

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Kristel Luur

ÄRIMUDELI ANALÜÜS URSUS OÜ NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja: Arvi Kuura, PhD

Pärnu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "...“ a.

TÜ Pärnu kolledži osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	5
1. Ärimudeli teoreetiline tagapõhi.....	8
1.1. Ärimudelite käsituse areng ja rakendamine maailmas.....	8
1.2. Ärimudelite spetsiifika hulgikaubanduses	18
1.3. Strateegiline analüüs innovatsiooni kontekstis	26
2. Tegevusharu analüüs Ursus OÜ näitel.....	31
2.1. Ülevaade hulgikaubanduse tegevusalast ning Ursus OÜ-st.....	31
2.2. Tegevusharu analüüsi metoodika ning tulemused	36
2.3. Uuringu järeldused ning ettepanekud ärimudeli arendamiseks	48
Kokkuvõte	56
Viidatud allikad.....	58
Lisad.....	63
Lisa 1. <i>Business Model Navigator</i> 55 ärimudelit	63
Lisa 1. Järg 1	64
Lisa 1. Järg 2	65
Lisa 1. Järg 3	66
Lisa 1. Järg 4	67
Lisa 1. Järg 5	68
Lisa 1. Järg 6	69
Lisa 1. Järg 7	70
Lisa 1. Järg 8	71
Lisa 2. Ärimudeli tuumiku neli dimensiooni	72
Lisa 3. Strateegilise analüüsi meetodid.....	73
Lisa 3. Järg 1	74
Lisa 3. Järg 2	75
Lisa 4. Ursus OÜ esindaja intervjuu küsimustik.....	76
Lisa 4. Järg 1	77

Lisa 4. Järg 2	78
Lisa 5. Hulгимүүги ettevõtte esindaja intervjuu küsimustik.....	79
Lisa 5. Järg	80
Lisa 6. Jaemүүги ettevõtte esindaja intervjuu küsimustik.....	81
Lisa 6. Järg	82
Lisa 7. Ursus OÜ suhtarvud aastatel 2013-2016.....	83
Lisa 8. Keskkonna- ja trendianalüüsi tulemuste märksõnad.....	84
Lisa 8. Järg 1	85
Lisa 8. Järg 2	86
Lisa 8. Järg 3	87
Lisa 8. Järg 4	88
Lisa 9. Ursus OÜ väärtuspakkumise lõuend.....	89
Lisa 10. Andmekogumismeetodid ja infoallikad	90
Lisa 11. Makrokeskkonna tegurid tasandite lõikes	91
Lisa 11. Järg	92
Lisa 12. Autori järeldused ja ettepanekud.....	93
Lisa 13. Ursus OÜ tänane ärimudel ja autori täiendusettepanekud	95
Lisa 13. Järg	96
<i>Summary</i>	97

SISSEJUHATUS

Viimaste kümnendite arengud info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) valdkonnas on mõjutanud kogu ühiskonda. Ei ole jäänud puutumata riikide, ettevõtete ega eraisikute tasand. Tänu internetile ja tänapäevastele seadmetele on info reaalsajas kõikjal asukohast olenemata kättesaadav. Ettevõtluses on tänu infotehnoloogia kiirele arengule muuhulgas avanenud ligipääs uutele turgudele, tekkinud uued hanke- ja müügikanalid, efektiivistunud protsessid, tekkinud võimalus klientide andmeid analüüsides personaalselt läheneda. Ka kaubanduse tegevusharus on digitaalsete lahenduste arengu tulemusena toimunud suur muutus, mis mõjutab kogu tarneahelat

Turu avatuse ja info kättesaadavuse tulemusena on suurenenud tarbija teadlikkus ning muutnud tema ootused ja see avaldub omakorda ostukäitumises. Kaubandusettevõtted peavad turul toimuvaid muutuseid silmas pidades oma jätkusuutlikkuse tagamiseks leidma uusi viise kliendile väärtuse loomiseks. Jaekaubandusele on hakanud konkurentsi pakkuma rahvusvaheline e-kaubandus, mille tulemusena peavad jaekauplejad lisaks väärtuse pakkumisele leidma uusi viise efektiivse toimimise tagamiseks. Üheks lahenduseks on hulgimüüja tarneahelast välja jätmine.

Ursus OÜ on kaubanduses tegutsenud üle 25 aasta. Ettevõtte tegeleb esma- ja tarbekaupade hulgimüügiga, tootearendusega, viimasel paaril aastal ka pakendamise- ja tootmisega. Viimaste aastate jooksul on ettevõtte olnud suunatud müügikäibe kasvatamisele ja tegevuse laienemisele. Selle aja jooksul on märgatavalt vähenenud ettevõtte kasumlikkus. Teema aktuaalsus ettevõtte tasandil seisneb selles, et eelpool kirjeldatud olukord iseloomustab ka uuritavat hulgikaubanduse- ja tootearendusega tegelevat Ursus OÜ-d, kes peab konkrentsis püsimiseks ning arenemiseks kohanduma ümbritseva keskkonna muutustega.

Lõputöö eesmärgiks on teha Ursus OÜ-le ettepanekud ärimudeli arendamiseks. Töö eeldatavaks tulemuseks on põhjendatud nägemus jätkusuutlikust ärimudelist, mis sobib analüüsitava ettevõttele tekkinud turusituatsioonis. Töö peamisteks huvigruppideks on ettevõtte juhtkond, omanikud ning töötajad, aga ka konkurendid ja kliendid. Uuritav teema kuulub strateegilise juhtimise valdkonda.

Uurimisküsimus:

1. Milline on Ursus OÜ ärimudel tänases ärikeskkonnas ja kuidas ettevõtte eesmärke silmas pidades ärimudelit arendada?

Lähtuvalt lõputöö eesmärgist on uurimisülesanded järgmised:

1. Analüüsida ärimudelite käsitluste arengut ja rakendamist maailmas.
2. Seostada teenustumise ja ärisuhete juhtimise käsitlused hulgikaubanduses ärimudelite kontekstis sh kirjeldada tegevusharuga seotud huvigrupid.
3. Kujundada ülevaade tegevusharu ja trendide strateegilise analüüsi teoreetilistest käsitlustest ärimudeli innovatsiooni kontekstis.
4. Kirjeldada Ursus OÜ tegevusharu olukorda ja konkurentsivõime probleematikat.
5. Kaardistada Ursus OÜ AS IS seisund trendi- ja tegevusharu analüüsi kaudu.
6. Konstrueerida Ursus OÜ-le jätkusuutlik ärimudel ja teha seonduvad muudatusettepanekud.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks on kavas peamiselt tugineda neljale teoreetilisele kontseptsioonile ja nende omavahelistele seostele: ärimudel (*business model*), ärimudeli innovatsioon (*business model innovation*), teenustumine (*servitization*) ja ärisuhete juhtimine (*business relations management*).

Materjalide leidmiseks on autoril kavas uurida strateegilise juhtimise, ärimudeli, ärimudeli innovatsiooni, teenustumise ja ärisuhete juhtimise teemalisi raamatuid ja teadusartikleid, statistilisi andmebaase ja trendide ülevaateid internetist. Lisaks sellele on kavas internetiallikatest uurida muutuseid hulgikaubanduse statistikas (Eesti, maailm).

Autor annab lõputöö teoreetilises osas ülevaate ärimudeli käsitluse arengust ja rakendamisest maailmas ning ärimodelite spetsiifikast hulgikaubanduses teenustumise ja ärisuhete juhtimise kontekstis. Esimese peatüki lõpuks kujuneb strateegilise analüüsi teoreetiliste käsitluste põhjal kontseptuaalne alus empiirilise osa läbi viimiseks.

Teises peatükis kirjeldab autor kvalitatiivseid uuringumeetodeid kasutades uuringu objekti Ursus OÜ-d. Seejärel annab autor ülevaate uuringu läbiviimise põhjustest, meetodikast ja andmekogumismeetoditest, ning ärikeskkonda, konkurentsiolukorda ja kaubandustrende analüüsides uuringu tulemustest.

1. ÄRIMUDELI TEOREETILINE TAGAPÕHI

1.1. Ärimudelite käsituse areng ja rakendamine maailmas

Ettevõtluse arendamiseks on läbi aegade kasutatud erinevaid juhtimisinstrumente ja meetodikaid. Üha enam on antud kontekstis teemaks organisatsioonide ärimudelid ja nende innovatsioon. Ühiskond ja tehnoloogia areneb kiirelt, mistõttu tekib äritegevuses vajadus keskkonna arengutes oma tegevuse jätkusuutlikkust, piiranguid ja võimalusi analüüsida. Käesolevas peatükis on autor uurinud ärimudeli teoreetilise tagapõhja arengut ja selle mõjutajaid, ärimudeli innovatsiooni, rakendamist ja seost strateegiaga.

Ärimudeli mõiste on juba aastakümnete vanune. Kontseptsioon pärineb aastast 1957, mil teadusartiklis ärimudeli terminit esmakordselt kasutati (Bellman, Clark, Malcolm, Craft, & Ricciardi, 1957). Esialgu kasutati ärimudeli mõistet peamiselt infotehnoloogiliste protsessimudelite kontekstis (Wirtz, Pistoia, Ullrich, & Göttel, 2016, lk 37). Alles 1975.aastal (Konczal) on välja toodud võimalus kasutada ärimudelit kui juhtimistööriista. Kuigi ärimudelid on olnud äri- ja majandustegevuse lahutamatu osa juba väga kaua (Teece, 2010, lk 174), hakkas kontseptsioon levima interneti olulisuse suurenemisega üheksakümnendate keskpaigas ning on sellest ajast alates hoogu kogunud (Zott, Amit, & Massa, 2011, lk 1022). Seega on infotehnoloogia areng olnud ärimudeli kontseptsiooni selgeks võimendajaks.

Ärimudeli olulisus suurenes tehnoloogia arengu- ja elektroonilise äritegevuse tekkimisega. Hoolimata sellest, et ärimudeli mõiste pärineb eelmise sajandi keskpaigast, toimus kontseptsiooni laialdane levik aga üheksakümnendatel tehnoloogia valdkonna arengute taustal. Siis ei nähtud enam ärimudelit kui operatiivset plaani jätkusuutliku infosüsteemi loomiseks, vaid sellest oli kujunenud organisatsiooni integreeritud esitlus aitamaks kaasa juhtkonna edukale otsustusprotsessile. (Wirtz *et al.*, 2016, lk 37) Niisiis ilmnes tehnoloogia arengu tulemusena ärimudeli tugevus juhtimisinstrumendina.

Ärimudeli termin hakkas laiemalt levima personaalarvuti ja tabelarvutuse kasutuselevõttuga. Enne tabelarvutust seisnes äritegevuse planeerimine tavaliselt üksikjuhtumite prognoosimises. Tabelarvutus andis võimaluse planeerimisele palju analüütilisemalt läheneda, sest iga suurema rea kirje sai jaotada väiksemateks komponentideks neid analüüsides ja testides. Vaevata sai näha, kuidas kõik muutused tervikus toimuvad ehk tekkis võimalus modelleerida ettevõtte käitumist. See oli midagi uut, kuna enne kui personaalarvuti muutis äriplaneerimist, olid edukaimad ärimudelid loodud pigem juhuslikult, kui disainitult ja ettekujutust omades. (Magretta, 2002, lk 89)

Varasemalt selgus ärimudel peale selle rakendumist, tabelarvutus andis võimaluse modelleerida sobiv mudel enne ettevõtte käivitamist. Ettevõtte ärimudeli edukuse määravad aga mudeli koostamisel tehtud turu ja keskkonna eelduste paikapidavus (Magretta, 2002, lk 89) Eelnevast võib järeldada, et hoolimata ajastu tehnoloogilisest võimekusest ärimudelit modelleerida, tagab äritegevuse õnnestumise enne kõike keskkonna ja trendide asjakohane prognoosimine.

Kuna ärimudel annab võimaluse lühikese ajaga võrrelda ettevõtteid ja projekte, on need laialdaselt kasutuses tehnoloogilise ettevõtluse ja riskikapitali investeringute alal (Gorevaya & Khayrullina, 2015, lk 345). Üks tehnoloogiaettevõtte, mis on info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) innovatsioonidest tugevalt mõjutatud, on IBM. See ettevõtte on muudatused tehnoloogiamaailmas oskuslikult oma tugevusteks adapteerinud. Selle saavutamiseks on nad pidanud oma ärimudelit muutma hetkedel, mil tehnoloogiavaldkonnas toimusid suuremad suunamuutused ning senine ärimudel ei olnud enam jätkusuutlik. (IBM, 2008)

Tabelis 1 (lk 10) on toodud globaalsed muudatused tehnoloogia valdkonnas ning kirjeldatud, kuidas ettevõtte need muudatused oma ärimudelit muutes oma tugevusteks pööras. Infotehnoloogia kiire arengutempo mõju avaldub eriti globaliseerumises ja teenindussuuniste suurenemises ehk teenustumises, mis on olnud eriti olulised paljude ettevõtete ümberkujundamisel sh IBM (IBM, 2008).

Tabel 1. IKT valdkonna innovatsioonidest alguse saanud arengud

Faas	IKT-st tulenev innovatsioon	Väljendus ärimudelil	Väljendus organisatsioonis	Väljendus kultuuris
„Suur-arvuti“ (ca 1956-90)	Pooljuht, arvutuslikud arvutisüsteemid ärirakendustele, CMOS-tehnoloogia, RISC arhitektuur.	Laialdaste ja tipptasemel teadus- ja arendustegevusele tuginevate IT süsteemide toodete pakkuja.	Tootekeskne turundus ja silotornid müügis.	Keskendumine teadus- ja arendustegevusele, turundusele ja müügile.
„Teenus-tele suunatus“ (ca 1990-2002)	Avatud arhitektuur, personaalarvuti, internet.	Teenustele suunatud IT lahenduste integreerija, kes lahendab kliendi probleeme kasutades erinevaid teenuspakkujaid.	Lahenduste-keskne maatriks: 1) lahendused , 2) tööstused.	Keskendumine integratsioonile ja turu hõlvamisele.
„Üle-maailmne integratsioon“ (al 2002)	IT toodete tarbimine, kõrge-kvaliteediliste IT teenuste areng, avatud lähtekoodiga võrgud, Web 2.0.	Ülemaailmsete teenuste pakkuja kliendi innovatsiooni ja konkurentsivõime suurendamiseks.	Globaalne kliendikeskne maatriks: 1) tööstused; 2) lahendused . Ülemaailmselt integreeritud protsessid.	Keskendumine globaalsete kompetentside ja innovatsiooni kasutamisele ning klientide lisaväärtusele.

Allikas: Jetter, Satzger, & Neus, 2009, lk 41

Gorevaya ja Khayrullina (2015, lk 345) analüüsisid erinevate autorite ärimudeli definitsioone ning jõudsid järeldusele, et erinevad autorid mõistavad ärimudeli kontseptsiooni erinevalt. On olemas kolm peamist trendi. Esimene suund on see, kus teadlased kasutavad ärimudelit kui kokkuvõtlikku kontseptsiooni väga üldisele viisile, kuidas luua, müüa ja tarnida klientidele väärtust. Teist trendi iseloomustab rõhuasetus äri käsitusel. See lähenemine võimaldab teadlastel ületada uuritava objekti keerukust ja vähendada seda tajule ja mõistmisele vastuvõetava tasemeni. Kolmas teadlaste liin uurib konkreetseid olukordi ja analüüsib reaalsete ettevõtete ärimudeleid. Niisiis on tegemist universaalse instrumendiga.

Zott *et al.* (2011, lk 1023) toovad oma uuringus välja, et ärimudelit on peamiselt kasutatud proovides lahendada või selgitada kolme järgmist nähtust: 1) e-äri või infotehnoloogia kasutamine organisatsioonis 2) strateegilised küsimused, nagu väärtuse

loomine, konkurentsieelis ja ettevõtte jõudlus 3) innovatsioon ja tehnoloogia juhtimine. Seega võib järeldada, et ärimudelit ei kasutata vaid ettevõtte kui terviku-, vaid ka üksikute üksuste juhtimisinstrumendina.

Foss ja Saebi (2017, lk 202) jaotavad kirjanduse alusel ärimudeli rakendamise kolme suunda: 1) Ärimudelit kasutatakse ettevõtte liigitamise alusena: 21. sajandi alguseks, mil tekkisid e-äri ettevõtted, kasutati üha enam ärimudeli konstruktsiooni, et mõista ja liigitada väärtuse loojaid e-kaubanduse ärimudelites. 2) Ärimudelit nähakse kui eristumise eeltingimust ettevõtte sooritusel. Ärimudelit nähakse olulise tegurina ettevõtte sooritusele kaasa aitamises. Kuna mõnda ärimudelit peetakse teistest paremaks, nähakse edukaid ärimudeleid, kui näiteid, mida jäljendada või kopeerida. 3) Kolmandaks nähakse ärimudelit kui potentsiaalset innovatsiooni.

Üldistatult on erinevates uuringutes viidatud ärimudelile kui deklaratsioonile, kirjeldusele, kujutisele, arhitektuurile, kontseptuaalsele tööriistale või mudelile, struktuurimallile, raamistikule, tegevusmustrile ning komplektile. Üllatavalt sageli viiakse läbi uuringuid ilma selgesõnalise kontseptsiooni definitsioonita. Selge määratluse puudumine loob pigem hajutatust vaadete koondatusse asemel ning võib tekitada segadust ja takistada ärimudelite uuringute edasiminekut. (Zott *et al.*, 2011, lk 1022)

Kuigi ärimudeli definitsioonid ei ole erinevates uuringutes ühesugused, on praegused definitsioonid ligilähedased Teece'i (2010, lk 172) omale, kes on defineerinud ärimudeli olemuse selles, kuidas ettevõtte määratleb oma väärtuspakkumist klientidele, ahvatleb kliente väärtuse eest maksma ja konverteerib selle tulu kasumiks (Foss & Saebi, 2017, lk 202). Teece'i (2010, lk 172) sõnul kujutab ärimudel oma olemuselt endast organisatsioonilist ja finantsilist äriarhitektuuri. Seega peegeldab ärimudel juhtkonna nägemust sellest, mida ja kuidas kliendid tahavad ja kuidas saab ettevõtte kõige paremini kasumit teenides neid vajadusi rahuldada.

Ärimudelil on palju erinevaid definitsioone. Autor on toonud tabelisse 2 (lk 12) valiku viimase kümne aasta jooksul erinevate autorite poolt sõnastatud definitsioone. Definitsioonide sisu tervikuna iseloomustab kliendile pakutava väärtuse, ettevõtte kasu

ja viisi, kuidas need saavutatakse, määratlemine. Autori hinnangul on ärimudeli definitsioonid muutunud ajas lühemaks ja konkreetsemaks.

