ning võimalust osaleda loovust ning majanduslikku mõtlemist arendavates mängudes. Üliõpilasfirma praktikumi näol on ettevõtlusest huvitatud üliõpilaste jaoks tegemist turvalise ettevõtluse

alustamise keskkonnaga, kus osalejatel aitavad fookust hoida ja ideed ellu viia hoolikalt valitud juhendajad ja mentorid. Meeskondadele pakutakse mentoreid nii TTÜ õppejõudude seast kui ka väljastpoolt kooli erinevate valdkondade spetsialistide seast. Üliõpilasel on üliõpilasfirma praktikumis võimalik oma teadmised ja oskused proovile panna ning katsetada erinevaid ärimudeleid spetsialistide juhendamisel. Üliõpilasfirma praktikumi peaeesmärk on anda osalejatele teadmisi, kuidas toimib ettevõtlus praktiliselt, võimalust oma äriidee arendamiseks ning selle praktiliseks rakendamiseks. Üliõpilasfirma praktikum annab äriks vajalikke näpunäiteid:

- 1) otsitakse ja hinnatakse äriideid;
- 2) moodustatakse meeskonnad;
- 3) õpitakse äriideid erinevate ärimudelite toel arendama ja neid oskuslikult klientidele ja investoritele esitlema;
- 4) osaletakse toodete/teenuste arendamisprotsessides ja uuenduste rakendamises;
- 5) käsitletakse ettevõtte jaoks olulisi finantsnäitajaid ja nende planeerimist;
- 6) vaadatakse üle ettevõtluse alustamisega seotud juriidilised küsimused: ettevõtte asutamine osanike leping, ettevõtte likvideerimine.

Lisaks sellele saadakse üliõpilasfirma praktikumis osalemise jooksul konsultatsioonitunde juhendajatelt ja kohtutakse ettevõtjatega. (TTÜ majandusteaduskonna ettevõtluskeskus)

2.2. Uurimuse eesmärk ja ülesanded

Käesoleva magistritöö empiirilise osa eesmärgiks on välja selgitada, kuidas toimus TTÜ üliõpilasfirma praktikumis ja sarnases vormis ettevõtlusõppes osalenud tudengitel ettevõtlusega alustamine ja milline oli ettevõtlusega alustamise protsess. Samuti on eesmärgiks selgitada välja ettevõtlusalase õppe mõju ettevõtlusega alustamisele. Ettevõtlusega mittealustanud tudengite puhul on eesmärgiks välja selgitada põhjused, miks ettevõtlusega ei ole alustatud ja uurida hinnaguid ettevõtlusõppe kohta. Sellest lähtuvalt saab välja töötada soovitusi uutele alustavatele ettevõtjatele ning samuti saab koostada täiendavaid soovitusi Tallinna Tehnikaülikoolile ettevõtlusõppe paremaks korraldamiseks.

Töö empiirilise osa ülesanneteks on:

1. Välja selgitada, kuidas ettevõtluseni jõuti ja kuidas ettevõtte rajamine toimus.
2. Uurida ettevõtlusalase õppe rolli ettevõtlusega alustamise juures.
3. Välja selgitada ettevõtlusega mittealustamise põhjuseid ja hinnangud ettevõtlusõppe osas.
4. Hinnata uuringu tulemusi, võrrelda neid ettevõtlusprotsessi teoreetiliste käsitlustega ja anda soovitusi alustavatele ettevõtjatele.
5. Uuringu tulemustest lähtuvalt töötada välja soovitusi TTÜ-le ettevõtlusõppe paremaks korraldamiseks.

2.3. Valim

Valimiks on võetud TTÜ Üliõpilasfirma praktikumis ja sarnase formaadiga toimunud TTÜ ettevõtlusõppes erinevatel aastatel (äriplaani kiirkursusel, üliõpilasfirma programmis, üliõpilasfirma praktikumis ja ettevõtluse õppeaines) osalenud tudengid. Valimi hulgas oli nii ettevõtlusega alustanud kui ka mittealustanud tudengeid erinevatelt erialadelt ja nii bakalaureuse- kui ka magistriõppest. Valimi hulgas oli nii TTÜ-s õppivaid tudengeid kui ka neid, kes on TTÜ õpingud juba lõpetanud.

2.4. Andmete kogumise meetod ja uurimuses osalenud tudengid

Empiirilise osa läbiviimiseks kasutas autor kvalitatiivset uurimust. Kvalitatiivse uurimuse lähtekohaks on tegeliku elu kirjeldamine (Hirsijärvi *et al* 2010, 152). Kvalitatiivset uurimisviisi kasutatakse siis, kui fookuses on isiku kogemuse või käitumise avalikuks tegemine; kui tahetakse ilmutada või mõista nähtust, mille kohta on vähe teada (Ghauri, Gronhaug 2004, 98). Andmete kogumiseks kasutas autor poolstruktureeritud avatud küsimustega intervjuusid. Poolstruktureeritud ja struktureerimata intervjuudes saadakse informatsiooni isikliku, hoiakulise ja väärtushinnangulise materjali kohta (Ghauri, Gronhaug 2004, 112). Uurimismeetodina sobib intervjuu hästi siis, kui on teada, et uuritava teemal on oodata palju erinevaid vastuseid, kui

soovitakse vastuseid täpsustada ning kui soovitakse saada uuritud teema kohta põhjalikku teavet (Laherand 2008, 178). Intervjuu eeliseks teiste andmekogumismeetodite ees on paindlikkus ja võimalus andmekogust vastavalt olukorrale ja vastajale reguleerida (Laherand 2008, 177). Samuti on võimalik küsimusi selgitada ja intervjuueerimise käigus täpsustada, ning see aitab vältida probleeme, mis võivad tekkida mõistete erinevast tõlgendamisest (Ghauri, Gronhaug 2004, 113). Intervjuu küsimused on toodud lisades 1 ja 2. Sõltuvalt vastajast kasutas autor mõne vastaja puhul ka intervjuu küsimuste juures väljatoodud abistavaid küsimusi, kui oli näha, et intervjuueeritav oli vastamisega hädas või kui vastuseid sooviti täpsustada. Uuringu jaoks viidi esmalt läbi test-intervjuu, mille tulemusena pidas autor vajalikuks intervjuu küsimuste järjekorda ja ülesehitust osaliselt muuta.

Valimisse kuulunud isikutega võeti esialgu ühendust e-kirja teel. E-kirjad saadeti 33-le TTÜ üliõpilasfirma praktikumis, üliõpilasfirma programmis ja äriplaani kiirkursusel osalenud isikule. Kontakti võtmise ja intervjuu kokkuleppimise periood jäi vahemikku 18.03.-3.04.2013. Vastuseid saadi kokku 24 inimeselt, neist 16 omas ettevõtluskogemust ja seitse vastanut polnud ettevõtlusega tegelema hakanud.

Ettevõtluskogemusega tudengitelt paluti võimalust kohtumiseks ja intervjuu läbiviimiseks. Kokkulepped intervjuu läbiviimiseks saavutati kümne inimesega. Nendest intervjuudest üks viidi intervjuueeritava soovil läbi *Skype*´i teel. Ettevõtluskogemusega tudengitelt uuriti, kuidas toimus ettevõtlusega alustamine ja uuriti ka ettevõtlusõppe olulisust ja mõju ettevõtlusega alustamisel, ning arvamusi ja ettepanekuid ettevõtlusõppe parendamise osas. Tudengitelt, kellel polnud ettevõtluskogemust, paluti võimalust läbi viia *Skype*´i intervjuud. *Skype*´i intervjuud eelistas autor aja kokkuhoiu mõttes, sest intervjuu küsimusi ettevõtlusega mittealustanud tudengitele oli tunduvalt vähem kui ettevõtluskogemusega tudengite puhul. Intervjuudega nõustus neli inimest. Ettevõtluskogemuseeta tudengitelt uuriti põhjuseid, miks ettevõtlusega ei ole alustatud ja ka arvamusi ettevõtlusõppe kohta ja ettepanekuid ettevõtlusõppe täiustamise osas.

Kõik intervjuud toimusid vahemikus 26.03-8.04.2013. Intervjuud salvestati diktofoniga. Eelnevalt küsiti nõusolekut intervjuu salvestamiseks ja vahetult enne intervjuud või intervjuu käigus küsiti luba ka isiku ja ettevõtte andmete avaldamiseks. Keskmine intervjuu pikkus ettevõtjatega tehtud intervjuude puhul oli 53 minutit ja mitteettevõtjate puhul 21 minutit.

Intervjuud on salvestatud CD-le. Intervjuud transkribeeriti autori poolt samal päeval või paari järgneva päeva jooksul peale intervjuu toimumist.

2.5. Analüüsimeetod ja andmete esitamine

Intervjuusid analüüsiti kvalitatiivset sisuanalüüsi kasutades, kus sarnase tähendusega tekstiosad koondatakse vastavate kategooriate alla (Laherand 2008, 290). Lisaks võrreldi kategoriseeritud vastuseid vertikaalanalüüsi meetodil, kus ühte teemat võrreldakse erinevate vastajate lõikes.

Kuna transkriptsioonides on palju viiteid konkreetsetele ettevõtetele ja isikutele ning kõik intervjuueeritavad ei soovinud andmete avalikku esitamist, siis ei ole täies mahus transkriptsioonid töös välja toodud. Teksti sees on andmete allikale viidatud tähistustega. E viitab ettevõtluskogemusega vastaja ning ME viitab vastaja, kellel ettevõtluskogemus puudub, intervjuude transkriptsioonidele. Number tähistuse taga on autori poolt juhuslikult valitud.

Ettevõtete kohta on koostatud tabelid, mis annavad ettevõtjast, tema ettevõttest ja tegevusest ülevaate. Tabelite koostamise aluseks on võetud Tartu Ülikooli ettevõtluskeskuse poolt läbiviidud ettevõtete *case study* (Mets *et al* 2012). Kümne intervjuus osalenud ettevõtte tutvustused on toodud lisades 3-12.

3. UURIMUSE TULEMUSED

3.1. Ettevõtjate taust

Ettevõtlusega alustanud tudengid olid erineva taustaga. Intervjuude läbiviimise ajal olid neljal intervjuueeritaval TTÜ magistriõpingud lõpetatud (erialad: äriinfotehnoloogia, mehhatroonika, tootearendus ja logistika). Kolmel olid magistriõpingud pooleli (erialad materjaliteadus, ettevõtte rahandus ja mehhatroonika) ja kolmel intervjuueeritaval oli pooleli bakalaureuseõpe (erialad: ärimatus ja äriandus).

Ettevõtlusalase õppega seonduvalt oli neli tudengit osalenud üliõpilasfirma praktikumis ning üks üliõpilasfirma programmis, mis oli üliõpilasfirma praktikumile eelnenud sarnase sisuga ettevõtlusalane kursus. Ettevõtluse õppeaines oli osalenud kolm tudengit. Kolm intervjuueeritavat osales äriplaani kiirkursusel, mis toimus samuti paar aastat enne üliõpilasfirma praktikumi loomist. Lisaks oli tudengitel kogemus ka teistel ettevõtlusalastel kursustel osalemisel, näiteks TTÜ *European Innovation Academy 2012* ja *Summer of Startups 2012*.

Enamusel vastajatest on perekonnas või tutvusringkonnas ettevõtjaid, kuid see ei ole ettevõtlusega alustamisel neid oluliselt mõjutanud. Paaril juhul on ettevõtjate olemasolu lähedaste hulgas avaldanud positiivset mõju, sest see on andnud juurde julgust ettevõtlusega tegelemiseks või on mõju avaldunud teistelt ettevõtjatelt abi saamise kaudu. Positiivse mõjuna pakuti ka tekkinud koostöövõimalusi teiste ettevõtjatega.

Enamikul intervjuueeritavatest on olemas varasem töökogemus, mida võib otseselt seostada õpitud erialadega. Näited koolis õpitud eriala ja töökogemuse seostest: äriinfotehnoloogia puhul töökogemus programmeerimises, mehhatroonika puhul insenerina töötamise kogemus või mehhaanikuna töötamise ja lao juhtimise kogemus, ärianduse eriala puhul panganduskogemus, tootearenduse puhul insenerina töötamise kogemus, ärimatuses puhul ja

äriklientide halduse ning logistika eriala puhul logistiku ja ostujuhti kogemus. Kolmel intervjuueeritaval oli lisaks ka välismaal omandatud müügitöö kogemus. Kahel korral saab omandatud erialasid otseselt seostada intervjuueeritava loodud ettevõtte tegevusaladega (äriinfotehnoloogia puhul tarkvara arendusega tegelev ettevõtte ning disaini eriala puhul disainiga tegelev ettevõtte). Ülejäänud ettevõtete puhul ei ole otseseid seoseid omandatud erialaga võimalik luua.

Pooled intervjuueeritud ettevõtjad peavad end isiksuselt saavutusvajadusega riskialtiks ja julgeks inimeseks, ühel juhul on tegemist lausa tugeva innovaatori ja revolutsiooni loojaga. Ülejäänud hindavad ennast tagasihoidlikumateks, mõõdukamateks, kaalutlevamateks ja mitte eriti riskialtiks inimesteks.

3.2. Ettevõtlusega alustamise protsess

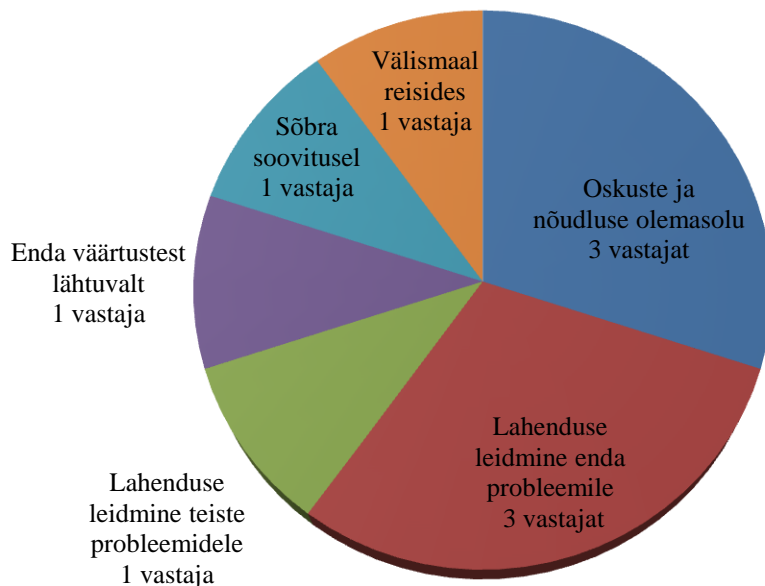
3.2.1. Äriidee leidmine

Ettevõtluse juurde jõudsid intervjuueeritavad erinevatel põhjustel ning seega oli ka äriidee leidmise viise väga erinevaid. Äriidee leidmise viise illustreerib joonis 11. Kolm vastajat tõid äriidee leidmise põhjuseks mingite kindlate oskuste olemasolu ja samal ajal rõhutati ka nõudluse olemasolu vastavate teenuste järele. Kindlate oskuste ja samaaegse nõudluse kombinatsioon andis tõuke ettevõtlusega tegelemiseks. Neist kahel korral oli äriidee otseselt soetud ülikoolis omandatud erialaga.

„Idee oli juba ammu, sest olin palgatöö kõrvalt juba aastaid ja enne ülikooli minekutki juba erinevaid tellimusi teinud sõpradele ja tuttavatele. Siis hakkasid nende tuttavad-sõbrad tellima. Algul, aastaid oli ta hobi päris töö kõrvalt. Alles siis, kui koondati, tekkis reaalne vajadus ja ajaressurss sellega tõsiselt tegeleda.“ (E3)

„Oli nõudlus konkreetse teenuse järele ja kuna oskused olid koolis omandatud, siis leidsime ka esimesed kliendid ja saime aru, et ilma ettevõteteta ei saa midagi teha ja nii see algas.“ (E2)

Kolmel korral toodi äriidee leidmise põhjuseks idee tekkimist enda vajadustest lähtuvalt ehk loodi uudne toode või teenus, mis aitaks eelkõige enda probleeme lahendada või enda elu lihtsamaks muuta.



Joonis 11. Äriidee leidmine

Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste alusel

Üks huvitavamaid viise kuidas äriidee leiti, oli selline, et oli olemas soov ettevõtlusega tegelema hakata ja seepärast mõeldi välja, millised valdkonnad pigem enda väärtustega haakuks. Idee leidmise põhjuseks ei olnud otseselt mingile kindlale probleemile lahenduse otsimine. Leiti sobiv valdkond, viidi end teemaga kurssi ja loodi sobiv toode, ning hakati ettevõtlusega tegelema.

„Idee leidsime enda seest. Esimene mõte tuli nii, et me teadvustasime endale üldse mida me tahame, keskkool oli läbi, ülikool ka, panime enda jaoks paberile märksõnad ja siis tundus, et see tegevus, siis tundus mis kõige rohkem meie väärtustega haakus, oli selline tegevus antud momendil.“ (E4)

Muudel juhtudel saadi idee sõbralt, leiti uudne lahendus mingile probleemile (uudne teenus, mis lahendaks eelkõige teiste inimeste probleeme ja vajadusi) või saadi idee välismaal reisisid.

3.2.2. Äriidee teostatavuse hindamine

Kui uuriti, kuidas ettevõtjad äriidee teostatavust hindasid, siis selgus, et osad neist panid äriidee teostatavuse hindamisele rohkem rõhku kui teised. Kuus vastanut tegeles ettevõtet alustades rohkem äriidee teostatavuse hindamisega kui teised. Neist neli olid sellist tüüpi ettevõtjad, kes võtsid äriidee hindamise juures arvesse eelkõige nõudluse olemasolu. Konkreetse nõudluse tuvastamine ja toodete/teenuste müügiiga katsetamine andis juurde kindlust, et äriidee on teostatav.

„Konkurentide vähesus selles turusegmenendis, iseenda võimete ja oskuste tundmine ja hindamine reaalselt, klientide reaalne olemasolu, e-kaubandus kui tuleviku kaubandus.“ (E3)

„Selleks ajaks olin müünud ca 15 toodet sõpradele ja sellist asja polnud Eestis nähtud. Mugav oli kasutada sellist toodet ja oli tunne, et teised inimesed tahaksid ka seda endale soetada. Materjalid on kvaliteetsed.“ (E1)

„Kuna oli nõudlus, telliti. Tutvuste kaudu sai edasi mindud ja pakuti ühte teist ja kolmandat teha ja tänu sellele sai tegelema hakatud.“ (E10)

„Seda nimetatakse customer validation. Ehk me küsisime kliendilt, et kui me sellise asja välja arendame, kas te olete nõus selle eest maksma. Kirjeldasime seda lahendust kliendile ja kui klient oli nõus, siis oligi validation niiöelda saadud.“ (E2)

Ühel juhul toodi välja, et konkreetne idee oli küll olemas, kuid kulutati palju aega, et välja mõelda, kuidas antud äriideega võiks raha teenima hakata, st äriidee teostatavuse hindamine võttis antud juhul ettevõtjal palju aega.

„Tundus lihtne teha, teostatav. Internetipõhine ettevõte on kõige lihtsam. Minul oli vajadus, teistel oli vajadus, see lahendab probleemi ja keegi saab reaalselt sellest kasu. Ainult, et keeruline oli leida seda, kuidas see äriidee raha teeniks. Alguses oli üks mõte, siis üliõpilasfirma praktikumis sain ideid juurde, seal toimus ärimudeli väljatöötamine. Osalesin ka Ajujahil, kuid seal laideti maha see idee. Lisaks pidasin nõu ka ühe ettevõtjaga ja sealt sain parema suuna, kuidas raha teenima hakata olemasoleva ideega.“ (E6)

Teine osa (neli vastanut) olid sellised ettevõtjad, kes ei pannud äriidee teostatavuse hindamisele erilist rõhku, neil oli olemas pigem ainult usk oma ideesse. Sellist tüüpi ettevõtjad hakkasid lihtsalt tegutsema.

„Ei olnud maade vallutamise plaane ja nõuded olid madalad, esmalt oligi vaja õppida tundma protsesse ja üldse õppida tegemise käigus ja selleks, et pigem kulused katta. Ei olnud orienteeritud raha teenimisele.“ (E5)

„Ei hinnanudki, vaatasin, et oli olemas võimalus ja haarasin sellest kinni.“ (E7)

„Pigem lähtusime sellest, et inimene loob oma mõttega selle, mida ta teeb. Ükskõik millesse ma usun või millele ma keskendun, selle ma loon. Ehk me väga ei kaalunudki midagi, me olime kindlad, et mida me oma peas visualiseerime, see saab reaalsuseks. See oli suur töö iseendaga, vaatasime filme „The Secret“ ja me uskusime ja hoidsime sellel fookust ja unistus oli ka väga suur ikka oma asja teha. Teha midagi, mis endaga haakub ja südamest meeldib.“ (E4)

Nõudluse olemasolu annab ettevõtjale kindlasti suurema kindluse, et tema äriidee kajastab reaalselt ärivõimalust, ja eriti veel siis, kui oma toodete müügiga on varasemalt ka katsetatud.

3.2.3. Visiooni olemasolu ettevõtlusega alustamisel

Pooled ettevõtjad vastasid, et alguses neil selge visioon puudus ja ei määratletud, kuhu oma tegevusega tahetakse välja jõuda.

„Suuremat visiooni oma ettevõttega seoses ei olnud. Me ei seadnud eesmärki, et oleme turuliidrid või midagi sellist, lihtsalt hakkasime tegema.“(E4)

„Ei olnud konkreetset visiooni alguses, ei osanud midagi arvata.“(E1)

„Algus ei olnud konkreetset eesmärki, lihtsalt tegime.“(E10)

„Ei olnud alguses visiooni, ainult et teeme raha.“(E7)

„Tahaks kõigepealt asja valmis saada ja näha kas see Eestis töötab.“(E6)

Teisel poolel ettevõtjatel olid tuleviku suhtes selgemad eesmärgid.

„Pakkuda Eesti, Soome, Läti, Leedu turul oma teenuseid“(E5)

„Jõuda oma tootega Eestist väljapoole.“(E8)

„Visioon oli laieneda, minna üle Baltikumi.“(E9)

„Pakkuda seda teenust, mida hetkel ei pakuta ja saada turuliidriks Eestis.“(E3)

Üks ettevõtja märkis lisaks, et hetkel ollakse seal, kuhu tahetigi ettevõtet alustades välja jõuda.

„Tahtsime jõuda selleni, et arendame erinevaid tiptasemel IT-lahendusi. Tegelikult praegu olemegi seal, kuhu me ettevõtet alustades tahtsimegi jõuda. Eesmärk on saavutatud.“(E2)

Visiooni ja äriidee hindamise osas ei saa kindlaid seoseid tuua, et nendel ettevõtjatel, kes äriidee hindamisega rohkem tegelesid, on ilmtingimata tuleviku osas selgemad eesmärgid. Näiteks ettevõtjatel E1, E10, kes äriidee hindamisega rohkem tegelesid, ei olnud kindlaid eesmäärke tuleviku osas seatud, samas kui ettevõtjad E3, E2, E8, E9 olid rohkem oma äriidee hindamisega tegelenud ning neil olid selgemad eesmärgid ka tuleviku suhtes olemas.

