

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Siim Aru

**INNOVAATILISE KINDLUSTUSPLATVORMI ÄRIIDEE
TEOSTATAVUSE ANALÜÜS**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: dotsent Juhan Teder

Tallinn 2017

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele,
olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Siim Aru

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 142714 TABB

Üliõpilase e-posti aadress: SiimAru@hotmail.com

Juhendaja dotsent Juhan Teder arvamus:

Töö vastab bakalaureusetöö esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	4
SISSEJUHATUS	5
1. ÄRIIDEE TAUST JA OLEMUS	7
1.1 Äriides rakendatavad kontseptsioonid	7
1.1.1 Kindlustus ja kindlustuse arengut mõjutavad tegurid.....	7
1.1.2 Jagamismajandus ja P2P.....	10
1.1.3 Blokiahela tehnoloogia	12
1.2 Äriidee olemus.....	14
1.2.1 Kindlustusplatvormi kirjeldus	14
1.2.2 Ärimudel.....	17
1.2.3 Analoogsed kindlustussüsteemid.....	18
2. TEOSTATAVUSE ANALÜÜSI MEETODID	20
2.1 Mullinsi seitsme domeeni mudel.....	20
2.2 Barringeri ja Iirlandi teostatavuse analüüsi mudel.....	23
3. TEOSTATAVUSE ANALÜÜSI RAKENDAMINE ÄRIIDEELE	26
3.1 Toote/teenuse analüüs.....	26
3.1.1 Ihaldusväärsuse empiiriline küsitlus.....	26
3.1.2 Toote/teenuse analüüsi järeldused	27
3.2 Tegevusharu ja sihtturu analüüs	28
3.2.1 Tegevusharu atraktiivsus	28
3.2.2 Sihtturu atraktiivsus	30
3.2.3 Tegevusharu/sihtturu atraktiivsuse kokkuvõte	31

3.3 Organisatsiooni tasandi analüüs	32
3.3.1 Juhtkonna pühendumus ja kompetents	32
3.3.2 Ressursside piisavus	33
3.3.3 Organisatsiooni tasandi kokkuvõte ja järeldused	34
3.4 Finantshinnang.....	35
3.4.1 Summaarse stardikapitali vajaduse hinnang.....	35
3.4.2 Üldine finantsatraktiivsus	36
3.4.3 Finantsanalüüsi kokkuvõte ja järeldused.....	36
3.5 Järeldused ja ettepanekud	37
KOKKUVÕTE	39
VIIDATUD ALLIKAD	41
SUMMARY.....	45
LISAD	47
Lisa 1. Kindlustuse liigid.....	47
Lisa 2. Ärikontseptsiooni test	48
Lisa 3. Toote/teenuse ihaldusväarsuse küsitluse tulemused.....	52
Lisa 4. Tegevusharu atraktiivsuse hindamise raamistik	53
Lisa 5. Sihtturu atraktiivsuse hindamise raamistik.....	54
Lisa 6. Tegevusharu kindlustuspreemiad aastate lõikes.....	55
Lisa 7. Turuosa jaotus kogutud preemiate lõikes: kahjukindlustus.....	56
Lisa 8. Turuosa jaotus kogutud preemiate lõikes: elukindlustus.....	57
Lisa 9. Juhtkonna pühendumuse ja kompetentsi hindamise raamistik.....	58
Lisa 10. Ressursside piisavuse hindamise raamistik	59
Lisa 11. Üldise finantsatraktiivsuse hindamise raamistik	60

ABSTRAKT

Töö pealkiri: Innovaatilise kindlustusplatvormi äriidee teostatavuse analüüs.

Bakalaureusetöö eesmärk oli välja selgitada, kas innovaatilise kindlustusplatvormi äriidee on teostatav ning millised on hinnangulised takistused antud idee realiseerimisel. Töös loodi taust äriideele, mille raames keskenduti kindlustusele, jagamismajandusele ja blokiahela tehnoloogiale. Töös anti edasi äriidee olemus. Tutvustati enamlevinud teostatavuse meetodeid (Barringeri teostatavuse mudel ja Mullinsi seitsme domeeni mudel) ning nende olulisemaid aspekte. Töö käigus rakendati Barringeri teostatavuse analüüsi meetodit äriideele.

Töö tulemusena selgus, et äriidee ei ole teostatav. Peamiseks takistuseks oli liigse stardikapitali vajadus tulenevalt seadusest. Ka teised aspektid ei osutunud täiesti teostatavaks. Selleks, et idee muutuks teostatavaks, on vajalik muuta ärikontseptsiooni ja meeskonda kaasata kompetentseid inimesi. Lahenduste hulka kuulusid ka luua platvorm edasimüügiks, hakata tegelema kindlustuvahendamisega või luua platvorm teise riiki.

Võtmesõnad: kindlustus, kindlustustehnoloogia (*insurtech*), jagamismajandus (*sharing economy*), P2P, innovatsioon, äriidee, teostatavuse analüüs

SISSEJUHATUS

Tänapäeva infotehnoloogia kiire arengu tõttu eksisteerib mitmeid valdkondi, mida on võimalik efektiivsemaks ja kasutajakesksemaks muuta. Bakalaureusetöö autor plaanib läbi tehnoloogia integreerimise kindlustusega luua uut kindlustusplatvormi, mis parandaks tänapäeva kindlustussektori kitsaskohti. Selleks on kaasatud idee kontseptsiooni ka elemente jagamismajandusest (ing.k. *sharing economy*) ja blokiahela (ing.k. *blockchain*) tehnoloogiast. Lisaks antud platvormi eeldatavale vajalikkusele ühiskonnas, on ajendiks teema valikul kindlasti ka autori huvi finants- ja kindlustusmaailma vastu.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada, kas innovaatiline kindlustusplatvorm ehk äriidee kui uurimisobjekt on Eestis teostatav ning millised on hinnangulised takistused antud idee realiseerimisel. Sellest lähtuvalt on uurimisülesanneteks:

1. Luua äriideele taust, et idee oleks üheselt mõistetav.
2. Tuua esile äriidee olemus, mis on aluseks idee teostatavuse analüüsile.
3. Tutvustada erinevaid teostatavuse analüüsi meetodeid.
4. Rakendada üht meetoditest äriideele.
5. Meetodi raames jõuda järelduseni, kas idee on teostatav või mitte.

Eesmärgi täitmiseks ning ülesannete läbiviimiseks püstitati uurimisküsimused:

1. Millised on peamised äriidees rakendatavad kontseptsioonid?
2. Milline on äriidee olemus?
3. Millised on enamlevinud teostatavuse analüüsimeetodid?
4. Kas äriidee on teostatav ning millised on võimalikud parendused, kui idee ei osutu teostatavaks?

Bakalaureusetöö esimeses peatükis antakse ülevaade äriidees rakendatavatest kontseptsioonidest ja teoreetilistest käsitlustest, et oleks tagatud arusaadavus ning üheselt mõistetavus. Lisaks tutvustakse peatükis äriidee olemust, mille raames on fokuseeritud idee olulistele aspektidele ja näitajatele: kindlustusplatvormi kirjeldus, ärimudel ning analoogsed kindlustussüsteemid.

Lõputöö teises peatükis tuuakse välja tuntumad teostatavuse analüüsimeetodid, nende käsitlused ja peamised näitajad. Antud peatükis on esindatud Mullinsi 7 domeeni mudel ning Barringeri ja Irelandi analüüsi mudel.

Bakalaureusetöö kolmandas peatükis rakendatakse teisest peatükist üht teostatavuse analüüsi kohandatud meetodit äriideele. Selle raames uuritakse näitajaid, mis peaksid andma hinnangu, millised aspektid idee puhul on teostatavad ning millised mitte. Peatüki lõpus on antud äriideele üldine hinnang ning autoripoolsed ettepanekud tulenevalt idee teostatavusest.

Lõputöö autor soovib tänada oma juhendajat dotsent Juhan Tederit.

1. ÄRIIDEE TAUST JA OLEMUS

Antud peatükk toob esile äriidee tausta ja olemuse. Esimene alapeatükk tutvustab peamisi äriideega seonduvaid valdkondi ning annab ülevaate nende tähendustest, toimimisest ja olulisusest. Teises alapeatükis on esile toodud konkreetset äriideega seonduv informatsioon (kirjeldused, mudel ja analoogsed kindlustussüsteemid).

1.1 Äriidees rakendatavad kontseptsioonid

Tulenevalt äriidee iseloomust, on selle paremaks mõistmiseks vajalik käsitleda ning analüüsida ideega seonduvaid kontseptsioone. Kesksel kohal on süsteemide teoreetilise käsitluse väljatoomine ning mõistete selgitamine, et tagada üheselt mõistetavus ning arusaadavus. Fookusesse on võetud järgnevad süsteemid: kindlustus, jagamismajandus, blokiahel (ing.k. *blockchain*).

1.1.1 Kindlustus ja kindlustuse arengut mõjutavad tegurid

Business Dictionary defineerib kindlustust kui riski ülekandumise mehhanismi, mille keskmeks on finantsilise kompensatsiooni tagamine kindlustusvõtjale preemia eest olukorras, mil kahju on tekkinud viimase kontrolli all mitteolevate sündmuste tagajärjel (Insurance 2017). Merriam-Websteri sõnaraamat on andnud järgneva seletuse: 1) isikute või vara kindlustamise äri; 2) leping, kus on täpsustatud, kuidas üks osapool kohustub hüvitama teise osapoole kaotuse määratud situatsiooni või ohu korral; 3) summa, mille ulatuses miskit on kindlustatud (2017). Doktor David Bland defineerib kindlustust kui „lepingut, kus üks osapool (kindlustusandja) lubab tasu (kindlustuspreemia) eest sooritada rahalise või natuuras väljamakse teisele osapoolele (kindlustatule) juhul, kui toimub kindlaksmääratud kindlustatu huvide vastane juhtum“ (1993, 346).

Kindlustuse olulisus seisneb eelkõige selle kasulikkuses – kindlustusteenused mõjutavad majanduse tootlikkuse taset (riski jagamise ja hüvitamise teenused võimaldavad riskitundlikel inimestel kõrgväärtuslikke tooteid osta). See kõrgendab ostutaset, mis omakorda suurendab ettevõtete kasumeid ja tööjõudu ning lõpuks elavdab kogu kindlustussektorit, mõjudes positiivselt investeringutele, innovatsioonile ja konkurentsile. Kindlustuse positiivse välismõju alla kuulub selle potentsiaal vähendada majandusele kahjulikke riske nagu riskialtid indiviidid (näiteks ohtlikud autojuhid), kes ohustavad nii füüsilist kui ka inimtootlikku kapitali. Kindlustuses peavad kõrgema riskiklassiga isikud kõrgemat riskipremiat maksma, mis omakorda sunnib tarbijaid turvalisemalt käituma. (Ward, Zurbruegg 2000, 491) Lisaks suurendab kindlustussektor ka finantssektori teiste segmentide (näiteks panganduse ja võlakirjaturu) efektiivsust. (Feyen et al 2011, 2)

Kindlustussektor jaguneb kolmeks: elukindlustus, kindlustussektori tavaline osa ehk kindlustussektori mitteeluline osa (ing.k. *non-life insurance sector* või *general insurance sector*) ning edasikindlustus. Elukindlustuse osa alla kuuluvad turvalisuse ja investeringu komponendid nagu pensionide, säästude ja püsiva tervise kahjustuse lepingud ning ka kindlustatava surmaga seotud lepingud, kus määratud kolmandale osapoolle makstakse kindel summa. (Das et al 2003, 5-6) Kindlustussektori tavalise osa alla kuulub kõik muu, mis pole seotud elukindlustusega (näiteks: vara-, rahaline-, mere-, õhu-, tervise-, vastutuskindlustus) (Type of Insurance 2017). Edasikindlustus on kindlustus kindlustusfirmadele, pakkudes kaitset volatiilsuse vastu (näiteks olukorrad, kus tekib tavapärasest rohkem väljamakseid) (Das et al 2003, 5-6). Eesti kindlustustegevuse seaduse liigitus on toodud Lisas 1.

Selleks, et jõuda efektiivsema kindlustussüsteemini, on vajalik tagada kindlustussektori areng. Varasem empiirika ning Feyeni uuring kinnitavad, et elukindlustuse arengu olulisteks sisendmuutujateks on inflatsioon (mis takistab elukindlustussektori arengut), kõrge oodatav eluiga (enneagsete surmade tõenäosuse vähenemine vähendab nõudlust) ja sissetuleku tase (kõrgem sissetulek tagab ka suurema nõudluse elukindlustuse järele). Feyeni artiklist saab järeldada, et tähtsateks mõjuriteks on ka rahvastiku arv ning tihedus, millele pole varem piisavalt rõhku asetatud. Nende kahe muutuja kõrgem tase näitab, kui vajalik on suur klientuur, riski juhtimine ning selle tagajärjel tekkiv mastaabisääst. (Feyen et al 2011, 25-26) Bakalaureusetöö autor toob esile asjaolu, et riskide jagamine peaks mõjuma positiivselt nii kindlustusvõtjale kui ka -andjale, mis viib kuluefektiivsuseni, mida omakorda toetab paralleelselt kasvav mastaabisääst. Antud protsess elavdab kaudselt kogu majandussüsteemi.

Elukindlustuse arengut mõjutab oluliselt ka ülalpeetavate määr (ing.k. *dependency ratio*). Kõrge noorte- ja tööealiste suhe (kuni 15-aastaste suhe töövõimelisse elanikkonda) suurendab nõudlust suremusriskiga seotud kindlustustoodete järele. Samas kõrge pensioni- ja tööealiste suhe (65 ja vanemate suhe tööealisesse elanikkonda) suurendab sissetuleku kaotuse vastu kindlustavate toodete nõudlust. (Ibid, 26) Selle põhjal võib väita, et elanikkonna vanuseline koosseis on oluline sisend otsustamaks, kuidas ning millisel määral ja milliseid kindlustustoodete komplekte tarbijaskonnale suunata.

Oluline on ära märkida, et tugev sotsiaalkindlustussüsteem pigem takistab elukindlustussektori arengut, sest see vähendab tarbijate netosissetulekut ning kaudselt ka nende otsest vajadust elukindlustuse järele (Ibid, 26). Eesti sotsiaalkindlustussüsteem hõlmab endas pensionikindlustust, tervisekindlustust, lastetoetusi, töötute toetusi ja matusetoetusi (Doing business... 2015). Pensioni- ja tervisekindlustusskeeme finantseeritakse 33%-lise sotsiaalmaksuga, mille tasub tööandja. Euroopa keskmine sotsiaalmaksumäär on aga 22,18% (2016 aasta seisuga) (Tax Rates Online 2017). Eesti tugev sotsiaalkindlustussüsteem mõjub (Fayeni artiklist saadud järeldustele toetudes) elukindlustussektorile pigem negatiivselt ning autor peab vajalikuks äriidee elluviimisel sellega arvestada – kas üldse elukindlustustooteid oma kontseptsiooni kaasata.

Kindlustussektori tavalise osa peamisteks arengu mõjuriteks on kaubavahetuse maht (impordi ja ekspordi osakaal SKP-st) ning autode arv inimeste kohta. Kaubavahetuse maht on seotud populatsiooni suurusega, mis näitab ka seda, kui oluline on väliskaubandus väikese avatud majandusega riikides mõjurina kindlustussektori arengusse. (Feyen et al 2011, 27) Autor peab oluliseks märkida, et Eesti kuulub samuti antud riikide kategooriasse.

Kindlustussektorile tervikuna mõjuvad negatiivselt: kõrge moslemite osakaal rahvastikust ja inflatsioonimäär. Positiivselt mõjuvad: eraomandi kõrge tase, sügav krediidi- ja võlakirjaturg ning tugev õiguslik raamistik. (Ibid, 28)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et kindlustussektori arengut mõjutavaid muutujaid on palju ning tegemist on kompleksüsteemiga. Autor peab äriidee analüüsimisel olema suuteline arvestama õigete muutujatega, et idee teostatavuse analüüsimisel ning realiseerimisel oleks riskide ja vigade arv minimaalne.

1.1.2 Jagamismajandus ja P2P

Jagamismajandus (ing.k. *sharing economy, collaborative consumption, peer economy*) on laia ulatusega termin. Esimest korda kasutasid mõistet Felson ja Spaeth aastal 1978, defineerides jagamismajandust kui sündmust, „kus üks või enam inimest tarbivad ühistegevuse käigus majanduslikke hüvesid“ (Leismann et al 2013, 186). R. Belki definitsiooni kohaselt on jagamismajandus nähtus, kus „inimesed koordineerivad ressursside jaotamist ning omandamist tasu või muu kompensatsiooni nimel“. Muu kompensatsiooni alla kuuluvad bartertehingud, kauplemine ja vahetus, mis hõlmavad endas mitterahalisi kompensatsioone. Belk on oluliseks pidanud märkida, et millegi jagamine ega kinkimine (tasuta ära andmine) jagamismajanduse konspetsiooni alla ei kuulu. Jagamismajanduses on tegemist pigem jagamise ja tüüpiliste rahaliste tehingute vahepealsega, omades elemente mõlemast. (2013) J. Hamari jt. käsitlevad oma artiklis jagamismajandust kui „inimeselt inimesele (ing.k. *peer-to-peer*) tegevusi, mille käigus omastatakse, antakse või jagatakse ligipääsu toodetele ja teenustele läbi koordineeritud kogukonnapõhiste veebiteenuste“. Nende artikli kohaselt on jagamismajanduse peamised vormid: avatud lähtekoodiga tarkvara (nt. *GitHub*), internetipõhine koostöö (nt. *Wikipedia*), sisu jagamine (*Youtube, ThePirateBay*) ja inimeselt inimesele laenamine (*Kiva*). (Hamari et al 2015)

Töö koostaja arvates on nii Felsoni ja Spaethi kui ka Hamari definitsioonid ebatäpsed. Spaethi ja Felsoni definitsioon on liiga üldine, kaasates jagamismajanduse mõistesse igasuguse ühistegevuse, mille käigus toimub majanduslike hüvede tarvitamine. Hamari definitsioon on uuem ja on autori arvates paremini põhjendatud, sest termin hõlmab endas ka koordineeritust. Küsitavad on aga jagamismajanduse peamised vormid, mis võiksid olla kokkuvõtlikumad ning selgelt piiritletud. Täpseima definitsiooni on andnud R. Belk, kus jagamismajandus kui kontspetsioon on esitatud konkreetselt lähtuvalt eesmärgist (tasu või kompensatsioon). Autor peab oluliseks märkida ka tehnoloogiat kui tänapäeva jagamismajanduse tuumikut, sest see suurendab nii integreeritust kui ka kuluefektiivsust.