Tabelis 2 toodud definitsioonid määratlevad ärimudelit erinevalt. Timmers ja Teece liigitavad ärimudelit arhitektuuriks, Osterwalder & Pigneur loogikaks, Amit & Zott süsteemiks. Al-Debei *et.al.* määratlevad ärimudelit ettevõtte erinevate elementide liidesena. Magretta ei paku mudelile määratlust, vaid selgitab selle sisu loo metafooriga. Gassmann *et al.* ei ole ärimudelit liigitanud ega otseselt defineerinud, vaid seletavad konstruktiivselt lahti ärimudeli funktsiooni.

Tabel 2. Ärimudeli definitsioonide areng erinevate autorite perspektiivis (autori koostatud)

Autor	Definitsioon
Timmers, 1998, lk 4	Ärimudel on toodete, teenuste ja informatsiooni voogude arhitektuur sh mitmete äri tegurite ja nende rollide kirjeldus; erinevate äritegevust mõjutavate tegurite võimaliku kasu kirjeldus; tuluallikate kirjeldus.
Magretta, 2002, lk 87	Ärimudelid on kui lood, mis selgitavad, kuidas ettevõtted töötavad. Hea ärimudel vastab Peter Druckeri igivanadele küsimustele: „Kes on klient? Ja mida klient väärtustab?“ See vastab ka fundamentaalsetele küsimustele, mida iga juht peaks küsima: „Kuidas me selle äriга raha teenime? Mis on majanduslik loogika, mille alusel saame pakkuda klientidele väärtust sobiva hinnaga?“
Al-Debei, El-Haddadeh, & Avison, 2008, lk 10	Ärimudel on tänases digitaalse äri maailmas oluline vahekiht äristrateegia ja äriprotsesside vahel. Ärimudel tuleneb otseselt äristrateegiast, millest peaksid tulenema ka äriprotsessid. Äride jätkusuutlikkuse ja edu tagamiseks on vaja ärimudelit, mis kindlustaks strateegia ja äriprotsesside omavahelise kooskõla. Peale selle peaksid digitaalse ettevõtlusega tegelevad ärid oma ärimudelit pidevalt uuendama, et tagada sobivus keerulises, ebakindlas ja kiiresti muutavas keskkonnas.
Osterwalder & Pigneur, 2010, lk 14	Loogika, kuidas organisatsioon loob, edastab ja talletab väärtust.
Teece, 2010, lk 172	Ärimudeli olemus seisneb selles, kuidas ettevõtte määratleb oma väärtuspakkumist klientidele, ahvatleb kliente väärtuse eest maksma ja konverteerib selle tulu kasumiks. Oma olemuselt kujutab ärimudel endast organisatsioonilist ja finantsilist äriarhitektuuri.
Amit & Zott, 2012, lk 42	Ühendatud süsteem ja üksteisest sõltuvaid tegevused, mis määravad ettevõtte äritegevuse suuna oma klientide-, partnerite- ja tarnijatega.
Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2014, lk 7	Ärimudel defineerib, kes on su kliendid, mida sa müüd, kuidas lood oma pakkumist ja miks su äri on kasumlik.

Ärimudeli definitsioonid kattuvad sisult paljuski strateegia tähendusega. Ärimudeli ja strateegia erisuste välja toomiseks on Magretta (2002, lk 91–92) toonud hea näite

Ameerika kaubandusketist Wal-Mart. Võiks arvata, et kaubandusgigandi edu seisneb teedrajavas ärimudelis, kuid nii see ei olnud. Wal-Mart alustas oma tegevust 1962. aastal allahindluste ärimudeliga, mis oli juba mõned aastad kasutusel olnud. Mudel seisnes läbi kulude kärpimise tavapäraestest poodidest soodsamate hindade pakkumises. Wal-Marti ärimudeli edus sai otsustavaks see, mida looja Sam Walton otsustas teha teistest erinevalt. Ärimudel oli sama, mis teistel, kuid strateegia oli erinev.

Walton suunas algusest peale fookuse teistest erinevatele kliendisegmentidele ja turgudele. Selle aja suuremad kaubandusketid keskendusid suurlinnadele, Walton otsustas aga avada korraliku suurusega poed väikelinnades, mida kõik teised ignoreerisid. Wal-Mart lähenes erinevalt ka turustamisele ning hinnastamisele, pakkudes klientidele teistsugust väärtust. Kui konkurendid toetusid peamiselt oma kaubamärkidele, teisejärgulistele kaubamärkidele ja hinna edendamisele, pakkus Wal-Mart üldtuntud kaubamärke igapäevaselt madalate hindadega. Selle võimaldamiseks püüeldi efektiivse toimimise poole ja vähendati uuenduslike lähenemistega kulusid ostus, logistikas ja teabehalduses. (Magretta, 2002, lk 91–92)

Allahindluse ärimudel on sellest ajast ligi tõmmanud palju ettevõtjaid, kuid suurem osa neist on ebaõnnestunud. Vähesed on pikas perspektiivis edu saavutanud teistest eristuva strateegia tõttu. Suurimad kaotajad selles tegevusharus on olnud need, kes on püüdnud pakkuda kõigile kõike ja ei ole leidnud eristuvat viisi konkureerimiseks. Strateegia on viis, kuidas võita eristudes kliente; ärimudel kirjeldab, kes on sinu kliendid ja kuidas plaanid neile väärtust pakkudes raha teenida. „Ärimudel“ ja „strateegia“ on kaks väljendit, mida kasutatakse äris siiski väga lohakalt. Nende tähendust sageli laiendatakse, mille tulemusena ei tähenda need terminid üldse mitte midagi. (Magretta, 2002, lk 91–92) Niisiis peab ettevõtja silmas pidama nii oma ärimudeli kui ka strateegia valikuid, kuna edu ei taga vaid üks või teine, vaid nende kahe sobiv kombinatsioon.

Magretta (2002, lk 92) tõi välja, et erinevalt Sam Waltonist oli Michael Dell tõeline ärimudeli teerajaja. Kui teised personaalarvuti tootjad müüsid lõpptarbijale läbi vahendajate, müüs Dell otse, eemaldades väärtusahelast kuluka tüki ning saades samal ajal väärtuslikku infot laovarude paremaks juhtimiseks. Dell'i puhul toimus ärimudel

nagu strateegia: see eristas Dell'i raskesti jäljendataval viisil ja tõi kaasa konkurentsieelise. Sageli jääb Dell'i loos tähelepanuta puhtalt strateegia roll ettevõtte suurepärasel soorituses.

Hoolimata sellest, et Dell'i uudne ärimudel andis selge ülevaate, milliseid väärtust pakkuvaid tegevusi ettevõtte teeb ja milliseid mitte, siis siiski oli vajalik vastu võtta mõned olulised otsused selle kohta, milliseid kliente teenindada ja milliseid tooteid pakkuda. Dell otsustas teadlikult tegevuse suunata korporatiivklientidele, kes on selgelt kasumlikumad. Mõne aja pärast oli näha, et Dell'i keskmine müügihind tõusis, kuid tegevusharu oma oli languses. Kliendid, kes olid ostmas oma teist või kolmandat arvu ning vajasisid käehoidmise asemel pigem jõudlust, pöördusid ise Dell'i poole, kuigi Dell ei olnud oma tegevust neile suunanud. Alles 1997. aastal, pärast miljardi dollarilise ärimahu saavutamist jaesegmendis pühendas Dell segmenti teenindamiseks osakonna. (Magretta, 2002, lk 92) Niisiis võivad ärimudel ja strateegia kattuda ja täita teineteise eesmärgi.

Täna, kui kõik tootjad tegevusharus müüvad otse, on Dell'i strateegia nihkunud uutesse konkurentsitingimustesse. Aastakümne pikkuse eestvedamisega on tegevusharu parimast otsemüügi mudeli elluvijast saanud ka madalate kuludega tootja. Üldine ärimudel on jäänud samaks, kuid strateegilised otsused, nagu millistele geograafilistele turgudele, segmentidele, klientidele ja toodetele oma tegevus suunata, on need, mis muutuvad. (Magretta, 2002, lk 92) Seega on vajalik väliskeskonna tingimuste muutumisel kohandada ka pikaajaliselt edukat ärimudelit, mille edu sõltub omakorda paljuski tegevusharu keskkonna tingimusi arvesse võetud strateegiast.

Dell'i selgus oma ärimudeli suhtes on organisatsioonis olnud aluseks töötajate kommunikatsioonile ja motivatsioonile. Kuna ärimudel jutustab hea loo, saab ettevõtte seda kasutades koondada kõik ühiselt soovitud väärtust looma. Lugu on lihtne hoomata ja see jääb hästi meelde. See aitab inimestel tajuda enda tööd ettevõtte suuremate eesmärkide kontekstis ja oma tegevust sellest tulenevalt sobivaks kohandada. Selliselt kasutades võib ärimudelist saada võimas vahend soorituse parandamiseks. (Magretta, 2002, lk 92) Niisiis aitab ärimudeli teadlik kaardistamine, sõnastamine ja kommunikatsioon ettevõtte eesmärgi motiveerivalt täita.

Gassmann *et al* (2014, lk 21–22) poolt läbi viidud uuring näitab, et umbes 90% edukatest ärimudelite innovatsioonidest seisneb olemasolevate ärimudelite elementide kombineerimises. Innovatsioon ja selle juhtimine on strateegiline võtmeotsus (Baregheh, Rowley, & Sambrook, 2009, lk 1334). Gassmann *et al.* (2014, lk 21–22) sõnul seisneb see edukate mudelite mõistmises, tõlgendamises, kombineerimises ja ülekandmises enda tegevusharusse. Innovatsiooni etappideks on loomine, ülesehitus, rakendamine, arendamine ja omaksvõtmine (Baregheh *et al.*, 2009, lk 1333).

Ärimudeli innovatsioon ei ole tegelikult midagi radikaalset. See võib olla äärmuslik muudatus konkreetsetes tegevusharudes, kuid mitte ärimaailmas üldiselt. Innovatsioon seisneb väljaspool oma tegevusharu kasutusel olevate ärimudelite elementide mõistmises, nende omavahelises seostamises ning enda kontekstis rakendamises - ühesõnaga loomingu jälgimises. Niisiis ei ole ärimudeli uuendamine tingimata millegi uue välja mõtlemine, vaid olemasolevate mudelite üle kandmine oma tegevusse. (Gassmann *et al.*, 2014, lk 21–22)

Ärimudeli innovatsioon saab ettevõtetes palju vähem tähelepanu, kui toodete või teenuste innovatsioon (Hossain, 2017, lk 353). Amit & Zott (2012, lk 41) toovad aga välja, et toodete ja protsesside innovatsioon on sageli ajakulukas ja kallis, nõudes märkimisväärseid investeeringuid alates arendusest kuni uute tehaste-, seadmete- või isegi üksusteni. Nende investeeringute tasuvus tekitab ebakindlust. Nii suurte riskide vältimiseks eelistatakse ärimudeli innovatsiooni alternatiivina toote- või protsesside innovatsioonile. Nende uuring näitas, et erinevalt tooteinnovatsioonist peegeldub ärimudeli innovatsioon kasumlikkuses. Seega tasub arendus- ja innovatsiooniprotsessis kaaluda toodete ja protsesside uuendamise kõrval ka ärimudeli innovatsiooni.

Innovatsioon on äris alati olnud kasvu ja konkurentsivõime suurendamisel kaasaaitav tegur. Minevikus oli silmapaistev tehnoloogiline lahendus või erakordse toote tutvustamine edu tagamiseks piisav. Tänapäevased liikumapanevad jõud, suurenenud konkurentsivõime, jätkuv globaliseerumine, idast tulevate konkurentide ja kaubeldavate toodete tõusuline kahjustavad varem silmapaistvaid positsioone ning ei võimalda enamikes tegevusharudes keskenduda enam vaid toote või protsesside uuendamisele. (Gassmann *et al.*, 2014, lk 4–5) Tänapäevases keskkonnas on üha keerulisem eristuda. Seega

peab innovatsiooni protsessis silmas pidama organisatsiooni tervikuna, mitte keskenduma ainult üksikute elementide uuendamisele.

Lisaks sellele, et tänu globaalsetele arengutele ei toimi enam traditsioonilised ärimudelid, ei toimi ka traditsiooniline innovatsioon. Lisaks on surve innovatsiooniks suurem, kui eales varem. Giesen, Riddleberger, Christner, & Bell (2010, lk 17–19) leiavad, et ärimudeli uuendamine on tänases keerulises ja kiirete muutustega keskkonnas edu saavutamiseks kriitilise tähtsusega. Seega peavad ettevõtete juhid mõistma, millal ärimudelit kohandada ja kuidas muudatust ellu viia. Ärimudeli uuendamine võib pakkuda märkimisväärseid võimalusi kiire majanduskasvu perioodil kui ka segastel aegadel. Ärimudeli üle vaatamine on soovitatav:

- Majanduslikult ebastabiilsetes olukordades.
- Toimiva majandusharu ümberkujunemisel.
- Uute kliendieelistustele vastavate väärtuspakkumiste ja hinnakujundusmodelite väljatöötamisel.
- Sisemiste tegurite muutumisel (nt toote või teenuse uuendus).

Ärimudelil on ka varjukülg. Kui ärimudelid võeti ilma tugeva teoreetilise toeta praktikas kasutusele, kujunes nende konstrueerimisest ühetähenduslikku määratluseta, suuresti struktureerimata ja mitmekülgne tegevus. Selle tulemusena näib kontseptsioon nüüd pigem juhtimismotiivina, kui kindla vundamendiga tegeliku strateegilise teooriana. Lisaks hõlmab ärimudel endas mitmeid üsna erinevate strateegiliste otsuste ja strateegilise planeerimise tasandite elemente. Selle asemel, et lihtsustada juhi jaoks strateegia arendamist, võib see muuta strateegia segasemaks, juhtides praktikud kõrvale rangest ja tõhusast strateegilisest analüüsist. (Ghezzi, 2014, lk 1) Seetõttu on oluline ärimudeli olemuse ja asetuse mõistmine strateegilise juhtimise kontseptsioonis.

Toimiva ettevõtte ärimudelist aru saada on raskem, kui võiks arvata. Isegi enam kui 20-aastase tegevusharu kogemusega inimesed jäävad hätta oma organisatsiooni ärimudeli ja sellele aluseks oleva majandusharu loogika selgitamisega. Enamus töötajaid tunnevad hästi oma konkreetset valdkonda, kuid edukas ärimudeli innovatsioon mõjutab ettevõtte

mitmeid osi, mistõttu peab olema arusaam valdkonnast ka väljaspool oma tegevuspiire. Ideaalis kaasatakse innovatsiooniprotsessi inimesi väljastpoolt tegevusharu, kuna pikaajalised töötajad ei näe „puude asemel metsa“. (Gassmann *et al.*, 2014, lk 26) Ärimudeli mõistmisel ja sõnastamisel on eeliseks tegevuse vaatamine distantsilt. See annab võimaluse fokuseerida õigetele teguritele ja jätta kõrvalised aspektid välja.

Ärimudeli defineerimine on juba oluline samm muutuse poole. Selline analüüs heidab sageli valgust nõrkustele ja vastuoludele, mis olid varem märkamatud. Lisaks loob hetkeseisu üle vaatamine energia muutusteks, mis on oluline aspekt innovatsioonis. Mõistmine, et sinu ärimudel erineb üldisest tegevusharu loogikast vaid marginaalselt, äratub tahtmise ja soovi muutuda. Enamus juhte mõistavad, et ettevõtted nagu Apple ja Google on olnud edukad mitte seetõttu, et nad on reeglite järgi mänginud, vaid kuna nad on loonud enda reeglid ja murdnud tegevusharu domineeriva loogika. (Gassmann *et al.*, 2014, lk 26) Niisiis on vajalik teatud aja tagant oma ärimudelit analüüsida. Ka siis, kui tunnetuslikult ei nähta vajadust muudatuseks.

Kui juhid tegutsevad ärisüsteemis teadlikult mudeli järgi, annab iga otsus, algatus ja mõõdik väärtuslikku tagasisidet. Kasum ei ole oluline vaid nende enda jaoks, vaid see annab infot selle kohta, kas mudel töötab. Kui sa ei saavuta oodatud tulemusi, saad ärimudeli uuesti üle vaadata. Äri modelleerimine on selles mõttes juhtimise ekvivalent teaduslikust meetodist, kus alustatakse hüpoteesiga, mida saab seejärel katsetada ja vajadusel muuta. (Magretta, 2002, lk 89-90) Kõik ettevõtted toimivad teadvustatud või teadvustamata mudelite alusel, mis näitab, et võimalikke ärimudeleid ettevõtluses on palju. Siiski on osad neist osutunud edukaks ja osad mitte. Gassmann *et al.* (2014, lk 22) läbi viidud uuring tuvastas 55 erinevat mudelit (vt lisa 1), mis moodustavad tänapäeval edukate ärimudelite tuumiku.

Kokkuvõtteks on ärimudel juhile oluliseks instrumendiks, mille abil saab äritegevust lihtsustatud ja hoomataval kujul kaardistada ja suunata. Samas on ärimudeli termini ja instrumendina kasutamisel oluline mõista selle sisulist tähendust ja seost strateegiaga, vastasel juhul võib see olukorra vaid segasemaks muuta. Ärimudeli mõistmine võib osutada oodatust keerukamaks, kuid võib anda tõuke muutustele ja innovatsiooni tekkele, mis omakorda soodustab häid finantstulemusi.

1.2. Ärimudelite spetsiifika hulgikaubanduses

Tegevusharus rakendatavad ärimudelid ei ole ühesugused. Käesolevas peatükis uurib autor, millised ärimudeleid on kasutusel hulgikaubanduses ja mis on nende peamised mõjutajad. Lisaks on autor käsitlenud teenustumise ja ärisuhete juhtimise kontseptsioone hulgikaubanduse kontekstis, uurinud tegevusharu spetsiifikat ja toimunud muutuseid.

Hulgikaubandust võib nimetada kaubanduse keskseks hoidlaks: see hõlmab endas hulgi müümist ja oma kulul kauplemist, peamiselt kaupadega, mida hulgimüüja edasimüügi eesmärgil ostab. Peamisteks sisenevateks kaubavoogudeks on kohalik toodang põllumajandusettevõtetest ja tehastest, import ja ost teistelt hulgimüüjatelt. Väljuvateks kaubavoogudeks on peamiselt tarbijakaubad jaekauplejale ja kaubamass kas otse või läbi teise hulgimüüja kohaliku tööstusesse ning eksporti. (Hall, 1979, lk 49). Traditsiooniliselt on hulgikaubandus omanud väärtuspakkumises nelja rolli, viies valmis toote tootja juurest tarbija- ja tööstuskanali tarbimiskohtadesse (Girard, 1999):

- Puhver tootjale, kes konsolideerib nõudluse liiga väikeste või keeruka logistikaga tellimuste korral.
- Mitme, sageli konkureeriva ettevõtte, kes pakuvad klientidele „ühe peatuse“ ostukogemust erinevatele toodetele, konsolideerija.
- Kasutuselevõtu punkt, et tuua iga tootja laovaru kiirema tarne tagamiseks tarbimisele lähemale.
- Kohalik kontaktpunkt arveldamiseks, infojagamiseks ja klientide teenindamiseks.

