

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Kaspar Hioväin

Kari Maripuu

ÄRIMUDELI INNOVATSIOON BRIGHTSPARK OÜ NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: Virgo Süsi

Tartu 2022

ÄRIMUDEL INNOVATSIOON BRIGHTSPARK OÜ NÄITEL

Suunan kaitsmisele:

(Virgo Süsi / juhendaja)

Oleme koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(Kaspar Hioväin / kaasautor)

.....

(Kari Maripuu / kaasautor)

SISUKORD

Sissejuhatus.....	4
1. Ärimudeli teoreetilised alused	6
1.1. Ärimudeli olemus	6
1.2. Ärimudeli innovatsiooni elluviimise meetodid	11
2. Ärimudeli innovatsioon Brightspark OÜ näitel	20
2.1. Magistritöös kasutatud uurimismeetodid.....	20
2.2. Ärimudeli innovatsioon alustavas ettevõttes	22
2.3. Ärimudeli innovatsioon toimivas ettevõttes	28
2.4. EHMATA mudel ettevõtte ärimudeli innovatsiooni elluviimiseks	44
Kokkuvõte.....	50
Viidatud allikad.....	52
Lisa 1. Ärimudelite erinevad käsitlused.....	56
Lisa 2. Ärimudeli kirjeldused Lean Canvas skeemidena.....	58
Lisa 3. Käibe ja kasumi graafik perioodil 2012 - 2020.....	61
Summary	62

Sissejuhatus

Ettevõtte jätkusuutlik areng eeldab ettevõtte tahet ja suutlikkust kaasajastada oma ärimudelit vastavalt nõudluse muutumisele. Edukatena esitletakse sageli just neid ettevõtteid, kes on pikema ajaloo vältel õnnestunult rakendanud ärimudeli innovatsiooni ja saavutanud seeläbi eelise oma konkurentide ees, suurendades oma turuosa või kasumlikkust. Ettevõtte ärimudeli innovatsioon on ettevõttele eksistentsiaalse tähtsusega sõltumata sellest, kas tegemist on vahetult tegevust alustanud *startup* tüüpi (Cockayne, 2019) või juba turupositsiooni saavutanud traditsioonilise ettevõttega.

2019. aastal Harvardi ülikoolis läbi viidud uuringus analüüsiti S&P500 ning Global2000 ettevõtteid ning toodi välja 20 ettevõtet, kes on ärimudeli muudatusest viimase kümnendi jooksul enim edu saavutanud (Anthony, Trotter, & Schwartz, 2019). Edu kriteeriumina defineerivad eelpool viidatud uuringu autorid ettevõtte käibe kasvu, põhitegevuse kohandumist nõudluse muutumisele ning ettevõtte väärtuse kasvu (kasumlikkus ja aktsia hind). Silma paistavad enamasti laialt tuntud tehnoloogiaettevõtted, näiteks Netflix, Adobe, Amazon, Tencent, Microsoft, Alibaba ja Intuit, aga ka klassikalised ettevõtted Orsted, Ping An, A.O. Smith ja Neste. Kõik uuringus toodud ettevõtted on alates 2010. aastast läbi viinud ärimudeli innovatsiooni, mis on muutnud nende majandustegevust ja enamasti ka ärikultuuri tervikuna.

Ärimudeli innovatsioon on protsess, mille õnnestumiseks tuleb juhtidel kaasata kogu organisatsioon tervikuna, koos kõigi tema sidusrühmadega (tarnijad, partnerid, konsultandid jm). Eduka innovatsiooni elluviimiseks on mitmeid eeldusi ja sellel teel on ettevõtetel hulgaliselt võimalusi ebaõnnestuda, mille põhjused võtab kokku John P. Kotter oma 1995. aasta artiklis. Kotteri hinnangul või takistuseks saada näiteks ebaselge vajadus innovatsiooni elluviimiseks, juhtkonna ühtlustatud visiooni puudumine ettevõtte tuleviku osas või suutmatus kõrvaldada barjääre ärimudeli innovatsiooni elluviimisel (John P. Kotter, 1995).

Magistritöö eesmärk on töötada välja mudel ärimudeli innovatsiooni elluviimiseks ettevõttes. Eesmärgi saavutamiseks on autorid seadnud alljärgnevad uurimisülesanded:

- 1) Anda ülevaade ärimudeli innovatsiooniga seotud definitsioonidest.
- 2) Anda ülevaade empiirilises osas analüüsitava ettevõtte tegevusvaldkonnaga seotud ärimudelitest.

- 3) Uurida ja tuua välja erinevused ärimudeli innovatsiooni ja ärimudeli muudatuse vahel.
- 4) Retrospektiivse juhtumiuuringu meetodil ja kasutades dokumendianalüüsi analüüsida tarkvaraarendusettevõtte Brightspark ärimudeli innovatsiooni perioodil 2011 – 2021.
- 5) Koostada mudel või printsiipide kogum, millest lähtuvalt saavad ettevõtted planeerida ärimudeli innovatsiooni elluviimist ja süstematiseerida eelseisvaid tegevusi.

Magistritöö jaguneb kaheks osaks – teoreetiliseks ja empiiriliseks. Esimeses, teoreetilises osas, käsitlevad autorid definitsioone mõistetele - ärimudel, innovatsioon ja ärimudeli innovatsioon. Seejärel keskendutakse ärimudeli innovatsiooni elluviimisega seotud käsitlustele, mille raames võrreldakse erinevust ärimudeli innovatsiooni ning ärimudeli muudatuse vahel. Samuti toovad autorid välja barjäärid ärimudeli innovatsiooni elluviimisel ning nende ületamise meetodid.

Töö teises, empiirilises, osas analüüsivad autorid retrospektiivse juhtumisuuringu ja dokumendianalüüsi meetodil tarkvaraarendusettevõtte Brightspark ärimudeli innovatsiooni, keskendudes innovatsioonini käigus ilmnenu probleemidele ning nende lahendamise viisidele. Empiirilise osa kokkuvõttes koostavad autorid mudeli ärimudeli innovatsiooni elluviimiseks, mille alusel on võimalik erinevates ettevõtetes struktureeritult planeerida ja ellu viia ärimudeli innovatsiooni.

Märksõnad: ärimudel, ärimudeli innovatsioon.

Teaduseriala kood CERCS: S190 Ettevõtte juhtimine.

1. Ärimudeli teoreetilised alused

1.1. Ärimudeli olemus

20. sajandi viimases kümnendis alanud interneti kiire levik tõi kaasa uued võimalused ja viisid, kuidas ettevõtteid oma äri korraldaksid. Digiteenuste platvormi teke võimaldas muuta meetodeid, kuidas ettevõttes tegutseda. Näiteks Amazon alustas internetis raamatute müügiga ja muutis sellega fundamentaalselt viisi, kuidas kliendid raamatuid ostavad. Google (Alphabet Inc.) osutab oma kõige tuntumaid teenuseid (otsingumootor, voogedastus ja kaardirakendus) näiliselt tasuta, kuid saavutas aastal 2021 ligi 257 miljardi euro suuruse käibe. Facebook (Meta Inc) kasutas aga oskuslikult ära kahte inimesele loomupärast iseloomuomadust – uudishimu ja edevust, et ehitada suurim globaalne sotsiaalmeedia platvorm, muutudes ühtlasi selle termini peamiseks sünonüümiks.

Teenuste pakkumine ja tarbimine ei sõltunud enam klientide või teenusepakkujate geograafilisest asukohast ega kellaaajast. Koos uute, tehnoloogia arengust tingitud võimalustega, on ettevõtjatel aina laiem spekter äri arendamiseks ja aina sagedamini tuleb juhtidel vastata äristrateegias olulisel kohal olevale võtmeküsimusele: „Mil viisil äri teha?“. (Amit & Zott, 2001; Zott, Amit, & Massa, 2011)

Iga toimiv ettevõtte kasutab otseselt või kaudselt ühte või mitut samaaegset ärimudelit, mis kirjeldavad ettevõtte väärtusloomet ja tarneahelate arhitektuuri (Teece, 2010). Vaatamata sellele, et ärimudeli kirjeldamine on olnud ettevõtte majanduskäitumise osaks juba enne-klassikalisest (*pre-classical*) ajastust alates, on selle süstemaatilises kujundamisest hakatud rääkima koos Interneti arenguga eelmise sajandi viimasel kümnendil (Zott et al., 2011). Massa, Tucci ja Afuah viitavad sellele oma 2017. aastal avaldatud artiklis, millest selgub, et mõistet „ärimudel (*business model*)“ sisaldavate teaduslike ja populaarteaduslike artiklite arv on alates 1990. aastast märkimisväärselt kasvanud. Eriti paistab silma eksponentsiaalne kasv just populaarteaduslike artiklite osas (Massa, Tucci, & Afuah, 2017).

Kui internetieelsel ajastul oli juhtide peamiseks strateegilisteks väljakutseteks otsustada, millistes tööstusharudes ja turusegmentides peaks ettevõtte tegutsema ning kuidas ja millal nendele turgudele siseneda (orgaaniline kasv, ühinemised, omandamised), siis infoühiskonna arenguga lisandub ärimudeli innovatsiooni otsuste tegemisel juurde uus digitaalne dimensioon. (Amit & Zott, 2021)

Ärimudelite innovatsiooni teoreetilise käsitlemiseks on oluline esmalt leida õige definitsioon mõistetele „ärimudel“ ja „innovatsioon“. Kui **innovatsioon on defineeritav kui toode või protsess, mis on olemuselt uus või olemasoleva täiustus** (S. P. Taylor, 2017), siis ärimudeli kirjeldamisel kasutatakse sageli nelja peamist võtmeküsimust (Amit & Zott, 2021; Ritter & Lettl, 2018):

- a) Ettevõtjad uurivad või aimavad klientide vajadusi ning püüavad seejärel soovitud tooteid toota või teenuseid osutada. Ettevõtte tooted ja teenused vastavad küsimusele „mida?“.
- b) Kui ettevõtte toodete või teenuste järele on turul vajadus, siis puutub ettevõtte reeglina kokku konkurentsiga teiste ettevõtjate poolt. Selleks, et ettevõtte tooted ja teenused oleksid konkureerivatest alternatiividest eelistatud, peab ettevõtte leidma viisi eristumiseks. Viis, kuidas ettevõtte tooted või teenused konkurentsist eristuvad vastab küsimusele „kuidas?“.
- c) Turumajanduse tingimustes toimival ettevõttel ei õnnestu reeglina teenindada kogu turgu tervikuna, mistõttu tuleb ettevõttel valida kliendisegment, kellele teenuste osutamine on ettevõtte jaoks kõige kasumlikum. Valik, millisele kliendisegmendile ettevõtte oma tooteid ja teenuseid osutab, aitab vastata küsimusele „kellele?“.
- d) Omades ülevaadet, kuidas ettevõtte valitud kliendisegmentides osutatavate toodete ja teenustega konkurentsist eristub, peab ettevõtte ühtlasi defineerima, milline on selle tegevuse käigus ettevõttele loodav „väärtus“.

Joonisel 1 toodud ärimudeli „maagiline kolmnurk (*magic triangle*)“ iseloomustab ärimudeli defineerimisel kasutatud võtmeküsimusi ja nende vahelisi seoseid. Kombineerides võtmeküsimusi, saame ärimudelisse defineerida kliendile osutatava väärtuspakkumise, sidusrühmade vahel tekkiva väärtusahela ning ettevõtte jaoks tekkiva tulumudeli.



Joonis 1. Ärimudeli „maagiline kolmnurk“ (Gassmann, Frankenberger, & Csik, n.d., p. 2), autorite poolt kohandatud.

Ärimudeli käsitus on erinevaid. Autorid on käesoleva töö lisas 1 toonud tabelina välja valiku võimalustest, kuidas on ärimudeli definitsiooni erinevate teadlaste poolt kirjeldatud. Vaatamata konsensuse puudumisele ärimudeli definitsioonile akadeemilises kirjanduses, on teadlaste seisukohtades siiski mitmed ühisosad ärimudeli iseloomustamiseks (Amit & Zott, 2021):

- Ärimudel on keskne loogika, mille alusel luuakse väärtust kõigi ettevõttega seotud sidusrühmadele (*stakeholders*).
- Tegevused, mida ettevõtte iseseisvalt ellu viib, on küll olulised, kuid samuti on ärimudeliga seonduvalt olulised need tegevused, mida viivad ellu ettevõtte sidusrühmad - partnerid, tarnijad ja erinevad kliendigrupid.
- Ärimudel on viis kirjeldamiseks süsteemsel tasandil seda, kuidas ettevõtte tegutseb.

Eelpool toodud loetelu põhjal võib lihtsustatult öelda, et **ärimudel on ettevõtte toimimise arhitektuuriline plaan, mis koondab kokku ettevõtte sisemiste ning temaga seotud sidusrühmade ühtse toimeploogi.**

Ettevõtte ärimudeli keerukus sõltub muuhulgas ettevõtte sidusrühmade hulgast. Kuna ettevõtte sidusrühma liikmed toimivad omakorda igaüks enda ärimudeli alusel, siis võib ühe seotud ettevõtte ärimudeli muudatus tuua kaasa ahelmuudatuse kõikide seotud osaliste ärimudelitesse. Võib väita, et ettevõtte ärimudel on pidevas muutumises ja iga ettevõtte peab olema valmis muudatustega kohanema.

Alljärgnevalt esitavad autorid valitud loetelu ärimudelitest, mis seostuvad empiirilises osas uuritava ettevõtte kaasusega (Gassmann, Frankenberger, & Choudury, 2020):

- a) **Käibe jaotamine (*Revenue sharing*).** Käibe jaotamise mudelit iseloomustab erinevate osapoolte (indiviidid, grupid, ettevõtted) koostöö tulemusel loodud tulem, mis jaotatakse osalejate vahel vastavalt kokkuleppele. Selles ärimudelis liidetakse soodsad omadused sümbiootiliste efektide loomiseks, mille käigus jagatakse täiendavat kasumit laiendatud väärtuse loomises osalevate partneritega. Tulude jagamise mustri toimimiseks peab üks osapool suurendama tulusid ja jagama neid teise osapoolega vastavalt tema panusele. Tulemuseks on sümbiootiline, mõlemale poolele kasulik äriühendus. Käibe jaotamise mudeli puhul sõlmivad pooled reeglina käibe jaotamise lepingu (*revenue-sharing contract*), milles määratletakse osapoolte panus ja tulu (vajadusel kahju) jagamise põhimõtted. Seda tüüpi kokkulepped on muutunud populaarseks viimase kahe kümnendi jooksul koos digitaalsete teenuste turule tulemisega. Näiteks kasutavad käibe jaotamise lepinguid suured platvormid nagu Apple App Store ja Google Play, kes levitavad ja müüvad arendajate poolt loodud rakendusi, jättes selle juures endale ligi kolmandiku teenitavast tulust. Samasugust mudelit kasutab ka Amazon Marketplace, kus Amazon aitab toodet turustada ja müüja maksab selle eest Amazonile osa müügihinnast, millele lisandub fikseeritud tasu. (Bart, Chernonog, & Avinadav, 2021, p. 2)
- b) **Tarkvaraarendusteenuste osutamine, äriprotsesside digitaliseerimine (*solution provider / digitization*).** Tarkvaraarendusteenuste osutamine liigitub konsultatsiooniteenuste valdkonda. Tarkvaraarendusettevõtte komplekteerib spetsialistide meeskonna, kes analüüsib kliendi äriprotsessi ja töötab välja

tarkvaratehnilise lahenduse. See aitab muuta kliendi äriprotsesse efektiivsemaks või luua kliendile uusi tooteid või teenuseid. Osutatud teenuste eest saab ettevõtte tunni-, päeva- või projektitasu, mis kalkuleeritakse teenuse väljatöötamiseks kuluva töö ja kasutatud materjali kulu (*time & material*) baasil.

- c) **Tarkvara müük litsentsi alusel (*License / Make More of It*).** Tarkvara litsentsi müügi tuntumaid näiteid on Microsoft, kes sõlmis 6. novembril 1980. aastal lepingu IBM'iga, et varustada IBM PC personaalarvuti Microsoft DOS operatsioonsüsteemiga. (Brown, 2011) Litsentsiandja annab litsentsivõtjale õiguse tarkvara kasutada litsentsis toodud tingimuste alusel ja saab selle eest ühekordset või perioodilist tasu. Litsents tagab tarkvara väljatöötajale võimaluse tarkvaralist toodet müüa paljudele klientidele säilitades tootele kõik autori varalised õigused.
- d) **Tarkvara rentimine (*Rent instead of buy*).** Tarkvara rentimise mudel pakub kasutajale võimalust omandada tarkvara kasutusõigus perioodiliste (kuu või aasta) maksete alusel. Sellised lahendused on peamiselt levinud reaalajas kasutatavate pilveplatvormide (*SaaS*) puhul, kuid seda ärimudelit kasutatakse edukalt ka tööjaamadesse paigaldatava tarkvara puhul. Tarkvara rentimine annab selle loojale täieliku kontrolli distributsiooni osas (vähendab illegaalse kasutuse tõenäosust) ja annab ettevõttele tarkvara osas püsitud tulu (*monthly recurring revenue MRR / annual recurring revenue ARR*). Püsitud tulu laekumine annab ettevõttele omakorda võimaluse täpsemalt juhtida tuluvoogusid ning sellest lähtuvalt investeerida tarkvarauuendusse ning täienduste väljatöötamisse. Tarkvara renti kasutavad täna enamik kaasaegseid pilveteenuse pakkujaid. Üks tuntumaid tarkvara rendilahenduse pakkujaid on Microsoft, kes pakub oma populaarset kontoritöö paketti Microsoft Office 365 erinevates moodulites püsiva kuutasu eest üle maailma.
- e) **Vahendusplatvorm (*Peer-to-Peer, Two-sided market*).** Käesoleva magistratöö raames käsitlevad autorid platvorme kui digitaalseid infovahetuskeskkondi. Selle mudeli vahetu näide on ajaleht, mis ühelt poolt pakub lugejale uudiseid, kuid teiselt poolt pakub ettevõtetele võimaluse edastada leheveergudel oma toodete ja teenuste reklaami, kus lugeja saab pakkumistega tutvuda. Digitaalses maailmas on antud ärimudeli heaks näiteks 1996. aastal asutatud broneeringukeskkond Booking.com ja 2008. aastal asutatud AirBnB.com. Mõlemad veebikeskkonnad võimaldavad majutusteenuste pakkujatel üles seada oma hotelli (Booking), vaba toa või suvekodu

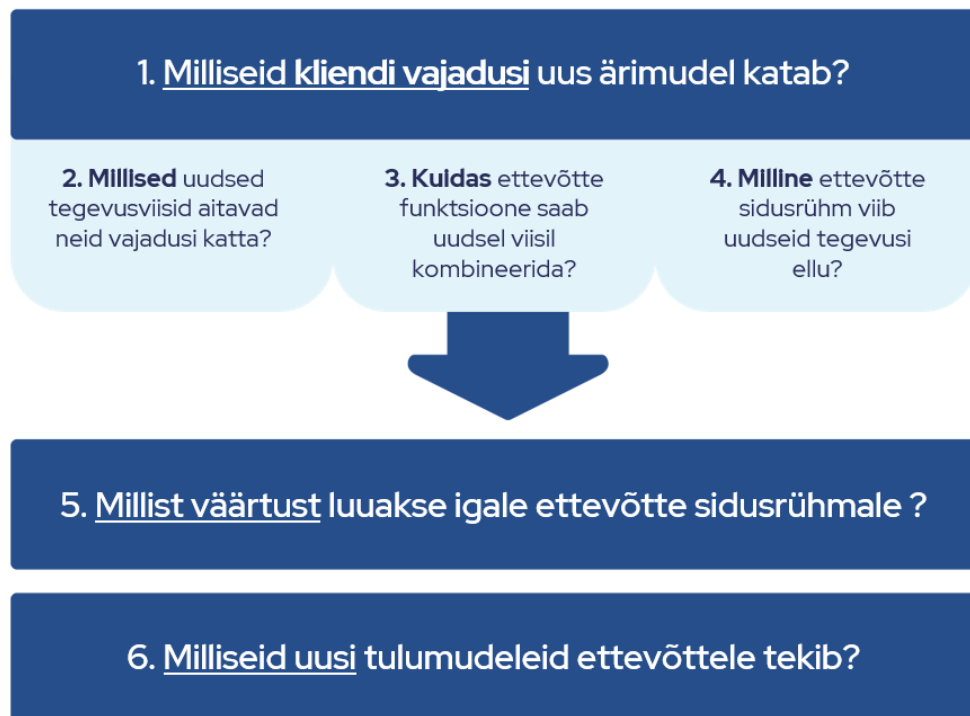
kuni 30 päevaseks broneerimiseks (AirBnB). Reisijad, kes soovivad suuremat iseseisvust ja vahetut elamust oma reisisihtkohtade valikul, saavad sellise platvormi abil valida just nende soovidele vastava öömaja ilma reisifirma poole pöördumiseta. Sellise ärimudeli alusel teenivad platvormi haldajad vahendustasu teenusepakkuja ja kliendi kokkuviimise eest. Vahendustasu võib olla fikseeritud summa või teatud osa sõlmitava tehingu summast. Ärimudeli suurimaks väljakutseks on see, kuidas platvormi haldur tagab, et äritehing tehakse ära tema platvormi kasutades ning et tal tekib võimalus saada tehingust kokku lepitud tasu.

