

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Ettevõtluse õppetool

Lilian Promet

SNOLLER OÜ ÄRIMUDELI VÄLJATÖÖTAMINE

Bakalaureusetöö

Juhendaja: dotsent Juhan Teder

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Lilian Promet.....

Üliõpilase kood: i050070

Üliõpilase e-posti aadress: lilian.promet@gmail.com

Juhendaja dotsent Juhan Teder arvamus:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri)

SISUKORD

ABSTRAKT	5
SISSEJUHATUS	6
1. ÄRIMUDELI JA ETTEVÕTLUSPROTSESSI KÄSITLUSED	8
1.1. Ärimudeli olemus	8
1.2. Aleksander Osterwalderi ja Yves Pigneur`i ärimudeli käsitus.....	9
1.3. Eric Ries`i Nutika Idufirma meetod	13
1.4. Aleksander Osterwalderi ja Yves Pigneur`i ärimudeli ning nutika idufirma meetodiga kohandatud mudel: LeanCanvas	16
1.5. Simon Sinek`i kuldse ringi kontseptsioon	19
2. SNOLLER OÜ	22
2.1. Ülevaade ettevõttest.....	22
2.2. Ajalugu	23
2.3. Intellektuaalse omandi kaitse.....	28
2.4. Sertifitseerimine	29
2.5. Turu analüüs	30
2.6. Põhikonkurendid.....	30
3. ÄRIMUDELI VÄLJATÖÖTAMINE ETTEVÕTTELE SNOLLER OÜ.....	32
3.1. Ärimudeli kontseptsiooni aluspõhimõtted.....	32
3.2. Ärimudeli komponendid.....	33
3.3. Järeldused	39
KOKKUVÕTE	40

SUMMARY	42
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	43
LISAD	46
Lisa 1. Snoller OÜ esimene prototüüp	46
Lisa 2. Snoller OÜ teine prototüüp.....	47

ABSTRAKT

Töö pealkiri on: SNOLLER OÜ ÄRIMUDELI VÄLJATÖÖTAMINE

Eesti riigi innovatsiooni arengus on oluline roll Eesti noortel ja uuendusmeelsetel ettevõtjatel. Alustavate ettevõtete suurimaks väljakutseks on ärimudeli loomine, selle oluliste komponentide omavaheline sidumine ning toodete positsioneerimine turul. Selleks et suurendada jätkusuutlike ettevõtete osakaalu on loodud mitmeid ettevõtlusprogramme, mis on abiks äriideede arendamisel ja testimisel.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on uurida erinevaid ärimudeleid, analüüsida nende komponentide omavahelist sõltuvust ning välja töötada uuendatud ärimudel ettevõttele Snoller OÜ. Töö lõpptulemusena on kujundatud alustavale ettevõttele viimistletud ärimudel, mis annab ettevõtte meeskonnale ning klientidele ühtse nägemuse organisatsiooni toimimisest ning väärtustest.

Püsitatud eesmärgi saavutamiseks võttis töö autor aluseks erinevad ärimudeli käsitlused, analüüsis alustava ettevõtte profiili ning selle turule sisenemise potentsiaali. Ühe põhiosana käsitles autor erinevaid ärimudeli teooriaid ning ettevõtlusprotsessi käsitlusi, mis andsid ülevaate äriloogikast, organisatsiooni väärtustest ning ärimudeli toimimise põhimõtetest. Ärimudeli kontseptsioonide ja ettevõtlusprotsessi käsitluste analüüsil võrdles bakalaureusetöö autor erinevaid lähenemisi ning töötas välja vastavalt ettevõtte profiilile sobiva ärimudeli.

Bakalaureusetöö tulemusest lähtuvalt soovib autor äriidee arendamisel täiesti uut moodi lähenemist, proovides alustada ärimudeli väljatöötamist ettevõtte eesmärgi defineerimisega, vastates küsimusele „miks?“.

Võtmesõnad: ärimudel, ärimudeli komponendid, Snoller OÜ, varajased adopteerijad, Simon Sinek, kuldne ring.

SISSEJUHATUS

Ettevõtluse arendamine ja innovaatiliste ideede toetamine on Eesti Ettevõtluse kasvustrateegia üheks olulisemaks eesmärgiks. Riigi huvi on suurendada juhtide ja töötajate kompetentsust, töötada välja innovaativsemaid ning rahvusvahelistel turgudel konkurentsivõimelisemaid tooteid-teenuseid ning luua tugiprogramme ettevõtjatele. Eraldi vajab märkimist, et fookus on suunatud innovaatiliste ettevõtete arendustegevuse süvendamisele ja erinevate tugisüsteemide arendamisele ning uudsete ärimudelite loomisele. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium toob välja, et riigi ettevõtluse lisandväärtus kasvab läbi noorte innovaatiliste ettevõtete osakaalu tõstmise (Eesti Ettevõtluse kasvustrateegia 2014-2020).

Üks tegur, mis võib osutada takistavaks ettevõtlusega alustamisel on hirm läbikukkumise ees. On küll neid, kes tajuvad oma piirkonnas häid ärivõimalusi, kuid kardavad ettevõtlusega alustamisel ebaõnnestuda ning samme reaalse ettevõtlusega alustamiseks ei astu (GEM uuring 2013). Samuti võib öelda, et kriitiline tegur, mis mõjutab ettevõtete jätkusuutlikkust on organisatsioonide juhtimiskvaliteet, vähene ambitsioonikus tootearenduses kui ka püüdlus siseneda välisturgudele.

Äritegevuse üheks oluliseks osaks on ärimudeli kontseptsiooni mõistmine ja selle rakendamine läbi reaalse tegevuse. Bakalaureusetöö autor leiab, et unikaalse toote arendamisel ja selle turustamisel on tugeva ärimudeli olemasolu üheks peamiseks eeliseks konkurentide ees. Suunates ärimudeli teoreetilised teadmised praktikasse, võimaldab mudeli rakendamine edukat turule sisenemist.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on ärimudeli väljatöötamine ettevõttele Snoller OÜ. Tegemist on organisatsiooniga, mille eesmärgiks on uudsete lahenduste loomine, võimaldades lapsevanematel lapsi mugavalt ja turvaliselt transportida. Ettevõtte on turule sisenemas täiesti unikaalse tootega - ratastega kelguga. Ettevõtte juhtkond on läbinud erinevaid alustavatele ettevõtetele suunatud täiendkoolitusprogramme ja osa võtnud mitmest ettevõtluskonkursist.

Töö uurimisobjektiks on erinevad ärimudeli kontseptsioonid ning ettevõtlusprotsessi käsitlused ning uue ärimudeli loomine ettevõttele Snoller OÜ. Uuritakse, millised on mudeli kujundamise olulised komponendid ning millise tulemuse annab erinevate meetodite omavaheline sidumine. Autor on töös kasutanud kahe erineva

meetodi põhiõpikuid ja lisaks hulgaliselt võõrkeelseid allikaid, mis loovad üldpildi ärimudeli modelleerimisest. Äriidee unikaalsuse väljaselgitamiseks on autor läbi viinud turu- ning konkurentsianalüüsi.

Bakalaureusetöö jaguneb kolmeks osaks. Esimene ehk teoreetiline osa annab ülevaate erinevatest ärimudeli kontseptsioonidest ning ettevõtlusprotsessi käsitlustest. Teise peatüki raames on analüüsitud ettevõtte profiili, kirjeldatud toote arendamist innovaatilise idee baasil ning analüüsitud turupotentsiaali. Kolmas peatükk keskendub ärimudeli loomisele, mille arendamisel võttis bakalaureusetöö autor aluseks erinevad ärimudeli koostamise meetodid ning ettevõtlusprotsessi käsitlused.

1. ÄRIMUDELI JA ETTEVÕTLUSPROTSESSI KÄSITLUSED

Ärimudeli mõiste võeti kasutusele 90-ndate lõpupoole, mil IT valdkond hakkas jõudsalt arenema ja hinnad telekommunikatsioonisektoris hakkasid langema. Juhtimiselase teabe jagamine ja salvestamine muutus kiireks ning järjest enam avanes uusi võimalusi äritegevuse korraldamiseks. Ettevõtete väärtusahelad olid muutunud ja tekkis vajadus neid pidevalt uuendada. Antud peatükis kirjeldab bakalaureusetöö autor ärimudeli olemust, annab ülevaate erinevatest ärimudeli koostamise meetoditest ning ettevõtlusprotsessi käsitlustest.

1.1. Ärimudeli olemus

Ärimudel kirjeldab ettevõtte tegutsemise loogikat. Tulenevalt oma funktsioonidest on ärimudeli kujundamine ise muutunud üheks oluliseks innovatsiooniprotsessiks.

Ärimudeli kujundamisel on oluline mõista, miks ettevõtte eksisteerib ehk mis on ettevõtte missioon. Pikemas perspektiivis tuleb aru saada, millist väärtust soovitakse kliendile luua ja mida selleks tegema peab. Levinud on arusaam, et kõigepealt luuakse toode või teenus ning seejärel hakatakse klienti kaardistama. Ärimudeli loogika kirjeldab esmalt klienti, tema probleemi olemust ning seejärel loodavat lahendust. Võtmeküsimused on: kas klient vajab toodet, kuidas suudetakse lahendus edukalt temani viia ning mismoodi sellest maksimaalset tulu teenida.

Ärimudel täidab järgmisi funktsioone (Chesbrough 2011) :

- Sõnastab väärtuspakkumise kliendile.
- Identifitseerib turusegmendi ja täpsustab tulu teenimise võimalusi.
- Määratleb väärtuse loomise protsessid ja tegevused ning täiendavad eelised toetamaks ettevõtte positsiooni väärtusahelas.
- Määratleb kulustruktuuri ja kasumipotentsiaali.
- Formuleerib konkurentsistrateegia, millega ettevõtte saavutab ja säilitab eelise konkurentide ees.

Ärimudel ei ole ajas püsiv ning selleks, et keskkonnamuutustega kohaneda ning konkurentidest eristuda tuleb pidevalt otsida võimalusi mudeli uutmiseks. Teadusartiklitest ja kirjandusest võib leida palju erinevaid ärimudeli käsitlusi, millest osa keskenduvad konkreetsele ärivaldkonnale, teised tegutsevatele ettevõtetele ning kolmandad alustavatele ettevõtetele. Vastavalt ettevõtte profiilile on vaja leida sobiv mudel ning kohandada see äriideega.

1.2. Aleksander Osterwalderi ja Yves Pigneur'i ärimudeli käsitlus

Alexander Osterwalder on ettevõtja, ärimudelite innovaator ning lektor, kes on välja töötanud täiesti uudse äri juhtimise meetodi. Aleksander Osterwalder ja Yves Pigneur muutsid täielikult strateegia- ja juhtimisraamatute formaati, avaldades oma esimese raamatu „Ärimudeli generatsioon“ (A.Osterwalder, Y. Pigneur 2010).

Aleksander Osterwalderi ärimudeli tahvli eesmärk on anda lihtsustatud ülevaade organisatsiooni ärioloogikast, sukeldumata keerulistesse juhtimisega seotud detailidesse.

Üheksast ehituskivist koosnev ärimudeli tahvel ei hõlma ainult ettevõtte põhitegevusi ja võtmevaldkondi, vaid suunab tähelepanu väärtuspakkumisele, kliendisegmentidele ning kulu- ja tuluvoogudele.

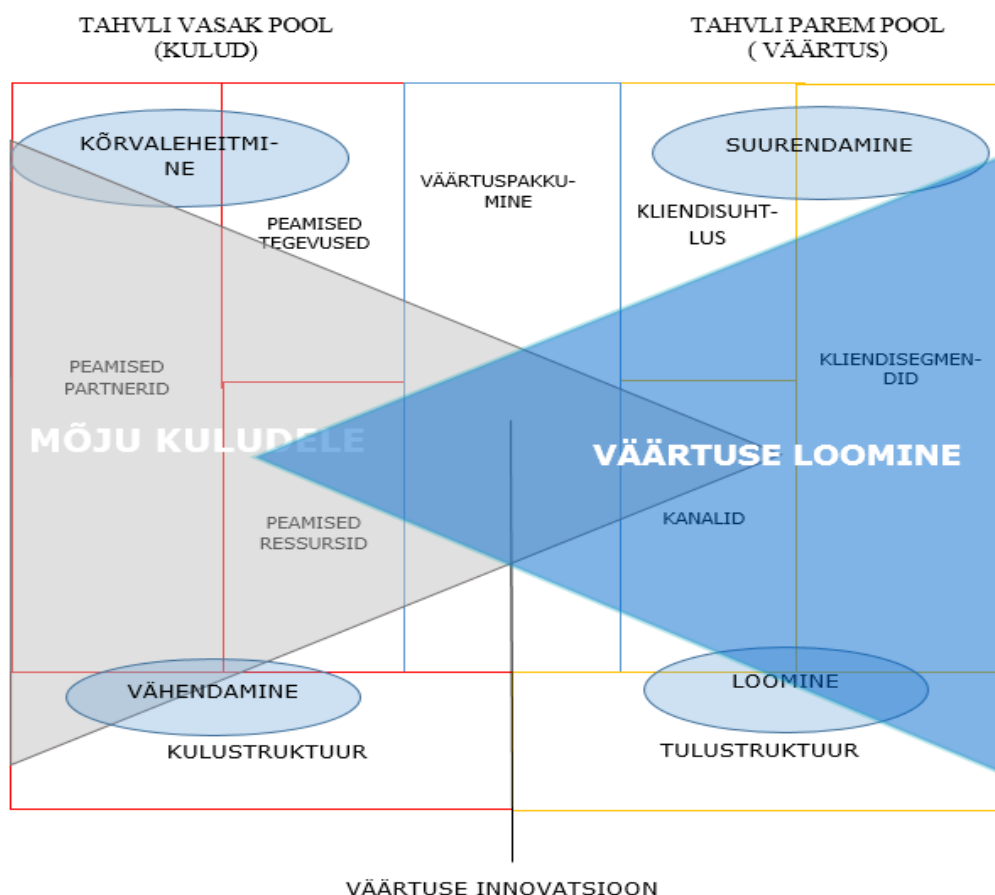
Ärimudeli tahvel on ülesehitatud selliselt, et mudeli paremal pool on väärtused, mis on seotud klientide emotsioonide ja tunnetega. Mudeli vasakul poolel on tegevused, mis nõuavad efektiivsust ja ratsionaalsust. Seejuures tuleb märkida, et paremal poolel tehtud muudatused avaldavad mõju ka vasakule poolele.