3.2.4. Ettevõtlust soodustavad ja takistavad tegurid

Ettevõtlust soodustavateks teguriteks peeti nõuandjate olemasolu (Tallinna Tehnikaülikool, Tallinna Ettevõtlusinkubaatorid, Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus, Tehnopol, ettevõtjatest mentorid). Soodustav tegur oli ka nõudluse ja tutvuste olemasolu. Kuna osad ettevõtted loodi majanduslanguse aastatel 2008 ja 2009, siis tolleaegset majandusolukorda peeti ühel juhul pigem takistavaks teguriks, kuid ühel juhul ka samaaegselt nii soodustavaks kui ka takistavaks teguriks. Takistavatest teguritest nimetati veel mentori, kvalifitseeritud tööjõu ja algkapitali puudumist ning ka liigse konkurentsi olemasolu. Üks ettevõtja mainis, et ettevõtlust takistas mõningal määral alguses see, et riigihangetes oli keeruline kvalifitseeruda, sest ettevõtte oli vähe tegutsenud ja seetõttu tihti ei kvalifitseerunud. Ettevõtlust soodustavad ja takistavad tegurid on toodud tabelis 1.

Tabel 1. Ettevõtlust soodustavad ja takistavad tegurid

Ettevõtlust soodustavad tegurid	Ettevõtlust takistavad tegurid
Nõuandjad (TTÜ, Tallinna Ettevõtlusinkubaatorid, EAS, Tehnopol, ettevõtjatest mentorid)	Algkapitali puudumine
Nõudlus	Mentori puudumine
Tutvused	Kvalifitseeritud tööjõu puudumine
Majanduse olukord 2008. ja 2009. aastal	Majanduse olukord 2008. ja 2009. aastal
	Konkurents
	Riigihangeteks keeruline kvalifitseeruda (ettevõtte vähe tegutsenud ja referentse vähe või puuduvad)

Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste alusel

„Raske oli leida tiimi liikmeid, soodustav oli see, et tunnen sama ala inimesi ehk potentsiaalseid kliente.“ (E6)

„Keskkond oli soodustav, ise töötasin Tehnopolis, kus oli koos väga palju ettevõtlikke inimesi, kes ümberringi olid. Toimusid kohvihommikud, kus oli võimalus kohtuda ettevõtjatega ja see andis ka tõuke ettevõtlusega tegelema hakkamiseks. Puudust tundsin mentorist, kes oleks rohkem toetanud. Võib-olla jäi puudu ka enda initsiatiivist, see on pigem mittekeskkonnast tulenev tegur.“ (E5)

„Keskkond oli sobilik – turg oli selle tooteselementidega täitmata. Aga puudu jäi kiirusest, kuna teen kõike üksinda, siis lihtsalt ei jõua enamasti kõike teha, mis on päeva planeeritud. Arutada pole kellegagi ja nii võib aega minna, et parima tulemuse või otsuseni jõuda ning kui „sein tuleb ette“, siis on keeuruline sellest surnud punktist välja saada. Innovaatilisi ideid ei jõua välja mõelda, unistada ka mitte. (E3)

„Abiks oli see, et vahendid olid olemas, koht kus toota oli olemas, raamatupidamine, vahendid ja abi oli olemas, et alustada. Keskkond oli viljakas. Puudu oli tiim algusest, kes oleks katnud kõik valdkonnad, et ettevõtte kohe suureks kasvaks.“ (E1)

„Nõudlus oli soodustav ja tutvused igal pool. Takistav oli suur konkurents.“ (E10)

„Soodustav tegur oli ilm tollel talvel. Takistas see, et ei olnud lihtne leida kvalifitseeritud töajõudu, kes kõrgeteid teostaks.“ (E7)

„Soodustav oli see, et oli oma ala spetsialiste juures, TTÜ-s, EAS-ist hakkasime kohe uurima variante. Takistav võib-olla ka algkapitali puudumine, oleks võib-olla kiiremini läinud algul.“ (E8)

„Majandus oli kehvast seisus 2009, raske aeg, samas oli see võimalus, palju restorane pandi kinni, häid rendipindasid oli saada kerge. Asukoht on toitlustusasutusel kõige olulisem, võrreldes tänasega oli lihtsam. Ühtepidi võimalus, teistpidi risk, et mis saab, kuna majandus oli kehvast seisus, inimesed väga väljas söömas ei käinud. Selline muutuste aeg oli.“ (E9)

„Üks soodustav tegur oli Tallinna Ettevõtlusinkubaatorid, nad pakkusid meile mentorlust. Iga 3 kuu järel pidime esitama aruandluse, kuidas meil läheb. Nad aitasid meil probleeme lahendada (konsultandid, juristid, raamatupidajad, networking-õhtud). Takistavad tegurid – riigihangetes osalemiseks pidi olema kogemust 5-7 aastat. Riigihangetes oli keeruline konkureerida.“ (E2)

„Soodustav oli see, et nišš oli turul täielikult katmata ja innovatsioon, et ei olnud väga palju üldse selliseid ettevõtteid, ka praegu mitte. Takistas majanduse üldine seis 2008. aastal.“ (E4)

Ettevõtlust takistavaid tegureid ei peetud ilmselt kuigi suurteks probleemideks ning ettevõtlusega alustamisel need ühtegi ettevõtjat sellisel määral ei takistanud, et nad oleksid pidanud oma tegevuse pooleli jätma.

3.2.5. Konkurentsi ja turu hindamine

Pooled ettevõtjad olid enamasti teadlikud turul valitsevast olukorrast ja konkurentidest, kuid palju aega nende hindamisele ja uurimisele ei pühendatud.

„Üks konkurent on maailmas, mis annab alust arvata, et meie ärimudel võiks töötada.“ (E6)

„Ei andnudki hinnangut. Konkurente guugeldasin alles üks aasta hiljem ettevõtte alustamisest. Eestis ei ole, Ameerikas on ja Euroopas on ka keegi, aga see on kallim toode. Sellist lahendust nagu meil, ei ole näinud.“ (E1)

„Me ei teinud turu-uuringuid, niipalju teadsime, et väga palju tegijaid ei ole. Me teadsime tuttavate kaudu, et selliseid tooteid ei ole saada. Konkurentidest olime teadlikud. Meie jaoks oli

ruumi küll, kuna läbi tuttavate sai tööd endale, siis nõudlust oli ja tänu sellele tegutsesime.“ (E10)

„Ei tajunud konkurentsi. Meil oli parem teenusekvaliteet kui konkurentidel ja kliendid tulid meile tagasi.“ (E7)

„Me ei teinud turu-uuringuid, niipalju teadsime, et väga palju tegijaid ei ole. Me teadsime tuttavate kaudu, et selliseid tooteid ei ole saada.“ (E4)

Teine pool ettevõtjaid olid samuti teadlikud turul valitevast olukorrast ja konkurentidest, kuid veetsid veidi rohkem aega nende uurimisele ja analüüsimisele. Infot konkurentide kohta otsiti internetist ja prooviti enda ettevõtet konkurentide omast eristuvaks muuta, teostati ettevõtete analüüsi ja kasutati SWOT¹.

„Arvasime, et võiks turgu olla, ühtepidi soodne, aga üldine meelsus sel hetkel sellist tüüpi ettevõtmiste osas oli kasin. Otsest konkurenti polnud, kes sarnast teenust pakuks.“ (E9)

„Konkurente oli küll, kuid me suutsime leida konkurentsieelised, mis meil on ja teistel ei ole. Suutsime eristuda.“ (E2)

Internetist uurisin infot ja sain teada, et antud veebilehega oleksin konkurentsisis, et lehel on oma nägu, erinev teistest. (E5)

„Turg on olemas, osaliselt täidetud, ühekülgsede traditsiooniliste toodete ja teenustega, aga uusi kaasaegseid vahendeid ei kasutata – internetist uurisin.“ (E3)

„Uurisime erinevaid tootjaid Saksamaal, Rootsis, Norras ja analüüsisime, kasutasime SWOT-i ja muid meetodeid.“ (E8)

Konkurentide uurimisega oleks alustaval ettevõtjal pigem kasulik tegeleda, see annab laiema pildi sellest, mis ümberringi toimub, ning aitab kaasa targemate otsuste tegemisel. Uurida tasub nii samas riigis kui ka mujal riikides tegutsevaid konkurente ja nende tegemisi. Enamasti peaks piisama konkurentide uurimiseks näiteks *Google*´ist nende kohta info otsimisest.

3.2.6. Äriplaani koostamine

Enamikul ettevõtjatest (seitsmel) oli äriplaani olemas. Äriplaani koostati enamasti enne ettevõtte loomist (neljal korral). Kolm ettevõtjat koostas äriplaani siis, kui ettevõtte oli juba aasta-paar tegutsenud. Äriplaani koostamise põhjuseid oli erinevad. Üheks oluliseks põhjuseks toodi toetuse taotlemist EAS-ilt või Töötukassalt. Samuti oli äriplaani vaja investorite leidmiseks või ettevõtlusinkubaatorisse astumisel. Üks ettevõtja tõi välja ka selle, et väga kasulik on äriplaanis oma projekt läbi mõelda, sest see viib palju kiiremini lahendusteni. Need kolm ettevõtjat, kellel

oli äriplaan poolik või üldse puudus, peavad äriplaani koostamisest olulisemaks ärimudeli lõuendi kasutamist või mõne muu lihtsama plaani koostamist, näiteks ettevõtte poole aasta või paari aasta tegutsemisplaani koostamist, mille abil oma ettevõtte ärimudel kaardistada. Kõigil viiel ettevõtjal, kes veetsid teistest rohkem aega turu ja konkurentsi hindamisele, oli koostatud ka äriplaan.

Äriplaani koostamist võiks alustav ettevõtja iseenesest kaaluda, sest iga tegevus, mis aitab loodava ettevõtte tegevusi paremini läbi mõelda, paremini lahendusi leida või kiiremini probleeme tuvastada, võimaldab ettevõtjal langetada otsuseid palju kindlamalt, ning see peaks aitama vähendada ettevõtte läbikukkumise tõenäosust. Siiski kõikide ettevõtete puhul ei pruugi äriplaan esimese analüüsivahendina kõige otstarbekam olla, eriti nende ettevõtete puhul, kus on tõenäosus olulisteks kannapööreteks suurem või kus teadmatust on rohkem. Sellistel juhtudel oleks mõistlikum esialgu kasutada pindlikumat vahendit, näiteks ärimudeli lõuendit.

3.2.7. Meeskonna suurus

Kahel korral alustati ettevõtlusega üksinda ja tehakse tänaseni kõiki tegevusi üksi. Märgiti ära, et üksi on kohati keeruline tegutseda, sest vahepeal jääb endal teadmisi puudu mõnest olulisest valdkonnast. Kahekesi alustamine oli kõige populaarsem, sellise koosseisuga alustas ettevõtlust kuus intervjuueeritavat. Selliste koosluste puhul olid mõlemal meeskonnaliikmel enamasti erinevad oskused ja teadmised. Kaheliikmelise meeskonnaga alustades oli teiseks liikmeks enamasti sõber või tuttav, kuid ühel korral ka abikaasa. Kahel korral alustati ka suuremas koosseisus, ühel juhul koos teiste pereliikmetega ning teisel juhul tuttavatega. Meeskonnaliikmete arv ettevõtet alustades on toodud tabelis 2. Enamasti peeti meeskonna suurust ettevõtet alustades optimaalseks. Kui midagi oleks võinud olla ettevõtet alustades teisiti, siis toodi välja, et kompetentseid inimesi oli alguses raske leida või neid oleks võinud rohkem juures olla.

Tabel 2. Meeskonnaliikmete arv ettevõtet alustades

Meeskonnaliikmete arv ettevõtet alustades	Sagedus (kordades)	Teised meeskonnaliikmed
1	2	-
2	6	Sõber/tuttav (5 korral), abikaasa (1 korral)
3	1	Perekonnaliikmed (isa ja vend)
4	1	Tuttavad

Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste alusel

Enamasti on kollektiiv peale ettevõtte tööga alustamist kasvanud ja seda seetõttu, et on tekkinud vajadus erinevate rollide järele. Seetõttu on olulist kompetentsi omavaid inimesi juurde palgatud. Samuti on meeskond suurenenud äri laienemise tõttu ning mitu ettevõtet kasutavad ka hooajalisusest tingitud ajutist tööjõu juurdevärbamist. Ühe ettevõtte puhul muutus meeskonnaliikmete arv majanduslanguse aastatel oluliselt väiksemaks. Kui enne majanduskriisi (2008.a.) oli meeskonnas veel 16 liiget, siis kriisi ajal (2009.a.) saadeti pea kogu meeskond laiali, alles jäid vaid paar kõige tugevamat inimest. Tänu tuumikmeeskonna allesjäämisele on ettevõtte praeguseks hetkeks väga edukas ja on jõudnud rahvusvahelisele turule.

Kompetentsete inimeste olemasolu ettevõtte alustamise juures on äärmiselt oluline. Piisavalt varakult õige meeskonna leidmine võib otsustavalt määrata ettevõtte edukuse. Üksinda tegutsemine ei pruugi olla efektiivne, sest oskuste ja teadmiste puudus võib ettevõtte protsesse pidurdada.

3.2.8. Olemasolevad ressursid ja lisafinantseeringu vajadus

Ettevõtet alustades olemasolevatest ressurssidest peeti oluliseks meeskonna ja nõuandjate olemasolu. Enamus juhtudel olid vajalikud elementaarsed vahendid ja algkapital ettevõtte alustamiseks olemas (kodukontor, telefon, arvuti ja omafinantseering). Spetsiifilisemate toodete/teenuste puhul ettevõtjatel enamasti töövahendid ja ruumid puudusid ja need tuli hankida. Rahalistest vahenditest kasutati enda sääste, koostööpartnerite või investorite toetust, samuti võeti

laenu sõpradelt-tuttavateelt. Paaril korral kasutati lisafinantseerimisallikatena toetusi EAS-ilt ja Töötukassalt, nende toetuste abiga soetati kallimat tehnikat. Kelk ja Ratas OÜ asutaja rõhutas, et EAS-i innovatsioonitoetus oli väga oluline, et oma ideed üldse teostama sai hakata.

Kui ettevõtjad nägid vajadust lisafinantseeringute järele, siis ka võimalikud vahendid enamasti selleks leiti. EAS-i, Töötukassa ja ka muud välised toetused on alustavale ettevõtjale suureks abiks ja ka suhteliselt kergesti kättesaadavad.

3.2.9. Ajakulu idee leidmisest esimese müügitheinguni

Idee leidmisest esimese müügitheinguni kulus küsitletutel aega 48 tunnist kuni paari aastani. Osadel neist oli võimalik esimesed müügitheingud teha ilma ettevõteteta, pakkudes tooteid/teenuseid kõigepealt sõpradele-tuttavatele ja ettevõtte registreerimine toimus sellisel juhul hiljem. Teine osa oli selliseid ettevõtteid, kellel ilma registreeritud ettevõteteta oli tehinguid teha keeruline või isegi võimatu. Kõige tähelepanuväärsem oli Skyproff OÜ juhtum, kus idee leidmisest kulus müügitheingu ja ettevõtte registreerimiseni kõigest 48 tundi. Antud juhul olid kliendid kohe olemas ja teenuste esitamise jaoks oli ka kohe ettevõtet tarvis.

Kui esimese müügitheinguni kulus aega aasta või paar, siis kulutati seda aega paaril juhul toote väljaarendamise ja prototüüpide ehitamise jaoks. Toitlustusteenuseid pakkuval Taco Express OÜ-l võttis ligikaudu aasta aega, et leida sobiv rendipind, see sisustada ning ka meeskond värvata ja välja koolitada.

3.2.10. Ettevõtte jaoks olulised tulemused

Intervjueeritud ettevõtetest staažikaim on tegutsenud 9 aastat (alates 2005) ja kõige noorem ettevõtte registreeriti alles 2013. aastal. Sinna vahepeale jäävad ettevõtted, kes on tegutsenud kaks kuni kuus aastat.

Kuna uuritud ettevõtted ei ole kõik sama kaua tegutsenud (tegutsetud üks kuni üheksa aastat), siis kõikidel ettevõtetel ei olnud veel olulisi mõõdetavaid tulemusi esitleda, sest osade ettevõtete puhul olid tooted ja teenused intervjuude läbiviimise ajal alles arendusjärgus. Viis ettevõtjat, kes on tegutsenud neli kuni üheksa aastat, nimetasid ettevõtte oluliste tulemustena käibe või müügimahtude kasvu. Ettevõtete puhul, kes on vähem aega tegutsenud, nimetati

oluliste tulemustena näiteks firma käivitamist ja äriplaani koostamist, EAS-i mentorprogrammis osalemist, EAS-i innovatsioonitoetuse saamist ning Ajujahil osalemist.

3.2.11. Ettevõtete käekäik intervjuerimisjärgsel aastal

Kuna intervjuud viidi läbi 2013. aasta kevadel, siis intervjuerimise ja magistritöö kirjutamise vahepeal on ettevõtete puhul toimunud mõningaid muutusi. Autor võttis e-kirja teel ühendust 3 ettevõtjaga, kellel aasta tagasi ettevõtted veel aktiivselt ei tegutsenud (sest tooted/teenused olid arendusjärgus), et uurida vahepeal toimunud arengute kohta. Ülejäänud ettevõtete puhul kasutati uuenduste kohta info leidmiseks ettevõtete veebilehti.

Ühe ettevõtte puhul ei olnud 2013. aastal intervjuude toimumise ajal veel eksisteerivat ettevõtet ja käis tootearendus. 2014. aastaks on ettevõtte registreeritud, toote arendus on lõppfaasis ja üsna varsti ka turule tulemas. Teisel ettevõttel, millel 2013. aastal samuti valmis toodet veel ei olnud, pole ka 2014. aastaks märkimisväärselt edasi jõudnud. Ettevõtja mainis, et antud idee on hetkel seisma pandud ja tegeletakse pigem erialase palgatööga. Kolmanda ettevõtte puhul, kes lubas toote lõpuni välja arendada 2013. aasta lõpuks, on oma toote 2014. aastaks valmis saanud ja toode on turul saadaval. Ülejäänud ettevõtted on jätkuvalt tegutsesid.

Positiivsete arengute suhtes võib välja tuua mitme ettevõtte puhul toote valiku laienemist. Samuti võib täheldada veebilehtede puhul positiivseid muudatusi kujunduse osas võrreldes aastataguse ajaga.

3.3. Ettevõtjate hinnangud ettevõtlusõppele

3.3.1. Ülikoolist saadud teadmiste mõju ettevõtlusega alustamisele

Uurides ettevõtjatelt, kuidas nad oma ettevõtlusalaseid teadmisi hindavad, siis neljal korral hinnati oma teadmisi vähesteks. Kolmel korral hinnati teadmisi keskmisteks ja kolmel korral ka väga heaks. Ülikoolist saadud teadmistel oli ettevõtlusega alustamise juures suuresti positiivne mõju. Ettevõtjad said praktilisi kogemusi ja baastadmisi ettevõtluse kohta. Kooliteadmised andsid juurde julgust ettevõtlusega omal käel tegelema hakata.

„Koolis tegin kaks äriplaani ja see enam ei tundu ulmeline kui ise hakata reaalselt tegelema. Julgust on rohkem.“ (E5)

„Positiivselt. Sain baasteadmised ja ettekujutuse ettevõtlusest ja koostas viimaks äriplaani.“ (E3)

„Kõige suurem kasu tuli Summer of Startups programmist 2012. a. suvel, mis toimus TTÜ-s. Seal oli vaja idee esitleda, anti mentorid ja iganädalaselt saadi kokku ning parimad ideed said rahastuse. Osad läksid Ajujahile ning paljud ettevõtted sealt on hetkel juba tegutsevad. Praktiline pool oli väga hea sellel programmil, kogemusega inimesed olid ümberringi.“ (E1)

„Teadmised mõjutasid niipalju, et see lõi mingi pildi silme ette ettevõtluse kohta kuidas seda peaks tegema, kuidas alustama. Sellistele küsimustele sai nagu koolist vastused.“ (E10)

„Andsid aimu, kust otsida mingit infot ja mida võiks jälgida. Silmaringi igal juhul laiendas. Igaljuhul on kasulik. Juhtimise kohapealt aga, see mida praktilises elus on vaja, see on kooliõppega võrreldes öö ja päev.“ (E7)

„Ju nad ikka mõjutasid. Kuigi otseselt õpikut lahti ei läinud tegema, et kuidas ma midagi tegema peaks. Õpikutarkust väga kasutada ei saa tegelikult. Taustaks on hea kindlasti ettevõtlusõpe. Oskad probleemidele lahendusi otsida kui vaja.“ (E9)

„95% teadmistest tuli koolist.“ (E2)

„Üldine pilt oli ees, mis ettevõtluses toimub, kuidas ettevõtte registreerida, kuidas asi käib, mis on EAS. Kõige suurema tõuke andis üks külalisesineja ühest trüki ettevõttest ja seal sain oma sisemistele kõhklustele jõudu juurde, ta rääkis reaalsest elust, see andis suure tõuke.“ (E4)

Ülikoolist saadud oluliste teadmiste ja oskuste osas, mis ettevõtlusega alustamist mõjutas, toodi esile äriplaani koostamist, ettevõtlusprogrammides osalemist, õppe raames mentoritega nõu pidamist ning ka erinevate ettevõtjate antud loenguid. Mainiti, et kooliteadmised andsid üldise tausta ja ettekujutuse ettevõtlusest ning laiendasid silmaringi. Ettevõtlusest huvitatud tudengitele on heaks väljundiks erinevad ettevõtlusalased programmid ja konkursid (*Summer of Startups*, üliõpilasfirma praktikum jms), kus lisaks tavalooengutele on võimalik juurde saada nii ettevõtlusalaseid teadmisi kui ka praktilisi kogemusi.

3.3.2. Ülikoolist saadud ettevõtlusalaste teadmiste olulisus ettevõtluses

Koolist saadud kasulike ettevõtlusalaste teadmiste osas toodi välja erinevaid valdkondi. Rohkem mainiti finants- ja juhtimisarvestuse teadmisi ning äriplaani koostamise oskust, mis ettevõtjale kasuks tulevad. Vajalikuks peeti ka turunduse, psühholoogia ja maksunduse alaseid teadmisi.