- f) **Lisamüük (*Freemium* / *add-on*).** Lisamüügi ärimudeli puhul on iseloomulik baastoote tasuta või marginaalse hinnaga kasutada andmine. Baastoode on komplekteeritud nii, et kasutajal on võimalus seda tarbida, kuid võivad ilmned ebamugavused, mida on tasulise toote puhul välditud. Mudeli eesmärk on võtta maha rahaline barjäär tootega tutvumiseks, tekitada tarkvarast sõltuvus ning ahvatleda tarbijat üle minema tasulise toote kasutamisele. Kõnealuse ärimudeli tuntumateks näideteks on voogedastusplatvormid Spotify ja Youtube, mille tasuta kasutamisel esitatakse kuulajale/vaatajale iga mõne loo või klipi vaatamise järel reklaam. Tasulises versioonis on reklaamid eemaldatud ja kasutaja saab kõrgema kvaliteediga audiovoo edastuse. Lisaks muud mugavusfunktsioonid, näiteks saab Spotify kasutaja tasulise versiooniga tarbida nutirakendust ning lugusid oma seadmesse salvestada, et andmeside puudumise korral neid kuulata.

1.2. Ärimudeli innovatsiooni elluviimise meetodid

Vaatamata sellele, et ärimudeli innovatsiooni teadvustamine ettevõtte arengu eestvedamisel on teinud olulise arengu, pakub teadus võrdlemisi vähe abistavaid kontseptsioone ärimudeli innovatsiooni elluviimiseks. Sellele probleemile viitavad *German University of Administrative Sciences Speyer* teadlased Bernd W. Wirtz and Peter Daiser, kes on oma 2017. aasta uurimuses (Wirtz & Daiser, 2017) välja toonud võrdluse erinevate ärimudeli innovatsiooni meetodite kohta.

Ärimudeli innovatsiooni meetodite analüüsimisel on vaja määratleda tingimused, millistel juhtudel saab ärimudeli muutust pidada innovatsiooniks ja millistel juhtudel on tegemist ärimudel muutusega, kus innovatsiooni ei ole ellu viidud. Zott ja Amit defineerinud kuus põhiküsimust, mille abi saab formuleerida ärimudeli innovatsiooni (vt joonis 2).



Joonis 2. Ärimudeli innovatsiooni määratlevad kuus põhiküsimust (Zott, Amit 2012), autorite koostatud.

Eelpool toodud mudeli alusel võib ärimudeli innovatsiooni toimumist tuvastada neljal viisil (Amit & Zott, 2021):

- a) **Ärimudeli sisuline innovatsioon (*Business Model Content Innovation*).** Ärimudeli sisuline innovatsioon seisneb täiesti uue toote või teenuse turule toomises, mis peab vastama küsimusele, milliseid uudseid tooteid või teenuseid ettevõtte turule toob. Selle innovatsiooni elluviimine eeldab olemasoleva meeskonna ümberkoolitamist ja/või uue personali värbamist. Samuti uue toote või teenuse integreerimist ettevõtte olemasolevate müügi- või tarnekanalitega.
- b) **Ärimudeli struktuurne innovatsioon (*Business Model Structure Innovation*).** Ärimudeli struktuurne innovatsioon peab vastama küsimusele, kuidas kujundab ettevõtte uudsel viisil oma tegevuse ümber nii, et pakkuda olemasolevat toodet uuel viisil. Struktuurse innovatsiooni elluviimine võib jätta alles olemasoleva toote või kaubamärgi, kuid muudab olulisel määral viisi, kuidas ettevõtte seda sihtrühmale pakub
- c) **Ärimudeli innovatsioon ettevõtte valitsemisahelas (*Business Model Governance Innovation*).** Ärimudeli innovatsioon ettevõtte valitsemisahelas vastab küsimusel kes,

ehk milline ettevõtte sidusrühm kaasatakse toote või teenuse osutamiseks uudsel viisil. Mudeli autorid toovad näitena välja frantsiisi mudeli, millega on ettevõttel võimalik oma toote või teenuse tootmist ja turustamist võimalik litsentsi alusel frantsiisivõtjatele loovutada.

- d) **Ärimudeli innovatsioon uue lisandväärtuse loogikas (*Business Model Value Logic Innovation*).** Ärimudeli innovatsioon uue lisandväärtuse loogikas vastab küsimusele millist väärtust või milliseid uusi tuluvooge uus ärimudel ettevõttele loob. Käesoleva magistritöö empiirilises osas tuvastavad autorid uurimisaluse ettevõtte ärimudeli innovatsioonis just seda aspekti, kuna ettevõtte ärimudel viib tarkvaraarendusettevõtte tunni- ja projektipõhiselt arvelduselt kasutustasu põhisele fikseeritud tulumudelile.

Kui eelnev määratlus ei anna selget võimalust hinnata, kas ettevõttes ärimudeliga elluviidav protsess liigitub innovatsiooniks või muudatuseks, siis võib autorite hinnangul luua selguse tutvumine seisukohtadega, millisel puhul ei käsitleta ärimudeli muudatust innovatsioonina. Näiteks Raphael Amit ja Christoph Zott esitavad oma ärimudeli innovatsioonistrateegiat käsitlevas raamatus kolm tegevust, mida ei loeta ärimudeli innovatsiooniks (Amit & Zott, 2021):

- a) **Toote või teenuse protsessi parendamine**, mille käigus muudetakse olemasoleva ärimudeli raames toodetava toote või pakutava teenuse osutamise protsessi efektiivsemaks. Antud teemal on autorite hinnangul asjakohane tuua näide ajakirjandusest, kus teatud tingimustel on võimalik automatiseerida tüüpiklite koostamist (nt. regulaarsete sporditulemuste kajastamine, pandeemia statistika vm). Samuti ei saa ärimudeli innovatsioonina käsitleda näiteks ettevõtte tehnoloogilise sisseseade kaasajastamist, mis võib küll muuta ettevõtte toimimise efektiivsemaks, kuid ei muuda ettevõtte ärimudelit.
- b) **Uue toote või teenuse väljatöötamine**, mis konkureerib turul olemasoleva toote või teenusega samas kategoorias. Näitena võib tuua Audi, mis tõi 2018. aastal turule elektrimootoril baseeruva jõuallikaga sõiduauto¹, millega ettevõtte soovib konkureerida keskkonnasäästlike sõidukite segmendis nii uute tulijate (Tesla) kui

¹ <https://www.autocar.co.uk/car-news/new-cars/audi-e-tron-one-twelve-electric-audis-launch-2025>
(Rachel Burgess, 2018)

teiste klassikaliste autofirmadega, kes pakuvad turule elektrimootoriga toodet.

Vaatamata sellele, et Audi tootevalikus on tegemist uudse tootega, ei viinud Audi sellega toote turule toomisega sisse muudatust oma ärimudelisse, kuna jätkuvalt toodetakse ja müüakse sõidukeid sarnaselt sisepõlemismootoriga mudelitele.

Võrdluseks võib tuua teise Saksamaa autotööstuse kontserni BMW, kes alustas 2012. aastal lisaks elektriautode tootmisele ka laadimistaristu väljaarendamist. 2019. aastal moodustati aga ühisettevõtte Daimler korporatsiooniga², mille eesmärgiks oli pakkuda Euroopa suurlinnades elektriautot lühirendi mudeli alusel. Sellise mudeli puhul seisneb ärimudeli innovatsioon ühelt poolt uudses viisis, kuidas ettevõtte oma toodet (sõiduauto) tarbijale pakub ning teiselt poolt iseloomustab see partnerite kaasamist innovaatilise tarneahela loomisel. Märkimisväärne on see, et koostööd tehakse BMW ajaloolise rivaaliga (Daimler), kelle tooted konkureerivad BMW-ga luksusautode segmendis aastakümneid.

- c) Ettevõttesiseste **mikroettevõtete arendamine**. Suurettevõtted on asunud toetama ettevõttesiseste mikroalgatuste loomist, mis on suunatud innovaatiliste toodete või teenuste väljatöötamiseks, mis võiksid tulevikus asendada ettevõtte olemasolevaid tooteid või teenuseid.

Näiteks sobib Apple Macintosh toode, mille väljatöötamist asus 1984. aastal juhtima ettevõtte asutaja Steve Jobs³. Projekti raames töötas kompaktne arendusmeeskond ettevõtte põhitoote Apple II kõrval välja uudse personaalarvuti, mis oli võimeline konkureerima personaalarvutite turul IBM PC standardil baseeruvate personaalarvutitega. Vaatamata sellele, et Apple Macintosh oli oma graafilise kasutajaliidese ning arvutihiirega oluline innovatsioon infotehnoloogilises evolutsioonis, ei toimunud toote turule toomisega olulist muudatust ettevõtte ärimudelisse.

Eelpool toodust lähtuvalt defineerivad töö autorid **ärimudeli innovatsiooni kui uue ärimudeli väljatöötamist või olemasoleva toimeloogika muudatust, mille raames**

² <https://www.reuters.com/article/us-bmw-daimler-carsharing/bmw-and-daimler-close-to-merging-car-sharing-units-executive-idUSKBN1FC2L6> (Reuters Staff, 2018)

³ <https://www.mac-history.net/featured-2/2021-02-10/the-history-of-the-apple-macintosh> (Christoph Dernbach, 2021)

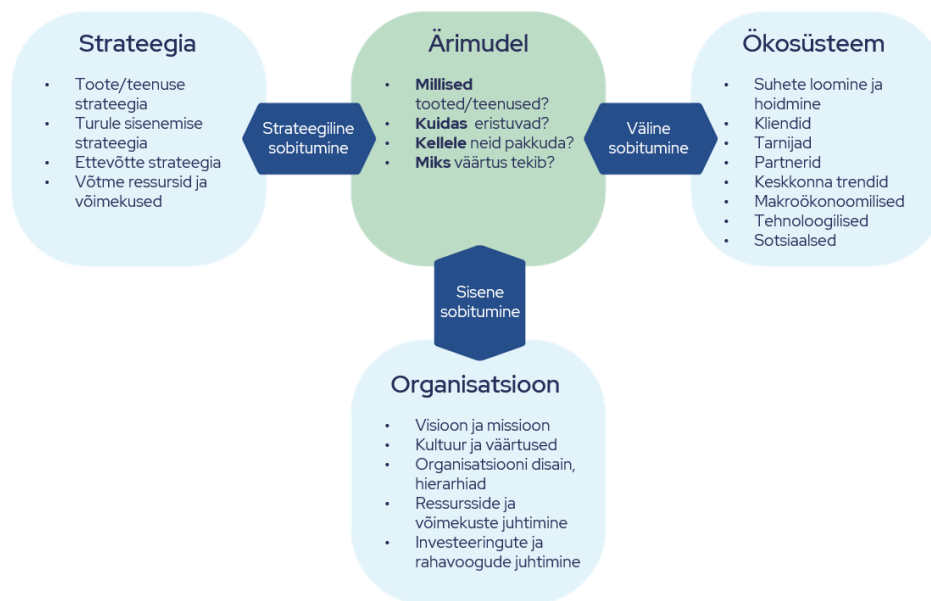
kujundab ettevõtte ümber klientide väärtuspakkumise, väärtusahela ning loob ettevõttele uued tuluvood.

Defineerides ärimudeli innovatsiooni mõiste, on oluline vaadelda meetodeid, kuidas ärimudeli innovatsiooni ellu viia ning tuua välja võimalikud barjäärid, mis ärimudeli innovatsiooni rakendamist takistavad. Amit ja Zott defineerivad ärimudeli innovatsiooni elluviimist järgmiselt: „Kõik valikud, mida tuleb teha, et uus ärimudel saaks täielikult toimida ja täidaks oma põhieesmärgi sihtetevõtte konkreetsetes kontekstis“ (Amit & Zott, 2021, p. 283).

Need valikud saab koondada ümber kolme küsimuse (Amit & Zott, 2021):

- A. Millised ettevõttesisesed muudatused tuleb ellu viia ja kuidas panna need muudatused sobituma ettevõtte uue ärimudeli ja organisatsiooni sisemise ülesehitusega? Kuidas tekitada ettevõtte **sisene sobitumine** (*internal fit*)?
- B. Kuidas panna sobituma ettevõtte ja selle uus ärimudel ettevõtte üldise ökosüsteemiga? Milliste tarnijate, partnerite ja klientidega peab arvestama ja millisel viisil peab neid kaasama, et nendega tekiks ja püsiks edukas suhe? Kuidas tekitada ettevõtte **väline sobitumine** (*external fit*)?
- C. Kuidas tekitada **strateegiline sobitumine** (*strategic fit*) uue ärimudeli ja ettevõtte strateegiaga? Milline on ettevõtte toote või teenuse strateegia ja turu positsioneerimine vastu ettevõtte eksisteerivaid ja potentsiaalseid konkurente. Millega ja kuidas eristuda?

ÄRIMUDEL INNOVATSIOON BRIGHTSPARK OÜ NÄITEL



Joonis 3. Võtmeküsimused ärimudel innovatsiooni elluviimiseks (Amit & Zott, 2021), autorite koostatud.

Jooniselt 3 selgub, et ärimudeli innovatsiooni edukaks elluviimiseks tuleb arvestada nii ettevõtte sisemiste kui väliste mõjuritega ning oluline on leida viis, kuidas valitud ärimudel sellesse tervikusse sobitub. Mastaapsed muudatused toovad reeglina kaasa ka erinevaid barjäre, mis tuleb ärimudel innovatsiooni elluviimise käigus ületada. Sõltuvalt sellest, kas tegemist on toimiva või alustava ettevõttega, on võimalikud barjäärid mõnevõrra erinevad. Toimiva ettevõtte puhul võib saada peamiseks takistusteks ettevõtte töötajate vastuseis muudatustele ja organisatsiooni inertsus (Amit & Zott, 2021). Chesbrough määratleb ärimudeli innovatsiooni peamiseks barjäärideks ettevõtte olemasolevad varad ja ärimudelid ning juhtkonna arusaama võimalikest takistusest. (Chesbrough, 2010; Rüb, Bahemia, & Schleyer, 2018)

Vastuseis muudatustele ehk aktiivne vastuseis, mis takistab sisemise sobivuse (*internal fit*) tekkimist. See väljendub organisatsiooni töötajate soovimatuses toetada uue ärimudeli rakendamist, töötades sellele vastu, hoides kinni vajalikke ressursse, boikoteerides vajalikke tegevusi või õhutades vastuseisu teistes ettevõtte töötajates. Seda tüüpi vastuseisu põhjused võivad tuleneda teadmatusest uue ärimudeli osas, ohu tunnetamisest isiklikule heaolule ja karjäärile, kahtlustest uue mudeli kasvupotentsiaalis või uue ärimudeli võimaliku kannibaliseeriva mõju tuvastamine olemasolevale äri. Toimivas ettevõttes ei saa üldjuhul ühte ärimudelit vahetada koheselt uue vastu, mistõttu peavad üleminekuperioodil toimima korraga veel vana kui ka juba uus. Markides ja Charitou (2004) nimetavad seda dubleerivaks

ärimudeliks (*dual business models*), mille samaaegsel turul opereerimisel tekib oht, kus mudelid hakkavad teineteisega konkureerima. Kui seda olukorda teadlikult ei juhita, on risk halvata nii uus kui ka juba toimiv ärimudel.

Barjääri ületamiseks on samaaegselt käitatavad ärimudelid otstarbekas jagada eraldiseisvatesse äriüksustesse, jagades konfliktset ressursid selliselt, et oleks välistatud nende üle konkureerimine. See vähendab uue ärimudeli kannibaliseerimise riski. (Kim & Min, 2015)

Organisatsiooniline inertsus ehk passiivne vastuseis, mis väljendub ettevõtte juhtide soovides jätkata sissetootatud ning harjumuspärase tegevustega. See võib olla põhjustatud erinevatest teguritest – varasemalt tehtud investeeringutest, suhetest olemasolevate partneritega, kehtivatest lepingutest jms, mida võib olla keeruline uude mudelisse sobitada. Organisatsioonide muutmist piiravad kinnistunud arusaamad-, tegevus- ja psühholoogiline inerts, mis takistavad ennetavat käitumist (Godkin & Allcorn, 2008).

Passiivse vastuseisu ületamiseks ja uue ärimudeli poolt loodava potentsiaali mõistmiseks on esmalt vaja ettevõttes luua toetav keskkond eksperimenteerimiseks. Ärimudelite visualiseerimiseks soovitatakse kasutada ärimudeli lõuendit (*business model canvas*) (Abdoun & Ibrahim, 2018; Chesbrough, 2010). Eksperimenteerimine aitab mõista uue ärimudeli potentsiaalset elujõudu ning ületada valitsevat ebakindlust plaanitava innovatsiooni elluviimise osas. Eksperimenteerimine ja eelnev modelleerimine aitab ettevõttes juurutada vastuvõtlikku mõtteviisi uuendustele.

Ülaltoodud barjäärid on iseloomulikuks takistuseks mistahes suuremahulise muudatuse elluviimisel organisatsioonis. Kuna ärimudel on oma olemuselt keerukas konstruktsioon, mis ületab ettevõtte piire ja mõjutab temaga seotud sidusrühmi, siis kaasnevad selle muutmisega ka **ärimudeli spetsiifilised barjäärid**. Sellisteks barjäärideks on näiteks uue ärimudeli keerukus või puudulik oskusteave selle rakendamiseks. Samuti võib barjääriks osutuda konsensuse puudumine ettevõtte juhtkonnas, töötajate hirmud isiklikest hüvedest ilmajäämisel või soovimatust muudatusest karjääris. Innovatsioonile võivad vastu seista ettevõtte omanikud ja investorid, kes soovivad kaitsta varasemalt teostatud investeeringuid ettevõtte varadesse. Vastuseis võib aga seisneda ka organisatsiooni kultuuri üldises püüdluses säilitada *status quo* või soovimatutes eksperimenteerida.

