

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Märt Leiman

**ABM KINNISTUD OÜ
ETTEVÕTLUSKESKKONNA ANALÜÜS JA
ÄRIMUDELI ARENDAMINE**

Lõputöö

Juhendaja: lektor Airi Noppel

Pärnu 2014

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Ettevõtluse, ettevõtluskeskkonna ja ärimudeli teoreetiline taust	5
1.1. Ettevõtluse teoreetilised alused	5
1.2. Ettevõtluskeskkond ja huvigrupid	9
1.3. Ärimudeli teoreetiline taust	13
2. ABM Kinnistud oü ärimudeli arendamine	20
2.1. Ülevaade ettevõttest ja uurimismeetodi kirjeldus	20
2.2. Konkurentsikeskkonna ja ärimudeli analüüs	25
2.3. Järeldused ja ettepanekud ärimudeli muutmiseks	33
Kokkuvõte	36
Viidatud allikad	39
Lisad	42
Lisa 1. Ettevõtjale vajalikud omadused mõningate autorite arvates	43
Lisa 2. PESTLE analüüsi vorm	44
Lisa 3. Osterwalderi ärilõuend	45
Lisa 4. Küsimused ärimudeli kaardistamiseks (Osterwalder)	46
Lisa 5. Osterwalderi SWOT analüüsi küsimustik	47
Lisa 6. Fookusgruupiintervjuu käigus koostatud ABM Kinnistud OÜ ärimudel	49
Lisa 7. Intervjuu käigus koostatud PESTLE analüüsi tabel	50
Summary	51

SISSEJUHATUS

Eestis on hinnanguliselt 1,4 miljonit hektarit haritavat maad ning 2,3 miljonit hektarit metsamaad, mis tähendab, et maatulundusmaad katavad 82% riigi kogupindalast. Suurenev huvi maatulundusmaadesse investeerimisse, olgu siis põllumeeste, metsavarujate või investorite näol, muudab selle kinnisvaraturu osa atraktiivseks ka maaklerteenuse pakkujatele ehk vahendajatele. Kasvava konkurentsi situatsioonis on ettevõtetal vaja eristuda ning omada selget suunitlust, kuidas olla edukam. Üheks võimaluseks ärist tervikülevaate saamiseks on ärimudeli kirjeldamine. Töö kirjutamise ajendiks on soov saada ettevõttest lahtimõtestatud tervikpilt ja anda soovitusi ärimudeli arendamiseks vaatlusaluses ettevõttes.

Lõputöö eesmärk on ABM Kinnistud OÜ ettevõtluskeskkonna analüüsimine ja ärimudeli arendamine. Töö tulemused leiavad kasutust vaadeldava ettevõtte igapäevatoös. Eesmärkide saavutamiseks püstitatakse järgnevad uurimisülesanded:

- selgitada ettevõtluse ja ettevõtja teoreetilisi aluseid;
- käsitleda ettevõtluskeskkonna analüüsimiseks tarvilikku teooriat;
- tutvustada ärimudelit ja selle arendamist puudutavat teooriat;
- analüüsida ettevõtte ettevõtluskeskkonda;
- kirjeldada ABM Kinnistud OÜ ärimudelit;
- teha parendusettepanekud ärimudeli arendamiseks.

Töö koosneb kahest osast. Esimeses ehk teoreetilises osas on keskendunud ettevõtluse, ettevõtluskeskkondade ja huvigruppide teoreetiliste tagapõhjade selgitamisele. Ühtlasi antakse ülevaade ühest populaarseimast ärimudelit puudutavast teooriast ja tutvustatakse Alexander Osterwalder'i ja Yves Pigneur'i ärimudeli kirjeldamise meetodit. Selle ülesande täitmiseks kogutakse andmeid erialakirjandusest ja elektroonilistest andmebaasidest, mida seejärel analüüsitakse ja tõlgendatakse.

Peamisteks autoriteks on eelnimetatud Osterwalder aga ka Magretta, Morris jpt. Andmebaasidest kasutatakse nii *EBSCOt*, *Emeraldi*, kui ka *Science Directi*. Lisaks leitakse allikaid *Google Scholarist* ning kasutatakse asjasse puutuvaid õigusakte ja raamatuid.

Töö teine ehk empiiriline osa keskendub ABM Kinnistud OÜ-st ülevaate andmisele. Kirjeldatakse läbiviidud uurimismeetodit ja tutvustatakse ettevõtet üldiselt. Analüüsitakse ka hetkel toimivat ärimudelit ning tehakse järeldusi. Ühtlasi antakse soovitusi ärimudeli arendamiseks ja pakutakse välja võimalus ärimudeli täielikuks muutmiseks.

Töö omab praktilist väärtust, kuivõrd kogutavad teadmised ning tehtud järeldused ja ettepanekud leiavad reaalsel rakendusel käsitletava ettevõtte edasises tegevuses. Lõputöö vormistamisel lähtuti Tartu Ülikooli Pärnu kolledži 2012. aasta üliõpilaste kirjalike tööde metoodilisest juhendist. Autor soovib avaldada erilist tänu oma juhendajale Airi Noppelile professionaalse ja igakülgse abi eest töö kirjutamisel.

1. ETTEVÕTLUSE, ETTEVÕTLUSKESKKONNA JA ÄRIMUDELI TEOREETILINE TAUST

1.1. Ettevõtluse teoreetilised alused

Et rääkida ettevõtlusest on esmalt tarvilik määratleda mõningaid definitsioone, mille valikut raskendab nende paljusus. Järgnevalt on kirjeldatud mõningaid enimlevinud definitsioone ettevõttest, ettevõtlusest ja ettevõtjast. Ettevõtte on organiseeritud majandusüksus, mille eesmärk on toota ja müüa tooteid/teenuseid, mis rahuldavad ühiskonna vajadusi (Pride jt 1999: 6; Reiljan 1997: 24). Kõige traditsioonilisemalt on ettevõtlus aga määratletud kui igasugune tulu saamisele suunatud tegevus, mis on kooskõlas ühiskondlike õigus- ja moraalnormidega (Kuura 2001: 369). Süsteemiteooria kohaselt käsitletakse ettevõtteid kui ühiskonna avatud allsüsteeme, mida seovad teiste süsteemidega eraõiguslikud ja avalik-õiguslikud suhted (Kallam jt 2003: 10). Eesti kõnekeeles kasutatakse ettevõtte asemel kohati ka terminit firma, mis aga Äriseadustiku (§ 7) kohaselt tähendab hoopis äriregistrisse kantud nime (ärinimi), mille alt ettevõtja tegutseb.

Kuna ettevõtteid on väga erineva suuruse ja iseloomuga, on oluline nende mingisugune liigitamine. Kõige levinum ettevõtete liigitamise tunnus käibe ja bilansimahu kõrval on töötajate arv. Euroopa Liidu Komisjoni määruse (EÜ) nr 800/2008 (2008: 37) kohaselt jagunevad ettevõtted töötajate arvu järgi mikro-, väike-, kesk-, ja suurettevõteteks.

Tabel 1. Ettevõtete liigitus

Ettevõtte liik	Töötajate arv
Mikroettevõtte	0-9
Väikeettevõtte	10-49
Keskettevõtte	50-250
Suurettevõtte	250+

Allikas: Euroopa Liidu Komisjon (2008: 37).

Käesoleva töö kontekstis käsitletakse enamasti esimese kolme liigi ehk VKEdega seonduvat. Bamford ja Bruton (2006: 2, 23) toovad välja, et väikeettevõtted on mitmel moel efektiivsemad kui suured. Näiteks loovad väikeettevõtted keskmiselt 13-14 patenti töötaja kohta rohkem, kui suurfirmad, mis näitab ka väikeettevõtete innovatiivset mõtlemist. Ühtlasi on väikeettevõtted paindlikumad ettevõtluskeskkonna (Vt pt 1.2) muutustele ja võimaluste kasutamisele. Kallam jt (2003: 12) lisavad, et väikeettevõtetel on spetsiaalsed rollid, mida paindlikkuse tõttu täidetakse suurtest paremini. Samas on aga suureettevõtetel võimalus kasutada mastaabisäästu (Bamford, Bruton 2006: 2). Väikeste- ja keskettevõtete peamised probleemid ongi väike maht, informatsiooni hankimine, turu-uuringute läbiviimine, asukoha valik, aga ka töötajate ülekoormus ja stress. Kõik see kokku mõjub negatiivselt ettevõtte konkurentsivõimekusele. (Kallam jt 2003: 12) Äriorganisatsioonide tulemused sõltuvad palju inimestest, kes on organisatsiooni eesotsas (Samas 2003: 10). Järgnevalt tutvustatakse ettevõtjat kui ettevõtte tähtsaimat lüli ja tuuakse välja talle vajalikke isikuomadusi.

Inglise keelest tuntud termin *entrepreneur* on tegelikult prantsuse keelne väljend, mis tähistab hakkajat inimest (Kõomägi 2003: 92; Reiljan 1997: 11). Inimene, kes riskib oma aja, pingutuse ja rahaga, et tegutseda ettevõtlusega, on ettevõtja. Edukaks ettevõtte toimimiseks peab ettevõtja kombineerima nelja tüüpi ressursse: materiaalseid, inim-, finants- ja inforessursse. (Pride jt 1999: 7) Selleks aga on vajalikud teatavad isikuomadused ja eeldused, millele erinevad autorud rõhuvad.

Bamford ja Bruton (2006: 24) peavad eriti oluliseks ratsionaalsust, eelnevaid kogemusi ja julgust võtta riske. Viimasega nõustub ka Morris (2012: 10) ning lisab, et hea ettevõtja peaks olema ka kõrge saavutus- ja iseseisvusvajadusega, enesekindel, loov, optimistlik ja sihikindel. Kasuks tulevad kindlasti ka järjekindlus ja kannatlikkus ning eestvedajale omane energilisus (Oders 2009: 48), aga ka hea kujutlusvõime ja oskus analüüsida, delegeerida ja organiseerida (Kallam jt 2003: 10). Eriti olulise aspekti toob aga välja Fritz (1993: 5), milleks on kõrge töövõime ja valmisolek pikkadeks tööpäevadeks. Ka autor nõustub eeltooduga ning leiab, et just valmisolek pikkadeks tööpäevadeks eristab ettevõtja klassikalisest palgatöolisest. Täpsem kirjeldus erinevate autorite mõtetest ettevõtjale vajalikest omadustest on leitav lisast 1.

Ettevõtluse alustamine võib olla ajendatud uute võimaluste otsimise himust, finantshüvede otsimisest, soovist pakkuda väärtust vms (Cantaragiu 2012: 684). Morris (2012: 6) leiab, et põhjused, miks inimesed ettevõtlusega tegelema hakkavad on ilmselged – nähakse kasutamata võimalust või ei leita muid mõistlikke võimalusi elatise teenimiseks. Odres (2009: 5) pakub, et üheks võimalikuks ettevõtlusele lükkavaks teguriks on näiteks töökoha kaotus, mil inimene otsustab endale ise uue töökoha luua. Sarnaselt eelnevatele autoritele toovad ka Carter jt (2003: 13) välja innovatsiooni aspekti – tahetakse teha midagi uut, ja rahalise vabaduse saavutamise soovi ning lisavad veel iseseisvuse – soov olla iseenda peremees, tunnustusvajaduse – soov saada tunnustust ja heakskiitu ning vajaduse järgida teiste eeskuju – näiteks perefirma ülevõtmise puhul ning eneseteostusvajaduse.

Loovus ja innovatsioon on ühed tänapäevase ettevõtluse põhiosad, seega olgu ettevõtjaks hakkamise ajend ükskõik milline, saab iga innovatsioon alguse ideest (Morris 2012: 29). Uudse äriidee leidmine võib aga olla üpris keeruline, kuna uusi toote- ja teenusearendusi tuleb igapäevaselt (Kullerkupp 2007: 88). Erinevate ettevõtjate arvates polegi aga äriidee erilisus kõige olulisem, hoopis tähtsam on selle teostus (Odres 2009: 26). Nii meedias kui ka kirjanduses räägitakse äriideedest, ärimudelitest ja äriplaanidest neil sisuliselt vahet tegemata. Teece (2010: 174) leiab, et sageli kukuvad uued ettevõtmised läbi olenemata turuvõimalustest, headest äriideedest, ressursside ja talendikate ettevõtjate olemasolust, kuna hoopis ärimudel on see, mis ei tööta.

Mudeli eesmärk on aidata mõista või ennustada kuidas asjad toimivad või võiksid toimida reaalses elus, uurides selle jaoks mingisuguse kindla nähtuse lihtsustatud kirjeldust (Osterwalder 2004: 14). Olgu läbimõeldud või mitte, on ärimudel olemas igal ettevõttel (Chesbrough 2007: 12). Kuigi ärimudeli mõiste on laialt kasutusel, ei ole sellel ühtselt aktsepteeritud definitsiooni (Campnovo, Pigneur...2003; Morris jt. 2005; Osterwalder 2004, 2010 jt). Ärimudelile on erinevas kirjanduses viidatud kui meetodile, muustrile, disainile, kirjeldusele, kontseptsioonile, raamistikule, eeldusele ja avaldusele (Morris jt 2005: 726). Pakutakse ka välja, et ärimudelid on just kui lood, mis kirjeldavad ettevõtte toimimist (Magretta 2002: 4) võttes aluseks kasutusel oleva tuumloogika ja

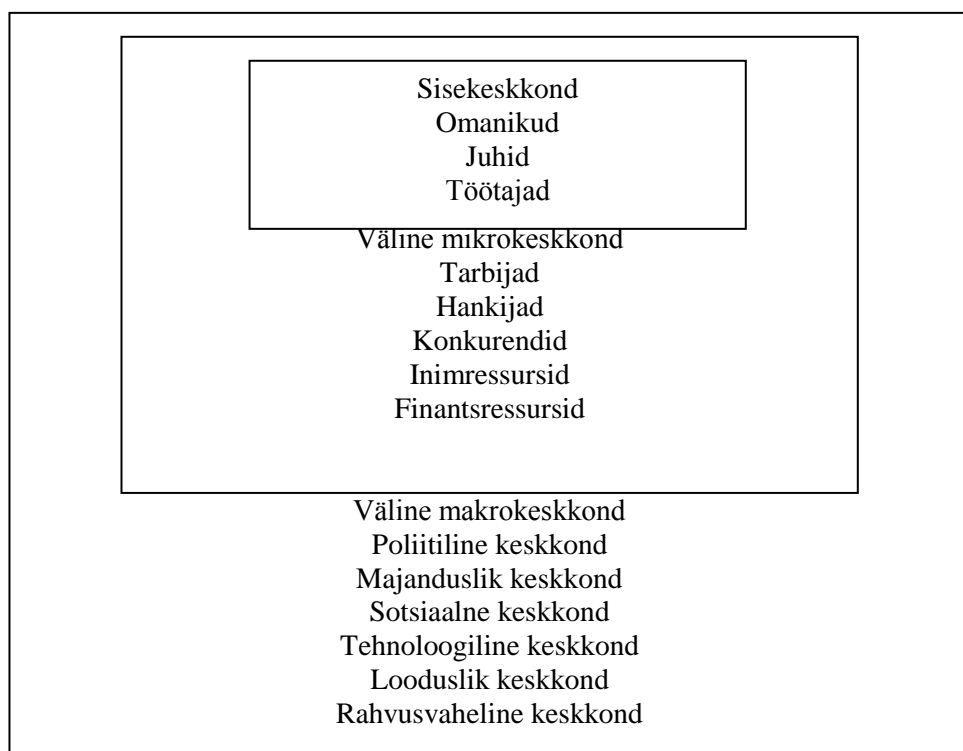
strateegiliste otsuste kirjelduse (Morris jt 2005: 726). See on lihtne mõistmine, mida, kellele ja kuidas ettevõtte pakub ning seeläbi tulu teenib (Osterwalder 2004: 14).