„Finantsarvestusest oli kasu, nt bilanss, rahavood jne.“ (E6)

„Äriplaani koostamine. Firma tegevuseks vajaliku toote või teenuse leidmine. Kuidas hinnata oma äriideed ja turgu. Tasuvuspunkti arvutamine, üleüldse igasugune arvutamine enne ettevõtte asutamist, et prognoosida paberil enne, kui tegutsema hakata.“ (E3)

„Organisatsiooni psühholoogia meeldis, seal räägiti tegevuste planeerimisest ja eesmärkide seadmisest, need on tugevalt seotud ettevõtlusega ja sellest oli palju kasu.“ (E1)

„Alguses olid baasasjad üsna ebavajalikud ettevõtluse kohapealt. Igast loengust noppisin midagi, mikro- ja makroökoonoomika, maksundus tundus kõige kasulikum, samuti juhtimisarvestus. Õppida mismoodi oma mõõdikuid jälgida, et teada saada kuidas su ettevõttel läheb, kuidas kõike mõista.“ (E7)

„Ettevõtluse õppeained. Äriplaani koostamine. Tundsin, et sellest oli kasu kindlasti.“ (E8)

„Kindlasti oli kasu turundusalased teadmised, ärimudelite hindamise teema, finantsalased teadmised on olulised, et oskaks bilanssi lugeda ja rahavoogudest aru saada.“ (E9)

„Ettevõtte rahandus, raamatupidamine, finantsplaneerimine, finantsalased teadmised. Magistriõppes oli juhtimispsühholoogia, seal õppisin kuidas inimestega suhelda.“ (E2)

„Ettevõtlusinkubaatorite kohta info oli kasulik, äriplaani, SWOT-i koostamine. Need asjad, mis said läbi tehtud, need jäid kuhugile lihasmällu. Äriplaanide läbitegemine ja SWOT tulid väga kasuks. Muidu ei orienteeruks ettevõtlusmaailmas.“ (E4)

Ettevõtluseks vajalikke teadmisi leiavad tudengid väga erinevatest õppeainetest. Ka otseselt ettevõtlusega mitteseotud õppeained võivad anda ettevõtluseks vajalikke teadmisi.

3.3.3. Ettevõtte edukaks käivitamiseks vajalikud oskused

Ettevõtte edukaks käivitamiseks on osade vastanute sõnul vaja erinevaid oskusi, näiteks raamatupidamise tundmist, müügi- ja juhtimisoskusi. Selliseid oskusi pidas oluliseks kolm ettevõtjat.

„Raamatupidamist oli vaja osata, mida ma varem ei osanud. Müügiostkust oli vaja, Ameerikas käisin raamatuid müümas. Inimestega suhtlemist oli vaja. Head ideed on olulised.“ (E1)

„Müügiostkus on kõige olulisem, teha müügitööd palgatöölisena. Alguses teha põhipalk ja tulemuspalk. Internetiturundust teha.“ (E7)

„Juhtimisoskust ja raamatupidamisteadmisi vajasin.“ (E2)

Samuti peeti tahtejõu olemasolu väga oluliseks ettevõtte käivitamise juures. Tahtejõu olemasolu pidas oluliseks kolm ettevõtjat.

„Alguses arvasin, et peab pikalt kaaluma ja planeerima, aga tegelikult tuleb lihtsalt ära teha. Pole vahet kas õigesti või valesti, kõik õppetunnid ja kogemused tulevad selle tee jooksul kasuks.“ (E4)

„Tahtmist on vaja kõige rohkem. Kõik muu tuleb ise juurde.“ (E6)

„Enesehinnang ja eneseanalüüs – kas ma olen ikka ettevõtja või mitte. Unistuste realiseerimine – sõnastada senine utoopiline mõte reaalse äriideena ja arvutada tasuvuspunkt.“ (E3)

Ettevõtte eduka käivitamise jaoks on ühelt poolt vaja reaalseid oskusi, mida on võimalik ülikoolis omandada, kuid vähemtähtsaks ei peeta ka inimese isikuomaduste rolli, nagu tahtejõu ja julguse olemasolu.

3.3.4. Teadmiste ja oskuste puudujäägid

Kõik ettevõtjad vastasid, et mingeid teadmisi ja oskusi oli neil ettevõtlusega alustades puudu. Puudu jäi teadmisi näiteks raamatupidamisest, finantsjuhtimisest, meeskonna juhtimisest ja värbamisest, müügist ja turundusest, maksundusest, juriidilistest teadmistest ning kodulehe tegemisoskusest.

„Meeskonna juhtimisest praktikas.“ (E6)

„Seadusandluse pool, raamatupidamise pool. Ei ole rahul õppekavaga inseneridele. Peaks olema rohkem majandusaineid kohustuslikus korras, et ka insenere paremini ettevõtluseks ette valmistada.“ (E5)

„Raamatupidamine. Finantsproгноos. Personali värbamine. Ajaplaneering.“ (E3)

„Finantsilisest poolest jäi puudu, raamatupidamisest.“ (E10)

„Müük ja turundus, praktilised teadmised, nt kuidas teha kodulehte. Pead teadma millest koduleht koosneb ja mida peab sisaldama. Kuidas domeeni registreerida. Reklaami osta, kuidas see käib. Juhtimisoskust õpetada. Kes ettevõtlust alustab, see mõtleb, kuidas realselt see käib, värbamine jne. Meeskond on ettevõtte sisu.“ (E7)

„Raamatupidamispoolt oli vähe, polnud kogemust, ja maksupraktika kindlasti.“ (E9)

„Juhtimisest jäi puudu, 5% mis jäi puudu, on juhtimiskogemus, aga seda saab elust.“ (E2)

„Psühholoogia poolest jäi puudu. Ka tehnilised teemad, oskus juhtida, delegerida, finantspool.“ (E4)

Vastajate hulgas ühtis kõige enam finantsarvestusega seotud teadmiste puudus. Sellised teadmised on ettevõtjate väidetel ettevõtlusega alustamise juures väga olulised.

3.3.5. Vajadused koolipoolse lisatoe osas

TTÜ-l soovitati korraldada rohkem ettevõtlusalaseid konkursse tudengitele ja rohkem praktilist tuge anda näiteks ettevõtete loomisprotsessi läbimängimise kaudu. Lisaks soovitati tuua rohkem ettevõtluskogemusega külalisesinejaid ja mentoreid tudengitele nõu andma. Vajalikuks peeti raamatupidamise, maksunduse, psühholoogia ja personalijuhtimise õpetamist ning soovitati rohkem korraldada ettevõtetele mõeldud toetusvõimaluste tutvustamist.

„Ettevõtetele mõeldud toetusvõimalusi tutvustada.“ (E5)

„Juriidilised teadmised, eriti Eesti maksupoliitikast, kuidas ettevõtja saaks legaalselt kokku hoida ja suunata kasum investeringuteks, mitte riigile maksude maksmiseks. Raamatupidamise alused võiksid olla rohkem esindatud. Üksikettevõtja teema ka. Klientide leidmine ja interneti võimaluste kasutamine.“ (E3)

„Praktilist tuge, nagu Summer of Startups programm. Seal kogemustega inimesed annavad nõu. Mentorid aitavad. Seal tehakse idee teoks ja hakatakse tegutsema.“ (E1)

„Finantsiline osa, arvudega majandamine, rahulikumas tempos võiks läbi võtta ja nii, et see oleks vastuvõetav ja arusaadav.“ (E10)

„Praktilise ettevõtluskogemusega lektoreid võiks tuua loenguid pidama, külalisesinejaid ettevõtjaid.“ (E7)

„Kuidas meeskonda juhtida.“ (E8)

„Rohkem võiks olla praktilist poolt ja reaalse etappide läbimängimist, mida koolist ei saanud, ettevõtte elutsükli läbimängimine, teha ettevõtlusmänge näiteks. Mis reaalsed sammud on, mis tegema peab ettevõtte alustamisel, kuidas midagi teha, seda tausta avada tudengi jaoks, rääkida asjad põhjalikumalt lahti. Personalijuhtimine, kuidas inimestega töötada, seda võiks rohkem õpetada. Rahanduse poolt ka kindlasti.“ (E9)

„Kõige olulisem on korraldada konkursse, nt äriplaani või ärimudeli konkurssi. Tudengid tahavad võistelda ja kui lihtsalt käivad loengutes, siis ei ole võibolla nii palju motiveeritud, aga kui osaleb konkurssidel, siis on motivatsioon kõrgem.“ (E2)

„Psühholoogilist poolt toetada, psühholoogiline ettevalmistus, et sellest võiks rääkida, tuua häid lektoreid. Ja kummutada enamlevinud müüte, et on stressirohke asi. Soovitada häid ettevõtlusalaseid raamatuid rohkem.“ (E4)

Ettevõtjad peavad oluliseks koolipoolseks lisatoeks ettevõtlusalaseid konkursse ja ettevõtlusalaseid kursusi, näiteks üliõpilasfirma praktikumi ja *Summer of Startups*, kus praktika osakaal on võimalikult suur. Ettevõtlusest huvitatud tudengitel on suur huvi sellistest konkurssidest ja kursustest ka aktiivselt osa võtta.

3.3.6. Kõige efektiivsema õppimisviisi väljaselgitamine

Ettevõtjate arvates on kõige efektiivsem õppimisviis selline, mis sisaldab rohkesti praktikat. Praktilise kogemuse olulisust tõid välja kõik vastanud. Praktilise kogemuse omandamine kujutab endast näiteks seda, et tudeng saaks ise võimalikult palju proovida läbi mängida erinevaid ettevõtte loomise protsesse ja etappe.

„Võiks olla loov lähenemine, et ei istu klassiruumis laua taga, vaid toimuks mujal, mõnusamas keskkonnas. Ettevõtluse põhitõed esmalt teha selgeks ja siis kuidagi loovalt läheneda. Inimene, kes õpet läbi viib, on ettevõtlusalase kogemusega ja tekitaks huvi tudengites.“ (E5)

„Teooriat anda nii vähe kui võimalik ja nii palju läbi kogemuste kui võimalik. Agiilne meetod – programmeerijad programmeerivad tsüklites, koguaeg läbid 4 tsüklit. Samad tsüklid on ka Lean Startup-is, tsüklid korduvad ja toodet arendatakse nii ja saab palju parema tulemuse.“ (E1)

„Praktiline kogemus on oluline. Praktiliselt läbi teha, mitu korda, saab lihtsamini selgeks asjad.“ (E10).

„Proovida reaalselt teha projekti või ettevõtet. Kui on intensiivne, 24h näiteks, on hea variant, veel parem, kui on pikem programm, pikemad tähtajad, mitu nädalat, pikem protsess, siis on efektiivsem, võetakse programmi ja pead paralleelselt reaalselt erinevaid ettevõttega seotud tegevusi tegema. Tekivad ideed, asi areneb pidevalt.“ (E7)

„Praktika, et õpilane teeks hästi palju ise läbi. Raamistik antakse ette, aga et ise mõtleb läbi, see on kõige efektiivsem.“ (E9)

„Kõige rohkem mulle meeldis kui TTÜ- s toimus European Innovation Academy. Seal 2-3 nädala jooksul tegime kogu tootearenduse nullist ja nullist ka ettevõtte arenduse – ideest kuni tooteni ja müügini. Algas oli selline, et sul on pool tundi, et koostada endale tiim. Inimestel on ideed ja tööjõuturg ja sealt sa pead otsima töötajaid. Kui lihtsalt võtta õppeaine, siis igaiüks teeb projekti või äriplaani ja puudu mingi oluline osa. Meeldis ka see, mis puudutab äriideed ja üldse kogu idee valideerimist ja kliendi valideerimist ja me pidime tundide vahel helistama kliendile ja küsima, kas ta ostaks sellist toodet. Siiaamaani TTÜ-s on kõige parem näide see academy kuidas ettevõtlusõpe võiks toimida.“ (E2)

„Kui koolis on see, et suurema osa moodustab loeng, ning kuulamine ja isetegimine on kõige väiksem osa, siis peaks olema vastupidi, et praktiline pool ja asjade isetegimine suurem. Näiteks üliõpilasfirmad, et reaalselt teed kõik sammud ise läbi, proovid koridoris juba midagi maha müüa.“ (E4)

Kuna praktiliste kogemuste osakaalu peetakse ettevõtlusalases õppes oluliseks, siis antud arvamused vaid kinnitavad seda, et tudengid tahavad juba ülikooli ajal ise mõelda ja proovida omal käel teha kõike seda, mis sarnaneks võimalikult palju päris ettevõtlusmaailmas toimuvaga.

3.3.7. Ettekujutus ettevõtlusest versus tegelikkus

Ettevõtjatel eelarvamused ettevõtluse suhtes osaliselt puudusid või olid pigem tagasihoidlikud. Erinevust ettekujutuse ja tegelikkuse vahel ilmestab näide, et enamasti võtavad ettevõtjatel kõik ettevõttega seotud tegevused rohkem aega kui enne ettevõtte loomist arvati või ette kujutati. Samamoodi võivad ettevõtlusega seotud kulud olla tegelikkuses palju suuremad kui alguses arvati. Üks ettevõtja ütles, et ettevõttel on tööd tegelikkuses vähem kui algusest oodati.

„Raamatupidamine. Püsilulude kasvamine, kui hakata realselt tegutsema. Äriplaanis olid püsilulud palju madalamad kui praegu.“ (E3)

„Ei olnud ootusi. Ainult see, et ettevõttel võiks olla rohkem tööd kui alguses arvasin.“ (E10)

„Üks suurimaid asju, millega inimesed puusse panevad on see, et nad arvavad, et saavad rohkem vabadust ja vaba aega. Sellepärast pole küll mõtet ettevõtlusega alustada. Esimesed kolm kuni viis aastat paned täiega aega sellesse. Arvasin, et kolme aastaga olen tegija.“ (E7)

„Et kõik võtab rohkem aega kui arvad. Iga sekund peab olema üllatusteks valmis ja peab olema valmis nendele reageerima. Millelegi ei saa kindel olla, peab paindlik olema, keskkonnamuutustele peab reageerima, konkurentidele jne.“ (E9)

Siiski leidis ka vastupidiseid arvamusi ja öeldi, et ettevõtlus on reaalsuses pigem lõbus ja nauditav tegevus kui stressirohke 24h rassimine, nagu alguses arvati.

„Mõtlesin, et on stressirohke ja 24h rassimine. Tegelikult on lõbus ja nauditav, kui sa teed seda, mis sulle meeldib, siis see ei tundugi nagu töö, nagu mängiks jalgpalli.“ (E4)

Faktis, et ettevõtlusega seotud tegevused võtavad kordades rohkem aega kui esialgu arvati, ei ole midagi uudset, ning seda peavad ilmselt tõdema enamus ettevõtjaid maailmas. Eriliseks võib pidada selle ettevõtja arvamust, kes väitis, et tegelikkuses on ettevõtlus palju lõbusam ja nauditavam kui ta enne ettevõtjaks saamist arvas.

3.4. Mitteettevõtjate hinnangud ettevõtlusele ja ettevõtlusõppele

3.4.1. Mitteettevõtjate taust

Ettevõtlusega mittealustanud tudengite hulgas oli intervjuude läbiviimise ajal kolm intervjueeritavat TTÜ magistriõppe lõpetanud (erialad äriinfotehnoloogia, arvuti- ja süsteemitehnika, elektroonika ja bioonika) ja üks intervjueeritav veel õppis magistriõppes (eriala tootearendus ja tootmistehnika). Kaks tudengit osalesid 2012. aastal üliõpilasfirma praktikumis, üks intervjueeritav osales 2009. aastal üliõpilasfirma programmis ja üks 2008. aastal äriplaani kiirkursusel. Kolm intervjueeritavat neljast on pärit perekondadest, kus leidub ettevõtjatest vanemaid või muid perekonnaliikmeid.

3.4.2. Ettevõtlusega mittealustamise põhjused ja barjäärid

Ettevõtlusega pole tegelema hakatud peamiselt sellepärast, et puudub hea äriidee, ei taheta riske võtta, vajalikke oskusi jääb puudu, ja ka sellepärast, et palgatöö on paremini sobinud. Barjäärideks peetakse ka sobivate isikuomaduste, ambitsiooni, motivatsiooni ja julguse puudumist, samuti ettevõtlike inimeste puudumist, kellega midagi koos teha.

„Esmajärjekorras võiks öelda, et pole soovi olnud. Samas kui turgataks pähe väga hea idee, siis võib-olla isegi prooviks.“ (ME3)

„Esiteks, geniaalse äriidee puudumine. Lisaks kindlasti minu isikuomadused, mis pole just ettevõtjale parimad. Ma pole riskialdis, ilmselt jääb puudu ka ambitsioonikusest ning mugavus ja muretus palgatöö puhul.“ (ME3)

„Tahtsin enne kogemusi koguda, polnud head ideed, raha; ja naine jäi lapseootele. Viimase tõttu ei tahtnud väga rahaasjadega riskida.“ (ME4)

„Põhilised vast hea idee puudumine ja natuke julgust.“ (ME4)

„Sellepärast ei ole alustanud, et töökoht on hea, pole motivatsiooni ettevõtluseks. Teen IT-tööd.“ (ME1)

„Oleks olnud vaja rohkem ettevõtlikuid inimesi, kellega koos midagi teha. Motivatsiooni üksinda raskel üleval hoida, eriti kui peab tööl ka käima. Motivatsiooni puudumine on kõige

suurem takistus, sest arvutid, raamatud, internet, kogu info on tegelikult olemas, kust saab uurida. Edu ei tule ühe kuuga, peab ikkagi rohkem vaeva nägema.“ (ME1)

„Kardan, et mul puuduvad vajalikud müügiioskused, suhtlemisioskused, kontaktid. Muid barjääre väga polegi.“ (ME2)

Mitteettevõtjate puhul võib täheldada, et hetkel ollakse mugavustsoonis ja ettevõtlusesse isegi suhtutakse positiivselt, aga otsest vajadust sellega tegelema hakkamiseks ei ole. Ettevõtlusega mittealustanute puhul on seega puudu mingisugusest olulisest faktorist või tõukest, mis ettevõtlusega tegelemist oleks soodustanud (näiteks väljundi leidmine oma oskustele või hea idee olemasolu). Selliseid faktoreid, mis ettevõtluseks tõuke andsid võis täheldada ettevõtlusega alustanud inimeste juures..

3.4.3. Teadmiste ja oskuste puudujäägid

Ülikoolist saadud teadmisi hinnati positiivselt, kuid ettevõtlusega alustamiseks jääb pigem praktilistest kogemustest puudu. Puudujäägid teadmiste osas olid seotud raamatupidamise, müügi ja turunduse ning ka tootmisprotsesside juhtimise ja väljatöötamisega.

„See ettevõtluse erikursus oli küll väga hea, hariv ning andis põhjaliku ülevaate mitmest küljest. Üldiselt arvan, et piisava huvi ja soovi puhul saab ülikoolist piisavad teadmised oma ettevõttega alguse tegemiseks.“ (ME3)

„Ettevõtlusainetest sain küll piisavalt teadmisi, et ettevõtlusega alustada, aga oma erialal konkurentsivõimelise firma tegemiseks jääb nagu midagi puudu. Kogemustest toote väljatöötamisel, tootmisprotsessidel ja selle turustamisel.“ (ME4)

„Ma arvan, et elulised kogemused tulevad väga kasuks ettevõtluse algatamiseks. Koolitarkused on küll tasemel, aga neist üksi ei piisa. Eluliste oskuste arendamiseks olid TTÜ-l ilmselt aga head ettevõtluskolmapäevad, kus õhtuti praktilisi teadmisi jagati. Kahjuks ei olnud mul võimalik neis osaleda.“ (ME2)

„Praktilistest teadmistest jääb sageli puudu.“ (ME2)

„Raamatupidamise poolt ei saanud. Pigem mitte. Puudu jäi ka turundusest ja müügioskusest.“ (ME1)

Kooliteadmisi hinnati enamjaolt piisavaks, et ettevõtlusega alustada. Teadmiste ja oskuste puudujäägid olid sarnased ettevõtjate kirjeldatuile.

3.4.4. Vajadused koolipoolse lisatõe osas

Et tudengeid ettevõtluseks paremini ette valmistada, pakuti välja, et koolis võiksid tegutseda ettevõtlusklubid. Lisaks võiks loengutesse kutsuda ettevõtjaid kogemusi jagama ning samuti pakuks tuge tudengifirmade loomise võimalus.

„Ettevõtlusklubid võiksid olla, sama huvidega inimesed koos käia. See motiveeriks, saaks sidemeid luua.“ (ME1)

„Palju aitavad kaasa praktikute esinemised loengutes, ettevõtjate poolt jagatud kogemused. Ma ei usu, et pelgalt EAS-i innustuse baasil kellestki ettevõtja saab. Edukas ettevõtluses on palju variatsioone. Näiteks enamus püüavad läbi lüüa kvaliteedi või kauba eksklusiivsusega, aga on ka vastupidine lähenemine, kus toodetakse ja pakutakse massiliselt odavat ja madala kvaliteediga kaupa ja saavutada siiski edu. Turunduses on palju erinevaid lähenemisviise.“ (ME2)

„Näiteks võiks teha tudengikalendreid valmistava firma, mis disainiks, toodaks ja turustaks neid kalendreid ja kui aasta läbi saab, siis firma lõpetaks ametlikult tegevuse. Või oma eriala tudengitega nuputada mingi erialane pisike vidin, mille arendamise ümber ehitata firma koos kõige selle juurde käivaga. Tuge oleks vast vaja toote tootmiskõlblikuks muutmisega mõnelt eriala tipptegijalt.“ (ME4)

„Ei oska vastata, sest mina sain enda jaoks piisava sisendi.“ (ME3)

Koolipoolse lisatõe osas võib täheldada samasuguseid soovitusi nagu ettevõtjate puhul, näiteks praktilist poolt rohkem rakendada, ettevõtete loomist läbi mängida, külalisesinejaid kutsuda kogemusi jagama jms.

3.4.5. Ülikoolist saadud ettevõtlusalaste teadmiste olulisus ettevõtluses

Ettevõtlusega mittealustanud tudengid peavad ettevõtluse jaoks oluliseks teadmisi ettevõtte alustamisest ja toimimisest. Samuti tuleb kasuks, kui koolis mänguettevõtte loomine ja sellega kaasnevad protsessid läbi mängida. Kasulikuks peetakse ka ettevõtjatega kohtumist ning teadmisi, kuidas infot otsida või nõu küsida.

„Kõikidest teadmistest on kasu, mis koolist saab. Kasulik on kindlasti kohtuda ettevõtjatega, kes oma kogemusi tudengitele jagavad.“ (ME1)

„Mina sain praktilise kasu nn mänguettevõtte loomise käigus. Kus strateegia sai paika ja seotud seadusandlikud, tootmist ja disaini ning müüki puudutavad tegevused said läbi mõeldud. Ettevõtte ise jäi loomata. Oma ettevõtluse ja turunduse kogemuse olen siiski saanud töö käigus, mis on olulisem kooliteadmistest. Kuna mul on samas vallas 8 aastat töökogemust, siis ilmselt suhtun sellesse teemasse teisiti kui enamus tudengeid.“ (ME2)

„Oskused ettevõtte alustamisest ja sellega majandamisest ning teadmine, kust nõu küsida. Neid eelnevaid teadmisi ma enda hinnangul TTÜ-st ka sain“ (M4)

„Oluline on kindlasti toetuste info ning info, kust edaspidi teadmisi täpsustada. Lisaks on loomulikult olulised põhiteadmised ettevõtte toimimisest ja rahandusest. Samuti oli minu meelest äärmiselt kasulik erikursusel tehtud enese isikuomaduste analüüs.“ (ME3)

Ülikool võimaldab iseenesest omandada piisavalt igakülgeid teadmisi, et tudeng ettevõtlusega tegelema saaks hakata.