Mõistet *peer-to-peer* ehk *P2P* on eesti keelde vähe tõlgitud ning antud töö raames kasutatav mõiste on kirjanduses esindatud pigem osana jagamismajanduse kontekstis. Tehnikas on *P2P-võrgustik* (ehk partnervõrk ehk võrdõigusvõrk) infotehnoloogiline termin, mis tähendab võrgustikku, kus iga võrgus olev üksus on lülilik failide jagamise rühmas ning puudub keskne server (Schollmeier 2002). Antud definitsioon aga bakalaureusetöö konteksti otseselt ei sobitu. Käesoleva töö raames uuritav *peer-to-peer* eestikeelne vaste võiks olla pigem „inimeselt

inimesele“ (Oja 2013; Reiter 2016). Selleks, et mõiste oleks üheselt mõistetav ja vastavuses võõrkeelse terminoloogiaga, kasutab autor edaspidi välismaist mõistet *peer-to-peer* või lühendit *P2P*. Mõiste inimeselt inimesele määratlus on autori arvates liiga kitsas.

Schoder ja Fischbach defineerivad terminit *peer-to-peer*-i kui kontseptsiooni, kus võrgusolevad iniviidid saavad spontaanselt ilma keskse koordinatsioonita koos töötada (Schoder et al 2005). *P2P*-võrku võib defineerida ka kui suhete dünaamilist vormi, mis baseerub selles osalejate organiseeritud eelduslikul võrdsusel ning jaotusel. Eesmärgiks on luua ühiseid hüvesid läbi otsuste tegemise ning autonoomia, mis on kogu võrgus ära jaotunud. Bauwensi artikli kohaselt on *P2P*-võrgustiku olulisemad karakteristikud: madal tsentraliseeritus ning hierarhia, kommunikatsiooni põhinemine süstemaatilisel tagasisidel (mitte rangelt piiritletud ülevalt alla), sisemiselt tekkivad reeglid ning madal sisenemisbarjäär. (2005, 11-12) R. Marshak on lisaks *P2P*-süsteemidele ka *P2P*-ärimudelile selgituse andnud, tuues välja, et mudeli eelduseks on olla „sobitaja“ individuaalide vahel, kes pakuvad teenust ning kes seda soovivad. Mudelit rakendav ettevõtte võib tegeleda platvormi pakkumisega, reeglite ja regulatsioonidega ning maksetega. (2013)

Eelpool toodud autorite käsitluste baasil defineerib töö koostaja *P2P*-süsteemi kui jagamismajanduse dünaamilist kontseptsiooni, kus on madal tsentraliseeritus, madalad sisenemise barjäärid ning võrgus osalejate organiseeritud võrdsus. *P2P*-ärimudeli defineerimine laiendab *P2P* kontseptsiooni ning esindab teatud tasandil ka äriidee keskmes oleva platvormi rolli sobitajana iniviidide vahel.

Kuna peatükk loob tausta innovaatilise kindlustusideele, siis on oluline välja tuua ka *P2P*-kindlustus, mis autori äriidee põhikontseptsiooniga täpsemalt kattub. *P2P*-kindlustus on osa kindlustustehnoloogiast (ing.k. *InsurTech*), mis tähendab kindlustuse ja tehnoloogia integreerimist eesmärgiga kindlustussektorit arendada. *InsurTech* omakorda kuulub finantstehnoloogia (ing.k. *Financial Technology* ja *FinTech*) alla (What is Insur... 2016; Sapon 2016). A. Saha defineerib *P2P* kindlustust kui kindlustust, kus kindlustuskaitse ostmine toetub jagamismajandusele, jaotades kliendid lähtuvalt kindlustuse tüüpidest gruppidesse. Grupiliikmed nõustuvad kahjusid õiglaselt hüvitama ning maksma kindlustuslisa, mis kataks ka kollektiivse riski. Kindlustusnõuetest ja muudest vajalikest kuludest ülejäänud summa tagastatakse klientidele. *P2P*-kindlustuse keskmeks on riskide jagamine ning gruppide moodustamine lähtuvalt kindlustuse tüübist. (Saha 2016)

P2P-kindlustuse peamised erinevused võrreldes traditsioonilise kindlustusega on: kõrge sõltumine tehnoloogiast ning sotsiaalgruppide ja -meediast, kliendikesksus. Kliendikesksuse saavutamise peamised meetodid on: mõjuvõimu suurendamine (eripakkumised, mida klient tegelikult vajab ning tahab), läbipaistvus (klient saab täpselt järele vaadata, mille põhjal ning kuidas kindlustusmaksed tekivad), digitaalsus (lihtsus, kättesaadavus ning geograafiline sõltumatus), kulutundlikkusega arvestamine (kliendiväärtuse arvestamine on tähtsamal kohal kui riskikeskne lähenemine). (Sapona 2016) Olulisel kohal on autori arvates ka *P2P*-kindlustuse potentsiaal kaotada huvide konflikt kindlustuspakkuja ja kindlustatava vahel: kui grupis olevate inimeste väljamaksete reserv on varasemalt fikseeritud ning mõeldud ainult klientide jaoks, siis puudub kindlustuspakkujal motiiv õnnetuse korral väljamaksete taotlustest loobuda (võita pole midagi). Lisaks peaks vähenema ka kliendipoolne tahe kindlustuspettusteks, sest kogu grupil on potentsiaalne võimalus perioodi lõpus osa rahast tagasi saada.

Kokkuvõtvalt on eelpool esitatud kontseptsioonid üksteisega tihedalt seotud ning mõistritel puuduvad ühesed definitsioonid. Autori arvates on selle peamiseks põhjuseks valdkondade uudsus või nende taasavastamine läbi tehnoloogiaga integreerimise. Kuidas ning milliseid tegureid nendest kontseptsioonidest äriidees konkreetsemalt rakendatakse, on välja toodud äriidee olemuse peatükis.

1.1.3 Blokiahela tehnoloogia

Blokiahel (ing.k. *blockchain*) on saanud tähelepanu, investeringuid ning arendustööd finantstehnoloogias, sest see parandab kahte riskantset aspekti internetis: ülekanded ja usaldus (Gold, Kursh 2016). Tegemist on avaliku ja hajutatud arveraamatuga, mis suudab efektiivselt registreerida osapoolte vahelisi tehinguid nii, et neid on võimalik püsivalt kontrollida (Iansiti, Lakhani 2017). Blokiahel on keskse asukohata andmebaas, milles olevad andmed on omavahel turvaliselt seotud (Pau 2016). Blokiahela tehnoloogia võimaldab tegeleda digitaalsete lepingutega, mis asetsevad läbipaistvas ning jagatud andmebaasis, kus need on kaitstud kustutamise, võltsimise ja muutmise eest. Blokiahelas on iga tehing, sündmus ning makse identifitseeritav, vähendades seejuures oluliselt vahendajate tööd. (Iansiti 2017) Blokiahela tehnoloogia muudab tehingud kiiremaks, aja- ning kuluefektiivsemaks (Meijer 2016).

Traditsiooniliselt toimuvad transaktsioonid internetis läbi kolmandate osapoolte, kelle peamine roll on olla usaldusväärne vahendaja (tehingute valideerimine, kaitsmine, kontrollimine

ja säilitamine). Antud protsessiga kaasnevad aga kõrged ülekandetasud. Blokiahela tehnoloogia kasutab kolmandate osapoolte asemel krüptograafilist tõestamist, mille puhul iga transaktsioon on unikaalne, verifitseeritud ning kaitstud digitaalse allkirjaga. Ülekanne teostatakse vastuvõtja avalikule aadressile, mis on saatja poolt privaatvõtmega digitaalselt allkirjastatud. Selleks, et vastuvõtja saaks saadud unikaalset informatsiooni edasi saata või vahetada, peab ta teadma enda avaliku aadressi privaatvõtit. Igast ülekandest jääb jälg igale lülile võrgustikus ning avalikus arveraamatus kajastatakse see alles pärast verifitseerimist. (Crosby et al 2015) Verifitseerimine on võimalik selletõttu, et iga sõlm võrgustikus omab koopiat universaalsest arveraamatust ning kõik sõlmed sünkroniseeruvad regulaarselt. Tänu sellele on kogu võrgustik rünnakute ja ebaõnnestumiste kindel. Blokiahela struktuuri erilisus seisneb ka selle rollis toimida tehingute registrina, kus iga tehing on unikaalne ning kordused ja mittevastavused on välistatud. (Gold, Kursh 2016) Blokiahela lihtsustatud skeem krüptovaluuta näitel (autori koostatud, Arnold et al 2015 põhjal):

- 1) Isik X alustab valuutaülekanne isikule Y.
- 2) Ülekanne on internetis tähistatud „blokina“.
- 3) „Blok“ edastatakse igale osajale antud võrgus.
- 4) Võrgus osalejad kinnitavad, kas ülekanne on valiidne.
- 5) Blokk lisatakse ahelasse, mis koosneb õigetest ja läbipaistvatest tehingute registrist.
- 6) Valuuta jõuab isikult X isikule Y.

Eelpool toodud protsess on lihtsustatud, ent annab autori arvates vajaliku ülevaate, milline on tüüpilise blokiahela toimimise põhimõte.

Blokiahela rakendamine on kasulik kindlustussektori jaoks. Tänu sellele muutub võimalikuks kindlustustoodete automatiseerimine (näiteks põllumajandussaaduste kindlustamine, kus IT-süsteemide abil analüüsitakse ilmastikku ning selle põhjal tehakse automaatne väljamakse). Lisaks saab blokiahelaga informatsiooni turvalisemalt, selgemalt ning efektiivsemalt hoida (lepingutest kuni isiklike andmeteni). Suurimaks potentsiaaliks on väljamaksete pettuste ärahoidmine, eelkõige olukorras, kus informatsiooni ja raha liikumine toimub globaalselt ning erinevates valuetades. (Saha 2016b)

Autor on arvamisel, et kõige suuremat potentsiaali kindlustustehnoloogia arengus omab blokiahela sidumine teguritega jagamismajandusest ning *P2P*-süsteemidest. Kuna blokiahela puhul on tegemist küllaltki uue kontseptsiooniga, tuleb antud tehnoloogia rakendamisel välja selgitada, millisel määral seda rakendada. Probleemaatiliseks võivad osutuda regulatoorsed piirid ning seda peamiselt blokiahela allkirjade puhul, mis seaduslikult allkirjaga ei võrdsustu.

Potentsiaalseks arengusuunaks võib pidada eesti ID-kaardi süsteemi integreerimist blokiahelaga. Küsitavus tekib globaalsel tasandil, kas ja kui reguleeritud antud valdkond olema peaks ning millised on lahendused, et luua õiglane väljund ühiskonnale. Blokiahela rakendatavus äriidees on välja toodud järgmises alapeatükis.

1.2 Äriidee olemus

Ühiskond ning selle olulisemad alustalad on tänu 21. sajandi tehnoloogilise arengule muutunud kordades efektiivsemaks. Infotehnoloogia seob ning parandab mitmeid valdkondi, eelkõige läbi protsesside automatiseerimise, ühendamise ning andmete kõrgema töötlemisvõimekuse. Selleks, et parandada ühiskonda, tuleb parandada ka aeglaselt arenevaid valdkondi. Autori arvates on kindlustuse viimase aastakümne aeglase arengu taga selle vähene integreeritus infotehnoloogiaga, liigne reguleeritus ning umbusaldus. Tulenevalt autori suurest huvist tehnoloogia ja kindlustuse vastu ning tõdemusest, et kindlustuses eksisteerib kitsaskohti, mis vajaksid parandamist, eksisteerib vajadus süsteemi efektiivsemaks muutmise järele. Selle jaoks on autor koostöös oma äripartneriga otsustanud kindlustusvaldkonnas uus äriidee rakendusse viia.

1.2.1 Kindlustusplatvormi kirjeldus

Äriidee seisneb uuendusliku kindlustusplatvormi loomises, mille peamine eesmärk on olla võimalikult automatiseeritud, usaldusväärne, aja- ja kuluefektiivne. Platvorm kujutab endast dünaamilist süsteemi, mis koosneb omavahel seotud blokiahela, jagamismajanduse ja P2P-kindlustuse elementidest. Need elemendid omakorda on integreeritud erinevate kindlustusvormide ja -toodetega. Platvormi valikus esindatavate toodete hulka kuuluvate toodete täpne valik selgub äriidee realiseerimise hilisemates etappides.

Kindlustuse üheks probleemiks on huvide konflikt kliendi ja teenusepakkuja vahel. See on tingitud asjaolust, et kindlustusfirmade kasum on sõltuv klientidele tehtavatest väljamaksetest – kindlustusjuhtumite korral eksisteerib kindlustuspakkujal sisemine motiiv kindlustusnõuded tagasi lükata. Äriidees jaotatakse kliendi kindlustusmakse kaheks osaks: kindel protsent läheb ettevõtte ning platvormiga seotud kulude katmiseks ja kasumisse

ning ülejäänud raha suunatakse reservi, mis on mõeldud kliendi õnnetusjuhtumite katmiseks. See kattub jagamismajanduse olulise printsiibiga, milleks on kliendi ressurside koordineeritud jaotus ühise eesmärgi nimel: reservis olev raha on mõeldud ainult klientide huvide realiseerimiseks (kindlustusjuhtumite väljamakseteks ning perioodil lõpul tagastamiseks või heategevusse suunamiseks).

Riski jagamise efektiivsemaks muutmiseks on rakenduses plaanis kasutada gruppide moodustamist, kus sarnaste kindlustustoodete ning näitajatega inimesed asetatakse samasse rühma. See muudab klientide riskihindamise lihtsamaks, õiglasemaks ning läbipaistvamaks. Samuti on tegemist võimaliku osaga kindlustuspreemia arvutamisest, kus rühm on sisendiks preemia baasmäära arvutamisel. Baasmäärale lisandub indiviidi riskiklassist tulenev preemia. Individuaalne riskipreemia põhjustab eesmärgipäraselt rühmasisest preemiate tasakaalutust – rühma liikmetele on nähtav, milline on nende individuaalne riskipreemia võrreldes rühma keskmisega. Selleks, et vältida diskrimineerimist ning suunata klienti turvalisemalt käituma, on kliendil võimalik süsteemis „areneda“: kindlate näitajate saavutamisel on kliendil võimalik jõuda madalama riskipreemiani. Näitajate hulka kuuluvad näiteks: lojaalsus (aeg, kui kaua on klient antud rühmas eksisteerinud), käitumismustrite paranemine (olenevalt kindlustustootest – näiteks autokindlustuse puhul rikkumiste arvu vähenemine ajas või kodu kindlustamisel kõikide ettevaatusabinõude kasutamine klassifitseeruvad positiivseteks nähtuseks), kindlustustoote küsimustiku täitmine (osa ka üldisest tagasisidesüsteemist) jm.

Lähtuvalt teoriast suunab kõrgem riskipreemia tarbijaid turvalisemalt käituma (Ward, Zurbruegg 2000, 491), ent autori arvates on võimalik saavutada veel kõrgem turvaline käitumine läbi eelpool toodud lisamotivaatorite kasutamise. Käitumismustrite parandamine on rakendatav ainult sisemiselt homogeensete ning mõõdetavate kindlustustoodete rühmade puhul. Olukorras, kui sarnast kindlustustoodet vajavate isikute arv on liiga madal, et saavutada riskide piisav hajutus, tuleb kõrgema mahu saavutamiseks moodustada kombineeritud rühmi, mis võib põhjustada liigset heterogeensust ning sellisel juhul käitumismustrite parandamist süsteemi ei rakendata.

Pärast kindlustustoote valikut asetatakse klient vastavasse rühma ning algab kindlustusmaksete tasumine. Kindlustuse eest tasumisel on klientidel võimalus perioodi lõpus osa rahast tagasi saada või heategevusse suunata. See on võimalik siis, kui aasta lõpuks jääb kindlustusjuhtumite jaoks mõeldud reservist raha üle. Heategevuse propageerimiseks kasutatakse lisamotivaatorina ka loosimist – kui otsustatakse tagasisaadav raha suunata

heategevusse, siis on kliendil võimalik võita erinevaid platvormiga siduvaid auhindu (üheaastane tasuta kindlustus jne.). Antud skeem suurendab autori arvates kliendi lojaalsust, usaldust ning vähendab ka potentsiaalselt petmiste arvu, sest selle tagajärjel kannataksid mitmed heategevuslikud liikumised. Tagasimakse jaotuse suurus oleneb rühmas olevate inimeste arvust, indiviidi staažist (kui kaua on klient meiega koostööd teinud) ning ka panusest kindlustusrühma arengusse.