Äriplaan on reeglina mahukas dokument. Ärimudel on aga lühike ja kompaktne ning võib eksisteerida ka visuaalsel kujul või ei pruugigi see kusagil kirjas olla (Bewayo 2010: 9). Ärimudelid on viimasel ajal oma populaarsust tunduvalt kasvatanud, kuna hea ärimudel võimaldab luua tugevaid kliendisuhteid ja eristuda konkurentidest (Lindgart jt 2009). Ärimudelil on kaks võimalikku ajendit – väärtus või efektiivsus. Kui efektiivsus on pigem ressursipõhine, siis väärtusloomel keskendutakse inimkapitalile ja teadmistele. (Chatterjee 2013: 98) Väärtuste loomisele ja nendelt teenimisele rõhuvad ärimudeli olemust defineerides nii Osterwalder (2010: 14), Magretta (2004:4), Morris jt (2005: 726), Chesbrough (2007:12), Zott jt (2011: 1), Schallmo, Brecht (2010: 4), Masnell, Ricart (2011: 204) kui ka Johnson jt (2008: 60). Läbitöötatud ärimudel võimaldab teha kliendile mõjuvaid väärtuspakkumisi, luua kasumliku kulu-/tulu- ja riskistruktuuri ning teenida väärtusi kliendile müües tulu (Teece 2010: 174).

Casadesus-Masanell'i ja Ricart'i (2011: 204) kohaselt peaks ettevõtja kindlasti eristama ärimudelit strateegiast ja taktikast. Mõistete sünonüümideks pidamise tõttu võidakse teha äriisilt halbu otsuseid. Kui ärimudel viitab ettevõtte toimimise loogikale – kuidas firma loob väärtust ja sellelt teenib, siis strateegia on tingimuslik plaan, millist ärimudelit kasutada. Strateegia eesmärk on luua unikaalne ja tulus positsioon turul läbi eristumise. Osterwalder (2004: 17) aga vaidleb, et ärimudel ongi strateegia, mis leiab plaanina rakendust ettevõtte raha teenimise loogikas. Järelikult võib öelda, et ärimudel kujutab endast väärtuspakkumisse, väärtusvõrgustikesse ja kliendisuhetesse üle viidud strateegiat. Casadesus-Masanell ja Ricart (2011: 107) leiavad ka, et varasemalt ettevõtte edukuse alustalaks peetud strateegia asemel võib tulevikus saada oluliseks just ärimudelile keskendumine.

1.2. Ettevõtluskeskkond ja huvigrupid

Ettevõtlusest laiemalt rääkides võib ettevõtte tegevust mõjutavad jõud eraldada kahte suurde rühma – sisemised tegurid ja välised tegurid (Kallam jt 2003: 20). Organisatsioonid on kui süsteemid, mis keskkonnaga suheldes muudavad sisendid väljunditeks (Worthington, Britton 2003: 21). Kui sisemisi tegureid, ehk sisekeskkonda, saab ettevõtte mõjutada ja kontrollida, siis väliseskeskkonda muuta on väga keeruline (Samas 2003: 6). Ühe võimaliku ettekujutuse ettevõtte sise- ja väliseskeskkonna jagunemisest annab allolev joonis.



Joonis 1. Ettevõtluskeskkond (Kallam jt 2003: 22).

Käesolevas peatükis käsitletakse esmalt ettevõtte sisekeskkonda, mille olemus kujutab endast organisatsiooni struktuuri ja funktsioone ning seda, kuidas need erinevaid organisatsiooni eesmärke täidavad (Worthington, Britton 2003: 17). Ettevõtte edu või ebaedu on vaadeldavad sisemiste ja väliste nõrkuste või tugevustena, mis võivad esineda mitmesugustes vormides. Enamasti viitavad need juhtimise kvaliteedile, finantsseisukorrale ja konkurentsipositsioonile. (Kallam jt 2003: 20)

Struwig ja Meru (2011: 882) toovad välja viis peamist sisekeskkonna osa:

- visioon, missioon, väärtused ja eesmärgid;
- äriefunktsioonid ja -poliitika;
- tootmistegurid;
- ärikultuur, juhtimisstiil ja eetika; ning
- infotehnoloogia.

Ettevõtte edu tagab visiooni ja ühiste eesmärkide olemasolu. Kui on olemas unistus, missioon ja visioon, siis läbivad need organisatsiooni ja vormivad selle tegevust. Missiooni, visiooni ja eesmärkide seadmisel on oluline kaasata nii palju ettevõtte meeskonna liikmeid kui võimalik. Vastasel juhul võib tekkida oht, et inimesed ei võta neid omaks. (Covey 2004: 260) Ettevõtte põhifunktsioonide hulka kuuluvad teenuste/kaupade tootmine, finantsaspektid ja raamatupidamine, turundus ja personalijuhtimine (Worthington, Britton 2003: 21). Äripoliitikat mõeldakse siinkohal kui väljakujunenud tendentsi teatud tegevuste teostamiseks. Tootmisteguriteks on inglise keelest tulenevalt kuus M-i: inimkapital (*manpower*), materjalid (*materials*), raha (*money*), meetodid (*methods*), masinad (*machines*) ja minutid (*minutes*) (Struwig, Meru 2011: 882). Juhtimise kvaliteet mõjutab aga kõiki ettevõtluse aspekte. Samasuguses olukorras võib üks ettevõtte juhtide otsuste tõttu majanduslikult õitseda ja teine läbi kukkuda. (Kallam 2003: 20)

Üheks olulisemaks sisekeskkonna osaks on inimkapital. Selleks, et ettevõtte saaks olla uuendusmeelne on vajalik luua innovatsiooni soodustav sisekliima. Organisatsiooni sisekeskkonnas on viis osa, mis õigesti korraldatult soodustavad uute ja innovatiivsete lahenduste loomist. Esiteks peaks ettevõtte juhid julgustama alluvaid iseseisvalt mõtlema ja uusi lahendusi pakkuma. Teiseks tuleks innovatiivsuse tagamiseks võimaldada inimestel endal otsustada, milliste tööülesannetega tegeleda ja soosida eksperimenteerimist. Ka tasustamissüsteem peaks olema innovatsiooni toetav. Lisaks tuleks võimaldada töötajatel koostada ise oma töögraafikud. Viimaseks on oluline, et organisatsiooni piirid oleksid paindlikud ning soodustaksid ka innovatiivse info liikumist ettevõtte väliskeskkonnast. (Kuratko jt 2014)

Iga ettevõtte on oma tegevuses paratamatult seotud ka teda ümbritseva keskkonnaga ja tema tegevust mõjutavad paljud tegurid, mis tulenevad sellest keskkonnast (Kallam jt 2003: 21; Worthington, Britton 2003: 12). Väliskeskond on muutlik, interaktiivne ja keeruline, mistõttu ei tohi seda tegevust analüüsides ja igapäevases ettevõtluses ignoreerida (Worthington, Britton 2003: 3). Ettevõtet, mida keskkond ei mõjutaks ei ole olemas (Rünkla 2003: 128). Ettevõtte väliskeskond jaguneb omakorda üldiseks ehk makrokeskkonnaks ja vahetuks ehk mikrokeskkonnaks (Worthington, Britton 2003: 6), mis omakorda koosnevad erinevatest teguritest ja huvigruppidest (Rünkla 2003: 127; Kallam jt 2003: 21). Ülevaate mõningate autorite vaadetest ettevõtte väliskeskkonnale annab allolev tabel.

Tabel 1. Väliskeskkonna tegurid erinevate autorite järgi (autori koostatud)

Autor	Väliskeskkonna tegurid
Rünkla (2003)	Konkurents, majanduslik seisund, looduslik seisund, poliitiline olukord, seadusandlus, tehnoloogia, kultuur
Osterwalder (2010)	Turumõjurid : segmendid, nõudlus/pakkumus, kasumitaotlus jm; Tööstusharu mõjurid: hankijad/tarnijad, konkurendid, uued sisenejad, alternatiivtooted/-teenused; Võtmetrendid: tehnoloogilised, regulatiivsed, kultuurilised, sotsiaalmajanduslikud; Makroökonomilised mõjurid: üldine majandussituatsioon, rahaturg, tarbekaupade hinnatase, majanduslik taristu
Worthington, Britton (2003)	Makro: üldine majandussituatsioon, poliitiline keskkond, seadusandlus, sotsiaalne keskkond, tehnoloogia; Mikro: tarnijad, konkurendid, tööjõuturg, finantsasutused, kliendid
Kallam jt (2003)	Makro: poliitiline keskkond, majanduslik keskkond, sotsiaalne keskkond, tehnoloogiline keskkond, looduslik keskkond, rahvusvaheline keskkond Mikro: tarbijad, hankijad, konkurendid, inimressursid, finantsressursid

Väline mikrokeskkond kujuneb tasandil, kus ettevõtte tegutseb ja konkureerib. Selle tasandi keskkonnas esinevad tarnijad, tarbijad ja jaotajad, konkurendid ning inim- ja finantsressursid. (Kallam jt 2003: 22; Struwig, Meru 2011: 883) Otsese keskkonna üks osa on tarbijad, kes kujutavad endast toote/teenuse ostjaid (Struwig, Meru 2011: 883). Klientide lihtsamaks haldamiseks jagatakse nad tihtipeale mingisuguste harjumuste, vajaduste või muude omaduste järgi segmentidesse (Osterwalder 2010: 20). Iga ettevõtte vajab ka mingisuguseid ressursse, mistõttu kuuluvad ka tarnijad ettevõtte huvigruppi (Worthington, Britton 2003: 9). Tarnijad võimaldavad ettevõttele võtmeressursse, mis

on vajalikud väärtuste loomiseks kliendile (Osterwalder 2010: 34). Peamiselt mõju avaldavad tarnijad ettevõtetele kvaliteedi, hinna, tarneaja ja tooraine päritoluga (Struwig, Meru 2011: 883). Jaotajad (Struwig, Meru 2011: 883), nimetatud ka kui kanalid, kujutavad meetodeid, vahendeid ja koostööpartnereid, mis läbi ettevõtte väärtuspakkumuse kliendini jõuab (Osterwalder 2010: 26; Morris 2012). Konkurendid on samuti üheks ettevõtete huvigrupiks, mis ärgitavad ettevõtteid olema innovatiivsed (Struwig, Meru 2011: 883) ja kohati ka muutma ärimudelit (Johnson jt 2008: 64).

Autorid on enamasti ühel nõul, et ettevõtte/organisatsiooni makrokeskkonna moodustavad üldmajanduslik, looduslik, poliitiline ja sotsiaalne ning tehnoloogiline keskkond (nt Rünkla 2003: 127; Osterwalder 2010: 200; Worthington, Britton 2003: 6 jt). Majandusliku makrokeskkonna all mõistetakse riikide, tööstusharude ja ettevõtete tegevust (Worthington, Britton 2003: 7), mis hõlmavad erinevaid valdkondi, nagu näiteks majanduskasvu määr, erasektori võime konkureerida teiste riikide erasektoritega, valitsuse fiskaaltegurid, valuutakurss ja muid majandusnäitajaid (Kallam jt 2003: 27; Wood 1994: 26). Looduskeskkonna ja ettevõtete seos tuleneb enamasti ressursside kasutamise ja saaste problemaatikast, mis tekib majandustegevuse tagajärjel (Kallam jt 2003: 35). Poliitiline keskkond kujutab endast ühiskondliku valitsemise protsesse ja struktuure. Põhiliseks meetoditeks ja teguriteks on seadusloome, regulatsioonid ja patendid (Wood 1994: 27; Struwig, Meru 2011: 883), mis peavad tagama rahu ja stabiilsuse (Struwig, Meru 2011: 883). Sotsiaalse keskkonna all saab mõista kas kitsamalt ettevõttega otseselt seotud inimressurssi ja selle käitumist või üldisi sotsiaalseid trende (Ungureanu 2012: 169). Ettevõtluskeskkonnal on oma osa ka tehnoloogial, mis võib sarnaselt kõigile teistele makrokeskkonna osadele kujutada endast ettevõtetele ohte või võimalusi (Osterwalder 2010: 206). Tehnika areng pakub ettevõtetele varem võimatuks peetud võimalusi, näiteks moodsate reklaamikanalite näol (Struwig, Meru 2011: 883). Samas tekitab tehnika areng ka vajaduse pidevate uuenduste järgi, mis omakorda nõuab suuremaid investeeringuid teadustöösse ja arendamisesse (R&D) (Wood 1994: 29).

Erinevad makrokeskkonna osad avaldavad mõju ka üksteisele. Näiteks ärikultuurilisest keskkonnast rääkides saab eristada riike ettevõtlusaktiivsuse järgi. Ettevõtluskultuuri ja

–aktiivsust mõjutavad aga otseselt riiklikud regulatsioonid ja seadused. (Casas jt 2011: 392) Ühtlasi mõjutavad näiteks poliitilised otsused majanduskeskkonda ja vastupidi (Kallam jt 2003: 23).

Ettevõtte edu sõltub selle reageerimisest makromajandusliku keskkonna muutustele (Rünkla 2003: 130). Selleks tuleks aga peamised mõjurid lahti mõtestada. EAS soovib ettevõtjatel makrokeskkonna analüüsiks kasutada PESTLE meetodit (Makrokeskkonna... 2014), mis on välja kasvanud algsest PEST analüüsist (Morris 2012: 17). PESTLE on inglise keeles tuletatud makrokeskkonna osadest – poliitiline (P), majanduslik (E), sotsiaalne (S), tehnoloogiline (T), õiguslik (L) ja looduslik (E) (PESTLE Analysis... 2014). Analüüsi läbiviimiseks soovitatakse kasutada väljaprintitavat vormi, mis on toodud lisa 2.

1.3. Ärimudeli teoreetiline taust

Ärimudelit saab võtta kui konkurentsieelist (Zott jt 2011: 14), mida on kindlasti oluline ka aeg-ajalt uuendada. Enne kui ettevõttel on võimalik ärimudelit arendama/muutma/uuendama asuda on aga vajalik mõtestada lahti hetkel toimiv mudel. Ärimudeli arendamist tuleb alustada olemasoleva ärimudeli analüüsiga, kus selgitatakse välja hetkel kasutuses oleva mudeli tugevused ja nõrkused (Wirtz 2011: 245). Olemasoleva ärimudeli kaardistamise vajadust on rõhunud ka Osterwalder ja Pigneur (2010), Chesbrough (2010: 395) ja Clark jt (2012: 27).

Populaarseim ärimudeli lõuend on kajastatud raamatus „Business Model Generation“, mis põhineb Osterwalderi populaarsel doktoritööl, kus ta on loonud ärimudeli kirjeldamiseks ja läbi töötamiseks vajaliku tööriista (vt. lisa 3). Tema kontseptsiooni aluseks on kahekümne erineva autori tööd (Osterwalder 2004: 24). Lõuendi kohaselt koosneb ärimudel üheksast erinevast osast, mille Wirtz (2011: 23) on omakorda jaganud neljaks: tootega seotud – väärtuspakkumus; klientidega seotud – segmendid, kanalid, kliendisuhetid; finantsaspektid – kulustruktuur, tulu allikad; tartistu haldamine – võtmeressursid, võtmetegevused, võtmepartnerid. Osterwalder'i ja Pigneur'i (2010: 20-

40) poolt pakutud küsimused, millele (potentsiaalne) ettevõtja peaks igat mudeli osa analüüsidest vastama, on toodud lisa 4.