3.4.6. Kõige efektiivsema õppimisviisi väljaselgitamine

Efektiivseimaks õppimisviisiks peavad ettevõtlusega mittealustanud tudengid sarnaselt ettevõtlusega alustanud tudengitega praktika käigus õppimist, kus saab äriideed realselt läbi mängida, situatsioone lahendada ja ettevõtlusega seotud tegevusi analüüsida. Õppimise juures rõhutati väikese grupi olulisust ja õppimist kogunud ettevõtja käe all.

„Väike grupp inimesi ja teadmiste jagamine omavahel, pluss inimene, kel on kogemused ettevõtluses, kes annab loengut, annab nippe ja häid ideid kuidas ettevõtlust teha. Grupp jagab omavahel teadmisi ja vahepeal on kogunud inimene, kes jagab oma kogemusi teistega. Praktiliselt tehakse läbi.“ (ME1)

„Pean oluliseks asjade praktilist läbitegemist.“ (ME2)

„Lähtudes Konfutsiuse ütlusest "Ma kuulen ja ma unustan. Ma näen ja ma mäletan. Ma teen ja ma mõistan". Ehk proovida mõni lihtsam äriidee realselt läbi.“ (ME4)

„Mänguline! Kursuse käigus mängitakse läbi situatsioone, tehakse teste-katseid ning seejärel analüüsitakse ja õpitakse erinevustest.“ (ME3)

Ettevõtlusega mittealustanud tudengid ei erine selles osas ettevõtlusega alustanud tudengitest kuigi palju, sest mõlemad grupid peavad ettevõtlusõppe osas oluliseks sarnaseid elemente.

3.4.7. Ettevõtlusega alustamise plaanid

Ettevõtlusega alustamise suhtes ollakse positiivselt meelestatud ja oodatakse õiget aega sellega alustamiseks. Praegu kogutakse veel teadmisi ja kogemusi ning otsitakse võimalikke äripartnereid.

„Oleneb tööandjast – kui paar aastat veel töötan, siis on mul piisavalt teadmisi, et oma firma kaudu konsultatsioone pakkuda. Võib ise teha äri. Praegu ei tee midagi selleks.“ (ME1)

„Mul on ettevõtte loomiseks mitmeid ideid. Aga tean, et olen pigem loov isiksus ja vähem müügihai, seega vajan endale partneriks head müügihaid, et ettevõtet käima liikata. Kogemuste põhjal tean, et olemasoleva ettevõtte juhtimine on tunduvalt lihtsam, kui uuega alustada.“ (ME2)

„Ettevõtlusse suhtun endiselt positiivselt. Hetkel kogun kogemusi ja ootan õiget aega (võimalust). Vaikselt on plaan kodus nokitseda mõne skeemi kallal, millest tulevikus võiks prototüüp saada vms.“ (ME4)

„Hetkel pole see minu eesmärgiks, kuid ei välista seda võimalust sobivate asjaolude kokkulangemisel.“ (ME3)

Ükski ettevõtlusega mittealustanud tudeng ei välistanud ühel hetkel ettevõtlusega tegelema hakkamist. Ilmselt oodatakse mingit olulist tõuget või faktorit, mis ajendaks ettevõtlusega tegelema, nagu võis täheldada ettevõtlusega alustanud tudengite puhul.

3.5. Arutelu

Läbiviidud uurimuse tulemusena selgus, et ettevõtjaks hakati seetõttu, et pigem eksisteeris võimalus ettevõtjaks hakata, mitte sellepärast, et muud variandid elatise teenimiseks puudusid. Globaalne ettevõtlusmonitooring (2012) eristab erinevaid ajendeid ettevõtete asutamisel. Eristatakse vajadustest ajendatud ettevõtlust ja võimalustest ajendatud ettevõtlust. Võimalustest ajendatud ettevõtjateks loetakse neid, kes tõmmatakse ettevõtlusesse võimaluse ärakasutamise, sissetuleku ja sõltumatuse suurendamise soovist, mitte aga neid, kes hakkavad ettevõtjaks parema võimaluse puudumisel või soovist säilitada oma sissetuleku tase. Innovatsioonipõhistes riikides (sh Eestis) on ülekaalus elujärje parendamisest ajendatud võimalusettevõtlus. Nendes maades on inimestel rohkem alternatiive elatise teenimiseks. Vajadusest ajendatud ettevõtlust on rohkem madalama majanduse arengutasemega riikides ja regioonides. (Globaalne ... 2012, 14) Eestis on võimalustest ajendatud ettevõtlust Euroopa riikidega võrreldes protsentuaalselt kõige enam (Ibid., 20).

Antud uuringu tulemusena selgus, et äriidee leidmise versioonid olid järgmised:

- 1) korrati või modifitseeriti ideed, millega puututi kokku varasemas töös (ITBS OÜ ja Treeline Est OÜ);
- 2) ajutine vabaajatöö kasvas üle äritegevuseks (anonüümne ettevõtte 1);

- 3) ettevõtjad vajasisid toodet eratarbijana (Kelk ja Ratask OÜ, Hekk OÜ, ThorGate Management OÜ);
- 4) idee avastati süstemaatilise võimaluste otsingu käigus (Loodusvägi OÜ);
- 5) idee leiti reisisid (Taco Express OÜ);
- 6) arendati edasi tavaltsaadud ideed (anonüümne ettevõte 2);
- 7) idee avastati juhuslikult (Skyproff OÜ).

Enamik ettevõtteid käivitati väikese stardikapitaliga, kasutades vaid isiklike finantse (sh laene pere ja sõprade käest) või rajatava ettevõtte saadud tulusid. Sellist olukorda kutsutakse tihti nimega „*bootstrapping*“ ning see on kasutusel üldmõistena välise abita hakkamasaamise kohta. Selle meetodi alla kuulub ka erinevate viiside leidmine toetuste saamiseks ning igasugused leidlikud vahendid kulude alandamiseks. *Bootstrapping*’u eeliseks on kontrolli säilitamine otsuste üle ning puuduseks suurem finantsrisk, sest ei pruugi jätkuda kapitali, et kasvada otstarbekas tempos. (Kawasaki 2004) See meetod on üks efektiivsemaid ja soodsamaid viise kindlustamiseks ettevõttele positiivseid rahavoogusid. Iseenesest on üsna loomulik, et alustaval ettevõttel ei ole alguses piisavalt kapitali ja proovitakse hakkama saada olemasolevate vahenditega ning otsitakse erinevaid toetusvõimalusi. Lisafinantseerimisallikatena kasutati investorit, EAS-i stardi- ja innovatsioonitoetust ning Töötukassa starditoetust. EAS-i, Töötukassa ja ka muud välised toetused, näiteks Kredexi käendus stardilaenu saamiseks, on alustavale ettevõtjale suureks abiks ja ka suhteliselt kergesti kättesaadavad (juhul kui sobitakse hindamiskriteeriumidesse). Täiesti kindlalt võib väita, et mitmed ideed ja unistused jääksid ettevõtjatel teostamata, kui need toetused ei oleks kättesaadavad. Üldiselt kasutatakse Eestis isiklike vahendeid ja EAS-i või Töötukassa starditoetusi nn elustiiliettevõtete puhul ja väliste investorite riskikapitali innovaatiliste kiirekasvuliste ettevõtete puhul (Globaalne ... 2012, 56). Innovaatiliste kiirekasvuliste iduettevõtete puhul, mille ärimudeli riskitase on raskemini hinnatav, on nii starditoetuste, Kredexi käenduse kui ka laenude rakendamine raskendatud, kuna nad ei sobi tavapärasesse toetusesaajate hindamismudelisse (Globaalne ... 2012, 56).

Ettevõtet alustades on meeskonna roll äärmiselt oluline ja sellele tuleks algusest peale ettevõtjatel tähelepanu pöörata. Kui tahta midagi suuremat korda saata või ära teha, siis on meeskonnatöö efektiivsem kui üksi tegutsemine. Toimiva tugisüsteemi olemasolu kompetentsete inimeste näol on ettevõtte käivitamise juures võtmetähtsusega küsimus. Uuritud ettevõtjate

hulgas oli kõige enam neid, kes alustasid kaheliikmelise meeskonnaga ning mõlemad liikmed olid sealjuures erineva tausta ja kompetentsidega, tuues sellega meeskonda erinevaid ideid ja luues dünaamikat.

Ettevõtete rajamise võrdlus teoreetiliste ettevõtlusprotsessi käsitlustega. Kui võrrelda uuritud ettevõtteid esimeses peatükis toodud teoreetiliste ettevõtlusprotsessi käsitlustega, siis on võimalik nende vahel mõningaid otseseid seoseid luua.

Kelk ja Ratas OÜ, mis tegeleb lastele mõeldud ratastega kelkude tootmisega, sai alguse ettevõtja enda probleemi lahendamise vajadusest – ettevõtjal tekkis vajadus konkreetse toote järele, mida turul veel saada ei olnud. Ettevõtte loomise protsessis võib paralleelse tuua Sarasvathy eesmärgikeskse teooriaga, sest ettevõtjal oli selge eesmärk, mida ta soovib teha ja kuhu välja jõuda. Eesmärk oli toota kelke, millele on võimalik pinnase muutumisel lihtsa liigutusega rattad alla seada ning ettevõtjal oli eesmärgiks jõuda selle tootega välisturgudele. Ettevõtte loomisprotsess hõlmas endas ka teisi etappe, mida kirjeldab eesmärgikeskne teooria, näiteks äriidee teostatavus oli argumenteeritud, ettevõtja tegeles konkurentide ja turu analüüsimisega, finantsprognoside seadmisega, prototüübi loomisega ning koostas äriplaani. Bruyat'i ja Julien'i uue väärtuse loomise kontekstis võib sarnasusi leida ettevõtliku ettevõtmise stsenaariumiga, kus toimub suurel määral uue väärtuse loomine, idees sisaldub innovatsioon ning ka ettevõtjat mõjutab loodav ettevõtte oluliselt. Ettevõtja leidis unikaalse toote idee, mis juba on muutnud tema enda elu ning võib muuta ka teiste inimeste elu, kes seda toodet kasutama hakkavad. Ettevõtte edukuse määravad sealjuures ettevõtja tehtavad otsused ning antud toote massideni jõudmiseks on parajalt leidlikkust ja ka õnne tarvis. Nutika idufirma kontekstis on näha, et ettevõtja on palju panustanud toote prototüüpide väljatöötamisele. Iga prototüübi väljatöötamise juures on saadud vahetut tagasisidet võimalikelt tarbijatelt ning ka spetsialistidelt, ning seetõttu on saadud väärtuslikku infot, mis on ettevõtjat juhtinud võimalikult parima lahenduse väljatöötamiseni. Ettevõtja ei ole ilmselt teadlikult nutika idufirma ideoloogiat viljelenud, kuid on näha, et ettevõtja on päris edukalt tegutsenud, sest paari aasta jooksul töötati välja viis prototüüpi ja vajalikud muudatused üritati selles protsessis realiseerida võimalikult kiiresti. Kindlasti oleks teadlik nutika idufirma meetodi järgimine ettevõtte loomisele ja toote väljatöötamisele efektiivsust juurde lisanud.

Loodusvägi OÜ on näide sellest, kuidas ettevõtte luuakse väga sarnaselt Sarasvathy võimalustekeskse teooriaga. Selle ettevõtte puhul leiti äriidee ettevõtja isiklikest väärtustest lähtuvalt. Ettevõtja arvas, et sobiv valdkond võiks olla mahetoodete tootmisega seotud, ta viis end teemaga kurssi, töötas välja sobivad tooted ning hakkas ettevõtlusega tegelema. Ettevõtjal ei olnud alguses suuremat visiooni, vaid oli tahtmine lihtsalt antud valdkonnas tegelema hakata. Äriideed ei hinnatud ja turu-uuringuid ei teostatud, pigem lähtuti sellest, et inimene loob oma mõttega selle, mida ta teeb. Usuti, et tulevikku suudetakse kontrollida ning seetõttu pole vaja tulevikku ennustada. Äriplaani hakati alles siis koostama, kui ettevõtte juba tegutses ning see vajadus oli tingitud ettevõtte kasvust ja laienemissoovist. Bruyat'i ja Julien'i ettevõtlusteooriaga seonduvalt on tegemist ettevõtliku imiteerimisega. Ettevõtja soovis radikaalset elustiili muutust, ettevõtet alustades pidi ta õppima uusi ärivõtteid ning viima ennast kurssi enda jaoks tundmatu valdkonnaga.

HEKK OÜ alustamisprotsess sarnaneb suurel määral Sarasvathy võimalustekeskse teooriaga. Ettevõtja leidis innovaatilise tootelahenduse idee kaasaskantavate vesipiipude näol, eelkõige seetõttu, et tal endal tekkis vajadus sellise toote järele. Kuna toodet oli varasemalt ka sõpradele müüdnud, siis positiivse tagasiside tõttu uskus ettevõtja, et äriidee on teostatav ning rohkem teostatavuse hindamisele aega ei pühendatud. Tootmist alustati olemasolevate vahenditega ja alguses suuri investeeringuid ei vajatud. Alguses ei olnud ettevõtjal ka konkreetset visiooni, ning turu ja konkurentsi analüüsimisega süvitsi ei tegeletud, kuigi turul toimuvast oldi siiski teadlikud. Äriplaani ettevõttel koostatud ei ole ning ettevõtja seda ka vajalikuks ei pea. Bruyat'i ja Julien'i käsitlusest lähtuvalt on sarnasusi ettevõtliku ettevõtmisega. Sarnasusi võib leida ettevõttega Kelk ja Ratas OÜ, sest mõlema ettevõtte puhul mõeldi välja innovaativne toode, mida turul ei leidunud ja mille puhul on kõrge uue väärtuse loomise määr. Kaasaskantavate vesipiipude näol on tegemist uudse tootega ning sellel tootel on üle maailma tuntuks saamise eeldused olemas. Ettevõtja kasutas ka teadlikult nutika idufirma meetodit toote prototüüpide väljatöötamisel, sest talle oli oluline võimalikult kiiresti kõik muudatused juurutada ja tagasisidet tootele küsiti korduvalt tuttavatelt, kes antud toote tarbimisest huvitatud olid. Tänu mitmete muudatuste sisseviimisele töötati välja ilmastikukindel, roostevaba kaasaskantav vesipiip, mida on võimalik Eestist tellida üle maailma.

ITBS OÜ loodi programmeerimisteenuseid pakkuva ettevõttena. Ettevõtte loomisprotsessis võib leida seoseid nii Sarasvathy eesmärgikeskse kui ka võimalustekeskse teooriaga. Võimalustekeskse lähenemisega haakub näiteks see, et ettevõtte loomise idee oli seotud ettevõtja olemasolevate oskustega IT-valdkonnas ja samuti oli olemas nõudlus selliste teenuste järele, mis andis võimaluse ettevõtlusega tegelema hakata. Eesmärgikeskse lähenemisega haakub näiteks see, et ettevõtjal oli olemas selge visioon ja taheti välja jõuda erinevate tippasemel IT-lahenduste väljatöötamiseni. Konkurentsi analüüsi samuti ja otsiti endal selliseid konkurentsieeliseid, mida teistel ei ole, ning koostati ka äriplaan. Bruyat'i ja Julien'i teoreetilise raamistiku kontekstis on tegemist nii ettevõtliku reproduktsiooni kui ka ettevõtliku ettevõtmisega. Ettevõtliku reproduktsiooniga on sarnasusi seetõttu, et ettevõtjal oli varasem palgatöö kogemus samal alal. Ettevõtliku ettevõtmisega on seoseid antud ettevõtte puhul samuti, sest ettevõtte tegeleb innovaatiliste toodete väljatöötamisega ja igale kliendile luuakse vastavalt kliendi vajadustele konkreetne ja unikaalne toode. Need uued tooted avaldavad mõju nii ühiskonnale kui ka ettevõtjale endale ja seega on uue väärtuse loomise määr suur. Ettevõtte on läinud seda teed, et lisaks kindlatele tellimustöödele tegeletakse ka eraldi tootearendusega, eesmärgiga kaasata investoreid ja neid tooteid skaleerida. Selline protsesside käik on tehnoloogia ettevõtete puhul suhteliselt mõistlik, sest ettevõtlust alustatakse teenuse pakkumisega ja kapitali kogumisega ning alles hiljem lisandub tootearendus. Selline asjade järjekord võimaldab ettevõttel algul piisavalt kogemusi ja vajalikku kapitali koguda ja samas ka riske maandada, sest kui ettevõtte kohe alustaks tootearendusega ja prooviks investoreid leida, siis on risk ettevõtte läbikukkumiseks märksa suurem.

Taco Express OÜ looja leidis äriidee reisil viibides, eeskuju võeti ühelt Ameerika toitlustusketilt ning ärimudel kohandati Eestile sobivamaks. Ettevõtte loomisprotsess haakub Sarasvathy eesmärgikeskse teooriaga, sest ettevõtjal oli selge eesmärk, et ta soovib teha toitlustusasutust. Ettevõtjal oli ettevõtet alustades selge visioon jõuda üle Baltikumi oma restoranidega. Konkurentsi hindamise juures leiti, et otsest konkurenti Eestis ei ole, kes sarnast toitlustusteenust pakuks. Äriplaan koostati samuti, sest see oli vajalik investori kaasamise jaoks. Bruyat'i ja Julien'i järgi on tegemist ettevõtliku imiteerimisega. Ettevõtja muutis oma elustiili ning ta pidi end kurssi viima täiesti uue valdkonnaga.

Treeline Est OÜ loomisprotsessis võib leida sarnasusi Sarasvathy võimalustekeskse teooriaga. Ettevõtjal tekkis võimalus hakata tegelema haljastustöödega. Kuna vajalikud oskused olid varasemalt olemas ja samuti ka tutvused selles valdkonnas, siis hakati alguses tuttavatele teenuseid pakkuma ja järjest töötati välja ka lisateenuseid. Ettevõtjal alguses konkreetset eesmärki ei olnud ning konkurentsi hindamisele aega ei pühendatud, vaid tegutseti eelkõige pideva nõudluse tõttu. Bruyat'i ja Julien'i konteksti raames on tegemist ettevõtliku reproduktsiooniga, sest kasutati varasemaid teadmisi ja kogemusi ning asutati iseseisev äri samal alal.

Skyproff OÜ puhul oli tegemist eelkõige Sarasvathy võimalustekeskse meetodiga, sest ettevõtja nägi võimalust teostada erinevaid kõrgtöid, kui ta ühe külmal talvel tänaval jalutades nägi majadel jääpurikaid rippumas. Koos tuttavaga hakati alguses olemasolevate vahenditega jääpurikate eemaldamise teenust osutama ning edasi töötati järjest välja ka muid kõrgtöödega seonduvaid teenuseid. Antud ettevõtte puhul äriideed ei analüüsitud, vaid nähti võimalust ning haarati sellest kinni. Samuti ei olnud ettevõtjal alguses erilist visiooni, oli vaid rahategemise soov. Bruyat'i Julieni järgi on seoseid ettevõtliku imiteerimisega, sest ettevõtja pidi end kurssi viima enda jaoks täiesti tundmatu alaga ning omandama palju uusi teadmisi ja oskusi.

ThorGate Management OÜ puhul, mis töötas välja sportlastele mõeldud veebilehe, kus sportlased viiakse kokku võimalike sponsoritega, leiti äriidee lähtuvalt ettevõtja enda isiklikest vajadustest. Ettevõtja ise tegeleb spordiga ja kuna ta teadis, et sportlastel on keeruline endale sponsoreid leida, siis leidis ta veebilehe näol võimaluse selle probleemi lahendamiseks. Ettevõtte loomine sarnaneb eelkõige Sarasvathy võimalustekeskse meetodiga, sest ettevõtja alustas lähtuvalt enda vajadustest, kogemustest ja oskustest äriidee leidmisel, ning tal olid tutvuste hulgas olemas ka võimalikud tarbijad. Bruyat'i ja Julien'i puhul võib leida seoseid ettevõtliku ettevõtmisega, sest ettevõtja mõtles välja innovaatilise lahenduse, mida sellisel kujul veel turul ei eksisteeri. Kuna tegemist on skaleeritava ärimudeliga ja potentsiaalseid tarbijaid on maailmas miljoneid, siis on ettevõttel edukaks läbilöömiseks eeldused olemas.

Anonüümse ettevõtte puhul, mis tegeleb **kaartide ja kutsete disainimise ja tootmisega**, võib esmalt seoseid luua Sarasvathy võimalustekeskse teooriaga, sest ettevõtja tegeles ka enne ettevõtte loomist hobikorras sama tegevusega. Ettevõtjal olid olemas kindlad oskused, ta alustas olemasolevate vahenditega ning valmistas tooteid kõigepealt oma tuttavatele. Samas võis leida

seoseid ka Sarasvathy eesmärgikeskse teooriaga, sest ettevõtja tegeles äriidee teostatavuse hindamisega, tal olid tuleviku osas selged eesmärgid (saada turuliidriks Eestis), analüüsis turgu ja konkurentsi ning koostas äriplaani. Bruyat'i ja Julien'i teoreetilise käsitluse kontekstis võib seoseid leida ettevõtliku reproduktsiooniga. Ettevõtja alustas iseseisva äriaga alal, kus omas juba varasemalt teatud oskusi.

Teise anonüümse ettevõtte puhul, kes on **ostu-, müügi- ja vahetamisteenuseid pakkuva veebilehe** arendamise 2014. aastaks seisma jätnud, võib leida seoseid Sarasvathy eesmärgikeskse teooriaga. Idee saadi tuttavalt ning ettevõtjal oli olemas selge visioon, tegeldi konkurentsi ja turu analüüsiga ja koostati äriplaani. Bruyat'i ja Julien'i kontekstis leiab seoseid ettevõtliku imiteerimisega.

Ülaltoodust lähtuvalt võib öelda, et ettevõtlusega alustamisel haakusid mitme ettevõtte alustamisega seotud protsessid **Sarasvathy võimalustekeskse teooriaga** (tabel 3). Kuigi intervjuudes oli mõningal määral ka eesmärgikeskse teooria tunnuseid, siis enamike ettevõtete loomisprotsessi võib siduda pigem võimalustekeskse lähenemisega.

Sarasvathy võimalustekeskse teooriaga haakus näiteks see, et ettevõtjad haarasid kinni mõnest võimalusest, tegevusi pikemalt ei planeeritud ning hakkasid lihtsalt tegutsema. Ettevõtlustegevused oli tihti seotud Sarasvathy võimalustekeskse loogika põhiküsimustega „Kes ma olen? Mida ma oskan? Keda ma tunnen?“ Peale selle leiti äriideed enda vajadustest ning oskustelt lähtuvalt. Tooteid ja teenuseid prooviti juba varakult tuttavatele müüa (saades väärtuslikku tagasisidet) ja ettevõtte alustamisel kaasati ka partnereid tegevusse. Konkurentide hindamisele ja turuanalüüsile enamjaolt aega ei pühendatud. Ettevõtte algetappidel tihti ei määratletud ka kuhu oma tegevusega tahetakse välja jõuda (konkreetsed turud või sihid puudusid).