Osterwalder ja Pigneur on kujundanud ärimudeli tahvli sinise ookeani strateegia kontseptsioonist lähtudes, sulandades ühtekokku väärtuse innovatsiooni, väärtuse suurendamise ja kulude vähendamise loogika (joonis 1).

Sinise ookeani strateegia hõlmab nelja küsimust (W. Chan Kim jt 2006, 35):

1. Kõrvaleheitmine – millised tegurid, mille nimel on ärivaldkonnas pikka aega võisteldud, oleks võimalik kõrvale heita?
2. Vähendamine – millised tegurid tuleks suruda ärivaldkonnas kehtivast standardist märgatavalt allapoole?
3. Suurendamine – millised tegurid tuleks tõsta ärivaldkonnas kehtivast standardist märgatavalt ülespoole?

4. Loomine – millised tegurid tuleks luua, mida ärivaldkonnas pole kunagi pakutud?



Joonis 1. Sinise ookeani strateegia raamistiku sulandamine ärimudeli tahvliga
 Allikas: (Autori koostatud edasiarendus raamatust Osterwalder, Pigneur 2010, 228)

Sinise ookeani strateegia põhineb väärtuse suurendamisel, vähendades samaaegselt kulusid. Selle saavutamiseks on tarvis määrata, millistest väärtuspakkumise elementidest on võimalik loobuda ning milliseid saab vähendada, suurendada või uuesti luua (Osterwalder jt 2010, 228).

Aleksander Osterwalderi ärimudel koosneb üheksast komponendist (Osterwalder jt 2010):

1. Kliendisegmentid. Selleks, et määratleda, kelle jaoks ettevõtte tooteid loob ja kes on kõige tähtsamad kliendid, tuleb võimalikult täpselt kaardistada kliendirühmad. Osterwalder käsitleb ärimudelil kliendisegmente, mis moodustavad rühmad

vastavalt ühistele vajadustele. Ärimudelid võib määrata ühe või mitu, suurt või väikest kliendirühma. Oluline on kindlaks teha, milliseid rühmi teenindada ja milliseid eirata. Kliendirühmad võivad jaguneda: massituruks, nišituruks ning sarnaste valdkondade turuks.

2. Väärtuspakkumine. Eduka ettevõtte peamiseks ülesandeks on leida kliendi jaoks väärtus, mis aitab lahendada tema jaoks olulise probleemi. Sageli jõuab turule tooteid, mida kliendid ei vaja ja mis kohe ka müügilt kaovad. Ettevõtted ei oska hinnata tarbijate reaalseid vajadusi ja nii satuvad lettidele kaubad, mida kellelgi tegelikult vaja ei ole. Oluline on mõista, milliseid probleeme aidatakse kliendil lahendada ning milliseid lahendusi vajaduste rahuldamiseks pakutakse. Väärtuspakkumised võib liigitada kaheks: kvantitatiivsed (hind, teeninduse kiirus) või kvalitatiivsed (disain, kliendikogemus).
3. Kanalid. Kanalite kaudu jõuab väärtus kliendini. Oluliseks tegevuseks on klientide teadlikkuse tõstmine ettevõtte toodetest ning tagasiside saamine kliendikogemuse põhjal. Kanalid võivad olla otsesed (veebileht) või kaudsed (jaekauplused). Võtmeks on leida erinevate kanalite vahel õige tasakaal ja seotus, mis loob suurepärase kliendikogemuse ning võimalikult suure tulu teenimise võimaluse.
4. Kliendisuhetud. Kliendisuhete eesmärgiks on kirjeldada ettevõtte ja kliendi vahelist igapäevasuhtlust. Antud komponent hõlmab mitut tegevusvaldkonda: personaalne teenindamine, iseteenindus ning loodud kogukonnad. Paljud ettevõtted peavad oluliseks klientide kaasamist toodete arendamisse, mille tulemusena suudetakse lõppkliendile pakkuda suuremat väärtust.
5. Tuluvood – tuluvood määravad tulu saamise viisi, luues väärtuspakkumise, mille eest sihtklient on valmis maksma. Tuluvoogude mõistmisel tuleb aru saada, milliseid voogusid on võimalik luua, mille eest kliendid on nõus maksma (või eelistavad maksta) ning kui suur on tuluvoo komponentide osa tulude kogusummast. Tuluvoogusid võib liigitada järgmiselt: esemete müük, kasutustasu, renditasu, litsentsitasu, vahendustasu, reklaamitulu. Tuluallikate hinnakujundus võib jaguneda: fikseeritud hinnad (kindlaks määratud hinnad igale tootele) ja dünaamilised hinnad (hinnamuutus vastavalt turutingimustele).

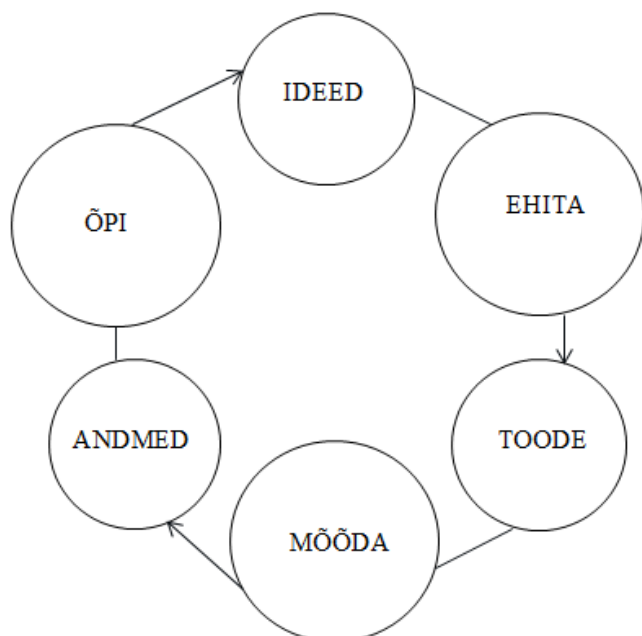
6. Põhiressursid – põhiressursside funktsioon on luua ärimudelil kirjeldatud väärtuspakkumist. Oluline on mõista, milliseid põhiressursse väärtuspakkumised nõuavad ning millised ressursid on vajalikud müügikanalite, klienditeeninduse või erinevate tuluallikate jaoks. Põhiressursid võib jagada nelja tüüpi ressursideks: füüsilised, intellektuaalsed, finantsilised või inimressursid.
7. Peamised tegevused – ärimudeli toimimiseks on vajalik ära määrata ettevõtte peamised tegevused. Peamised tegevused peavad oleme kooskõlas ettevõtte väärtuspakkumisega, peavad hoidma kliendisuhteid ning teenima tulu. Peamiste tegevuste ülesanne on kirjeldada, millised tegevused on väärtuspakkumise seisukohalt tähtsaimad, milliseid tegevusi turustuskanalid ja kliendisuhted nõuavad ning milliseid tegevusi seostada tuluallikatega. Peamisteks tegevusteks võivad olla: tootmine, probleemi lahendamine ning võrgustiku koostöö.
8. Peamised partnerid – peamiste partnerite eesmärk on võimendada ettevõtte peamisi tegevusi ja ressursse, suurendades seeläbi ärimudeli elluviimise tõenäosust. Partnerluse motiivideks võivad olla: optimeerimine ja mastaabisääst, riskide ja ebakindluse vähendamine ning spetsiifiliste ressurside hankimine ja tegevuste kindlustamine. Oluline on mõista, kes on peamised partnerid ja tarnijad ning milliseid peamiseid ressursse ning peamiseid tegevusi partnerid teostavad.
9. Kulustruktuur – kulustruktuur kirjeldab olulisemaid ärimudeliga seotud kulusid. Peamisteks kuluallikateks kujunevad tavaliselt peamised ressursid ja peamised tegevused, moodustades osa püsikuludest ning muutuvkuludest. Kulustruktuur võib olla kas: kulude vähendamise keskne või kvaliteedile rõhuv. Kulude vähendamise keskne kontsentreerub madalatele kuludele ja madalale müügihinnale, maksimeerides efektiivsust ja ökonoomsust. Kvaliteedile rõhuv struktuur hindab väärtuse loomist ja keskendub kõrgtasemel toodangu loomisele.

Aleksander Osterwalder toob raamatus välja ka erinevate ärimudelite mustrid, mis aitavad mõista mudelite dünaamikat. Raamatu autor kirjeldab ühe võimaliku eristumise viisina pika saba ärimudelit, mille eesmärgiks on müüa suurel arvul eri tooteid väikeses koguses. Ettevõtted pakuvad lisaks hitt-toodetele ka mittehitt-tooteid, mis annab aktiivselt osaleda toodete disainimises, n.ö luua nišisisu, mille tulemusena valmivad nišitooted.

1.3. Eric Ries`i Nutika Idufirma meetod

Eric Ries on ettevõtja ja raamatu „Nutikas Idufirma“ autor. Ta omandas 2001. aastal bakalaureusekraadi USA Yale ülikoolis arvutitehnoloogia alal ning asus tööle Silicon Valley piirkonda tarkvaraarendajana. Eric Ries on välja töötanud uude ettevõtlusmetoodika, mille eesmärgiks on pideva innovatsiooni loomine äärmiselt ebastabiilses keskkonnas (Hickman 2015).

Nutika idufirma meetod on praktikate kogum, mis aitab ettevõtjatel suurendada eduka idufirma ülesehitamise tõenäosust. Eric Ries raamatu põhjal ei ole oluline organisatsiooni kindla struktuuri koostamine rangete funktsioonide järgi (turundus, müük, personal) ning ajagraafiku loomine. Eesmärk ei ole edukalt, truult ja põhjalikult ellu viia plaani, mis kohe alguses liigub ebaõnnestumise suunas. Oluline on väljuda raamidest ja tegutseda ambitsioonikalt ning kiirelt ideed arendades, kaasates samaaegselt kliente võimalikult palju tootearendusse. Strateegia ei põhine traditsioonilisel lineaarsel tootearenduse mudelil, mis eeldab pikka arendustegevust, vaid kiirel ja efektiivsel ehita-mõõda-õpi tsükli (joonis 2).



Joonis 2. Ehita-Mõõda-Õpi tagasiside tsükkel

Allikas: (Ries, 2013, 87)

Eesmärk ei ole toode esmalt valmis teha, see turule viia ning seejärel oodata klientide tagasisidet, vaid oluline on igast etapist edukalt väljuda ja õppida klientide tagasiside põhjal. Protsessi etappides liikudes on võimalik kindalaks teha, kas tasub jätkata samas suunas või on otstarbekas suunda muuta (Ries 2013).

Selleks, et idee edukalt ellu viia vajab organisatsioon pidevalt klientide tagasisidet ja selleks peab raamatu autor kõige otstarbekamaks eksperimenteerimist. Eesmärgiks on luua võimalikult palju prototüüpe, mis on valmistatud minimaalsete ressurssidega ning seejärel neid kasutajate peal testida. Turule sisenemiseks ei pea toode olema ideaalne, oluline on leida testijate grupp - varajased adopteerijad, kes soovivad uuendustega kursis olla ning kes jagavad võimalikult palju tagasisidet. Neile on äärmiselt tähtis, et nad oleksid esimeste seas, kes uut toodet või tehnoloogiat kasutada saavad. Esimeses faasis positiivse tagasiside saamisel on võimalik luua esmaseid kliendikontakte ja tegeleda paralleelselt toote loomisega. Selleks ajaks kui toode on valmis, on tekkinud juba kindlad kliendid ning mõtted, millises suunas edasi liikuda.

Lähedasi seisukohti on propageerinud ka teised autorid. Näitena võib tuua Guy Kawasaki, kes oma raamatus „The Art of the Start“, selgitab samuti kiiresti turule sisenemise eeliseid. Selle asemel, et pidevalt toodet arendada ja parendada, tuleks see esimesel võimalusel klientideni viia ning saadud tagasiside põhjal tegeleda uutmisega. Eelisteks sellise meetodi kasutamisel on kohene rahavoo tekkimine ning reaalne tagasiside tootele kasutajatelt. Samas tuleb arvestada asjaolu, et kui tootel esinevad märkimisväärsed puudused, mis mõjutavad selle kvaliteeti, võib kahjustada saada ettevõtte maine ning kaduda klientide usaldus (Kawasaki 2004, 82-83). Siinkohal on oluline märkida, et Guy Kawasaki testi-paranda lähenemine on välja töötatud juba aastal 2004, mistõttu nutika idufirma meetodit ehita-mõdda-õpi ei saa pidada niivõrd uudseks lähenemiseks.