Tekkinud barjääride ületamiseks on vajalik juhtumikeskselt mõista vastuseisu juurpõhjuseid. Võttes arvesse ärimudeli innovatsiooniga kaasnevate muudatuste võimalikku ulatust ettevõttes, on strateegiliste otsustajate kaasatus innovatsiooni elluviimisel hädavajalik. Ärimudeli innovatsiooni elluviimine nõuab tugevat ja otsustavat juhtimist ning uuendusmeelset hoiakut innovatsiooni meeskonnas. (Amit & Zott, 2021)

Kuna alustavatel ettevõtetel puudub kinnistunud harjumuste kogum, on nende organisatsioonide inertsus võrreldes toimivate ettevõtetega oluliselt väiksem, mistõttu ei pruugi eelpool toodud barjäärid nende ettevõtete ärimudeli innovatsiooni elluviimist otseselt ohustada. Erinevalt toimivatest ettevõtetest on iduettevõtted juba oma mõtteviisilt avatud uutele ärimudelitele ja ideedele. Uute ettevõtete puhul võib ärimudeli innovatsiooni elluviimisel saada peamiseks takistuseks riskide juhtimine, sõltuvus kolmandatest osapooltest või juhtimiskompetentsiga seotud barjäärid (Amit & Zott, 2021). Riskijuhtimise vajaduse alahindamine või riskide ebapiisav hindamine võib kaasa tuua ettevõtte restruktureerimise või pankroti.

Riske saab jagada viide kategooriasse:

- Nõudlusriskid – risk, et klientide huvi toote või teenuse järele ei vasta prognoositule;
- Tarneriskid – riskid, mis on seotud toote või teenuse kvaliteediga, partnerite panusega või tehnoloogiliste piirangutega;
- Konkurentsiriskid – riskid, mis on seotud sarnase toote või teenuse pakkumisega konkurentide poolt;
- Kapitaliriskid – riskid, mis on seotud raha kaasamisega või selle ajastamisega, samuti rahastajate väljumisega ettevõtetest (*exit*);
- Majanduskeskkonna riskid – makromajanduse, regulatsioonide ja poliitilise olukorraga seotud riskid.

Iduettevõtete ärimudeli muutmisel võib takistuseks saada sõltuvus kolmandatest osapooltest. See väljendub alustava ettevõtte ärimudeli seotusest kolmandate osapoolte pakutavatest lahendustest või platvormidest. Cutolo ja Kenney kasutavad sellise olukorra defineerimiseks mõistet *platform- dependent entrepreneurship* („*platvormist sõltuv ettevõtlus*“, *autorite tõlge*). Kasutades ära oma turujõudu võib kolmas osapool alustava ettevõtte ärimudelit ebakõlbulalt kasutada oma ettevõtte huvides. Paljude kõrgtehnoloogiliste alustavate ettevõtete ärimudelid sõltuvalt suurkontsernide Apple, Google, Facebook, Amazon

või Microsoft poolt pakutavatest teenustest. Kui alustava ettevõtte ärimudel on mõnest sellisest teenusest ainusõltuvuses (ei ole mõeldud alternatiivsete lahenduste peale), siis annab selline iduettevõtte ennast automaatselt suurkontserni meelevalda ja seotud teenuse osutamise lõpetamine suurkontserni poolt võib kaasa tuua iduettevõtte tegevuse lõppemise. (Cutolo & Kenney, 2021)

Juhtimise probleemid tekivad alustavates ettevõtetes peamiselt seetõttu, et juhtimisstruktuuris puuduvad selged piirid juhtimise ja valitsemise vahel. Ebaselge rollide ja vastutuse jagunemine võib kaasa tuua konflikte ettevõtte kaasasutajate vahel. Kui ettevõtte asutatakse investorkapitali toel, lisandub ettevõttele juurde täiendav juhtimistasand – nõukogu, mille liikmed esindavad tihti professionaalseid investoreid ja omavad ettevõttes otseseid finantshuve. Sellest tulenevalt võivad nad ettevõtte valitsemise asemel sekkuda aktiivselt igapäevasesse juhtimisse selle asemel, et teostada järelevalvet ettevõtte käekäigu üle. (Garg, 2013)

Sarnaselt toimiva ettevõttega seisneb ka alustava ettevõtte ärimudel innovatsiooni barjääride ületamine eelkõige võimes analüüsida ja mõista nende juurpõhjuseid. Ülal toodust lähtub, et alustava ettevõtte jaoks on võtmetähtsusega oskus maandada võimalikke riske, usalduse loomine väliste sidusrühmadega, sõltuvuse vähendamine kolmandatest osapooltest, oskuslik ja realistlik tulumudeli disain ning selgete valitsemise printsiipide juurutamine juba esimesest päevast. (Amit & Zott, 2021)

2. Ärimudeli innovatsioon Brightspark OÜ näitel

Käesoleva peatüki eesmärk on analüüsida tarkvaraarendusettevõtte Brightspark ärimudeli innovatsiooni perioodil 2011 – 2021, mille vältel on ettevõtte ärimudelit kahel korral märkimisväärselt muutnud. Autorid keskenduvad empiirilises osas ettevõtte ärimudeli analüüsile, tuues välja olustiku, milles tehtud juhtimisotsuste tulemusel viis ettevõtte ellu ärimudeli innovatsiooni. Empiirilise osa kokkuvõttes koostavad autorid mudeli ärimudeli innovatsiooni elluviimiseks, mille alusel on võimalik erinevates ettevõtetes struktureeritult planeerida ja ellu viia ärimudeli innovatsiooni.

2.1. Magistritöös kasutatud uurimismeetodid

Käesoleva töö uurimismeetodiks on autorid valinud retrospektiivse juhtumiuuringu (*retrospective case study*). Retrospektiivne juhtumiuuring on teatud tüüpi longituuduuring, kus uuritavad sündmused ja tegevused on juba toimunud ja nende sündmuste ja tegevuste tulemus on teada. Kogu uuritav andmestik, sealhulgas otsese osaleja kirjeldused, kogutakse peale sündmuste toimumist. (Mills, Durepos, & Wiebe, 2012)

Meetodi valiku puhul sai määravaks autorite aastatepikkune seotus empiirilises osas analüüsitava ettevõttega. Üks autoritest on uuritava ettevõtte asutaja ja tegevjuht, mistõttu tugineb retrospektiiv isiklikule vahetule kogemusele ärimudeli innovatsiooni elluviimise protsessist. Teine autor on analüüsitava ettevõtte pikaajaline äripartner, kes koges ettevõtte innovatsiooni mõjusid sidusrühma liikmena.

Uuring on kvalitatiivne ja keskendub juba olemasolevale informatsioonile. Kvalitatiivse analüüsi läbiviimisel kasutatakse dokumendi analüüsi (vt tabel 1), mis annab kvalitatiivsete andmete tekkimisele aluse (S. J. Taylor & Bogdan, 1998). Kvalitatiivset uuringut iseloomustab tõlgenduslik ja loomulik lähenemine toimuvale, mistõttu uuritakse nähtusi loomulikus keskkonnas ning tõlgendatakse neid vastavalt tähendustele, mida inimesed neile annavad (Laherand, 2008). Lisaks kasutavad autorid mitteformaliseeritud vaatlust, mis analüüsib nähtust või protsessi võimalikult mitmekülgset ning mille tunnused selguvad alles siis, kui materjali hakatakse analüüsima. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 2010)

Tabel 1. Dokumendianalüüsi raames kasutatud materjalid ja selle eesmärgid

Meetod	Kirjeldus	Panus töö eesmärgi täitmisse
Dokumendianalüüs (finants): - Majandusaasta aruanded perioodil 2011 – 2020 - Majandusaasta aruanne 2021 (töö esitamise hetkel registrile esitamata)	Aruannetest kasutatakse tegevusaasta kokkuvõtte kirjeldust, kasumiaruannet ja personali lisa.	Majandusaasta aruannete analüüs annab faktilise numbritäpsuse ettevõtte majandustegevuse retrospektiivseks hindamiseks.
Dokumendianalüüs (otsused): - Üldkoosoleku otsused 2019. - Juhatuse otsused 2019.	Üldkoosoleku ja juhatuse otsused 2019. aastast, millega ettevõtte otsustas võõrandada tarkvaraarenduse äriüksuse. ⁴	Otsustest lähtub sisuliste tegevuste ajaline faktiline järjestus.
Dokumendianalüüs: Ettevõtte äristrateegia 2017	EAS koolitusprogrammi „Ärimudeli praktikum“ raames koostatud äristrateegia dokument, mis defineerib ettevõtte ärimudeli muutmise vajaduse ning eesmärgid uue ärimudeli väljaarendamiseks.	2017. aastal koostatud äristrateegia dokument defineerib ettevõtte ärimudeli innovatsiooni alates 2020. aastast.
Dokumendianalüüs: Ressursside planeerimise tabel	Meeskonna projektidesse jagamise tabel, mida juhtkond kasutas perioodil 2014 – 2019 tarkvaraarendajate ressursi paigutamiseks erinevate projektide vahel.	Tabel annab tagasisaate meeskonna koosseisu ja hõivatuskohta, mis toob välja ettevõtte kiire arengu perioodil 2013 – 2016 ja taandarengu perioodil 2017 – 2019.

Allikas: autorite koostatud.

Autorid toovad SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities & threats*) analüüsi raames välja ettevõtte tugevuste, nõrkuste, võimaluste ja ohtude kaardistuse, millest lähtuvalt tegi ettevõtte juhtkond antud ajahetkel ärimudelit puudutavad otsused. Ärimudeli väärtuspakkumise illustreerimiseks on autorid kasutatud A. Osterwalderi *lean canvas* mudelit (Abdoun & Ibrahim, 2018), mida on uuritava ettevõtte omanikud praktikas rakendanud.

⁴ Kasutatakse vaid 2019. aasta juhtimisdokumente, kuna varasematel perioodidel ei ole ärimudelit puudutavaid juhtimisotsuseid dokumenteeritud.

Dokumendianalüüsile ja autori isiklikule kogemusele tuginedes analüüsitakse töös ettevõtte ärimudeli arengut perioodil 2011 – 2021. Autorid lähtuvad ettevõtte ärimudeli innovatsiooni analüüsimisel käesoleva töö teoreetilises osas välja toodud definitsioonidest ning esitavad töö tulemusel põhiprintsiipidele tugineva mudeli, millest lähtuvalt kõnealune ettevõtte on oma ärimudeli innovatsiooni ellu viis.

2.2. Ärimudeli innovatsioon alustavas ettevõttes

Käesolevas magistritöös analüüsivad töö autorid tarkvaraarendusettevõtet Brightspark OÜ, mis asutati 2011. aastal magistritöö kaasautori Kari Maripuu ning tarkvaraarendaja Markko Legonkovi poolt.

Ettevõtte loomisele pani aluse asutajate koostöö ettevõttes Baltic Digital Archive AS, mille raames töötati välja digitaalarhiivi tarkvara Infore. Koostöö käigus avaldus Maripuu ja Legonkovi kogemuse sünergia, mille tulemusel otsustati asutati Brightspark OÜ. Asutajate eesmärk oli loodavas ettevõttes ellu rakendada uudne ärimudel, kus tarkvaraarendusteenuseid osutatakse kliendile pikaajalises koostöös. Selline koostöö annab Brightspark'ile õiguse saada kliendile arendatud tarkvara kaudu passiivset tulu ka peale aktiivse arendustöö lõppemist.

Ettevõtte asutamisele viis Maripuu poolt sõlmitud leping Itaalia ettevõttega Rossocorsa, mis otsis tarkvaraarendusprojekti arendamiseks Eestist sobivat meeskonda. Avatud diskussioonis pakuti Itaalia ettevõttele välja ärimudeli kontseptsioon, mis vastab käesoleva töö teoreetilises osas toodud mudelile „*Käibe jaotamine*“ (vt. tabel 2).

Tabel 2. Uuritava ettevõtte esimene arenguetapp

MUDEL	MUDEL PERIOODIL 2011 - 2013
<i>Käibe jaotamine (Revenue sharing)</i>	Ärimudeli kohaselt töötavad klient ja Brightspark kliendi toimiva äri baasil välja uue digitaalse toote (e-pood, tellimiskeskus, P2P portaal vms), mis loob kliendile uue tuluvoo. Brightspark töötab ärimudeli alusel välja tarkvaralahenduse ja hoiab seda ajakohasena. Kliendi ülesanne on lahendust turustada ja opereerida, suunates ka oma olemasolevaid kliente uut lahendust kasutama, suurendades seeläbi uudse e-teenuse käivet. Brightspark ja klient sõlmivad kokkuleppe käibe jagamise tingimuste kohta, mille alusel tasub klient Brightsparkile osa platvormi kaudu teenitud käibest. Autorid illustreerivad ettevõtte ärimudeli Alex Osterwalderi Lean Canvas meetodil (Abdoun & Ibrahim, 2018), mis on toodud magistritöö lisas 2.

Allikas: Autorite koostatud

Brightspark ja Rossocorsa leppisid kokku, et Itaalia ettevõtte tasub Brightsparkile igal kuul osutatud teenuste eest 70% osutatud teenuste turuhinnast ning Brightsparkil on õigus saada viie aasta jooksul (alates teenuse turustamise algusest) 30% tarkvara kaudu teenitavast käibest. Sarnase kokkuleppe sõlmis Brightspark ka 2011. aasta sügisel Totalisaator AS'iga, kellega koostöös arendati välja spordiennustuse portaali <https://www.toto.ee>. Kokkulepe sisaldas fikseeritud tasu platvormi esmase väljaarendamise eest, millele lisandus tulemustasu kokkulepe, mille järgselt saab Brightspark viie aasta jooksul platvormi käibest kokkulepitud protsendi⁵.

Vaatamata sellele, et alustaval ettevõttel õnnestus lühikese aja jooksul sõlmida uudse ärimudeli alusel kaks perspektiivset tundunud lepingut, ilmnesid puudused ärimudeli rakendamisel juba esimeste tegevuskuude jooksul. Kui Itaalia ettevõttega sõlmitud leping võimaldas katta alustava ettevõtte püsikulusid, siis Totalisaatoriga sõlmitud lepingus toodud fikseeritud töö mahtu olid ettevõtjad alahinnanud ja tööde käigus selgus, et kvaliteetse terviklahenduse väljatöötamiseks kulub prognoositust mitu korda rohkem töötunde ja projekti edukas elluviimine ilma täiendavate meetmete rakendamiseta ei ole võimalik.

Ettevõtte juhtkond hindas tegevuse jätkamiseks alljärgnevat valikuid:

- a) Võtta ettevõttele laen (suurusjärgus 100 000 eurot), mis aitab finantseerida platvormi väljaarendamise kulusid seni, kuni projekt on valmis ning jagatud käibest teenitav tulu katab ettevõtte püsikulud ja aitab teenindada laenumakseid.
- b) Leida ettevõttesse investor, kelle toel arendatakse välja mõlemad projektid, suurendatakse meeskonda, laiendatakse projektide mahtu ning suurendatakse läbi selle ettevõtte väärtust.
- c) Loobuda Totalisaatoriga käibe jagamise kokkuleppesest ning lülitada täies mahus *time&material* põhise lepingu peale, loobudes algse ärimudeli põhimõtetest.

Juhtkond otsustas laenu välistada, kuna ettevõttel puudusid tagatiseks sobivad varad ning juhtkonnal ei olnud valmisolekut tagada laenu isikliku varaga. Reaalseid jõupingutusi tehti aga investeeringute kaasamiseks, kuna just Totalisaatori projekt tundus vaatamata esmastele tagasilöökidele jätkuvalt kõrge perspektiiviga. Paraku oli raha kaasamise

⁵ Kuna Totalisaator AS'iga sõlmitud kokkulepe on konfidentsiaalne, siis ei saa töö autorid jagamisele kuuluvat protsenti töös esitada.

võimaluste amplituuda 2012. aastal võrreldes 2021. aastaga kitsam, millele juhib 2022. aasta Postimehes ilmunud artiklis tähelepanu riskinvesteeringutele keskendunud investeerimisfondi Startup Wiseguys juht Herty Tammo (Carl-Robert Puhm, 2022). Tammo toob välja, et kui Startup Wiseguys 2012. aastal alustas, siis oli Eestis peamiseks riskikapitali instrumendiks riigi asutatud Arengufond, kust Brightsparki juhtkond ka rahastust taotles. Vaatamata sellele, et kümmekond aastat tagasi oli Eestis *start-up* ettevõtteid oluliselt vähem, ei õnnestunud Brightsparkil rahastust saada, kuna Arengufondi hinnangul ei vastanud Brightsparki ärimudel klassikalisele *start-up* ettevõtte nõuetele, kuna mudel ei olnud piisavalt kiiresti laiendatav (Cockayne, 2019). Arengufondi jaoks oli välistavaks argumendiks ka ettevõtte tegevus hasartmängude valdkonnas.

Lähtuvalt sellest, et raha kaasamise katsed ebaõnnestusid ja ettevõtte likviidsus ei võimaldanud juhtkonnal pikemalt viivitada, asuti klientidega läbi rääkima lepingu muutmise tingimusi. Platvormi arenduse lõpuleviimise eesmärgil loobus Brightspark käibe jagamise kokkuleppes ning pooled läksid üle klassikalise teenuslepingu mudelile. 2012. aasta lõpuks sai selgeks asjaolu, et Itaalia ettevõtte äriplaan ei osutunud vaatamata valminud tarkvarale edukas ning partner otsustas ühiselt loodud lahenduse turustamisest loobuda. Sellega lõpetas Itaalia ettevõtte ka arendustööde sisseostmise, mille tulemusena kaotas ettevõtte oma peamise tuluallika. Ettevõtte omanikele sai selgeks, et uudset ärimudelit ei suudeta ellu viia ning ettevõtte säilitamiseks oli vaja teha muudatusi ettevõtte tegevuses, mistõttu asutajad asusid hindama ettevõtte kompetentse ning võimalusi ärimudeli muutmiseks.

Ettevõtjad alustasid ärimudeli elluviimist SWOT analüüsi koostamisega (vt tabel 3), et selle baasil töötada välja uus ärimudel, mille eesmärgiks oleks ettevõttele stabiilse kasvu tagamine.

Tabel 3. SWOT analüüs ärimudeli elluviimiseks

TUGEVUSED	▪ Ettevõtjate pikaajaline kompetents tarkvaraarenduse valdkonnas. ▪ Ettevõttes on 3 kogenud Microsoft arendusplatvormi tundvat spetsialisti. ▪ Ettevõtte juhil on suur isiklik äri- ja avaliku sektori kliente. ▪ Ettevõtte on tegutsenud 2 aastat ja on kujunenud välja esmane tööriist.	NÕRKUSED	▪ Ettevõtte on väga väikese meeskonnaga, mistõttu suuremate projektide elluviimine või riigihangetel osalemine ei ole võimalik ilma partnerita. ▪ Ettevõtte finantsseis ei võimalda teha investeringuid ning on palgakohustuste tasumisel sõltuv uute klientide maksedistsipliinist.
VÕIMALUSED	▪ Ettevõttel on kogemus nutirakenduste arendamise valdkonnas, millega on võimalik konkurentsist eristuda. ▪ Keskendumine Microsofti tehnoloogiatele võimaldab ettevõttel saada Microsofti partneriks. Partneri staatust saab ettevõtte esile Microsofti tehnoloogiaid kasutavate klientide hulgas.	OHUD	▪ Likviidsusrisk võib tekitada olukorra, kus ettevõtte ei suuda täita võetud kohustusi töötajate või hankijate ees, mistõttu on oht, et mõne töötaja lahkumise korral ei õnnestu ettevõttel täita võetud kohustusi klientide ees. ▪ Ettevõtte sõlmib keerulises olukorras mõne ebasoodsa lepingu, mis põhjustab ettevõtte probleeme.

Allikas: Autorite koostatud

Hinnates oma tugevusi, nähti lahendust klassikalise tarkvaraarendusteenuste pakkumise mahu suurendamises. Tegemist oli ettevõtte jaoks algselt sekundaarse ärimudeliga, mille arendamist oli ettevõtte juhtkond seni püüdnud vältida. Sekundaarne ärimudel oli ettevõttes vaid kasutusel esmase ärimudeli väljaarendamise rahastamiseks, kuna ettevõtte asutati minimaalse stardikapitaliga ja alustaval ettevõttel puudus oskus ja võime investoreid kaasata.