IKT innovatsioonid on läbi ajaloo avaldanud murrangulist mõju ühiskonnas toimuvale (vt tabel 3 lk 19). Tänu tänapäevastele IKT arenguga kaasnenud muudatustele, uuenduslikele äriprotsessidele ja uutele kanalitele on eelpool nimetatud hulgikaubanduse traditsioonilised rollid ohustatud (Girard, 1999) ja osaliselt ka muutunud. Globaalsete muutuste ja infotehnoloogiliste arengute järel muutunud tarbija käitumise tulemusena on kaupade tarneahela erinevad lülid pidanud jätkusuutliku tegevuse tagamiseks uuenduslikke lahendusi kasutama. Klassikalised ärimudelid ei ole

enam jätkusuutlikud. Kaubanduse, nagu ka paljude teiste tegevusharude, uuemad ärimudelid on otseselt või kaudselt tekkinud IKT arengute tulemusena.

Tabel 3. Globaalsed IKT innovatsioonis ja nende mõju kaubandusele

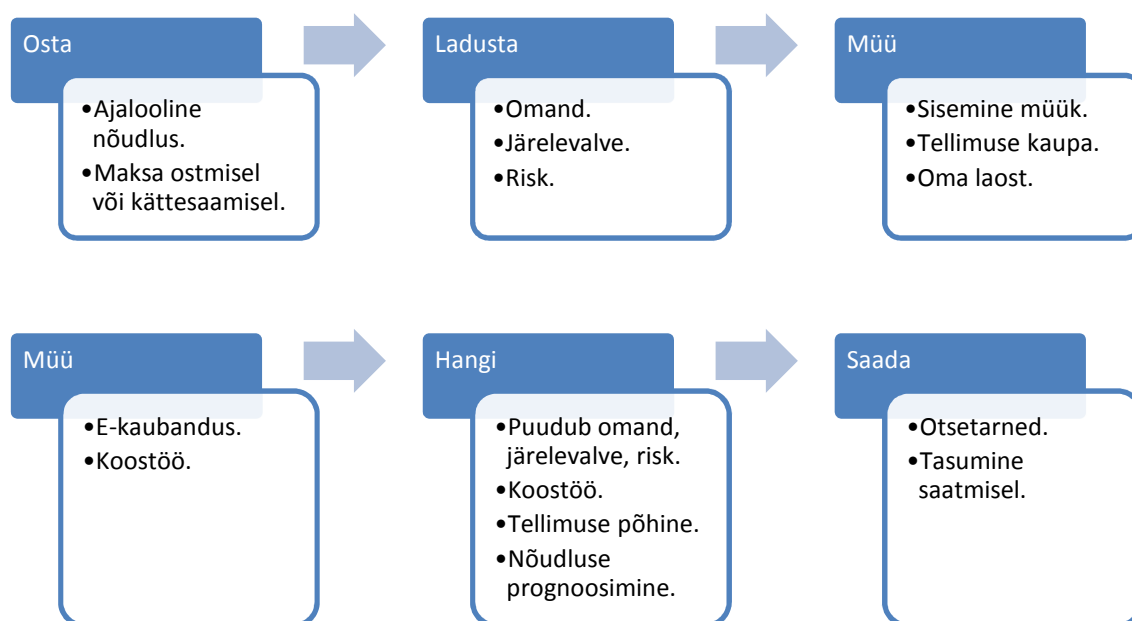
Periood	IKT innovatsioon	Otsene mõju	Sotsiaalmajanduslik mõju
Al 3100 eKr	Areng ja kirja kasutuselevõtt	Esimene võimalus dokumenteerida suulise traditsiooni asemel.	Ühenduste ning kaubanduse administreerimine ja kasv.
Al 1450	Trükipress	Informatsiooni tootmise maksumuse vähenemine.	Suurte riikide haldamine info standardiseeritud levitamise kaudu; keele standardimine; saada oleva info hulga plahvatuslik suurenemine.
Al 1850	Telegramm ja telefon	Info edasi andmise ajakulu vähenemine.	Ülemaailmse äritegevuse kooskõlastatus.
Al 1990	Interneti-tehnoloogial põhinev veeb	Informatsiooni eraldatus materiaaletest kandjatest ja nende majanduslikest piirangutest.	Digitaalsete teenuste ülemaailmne edastamine; lisandväärtusega võrgud.

Allikas: Jetter, Satzger, & Neus, 2009

Mõnikümmend aastat tagasi järeldati kiirest liikumisest internetikeskse majanduse poole, et hulgikaubandus, paljude ärivaldkondade tarneahela oluline komponent, lasub väljasuremise äärel või teda ootab ees põhjalik ümberkujunemine. Tänapäeval, kui maailmakaubandus laieneb ja uued tööstusriigid suurendavad oma osa tööstuskaupade äris, jätkavad arenenud tööstusmajanduses hulgikaubanduse kasvumäärad tootmise omade ületamist. (Girard, 1999)

Niisiis on hulgikaubandusel kaubanduse tegevusharus jätkuvalt oluline roll, kuid tugevate väliskeskkonna mõjude tulemusena toimuvad selles rollis märkimisväärsed muutused. Näiteks esile kerkiv Müü-Hangi-Saada (*Sell-Source-Ship*) mudel esindab kaalukat alternatiivi hulgimüügi traditsioonilisele Osta-Ladusta-Müü (*Buy-Hold-Sell*) mudelile (vt joonis 1 lk 20). Uue mudeli tulemusena vähenevad märgatavalt hulgimüüja riskid, tekib kokkuvõtte kuludelt ning tarneahel saab alguse tarbija nõudlusest. (Girard,

1999) Niisiis on tegevusharus võimendumas äritegevus tarbija nõudluse põhiselt, varasema hulgi kaupleja ladustatud toodete põhjal tehtud pakkumiste asemel.



Joonis 1. Toimimismudeli muutus hulgi kaubanduses. Allikas: Girard, 1999

Üheks levinud ärimudeliks tänapäeva kaubanduses on otsemüük (*Direct Selling*), mis seisneb vahendajate välja jätmises. See annab tootjale või teenusepakkujale võimaluse müüa otse tarbijale hoides kokku jaemüügi marginaali ja muud kulud. Mudel annab võimaluse personaalsemaks kokkupuuteks lõpptarbijaga, mis aitab paremini mõista nende vajadusi ning annab ideid toodete ja teenuste parendamiseks. Lisaks annab otsemüügi ärimudel võimaluse paremini kontrollida müügiinformatsiooni ning hoida kindlamalt ühtset ja ühtlast levitust. (Gassmann et al., 2014, lk 138). Otsemüügi mudeli kasutamise võimalus on nii tootjal, jättes välja hulgi müüja ja jaemüüja ning hulgi müüjal, jättes ahelast välja jaemüüja.

Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia arengu- ja arvuti kasutuselevõtmisega võttis võimust e-kaubandus (*E-commerce*), kus traditsioonilised kaubad ja teenused viiakse kliendini Interneti kanalite kaudu jättes välja füüsilise esinduse olemasoluga kaasnevad üldkulud. Klientide kasu seisneb Internetist tooteid ja teenuseid otsides ning pakkumisi võrreldes aja ja reisikulude kokkuhoius, ning soodsama hinnaga ostmises. Ettevõtted

saavad kasu tehes oma tooted ja teenused Internetis nähtavaks ning vähendades vahendajaid, müügipindasid ja traditsioonilist mittesihitud reklaami. (Gassmann et al., 2014, lk 142) E-kaubanduse ärimudeli täiustajaks on Amazon, kes on arenenud 1994. aastal Jeff Bezos`e poolt loodud raamatute müügiga tegelevast ettevõttest (Gassmann et al., 2014, lk 143). Niisiis võib ka e-kaubandus soodustada hulгимүүjate kui kauba vahendajate välja jätmist tarneahelast, kui just hulгимүүja ise e-kanalit oma äritegevuse soodustamiseks ei kasuta.

Kuna äri- ja infotehnoloogia areng jätkub, on keeruline defineerida e-kaubanduse täpseid dimensioone. *International Journal of Electronic Commerce* peatoimetaja Vladimir Zwass`i sõnul on e-kaubandus äriinformatsiooni jagamine, ärisuhete hoidmine ja äritehingute teostamine telekommunikatsiooni võrgustiku abil. Lisaks teenuste ja toodete vahetule müügile hõlmab e-kaubandus endas ka klienditeenindust ja tuge. Võrreldes tavapäraste füüsiliste toodete müügiga kaasneb virtuaalse kauba müügiga üks suur puudus: ostjad ei saa enne raha kulutamist toodet proovida või käega katsudes hinnata. (Gassmann et al., 2014, lk 142) Samas on sellele puudusele lahendust pakkumas hulгикаubanduses globaalse trendina leviv virtuaalkaubandus (Wholesale Distribution ..., s.a.) Niisiis kerkivad e-kaubanduse puhul esile pigem võimaluste rohkus ja eelised klassikalise kaubanduse ees.

Interneti olulisim mõju hulгикаubandusele ei seisne eesliini süsteemides (*front-end*), veebipõhistes kataloogides ega tellimuse sisestamise süsteemides, mida hulгимүүjad on rakendanud. Need süsteemid on olulised ja ilma nendeta ei oleks äri jätkusuutlik. Tegelik võimalus hulгимүүjale lasub kliendi või tootja vajadustest lähtuvate personaliseeritud tarneahelate loomises Interneti abil. Internetti kasutades on igas suuruses edasimүүjatel võimalus lülituda oma olulisimate klientide või tootjate tarneahelatesse viisil, mis pakub just talle kohandatud lisandväärtusega tarneahela teenuste kombinatsiooni. See annab lisaks hinnaga konkureerimisele võimaluse konkurentidest eristuda. (Hugos, 2006, lk 40) Personaliseeritud tarneahelad annavad võimaluse kohandada oma tegevus ja fookus vastavalt klientide ootustele.

Personaliseeritud tarneahelad peegeldavad teenuste osatähtsust hulгикаubanduses, kus varasemalt oli äritegevuse keskne objekt toode. Ettevõtted on muutnud oma pakkumiste

portfelli pakkudes üha enam teenuseid lisaks tavapärasele tootepakkumistele. Sellist lähenemist nimetatakse teenustumiseks. (Vandermerwe & Rada, viidatud Bustinza, Parry & Vendrell-Herrero, 2013, lk 618) See annab tootepõhiselt tegutsenud ettevõtetele võimaluse oma turu ulatust laiendada. See ei hõlma endas ainult oma tooteid toetavate teenuste pakkumist, vaid ka uute pakkumiste väljatöötamist, kus toode ei ole enam tingimata ettevõtte väärtuspakkumise kui ka ärimudeli kesksel kohal. (Kindström, 2010, lk 479) Teenustumine iseloomustab ilmekalt ka hulgikaubanduse tegevusharu.

Üldjuhul on tootepõhistes ettevõtetes strateegiline teenuste innovatsioon hästi määratletud ja ratsionaalne protsess, mis võib siiski alguse saada reaktsioonist klientide uutele nõudmistele. Selline strateegiline otsus loob aluse tulevastele teenuste innovatsiooni tegevustele. Seetõttu peab ettevõtte piiritlema, kas otsuse tulemusel minnakse toodetelt üle teenustele (nt tootmise sisseost) või laiendatakse teenuste portfelli toodete kõrval. Viimase peamine eesmärk on toetada ja tugevdada traditsioonilist tooteäri või arendada välja konkureeriv teenindusettevõtte. Lisaks tuleb otsustada, kas pakkuda teenuseid ainult oma toodetele või laiemalt, mis on küll keerulisem, kuid võib soodustada innovatsiooni. (Kindström & Kowalkowski, 2014, lk 99) Niisiis on teenustumine arenenud kliendi vajaduste ja ootuste muutumise tulemusena.

Hulgikaubanduses on kaheksa klienti. Neist esimesed tahavad kõige madalamat hinda ja ei midagi rohkemat. Teine grupp tahab head hinda ning mingit kombinatsiooni lisateenustest, mis lisavad ostetavale tootele väärtust. Olenemata üldisest arvamusest on teises grupis palju enam kliente kui esimeses. Klientidel ja tootjatel on väga lai vajaduste palett, millele nutikad hulgimüüjad suudavad lahendusi pakkuda. Klientide ootused võivad endas hõlmata soove, et hulgimüüja (Hugos, 2006, lk 40):

1. Pakuks hea hinna.
2. Teostaks rohkem logistika ja varude juhtimise funktsioone.
3. Pakuks krediidi- ja finantseerimislahendusi.
4. Koolitaks uute toodete kasulikkuse ja kasutamise osas.

5. Võimaldaks andmeid ostumustrite ja –koguste kohta.
6. Kasutaks elektroonilisi otseteid vähendamaks nende tehingukulusid.

Tootja vajadused võivad seisneda selles, et hulgimüüja:

1. Toetaks toodete hinnastamist.
2. Hoiustaks tema kaupa ja pakuks laoteenust.
3. Osaleks tema toodete edenduskampaaniates.
4. Võtaks enda peale rohkem klienditeeninduse ja tugifunktsioone.
5. Jagaks müügi ja turu andmeid.
6. Kasutaks elektroonilisi otseteid vähendamaks nende tehingukulusid.

Interneti abil saab hulgimüüja „vahemehena“ lihtsaid tarneahela süsteeme kasutades olla erinevate andmete tõlgendajaks tootja ja kliendi vahel. Selles protsessis saab hulgimüüjast tootjale tähtsust omavate turunduskanalite tarneahelate looja ja koordineerija, Hulgimüüja kogub kokku kõik klientidele ja tootjatele elutähtsad andmed, juhtides ja monotoorides nende enda tööd. (Hugos, 2006, lk 40) Niisiis eeldavad IKT arengu tulemusena tekkinud ärivõimalused seda, et ettevõtja peab konkurentsivõime säilitamiseks ja uute ärivõimaluste loomiseks suunama senisest suurema fookuse infotehnoloogilisse kompetentsi, riist- ja tarkvarasse ja võimekusse tervikuna.

Elektrooniliselt integreeritud hulgimüüjad müüvad lisaks toodetele tänu kogutud andmetele ja elektroonilistele ühendustele unikaalset ja arenevat pakkumist. Pakkumine koosneb tootest ning sellega kaasnevatest teenustest, ja kliendile ning tootjale vajalikest andmetest, et parimal viisil toodet kasutada ja toota. Pakkumine muutub ajas. Hulgimüüja kohandab selle pakkumise konkreetse kliendi ja tootja personaalsetest vajadustest lähtuvalt. (Gassmann *et al.*, 2014, lk 198; Hugos, 2006, lk 41–42) Infotehnoloogia on andnud võimaluse personaliseeritud lähenemiseks ja paindlikkuseks muutuvas keskkonnas. Kliendi ootusi ei ole siiski võimalik vaid infotehnoloogilise võimekusega täita, kuna äritegevus rajaneb siiski inimsuhetele.

Hulgimüüja klientideks on teised ettevõtted, mis seab tähtsale kohale ärisuhete juhtimise. Ettevõtted, kelle kliendiks on lõpptarbija, pingutavad tihedas konkurentsisis kõrge teeninduskvaliteedi pärast. Kliendisuhete juhtimine (*Customer Relations Management* –CRM) on strateegiline makroprotsess, mille eesmärk on luua ja hoida kasumlik kliendisuhete portfelli (Zeynep Ata & Toker, 2012, lk 497). Sama oluline on see ettevõtete jaoks, kelle kliendiks on teine ettevõte. Zeynep Ata & Toker (2012, lk 503) testisid kliendisuhete juhtimise käsituse toimimist ettevõtete vahelises äris (B2B) ning said kinnitust, et kliendisuhete juhtimine avaldab positiivset mõju nii kliendirahulolule kui ka ettevõtte tulemustele.

Ärisuhete loomisel tarnija ja ostja vahel on korporatiivne identiteet (*Corporate Identity* – CI) esmane element, mis peegeldab partnerile läbi pildi- ja kirjakeele, missiooni ja väärtuste ettevõtte eesmärgi. See on tarnijale oluline mõõdik potentsiaalse ostja hindamisel. Lisaks avaldavad tekkivatele suhetele mõju eelnevad teadmised tarnija kohta. Tähtsust omavad ka brändi juhtimine ning organisatsiooni terviklik hea kuvand. (Rauyrueen & Miller, 2007, lk 28; Simões & Mason, 2012, lk 696–707)

Tarnija korporatiivse identiteedi dimensioonid annavad ülevaate ärisuhete arenguga seotud tegevustest. Tarnija missioon ja väärtused peegeldavad ärisuhteid. Ostja korporatiivne identiteet, sh missioon, väärtused, pildi- ja kirjakeel ning visuaalne järjepidevus, häälestab ärisuhte olemuse. Korporatiivne identiteet on uute ärisuhete hankimisel ja ettevõtte kuvandi kujundamisel juhile justkui juhtimismehhanism, mille abil saab pöörata organisatsioonisiseseid tavade ja käitumismallid edukateks ärisuheteks. (Rauyrueen & Miller, 2007, lk 28; Simões & Mason, 2012, lk 696–707) Niisiis on tähtis pöörata ärisuhete juhtimisel tähelepanu ka sellele, milline on ettevõtte tajutav imidž, mis peegeldub töötajate väärtustes ja hoiakutes, kirja- ja pildikeeles, ettevõtte füüsilistes ja virtuaalsetes ruumides.

Kliendi lojaalsuse kontekstis omavad ettevõtete vahelistes suhetes olulist rolli tajutav teeninduskvaliteet ja üldine rahulolu. Laitmatu tarnesüsteem on oluline tegur tarnija kliendibaasi loomisel. Kõrge tajutav teeninduskvaliteet on tähtsaim tegur, mis viib uute ärisuheteni, aitab kaasa olemasolevate klientide suusõnaliste soovitude andmisele ning koostöösuhetest lugupidamisele. Tarnija usaldamine ja talle mõjukate kohustuste

võimaldamine aitavad kaasa lojaalse hoiaku kujunemisele. (Rauyruen & Miller, 2007, lk 28)

Kalkuleeritud pühendumine lojaalsuse tekkimist ei toeta. See viitab, et tarnijad peaksid keskenduma ärikliendile meeldimisele, et aidata kaasa suusõnaliste soovitude tekkele ja meeldiva koostöösuhete tekkimisele. (Rauyruen & Miller, 2007, lk 28) Ettevõtete vahelises koostöös teeninduse ebaõnnestumisel on sarnased tagajärjed tarbijaturgudega, kus tekib kliendi rahulolematust ja üleminek teise teenusepakkuja juurde (Zhu & Zolkiewski, 2015, lk 375). Niisiis on pikaajaliste ärisuhete aluseks kvaliteetne teenindus ja panustamine koostöösuhetesse.