Defitsiidi ja ootamatute riskide vastu kaitseb edasikindlustus. Seega olukorras, kui peaks tekkima volatiilsusest tulenev puudujääk ning seda pole võimalik oma vahenditega koheselt katta, on kasu edasikindlustajatest, kes garanteerivad, et kliendid saaksid tingimustele vastava teeninduse. Võimalusel võiks antud süsteem olla seotud blokiahela tehnoloogiaga, mis tagaks kogu väärtusahelas kiire vahendite ning informatsiooni liikumise.

Ühiste gruppide loomisel on kesksel kohal ka sotsiaalne pool (ka teoreetilise käsitluse kohaselt on *P2P*-süsteemide sotsiaalne pool oluline). Rühma liikmetel on võimalik anonüümselt üksteisega suhelda ning teha ühiseid pakkumisi muudatusteks. Kui muudatuse ettepanek on enamusele sobilik, siis saadetakse see edasi sarnaste rühmade hääletusele ning sealt edasi otsustatakse meeskonna poolt, kas antud ettepanek realiseerida või mitte. Süsteemis on võimalik ka oma kindlustusrühm moodustada – näiteks, ühe ja sama ettevõtte töötajad. Sellisel juhul koostatakse unikaalne rühm, mille tingimused võivad oluliselt erineda platvormi standardsest lähenemisest – keskmeks on kindlustuse sobivus organisatsioonile kui tervikule ning selle sidumine platvormiga. Seega on süsteem väga kasutajakeskne ja paindlik.

Selleks, et suurendada turvalisust, objektiivsust ning ka efektiivsust, on plaanis platvormis kasutada blokiahela tehnoloogiat. Kogu lepingute süsteem seostatakse blokiahelaga. Eelkõige selleks, et iga leping oleks süsteemis unikaalne ning verifitseeritud ja iga makse seotud konkreetse blokiga. Lepingu seaduslikku vastavust pole veel blokiahela põhjal võimalik tõestada, sest puudub reguleeritus, mistõttu on vajalik rahvusvaheliste klientide puhul rakendada ka tavapärast allkirjastamist. Eesti puhul on probleem lahendatav digiallkirjastamisega. Millist blokiahela süsteemi täpselt kasutatakse on esialgu määramata, ent eelistatuim variant on *Ethereum* (blokiahelal põhinev tarkade lepingute (ing.k. *smart contracts*) süsteem).

1.2.2 Ärimudel

Peatükis on toodud välja idee esialgne ärimudel. Tegemist on Alexander Osterwalderi loodud mudeliga, kus on välja toodud platvormi väärtuspakkumine, infrastruktuur, kliendid ning finantsid. Ärimudeli visuaalne kujutis on esitatud Tabelis 1.

Tabel 1. Kindlustusplatvormi ärimudel

VÖTMEPARTNERID Kindlustusspetsialistid Jurist Edasikindlustaja(d)	VÖTMEGEVUSED Kuluefektiivse platvormi loomine, arendamine ja uuendamine. Tarkvara kvaliteedi tagamine kliendile. Turundamine. Riskimudeli loomine ja täiustamine. Tehnoloogiliste ja kindlustuse muutustega arvestamine. VÖTMERESSURSID Finantsressursid. Töötajad (arendajad, kindlustusspetsialistid, disainerid). Serverid Turvasüsteemid	VÄÄRTUSPAKKUMINE Kindlustus ühest kohast. Sotsiaalne pool (klientide vaheline kommunikatsioon). Ühiskondlikult vastutustundlik ja kliendikeskne lähenemine: klientidel on võimalik osa oma kindlustusmaksetest aasta lõpus tagasi saada või heategevusse suunata. Kaob huvide konflikt – kliendi kahjunõuded kaetakse spetsiaalsest reservist, millest ei sõltu ettevõtte kasum	KLIENDISUHTED Luua pikaajalised suhted klientidega. Lojaalsete klientidega luua personaalne suhestumine platvormi ning platvormis olevate rühmadega. Klient ja ettevõtte teevad koostööd parima süsteemi loomiseks, sest platvormi edukusest sõltub klientide rahulolu. MÜÜGIKANALID Platvorm, insurtech'i sündmused, sotsiaalmeedia, blogid	SIHTGRUPID Kindlustust vajavad isikud: <ul style="list-style-type: none"> • Erasisikud (18+). • Ettevõtted <i>Toote valim on hetkel piiranguta</i>
VÖTMEKULUD <ul style="list-style-type: none"> • Platvormi arendus • Serverid • Tööjõud 		VÖTMETULUD <ul style="list-style-type: none"> • Kindlustuspreemiad • Reklaam • Partnerid 		

Allikas: autori koostatud Osterwalderi mudeliga.

Tabelist ilmneb, et idee on algusjärgus, mistõttu ei ole kõike üheselt fikseeritud. Olulisemad võtmepartnerid algstaadiumis on kindlasti kindlustusspetsialist ning jurist, kelle koostöö tulemusena valmivad esimesed kindlustustooted, mida võiks prototüübis katsetada. Platvormi töötamiseks on vajalik edasikindlustajatega partnerlussuhete loomine, ent see rakendub hilisemas staadiumis, kui platvorm on ametlikult töövõimeline. Võtmeressurssidest on keerukaim osa õige blokiahela süsteemi valik, et oleks tagatud selle maksimaalne ning efektiivne integreeritus rakendusega.

Võtmetegevused jagunevad ajaliselt järgnevalt: platvormi loomine peab toimuma kooskõlastatult riskimudeli loomega, sest tegemist on kahe olulise elemendiga, mis on

teineteisest sõltuvuses. Tehnoloogiliste ja kindlustuse muutustega arvestamine on jooksev tegevus, sest muutused seoses nii jagamismajanduses kui ka blokiahelas seoses kindlustuse ja regulatoorse poolega on aina tõenäosuslikumad.

Kindlustustooteid müüakse kliendile läbi platvormi, sest kindlustussüsteem tervikuna ongi väärtus kliendi jaoks. Platvormi ennast on aga võimalik tutvustada kindlustustehnoloogiaga seotud üritustel, nagu näiteks *InsureTech Connect*. Olulisel kohal on ka sotsiaalmeedia kui müügikanal, läbi mille on võimalik ka klientide profiilist lähtuvalt pakkumisi teha.

Suurimad rahalised kulutused lähevad platvormi arendusse ja testimisse, sest tegemist on innovaatilise valdkonnaga ning uusi meetodikaid, lähenemisi ja ootamatusi on palju. Serverite ülalpidamine algul kulukas ei ole, ent see suureneb mahu kasvades, mistõttu on tegemist võtmekuluga. Tööjõukulukus tuleneb just arendajate ja kindlustusspetsialistide kõrgest töötasust. Mudelisse ei ole kaasatud turunduskulusid, sest esialgne kliendibaas on võimalik luua läbi blogimise, sotsiaalmeedia ning nende optimeerimine otsingumootoris (*Search Engine Optimization*).

Kindlustusrakenduse peamiseks sissetuleku allikaks on kindlustuspreemiatest saadud osa, mille eesmärk on katta ettevõtte perioodilised kulud. Reklaamitulu tähendab rakenduses piiratud reklaami näitamise raames teenitavat tulu ning partnerid tähendavad koostööpõhist tulu (näiteks finantsvahendusteenuste kaasamine).

1.2.3 Analogsed kindlustussüsteemid

Kindlustustehnoloogia eskaleeruva arenguga on viimastel aastatel kindlustussektoris sisenenud palju kindlustuspakkujaid, -vahendajaid ja -maaklereid nagu: *Friendsurance*, *Lemonade*, *Guevara*, *InsPeer*, *PeerCover*, *Bought By Many*, *Huddle Money*, *Ledger Investing* jt. Enamik neist on seotud läbipaistvuse ja kliendikesksuse suurendamise ja kulude vähendamisega kliendi jaoks. Milles seisneb antud süsteemide erilisus ning kuidas seostuvad nad uuritava äriideega?

Friendsurance loodi 2010. aastal finantstehnoloogia ettevõtteks, tulenevalt probleemist, et kindlustus on liiga kallis ja puudub läbipaistvus – inimesed maksavad kõrgeid preemiaid ega saa midagi tagasi. „*Friendsurance* on *peer-to-peer* kindlustuse kontseptsioon, mis tasustab väikeseid kasutajate grupe raha tagastusega iga aasta lõpus, kui ei toimu kindlustusjuhtumist

tulenevat väljamakset“. Ettevõtte on iseseisev registreeritud kindlustusmaakler Saksamaal. Ettevõtte tagasimakse süsteemis on kesksel kohal grupid, mis on moodustatud lähtuvalt kindlustusepoliiside sarnasusest. Osa kindlustuspreemiatest läheb automaatselt tagasimaksete jaoks mõeldud osasse (ing.k. *cashback pool*), kus liikmetele makstav summa sõltub kindlustusnõuete suurusest aasta jooksul. (Friendsurance 2017) Autori arvates puudub vajadus eraldi *cashback pool*-i kui kindlustusmakse osa loomiseks. Klientidele tagastatav raha peaks tekkima lähtuvalt sellest, kas perioodi lõpus on raha või mitte, sest sellisel juhul on potentsiaalselt tagastatav summa suurem.

Lemonade on USA kindlustusfirma, mis reklaamib end kui „P2P vara ja avarii kindlustufirmat, mis ei saa kasu kindlustusnõuete tagasilükkamisest ning lahendab seetõttu enamik kahju olukorrad koheselt ja ilma ühegi probleemita“. Sarnaselt bakalareusetöös esindatud äriideele võtavad ka nemad fikseeritud summa kindlustusmaksest, mida kasutatakse edasikindlustuse ning kulude eest tasumiseks. Kui aasta lõpus raha üle jääb, siis annetatakse see automaatselt heategevusse. (Lemonade 2017) *Lemonade* töötab ainult New Yorkis ja Illionis. Tagasimakstav raha suunamine heategevusse peaks autori arvates olema inimese vabatahtlik otsus.

Guevara on mõeldud autojuhtidele. Liitumisel tuleb teha esialgne sissemaks, et süsteemile ligi pääseda. Pärast seda on võimalik liituda grupiga, kuhu kuuluvad teised sõitjad. Poliisi ostmisel suunatakse osa raha kindlustuskulude katmiseks ning ülejäänud läheb grupi kindlustusreservi. Antud reservi kasutatakse aasta jooksul toimunud kindlustuskahjude katmiseks. Kui raha saab otsa, siis kasutatakse kindlustuskulude summat. Aasta möödudes tuleb liitumistasuga seotud vahe kinni maksta. (Guevara 2017) Antud idee on analoogne gruppide moodustamise poolest, ent raha tasumine ja jaotamise süsteem on unikaalne.

Ülejäänud kindlustusettevõtted on analoogsed väiksema arvu muutujate või elementide kattumise poolest, mistõttu ei pea autor neid vajalikuks esile tuua. Seoses analoogide esile toomisega võib kokkuvõtvalt öelda, et Eestis ühtegi kindlustustehnoloogia (ing.k. *Insurtech*) süsteemi esindatud pole. Samuti on uurimise ja otsimise käigus selgunud, et bakalaureusetöös keskne olev äriidee on analoogide suhtes siiski unikaalne, sest platvorm kui tervik omab mitmeid konkurentsieeliseid.

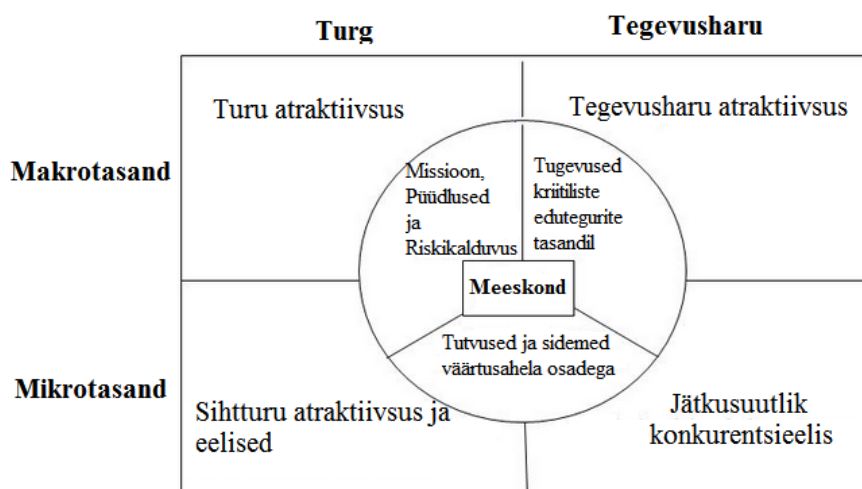
2. TEOSTATAVUSE ANALÜÜSI MEETODID

Business Dictionary defineerib teostatavuse analüüsi (ing.k. *feasibility study* ehk *feasibility analysis*) kui kavandatava projekti analüüsimise ning hindamise protsessi, mille käigus tehakse kindlaks, kas projekt on tehniliselt ja hinnangulise maksumuse raames teostatav ning kasumlik (Feasibility study 2017). Järgnevad alapeatükid keskenduvad aga äriidee teostatavuse analüüsi meetoditele.

Äriidee teostatavuse analüüsimiseks eksisteerib mitmeid teooriaid ja meetodeid, mille valik sõltub ideest endast ning sellega seonduvatest muutujatest. Antud peatükk fokusseerib kahele üldlevinud ja detailsele meetodile: Mullinsi seitsme domeeni mudel ning Barringeri ja Irelandi teostatavuse analüüsi meetod. Tulenevalt asjaolust, et ülejäänud teostatavuse analüüsid on küllaltki pealiskaudsed või liigselt sarnased neile kahele meetodile, ei pea autor vajalikuks teisi meetodeid välja tuua. Teostatavuse analüüsi eesmärk on kõigil ühine: näha, kas äriidee on teostatav. Erinevaks osutuvad rõhuasetused ja detailsus.

2.1 Mullinsi seitsme domeeni mudel

Seitsme domeeni mudel on John W. Mullinsi loodud raamistik, mis peaks katma olulised aspektid hindamaks, kas äriidee on teostatav. Mullinsi kohaselt tuleneb vajadus äriidee teostatavuse analüüsiks tõdemusest, et ettevõtted ei mõtle oma ärivõimalust piisavalt läbi. Mullins nimetab enda mudelit ärivõimaluse proovikiviks, mida tuleks kindlasti enne äriplaani kirjutamist kasutada, et saada tõendusmaterjali, kas antud äriidee on teostatav või mitte, andes seejuures ka kindlust idee esitamisel investoritele. (Mullins 2010) See mängib bakalareusetöö koostaja arvates olulist rolli eriti *Start-up*-ide ja äriinglite puhul. Mudeli seitse domeeni jagunevad kaheks: kolm domeeni, mis hindavad meeskonna tasandit ning neli domeeni, mille fookuseks on hinnata nii turgu kui ka tegevusharu mikro- ja makrotasandil (vt. Joonis 1).



Joonis 1. Mullinsi seitsme domeeni mudel

Allikas: autori koostatud Mullins 2010 põhjal.

Mullins on oma mudeli puhul rõhutanud, et oluline on tegevusharu ja turu eristamine. Turg on olemasolevate ja/või potentsiaalsete tarbijate grupp, kellel on nii majanduslik võimekus kui ka tahtmine osta teenuseid või tooteid, eesmärgiga rahuldada oma vajadusi. Turg koosneb ostjatest, mitte toodetest. Tegevusharu moodustavad aga müüjad (enamasti organisatsioonid), kes pakuvad sarnaseid tooteid või tooterühmi. (Mullins 2010, 7-8)

Mullinsi mudeli puhul on kesksel kohal turu hindamine mikro- ja makrotasandil. Turu makrotasand tähendab lähenemist kogu turu aspektist ning mikrotasand kujutab endast kindlat segmenti. Makrotasandil hinnatakse esmajärgus turu suurust (näiteks klientide hulk toote- või teenuseklassis, klientide poolt kulutatud summa kindla toote- või teenuseklassi lõikes ja klientide poolt ostetud ühikute arv kindla ajaperioodi raames). Makrotasandil turu hindamine annab ettevõtjale informatsiooni, kas äriidee on teostatav laial ja jätkusuutlikul turul või piiratud potentsiaaliga nišiturul. Makrotasandil tuleb arvestada ka varasemate perioodide informatsiooniga, mis võimaldab määratleda turu arengut ja prognoosida makrokeskkonna trende (demograafilised, sotsiaalkultuurilised, majanduslikud, tehnilised, regulatiivsed, looduslikud), et mõista, kas olukord tulevikus on parem või halvem – kas trendid soosivad või takistavad äri võimaluse realiseerimist. (Ibid., 9-10)

Turu atraktiivsuse hindamine mikrotasandil tähendab fokuseeritust väiksele klientide segmentile (turusegment). Mikrotasandi hindamise keskmeks on neli võtmeküsimust (Mullins 2010, 11): kas on olemas sihtturu segment, kus on võimalik kliendile pakkuda selgelt

kasutoovaid hüvesid vastavalt kliendi hinnatundlikkusele; 2) kas need hüved on antud segmenti tasandi teiste toodete suhtes kliendi jaoks paremad (eristuvad kliendi teadvuses); 3) kui suur antud segment on ning kui kiiresti see kasvab; 4) kas turusegmenti sisenemine loob võimalusi tulevikus teistesse segmentidesse laieneda. Leides vastused nende küsimustele saab teada, millised on diferentseeritud lisahüved, mis suunaksid klienti just seda kindlat toodet ostma ning arvestab ka täpselt tuleviku perspektiive, mis on vajalikud investoritelt algkapitali saamiseks (Mullins 2010).