2013. aasta jaanuaris mõistsid omanikud, et lähtuvalt nende tugevustest oli ettevõttel võimalik jätkata just sekundaarse ärimudeli ehk tarkvaraarendusteenuse osutamisega. Ärimudelit selgitab tabel 4, mis iseloomustab perioodil 2013 – 2019 Brightsparki domineerivat ärimudelit ja selle praktilist rakendamist ettevõtte majandustegevuses.

Tabel 4. Ettevõtte teine arenguetapp

MUDEL	MUDEL PERIOODIL 2013 - 2019
<i>Tarkvaraarendusteenuste osutamine, äriprotsesside digitaliseerimine</i> <i>(Service provider / digitalization)</i>	Brightsparki poolt pakutava tarkvaraarendusteenuste sisu on arendada ettevõtetele ja riigiasutustele infosüsteeme, mis aitavad digiteerida olemasolevaid äriprotsesse, muutes neid seeläbi efektiivsemaks. Teenuse osutamiseks paneb Brightspark kokku meeskonna, mis koosneb erinevatest tarkvaraarenduse valdkonna kompetentsidest. Kliendiga sõlmitakse raamleping, mille alusel teenuseid osutatakse. Tarkvaraarendusteenused jagunevad hinnastamise põhimõtte alusel kaheks (Islam & Ferworn, 2020): Mudel 1: Fikseeritud hinnaga pakkumine (Heavyweight model) Brightspark viib läbi analüüsi ja kirjeldab ära lahenduse tehnilise ülesehituse, mille järgi hindab mahtu, koostab ajagraafiku (<i>GANTT</i>) ja arvutab välja ressursside kulu. Selle alusel koostab fikseeritud tähtaja ja hinnaga pakkumise, mis arendatakse mõne klassikalise tarkvaraarendusmeetodi alusel (Brightspark rakendas selliste projektide puhul <i>Waterfall</i> meetodit) Mudel 2: Agiilne arendus (Agile modeling) Brightspark arutab kliendiga läbi lahendusest saadava kasu kliendi ettevõttele ja määratleb ära projekti maksumuse orienteeruva ülempiiri. Kliendiga lepitakse kokku arendustööde iteratsioonide hulk (Brightspark kasutab SCRUM meetodit agiilsete projektide elluviimiseks) ja meeskonna suurus. Seatakse paika igakuine maksegraafik, mille alusel on <i>time&material</i> põhine hinnamudel (Lichtenstein & McDonnell, 2003). Autorid illustreerivad ettevõtte ärimudeli Alex Osterwalderi Lean Canvas meetodil (Abdoun & Ibrahim, 2018), mis on toodud magistritöö lisas 2.

Allikas: Autorite koostatud

Üleminek tarkvaraarendusteenuste ärimudelile viis ettevõtte alates 2013. aastast kiirele kasvule. Kui 2012. aasta käive kokku oli 117 084€, siis aasta hiljem oli käibe kasv 239% (279 410€) ning kasum 14,5% (40 600€).

Aastatel 2014 – 2016 laiendas ettevõtte oma tegevust välisturgudele, pakkudes teenuseid Suurbritannia ja Norra ettevõtetele. Käibe kasv oli nendel aastatel vastavalt 182%, 224% ja 134%. Puhasrentaablus jäi igal aastal vahemikku 20% – 35%. Tabel 5 iseloomustab selle perioodi tulemusnäitajaid.

Tabel 5. Ettevõtte müügitulu ja kasum 2021 - 2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Müügitulu	117 084 €	279 410 €	508 406 €	1 136 986 €	1 518 060 €
<i>sh. Eestis</i>	<i>111 884 €</i>	<i>265 514 €</i>	<i>436 971 €</i>	<i>458 383 €</i>	<i>438 723 €</i>
<i>sh. eksport</i>	<i>5 200 €</i>	<i>13 896 €</i>	<i>71 435 €</i>	<i>678 603 €</i>	<i>1 079 337 €</i>
		239%	182%	224%	134%
Puhaskasum	101 €	40 600 €	104 157 €	399 491 €	469 437 €
<i>% käibest</i>	<i>0,09%</i>	<i>14,53%</i>	<i>20,49%</i>	<i>35,14%</i>	<i>30,92%</i>

Allikas: (Brightspark OÜ majandusaasta aruanded 2012-2016); autorite koostatud

Tarkvaraarendusteenustele üleminekuga muutus ka ettevõtte tulude struktuur. Kui algses ärimudelis oli kesksel kohal kliendile loodud lahenduse käive, siis uue mudeli kohaselt oli ettevõtte käibe maht otseses seoses ettevõtte poolt müüdavate töötundide arvuga.

Käibe kasvatamiseks oli ettevõttel seega kaks võimalust:

- Suurendada töötajate arvu.
- Maksimeerida olemasolevate töötajate arveldatavate tundide mahtu.

Ettevõtte jagas tinglikult oma töötajad kaheks:

- a) Arveldatav ressurss. Töötajad, kes osalesid kliendile teenuse osutamise protsessis ning kelle tööd oli võimalik rakendatud mahust (mõõdetud töötundides) lähtuvalt arveldada. Tüüpilised ametikohad on analüütik, tarkvara arhitekt, programmeerijad, disainerid, testijad ja projektijuhid.
- b) Administratiivtöötajad, kelle koosseisu kuulus peamiselt ettevõtte juhtkond, turundus ning assistendid.

Eelpool toodust lähtuvalt oli ettevõtte juhtkonna peamine eesmärk suurendada meeskonda ja seda ennekõike tarkvaraarendusspetsialistide osas, hoides administratiivse tööga hõivatud töötajate hulga minimaalsena. Suurimaks probleemiks osutus see, et arendusmeeskonna palkamisel oli oluline arvestada meeskonna rollide proportsionaalse komplekteerimise põhimõtetega.

Ettevõtte juhi hinnangul tegi personali värbamise keeruliseks asjaolu, et meeskonnad tuli komplekteerida erinevate rollide lõikes vaid mõne kuu pikkuse perioodi vältel. Kui uue projekti käivitamisel tuleb mehitada projektijuhi, analüütiku ja kasutajaliidese disaineri rollid,

siis juba mõni kuu hiljem tuleb projekti rakendada esimesed arendajad ja testija. Ettevõtte juhtkonna suureks väljakutseks osutus küsimus, kuidas optimeerida olemasoleva meeskonna kasutust paralleelselt käimasolevatesse ja uutesse projektidesse, lähtudes kokkulepitud tähtaegadest. Kuna erinevaid rolle ei ole ühe projekti võtmes alati võimalik rakendada täismahus, siis tuleb uute klientide leidmisel arvestada sellega, millised on hetkel vabad ressursid. Ettevõtte oli sobivate kombinatsioonide puudumisel sunnitud mitmel korral ära ütleva potentsiaalselt kasumlikest projektidest, kuna sobivates rollides meeskonnaliikmed olid samaaegselt juba teiste projektidega hõivatud ning uute inimeste värbamine ei oleks mahtunud uue projekti ajakavasse.

Järgnev tabel 6 annab ülevaate meeskonna suuruselt, loodud lisandväärtusest töötaja kohta ning keskmisest palgast perioodil 2012 – 2016.

Tabel 6. Brightspark OÜ meeskonna suurus, lisandväärtus töötaja kohta ja keskmine palk

	2012	2013	2014	2015	2016
Töötajate arv	3	5	14	21	27
<i>sh. admin töötajad</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Lisandväärtus töötaja kohta	39 028 €	55 882 €	36 315 €	54 142 €	56 224 €
Keskmine palk	841 €	1 483 €	1 451 €	2 379 €	2 595 €

Allikas: (Brightspark OÜ majandusaasta aruanded 2012-2016); autorite arvutused.

2.3. Ärimudeli innovatsioon toimivas ettevõttes

Kui perioodil 2013 – 2016 õnnestus ettevõttel edukalt kaasata erineva oskustasemega spetsialiste, kelle palgaootus võimaldas osutada teenuseid konkurentsivõimelise hinnaga, siis alates 2017. aastast hakkas spetsialistide palgaootus kiiresti kasvama. Palgakasvu peamiseks eestvedajaks on olnud tehnoloogiamahukad ettevõtted, kes vajasisid tootearenduse kiirendamiseks tarkvaraarenduse spetsialiste. Sellisteks ettevõteteks olid Eestis muuhulgas Kühne & Nagel, Wise, Bolt, Pipedrive, PlayTech, kes vajavad arendajaid sisemiste infosüsteemide või omatoodete väljatöötamiseks ning kelle poolt pakutavat palgalage ei dikteeri tarkvaraarendusteenuse tunnihind.

ÄRIMUDEL INNOVATSIOON BRIGHTSPARK OÜ NÄITEL

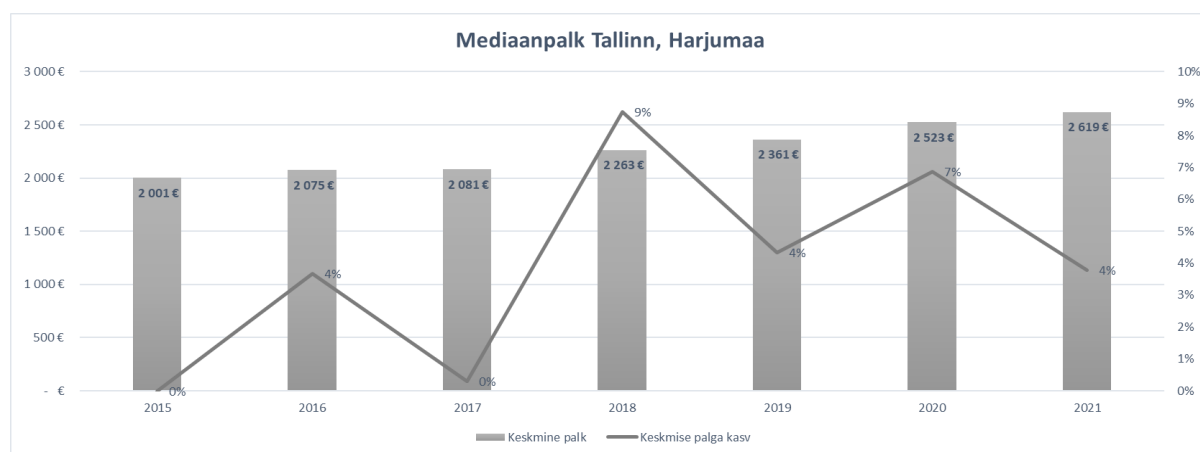
Palgaootuse muutust kinnitab Fontese poolt iga-aastaselt läbiviidav Eesti palgauuring, millest autorid toovad välja Brightspark OÜ spetsialisti taseme keskmised mediaanpalgad aastatel 2015 – 2021 (vt tabel 8).

Tabel 7. Tarkvara arendajate keskmine mediaanpalk Tallinnas ja Harjumaal 2015-2019

Mediaanpalk	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Projektijuht	2552	2550	2300	2638	2861	3050	3006
Analüütik	1900	2000	2100	2161	2350	2550	2591
Noorem arendaja	1500	1421	1533	1700	1700	1776	1929
Vanemarendaja	2567	2838	2907	3016	3019	3142	3368
Testija	1488	1565	1565	1800	1875	2098	2200
Keskmine mediaanpalk	2001	2075	2081	2263	2361	2523	2619
Keskmise palga kasv	0%	4%	0%	9%	4%	7%	4%

Allikas: (Fontes, Eesti Palgauuring 2015 – 2021); autorite arvutused.

Eelnevast tabelist 7 tuleneb, et suurim keskmine palgakasv toimus Tallinnas ja Harjumaal 2018. aastal, tõustes aastaga üle 9%, jätkates järgnevatel aastatel kasvu.



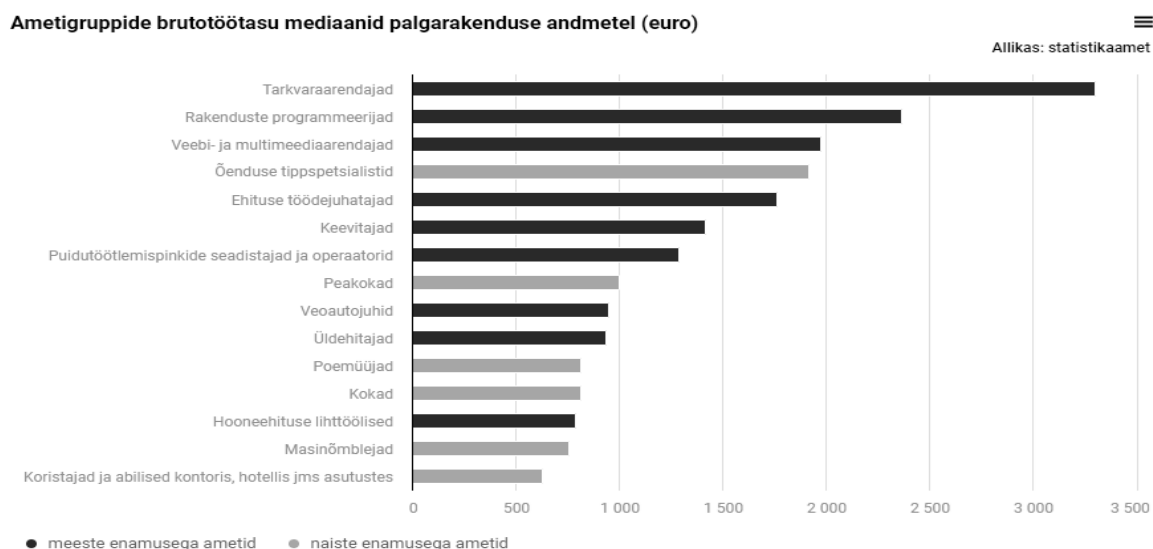
Joonis 4. Graafik mediaanpalga muutumisest tarkvaraarenduse spetsialistide mediaankeskmise palgade lõikes

Allikas: (Fontes, Eesti Palgauuring 2015 – 2021)

Statistikaameti uuringust (Kadri Rootalu, 2021) aga selgub, et 2021. aasta seisuga olid IT valdkonna spetsialistid Eestis kõige kõrgema mediaanpalgaga, hõlmates palgataseme

pingereas esikolmiku. Uuringus on esimesel positsioonil tarkvaraarendajad, kelle brutotöötasu on 3300€. Tarkvaraarendajatele järgnevad programmeerijad, kelle mediaantöötasu oli 2366 eurot. Kolmandal kohal on veebi- ja multimeediaarendajad, kelle mediaanpalk jääb suurusjärku 1920€. Kui kõrvutada neid ametikohti Fontese palgauuringus toodud arvnäitajatega, siis saame teada, et kõigi kolme spetsialisti palk on perioodil 2016 – 2020 kasvanud keskmiselt 20% võrra.

Reaalne palgakasv on autorite kogemusele tuginevalt olnud veelgi suurem, kuna Fontese uuring ei väljenda ametikohtadele palgatud spetsialistide tegelikku oskustaset. Tööjõu defitsiidi tingimustes on ettevõtted asunud palkama sama nimetusega ametikohtadele aina väiksema kompetentsi ja kogemuspagasiga töötajaid, kelle töö produktiivsus on kohati oluliselt madalam kui varasematel perioodidel. Autorite kogemuslikku hinnangut toetab IKT valdkonna uuring, millest selgub, et Eestis on 2021. aasta seisuga täitmata hinnanguliselt 3 000 tarkvaraarenduse valdkonna töökohta (*IKT uuring*). Ühtlasi selgub uuringust, et aastate jooksul on vähenenud loodava lisandväärtuse hulk ühe töötaja kohta, mis autorite kogemusele tuginevalt annab aluse arvata, et palkade kasv on pöördvõrdelises seoses lisandväärtuse kasvuga.



Joonis 5. Eesti kõrgeima palgatasemega spetsialistid
Allikas: (Statistikaamet 2021)

Vastassuunaline seos palgataseme kasvu ja oskuste hulga vahel pani ettevõtte keerulisse olukorda. Ettevõtte juhtkonna püüdlus kasvatada käivet andis märkimisväärse

tagasilöögi allhanke teenuse pakkumisele välisturgudel. Kuigi 2017. aasta alguses olid ekspordikliendid valmis nõustuma 10% teenuste hinnatõusuga, siis aasta lõpuks teatas ettevõtte kõige suurem klient Suurbritanniast ostetavate mahtude vähendamisest. Seni pidevalt suurenenud meeskonda vähendati ligikaudu poole võrra ning oktoobris saatis ettevõtte teate lepingu lõpetamise kohta, kuna nad olid leidnud soodsama partneri Indiast. 2017. aasta alguses teatas majanduslikest raskustest ka Brightsparki suuruselt teine klient Norras, mille tõttu vähenes perioodil 2016 – 2018 ettevõtte ekspordi käive 93,11%. Kui 2016. aastal oli ettevõtte lisandväärtus ühe töötaja kohta ligemale 56 200 eurot, siis 2018. aastaks oli see langenud 41 300 euroni⁶ ehk ligi veerandi (tabel 8).

Tabel 8. Brightspark OÜ töötajate arv, lisandväärtus töötaja kohta ja keskmine palk 2016-2018

	2016	2017	2018
Töötajate arv	27	30	25
<i>sh. admin töötajad</i>	3	4	3
Lisandväärtus töötaja kohta	56 224 €	45 317 €	41 297 €
Keskmine palk	2 594 €	2 809 €	2 860 €

Allikas: (Brightspark OÜ majandusaasta aruanded 2012 – 2016); autorite arvutused.

Lisandväärtuse languse peamiseks põhjuseks olid järgmised asjaolud:

- Ettevõtte kaotas kaks olulist kasumlikku ekspordiklienti ja asendas lepinguid kohalike projektidega. Kui ekspordi klientidega olid lepingud sõlmitud eranditult *time&material* põhimõttel, siis Eesti klientidega sõlmitud lepingutest pooled olid sõlmitud fikseeritud eelarvega. Vaatamata projektijuhtide pingutusele ei olnud võimalik paljusid projekte lõpule viia kokku lepitud ajaraamis, mistõttu pidi ettevõtte klientide rahuolu tagamiseks projektidesse lisama täiendavaid meeskonnaliikmeid, mis oli ettevõtte jaoks täiendav kulu ja kärpis kasumit.
- Uute töötajate värbamisel tehti olulisi kompromisse varasema töökogemuse osas. Kui varasemalt oli Brightspark'i pääsemise tingimuseks vähemalt kolmeaastane töökogemus nõutud tehnoloogia platvormidega, siis alates 2017. aastast värbas

⁶ Valem lisandväärtuse arvutamiseks: Lisandväärtus töötaja kohta = (tööjõukulud koos maksudega + põhivara kulum + ärikasum) / töötajate arv.

ettevõtte ka näiteks „Vali-IT“⁷ ümberõppe programmi läbinud spetsialiste. Nende spetsialistide efektiivsus oli katseajal keskmiselt 15% ja esimese 12 kuu jooksul kuni 35% sõltuvalt konkreetse töötaja omandamisvõimest ja motivatsioonist. Töötaja loob täiendavat lisandväärtust ettevõttele aga alles peale seda, kui tema efektiivsus ületab 40 – 45% piiri (sõltub töötajaga sõlmitud palgakokkuleppe spetsiifikast), mis jõuab kätte alles peale 18 kuu pikkust praktilise töö kogemust.

- c) Uute töötajate kompetentsi ühtlustamiseks määrati igale uuele noorem spetsialistile olemasoleva meeskonna vanem spetsialistide hulgast mentor, kelle ülesandeks on uut kolleegi toetada ning aidata kaasa tema arengu kiirendamisele. Kui mentori põhitöö tulemus vähenes, siis muutus väiksemaks ka ettevõtte arvel datavate töötundide maht. Arvestades asjaolu, et mentoritele oli nooremate kolleegide juhendamise eest ette nähtud lisatasu, oli mõju ettevõttele loodava lisandväärtuse vähendamisele märkimisväärne.