Klientide käitumise alusel on võimalik prognoosida nende järgnevat samme koostöös. Kliendid, kellel on kõrge käitumislik lojaalsus, kuid madal hoiakuline lojaalsus, on vastuvõtlikumad konkurentide pakkumistele. Juhtkond peaks hoidma fookuses strateegiad, mille eesmärk on hoiakulise lojaalsuse suurendamine ning selgitama käitumisliku lojaalsuse tõrgete tekkimise põhjuseid. Kliendid, kellel on nii madal käitumislik kui ka hoiakuline lojaalsus, esindavad madalama prioriteediga sihtgruppi ning võivad vajada pikaajalisi jõupingutusi. (Rauyruen & Miller, 2007, lk 29)

Et säilitada kliendi lojaalsus, peab tarnija hoidma fookuses ärisuhete nelja aspekti suurendamist: usaldus, pühendumus, rahulolu ja teeninduskvaliteet. Rahulolu näib olevat üks peamisi tegureid ostukavatsuste säilitamisel, samas kui kõrge teeninduskvaliteet suurendab nii ostukavatsusi kui ka hoiakulist lojaalsust. (Rauyruen & Miller, 2007, lk 29) Eelnevast võib järeldada, et tarnijal ei piisa kliendi rahulolu tagamiseks vaid üksikute aspektide silmaspidamisest, vaid peab lähenema terviklikult.

Hulgikaubanduse, nagu ka teiste tegevusharude, ärimudelite ja toimimisloogika tugevaks mõjutajaks on IKT arengud. Ühelt poolt vähendavad need hulgikaupleja vajalikkust traditsioonilisel viisil. Teisalt loovad need võimalusi oma äritegevuse laiendamiseks, jätkusuutlikkuse tagamiseks ja uute ärisuhete loomiseks. Olenemata ärimudelist on ärisuhete olulisus ettevõtluses tähtsal kohal. Hulgikaubanduses on suurenemas ettevõtte kuvandi olulisus ärisuhete loomisel.

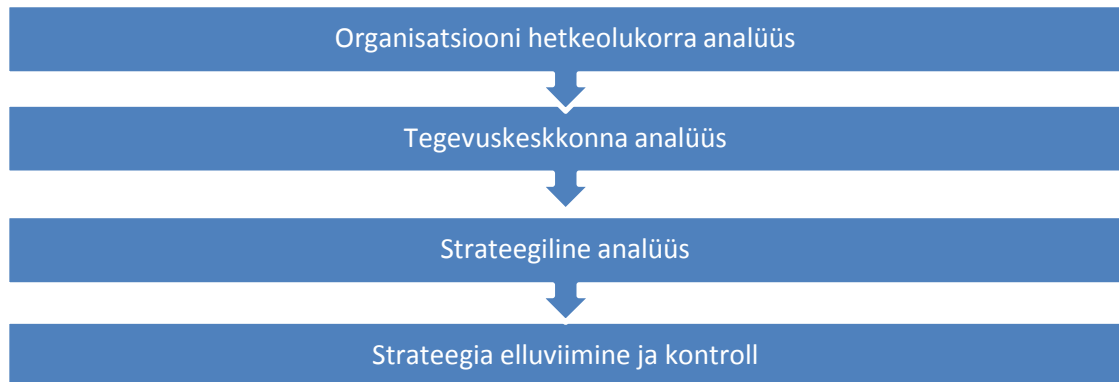
1.3. Strateegiline analüüs innovatsiooni kontekstis

See töö keskendub ärimudeli innovatsioonile hulgikaubanduse ettevõtte kontekstis. Ärimudeli innovatsioon võib organisatsioonis toimuda juhuslikult või teadliku, strateegilise tegevuse tulemusena. Oma tegevuste strateegiliseks planeerimiseks ja läbi mõeldud otsuste tegemiseks on ettevõttel vajalik oma tegevusi, süsteeme, keskkonda ja tegevusharu analüüsida. Selleks kasutatavaid strateegilise planeerimise instrumente ja meetodeid peetakse oluliseks, kuna need täiendavad juhi diagnostilisi ja analüütilisi oskusi, mis omakorda kujundavad strateegilise planeerimise protsessi (Siddique, 2015, lk 554). Käesolevas peatükis kirjeldab autor strateegilise analüüsi protsessi ning peamisi meetodeid.

Klassikaline strateegilise juhtimise teooria kirjeldab strateegiat kui teadlikku planeerimisprotsessi, mis on algatatud ettevõtte tippjuhtkonna poolt (Siddique, 2015, lk 554). Autori hinnangul on ärimudeli teadlik innovatsioon osa strateegilise planeerimise protsessist. Uudne ärimudel ei ole ettevõttele kasumi teenimiseks piisav, selleks on vaja ka konkurentsivõimelist strateegiat (Hossain, 2017, lk 350). Arend, Zhao, Song ja Im (2017, lk 1747) poolt läbi viidud uuringu tulemusena selgus, et strateegiline planeerimine mõjutab keskmises ettevõttes innovatsiooni aga negatiivselt, kuid otsene mõju finantstulemustele on positiivne. Strateegia peamiseks eesmärgiks ongi finantstulemuste mõjutamine (*Ibid*, lk 1741). Võrreldes suurettevõtetega on strateegiline planeerimine väikestes ja keskmise suurusega ettevõtetes veel algeline ning kasutuses olevate meetodite hulk kitsam. (Frost, 2003, lk 50; Reboud & Mazzarol, 2008, lk 5; Siddique, 2015, lk 563). Arvestades strateegilise planeerimise positiivset mõju finantstulemustele, on selle rakendamata jätmise väike- ja keskmise suurusega ettevõtetele autori hinnangul kasutamata võimalus.

Strateegilist juhtimist hõlmavad tegevused võib jagada nelja etappi (vt joonis 2, lk 27): hetkeolukorra hindamine, tegevusharu analüüs, strateegiline analüüs ja strateegia elluviimine, mille sisu ja peamised meetodid on toodud lisa 3. Clark on metoodikate kasutamist uurivas uuringus lahti kirjeldanud ka strateegilise juhtimise protsessi elemendid, mis joonistuvad välja teostavate ülesannetena (vt lisa 3). Seal on kirjeldatud 36 juhtkonna ülesannet või tegevust, mille järel on toodud selleks peamiselt kasutuses

olevad meetodikad. Autor on täiendanud Clark'i (1997, lk 421–425) loodud protsessi lisades sinna Frost'i (2003, lk 57–58) poolt esitatud täiendavad elemendid.



Joonis 2. Tüüpiline strateegilise juhtimise protsess. Allikas: autori koostatud Clark, 1997, lk 421–425 ja Frost, 2003, lk 54 põhjal

Autori hinnangul on strateegiline analüüs abivahend nii strateegia väljatöötamisel kui ka ärimudeli edasiarendamisel. Strateegilises analüüsis kasutatavate meetodikate ja tehnikate eesmärk on aidata pakkuda läbimõeldud selgitusi strateegilistele küsimustele (Frost, 2003, lk 59). Keskkonna muutlikkust arvestades võivad nad toetada sisukama ja edukama strateegia loomist (*Ibid*). Eelpool kirjeldatud strateegilise juhtimise etapid, protsessi elemendid ja meetodid on teadliku ja mõtestatud tegevuse planeerimise abivahendid ettevõtte juhile.

On olemas arvukalt tehnikaid, vahendeid, meetodeid, mudeleid, raamistikke, käsitusi ja meetodikaid, mis toetavad strateegilises juhtimises olukorra hindamist ja otsuste vastu võtmist. Clark (1997, lk 417) viis läbi uuringu, mille käigus tuvastas Suurbritannias ja Uus-Meremaal enim kasutusel olevad meetodid strateegilise analüüsi teostamiseks ning strateegia elluviimiseks (vt lisa 3). 2003. aastal viis Frost (2003, lk 56–57) läbi samalaadse uuringu läbi Austraalias, Hong Kongis, Malaisias ja Singapuris.

Kahe uuringu tulemustest võib järeldada, et levinuimateks meetodikateks strateegilise analüüsi läbiviimisel on SWOT, PESTEL ja eelarvestamine. SWOT domineerib kõikides strateegilise analüüsi etappides. Makrokeskkonna analüüsimisel domineerib selgelt PESTEL mudel. Frost'i poolt läbi viidud uuringu tulemusena selgus, et

kasutuses olevate metoodikate nimekiri on võrdlemisi lühike. Clark'i uuringus on enamused valdkondades nimetatud analüüsi meetodite hulk märgatavalt suurem.

Eelnevalt selgus, et levinuimaks väliskeskkonna analüüsi metoodikaks on PESTEL. PESTEL analüüsi näol on tegemist stsenaariumianalüüsiga ja väliste tegurite ning kontsektist sõltuvuse hindamisega (Anton, 2016, lk 22). Stsenaariumi analüüsi meetodiga töötatakse välja erinevateks tuleviku situatsioonideks alternatiivsed võimalikud arenguteed ja väljavaated. Meetodi tulemusena suureneb suutlikkus tajuda muutusi, suureneb suutlikkus tõlgendada ja reageerida muutustele, mõjutada teisi tegureid ja suurendada organisatsioonilise õppimise võimekust. Stsenaariumi meetodi võlu ei seisne ainult alternatiivsete tulevikuolukordade ennustamises, vaid selle rakendamisel organisatsiooni planeerimisprotsessi annab see ülevaate seostest organisatsiooni protsesside vahel, nagu strateegia kujundamine, innovatsioon, riskijuhtimine, avalikud suhted ja juhtide arendamine. (Meissner & Wulf, 2015, lk 176–177)

Tüüpiline PESTEL analüüs koostatakse poliitilistest, majanduslikest, sotsiaalsetest, tehnoloogilistest, keskkonnaalastest ja juriidilistest teguritest enne põhjalikumat turu konkurentsianalüüsi. Nimi PESTEL tuleneb metoodika elementide esitähedest. PESTEL analüüs pärineb 1967. aastast, mil Francis Aguilar Harvardis ärikeskkonda uurides tegurid terviklikuks meetodiks koondas. (Anton, 2016, lk 22) Niisiis annab PESTEL võimaluse süsteemselt tegevusharu makrokliimat hinnata ja selle alusel võimalikke tegevuskavasid kavandada.

Globaliseerumine on ühelt poolt loonud võimalusi, teisalt tekitanud ohtusid, mida varem polnud. Sellise keskkonna iseloomustamiseks on kasutusele võetud trendikas väljend VUCA, mille all peetakse silmas ettearvamatu muutust. Termin on akronüüm neljast ingliskeelsest sõnast: muutlikkus (*volatility*), ebakindlus (*uncertainty*), keerukus (*complexity*) ja ebamäärasus (*ambiguity*) (Bennett & Lemoine, 2014, lk 311), mis iseloomustavad ärikeskkonda. See peegeldab olukorda, kus ühe valiku tegemine pikaajaliselt enam ei toimi. Jätksuutlikkuse tagamiseks on vajalik kiirelt muutuvat ja ettearvamatu keskkonda hinnata ja sellest tulenevalt otsuseid vastu võtta.

Ettevõtte hetkeolukorra hindamiseks on levinuimaks meetodiks SWOT analüüs, mille nimi tuleb analüüsi nelja elemendi ingliskeelsetest esitähedest: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*. Hussey sõnul on SWOT analüüsi näol tegemist lihtsa instrumendiga, mille väärtus seisneb ettevõtte seisukorra hindamiseks keeruliste võtmeküsimuste ühele paberilehele koondamises läbi nelja märksõna: tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud. Selle meetodika puuduseks on paraku see, et ta võib muutuda tarbetuks nõrkade külgede nimekirjaks, millest vähesed on strateegilised, ning millele lisanduvad mõned labased märksõnad tugevuste asemel. (Hussey, 1997, lk 113) Seega on seda meetodikat kasutades oluline silmas pidada sisuliste hinnangute andmist, mille tulemusena võib saada organisatsiooni hetkeolukorrast asjakohase ja konstruktivistliku peegelduse.

Ettevõtluses on vajalik stabiilselt jälgida konkurentide tegevust. Lisaks jooksvale konkurentide pakkumiste kuvandi, sisu ja hinnataseme jälgimisele on pisteliselt vajalik analüüsida tegevusharu konkurentsituatsiooni laiemalt. 1980. aastal kirjeldas Michael Porter (1998, lk 3) „viis jõudu“, mis kujundavad kõikide tegevusharude struktuuri ning kehtestavad suures osas konkurentsireeglid ja kasumlikkuse algpõhjused tegevusharu sees. Need viis jõudu on ohud, mida kujutavad endast tegevusharu sisene konkurents, mõjuvõimsad kliendid, mõjuvõimsad tarnijad, potentsiaalsed uustulnukad ja asendustooted. (*Ibid*) Selline süsteemne konkurentsioolukorra analüüs annab ülevaate teguritest, millega konkureerimiseks peab ettevõtte valmis olema, kuid ka niššidest, mis on tegevusharus täitmata ja pakuvad uusi võimalusi.

Üheks levinud finantside ja konkurentide analüüsi meetodiks on suhtarvude analüüs. Suhtarvude kasutamise peamiseks põhjusteks juhtimises on järgmised (Wright, 1975, lk 30–31):

- Suhtarvud annavad indikatsiooni, kus sooritus ühest või enamast aspektist halveneb.
- Võrdleva analüüsi abil annavad indikatsiooni, kus on sooritus võrreldes teiste sarnaste ettevõtetega halb.

- Et juhatus mõistaks majanduslikke kompromisse erinevate ettevõtte tegevuse aspektide vahel, nagu näiteks varude käibekiiruse parandamine vähendades varude taset võimaliku müügi ja brutotulu vähenemise vältimiseks varude puudumise tõttu.

Nagu on näha lisas 3, on ettevõtluse erinevate analüüsi meetodikate valik üsna lai, kuid on levinumad, mida kasutatakse valdavalt. Lisaks tegevusharu keskkonna- ja konkurentsianalüüsile on ärimudeli innovatsiooni kontekstis vajalik kaardistada praegune ärimudel. Ärimudeli süsteemseks ja terviklikuks kaardistamiseks on erinevaid meetodeid. Üheks on Gassmann *et al.* (2014, lk 28–29) poolt kirjeldatud ärimudeli nelja dimensiooni mudel, mis on kirjeldatud lisas 2. Meetod hõlmab endas ettevõtte tegevuse kontekstis neljale põhiküsimusele vastamist: kes, mis, kuidas, miks.

Eelneva kokkuvõtteks võib öelda, et läbi mõeldud otsuste tegemiseks ja strateegiliseks planeerimiseks on vajalik oma tegevusi ja keskkonda regulaarselt analüüsida. Eriti oluline on see tänapäevases kiiresti muutuv keskkonnas. Analüüsi tulemused võivad anda sisendi innovatsiooniks või innovatsiooni vajaduseks isegi siis, kui see esmapilgul vajalik ei tundu. Analüüsiks on mõistlik kasutada levinud meetodikaid, mis aitavad säästa aega ja läheneda teemale süsteemselt ja terviklikult.

2. TEGEVUSHARU ANALÜÜS URSUS OÜ NÄITEL

2.1. Ülevaade hulgikaubanduse tegevusalast ning Ursus OÜ-st

Kaubanduses tegutsevad osapooled ja huvigrupid moodustavad tegevusharu sees tarbija, jae- ja hulgikaupleja, vahendaja, tootja; tegevusharu väliselt transpordiettevõtted, IKT teenusepakkujad, finantsorganisatsioonid; avalikul tasandil kohalik omavalitsus ja riik. Nende osapoolte otsused ja käitumine kujundavad tegevusharu käekäiku. Lisaks kujundavad kaubandust nii globaalsed kui ka teiste tegevusharude üle kanduvad mõjud.

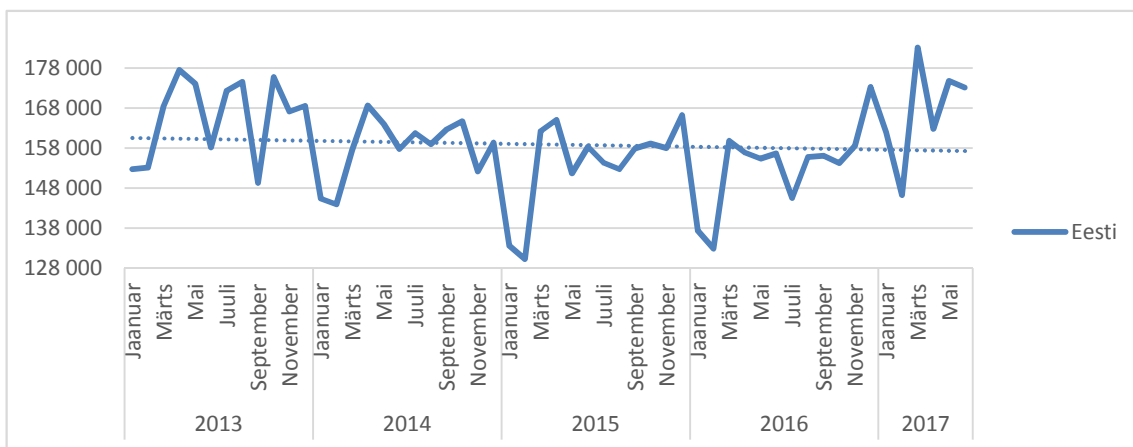
Kaubanduse valdkonda laiemalt kui ka Eestis kirjeldab täna olukord, kus levinud trendiks on jaekauplejate oma kaubamärkide arendus ja välja töötamine, otsetarned tootjatelt lõpptarbijatele ja sisseostude tsentraliseerimine, mis toob kaasa vahendajate, nt hulgimüüjate, välja jätmise tarneahelatest. Toidu- ja esmatarbekaupade müügis toimuvat dikteerivad peamiselt viis suuremat jaeketti: Rimi, Maxima, Selver, Coop ja Prisma. Hulgimüüjaid on palju, konkurents nende vahel tihe ja koostööks jaekettidega nähakse palju vaeva. (Eerme, 2017)

Tarbijate käitumise muutusest tingitud jaekettide muutunud ärimudelid on vähendanud hulgikaupleja kliendibaasi ja tulu, mis on muutnud hulgikaupmehe kui jätkusuutliku ja kasumliku vahendaja rolli tulevikus küsitavaks. (Eerme, 2017) Lisaks on vähenenud senine kaubamärkide piirkondliku maaletoomisõiguse äriiline atraktiivsus, kuna tänu globaliseerumisele ja e-kanalitele on kaubamärgid kõikjalt maailmast tarbijale lihtsasti kättesaadavad.