Esimeseks ärimudeli osaks on kliendisegmentid. Osterwalder ja Pigneur (2010: 20) toovad mõned näited. Esimesena pakuvad nad välja massturu, millele fokuseeritud ärimudelid ei erista klientuuri segmentide kaupa. Teiseks näiteks pakutakse nišsiturgu, kus keskendutakse konkreetsele eristuvale kliendisegmentile. Segmenteeritud turul eristuvad kliendid üksteisest teistsuguste vajaduste ja probleemidega. Diversifitseeritud turuks saab pidada olukorda, kus ettevõttel on kaks või enam täiesti erinevat kliendisegmenti. Mitmepoolsed platvormid/turud kujutavad endast olukorda, kus ettevõtte toimimiseks on vaja mitut kliendisegmenti. (Osterwalder, Pigneur 2010: 20-21) Näiteks on maatulundusmaade vahendusega tegeleva ettevõtte jaoks vaja ühelt poolt pakkuda väärtust müügisoooviga inimestele ja teiselt poolt ettevõtetele, kellele maad müüakse. Selle olukorra puhul on ühele kliendisegmentile väärtuse pakkumiseks ilmingimata vaja ka teist (Eisenmann, Alstynne 2006, viidatud Osterwalder, Pigneur 2010: 77 vahendusel). Ettevõtte loob väärtust lihtsustades tehinguid erinevate gruppide vahel (Lepak jt 2007: 183). Faktid, mida nende määratlemisel tasuks meeles pidada on Clarki jt (2012: 35) kohaselt järgnevad:

1. erinevad kliendid võivad vajada erinevaid väärtusi, kanaleid ja kliendisuhteid;
2. osad kliendid toovad tulu, osad mitte;
3. organisatsioon teenib tihti ühelt kliendigrupilt rohkem, kui teiselt.

Teiseks ärimudeli kirjeldamise osaks on väärtuspakkumus (Osterwalder, Pigneur 2010: 22), mis kujutab endast just kui positiivset lubadust, mille ettevõtte klientidele annab (Payne, Frow 2014: 214 kaudu Treacy, Wiersema 1995). Lisaks lisa 4 toodud Osterwalder'i ja Pigneur'i küsimustele tuleks väärtuspakkumusele mõeldes välja selgitada ka sisemised ja välised muutujad, mis väärtuspakkumust mõjutavad (Wirtz 2011: 205). Väärtused võivad olla kvantitatiivse iseloomuga, nagu näiteks hind, teenuse kiirus jm, või kvalitatiivse iseloomuga, nagu näiteks disain, kliendi ostukogemus vms (Osterwalder, Pigneur 2010: 22).

Kolmandaks ärimudeli ehituskiviks on kanalid, mis kujutavad mooduseid, kuidas ettevõtte kliendisegmentideni jõuab ja neile väärtust edastab (Samas 2010: 26). Kanalid

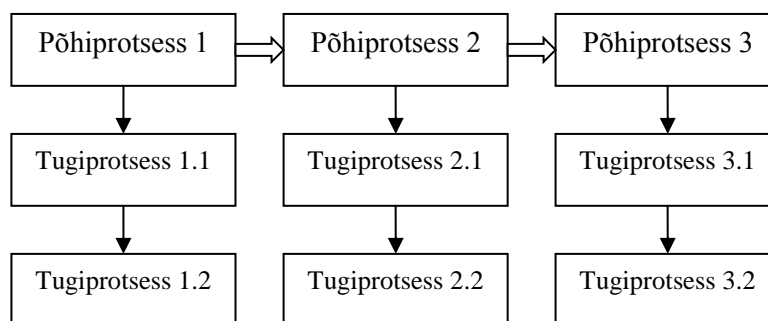
täidavad viite peamist eesmärki: tõstavad teadlikkust tootest/teenusest, aitavad klientidel väärtustada/hinnata tooteid/teenuseid, võimaldavad klientidel sooritada ostu, viivad kohale väärtust ja tagavad ostujärgse rahulolu läbi klienditoe (Clark jt 2012: 38). Organisatsioonil on valik, kas läheneda klientidele oma kanaleid pidi (näiteks otsekontakt, oma veebipood vms) või kasutada partnerkanaleid, nagu näiteks hulгимүүjad või vahendajad (Osterwalder 2010: 26-27).

Järgmiseks oluliseks osaks ärimudeli kirjeldamisel on kliendisuhted. Suhted võivad varieeruda automatiseeritust personaalseni, ning koosnevad kolmest osast: kliendisuhte loomine, kliendisuhte hoidmine ja juurdemüük. Eristada saab mitmeid erinevaid kliendisuhte kategooriaid, mida võib ühes ettevõttes ka mitu eksisteerida. Mõnedeks näideteks on siinkohal isiklik lähenemine, pühendunud isiklik lähenemine, iseteeninduslik suhe ja viimasel ajal üha enam kasutatav kliendiga ühine väärtusloome. (Osterwalder 2010: 28-29) Näiteks Imdb.com on filmide andmebaas, kus kaasatakse kasutajaid filmidele hinnangute andmisel ja arvustamisse.

Viiendaks ärimudeli osaks on tuluallikad, mida on võimalik jagada kahte kategooriasse – ühekordsed ja korduvad sissetulekud. Ettevõtluses enimlevinud tulu saamise meetod on füüsilise asja müük. Samas on laialt kasutusel ka kasutustasu, liisimine/rentimine, abonenttasud, litsentsi ja reklaami müük ning maaklertasud. (Osterwalder, Pigneur 2010: 30; Clark jt 2012) Igal kasumiallikal võib olla omanäoline hinnakujunduse mehhanism, mida saab üldjoontes jagada kaheks – kindlaksmääratud hinnad ja dünaamilised hinnad. Kindlaksmääratud hinnad põhinevad staatilistel muutujatel, näiteks kindel hind kindla toote kohta, kindel hind kindlale kliendisegmendile, toote kvaliteedile põhinev või kvantiteedist olenev. Dünaamilised hinnad kujunevad hetkelise turusituatsiooni põhjal – näiteks läbirääkimised, nõudlusel ja pakkumisel põhinev või oksjoni vormis hinnakujundus. (Osterwalder, Pigneur 2010: 33)

Järgmiseks kirjeldatavaks osaks on võtmeressursid, mis teevad võimalikuks ettevõtte igapäevategevuse ja väärtuspakkumuse. Ressursse on võimalik jaotada neljaks: füüsilised, rahalised, intellektuaalsed ja inimressursid. Võtmeressurssidega sama tähtis on ka järgmine ehituskivi, milleks on võtmetegevused. Need kujutavad endast kõige olulisemaid asju, mida ettevõtte peab tegema, et ärimudel toimiks. (Osterwalder, Pigneur

2010: 36) Kolm tähtsaimat tegevust on tootmine, müümine ja toetamine. Tootmine võib kujutada lisaks füüsilisele asjade valmistamisele ka teenuste disaini ja arendamist ning kliendini toimetamist. Müümine hõlmab endas promotsiooni, reklaamimist ja potentsiaalsete klientide harimist mõistmaks toote/teenuse väärtust. Toetamine on tegevus, mis hoiab organisatsiooni sujuvalt töötamas, kuid pole otseselt seotus ei müümise ega ka tootmisega, näiteks inimeste palkamine, raamatupidamine ja muud administratiivsed tööd. (Clark jt 2012: 43) Teisisõnu jagunevad ettevõtte võtmetegevused põhi- ja alamprotsessideks, mille kujutamist lihtsustab allolev joonis (Avaliku sektori... 2014).



Joonis 2. Protsesside jagunemine (Avaliku sektori... 2014, autori koostatud).

Eelviimaseks ärimudeli ehituskiviks on ettevõtte võtmepartnerid. Kõikide ressursside omamine ja kõikide alltegevuste ise tegemine oleks ettevõtluse seisukohalt täiesti ebamõistlik, mistõttu kasutavad organisatsioonid selleks partnereid. (Clark jt 2012: 44) Ka partnerlussuhteid on erinevaid, kuid põhiliselt annab nad ära jagada nelja tüübi vahel (Osterwalder 2010: 39):

1. strateegiline liit mitte-konkurentide vahel (näiteks ühine turundustegevus),
2. strateegiline koostöö konkurentide vahel (*coopetition*),
3. ühissetevõtmised uue ettevõtte loomisel,
4. ostja-müüja vahelised suhted tagamaks vajalikke ressursse.

Viimane ja samuti ülioluline aspekt, millele ärimudelit kirjeldades keskenduda tuleb, on ettevõtte kulustruktuur. Kulustruktuur võib olla kulupõhise või väärtuspõhise

suunitlusega, mis näitab kas ärimudel keskendub kulutuste minimeerimisele (näiteks lennufirmad) või väärtusloomele (näiteks luksushotellid). (Osterwalder 2010: 40)

Veel mõnda aega tagasi tähendas innovatsioon meeletuid investeeringuid tehnoloogiasse ja maksimaalset tootearendust. Olukorras, kus investeeringud muutuvad järjest kulukamaks ning toodete eluiga lüheneb, on oht, et toode/teenus minetab oma väärtuse enne kasumiläve. Seetõttu on oluline, et innovatsioon peab tehnoloogia ja ideede kõrval jõudma ka ärimudelitesse. (Chesbrough 2007: 12-15) Kuna ettevõtted ei saa muuta keskkonda, milles nad tegutsevad, tuleb konkurentsipüsimeks muuta ärimudelit või sootuks uus luua (Clark jt 2012). Neli ärimudeli protsesside muudatuse tüüpi on: loomine, laiendamine, olemasoleva uuendamine ja olemasoleva hävitamine (Cavalcante jt 2011: 1334).

Esimeseks pakutud variandiks on ärimudeli loomine. Enne käiku minekut muutub see ettevõtja peas mitmeid kordi. Ärimudeli arendamise ideefaasis tuleb ettevõtjal tegeleda ka mitmesuguste võimalikke kõhkluste ja takistustega. (Cavalcante jt 2011: 131) Uute ideede genereerimiseks on Osterwalderi ja Pigneuri (2010: 136) kohaselt tähtis *status quo* ehk kunagi valitsenud olukorra (Eesti... 2012), ignoreerimine ning konkurentidele mitte keskendumine. Pakutakse välja erinevaid variante ideede genereerimiseks nagu näiteks „kliendi vaatenurk“, „ajurünnak“, „prototüüpimine“, „loo rääkimine“ ja „stsenariumid“. Tähtis on siinkohal ka erinevate inimeste kaasamine loomisprotsessi ja mida erinevamad, seda parem. (Osterwalder, Pigneur 2010: 162-180) Ideede genereerimise meetodeid on väga palju erinevaid, kuid praktikas leiavad kasutust vaid vähesed. Tark oleks kasutada mitut erinevat varianti ja seeläbi ideedetulva veelgi suurendada. Keskendumiseks tuleb valida üks kahest suunast – kas rõhuda innovatsioonile ja ehitada ärimudel üles uudsusele või kasutada imiteerimise strateegiat ja formuleerida sobiv ärimudel erinevate turuosaliste omadest. (Wirtz 2011: 197)

Teiseks ärimudeli muutmise variandiks on Cavalcante jt (2011: 1332) järgi laiendamine, mis kujutab endast uute põhitegevuste lisamist või olemasolevate haarde laiendamist. Laienemise eelduseks peab samuti ettevõtte olema oma põhiprotsessid juba defineerinud. Olemasoleva mudeli laiahaardelisemaks muutmise on mõnes mõttes ka üks kindlamaid valikuid, kuna sama toote/teenuse turustamiskogemus varasemast annab

teatava eelise. Ka siin on riske – nõudluse ülehindamine, inimkapitali defitsiit jm. Kuivõrd laiendamise käigus jäävad olemasolevad mudelid toimima, siis ärimudelit uuendades muutuvad ka senitöötanud praktikad. Kuna uuendamine nõuab ka rohkem fundamentaalsemaid muutusi, saab seda pidada ka väljakutsete rohkemaks.

Ajendedi ärimudeli arendamiseks/muutmiseks on mitmeid. Johnson, Christensen ja Kagermann (2008: 64-65) pakuvad välja viis strateegilist asjaolu, mis võivad ajendada ettevõtteid ärimudelit muutma. Esimeseks neist on turusituatsiooni tekkimine, kus suur hulk potentsiaalseid kliente on turust eemal, kuna olemasolevad lahendused on neile liiga keerulised, kallid või muul moel kättesaamatud. Teine on olukord, kus tekib võimalus uuele tehnoloogiale luua uudne ärimudel või tuua olemasolev ja katsetatud tehnoloogia uuele turule. (Johnson jt 2008: 64-65) Ka Wirtz (2011: 241) on seisukohal, et tehnoloogia võib olla ärimudeli muutmise ajendiks, kuid seda tänu tehnika pidevale arengule, mistõttu on turuosalisel sunnitud ärimudelit kohendama. Sellele tegurile piisavat tähelepanu mitte pöörates on tõenäoline, et ettevõtte võib sattuda tõsisesse konkureerimisraskustesse.

Kolmas ajend võib olla turuolukord, kus on võimalik teha midagi esmakordselt või paremini kui seni tehtud (Cavalcante jt 2011: 1333; Johnson jt 2008: 64). Ka lihtne konkureerimisvajadus (näiteks vajadus alandada tootmiskulusid) on samuti potentsiaalne ärimudeli muutmise alus (Johnson jt 2008: 64-65). Näiteks olukord, kus üks ettevõtte tuleb turule täiesti uue turustamis-/tootmismeetodiga ning seab seeläbi ohtu seni toimunud lahendused (Wirtz 2011: 241 ; Cavalcante jt 2011: 1333). Lisaks võib ettevõtteid oma ärimudelit uuendada/välja vahetama ajendada ka riiklik sekkumine (*regulation*) või selle vähendamine (*deregulation*), mis võivad mõjutada konkurentsikeskkonda ning seeläbi luua vajaduse muuta ärimudelit (Wirtz 2011: 241-244). Näiteks võiks siinkohal tuua olukorra, kus riik kehtestab hetkel väga populaarsete e-sigarettide reklaamile piirangud. See paneb ettevõtjad valiku ette – kas lõpetada tegevus või leida uudsed lähenemised ja ehk isegi veel suurem turuosa hõivata.

Olgu muutmise ajend ükskõik milline eeltooduist, peab ettevõtja läbi viima ka loodava ärimudeli teostatavuse analüüsi. Hindamisel tuleb läbi viia kolm analüüsi – keskkonna-, turu- ja konkurentsianalüüs (Wirtz 2011: 199), mille lihtsustamiseks soovitab

Osterwalder (2010: 216) kasutada kohandatud SWOT analüüsi. SWOT-analüüsi põhiliseks tugevuseks saab pidada selle võimet panna teostajad „jooksva otsustamise“ asemel planeerima ja proaktiivselt mõtlema (Simoneaux, Stroud 2011: 1). Osterwalder on loonud ka SWOT-i küsimustiku (lisa 5), millega analüüsida igat tema lõuendi osa viiepunktilisel skaalal (Osterwalder, Pigneur 2010: 216-224).

Kõike seda on vaja, et liikuda järgmisesse ärimudeli arendamise etappi, milleks on prototüüpimine. Kuigi terminit „prototüüpimine“ kasutavad nii tootedisainerid, arhitektid kui ka insenerid, on kõikil sellest sõnast erinev arusaam (Osterwalder 2010: 163) Wirtz (2011: 202) leiab, et prototüüpimise etapp kujutab endas kõigi tekkinud ideede erinevateks terviklahendusteks sidumist. Just erinevate potentsiaalsete mudelite olemasolu enne ärimudeli käiku laskmist eristab intuitsioonil tegutsevad ettevõtted planeerijatest ja annab viimastele eelise. Vaistu najal tegutsejatel tuleb eduka ärimudeli juurde jõudmiseks teha järk järgult ka suuremaid muudatusi teha, mis omakorda tähendab suurt ajalist ja tihtipeale ka rahalist kulu.

See, kas ärimudelit reaalsuses rakendada, saab selgeks otsustamise faasis. Kõik disainimisetapid edukalt läbinuna jäävad ettevõtjale sõelale mõned tervikliku ärimudeli või selle osade variandid. Selles punktis peab ettevõtte langetama otsuse, kas kasutada ärimudelit ise, seda müüa või sellest (ajutiselt) loobuda. Wirtz (2011: 203-206) pakub välja üheks variandiks veel uuesti ülevaatamisele saatmist, et muuta ärimudel sobivaks mõnega eelnimetatuist.