Ries nimetas tooteid, mis on loodud võimalikult väheste ressurssidega minimaalselt elujõulisteks toodeteks (*minimum viable product*, edaspidi MVP). MVP võimaldab ettevõtjatel alustada õppimisprotsessiga nii kiiresti kui võimalik, läbides kiiresti ehita-mõdda-õpi tagasiside tsüklit kõige väiksema vaevaga. Kui traditsiooniline tootearendus sisaldab tavaliselt pikka kaalutlemist ja inkubatsiooniperioodi püüeldes toote täiuslikkuse poole, siis MVP eesmärk on olla õppimisprotsessi algus, mitte selle

lõpp. MVP keskendub esmajoones sellele, kuidas pakkuda kliendile võimalikult kõrgekvaliteedilist kasutamiskogemust. (Ries 2013)

Kõige ohtlikum punkt idufirmadele on paigalseis - selline etapp, kus ei toimu arengut ega suremist. Nutika idufirma meetod seisneb ressursside maksimaalses kasutamises ning erinevate etappide analüüsimises. Selline tegutsemisviis annab ettevõtetele juba varases staadiumis võimaluse aru saada, kas idee on piisavalt atraktiivne ja edukas.

Analüüsid nutika idufirma õppimise tsüklit, võib välja tuua kolm olulist komponenti, mis selgitavad idee õnnestumisvõime:

- Loomine. Algasfaasis kasutada minimaalselt ideaalilähedast toodet. Eesmärgiks on saada infot kliendi rahulolu osas juba enne prototüübi loomist. Võib kasutada meetodit, andes kliendile võimaluse tellida toodet, mida veel olemas ei ole.
- Optimeerimine. Kasutades klientide tagasisidet viia sisse parendused tootearenduses.
- Otsustamine. Kahe eelneva punkti tulemustel on võimalik järeldada, kas liikuda edasi, teha tõsisid muudatusi või tunnistada läbipõrumist.

Nutika Idufirma meetodi kohaselt on ettevõtetele oluline vältida surnud ringi sattumist ja jõuda õigel ajal otsustamise etappi. Meetod selgitab, et pole suuremat loova potentsiaali hävitajat kui valede alustel põhinev otsus samas suunas jätkata. Tihti ei suuda ettevõtteid teha otsust suunamuudatuseks ja isegi siis kui seda näitab turult saadud tagasiside, otsustatakse samal viisil jätkata. Idufirma edukuse tagavad pingutused, mis näitavad ettevõtte kasvu ja väärtuse arengut (Ries 2013)

Kokkuvõtvalt leiab bakalaureusetöö autor, et nutika idufirma meetod osutub tõhusaks eelkõige tehnoloogiavallas tegutsevatele ettevõtetele. Selles sektoris, toimub minimaalselt elujõulise toote katsetamine võimalikult väheste ressurssidega ning tootearendusprotsessi on võimalik kaasata oluliselt rohkem potentsiaalseid kliente vähema ajaga. Kindlasti on võimalik meetodit rakendada ka teistes valdkondades, kuid arvestada tuleb, et vastavalt sektorile võivad kliendid olla kvaliteedile vastuvõtlikumad, mistõttu võib ehita-mõõda-õpi tagasiside tsüklil kujuneda liialt ajamahukaks.

1.4. Aleksander Osterwalderi ja Yves Pigneur`i ärimudeli ning nutika idufirma meetodiga kohandatud mudel: LeanCanvas

Käesolevas alapeatükis käsitletud ärimudeli tahvel on saadud kohandades Aleksander Osterwalderi ja Yves Pigneur`i ärimudeli kontseptsiooni nutika idufirma meetodi vajadustele.

Nn „LeanCanvas“ väljatöötaja, Ash Maurya on kogunud ettevõtja, koolitaja ning raamatu „Running Lean“ autor. Tema missiooniks on ettevõtjate edukuse suurendamine, aidates arendada konkurentsivõimelisemaid tooteid. Raamatu autor on uurinud ning analüüsinud erinevaid ärimudeli teooriaid ja vastavalt neile kohandanud sobiva ärimudeli. Ash Maurya hindab Osterwalderi ärimudelit peaaegu perfektseks, kuid leiab siiski, et mudeli osad komponendi on liiga üldistavad ning ei sobi igat tüüpi äriks. Näiteks enne turule sisenemist peaksid alustavad ettevõtted rohkem tähelepanu pöörama probleemi ja lahenduse leidmisele, kui peamiste partnerite kirjeldamisele või kliendisuhete loomisele. Samuti leidis uue mudeli looja, et Osterwalderi raamatus avaldatud ärimudelid näited olid üles ehitatud juba tuntud ja edukate ettevõtete baasil, mis ei sobinud alustava ettevõtte profiiliga (Ash Maurya 2015).

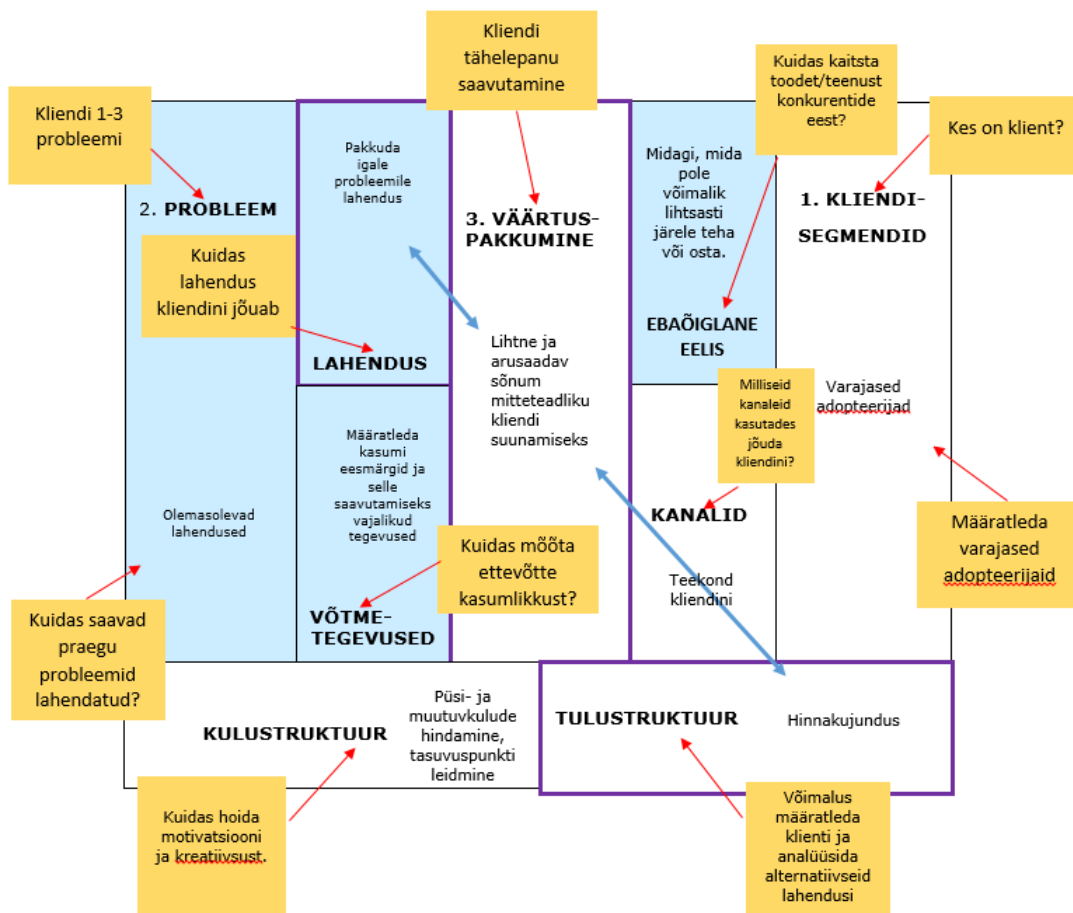
Maurya ei väida, et teiste autorite poolsed lähenemised ärimudelile oleksid valed, kuid tema leidis, et esinevad tugevad puudused, mida olemasolevates tahvlites muuta.

Kõige suuremaks ebaõnnestumiseks alustavate ettevõtete hulgas, peab ärimudeli autor aja, ressursside ja energia kulutamist vältima toote arendamiseks. Selleks, et saavutada ärimudeli rakendamisel maksimaalset edu, tuleb eristada püstitatud probleemi, lahendust ja väärtuspakkumist (Maurya 2015). Maurya eemaldas Osterwalderi Canvas mudelist osad komponendid ja asendas need alustavate ettevõtete jaoks olulistega (joonis 3).

Uus mudel põhineb kolmel küsimusel:

1. Millist probleemi püütakse lahendada?
2. Kellel on probleem?
3. Kuidas lahendatakse probleem?

Uue mudeli looja on seisukohal, et ärimudeli edukaks elluviimiseks tuleb võimalikult täpselt määratleda kliendisegment ja kliendi probleem.



Joonis 3. Ash Maurya LeanCanvas ärimudeli ülesehitus

Allikas: (Autori tõlge allikast Maurya 2013)

Esimese punktina kõrvutas käsitluse autor tahvli kaks kõige olulisemat komponenti: kliendisegment ja kliendi probleem. Kliendisegmenti määramisel tuleb jälgida, kes on klient ning kes toote lõppkasutaja. Tihti luuakse väärtust toote kasutajatele, kuid otsene tulu saadakse kliendilt, kes ei pruugi olla lõppklient. Näitena võib tuua reklaamikanali otsingumootori Google, kus kliendiks on reklaamijad ning kasutajateks otsingu sooritajad. Sellisel juhul on soovitatav koostada mõlema kliendirühma jaoks eraldiseisvad ärimudelid. Tähtsal kohal kliendisegmenti formuleerimisel on eelnevalt Eric Ries poolt mainitud varajased adopteerijaid, kes mõjutavad tugevalt äriidee arengut. Varjasteks adopteerijateks on kasutajad, kes soovivad uuendustega kursis olla ja kellelt on võimalik rohkelt tagasisidet saada. Maksimaalse kasu saamiseks, on vajalik äärmiselt täpne varjaste adopteerijate kaardistamine ja määratlemine. Näitena võib tuua Facebooki

loojad, kelle jaoks olid varajaseid adopteerijaid konkreetse ülikooli tudengid (Maurya 2013).

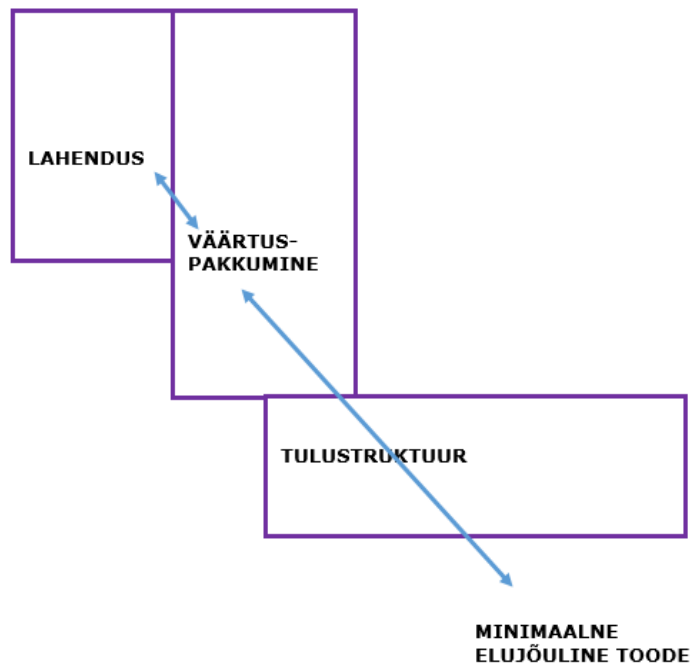
Probleemi defineerimisel tuleb lähtuda sihtkliendi vajadustest ja hetkel olemasolevatest lahendustest. Leida vastused küsimusele: miks on kliendil probleem? Autori arvates aitab probleemi võimalikult täpne formuleerimine kaasa erinevate lahenduste leidmisele ja eduka ärimudeli loomisele (Maurya 2013).

Lisaks sihtkliendi ja probleemi seose mõistmisele, viitab Maurya kolmele ärimudelikomponendi kombinatsioonile, milleks on: lahendus, väärtuspakkumine ja tulustruktuur. Defineerides mudeli kolme fragmenti, on tulemusena võimalik jõuda minimaalse elujõulise tooteni (*minimum viable product*, edaspidi MVP). MVP kontseptsiooni käsitles bakalaureusetöö autor eelnevalt alapeatükis 1.3 (joonis 4)

Minimaalse elujõulise toote loomise fragmendid (Maurya 2013):

- Lahendus. Kõigepealt tuleb määratleda, kuidas jõuab väärtus kliendini ehk millist lahendust kliendile pakutakse. Lähtudes probleemi püstitamisest on võimalik jõuda reaalse lahenduseni, mis täidab kliendi ootusi.
- Väärtuspakkumine. Väärtuspakkumise eesmärk on haarata kliendi tähelepanu, muutes toodet kliendi jaoks atraktiivsemaks. Selle asemel, et laskuda detailidesse ja mõelda lisafunktsioonidele, soovitab mudeli autor mõelda kasutajakogemusele. Mõelda väärtustele ja emotsioonidele, mis mõjutavad klienti kui toote kasutamine on lõpetatud.
- Tuluallikad. Tuluallikate kirjeldamisel tuleb lähtuda hinnapoliitikast. Hinnakujundus määratleb ettevõtte sihtkliendid. Kliendid võrdlevad tooteid alternatiivide osas, seega on oluline jälgida, millised alternatiivsed lahendused eksisteerivad turul ning millise funktsiooni need täidavad. Samuti on oluline valida sobiv hinnastamise viis. Vastavalt mudelile võib hind kujuneda lähtuvalt kliendi vajadustest või toote kvaliteedist.