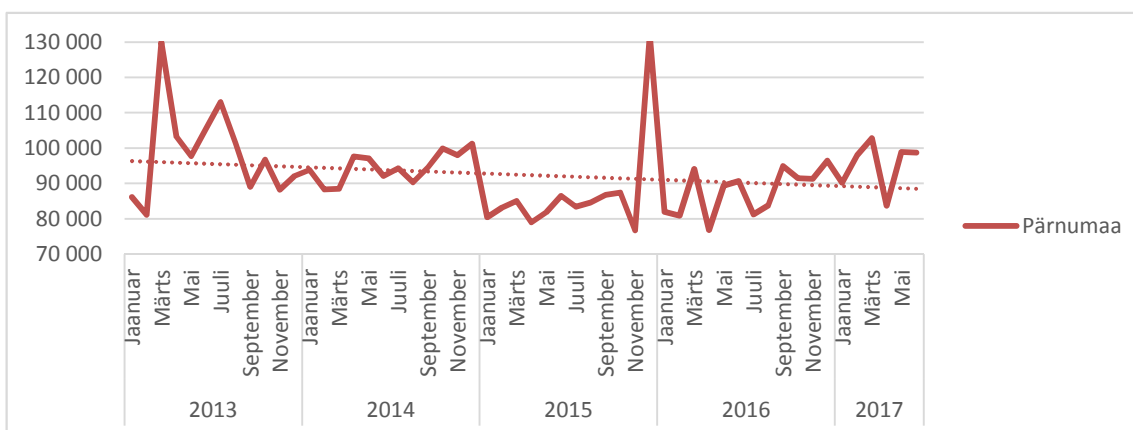
Tarbijal on toote ostmiseks varasemaga võrreldes palju enam kanaleid, kaubamärke ja võimalusi, mille vahel valida. Jaekauplejatel, kes oma strateegias trendi arvesse ei ole võtnud, jääb üle kõrvalt vaadata, kuidas e-kauplejad turgu üle võtavad. Nende hulgas võib olla ka jaekauplejate endi tarnijaid, kes on leidnud otsetee tarbijani. On olnud vältimatu, et jaekauplejad on pidanud tänu e-kaubanduse arengule oma ärimudelit

uuendama. (Stephens, 2015) Nimetatud tendents on tekitanud jaekauplejatele survet leidmaks kliendile väärtuse pakkumiseks ja kasumi teenimiseks uusi lahendusi. Muutused jaekaubanduse mudelistes on omakorda pannud surve alla hulгимüüjad.

Lisaks tehnoloogia kiirele arengule muudab ettevõtete tegutsemise dünaamikat järgmiste tööle asuvate generatsioonide uued töövõtted, ootused ja lähenemised. Peale kasvavate generatsioonide tööharjumused on vanemate põlvkondadega võrreldes paljuski muutunud. Tööturule on sisenemas Z generatsioon, kes on sündinud üheksakümnendate keskel ja lõpus. Nad on üles kasvanud kiiresti areneva tehnoloogiaga, nad kohanevad kiiresti, mis annab neile eelise (Stewart, 2017).



Joonis 3. Eesti hulgikaubanduse keskmine käive. Allikas: autori koostatud (Eesti Maksu..., 2017)



Joonis 4. Pärnumaa hulgikaubanduse keskmine käive. Allikas: autori koostatud (Eesti Maksu..., 2017)

Hulgimüüjad otsivad uusi võimalusi väärtuspakkumiseks ja laienemiseks. Püütakse laiendada nii geograafiliselt uutesse piirkondadesse, laiendada tegevust selgelt eristuvatesse tegevusvaldkondadesse (diversifitseerimine) kui ka alustada tegevust mitmes üksteisele järgnevas äritegevuse faasis (vertikaalne integratsioon). Edaspidi konkurentsipüsimeks on vaja ette näha muudatusi hulgikaubanduse trendides, kujundada sobiv strateegia ja selle elluviimist suunata. Joonistel 3 ja 4 (lk 32) on näha, et Eestis ja Pärnumaal joonistub hulgimüügi tegevusala käibes viimase viie aasta lõikes välja väike, kuid stabiilne langustrend. Sellest võib järeldada, et hulgimüüjad ei ole jaekaubanduse ärimudeli muutumise järel turu trende oma äritegevuse planeerimisel piisavalt arvesse võtnud ja uue olukorraga kohanenud.

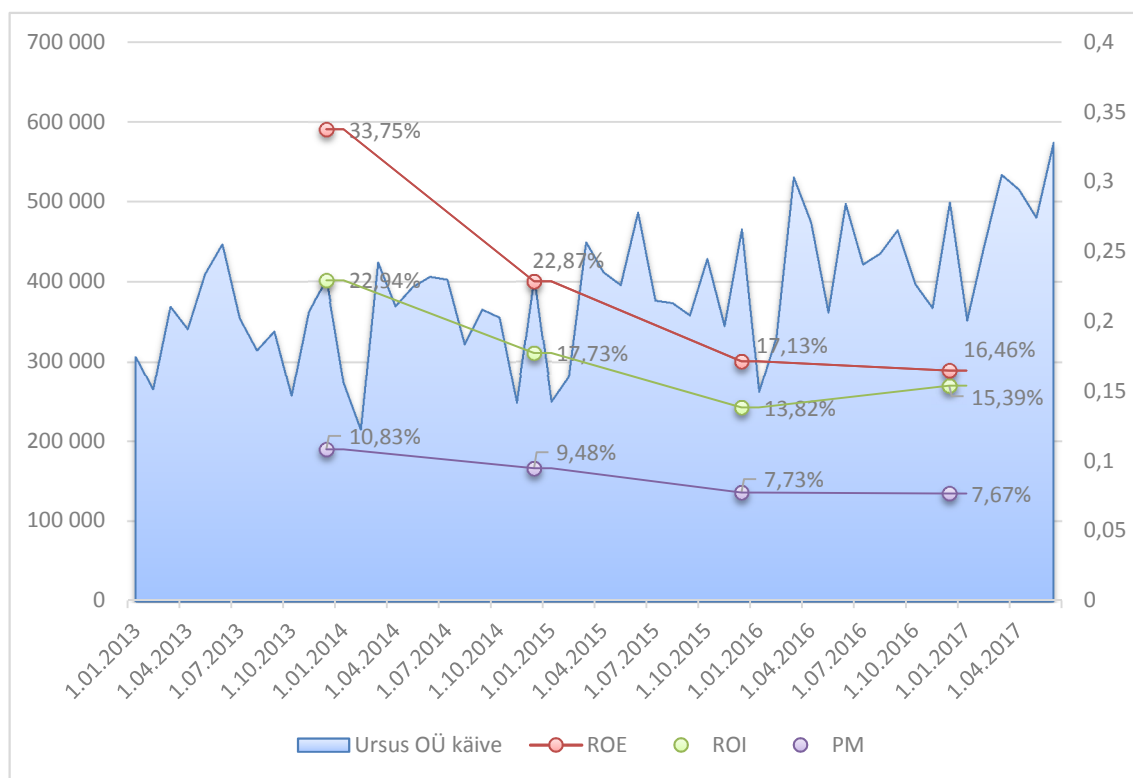
Ursus OÜ on tegelenud esmatarbe- ja majapidamiskaupade impordi ja hulgimüügiga alates 1992. aastast. Ettevõtte kuulub LLG Invest OÜ-le, kelle omanduses on veel teisi tarbekaupade hulgimüügiga tegelevaid ettevõtteid. Lisaks on grupi siseselt laiendatud tegevusharus tegevusala ning laiendatud nii tootmisesse, pakendamisse kui ka jaemüüki. Ettevõtte on lai tootevalik, kuhu kuuluvad nahahooldus-, kodukeemia, aia- ning mitmesugused majapidamistooted (Ursus OÜ, 2015, 2016).

Tooteportfellis esindatud suurimate kaubagruppide hulgast võib välja tuua Leifheit majapidamistarbed, Jordan suuhügieenitooted, Eveline Cosmetics nahahooldus- ja kosmeetikatooted, Bros putukatõrje- ning taimekaitsevahendid, Dr. Beckmanni kodukeemiatooted ning Tefal köögitarbed. Olulise osa müügikäibest moodustavad ettevõtte oma kaubamärgi Casatrend tootesarjad ja tooted (Ursus OÜ, 2015, 2016). Peamisteks klientideks on Eesti ja teiste Balti riikide jaemüügiketid ja -kauplused, ehitustarvete- ning elektroonikapoed, apteegid. Lisandunud on ka mitmed e-kaubanduse kanalid, mille mahud on aasta-aastalt kasvanud. Lisaks teeb ettevõtte koostööd teiste hulgimüüjatega nii Lätis kui ka Leedus. (Ursus OÜ, 2016)

Viimastel aastatel on ettevõtte investeerinud täiendavaid vahendeid 2015. aastal tööd alustanud toomisüksusesse, eesmärgiga täiendada pakutavaid võimalusi ja suurendada võimekust. Lisaks on tegevus olnud suunatud tootmisseadmete järjest suuremas mahus ning mitmekesisemaks rakendamiseks. Fookuses on olnud tootmisprojektide mahu kasvatamine ja protsesside optimeerimine. Eesmärgiks on müügikäibe jätkuv kasv,

omamärgitoodete sortimendi arendamine ning osakaalu kasv portfellis, ettevõtte poolt esindatavate kaubamärkide kasvu ja müügieesmärkide täitmine ning ekspordimahtude kasvatamine. (Ursus OÜ, 2016)

Lisaks eeltoodud investeeringutele on viimastel aastatel suuremad investeeringud suunatud müügiesinduse väljapanekuvõimaluste, lao töö- ja hoiustamistingimuste parandamise, omatoodete arendusse, jätkuvalt heade töötingimuste tagamise ettevõttes. Need investeeringusuunad jätkuvad, sest ettevõtte peab kaasaegsete töötingimuste pakkumist üheks kasvu jätkamise ning arengu eelduseks. (Ursus OÜ, 2016)



Joonis 5. Kasumlikkuse suhtarvud kvartaalsete käivete taustal. Allikas: autori koostatud (Ursus OÜ..., 2013-2016) ja lisa 7 alusel.

Sarnaselt teiste kaubanduses tegutsevate ettevõtetega peab Ursus OÜ konkurentsipüsimiseks ning arenemiseks kohanduma ümbritseva keskkonna muutustega. Ettevõtte fookus on sarnaselt viimaste aastatega jätkuvalt müügikäibe kasvul (Ursus OÜ, 2016; „Ursus OÜ strateegia 2018-2022“, 2018), kuid see on tekitanud olukorra, kus jõuliselt

on langemas ettevõtte kasumlikkus. Tekkinud olukorda peegeldavad ettevõtte majandustulemused. Analüüsisid lisas 7 ja joonisel 5 (lk 34) toodud kasumlikkuse suhtarve (vt lk 29-30) võib järeldada, et ettevõtte strateegia ja selle elluviimise taktikad tänases ärikeskkonnas on avaldanud negatiivset mõju ettevõtte kasumi kujunemisele. Kasumlikkuse suhtarvud näitavad, kui hästi suudab juhtkond ressursse ettevõttes tööle panna (Wright, 1975, lk 30–31). Langev trend kasumlikkuses on viimastel aastatel järjepidev, mistõttu on aktuaalne hinnata tänast ärikeskkonda ja ettevõtte hetkeseisu ning kaaluda võimalusi muudatusteks.

ROE näitab osanike investeringute tasuvust ja võimaldab otsustada ettevõtte juhtimise efektiivsuse üle (Kõomägi, 2006, lk 128). Üldtunnustatud kriteeriumi alusel ületab omakapitali rentaablus aastatel 2013-2016 ROA-d ehk varade rentaablust. Lisaks ületab ROE üldtunnustatult rahuldavaks peetavat 12% määra. Ettevõtte kontekstis on siiski ROE viimase nelja aasta jooksul teinud läbi enam kui kahekordse languse. Võrreldes tegevusharu keskmistega on aastatel 2013-2015 jäänud tulemus mediaani ja 3. kvartiili vahele, mis näitab keskmisest paremat tulemust, kuid 2016. aastal jääb ROE napilt alla tegevusharu keskmise. Ka tegevusharu keskmistes tulemustes tervikuna on märgata langustendentsi, mis viitab, et senised tegutsemismudelid hulgikaubanduses kasumlikuks jätkamiseks ei toimi. Omakapitali rentaabluse vähenemine on tingitud kasumi vähenemine (va 2016. aastal) ja omakapitali suurenemine. Kasumi suurendamiseks vajalik tegeleda kulude optimeerimisega. Kaaluda ka dividendide väljamaksmist.

Käiberentaablus (PM joonisel 5 lk 34, lisa 7) on autori poolt vaatlemiseks valitud, et mõista, kas ettevõtte kulud on kontrolli all ning kui kasumlik on müügitegevus. 2013. aastal ületas Ursus OÜ marginaal Statistikaameti tegevusharu keskmiste suhtarvude 3. kvartiili, 2016. aastal jääb sama näitaja mediaani ja 3. kvartiili vahele. 2016. aastal tekitas üks müügikäibe euro ettevõttele 7,67 senti puhaskasumit, 2013. aastal teenis 10,83 senti. Tulemus ei ole kõige halvem, üle keskmise, kuid tendents on langev. Muutuse on tingitud märgatav tõus kuludes. Ettevõttel on vajalik saada kulud kontrolli alla ja jätkuvalt kasvatada müügitulu.

Autor on vaadelnud investeringute rentaablust (ROI joonisel 5 lk 34, lisa 7), et mõista ettevõtte investeringute tasuvust. Aastatel 2013-2016 on tulemus ületanud küll üldtunnustatud keskmist 10%, kuid 2015. aastal üsna napilt. Võrreldes Statistikaameti tegevusharu asendikeskmiste suhtarvudega on Ursus OÜ paiknenud aastatel 2013-2016 mediaani ja 3. kvartiili vahel, mis näitab üle keskmise tulemust. 2015. ja 2016. aastal tulemus napilt üle mediaani, mis peegeldab tegevusharu keskmist tulemust. 2016. aastal teenis üks investeeritud euro ettevõttele 15,39 eurot. Langustendentsi põhjustab kasvavate varude ja müüginahku kõrval langev ärikasum. Olukorra parandamiseks on vajalik suurendada mahtude kasvatamisel kasumlikkust.

Autori hinnangul on mõisteta, et märkimisväärsele muugikäibe kasvule ja laienemisele suunatud strateegiaga ei kaasne kõrge kasumlikkus. Olukorda võimendab ka tegevusharu terviklik kasumlikkuse langus. Sellised tulemused ei taga aga ettevõttele jätkusuutlikku tegevust. Jätkusuutliku tegevuse tagamiseks ja ettevõtte eesmärkide saavutamiseks soovib autor välja pakkuda uut perspektiivi ärimudeli innovatsiooni näol.

2.2. Tegevusharu analüüsi meetodika ning tulemused

Alapeatükis annab autor ülevaate uuringu meetodikast, andmekogumismeetoditest ja tulemustest analüüsid ärikeskkonda, konkurentsiolukorda ja trende kaubanduses. Uuringu läbiviimiseks kasutas autor kvalitatiivseid uurimismeetodeid. Uuringu andmekogumismeetodid, läbi viimise ajad, infoallikad ja väljundid on kirjeldatud lisa 10. Uurimisprobleemi selgitamiseks analüüsis autor uuritava ettevõtte suhtarve (vt lisa 7), tõi välja Maksu- ja Tolliameti poolt antud tegevusharu käibe trendid piirkonnas (vt lk 32) ning analüüsis tegevusharu praktikute hinnanguid ja globaalseid tegevusharu trende (vt lisa 8 ja 11).

Ursus OÜ praeguse ärimudeli välja selgitamiseks viis autor läbi individuaalsed poolstruktureeritud intervjuud ettevõtte kolme võtmeisikuga (küsimused lisa 4). Intervjuud viidi läbi 2018. aasta märtsikuus. Intervjuu aluseks on raamatus „*Business Model Navigator*“ toodud ärimudeli nelja dimensiooni selgitamise küsimustik (vt lisa 2, 4). Lisaks uuris autor Ursus OÜ majandusaasta aruandeid ning ettevõtte 2012. ja 2018. aasta strateegia loomise materjale.

Globaalsete kaubandustrendide selgitamiseks uuris autor Maailma Kaubandusorganisatsiooni (WTO - *World Trade Organization*) ja National Association of Wholesaler-Distributor (NAW) kodulehtedel avaldatud andmeid. Eesti kaubanduse tegevusharu ärikeskkonna, trendide ja konkurentsiolukorra välja selgitamiseks viis autor läbi poolstruktureeritud intervjuud Eesti kodu- ja esmatarbekaupade müügiga tegelevate jae- ja hulgimüügi ettevõtete juhtivtöötajatega sh Ursus OÜ esindajatega. Intervjuud toimusid 2018. aasta märtsi- ja aprillikuus. Intervjuu küsimuste aluseks on peamiselt töö teoreetilises osas käsitletud ärimudeli, teenustumise ja ärisuhete juhtimise kontseptsioonid, PESTEL ja Porteri viie konkurentsijõu meetodika (intervjuu küsimustikud lisades 4, 5, 6). Andmete analüüsi meetoditena on autor kasutanud PESTEL Porteri viie konkurentsijõu, SWOT ja suhtarvude analüüsi (vt lk 28-29).

Järgnevalt on kirjeldatud tegevusharu trendi- ja keskkonnauuringu tulemused, mis on detailselt toodud välja lisas 8 ja tegevustasandite kaupa lisas 11. Internetiallikate põhjal läbi viidud globaalsete hulgikaubanduse trendide uuringu tulemusena selgus, et hulgimüük on teelahkmel. Tehnoloogilised edusammud põhjustavad tohutud nihked tegevusharude lähenemistesse ja uusi konkurentsivorme ja ärimudeleid tekib enam, kui kunagi varem. Hulgimüüjad peavad nendes tundmatutes olukordades orienteeruma ja oma organisatsiooni sel häirival ajastul positsioneerima, mil turustajad survestavad neid jõududega, mis häirivad igapäevaseid toiminguid, klienditeenindust ja tarnijatega suhtlemist. (Wholesale Distribution..., s.a.) Globaalsed trendid hulgikaubanduses on peamiselt seotud tehnoloogia arenguga.

Tehnoloogia areng maailmas on tekitanud murrangulisi muutusi erinevate tegevusharude klassikalistes ärimudelites: meelelahutus ja kommunikatsioon (nt Netflix), sotsiaalmeedia (nt Facebook, LinkedIn) ning muusika (nt Apple, Spotify). Kaubandus kuulub samuti nende hulka. Nii globaalsed trendid (Wholesale..., s.a.) kui ka Eesti kaubanduse praktikud viitavad tarbija käitumise muutumisele tänu digitaalsete vahendite kasutamisele, piiramatule info ligipääsule ja ajaliste piirangute puudumisele. Globaalsed trendid (Wholesale..., s.a.) kui ka tegevusharu praktikud viitavad jõudsa e-kaubanduse, iseteeninduse, robotika, juhita sõidukite ja droonide kasutamise osakaalu

kasvamisele kaubanduses. Need tehnoloogilised innovatsioonid võimaldavad ettevõtetel hoida kokku kulusid ning suurendada efektiivsust.

Intervjueeritud jae- kui ka hulgimüüjad kinnitavad, et kaubanduses on tarbijale kõige lähemal jaekaupleja, kellele koguneb massiivne informatsioon muutunud ostuharjumuste, ootuste ja tarbimistrendide kohta. Tehnoloogia areng on loonud head võimalused kogunenud andmete analüüsiks (Wholesale..., s.a.), mis võimaldab jaekauplejal üha täpsemini tarbija ootusi mõista. See privileeg põhjustab infotehnoloogilist võidurelvastumist jaekaubanduses, et kogunenud informatsiooni maksimaalselt kasulikult ära kasutada. Autori hinnangul on siinkohal oluline ka hulgimüüja tehnoloogiline võimekus, et olla valmis koostöökas tehnoloogilisi eeliseid kasutava jaekauplejaga.