2. ABM KINNISTUD OÜ ÄRIMUDELI ARENDAMINE

2.1. Ülevaade ettevõttest ja uurimismeetodi kirjeldus

Eestis on 3,7 miljonit hektarit maatulundusmaad, millest haritavat on 1,4 ja metsamaad 2,3 miljonit hektarit (Olukorrast ... 2011). 2013. aastal vahetas omanikku 13 286 kinnistut, koguväärtusega 287 miljonit eurot. Kauplemisobjektiks olnud hektaritest moodustas metsamaa 47,8%, haritav maa 35,9%, muu maa 8,4%, looduslik rohumaa 7,6% ja õuema 0,3%. (Eesti kinnisvaraturg 2013)

Sarnaselt äri- ja elamukinnisvara turule tegutsevad ka maatulundusmaa turul maaklerid või lihtsalt vahendajad. Maakler on isik, kes on vahendajaks kinnisvara ostja ja müüja vahel ning kes sõlmib kummagagi neist maaklerlepingu. See annab maaklerile õiguse esindada isikut kolmanda isikuga tehingu tegemisel või osutada lepingu sõlmimise võimalusele. (Võlaõigusseadus §658) Maatulundusmaa turul on aga kutselise maakleri olemasolu väga harv näht ja pigem tegutsevad seal lihtsalt vahendajad. Vahendajad on isikud, kes viivad kokku ostja ja müüja ning saavad selle eest ostjalt vahendustasu.

Tehinguid kinnisasjadega tehakse üldjuhul notari juures. Tehing kinnisomandi üleandmiseks või selle sisu muutmiseks peab olema notariaalselt tõestatud. Tehingu tõestamisel peab notar tehinguosalisi nõustama, selgitama välja olulised asjaolud ning koostama dokumendiprojektid. Notar esindab tehinguosalisi kinnistusraamatut pidavas kohtus, esitades kinnistamisavalduse kinnistusosakonnale. Võib kokku leppida, et ostu- või laenusumma makstakse notari deposiiti ning notar kannab selle üle siis, kui on kinnistamisavalduse kohtusse esitanud. (Kuidas tehakse... 2014)

Maatulundusmaadega teostatavate tehingute juures on oluline aspekt käibemaks. Vastavalt Käibemaksuseadusele (§16, lg2, p3) on kinnisaja või selle osa võõrandamine

käibemaksuvaba. Teenusearved on aga käbemaksuseaduse kohaselt maksustatud. See tekitab teatavat keerukust vahendusega tegelevate ettevõtete raamatupidamises. Sisendkäibemaksu mahaarvamisel tuleb sellisel juhul kasutada proportsionaalset või otsest meetodit. ABM Kinnistud OÜ-l on organisatsiooniväline raamatupidamisteenuse pakkuja, kelle piisavat pädevust tõestab näiteks vastava hariduse magistritunnistus.

Maatulundusmaade turu konkurents on väga tihe, mistõttu on eriti oluline saavutada mingisugune konkurentsieelis. Ettevõtte tegevuse kaardistamine on selle üheks eelduseks, mis on ka käesolevat tööd läbiv teema. Lähtuvalt autori isiklikust teadmuspõhisest arvamusest puudub enamusel teadaolevatel valdkonnas tegutsejatel läbimõeldud ärimudel. Tegutsetakse intuitsiooni ja hetkeemotsiooni ajel ning kiputakse unustama muid eesmärke ja väärtusi peale kasumi teenimise. Sellest tulenevalt on valdkonnas ka mitmeid nõ turusolkijaid, kes ühelt poolt takistavad alusetute ülepakkumistega ausate vahendajate tööd ja teiselt poolt kahjustavad müügisooviga inimeste üleüldist suhtumise vahendajatesse ja konsultantidesse.

ABM Kinnistud OÜ on ettevõtte, mille eesmärgiks on aidata põllu- ja metsamaa omanikel vara eest väärilist tasu saada. Põhiliseks tegevuseks on potentsiaalsete klientidega suhtlemine telefoni teel ja seeläbi neis müügihuvi tekitamine. Ettevõtte teeb koostööd erinevate põllumajandus- ja metsandusettevõtetega, keda igapäevases kõnepruugis nimetatakse lihtsalt ostjateks. Oma laia koostööpartnerite võrgustikuga suudetakse konkurentsivõimelisi hindu pakkuda pea kõigis Eesti maakondades. Ettevõtte on asutatud 2013. aasta juulis ning esimene tegevusaadress oli Tartus Vitamiini 7, kuid nüüdseks on kolitud uute kontoris aadressile Vaksali 17a. Ettevõtte kuulub võrdsetes osades kahele omanikule, kes ühtlasi on ka juhatuse liikmeteks ning üks ka käesoleva töö autor.

ABM Kinnistud OÜ põhitegevuseks on maatulundusmaa omanikes müügihuvi tekitamine. Põhiliseks töömeetodiks on nõ pööratud müügikõnede tegemine potentsiaalsetele klientidele. Sisuliselt tähendab see seda, et helistajate ülesandeks on äratada maaomanikus huvi kinnistu rahaks vahetada. Pärast esialgset kontakti võetakse klientidega ühendust, kui ollakse koostööpartneritelt saanud esialgsed hinnapakumised. Seejärel toimuvad läbirääkimised ning hinna sobivusel lepitakse

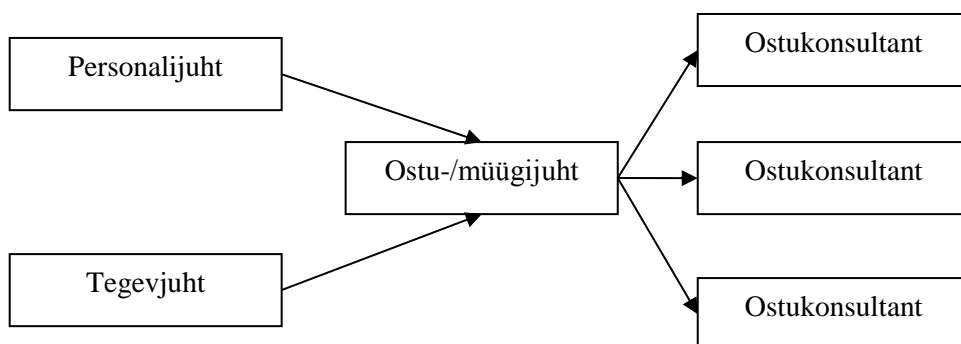
kokku ostjale ja müüjale sobiv notariaeg, edastatakse vajalikud dokumendid ning vajadusel korraldatakse müüja transport notari juurde. Ettevõtte on 28.04.2014 seisuga ostja ja müüja kokku viinud 65-l korral ning kogusummas on kinnistuid vahendatud 978 676 euro eest.

ABM Kinnistud OÜ suurimateks investeeringuteks on seni olnud uue kontoripinna ümberehitus ja sisustamine ning kliendihaldussüsteemi loomine. Vanast kontorikohast ruumipuuduse ja ebamõistlikult suurte kommunaalkulude tõttu lahkudes otsustati uuele üüripinnale luua spetsiaalne kõnekeskuse lahendus, mille teostasid juhatuse liikmed isiklikult. Teiseks suurimaks investeerimisobjektiks on olnud infotehnoloogilise lahenduse loomine, mis praeguseks sisaldab ligi 22 000 maatulundusmaa omanikku ja 70 000-t kinnistut. Kõnealune infosüsteem on ka ettevõtte põhiline töövahend, mistõttu selle arendamisse investeeritakse igakuiselt.

Ettevõtte organisatsiooni struktuuritüüp on sarnaselt paljudele teistele väikeettevõtetele meeskonnaorganisatsioon. Hetkel töötab ettevõttes kuus inimest, kellest kaks on ühtlasi juhatuse liikmed. Euroopa Komisjoni määruse kohaselt klassifitseerub ABM Kinnistud mikroettevõtteks. Juhatuse liikmetest üks kannab vastavalt töölepingule ametinimetust personalijuht ning teine tegevjuht. Välja kujunenud tava kohaselt tegeleb personalijuht ostupoole planeerimisega ning pidevalt kohal viibides juhib kollektiivi. Tegevjuhi ülesanneteks on kujunenud rohkem müügisooviga kinnistutele turustamisvõimaluste otsimine ja ettevõtte üldise toimimise tagamine (näiteks raamatupidamine, lepingute sõlmimine, statistika jne). Teoorias välja toodud ettevõtjale vajalikest isikuomadustest kehtivad enamus ka mõlema juhatuse liikme kohta. Siiski vaidleks autor Bamford'i ja Bruton'iga (2006: 24), kes leidsid, et väga oluline on eelnevate kogemuste olemasolu. ABM Kinnistud OÜ-d luues puudus vastsetel omanikel igasugune eelnev kogemus antud valdkonnas ning ettevõtte loodi pinnapealsete teadmiste põhjal. Praeguseks on aga mõlemast juhatuse liikmest saanud antud valdkonnas arvestatavate teadmistega spetsialistid.

Ostukonsultante, kelle põhiliseks tööülesandeks on potentsiaalsete klientidega suhtlemine, nende nõustamine ja ostutehingute kokkuleppimine, töötab ABM Kinnistud OÜ-s kolm. Lähiajal planeeritakse alustada värbamisprotsessiga, et täita veel 2 vaba

konsultandi kohta. Ettevõttes on ka ostu-/müügijuht, kes hetkel veel täidab rohkem konsultandi ülesandeid, kuid planeeritava personali kasvuga see muutub. Kuigi ettevõttel on olemas ka põhimõtteline hierarhia, kaasatakse ideedeloomesse, ja võimalusel ka otsustusprotsessidesse, kogu kollektiiv, mistõttu on tegemist siiski meeskonnaorganisatsiooniga. Organisatsiooni struktuurist annab aimu allolev joonis.



Joonis 3. ABM Kinnistud OÜ organisatsiooni struktuur (autori koostatud).

Ettevõtte on varasemalt määratlenud missiooni ja visiooni. Mõlema loomisesse kaasati kogu ettevõtte kollektiiv ning ühisarutelu tulemusena sõnastati need järgnevalt: Missioon – Pakkuda ootusi ületavat personaalset teenindust ja konsultatsiooni maatulundusmaadega toimuvatel tehingutel. Visioon – Olla Eesti juhtiv ja eelistatuim konsultatsiooni ja vahendusettevõtte maatulundusmaade turul.

Kuni käesoleva lõputöö raames läbi viidud uuringuni puudusid ettevõttel läbimõeldud ärimudel ja keskkonnaanalüüs. Uuringumeetodina kasutati tegevusuuringut, mille tarbeks koguti andmeid rühma- ehk fookusgruupiintervjuudega. Viimane kujutab endast intervjuud, mis viiakse läbi väikese rühma inimestega mingil konkreetsel teemal (Patton 2002: 385–386, viidatud Laherand 2008: 220 vahendusel). Seda tüüpi uurimismeetodi puhul kohtub uurija mitme vastajaga samal ajal ja algatab arutelu kindlal teemal. Vastajate arvamusi vaadelakse kui informatsiooni ja seda analüüsitakse hiljem. (Ghauri, Gronhaug 2004: 180). Uuringuprotsess ei kujuta endast aga ainult intervjuud ennast, vaid ka mitmeid eel- ja järeltegevusi.

Lisaks eelnevalt mainitud rühmaintervjudele viidi ettevõtluskeskkonna analüüsiks ja ärimudeli hindamiseks läbi süvaintervjuu ettevõtte juhatuse liikmega (küsimused on leitavad Lisadest 2 ja 5). Intervjuu toimus avatud arutelu vormis, kus ettepanekuid ja ideid pakkus ka intervjuuerija. Lõputöö koostamiseks ja uuringu läbiviimiseks teostatud tegevuste läbiviimiseks loodi esialgne kava, mis on järgnevalt tabeli vormis kujutatud.

Tabel 2. Lõputöö koostamise protsess koos uuringu läbiviimisega (autori koostatud)

Protsessi etapid	Meetodid	Allikad	Aeg	Väljund/informatsioon
Laiendatud kava koostamine	Konsultatsioon	Vestlus juhendajaga		Teema sobivuse hindamine ja esialgse tegevuskava loomine
	Interneti otsing	Erinevad, andmebaasid ja interneti keskkonnad		Taustinfot ettevõtluse ja ärimudeli olemusest
	Kirjalike allikate otsing	Raamatukogude külastus		Taustinfo ettevõtluse ja ärimudeli olemusest
Teooriaosa kirjutamine	Teoreetilise osa esimese poole kirjutamine	Ettevõtte, ettevõtluse ja ettevõtluskeskkonnaga seotud allikad	veebruar 2014	Ettevõtluse ja ettevõtluskeskkonnaga seotud temaatika mõistmine
	Teoreetilise osa teise poole kirjutamine	Enamasti Osterwalderi loodud kirjeldamismudeli allikad		Teoreetiline alus ärimudeli mõistmiseks
Empiirilise uuringu teostamine	Küsimustiku koostamine	Osterwalderi ärimudeli põhi, PESTLE analüüs	märts – aprill 2014	Uuringu läbiviimiseks vajalik küsitlus
	Koolitusmaterjali kootamine	Teoreetilises osas kogutud andmed, Osterwalderi raamatus toodud soovitusel		Ärimudeli olemuse, kirjeldamisvajaduse ja töökäigu mõistmine
	Ärimudeli uuringu läbiviimine	Fookusrühm - kogu ettevõtte kollektiiv		Ettevõtte ärimudeli ja ettevõtluskeskkonna kirjeldamine
	Ärikeskkonna uuringu läbiviimine	Juhatus liikmed		Kogutud andmete kirjeldamine ja analüüs leidmaks võimalikke parenduskohti
	Andmete analüüs	Lõputöö autor		
Järelduste tegemine				
Töö kokkuvõtte ja lõppviimistlus	Eeltoodu kokkuvõtmine	Lõputöö autor	aprill 2014	Lõputööst akadeemiliselt korrektse ja lihtsasti mõistetava teose loomine

Eelolev tabel on koostatud lõputöö planeerimise etapis, mistõttu osa informatsioonist muutus tegevuse käigus. Põhiline erinevus tuleb sisse ajakavas. Empiirilise uuringu

jaoks sobiva aja leidmisega tekkisid viivitused ülejäänud etappide läbimisel (oluline oli kogu kollektiivi kohalolu). Lisaks sobiva uuringuaja leidmisele, osutus oodatust komplitseeritumaks andmete analüüs ning järelduste tegemine. Järelduste tegemine ja töö lõplik viimistlus lükkus planeeritud aprilli asemel mai algusesse.

2.2. Konkurentsikeskkonna ja ärimudeli analüüs

ABM Kinnistud OÜ ettevõtluskeskkonna analüüsiks viidi läbi intervjuu juhatuse liikmega. Väliskeskkonna analüüsiks kasutatud PESTLE analüüsile (vt. Lisa 7) kohaselt alustati poliitilise keskkonna analüüsist. Leiti, et enamasti on poliitiline keskkond Eestis stabiilne ja ettevõtlust soosiv, kuid seda mõningate eranditega. Poliitiline keskkond on ka vaba kauba- ja teenusevahetust soosiv, mis on üheks välisinvesteeringute aluseks. See muudab Eestis maatulundusmaadesse investeerimise atraktiivseks ning soodustab ostjate lisandumist maatulundusmaaturule.

Majanduskeskkonda iseloomustab juhatuse liikmete meelest pärast suurt majanduskrahi toimunud taastumise aeglustumine kuid samas kasvavad sissetulekud. Ettevõttele on majanduskasvu aeglustumine ühtlasi nii ohuks kui ka võimaluseks. Ühelt poolt tekib rahalise seisu halvenedes rohkem inimesi, kes otsustavad maamüügi kasuks. Teisalt on oht ka ostjate rahalise puhvri kokku kuivamiseks. Sissetulekute suurenemine kasvatab aga ettevõtte tööjõukulusid.