Ühtlasi asendas Lean Canvas autor Osterwalderi ärimudeli peamised tegevused võtmemõõdikutega. Mudeli looja on arvamusel, et alustaval ettevõttel saavad fookuses olla ainult mõned olulised mõõdikud, mille järgi hinnata eesmärkide täitumist. Need võtmemõõdikud peaksid olema väärtuspakkumise keskmeks.



Joonis 4. Minimaalse elujõulise toote (*minimum viable product*, edaspidi MVP) loomine
 Allikas: (Autori tõlge allikast Maurya 2013)

Veel kirjeldab autor ühte olulist komponenti, milleks on ebaõiglane eelis (unfair advantage). See komponent julgustab ettevõtjaid mõtlema konkurentsieelisele, millega suudetakse tagada edu kopeerimissooviga sisenevate ettevõtete ees. See on väärtus, mida ei ole võimalik lihtsasti kopeerida või osta (Maurya 2013).

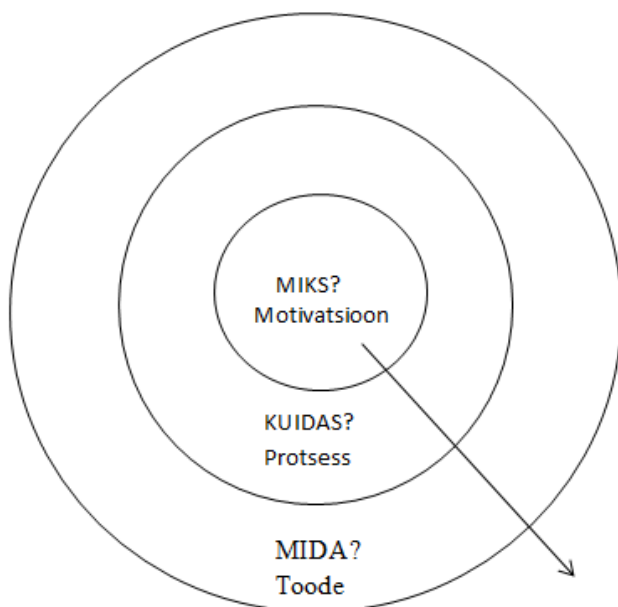
Ettevõtte ebaõiglaseks eeliseks võivad olla (Maurya 2013): põhiväärtused, meeskond, olemasolevad kliendi, patendid, ettevõtte siseinfo ning ulatusliku sotsiaalvõrgustiku või kogukonna mõju.

1.5. Simon Sinek`i kuldse ringi kontseptsioon

Simon O. Sinek on kontseptsiooni „kuldne ring“ looja ja raamatu „Start With Why?“ autor.

Simon Sineki kuldse ringi käsitus on tulenenud autori läbi viidud analüüsist, mis selgitab, et edukate organisatsioonide juhid mõtlevad, suhtlevad ja toimivad ühtsetel

printsipiidel, mis omakorda inspireerivad teisi. Simon Sineki kuldse ringi teooria kirjeldab, miks osad organisatsioonid suudavad luua inspireeriva kuvandi ja on edukad ning teised mitte. Autor selgitab, et kõik ettevõtjad teavad, mida nad teevad ning osad teavad, kuidas nad seda teevad, kuid kõige olulisemale punktile, miks nad seda teevad, jääb tavaliselt vastamata. Käsitletavat teooriat illustreerib joonis 5.



Joonis 5. Simon Sinek kuldne ring

Allikas: (Autori tõlge allikast, Sinek 2009)

Simon Sineki teooria jaguneb kolmeks ringiks ning koosneb ettevõtte tegevusele suunatud küsimustest: „miks?“, „kuidas?“ ja „mida?“. Meetodi juures on oluline jälgida, et liigutakse esimesest küsimusest viimase poole. „Miks?“ küsimus vastab organisatsiooni eesmärgile ehk tulemusele, mida soovitakse saavutada. Kliendid ei soorita oste teades, mida ettevõtte teeb, vaid eelkõige miks ettevõtte teeb. Sellest küsimusest tuleneb ka organisatsiooni väärtuspakkumine. Eesmärk ei ole suunata kliente ostma tooteid, mida organisatsioon pakub, vaid eesmärk on suunata kliendid ettevõttega samadele tõekspidamistele. Sama skeemi tuleb kasutada ka organisatsiooni sees, luues meeskonnale ühtse arusaama ettevõtte visioonist, missioonist ning väärtustest (Sinek 2009).

Järgmine küsimus – „kuidas?“, kirjeldab väärtuse loomise protsessi. Selles punktis toimub probleemi defineerimine, kliendisegmendi määratlemine ning lahenduse väljatöötamine. Selle küsimuse saab edukalt kõrvutada Aleksander Osterwalderi ärimudeli tahvli parema poolega, milles on välja toodud tegevused, mis on seotud väärtus jõudmisega kliendini.

Kolmas küsimus – „mida?“, kirjeldab ettevõtte soovitud tulemust. Selle tegevusega pakub ettevõtte kliendi probleemile lahendust ehk valmis toodet. Antud etapis on kirjeldatud tegevused, mis on seotud nii tootearenduse kui ka turustusega. Selle küsimuse võib omakorda kõrvutada Aleksander Osterwalderi ärimudeli tahvli vasaku poolega, kus on kirjeldatud ettevõtte peamised tegevused ja ressursid.

Ühtlasi kirjeldab Simon Sinek kuldse ringi ühtimist ettevõtte struktuuriga. Kõige üleval ehk „miks?“ küsimuse kohal asetseb ettevõtte juht. Tavaliselt on selleks liider, kellel on visioon ning tulevikunägemus organisatsioonist. Järgmise küsimuse – „kuidas?“ kohal asetseb ettevõtte meeskond, kelle abil jõuab väärtus kliendini. Sinna kuuluvad tavaliselt tippjuhid, kes on inspireeritud ettevõtte liidrist ning kes oskavad lahendusi välja töötada. „Mida?“ küsimus on tavaliselt tulemus kahest eelnevast küsimusest ehk kokkuvõtvalt organisatsiooni protsessid ning süsteemid.

Üks oluline märksõna, mis läbib erinevate autorite ärimudeli teooriaid ja ettevõtlusprotsessi käsitlusi, on varajased adopteerijad. Kuldse ringi looja selgitab, et enamasti jagatakse ettevõtluses kasutajad viide kategooriasse. Esimesteks on innovaatorid (2,5%), kes hakkavad kõiki uusi tehnoloogiaid esimesena kasutama ning neist saavad testversioonide esimesed kasutajad. Seejärel varajased adopteerijad (13.5%), kes hindavad uusi, innovaatilisi ideid või tehnoloogiaid ning on valmis taluma toote ebatäiuslikkust kuna näevad selles potentsiaali. Kahe esimese kategooria edukas läbimine võimaldab siseneda massturule, mis jaguneb: varajane enamus (34%) ning hiline enamus (34%), kõige viimase rühma moodustavad viivitajad (16%), kes ei soovi uuendustega kursis olla (Sinek 2009, 129).

2. SNOLLER OÜ

2.1. Ülevaade ettevõttest

Snoller OÜ näol on tegemist innovaatilise ettevõttega, mille eesmärgiks on välja töötada erinevaid lahendusi, mis on seotud tegevusega - liikumine. Järjest rohkem on turule jõudmas uuenduslikke „sõiduvahendeid“, mis muudavad liikumise kiiremaks. Ettevõtte püüab eristuda luues täiesti uue toote laste transportimiseks.

Snoller OÜ on välja töötanud reguleeritavate ratastega kelgu, mis võimaldab talviti liikuda erinevatel pinnastel (nii lumel kui ka jäigematel pinnastel nagu asfalt või siseruumides erinevatel põrandakatetel). Ettevõtte on toote suunanud peredele, kus kasvavad lapsed vanuses kuni 6 eluaastat.

Snoller OÜ poolt pakutav toode on:

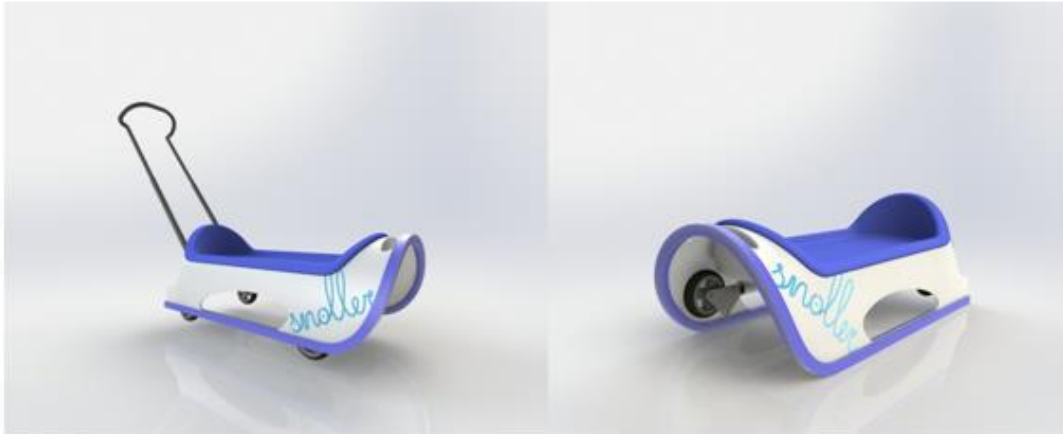
- Mitmekülgne – võimaldab kasutada toodet erinevatel pinnastel, nii siseruumides kui välitingimustes.
- Uudne – võimaldab kelgu kasutada käruna.
- Praktiline – lihtsustab liikumist, säästab aega ja kelgu.
- Emotsionaalse kasuteguriga – vähendab stressi lapsega liikumisel.
- Turvaline – pakutavad hüved suurendavad kelgu nähtavust ja stabiilsust liikumisel.

Otseste konkurentide puudumise tõttu võib toote läbilöögipotentsiaali tegevusharus hinnata suhteliselt kõrgeks, kuid lapsevankri ja tavalise kelgu tarbijaskonna suuruse ja mõju tõttu võib siiski alustaval ettevõttel uudse ideega läbilöömisel esineda raskusi.

Toote muudab atraktiivseks selle disain ning toote omadustest tulenev mitmekülgsus. Toode on valmistatud plastiklehest, mis on painutatud pooltoruks ja mille sisse on konstrueeritud metallist rataste mehhanism (joonis 6). Toote välispinda kasutatakse turundustegevuseks, disainides seda vastavalt klientide ootusele.

Rataste mehhanism on ühenduses reguleeritava käepidemega, mida saab vajadusel eemaldada või lükata kelgu sisse. Detailid tellib tootja allhankijalt ning seejärel alustab tootmisprotsessi. Kelgu kered valmivad plastiklehest, mis painutatakse ja

keevitatakse ning millele valmistatakse juurde polsterdatud istmeosa. Rataste mehhanism ning käepide nõuavad torude painutamist, vähesel määral keevitamist ning komplekteerimist.



Joonis 6. Tartu Teaduspargiga koostöös valminud tootmisvalmis mudel

Allikas: (autori erakogu)

2.2. Ajalugu

Snolleri lugu võib pidada tüüpiliseks alustava ettevõtte näiteks kuna idee sai alguse igapäevaprobleemist ja arenes kiiresti soodsates kasvutingimustes.

Talvel lapsega liikudes osutus noorel emal käru lükkamine läbi hangede võimatuks ja alternatiivina võeti kasutusele kelk. Kahjuks muutus viimane variant ebapraktiliseks kuna pinnase muutumisel kaotas toode funktsiooni ja lapsevanemal tuli võtta kelk ühte kätte ning laps teise kätte. Sel hetkel tekkis idee ja reaalne vajadus unikaalse toote – ratastega kelgu järele.

Esimese sammuna teostati turu-uuringu, et välja selgitada, milliseid olemasolevaid lahendusi pakutakse probleemi kõrvaldamiseks. Uuringust selgus, et sarnaseid tooteid turul ei ole ja tegu on täiesti unikaalse lähenemisega. Selleks, et mõista probleemi olemust ja saada esmast tagasisidet, valmistati olemasolevatest vahenditest esimene prototüüp. Illustratsioon on välja toodud lisa 1.

Äriidee kontseptsiooni loomine sai alguse 2011 aastal Tallinna Tehnikaülikoolist, kui ettevõtluse õppeaine raames pidid tudengid kirjutama äriplaani. Moodustati meeskond, kelle esialgsest plaanist hakkas kujunema reaalne äri. Meeskond oli kaheliikmeline, mõlemad TTÜ tudengid, kes proovisid ennast teostada ettevõtte loomisel ning juhtimisel, kasutades selleks nii kooliteadmisi, kooli-väliseid täiendamisvõimalusi ning nõuandjate abi.

Snoller OÜ (endise nimega Kelk ja Ratas OÜ) registreeriti 2011 aastal Tallinnas. Üheks ajendiks ettevõtte registreerimiseks oli innovatsiooniosaku toetuse saamise võimalus Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuselt (edaspidi EAS), mis võimaldas teostada patendiuringuid, arendada disainilahendust ning kaitsta esimest väljatöötatud mudelit nii tööstusdisaini raames kui ka kasuliku mudelina. Ettevõtte alustas koostööd KOPPEL Patendibüroo OÜ-ga, mis on spetsialiseerunud ettevõtjate konkurentsivõime tugevdamisele intellektuaalse omandi kaitse kaudu Eestis ning Euroopa Liidus.