Kuigi rohkem oli alustavate ettevõtete juures seoseid võimalustekeskse teooriaga, siis ei peaks kõrvale jätma ka eesmärgikeskset lähenemist, sest ka sealt võib ettevõtte alustamiseks kasulikke vahendeid leida. Eesmärgikeskse lähenemise puhul olid ettevõtetel selged eesmärgid, mida tahetakse teha ja kuhu välja jõuda, tegeldi äriidee hindamisega, analüüsiti turgu ja konkurente ning koostati äriplaan. Eesmärgikeskse lähenemise eeliseks võib pidada seda, et see võimaldab ettevõtte tegevuse läbi mõelda ning erinevaid analüüse teostada enne oluliste otsuste vastuvõtmist.

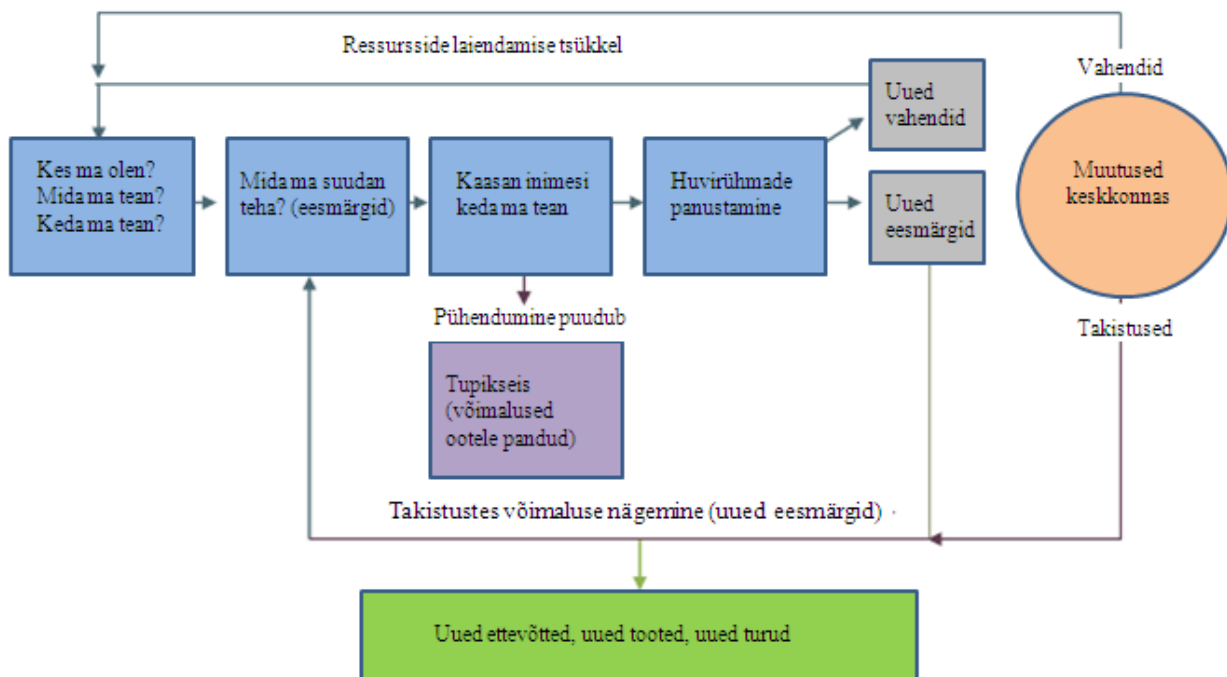
Tabel 3. Ettevõtete alustamisprotsessi sarnasused ettevõtlusprotsessi teoreetiliste käsitlustega

Ettevõtted	Meetodid				
	Sarasvathy võimalustekeskus	Riesi nutikas idufirma	Bryat ja Julien		
			Ettevõtlik reproduktsioon	Ettevõtlik imiteerimine	Ettevõtlik ettevõtmine
Taco Express OÜ				**	
Hekk OÜ	**	***			*
Loodusvägi OÜ	***			**	
Skyproff OÜ	***			**	
Treeline Est OÜ	***		**		
ITBS OÜ	*		**		*
Kelk ja Ratask OÜ		**			*
ThorGate Management OÜ	***				*
Anonüümne ettevõtte 1	**		*		
Anonüümne ettevõtte 2	***			**	
*** domineerib ** arvestatav sarnasus * mõningane sarnasus					

Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste alusel

Võimalustekeskne meetod ei pruugi alati uutele ettevõtetele edu tagada, kuid tema plussiks on see, et ta võimaldab ettevõtet alustades suuremat paindlikkust, näiteks saab käepäraste vahenditega koheselt tegutsema hakata, toodete/teenuste müügiga katsetada ja saada tarbijatelt vahetut tagasisidet ning samuti võimaldab see plaanide muutusi teha varem ja võimalikult madalate kulude juures. On leitud, et need inimesed, kes kasutavad võimalustekeskset loogikat, kalduvad rohkem kasutama avastamise strateegiat, ning need, kes kasutavad eesmärgikeskset loogikat, need kalduvad rohkem kasutama varasemate kogemuste kasutamise strateegiat (Politis, 2005, 413). Varasemate kogemuste kasutamine võib seega olla seotud kogemustega, mis on saadud näiteks koolist, palgatööd tehes või ettevõtet alustades, ning kui ettevõtjal on varasemalt mõni positiivne kogemus olemas, siis ilmselt kasutab ta ka iseseisvalt ettevõtet luues mõnda vahendit või meetodit meelsamini.

Kuna ülikoolide ettevõtlusalases õppes kasutatakse enamjaolt eesmärgikesket lähenemist, siis võiks üliõpilastele tutvustada ka Sarasvathy võimalustekeskset lähenemist kui ühte võimalikku meetodit ettevõtlusprotsessi läbimiseks (joonis 12). Ettevõtlusprotsess algab tudengi eneseteadvustamisega: kes ma olen, millised on minu võimed, mida ma soovin ära teha? Ta genereerib ja sõnastab oma idee, millega ta tahab edasi töötada, sealjuures võib ideeni jõudmine olla toetatud erinevate meetoditega. Sõltumata tudengi isiklikust eesmärgist, saab ta kogemuse ettevõtlusprotsessi läbimisest kuni idee elluviimiseni. Õppeprotsessi eesmärk ei ole tingimata käivitada uut ettevõtet, äri või projekti, kuigi see võib olla üheks võimalikuks väljundiks. (Ettevõtlusõppe ainekursuse ... 2014)



Joonis 12. Dünaamiline võimalustekeskne tsükkel

Allikas: (Society For Effectual Action)

Autor peab ettevõtet alustades kõige mõistlikumaks kombineerida siiski nii võimalustekeskset kui ka eesmärgikeskset meetodit ning mitte eelistada ühte teisele, sest mõlema meetodi puhul võib leida ettevõtte alustamise jaoks kasulikke omadusi. Spontaansuse ja julge

pealehakkamise juures võiks siiski veidi aega pühendada ka oma ettevõtte tegevuse läbimõtlemisele näiteks äriplaani või ärimudeli lõuendi koostamise kaudu.

Bruyat´i ja Julien´i uue väärtuse loomise kontekstis domineeris intervjueeritavate puhul (neljal korral) ettevõtliku imiteerimise kombinatsioon. Selles ettevõtluse kombinatsioonis märkimisväärne uue väärtuse loomine puudub ja protsessis on palju ebakindlust, kuna ettevõtjad peavad end kurssi viima uute teadmistega ja õppima uusi ärivõtteid. Ettevõtliku imiteerimise puhul toimus ettevõtjatega elustiili radikaalne muutus ning ettevõtlusega alustati valdkondades, milles eelnevad teadmised ja kogemused põhiliselt puudusid. Kolmel korral oli seoseid ka ettevõtliku reproduktsiooniga. Sellise ettevõtluskombinatsiooni puhul on uue väärtuse loomist küllaltki vähe ja tavaliselt puudub ka innovatsioon. Ettevõtjad alustasid ettevõtliku reproduktsiooni puhul iseseisva äriaga alal, kus neil oli vajalik kompetents juba olemas. Neljal korral leidis seoseid ettevõtliku ettevõtmise kombinatsiooniga, kus töötati välja innovaatiline toode, mille mõju nii ettevõtjale endale kui ka ühiskonnale võib osutuda suureks ning sellistel ettevõtetel on kõige parem eeldus jõuda maailmaturgudele. Kõige lihtsamaks meetodiks ettevõtlusega alustamisel peab autor ettevõtlikku reproduktsiooni, sest sellisel juhul on olemas vajalikud kogemused, oskused ja ka tutvusvõrgustik, et alustada iseseisva äriaga alal, kus ettevõtjal on olemas varasem kogemus näiteks palgatöötajana.

Nutika idufirma meetodit kasutas nii teadlikult kui mitteteadlikult paar intervjueeritud ettevõtjat, kes tegelesid tootmisega. Tootmise puhul oli neile oluline, et tootearendustsüklid oleksid võimalikud lühikesed ja samuti olid nad huvitatud kiire tagasiside saamisest, et vajalikud muudatused saaksid kiiremas korras rakendatud. Nutikas idufirma toetub valideeritud õppimisele, teaduslikele katsetele, toodete korduvale turuletoomisele, et lühendada tootearendustsükleid ja saada tagasi väärtuslikku tarbija tagasisidet (Ries 2011). Sellisel moel saavad ettevõtted kujundada oma tooteid ja teenuseid vastavalt oma tarbijate vajadustele ilma suurte riskide rahastamiseta. Nutika idufirma meetod ei ole mõeldud ainult idufirmadele, vaid on sobilik kõikidele ettevõtetele, sest see võimaldab ettevõttel kiiremini teada saada, kas tema protsessid või tooted toimivad ja hoida seeläbi ära ettevõtete läbikukkumist.

Autori arvates on nutika idufirma meetodi puhul keskne roll minimaalselt elujõulisel tootel, sest seda saab iga ettevõtte rakendada, kui pakub tarbijatele juba arendusjärgus olevaid tooteid või teenuseid proovida. Ehk tegelikult ei pea ootama, kuni tooted on täielikult „valmis“, et

neid alles siis müüma hakata. Nutika idufirma juurde sobib hästi ka nutika idufirma käsitluse põhjal väljaarendatud ärimudeli lõuend, mille sarnast üks ettevõtja oma ärimudeli koostamisel kasutas. Ärimudeli lõuend *Lean Canvas* sobib hästi just alustavatele ettevõtetele oma ärimudeli loomiseks ja kirjeldamiseks, ja selle abil on võimalik anda kiire ja konkreetne ülevaade oma ettevõttest nii oma meeskonna liikmetele kui ka potentsiaalsetele investoritele või klientidele.

Gartner'i ja Shane'i protsessimudelite põhjal autor ettevõtetele võrdlusi ei teostanud. Nimetatud protsessimudelid võimaldavad ettevõtete loomise fenomenile küll teaduslikult läheneda, kuid praktilisest aspektist vaadelduna ei ole nad nii lihtsasti rakendatavad kui mõned teised mudelid ja meetodid, millel on spetsiifilisemad tunnused.

Töös sai vaadatud erinevaid ettevõtlusprotsessi käsitlusi ja ainuõiget käsitlust ilmselt ei olegi, ning ei saa väita, et üks on parem kui teine. Mõned käsitlused (näiteks Sarasvathy eesmärgikesksus ja võimalustekesksus ning Riesi nutikas idufirma) on eelkõige praktikas paremini rakendatavad kui teised. Praktilisemaid ettevõtlusprotsessi käsitlusi oleks otstarbekas tutvustada ka ettevõtlusõppes, et näidata tudengitele erinevaid võimalusi ja lähenemisi.

Ettevõtlusega mittealustamise põhjused. Ettevõtlusega mittealustamise põhjustena töid tudengid välja, et neil puudub hea äriidee, ei taheta riske võtta, vajalikke oskusi jääb puudu ja eelistatakse palgatööd. Barjäärideks peetakse ka sobivate isikuomaduste, ambitsiooni, motivatsiooni ja julguse puudumist, samuti ettevõtlike inimeste puudumist, kellega midagi koos teha. Antud juhul on ilmselt puudu mingisugusest olulisest faktorist või tõekest, mis ettevõtlusega tegelemist oleks soodustanud (näiteks väljundi leidmine oma oskustele või hea idee olemasolu). Ettevõtlusega tegelema hakkamiseks võib esineda erinevaid tõmbe- või tõukejõudusid (Miettinen, Teder 2006, 40). Tõukejõududeks võivad olla näiteks lahkkelid ülemusega või sobimatus senisesse kollektiivi, aga ka töötuksjäämine ja paremate alternatiivide puudumine, ning tõmbejõududeks võivad olla sõltumatuse-, tunnustuse- ja saavutusvajadus, soov ennast arendada ning suurendada oma heaolu (Ibid.) Selliseid faktoreid, mis ettevõtlusega tegelema hakkamist soodustasid, võis täheldada ettevõtlusega alustanud inimeste juures. Ettevõtlusega mittealustanud tudengid töid mitmel korral välja, et neil jääb natuke julgusest puudu, kuid samamoodi tagasihoidlikumaks ja mitte nii väga riskialtiks hindasid end ka pooled ettevõtlusega alustanud tudengid. Seega tundub, et ettevõtlusega tegelema hakkamist ei tohiks isiksuseomadused iseenesest oluliselt takistada. Varasemates üliõpilaste ettevõtlusaktiivsuse

uuringutes on täheldatud ettevõtlusega alustamise takistustena ka juurdepääsu finantskapitalile, finantsriski ja majanduslikku keskkonda nii Euroopas kui ka Eestis (Sieger *et al* 2011). Tallinna Tehnikäülikoolis 2011. aastal läbiviidud üliõpilaste ettevõtlusmotivatsiooni uuringu põhjal pidasid tudengid kõige suuremaks ettevõtlusega alustamise barjääriks just rahalise toetuse puudumist (Aug 2011). Äriidee puudumist ei ole tudengite hulgas varem väga suureks barjääriks ettevõtlusega alustamise juures peetud (Sieger *et al* 2011).

Ettevõtlusõppe mõju. Ettevõtlusalase õppe rolli juures olid arvamused ettevõtjatel ja mitteettevõtjatel väga sarnased. Enamasti hindasid nii ettevõtjad kui ka mitteettevõtjad oma ettevõtlusalaseid teadmisi pigem heaks ja väga heaks. Ülikoolist saadud teadmistel oli ettevõtlusega alustamise juures positiivne mõju. Ettevõtjad said praktilisi kogemusi ja baasteadmised ettevõtluse kohta ning need andsid juurde julguse ettevõtlusega omal käel tegelema hakata. Varem TTÜ tudengite hulgas läbiviidud uuringu tulemusena on saadud samuti kinnitust, et omandatud kooliharidus on arendanud tudengite algatusvõimet ja ettevõtjalikku hoiakut (Aug 2011, 41). Ka ettevõtlusega mittealustanud tudengid pidasid kasulikuks teadmisi ettevõtte alustamisest ja toimimisest. Samuti peeti kasulikuks seda, kui koolis saab mäguettevõtte loomise ja sellega kaasneva protsessi läbi mängida. Kasulikuks peeti ka ettevõtjatega kohtumisi ning teadmisi, kuidas infot otsida või nõu küsida.

Kooliteadmistel on ettevõtlusega alustamise juures oluline roll ning see seab ülikoolile ka mõnes mõttes päris suure vastutuse tudengite ettevalmistamise osas. Ülikoolis õpitul ja kogetul on pikaajaline mõju ning seega on ülikoolil võimalik palju ära teha tulevaste ettevõtjate kujundamises. Läbiviidud intervjuude põhjal võib järeldada, et ettevõtluseks vajalikke teadmisi võib leida väga erinevatest õppeainetest ning need ei pea ettevõtlusega olema otseselt seotud. Pigem on tendents selline, et ettevõtluseks vajalikke teadmisi nopitakse erinevatest õppeainetest kokku.

Ettevõtte edukaks käivitamiseks on osade uuringus osalenute sõnul vaja erinevaid oskusi, näiteks raamatupidamise, müügi- ja juhtimisoskusi. Samuti peeti tahtejõu olemasolu väga oluliseks ettevõtte käivitamise juures. Seega on ettevõtte eduka käivitamise jaoks vaja ühelt poolt reaalseid oskusi, mida on võimalik näiteks ülikoolis omandada, kuid vähemtähtsaks ei peeta ka inimese isikuomaduste rolli, nagu tahtejõu ja julguse olemasolu.

Puudujäägid ettevõtlusalaste teadmiste osas olid ettevõtjatel ja mitteettevõtjatel sarnased. Puudu jäi teadmisi finantsarvestusest, finantsjuhtimisest, meeskonna juhtimisest ja värbamisest, müügist ja turundusest, maksundusest, juriidilistest teadmistest, kodulehe tegemise oskusest ja tootmisprotsesside juhtimisoskusest. Ilmselt ei olegi ülikoolil võimalik tudengeid ettevõtluseks täielikult ette valmistada ning osad teadmised ja oskused omandatakse kõige paremini ikka reaalse ettevõtte loomise käigus ettetulevate situatsioonide lahendamise kaudu. Mõningaid teadmisi ja oskusi on kindlasti mingil määral võimalik ka koolis omandada, näiteks meeskonna juhtimist ja ülesannete delegerimisoskust saab praktiseerida kindlasti üliõpilasfirma praktikumis või mõnel muul ettevõtlusalasel kursusel loodava ettevõtte erinevate etappide läbimängimise käigus. Samuti, kui nähakse juba ülikooli ajal enda teadmiste puudujääke, siis on võimalik alati ise õppeaineid oma äranägemise järgi juurde valida või käia vabakuulajana loengutes.

Nii ettevõtjate kui ka mitteettevõtjate arvates kõige efektiivsem õppimisviis on selline, mis sisaldab rohkesti praktikat. Praktilise kogemuse omandamine kujutab endast näiteks seda, et tudeng saaks ise osaleda ettevõtte loomisprotsessis, kus saab äriideed realselt läbi mängida, situatsioone lahendada ja ka tegevusi analüüsida. Rõhutati ka kogunud ettevõtjate mentorlust. Kuna praktika osakaalu ettevõtlusalases õppes peetakse väga oluliselt, siis see vaid kinnitab seda, et tudengid tahavad juba ülikooli ajal ise mõelda ja proovida omal nahal kõike seda, mis sarnaneks võimalikult palju päris ettevõtlusmaailmas toimuvaga. Õppimist tegutsedes (*learning by doing*) on käsitlenud Heinonen *et al* ja sama meetod käib läbi mitmetest ettevõtlusõppe korraldamise juhendmaterjalidest.

Soovitused ettevõtlusõppe paremaks korraldamiseks. Soovitused ettevõtlusõppe paremaks korraldamiseks on ettevõtjatel ja mitteettevõtjatel samuti väga sarnased. Koolil soovitati korraldada rohkem ettevõtlusalaseid konkursse ning luua ettevõtlusklubisid. Samuti soovitati tudengitele rohkem praktilist tuge anda näiteks üliõpilasfirmade loomise kaudu. Lisaks soovitati tuua rohkem ettevõtluskogemusega külalisesinejaid ja mentoreid tudengitele nõu andma. Kogunud ettevõtjate nõuannete kõrval oleks kindlasti kasulik rakendada ka selliseid koostöö ja ettevõtlusõppe vorme, mis võimaldavad ettevõtte loomise esimeses faasis õppida nende inimeste kogemustest, kes selle protsessi on hiljuti läbinud (Gloaalne ... 2012). Kuna ettevõtjad peavad oluliseks ettevõtlusalaseid konkursse ja muid kursuseid (näiteks üliõpilasfirma praktikumi), kus praktika osakaal on suurem, siis võib ülikool mõelda, kas on võimalik veel

lisaks sarnaseid konkursse ja kursusi korraldada. Kindlasti oleks oluline ettevõtlusest huvitatud tudengeid suunata sellistest kursustest ja konkurssidest osa võtma ning neile olemasolevaid võimalusi tutvustada ja soovitada, sest tudengid võibolla ei oska ise ette näha, kui suure lisaväärtuse taolised kursused ja konkursid ettevõtlusega tegelemise jaoks annavad.

3.6. Järeldused ja ettepanekud

Läbiviidud uurimuse tulemusena selgus, et ettevõtjaks hakati seetõttu, et pigem eksisteeris võimalus ettevõtjaks hakata, mitte sellepärast, et muud alternatiivid rahateenimiseks puudusid. Seetõttu võib positiivseks pidada seda, et ettevõtjaks hakati eelkõige omal soovil, sest leiti hea äriidee või nähti äri võimalust olemasolevate oskuste ärakasutamiseks. Nii ettevõtjate kui ka mitteettevõtjate arvamusel on TTÜ ettevõtlusõppel positiivne mõju ja sealt saadakse piisavalt teadmisi, et ettevõtlusega omal käel alustada.

Töös vaadati erinevaid ettevõtlusprotsessi käsitlusi ja ei saa väita, et üks käsitlus on parem kui teine. Mõned protsessikäsitlused on eelkõige praktikas paremini rakendatavad (näiteks Sarasvathy, Riesi või Bruyat'i ja Julien'i lähenemised). Neid praktilisemaid meetodeid võiksid alustavad ettevõtjad uurida ja lisaks võiks neid käsitlusi tudengitele tutvustada ettevõtlusõppes. Nii saaksid alustavad ja ka tulevased ettevõtjad teadlikuks erinevatest võimalustest ja lähenemistest ning seega on neil võimalik teadlikult erinevaid meetodeid vastavalt soovile ja vajadusele ettevõtete loomise juures rakendada.

Kõik ettevõtlusõppes osalenud tudengid ei ole ettevõtlusega alustanud, kuid see ei tähenda veel, et ettevõtlusõppes oleks midagi valesti, vaid pigem ei tegeleta hetkel ettevõtlusega olude sunnil. Mitteettevõtjate suhtumine ettevõtlusesse on positiivne ja praegu oodatakse ettevõtlusega alustamiseks õiget aega, otsitakse sobivat äriideed või äripartnereid.

Soovitused alustavale ettevõtjale. Alustaval ettevõtjal oleks soovitav end kurssi viia erinevate ettevõtlusprotsessi käsitluste ja meetoditega ning tutvuda sellealase kirjandusega. On olemas mitmeid käsitlusi, mis on praktikas küllaltki hästi rakendatavad ja mis võivad aidata ettevõtlusega alustamise etappe efektiivsemalt läbida. Kui ettevõtjad on teadlikud erinevate

meetodite olemasolust, siis on neil võimalik vastavalt soovile ja vajadusele neid meetodeid õigel hetkel ka kasutada.