Lisaks turule lähtub antud mudel ka tegevusharu atraktiivsuse hindamisel mikro-ja makrotasandist, mille puhul on määravaks leida tegevusharu, mis on aktiivne ning moodustunud edukatest ettevõtetest, mitte ammendunud tegevusharu, kus ettevõtted vaevu „elus püsivad“. Mullins on oma seitsme domeeni mudelis võtnud makrotasandi keskmeks Michael Porteri „viie konkurentsijõu“ analüüsi. Selle puhul hinnatakse tegevusharu kasumlikkust järgmiste näitajatega: uute sisenejate oht, ostjate mõjukus, tarnijate mõjukus, asenduskaupadest tulenev konkurentsijõud, konkurents analüüsitava tegevusharu ettevõtete vahel (Porter 2008). Atraktiivses tegevusharus peaks olema madal uute sisenejate oht; tarnijate ja ostjate vähenemine mõjukus; vähese konkurentsi ning asenduskaupade mõjuga (Mullins 2010).

Tegevusharu hindamine mikrotasandil kujutab endast kindlate faktorite olemasolu määramist, et jõuda järelduseni, kas ärimudel on jätkusuutlik ning konkurentsieelis tagatud pikaajaliselt. Need faktorid on (Ibid.): patendikaitse/ärisaladuse olemasolu (konkurentidel puudub võimalus toodet/teenust matkida); raskesti jäljendatavad ettevõtte organisatsioonilised protsessid, võimed ja/või ressursid; majanduslikult elujõuline ärimudel, mis võimaldaks ettevõttel likviidsust säilitada.

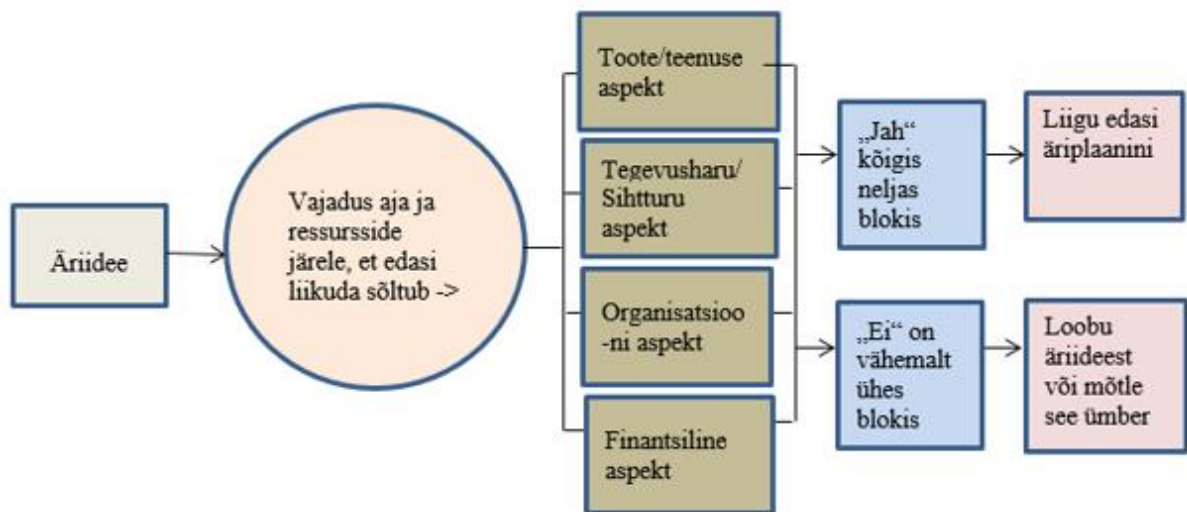
Ülejäänud kolm domeeni on meeskonnakesksed (Ibid.):

- Meeskonna missioon, isiklikud püüdlused ja kalduvus riskidele. Meeskonna missioon fikseerib ära, milliseid turge tahetakse teenindada, milliseid riske võtta. Isiklike püüdluste tasandil analüüsitakse, kui suur on ettevõtmine, millal alustatakse või lahkutakse. Kalduvus riskidele näitab ära, millisel määral riskid on lubatavad (kas soovitakse omada ettevõtte üle täielikku kontrolli, kui palju raha ollakse nõus kaotama jne.).
- Meeskonna kogemused ja teadmised, et võimalusi realiseerida. Meeskond peab olema võimeline kriitilisi edutegureid tuvastama ning nendes edukas olema, et vältida liigset riski. Juhtimismeeskonna pädevust arvestavad ka investorid.

- Tutvused ja sidemed väärtusahela erinevate osadega (sh kliendid, tarnijad ja äripartnerid). Head kontaktid annavad ettevõttele mitmeid eeliseid (aitavad leida muutusi turul, mida enda kasuks tööle panna; saada informatsiooni kiiremini ning mitmest kohast).

2.2 Barringeri ja Irelandi teostatavuse analüüsi mudel

B.R. Barringer ja R.D. Ireland defineerivad teostatavuse analüüsi kui „protsessi, mille käigus tehakse kindlaks äriidee elujõulisus“ (2012, 105). Barringeri ja Irelandi mudeli keskmeks on teostatavuse analüüs, mis jaotab äriidee hindamise nelja blokki (Ibid., 108): 1) toote/teenuse aspekt (toodete/teenuste nõudlus ja ihaldusväärsus); 2) tegevusharu/sihtturu aspekt (nende atraktiivsused); 3) organisatsiooni aspekt (juhtkonna pühendumus, kompetents ja ressursside piisavus); 4) finantsiline aspekt (vajatav stardikapital, lähedaste ettevõtete finantstulemused, kogu ettevõtmise üldine finantsatraktiivsus). Nende teostatavuse analüüsi mudel kui äri terviku hindamise viis on toodud Joonisel 2.



Joonis 2. Teostatavuse analüüsi roll edukate äriideede arendamisel.

Allikas: autori koostatud Barringer, Ireland 2012 põhjal.

Toote/teenuse teostatavuse analüüsi aspekt on toote või teenuse hindamisprotsess, mille käigus tehakse kindlaks selle sobivus turule. Toote/teenuse ihaldusvääruse uurimine

võimaldab kindlaks teha, kui ihaldusväärne on toode või teenus ning kas see rahuldab mõnd tarbija vajadust (huvitav, erutav, keskkonna trendiga kaasnev, probleemi lahendav, turu puudusi parandav, õige ajastus turule tulekuks). Ihaldusväärseuse hindamiseks soovitatakse läbi viia kontseptsiooni test: koostada ärikontseptsioon, mille põhjal inimesed saaksid hinnata idee elujõulisust ning soovitusi, kuidas kontseptsiooni edasi arendada. (Barringer, Ireland 2012, 108-109)

Toote/teenuse teostatavuse teine komponent on toote või teenuse nõudluse uurimine, eesmärgiga mõõta üldist nõudlust toote/teenuse järele. Antud aspekti eesmärk on hinnata, kas potentsiaalsed kliendid oleksid nõus antud toodet reaalselt ostma. Nõudluse määramiseks on Barringer ja Ireland välja toonud kaks tehnikat: 1) viia läbi ostmiskavatsuste uuring 20-30 potentsiaalse kliendi seas (eesmärk mõõta tarbija huvi toote/teenuse vastu ning uurida tarbija ostmiskavatsusi), 2) esmaste ja/või teiseste andmete kogumine. (Ibid., 110-114)

Teostatavuse analüüsi tegevusharu/sihtturu atraktiivsuse hindamise eesmärk on hinnata tegevusharu ja sihtturu üldist atraktiivsust. Selle mudeli puhul on tegevusharu defineeritud kui „ettevõtete gruppi, kes toodavad sarnaseid tooteid või teenuseid“ ja sihtturgu kui „väiksemat osa tegevusharu tooteid/teenuseid tarbivatest inimestest, kellel on sarnased vajadused või omadused“. (Ibid., 114)

Tegevusharu atraktiivsuse puhul on oluline teada, et tegevusharude atraktiivsus on varieeruv ning ka makro- ja tegevuskeskkonna arengutrendid mõjutavad haru. Atraktiivset tegevusharu iseloomustavad tegurid on: haru noorus, fragmenteeritus; haru peaks olema kasvav; fookuseeritud toodetele, mida tarbijad vajavad, mitte pelgalt soovivad; ei ole liiga konkurentsitihe; kõrgete marginaalidega; sõltumatus mõnest võtmetooraine ajaloolisest madalast hinnast (tooraine hinna tõus vähendaks kasumit). (Ibid, 114-115) Olukorras, mil harus eksisteerib mitmeid sarnaseid ettevõtteid, on vajalik määrata, kas turul on piisavalt rahuldamata nõudlust, mida äriidee suudab katta (Neis Program 2005).

Sihtturu atraktiivsust on Barringeri ja Irelandi sõnul aga keerulisem hinnata kui tervet haru, sest sellisel juhul tuleb informatsiooni koguda ning sünteesida mitme haru ning turu raames. Lisaks on vaja ka leidlikkust, sest informatsioon pole nii konkreetne ega üheselt mõistetav. Ideaalne on sihtturg, mis on kavandatava ettevõtte jaoks piisavalt suur ning suurte konkurentide jaoks liiga väike. (Barringer, Ireland 2012, 115-116)

Organisatsiooni aspekt äriidee raames kujutab endast organisatsioonilise valmisoleku hindamist. Eesmärgiks on kindlaks teha, kas kavandatava ettevõtte juhtkond omab piisavat

juhtimisalaseid oskusi, organisatsioonilist kompetentsi ja mittefinantsilisi ressursse, et planeeritav toode/teenus turule tuua. Juhtkonna pühendumuse ja kompetentsi raames hinnatakse meeskonna juhtimisalast kompetentsi ja pühendumust. Selle puhul on oluline, et asutamismeeskond oleks pühendunud äriidee elluviimisesse ning mõistaksid põhjalikult turgu, kus tegevust alustatakse. (Barringer, Ireland 2012, 117)

Ressursside piisavuse analüüs organisatsiooni tasandil kujutab endast mittefinantsiliste ressursside kindlaks määramist ning nende kättesaadavuse hindamist. Sinna alla kuuluvad näiteks kontoriruumid, tootmishooned, võtmetöötajad, vajalikud seadmed, intellektuaalse vara kaitse (patendid, seadused), hankijate ja klientide lähedus, suutlikkus luua partnerlussuhteid. (Ibid., 117-119)

Finantsiline aspekt äriidee teostatavuse analüüsi raames jaguneb kolmeks komponendiks, mis tervikuna peaksid andma hinnangu esialgsetele finantsväljavaadetele (Ibid., 119-22):

1) vajatava stardikapitali hinnang: kui palju on tarvis finantskapitali idee käivitamiseks ning esimese müügitehinguni jõudmiseks, millised investeeringud ja tegevuskulud eelnevad esimesele müügile. Antud protsessi käigus saab hinnata, kas stardikapitali hankimine on realistlik.

2) lähedaste ettevõtete finantstulemuste hinnang: milline on sarnaste ettevõtete finantsolukord võrreldes kavandatava ettevõtmisega. Ettevõtteid peaks uurima nii tegevusharu terviku tasandil kui ka kitsamalt. Hindamisel saab kasutada statistilisi andmeid, ettevõtte majanduaasta aruandeid kui ka uuringuid majandusharude arengutendentsidest.

3) üldine finantsatraktiivsuse hinnang: põhineb peamiselt müügi ja rentaabluse prognoosidele. Seejuures tuleb arvestada investeeritava kapitali suurust, äritegevuse alustamisega kaasnevaid riske, alternatiivkulusid (nii ettevõtjate aja ja panuse tasandil kui ka finantsilisel). Äriidee on finantsiliselt atraktiivne, kui: järgneva viie kuni seitsme aasta jooksul kasvavad müügi mahud antud nišis püsiva kiirusega; korduvate tulude osakaal on kõrge (kliendid sooritavad kordusoste); tulude ja kulude prognoosimine on võimalik piisava kindluse ja täpsusega; eksisteerib piisavalt sisemisi ressursse, mille arvelt kasvu finantseerida; eksisteerib võimalus väljumiseks (näiteks aktsiate avalik pakkumine või lihtsalt ettevõtte müük).

3. TEOSTATAVUSE ANALÜÜSI RAKENDAMINE ÄRIIDEELE

Eelmises peatükis esitatud äriidee teostatavuse analüüsides osutuks valituks Barringeri lähenemine, sest see on autori arvates konkreetsem ja ülevaatlikum ning ideega paremini sobituv. Teostatavuse analüüsis kasutatakse sisendina B.R. Barringeri täielikku teostatavuse analüüsi hindamismudeit (Full feasibility... 2017), mida on kohandatud äriideele. Osa teostatavuse analüüsi aspekte on äriidee iseloomu tõttu asendatud või korrigeeritud ka Barringeri *First Screen*-i kui eelpool mainitud hindamismudeli lihtsustatud variandi (Barringer, Ireland 2012, 132-134) komponentidega. Mudeli põhjalt loodud tabelid lähtuvad muutujate hindamisel järgnevatest näitajatest: „madala potentsiaaliga“, „keskmise potentsiaaliga“ ja „kõrge (või suure) potentsiaaliga“, kus vastav valikuvariant on märgitud **rasvase kirjaga**.

3.1 Toote/teenuse analüüs

Toote/teenuse atraktiivsuse hindamine jaguneb Barringeri analüüsimudelil kaheks osaks, ent antud alapeatükis on esindatud ainult ihaldusväarsuse aspekt. Põhjuseks on äriidee algusjärg ning selle uudsus – kui informatsioon jõuab liiga paljude inimesteni, võib see ohustada idee realiseerimisprotsessi.

3.1.1 Ihaldusväarsuse empiiriline küsitlus

Idee ihaldusväarsuse hindamisel on lähtunud Barringeri ärikontseptsiooni testist. Test koosneb ärikontseptsioonist ja neljast avatud küsimusest (vt Lisa 2), mis saadeti viiele usaldusväärsele isikule. Valimisse kaasati usaldatavuse tõstmiseks informaatika spetsialist; kindlustusvaldkonna töötaja; 10-aastase ettevõtlikkuse kogemusega isik; kaks isikut, kel on olemas varajane kokkupuude kindlustusega.

Küsimuste vastused jaotati nelja kategooriasse (vt Lisa 3): 1) platvormi tugevused; 2) ettepanekud, kuidas platvormi paremaks muuta; 3) üldine kontseptsiooni teostatavus; 4) muud

kommentaariid ja ettepanekud. Lisas toodud tabelis on vastajate arvamused koondatud (sarnased vastused ei ole mitu korda välja toodud). Tabelist saadava informatsiooni eesmärgiks on hinnata, kas antud idee on toote tasandil teostatav ning milliseid muudatusi tuleks ellu viia.

3.1.2 Toote/teenuse analüüsi järeldused

Platvormi tugevusteks on vastanute arvates sotsiaalne pool, mida väljendati läbi „gruppide moodustamise“, „inimeste tegevusse kaasamise“. Ühele vastanutest meeldis konkreetselt kindlustusrühma moodustamise võimalus (tulenevalt töökoha näitest). Oldi arvamusel, et tavakindlustus kliendi arvamusel väga ei arvesta. Samuti olid neli vastanust viiest arvamusel, et tugevuseks on ka läbipaistvus ja huvide konflikti kadumine. IT-spetsialist oli arvamusel, et see on tehniliselt teostatav, ent kulukas.

Ettepanekute aspektist rõhused kõik vastajad, et nende arvates vajab juhtimismeeskond täiustamist. Lahendusteks pakuti nii IT-spetsialisti, kindlustuses pädeva inimese kui ka juristi kaasamist meeskonda. Kaks vastanut tõid välja, et platvormis oleks vajalik ka personaalne lähenemine (üks vastanu rõhus pensionäridele, sest tegemist on demograafilise grupiga, kes ei ole kursis tehnoloogiaga).

Üldine teostatavus oli vastanute arvates pigem teostatav, ent kindlustustöötaja arvates tegemist liiga keerulise ettevõtmisega. Autor peab oluliseks kindlustustöötaja eraldi vastuse välja toomist, sest tegemist on valdkonnaga igapäevaselt kursis oleva inimesega, kes on ülejäänud vastanutest teadlikum.

Kokkuvõtvalt võib väita, et tegemist on küsiteljate jaoks atraktiivse ideega. Siiski tuleb arvestada sellega, et tegemist on väikese valimiga, kus olid kesksel kohal ainult Barringeri kontseptsiooni küsimused. Tulenevalt äriidee uudsusest ei olnud mõistlik teha laiemat uuringut potentsiaalsete klientide seas. Autor on arvamusel, et see tuleks läbi viia veidi hilisemas etapis, kui muude aspektide kohaselt on tegemist teostatava äriideega ning kui idee on kaitstud potentsiaalse varguse ohu eest.

3.2 Tegevusharu ja sihtturu analüüs

Tegevusharu (Eesti kindlustusseltside turg) atraktiivsuse hindamiseks kasutatakse haru atraktiivsuse hindamise tabelit (vt Lisa 4). Antud tabel sisaldab mitmeid muutujaid, mida hinnatakse kas „madalalt potentsiaalseks“, „mõõdukalt potentsiaalseks“ või „kõrgelt potentsiaalseks“. Sihtturu atraktiivsuse hindamiseks kasutatakse *First Screeni* tabelit (vt Lisa 5), mis seob endas ka kliendiga seotud küsimusi. Antud töö raames on sihtturuks võetud vähemalt 18-aastased kindlustust omavad inimesed ja/või potentsiaalsed kindlustust vajavad inimesed. Üldmastaabis peaks tarbija teenima vähemalt riigi keskmist palka. Sihtturg on hetke seisuga küllaltki lai, sest platvormis on plaan pakkuda erinevaid kindlustustooteid. Kavandatavaks sihtturuks on määratud kliendid, kel eksisteerib teadvustatud või mitteteadvustatud umbusaldus oma kindlustuspakkuja vastu.