Aasta 2012 kujune ettevõtjate jaoks äärmisel aktiivseks: osaleti erinevatel konkursitel, võeti osa erinevatest alustavatele ettevõttele suunatud koolitustest ning osaleti telesaates „Ajujaht“. Esimene tunnustus saadi Tallinna Tehnikaülikoolilt, kui läbiti edukalt Ärimudelite konkurss 2012. Idee saavutas II koha ja võttis välja esimese rahalise preemia väärtuses tuhat eurot.

Ettevõtte omanikud liitusid 2012 aasta kevadel EAS-i poolt pakutava ärimentor-programmiga. Programmi eesmärgiks oli aidata vastsel ettevõtjal oma firmat teadlikumalt juhtida ja arendada. Programmis osalemine andis võimaluse aasta jooksul kaardistada personaalse mentori abiga organisatsiooni arenguvajadused, defineerida eesmärgid ning saada mentoripoolset tagasisidet eesmärkide saavutamisel. Ettevõtte mentoriks osutus Lauri Lillevars, kes omas pikaajalist ettevõtja kogemust jaekaubanduse alal ning oli kursis ka sporditarvete valdkonnaga. Sihtasutus toetas partnersuhet läbi erinevate koolituste ja seminaride.

Sügisel 2012 osalesid ettevõtjad Eesti suurimal äriideede konkursil „Ajujaht“, kus saavutati märkimisväärne seitsmes koht. Korraldatud konkursi eesmärgiks oli jagada teadmisi idee arendamisest uuendusliku meelega noortele, kellel puudus ettevõtluskogemus ning pakkuda neile võimalust äriidee proovile panemiseks turvalises keskkonnas. Konkursi jooksul läbiti arenguprogramm, mis käsitles ärimudeli arendust, tootearendust ning turundust ja müüki.

Olgugi, et konkursil osalemine andis võimaluse idee ja meeskonna proovile panemiseks, esinesid sellel omad puudused ning ohud, mille kirjeldamiseks on bakalaureusetöö autor koostanud SWOT analüüsi (tabel 1).

Tabel 1. Konkursil „Ajujaht“ osalemise SWOT analüüs Snoller OÜ seisukohalt

<p>Tugevused (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kiire idee arendamine • Meeskonna efektiivne koostöö • Turundus läbi telesaate • Kontaktvõrgustiku laienemine • Rahastamise kaasamise võimalus • Isiklik areng • Mentorite kaasamine • Esinemis- ja esitlusoskuse täienemine • Erinevate koolituste läbimine 	<p>Nõrkused (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fookus rohkem telesaatel ja selle õnnestumisel • Kunstlikult tekitatud meeskond (rõhudes meeskonna mitmekülgsusele) • Erinevate prototüüpide avalikustamine, eeldab intellektuaalse kaitse taotlemist. Takistuseks tavapärasele tootearendusprotsessile.
<p>Võimalused (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Võimalus analüüsida äriarenduse kogemust • Adekvaatne tagasiside äriideele • Äriidee õnnestumine/turule jõudmine • Rahvusvaheline tunnustamine • Laienemine rahvusvahelisele turule 	<p>Ohud (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kunstlikult tekitatud meeskonna lagunemine peale konkursi • Idee liiga varajane avalikustamine • Motivatsiooni langus konkursi lõppedes

Allikas: Autori koostatud

Üheks suurimaks nõrkuseks konkursil võis pidada kunstlikult tekitatud meeskonda. Ajujahi konkursi eduka läbimise üheks eelduseks oli meeskonna mitmekülgsus, mis tähendas, et vähese kompetentsi tõttu idee võiduvõimalus vähenes. Selleks, et näida idee teostamisel usutav ning saavutada edu pidi Snoller OÜ kaasama liikmeid, kes täiendasid meeskonda erialaste teadmistega. Kuna ajaline ressurss oli sel hetkel piiratud, osutusid valituks liikmed, kellega ei tekkinud ühist nägemust organisatsioonist ning idee väärtusest. Kunstlikult tekitatud meeskond ei olnud jätkusuutlik ning lagunes peale konkursi lõppu.

Paralleelselt Ajujahi konkursiga tegeles ettevõtte ka toote arendusega ning prototüüpide testimisega. Esimese prototüübi testimise tulemused näitasid, et

olemasoleva kelgutooriku kasutamine tootmiseks ei olnud otstarbekas ning tekkis vajadus uue lahenduse järele.

Talvel 2012 avanes ettevõtjatel võimalus alustada koostööd Eesti Kunstiakadeemiaga, kellega abiga valmis uuendatud prototüüp, mis pälvis märkimisväärset tähelepanu nii Ajujahi žürii hulgas kui ka potentsiaalsete klientide seas. Kuigi mudel nägi eksklusiivne välja ning rataste mehhanism toimis vastavalt ootusele, esinesid sellel omad puudused, mida ettevõtjad kogenumatusest ei osanud arvestada. Nimelt ei olnud protsessi kaasatud inseneri teadmisi ning mudel oli loodud läbi disaineri oskuste. Toote metallkonstruktsioonis oli kasutatud liiga palju materjali, torud olid liialt peenikesed, nende paindeid ning keeviseid oli äärmiselt palju mistõttu ükski tootja ei olnud valmis sellisel kujul tootmisega alustama. Samuti oli eksitud materjalivalikul ning kasutatud alumiiniumi, mis omaduste poolest osutus liiga pehmeks ja purunes rataste funktsiooni kasutades. Mudeli illustratsioon on toodud lisas 2.

Aastal 2014 alustas ettevõtte koostööd Tartu Teaduspargi protolabori osakonnaga, kelle pikaajalised kogemused ja teadmised metallitöö valdkonnas ning valmidus prototüüpida ja testida loodavat lahendust, võimaldasid luua tootmisvalmis lahenduse. Lisaks inseneridele oli meeskonda kaasatud ka tunnustatud disainer, kes panustas teadmistega toote visuaalse kuvandi loomisele. Lõpptulemusena arendati tootmisvalmis lahendus, mis vastas ettevõtte omanike visioonile ning klientide ootustele. Samuti olid loodud lahenduse tootmiskulud märkimisväärselt väiksemad kui eelpool mainitud lahenduste kulud.

Bakalaureusetöö autor on koostanud ettevõtte arengust ülevaate, mis on välja toodud tabelis 2.

Tabel 2. Snoller OÜ ülevaade arengust

Tegevus	Aasta 2011
Äriidee teostatavuse analüüs	oktoober
Ärimudeli täpsustamine, äriplaani koostamine	oktoober
Patendibürooga koostöö alustamine, patendiotsing	november
Ettevõtte asutamine	november
EASilt innovatsiooniosaku toetuse taotlemine	november
Ärimudeli täpsustamine, äriplaani koostamine	detsember
Disaini- ja inseneribürooga koostöö alustamine	detsember
	Aasta 2012
Analüüs erinevate tehnoloogiatega kelgu tootmiseks	veebruar
Tootearendus	veebruar – juuni
TTÜ Ärimudelite konkursil osalemine	mai
EAS ärimentorprogrammiga liitumine	mai - mai 2013
TTÜ Innovatsiooniakadeemial osalemine	juuli-august
Uue disaineri/inseneri kaasamine	juuli-november
Tööstusdisaini- ja kasuliku mudeli kaitse taotlemine	oktoober
Ajujahil osalemine	oktoober – mai 2013
Prototüübi loomine, kasutades olemasolevat kelguvormi	november - detsember
Prototüübi katsetamine	november – jaanuar 2013
	Aasta 2013
Koolitused Ajujahi raames	jaanuar-aprill
Visuaalse identiteedi loomine	jaanuar – mai 2013
Täiesti uue disaini ja prototüübi loomine koostöös Eesti Kunstiakadeemiaga	jaanuar-märts
Prototüübi testimine	Jaanuar-märts
Ajujahi ja mentorprogrammi lõpetamine	mai
Paigalseis	juuni-detsember 2013
Meeskonna lagunemine	november
	Aasta 2014
Tootmisvalmis prototüübi arendamine	märts
Tartu Teaduspargiga koostöö alustamine	aprill-november
prototüübi loomine	oktoober
koostööpartnerite otsimine	november-jaanuar

Allikas: Autori koostatud

2.3. Intellektuaalse omandi kaitse

Oluline on märkida, et ettevõtte juhtkond on teinud efektiivselt koostööd patendivolinikuga, kelle abiga oli võimalik tootearendusperioodil uudne lahendus turvaliselt avalikustada.

Patentimise seiskohalt tuleb ära märkida, et kui lahendus (toode, selle joonised või tehniline kirjeldus) on avalikuks saanud, siis seda enam patentida ei saa. Antud ettevõttel muutis tootearendusprotsessi keeruliseks asjaolu, et paralleelselt tootearendusele toimus erinevate mudelite avalikustamine läbi konkursi ja telesaate. Ettevõtte juhtkond ei saanud käituda tavapäraselt ja kaitse saamiseks tuli teha ekstrasamme.

Läbitud tootearendusperioodi jooksul kaitses ettevõtte kolme erinevat lahendust. Ettevõtte kasutas kolme liiki kaitsmist:

1. Kasuliku mudeli kaitset on võimalik taotleda kui leiutist on ülemaailmselt uus, kuid ei pea omama nii kõrget leiutustaset nagu patent. Eestis on võimalik kaitset taotleda ka kasuliku mudeli või patendina. Eestis rakendatakse kasuliku mudeli taotlemisel registreerimissüsteemi, st kasuliku mudeli taotleja vastutab ise leiutise uudsuse, leiutustaseme ja tööstusliku kasutavuse eest. Patenditaotluse korral kontrollib Patendiamet ekspertiisi käigus leiutise vastavust eelnimetatud kriteeriumidele. Kasuliku mudeli kehtivusaeg on 10 aastat ja patendi kehtivuseks on 20 aastat (Eesti Patendiamet).
2. Tööstusdisainilahendus, mis hõlmab toote ruumilise või tasapinnalise väliskuju kaitse taotlemist. Õigeaegne registreerimine tagab omanikule ainuõiguse selle kasutamiseks ning võimaldab keelata konkurentidel identse või äravahetamiseni sarnase toote väliskujunduse kasutamise. Tööstusdisain on ettevõtte vara, mida saab müüa ja mida on võimalik lubada teistel ettevõtjatel tasu eest litsentsida (Eesti Patendiamet).
3. Kaubamärgi kaitse annab omanikule õiguse keelata teistel isikutel kaubamärgiga identsetel või sarnaste tähistel kasutamise samas tegevusvaldkonnas sellel territooriumil, kus kaubamärk on õiguskaitse saanud (Eesti Patendiamet). Ettevõtte alustas kaubamärgi kaitset Eestist ja taotles kahe klassi osas. Klass 12 (kärud-vankrid) ja klass 28 (kelgud ja mänguasjad).

Hetkel on ettevõtte nimel registreeritud kaks kasuliku mudeliga seotud lahendust, kolm tööstusdisainilahendust ning üks kaubamärgi kaitse. Nimetatud lahendused omavad kaitset Eestis, kuid ettevõttel on plaanis registreerida lahendused ka Euroopa Liidus.

2.4. Sertifitseerimine

Kuna kelkude peamisteks kasutajateks ja toote peamisteks tarbijateks on pered, kus on väga väikesed lapsed, siis konkurentsivõimelised tooted peavad omama turvalisussertifikaati. Sertifikaat tõendab, et toodet on ohutu kasutada lastel. Snoller OÜ toote disainimisel on aluseks võetud üleüldised ohutusnõuded, mis tagavad kelgu kasutaja turvalisuse ja see teeb ettevõttele sertifikaadi taotlemise ja saamise kergemaks. Ratastega kelgu turvalisust on võimalik tõsta, kasutades kelgu vormi, mis peidab ohtlikud, liikuvad ja ekstreemjuhtudel teravad detailid kasutaja eest.

Toodet kasutatakse peaaugjalikult lapsevankrina (lapse transportimine), millel saab vajadusel rattad ülesse tõsta. Teise funktsioonina võib toodet kasutada ka kelguna, millega saab mäest alla lasta. Seega tuleb ettevõttel täita mõlema valdkonna ohutusnõuded ja arendada toode vastavalt lastevankrite standardile EVS-EN 1888:2012 ning lähtuda mänguasjade ohutusnõuetest, märgistades toote CE sertifikaadiga.

Eestis on võimalik standardeid taotleda läbi Eesti Standardikeskuse. Projektis raames moodustatakse töörühmad, kuhu võivad kuuluda tootjad ja teenuse pakkujad ning tarbijad.

CE märgistus tootel näitab, et see on vastavuses direktiivi nõuetega ning võimaldab vabalt liikuda Euroopa turul. Tootele lisatud CE märgistusega kinnitab tootja ainuvastutusel, et toode vastab kõigile õigusaktide nõuetele ning on saanud vastavushindamise asutuse heakskiidu. CE sertifikaadi taotlemiseks on vajalik koostada dokument, mis sisaldab vastavusdeklaratsiooni ning hinnata riske tootele. Konkreetse toote puhul tuleb vastavustestide hindamiseks pöörduda Terviseameti poole, kus viiakse läbi mänguasjade uuringuid.

Kuna olemasolev lahendus on prototüüpimise järgus, ei ole ettevõtte sertifikaatide taotlemiseks samme astunud.