Paljudel juhtudel saab andmete analüüsi ja kokkuvõtteid kasutada uute eristumisvormide loomiseks, mida saab kasutada olemasolevate turgude häirimiseks. Näiteks Amazon on omandanud patendi „ennetava saatmise“ kohta, mis on meetod pakkide saatmise alustamiseks enne, kui klient on vajutanud „osta“. Patent näitab analüütilist suutlikkust, kus organisatsioonid suudavad ennustada klientide vajadusi isegi enne nende tegevust ja peegeldab ühte viisi, kuidas Amazon loodab kasutada oma kliendiandmete suurt jõudu konkurentide häirimiseks. Hulgimüüjad saavad rakendada ja rakendavad samasuguseid muudatusi ja häireid. (Wholesale ..., s.a.)

Mitmel viisil on meie äri- ja isikliku elukeskmes tehnoloogia, mille tarkvara ja seadmed muutuvad üha soodsamaks, lihtsamini kättesaadavaks ja vajalikumaks pakkudes laia valikut funktsioone. Ka hulgimüüjate- ja turustajate jaoks on tehnoloogia muutunud oluliseks relvaks, et säilitada positsioon tegevusharus. Üleminekul tootekesksest maailmast kliendikesksesse, võtab globaalse trendina ettevõtte esindatus veebis keske rolli muutudes enamaks kui äritehingu teostamise kohaks (e-kaubandus), vaid äri tegemise viisiks (digitaalne kaubandus), hõlmates endas *brandingut*, imidžit, klienditeenindust ja tehinguid – igal viisil, igas kohas, igal ajal. (Wholesale ..., s.a.) Globaalsed trendid (Wholesale ..., s.a.) sarnanevad teoreetiliste seisukohtadega (lk 24-25), mille kohaselt peab ettevõtja hoolitsema ärisuhetes oma tervikliku kuvandi eest ning selle üheks elemendiks on tänapäeval kuvand e-kanalites.

Tehnoloogilisi trende tajuvad jae- ja hulгимüüjad üldiselt sarnaselt ja nende nägemus kattub globaalsete trendidega. Kohalikul turul jäävad veel võrreldes globaalsete trendidega kauges virtuaalreaalsus, kihiline tootmine (3D) ja asjade Internet. Asjade Internet on andurite- ja elektroonikakomponentidega varustatud füüsiliste objektide võrgustik, mis kogub, salvestab ja analüüsib andmeid (Wholesale..., s.a.). Intervjuudest selgus, et näiteks digitaalselt kaubale poest tellimust tegev külmkapp ei ole enam utoopia, vaid reaalne suund.

Olles rääkinud jaekauplejatega, selgus, et vähenemas on traditsiooniliste turunduskanalite (nt televisioon, pood, kliendileht) osakaal ja lisaks müügikanalite ja müügiteeninduse digitaliseerimisele võtavad ka turundust üle digitaalsed kanalid. Tarbija otsuste kujundamisel mängib olulist rolli sotsiaalmeedia. Rimi tegevjuht Vaido Padumäe (2017) toob välja, et toimub paljude äriprotsesside, nagu tellimissüsteem, logistika, laoprotsessid, analüütika, arvete liikumine jne automatiseerimine ning tehnoloogilised lahendused (nt iseteenindus) soodustavad väärtusliku inimtöajõu suunamist lihtsamatelt tegevustelt (kassas triipkoodi lugemine) keerukamatele. Eeltoodu kinnitab tehnoloogia laialdast arengut ning mõju see avaldab otseselt majanduskeskkonnale.

Hulгимüügi sektori esindajad kirjeldavad ärikeskkonna majanduslikke tegureid ning trende üsna sarnaste nimetajatega. Peamised majanduslikud tegurid on Baltikumiiulene ketistumine, jaekauplejate keskladude loomine, uute rahvusvaheliste jaekauplejate sisenemine turule ning jaekettide võim tervikuna. Seda toetab tehnoloogia arengu tulemusena tekkiv globaliseerumine ja turu avatus. Jaekauplejad kirjeldavad valdkonna tänaseid majanduslikke tegureid pigem positiivse tooniga tulenevalt soodsatest märkidest tarbija käitumises ja üldisest majandusprognosist.

Olulise turu mõjutajana töid nii hulgi- kui ka jaemüüjad välja Eesti turule lähiajal siseneva rahvusvahelise, odava hinnatasemega ja peamiselt oma kaubamärke müüva jaeketi Lidl, kelle tulek mõjutab eeldatavasti nii täna turul tegutsevaid jae- kui ka hulгимüüjaid. Hulгимüüjatele on uue jaeketi sisenemine turule võimalus uue kliendi näol. Paraku on Lidl tuntud oma kaubamärkide välja töötamise ja otseostu poolest, mis seda võimalust kitsendab. Siiski jääb võimalus hulгимüüjatele, kes pakuvad regioonile

omast toodangut, kohalikku toodangut või võimalusi Lidl oma kaubamärgitoodete arendamisel ja sisseostul.

Enamuse intervjueeritavate arvates toimub jae- ja hulgimüüjate seas konsolideerumisi, mis annavad konkurentsieelise ja mastaabiefekti enamate kanalite, kontaktide ja suurema kompetentsi näol. Jaekettide konsolideerumisega kaasneb sageli keskne sisseost. Hulgimüüjate sõnul on Baltikumi üleste sisseostude korral hulgimüüja esimeseks väljakutseks kesklaoga lepinguliste suhete saavutamine. Teiseks väljakutseks on hangetel osalevad Leedu hulgimüüjad, kes hangete hinnataseme väga madalaks viivad ja seetõttu sageli hanked võidavad.

Hulgimüüjate poolt ühe majandusliku tegurina nimetatud hinnasurvet tekitab globaalsel turul toimuv, kus teatud tooraine mahud ei rahulda nõudlus ning tekitavad hinnatõusu. Kohalikul turul tekitavad hulgikauplejate sõnul hinnasurvet lisaks muudele teguritele kauba vahendajad, kes ostavad soodsa hinnaga kaupa kokku ning müüvad tooteid jaeketile lisateenuseid pakkumata, ainult hinnaargumendile toetudes. Autori hinnangul on vahendajad need, kes on tabanud nihke hulgikaubanduse tarneahelas (vt joonis 1 lk 17) ja lõikavad sellest kasu. Nad kasutavad hulgikaubanduses järjest enam kasutuses olevat Müü-Hangi-Tarni mudelit (vt lk 19-20). Seda olukorda soodustab avatud turg ning järjest vähenev eksklusiivsus koostöös tootjatega.

Olulise majandusliku mõjutajana tõid hulgimüüjad välja jaekettide poolt koostöölepingutes sätestatud ranged nõudmised ja jõupositsiooni hulgimüüjate suhtes. Kuna jaeketid on peamised toidu- ja esmatarbekaupade müüjad, on koostöö hulgimüüjale jätkusuutlikkuse tagamiseks vajalik. Samas on lepingulistes suhetes kirjeldatud nõudmised hulgimüüjale laialdased ja ranged. Lepingutes on koostöökõks vajalikud elementaarsed tingimused, kuid esineb ka nõudmisi, mis on ühele osapoolle selgelt ebamõistlikult koormavad (nt maksetähtaeg) või tekitavad selget ebaefektiivsust mõlemale osapoolle.

Peamise ebaefektiivsuse allikana on kauplejad välja toonud nõudmised turunduskampaaniatele ja nendega seotud tagastustele. Turunduskampaaniate prognoosid ei kattu reaalse müügiga ning hulgimüüjal on sageli lepinguline kohustus

jäägid tagasi osta. Sellega kaasneb olukord, kus transporditakse suurtes kogustes kaupa jaekauplejale, peale kampaaniat saadetakse osa sellest tagasi. Lisandub märkimisväärne transpordikulu, tootekahjustused, laadimis- ja pakkimiskulu mõlemale osapoolle. Selline tegevus on paraku väga levinud ja sage. Hulgikauplejate sõnul on see kindlasti valdkond, mis on vajalik korrastada kas koostöölepingute või regulatsioonide näol. Nii jae- kui hulgimüüjatel on fookuses efektiivsus, mistõttu vajaks antud tegevus autori hinnangul eritähelepanu.

Intervjuude tulemusena selgus, et üheks oluliseks nõudmiseks koostöölepingutes on ka jaekaupleja maksetähtaja pikkus, mille mõju peegeldub Ursus OÜ nõuete laekumise efektiivsuses (vt lisa 7), mis paikneb viimastel aastatel 90 päeva lähedal. See jääb märgatavalt kõrgemale Statistikaameti poolt välja toodud hulgikaubanduse tegevusharu keskmiste suhtarvude kolmandast kvartiilist. Ühtpidi näitab see olukord suurte jaekauplejate jõupositsiooni, teisalt võimalust läbirääkimiste kaudu maksetähtaegu lühendada.

Üldiselt kirjeldab majanduslikku keskkonda positiivne foon: tarbijate ostujõud on tänu palgaskasvule kasvanud, eelistatakse üha kallimaid tooteid, majandusprognoosid on positiivsed. Kaubandusse investeeritakse palju, mis peegeldub ka Eesti kaubanduspinna paljususes. Globaalne trend inimtühjadest hiigelkaubamajadest ja e-kaubanduse osakaalu kasv peegeldab siiski seda, et järjest vähem soovitakse kaubanduskeskusi ja poode külastada (Padumäe, 2017). Nimetatud trendi ja e-kaubanduse kasvu tulemusena tekib taas vajadus väikepoodide järele, kust jooksvalt kiiresti riknevad tooted osta saab. Lisaks iseloomustab tuleviku poodlemist ka pimesupermarket, mis on tavakliendile suletud hoone, kus kaupluse personal teenindab robotite abiga internetist tehtud tellimusi (Padumäe, 2017). Kokkuvõttes tajuvad hulgikauplejad majanduslikku keskkonda oluliselt väljakutsuvamana kui jaemüüjad.

Eelnevalt kirjeldatud majanduslikule keskkonnale avaldab mõju olukord poliitilisel maastikul. Nii intervjuueeritud jae- kui ka hulgimüüjad kirjeldasid poliitilist olukorda peamiselt stabiilsena, kuid esineb ootamatusi viimase võimukoosluse tekkimise järel. Pigem hinnatakse muudatusi ette prognoositavateks ja vajadusel peab nende rakendamiseks valmis olema. Peamise negatiivse mõju avaldajana toodi uuringus välja

ootamatud ja järsud maksu- ja aktsiisimuudatused. Näiteks alkoholiaktsiis tekitab jaekettides olukorra, kus toidukaubalt ei ole võimalik piisavalt marginaali teenida ning tekib hinnasurve tarbekaupa pakkuvatele hulgimüüjatele. Väga otseselt avaldab negatiivset mõju ja hinnasurvet kütuseaktsiisi tõus, rakeveokimaks ning riigikogus arutamist ootav pakendiseadus.

Hulgikaubanduse esindajad tõid intervjuudes välja, et kuna kaubandust iseloomustab piiriülesus, mõjutab kohalikul turul toimuvat ka välispoliitika. Ohuna nähakse Venemaa ebastabiilsust ja ootamatust, Brexitit ja impordi ning ekspordi võimalikke piiranguid. Mõju avaldavad Euroopa Liidu otsused tollide ja idasuunalise kaitse osas. Jaemüüjad leiavad, et oma panuse Eesti turul toimuva reguleerimisse saab anda eesti Kaupmeeste Liidu töös osaledes. Niisiis avaldavad poliitilised muudatused tegevusharule peamiselt häirivat ning negatiivset mõju.

Tarbimise trende, harjumusi ja eelistusi mõjutavad tugevalt sotsiaal-kultuurilised tegurid. Jae- ja hulgikaubanduse praktikud tõid välja, et suureneb inimeste arv, elanikkond vananeb ja linnastub. Lisaks toimub palju liikumist välismaale. Perega seotud näitajatest on langev laste arv peres ning märgatav muudatus on toimunud lähedastega koos veedetava aja viisides, ajas ja sellega seotud tarbimisharjumustes. Tarbijate ootused on kiires muutumises. Nad on muutunud ostujõulisemaks ja ostud teadlikumaks, samas on järjest enam teadlikud hinnatõusust. Tarbija eelistus liigub intervjuueeritavate sõnul tervisliku, ökoloogilise, maheda, kohaliku ja personaliseeritud kauba suunas. Asjade tähtsuse osakaal väheneb ja see asendub kogemuste väärtustamisega.

Ostukäitumisele avaldab konkreetse toote või tootegrupi osas mõju sotsiaalmeedia. On märgata hüpemarketite olulisuse vähenemist ja e-kaubanduse olulisuse suurenemist. Kauplejate sõnul on tänapäeva väljakutse erinevate generatsioonide ostutrendide ja kanalite leidmine. Noorem generatsioon iseloomustab kindlasti seotus tehnoloogiaga, elanikkond on aga vananemas ja kauplejad peavad fookust hoidma ka senioridele fokuseeritud kauba kui ka teenindusega.

Lisaks generatsioonide erinevale lähenemisele müüja kontekstis on muutumas ka olukord tööandjana. Paljud ärijuhid eeldavad, et milleeniumi-laste ja beebibuumerite põlvkondade erinevus on nii võimas tänu tehnoloogia vastuvõtlikkuse erinevusele, isiklikele väärtustele, töökoha ootustele ja tööelu kogemusele. Nende põlvkondade vahel on veel X-generatsioon, kes esindab tulevast juhtimis põlvkonda. Need kolm jõudu lähenevad, et luua üks keerulisemaid ja mitmekesisemaid töökohti, mida enamus tegevusharusid on kunagi näinud. (Wholesale ..., s.a.)

Tööandjana toovad nii jae- kui ka hulgimüüjad olulise mõjutajana tööjõupuuduse ja generatsioonide erinevad tööharjumused. Põlvkondade mõju avaldub intervjuueeritavate sõnul tööeetikas ja väärtustes. Vanemal põlvkonnal esineb enam vastutustundlikkust. Noorema põlvkonna ootused tööle vajavad tööandjalt oluliselt paindlikumaid lahendusi, nt mobiilsus, hakitud tööaeg, ühenduses olev kaugtöö. See eeldab tööandjana valmisolekut kaasaegse töökeskkonna loomiseks nt virtuaalsete koosolekute pidamine, mobiilsed töövahendite võimaldamine. Väga olulist rolli tööharjumuste ja -keskkonna arengus mängib tehnoloogia areng. Niisiis on sotsiaal-kultuurilised tegurid ühiskonnas aluseks nii tarbimisharjumuste- kui ka töötamisharjumuste muutustele.

Kaubanduses on tihe konkurents ja turg ise on hea regulaator, mistõttu ei näe jae- ega hulgimüüjad liigset vajadust reguleerida. Samas pikka perspektiivi hõlmavat, mõõdukat ja väärtust pakkuvat reguleerimist tegevusharus peetakse mõistlikuks ja vajalikuks. Regulatsioonide mõju ja ulatus on lai. Valitsusel oli kavas teha muudatusi pakendiseaduses, mis oleks jae- ja hulgimüüjatel kaasa toonud kulude hüppelise tõusu. Tegevusharus on kaudselt tunda pankade ohjeldamiseks rakendatavat regulatsioonide mõju, mis väljendub omakorda tingimustes, mida pangad esitavad oma klientidele.

Kaudselt avaldab hulgikaupleja tegevusele mõju ka Euroopa Liidu ja kohalike regulatsioonide kasvav osakaal kaupade, materjalide ja nende ringluse osas, mille vastuvõtmise üheks komponendiks nende on keskkondlik aspekt (nt pakendiaktsiis, toidu raiskamine, kilekottide maksustamine, tekstiili sertifikaadid, mikroplasti sisaldus joogivees jne). Nende regulatsioonide kontrollitegevuste käigus häiritakse sageli tööprotsesse ning tegeletakse pisivigadega. Kõikide regulatsioonide maksumus peegeldub lõpuks toote hinnas ja selle eest tasub tarbija.

Seadusandlik keskkond on suhteliselt stabiilne, kuid negatiivset mõju avaldab poliitiline peataolek ja populism. Samas on seadused kõigile võrdsed ja nende kehtestamisel konsulteeritakse alati kaupmeestega. Lisaks riiklikele regulatsioonidele on väga ranged nõudmised kauplejatele ka tootjatel. Positiivsena võib välja tuua kauplejate omaalgatuslikud sammud (nt Rimi ei müü energijooke alla 16. aastastele, kilekott kallim kui paberikott) ning meedia töö ebaeetilise käitumise osas.

Jae- ja hulgikaubanduse praktikute hinnangul on kaubanduse turg pigem isereguleeriv ning selle jätkumiseks on valmimas dokument „Kaubanduse head tavad“. Täiendavalt võimalike regulatsioonidena nähakse tegevusharus kauba tagastuste ja maksetähtaegade piirangud, poodide lahtioleku aegade efektiivsemaks muutmist, töö aja ja mõju regulatsioone. Lisaks saaks seadusandja kiirendada keskkonnasäästlikku käitumise levikut võttes keskkonnasäästlikud tooted ja teenused olla eritähelepanu alla ja need soodsamalt maksustada.

Tarbimise suund keskkonna säästmist silmas pidades liigub kahes suunas. Ühtpidi on ühiskond liikumas keskkonnateadlikuma mõtteviisi ja käitumise suunas. Inimesed hindavad enam loodust säästvate teguviisi ja toorainet. See peegeldub ärilistes koostöösuhetes, kus ei ole haruldane koostöölepingu sotsiaalne lisa, mis seab koostööpartneritele teatavad nõudmised ja standardid keskkonda silmas pidavates tegevustes. Toodete omaduste osas on suund tasapisi ja stabiilselt keskkonnasõbraliku ja kvaliteetsema suunas. On tunda BIO, ÖKO ja mahetoodete tendentsi, mistõttu selles vallas lisandub uusi kauplejaid.

Kuna keskkonnateadlikkus on veel pigem trendikas ja mitte iseenesestmõistetav mõtteviis, on võimalik nende toodete eest kõrgemat hinda küsida. Kauplejad näevad keskkonnateadlike toodete turule toomises potentsiaali, kuid seda hõlmava info kliendini viimine on kulukas. Siinkohal on intervjueritud praktikud välja pakkunud võimalust keskkonnasäästliku suuna propageerimiseks sellised tooted eritähelepanu alla võtta ja teisiti hinnastada.

Teisalt ei ole fookus siiski piisavalt säästlikul mõtteviisil. Tarbija maksevõime on suurenenud, tarbimise osakaal on väga suur. Toodetakse suurel hulgal jäätmeid ja

mugavustoodete ja -teenuste eest ollakse valmis enam maksma. Kui suudetakse majanduslikult rohkem lubada, siis ka tarbitakse enam. Täna on tunda keskkonnateadlikkuse osas äärmuslikke trende (nt vegan), kuid üsna pea võib tänane äärmuslikkus saada uueks tavapäraseks (nt vabakasvatustes elavate õrrekanade munade eelistamine).