3.2.1 Tegevusharu atraktiivsus

Konkurentide arv kui tegevusharu atraktiivsuse esimene näitaja oleneb, millisel tasandil konkurentsi uurida. Eesti suurimaid kahjukindlustusseltse on üheksa ning nendele lisanduvad neli välismaise seltsi filiaali. Elukindlustusseltse on neli ja lisandub üks välismaine filiaal. Potentsiaalsete konkurentide alla kuuluvad ka 457 ülepiirilist kahjukindlustusteenuse pakkujat ja 110 ülepiirilist elukindlustuspakkujat. (Finantsinspeksioon 2017) Osaliselt klassifitseeruvad konkurentide alla ka kindlustusvahendajad, ent seda tegevusharusse sisenemisel, hiljem on võimalik nendega koostööd suurendada. Lisaks vajab märkimist, et konkurents on varieeruv ning sõltuv sellest, milliste kindlustustoodetega konkureeritakse. Tulenevalt eeltoodust järeldab autor, et konkurentide arv turul on kõrge.

Eesti kindlustusturu kui tegevusharu vanust hindab autor pigem vanaks, sest see on eksisteerinud üle kahekümne aasta ning eesti mastaabis on olemas mitmeid uuemaid tegevusharusid. Kindlustustehnoloogiast on saamas küll eraldi tegevusharu, kuid enamik Eesti kliente on seotud traditsioonilise kindlustusega, mistõttu on fookusesse võetud üldine kindlustusturg. Kindlustus kui tegevusharu on tulenevalt oma reguleeritusest ja pikaajalisest arengust Eestis elutsükli küpsus faasis, kohe kindlasti mitte kasvu ega juurutusfaasis. Antud kahest aspektist on tegevusharu madala potentsiaaliga.

Tegevusharu kasvu hindamiseks võttis autor aluseks statistikaameti andmed. Tegevusharu on autori arvates viimase kaheksa aasta lõikes olnud mõõduka kasvuga (vt Lisa 6), kus kahjukindlustuse preemiate kogusumma on suurenenud 12% ning elukindlustus 5%. Põhjus, miks autor antud preemiate kasvu sel perioodil mõõdukaks peab, tuleneb asjaolust, et tegemist oli perioodiga, mil majandus koges surutist. Seetõttu pole võimalik üheselt preemiate suurenemist klassifitseerida kiireks ega aeglaseks. Aastast 2011 on kindlustuspreemiate kogusumma tõusnud ligikaudu 40% võrra. Kokkuvõtvalt võib väita, et kindlustusturu kasv preemiate summa alusel on viimastel aastatel olnud pigem kiire, kuid seejuures tuleb arvestada ka üldist makromajanduslikku olukorda, mis võib põhjustada liigset optimismi.

Tegevusharu kontsentreerituse lihtsustatud hinnang kujutab endast nii kahjukindlustuse (vt Lisa 7) kui ka elukindlustuse (vt Lisa 8) turuosa jaotuse hindamist kogutud preemiate lõikes. Mõlemas valdkonnas kuulub vähemalt 70% kogu turust neljale suurettevõttele, mis tähendab tegevusharu suurt kontsentreeritust. See võib põhjustada olukorda, mil suurettevõtted lihtsalt tõrjuvad äriidees esitatava platvormi turult välja või kaasneb sellega ületamatu sisenemisbarjäär (mida suurendab ka klientide lojaalsus ning pikaajaline koostöö ettevõtetega).

Kindlustustoodete üldine olulisus klientidele kui tegevusharu atraktiivsuse komponent on olnud kõik toote spetsiifikast. Liikluskindlustus on tulenevalt selle kohustusest nn. „pean saama“ toode, samas reisikindlustus on inimese enda vaba valik. Seega on olemas tooteid, mis on kliendile vajalikud ning ka neid, mida vähesed tarbivad. Kokkuvõtvalt klassifitseerub antud muutuja mõõdukalt potentsiaalseks.

Keskkonna- ja äritrendid mõjutavad tegevusharu tugevasti ning määratlus, kas see on positiivne, sõltub ajaperioodist. Jooksev majanduslik olukord mõjub kindlustussektorile pigem positiivselt - seda näitab kasvav preemiate kogusumma (vt Lisa 6). Keskkonna positiivseks faktoriks on osade kindlustustoodete kohustuslikkus (näiteks liikluskindlustus). Reisikindlustust soosivateks teguriteks on toimetulekute kasv; reisimise laienemine; suurenev terrorismi oht (Europe travel... 2017), mis peaks pikas perspektiivis nõudlust ka elukindlustuse järele suurendama. Seega on tegevusharule kasulik, kui suureneb poliitiline ja majanduslik ebakindlus. Mistõttu arvab autor, et keskkonna ja äritrendide mõju on tegevusharule lähiperioodidel positiivne. Elukindlustuse aspektist on problemaatiline Eesti tugev sotsiaalkindlustussüsteem, mis teooriale toetudes takistab selle arengut (vähendab nii tarbijate netosissetulekut kui ka kaudselt nende otsest vajadust elukindlustuse järele). Kokkuvõtvalt hindab autor antud aspekti mõõduka ja positiivse vahepealseks.

Tegevusharus uute toodete arv on lühiajalist horisonti arvesse võttes madal, sest tegemist on konservatiivse ja reguleeritud valdkonnaga, kus enamik kindlustustooteid on juba esile toodud ning uute toodete „käivitamisprotsess“ on aeganõudev. Autor arvab, et kindlustustehnoloogia võib arendada kindlustustooteid tehnoloogia raames, aga täiesti uute kontseptsioonide esile kerkimine on pigem madal (võrreldes näiteks üldise IT-valdkonna rakenduste haruga).

Pikaajalised väljavaated on pigem neutraalsed, sest kindlustus on haru, mis on oluline osa kogu majandussüsteemist. Järgnevate aastakümnete jooksul võib autori arvates oodata olulisi muudatusi just kindlustustehnoloogia ja jagamismajanduse raames, mida mõjutavad ka regulatsioonid ning seaduslik pool. Eesti seaduslik pool ei luba hetkel vastastikuste kindlustusseltside loomist (BNS 2017), ent bakalaureusetöös esitatav kindlustusidee baseerub sellele, et otsuseid viib ellu siiski kindlustuspakkujate ning ükski suurem muudatus ei realiseeru, kui ettevõtte meeskond sellega ei nõustu. Seaduse raames on kindlustusega tegelemiseks vaja spetsiaalset tegevusluba (Kindlustustegevuse seadus, §15 lg 1). Positiivne on tõdemus, et on lubatud ka piiriülene kindlustustegevus, mis võimaldab suurendada tarbijaskonna mahtu ning tegevusharu globaalsele tasandile laiendada, kus on võimalik toote innovaativsust kui turunduslikku eesmärki propageerida.

3.2.2 Sihtturu atraktiivsus

Sihtturu atraktiivsuse esimeseks aspektiks on määrata, kui täpselt on võimalik sihtturu identifitseerida. Platvormi eesmärk on pakkuda laia valikut kindlustustooteid võimalikult erinevatele inimestele, mis tähendab, et sihtturu identifitseerimine on pigem keeruline. Sihtturu raames on arvestatud, et tarbija peaks olema vähemalt 18-aastane ning teenib vähemalt Eesti keskmist palka.

Sihtturu atraktiivsuse järgmine aspekt ehk sisenemisbarjääri loomine on nii „võimalik kui ka mitte“. Kui platvorm on saavutanud situatsiooni, kus on piisavalt kliente ning kindlustustooteid (rühmad on efektiivselt moodustunud ja usaldus loodud), siis on võimalik tänu multifunktsionaalsusele, platvormi sotsiaalsele aspektile ning omapärale hoida kliente. Sisenemisbarjääri aitavad tekitada ka kliendi lojaalsusega seotud aspektid, kes saavad lojaalsuse eest võimaluse madalamaid preemiaid tasuda.

Sihtturu tarbijate ostujõud on autori arvates kõrge ja mõõduka vahel, mida kinnitab autori arvates lai kindlustustoodete valik ning vajalikkus inimeste igapäevastes tegevustes. Ostujõud oleneb nii tootest kui ka selle kohustuslikkusest ja ka demograafilisest ülesehitusest (täpsem kirjeldus selle mõjust on teooriaosas). Kuna antud aspekti raames pole oluline, milline on nõudlus kindlate toodete järele, vaid küsitud on üldist ostujõudu, siis on vajalik teada ainult koondarvamust tarbijate ostujõu kohta, mis on pigem kõrge.

Klientide teadlikkuse saavutamine uutest toodetest antud sihtturu raames peaks olema lihtne, sest läbi turunduse on võimalik inimesi mitmeti fookuseerida, kuid seejuures tuleb arvestada haru konservatiivsusega – uute toodete suhtes võivad tarbijad olla skeptilised. Skeptilisust aitab vähendada äriidee sotsiaalse poole propageerimine üldsusele ja tehnoloogiaga kaasnevate eeliste turundamine noortele.

3.2.3 Tegevusharu/sihtturu atraktiivsuse kokkuvõte

Tegevusharu tasandil klassifitseeruvad viis muutujat üheksast madalalt potentsiaalseks ning ülejäänud neli mõõdukaks või pigem kõrgelt potentsiaalseks, mis tähendab, et tegevusharu atraktiivsus on pigem neutraalne, sest konkurente on küllaltki palju, tegevusharu on suhteliselt vana, küpsusfaasis ning väga kontsentreeritud (just kindlustusseltside tasandil). Uusi ja huvitavaid tooteid tegevusharus esile ei kerki. Kasvult on tegemist mõõduka haruga, mille pikaajalised väljavaated on pigem neutraalsed ning keskkonna ja äritrendid mõjutavad seda pigem positiivselt. Tegevusharu aspekti pole autori arvates võimalik parandada, sest see tähendaks kogu äriidee olemuse muutmist.

Sihtturg on mõõdukalt atraktiivne, keeruliseks osutub selle täpne identifitseerimine. Neutraalsust lisab platvormi uudsusest tulenev võime luua sisenemisbarjääre. Ka tarbijate ostujõud on laia tootevaliku tõttu pigem keskmine. Sihtturu aspekti parandamiseks pakub autor välja esialgu mõnele kitsamale kindlustusvaldkonnale fookuseerida, mis võimaldaks ka kliente täpsemini segmenteerida. See tähendaks aga lühiajaliselt platvormi tavapärasest lähenemisest loobumist, kuid kontseptsiooni põhieelised jääksid siiski alles (huvide konflikti kadumine, sotsiaalsus, blokiahela tehnoloogia ja raha tagastus/heategevus).

3.3 Organisatsiooni tasandi analüüs

Organisatsioonilise teostatavuse raames on hindamisaluseks kaks raamistikku, millest üks hindab juhtimismeeskonna kompetentsi ja pühendumust (vt Lisa 9) ning teine mitterahaliste ressursside piisavust (vt Lisa 10). Juhtimismeeskonda kuulub hetkel kaks kõrgharidust omandavat liiget.

3.3.1 Juhtkonna pühendumus ja kompetents

Juhtkonna kirk idee vastu on suur: mõlemad liikmed on äärmiselt huvitunud tehnoloogiast, ettevõtlusest kui ka kindlustusest. Huvi kindlustuse vastu on tekkinud just finantstehnoloogia baasil, kui autorid erinevatele ühiskonna probleemidele lahendust otsisid ja üheskoos järelduseni jõudsid, et kindlustuse sidumine tehnoloogiaga loob unikaalseid lahendusi probleemidele, mis kindlustusvaldkonnas on pidevalt eksisteerinud. Viimastel aastatel on lõputöö autor ja meeskonna teine liige pidevalt uurinud kindlustustehnoloogia valdkonna raames toimuvaid muutusi.

Kogemused tegevusharus liikmetel aga puuduvad – tegemist on 20ndates eluaastates noortega, kes alles omandavad kõrgharidust. Üks liikmetest õpib küll ärimist, mille raames on tegeletud riskide hindamise ja erinevate finantsanalüüsidega, ent kindlustuse spetsiifikaga kokkupuude on õppekava raames olnud minimaalne. Positiivseks tõdemuseks on aga faktor, et mõlemad liikmed üritavad võimalusel uusi teadmisi kindlustuse ja kindlustustehnoloogia raames omandada.

Varasem ettevõtluskogemus kui juhtkonna kompetentside üks muutuja klassifitseerub mõõdukaks. Üks liikmetest on tegelenud ettevõtlusega 12 eluaastast saadik ning elanud küllaltki iseseisvat elu. Teine liige on tegelenud erinevate projektide elluviimisega ning pisemate ideede realiseerimisega. Liikmete vanusest tulenevalt on tegemist pigem mõõduka ettevõtluskogemusega, ent üldises mastaabis ning nii suures tegevusharus puudub meeskonnal igasugune kogemus.

Tutvusi (eelkõige professionaalseid) on autoritel mõõdukalt: vajadusel on võimalik saada meeskonda teatud tasandi spetsialiste ning kogemustega liikmeid. Tallinna Tehnikaülikool ning Tallina Tehnikakõrgkool on õppeasutused, kus on nii majandus kui ka

tehnikaalaseid spetsialiste. Lisaks on lõputöö autor töötanud praktikandina SEB-s faktooringuosakonnas, mille raames oli olemas ka kokkupuude kindlustusala töötajatega, kes on potentsiaalseteks „mentoriteks“.

Juhtimismeeskonna loovus on kõrge: antud idee esialgne variant tekkis pelgalt kõneluse käigus. Liikmed on kahekesti loonud mitmeid huvitavaid süsteeme ja lahendusi, millele on kaasa aidanud kõrge loovus ja erinevate probleemide lahendamine „kastist välja mõeldes“.

Kogemused ja teadmised finantsvallas on liikmetel vähesed: töö koostaja õpib küll äriandust, ent kindlustusplatvormi loomiseks on meeskonda kaasata vaja ka antud tegevusharu spetsialiste, kes on lisaks kokku puutunud ka igapäevase tööga. Turunduse tudengil finantsvallas kogemused puuduvad. See on negatiivseks faktoriks, ent seda tasakaalustavad olemasolevad tutvused.

3.3.2 Ressursside piisavus

Ressursside piisavuse hindamiseks on aluseks võetud mittefinantsilised ressursid: vajalikud seadmed ja kontoripind on olemas. Kontoripinnaks on ühe liikme elumaja, kus on piisavalt ruumi algusjärgus oleva meeskonna raames ideed realiseerida. Personali mahu kasvades on potentsiaalselt võimalik algusjärgus saada tutvuste kaudu kontoripind.

Tippspetsialistide soov ettevõttega liituda on esialgu kättesaamatu, sest idee on nii algusjärgus ning ka algne juhtimismeeskond on liiga madalate kogemustega. Tippspetsialistide sisse toomiseks on vaja teha nii müügitööd kui idee prototüübi tutvustamist, ent see on tuleviku temaatika.

Juhtimismeeskonna võtmetöötajate ja tugipersonali olemasolu on märgitud pigem kättesaadavaks, sest antud aspekt arvestab ka tuleviku lootust tiimi töötajaid kaasata. Kui idee on jõudnud vastavasse järku, kus on vaja võtmetöötajaid, siis on neid piisavalt nii eesti tööturul kui juhtimismeeskonna liikmete tutvusringkonnas.

Võime intellektuaalomandile kaitse saada pigem ei ole kättesaadav. See on oluliselt sõltuv patendiseadusest (Patendiamet 2017). Kuna kindlustustehnoloogia valdkonnas eksisteerib sarnaseid ettevõtteid, siis on tõenäosus, et see täiesti uueks ja patentitavaks hinnatakse, suhteliselt madal. Sellest ka põhjus, miks antud töös kaasati toote/teenuse analüüsi hindamise vähe inimesi – vastasel juhul on võimalik potentsiaalsete konkurentide arvu suurenemine.

Võimude soodne suhtumine ettevõttese ei ole kergelt saavutatav, sest tegemist on valdkonnaga, mis on rangelt reguleeritud ning sellest tulenevalt peab igasuguse innovaatilise kontseptsiooni raames arvestama hetkese seadusliku poolega. Näiteks on riigikohus vastu rahanduministeeriumi ettepanekule taaslubada vastastikused kindlustusseltsid (BNS 2017), mis viitab taaskord valdkonna konservatiivsusele. Kuna äriidee on uuenduslik, siis on vajalik muudatused realiseerida nii, et võimuorganid neid aktsepteeriks ning kõik oleks seadustega kooskõlas.

Strateegiliste koostöölepingute võime on märgitud pigem kättesaamatuks, sest idee algusjärgu tõttu on vaja kõigepealt koguda raha investoritelt ning alles siis tekib potentsiaalne võimalus luua ka strateegilisi koostöölepinguid. Seda soodustaksid nii turundus kui ka äriinglite soovitusel. Sellisel juhul on vajalik aga tugev müügitöö, kus strateegiline koostööleping oleks kasulik nii platvormile kui ka teistele osapooltele.