Noorte spetsialistide värbamine oli ettevõtte jaoks riskantne veel seetõttu, et mitmed uued spetsialistid leidsid praktika ajal või vahetult peale praktika perioodi lõppemist, et tarkvaraarendus ei ole nende jaoks siiski sobiv valdkond ja lahkusid mõne kuu jooksul ettevõttest. Teise näitena kujunes trendiks lahkumine konkureerivasse ettevõttesse, kus pakuti Brightsparkis väärtusliku väljaõppe saanud noorematele spetsialistidele kõrgemat palka. Selle tulemusena jäi Brightspark sageli ilma tööjõust, mille kompetentsi loomiseks või kasvatamiseks oli ettevõtte märkimisväärselt vahendeid panustanud ja mis oleks pikemas perspektiivis aidanud ettevõttel väljaõppesse kulutatud summad tagasi teenida ning keda oleks ettevõtte mahtude kasvatamiseks kasutada.

Seoses 2017. aastal ilmnunud tagasilöökidega alustas ettevõtte juhtkond aktiivselt uute klientide otsinguid välisturgudel. Paraku ebaõnnestusid mitmed läbirääkimised, kuna Brightsparki tarkvaraarendusteenuste hind oli võrreldes Ukraina või Valgevene tarkavarafirmade hindadega kuni 50% kallim. India ettevõtete hinnad olid aga kuni kolm korda odavamad. Kui kohalikul turul toetas teenuste müüki Brightsparki valdavalt positiivne kuvand referentsklientide hulgas, siis välisturgudel konkureerides oli ettevõtte tundmatu.

⁷ „Vali IT!“ on täiskasvanute ümberõppeprogramm, mille eesmärgiks on anda osalejatele tarkvaraarendaja algoskused. <http://vali-it.ee/>.

Allhankena kasutatakse aga reeglina partnerit, kelle pakkumine annab märkimisväärse kulude kokkuhoiu, kuhu peab mahtuma ka kaugtööst ja keelebarjäärist tingitud efektiivsuse kadu.

2018. aasta lõpuks oli ettevõtte käive vähenenud varasema aastaga 24% ja võrreldes 2016. aastaga oli käibe langus 32%. Ettevõtte kasumi vähenemine 79% võrreldes 2016. aastaga pani ettevõtte juhtkonna taas tõsiselt diskuteerima ärimudeli muutmise üle, kuna kujunenud trend andis aluse arvata, et langus on süstemaatiline ning trendi muutmiseks tuleb korrigeerida seni edukalt toimunud ärimudelit.

Tabel 9. Brightspark OÜ müügitulu ja kasum 2016-2018

	2016	2017	2018
Müügitulu	1 518 060 €	1 359 515 €	1 032 445 €
<i>sh. Eestis</i>	<i>438 723 €</i>	<i>671 555 €</i>	<i>958 080 €</i>
<i>sh. eksport</i>	<i>1 079 337 €</i>	<i>687 960 €</i>	<i>74 365 €</i>
<i>Käibe kasv (-kahanemine)</i>	<i>34 %</i>	<i>-10 %</i>	<i>-24 %</i>
Puhaskasum	469 437 €	163 737 €	97 718 €
<i>Kasumi % käibest</i>	<i>31 %</i>	<i>12 %</i>	<i>9 %</i>

Allikas: (Brightspark OÜ majadusaasta aruanded 2016-2018); Autorite koostatud

Uue ärimudeli väljatöötamisel seadis juhtkond allpool toodud eesmärgid:

- Pakutavad tooted või teenused peavad looma ettevõttele kasvava püsitud baasi, mis ei ole sõltuvuses arveldusperioodis osutatavate töötundide arvuga ja mis aitab stabiliseerida ettevõtte perioodilisi rahavoogusid.
- Ärimudel peab kasvatama ettevõtte väärtust suuremaks kui ettevõtte aastakäive.
- Meeskonna liikmete jaotus tehniliste spetsialistide ja turustamisega tegelevate töötajate vahel peab olema tasakaalus.

Ärimudeli väljatöötamist alustati klassikalise SWOT tabeli koostamisest (vt. tabel 10), millega hinnati ettevõtte seniseid tugevusi, nõrkusi, võimalusi ja ohte. Ettevõtte hetkeolukorra kaardistamine andis omanikele ülevaate ettevõtte peamistest tugevustest, millele baseeruvalt arendada välja uusi ärimudeleid. Ärimudeli innovatsiooni elluviimisel pidi juhtkond samas arvestama oma nõrkustega, astudes samme nende kõrvaldamiseks või nende põhjustatud ohtude realiseerumise vähendamiseks uues ärimudelis.

Tabel 10. Brightspark OÜ äritegevuse SWOT-mudel 2018

TUGEVUSED	▪ Kaheksa aasta pikkune kogemus tarkvaraarendusprojektide elluviimisel. ▪ Pikalt koos töötanud tuumikmeeskond. ▪ Tugev kompetents kaubanduse ja e-kaubanduse valdkonna tarkvara arendamisel. ▪ Tugev kompetents ja juhtiv turuosa rehabilitatsiooni- ja taastusravi valdkonna tarkvara arendamisel. ▪ Kliendid hindavad ettevõtte pühendumist ja leidlikkust innovaatiliste lahenduste väljatöötamisel. ▪ Eduelamused toetuste taotlemisel ja rakendamisel.	NÕRKUSED	▪ Ettevõtte ei paista investorkapitali toel arenevate <i>start-up</i> ettevõtetega võrreldes tööjõuturul silma, mistõttu on keeruline meelitada ettevõttesse uusi talente. ▪ Aastate jooksul välja arendamata jäänud müügiorganisatsioon pärsib uute klientide leidmise tempot nii kodu- kui eksportturgudel. ▪ Vähenev ekspordi maht seoses omahinna kasvamisest põhjustatud konkurentsivõime langusega.
VÕIMALUSED	▪ Ettevõtte on alustanud mitme sisemise tootearenduse projektiga oma võtmevaldkondades, mis on seni saanud vähe tähelepanu, kuna teenuse äri on olnud domineeriv. Ettevõttel on samas mitmeid perspektiivseid pooltooteid, mille lõplik väljaarendamine võiks ettevõtte jaoks luua ärisuuna. ▪ Brightspark teeb pikaajaliselt koostööd Eesti suurima kaubandusettevõttega Coop, kellega koostöös on võimalik turule tuua uusi innovaatilisi tooteid kaubanduse maasikul. ▪ Brightspark on olnud silmapaistev partner EAS-ile, mis loob ettevõttele eelise rahastuse saamiseks tootearenduse elluviimiseks.	OHUD	▪ Käibe ja kasumi langustrend vähendab ettevõtte võimet pakkuda oma spetsialistidele konkurentsivõimelist palgataset, mille tõttu võib ettevõtte jääda ilma mitmetest tarkvaraarendajatest. ▪ Suur püsikulude tase ja sõltuvus olemasolevatest kliendisuhetest võib ettevõtte juhtkonda survestada vastu võtma klientide poolt dikteeritud tarnetingimusi, mis vähendavad ettevõtte kasumlikkust veelgi.

Allikas: autorite koostatud.

SWOT-analüüsi põhjal leidis juhtkond, et uus ärimudel peaks keskenduma kaubanduse ja/või rehabilitatsiooni valdkondadele, mille osas on ettevõttel kõige suuremad eeldused edu saavutamiseks, kuna nendes ärisuundades on ettevõttel enim kliendisuhteid ning on teostatud enim edukaid arendusi. Samuti omas ettevõtte kummaski valdkonnas arvestatavat

intellektuaalset omandit klientidele tarnitud arenduste näol (kliendid olid tellinud erilahendusena tarkvara, kuid reserveerinud varalised õigused Brightsparkile), mille baasilt on võimalik välja arendada terviklikke tarkvara tooteid või platvorme. Kahte valdkonda kõrvutades leiti, et kaubandus on turu suurust arvestades kõrgema potentsiaaliga, mistõttu otsustati keskenduda just sellele valdkonnale.

2018. aasta teises pooles moodustas ettevõtte juhtkond kolmeliikmelise töörühma, kuhu kuulus kaks juhatuse liiget ning infosüsteemide analüütik, kes võtsid ülesandeks analüüsida kaubanduse valdkonna vajadusi andmevahetuse valdkonnas. Coop Eesti Keskühistuga tehtava koostöö raames oli aastate jooksul välja koorumas arusaam, et selles valdkonnas on suureks probleemiks andmevahetuse korraldamine tarnijate ja jaekaubanduskettide vahel. Seoses e-kaubanduse arenguga oli järjest teravamaks paisunud jaekettide probleem kvaliteetse tooteinfo saamiseks tootjatelt ja hulgimüüjatelt. Probleemi lahendamiseks on kõik suuremad jaeketid kehtestanud enda süsteemidega sobituva tootekaardi standardi, mis võib sisaldada kuni paarsada parameetrit iga hangitava toote kohta. Selline olukord tekitab tarnijatele palju lisatööd, kuna iga pakkumise tegemisel tuleb igale suuremale jaeketile täita ära erinevas formaadis ja erinevas andmekoosseisus Exceli tabel. Sellise lisandväärtust mitteloova töö jaoks on suuremate tarnijate isikkoosseisus spetsiaalselt palgatud inimesed, kes moodustavad ettevõtetele arvestatava kulu. Sellele vaatamata esineb andmete täitmisel suuri puudujääke, mistõttu on ka jaekettide ostuosakondades tööl inimesed, kes tegelevad neile saadetud andmete töötlemise ja sisestamisega sisemistesse infosüsteemidesse.

Brightsparki töörühm intervjueris 18 suuremat Coop'i tarnijat ning tuvastas, et probleem andmevahetuse valdkonnas on laiem ning turul eksisteerib lahendusega täitmata vertikaal, mille täitmiseks on Brightsparkil head eeldused pakkuda nõudlusele vastav lahendus. Brightspark oli perioodil 2015 – 2018 arendanud Coopile majasisese tooteinfo haldamise infosüsteemi, mille baasil otsustas töörühm hakata välja töötama uut ärimudelit kaubanduse valdkonna andmevahetuse korraldamiseks tervikuna. Ärimudeli väljatöötamisel lähtuti tabelis 11 toodud alusmudelitest, mis on toodud käesoleva magistritöö teoreetilises osas.

Tabel 11. Ettevõtte kolmas arenguetapp alates 2020

ARENGUETAPP 3: 2020 - ...	
MUDEL	SELGITUS
<i>Tarkvara platvorm</i> <i>Turuplats</i>	Lexi Market on andmevahetusplatvorm kaubanduse valdkonna ettevõtetele, mille eesmärk on korraldada turuosaliste vahelist andmevahetust. Platvormi üheks sihtrühmaks on kaupade tootja või hulgimüüja (üldise nimetajana „tarnija“ või „müüja“), kes maksab ettevõttele teenuse kasutamise eest kuu- või aastatasu⁸ lähtuvalt hinnapaketist, mis sõltub aktiivsete toodete arvust. Tarnija saab platvormi kasutada müüdavate toodete detailseks kirjeldamiseks, kampaaniate planeerimiseks, hangetel osalemiseks, pakkumiste koostamiseks, müügiandmete saamiseks ja tellimuste vastuvõtmiseks. Platvormi teiseks sihtrühmaks on jaeketid ja restoranid, kes soovivad saada tarnijate pakkumisi kaubanduses müüdavatele toodetele või toitlustuses kasutatava toorme hankimiseks.
<i>Peer-to-Peer (P2P)</i> <i>Two-sided market</i>	Lexi Marketit saavad kasutada nii tarnijad kui jaeketid, et selle baasil ehitada üles iseteeninduskeskkonnad oma klientidele või tarnijatele. Platvormi kaudu on võimalik sõlmida hinna- ja tarnekokkuleppeid, vahetada tooteandmeid ja informatsiooni müügimahtude kohta. Kui Lexi Market on üldjuhul suunatud andmevahetuseks mitu-mitmele põhimõttel, siis seda on võimalik kasutada ka üks-mitmele keskkonnana vastavalt sellele, kuidas platvormiga liitunud klient seda soovib.
<i>Lisamüük</i> <i>Freemium / add-on</i>	Lexi.Market baasversioon on jaekaubanduse ettevõtetele tasuta, kuna see aitab neid kaasata platvormi kasutama tarnijate pakkumiste vastuvõtmiseks. Soovi korral on jaeketil võimalik üle minna platvormi tasulise versiooni kasutamisele, mis sisaldab täisfunktsionaalsust ettevõtte ostuprotsesside juhtimiseks ja sortimendiotsuste väljatöötamiseks. Selline kaheosaline üleminek annab jaekettidele vajaliku viitaja lahendusega tutvumiseks ja kohanemiseks ning liikuda edasi omas tempos ja vastavalt enda ettevõtte arengukavadele. Tasuta versiooni pakkumine jaekettidele annab Lexi tarnijatest kasutajatele oodatud lisandväärtuse ja võimaluse jaekettidele struktureeritult andmeid edastada.

Allikas: autorite koostatud

Töörühm leidis, et ärimudeli elluviimiseks tuleb **ettevõtte protsessides ellu viia olulisi muudatusi**, mis puudutavad juhtimist, personali koosseisu, kliendibaasi ning finantseerimist. Autorid toovad järgnevalt esitatud tabelites 12, 13, 14 ja 15 algseisu ning kirjeldavad muudatuse vajaduse, mis on vajalik uue ärimudeli innovatsiooni elluviimiseks.

⁸ Kuu- ja aastatasu kohta kasutatakse ettevõtte mõõdikute seadmisel mõisteid *MRR (monthly recurring revenue)* ja *ARR (annual recurring revenue)*. Mõisted on peamised ettevõtte väärtuse mõõdikud alustavate, kiirekasvuliste tehnoloogiakesksete ettevõtete (startup) valdkonnas.

Tabel 12. Ettevõtte juhtimise lähtepositsioon ja elluviidavad muudatused

Juhtimine	
Lähtepositsioon	Elluviidav muudatus
Ettevõtte juhtkonna moodustasid tegevjuhile alluv finantsjuht, tootmisjuht, personalijuht ja infosüsteemide peaarhitekt. Laiendatud juhtkonna moodustasid tootmisjuhi alluvusse kuulunud meeskonnajuhid, kelle koordineerida olid igapäevaselt kõik ettevõtte arendusprojektid.	Ettevõtte juhtkonna moodustab neljaliikmeline meeskond, kus tegevjuhile allub finantsjuht, arendusjuht ja müügijuht. Juhtimine on ühetasandiline ning ettevõttel puudub laiendatud juhtkonna mõiste. Seoses raha kaasamisega on ettevõtte juhtkond otsustanud strateegilise juhtimise tasandil luua mitteformaalse üheksaliikmelise nõukogu, mille liikmeks on ettevõttesse raha paigutanud olulisemad investorid.
Ettevõttel on kolm regulaarset juhtimiskoosoleku formaati: ▪ Üldkoosolek, mis toimub kord kvartalis ja millest võtab osa kogu meeskond. ▪ Kuu koosolek, millel osaleb laiendatud juhtkond ja mille raames vaadatakse üle kuu finantstulemused, räägitakse uutest või lõppevatest projektidest ning planeeritakse meeskonna laiendamise vajadusi. ▪ Nädalakoosolek, mis toimub tootmisjuhi eestvedamisel, kus planeeritakse ressursside kasutust erinevatesse projektidesse.	▪ Üldkoosolek, mis toimub üks kord kuus ja millest võtab osa kogu meeskond. Koosoleku raames antakse ülevaade ettevõtte finantstulemustest ning arutatakse üldiseid teemasid. ▪ Nädalakoosolek arendusüksuses, mille raames planeeritakse Atlassian Jira tarkvara baasil ühenädalaseid töösükleid (sprint), hinnatakse arendustööde edenemise tempot ning räägitakse läbi tehnoloogiliste uuenduste ettepanekud. ▪ Nädalakoosolek müügiüksuses, kus vaadatakse Pipedrive CRM süsteemi abil käesoleva nädala peamised müügieesmärgid ja võrreldakse eelmise nädala tulemust seatud eesmärkidega. Kord kvartalis korraldatakse ülevaade ka mitteformaalse nõukogu liikmetele ning diskuteeritakse strateegilise juhtimise teemadel.
Kokkuvõte. Juhtimine muutus operatiivsemaks. Müügil on varasemast suurem osatähtsus, mistõttu on eelmise ärimudeliga võrreldes teineteisest lahutatud arendus- ja müügikoosolekud. Kogu meeskonnaga jagatakse ettevõtte finantstulemusi, mis aitab luua tervikpildi ettevõtte käekäigust ja suundumustest.	

Allikas: Autorite koostatud

Tabel 13. Ettevõtte personali koosseisu lähtepositsioon ja elluviidavad muudatused

Personali koosseis	
Lähtepositsioon	Elluviidav muudatus
Personal jagunes kaheks lähtuvalt peamiselt sellest, kas inimene oli arveldatav või mittearveldatav ressurss. Arveldatav personal (tootmisressurss): ▪ Projektijuhid ▪ Süsteemiarhitekt ▪ Süsteemianalüütikud ▪ Kasutajaliidese disainerid ▪ Tarkvaraarendajad ▪ Testija Mittearveldatav personal: ▪ Tegevjuht ▪ Müügijuhid ja turundusspetsialistid ▪ Finantsjuht ▪ Personalijuht	Oma toote arenduse kontekstis ei ole enam kasutusel mõistet „arveldatav ressurss“ ja oluliselt eristub struktuuris müügiosakonna osatähtsus. Eristub ka juhtkond, mis jagab personali suures plaanis kolmeks üksuseks: Arendus: ▪ Tootejuht ▪ Süsteemiarhitekt ▪ Kasutajaliidese disainer ▪ Tarkvaraarendajad ▪ Testija ▪ Süsteemihaldur Müük: ▪ Müügijuhid ▪ Tarkvarakonsultandid ▪ Finantsjuht Juhtkond: ▪ Tegevjuht ▪ Finantsjuht
Personali osakaalud: ▪ Arveldatav personal (80%) ▪ Mittearveldatav personal (20%)	Personali osakaalud: ▪ Arendus (40%) ▪ Müük ja turundus (40%) ▪ Juhtkond ja administratsioon (20%)
Kokkuvõte. Uue ärimudeliga muutub ettevõtte personali rollide osakaal. Kui algse mudeli alusel oli 4/5 ettevõtte personalist käsitletav kui arveldatav ressurss, siis uue mudeli alusel jaguneb ettevõtte arendus- ja müügiüksus suures plaanis pooleks. Ettevõtte edukuse seisukohast ei ole enam oluline arendustundide maht, vaid kliendi vajaduse laiem mõistmine, mis võimaldab arendada toodet kõige prioriteetsemate funktsionaalsuste järjekorras, mida müügiüksus saab seejärel klientidele müüa.	

Allikas: Autorite koostatud.

Tabel 14. Ettevõtte kliendihalduse lähtepositsioon ja elluviidavad muudatused

Klientide hankimine ja teenindamine	
Lähtepositsioon	Elluviidav muudatus
Keskmine müügitsükkel: 6 – 12 kuud	Keskmine müügitsükkel: 1 - 4 kuud
Fookuses olevad kliendigrupid: ▪ Keskmised või suured ettevõtted, kes ostavad sisse tarkvaraarendusteenuseid. ▪ Riigiasutused. ▪ Teised tarkvaraarendusettevõtted. ▪ Skandinaavia ja UK ettevõtted, kes ostavad sisse tarkvaraarendus-teenuseid erinevate arendusprojektide tarbeks.	Fookuses olevad kliendigrupid: ▪ Toidu- ja esmatarbekaupade tootjad. ▪ Toidu- ja esmatarbekaupade hulgimüüjad ja importöörid. ▪ Jaekaubandusketid Eestis ja Baltikumis. ▪ Restoranid, hotellid ja toidlustusettevõtted. ▪ Logistikaettevõtted.
Fookuses olevad eksportturud: 1. Suurbritannia 2. Norra 3. Soome 4. Rootsi 5. Itaalia	Fookuses olevad eksportturud: 1. Läti 2. Leedu 3. Poola 4. Saksamaa 5. Soome
Kokkuvõte. Laiapõhjalisest kliendi profiilist on ettevõtte liikumas konkreetsemaks, sihtides ettevõtteid, kes tegelevad kaubandusega seotud valdkonnas. Ekspordi suunal keskenduti turgudele, kus tarkvaraarendusteenust ostetakse enamasti allhanke korras. Uue mudeli alusel liigutakse esmajärjekorras nendele turgudele, kust Eesti ettevõtted ostavad või kuhu müüvad oma toodangut.	