Õige meeskonna leidmine ettevõtlusega alustamisel väga oluline. Tähtis on leida meeskonda just erinevaid teadmisi ja oskusi omavaid inimesi. Ettevõtjad peaksid võimalikult varakult mõtlema sobiva meeskonna moodustamisele, näiteks äriidee hindamise etapil, sest üksi tegutsemine võib ettevõtte loomise protsessi pidurdada või äriidee teostamise üldse ohtu seada.

Abistavaid vahendeid, nagu äriplaan või ärimudeli lõuend, oleks alustaval ettevõtjal enamasti kasulik rakendada. Olenevalt ettevõtte eripärast ei pruugi näiteks äriplaani koostamine igale alustavale ettevõttele olla alguses kõige sobivam meetod, eriti siis, kui on suurem tõenäosus olulisteks suunamuudatusteks ehk kannapööreteks. Sellisel juhul oleks otstarbekam kasutada ärimudeli lõuendit. Võib kasutada ka mõlemat meetodit, näiteks alguses ärimudeli lõuendit ja hiljem kirjutada äriplaan.

Enamik uuringus osalenud ettevõtteid käivitati väikese stardikapitaliga, kasutades vaid isiklike finantse (sh pere ja sõprade käest laenatav) või rajatava ettevõtte saadud tulusid. Eksisteeris ka ettevõtteid, millel ei olnud võimalik ilma välise toetuseta üldse tegutsema hakata. Kui ettevõtjal on võimalik ilma olulise välise abita ettevõtlusega alustada, siis see meetod on üks efektiivsemaid ja soodsamaid viise kindlustamiseks ettevõttele positiivseid rahavoogusid. Kuna ettevõtjal suuri kohustusi alguses ei ole ja risk on suhteliselt väike, siis on ettevõtluskogemuse saamiseks selline meetod üsna sobilik. See võib olla sobiv meetod noorte ettevõtlusest huvitatud inimeste puhul, kui inimene ei ole kindel, kas talle ettevõtlus võiks üldse sobida või meeldida.

Alustaval ettevõtjal on vaja kedagi, kes teda ettevõtlusega alustamise teekonnal toetaks. Uuringus osalenud ettevõtjad peavad ettevõtluskogemusega mentori olemasolu väga oluliseks ja üldse tahetakse parema meelega kuulda kogemusi ja arvamusi nendelt inimestelt, kes ise on sama protsessi juba varem läbi teinud. Sellised allikad tunduvad ettevõtlusest huvitatud inimestele ja ka alustavatele ettevõtjatele usaldusväärsemad kui kooliloengutest või -õpikutest saadav informatsioon. Erinevate nõuandjate toetust on leidnud alustavad ettevõtjad ka Tehnopolist, ettevõtlusinkubaatoritest, lisaks on võimalik leida toetust TTÜ juures tegutsevast Mektory keskusest ja TTÜ majandusteaduskonna ettevõtluskeskusest.

Soovitused TTÜ-le ettevõtlusõppe paremaks korraldamiseks. Ettevõtlusõppe hõlmab endas kolme osa – sisu, meetodit ja toetusmeetmeid (joonis 13).

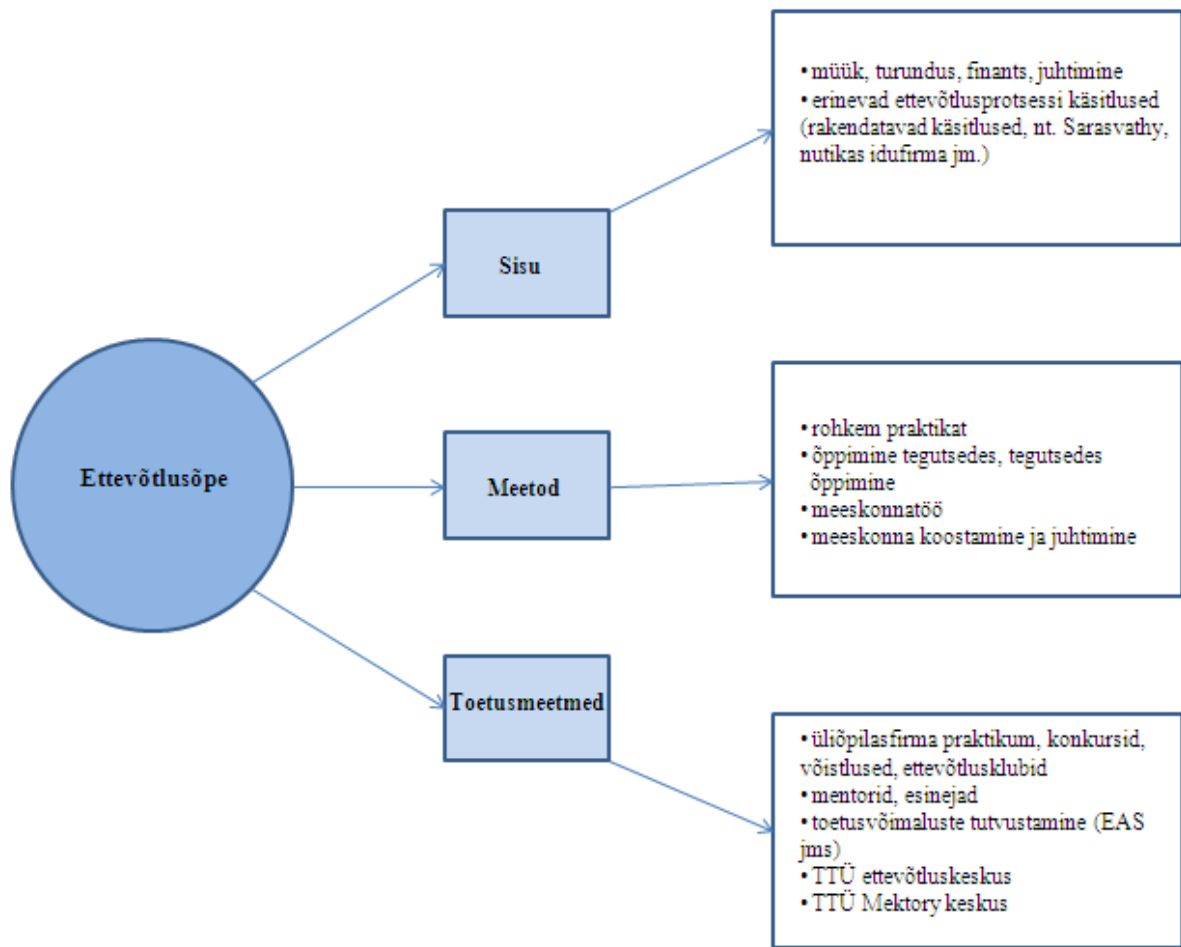
Esimene osa ehk ettevõtlusõppe sisu. Ettevõtlusõpe peaks ettevõtlust tutvustama selliselt, et tudeng saaks esmalt ettevõtlusest ülevaate, sealhugast teadmised finantsarvestusest ja -juhtimisest ning müügist ja turundusest. Ettevõtlusõppes tuleks tudengitele tutvustada erinevaid võimalusi, just rohkem praktikas rakendatavaid ettevõtlusprotsessi käsitlusi ja meetodeid. Ettevõtlusõppesse võiks rohkem sisse tuua ka Sarasvathy võimalustekeskset lähenemist ja tudengitele tutvustada ka Riesi nutika idufirma meetodit.

Teine osa ehk meetod. Õppimisprotsessis peaks kõige olulisem olema tagasisidestatud kogemuslik õppimine ehk „õppimine tegutsedes“. Õppimine peaks sisaldama palju meeskonnatööd – nii saaksid tudengid ka meeskonna koostamise ja juhtimise praktika.

Kolmas osa ehk toetusmeetmed. Tudengitele, kes on ettevõtlusest sügavamalt huvitatud, tuleks kindlasti pakkuda midagi lisaks – ettevõtlusprogramme ja konkursse (näiteks üliõpilasfirma praktikum, idufirmade konkurss, innovatsiooniakadeemia, ettevõtlusklubid jms). Ettevõtlusega alustamise juures on olulised ettevõtluskogemusega mentorid ja ettevõtluskogemusega külalisesinejad loengutes.

Üliõpilasfirma praktikumis ja ettevõtlusalastel konkurssidel võiks erinevate erialade tudengeid rohkem omavahel kokku viia. Erineva tausta ja oskustega inimeste koostööd peab kindlasti arendama, sest sealt võivad alguse saada ühed huvitavamad projektid. Ettevõtlusõppe raames võiks kokku viia kindlasti ka Eesti ja välistudengeid ning erinevates ülikoolides õppivaid inimesi.

Ettevõtlusega alustamisel pakub TTÜ-s tuge juba toimiv Mektory keskus ning lisaks võiks olla tugisüsteem ka toimiva majandusteaduskonna ettevõtluskeskuse näol ja seda kontseptsiooni võiks veel edasi arendada. Ettevõtluskeskusel võiksid olla spetsiaalsed ruumid, kus töötaksid ettevõtluse spetsialistid, kes tudengeid ettevõtlusalastes küsimustes nõustaksid. See peaks olema hubane koht, mida tudengid saavad igal ajal külastada, seal aega veeta ja teiste ettevõtlushuvilistega kohtuda. Kindlasti võiks seal olla ka spetsiaalne ettevõtluskirjandusega raamatukogu.



Joonis 13. Ettevõtlusõppe olemus

Allikas: Autori koostatud

KOKKUVÕTE

Kirjandusallikatest on võimalik leida väga erinevaid ettevõtlusprotsessi käsitlusi. Käesoleva magistritöö esimeses peatükis anti ülevaade Sarasvathy, Gartneri, Bruyat´i ja Julien´i, Shane´i, Morozi ja Hindle´i ning Riesi töödest ettevõtlusprotsessi kohta.

S. D. Sarasvathy rõhutab oma lähenemises eelkõige võimalustekeskust ettevõtluse alustamisega seotud tegevustes. Võimalustekeskse lähenemise järgi alustab ettevõtja iseendast, vaadates üle oma võimed, oskused, vahendid ja tutvused, ning läheneb ettevõtluses võimalike tulemuste saavutamisele loovalt. See meetod sobib hästi muutuvatesse ja ebakindlatesse oludesse, sest see võimaldab ettevõtjal paindlikult toimida.

W. B. Gartner pakub välja neljadimensioonilise mudeli, mis uute ettevõtete loomisprotsessi kirjeldab. Mudel koosneb ettevõtjast, protsessist, keskkonnast ja ettevõttest, ning kõik need neli dimensiooni moodustavad uute ettevõtete loomisel ainulaadseid kombinatsioone. Gartner pakub oma mudelit kui vahendit, mille abil on võimalik vaadelda ja võrrelda erinevaid ettevõtete loomise mustreid.

C. Bruyat ja P.-A. Julien käsitlevad ettevõtlust uue väärtuse loomise kontekstis. Nende teoorias on olulisel kohal ettevõtja, kes vastutab uue väärtuse loomise eest. Kahedimensioonilise mudeli tuuma moodustavad ettevõtja koos loodava ettevõttega. Bruyat ja Julien pakuvad välja neli võimalikku ettevõtja ja uue väärtuse loomise kombinatsiooni, mille järgi ettevõtteid luuakse.

S. Shane´i ettevõtlusprotsessi mudel põhineb ettevõtja ja väärtuslike ettevõtlusvõimaluste vahelisel sidemel. Shane´i käsitluse järgi on võimalustel oluline roll ning need võimalused kujutavad endast olukorda, milles ettevõtjal on võimalik luua midagi uut, kasutades ressursse selliselt, et need looksid kasumit.

P.W. Moroz ja K. Hindle võrdlevad Sarasvathy, Gartneri, Bruyat´i ja Julien´i ning Shane´i mudeleid eesmärgiga leida vaid ettevõtlusprotsessile iseloomulikke ja samal ajal kõikidest muudest protsessidest eristuvaid elemente.

E. Riesi populariseeritud nutika idufirma kontseptsioon sobib väidetavalt kõikidele ettevõtetele just muutuvates oludes hakkamasaamise jaoks. Nutika idufirma meetod võimaldab ettevõttes erinevaid protsesse ja tootearendustsükleid tõhusamalt läbida ning rakendada kõiksugu muudatusi piisavalt varakult ja võimalikult madalate kulude juures. Nutika idufirma kontseptsioonis on oluline roll minimaalselt elujõulisel tootel, mille kaudu saadakse tarbijatelt varakult väärtuslikku tagasisidet.

Selleks, et välja selgitada TTÜ üliõpilasfirma praktikumis ja sellega sarnase formaadiga ettevõtlusõppes osalenud tudengite ettevõtlusega alustamise protsess ja ettevõtlusõppe mõju ettevõtlusega alustamisele, viis autor läbi 14 poolstruktureeritud intervjuud, millest kümme viidi läbi ettevõtjatega ja neli intervjuud ettevõtluskogemust mitteomavate inimestega. Uurimuse käigus saadud tulemusi analüüsiti ning küsitletud ettevõtjate ettevõtlusprotsessi võrreldi erinevate ettevõtlusprotsessi teoreetiliste käsitlustega, ja leiti erinevaid teooria- ja praktikavahelisi seoseid. Selgus, et mitme ettevõtte alustamise protsessis leidis sarnasusi Sarasvathy võimalustekeskse lähenemisega. Seoseid oli ka Riesi nutika idufirma meetodiga ning leiti, et eelpool nimetatud ettevõtlusprotsessi käsitlused on praktikas hästi rakendatavad.

Ettevõtlusega alustati ettevõtjate omal soovil ja eelkõige seetõttu, et nähti võimalust ettevõtlusega alustamiseks, ning ettevõtlust alustati enamasti olemasolevate vahenditega. Ettevõtjatega läbiviidud uuringust selgus, et õige meeskonna leidmine on kriitilise tähtsusega küsimus ettevõtlusega alustamise juures. Kuigi ettevõtlusega mittealustanud inimesed eelistavad hetkel palgatööd, siis ettevõtlusesse suhtutakse üldiselt positiivselt ning sobiva võimaluse tekkimisel kaalutakse ka ettevõtlusega alustamist. Ettevõtlusõppel on ettevõtlusega alustamisele positiivne mõju ning ettevõtlusõppes osalenud tudengitel on piisavalt teadmisi ja kogemusi, ettevõtlusega iseseisvalt tegelema hakata.

Alustavale ettevõtjale koostas autor järgmised soovitusel

- Ettevõtlusega alustamisel oleks soovitav tutvuda erinevate ettevõtlusprotsessi teooriate ja meetoditega, sest on olemas mitmeid käsitlusi, mis on praktikas küllaltki hästi rakendatavad ja mis võivad aidata ettevõtlusega alustamise etappe efektiivsemalt läbida – on võimalik õppida teiste vigadest ja pole mõtet „jalgratast leiutada“.
- Ettevõtjad peaksid võimalikult varakult mõtlema sobiva meeskonna moodustamisele, tähtis on leida just erinevaid teadmisi ja oskusi omavaid inimesi.

- Abistavaid vahendeid, nagu äriplaani või ärimudeli lõuendit, oleks alustaval ettevõtjal kasulik rakendada. Olenevalt ettevõtte eripärast võib üks meetod sobida paremini kui teine. Juhul, kui määramatus tuleviku osas on suur, pole ettevõtte rajamise algfaasis mõtet kulutada jõudu pikaajalise äriplaani koostamisele.
- Kui ettevõtjal on võimalik ilma olulise välise abita ettevõtlusega alustada, siis see meetod on üks efektiivsemaid, soodsamaid ja riskivabamaid viise ettevõtlusega alustamiseks, ja sobiv võimalus noortele ettevõtlusest huvitatud inimestele ettevõtlusekogemuse saamiseks.
- Alustaval ettevõtjal on vaja toetajaskonda, eelkõige ettevõtluskogemusega mentorite ja muude nõuandjate ja toetusüksuste näol (Tehnopool, ettevõtlusinkubaatorid, EAS, TTÜ innovatsiooni- ja ettevõtluskeskus Mektory, TTÜ majandusteaduskonna ettevõtluskeskus jm).

TTÜ-le ettevõtlusõppe paremaks korraldamiseks koostas autor järgmised soovitusel

- Ettevõtlusõppe peaks ettevõtlust tutvustama selliselt, et tudeng saaks esmalt ettevõtlusest ülevaate, sealhulgas teadmised finantsarvestusest ja -juhtimisest ning müügist ja turundusest.
- Ettevõtlusõppes tuleks tudengitele tutvustada erinevaid, just praktikas paremini rakendatavaid ettevõtlusprotsessi käsitlusi ja meetodeid. Õppesse võiks rohkem sisse tuua ka Sarasvathy võimalustekeskset lähenemist ja Riesi nutika idufirma kontseptsiooni.
- Õppimisprotsessis peaks kõige olulisem olema tagasisidestatud kogemuslik õppimine ehk „õppimine tegutsedes“, ning õppimisprotsess peaks sisaldama meeskonnatööd (meeskonna moodustamist ja juhtimist).
- Ettevõtlusest sügavamalt huvitatud tudengitele tuleks pakkuda ettevõtlusõppe programme ja konkursse näiteks üliõpilasfirma praktikumi, idufirmade konkursi, innovatsiooni akadeemia, ettevõtlusklubide jms näol.
- Ettevõtlusõppe raames peaks erinevate erialade, eri rahvusest ja erinevate ülikoolide tudengeid rohkem omavahel kokku viima ja nendevahelist koostööd soodustama. Erineva tausta ja oskustega inimeste koostööd peab kindlasti arendama, sest sealt võivad alguse saada ühed huvitavamad projektid.

- Lisaks TTÜ Mektory keskusele võiks tudengitel olla tugi ka toimiva ettevõtluskeskuse näol ja selle keskuse kontseptsiooni tuleks veel edasi arendada.

VIIDATUD ALLIKAD

- Aug, A. (2011). Tallinna Tehnikaülikooli üliõpilaste ettevõtlusmotivatsioon. TTÜ ärikorralduse instituut. 103 lk. (Magistritöö)
- Bruyat, C., Julien, P.-A. (2000). Defining the Field of Research in Entrepreneurship. – *Journal of Business Venturing*, Vol 16, No. 2, pp. 165-180.
- Darden School of Business. Faculty and Research: Saras D. Sarasvathy Biography. <http://www.darden.virginia.edu/web/Faculty-Research/Directory/Full-time/Saras-D-Sarasvathy/> (20.05.2014)
- Elenurm, T., Janter, I., Liivat, A., Kaldma, M., Karm, T., Kiili, J., Kross, P., Kumpas, K., Maripuu, I., Merkuljeva, T., Pihlak, Ü., Saal, T., Titov, E., Torokoff-Engelbrecht, M., Tunkkari-Eskelinen, M., Täks, M. (2013). Ettevõtlusõpe kõrgkoolis. Tallinn: Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor.
- Ettevõtlusõppe ainekursuse „ettevõtluse alused“: juhendmaterjal. (2014). / Koostajad M. Raudsaar, U. Venesaar, T. Mets, J. Teder, S. Ustav, A. Kuusik. Tartu Ülikool, Tallinna Tehnikaülikool.
- Ettevõtlusõppe kontseptsioon ja ettevõtluspedagoogika. / Koostaja U. Venesaar. TTÜ majandusteaduskond. (Presentatsioon)
- Gartner, W. B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. – *Academy of Management*, Vol. 10, No. 4, pp. 696-706.
- Ghuri, P., Gronhaug, K. (2004). Äriuuringu meetodid: Praktilisi näpunäiteid. Tallinn: Külim.
- Globaalne ettevõtlusmonitooring (2012). Eesti Raport. Eesti Arengufond. <http://www.arengufond.ee/upload/Editor/Publikatsioonid/Arengufond%20GEM%20uuringu%20raport.pdf> (20.05.2014)

- Heinonen, J., Poikkijoki, S.-A., Vento-Vierikko, I. Entrepreneurship For Bioscience Researchers – Process Study of a Training Programme. Turku School of Economics and Business Administration, Small Business Institute.
http://bioprojekty.lf1.cuni.cz/3374/literatura/enterpren_bioscience.pdf (24.05.2014)
- Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2010). Uuri ja kirjuta. / Toimetaja E. Uuspõld. Tallinn: Kirjastus Medicina.
- Idufirma definitsioon. Eesti Keele Instituut.
<http://keeleabi.eki.ee/index.php?leht=4&act=2&vld=46> (22.04.2014)
- Idufirma definitsioon. Wikipedia.
<http://et.wikipedia.org/wiki/Idufirma> (20.05.2014)
- Kawasaki, G. (2004). The Art of the Start: The Time-Tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything. New York: Penguin Group Inc.
- Kirketerp, A. L. Entrepreneurship Didactics – The Push Method. <http://ieeponline.com/wp-content/uploads/2013/11/Entrepreneurship-didactics-%E2%80%93-the-push-method.pdf> (20.05.2014)
- Laherand, M.-L. (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: OÜ Infotrükk.
- Lean Canvas.
www.leanstack.com (21.05.2014)
- Maurya, A. Lean Canvas – How I document My Business Model.
<http://practicetrumpstheory.com/2010/08/businessmodelcanvas/> (Blogi) (21.05.2014)
- Mets, T., Raudsaar, M., Summatavet, K. (2012). Experimenting Social Constructivist Approach in Entrepreneurial Process-Based Training: Cases in Social, Creative and Technology Entrepreneurship. Tartu: University of Tartu Centre of Entrepreneurship.
- Miettinen, A., Teder, J. (2006). Ettevõtlus I: ettevõtlusest, ettevõtjatest, ettevõtluspoliitikast. Tallinn: Külim.
- Miettinen, A., Rikkinen, L., Teder, J. (2008). Ettevõtlus II: äriideest, äriplaanist, ettevõtte rajamisest ja kasvust. Tallinn: Külim.
- Moroz, P. W., Hindle, K. (2012). Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives – *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 36, No. 4, pp. 781-818.
- Politis, D. (2005). The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. – *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No 4, pp. 399-424.

- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. London: Penguin Books Ltd.
- Ries, E. (2013). *Nutikas idufirma: Kuidas tänapäeva ettevõtjad kasutavad üliedukate äride ülesehitamiseks pidevat innovatsiooni*. Tallinn: AS Äripäev.
- Sarapuu, P. (1996). *Eesti ettevõtjate kogemuste analüüs*. TTÜ käitismajanduse instituut. 71 lk. (Diplomitöö)
- Sarasvathy, S. D. (2001). What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial? – *Harvard Business Review*, June 21, 2001.
- Sarasvathy, S. D. (2003). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
http://mtei.epfl.ch/files/content/sites/mtei/files/shared/mtei_seminars/2008/saravsathy_book_101108.pdf (18.05.2014)
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Read, S., Wiltbank, R. (2001). Effectual Entrepreneurial Expertise: Existence and Bounds. – *Academy of Management 2001 Meeting Best Paper Proceedings*, ENT D1-D6.
- Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual – Opportunity Nexus*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Sieger, P., Fueglistaller, U., Zellweger, T. (2011). *Entrepreneurial Intentions and Activities of Students across the World. International Report of the GUESSS Project 2011*. St. Gallen: Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship at the University of St. Gallen (KMU-HSG).
- Society For Effectual Action.
<http://www.effectuation.org/learn/effectuation-101> (13.03.2014)
- Üliõpilasfirma praktikum. TTÜ majandusteaduskonna ettevõtluskeskus.
<http://www.ttu.ee/majandusteaduskond/majandusteaduskonna-veeb/majandusteenused/ettevotluskeskus-4/uliopilasfirma/> (21.05.2014)

SUMMARY

BUSINESS START UP PROCESS BASED ON THE EXAMPLE OF ENTREPRENEURS PARTICIPATING IN ENTREPRENEURSHIP STUDIES IN THE TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Karit Neider

Global Entrepreneurship Monitor 2012 indicated that entrepreneurship – new, small companies being started by people – is one of the main drivers of economic growth (2012, 10). Estonian experts evaluate entrepreneurship environment, including opportunities for starting a business and physical infrastructure, higher than experts of other countries. According to the Entrepreneurship Monitor, more than half of Estonian entrepreneurs have entrepreneurial education, and those who have undergone entrepreneurship training as a part of their higher education have incomes above average (Gloabalne ... 2012, 7).