3.3.3 Organisatsiooni tasandi kokkuvõte ja järeldused

Kolm näitajat seitsmest viitavad, et juhimismeeskond omab kõrget potentsiaali pühendumuse ja kompetentsi tasandil. Siiski on antud muutujad nn. „pehmed“: kiring, loovus ja kõrghariduse omandamine. Autori arvates mängivad ülejäänud muutujad palju olulisemat rolli. Saatuslikuks võivad osutuda vähesed kogemused ja teadmised finantsvallas, mida tuleks aastate jooksul kindlasti arendada või meeskonda mõni pädevam liige kaasata. Samuti on ohtlikuks faktoriks puudulikud kogemused tegevusharus, mis on kahjulikuks aspektist nii juhtimislikul tasandil kui ka kogu organisatsiooni strateegiate välja arendamisel, ent ka see on lahendatav spetsialisti kaasamisega. Sellises olukorras tuleb kasuks liikmete tutvused, kes on nii konsultatsiooni allikaks kui ka potentsiaalseteks töötajateks., ent olenemata sellest peab autor oluliseks, et meeskond peab suurendama läbikäimist antud tegevusharu suurtegiatega.

Ressursside aspekt on lahtine, sest osa ressursse on piisavad, ent mõned väga vajalikud ressursid jällegi kättesaamatud või enamvähem kättesaadavad. Autori arvates on põhjuseks taaskord idee algusjärg. Kokkuvõtvalt saab hinnata ressurside piisavuse aspekti pigem kõrgelt potentsiaalseks – on olemas kitsaskohti, kus ressurside hange kui selline võib olla keerukas, ent tulenevalt platvormi digitaalsusest, on enamik ressursse siiski seotud inimfaktori ja intellektuaalse poolega, mitte niivõrd standardse tootekontseptsiooniga, kus kõige keskmeks on füüsiline toode.

3.4 Finantshinnang

Järgnevalt hinnatakse ligikaudset stardikapitali vajadust, mis on vajalik enne esimese kliendiga suhte alustamist. Seega on selle raames kajastatud igasugune rahaline väljaminek, mida antud ettevõtmine nõuda võib. Numbrid pole konkreetsed, vaid hinnangulised, sest tegemist on teostatavuse analüüsiga. Üldise finantsatraktiivsuse raames on kasutatud kohandatud Barringeri *First Screen* hindamismudeli finantsilist osa (vt Lisa 11).

3.4.1 Summaarse stardikapitali vajaduse hinnang

Tegevuse alustamiseks vajatav kapital on vähemalt 3,7 miljonit eurot, mis on seaduses kehtestatud kui „miinimumkapitalinõue“ (Kindlustustegevuse seadus, § 82 lg 7). Tegemist on rahaga, mis peaks kindlususandjana olemas olema ning see moodustab kõige suurema osa kogukuludest (tegemist pole otsese kuluga, ent osana stardikapitalist on see finantskapital siiski vaja saada ning see mängib rolli ka alternatiivkuluna, sest seda oleks võimalik suunata arendustegevusse ja/või muude kulude katmiseks). Arendustegevus, platvormi loome ja kõik muud kulud on loomisfaasis võimalik ligikaudu 194 tuhande euro eest katta (hindamise aluseks on võetud statistikaameti keskmised brutotöötasud (Statistika andmebaas 2017b); serveri maksumus on kokku pandud erinevate hindade baasilt ning autorite omast kogemusest – serveri maksumus ajas aga kasvab kui suureneb andmete maht ja klientide arv. Turunduse kulude madal osakaal tuleneb liikmete kogemusest internetiturunduse valdkonnas, kus on võimalik suure osa klientideni naturaalselt jõuda. Muude kulude ja puhvri alla kalkuleerub hetkel raha, mida kasutatakse reserveid jaoks. Kokkuvõtvalt on tegemist pessimistliku hinnanguga, sest tegelikkuses on võimalik tutvuste kaudu teatud aspekte kuluefektiivsemalt realiseerida, läbi mille võiks väheneda ka vajatav stardikapital. Koondinfo on esindatud Tabelis 2.

Tabel 2. Hinnanguline vajatav stardikapital.

Kulu liik	Hinnanguline summa
Miimumkapitalinõue*	3 700 000 €
Programmeerijate aastane brutotöötasu	~ 24 000 € x 3 = 72 000 €
Kindlustusspetsialisti aastane brutotöötasu	~ 23 000 €
Disaineri aastane brutotöötasu	~ 12 000 €
Server + seadistus	~ 10 000 €
Turundus	~ 5 000 €
Muud esialgsed arenduskulud	~ 12 000 €
Muud kulud + puhver	~ 60 000 €
Stardikapital kokku	3 700 00 € + 194 000 € = 3 894 000 €

Allikas: autori koostatud

3.4.2 Üldine finantsatraktiivsus

Antud ettevõtmise üldise finantsatraktiivsuse esimene oluline faktor on vajadus stardikapitali järele, mis on üpriski kõrge (eelkõige tulenevalt just miimumkapitalinõudest. Üldisele finantsatraktiivsusele mõjub negatiivselt ka meeskonna võimetus stardikapitali rahaliselt katta, ent selle jaoks on võimalik ideesse kaasata investoreid, mis tähendaks aga osast osalusest loobumist. Samuti pole kindel, et investorid antud äriideest üldse huvitatud on, mis võib osutada äriidee realiseerimise hilisemates etappides murekohaks.

Kõrget potentsiaali seoses üldise finantsatraktiivsusega loob aga korduvate tulude kõrge osakaal, mis tuleneb tegevusharu spetsiifikast: kindlustuspreemiad on loomult perioodilised maksed, mis tähendab, et kui klient otsustab kindlustusplatvormi kasuks, siis on garanteeritud ka korduvostud. Sellisel juhul mängib olulist rolli ka kliendi lojaalsus ning platvormi tõhus ja defektideta töötamine. Ka tuluallikaid on mitmeid (tulenevalt ärimudelitest), sest tegemist on veebipõhise platvormiga, kus sissetuleku allikaks on nii reklaamindus kui ka partnerlus. Seega on tegemist kolme tuluallikaga: reklaam, kindlustuspreemiad ja partnerid.

3.4.3 Finantsanalüüsi kokkuvõte ja järeldused

Antud analüüs on rohkem ülevaatliku eesmärgiga, sest 3,7 miljoni euro suurune algkapitali nõue muudab kogu kontseptsiooni väga kulukaks ning sellest tulenevalt ei pidanud autor oluliseks sooritada süvaanalüüsi. Üldise finantsatraktiivsuse aspektist näitavad autori hinnangul kaks muutujat neljast, et tegemist on kõrge potentsiaaliga kindlustusplatvormiga. Ülejäänud näitajad, milleks on nõutav algkapital ja võime algkapital ise katta on autori arvates aga tugevama kaalukusega, sest ka teised teostatavuse analüüsi alapunktid ei klassifitseerunud

väga potentsiaalseks. Autor on teadlikult finantsanalüüsi aspektist tulud välja jätnud, sest esialgu pole paigas täpset hinnasüsteemi: tegemist on haruga, kus hinnakujundus on tavapärasest keerukam. Samuti tuleb arvestada kindlustustehnoloogia aspektiga, millest tulenev uudsus muudab hinnakujunduse veelgi omapärasemaks ja dünaamilisemaks. Kokkuvõtlikult arwab autor finantsaspektis pigem kaaluda hoopis antud kindlustustoote loomist edasimüügi eesmärgil (seda siis kui patent osutub võimalikuks), mis võimaldaks vältida 3.7 miljoni suurust puhvrinõuet. Muude võimalustena kaalub autor koos äripartneriga luua kindlustusplatvorm mõnesse teise riiki, millega kaasneks ka suurem turusügavus.

3.5 Järeldused ja ettepanekud

Kokkuvõtvalt võib öelda, et antud teostatavuse analüüsist ei selgunud üheselt, kas idee on teostatav või mitte – ent lõppjärelendusena arwab autor, et idee esialgne vorm ei ole teostatav. Toote/teenuse aspektist on äriidee teostatav, ent see baseerub viie inimese arvamusele, mis autori arvates ei pruugi olla piisavalt usaldusväärne. Tegevusharu aspektist on tegemist neutraalse hinnanguga, mis tähendab, et on nii atraktiivseid faktoreid kui ka mitte. Sihtturg aga klassifitseerub mõõdukalt atraktiivseks, mis tähendab samuti neutraalset aspekti. Sihtturu aspekti parandamiseks pakub autor välja, et turule sisenemine peaks alguse saama konkreetse kindlustustoote raames (see võimaldab muuta kogu sihtturu identifitseeritavamaks). Kokkuvõtvalt on sihtturu/tegevusharu aspekt küll neutraalne, ent äriidee baaskontseptsiooni muutmine ning fookuse suunamine mõnesse kindlasse segmenti kindlustusharust (lisaks kindlustustehnoloogiale), muudaks hinnangu atraktiivsuse tasandil kõrgelt potentsiaalseks.

Organisatsiooni tasandi tervikhinnang on neutraalne, ent tulenevalt muutujate kaalutlusest vajab siiski välja toomist, et juhtimismeeskonna tasandil olevad vead on võimalik parandada, kui meeskonda kaasata pädevaid liikmeid nii kindlustusvaldkonnast kui ka IT-valdkonnast. Ressursside aspekt on pigem kõrgelt potentsiaalne, sest tegemist on digitaalse platvormiga, kus nõutavad ressursid on seotud inimfaktoriga. Ülejäänud kitsaskohtade vastandliku mõju tõttu on organisatsiooniline terviktasand siiski neutraalne.

Finantsanalüüsi baasil osutub äriidee esialgsel hinnangul mitteteostatavaks, mille põhjuseks on 3,7 miljoni euro suurune algkapitali nõue. Finantsanalüüs on esialgu

pealiskaudne, sest autor pidi tulenevalt hinnakujunduse keerukusest, kindlustustehnoloogia uudsusest ja äriidee varajasest algusjärgust välja jätma tulude numbrilise osa. Selle parandamiseks ning ülevaatlikuma hinnangu saamiseks plaanib autor finantsaspekti hindamisse kaasata mõnd kindlustusvaldkonna spetsialisti ning kontakteeruda ka mõne kindlustustehnoloogia maastikul töötava inimesega. Finantsanalüüsi käigus tekkis autoril aga uus mõte, milleks on platvormi loomine edasimüügi eesmärgil (seda olukorras kui patenteerimine võimalikuks osutub). Äripartneriga on läbi arutatud ka võimalusi kindlustuplatvorm teise riiki (kus oleks suurem turusügavus) rajada, ent selleks oleks vaja läbi mõelda detailsem finantshinnang, kus on tegemist konkreetsemale tootele fokuseeritusega.

Lõppjärelendusena toob autor välja asjaolu, et antud äriidee ei osutunud teostatavaks. Selleks, et ideed muuta teostatavaks, on vaja muuta ärikontseptsiooni ning suunata fookus mõnele tegevusharu segmendile, kus on sihturu määramine detailsem, konkurentide hindamine lihtsam. Finantsilise aspekti atraktiivsuse tagamiseks pakub autor välja luua platvorm, mis tegeleks kindlustuse vahendamisega – ka sellisel juhul vajaks kogu kontseptsioon ümberkujundamist. Ülejäänud kitsaskohad on võimalik parandada meeskonna pädevamaks muutmisega: kaasata juhtimisse erivaldkondadest teadlike inimesi.

KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärk oli välja selgitada, kas innovaatiline kindlustusplatvorm kui äriidee on Eestis teostatav ning millised on hinnangulised takistused idee realiseerimisel. Eesmärgi saavutamiseks viidi läbi teostatavuse analüüs.

Esimene peatükk keskendus äriidee taustale ja olemusele. Peamisteks äriidees rakendatavateks kontseptsioonideks osutusid kindlustus; jagamismajandus ja *P2P*; blokiahela tehnoloogia. Kindlustuse teoreetilises osas toodi välja kindlustuse olemus, jaotumine ning arengut mõjutavad tegurid. Üldistavaks järelduseks kindlustuse raames osutus tõdemus, et tegemist on kompleksüsteemiga, mis tähendab, et idee realiseerimisel tuleb arvestada mitmete muutujate omavahelise mõjuga. Jagamismajanduse ning *P2P* teoreetilises osas toodi välja erinevate autorite käsitlused ning töö koostaja jõudis järeldusele, et tulenevalt valdkondade uudsusest või nende taasavamisest läbi tehnoloogiaga integreerimise on antud kontseptsioonid üksteisega tihedalt seotud ja neil puudub ühene defineeritus. Blokiahela raames toodi välja selle toimimine ning vajalikkus.

Äriidee olemuse alapeatükk andis vastuse uurimisküsimusele, milline on äriidee olemus. Äriidee puhul on tegemist dünaamilise süsteemiga, mis seob omavahel elemente blokiahelast, jagamismajandusest ning *P2P*-kindlustusest. Kindlustusplatvormi keskmeks on huvide konflikti kaotamine kliendi ja teenusepakkuja vahel. See on saavutatav läbi kindlustusmaksete jaotamise kaheks osaks: kindel osa maksetest on mõeldud ettevõtte ja platvormiga seotud kulude katmiseks ning kasumi jaotamiseks. Ülejäänud fikseeritud osa on mõeldud klientide õnnetusjuhtumite katmiseks. Kui perioodi lõpus jääb klientide ühisest reservist raha üle, siis see kas tagastatakse neile aasta lõpus või suunatakse nende poolt määratud heategevusse. Defitsiidist ja volatiilsusest tulenevate riskide vastu on plaanis kasutada edasikindlustust. Platvormis on olulisel kohal ka klientide jaotamine lähtuvalt kindlustustoote iseloomust ja indiviidi näitajatest gruppidesse – see muudab klientide riskihindamise lihtsamaks, õiglasemaks ning läbipaistvamaks. Gruppide tasandil on plaanis rakendada lisamotivaatoreid, mis peaksid suurendama kliendi turvalist käitumist. Lepingute ja

allkirjastamise tasandil on plaanis rakendada süsteemis ka blokiahela tehnoloogiat. Äriidee olemuse paremaks mõistmiseks toodi välja ka ärimudel ning analoogsed kindlustussüsteemid.

Teises peatükis tutvustati kaht teostatavuse analüüsi meetodit: Mullinsi seitsme domeeni mudelit, Barringeri ja Irelandi teostatavuse analüüsi mudelit. Rõhku oli asetatud meetodite käsitlestele ja peamistele näitajatele. Mudelitest kui potentsiaalsetest sisenditest kolmandasse peatükki, otsustas autor rakendada Barringeri ja Irelandi lähenemist.

Kolmandas peatükis viidi läbi teostatavuse analüüs nelja aspekti raames: toote/teenuse analüüs, tegevusharu ja sihtturu analüüs, organisatsiooni tasandi analüüs ja finantshinnang. Toote/teenuse aspekt osutus teostatavaks – seda laiali saadetud ärikontseptsiooni testi põhjal. Tegevusharu ja sihtturu aspekti kohaselt osutus idee teostatavus neutraalseks, mis tähendab, et kaalutluse tulemusena ei olnud võimalik konkreetselt teostatavuse taset määrata. Ka organisatsiooni aspekti tervikhinnang jäi neutraalseks (ressursside osa klassifitseerus pigem kõrgelt potentsiaalseks, kui oli tegureid, mis potentsiaali oluliselt vähendasid). Finantshinnangu aspektist järeldub, et äriidee on pigem mitteteostatav, milles mängib peamist rolli kindlustusseltsi loomeks vajalik miinimumkapitalinõue. Finantsanalüüs jäi esialgu pealiskaudseks, sest arvesse ei võetud tulusid – põhjuseks kindlustustehnoloogia uudsus, idee varajane algusjärg ja tegevusharu hinnakujunduse keerukus.

Arvestades kõiki eeltoodud aspekte, ei osutunud äriidee teostatavaks. Võimalikeks parandusteks, et idee muutuks teostatavaks oleks ärikontseptsiooni muutmine: fokusseerida mõnele tegevusharu segmendile, mille raames on ka sihtturu määramine detailsem ja konkurentide hindamine konkreetsem. Suur osa kitsaskohtadest on võimalik parandada ka meeskonna pädevamaks muutmisega: kaasata juhtimisse kompetentseid inimesi. Finantsilise aspekti teostatavuse tõstmiseks on pakutavaks lahenduseks: luua platvorm edasimüügiks, hakata tegelema kindlustuse vahendamise või kaaluda platvormi loomist välismaal.