Fookus keskkonnasäästlikul mõtteviisil ja käitumisel on brändi kuvandit toetav tegevus. Mitmed Eestis tegutsevad jae- ja hulgikauplejad on ka enda tegutsemises keskkonnasäästliku mõtteviisi tegutsemise aluseks võtnud. See väljendub keskkonnasõbralike küttesüsteemide ja autode kasutuselevõtmises, toiduraiskamisele tähelepanu pööramises ning tarneahelast ebamõistlikult kulutatavate ressursside välja jätmise. Suurt mõju toote, tootja ja seotud kauplejate mainele võivad avaldada keskkonda puudutavate aspektide rikkumised või möödapanekud. Näitena lähiminevikust saab tuua heitgaaside näitajatega manipuleerimise autotööstuses. See on kindlasti suurendatud risk jae- ja hulgimüüjale, kes peavad sellistes olukordades kiiresti reageerima. Niisiis võib keskkonnateadlikkuse propageerimine mõjuda imidžile väga hästi või hoopis vastupidiselt luua eeliseid konkurentidele.

Hulgimüügi tegevusharu sees valitseb tihe konkurents. Konkurentsiolukorda iseloomustab praktikute hinnangul neli dimensiooni: võitlus heade hankeallikate pärast, konkurents müügikanalite pärast, konkurents klientidega, kes tahavad hulgimüüja tarneahelast välja jätta ja konkureerimine tööjõuturul tööandjana. Hetkel on kõige teravam konkurents müügikanalite pärast, ja see on veelgi süvenemas. Jaekettide oste konsolideeritakse ja järjest enam luuakse keskladusid. Selle tulemusena on Baltikumi regiooni hulgimüüjatest eelis Leedu hulgimüüjatel, kes suudavad pakkuda soodsamat hinda. Lisaks hulgimüüjatele on konkurentsi pakkumas ka vahendajad, kes pakuvad kliendile hinnaelist, kuid ei taga järjepidevust ja müügiteenindust.

Intervjueeritavate hinnangul langeb lähiaastatel tõenäoliselt tegutsevate hulgimüüjate arv märgatavalt. Juba praegu on toimumas koandumine Baltikumiüleste ettevõtete alla, mille tulemusena tekib ühinevatel ettevõtetel konkurentsieelis. Tõenäoliselt toimub spetsialiseerumisi või väline surve liitumiseks, ühinemiseks või omavaheliseks koostööks. Paljud väiksemad tegijad ei pea tõenäoliselt hinna- ja nõudmiste survele

vastu. Mõningane eelis on pikaajase kogemusega ja koostöölepingutega hulgimüüjatel. Uutel tulijatel on turule sisenemine võrdlemisi keeruline. Samas on see võimalik, kui pakkuda kliendile vajalikku ja huvipakkuvat toodet.

Tarbijate soov soodsate hindade järele on suunanud jaemüüjad tootjatelt otseoste teostama. Jaekauplejatest konkurentide osakaal hulgimüüjatele on suurenenud. Eesti ja Baltikumi turg on väga väike, mistõttu on päevakorras konteinerite konsolideerimine nt konteinermahtude börsi kaudu, koostöö tegemine suuremate Euroopa kauplejatega, osalemine *buying pool*-ides. Jaekauplejate hinnangul peaksid hulgimüüjad ise olema osa suuremast ostust. Autori hinnangul on uute kanalite arendamiseks vajalik muuhulgas tegeleda ettevõtte kuvandi arendamisega, luua rahvusvahelisi ärisuhteid ja osaleda aktiivselt tegevusharu sotsiaalsetes ettevõtmistes.

Kauplejate sõnul on ärisuhtel äritegevuses fundamentaalne roll. Samas on ärisuhtes väga olulisel kohal kokku lepitud eesmärkide täitmine. Ainult heast ärisuhtest ei piisa. Strateegiliste eesmärkide seadmisel tulenevatest fookustest tekivad ärisuhtele ka prioriteedid. Kõige suurem turbulents, mida hulgimüüjad ja turustajad kogevad, tuleneb suhetest klientide- ja tarnijatega (Wholesale Distribution..., s.a.).

Seni on hulgimüügi tegevusharu kulutanud vähem aega ja vaeva bränditeadlikkuse loomisesse kui jaemüüjad, tarbekaupade pakkujad, tootjad ja pangad. See trend on siiski muutumas. Üha enam hulgimüüjaid tegeleb turundustegevustega, sh turundusjuhi rolli määramisega. (*Ibid*) Nii peatükis 1.2. toodud teoreetilised allikad (lk 24-25) kui ka tegevusharu trendid kinnitavad, et üha suuremat tähtsust omab hulgimüüja *branding*, imidž ning kuvand teenusepakkujana.

Konkurentsiolukorda hulgikaubanduses iseloomustab tihe konkurents, rahvusvahelisuse suurenemine, alternatiivsete teenuste rohkus (vt tabel 6 lk 47). Alternatiivsete teenuste rohkus iseloomustab uusi võimalikke konkurentsiallikaid ettevõttele, kuid ka võimalusi oma äritegevuses uuenduslike lähenemiste kasutamiseks. Uusi võimalikke tegevusharusse sisenejaid ei ole palju, kuid nende sisenemine avaldab nii väikesel turul nagu suurt mõju. Jaekauplejatest klientide tegevus muutub üha tsentraliseeritumaks ja efektiivsemaks, tarbijal on muutunud teadlikumaks ja tal on rohkem kanaleid ja

võimalusi kauba ostmiseks, mistõttu peab hulгимүүja olema innovatiivne, paindlik ja kiirelt kohanev.

Tabel 4. Konkurentsiolukord hulгимүүgi tegevusharus (autori koostatud)

Tarnijad	Kliendid
<ul style="list-style-type: none"> • Vähenenud eksklusiivus. • Pealiskaudsus. • Suured ja rahvusvahelised ettevõtted aitavad parandada Eesti ärikultuuri. • Liberaalsem kaubandus. • Vähem piiranguid. • Surve eesmärkide ja tingimuste täitmiseks. • Kohalike nõrgad ja ebaetilised töömudelid. • Globaalsus. • Ohuks suured ostukoguste piirangud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lõpptarbija suurenenud ostujõud ja hinnateadlikkus. • Jaekaupleja jõupositsioon. • Tsentraliseeritud sisseost. • Ühendatus ja avatus (andmete kaudu).
Tegevusharu sisene konkurents	
<ul style="list-style-type: none"> • Konkurents tihe. • Konkurents heade hankeallikate pärast. • Konkurents müügikanalite pärast. • Konkurents klientidega. • Konkurents tööjõuturul. • Vahendajad. • Baltikumiülesus (hinnasurve). 	
Uued sisenejad	Alternatiivteenused
<ul style="list-style-type: none"> • Rahvusvahelised jae- ja hulгимүүjad; • Vahendajad. • Huvitavat või vajalikku kaupa müüv uustulnuk. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jaekaupleja ostab otse tootjalt. • Jaekaupleja oma kaubamärk. • Pakendamine ja tootmine. • Personaliseeritud hanked. • Agenditeenus. • Jaekaupleja logistikakeskus. • Turunduse ja reklaami partnerluse osakaalu kasv. • Vahendajad. • Tootja ja tarbija otsekontakt. • Automatiseeritud teenused. • <i>Buying pool</i>-id. • Jaekettide ühisostud teiste kettidega. • Niššikaubamajad (sh e-platvormil).

Varasemalt toimis hulgikaubanduses müük paljuski selle alusel, mida hulгимүүja tahtis müüa. Nüüd pigem selle alusel, mida klient soovib osta. Tarneahel on pöördunud ja muutunud tarbija vajaduse põhiseks. Lisaks sellele ootab klient personaliseeritud lahendusi. Üha enam esineb jaekaupleja ja hulгимүүja vahel avatust ja ühendatust, mida

võimaldab tehnoloogia ja andmevahetus. See annab võimaluse üheskoos tegevusi planeerida. Samas peab hulgikaupleja ühe enam enda vajalikkust tõestama, pakutavaid teenuseid arendama ja eneseturundamisega tegelema. Praeguses ärikeskkonnas on hulgimüüjale jätkusuutlikuks tegutsemiseks vajalikud paindlikkus ja muutustega kohanemine.

2.3. Uuringu järeldused ning ettepanekud ärimudeli arendamiseks

Läbi viidud uuringu tulemusena leidis autor, et tegevusharus on peamiselt globaliseerumise ja tehnoloogia arengu tulemusena toimumas olulised muudatused. Selgus, et klassikaline hulgimüügi ärimudel (vt lk 18) muutub keskkonnas jätkusuutlikku äritegevust enam ei taga.

Eelnevas peatükis toodud keskkonna- ja trendide- ning konkurentsianalüüsi tulemusena leiab autor, et Ursus OÜ on grupi tasandil tegevusharu mitmeid trende ette näinud ja muutuva turusituatsiooniga kohanemiseks strateegilisi samme astunud. Selleks on olnud nii vertikaalne integratsioon tootmisesse, pakendamisse ja jaemüüki, oma kaubamärkide arendamine ja oma kaubamärkide arendamise teenuse pakkumine jaekauplejatele. Suhetes jaekettidega on liigutud personaliseeritud lähenduste poole tulenevalt kliendi soovidest. Need sammud tagavad konkurentsieelise.

Hoolimata sellest, et hulgikaubanduses on kesksel kohal toodetega kauplemine, on Ursus OÜ-s toodete pakkumisega alati kaasnenud ka teatud teenused. Need on olnud pigem toodet toetavad, nt müügiteenindus, turundus. Trend personaliseeritusele on võimendanud teenustumist (vt lk 21-22), kus Ursus OÜ pakub tänaseks klientidele terviklikku teenust alates toote välja arendamisest, hankimisest, pakendamise- ja poodi toimetamiseni. Mitmed nendest teenustest olid varasemalt sisse ostetavad, nüüd aga ettevõttes ise teostavad (nt arendamine, pakendamine, tootmine). Autori hinnangul on ühtpidi endiselt kesksel kohal toode, kuid teenuse olulisus selle ümber on muutunud varasemast palju tähtsamaks ja sellest tulenevalt on ajas muutunud Ursus OÜ väärtuspakkumine ja ärimudel teenusekeskseks.

Intervjuude tulemusena järeldab autor, et hulgimüüja peab tundma oma klienti ja tema ärimudelit. Baltikumis tegutsevatel jaekettidel on erinevad ootused: on need, kes ostavad ainult hinda ning need, kes ostavad hinna ja lisaväärtuse kombinatsiooni, kaubamärki, pakendi koguseid, kohalikku toodangut. Hulgimüüjale on vajalik paindlikkus ja muutustega kohanemine. Jaekauplejaid intervjuerides selgus, et jaeketid ootavad hulgimüüjaid väljaspool raame mõtlema, reeglina käsitletakse asju liiga lihtsakoeliselt ja tehakse nii nagu alati on tehtud.

Tabel 5. SWOT analüüs.

Ohud	Võimalused
<ul style="list-style-type: none"> • Lidl kaubandusketi sisenemine langetab toiduainete hindasid, mis tekitab omakorda hinnasurve tarbekaubale; • Rahvusvahelised jae- ja hulgimüüjad uute sisenejatena; • Ebastabiilsus maksu- ja aktsiisipoliitikas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Skandinaavia kesklaod müügimahtude näol; • Niši- ja trendikaupade müük; • Jaekettide ootus eristuvatele pakkumistele; • Nõudlus kohalikule tootele; • Tänu vähenenud kaubandustõketele, paranenud transpordivõimalustele, infotehnoloogia arengule ja rahvusvahelise väärtusahela tekkele on tekkinud väike- ja keskmise suurusega ettevõtetel olla edukas rahvusvahelises kaubanduses (WTO, 2016, lk 116) • Nõudlus mugavustoodetele; • Tehnoloogilised arengud (Wholesale..., s.a.); • Eksport.
Tugevused	Nõrkused
<ul style="list-style-type: none"> • Kompetents; • Valmisolek teha personaliseeritud pakkumisi; • Kogemus ja suhtevõrgustik; • Infrastruktuur (ladu, töövahendid, kaasaegsed tingimised); • Suhteliselt hästi finantseeritud; • Kogenud ja lojaalne personal; • 20% tegevusest suunatud katsetamise ja arendusse (80% strateegiline ja jooksev tegevus); • Pikaajalised ärisuhted partneritega. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uute töötajate välja õpetamine ja mentorlus; • Selveri suur osatähtsus portfellis, liigne sõltumine ühest kliendist; • Mugavustsoon, kire puudumine saavutuse järele; • Vähene valmisolek muutusteks ja raskused nendega kohanemisel; • Harjumus olla väikeettevõtte, vähene struktureeritus; • Vähene informeeritus suurest pildist ja fookus suhtekorraldusel (ei kuulu kesksetesse süsteemidesse, omanikul ei jagu aega, pildil olek) • Keskastme juhtide vähene analüüs otsuste langetamisel; • Vähene IT kompetents; • Assisteeriva personali puudus tehnilise töö teostamiseks; • Ostujuhtimise süsteemitus; • Kollektiivi vähene koostöö.

Autor on keskkonna- ja trendianalüüsi ja uuritava ettevõtte kaardistamise tulemused koondanud SWOT analüüsi (vt tabel 7 lk 49). Ohud ja võimalused kujunesid jae- ja hulgimüügi praktikutega läbi viidud intervjuude ja hulgikaubanduse tegevusharu trende

kajastavate internetiallikate uurimise tulemusena. Ettevõtte tugevused ja nõrkused selgusid Ursus OÜ võtmeisikutega läbi viidud intervjuude käigus ja ettevõtte strateegiamaterjalide uurimise tulemusena.

Tabelis on näha, et ettevõttel on arenguks ja laienemiseks palju võimalusi. Autori hinnangul pakuvad suurimaid võimalusi tehnoloogilised arengud ja müügipiirkonna (sh virtuaalne) laiendamine. Ettevõtte tänased sisemised omadused viitavad sellele, et olemas on lojaalne ja põhitegevust valdav personal, laialdane kogemus ja suhtevõrgustik, kuid vajalik on laiendada IT kompetentsi ning arendada inimeste valmisolekut muutusteks.

Uusi rahvusvahelisi turule sisenejaid silmas pidades peab Ursus OÜ olema valmis suurte tegijatega võistlemiseks ja nende nõudmistele vastamiseks. Keskkonnaalase teadlikkuse suurenedes ja klientide konsolideerumisel on tõenäoline, et hulгимüüja peab enda tegevused sertifitseerima, et vastata üldse klientide ja tootjate sellekohastele nõudmistele, et konkurentsist püsida. Tänapäevaseid tugevusi silmas pidades on ressursid tegevuse laiendamiseks olemas, kuid väikeettevõtte mentaliteedist ja toimimisviisist välja kasvamine tegevuste standardiseerimise ning formaalseks muutmise näol on inimestele suur ja aeganõudev väljakutse.

Läbi viidud uuringu tulemusena selgus, et ettevõtte on arenemas väikesest keskmise suurusega ettevõtteks. Ettevõtte juhtimissüsteemid on siiski endiselt kohased väikeettevõttele, kuid keskmise suurusega ettevõttes võib selline korraldus soodustada fookuse kaotamist ja ebaefektiivsust. Antud teemat käesolevas töös ei käsitleta ning see vajab täiendavat analüüsi, kuid autori hinnangul vajab Ursus OÜ struktureeritud juhtimissüsteemide (nt ISO9001) rakendamist. Ettevõtte on valmis paindlikkuseks ja personaliseeritud pakumiste loomiseks klientidele. Turul pakutavate võimaluste ära kasutamiseks vajab ettevõtte sisemiselt järele aitamist. Ettevõttel on ambitsioonikad eesmärgid ja suure potentsiaaliga strateegia turul. Autori hinnangul vajavad sisemised nõrkused eesmärkide saavutamiseks jõulist ja süsteemset lähenemist.

Suure puudusena on ettevõtte juhtkond intervjuude käigus välja toonud uute töötajate välja õpetamise ja mentorluse. Autori hinnangul on olukorrale heaks lahenduseks

ettevõtte prokuristi poolt välja pakutud süsteem, kus assisteerivast personalist kasvatatakse välja tulevased potentsiaalsed keskastme juhid. Ettevõtte juhtkonna sõnul täna ettevõttes assisteerivaid positsioone praktiliselt ei kasutata. Autori hinnangul on assisteerivate positsioonide lisandumine üks ettevõtte laienemisega kaasnev vajadus ja ettevõtte puuduse kontsektis toetaks see uute eelteadmistega keskastme juhtide järelkasvu.

Uuringu tulemusena selgus, et turul on tehnoloogia arenedes jätkuvaks trendiks tegevuste automatiseerimine ning ettevõtte majandustulemused näitavad (vt suhtarvude analüüs lk 34-36), et selge vajadus on efektiivsema toimimise järele. Allikate analüüsist selgus, et uuritava ettevõtte peamine kuluallikas on tööjõukulu. Käesolevat teemat töös ei käsitleta, kuid autori hinnangul vajab ettevõtte auditit tööprotsesside kaardistamiseks, et automatiseerida võimalikud tööd ja tööprotsessidele üldiselt efektiivsemaid lahendusi leida. Selle tulemusena on võimalik suurendada efektiivsust, suunata tööjõu fookus väärtust loovatele tegevustele ning toetada strateegia eesmärki, milleks on ettevõtte jätkuv kasv.

Läbi viidud uuringu tulemusena selgus, et kaasaegne hulgimüügiettevõtte peab tänases keskkonnas olema avatud mõtteviisi- ja lähenemisega, tehnoloogiateadlik ja muudatustele vastuvõtlik. Lisas 12 on toodud autori konkurents- ja keskkonnaanalüüsi järeldused ja ettepanekud tänases keskkonnas kohanemiseks. Ettepanekud on seotud nii sisemiste protsesside muutmise- või täiendamisega kui ka tervikliku väärtuspakkumise muutmisega. Autori poolt tehtud ettepanekutest peegeldub selgelt tehnoloogia mõju tänastele hulgikaubanduse trendidele.