2.5. Turu analüüs

Ettevõtte plaanib tegevust alustada kelguturul. Tegutsetakse keskkonnas, kus toote tarbijateks on peamiselt noored pered ja peamisteks toote kasutajateks lapsed. Selles keskkonnas on väga kõrged turvalisuse nõuded. Turuliidrid pööravad eelkõige tähelepanu toote kvaliteedile ja vastupidavusele. Turu atraktiivsus on sessoonne: sügisel ja talvel on antud turul kliente ja pakkujaid rohkem, kui kevad-suvi perioodil.

Snoller OÜ ratastega kelgu eripäraks on see, et kasutades rattaid saab tootega liikuda aastaringelt, mis pikendab ka toote aktiivset müügiperioodi.

Lähimaks potentsiaalseks konkurendiks või asenduskaubaks on ratastega kelgule traditsiooniline kelk, mis võib mõjutada toote sisenemist turule, samas seda ohtu vähendab Snoller OÜ toote ainulaadsus ja multifunktsionaalsus.

Ennustatavad müüginahud on esialgu väikesed, kuna on planeeritud toota ratastega kelku vaid Eesti turule ja sõltuvalt toote edukusest laiendada lähiriikidesse, kus tegevusharu olukord sarnaneb kohalikule.

Kelguturul konkureeritakse järjest enam toote disaini ja lisaomadustega. Kui viis aastat tagasi kuulusid tooteportfelli enamasti tavakelgud, roolikelgud ja lihtsama lõbustusfunktsiooniga tooted, siis nüüd moodustavad juba tavakelgud omaette portfelli.

Sihtturgude valik sõltub suuresti tootest. Antud juhul ei ole tegemist tavalise tarbeesemega, seega saab seda turustada vaid turgudele, kus on maksejõuline klientuur, kes on valmis tasuma lisahüvede eest. Kuna toode on ilmastikuspetsiifiline, siis sihtturuks on esialgu valitud Eesti ja Põhjamaad. Põhjamaad on tootele sihtturuks, kuna nende majanduskliima on Eestile suhteliselt sarnane ja sealne klientuur on ostujõuline. Olenevalt toote edukusest on plaanis laiendada ka Kanadasse. Esmalt plaanib ettevõtte tegutseda Eestis, mis on toote testturuks ning seejärel siseneda Soome turule.

2.6. Põhikonkurendid

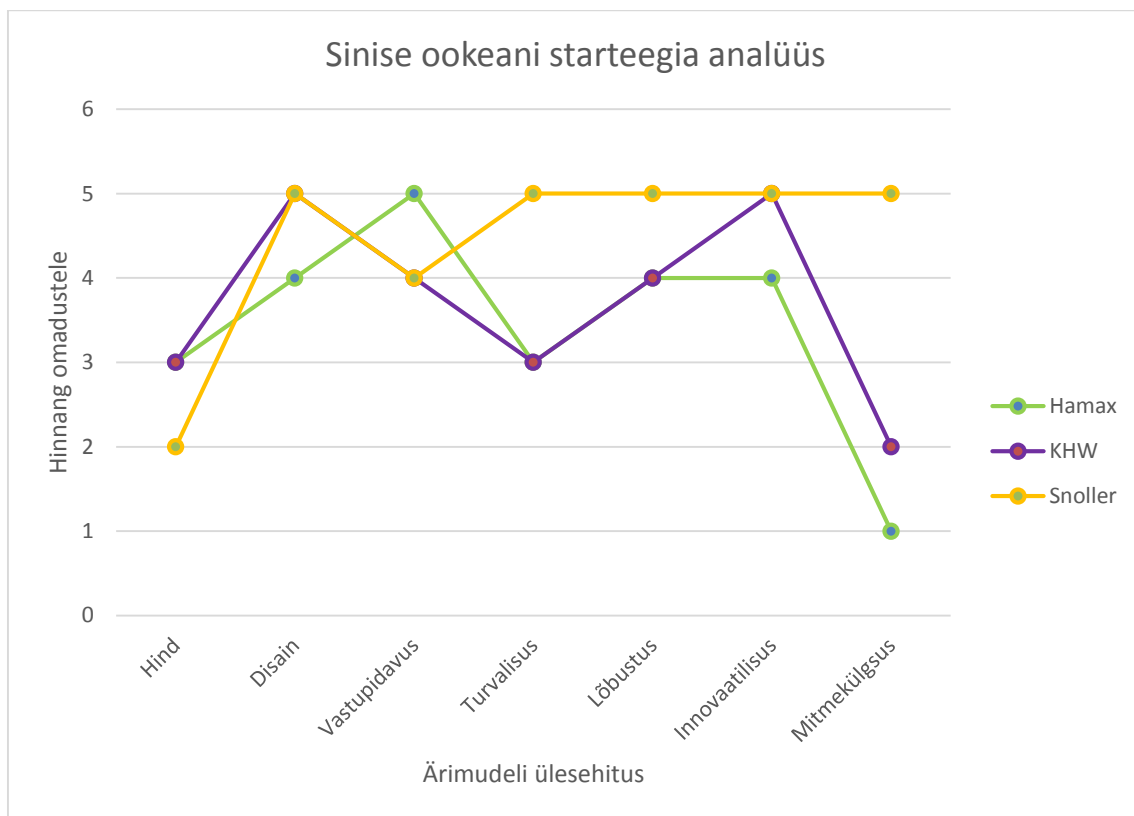
Põhjamaade kelguturul on Snoller OÜ peamiseks konkurendiks KHW (Kunststoff- und Holzverarbeitungswerk GmbH edaspidi KHW), mis katab eksporditavate kelkudega väga suure osa Euroopast. KHW'l on edasimüüjaid nii Saksamaal, Prantsusmaal,

Suurbritannias, Belgias, Eestis kui ka Türgis, Hispaanias, Itaalias ja muudes riikides, kuhu kelkude eksportimine on ebatavaline. Samas on antud ettevõtte katmata sellised riigid nagu Rootsi, Soome, Läti, Leedu ja Venemaa.

KHW on keskendunud eelkõige kelkude disainile. Ettevõtte on kelguturul tegutsenud aastast 1990 ja nende eesmärgiks on uute disainilahenduste väljatöötamine. KHW erineb teistest kelgutootjatest selle poolest, et on lisanud oma kelgule tuled, mis eristab toodet teistest ning ühe positiivse omadusena tõstab ka kelgu turvalisust pimedal ajal.

Teiseks suureks konkurendiks Snoller OÜ tootele on Norra kelgutootja Hamax. Nende poolt on samuti turul katmata sellised riigid nagu Soome, Rootsi, Läti ja Leedu. Hamax'i konkurentsieeliseks on pikaajaline tegutsemine kelguturul, taaskasutatavast materjalist kelgud ja toodete vastupidavus.

Bakalaureusetöö autor on konkurentide hindamiseks koostanud analüüsi tuginedes sinise ookeani strateegiale (joonis 7).



Joonis 7. Sinise ookeani strateegia analüüs

Allikas: (Chan Kim, W., Mauborgne R., 2006)

3. ÄRIMUDELI VÄLJATÖÖTAMINE ETTEVÕTTELE SNOLLER OÜ

Käesoleva peatüki raames valmib ettevõttele Snoller OÜ ärimudel. Analüüsidest erinevaid allikaid ja meetodeid on bakalaureusetöö autor jõudnud järeldusele, et kõige paremini sobituks antud ettevõtte profiiliga Ash Maurya ärimudel LeanCanvas. Ometi on töö autoril oma nägemus ärimudeli loomisest ja nii kirjeldab peatükk erinevate ärimudeli meetodite ja ettevõtlusprotsessi käsitluste baasil loodud originaalset ärimudelit.

Autor leiab, et äriidee arendamise ja õnnestumise määrab ettevõtte eksistents ning ärimudeli loomist tuleks alustada just sellest punktist. Mudeli loomisel on kasutatud nii Simon Sineki kuldse ringi meetodit kui ka Osterwalderi ja LeanCanvase ärimudeli komponente ning vastavalt neile on kujundatud sobiv ärimudel ettevõttele Snoller OÜ.

3.1. Ärimudeli kontseptsiooni aluspõhimõtted

Tuginedes peatükis 1 läbiviidud ärimudeli meetodite ja ettevõtlusprotsessi käsitluste analüüsile, teeb bakalaureusetöö autor järelduse, et igal meetodil on tugevused ja nõrkused, mis omavahelisel kombineerimisel tagavad äriidee edukuse. Oluline on aru saada, millised komponendid määravad ärimudeli õnnestumise ning millised etapid ja millises järjekorras tuleb läbida.

Autor leiab, et kõige tähtsam on määratleda alguspunkt. Kui Osterwalder alustas ärimudeli genereerimist kliendist, siis LeanCanvase autor Ash Maurya leidis, et märksa olulisem on keskenduda probleemile. Sellest saab järeldada, et Osterwalderi ärimudel keskendub pigem olemasoleva ettevõtte ärimudeli loomisele kui alustavale ettevõttele. Autori arvates on alustavale ettevõttele esmatähtis määratleda organisatsiooni missioon, ehk defineerida miks ettevõtte eksisteerib.

3.2. Ärimudeli komponendid

Selle alapeatüki eesmärk on kirjeldada Snoller OÜ ärimudeli ülesehitust ning analüüsida selle komponentide omavahelisi seoseid. Ärimudeli loomisel võttis bakalaureusetöö autor aluseks Simon Sineki kuldse ringi meetodika, lähtudes kolmest põhiküsimusest: „miks?“, „mida?“ ja „kuidas?“. Neid küsimusi on võimalik vastandada ettevõtte strateegia loomise alustega: missioon, väärtused ja visioon. Ärimudeli kontseptsiooni loomisel on kasutatud nii Osterwalderi Canvase kui ka Ash Maurya ärimudeli komponente. Peatüki tulemusena valmib ärimudeli tahvel, mis on välja toodud joonisel 8.

<p>PROBLEEM:</p> <p>Olemasolevad lahendused ei paku täielikku funktsionaalsust. Käru on talvel raske lükata ning kelk ei toimi pinnase muutumisel.</p> <p>Olemasolevad lahendused ei paku turvalist liiklemist. Kelk on ebastabiilne, mistõttu võib laps sealt maha kukkuda.</p> <p>Lastel on transportimisel igav.</p>	<p>EBAÕIGLANE EELIS</p> <p>Turvalisuse-sertifikaadid ning intellektuaalse omandiga seotud õigused.</p> <p>Mitmekülgne meeskond.</p> <p>Kogukond: lastega koos liikuma.</p>	<p>TEGUTSEMISE EESMÄRK (MIKS)</p> <p>KOOS LIIKUMA!</p> <p>Snoller OU usub, et muutes lastega liikumise turvalisemaks, mugavamaks ning lõbusamaks, on lapsed ja lapsevanemad rahulolevamad ning õnnelikumad.</p>	<p>KANALID</p> <p>Internet -foorumid, Facebook ,internetipoed, koduleht. Meedia –televisioon, ajalehed, ajakirjad, raadio. Jaekaubandus – laste- ja sporditarvete poed, supermarketite ketid. Suust suhu reklaam.</p>	<p>KLIENDISEG-MENDID</p> <p>Pered, kus kasvavad lapsed vanuses 1-6 eluaastat. Kasutajad viibivad lastega palju õues ning tihti liiguvad jalgsi.</p>
	<p>PEAMISED MÕÕDIKUD</p> <p>Intellektuaalse omandiga seotud tegevused, prototüübi valmistamine ja testimine, tootmine ning turustamine.</p>	<p>VÄÄRTUSPAK-KUMINE</p> <p>Turvalisus (tooted on stabiilsed ning märgistatud helkuritega).</p> <p>Mitmekülgsus (tooteid on võimalik kasutada erineval otstarbel).</p> <p>Unikaalsus (lahendused on välja töötatud põhimõttel, et lastel oleks lõbus ja vanematel mugav).</p>	<p>LAHENDUS</p> <p>Ratastega kelk on turvaline ning mitmekülgne.</p> <p>Unikaalne.</p> <p>Mänguline - kelguga saab mäest alla lasta.</p>	<p>VARAJASED ADOPTEERIJAD:</p> <p>Aktiivsed foorumikasutajad.</p> <p>Ettevõtte keskendub varajaste adopteerijate valikul asukohale, lähtudes erinevatest piirkondadest.</p>
<p>KULUSTRUKTUUR</p> <p>Prototüübi arendamine ja valmistamine Intellektuaalse omandi kaitse taotlemine Turustamine Toote komponendi, sisseost Logistika Tööõukulu</p>		<p>TULUSTRUKTUUR</p> <p>Tullaallikad: Hinnakujundus: Toote müük Toote funktsioonidest sõltuv hind Lisavarustuse müük Läbirääkimistel kujunev hind</p>		

Joonis 8. Snoller OÜ uuendatud ärimudel

Allikas: Autori koostatud joonis, tuginedes ärimudeli meetoditele ja ettevõtlusprotsessi käsitlustele

Ärimudeli komponendi jagunevad järgnevalt:

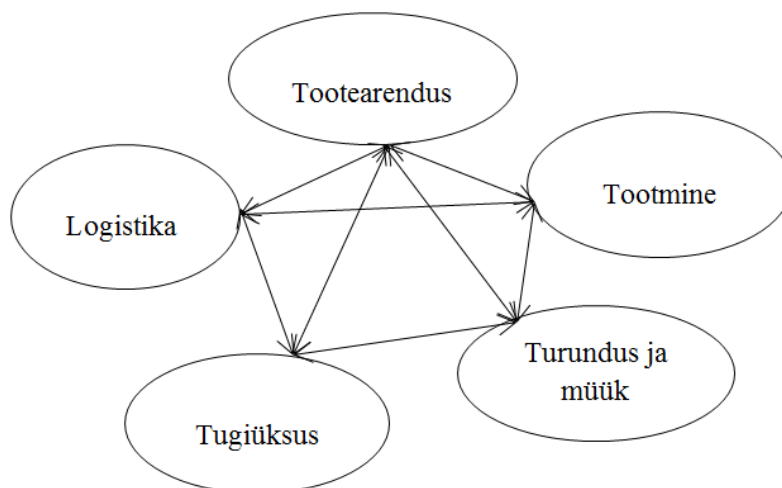
- Ettevõtte tegutsemise eesmärk – Snoller OÜ eesmärgiks on luua uusi, innovaatilisi võimalusi lastega liikumiseks. Kui esialgu põhines ettevõtte äri loogika tootel ehk tugines küsimusele „mida?“ ettevõtte teeb, siis ärimudeli loomisel alustatakse arendamist ettevõtte eesmärgist ehk „miks?“ ettevõtte teeb, seda mida teeb. Fookuses ei ole enam toode, vaid ettevõtte missioon. Snoller OÜ meeskond usub, et muutes lastega liikumise turvalisemaks, mugavamaks ja lõbusamaks, on lapsed ja lapsevanemad rahulolevamad ning õnnelikumad.