Allikas: Autorite koostatud

Tabel 15. Ettevõtte finantsjuhtimise lähtepositsioon ja elluviidavad muudatused

Finantsjuhtimine	
Lähtepositsioon	Elluviidav muudatus
Tuluvood: - Arveldatavad tarkvara-arendusteenuste tunnid, mis on korrutatud kliendiga kokku lepitud tunnihinnaga. - Olemasolevate tarkvarakomponentide müük arendatavatesse projektidesse.	Tuluvood: - Kuutasu tarkvaraplatvormi kasutuse eest lähtuvalt valitud hinnapaketest. - Ühekordsed tulud konsultatsiooni ja andmete töötlemise teenuste eest.
Käibe suurendamiseks peab ettevõtte suurendama arveldatavate töötundide arvu. Mida suurem on kliendiga kokku lepitud arendusmeeskond ja mida pikem on projekt, seda stabiilsem on ettevõtte tuluvoog.	Käibe suurendamiseks peab ettevõtte suurendama tarkvara kasutavate klientide hulka. Ettevõtte jaoks on vajalik saada suur hulk kliente, kes tasuvad igal kuul (aastal) ettevõttele püsimaalseid tarkvaraplatvormi kasutuse eest.
Ettevõtte igakuine sissetulek on korrelatsioonis arveldatava meeskonna efektiivse paigutamisega arveldatavatesse projektidesse. Kui müük suudab arveldatava meeskonna vähemalt 60% ulatuses efektiivselt ära katta, siis teenib ettevõtte kasumit.	Ettevõtte igakuine sissetulek sõltub igakuiselt kogutavatest teenustasudest. Kuni kasumini jõudmiseni on ettevõttel vaja oma lahendust müüa keskmiselt vähemalt 300-le kliendile. Kuna tegevuse alguses ei ole ettevõttel sellises mahus kliente, siis tuleb ettevõtte tegevust rahastada kuni hetkeni, mil klientide maht ületab minimaalse püsiklientide piirmäära.
Kokkuvõte. Kui varaema ärimudeli raames oli ettevõttele kasulik väike arv kliente, kes tellivad teenuseid suures mahus, siis uue mudeli puhul on ettevõttel oluline saada võimalikult kiiresti võimalikult suur hulk platvormi kasutavaid ettevõtteid, kes tagavad ettevõttele püsitulu. Kui varasemalt pidi ettevõtte stabiilse rahavoo tagamiseks arveldatava meeskonna kasutust projektide vahel optimeerima, siis uue mudeli alusel tekib ettevõttele püsitulu uute klientide lisandumisest. Kui ettevõtte saavutab kriitilise hulga kliente, siis on ettevõttele tagatud püsitulu sõltumata sellest, kui palju arendus- või müügitööd ettevõtte ühes kalendrikuus sooritab.	

Allikas: autorite koostatud.

Eelpool toodud tabelitest lähtub, et ärimudeli innovatsioon eeldab märkimisväärset muudatust organisatsioonis ja seisab silmitsi teoreetilises osas toodud organisatsioonilise inertsusega, mis Brightsparki puhul väljendub ettevõtte vaheastme juhtide sooviga jätkata sissetöötatud ja aastaid edu toonud tarkvaraarendusteenuste ärimudeliga. Kui 2018. aastal tehti ettevõtte juhtkonnas otsus, et uuele ärimudelile üleminek toimub sujuvalt kolme aasta

jooksul, siis esimese aasta lõpuks selgus, et ettevõtte oli jätkuvalt keskendunud peamiselt vana ärimudeli elushoidmisele ning uue ärimudeli väljaarendamine lükkus praktilistel kaalutlustel pidevalt edasi.

2019. aastal otsustasid ettevõtte omanikud, et ärimudeli muudatust ei anna majandustulemuste halvenemise valguses enam edasi lükata, mistõttu tuleb teha radikaalsem muudatus. Omanikud soovisid, et ettevõtte tähelepanu oleks hiljemalt 2020. aasta alguses keskendunud ainult omatoote „Lexi Market“ arendamisele, mis eeldas seda, et ettevõtte pidi aasta jooksul leidma lahenduse, kuidas lõpetada kehtivad lepingud tarkvaraarendusteenuste klientidega ning vähendada sellest lähtuvalt ka meeskonna koosseisu. Samaaegselt tuli leida lahendus ettevõtte uue ärimudeli rahastamiseks, kuna teenusena müüdava platvormi turule toomine nõuab märkimisväärset investeeringut.

Omanike hinnangul oli olukorra lahendamiseks kolm võimalust:

- a) Olemasolev ettevõtte kujundatakse ümber ja uue ärimudeli käivitamiseks vajalike finantsvahendite katteks kaasatakse täiendavad investeeringud.
- b) Algne ettevõtte võõrandatakse tervikuna. Ettevõtte müügitulust saadud vahendite baasil asutatakse uue ärimudeli alusel uus ettevõtte.
- c) Äriüksuse võõrandamine (käitise müük), mille võõrandatakse teisele samalaadsele ettevõttele kehtivad kliendilepingud ja nende teenindamiseks rakendatud arendusmeeskond. Ülejäänud meeskonna baasil alustatakse Lexi Market platvormi arendamist ja müüki, finantseerides jooksvat negatiivset majandustulemust käitise müügist saadud vahenditest.

Perioodil jaanuar – juuli 2019 toimunud läbirääkimiste käigus mitme võimaliku partneriga osutus valituks äriüksuse võõrandamine konkureerivale tarkvaraarendusettevõttele Uptime OÜ⁹. Tehingu raames sõlmiti 2019. aasta novembris leping, millega alusel läheb Brightsparkist Uptime'i üle 18 tarkvaraarendusega seotud töötajat ja kõik erilahendusena arendatavad tarkvaraarendusprojektid Eestis ja eksportturgudel. Lepingu alusel on Brightspark'il keelatud osutada kolme aasta jooksul tarkvaraarendusteenuseid, millega loeti alates 1.01.2020 lõppenuks tarkvaraarendusteenuste ärimudel.

⁹ <https://www.ituudised.ee/uudised/2019/12/06/uptime-ostis-partnerilt-18-tootajat> (Kald, 2019)

Lepingu sõlmimine andis ettevõtte omanikele soovitud tulemuse. Sõlmitud tehinguga õnnestus vältida uude ärimudelisse sobimatute töökohtade koondamisega kaasnevaid kulutusi ja kliendilepingute lõpetamisega seotud maine kahjustumist. Tehinguga õnnestus edukalt vältida aktiivse vastuseisu barjääri, kuna kõik need töötajad, kelle hulgast oleks võinud eelnimetatud vastuseisu oodata, kandusid tehinguga üle teise ettevõtte koosseisu. Samuti õnnestus vältida passiivset inertsust, kuna tehingu sõlmimisega seati juriidiline piirang vana ärimudeliga jätkamiseks. Sõlmitud kokkulepe lahendas ettevõtte jaoks ärimodeli innovatsiooni rahastamise probleemi, andes ettevõttele vajaliku „stardikapitali“ uue ärimodeli ülesehitamise rahastamiseks vähemalt kahe aasta vältel

Võttes kokku Brightspark OÜ ärimodeli innovatsiooni perioodil 2011 – 2021 ja väljendades seda läbi ärimodelit defineeriva nelja põhiküsimuse esitavad autorid alljärgneva kokkuvõtliku tabeli (vt tabel 16), millest selgub kokkuvõtlikult ettevõtte ärimodeliga toimunud innovatsioon tervikuna.

Tabel 16. Ärimodeli innovatsiooni elluviimise üldistav mudel.

	Ärimudel 1 (2011 – 2013)	Ärimudel 2 (2012 – 2019)	Ärimudel 3 (2020 - ...)
Mida?	Arendatakse kliendi äriiga sobituvaid e-kaubanduse platvorme, mille kaudu teenitavat tulu jagatakse kokkuleppe alusel.	Osutatakse universaalset tarkvaraarendusteenust sõltumata lahenduse spetsiifikast.	Luuakse andmevahetusplatvorm, mis võimaldab kaubanduse valdkonna ettevõtetal infovahetust standardiseerida ja automatiseerida.
Kuidas?	Brightspark omab tarkvaraarendus-meeskonda, mis analüüsib, disainib ja arendab kliendiga koostöös e-kaubanduse lahenduse, mille abil klient (lepinguline äripartner) saab pakkuda turule uutset toodet või teenust ning mille kaudu teenitud tulu jaotatakse kokkuleppe alusel osapoolte vahel.	Brightspark omab tarkvaraarendus-meeskonda, mis osutab klientidele professionaalseid tarkvaraarendusteenuseid, arveldades teenuste eest kulunud aja tunnihindade või fikseeritud hinnakokkuleppe alusel.	Brightspark omab tarkvaraarendusmeeskonda, mis loob ja arendab platvormi, mida antakse litsentsi alusel kasutada kaubanduse valdkonna ettevõtetele. Platvormi kasutajad kasutavad keskkonda omavahelise andmevahetuse eesmärgil ning Brightsparki ülesandeks on pakkuda pideva arengu käigus uusi võimalusi andmevahetuse optimeerimiseks.

ÄRIMUDEL INNOVATSIOON BRIGHTSPARK OÜ NÄITEL

Kellele?	Edukad ettevõtted, kes soovivad oma tooteid ja teenuseid turustada läbi e-kanalite või viia läbi ärimudeli muudatust.	Keskmise suurusega või suurettevõtted Eestis ja Euroopas, kes ostavad sisse tarkvaraarendus-teenuseid.	Kaubanduse valdkonna ettevõtted (tootjad, hulgimüüjad, jaemüügi ketid, restoranid, hotellid ja toitlustusettevõtted)
Miks?	Väärtus kliendile seisneb selles, et klient ei pea investeerima tarkvara loomisesse, kuid saab kokkuleppe kohaselt siiski omanäolise e-keskkonna, mis aitab kliendil osutada uut liiki tooteid või teenuseid läbi e-kanalite. Väärtus Brightsparkile seisneb selles, et vaatamata suurele alginvesteeringule on tal võimalik osa saada kokku lepitud marginaali juba toimiva ettevõtte ärist, mis on viidud üle e-kanalitesse.	Väärtus kliendile seisneb selles, et ta ei pea investeerima tarkvaraarendus-meeskonna loomisesse ja saab arendusprojekti vältel vastavalt vajadusele arendusmahtusid suurendada ja vähendada. Teenusena palgatud arendusmeeskond on osalenud erinevates projektides ja toob endaga kaasa varasemaid kompetentse sama- või erilaadsete projektide arendamisest. Väärtus Brightsparkile seisneb selles, et arendusmeeskond müüakse reeglina pikaajaliselt välja ja see tagab ettevõttele kõrge marginaaliga tulu.	Väärtus kliendile seisneb selles, et tal on võimalik kasutada kolmanda osapoole platvormi, mida igal sidusrühma ettevõttel ei ole otstarbekas iseseisvalt tekitada. Mõõduka kuutasu eest on võimalik saada osa suuremast ärivõrgustikust ja muuta seeläbi oluliselt efektiivsemaks oma andmevahetuskanalid. Väärtus Brightsparkile seisneb selles, et ettevõtte opereerib platvormiga, mis tekitab ratsionaalse sõltuvuse sellega liitunud sidusrühmadele, kes tasuvad ettevõttele perioodilist kasutustasu (MRR). Platvormil opereerivate ettevõtete arv suurendab astmeliselt platvormi väärtust osalejate jaoks ning annab ettevõttele võimaluse püsitulude astmeliseks kasvatamiseks. Lisaks käibele tõstab sellise platvormi omamine ka ettevõtte väärtust.

Allikas: autorite koostatud

2.4. EHMATA mudel ettevõtte ärimudeli innovatsiooni elluviimiseks

Tuginedes eelpool läbiviidud analüüsile ja Brightsparki kogemusele on autorid koostanud struktureeritud mudeli, mis paigutab ärimudeli innovatsiooni elluviimise protsessi kindlasse raamistikku ning mille abil on võimalik läbi viia ärimudeli innovatsiooni nii alustavas kui ka toimivas ettevõttes. Vaatamata sellele, et ettevõtte viis kümne tegevusaasta jooksul ellu ärimudeli innovatsiooni ettevõtte erinevates arenguetappides, kasutas uuritav ettevõtte mõlema muudatuse läbiviimiseks sarnast ülesehitust.

Mõlema ärimudeli innovatsiooni etapi puhul analüüsivad autorid protsessi läbi kuue järjestikuse võtmetegevuse – eesmärgista, hinda, mehita, alusta, testi ja analüüsi - mis moodustab tegevuste esitähedest vertikaalselt lugedes sõna EHMATA. Juhuslikult kujunenud nimetus väljendab ühtlasi ka ärimudeli innovatsiooni olemust ettevõttele, kus hääbuv ärimudel ehmatav esmalt ettevõtte omanikke läbi alarmeerivate muudatuste majanduslikes mõõdikutes. Seejärel aga ehmatavad strateegiliselt mõtleavad ettevõtte omanikud kogu organisatsiooni viima läbi muudatusi ettevõtte juhtimises, personali koosseisus, tarneahelas ja väärtuspakkumises, mis õnnestunud transformatsiooni korral viib ettevõtte uuele kasvule.

Autorid analüüsivad kuue võtmetegevuse olemust alljärgnevalt:

A. **Eesmärgista.** Ärimudeli innovatsiooni elluviimine algab ärimudeli muutmise vajaduse tuvastamisest. Ettevõtte peab olema võimeline tuvastama võtmenäitajate muutumise põhjal seda, kas tegemist on ajutise kõrvalekaldega või ärimudeli aegumisega ettevõtte poolt opereeritavas majanduskeskkonnas.

Kui vajadus ärimudeli innovatsiooni ellu viia on selge ja möödapääsmatu, siis tuleb innovatsiooni elluviimiseks tuvastada ettevõtte tugevused ja nõrkused, hinnata ohtusid ning kaardistada võimalused (ehk viia läbi klassikaline SWOT analüüs).

Omades tervikpilti, saab ettevõtte kirjeldada uut ärimudelit ning seada eesmärgid selle elluviimiseks (nt. kasvatada ettevõtte väärtust järgmise 5 aasta jooksul kümnekordseks, suurendada ettevõtte kasumlikkust 25% võrra jm).

Kui enne esimese ärimudeli innovatsiooni elluviimist oli Brightsparki omanikel selge arusaam vana ärimudeli mittetoimimisest, siis teise ärimudeli innovatsiooni elluviimisele eelnevalt rakendati põhjalikku analüüsi. Analüüsi tulemusel otsustati

loobuda hääbuvast ärimudelist eesmärgiga muuta ettevõtte tuluvoogude struktuuri ja klientide väärtuspakkumist.

- B. **Hinda.** Kui soovitud ärimudel on kirjeldatud ning eesmärk seatud, siis tuleb kaardistada olemasolevaid äriprotsesse ning kirjeldada, millises ulatuses tuleb neid muuta, et ettevõtte saaks toimida uue ärimudeli alusel.

Kuna muudatuste sisseviimine (eriti toimivas ettevõttes) on vaevaline tegevus, siis peab ettevõtte hindama, milline on tema valmidus muudatusi ellu viia. Samuti tuleb hinnata, millise ajaperioodi jooksul on võimalik ühelt mudelilt teisele üle minna ning kuidas see mõjutab ettevõtte töötajaid, partnereid ja kliente.

Oluline on hinnata, milline on ärimudeli innovatsiooni elluviimise mõju ettevõttele lühikeses ja pikas perspektiivis ning et kas ettevõttel on olemas vajalikud vahendid muudatuste perioodil ettevõtte rahastamiseks.

Brightsparki juhtkond seisis 2012. aastal silmitsi kohese vajadusega innovatsiooni elluviimiseks, kuna vastasel juhul oleks ettevõtte oma tegevuse lõpetanud. Tolleaegne meeskond sai ilma oluliste muudatusteta igapäevases tegevuses üle minna uuele ärimudelile, mis sobitus ka olulisematele klientidele. Seevastu 2019. aastal algatatud innovatsiooni protsess oli vaevalisem, kuna ettevõtte meeskond ja klientide arv oli märkimisväärselt suurem. Ärimudeli innovatsioon nägi ette suure hulga töökohtade likvideerimist ning kliendilepingute lõpetamist.

- C. **Mehita.** Ärimudeli innovatsiooni elluviimiseks vajab ettevõtte juhtrühma, mille suurus ja koosseis sõltub uue ärimudeli ülesehitusest. Juhtrühmale peab olema antud vajalikud volitused vajalike juhtimisotsuste tegemisel. Samuti peaksid juhtrühma kuuluma need inimesed, kelle ülesandeks on uue ärimudeli ülesehitamine.

Ärimudeli innovatsioon tähendab meeskonna rollide ümberkujundamist, uute meeskonnaliikmete värbamist ja osadest liikmetest loobumist. Kuna personali muudatused ei taga kõigile töötajatele rahuolu, siis võib muudatustest tingitud vastuseis pärssida ärimudeli innovatsiooni elluviimist, seega kõik personaliga seotud toimingud tuleb hästi planeerida ja kommunikeerida.

2012. aastal viis ettevõtte ärimudeli innovatsiooni ellu kogu meeskond tervikuna, mistõttu oli kogu meeskond jooksvalt kursis toimuva protsessiga.

2019. aastal kuulusid ettevõtte ärimudeli innovatsiooni elluviimise juhtrühma ettevõtte omanikud ning personalijuht. Organisatsiooniliste barjääride vältimiseks jäeti innovatsiooni planeerimise protsessist kõrvale suurem osa ettevõtte mitte-omanikest juhtkond, kuna ärimudeli innovatsioon nägi ette enamike juhtivate ametikohtade likvideerimist. Kuna strateegilised otsused tehti kitsas otsustajate ringis, siis oli sellevõrra rohkem panustada töötajate, partnerite ja klientide suunalisse kommunikatsiooni.

- D. **Alusta.** Koosta innovatsiooni elluviimise projektiplaan. Plaani koostamisel tuleb arvestada kehtiva ärimudeli raames võetud kohustuste süstemaatilise vähendamisega, mis tuleb sünkroniseerida planeeritud personali ümberkorraldustega. Kui ärimudeli innovatsiooni elluviimine eeldab täielikku üleminekut ühelt mudelilt teisele, mis toob kaasa inimeste koondamist, siis peab projekti plaan arvestama sellega, et personalimuudatustest teavitamine toob kaasa vastuseisu ja pärsib töö efektiivsust. Pettunud inimeste käitumine on ettearvamatult ja arvestama peab passiivse või aktiivse vastuseisuga muudatustele. Olukorra aitab lahendada kindel plaan, mis arvestab erinevate stsenaariumitega.

Ärimudeli innovatsiooni elluviimine algab muudatuste selgitamisest töötajatele, kus selgitatakse põhjused ja eesmärk innovatsiooni elluviimiseks. Selgitus peab olema põhjalik ja andma igale inimesele vastuse küsimusele, milline on tema roll uues organisatsioonis ja millistest etappidest koosneb iga inimese jaoks üleminek uude rolli. Töötajatele, kes peab muudatuste tulemusel ettevõttest lahkuma, tuleb anda detailne ülevaade, millises ajaraamis lõpeb töötaja töö ettevõttes ja kuidas ettevõtte aitab kaasa töötaja tööotsingutele. Teises järjekorras informeeritakse planeeritud muudatustest strateegilisi äripartnereid, kes on seotud kehtiva või uue ärimudeliga. Viimases järjekorras teavitatakse muudatustest kliente. Klientidele, kellele on võimalik ka uue ärimudeli raames teenuseid osutada, tuleb muudatuste ulatus ja saadav kasu lahti selgitada. Klientidele, kellele teenuste osutamine ei ole uue ärimudeli võtmes võimalik, tuleb sellest võimalikult pika tähtaja jooksul ette teavitada, et neil oleks aega leida alternatiivne teenusepakkuja ja aidata aktiivselt kaasa teenuste üleminekul.