For several years already, the Tallinn University of Technology (TUT) has conducted various entrepreneurial courses and programs to encourage entrepreneurship among their students. This gives reason to believe that entrepreneurial education has a lot to do with starting a business. A survey carried out in the Tallinn University of Technology revealed that the students' motivation to start a business is high and entrepreneurship is often preferred to paid employment (Aug 2011, 20).

To the best of the knowledge of the author of this thesis, it has never been studied in the Tallinn University of Technology how the students who have participated in entrepreneurship studies have started their business and how has this process been affected by their entrepreneurial

education. This master's thesis, therefore, aims to determine the specifics of the business startup process of the students who participated in the TUT student business practicum or other similar entrepreneurship studies, starting with business ideas. It also seeks to find out how has this process been affected by their entrepreneurial education. In the case of students who have not chosen an entrepreneurial career, reasons behind that decision are investigated and the students' opinions on the entrepreneurship studies examined.

The following actions were decided to be necessary for achieving these aims:

1. Study different theoretical treatments of the business process.
2. Conduct interviews with students who had participated in TUT entrepreneurship studies in order to find out:
 - a) how they became entrepreneurs, how they started their business;
 - b) how did their entrepreneurial studies affect this process;
 - c) why did they not become entrepreneurs.
3. Analyze the results and compare them with the theoretical treatments of the business process, and make recommendations to starting entrepreneurs.
4. Use the results to develop recommendations to the Tallinn University of Technology for improving their entrepreneurship studies program.

For achieving the above aims, the author carried out a qualitative study using semi-structured interviews for data collection conducted with those who had participated in TUT entrepreneurship studies. The business startup processes of several entrepreneurs were found to be in many respects similar to S. D. Sarasvathy's effectuation approach. Similarities were also discovered with E. Ries's Lean Startup method and both of these treatments of the business process proved to be easy to put into practice.

The following recommendations were made to starting entrepreneurs:

- It is advisable for starting entrepreneurs to familiarize themselves with different theories and methods regarding the business process, since these may help to make the business startup process run more smoothly.
- Entrepreneurs should start thinking about putting together the right team for their business idea as soon as possible.

- Devices like business plans and business model canvas are strongly recommended for all starting entrepreneurs.
- Bootstrapping is one of the most effective, inexpensive and risk-free ways to start a business, and a great opportunity for young people interested in entrepreneurship to get their first experience in this field.
- All starting entrepreneurs need supporters, and above all mentors with entrepreneurial experience.

The following recommendations were made to TUT for improving their entrepreneurship studies program:

- Entrepreneurship studies should introduce entrepreneurship by first giving a comprehensive overview of the subject, including financial accounting and management practices, sales and marketing processes.
- Entrepreneurship studies should concentrate more on these treatments of business process and those methods that are easy to put into practice.
- The study process should focus on learning by doing.
- Additional study programs and activities should be made available for students wishing to have a more detailed understanding of entrepreneurship (student business practicum, startup competition, innovation academy, entrepreneurship clubs etc.).
- Cooperation between students from different specialties, nationalities and universities should be facilitated and encouraged during entrepreneurship studies.
- In addition to TUT's innovation and business center Mektory, students should also get support from a well-functioning TUT's center for entrepreneurship the present concept of which needs further development.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused ettevõtjale

1. Millal te lõpetasite TTÜ?
2. Mis eriala te lõpetasite?
3. Mis kraadi omandasite/omandate?
4. Kas te osalesite üliõpilasfirma praktikumi programmis? (või mõnes muus sarnases programmis või kursusel?)
5. Milline on teie perekondlik taust, kas seal on ettevõtjaid?
6. Kui palju teie tutvusringkonnas on ettevõtjaid? Kuidas see teid ettevõtlusega alustamisel mõjutas?
7. Milline on teie taust, eelnevad kogemused ja oskused?
8. Milline on teie isiksuse eripära?
9. Kui vanalt te alustasite ettevõtlusega?
10. Kui kaua olete ettevõtlusega tegelenud?
11. Mis valdkonnas teie ettevõtte tegutseb? Mis on ettevõtte tegevusala?
12. Mis on ettevõtte nimi?
13. Kui kaua ettevõtte on tegutsenud?
14. Kas valdkond on algusest peale sama olnud?
15. Kuidas leidsite äriidee? Kas tuvastasite ühiskonnas mingi „probleemi“, millele leidsite lahenduse? Kas konsulteerisite erinevate inimestega (sõprade, kogenud ettevõtjate või ka võimalike tarbijatega)? Kas teil oli kindel eesmärk, millist äri teha, mida toota või millist teenust pakkuda? Kas ettevõtte rajamise tõukeks oli väljundi otsimine oma oskustele? Kas äriidees oli ka innovatsioon mingil kujul?
16. Kuidas hindasite äriidee teostatavust? Mis lubas arvata, et äriidee kajastab reaalsel ärivõimalust?
17. Mis oli teie visioon äriidee teostamisel? Kuhu tahtsite jõuda?
18. Kirjeldage ettevõtte rajamise protsessi.

19. Kui suure meeskonnaga alustasite? Mis kompetentsid ja kogemused olid teistel meeskonnaliikmetel? Kas see oli optimaalne ja kui ei olnud, siis mis oleks võinud olla teisiti? Kas kaasasite partnereid tegevusse? Kuivõrd oli partnerite kaasamine seotud riskide hajutamisega?
20. Kas ettevõtet alustades oli teil antud valdkonnas tutvusi võimalike koostööpartnerite/hankijate/tarbijate hulgas? Kui jah, siis kuidas tutvuste olemasolu protsessi mõjutas?
21. Milline oli ettevõtet ümbritsev keskkond? Millised olid ettevõtlust soodustavad ja takistavad tegurid?
22. Kuidas andsite hinnangu turule ja konkurentsile?
23. Kas teil olid olemas vajalikud ressursid antud äriidee ärakasutamiseks? Kui ei, siis mis oli puudu ja kuidas te probleemi lahendasite?
24. Kas vajasite lisafinantseerimisallikaid? Kui jah, siis milliseid kapitaliallikaid kasutasite? Kui kerge oli neid leida, miks just need allikad?
25. Kas koostasite ettevõttele äriplaani? Kui jah, siis mis etapil seda tehti?
26. Kui kaua aega kulus teil äriidee leidmisest esimese müügitehinguni? Kui seal läks kaua aega, siis mis vahepeal tehti? Kas alustasite kohe tegutsemist, kas proovisite juba „arendusjärgus“ tooteid/teenuseid müüa? Kas küsisite tarbijatelt tagasisidet toote/teenuse/hinna kohta?
27. Kuidas tulite toime ootamatute olukordadega? Kuivõrd osavalt selliseid olukordi oskasite ära kasutada?
28. Kirjeldage oma tooted või teenused.
29. Kuidas toimus toodete/teenuste arendus? Kuivõrd oluline oli tootearenduse juures tarbija tagasiside arvessevõtmine? Kas tuli ette plaanide muutusi? Milles need muutused seisnesid? Millised on teil tootearendusplaanid?
30. Kes on teie ettevõtte toodete/teenuste tarbijad?
31. Millistele turgudele olete orienteeritud?
32. Kuidas tarbijad teie tooteid/teenuseid ostavad?
33. Kuidas kujuneb toote hind?
34. Kuidas te oma tarbijatele ligi pääsete?
35. Kuidas te oma tooteid/teenuseid turundate?
36. Milles seisneb teie ettevõtte konkurentsieelis? Kas see on aja jooksul muutunud?
37. Kui suure meeskonnaga hetkel tegutsete? Kas on juurde tulnud uusi uusi inimesi või on keegi ära läinud? Kui meeskond on muutunud, siis mis on olnud põhjuseks?
38. Millised on teie jaoks seni olulisemad tulemused?
39. Millised on ettevõtte tulevikuplaanid?
40. Kuidas hindate oma ettevõtlusalaseid teadmisi/oskusi?
41. Kuidas mõjutasid ülikoolist saadud teadmised ettevõtlusega alustamist?

Lisa 1. (järg)

42. Millised olid need kooli poolt pakutud ettevõtlusalased teadmised ja oskused, mis ettevõtja jaoks eriti olulised on või millest teil ettevõtjana kindlasti kasu oli?
43. Millised on tagasi vaadates kõige olulisemad oskused, teadmised, mida vajasite ettevõtte edukaks käivitamiseks ja arendamiseks? Kuidas neid oskusi kõige paremini omandada saaks?
44. Millistest teadmistest ja oskustest jäi puudu?
45. Mis osas võiks ülikool paremini ettevõtluseks ette valmistada või millist tuge pakkuda?
46. Milline õpetamisviis on kõige efektiivsem ettevõtlusõppes?
47. Millises osas kujutus ettevõtlusest enne rajamist ei vastanud tegelikkusele? Kus ilmnes teadmistepuudus, vajadus juurde õppida?

Lisa 2. Intervjuu küsimused mitteettevõtjale

1. Kas olete TTÜ lõpetanud? Millal te lõpetasite?
2. Mis eriala te lõpetasite (või hetkel omandate)?
3. Kas osalesite üliõpilasfirma praktikumi programmis (või mõnes sarnases programmis või kursusel)?
4. Milline on teie perekondlik taust (kas seal on ettevõtjaid)?
5. Miks te ei ole ettevõtlusega alustanud?
6. Millised olid/on barjäärid, mis takistasid ettevõtlusega alustamist?
7. Kas ülikoolist saadud teadmised ja oskused on põhimõtteliselt piisavad selleks, et soovi korral ettevõtlusega alustada?
8. Kui ei, siis millistest teadmistest ja oskustest jääb puudu?
9. Mis osas võiks ülikool tudengeid paremini ettevõtluseks ette valmistada või millist tuge pakkuda?
10. Millised on teie arvates need kooli poolt pakutud ettevõtlusalased teadmised/oskused, mis ettevõtja jaoks eriti olulised on või millest ettevõtjal kindlasti kasu oleks?
11. Milline õpetamisviis on teie arvates kõige efektiivsem ettevõtlusõppes?
12. Kuidas suhtute ettevõtlusesse, kas teil on plaanis sellega mingi hetk tegelema hakata? Millal? Kas juba teete mingeid samme selleks?

Lisa 3. Taco Express OÜ

Ettevõtte nimi; ettevõtja; asutamisaasta; www	Taco Express OÜ; Jarno Edur; 2009; www.tacoexpress.ee
Ettevõtte tegevusala	Toitlustus
Ettevõtja taust	
Eriala, kraad, lõpetamisaasta	TTÜ Ärikorraldus bakalaureus 2006, magistriõpe (ettevõtte rahandus) pooleli
Ettevõtlusalases õppes osalemine (üliõpilasfirma praktikum, äriplaani kiirkursus vms)	TTÜ ettevõtlus
Perekondlik taust	Ettevõtjast vend
Eelnevad kogemused, oskused asutajatel	USA-s raamatute müügi kogemus, Austraalias töötamise kogemus, mitmeaastane panganduskogemus
Tutvustõrgustik (võimalikud partnerid, hankijad, tarbijad)	Äripartner oli tuttav inimene, muud kontaktid puudusid
Meeskond (asutajad, kaasomanikud)	2 asutajat
Äriidee arendus	
Kuidas esialgne idee leiti/välja töötati	Idee oli algusest peale seotud toitlustusega, kuid esialgu tööstusliku tootmise võtmes. Kuna tööstuslik tootmine nõudis suuri investeeringuid, siis jõuti reaalsema väljundini, milleks osutus Mehhiko kiirtoidurestorani loomine Tallinnasse.
Visioon	Visioon oli algusest peale laieneda restoraniketina üle Baltikumi
Kontseptsiooni arendus	
Ärimudel skaleeritav (jah/ei)	Ei
Toode/teenus	Mehhikopärased toidud (snäkid, supid, salatid, tex mex ja pitsa)
Keskkonna mõju (soodustavad, takistavad tegurid)	Majandus oli kehvast seisust 2009, raske aeg alustavale ettevõttele. Samas oli see ka võimalus, sest palju restorane suleti, rendipinda oli kergem leida.
Turg ja sihtgrupid, selleni jõudmine	Turg: Tallinn Sihtühmad: vanuses 20-35 pidutsejad, vanuses 35-50 päevased kliendid ning ka turistid, kes Tallinna vanalinna külastavad.
Toetus	Sotsiaalmeedia
Hind (kuidas kujuneb hind tootele/teenusele?)	Toodete hind kallim kui tavalistes kiirtoidusöögikohtades, kuid soodsam kui restoranides
Konkurentsieelis	Õine klienditeenindamine ning toidu kvaliteedi stabiilsus

Äriidee kas on muutunud	Ei ole muutunud
Äritegevuse arendus	
Tootearenduse plaanid	Põhimenüüd on plaanis hoida pigem muutumatuna sarnaselt Taco Belli ja muude välismaa kiirtoidukettidega. Mõningaid uuendusi menüüs tuleb teha, et klientidel huvitav oleks.
Ressursid alustamisel (mittemateriaalsed ja materiaalsed)	Investori kaasamine ettevõtte alustamisel
Finantseerimisallikad	Investor (üks inimene), ainuke finantseerimisallikas
Äriplaan (kas koostati, millal, kui põhjalik)	Koostati peale äriidee tekkimist, investori leidmise jaoks oli vajalik
Ettevõte	
Tulevikuplaanid	Kontseptsiooni edasi arendada ja seda efektiivsemaks muuta. Kaubanduskeskustesse laiendada Tallinnas.
Tulemused (käive, kasum, kasv nt töötajad, tasuvuspunkti jõudmine)	Käive kasvas esimesel paaril tegutsemisaastal jõudsalt, viimased 2 aastat on käive samaks jäänud
Ettevõtlusprotsessi teooria	Sarasvathy eesmärgikesksus, Bruyat´i ja Julien´i ettevõtlik imiteerimine

Lisa 4. Hekk OÜ

Ettevõtte nimi; ettevõtja; asutamisaasta; www	Hekk OÜ (bränd HEKK); Indrek Kuusk; 2012; www.hekkpipe.com
Ettevõtte tegevusala	Tootmine
Ettevõtja taust	
Eriala, kraad, lõpetamisaasta	TTÜ mehhatroonika magistriõpe, ei ole vee lõpetatud
Ettevõtlusalases õppes osalemine (üliõpilasfirma praktikum, äriplaani kiirkursus vms)	Üliõpilasfirma praktikum 2012. aastal TTÜ Summer of Startups 2012. aastal
Perekondlik taust	Ettevõtjast isa
Eelnevad kogemused, oskused asutajatel	Raamatute müük USA-s, rattamehhaanikuna töötamise kogemus spordipoes, rannavalves töötamise kogemus, monteerimise ja laojuhtimise kogemus tehases.
Tutvustõrgustik (võimalikud partnerid, hankijad, tarbijad)	Tutvused partnerite, varustajate ja võimalike tarbijate hulgas on olemas
Meeskond (asutajad, kaasomanikud)	3 asutajat (pojad koos isaga)
Äriidee arendus	
Kuidas esialgne idee leiti/välja töötati	Idee tekkis keskkooli ajal kuus aastat enne ettevõtte asutamist. Idee tuli ettevõtja enda vajadusest lähtuvalt. Soov oli teha vesipiip, mida saab kaasas kanda ja mida saab kasutada näiteks lumelauda sõites.
Visioon	Jõuda Eestist väljapoole oma tootega
Kontseptsiooni arendus	
Ärimudel skaleeritav (jah/ei)	Ei
Toode/teenus	Kaasaskantav vesipiip
Keskkonna mõju (soodustavad, takistavad tegurid)	Soodustavaks oli tootmiskoha olemasolu, samuti olid olemas vahendid, millest toota
Turg ja sihtgrupid, selleni jõudmine	Turuks on terve maailm. Tarbijateks on aktiivsed noored inimesed, kes vesipiipu kasutavad. Interneti kaudu pääseb tarbijatele ligi kõige paremini.
Toetus	Sotsiaalmeedia, koduleht
Hind (kuidas kujuneb hind tootele/teenusele?)	Kujuneb tootmise hinna järgi
Konkurentsieelis	Funktsionaalne ja innovaatiline toode
Äriidee kas on muutunud	Idee on algusest peale sama olnud
Äritegevuse arendus	

Tootearenduse plaanid	Tootearenduses on õlarihm, et saaks vesipiipu mugavalt kaasas kanda. Disainielementide osas uuendused.
Ressursid alustamisel (mittemateriaalsed ja materiaalsed)	Ressursid olid olemas tootmise jaoks (materjalid ja tootmiskoht). Mittemateriaalsetest ressurssidest edukatest ettevõtjatest nõuandjad
Finantseerimisallikad	Omafinantseering
Äriplaan (kas koostati, millal, kui põhjalik)	Äriplaani ei ole koostatud
Ettevõte	
Tulevikuplaanid	Välisurgudele jõuda, tootmismahu suurendada, palgata lisatööjõudu, hankida eraldi ruumid ja seadmed tootmise jaoks.
Tulemused (käive, kasum, kasv nt töötajad, tasuvuspunkti jõudmine)	Esimesed välistellimused. Toote jõudmine Eesti kauplustesse. Meeskond 4- liikmeline.
Ettevõtlusprotsessi teooria	Sarasvathy võimalustekesksus, Bruyat'i ja Julien'i ettevõtlik ettevõtmine, Riesi nutikas idufirma

Lisa 5. Loodusvägi OÜ

Ettevõtte nimi; ettevõtja; asutamisaasta; www	Loodusvägi OÜ; Ahto Vegmann; 2008; www.loodusvagi.ee
Ettevõtte tegevusala	Kodumaisel toorainel põhineva mahetoote tootmine ja turustamine
Ettevõtja taust	
Eriala, kraad, lõpetamisaasta	Logistika, magister, 2010
Ettevõtlusalases õppes osalemine (üliõpilafirma praktikum, äriplaani kiirkursus vms)	Üliõpilasfirma programm 2009
Perekondlik taust	Väikeettevõtjast isa
Eelnevad kogemused, oskused asutajatel	Logistik-ostujuht sideettevõttes, klienditeeininduskogemus lõbustuspargis, toidlustusalane ettevõtluskogemus, müügikogemus
Tutvustõrgustik (võimalikud partnerid, hankijad, tarbijad)	Tutvustõrgustik puudus
Meeskond (asutajad, kaasomanikud)	2 asutajat
Äriidee arendus	
Kuidas esialgne idee leiti/välja töötati	Idee leiti ettevõtja isiklikest väärtustest lähtuvalt. Endale teadvustati millega soovitakse tegeleda ja see seostus mahetoote tootmisega.
Visioon (kuhu taheti välja jõuda)	Konkreetne visioon ettevõtte tuleviku suhtes puudus, visioon oli pigem isiklik (vabaduse tunne)
Kontseptsiooni arendus	
Ärimudel skaleeritav (jah/ei)	Ei
Toode/teenus	Tatrajahust küpsised, täismahlad, glögi
Keskkonna mõju (soodustavad, takistavad tegurid)	Soodustav: turunišš katmata Takistav: 2008.a. majanduslangus
Turg ja sihtgrupid, selleni jõudmine	Eesti ja Skandinaavia; vanuses 18-45.a. naisterahvas; terviseteadlik, keskmisest kõrgema sissetulekuga, kes hoolib enda tervisest ja keskkonnast; jaeketid, väliüritused, laadad
Toetus	Jaeketid, sotsiaalmeedia, laadad, ajakirjad
Hind (kuidas kujuneb hind tootele/teenusele?)	Toote hinda mõjutab tooraine hind, tööjõu hind, tootmiskulud, pakend, transport
Konkurentsieelis	Kodumaine mahetoode, tervislik, keskkonnasõbralik pakend, retseptid väljatöötatud koostöös toitumisnõustajatega
Äriidee kas on muutunud	Ei
Äritegevuse arendus	

Tootearenduse plaanid	Uusi kodumaisel toorainel põhinevaid mahetooteid välja töötada
Ressursid alustamisel (mittemateriaalsed ja materiaalsed)	Inimesed, oskusteave
Finantseerimisallikad	Omafinantseering ja laen perekonnalt
Äriplaan (kas koostati, millal, kui põhjalik)	Ei ole koostatud
Ettevõte	
Tulevikuplaanid	Jätkata kodumaisel toorainel põhinevate toodete toomist, toetada piirkondlikku maaelu, suunata tooteid Skandinaaviasse ja Venemaale.
Tulemused (käive, kasum, kasv nt töötajad, tasuvuspunkti jõudmine)	5 töötajat tööle võetud, glögi läbimüük 2012.a. 30 000 pudelit Eestis ja Skandinaavias. 2013.a. lõpuks eesmärk kahekordistada müüki.
Ettevõtlusprotsessi teooria	Sarasvathy võimalustekesksus, Bruyat'i ja Julien'i ettevõtlik imiteerimine