Ärimudeli tervikpildis asub ettevõtte eesmärk kesksel kohal, millest lähtuvalt saab kujundada mudeli emotsionaalsed väärtused, mis on seotud kliendiga ning kirjeldada ettevõtte tegevused, kuidas jõuab väärtus kliendini.

- Sihtrühm – toote sihtrühmaks on pered, kus kasvavad lapsed vanuses 1-6 eluaastat. Klient on uuendusmeelne ja praktiline, talle on tähtis lapse turvalisus ning mugavus. Kasutajad viibivad lastega palju õues ning tihti liiguvad jalgsi. Liiklemispiirkonnaks on tihedama asustusega asulad, mille pinnakatted on erineva puhastusastmega. Klient on lojaalne, tagasisidealdis ja aktiivne kogemuste jagaja. Oluline roll sihtrühma määratlemisel on varajastel adopteerijatel, kelle kasutajakogemus annab esialgse hinnangu tootele. Prototüübi katsetajateks on valitud aktiivsed foorumikasutajad, kellel kasvavad peres 1-6 aastased lapsed. Samuti keskendub ettevõtte varajaste adopteerijate valikul asukohale, arvestades piirkonna valikul linnalähedasi asulaid.
- Probleem – probleemi defineerimisel lähtutakse küsimusest: miks on kliendil probleem? Kliendil on probleem kuna:
 - vastavalt aastaegadele muutuvad ilmastikuolud ja olemasolevad lahendused ei paku täielikku funktsionaalsust. Kärud on talvel raske läbi hangede lükata ning kelk ei toimi pinnase muutumisel.
 - lahendused ei paku turvalist liiklemist. Kelk on ebastabiilne ja järel veetav, mistõttu võib laps maha kukkuda ning see emale märkamatuks jääda.
 - tihti on tarvis kiiresti punktist A punkti B liikuda, kuidas laste liikumiskiirust arvestades ei pruugi see ajagraafikuga sobida. Kärud sobivad kasutamiseks ainult konkreetsel aastaajal ja on lapse vanuse ning kaaluga piiritletud.

- Lastel on transportimisel igav, mis mõjutab nii lapse kui ka lapsevanema üldist rahulolu.
- Lahendus – lahenduse komponent võeti kasutusele Ash Maurya ärimudelilist, kes leidis, et antud märksõna on aluseks minimaalse elujõulise toote loomisel. Samuti peab seda oluliseks bakalaureusetöö autor kuna seeläbi jõuab väärtus kliendini. Vastavalt probleemi käsitlemisele on võimalik määratleda allolevad lahendused:
 - Lahendusi on võimalik kasutada erinevatel pinnastel, nii sise- kui välitingimustes. Oluliseks eeliseks on toote mitmekülgsus.
 - Lahendused on stabiilsed ja eeslükatavad, mis tagavad lapse ja vanema ohutu liiklemise.
 - Sobib kasutamiseks lastele vanuses 1-6 eluaastat.
 - Toote lisavarustusse kuuluvad komponendid, mis võimaldavad lastel rakendada erinevaid mängulisi tegevusi.
- Väärtuspakkumine- väärtuspakkumise loomisel nõustus bakalaureusetöö autor Ash Maurya koostatud hinnanguga, et mõelda tuleb väärtustele ja emotsioonidele, mis mõjutavad klienti kui toote kasutamine on lõpetatud. Väärtused, mida ettevõtte soovib klientidele pakkuda on seotud turvalisuse ja mitmekülgsusega. Tooteid on võimalik kasutada erineval otstarbel, sõltuvalt vajadusest. Oluline emotsionaalne kasutegur on lõbususe efekt, mida laps ja vanem saavad toote kasutamisel.
- Peamised mõõdikud. Ettevõtte meeskond peab oluliseks protsesside juhtimist, kus tähelepanu keskpunktis on tegevuste jada, mis on liikmete vahel ära jagatud ja mille lõpptulemusena jõuab loodud väärtus kliendini. Tootearendusse on kaasatud kõik meeskonnaliikmed, kes panustavad projekti õnnestumisse erialaste teadmistega (joonis 9).

Tegevuste alla on koondunud: intellektuaalse omandiga seotud tegevused, prototüübi valmistamine ja testimine, tootmine ning turustamine.



Joonis 9. Tootearendus – horisontaalne organisatsioon

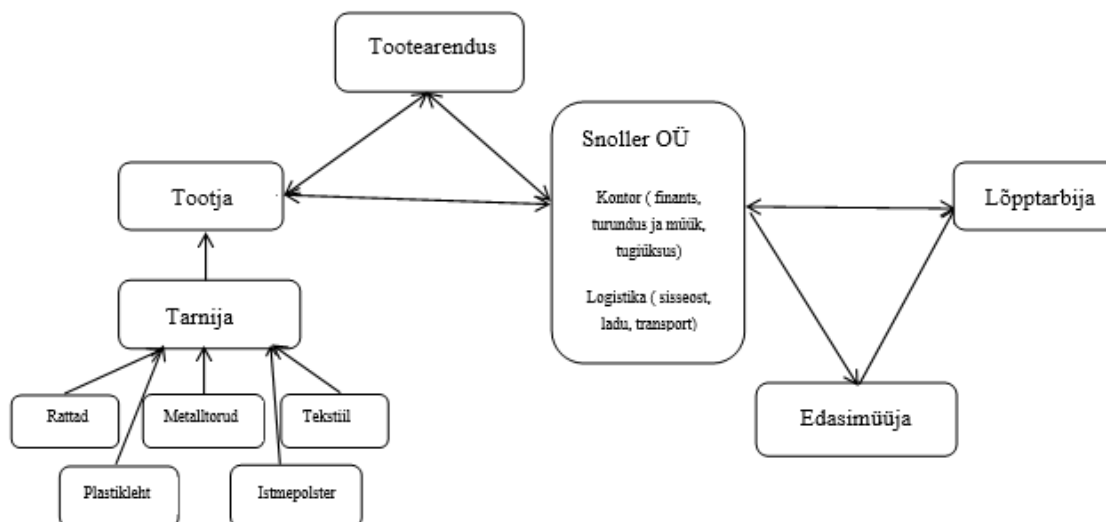
Allikas: (Kiisler, A. 2011)

- Kanalid - turustuskanalitena kasutab ettevõtte internetti, televisiooni ning vahetut suhtlust (hiljem olenevalt nõudlusest võib lisanduda ka ettevõtte isiklik pood/teenindus). Kõige esmasem vahend tarbijatega kontakti loomisel on vahetu suhtlus, seega esialgu on plaanis rääkida tootest ning anda seda katsetada varajastele adopteerijatele. Järgmise turustuskanalina kasutab ettevõtte internetti, mis oma laialdaste võimalustega, sotsiaalmeedia ja internetipoed ning kodulehed, lubab toodet müüa lõpptarbijatele vahetult ning eriliste lisakulutusteta. Lisaks saab läbi interneti meediumite turundada toodet suhteliselt madala hinnaga. Toote edukuse korral on plaanis alustada läbirääkimisi suuremate laste- ning sporditarvete poodidega ning poekettidega, et klientidel oleks võimalik poodides kohapeal käia tootega tutvumas, ning seda sobivuse korral ka sealt soetada. Esialgu ettevõttel oma esindust rajada ei ole plaanis, kuna see nõuaks väikeettevõttelt liiga suuri ressursse, kuid poe avamine kaugemas tulevikus ei ole välistatud. Osahingu jaoks on väga oluline ka müügijärgne tegevus. Sellega seoses küsitakse nii varajastelt adopteerijatelt kui ka hilisematelt lõpptarbijatelt nii positiivset kui ka negatiivset tagasisidet toote kohta, mis võiks sisaldada ideid toote täiustamise kohta.

Oluliseks kanaliks on ka jaotuskanal, millest logistikakulud moodustavad suure osa ettevõtte kogukuludest. Logistikakulud jagunevad transpordikuludeks ja ladustamisega seotud kuludeks. Selleks, et vähendada logistikakulusid, tuleb ettevõttel toote arendamisel silmas pidada transportimiseks ja ladustamiseks vajalikke nüansse. Konkreetse lahenduse puhul on ettevõtte arvestanud, et kelgu pikkus võrdub euroaluse laiusega, mis sobib ideaalselt toote standardmõõtudega. Tootete transportimisel asetatakse kelgu kered üksteise sisse ja rataste mehhanismid eraldi üksteise peale, hoides nii oluliselt kokku transpordi ning ladustamise kulusid.

Bakalaureusetöö autor on kirjeldanud (joonis 10) ettevõtte laiendatud tarneahela, mis annab ülevaatliku pildi ettevõtte logistikastrateegiast.

- Ebaõiglase eelis – ettevõtte on ärimudeli kujundamisel lähtunud kliendile pakutavast kvalitatiivsest ja kvantitatiivsest väärtusest, mis loob eelise konkurentide ees. Kvalitatiivse väärtuse loovad: toote turvalisus ja mitmekülgsus, disain, kaubamärk ning personaalsus. Sel juhul saab ebaõiglase eelise näidata tootele taotletavaid turvalisusesertifikaate ning intellektuaalse omandiga seotud õigusi. Pikemas perspektiivis on personaalsuse mõistes ettevõttel plaanis kliente kaasata tootearendusse, andes neile võimaluse mudeleid ise disainida. Ettevõtte on eeskujuks võtnud www.trunki.com ärimudeli, mille tegevussuunaks on reisimine lastega ning nende põhitoodeteks on ratastel reisikohvrid lastele. Eripäraks on toodete kujundus, mida lapsed saavad vastavalt soovile valida. Kvantitatiivse väärtuse loovad: hind, efektiivsuse tõus, kulude kokkuhoid ning ajavõit. Sel juhul saab ebaõiglase eelise näidata esimesena turule siseneja eelist.



Joonis 10. Laiendatud tarneahel ettevõttele Snoller OÜ

Allikas: Autori loodud (Kiisler A. 2011)

- Tulumudel – ettevõtte tuluallikaks on toodete müügist saadud tulu. Esialgu plaanib ettevõtte müüki läbi e-kanali otse kliendile, seejärel edasimüüjatele. Baltikumis läheneme otse edasimüüjale, Skandinaaviamaades kasutame edasimüüjateni jõudmiseks maaletoojat/agenti.

Hinnakujundus: toote müük, toote funktsioonidest sõltuv hind (lisavarustus), lisavarustuse müük, läbirääkimistel kujunev hind (suuremad tellimused). Orienteeruvalt kujuneb toote müügihind Eestis järgnevalt: omahind, transport 10%, poe marginaal 40%. Rahvusvahelisel turul lisandub maaletooja/agent 30%.

- Kulude struktuur. Snoller OÜ peamised kulud jagunevad: prototüübi arendamise ja valmistamisega seotud kulud, mudeli ja kaubamärgiga seotud õiguskaitse taotlemisega seotud kulud, turustamisega seotud kulud, tootmise ja toote komponentide soetamise ning sisseostuga seotud kulud ning tööjõu ja logistikaga seotud kulud.

3.3. Järeldused

Äriidee arendamine on alustava ettevõtte jaoks märkimisväärne väljakutse ning väga paljud ebaõnnestuvad idee teostamisel. Alustaval ettevõttel on hulgaliselt valikuid ning üheks ettevõtte ülesandeks on võimalikult kiiresti läbida takistused, mis tekivad väga ebastabiilses keskkonnas.

Tehnoloogiaettevõtja ning investor Allan Martinson märgib raadiosaate intervjuus, et alustavad ettevõtted arendavad tooteid liialt üle, koormates neid liigsete võimalustega. Parima tulemuse saamiseks on oluline toote katsetamine ja erinevate ahelate kiire läbimine idee arendamisel ning vajadusel läbikukkumine (Turundusraadio).

Snoller OÜ põhjal on võimalik järeldada, et idee arenes kiiresti ning hoolimata erinevatest takistustest suutis meeskond äriidee hästi teostada. Ettevõtjad testisid idee potentsiaali kasutajate peal ning kogusid rohkelt tagasisidet toote arendamiseks. Äriidee kogus tuntuks läbi Ajujahi konkursi ning erinevates programmides osalemine andis eeldused edukaks alustamiseks. Ometi jäid ettevõttel esimesed müügid tegemata ja tootmine käivitamata.