VIIDATUD ALLIKAD

- A brief history of insurance. RandMark40 Insurance Data Platforms.
http://www.randmark40.com/index.php?option=com_content&view=article&id=33
(11.04.2017).
- A History of Insurance. Swiss Re.
http://media.swissre.com/documents/150_history_of_insurance.pdf (13.04.2017)
- Arnold, M., Stafford, P., Wild, J. (2015). Technology: Banks seek the key to blockchain.
<https://www.ft.com/content/eb1f8256-7b4b-11e5-a1fe-567b37f80b64#axzz3qe4rV5dH> (05.04.2017)
- Barringer, B.R., Ireland, R.D. (2012). Entrepreneurship: Successfully launching new ventures.
Harlow: Pearson Education Limited.
- Belk, R. (2013). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online.
– *Journal of Business Research*, 67. Toronto: York University, lk 1595-1600.
- Bland, D. (1993). Insurance: Principles and practice. s.l.: *The Chartered Insurance Institute*.
- BNS. Riigikohus tahab rahandusministeeriumi ideele k ae ette panna.
http://majandus24.postimees.ee/4114007/riigikohus-tahab-rahandusministeeriumi-ideele-kae-ette-panna?utm_source=sendsmaily_est&utm_medium=email&utm_content=4114007&utm_campaign=nl_20170516 (09.05.2017)
- Buckham, D., Wahl, J., Rose, S. (2011). Executive's guide to solvency II. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Crosby, M., Kalyanaraman V., Nachiappan, Pradhan, P., Verma, S. (2015). – *Sutardja Center for Entrepreneurship & Technology Technical Report*.
- Das, U.S., Davies, N., Podpiera, R. (2003). Insurance and Issues in Financial Soundness. *IMF Working Paper*.
- Dearborn: Insurance Fundamentals. (2004). / Dearborn Financial Publishing. Chicago: Dearborn.
- Doing business and investing in Estonia. PWC. (2017)
https://www.pwc.com/ee/et/publications/DoingBusinessinEstonia/Doing_Business_2015.pdf (01.04.2017)

- Europe Travel Alert Leads to Travel Insurance Demand. (2017). InsureMyTrip.
<https://blog.insuremytrip.com/2017/05/04/travel-alert-europe-due-to-terrorism-concerns-leads-to-travel-insurance-demand/> (06.05.2017)
- Feasibility study. Business Dictionary.
<http://www.businessdictionary.com/definition/feasibility-study.html> (28.04.2017)
- Feyen, E., Lester, R., Rocha, R. (2011). What Drives the Development of the Insurance Sector? *Policy Research Working Paper*, 5572. The World Bank.
- Finantsinspektsioon. Kindlustusseltsid.
<http://www.fi.ee/index.php?id=290> (09.05.2017).
- Friendsurance.
<http://www.friendsurance.com> (17.04.2017).
- Full Feasibility Analysis. Pearson Education.
http://wps.pearsoned.com/wps/media/objects/5599/5733471/Appendix_3_1.pdf
 (18.04.2017).
- Gold, N.A., Kursh, S.R. (2016). Adding FintTech and Blockchain to Your Curriculum – *Business Education Innovation Journal*, Vol. 8, no.2, lk 6-12.
- Guevara.
<https://heyguevara.com/help> (18.04.2017).
- Hamari, J., Sjöklint, M., Ukkonen, A. (2015). The Sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption. – *Journal of the association for information science and technology*. Wiley Online Library.
- Historical Development Of Insurance. Encyclopedia Britannica.
<https://www.britannica.com/topic/insurance/Historical-development-of-insurance>
 (10.04.2017)
- Holland, D.M. (2009). A brief history of reinsurance – *Reinsurance News*, veebruar 2009. Society of Actuaries.
- Iansiti, M., Lakhani, K.R. (2017). The Truth About Blockchain – *Harvard Business Review*, Jaanuar-Veebruar 2017, lk 118-127.
- Insurance. Business Dictionary.
<http://www.businessdictionary.com/definition/insurance.html> (24.03.2017).
- Insurance. Merriam-Webster.
<https://www.merriam-webster.com/dictionary/insurance> (24.03.2017).
- Kindlustustegevuse seadus. Vastu võetud Riigikogus 10. juuni 2015. a - RT I, 07.07.2015, 1; RT I, 31.12.2016, 26

- Kuusler, M. (2012). Vastastikune kindlustusselts kui alternatiiv kindlustusaktsiaseltsile. Tartu Ülikooli Eraõiguse instituut. 87 lk. (Magistritöö).
- Lemonade.
<https://www.lemonade.com/faq> (17.04.2017).
- Marshak, R. (2013). Peer-to-peer Business Models: Facilitating „Matchmaking“ between Individuals for Fun and Profit.
<http://www.customers.com/articles/peer-peer-business-models> (03.04.2017)
- Meijer, C.R.W. (2016). Blockchain and the securities industry: Towards a new ecosystem. – *Journal of Securities Operations & Custody*, Vol. 8, no 4, lk 322-329.
- Neis Program. (2005). Business feasibility study.
<http://mams.rmit.edu.au/08bxkz9g69s41.pdf> (10.04.2017)
- Leismann, K., Schmitt, Martina., Rohn, H., Baedeker, C. (2013). Collaborative Consumption: Towards a Resource-Saving Consumption Culture. – *Resources*, no 3, lk 184-203.
- Mullins, J. (2010). The New Business Road Test: What entrepreneurs and executives should do before writing a business plan. 3. tr. Suurbritannia: Pearson Education Limited.
- Oja, T. (2013). Inimeselt inimesele laenamine on reguleerimata valdkond.
<http://majandus24.postimees.ee/2096818/inimeselt-inimesele-laenamine-on-reguleerimata-valdkond> (31.03.2017)
- Patendiamet.
<http://www.epa.ee/et/abi/korduma-kippuvad-kusimused#p> (11.05.2017)
- Pau, A. (2016). Eesti riik on pöördunud blockchain'i usku.
<http://tehnika.postimees.ee/3619613/eesti-riik-on-poordunud-blockchain-i-usku> (05.04.2017)
- Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy.
<https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy> (28.04.2017)
- Reiter, N. (2016). Person to Person Payments (P2P): First Comes Innovation and Growth, Then Comes the Regulators.
<https://blog.identitymindglobal.com/person-to-person-payments-innovation-regulations> (04.04.2017)
- Saha, A. (2016a). Peer-to-Peer Insurance Back to Basics.
https://www.researchgate.net/publication/299455059_Article_-_Peer-to-Peer_Insurance-_Back_to_basics (04.04.2017).

- Saha, A. (2016b). Blockchain Technology and Insurance.
https://www.researchgate.net/publication/304567745_Article_-_Blockchain_Technology_and_Insurance (05.04.2017).
- Sapona, I. (2016). Peer-to-peer insurance models: sharing economy adds (new) tech twist to (old) risk pooling.
<http://www.insuranceinstitute.ca/en/cipsociety/information-services/advantage-monthly/0616-peertopeer.aspx#14> (02.04.2017)
- Schoder, D., Fischbach, K., Schmitt, C. (2005). Core Concepts in Peer-to-Peer Networking. – *Peer to Peer computing: the evolution of a disruptive technology*. Subramanian R., Goodman B.D. London: Idea Group Publishing, lk 2-27.
- Schollmeier, R. (2002). A Definition of Peer-to-Peer Networking for the Classification of Peer-to-Peer Architectures and Applications. – *First International Conference on Peer-to-Peer Computing*. München: Institute of Communication Networks.
- Spaulding, W.C. History of Insurance.
<http://thismatter.com/money/insurance/insurance-history.htm> (08.04.2017)
- Statistika andmebaas. (2017a). Kindlustus.
<http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Majandus/14Rahandus/03Kindlustus/03Kindlustus.asp>
 (01.05.2017)
- Statistika andmebaas. (2017b). Keskmine BRUTO kuupalk põhitegevusala järgi.
http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=PA5211&ti=KESKMINE+BRUTO%2D+JA+NETO+KUUPALK+P%D5HITEGEVUSALA+%28EMTAK+2008%29+J%C4RGI&path=../Database/Majandus/12Palk_ja_toojeukulu/01Palk/02Aastastatistika/&lang=2
- Tax Rates Online. KPMG.
<https://home.kpmg.com/xx/en/home/services/tax/tax-tools-and-resources/tax-rates-online.html> (24.03.2017)
- Type of insurance. Chartered Insurance Institute.
<http://www.cii.co.uk/membership/new-starters/types-of-insurance/> (01.04.2017)
- Ward, D., Zurbruegg, R. (2000). Does Insurance Promote Economic Growth? Evidence from OECD Countries. – *The Journal of Risk and Insurance*, Vol. 67. American Risk and Insurance Association, lk 489-506.
- What is InsurTech?. We are so-sure.
<https://wearesoosure.com/blog/2016/06/07/what-is-insurtech.html> (02.04.2017)

SUMMARY

A FEASIBILITY ANALYSIS OF AN INNOVATIVE INSURANCE PLATFORM

Siim Aru

The aim of this bachelor's thesis was to find out whether the author's proposed venture (an innovative insurance platform) is feasible or not and what might be the potential barriers in the process of executing the idea.

In order to achieve this goal it was necessary to give an overview of the concepts that are related to the proposed business idea. Therefore, the first part of the chapter focused on the following theoretical concepts: insurance and the factors of its development, sharing economy and P2P (peer-to-peer). Second half of the chapter presented the whole business idea and its most important factors and aspects. The most important conclusions of the first half were: that insurance can be considered a complex system, which in turn has to be taken into consideration when executing the idea; sharing economy and P2P are not completely definable, mainly due to the fact that these concepts are quite new and broad; blockchain has a high potential.

The second half of the first chapter gave an overview of the whole business idea. The platform is a dynamic system, which connects elements of blockchain, sharing economy and P2P insurance. The platform's priority is to lose conflict of interest between the insurance provider and its customers. It is obtainable by dividing the insurance payment into two fixed parts: one part is meant to cover the expenses and profit of the company; the rest is used to pay out customers' claims. The money which is left in the reserve by the end of the period will be given back to the customers or given to a cause. In order to reduce the risk of volatility and deficit, reinsurance will be used. Another important attribute of the platform is that the policy owners with similar characteristics and that use the similar insurance products are placed into groups – that should make the risk valuation process easier, more fair and transparent. Inside

groups, different motivators are used, which should guide the client to behave less risky. In addition, to make the system of contracts and signing process more effective, blockchain will be used. The second half of the chapter also brought out the proposed business model and similar insurance systems in the insurtech business.

One of the research questions was to determine which are the main feasibility analysis methods. That was presented in the second chapter, which focused on two main models: 1) Mullins seven domain model, 2) Barringer's and Ireland's feasibility analysis model. In the third chapter Barringer's model was used, however it was adjusted in order to make it more suitable to the proposed venture.

A full feasibility analysis was carried out in the last chapter, analyzing four aspects of the feasibility: product/service, industry/market, organizational, financial. The product/service part of the idea proved to be feasible, however the industry/market and organizational aspects were neutral (not explicitly feasible or not feasible). The finance aspect of the feasibility analysis proved to be not feasible – due to the fact that the minimum capital requirement (MCR) in order to run an insurance company in Estonia is high. It is also important to note the fact that the financial part of the analysis was not definitive, the revenue aspect was left out because of the complexity of the complex pricing in the industry, the early state of the idea and the fact that insurtech is a fresh branch in the insurance industry.

In conclusion, the proposed business idea, is not feasible. Some of the possibilities in order to make it feasible is to change the business concept: to focus on a certain segment in the industry, which would in turn make the evaluation process more concrete and the target market more identifiable. Many disadvantages in terms of feasibility can be improved by taking more competent people into the team. In order to make the financial aspect more feasible, some of the potential solutions can be following: create a platform in order to resell it before the launch, change the concept to intermediating insurance or launch the venture outside of Estonia.

LISAD

Lisa 1. Kindlustuse liigid

Kahjukindlustuse liigid	Elukindlustuse liigid	Edasikindlustuse liigid
õnnetusjuhtumikindlustus	kindlustus surmajuhtumiks	kahjukindlustuse edasikindlustus
haiguskindlustus	kindlustus üleelamistähtajaks	elukindlustuse edasikindlustus
maismaasõidukite kindlustus	kindlustus surmajuhtumiks ja üleelamistähtajaks	
raudtee veerevkoosseisu kindlustus	annuiteet	
õhusõidukite kindlustus	investeeringuriskiga elukindlustus	
veesõidukite kindlustus	haiguskindlustus lisakindlustusena	
transporditavate kaupade kindlustus	sünnikindlustus ja abiellumiskindlustus	
tulekindlustus ja loodusjõudude kindlustus	õnnetusjuhtumikindlustus lisakindlustusena	
muu varakindlustus	tontiin	
mootorsõiduki valdaja vastutuskindlustus (sh liikluskindlustus)	katkestamisõiguseta pikaajaline haiguskindlustus	
õhusõiduki valdaja vastutuskindlustus	kapitali kogumise tegevus	
veesõiduki valdaja vastutuskindlustus	tööandja pensionifondi valitsemine	
tsiviilvastutuskindlustus		
krediidikindlustus		
garantiikindlustus		
finantskahjude kindlustus		
õigusabikulude kindlustus		
abistamisteenuste kindlustus		

Allikas: autori koostatud Kindlustustegevuse seaduse § 12 – 14 põhjal

Lisa 2. Ärikontseptsiooni test

Äriidee kirjeldus:

Äriidee seisneb uuendusliku kindlustusplatvormi loomises, mille peamine eesmärk on olla võimalikult automatiseeritud, usaldusväärne, aja-ja kuluefektiivne. Platvorm kujutab endast dünaamilist süsteemi, mis koosneb omavahel seotud blokiahela, jagamismajanduse ja P2P-kindlustuse elementidest. Need elemendid omakorda on integreeritud erinevate kindlustusvormide ja -toodetega. Platvormi valikus esindatavate toodete hulka kuuluvate toodete täpne valik selgub äriidee realiseerimise hilisemates etappides.

Kindlustuse üheks probleemiks on huvide konflikt kliendi ja teenusepakkuja vahel. See on tingitud asjaolust, et kindlustusfirmade kasum on sõltuv klientidele tehtavatest väljamaksetest – kindlustusjuhtumite korral eksisteerib kindlustuspakkujal sisemine motiiv kindlustusnõuded tagasi lükata. Äriidees jaotatakse kliendi kindlustusmakse kaheks osaks: kindel protsent läheb läheb ettevõtte ning platvormiga seotud kulude katmiseks ja kasumisse ning ülejäänud raha suunatakse reservi, mis on mõeldud kliendi õnnetusjuhtumite katmiseks.

Riski jagamise efektiivsemaks muutmiseks on rakenduses plaanis kasutada gruppide moodustamist, kus sarnaste kindlustustoodete ning näitajatega inimesed asetatakse samasse rühma. See muudab klientide riskihindamise lihtsamaks, õiglasemaks ning läbipaistvamaks. Samuti on tegemist osaga kindlustuspreemia arvutamisest, kus rühm on sisendiks preemia baasmäära arvutamisel. Baasmäärale lisandub indiviidi riskiklassist tulenev preemia. Individuaalne riskipreemia põhjustab eesmärgipäraselt rühmasisest preemiate tasakaalutust – rühma liikmetele on nähtav, milline on nende individuaalne riskipreemia võrreldes rühma keskmisega. Selleks, et vältida diskrimineerimist ning suunata klienti turvalisemalt käituma, on kliendil võimalik süsteemis „areneda“: kindlate näitajate saavutamisel on kliendil võimalik jõuda madalama riskipreemiani. Näitajate hulka kuuluvad näiteks: lojaalsus (aeg, kui kaua on klient antud rühmas eksisteerinud), käitumismustrite paranemine (olenevalt kindlustustootest – näiteks autokindlustuse puhul rikkumiste arvu vähenemine ajas või kodu kindlustamisel kõikide ettevaatus abinõude kasutamine klassifitseeruvad positiivseteks nähtuseks), kindlustustoote küsimustiku täitmine (osa ka üldisest tagasisidesüsteemist), jm. Käitumismustrite parandamine on rakendatav ainult sisemiselt homogeensete ning mõõdetavate kindlustustoodete rühmade puhul.

Lisa 2 järg

Olukorras, kui sarnast kindlustustoodet vajavate isikute arv on liiga madal, et saavutada riskide piisav hajutatus, tuleb kõrgema mahu saavutamiseks moodustada kombineeritud rühmi, mis võib põhjustada liigset heterogeensust ning sellisel juhul käitumismustrite parandamise süsteemi ei rakendata.

Pärast kindlustustoote valikut asetatakse klient vastavasse rühma ning algab kindlustusmaksete tasumine. Kindlustuse eest tasumisel on klientidel võimalus perioodi lõpus osa rahast tagasi saada või heategevusse suunata. See on võimalik siis, kui aasta lõpuks jääb kindlustusjuhtumite jaoks mõeldud reservist raha üle. Heategevuse propageerimiseks kasutatakse lisamotivaatorina ka loosimist – kui otsustatakse tagasisaadav raha suunata heategevusse, siis on kliendil võimalik võita erinevaid platvormiga siduvaid auhindu (üheaastane tasuta kindlustus jne.). Antud skeem peaks suurendama kliendi lojaalsust, usaldust ning vähendab ka potentsiaalselt petmiste arvu, sest selle tagajärjel kannataksid mitmed heategevuslikud liikumised. Tagasimakse jaotuse suurus oleneb rühmas olevate inimeste arvust, indiviidi staažist (kui kaua on klient meiega koostööd teinud) ning ka panusest kindlustusrühma arengusse.

Defitsiidi ja ootamatute riskide vastu kaitseb edasikindlustus. Seega olukorras, kui peaks tekkima volatiilsusest tulenev puudujääk ning seda pole võimalik oma vahenditega koheselt katta, on kasu edasikindlustajatest, kes garanteerivad, et kliendid saaksid tingimustele vastava teeninduse. Võimalusel võiks antud süsteem olla seotud blokiahela tehnoloogiaga, mis tagaks kogu väärtusahelas kiire vahendite ning informatsiooni liikumise.

Ühiste gruppide loomisel on kesksel kohal ka sotsiaalne pool. Rühma liikmetel on võimalik anonüümselt üksteisega suhelda ning teha ühiseid pakkumisi muudatusteks. Kui muudatuse ettepanek on enamusele sobilik, siis saadetakse see edasi sarnaste rühmade hääletusele ning sealt edasi otsustatakse meeskonna poolt, kas antud ettepanek realiseerida või mitte. Süsteemis on võimalik ka oma kindlustusrühm moodustada – näiteks, ühe ja sama ettevõtte töötajad. Sellisel juhul koostatakse unikaalne rühm, mille tingimused võivad oluliselt erineda platvormi standardsest lähenemisest – keskmeks on kindlustuse sobivus organisatsioonile kui tervikule ning selle sidumine platvormiga. Seega on süsteem väga kasutajakeskne ja paindlik.