Kui kommunikatsioon on korrektne, saab kõiki sidusrühmi muudatuse elluviimiseks kaasata ja võib alustada muudatuste sisseviimisega.

Innovatsiooni elluviimine algas Brightsparkis mõlema innovatsiooni perioodi elluviimisel projektiplaani koostamisega. Kui 2012. aastal koosnes projektiplaan vaid mõnest koordineeritud tegevusest, siis 2019. aasta plaan nägi ette järjestatud ja koordineeritud tegevusi erinevates valdkondades – käitise võõrandamine, kommunikatsioon töötajatele, kliendilepingute üleviimine, partnerlepingute lõpetamine või mahtude vähendamine. Alles peale vana ärimudeli lõpetamist keskenduti uue ärimudeli elluviimisele.

- E. **Testi.** Uue ärimudeli jaoks väljatöötatud protsessid ei pruugi esimese korraga toimida optimaalselt. Seetõttu on iga protsessiahela toimimist vaja jooksvalt testida. Ebakõlade või -efektiivsuse ilmnemise korral tuleb protsesse nii kaua täiendada, kuni need vastavad soovitud tulemusele.

Uus ärimudel vajab kohandamist (*pivot*) ka klientide vajadustega. Esmane kontseptsioon ei pruugi sobitada klientide ootustega, mistõttu tuleb ärimudeli innovatsiooni elluviimise perioodil tähelepanelikult jälgida klientide poolt antud tagasisidet. Vajadusel tuleb tagasisidet aktiivselt küsida läbi kliendi rahuolu uuringu. Testimise faasis tuleb võrrelda uue ärimudeli alusel teenitava käibe hulka ja võrrelda muudatuse eel koostatud finantsplaaniga. Ettevõtte peab igal ajahetkel veenduma, kas uue mudeli alusel teenitav rahavoog on vastavuses algselt planeeritule (nii mahtudes, kui ajakavas). Kui rahavood ei ole piisavad, siis tuleb veenduda, et ettevõttel on olemas võimalus lisaraha kaasamiseks.

2012. aasta innovatsioon andis ettevõtte majandustulemustele kohese mõju. Ettevõtte käive kasvas ning 2014. aastal kajastas ettevõtte positiivse majandustulemuse.

2020. aastal käivitatud ärimudel ei ole käesoleva magistritöö kaitsmise hetkeks (6/2022) veel oma eesmärgi saavutanud ning ettevõtte on 30-kuu jooksul korduvalt ärimudelit erineval viisil täiendanud. Ärimudelit on korrigeeritud lähtuvalt klientidelt saadud tagasisidest. Kuna ärimudeli ei genereeri veel ettevõttele kasumit ja 2020. aastal reserveeritud rahalised vahendid on ammendunud, tuleb ettevõtte omanikel kaasata majandustegevuse jätkamiseks täiendavat rahastust.

- F. **Analüüsi.** Eduka ärimudeli innovatsiooni viimaseks etapiks on reflektatsioon, millega vaadatakse tagasi läbiviidud muudatusele ja hinnatakse saavutatud tulemusi.

Hindamise aluseks on võrreldavad mõõdikud (nt. käive, lisandväärtus töötaja kohta, kapitalitootlus vms), mida saab ka erinevate ärimudelite puhul hindamise eesmärgil kõrvutada. Hinnata võib kas konkreetset perioodi või trendi, kuna uue ärimudeli poolt loodav tulem ei pruugi koheselt täismastaabis rakenduda.

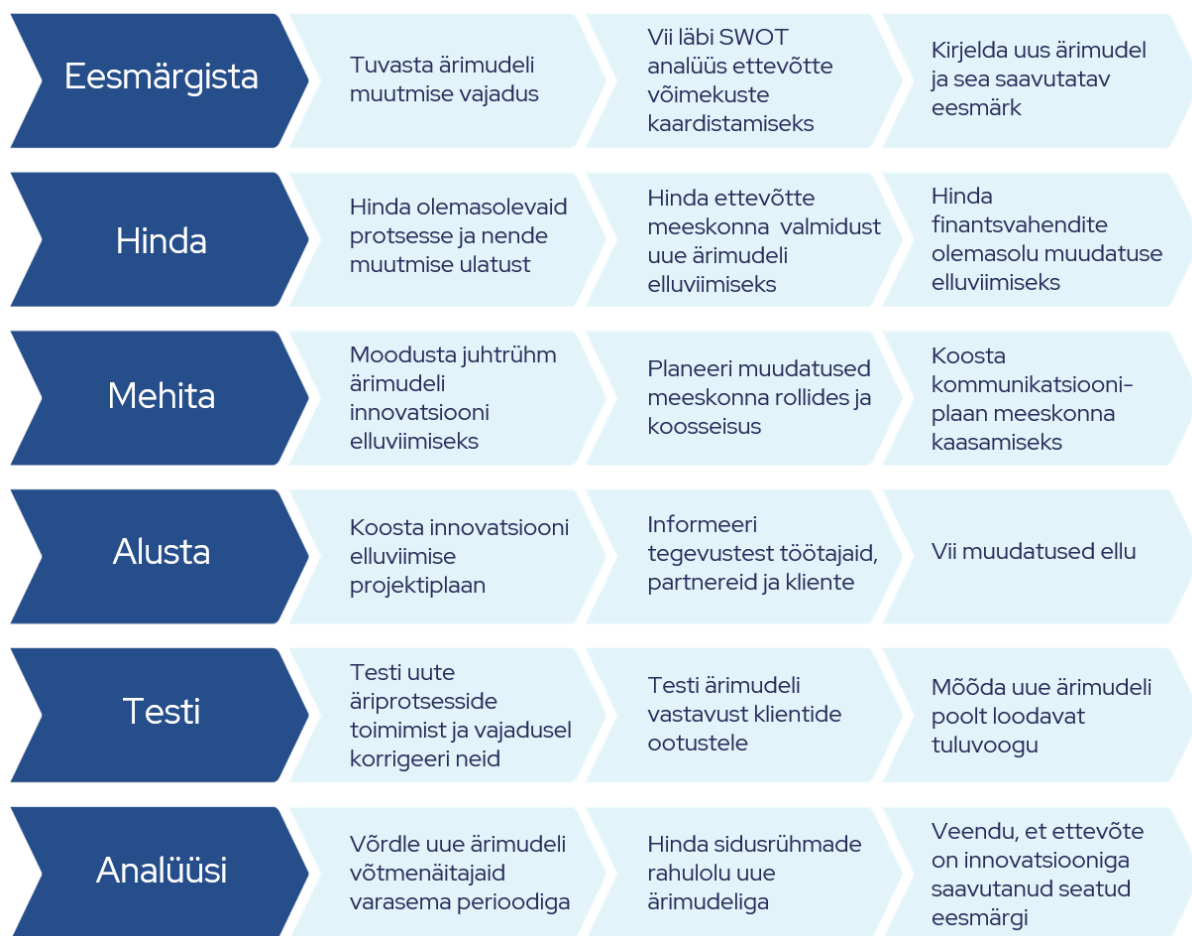
Analüüsida tasub ka sidusrühmade (töötajad, partnerid, kliendid) rahulolu. Rahulolu saab hinnata innovatsiooni elluviimise protsessi osas kui ka uue ja vana ärimudeli võrdluses. Analüüsi tulemusel saab ettevõtte tuvastada, kas ärimudeli innovatsiooni tulemusel soovitud eesmärk on saavutatud.

2012. aasta innovatsiooni tulemusel saavutas ettevõtte kohese tulemuse olulisemates mõõdikutes. Ettevõtte käive kasvas, lisandväärtus muutus suuremaks ning ettevõtte teenis kasumit.

2020. aastal alustatud ärimudel ei ole veel fundamentaalsetes näitajates soovitud tulemust saavutanud. Samas on suurenenud töötajate rahulolu ettevõttega ja ettevõttest ei ole 2 aasta jooksul lahkunud ühtegi töötajat.

ÄRIMUDEL INNOVATSIOON BRIGHTSPARK OÜ NÄITEL

Eelpool kirjeldatud mudel on autorite poolt visualiseeritud alljärgneva graafilise väljundina:



Joonis 6. EHMATA mudel (autorite koostatud)

Kokkuvõte

Ettevõtted toimivad eesmärgipärase tegevuse tulemusel või spontaanselt kujundatud ärimudeli alusel, mis aja jooksul muutub ja areneb. Kui osades ettevõtetes toimub ärimudeli transformatsioon orgaaniliselt, siis on ettevõtteid, kes viivad ärimudeli innovatsiooni ellu teadlikult ja metoodiliselt. Mõlemal juhul on põhjuseks vajadus vastata muutuvale nõudlusele, eristuda konkurentidest, maksimeerida äritegevuse kasumlikkust ning tagada ettevõtte jätkusuutlikkus muutuvas ärikeskkonnas.

Käesoleva magistritöö eesmärk on analüüsida tarkvaraarendusettevõtte Brightspark ärimudeli innovatsiooni elluviimist kümneaasta jooksul, alustades ettevõtte loomisest kuni selle restruktureerimiseni 2020. aastal. Kuna üks töö autoritest on analüüsitava ettevõtte asutaja ning tegevjuht, siis kasutatakse analüüsi läbiviimiseks retrospektiivse juhtumiuuringu meetodit, mida toetab dokumendianalüüs, mille raames analüüsitakse majandusaasta aruandeid ja dokumenteeritud juhtimisotsuseid. Empiirilise osa analüüsi toetab mõlema autori ettevõtlusalane partnerlus alates 2015. aastast, millele tuginevalt analüüsivad autorid Brightsparki ärimudeli innovatsiooni elluviimist erinevatest vaatenurkadest.

Töö teoreetiline osa defineerib ärimudeli olemuse ning annab ülevaate ärimudeli innovatsiooni elluviimise teoreetilistest alustest. Autorid toovad välja ärimudeli definitsiooni käsitluse ja lähtuvad mudelist, mille alusel iga ettevõtte peab igal ajahetkel vastama neljale peamisele küsimusele: „Milliseid tooteid või teenuseid ettevõtte pakub?“, „Kuidas ta tooteid toodab või teenuseid osutab?“, „Kellele on tooted või teenused suunatud?“ ja „Milline on selle tegevuse käigus loodav lisandväärtus ettevõttele?“. Autorid on magistritöö raames tutvunud üle 60 erineva ärimudeli kirjeldusega ja lähtuvalt empiirilises osas analüüsitava ettevõtte spetsiifikast on teoreetilises osas detailsemalt ära toodud nende mudelite valim, mis sobitub enim analüüsitava ettevõtte tegevusega. Ärimudelite ülesehituse analüüs andis autoritele empiirilises osas võimaluse samastada ettevõtte praktikas rakendatud ärimudelite vastavust teoreetilises osas toodud käsitlusega.

Ärimudeli definitsioonile lisaks analüüsivad autorid teoreetilisi käsitlusi ärimudeli innovatsiooni elluviimiseks ja selgitavad erinevust ärimudeli muutmise ja ärimudeli innovatsiooni vahel.

Töö empiirilises osas analüüsivad autorid tarkvaraarendusettevõtte Brightspark OÜ ärimudeli innovatsiooni elluviimist. Autorid analüüsivad ettevõtte ärimudeli kolme generatsiooni, vastavalt teoreetilises osas toodud käsitlusele ning kasutavad *Business Model Canvas* („Ärimudeli lõuend“, autori tõlge) meetodit ärimudeli kompaktseks esitlemiseks. Iga ärimudeli innovatsiooni etapis analüüsivad autorid innovatsioonile viinud ajendeid ja muudatuse elluviimise protsessi. Analüüsitava ettevõtte näitel tekib hea võrdlus kahe erineva innovatsiooniperioodi vahel. Kui esimene ärimudeli innovatsiooni etapp oli ettevõtte jaoks eksistentsiaalse tähtsusega, siis teise innovatsiooni elluviimise ajendiks oli omanike soov kasvatada ettevõtte väärtust ja muuta ettevõtte tulude struktuuri.

Teoreetilisele baasile tuginedes ja analüüsitava ettevõtte kogemusest lähtuvalt on autorid töö tulemusel EHMATA mudelina välja toonud ärimudeli innovatsiooni elluviimise printsiibid, millest lähtuvalt saavad sarnased ettevõtted praktilise raamistiku ärimudeli innovatsiooni elluviimiseks.

Vaatamata sellele, et autorite hinnangul sobib EHMATA mudel igat tüüpi ettevõtete ärimudeli innovatsiooniks, tasub tulevastes teadustöodes seda siiski testida erinevates sektorites, et leida valdkonna spetsiifikast tulenevaid eripärasid mudeli rakendamisel.

Viidatud allikad

- Abdoun, A., & Ibrahim, J. (2018). Business Model Canvas, the Lean Canvas and the Strategy Sketch: Comparison. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 9(1), 871–890. Retrieved from <http://www.ijser.org>
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. 2012, 53.
- Amit, R., & Zott, C. (2021). Business Model Innovation Strategy. In *Strategic Management*. New Jersey: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190090883.003.0038>
- Anthony, S. D., Trotter, A., & Schwartz, E. I. (2019). The Top 20 Business Transformations of the Last Decade. *Harvard Business Review*, 1–10. Retrieved from <https://hbr.org/2019/09/the-top-20-business-transformations-of-the-last-decade>
- Bart, N., Chernonog, T., & Avinadav, T. (2021). Revenue-sharing contracts in supply chains: a comprehensive literature review. *International Journal of Production Research*, 59(21), 6633–6658. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1821929>
- Brown, M. (2011). IBM Signs A Deal With The Devil. Retrieved from This Day in Tech History website: <https://thisdayintechhistory.com/11/06/ibm-signs-a-deal-with-the-devil/>
- Carayannis, E. G., Sindakis, S., & Walter, C. (2015). Business Model Innovation as Lever of Organizational Sustainability. *Journal of Technology Transfer*, 40(1), 85–104. <https://doi.org/10.1007/s10961-013-9330-y>
- Carl-Robert Puhm. (2022, March 30). Riskikapitalist: praegu saavad raha peaaegu kõik soovijad. *Postimees*.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). *The role of the business model in capturing*

value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies.

Christoph Dernbach. (2021, October 2). The History of the Apple Macintosh. Retrieved from <https://www.mac-history.net/> website: <https://www.mac-history.net/featured-2/2021-02-10/the-history-of-the-apple-macintosh>

Cockayne, D. (2019). What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography. *Geoforum*, 107, 77–87. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.10.009>

Cutolo, D., & Kenney, M. (2021). Platform-dependent entrepreneurs: Power asymmetries, risks, and strategies in the platform economy. *Academy of Management Perspectives*, 35(4), 584–605.

Garg, S. (2013). Venture boards: Distinctive monitoring and implications for firm performance. *Academy of Management Review*, 38(1), 90–108.

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Choudury, M. (2020). *The Business Model Navigator* (Second). Retrieved from <https://businessmodelnavigator.com/about>

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (n.d.). *The St. Gallen Business Model Navigator*. Retrieved from www.bmi-lab.ch

Godkin, L., & Allcorn, S. (2008). Overcoming organizational inertia: A tripartite model for achieving strategic organizational change. *The Journal of Applied Business and Economics*, 8(1), 82–94.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2010). Uuri ja kirjuta. Tallinn: Medicina. *Hunley, AH*, 386–392.

Islam, A. K. . Z., & Ferworn, D. A. (2020). A Comparison between Agile and Traditional Software Development Methodologies. *Global Journal of Computer Science and Technology*, 7–42. <https://doi.org/10.34257/gjcstcvol20is2pg7>

John P. Kotter. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harward Business Review*.

Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 57–68.

- Kadri Rootalu. (2021, October 11). Kui suurt palka teenitakse Eesti kõige nõutumatel ametikohtadel?
- Kald, I. (2019). Uptime ostis partnerilt 18 töötajat. Retrieved from <https://www.ituudised.ee/uudised/2019/12/06/uptime-ostis-partnerilt-18-tootajat>
- Kim, S. K., & Min, S. (2015). Business model innovation performance: when does adding a new business model benefit an incumbent? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 34–57.
- Laherand, M.-L. (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. In *Kvalitatiivne uurimisviis*.
- Lichtenstein, Y., & McDonnell, A. (2003). Pricing Software Development Services. *Ecis*, 53(9), 1689–1699.
- Magretta, J. (2002). *Why Business Models Matter*.
- Markides, C., & Charitou, C. D. (2004). Competing with dual business models: A contingency approach. *Academy of Management Executive*, 18(3), 22–36.
<https://doi.org/10.5465/AME.2004.14776164>
- Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017, January 1). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, Vol. 11, pp. 73–104. Routledge.
<https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>
- Mills, A., Durepos, G., & Wiebe, E. (2012). Encyclopedia of Case Study Research. *Encyclopedia of Case Study Research*, 825–828. <https://doi.org/10.4135/9781412957397>
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>
- Rachel Burgess. (2018). Audi E-tron one of twelve electric Audis to launch by 2025. Retrieved from <https://www.autocar.co.uk/car-news/new-cars/audi-e-tron-one-twelve-electric-audis-launch-2025>
- Reuters Staff. (2018). BMW and Daimler close to merging car-sharing units: executive. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-bmw-daimler-carsharing/bmw-and-daimler-close-to-merging-car-sharing-units-executive-idUSKBN1FC2L6>
- Ritter, T., & Lettl, C. (2018). The wider implications of business-model research. *Long*

- Range Planning*, 51(1), 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.005>
- Rüb, J., Bahemia, H., & Schleyer, C. (2018). An examination of barriers to business model innovation. *2017 International Conference on Engineering, Technology and Innovation: Engineering, Technology and Innovation Management Beyond 2020: New Challenges, New Approaches, ICE/ITMC 2017 - Proceedings, 2018-Janua*, 333–350. <https://doi.org/10.1109/ICE.2017.8279906>
- Sinfield, J. V, Calder, E., Mcconnell, B., & Colson, S. (2011). *THE LEADING CORPORATE STRATEGY How to Identify New Business Models*.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1998). Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource, 3rd ed. *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource, 3rd Ed*.
- Taylor, S. P. (2017). What Is Innovation? A Study of the Definitions, Academic Models and Applicability of Innovation to an Example of Social Housing in England. *Open Journal of Social Sciences*, 05(11), 128–146. <https://doi.org/10.4236/jss.2017.511010>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8. <https://doi.org/10.1080/10196789800000016>
- Upward, A., & Jones, P. (2016). An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible With Natural and Social Science. *Organization and Environment*, 29(1), 97–123. <https://doi.org/10.1177/1086026615592933>
- Wells, P. (2016). Economies of Scale Versus Small Is Beautiful: A Business Model Approach Based on Architecture, Principles and Components in the Beer Industry. *Organization and Environment*, 29(1), 36–52. <https://doi.org/10.1177/1086026615590882>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