Sotsiaalse keskkonna mõjuritena toodi intervjuu käigus välja väljarände aspekt. Tööjõu vool riigist välja kujutab ettevõttele ohtu üha suureneva tööjõupuuduse näol. Teise sotsiaalse aspektina pakuti välja üldist suhtumist vahendajatesse, mis ebaprofessionaalsete turuosaliste tõttu halveneb. Sellega toime tulemiseks tuleb ettevõttel üha rohkem pingutada ja klientidele pakutavaid väärtusi rõhuda, et säilitada usaldusväärsus.

Ka tehnoloogiline keskkond kujutab ettevõttele teatavaid ohte ja võimalusi. Ettevõtet puudutab kõige otsesemalt riiklike infosüsteemide ja rakenduste areng. ABM Kinnistud OÜ igapäevatöö toimimiseks on vajalik näiteks Kinnistusraamatu ja Maa-ameti

kaardirakenduse, aga ka Metsaregistri toimimine. Vastaja hinnangul on Eesti küll ilmselt Euroopas oma sellealasel infotehnoloogilistel lahendustel teistest riikidest ees, kuid pidevalt arenevate keskkondadega tuleb sammu pidada. Arenguga kaasas käies saab on see käsitletav kui võimalus, maha jäädes aga muutub ohuks.

Õiguskeskkond kujundab ABM Kinnistud OÜ tegevust samal määral, mil igat teist Eesti ettevõtet teenuseturul. Loomulikult on ka teatud erisusi, näiteks tehingute maksustamine, millele ettevõtte peab erilist tähelepanu pöörama. Õiguskeskkonnast aga rohkem mõjutab ettevõtte käekäiku looduskeskkond. Intervjuu käigus leiti, et looduskeskkond on põhimõtteliselt ettevõtte kauplemisobjektiks, kuna tegeletakse peamiselt metsa- ja põllumaaga. Eestis on sellele valdkonnale iseloomulik maade koondumine suuromanike kätte, mis ettevõtte seisukohalt on hea, kuna tekib juurde potentsiaalseid maksevõimelisi koostööpartnereid. Pakuti ka välja, et metsa- ja põllumaa aruka ja sihtotstarbe kohase majandamise tulemusena ei saa näiteks raiet pidada looduskeskkonda kahjustavaks, vaid on pigem osa nõ loomulikust eluringist. Ettevõtte valib oma koostööpartneriteks vastutustundlikud ettevõtted, kes näiteks peale metsa raiumist vastutavad ka maapinna uuesti mineraliseerimise ja uute puude istutamise eest. Selliselt majandades on juurdekasv tagatud ning ka mõju keskkonnale minimaalne.

Järgnevalt kirjeldatakse läbiviidud uuringu teist osa, milleks oli fookusgruupiintervjuu. Käesoleva lõputöö raames kasutati rühmaintervjuul tekkinud mõtete hilisema taasesitamise võimaldamiseks tahvlile kantud Osterwalderi ärimudeli lõuendit, fotosalvestisi ja märkmepõhist protokollimist. Fookusgruupiintervjuude kõige raskemaks osaks peetakse rühma modereerimist (Wilkinson 2006: 189, viidatud Laherand 2008: 222 vahendusel).

Teooria kohaselt on kirjeldamiesks hea võimalikult erineva tausta ja isikuomadustega inimesed. ABM Kinnistud OÜ ärimudeli kirjeldamise meeskond koosnes kuuest liikmest ehk kogu ettevõtte kollektiivist. Kuuest ettevõttes töötavast inimesest on hetkel viiel omandamisel kõrgharidus. Juhatuse üks liikmetest on ettevõtliku suunitlusega ning omandab vastavat kõrgharidust Tartu Ülikooli Pärnu kolledžis õppides Ettevõtluse ja projektijuhtimise erialal. Ostu-/müügijuht on lõpetamas õpinguid keemia erialal Tartu

Ülikoolis. Samas õppeasutuses tegelevad õpingutega ka teised kaardistamismeeskonna liikmed – vastavalt psühholoogia, ajakirjanduse- ja kommunikatsiooni ning õigusteaduste erialadel. Erinevad taustad ja omandatavad haridused tulevad lisaks igapäevaste tööülesannete täitmisele kasuks ka ärimudeli kaardistamisel, kuna asju nähakse nõ erinevate nurkade alt.

Kirjeldamise eelduseks on vajalik kõigi fookusgrupi liikmete ühtne arusaam ärimudeli olemusest. Selle selgitamiseks koostas autor eelnevalt kogutud teoreetilise informatsioonile tugineva lühikokkuvõtte, mida 02.04.2014 toimunud koolitusel avatud arutelu vormis kaardistamismeeskonnale selgitati. Toetuti erinevate autorite definitsioonidele ärimudelist ning selle kaardistamise vajalikkusest. Uuringu läbiviimiseks anti kõigile vastajatele prinditud kujul ette autori tõlgitud Osterwalderi ärimudeli kaardistamise küsimustik (lisa 4).

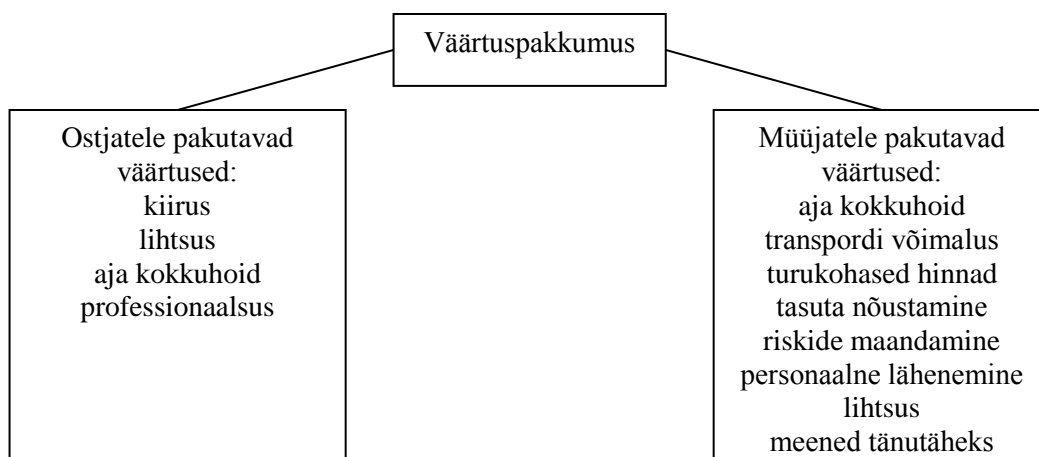
Esimeseks ärimudeli blokiks on Osterwalderi kohaselt kliendisegmentid. Arutelu algatamiseks nimetas küsitleja mõned meeldetuletavad näited erinevatest kliendisegmentidest. Ühise arutelu tulemusena leiti, et ABM Kinnistud OÜ kliendid jagunevad kaheks põhiliseks kliendigrupiks – ostjateks ja müüjateks. Kui müüjate täpsemat segmenteerimist ei peetud vajalikuks, siis potentsiaalseid ostjaid nimetati kuus:

- põllumehed,
- metsanduse/ metsavarumisega tegelevad ettevõtted,
- kinnisvaraarendajad,
- vahendajad,
- investorid,
- puidutööstused, mis omavad ka metsanduspoolt (nt Lemex).

Kõik vastajad nõustusid ostu-/müügijahi poolt välja pakutuga, et hetkel saab kõige olulisemateks ostjateks pidada põllumehi, metsandusettevõtteid ja vahendajaid, kuna nendega on realselt toimunud tehinguid. Üks juhatuse liikmetest leidis, et eelnimetatuist on vähim tehinguid toimunud metsandusettevõtetega ja seda tuleks parandada. Ülejäänud väljapakututele pole veel otse kinnistuid vahendatud, mistõttu leiti neid ettevõttele heaks võimaluseks olevat. Ostumeeskonna üks liige pakkus välja,

et linnalähedasi ja kinnisvaralist väärtust omavaid maatükke võiks pakkuda ka kinnisvaraarendajatele. Samale järeldusele on varasemalt jõudnud ka juhatuse liikmed ning võimaluse tekkimisel seda kindlasti ka kasutatakse. Investoreid on fookusgrupilt laekunud info kohaselt ka varasemalt potentsiaalseteks ostjateks peetud, kuid takistuseks on hetkel veel liiga väike pakutav maht. Ka saekaatreid, mis tegelevad mingil määral ka metsavarumisega, peeti seni kasutamata võimaluseks.

Ettevõtte väärtuspakkumuse bloki välja selgitamisel pakkus üks konsultantidest välja, et ka siin tuleks käsitleda eraldi ostjaid ja müüjaid. Ühisteks nimetajateks leiti olevat lihtsus ja aja kokkuvõid. Lihtsuse all peeti siinkohal silmas hetkel toimivat terviklahendust – ettevõtte aitab klienti esialgsest nõustamisest notarisse transpordini ja organiseerib kõik vajalikud dokumendid jm. Sellest tuletati ka aja kokkuvõid – kõik tegevused tähendavad kliendile ise tehes suurt ajalist kulu. Viimane on eriti oluline ka ostjatele, kuna reeglina on ettevõtjatel pidev ajanappus. Pakutavate väärtuste arutlemisel leitud illustreerib allolev joonis.



Joonis 4. Uuringu käigus leitud ettevõtte pakutavad väärtused (autori koostatud).

Osterwalderi kohaselt turustuskanalite osa kirjeldades pakuti esimesena välja, et ettevõtte põhiliseks kanaliks on helistamine. Enamus ettevõtte hallatavatest klientidest leitakse just helistamise teel, kuna soovitakse pakkuda personaalset lähenemist. Helistamine on ka kõige efektiivsem viis klientideni jõudmiseks. Ettevõtte juhatuse

liikme kohaselt on katsetatud ka *Google* pakutavat reklaamteenust, mille tarbeks on ettevõttel ka kodulehel võimalus lihtsalt ja mugavalt kinnistule pakkumist küsida. Üheks olulisemaks ostu-/müügijuhi poolt välja pakutud kanaliks pidas enamus grupiliikmeid soovitamist. Soovituspõhise lähenemise temaatikat on ettevõttes ka varasemalt puudutatud ning sellele pööratakse suurt tähelepanu. Välja on töötatud ka soovitajate tänamiseks mõeldud kinkepaketid, mis sisaldavad ettevõtte reklaamkingitusi pastaka, kalendri ja veinikarbi näol ning Piletilevi kinkekaarti.

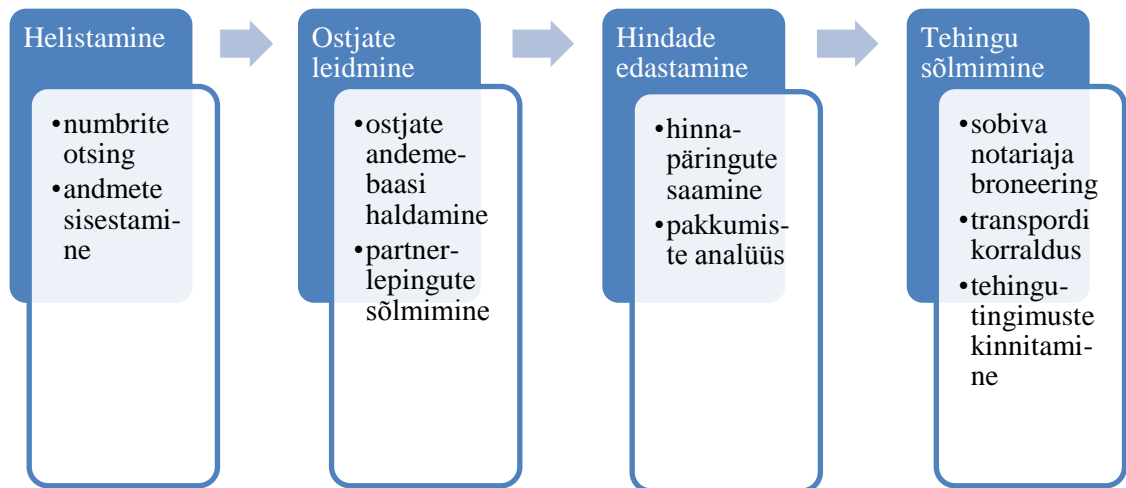
Kliendisuhete puhul tõi samuti intervjuuerija esmalt mõned meeldetuletavad näited võimalikest kliendisuhete vormidest. Küsimustikule vastates leidsid kõik kirjeldamismeeskonna liikmed, et suhete tüübiks on ettevõttel personaalne teenindus. Konsultandid pidasid seda ka klientide poolt eelistatuimaks. Üheskoos leiti ka, et personaalne suhtlus sobitub hästi ettevõtte ülejäänud ärimudeliga. Juhatus juhtis aga tähelepanu asjaolule, et personaalne suhtlus on ühtlasi ilmselt kõige kulukam suhtluse vorm.

Kasumiallikate määratlemisel leidsid juhatuse liikmed esiteks, et hetkel on kõik ettevõtte rahavood ühekordsed ning juurdemüüki või järjepideva teenuse pakkumist müüjate poolele peaaegu ei eksisteeri. Põhiliste kasumiallikatena loetleti ostja makstav vahendustasu kinnistu müügist või rendileandja leidmisest või ettevõttele ostetavate kinnistute edasimüük. Leiti, et ettevõtte pakutavad väärtused ühtivad enamjaolt klientide soovidega. Juhatus märkis ka, et ettevõtte pakub piisavalt paindlikke maksetingimusi ja -võimalusi. Osterwalderi pakutud tuluallikatest leiti ABM Kinnistud OÜ oma enim kattuvat maaklertasuga. Sellega vaidles aga üks juhatuse liikmetest, kes leidis, et kuna ettevõtte ei tegutse maaklerlepingu alusel, võib tuluallikat käsitleda pigem kui lihtsalt teenuse müüki. Leiti ka, et ettevõtte hinnakujundusmehhanism on dünaamiline, kuna iga kinnistu vahendustasu on sõltuv konkreetsest tehingust.

Võtmeressursse kirjeldades leiti, et ettevõtte toimimiseks on vajalikud mitme erineva Osterwalderi poolt toodud kategooria ressursid. Põhiressursiks pakkus juhatuse liige välja konsultandid. Inimressurss on vajalik kõikideks väärtuspakkumuse osadeks ning ilma selleta ettevõtte toimida ei saaks. Teised meeskonnaliikmed leidsid, et väga olulised on ka teadmised valdkonnast ja kommunikatsiooni vahendid, mis läbi on võimalik

teadmisi ka klientidega jagada. Välja toodi ka taristu ehk mugava kontoripinna ja kõigi töövahendite olemasolu ning infosüsteem.

Ettevõtte võtmetegevuseks laiemalt pakkus üks konsulantidest välja klientide probleemide lahendamist. Võtmetegevuste etapid koos peamiste tugitegevustega, mida selle teostamiseks on vaja, on toodud alloleval joonisel.



Joonis 5. Ettevõtte võtmetegevuste protsessid (autori koostatud).

Tegevusjoonel toodud etappide edukaks läbimiseks rõhus ostu-/müügijuht koolituste vajalikkust, millega nõustusid ka juhatuse liikmed. Viimased lisasid veel ka numbrite otsimise või laiemalt andmebaasi haldamise. Ettevõtte loodud infosüsteemi toimimine on üheks toimimise alustalaks ning uute korrektselt sorteeritud kontaktide olemasolu seega kriitilise tähtsusega. Seni on ettevõttes numbrite otsimisega tegelenud juhatuse liikmed ise ning aeg-ajalt kasutatud abi väljastpoolt organisatsiooni.

Võtmepartneriteks nimetati sarnaselt klientidega nii põllumehed, metsandusettevõtjad kui ka vahendajad. Selle põhjus on asjaolu, et ettevõtte peabki ostjaid oma koostööpartneriteks, kuid ühtlasi tuleb neile pakkuda väärtusi, mistõttu saab neid käsitleda ka klientidena. Juhatus leidis, et teiste vahendajatega ollakse strateegilistes liitudes (*coopetition*), kuna on olukordi, kus koostöö tulemusel on teeninud mõlemad osapooled. Juhtkonna hinnangul on peamisteks tarnijateks raamatupidaja, kontoripinna rendileandja, mobiilsideoperaator ja muud ettevõtte igapäevaseks tegevuseks vajalikud

partnerid. Ülioluliseks koostööpartneriks on ka ettevõttele IT lahendusi pakkuv partner, kes hoolitseb eelmainitud infosüsteemi toimimise eest.