Lisa 6. Skyproff OÜ

Ettevõtte nimi; ettevõtja; asutamisaasta; www	Ettevõtte Skyproff OÜ; Mihkel Nurm; 2009; www.skyproff.ee
Ettevõtte tegevusala	Ehitusalpinism (kinnisvara hooldus ja ehitus, tööd kõrgustes)
Ettevõtja taust	
Eriala, kraad, lõpetamisaasta	Ärindus, bakalaureus, 2013
Ettevõtlusalases õppes osalemine (üliõpilasfirma praktikum, äriplaani kiirkursus vms)	TTÜ ettevõtlus 1 ja ettevõtlus 2
Perekondlik taust	Etteõtjatest vanemad
Eelnevad kogemused, oskused asutajatel	Müügitöö Eestis ja Austraalias
Tutvustõrgustik (võimalikud partnerid, hankijad, tarbijad)	Tutvustõrgustik puudus
Meeskond (asutajad, kaasomanikud)	2 asutajat
Äriidee arendus	
Kuidas esialgne idee leiti/välja töötati	Idee tekkis 2010. aasta lumerohkel talvel, kui paljud hooned olid jääpurikatega kaetud. Ettevõtjal oli tuttav, kes on kõrgtöid teinud ning koos hakati ehitusalpinismi teenuseid pakkuma.
Visioon	Algselt visioon puudus, eesmärgiks rahategemine
Kontseptsiooni arendus	
Ärimudel skaleeritav (jah/ei)	Ei
Toode/teenus	Kõrgtööd (puhastus, hooldus, värvimine ja ehitus ilma tellinguteta)
Keskkonna mõju (soodustavad, takistavad tegurid)	Soodustav tegur oli ilm (lumerohke talv ettevõtte alustamise ajal) Takistavaks teguriks kõrgtöid teostavate oskustöölise vähesus
Turg ja sihtgrupid, selleni jõudmine	Turg: Eesti ja Soome Sihtrühmad: tööstusettevõtted, haldusettevõtted, korteriühistud ja eraisikud Sihtgruppideni jõutakse otsekontakti kaudu, peamiselt otsitakse ise kliente
Toetus	Internet, sotsiaalmeedia, raadioreklaamid, ajakirjad
Hind (kuidas kujuneb hind tootele/teenusele?)	Hind kujuneb kulude ja alternatiivkulu põhjal
Konkurentsieelis	Uuenduslik ja paidlik ettevõtte, kelle teenused kujunevad koostööd klientidega
Äriidee kas on muutunud	Ei
Äritegevuse arendus	

Tootearenduse plaanid	Tootearenduses on üks akendepesus vajalik toode, mis aitab köiesüsteemi kiiremini üles seada ning kiirendab akendepesu protsessi
Ressursid alustamisel (mittemateriaalsed ja materiaalsed)	Ressursse oli minimaalselt, põhilised seadmed kõrgustööde jaoks olid olemas.
Finantseerimisallikad	Omafinantseering (õppelaen)
Äriplaan (kas koostati, millal, kui põhjalik)	Koostati töötukassalt toetuse saamise jaoks, 1,5 aastat peale ettevõtte alustamist.
Ettevõte	
Tulevikuplaanid	Laieneda Skandinaaviasse, keskenduda energiatööstuse hooldustegevustele, näiteks tuulegeneraatorid, naftaplatvormid
Tulemused (käive, kasum, kasv nt töötajad, tasuvuspunkti jõudmine)	Käive on iga aastaga kahekordistunud. Ettevõttes töötab Eestis kõige rohkem kõrgtööde sertifikaati omavaid töölisi.
Ettevõtlusprotsessi teooria	Sarasvathy võimalustekesksus, Bruyat'i ja Julien'i ettevõtlik imiteerimine

Lisa 7. Treeline Est OÜ

Ettevõtte nimi; ettevõtja; asutamisaasta; www	Treeline Est OÜ; Andrus Hilimon; 2010; www.treeline.ee
Ettevõtte tegevusala	Haljastus
Ettevõtja taust	
Eriala, kraad, lõpetamisaasta	Tootearendus, magister, 2010
Ettevõtlusalases õppes osalemine (üliõpilafirma praktikum, äriplaani kiirkursus vms)	Äriplaani kiirkursus 2008 (mõlemad asutajad osalesid)
Perekondlik taust	Ettevõtjad puuduvad
Eelnevad kogemused, oskused, asutajatel	FIE haljastusalal, kogemused lennundusvaldkonnas, raamatupidamine
Tutvustõrgustik (võimalikud partnerid, hankijad, tarbijad)	Koostöö puukoolidega, klientide hulgas tutvused
Meeskond (asutajad, kaasomanikud)	2 asutajat (abikaasad)
Äriidee arendus	
Kuidas esialgne idee leiti/välja töötati	Tutvuste kaudu võimalus haljastusalaga tegelema hakata; kogemused nõudlus olid olemas
Visioon (kuhu taheti välja jõuda)	Visioon puudus
Kontseptsiooni arendus	
Ärimudel skaleeritav (jah/ei)	Ei
Toode/teenus	Haljastus, puudelõikus, raie, transport
Keskkonna mõju (soodustavad, takistavad tegurid)	Soodustav: nõudlus ja tutvused Takistav: konkurents
Turg ja sihtgrupid, selleni jõudmine	Turg: terve Eesti Sihtgrupid: eraisikutest suurfirmadeni Tutvuste ja interneti kaudu jõutakse tarbijateni
Toetus	Tutvustõrgustik
Hind	Vastavalt nõudlusele ja konkurentidele
Konkurentsieelis	Kvaliteetne teenus
Äriidee kas on muutunud	Ei
Äritegevuse arendus	
Tootearenduse plaanid	Teenuseid paremaks ja kvaliteetsemaks muuta, lisateenuseid pakkuda
Ressursid alustamisel (mittemateriaalsed ja materiaalsed)	Oskusteave, üksikud töövahendid, transport

Finantseerimisallikad	EAS-i starditoetus
Äriplaan (kas koostati, millal, kui põhjalik)	EAS-i jaoks, ettevõtte esimesel tegutsemisaastal
Ettevõte	
Tulevikuplaanid	Arendada ettevõtte teenuseid edasi, aastarigse töö tagamine
Tulemused (käive, kasum, kasv nt töötajad, tasuvuspunkti jõudmine)	-
Ettevõtlusprotsessi teooria	Sarasvathy võimalustekesksus, Bruyat'i ja Julien'i ettevõtlik reproduktsioon

Lisa 8. ITBS OÜ

Ettevõtte nimi; ettevõtja; asutamisaasta; www	ITBS OÜ; Anton Vedeshin; 2005; www.itbsg.eu
Ettevõtte tegevusala	Tarkvara arendus
Ettevõtja taust	
Eriala, kraad, lõpetamisaasta	TTÜ äriinfotehnoloogia magister, 2009
Ettevõtlusalases õppes osalemine (üliõpilasfirma praktikum, äriplaani kiirkursus vms)	Äriplaani kursus 2009 TTÜ European Innovation Academy 2012
Perekondlik taust	Ettevõtjaid ei ole
Eelnevad kogemused, oskused asutajatel	Enne oma ettevõtte alustamist aastane palgatöö kogemuse IT-alal
Tutvustõrgustik (võimalikud partnerid, hankijad, tarbijad)	Võimalikud kliendid olid olemas
Meeskond (asutajad, kaasomanikud)	2 asutajat
Äriidee arendus	
Kuidas esialgne idee leiti/välja töötati	Tuvastati nõudlus programmeerimise järele ja tehti ettevõtte, et IT-teenuseid saaks pakkuda. Vastavalt kliendi vajadusele hakati välja töötama innovaatilisi IT-lahendusi
Visioon	Taheti jõuda tippasemel IT-lahenduste arendamiseni. 7 aastat hiljem on eesmärk saavutatud, selleks kulus 5 aastat.
Kontseptsiooni arendus	
Ärimudel skaleeritav (jah/ei)	Jah
Toode/teenus	Programmeerimine ja andmebaaside projekteerimine
Keskkonna mõju (soodustavad, takistavad tegurid)	Soodustava tegur: Tallinna Ettevõtlusinkubaatorid (www.esa.ee) mentorlus. Takistav tegur: riigihangetes mittevastamine kvalifitseerumistingimustele (ettevõtte vähese kogemuse tõttu).
Turg ja sihtgrupid, selleni jõudmine	Turg terve maailm, tarbijateks keskmised ja suured ettevõtted, riigiasutused
Toetus	Koduleht
Hind (kuidas kujuneb hind tootele/teenusele?)	Vastavalt kliendi poolt tellitud arenduse keerukusule
Konkurentsieelis	Innovatiivsed lahendused, koostöö ülikoolidega projektide väljatöötamisel
Äriidee kas on muutunud	Ei ole muutunud
Äritegevuse arendus	

Tootearenduse plaanid	Arendused meditsiini ja kosmoseteaduste valdkonnas (vereanalüüside robot, intelligentsed proteesid, satelliidid).
Ressursid alustamisel (mittemateriaalsed ja materiaalsed)	Inimesed ettevõtte jaoks olid olemas, ettevõtlusinkubaatori mentorlus
Finantseerimisallikad	Omafinantseering
Äriplaan (kas koostati, millal, kui põhjalik)	Äriplaan koostati 2007.a. kui astuti ettevõtlusinkubaatorisse, äriplaan oli sisseastumise eelduseks
Ettevõte	
Tulevikuplaanid	Välisurgudele jõuda, meeskonda suurendada 100 inimeseni, käivet suurendada 10-20 miljoni euroni, kaasata investoreid
Tulemused (käive, kasum, kasv nt töötajad, tasuvuspunkti jõudmine)	Töötajate arvu oluline suurenemine peale majanduskriisi (2013 a. töötas ettevõttes 16 inimest), käive 300 000 eurot aastas
Ettevõtlusprotsessi teooria	Sarasvathy võimalustekeskus ja eesmärgikeskus, Bruyat'i ja Julien'i ettevõtlik ettevõtmine ja ettevõtlik reproduktsioon

Lisa 9. Kelk ja Ratas OÜ

Ettevõtte nimi; ettevõtja; asutamisaasta; www	Kelk ja Ratas OÜ (bränd Snoller); Lilian Promet; 2011; www.snoller.eu
Ettevõtte tegevusala	Tootmine
Ettevõtja taust	
Eriala, kraad, lõpetamisaasta	TTÜ ärimud, bakalaureus, õpingud pooleli
Ettevõtlusalases õppes osalemine (üliõpilasfirma praktikum, äriplaani kiirkursus vms)	Üliõpilasfirma praktikum 2011
Perekondlik taust	Isa on tegelenud ettevõtlusega
Eelnevad kogemused, oskused asutajatel	Mobiilsideettevõttes 9 aastane töökogemus, müügitöö, assisteerimine
Tutvustõrgustik (võimalikud partnerid, hankijad, tarbijad)	Tutvused puudusid
Meeskond (asutajad, kaasomanikud)	2 asutajat
Äriidee arendus	
Kuidas esialgne idee leiti/välja töötati	Idee tuli ettevõtja enda vajadusest. Ettevõtjal oli väike laps ja käruga oli talvel raske liikuda ning kelguga siseruumides ei saa liikuda, siis tekkis ettevõtjaõ idee, et kelgul võiks olla rattad all. Koolis äripartnerit kohates tehti äriplaani ja hakati ideed ellu viima. Töötati välja mitmeid prototüüpe erinevate spetsialistide abi kasutades.
Visioon	Jõuda Eestist väljapoole oma tootega
Kontseptsiooni arendus	
Ärimudel skaleeritav (jah/ei)	Ei
Toode/teenus	Kelk ja käru ühes, lastele vanuses 0,8-4 aastat
Keskkonna mõju (soodustavad, takistavad tegurid)	Ettevõtlusega alustamist soodustas TTÜ ja EAS-i spetsialistidega koostöö
Turg ja sihtgrupid, selleni jõudmine	Turg: Balikum, Skandinaaviamaad, Kanada. Tarbijad: väikelaste vanemad (0,8-4 aastastele lastele mõeldud toode). Sotsiaalmeedia, messide, kodulehe abil jõutakse tarbijani.
Toetus	Sotsiaalmeedia, messid, trükimeedia, TV, raadio
Hind (kuidas kujuneb hind tootele/teenusele?)	Omahind ning vahendajate ja müügiagentide tasud
Konkurentsieelis	Toode on sündinud vajadusest lähtuvalt ning on innovaatiline
Äriidee kas on muutunud	Idee on algusest alates sama olnud

Äritegevuse arendus	
Tootearenduse plaanid	Lisavarustuse osa edasi arendada (vahetatavad katted, suuskade võimalus)
Ressursid alustamisel (mittemateriaalsed ja materiaalsed)	EAS-i innovatsioonitoetus
Finantseerimisallikad	EAS-i innovatsioonitoetus
Äriplaan (kas koostati, millal, kui põhjalik)	Äriplaan koostati koos äripartneriga koolis ettevõtluse õppeaines.
Ettevõte	
Tulevikuplaanid	Paisata toode kõigepealt turule 2013 jõuludel, esialgu müük Eestis
Tulemused (käive, kasum, kasv nt töötajad, tasuvuspunkti jõudmine)	EAS-i mentorprogrammis osalemine, EAS-i innovatsioonitoetuse saamine ning Ajujahil osalemine
Ettevõtlusprotsessi teooria	Sarasvathy eesmärgikesksus, Bryat´i ja Julien´i ettevõtlik ettevõtmine, Riesi nutikas idufirma

Lisa 10. ThorGate Management OÜ

Ettevõtte nimi; ettevõtja; asutamisaasta; www	Ettevõtte ThorGate Management OÜ; Mikk Meerents; 2013; www.sportlio.com
Ettevõtte tegevusala	Sotsiaalne ettevõtlus spordivaldkonnas, reklaami vahendamine meedias
Ettevõtja taust	
Eriala, kraad, lõpetamisaasta	TTÜ Ärinduse bakalaureus 2013
Ettevõtlusalases õppes osalemine (üliõpilasfirma praktikum, äriplaani kiirkursus vms)	Üliõpilasfirma praktikum 2012
Perekondlik taust	FIE-st isa
Eelnevad kogemused, oskused asutajatel	Spordi taust (kergejõustik)
Tutvusvõrgustik (võimalikud partnerid, hankijad, tarbijad)	Tutvused sportlaste hulgas ja potentsiaalsete koostööpartnerite hulgas
Meeskond (asutajad, kaasomanikud)	4-liikmeline meeskond, tulevased osanikud
Äriidee arendus	
Kuidas esialgne idee leiti/välja töötati	Ettevõtja enda vajadustest lähtuvalt tuli algne idee. Sisult on sotsiaalne ettevõtlus. Spordis on keeruline sponsoreid leida ja ettevõtja leidis, et oleks vaja ühte internetikeskkonda, kuhu sportlased saavad endale profiili teha, sinna enda tulemusi kirjutada, treeningvideosid üle riputada ning samuti saavad avaldada sporsorlusvajadusi (sportlaste <i>Facebook</i>). Seda internetilehekülge külastaksid nii sportlased, spordihuvilised kui ka potentsiaalsed sponsorid. Eesmärk on kokku viia sportlased toetajatega. Toetajatel on võimalik antud lehel endale reklaami teha.
Visioon	Laieneda üle maailma
Kontseptsiooni arendus	
Ärimudel skaleeritav (jah/ei)	Jah
Toode/teenus	Internetikeskkond, mis viib omavahel kokku sportlased ja sponsorid
Keskkonna mõju (soodustavad, takistavad tegurid)	Soodustav on spordi hetkeseis, sportlastel ei ole kerge leida sponsoreid
Turg ja sihtgrupid, selleni jõudmine	Turg: terve maailm Sihtgrupid: sportlased ja ettevõtted, kes sportlasi toetada soovivad, samuti spordi alaliidud, treenerid, spordihuvilised

Toetus	Sotsiaalmeedia, reklaam spordikeskustes
Hind (kuidas kujuneb hind tootele/teenusele?)	Vahendustasu
Konkurentsieelis	Inimesed saavad reaalselt kasu (sportlased saavad toetajad, ettevõtted reklaami, inimesed saavad informatsiooni)
Äriidee kas on muutunud	Ideed on arendatud aastate jooksul üliõpilasfirma praktikumis, Ajujahil ja ettevõtjatega konsulteerides
Äritegevuse arendus	
Tootarenduse plaanid	Ajaga kaasas käia, disaini ja funktsioone uuendada
Ressursid alustamisel (mittemateriaalsed ja materiaalsed)	Ettevõtte registreerimiseks ressursid olemas. Turunduse jaoks on vaja kootööpartnerite lisatoetust.
Finantseerimisallikad	Koostööpartnerid, laen
Äriplaan (kas koostati, millal, kui põhjalik)	Äriplaan on pooleli, üliõpilasfirma praktikumis alustati
Ettevõtte	
Tulevikuplaanid	Laieneda üle maailma
Tulemused (käive, kasum, kasv nt töötajad, tasuvuspunkti jõudmine)	Töötav tiim on olemas (2 arendajat ja disainer). Ajujahil 2012/2013 hooajal osalemine ja 100 hulka jõudmine.
Ettevõtlusprotsessi teooria	Sarasvathy võimalustekeskus, Bryat'i ja Julien'i ettevõtlik ettevõtmine

Lisa 11. Anonüümne ettevõtte 1

Ettevõtte nimi; ettevõtja; asutamisaasta; www	Ettevõtte X; ettevõtja X; 2012
Ettevõtte tegevusala	Disain
Ettevõtja taust	
Eriala, kraad, lõpetamisaasta	Materjaliteaduse eriala, rõivatootmise suunal, magistriõpe, õpe kestab
Ettevõtlusalases õppes osalemine (üliõpilasfirma praktikum, äriplaani kiirkursus vms)	Ettevõtlus ja väikeettevõtte juhtimine kevad 2012, üliõpilasfirma praktikum 2012
Perekondlik taust	Pole ettevõtjaid
Eelnevad kogemused, oskused asutajatel	EKA disain BA 2008, reklaamibüroos töötamise kogemus, disainiteenuste tegemine hobikorras
Tutvustusvõrgustik (võimalikud partnerid, hankijad, tarbijad)	Materjalipakkujate hulgas tuttavaid, klientide hulgas tuttavaid
Meeskond (asutajad, kaasomanikud)	1 asutaja
Äriidee arendus	
Kuidas esialgne idee leiti/välja töötati	Idee oli olemas ammu, palgatöö kõrvalt ja enne EKA-sse minekut tehti tuttavatele hobikorras tellimusi. Hiljem tekkis ajaressurs ja vajadus disainiga tõsisemalt tegelema hakata.
Visioon	Pakkuda teenust, mida hetkel ei pakuta, nõudlus on olemas, kaasaegsed vahendid on olemas, e-kaubanduse osatähtsuse kasv iga aastaga järjest suurem. Eesmärk saada turuliidriks Eestis.
Kontseptsiooni arendus	
Ärimudel skaleeritav (jah/ei)	Ei
Toode/teenus	Kaartide ja kutsete disain ja tootmine erinevatel teemadel nii eraisikutele kui ka firmadele, kalligraafia teenus.
Keskkonna mõju (soodustavad, takistavad tegurid)	Keskkond sobilik – turg selle tootesegmendiga täitmata
Turg ja sihtgrupid, selleni jõudmine	Turg: Eesti Sihtgrupid: erakliendid, ettevõtted, riigiasutused Tarbijani jõudmine: internetis e-kataloogide kaudu
Toetus	Sotsiaalmeedia, e-kataloogid, valdkonnaga seotud internetilehed
Hind (kuidas kujuneb hind tootele/teenusele?)	Käsitööna tehtud tooted
Konkurentsieelis	Käsitööna tehtud kaardid, mahulistest käsitsi valmistatud

	paberitest. Lisaks kalligraafia teenus. Klient saab kogu paketi korraga. Soovi korral vutlarid, ümbrikud jm pulmadeks või pidudeks vajalik.
Äriidee kas on muutunud	Ei
Äritegevuse arendus	
Tootearenduse plaanid	Uusi tooteid teha, vastavalt tellimuse iseärasustele
Ressursid alustamisel (mittemateriaalsed ja materiaalsed)	Kodukontor, telefon, arvuti olemas
Finantseerimisallikad	Omafinantseering, laen perekonnalt
Äriplaan (kas koostati, millal, kui põhjalik)	TTÜ õppeaine raames koostati äriplaan.
Ettevõte	
Tulevikuplaanid	Kasvada, luua töökohti ja sotsiaalseid töökohti. Pakkuda töötajatele meeldivad kohta, kus end avada ja arendada ning julgeda olla innovaatilised ja spontaansed.
Tulemused (käive, kasum, kasv nt töötajad, tasuvuspunkti jõudmine)	Firma käivitamine, äriplani koostamine
Ettevõtlusprotsessi teooria	Sarasvathy võimalustekesksus ja eesmärgikesksus, Bruyat´i ja Julien´i ettevõtlik reporduktsioon

Lisa 12. Anonüümne ettevõtte 2

Ettevõtte nimi; ettevõtja; asutamisaasta; www	Ettevõtte X; asutaja X; 2010
Ettevõtte tegevusala	Veebiarendus; veebikeskkond, kus on inimestel võimalik osta, müüa, vahetada kaupasid käsitöötoodetest kuni aiasaaduste ja koduloomadeni; reklaami vahendamine meedias
Ettevõtja taust	
Eriala, kraad, lõpetamisaasta	Mehhatroonika, magister, 2010
Ettevõtlusalases õppes osalemine (üliõpilasfirma praktikum, äriplaani kiirkursus vms)	Äriplaani kiirkursus 2008
Perekondlik taust	Ettevõtjaid ei ole
Eelnevad kogemused, oskused asutajatel	Laevade projekteerimiskogemus inseneribüroos
Tutvustõrgustik (võimalikud partnerid, hankijad, tarbijad)	Tutvustõrgustik puudus
Meeskond (asutajad, kaasomanikud)	1 asutaja
Äriidee arendus	
Kuidas esialgne idee leiti/välja töötati	Idee tuli tuttava kaudu, kes otsis veebilehte, kust kingituseks asju leida. Idee oli teha veebikeskkond, kus oleks võimalik müüa, osta ja vahetada erinevaid kaupasid. Taoline veebikeskkond puudus, polnud kohta, kus tootjad ja tarbijad ilma vahendajateta kokku saaks.
Visioon	Pakkuda Eesti, Soome, Läti, Leedu inimestele kohta, kus on võimalik osta, müüa, vahetada kaupasid
Kontseptsiooni arendus	
Ärimudel skaleeritav (jah/ei)	Ei
Toode/teenus	Inimestevahelise tarbimise vahendamine
Keskkonna mõju (soodustavad, takistavad tegurid)	Keskkond oli soodustav, ettevõtte asutaja töötas Tehnopolis, kus oli koos väga palju ettevõtlikke inimesi ja mis andis tõuke ettevõtlusega tegelema hakkamiseks.
Turg ja sihtgrupid, selleni jõudmine	Turg: Eesti
Toetus	Koduleht, TV, raadio, reklaamlehed
Hind (kuidas kujuneb hind tootele/teenusele?)	Veebilehele kuulutuse lisamise hind
Konkurentsieelis	Lihthne, ilma lisareklaamita mitmekülgne veebikeskkond
Äriidee kas on muutunud	Ei
Äritegevuse arendus	

Tootearenduse plaanid	Plaan veebikeskkond kasutamiskõlblikuks arendada, lisada hiljem lisada foorum ja videod veebilehele
Ressursid alustamisel (mittemateriaalsed ja materiaalsed)	Algkapital ja tehnika olid olemas
Finantseerimisallikad	Omafinantseering
Äriplaan (kas koostati, millal, kui põhjalik)	Enne ettevõtte rajamist koostati äriplaan (poolik)
Ettevõte	
Tulevikuplaanid	Plaan veebikeskkond valmis saada (arendusjärgus)
Tulemused (käive, kasum, kasv nt töötajad, tasuvuspunkti jõudmine)	Tulemused puuduvad
Ettevõtlusprotsessi teooria	Sarasvathy võimalustekesksus, Bruyat'i ja Julien'i ettevõtlik imiteerimine