Lisa 1. Ärimudelite erinevad käsitlused

Autor(id), aasta	Definitsioon
(Timmers, 1998)	Ärimudel on toote, teenuse ja infovoo arhitektuur, mis kirjeldab erinevate ettevõtte rollide ülesandeid, nende omavahelisi seoseid ja ettevõtte tuluvoo allikaid. (Timmers, 1998, p. 2)
(Chesbrough & Rosenbloom, 2002)	„Ärimudel loob sidusa raamistiku, mis võtab sisenditena tehnoloogilisi omadusi ja potentsiaali ning muudab need klientide ja turgude kaudu majanduslikeks väljunditeks.“ (Chesbrough & Rosenbloom, 2002, p. 532)
(Magretta, 2002)	Magretta on sõnastanud ärimudelit, kui head jutustust sellest, kuidas ettevõtte toimib. Tema hinnangul annab hea ärimudel vastuse küsimustele: „Kes on sinu klient ja mida see klient väärtustab?“. Lisaks annab see vastuse iga juhi jaoks olulistele küsimustele: „Kuidas me saame selles äris raha teenida? Mis on majanduslik alusloogika, mis selgitab, kuidas saame pakkuda klientidele väärtust sobivate kuludega?“. (Magretta, 2002, p. 4)
(Morris, Schindehutte, & Allen, 2005)	Ärimudel on kokkuvõtlik esitus sellest, kuidas käsitletakse omavahel seotud otsustusmuutujate kogumit ettevõtmise strateegia, arhitektuuri ja majanduse valdkondades, et luua jätkusuutlik konkurentsieelis määratletud turgudel. Hästi formuleeritud ärimudel peab adresseerima kuut võtmekomponenti: väärtuspakkumine, klient, sisemised protsessid/pädevused, väline positsioneerimine, majandusmodel ja isiklikud/investori tegurid. (Morris et al., 2005, pp. 729–730)
(Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008)	Edukas ärimudel koosneb neljast omavahel ühendatud elemendist, mis koos loovad ja annavad väärtust. Need on kliendi väärtuspakkumine, kasumivalem, peamised ressursid ja võtmeprotsessid. (Johnson et al., 2008, p. 28)
(Casadesus-Masanell & Ricart, 2010)	„Ärimudel on peegeldus ettevõtte ellu viidud strateegiast., (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, p. 1)
(Teece, 2010)	„Ärimudel väljendab loogikat, andmeid ja muid tõendeid, mis toetavad kliendi jaoks väärtuspakkumist ning seda väärtust pakkuva ettevõtte tulude ja kulude elujõulist struktuuri., (Teece, 2010, p. 173)
(Sinfield, Calder, McConnell, & Colson, 2011)	„Kontseptuaalsel tasandil hõlmab ärimudel ettevõtte kõiki aspekte kasumliku pakkumise väljatöötamisel ja selle sihtklientidele edastamisel.“ (Sinfield et al., 2011, p. 2)
(Amit & Zott, 2012)	Ärimudel on „omavahel seotud ja üksteisest sõltuvate tegevuste süsteem, mis määrab selle, kuidas ettevõtte oma klientide, partnerite ja tarnijatega "äri ajab". Teisisõnu on ärimudel konkreetsete tegevuste kogum – tegevuste süsteem –, mida viiakse läbi turu

ÄRIMUDEL INNOVATSIOON BRIGHTSPARK OÜ NÄITEL

	tunnetatud vajaduste rahuldamiseks koos täpsustusega, millised osapooled (ettevõtte või tema partnerid) milliseid tegevusi teostavad, kuidas neid tegevusi teostavad ja kuidas need tegevused on omavahel seotud.“ (Amit & Zott, 2012, p. 37)
(Carayannis, Sindakis, & Walter, 2015)	Ärimudel peegeldab organisatsooni ülesehitust konkreetse eesmärgi (tavaliselt väärtuse loomise) saavutamiseks võimaldades seejuures väärtuse avamist, hõivamist ja võimendamist. (Carayannis et al., 2015, p. 88)
(Upward & Jones, 2016)	„Ärimudel on kirjeldus selle kohta, kuidas ettevõtte määratleb ja saavutab edu aja jooksul, nii et see kirjeldab organisatsiooni eksisteerimise loogikat: kelle heaks, kellele ja kellega ta seda teeb; mida see teeb praegu ja tulevikus; kuidas, kus ja millega ta seda teeb; ja kuidas see määratleb ja mõõdab selle edu.“ (Upward & Jones, 2016, p. 106)
(Wells, 2016)	Wells defineerib ärimudeli, kui kolmest komponendist koosneva konstruktsiooni. Nendeks on väärusvõrgustik ja toote/teenuse pakkumine (kuidas väärtust luuakse), väärtuspakkumine (kuidas väärtust kogutakse) ja regulatsioonide, stiimulite, hindade, valitsuse poliitika jms kontekst (st kuidas väärtus paikneb laiemas sotsiaalmajanduslikus raamistikus). (Wells, 2016, p. 37)

Allikad: (Massa et al., 2017; Zott et al., 2011); autorite kohandatud.

Lisa 2. Ärimudeli kirjeldused Lean Canvas skeemidena

Brightspark OÜ ärimudel perioodil 2011 – 2013 (käibe jagamine)

Problem  Ettevõtte soovivad ellu viia ärimudeli innovatsiooni ja soovivad seda teha läbi uude tarkvaralahenduse. Ettevõtte puudub samas kompetents lahenduse analüüsimiseks, kasutajaliidese loomiseks ja tarkvaraarenduse tellimiseks.	Solution  Kasutatakse võimalikult palju standardseid tarkvaraplatvorme ja universaalseid komponente, et iga järgmine arendus kulgeks väiksema kuluga ja saaks kiiremini kasutusse.	Unique Value Prop.  Brightspark pakub tarkvaratoote väljaarendamist partnerluse põhimõttel võttes enda kanda esmase väljatöötamise kulud ning saab endale kokkulepitud osa toote tulevases kasumist.	Unfair Advantage  Brightspark panustab koostöö algaasis oma enda ressursse, et toode välja töötada lotuses, et toode on edukas ja toote poolt loodav käive katab nii jooksvad, kui varasemalt tehtud kulutused arendusele.	Customer Segments  Toimivad ja edukad Eesti ettevõtte, mis soovivad oma ärimudelit kaasajastada läbi tarkvara tootearenduse.
Existing Alternatives  Ettevõtte võib teenuse sisse osta tarkvaraettevõttest tasudes teenuse eest tunnihinna või fikseeritud projekti maksumuse.	Key Metrics  Projekti arenduseks kulunud arendustundide maht. Käivitatud teenuse käive. Loodud lahenduste kasutatavus. Loodud lahenduste käideldavus (mitu tundi kuus ei ole teenus kasutajatele kättesaadav tänu riketele).	High-Level Concept  Samast mudelit kasutavad ehitusettevõtte koostöös kinnisvaraarendajate ja finantsasutustega. Arendaja leiab krundi ja projekteerib hoone. Ehitaja ehitab hoone valmis. Finantseerija rahastab ehitust ja hiljem ka kinnisvara ostu. Arendaja müüb. Kasum jagatakse.	Channels  Brightsparki asutajate sotsiaalne võrgustik. B2B müük läbi varasema kontaktibaasi. Ajalehe sisuturundusartikkel.	Early Adopters  Ettevõtte, kellel on tekkinud innovatsiooniideed ja valmidus selle elluviimiseks, kuid kellel puudub arenduspartner.
Cost Structure  Tarkvaraarendusmeeskonna palgakulu (80%) Kontori ülalpidamiskulud ja admin (15%) Arenduseks kasutatavad arvutid ja litsentsid (5%)		Revenue Streams  Jagatud kasum ühiselt arendatava ja turustatava teenuse tuludest (10 – 25% käibest) Standardselt väljaarendatud tarkvarakomponentide litsentseerimine. Serveriteenuste pakkumine tarkvaralahenduse majutamiseks.		

ÄRIMUDEL INNOVATSIOON BRIGHTSPARK OÜ NÄITEL

Brightspark OÜ ärimudel perioodil 2013 – 2019 (*Tarkvaraarendusteenused*)

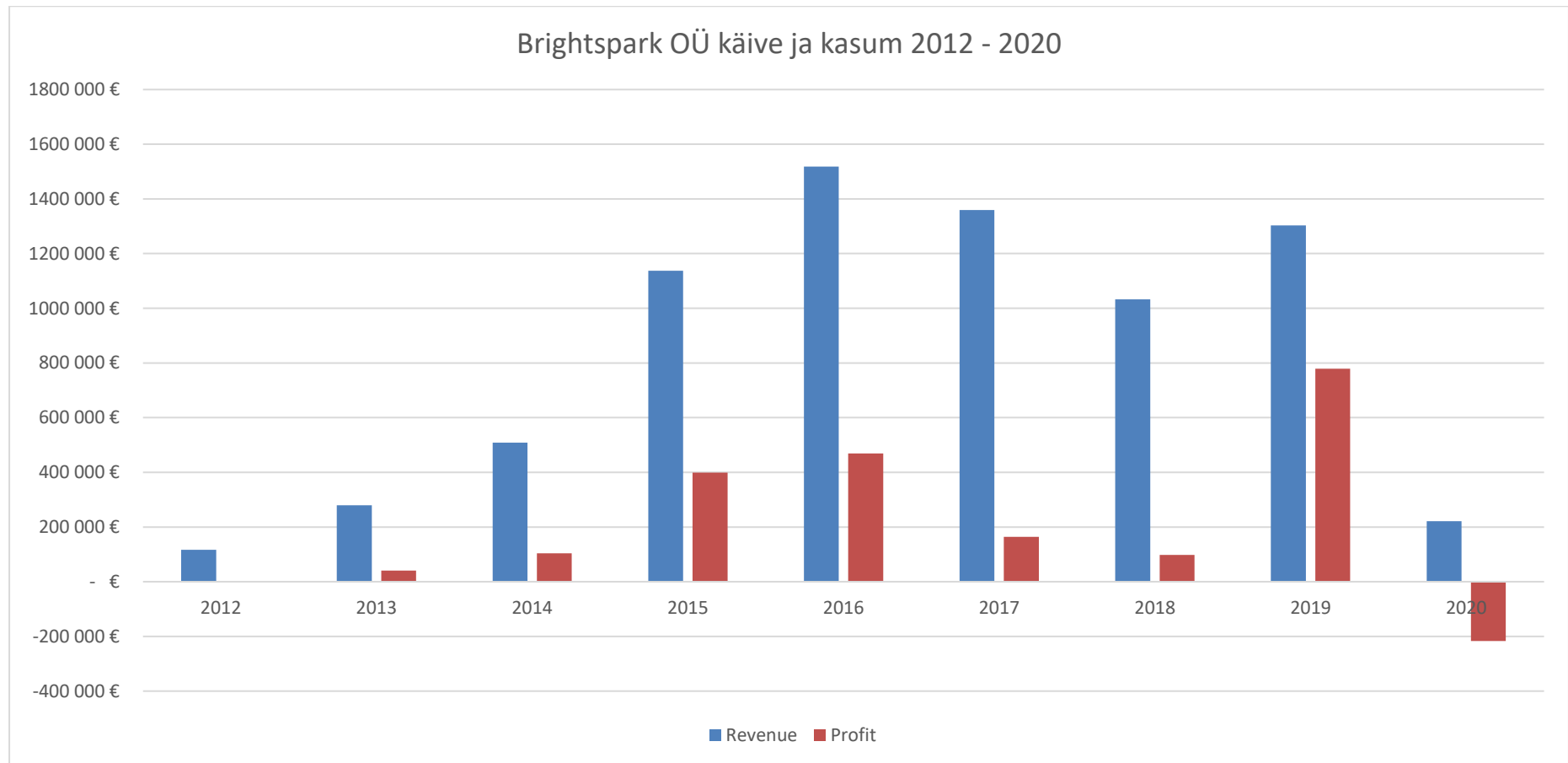
Problem  Ettevõtte soovivad tarkvara abil muuta oma tegevust efektiivsemaks (hoida kokku kulusid / müüa rohkem). Kuna ettevõtte toimivad erinevalt, siis soovib iga ettevõtte tarkvara, mis toetab täpselt tema äritegevust.	Solution  Brightspark analüüsib ettevõtte äriprotsesse ning loob vajamineva tarkvaralahenduse arhitektuuri. Seejärel kujundab kasutajaliidese ja teostab tarkvaraarendustööd. Programmeeritud tarkvara testitakse ning peale puuduste kõrvaldamist juurutatakse ettevõttes.	Unique Value Prop.  Brightspark kasutab oma arendustööde teostamisel Microsofti arendusplatvormi, mis võimaldab loodud komponente kordvukasutada ja muuta arendustöid selle tõttu kiiremaks ning kliendile soodsamaks.	Unfair Advantage  Brightsparki omanikud on enne ühise tegevuse algust pikalt töötanud tarkvaraarenduse valdkonnas, omades suurt tutvusringkonda nii potentsiaalsete klientide osas, kui ka tehnoloogilist tausta.	Customer Segments  Suured Eesti ettevõtte, mis soovivad oma ärimudelit kaasajastada läbi tarkvara tootearenduse. Keskmise suurusega ettevõtte erinevates Euroopa riikides, kes soovivad hoida soetada Eestist soodsama tunnihinnaga teenust.
Existing Alternatives  Ettevõtte võib loobuda mõnest äri spetsiifikast ja valida oma tööstusharus enimkasutatud standardsete tarkvaralahenduste vahel, mille baasil on võimalik kujundada kõige sobivam vastavus ettevõtte ärimudelile.	Key Metrics  Arendustöödeks kulunud arendustundide maht. Kasutajate rahulolu tarkvaraga.	High-Level Concept  Sarnase ärimudeliga toimivad näiteks suured ehitusettevõtte, kes projekteerivad tootmishoone, ehitavad ja viimistlevad selle. Seejärel sertifitseerivad ning annavad ettevõtte kasutamiseks.	Channels  Brightsparki asutajate sotsiaalne võrgustik. B2B müük läbi varasema kontaktibaasi. Ajalehe sisuturundusartikkel.	Early Adopters  Ettevõtte, kellel on tekkinud innovatsiooniideed ja valmidus selle elluviimiseks, kuid kellel puudub arenduspartner.
Cost Structure  Tarkvaraarendusmeeskonna palgakulu (80%) Kontori ülalpidamiskulud ja admin (15%) Arenduseks kasutatavad arvutid ja litsentsid (5%)			Revenue Streams  Tunnitasu osutatud teenuste eest (arendus ja järelhooldus) (90%). Standardset väljaarendatud tarkvarakomponentide litsentseerimine (5%). Serviteenuste pakkumine tarkvaralahenduse majutamiseks (5%).	

ÄRIMUDEL INNOVATSIOON BRIGHTSPARK OÜ NÄITEL

Brightspark OÜ ärimudel perioodil alates 2020 (Marketplace)

Problem  Tootjad ja hulgimüüjad peavad oma toodete turustamiseks jaeketis esitama jaeketi nõuetele vastavas formaadis tooteinfot. Ühe toote kohta võib eksisteerida kuni 250 infoühikut ja kuna igal jaeketil on erinevad nõuded, siis võib Exceli tabelite täitmisele kuluda päevade ja ku inime tööd.	Solution  Brightspark arendab välja tooteinfo platvormi Lexi.Market, mis võimaldab tootjatel ja hulgimüüjatel oma tooteinfot ühes keskkonnas hallata ning sama keskkonna kaudu on võimalik tooteinfo koos pakumise erinevatele jaekettidele sobival kujul esitada.	Unique Value Prop.  Platvorm Lexi.Market võimaldab edastada tootepakkumisi ja korrektses vormis tooteinfot kõikidele Eesti jaekettidele. Jaeketid annavad tarnijatele tagasiside toodete sortimendi kohta ning ülevaade perioodilistest müügihahtudest.	Unfair Advantage  Brightsparki omab pikaajalist koostööd Eesti suurima jaeketiga Coop Eesti, kellele on arendatud maiasise tooteinfo halduse infosüsteemi. Koostöös Coopi Eestiga käivitatakse Lexi.Market portal, mis annab keskkonnale usaldusväärsuse.	Customer Segments  Eesti suurimad jaeketid, kes nuiavad tarnijalt tooteinfot kindlaksmääratud formaadis. Eesti suurimad toidu- ja esmatarkbekaupade müüjad, kes soovivad tooteid müüa jaekettides.
Existing Alternatives  Enamlevinud lahendusena on tooteinfo edastamiseks kasutusel Exceli tabel, mille täitmiseks on ettevõtte loonud teatava automaatika. Analooqse platvormi arendamisega tegelevad Eestis konkureerivad ettevõtted Telema ja Productinfo24.	Key Metrics  Keskkonda sisestatud toodete kogus. Keskkonna kaudu edastatud tootepakkumiste arv. Püsikuutasu (MRR – monthly recurring revenue) summa ja juurdekasvu tempo. Kliendi saamise hind (CAC – customer acquisition cost)	High-Level Concept  Lexi.Market on nagu toodete Facebook, kuhu tarnijad panevad üles oma poolse informatsiooni, mida nad saavad oma klientidega jagada ja küsida tagasisidet sobivuse kohta jaeketi sortimenti.	Channels  Lexi.Market turustatakse võrkurustusemeetodil. Platvormiga liitunud tarnijad soovivad lahendust jaekettidele ja jaeketid eelistavad tooteinfot saada läbi Lexi.Market valideeritud standardi.	Early Adopters  Coop Eesti Keskühistu, kelle jaoks on tooteinfo kogumine ja töötlemine arvestatav kulu. Väiketootjad, kes soovivad oma tooteid jaekettides müüa, kuid kes ei pääse keti ostuosakonna eelvalikust läbi tänu puudulikule kogemusele ketiga suhtlemisel.
Cost Structure  Tarkvaraarendusmeeskonna palgakulu (50%) Kontori ülalpidamiskulud ja admin (10%) B2B müügimeeskonna palgakulu (35%) Turunduskulu (5%)		Revenue Streams  Kuu- või aastatasu platvormi kasutuse eest (90%). Platvormi integreerimise kulu kliendi majandustarkavaraga (10%).		

Lisa 3. Käibe ja kasumi graafik perioodil 2012 - 2020



Summary

THE BUSINESS MODEL INNOVATION IN THE EXAMPLE OF BRIGHTSPARK OÜ

Kaspar Hioväin / Kari Maripuu

Every company follows one or several business models as a foundational architecture for their everyday business activities. The business model needs to be transformed over time as customer needs change and the competition forces the companies to innovate the way they do the business. The need for the business model innovation may also be explained by the simple ambition to be more profitable in fluctuating business environments. Some companies manage to adapt their business models organically over time, but sometimes more structured approach is required instead.

The current thesis describes the business model innovation process using the software company Brightspark as an example. Throughout its 10-years activity, the company has experienced two substantial business model innovation cycles that are distinguishable by their nature, purpose, and scale. As one of the authors of this thesis is also the founder and managing director of the focal company, the empirical part of the thesis is based on the retrospective case analysis of the company's progress supported by the internal financial reports, historical communication, and other governance documents.

The theoretical part of the thesis starts with the definition of the business model. The authors contemplate the meaning of the business model from different approaches and summarize that every business model should answer the four focal questions:

- What products and services the company is offering?
- How are the products produced and the services provided?
- Who is the customer of these services?
- What is the added value to the company?

In addition, the authors have processed the theoretical concepts of more than 60 different business models and have shortlisted the most relevant ones that relate with the

focal company. The dissection of the selected business models gives authors the theoretical base to associate them with the business models of Brightspark over ten years of activity.

The second part of the theory focuses on the business model innovation. The authors explain the difference between the change and the innovation of the business model. Authors are also outlining the potential barriers that the business model innovation steering group may encounter during the process.

The empiric part of the thesis analyzes the company's business model development. The authors focus on the two specific periods (2012 & 2019) that indicate the peak of the business model innovation process. *Business Model Canvas* is used to standardize the description of the business models that the company has implemented over time. The thesis describes the conditions that led to the business model innovation and then the implementation process, focusing on the personnel restructuring and funding.

As a result of this analysis, the authors are introducing the model EHMATA that characterizes the different stages of the business model innovation in Brightspark. The authors find that the designed model has equally described the two different business model innovation periods in Brightspark, and the model could also be used in different companies to structure the implementation of the business model innovation.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

1. Meie, **Kari Maripuu, Kaspar Hioväin**, anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose

ÄRIMUDELI INNOVATSIOON BRIGHTSPARK OÜ NÄITEL

mille juhendaja on Virgo Süsi

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonnas, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autoritele viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.
4. Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kari Maripuu, Kaspar Hioväin

19.05.2022