Üheks põhjuseks ebaõnnestumisel võib pidada mitmekülgse meeskonna puudumist ning prototüübi vähest katsetamist sihtrühmas. Meeskond oli esialgu kaheliikmeline (mõlemad TTÜ majandusteaduskonna äriduse tudengid). Toote arendamiseks tuli ettevõtjatel kompetentsi kaasamiseks kasutada mitmete inseneride ja disainerite abi, mis tähendas finantsiliselt suuri kulutusi. Meeskond laienes Ajujahi konkursi raames graafilise disaineri kaasamisega, kuid kunstlikult tekitatud meeskond kaua ei püsinud.

Ettevõtte jaoks muutis olukorra keeruliseks ka küsimus, milliste finantsiliste vahenditega luua esimesed minimaalselt elujõulised tooted. Kui võrrelda tehnoloogiaettevõtteid tootmisettevõtetega, siis ilmselgelt jäävad veebipõhistel platvormidel arendatud ideede kulud madalamaks kui ettevõtte kulud, mis soovib arendada toodet laste transportimiseks.

Samuti võib oluliseks puuduseks pidada liigset keskendumist tootele, mitte ettevõtte missioonile ning visioonile. Ettevõtte meeskond soovis teha ratastega kelku tajumata sealjuures organisatsiooni tõelist väärtuspakkumist.

KOKKUVÕTE

Eesti majanduse üheks oluliseks arengusuunaks on ettevõtlikkuse kasvatamine ning selleks sobiva konkurentsivõimelise keskkonna kujundamine. Riik vajab rohkem oma kaubamärgi all tegutsevaid aktiivselt uuenduslikke ettevõtjaid. Selleks, et alustavad ettevõtted suudaksid idee teostada, püsiksid jätkusuutlikumad ning konkurentsivõimelisemad on oluline määrata organisatsiooni ärioloogika.

Käesoleva bakalaureusetöö raames käsitles autor erinevaid ärimudeli meetodeid ning ettevõtlusprotsessi käsitlusi. Täiesti uutmoodi lähenemist ärimudelil loomisel kasutasid Aleksander Osterwalder ja Yves Pigneur, kirjeldades keerulisi juhtimisega seotud protsesse lihtsustatud ärimudeli tahvlis. Üheksast ehituskivist koosneva tahvli eesmärgiks oli kirjeldada ettevõtte põhitegevusi, võtmevaldkondi, väärtuspakkumist, kliendisegmente ning finantsnäitajaid. Ärimudeli analüüsil oli töö autoril võimalik järeldada, et Osterwalderi mudel oli suunatud pigem tegutsevatele ettevõttele kui alustavale ettevõttele.

Järgnevalt tõi autor töös välja käsitluse, mis sobitus eelkõige alustava ettevõtte profiiliga. Eric Ries'i nutika idufirma meetod lähtub põhimõttest, et toote arendamisel tuleb läbida kiirelt ja efektiivselt ehita-mõõda-õpi tsükkel, mis suurendab idee ülesehitamise tõenäosust. Eesmärgiga luua võimalikult palju prototüüpe, mis on valmistatud minimaalsete ressurssidega ning seejärel neid kasutajate peal testida. Töö autor järeldas, et nutika idufirma meetod osutub tõhusaks eelkõige tehnoloogiavallas tegutsevatele ettevõtetele. Kindlasti on võimalik meetodit rakendada ka teistes valdkondades, kuid arvestada tuleb, et teatud sektorites (näiteks tootmisvaldkonnas) on kliendid kvaliteedile vastuvõtlikumad. Kui tootel esinevad märkimisväärsed puudused, mis mõjutavad selle kvaliteeti, võib kahjustada saada ettevõtte maine ja kaduda klientide usaldus.

Autori arvates annab kõige parema tulemuse äriidee arendamisel Ash Maurya loodud LeanCanvas ärimudel. Sarnaselt Osterwalderile on mudeli autor välja töötanud tahvli, kirjeldades ettevõtte idee õnnestumiseks olulisi komponente. Erinevalt Osterwalderi mudelist pööras Ash Maurya rohkem tähelepanu klientide probleemile ning loodavale lahendusele. Sarnaselt nutika idufirma meetodi käsitlusele pidas ärimudeli autor oluliseks minimaalse elujõulise toote arendamist.

Lisaks peab bakalaureusetöö autor oluliseks meetodiks Simon Sinek'i kuldse ringi kontseptsiooni, mis põhines kolmel küsimusel: „miks?“, „kuidas?“ ja „mida?“. Oluline on defineerida organisatsiooni eesmärk ehk vastava küsimusele „miks?“. Sealt jätkates tuleb leida vastus küsimusele „kuidas?“ ning seejärel „mida?“.

Bakalaureusetöö teises osas analüüsis autor innovaatilise ettevõtte Snoller OÜ profiili ning turupotentsiaali. Snoller OÜ näol on tegemist ettevõttega, mis on välja töötanud unikaalse toote – ratastega kelgu. Äriidee sai alguse probleemist kui noor ema soovis talvel last transportida, kuid käru lükkamine talvel osutus võimatuks ja kelk kaotas funktsiooni pinnase muutumisel. Äriidee kontseptsiooni loomine sai alguse 2011 aastal Tallinna Tehnikaülikoolist, kui ettevõtluse õppeaine raames tuli tudengitel äriplaani kirjutada. Äriidee osutus unikaalseks ning edasi võeti ühendust KOPPEL Patendibüroo OÜ-ga, mis aitas teostada patendiuuringud ning kaitsta tootearenduse käigus loodud esimesed lahendused. Aastal 2012 võttis meeskond osa erinevatest alustavatele ettevõtetele suunatud koolitustest ning osales telesaates „Ajujaht“, kus saavutas märkimisväärse seitsmenda koha. Samuti liituti EAS-i poolt pakutava ärimentorprogrammiga, kus ettevõtte mentoriks osutus Lauri Lillevars, kes omas pikaajalist kogemust jaekaubanduse alal ning oli kokku puutunud sporditarvete valdkonnaga. Hoolimata pingutustest ei ole ettevõtte tootega turule sisenenud ning tegeleb endiselt tootearendusega. Põhjusteks võib pidada: meeskonna lagunemist, ressursside puudumist, liigset keskendumist tootele, jättes ettevõtte eesmärgi tahaplaanile ning soovi luua ideaalset lahendust.

Ettevõtte soovib tootega turule siseneda 2015 aasta sügisel. Eduka sisenemise eelduseks on läbimõeldud ärimudel, mis tagab eelis konkurentide ees. Analüüsides erinevaid meetodeid jõudis töö autor järeldusele, et kõige paremini sobituks antud ettevõtte profiiliga Ash Maurya ärimudel LeanCanvas. Autor leidis, et äriidee arendamise ning õnnestumise eelduseks on vaja määratleda ettevõtte eesmärk ning ärimudeli loomist tuleks alustada just sellest punktist. Snoller OÜ eesmärk on välja töötada lahendusi, mis on seotud tegevusega – liikumine. Snoller OÜ meeskond usub, et muutes lastega liikumise turvalisemaks, mugavamaks ja lõbusamaks, on lapsed ja lapsevanemad rahulolevamad ning õnnelikumad. Mudeli loomisel kasutas autor nii kuldse ringi meetodit kui ka LeanCanvas ärimudelit ning vastavalt neile kujundas sobiva ärimudeli ettevõttele Snoller OÜ.

SUMMARY

BUSINESS MODEL DEVELOPMENT FOR SNOLLER OÜ

Lilian Promet

Estonia's economy's important direction in development is cultivating entrepreneurship and modelling it for a suitable competitive environment. The state needs more innovative products and services, internationally active developers, and sellers under its own brand. In order for new businesses to be able to convert their ideas into reality, remain sustainable and competitive it is important to understand the organization's business logic, define the value proposition, perceive the system for financial gain, and find the right business model.

The aim of this thesis was to develop a theoretical business model for Snoller to enter the market. The thesis was based on different business model concepts. The main goal was to develop a common model, which conveys the value proposition for the team, for the partners, and for the customer. Snoller OÜ is an innovative company whose goal is to develop a variety of solutions in regards to the activity - movement. Snoller is a sledge with wheels which can operate on different surfaces in cold climates.

In order to achieve the goals that was set up in the thesis, it was handling the business model as whole at first and then concentrated on vital components for a starting business. The author of the bachelor's thesis has outlined a variety of business models and process methods and as a result of this the concepts of different starting points can be explained. The analysis of different business models and business processes gave the author opportunity to choose the appropriate business model and customize it to a completely new canvas for the company Snoller OÜ.

As a result it can be concluded that the creation of a business model provides a unified view of the company's business logic and is a necessary prerequisite in order to enter the market.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Blank, S., Dorf, B. (2012). The Startup Owner`s Manual. The Step – by – Step Guide for Building a Great Company.

Chan Kim, W., Mauborgne, R.(2006). Sinise ookeani strateegia. Tallinn: Triinu Lööve ja Kirjastus Pegasus.

Chesbrough, H. (2011). Open Services Innovation San Francisco: A Wiley Imprint

Gattorna J.L, Walters D.W (1996). Managing the Supply Chain – A Strategic Perspective. London: Macmillan Press LTD

Globaalne ettevõtlusmonitooring 2013 eesti raport. (2014). / Koostajad: U. Venesaar, T. Mets, K.Paes, T. Elenurm, J. Masso, M. Küttim, P.Konsa. Tallinn: Eesti Arengufong

Kawasaki, G. (2004). The art of the start: time-tested, battle-hardened guide for anyone starting. New York: Penguin Group

Kiisler, A. (2011). Logistika ja Tarneahela juhtimine. Tallinn: TTÜ Kirjastus

Osterwalder, A., Pigner, Y. (2010) Ärimudeli generatsioon. Käsiraamat visionääridele, mängureeglite muutjatele ja mässajatele. Tallinn: Printon trükikoda

Ries, E. (2011) Nutikas idufirma. Kuidas tänapäeva ettevõtjad kasutavad üliedukate äride ülesehitamiseks pidevat innovatsiooni. Tallinn: Greif

Sinek, S. (2009): Start with WHY? How great leaders inspire everyone to take action. New York: Penguin Group.

Codrea-Rado, A. (17.03.2013). Unitel 1990s companies didn`t have „business models“ <http://qz.com/71489/until-the-nineties-business-models-werent-a-thing/> - QUARTZ (03.03.2015)

Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2014-2020. (2013). Tallinn: Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium
<http://kasvustrateegia.mkm.ee/> (25.01.2015)

Globaalne ettevõtlusmonitooring 2013 eesti raport. (2014). / Koostajad: U. Venesaar, T. Mets, K.Paes, T. Elenurm, J. Masso, M. Küttim, P.Konsa. Tallinn: Eesti Arengufong
http://www.arengufond.ee/wp-content/uploads/2014/11/GEM_2013_raport.pdf (13.02.2015)

Hickman, L. (06.03.2015). A conversation with Eric Ries.
<http://www.lse.ac.uk/publicEvents/events/2015/03/20150306t1830vSZT.aspx>
(20.03.2015)

Kaubamärgi registreerimine. Eesti Patendiamet. (13.02.2015)
<http://www.epa.ee/et/kaubamargid/kaubamargi-registreerimine>

Laste hooldamiseks mõeldud tooted. Ratastel lastevankrid. Ohutusnõuded ja katsemeetodid. EVS-EN 1888:2012. Eesti Standardikeskus. Lastevankrite standard. (14.03.2012).

Maurya, A. A collection of tools, content, and coaching to raise your odds of success
<http://leanstack.com/> (15.05.2015)

Mida kaitstakse kasuliku mudeline? Eesti Patendiamet. (13.02.2015)
<http://www.epa.ee/et/kasulikud-mudelid/mida-kaitstakse-kasuliku-mudelina>

Mida tähistab CE-märk? Tehnilise järelevalve amet. (13.02.2015)
<http://www.ohutus.ee/index.php?id=10781>

Miks ärimudel, aga mitte lihtsalt strateegia? (2009). Koostaja: M. Raava
<http://www.director.ee/kolumn-miks-rimudel-aga-mitte-lihtsalt-strateegia/>
(22.04.2015)

Mis on tööstusdisainilahendus? Eesti Patendiamet. (13.02.2015)
<http://www.epa.ee/et/toostusdisainilahendused/mis-toostusdisainilahendus>

Mänguasja ohutusnõuded ja nõuetele vastavuse tõendamise kord. Vastu võetud Riigikogus 03.09.2010. a - RT I 2010, 63, 464.

Mänguasjade uuringud. Terviseamet. (13.02.2015)
<http://www.terviseamet.ee/laborid/kesklabor/koik-analueuesid-ja-mootmised/maenguasjade-uuringud.html>

Osterwalder, A. (2009). What is a business model? – Business model alchemist
<http://businessmodelalchemist.com/blog/2005/11/what-is-business-model.html>
(15.03.2015)

Ovans, A. (23.01.2015). What is a business model? - Harvard Business Review
<https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model> (15.03.2015)

Toote nõuetele vastavuse seadus. Vastu võetud Riigikogus 08.07.2012. a - RT I, 28.06.2012, 30.

Turundusraadio (10.12.2013). Intervjuu Allan Martinsoniga.
<http://mi.ee/turundusraadio/toote-ja-turu-sobivus>

LISAD

Lisa 1. Kelk ja Ratas OÜ esimene prototüüp



Lisa 2. Kelk ja Ratas OÜ teine prototüüp