Lisa 2 järg

Selleks, et suurendada turvalisust, objektiivsust ning ka efektiivsust, on plaanis platvormis kasutada blokiahela tehnoloogiat. Kogu lepingute süsteem seostatakse blokiahelaga. Eelkõige selleks, et iga leping oleks süsteemis unikaalne ning verifitseeritud ja iga makse seotud konkreetse blokiga. Lepingu seaduslikku vastavust pole hetkel veel blokiahela põhjal võimalik tõestada, sest puudub reguleeritus, mistõttu on vajalik rahvusvaheliste klientide puhul rakendada ka tavapärasest allkirjastamist. Eesti puhul on probleem lahendatav digiallkirjastamisega. Millist blokiahela süsteemi täpselt kasutatakse on hetkel määramata, ent hetkene eelistatuim valik on *Ethereum* [blokiahelal põhinev tarkade lepingute (ing.k. *smart contracts*) süsteem].

Kavandatav sihtturg:

Vähemalt 18-aastased kindlustust omavad inimesed ja/või potentsiaalsed kindlustust vajavad inimesed. Üldmastaabis peaks tarbija teenima vähemalt riigi keskmist palka. Sihtturg on hetke seisuga küllaltki lai, sest platvormis on plaan pakkuda erinevaid kindlustustooteid. Kavandatavaks sihtturuks on määratud kliendid, kel eksisteerib teadvustatud või mitteteadvustatud umbusaldus oma kindlustuspakkuja vastu.

Platvormi poolt pakutavad hüvised:

Mitu kindlustustoodet ühest kohast; huvide konflikti kadumine; võimalus raha tagasi saada ning heategevusse suunata; läbipaistvus: klient näeb, miks ning kas tema kindlustusmaksed on rühma keskmisest kõrgemad või madalamad.

Juhtimismeeskond:

Hetkel on juhtkonnas kaks liiget. Üks juhtkonna liikmetest õpib äridust (spetsialiseerunud juhtimisse) ning teine turundust. Üks liikmetest omab tutvusi kindlustusvaldkonnas. Meeskonnaga liitub järgnevate kuude jooksul ka programmeerija, kes vastutaks tehnilise poole eest.

Lisa 2 järg

Küsimustik:

Palun nimetage kolm asja, mis Teile antud platvormi puhul meeldivad?

- 1)
- 2)
- 3)

Palun tehke kolm ettepanekut, kuidas antud platvormi oleks võimalik paremaks teha.

- 1)
- 2)
- 3)

Kas Teie arvates on antud äriidee teostatav?

.....
.....

Muid seonduvaid mõtteid ja kommentaare:

.....
.....

Lisa 3. Toote/teenuse ihaldusväärse küsitluse tulemused

PLATVORMI TUGEVUSED
Tehniliselt teostatav Sotsiaalne pool Läbipaistvus Huvide konflikti kadumine
PARANDUSETTEPANEKUD
Juhtimismeeskond Personaalne lähenemine
ÜLDINE TEOSTATAVUS
Pigem jah Kindlustustöötaja arvates liiga keeruline
KOMMENTAARID/ETTEPANEKUD
-

Allikas: autori koostatud

Lisa 4. Tegevusharu atraktiivsuse hindamise raamistik

	Madal potentsiaal	Mõõdukas potentsiaal	Kõrge potentsiaal
1. Konkurente	Palju	Mõned	Mitte ühtegi
2. Tegevusharu vanus	Vana	Keskmine	Noor
3. Tegevusharu kasv	Aeglane või puudub	Mõõdukas	Kiire
4. Tegevusharu kontsentreeritus	Kontsentreeritud	Vahepealne	Fragmenteeritud
5. Tegevusharu elutsükli faas	Küpsus või langus faas	Kasvufaas	Juurutusfaas
6. Kindlustustoodete üldine olulisus klientidele	Ebakindel	“Sooviksin saada”	“Pean saama”
7. Kui positiivselt mõjutavad keskkonna ja äritrendid tegevusharu	Vähesel	Mõõdukalt	Väga
8. Kui palju uusi ja huvitavaid tooteid tegevusharus esile kerkib	Vähe	Mõõdukalt	Palju
9. Pikaajalised väljavaated	Nõrgad	Neutraalsed	Tugevad

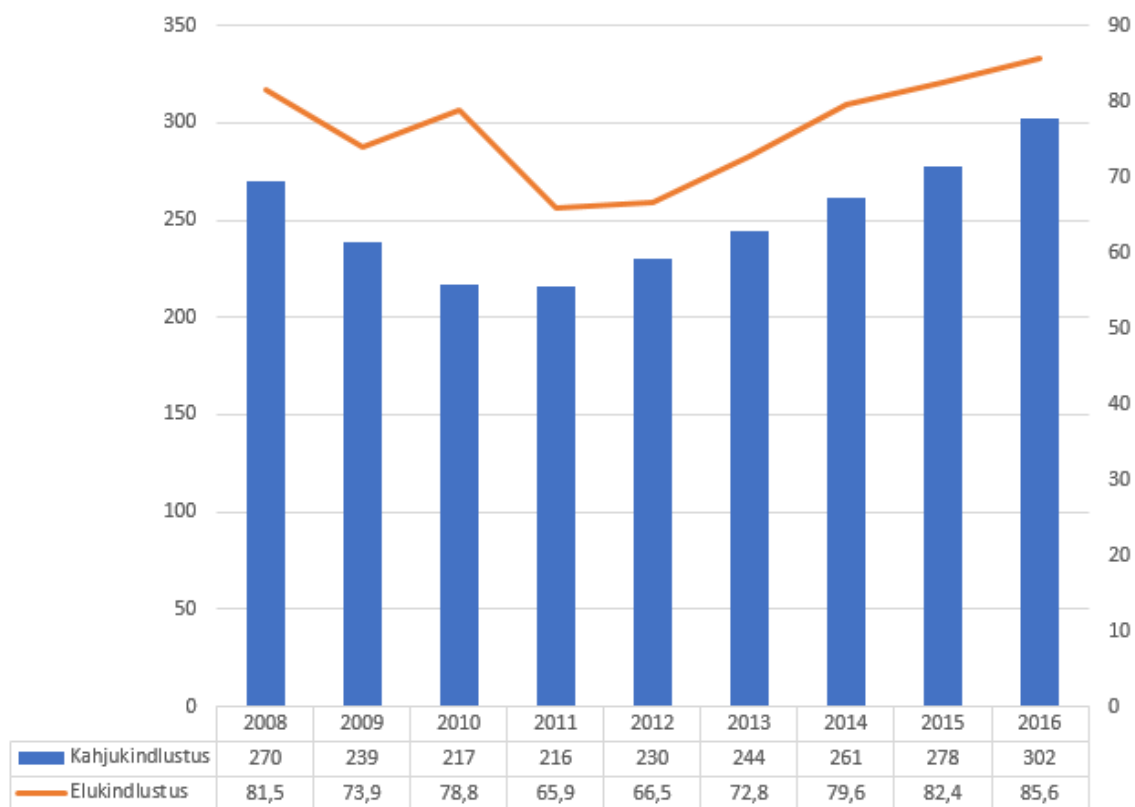
Allikas: autori koostatud Full Feasibility...2017 põhjal

Lisa 5. Sihtturu atraktiivsuse hindamise raamistik

	Madal potentsiaal	Mõõdukas potentsiaal	Kõrge potentsiaal
1. Sihtturu identifitseerimine äriidee põhjal	Keeruline	Enamvähem võimalik	Täpselt identifitseeritud
2. Võime luua potentsiaalsetele konkurentidele sisenemisbarjääre	Pole võimalik	Võib olla nii võimalik kui mitte	On võimalik
3. Tarbijate ostujõud	Madal	Keskmine	Kõrge
4. Uue tootega klientide teadlikkuse saavutamine on	Raske	Mõõdukas	Lihtne

Allikas: autori koostatud Barringer, Ireland 2012, 132 põhjal

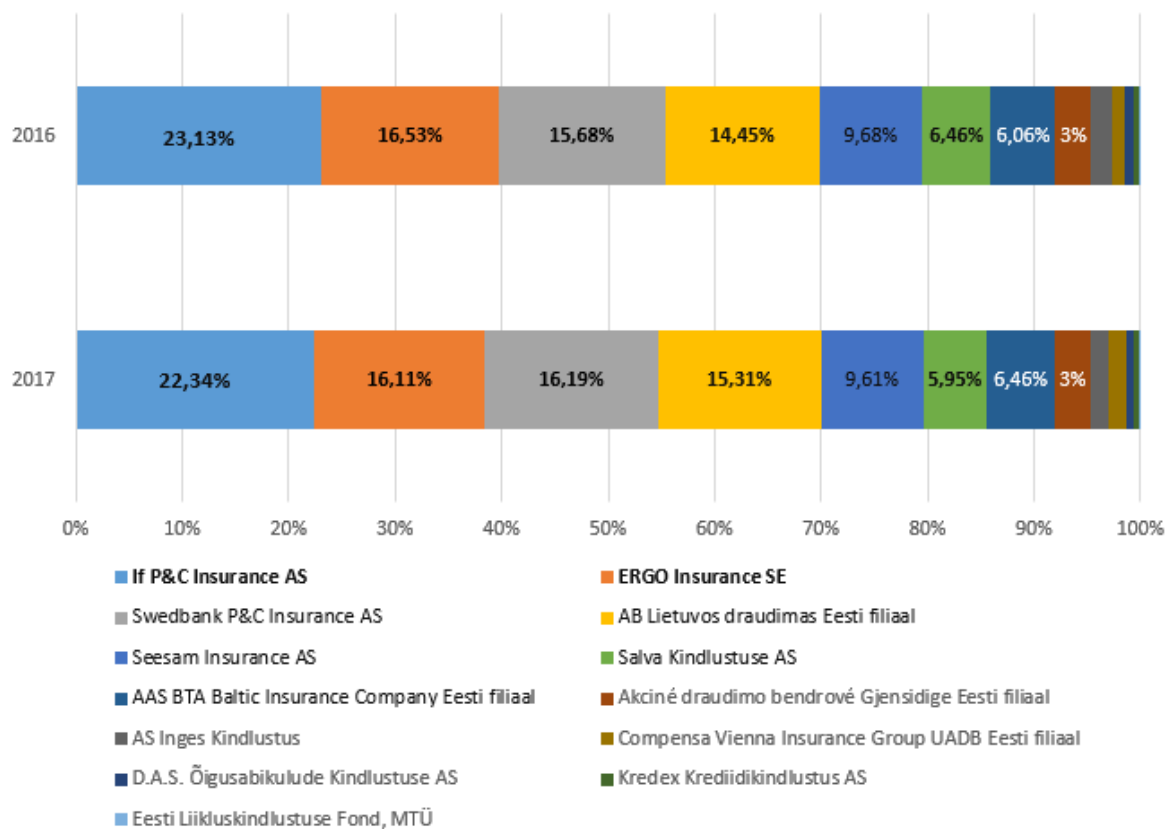
Lisa 6. Tegevusharu kindlustuspreemiad aastate lõikes



* andmed on esitatud milj. €.

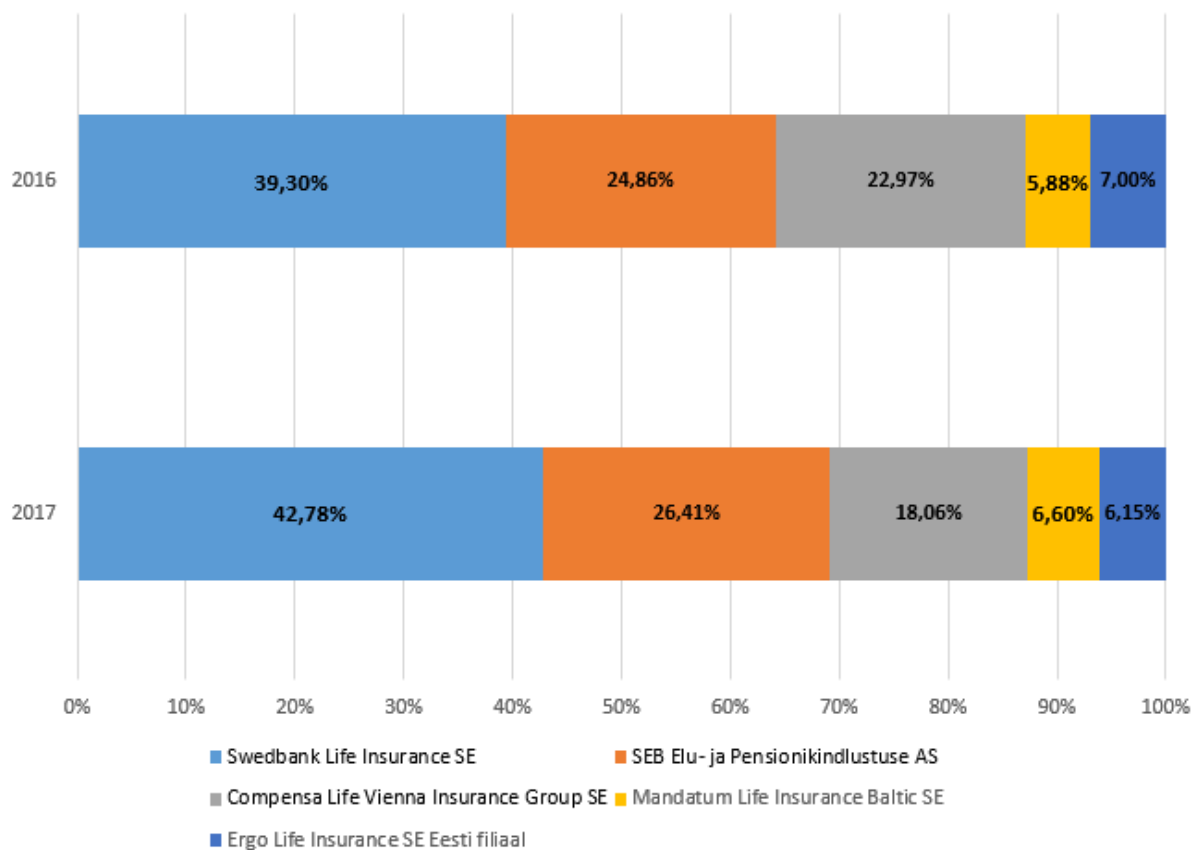
Allikas: autori koostatud Statistika andmebaas 2017a põhjal.

Lisa 7. Turuosa jaotus kogutud preemiate lõikes: kahjukiindlustus



Allikas: autori koostatud Statistika andmebaas 2017a põhjal.

Lisa 8. Turuosa jaotus kogutud preemiate lõikes: elukindlustus



Allikas: autori koostatud Statistika andmebaas 2017a põhjal

Lisa 9. Juhtkonna pühendumuse ja kompetentsi hindamise raamistik

	Madal potentsiaal	Möödukas potentsiaal	Kõrge potentsiaal
1. Kirg idee vastu	Madal	Möödukas	Suur
2. Kogemused tegevusharus	Puuduvad	Möödukalt	Rohkelt
3. Varasem ettevõtluskogemus	Puudub	Möödukas	Rohke
4. Professionaalsed ja sotsiaalsed tutvused	Vähesed	Möödukalt	Palju
5. Juhtimismeeskonna loovus	Madal	Möödukas	Kõrge
6. Kogemused ja teadmised finantsvallas	Vähesed	Möödukas	Kõrge
7. Kõrgharidus	Puudub	Lõpetamata	Lõpetatud või hetkel omandamisel

Allikas: autori koostatud Full Feasibility... 2017 põhjal

Lisa 10. Ressursside piisavuse hindamise raamistik

- 1 Saadaval (skaala positiivne ots)
- 2 Tõenäoliselt saadaval: vajadusel on võimalik see hankida ja pigem pole liiga kulukas
- 3 Tõenäoliselt ei ole saadaval: raskesti ligipääsetav ja tõenäoliselt liiga kulukas
- 4 Pole kättesaadav (skaala negatiivne ots)
- 5 Pole äriks kohaldatav

Hinnang					Ressursside olemaolu
1	2	3	4	5	Kontoripind
1	2	3	4	5	Tippspetsialistide soov ettevõttega liituda
1	2	3	4	5	Juhtimismeeskonna võtmetöötajate olemasolu (olevikus ja tulevikus)
1	2	3	4	5	Tugipersonali olemasolu (olevikus ja tulevikus)
1	2	3	4	5	Vajalike seadmete olemasolu (arvuti jne.).
1	2	3	4	5	Võime intellektuaalomandi kaitse saada
1	2	3	4	5	Võimude soodne suhtumine ettevõttesse
1	2	3	4	5	Võime luua soodsaid strateegilisi koostöölepinguid

Allikas: autori koostatud Full Feasibility... 2017 põhjal

Lisa 11. Üldise finantsatraktiivsuse hindamise raamistik

	Madal potentsiaal	Mõõdukas potentsiaal	Kõrge potentsiaal
1. Algne nõutav kapital	Kõrge	Mõõdukas	Madal
2. Erinevate tuluallikate arv	1	2-3	Üle kolme
3. Korduvate tulude kõrge osakaal	Madal	Keskmine	Kõrge
4. Võime ise oma stardikapital rahaliselt katta	Madal	Mõõdukas	Kõrge

Allikas: autori koostatud Barringer, Ireland 2012, 133 põhjal