Viimaseks fookusgruupiintervjuuna analüüsitud ärimudeli osaks on ettevõtte kulustruktuur. Arutelu tulemusena leiti, et see on üldiselt väärtuspõhine. Keskendutakse pigem nii kollektiivile kui ka koostööpartneritele ja klientidele loodavatele väärtustele ning kulutusi teenuste paremaks pakkumiseks tehakse pidevalt. Põhiliste kuludena töid ABM Kinnistud OÜ juhatuse liikmed välja tööjõukulud, kontori üüri- ja kommunaalkulud ning üldhalduskulud. Arvestatava osa ettevõtte kulustruktuuris moodustavad ka infosüsteemi arendamise ja haldamise tasud, mida käsitletakse kui investeeringut tulevikku. Välja töötatud ärimudeli lõuend on leitav lisast 5.

Ärimudeli hindamiseks kasutati sarnaselt keskkonnaanalüüsile intervjuud juhatuse liikmega. Aluseks võeti Osterwalderi poolt kohandatud SWOT-i küsimustik, mille autor tõlgitud kujul vastajale andis. Alustati ärimudeli väärtuspakkumuse hindamisest ning esimesena leiti, et ettevõtte poolt pakutavad väärtused on eeldatavasti kliendivajadustega kooskõlas. Väärtuspakkumuse osas saab üheks suurimaks ohuks pidada konkurentide poolt pakutavaid hindu. Kuna maa müügi eesmärk on reeglina võimalikult suure rahasumma saamine, on keeruline pakkuda klientidele muid väärtusi, mis selle üle kaaluks. Üldiselt leiti aga, et seni teenindatud kliendid on reeglina ettevõtte tegevusega rahule jäänud, mille tõestuseks on mitmed soovitusel ja ka klientide poolt tänutäheks saadud kingitused.

Kulu-/tulustruktuuri hindamisel leiti suurimaks murekohaks olevat tulude prognoositavust. Kuna ettevõtte teenib tulu tehingupõhiselt, on väga keeruline, et mitte öelda võimatu, tulude planeerimine. Probleemina toodi välja ka fakti, et ettevõttel puuduvad jooksvad kasumiallikad ja on vähene juurdemüügi võimalus. Ka sõltuvust kindlast tuluallikast ja suurt konkurentsist tulenevat ohtu leiti olevat ettevõttele riskikohtadeks. Samas pakuti välja, et kulustruktuur on ettevõttel üpris ettearvatav ning tasustamismehhanismid piisavalt mitmekülgsed. Ettevõtte saab teatud mõttes kasu ka mastaabisäästust, kuid mitte selle klassikalises tähenduses. Nimelt võimaldab teiste vahendajatega võrreldes suhteliselt suur pakutav maht paremaid läbirääkimistingimusi ostjatega.

Taristu hindamisel leiti, et kõige kindlamaks ressursiks on ettevõtte poolt loodud infosüsteem. Selle jäljendamine konkurentide poolt on võimalik, kuid äärmiselt kulukas ja aeganõudev. Samas ei saa ettevõtte üheks põhiressursiks peetud teadmisi samamoodi vaadelda. Olgugi, et erinevates ettevõtetes on teadmiste iseloom erinev, on põhiteadmised maatulundusmaa turu toimimisest olemas neil kõigil. Positiivseks saab taristu juures pidada häid suhteid võtmepartneritega ning ohtu nende kaotamiseks peeti minimaalseks. Samas möönis juhatuse liige, et sõltuvus kindlatest partneritest on liiga suur. Üheks suurimaks probleemiks peeti ka konsultantide leidmist ja professionaalsuse taset. Ettevõtet ähvardab suur tööjõupuudus, mis raskendab oluliselt võtmetegevuste läbiviimist.

Kliendiliidest analüüsid peeti põhiliseks probleemiks ka eelpool mainitud klientide püsivust. Kui koostööpartnerid, keda samuti käsitletakse mõnes mõttes kui kliente, on stabiilsed ning püsivad, siis müüjatega on asi vastupidine. Juhatuse liige ei osanud antud probleemile pakkuda ka ühtegi lahendust, kuna maa müük on ühekordne tegevus ning neid kliente, kes iga mingi aja tagant müüvad on äärmiselt vähe. Kliendibaasi segmenteerimine tekitas intervjuerijas ja vastajas vastakaid arvamusi. Vastaja leidis, et müüjate segmenteerimisel pole erilist mõtet, sest neid kõiki ühendab üks põhiline tunnus – soov maad müüa. Intervjuerija aga vaidles, et ka müüjate segmenteerimine aitaks kindlasti ettevõttel luua paremaid väärtuspakkumusi. Kanalitest rääkides leiti, et ilmselt on põhikanaliks peetava helistamise näol tegemist ka kõige efektiivsema ja tõhusama meetodiga klientideni jõudmiseks. Ka kliendisuhteid peeti headeks ja segmentidele vastavaks. Samas nõustuti, et alati on võimalik midagi paremini teha ja suhteid veelgi paremaks, veelgi personaalsemaks muuta.

Üheks kliendisegmentidega seotud ohuks nimetati väga lihtsat ülemineku võimalust konkurentide juurde. Seda sorti kinnisvaraturul valitakse teenusepakkujaid tihtipeale ainult pakutava summa järgi, mistõttu on oht klient kaotada igapäevane. ABM Kinnistud OÜ pöörab üha suuremat rõhku ka brändi loomisele. Kuna tegemist on väga noore ettevõttega, siis praegusel hetkel veel tugevast ja tuntud brändist rääkida ei saa, kuid eeldused selle tekkeks on olemas. Murekohana toodi kliendiliidest analüüsid välja veel ka ohtu turu üleküllastumiseks. Samas on konkurents väga suur ja turg

küllastunud juba praegu, mistõttu leidis juhatuse liige, et see on paratamatus, millega ettevõtte on juba leppinud. See annabki põhjuse pingutada veelgi enam, et saavutada klientidega suheldes personaalsus ja tõsta professionaalust näidates ettevõtte usaldust.

2.3. Järeldused ja ettepanekud ärimudeli muutmiseks

Kuigi ettevõtte ärimudel üldiselt toimib, leiti töö koostamise käigus mitmeid kohti, millele tasuks tähelepanu pöörata.. Jõuti järeldusele, et tegemist on väärtuspõhise mudeliga, mistõttu on oluline need väärtused muuta klientidele mõistetavaks. Järgnevalt kirjeldatakse leitud võimalusi ning antakse soovitusi muudatuste elluviimiseks.

ABM Kinnistud OÜ üheks suurimaks probleemiks on tööjõupuudus, mille üheks võimalikuks põhjuseks on suur väljaränne riigist. Kuna ettevõttel on vaja lähiajal leida kollektiivi vähemalt 2 uut inimest, tuleks töötada välja värbamisstrateegia. Et seda edukalt teha, tuleks värbamist läbi viival personalil esmalt tutvuda kirjandusest leitavate põhimõtetega ning nendest lähtuvalt koostada oma tegevuskava. Edukaks värbamisprotsessi kulgemiseks tasub piisavat tähelepanu pöörata kõigile aspektidele alustades kandidaadile kriteeriumite seadmisest kuni struktureeritud intervjuuni.

Üheks ettevõtte tegevusvaldkonda puudutavaks suureks ohuks on isikud, kes tegutsevad ebaprofessionaalselt ja omakasupüüdliselt muutes seeläbi üldist suhtumist vahendajatesse üha negatiivsemaks. Klientides usalduse tekitamiseks näeb autor ühe võimalusena ärimudeli analüüsis välja toodud väärtuste esiletoomist. Näiteks võiks ettevõtte luua esmase kõne struktuuri, kus konsultant tutvustab paari lausega ka ettevõtte poolt pakutavaid väärtusi. Tekitamaks usaldust soovitab autor ettevõttel täiendada ka kodulehte, kuhu lisaks põhilisele informatsioonile maatulundusmaade kohta võiks lisada ka eelmise aasta maatulundusmaa tehingute hinnastatistika. Ühtlasi võiks seal kajastada erinevaid ohte, mis kinnistu müügil võivad tekkida ning anda praktilisi näpunäiteid nende minimaliseerimiseks.

Autor leiab, et ABM Kinnistud OÜ turu tüüp on *multi-side market* ehk ettevõtte toimimiseks on vajalikud mõlemad põhisegmendid – ostjad ja müüjad. Intervjuu käigus

leiti, et ostjatena on kasutamata võimalusteks metsanduspoolt omavad puidutööstused ja kinnisvaraarendajad ning et koostöö vajaks arendamist ka metsandusettevõtetele. Et potentsiaalseid kliente toodud valdkondadest leida, tasuks ettevõttel teha kokkuvõtte valdkonnas tegutsevatest suurematest tegijatest. Koostööpakkumiste tegemiseks soovib autor kasutada eelnevalt hästi läbi mõeldud kohtumist, mille käigus tuleks samuti rõhuda ettevõtte poolt pakutavatele väärtustele.

Ettevõtte põhiliseks kanaliks, mida väärtuste viimiseks kliendile kasutatakse, on helistamine. Hetkel võetakse maaomanikega ühendust neile eelnevat taustauuringut tegemata, mis aja kokkuhoiu mõttes on ka arusaadav. Samas võib lihtne eelnev taustauuring (kõnekeeles „googeldamine“) anda kiirülevaate kliendi olemusest (nt töökohast ja harrastustest), mis võimaldab muuta esmakontakti sisukamaks kui lihtsalt müügihuvi järele küsimine. See võimaldaks ilmselt ettevõttel ka müüjate poolt paremini segmenteerida ning seeläbi neile paremaid väärtuspakkumusi teha. Ühe soovitusena pakub autor välja veel ettevõtte kodulehele ostjaid puudutava info lisamist. Tasuks märkida, millistest koostööpakkumistest ollakse huvitatud ja ostjatega tegeleva ettevõtte töötaja kontaktid.

ABM Kinnistud OÜ põhiressursiks peetakse teenindusettevõttele kohaselt ettevõtte töötajaid. Seni pole ettevõtte aga pööranud piisavalt tähelepanu oma inimressursi koolitamisele. Teostamiseks soovib autor luua koolitusplaani. Olgugi, et otseselt pole tegu telefonimüügiga, on üldpõhimõtted väga sarnased, mistõttu võiks üheks koolituste osaks olla müügikoolitused. Kuna päevast päeva helistamine on emotsionaalselt kurnav tegevus, tasuks kindlasti rõhku panna ka üldistele motivatsioonikoolitustele. Koolitused ei pea ilmingimata olema sisseostetud koolitajatega või suured ja avalikud. Tasuks tähelepanu pöörata kogemustele, mis kellelgi teatud valdkonnas on ja julgustada inimesi neid meeskonnakaaslastega jagama. Üheks võimalikuks meeskonnasiseste koolituste läbiviimise ajaks võiks olla kindel iganädalane koosolek. See võimaldaks ühtlasi teha järjepidevalt toimunut kokkuvõtteid ja koostada tööplaanid järgnevas nädalaks.

Ettevõtte üheks põhiressursiks on ka nõ värsked numbrid, ehk teisiti öeldes maatulundusmaa omanike kontaktid. Kui seni on ABM Kinnistud OÜ-s numbrit

otsimisega hakkama saanud juhatuse liikmed, siis planeeritava töötajate arvu kasvuga ei pruugi see enam toimida. Sellest tulenevalt soovitab autor ettevõttel kaaluda võimalusel näiteks poole töökohaga inimese palkamist antud tegevuse läbiviimiseks. See võimaldaks juhtkonnal rohkem tegeleda ettevõtte igapäevaste probleemide lahendamise ja arendamisega.

Hetkel on ABM Kinnistud OÜ kasumimudeliks lihtne teenuse müük. Kuna maatulundusmaade vahendusega tegeleb ausate ettevõtjate kõrval ka väga palju kahtlase mainega isikuid, mõjub see negatiivselt ka ülejäänud turuosalistele. Üheks võimalikuks lahenduseks pakub autor välja ülemineku maaklerlepingutele. Maaklerlepingu sõlmimine müüjaga tagaks viimasele turvatunde ja oleks selge märk ettevõtte korrektsusest. Ühtlasi tagaks see turvatunde ettevõttele, kuna maaklerlepingu puhul volitab müüja maakleri teingut esindama ning kohustub teenuse eest tasuma ka siis, kui ostja leitakse maakleri abita. See tooks endaga kaasa stabiilsemad ja prognoositavamad rahavood, kuid ilmselt vähendaks kasumimarginaale tehingu kohta. Ühtlasi muudaks see kasumiallika iseloomu, ehk teenuse eest tasuks müüja. Maaklerlepingutele üleminek tähendab aga täielikku ärimudeli muutmist. Enne vastava otsuse vastuvõtmist tuleks autori arvates kindlasti arendatav ärimudel lõuendile kanda ja seda analüüsida.

KOKKUVÕTE

Lõputöös käsitletavateks teemadeks olid ettevõtte, ettevõtlus ja -keskkond ning ärimudel ja selle arendamine. Tutvustati erinevaid teoreetilisi aspekte, mida seejärel rakendati ABM Kinnistud OÜ keskkonna analüüsil ja ärimudeli kaardistamisel. Ühtlasi anti praktilisi soovitusi selle arendamiseks.

Ettevõtluse teoreetilisi aluseid tutvustades leiti, et ettevõtlus on kõige traditsioonilisemas mõttes igasugune tulu saamisele suunatud tegevus, mis on kooskõlas ühiskondlike õigus- ja moraalnormidega. Ettevõtete enimlevinud liigitus on töötajate arvu põhine, mille kohaselt jagunevad ettevõtted mikro-, väike-, kesk-, ja suurettevõteteks. Esimesed kolm, ehk VKE-d, on reeglina innovatiivsemad ja seda suuresti tänu ettevõtjatele, ehk inimestele, kes on organisatsiooni eesotsas. Edukaks ettevõtjaks olemiseks on vajalikud isikuomadused, nagu näiteks loovus, julgus võtta riske, energilisus ja kõrge töövõime. Tihti aga hääbuavad ettevõtted olenemata turuvõimalustest, headest äriideedest, ressursside ja talendikate ettevõtjate olemasolust, kuna hoopis ärimudel on see, mis ei tööta.

Enne ärimudeli temaatika juurde asumist peeti oluliseks käsitleda ka ettevõtluskeskkonda ja huvigruppe. Selgus, et ettevõtlust mõjutavad jõud võib eraldada kahte suurde rühma – sisemised ja välised tegurid. Kui sisekeskkond on ettevõtte poolt kontrollitav, siis väliseskkonna mõjutamine on keeruline, kui mitte võimatu. Sisekeskkond kujutab endast organisatsiooni struktuuri ja funktsioone ning seda, kuidas need erinevaid organisatsiooni eesmärke täidavad. Üheks olulisemaks osaks leiti siinkohal olevat inimkapital, kelle innovaatsilisust mõjutab ettevõtte sisekliima. Sisekeskkonnaga sama oluline on ka väliseskkond, mis jaguneb omakorda mikro- ja makrokeskkonnaks. Mikrokeskkond kujutab endast ettevõttega otseselt seotud tegurite kogumit, milleks on näiteks tarnijad, tarbijad, konkurendid jm. Makrokeskkonna

moodustavad üldmajanduslik, looduslik, poliitiline ja sotsiaalne ning tehnoloogiline keskkond, mis ka üksteist mõjutavad.

Töö raames tutvustati ka ärimudeli teoreetilist tausta. Ärimudel, olgu läbimõeldud või mitte, on olemas igal ettevõttel ja on kas efektiivsus- või väärtuspõhine. See kujutab endast lihtsat mõistmist, mida, kellele ja kuidas ettevõtte pakub ja sellelt tulu teenib. Leiti, et ärimudelit on tarvilik aeg-ajalt ka uuendada, kuid selleks tuleb esmalt lahti mõtestada hetkel toimiv mudel. Ärimudel koosneb üheksast erinevast osast, milleks on: väärtuspakkumus, kliendisegmendid, kanalid, kliendisuhted, kulustruktuur, tuluallikad, võtmeressursid, võtmetegevused ja võtmepartnerid. Pärast eeltoodute kirjeldamist on võimalik liikuda järgmisesse etapp, milleks on arendamine. Arendamiseks toodi välja neli protsesside muudatuse tüüpi, milleks on loomine, laiendamine, uuendamine või hävitamine ja mis võivad olla ajendatud mitmesugustest asjaoludest. Ärimudeli analüüsimiseks leiti enim sobivat SWOT analüüsi kohandatud vormi.

Empiirilises osas käsitleti Eesti maatulundusmaaturgu ja selle toimimispõhimõtteid ning vaadeldavat ettevõtet. ABM Kinnistud OÜ on ettevõtte, mis toimib vahendajana kinnistute ostu- ja müügisooviga inimeste vahel. Tuvastati, et põhiliseks töömeetodiks on ettevõttel pööratud müügikõnede tegemine ja seeläbi klientides müügisoovi äratamine. Ettevõttes, mille organisatsioonitüüp on meeskonnaorganisatsioon, töötab hetkel kuus inimest. Varasemalt oldi küll sõnastatud missioon ja visioon, kuid ärimudel ja keskkonnaanalüüs olid läbi töötamata. Töö raames viidi uuringuna läbi fookusgrupiintervjuu kirjeldamiseks ettevõtte ärimudelit ja süvaintervjuu analüüsimaks ettevõtluskeskkonda ja kaardistatud ärimudelit.

Ettevõtte väliskeskkonna analüüsil leiti, et majanduslik, tehnoloogiline ja õiguslik keskkond on Eestis üsna ettevõtlust soosivad. Samas tuvastati sotsiaalse keskkonna osana probleemiks väljarände aspekt, mis mõjutab ABM Kinnistud OÜ tööjõu värbamise võimalusi. Selgus, et enim on ettevõtte seotud looduskeskkonnaga, kuna see on ettevõttele ka kauplemisobjektiks.

Ärimudeli kaardistamisel selgus, et ettevõtte kliente saab jagada kaheks suuremaks kliendirühmaks – ostjateks ja müüjateks. Toodi välja, et ostjate poolelt on kõige

olulisemad kliendisegmendid põllumehed, metsandusettevõtjad ja teised vahendajad. Mõlemale poolele pakutavaks põhiväärtuseks on lihtsus ja aja kokkuhoid. Leiti ka et ettevõtte põhiliseks kanaliks on helistamine ja kuna iga kliendiga suhtleb kogu teenindusprotsessi vältel kindel inimene, siis on tegemist personaalse teenindusega. Määratleti ka kasumiallikad, võtmetegevused ja võtmeressursid ning võtmepartnerid. Kõiki ärimudeli osasid hinnati Osterwalderi kohandatud SWOT küsimustikuga.

Töö viimases osas tehti järeldusi ja ettepanekuid ABM Kinnistud OÜ ärimudeli muutmiseks. Üheks põhiliseks samaaegselt ohuks ja võimaluseks on ettevõttele konkurendid, kes tegutsevad ebaprofessionaalselt ja omakasupüüdlikult ning tekitavad seeläbi umbusaldust ka ausate turuosaliste suhtes. Sellega seoses pakuti välja võimalus muuta esmakõnede struktuuri selliselt, et kliendile teadvustada ka ettevõtte poolt pakutavaid väärtusi. Ühtlasi soovitas autor täiendada kodulehte asjakohase infoga, mis võiks usaldusväärst tõsta. Leiti, et ABM Kinnistute turutüüp on „mitmeplatvormiline“ ehk ettevõtte toimimiseks on vajalikud mõlemad põhisegmenid. Kuna põhiliseks väärtuste edastamise kanaliks on helistamine, soovitas autor pöörata senisest suuremat tähelepanu potentsiaalsete klientide eelnevale taustauuringule.

Kuna ettevõtte põhiressursiks on töötajad, märgiti ära ka nende koolitamise vajadus, mille teostamiseks soovitas autor ettevõttel luua koolitusplaani. Üheks ettevõttele oluliseks ressursiks on ka värskete kontaktide ehk potentsiaalsete klientide andmebaasi olemasolu. Suureneva kollektiivi tingimustes toime tulemiseks pakkus autor välja veel täiendava osalise tööajaga töökoha loomist kontaktide otsija näol. Suurim välja toodud muudatusettepanek oli seniselt vahendusteenuse kasumimudelilt üleminek maaklerteenusemudelile. Maaklerlepingute sõlmimine tagaks stabiilsemad rahavood ning annaks klientidele kindlustunde. Kuna aga maaklerlepingule üleminek eeldaks täielikku ärimudeli muutmist, soovitas autor eelnevalt läbida uue ärimudeli disainimise etapid ning seejärel hinnata selle sobivust.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Avaliku sektori äriprotsessid – Protsessianalüüsi käsiraamat. Ernst ja Young.
[https://www.ria.ee/public/Programm/avaliku_sektori_arirotsesside_kasiraamat/Arirotsesside_kasiraamat_062013.pdf] 12.04.2014.
2. **Bamford, C. E., Burton, G. D.** 2006. Small Business Management – A Framework For Success.
3. **Camponovo, G., Pigneur, Y.** 2003. Business Model Analysis Applied to Mobile Business. – The University of Lausanne.
4. **Cantaragiu, R.** 2012. Towards a Conceptual Delimitation of Academic Entrepreneurship. – Management & Marketing Challenges for the knowledge society, Vol. 7 (4), pp. 683-700.
5. **Carter, N. M., Gartner, W. B., Shaver, K. G., Gatewood, E. J.** 2003. The Career Reasons of Nascent Entrepreneurs. – Journal of Business Venturing, Vol. 18 (1), pp. 13-39.
6. **Casas, R., Kavaliauske, V., Dambrauskaite, V.** 2011. The Impact of External Business Environment Factors To Internationalization of „Born Global“ Companies by Promoting Entrepreneurship. – Transformations in Business & Economics, Vol. 10 (2a), pp. 389-400.
7. **Cavalcante, S., Kesting, P., Ulhoi, J.** 2011. Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages. Management decision, Vol. 49 (8), pp 1327-1338.
8. **Chesbrough, H.** 2010. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. - Long Range Planning, Vol.43, pp 354-363.
9. **Clark, T., Osterwalder, A., Pigneur, Y.** 2012. Business Model You. New Jersey: John Wiley & Sons, inc.
10. **Covey, S. R.** 2004. Printsiiptidekeskne juhtimine. Tallinn: Ilo.
11. Eesti keele seletav sõnaraamat. [www.eki.ee]. 14.04.2014.

12. Eesti kinnisvaraturg 2013. aastal. 2014. Maa-ameti kinnisvara hindamise osakond.
[http://www.maaamet.ee/data/files/Eesti_kinnisvaraturg_2013.pdf?t=20140131091428] 16.04.2014.
13. **Eisenmann, P., Alstyne, V.** 2006. Strategies for Two-Sided Markets. – Harvard Business Review. (kaudviide)
14. **Ghuri, P., Gronhaug, K.** 2004. Äriuuringute meetodid: Praktilisi näpunäiteid. Tallinn: Külim.
15. **Johnson, M. W., Christensen, C. M., Kagerman, H.** 2008. Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review, pp 57-68.
16. Kallam, H., Kolbre, E., Lend, E., Möller, L., Reinhold, V., Simson, A-L., Uustalu, A-M., Venesaar, U. 2003. Ärikorralduse põhiteadmised. Tallinn: Külim.
17. Kuidas tehakse kinnisvaratehinguid ja vormistatakse dokumente?
Justiitsministeerium. [<http://www.just.ee/7623>] 16.04.2014.
18. **Kullerkupp, A., Pihlak, Ü.** 2007. Äriplaneerimine: kuidas jõuda õigete otsusteni. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
19. **Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Covin, J. G.** 2014. Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. – Business Horizons, Vol. 57 (1), pp. 37-47.
20. **Kuura, A.** 2001. Euroopaliku regulatsiooni mõju Eesti ettevõtluskeskkonnale. – Harmoniseerimine ja vabadus Eesti Vabariigi majanduspoliitikas integreerumisel Euroopa Liiduga. IX teadus- ja koolituskonverentsi ettekanded-artiklid, Tartu/Värska, 28.-30. juuni, lk 369-376.
21. **Kõomägi, M.** 2003. Ettevõtjaliku rahanduse erisus korporatsioonilisest rahandusest. – Ettevõtetmajandus Eestis ja Euroopa Liit: I teadus- ja koolituskonverents, Pärnu, 7.-8. Veebruar, lk 92-100.
22. Käibemaksuseadus. 2003. – Riigi Teataja I osa, nr. 82, art. 554.
23. **Laherand, M-L.** 2008. Kvalitatiivne uurimismeetod. Tallinn: OÜ Infotrükk.
24. **Lepak, D. P., Smith, K. G., Taylor, M. S.** 2007. Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. – Academy of Management Review, Vol. 32 (1), pp. 180-194.
25. **Magretta, J.** 2002. Why business model matter. - Harvard Business Review.

26. Makrokeskkonna analüüs. EAS. [<http://www.eas.ee/et/alustavale-ettevotjale/aeriidee-ja-aeriplaani-koostamine/olukorra-hinnang-oma-tegevusalal/makrokeskkonna-analueues>] 04.04.2014.
27. **Morris, M.** 2012. A Practical Guide To Entrepreneurship – How To Turn an Idea Into a Profitable Business. London: Kogan Page Limited.
28. **Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J.** 2005. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. - Journal of Business Research, Vol. 58, pp 726-735.
29. **Oder, E.** 2009. Kuidas hakata ettevõtjaks – ideest kasumini. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
30. Olukorrast metsanduses 2011. Keskkonnaministeerium.
[http://www.envir.ee/orb.aw/class=file/action=preview/id=1174092/Olukorrast_metsanduses_2011_ver1.0_2.pdf] 16.04.2014.
31. **Osterwalder, A.** 2004. The business model ontology proposition in a design science approach. - Universite De Lausanne. Ecole Des Hautes Etudes Commerciales.
32. **Osterwalder, A., Pigneur Y.** 2010. Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
33. **Patton, M.** 2002. Qualitative research ja evaluation methods. Thousand Oaks: Sage.
34. **Payne, A., Frow, P.** 2014. Developing superior value propositions: a strategic marketing imperative. – Journal of Service Management, Vol. 25 (2), pp. 213-227.
35. Pride, W. M., Hughes, R. J., Kapoor, J. R., Canzer, B. M. 1999. Business. Ontario: ITP Nelson.
36. **Reiljan, A.** 1997. Ettevõtete loomise ja tegutsemise alused. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
37. **Simoneaux, S., Stroud, C. L.** 2011. SWOT Analysis: The Annual Check-Up for a Business. – Journal of Pension Benefits: Issues in Administration, Vol. 18 (3), pp 75-78.
38. **Sturwig, M., Meru, A.** 2011. The Relationship Between Business Environment and Business Incubation. – China-USA Business Review, Vol. 10 (9), pp. 880-892.
39. **Zott, C., Amit, R., Massa, L.** 2011. The Business Model: Recent Developments and Future Research. – Journal of Management, Vol. 37 (4), pp. 1019-1042.
40. **Teece, D. J.** 2010. Business Models, Business Strategy and innovation. - Long Range Planning, Vol. 43, pp. 172-194.

41. **Ungureanu, M.** 2012. Social Accounting – Factor for Developing The Enterprise’s Internal and External Environment. – Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Vol. 5 (54), pp. 169-176.
42. What is PESTLE analysis? PESTLE analysis. [<http://pestleanalysis.com/>] 04.05.2014.
43. **Wilkinson, S.** 2006. Focus groups. Qualitative psychology. A practical guide to research methods. Pp. 184-204. London: Sage. (kaudviide)
44. **Wirtz, B., W.** 2011. Business Model Management. Design – Instruments – Success Factors. Wiesbaden: Gabler Verlag.
45. **Wood, D. J.** 1994. Business and Society. New York: Harper Collins College Publishers.
46. **Worthington, I., Britton, C.** 2003. The Business Environment. Essex: Pearson Education Limited.
47. Võlaõigusseadus 2002. – Riigi Teataja I osa, nr. 81, art. 487.
48. Äriseadustik 1995. – Riigi Teataja I osa, nr. 26, art. 355.

Lisa 1. Ettevõtjale vajalikud omadused mõningate autorite arvates

Autor	Oluliseks peetavad omadused
Bamford, Bruton (2006)	Riskijulgus, ratsionaalsus, eelnevad kogemused
Odres (2009)	Praktiline mõtlemine, enesekindlus, järjekindlus, mitmekülgsus, võimalustele orienteeritus, hea suhtlemisoskus, kannatlikkus, energilisus
Kallam jt (2003)	Enesetunnetus (eesmärkide tundmine), kujutlusvõime, praktilised teadmised, analüüsioskus, otsimisoskus, ettenägelikkus, arvutus- ja suhtlemisoskus, delegeerimis- ja organiseerimisoskus
Morris (2012)	Kõrge saavutusvajadus, iseseisvusvajadus, loovus, julgus võtta riske, eneseusk, enesekindlus, optimism, sihikindlus
Fritz (1993)	Kõrge töövõime, eesmärgile orienteeritus, õiglus, ausus, järjepidevus, probleemide lahendamise oskus, riskijulgus, paindlikkus, kasumile orienteeritus, innovatiivsus

Allikas: Autori koostatud, Bamford, Bruton (2006), Odres (2009), Kallam jt (2003) ja Morris (2012).

Lisa 2. PESTLE analüüsi vorm








Makrokeskkonna osa	Mis seda iseloomustab? Millised muutused toimuvad?	Kuidas antud keskkond mõjutab ettevõtet?
Poliitiline keskkond		
Majanduskeskkond		
Sotsiaalne keskkond		
Tehnoloogiline keskkond		
Õiguslik keskkond		
Looduskeskkond		

Lisa 3. Osterwalderi äriõuend

ÄRIPLAAN ÜHEL LEHEL

Pakutav toode/ teenus:

Koostajad :

<p>Võtme partnerid </p> <ul style="list-style-type: none"> > Kes on meie partnerid? > Kes on meie tarnijad? > Milliseid ressursse me tarujatelt vajame? 	<p>Teostatavad tegevused</p> <ul style="list-style-type: none"> > Milliseid tegevusi on vaja teha? (nt. tootmine, juhtimine, infokanalid jne.) > Tameabelad? Klienditeenindus? > Tulu allikad? 	<p>Kliendile pakutav väärtus </p> <ul style="list-style-type: none"> > Millised on konkurentsieelised? > Milliseid tarbija vajadusi toode/teenus rahuldab? 	<p>Kliendisuhete hoidmine</p> <ul style="list-style-type: none"> > Mida on meil vaja teha selleks, et hoida kliendisegmentidega häid suhteid? 	<p>Kliendisegmendid </p> <ul style="list-style-type: none"> > Kes on meie kõige olulisemad kliendid? > Mis neid iseloomustab? > Kui suur on turg?
<p>Kulustruktuur</p> <ul style="list-style-type: none"> > Millised on meie ettevõtte kõige olulisemad kulud? (Püsikulud, muutuvalkulud jne.)? > Millised ressursid on kõige kallimad? > Millised tegevused on kõige kallimad? 	<p>Tuluallikad </p> <ul style="list-style-type: none"> > Mille eest kliendid maksavad? > Kuidas toimub maksmine? Mis on klientide jaoks oluline? 			

Lisa 4. Küsimused ärimudeli kaardistamiseks (Osterwalder)

Ärimudeli blokk	Kaardistamisküsimused
Kliendisegmentid	Kellele luuakse väärtust? Kes on ettevõtte kõige olulisemad kliendid?
Väärtuste pakkumine	Millist väärtust kliendile pakutakse? Millist kliendi probleemi üritatakse lahendada? Millise kliendi vajadusi rahuldatakse? Milliseid teenuse-/tootepakette igale kliendisegmentile pakutakse?
(Info)kanalid	Milliste kanalite kaudu tahavad ettevõtte kliendid, et nendeni jõutaks? Kuidas ettevõtte hetkel klientideni jõuab? Kui laiahaardelised on ettevõtte kanalid? Millised kanalid töötavad kõige paremini? Millised on kõige kulu-efektiivsemad kanalid? Kuidas need on ühendatud klientide harjumustega?
Kliendisuhted	Milliseid suhteid iga kliendisegment sooviks, et ettevõtte saavutaks ja hoiaks? Millised on ettevõtte seni loonud? Kui kulukad on seniloodud kliendisuhted? Kuidas on kliendisuhted ühendatud ülejäänud ärimudeliga?
Tuluallikad	Millise väärtuse eest on ettevõtte kliendid nõus hästi maksma? Millise väärtuse eest nad praegu maksavad? Kuidas eelistaksid kliendid maksta? Kui suur on iga tuluallika osakaal kogutuluses?
Võtmeressursid	Milliseid võtmeressursse vajavad ettevõtte väärtuspakkumus, jaotuskanalid, kliendisuhted ja tuluallikad?
Võtmetegevused	Milliseid võtmetegevusi on vaja ettevõttel väärtuste pakkumiseks, jaotuskanaliteks, kliendisuheteks ja tuluallikateks?
Võtmepartnerid	Kes on firma põhilised koostööpartnerid? Kes on põhilised tarnijad? Milliseid võtmeressursse on ettevõttel partneritelt vaja hankida? Milliseid võtmetegevusi võtmepartnerid pakuvad?
Kulustruktuur	Millised kulud on ettevõtte ärimudeli juures kõige tähtsamad?

Allikas: Osterwalder, Pigneur 2010: 20-42).

Lisa 5. Osterwalderi SWOT analüüsi küsimustik

Väärtuspakkumuse hindamine:

- Meie pakutavad väärtused on kooskõlas klientide vajadustega;
- Meie pakutavatel väärtustel on tugev võrguefekt;
- Meie toodete ja teenuste vahel on tugev sünergia;
- Meie kliendid on väga rahulolevad;
- Meie tootele/teenusele on olemas asendustooted;
- Konkurendid võivad pakkuda paremat hinda või paremaid väärtusi.

Kulu-/tulustruktuuri hindamine:

- Meie kasumimarginaal on suur;
- Meie tulud on prognoositavad;
- Meil on stabiilsed kasumiallikad ja korduvad ostud samalt kliendilt
- Meie kasumiallikad on diversifitseeritud;
- Meie kasumiallikad on jätkusuutlikud;
- Me saame tulu enne, kui tekib kulu;
- Me tasustame asju, mille eest kliendid on tõeliselt nõus maksma;
- Meie hindamismehhanismid tekitavad tahet maksta;
- Meie kulud on ettearvatavad;
- Meie kulustruktuur on korrektselt seotud ärimudeliga;
- Me tegutseme kulu-efektiivselt;
- Me võidame mastaabisäästust;
- Meie kasumimarginaalid on konkurentsist ohustatud;
- Me oleme erilises sõltuvuses kindlast tuluallikast;
- On oht, et mõni tuluallikas kaob lähiajal;
- Meil on palju ettearvamatuid kulutusi;
- On kulutusi, mis võivad kasvada kiiremini, kui tulud, milleks neid tehakse.

Taristu hindamine:

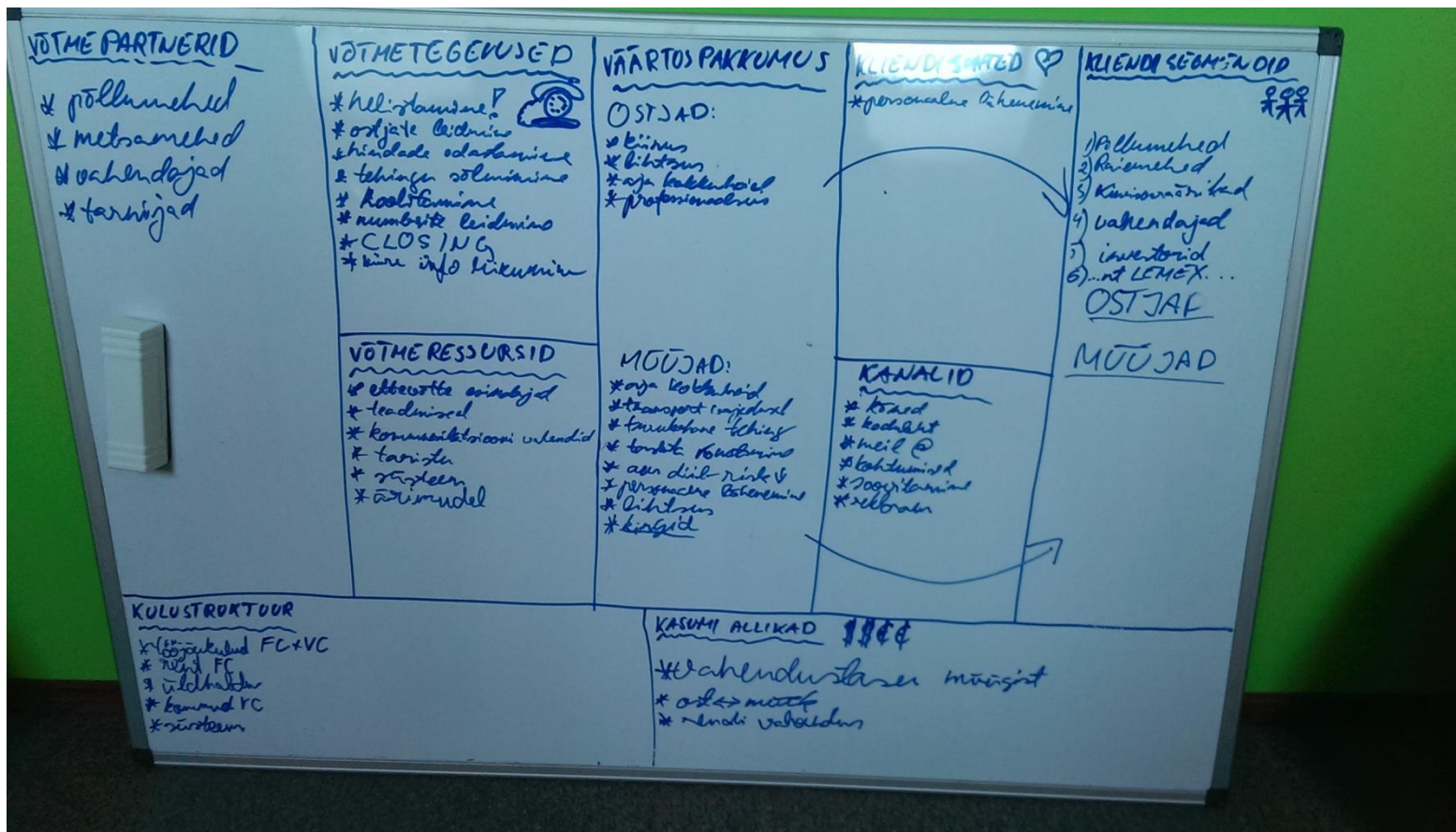
- Meie võtmeressursse on konkurentidel raske jäljendada;
- Ressursivajadus on ettearvatav/planeeritav;
- Me saame võtmeressursse õigel ajal õiges koguses;
- Me viime edukalt läbi võtmetegevusi;
- Meie võtmetegevused on raskesti kopeeritavad;
- Meie võtmetegevuste täituvus on kõrge;
- Sisseostetavate ja oma võtmetegevuste tasakaal on ideaalne;
- Me oleme partneritega koostööle keskendunud, kui vaja;
- Me naudime häid suhteid oma võtmepartneritega;
- Meil on oht tarnete katkestuseks mingisugustes ressurssides;
- Meie ressursside kvaliteet on ohustatud/kõikuv;
- Meie võtmetegevused võivad katkega;
- Meie võtmetegevused on mingil põhjusel ohustatud;
- Meil on oht kaotada partnereid;
- Meie partnerid võivad teha koostööd ka konkurentidega;
- Me oleme liiga sõltuvad teatud partneritest.

Lisa 5 järg

Kliendiliidese hindamine:

- Meie kliendid on püsivad;
- Kliendibaas on hästi segmenteeritud;
- Me tegeleme pidevalt uute klientide leidmisega;
- Meie kasutatavad kanalid on väga efektiivsed;
- Meie kasutatavad kanalid on väga tõhusad;
- Kanal on klientide seas levinud;
- Kliendid näevad meie kanaleid lihtsalt;
- Kanalid on hästi integreeritud;
- Kanalid võimaldavad profiilisäästu
- Kanalid on hästi seotud kliendisegmentidega;
- Kliendisuhted on tugevad;
- Kliendisuhte kvaliteet vastab korrektselt kliendisegmentidele;
- Kliendid on ettevõttega seotud läbi suurte alternatiivteenusele ülemineku kulutuste;
- Meie *bränd* on tugev;
- Meie turg võib varsti saada küllastunuks;
- Konkurendid ohustavad meie turuosa;
- Kui tõenäoliselt võivad meie kliendid üle minna;
- Kui kiiresti võib konkurents intensiivistuda;
- Kas konkurendid ohustavad meie kanaleid;
- Kas on oht, et meie kanalid muutuvad klientidele ebaoluliseks;
- Kas on oht, et meie kliendisuhted võivad järsult halveneda.

Lisa 6. Fookusgruupintervjuu käigus koostatud ABM Kinnistud OÜ ärimudel



Lisa 7. Intervjuu käigus koostatud PESTLE analüüsi tabel

Makrokeskkonna osa	Mis seda iseloomustab? Millised muutused toimuvad?	Kuidas antud keskkond mõjutab ettevõtet?
Poliitiline keskkond	Stabiilne, Enamasti ettevõtjasõbralik, Välismaiseid investoreid soosiv	Kuna vahendusettevõtte, siis toetusi ei saa.
Majanduskeskkond	Pärast suurt majanduslangust järgnenud tõus on aeglustumas; Sissetulekud kasvavad.	Majanduskasvu aeglustumine on nii oht, kui võimalus (ostjate vähenemine/müügisoovi suurenemine). Sissetulekute suurenemine kasvatab ettevõtte kulutusi tööjõule.
Sotsiaalne keskkond	Väljaränne . Suhtumine vahendajatesse üha halveneb.	Tööjõud kaob ära. Ettevõtte peab rohkem pingutama, et olla usaldusväärne.
Tehnoloogiline keskkond	Pigem areng – nt maaamet, rik, aga ka oma programm	Ettevõtte peab samuti arenema. Arengust on võimalik kasu lõigata, kui sellega kaasas käia.
Õiguslik keskkond	käibemaksuvabastuse tõttu seda turgu toetav	Mingeid erilisi mõjupunkte pole, samamoodi nagu teisi teenindussektori ettevõtteid
Looduskeskkond	Looduskeskkond on kauplemisobjektiks. Metsad lähevad üha enam suurmaaomanikele. Mõistlikult majandades pole häda kedagi	Annab võimaluse pakkuda suurostjatele. Vastutustundlikke ostjaid kasutades, kes nt metsa uuesti istutavad, pole mõju keskkonnale halb, pigem loomuliku protsessist parendus (ressursside <i>max</i> kasutamine).

SUMMARY

BUSINESS ENVIRONMENT ANALYSIS AND BUSINESS MODEL DEVELOPMENT IN PRIVATE LIMITED COMPANY ABM KINNISTUD OÜ

Märt Leiman

There is approximately 1,4 million hectares of cultivated land and 2,3 million hectares of forestry land in Estonia, which means that commercial land covers more than 82% of countrys total area. Arising interest in investing into commercial land by farmers, forestry firms and investors makes the market attractive to brokerage agencies and intermediators. In the situation of rising competition, differentiation and a clear view of how to be successful comes more and more to topics. One opportunity to get a full review of a company is describing its business model. Writing of this thesis is motivated by the need to get a full review of ABM Kinnistud Ltd and to give recommendations for developing its business model. In order to realise the aim, following tasks of research have been set:

- explain theoretical basis of entrepreneurship and entrepreneur;
- come to grips with necessary theory in order to analyse business environment;
- introduce business models nature and development basic theoretical background;
- analyse business environment of ABM Kinnistud Ltd;
- describe given companys business model;
- give suggestions for developing the companys business model.

Thesis is divided into two parts, from which the first is concentrated on explaining theoretical backgrounds of entrepreneurship, business environments and interest groups. Further, one of the most popular business model theory by Alexander Osterwalder is

introduced. The second part of the thesis is focused on giving review of the company and describing the research methods used.

The thesis found, that in the most traditional way, entrepreneurship can be defined as any kind of activity directed on making profits. Most common way to classify companies is by number of workforce, according to which they are divided into micro, small and medium enterprises (SME-s) and large companies. SME-s are usually more open to innovations because of the entrepreneurs who they are ran by. There are also several characteristics which distinguish good entrepreneurs, such as creativity, willingness to take risks and high tolerance of stress. Many great companies are though perishing irrespectve of existance of market opportunities, good ideas, resources and talented entrepreneurs, because business model does not work.

Before heading to the topics of business model, author of the thesis found important to also cover subjects of business environment and interest groups. A conclusion was made, that forces which influence companies can be devided into two – internal and external factors. Internal environment represents organizations structure and functions which are controllable. External environment factors are uncontrollable in most cases and can be devided into micro and macro environment.

Theoretical background of business models were also introduced in the thesis. It founded out to be a simple understanding of what, to whom and how company offers and how it collects revenue on it. Business model should be updated every once in a while and to do so, it is nessecary to understand the current model. Business models consist of nine so called building blocks, which are: customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships and cos structure. Thesis found that there are four possible types of business model changes – creation, extention, renewal and extinction and that they can be driven from several factors.

Estonian commercial land market and its operational principles were outlined in the empirical part of the thesis. ABM Kinnistud Ltd is a private equity company which operates as a middleman between subjects – buyers and sellers of commercial land. It

was found, that the main method of operations is making reversed selling calls to land owners. The company's organizational type is team oriented. ABM Kinnistud had a previously brainstormed mission and vision, however, business model and environmental analysis were untouched fields. To support the aims set earlier, a focusgroup interview was held within company's employees and board members.

Economical, technological and legal environment are quite entrepreneurship friendly in Estonia, as was found in external environment analysis. At the same time a problem was found in social environment – emigration. It decreases the opportunities to find good and qualified labour. As a fun fact, it appeared that natural environment is basically the subject of trade for the company. Company has two major customer segments – buyers and sellers, as it turned out in business model describing process. Buyers were also splitted into smaller segments – farmers, forestry entrepreneurs and intermediation service offers. Main value offered to both sides is simplicity and timesaving. The most commonly used channel in the company is calling and since each customer has personal service from the start to end, it can be called intimate personal service.

Last part of the thesis concentrated on making conclusions and giving recommendations for changing business model components. Author concluded, that one of the main threats and opportunities at the same time is competitors, who break the reputation of intermediators. To use this situation as an advantage, author offered a few suggestions, such as changing calls structure and creating a more effective training system. The biggest change offered to the company was to go from instrumentality contracts to brokerage fees. However, this change was considered to need total change of business model.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Märt Leiman

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „**ABM KINNISTUD OÜ ETTEVÕTLUSKESKKONNA ANALÜÜS JA ÄRIMUDELI ARENDAMINE**“ mille juhendaja on Airi Noppel.

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **21.05.2019** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **21.05.2014**