Lisas 13 on autor kirjeldanud Ursus OÜ tänase ärimudeli ja teinud ettepanekud selle täiustamiseks. Uuringu tulemusena selgunud järeldused ja ettepanekud esitas autor fookusrühmas ka uuritava ettevõtte juhtkonnale. Tänapäevane ärimudel teenindab peamiselt Baltikumi piirkonda ning on suunatud väga erineva suurusega klientidele. Ettevõttel on pikaajalise tegevuse ja lojaalse personali tulemusena tugev teadmine tegevusharu eripäradest ja toimimisviisidest. Personal on ka ettevõtte suurim kuluallikas. Väärtuspakkumine seisneb valdavalt klassikalise hulgikaubanduse teenuse pakkumises, kus kliendile müüakse tooteid ja sellega kaasnevaid teenuseid. Väärtuspakkumine on

laienenud personaliseerituse suunas, mille tulemusena pakutakse suurklientidele nende kliendi ootustest tulenevat ja jaekaupleja vajadustele vastavat tootearendust, ostu, pakendamist, müüki. Peamiseks tuluallikaks on toodete müük. Tänapäevane ärimudel on kombinatsioon mitmetest erinevatest ärimudelitest (vt lk 18-20; lisa 1):

1. Grupi tasandil kasutab ettevõtte *Integrator* (lisa 1 nr 23) ärimudelit, mis seisneb enamike tarneahela elementide kontrollimises.
2. Hulgimüügi klassikalist ärimudelit (vt lk 16-17).
3. *Cross-selling* ärimudel (lisa 1 nr 7), mis seisneb oma põhitoodete- ja teenustega lähedaste toodete ja teenuste pakkumises.
4. *Make more of it* ärimudel (lisa 1 nr 29), kus Ursus OÜ tegeleb ise oma kaubamärgi arendamise ja tootmisega, ning pakub sellist teenust ka oma klientidele. Ursus OÜ-l on olemas kompetents, kogemus ja valmisolek; kliendil on vajadus, kuid ei ole soovi, kompetentsi ja ressursi ise tegeleda.
5. *Solution Provider* ärimudel (lisa 1 nr 47), mis seisneb ühest kohast tervikliku teenuse pakkumises.
6. *Direct-Selling* ärimudel (lisa 1 nr 12), kus Ursus OÜ müüb oma tooteid kontserni kuuluva jaemüüja kaudu.

Ärimudeli muudatuse ettepanekuid (vt lisa 13) tehes ei ole autor silmas pidanud radikaalseid muudatusi, vaid pigem täiendusi, pidades silmas tegevusharus toimuvat ja trende. Autor teeb omalt poolt kaks ettepanekut, mis muudavad tänapäevast ärimudelit. Need on:

1. Laiendada müügipiirkonda Skandinaavia suunas võttes fookusesse Skandinaavia regiooni suurkliendid (jaekettide kesklaod, e-kaubamajad). Autor näeb võimalusena fookuse hoidmist suurklientidel ning väikeste klientidega seotud tegevuste maksimaalset automatiseerimist.
2. Digitaalne kaubandus, mis eeldab tehnoloogilise platvormi loomist, mis hõlmab endas elektroonilist tooteportfelli kogu tooteinfoga, kliendi (tellimise ja teeninduse) keskkonda, kodulehte. Luua valmisolek teostada hulgimüüki rahvusvahelistele e-kaubanduskeskustele, mis tähendab virtuaalse müügikanali lisandumist.

Ettepaneku tegemisel on autor aluseks võtnud ettevõtte eesmärgid ja tänase keskkonna kaubanduse tegevusharus. Autori hinnangul looks ettevõttele tänases keskkonnas uusi võimalusi turustajate võrgu geograafiline ja virtuaalne laiendamine. Ettevõtte eesmärgid (Ursus OÜ strateegia..., 2018) silmas pidades näeb autor võimalust Skandinaavia keskladudesse müümise näol, kus on potentsiaali tänasest oluliselt suuremate mahtude saavutamiseks, ja erinevalt Baltikumi hangetest on fookus enam hinna ja kvaliteedi suhtel kui ainult hinnal. Virtuaalse müügikanalite laiendamise all peab autor silmas koostööd nii jaekettide e-kanalitega kui ka rahvusvaheliste e-kaubamajadega. Virtuaalsetele müügikanalitele väärtuse loomiseks peab aga ettevõtte omama tehnoloogilist võimekust oma tootekataloogi edastada.

Teise ettepanekuna ärimudeli kohandamiseks näeb autor digitaalset kaubandust tervikuna. See hõlmab endas digitaalset tootekataloogi, mida on võimalik hõlpsasti partneritega jagada, kodulehte, integreeritud partnerite tellimis- ja teenindamise süsteemi, sotsiaalmeediat jne. Tellimissüsteemid automatiseeriksid väike- ja keskmise suurusega klientide müügiteeninduse protsesse. Koduleht on tänapäeval suhete loomisel üks oluline komponent kujundades kliendi arvamuse ettevõttest kui partnerist (vt lk 24-25).

Autori hinnangul on sotsiaalmeedia populaarsusest tulenev võimalus müüdavate kaubamärkide võimendamine läbi kaubamärgipõhiste (mitte hulgimüüja tervikliku) kontode loomise ja turundamise. Autori hinnangul hulgimüüja oma e-poe loomine mõistlik ei ole, kuna see vajaks eraldi kompetentsi ja turundamist. Lisaks näeb autor võimalust panustada e-kanalite võimekuse loomisele, et oleks valmisolek teostada hulgimüüki läbi erinevate sisse töötanud e-keskkondade. Need võivad olla nii jaekettide e-poed kui ka ainult e-kaubandusele suunatud platvormid kogu Baltikumi ja Skandinaavia piirkonnas. .

Eelpool nimetatud muudatused tooksid kaasa muudatuse Ursus OÜ ärimudelil (vt lisa 13) kui ka väärtuspakkumises (vt lisa 9), mis seisneb kliendi aja säästmises elektrooniliste andmete halduselt, elektroonilistes tellimiskanalites ja uutes klientides. Väärtuspakkumine muutub tehnoloogiliseks luues konkurentsieelise, mille puhul jaemüüja ei pea enam ise e-keskkonda andmete hankimise ja sisestuse eest hoolitsema.

Tekib e-tellimissüsteem, mille tulemusena väheneb müügiteeninduse vajaduse osakaal ja käsitöö väike- ja keskmise suurusega klientide tellimuste haldamisel.

Lisaks annab ettevõttele paindlikkust oma teenuste pakkumisel ja suurendab efektiivsust. Autori poolt tehtud muudatuste panekute tulemusena tehtud väärtuspakkumine on toodud lisa 9. Ärimudeli täiendamise tulemusena lisanduks Ursus OÜ ärimudelite kombinatsiooni mitmeid uusi mudeleid, millest enamus on seotud võimalustega, mida loob tehnoloogiline võimekus:

1. *From Push to Pull* ärimudel (lisa 1 nr 19), mis seisneb nõudluse põhises müügis, mille poole on liikumas ka turg.
2. *Guaranteed Availability* ärimudel (lisa 1 nr 20), mis seisneb kauba alalise saadavuse tagamises. Kaubale lisanduvad ka seonduvad teenused.
3. *Add-on* ärimudel (lisa 1 nr 1), kus personaliseeritud pakkumiste lisateenused konkurentsivõimeliselt hinnastatud klassikalisele hulgimüügile võivad olla kõrgemalt hinnastatud.
4. *Affiliation* ärimudel (lisa 1 nr 2), kus on teiste ettevõtete elektrooniliste kanalite kaudu oma toodete müüki võimalik võimendada.
5. *Direct-Selling* ärimudel (lisa 1 nr 12), kus Ursus OÜ-l tekiks digitaalse võimekuse loomise järel võimalus oma tooteid müüa kontserni kuuluva jaemüüja e-kanalis.
6. *E-commerce* ärimudel (lisa 1 nr 13), kus digitaalse võimekuse tulemusena oleks Ursus OÜ-l võimalus müüa oma tooteid e-kanalitele (sh laiendades müügipiirkonda).
7. *Self Service* ärimudel (lisa 1 nr 45), kus teenuste automatiseerimise tulemusena tekiks klientidele võimalus end ise teenindada.

Kokkuvõttes näeb autor, et Ursuse ärimudelit on võimalik täiendada kahe uue müügikanali ja digitaliseerimise kaudu. Uuringu tulemused näitavad, et e-kanalitesse laienemine (nt koostöös e-kaubamajadega) ning müük Skandinaavia piirkonna keskladudesse looks ettevõttele suure mahuga müügikanaleid, mis ei vaja

järelteenindust. See loob võimaluse kokkuhoiuks müügiteeninduselt. Nende sammude astumine nõuab ettevõttelt sisemist arengut.

Arvestades kohaliku turu väiksust on müügikäibe kasvu saavutamisel oluline roll ka ekspordil. Jätkama peaks jaekettidele personaliseeritud lahenduste pakkumisega tulenevalt lõpptarbija ootustest ja jaeketi vajadustest. Suurem tähelepanu suunata suurklientidele ja väikeste- ja keskmise suurusega klientide protsessid maksimaalselt automatiseerida ja lihtsustada. Ettevõtte teenuseid müüvad siiski inimesed ja kuvand ettevõttest (vt lk 24-25). Seetõttu vajab lisaks ärimudelile ja protsessidele tähelepanu visuaalne pilt ja tajutav kuvand ettevõttest, inimeste hoiakud ja väärtused ning hoitud ja juhitud ärisuhted.

KOKKUVÕTE

Inimeste harjumused ja käitumine on globaliseerumise ja digitaliseerimise tagajärjel märgatavalt muutunud. Suhtlemine ja kommunikatsioon on tänu tehnoloogia arengule muutunud digitaalseks, info on kättesaadav olenemata asukohast planeedil. See on avaldanud mõju kõikidele tegevusharudele sh kaubandusele. Kaubanduse ärimudelites on toimumas suured muutused: tarbija harjumuste muutus avaldab survet jaekauplejate tegevusele ning see omakorda hulgikauplejatele.

Autor viis läbi uuringu, mille käigus uuris tegevusharu praktikutelt ning internetiallikatest hulgikaubanduse makrokeskkonda, konkurentsiolukorda ja trende. Uuringust selgus, et Baltikumi regioonis iseloomustab kaubandust peamiselt suuremate jaekettide domineerimine, uued rahvusvahelised turule sisenejad, suund keskladudele ja digitaliseerimine. Konkurentsiolukord hulgikaubanduses on tihe ning alternatiivteenuseid palju.

Ursus OÜ on tegelenud esmatarbe- ja majapidamiskaupade impordi ja hulgimüügiga alates 1992. aastast. Ursus kuulub ettevõttele LLG Invest OÜ, kelle omanduses on veel teisi tarbekaupade hulgimüügiga tegelevaid ettevõtteid. Strateegilisel on tegevusharu trende arvesse võetud ning grupi siseselt laiendatud tegevusharus tegevusala ning laiendatud nii tootmisesse, pakendamisse kui ka jaemüüki. Viimastel aastatel on tegevus olnud suunatud kasvule ning sama eesmärk on seatud ka järgmiseks 5aastaseks strateegia perioodiks.

Uuringu tulemusena selgus, et Ursus OÜ on kasvamas väikeettevõttest keskmise suurusega ettevõtteks, kuid juhtimissüsteemid on endiselt kohased väikeettevõttele ja vajavad täiustamist. Tänapäevane fookus on peamiselt suunatud Baltikumi klientidele apteekidest ja väikepoodidest keskladudega jaekettideni. Lisaks toodete hulgimüügile pakub Ursus oma klientidele müügiteeninduse, turunduse, tootearenduse, pakendamise, tootmise ja logistika teenuseid, millest võib järeldada, et teenuste osatähtsus

tootepõhises ettevõttes on valdav. Ettevõtte ei ole seni suurt fookust e-kanalite arengule suunanud. Suurtel jaekettidel on automaatsed tellimissüsteemid, kuid valdav müügitegevus ja kogu müügiteenindus teostatakse inimressursse kasutades. Praegu puudub ettevõttes tooteinfo keskne andmebaas, liidestamise võimekus ja ettevõtte kaasaegne koduleht.

Ettevõtte müügikäibe kasvule suunatud eesmärki silmas pidades on ettevõtte väljakutsed suured. Ühelt poolt on vajalik täita omanike ootus kasvu ja majandustulemuste osas, teisalt peab see toimuma keskkonnas, kus hulгимүүija peab üha enam oma vajalikkust tõestama ja leidma uusi viise väärtuspakkumise loomiseks. Läbi viidud uuringu tulemusena tegi autor ettepaneku täiendada olemasolevat ärimudelit kahest aspektist: laiendada müügipiirkonda Skandinaavia suunas ning luua digitaalsete kanalite teenindamise võimekus ja suurendada sisemist efektiivsust digitaalse kaubanduse rakendamise näol.

Autori hinnangul loob ettepanekuna esitatud elementide silmas pidamine Ursus OÜ-le tegevusharu tänases keskkonnas trende arvestades tingimused jätkusuutlikkuseks ja eesmärkide täitmiseks. Uute müügikanalite tulemusena tekiks ettevõttele järelteenindust varasemast vähem vajavad suurkliendid. See annab võimaluse suunata müügiteenindusele kulunud ressursid müügitegevusse. Digitaliseerimine suurendaks efektiivsust, loob võimaluse hulгимүүigiks e-kanalitele ning toetaks tervikuna ettevõtte virtuaalset kuvandit. Lisaks muudaks digitaliseerimine ettevõtte tänast väärtuspakkumist, mille tulemusena oleks Ursus OÜ tervikliku teenusepaketi- ja digitaalse võimekusega ekspert kategooriajuhtimisel.

VIIDATUD ALLIKAD

- Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (2008). Defining the business model in the new world of digital business. *School of Information Systems, Computing and Mathematics*;
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41.
- Anton, R. (2016). An Integrated Strategy Framework (ISF) for Combining Porter's 5-Forces, Diamond, PESTEL, and SWOT Analysis. *Open Science*, 4(1), 21–26.
- Arend, R. J., Zhao, Y. L., Song, M., & Im, S. (2017). Strategic planning as a complex and enabling managerial tool: Strategic Planning as a Complex and Enabling Managerial Tool. *Strategic Management Journal*, 38(8), 1741–1752. <https://doi.org/10.1002/smj.2420>
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J., & Ricciardi, F. M. (1957). On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game. *Operations Research*, 5(4), 469–503.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Clark, D. N. (1997). Strategic management tool usage: a comparative study. *Strategic Change*, 6, 417–427.
- Eerme, M. (2017, oktoober 26). Sanitex: hulgikaupmehi on liiga palju. Salvestatud <http://www.kaubandus.ee/uudised/2017/10/25/sanitex-hulgikaupmehi-on-liiga-palju>

- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227.
- Frost, F. A. (2003). The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. *Strategic Change*, 12(1), 49–62. <https://doi.org/10.1002/jsc.607>
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator*. Dorchester: Dorset Press.
- Ghezzi, A. (2014). The dark side of business models: the risks of strategizing through business models alone. *Strategic Direction*, 30(6), 1–4. <https://doi.org/10.1108/SD-03-2014-0036>
- Giesen, E., Riddleberger, E., Christner, R., & Bell, R. (2010). When and how to innovate your business model. *Strategy & Leadership*, 38(4), 17–26. <https://doi.org/10.1108/10878571011059700>
- Girard, G. (1999). The e-Changing Face of Wholesale Distribution. *Supply Chain Management Review*. Salvestatud <http://www.pearsoned.ca/highered/divisions/text/cyr/readings/GirardT3P2R2.pdf>
- Gorevaya, E., & Khayrullina, M. (2015). Evolution of Business Models: Past and Present Trends. *Procedia Economics and Finance*, 27, 344–350. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01005-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01005-9)
- Hall, L. M. (1979). The place of the wholesaler in distribution. *Retail and Distribution Management*, 7(5), 49–52. <https://doi.org/10.1108/eb018014>
- Hossain, M. (2017). Business model innovation: past research, current debates, and future directions. *Journal of Strategy and Management*, 10(3), 342–359. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2016-0002>
- Hugos, M. (2006). Internet Supply Chains Reshape the Wholesale Industry, 40–42.
- Hussey, D. E. (1997). Glossary of techniques for strategic analysis. *Strategic Change*, 6, 97–115.
- IBM. (2008). *Succeeding through service innovation: A service perspective for education, research, business and government*. Cambridge, United Kingdom:

University of Cambridge Institute for Manufacturing. Salvestatud
www.ifm.eng.cam.ac.uk/ssme

- Jetter, M., Satzger, G., & Neus, A. (2009). Technological Innovation and Its Impact on Business Model, Organization and Corporate Culture – IBM's Transformation into a Globally Integrated, Service-Oriented Enterprise. *Business & Information Systems Engineering*, 1(1), 37–45. <https://doi.org/10.1007/s12599-008-0002-7>
- Kindström, D. (2010). Towards a service-based business model – Key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*, 28(6), 479–490. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.07.002>
- Konczal, E. F. (1975). Computer models are for managers, not mathematicians. *Journal of System Management*, (1975), 46–48.
- Kõomägi, M. (2006). *Ärirahandus*. Tartu: Taru Ülikooli Kirjastus.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter.
- Meissner, P., & Wulf, T. (2015). The development of strategy scenarios based on prospective hindsight: An approach to strategic decision making. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 176–190. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2015-0004>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Padumäe, V. (2017, november 22). Vaido Padumäe: poodlemise tulevik. *Postimees*. Salvestatud <https://arvamus.postimees.ee/4319343/vaido-padumae-poodlemise-tulevik>
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors ; with a new introduction*. New York, NY: Free Press.
- Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.11.006>
- Reboud, S., & Mazzarol, T. (2008). Strategic planning in SMEs, a Review of the English and French Literature. *Paper presented at ANZAM Annual Conference* (Kd 2, lk 5).

- Siddique, M. C. (2015). A Comparative Study of Strategic Planning Practices of SMEs and Large-Sized Business Organizations in Emerging Economies: The Case of UAE. *Strategic Change*, 24, 553–567. <https://doi.org/10.1002/jsc.2039>
- Simões, C., & Mason, K. J. (2012). Informing a new business-to-business relationship:: Corporate identity and the emergence of a relationship identity. *European Journal of Marketing*, 46(5), 684–711. <https://doi.org/10.1108/03090561211212476>
- Statistikaamet. (s.a.). Ettevõtete asendikeskmised suhtarvud. Salvestatud 30. aprill 2018, <http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/Saveshow.asp>
- Stephens, D. (2015). The Future of Retail is the End of Wholesale. Salvestatud <https://www.businessoffashion.com/articles/opinion/future-retail-end-wholesale>
- Stewart, M. (2017). 7 Differences Between Generation Z and Millennials As They Enter The Workforce: Employers will have to adjust to this new Generation Z. *Business Journal (Central New York)*, 31(18), 10.
- Zeynep Ata, U., & Toker, A. (2012). The effect of customer relationship management adoption in business-to-business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(6), 497–507. <https://doi.org/10.1108/08858621211251497>
- Zhu, X., & Zolkiewski, J. (2015). Exploring service failure in a business-to-business context. *Journal of Services Marketing*, 29(5), 367–379. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2014-0055>
- 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>
- 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.
- Ursus OÜ. (2013). Majandusaasta aruanne.
- Ursus OÜ. (2014). Majandusaasta aruanne.
- Ursus OÜ. (2015). Majandusaasta aruanne.
- Ursus OÜ. (2016). Majandusaasta aruanne.

- Ursus OÜ strateegia 2018-2022. (2018). Ursus OÜ.
- Wholesale Distribution Trends Archives. (s.a.). Salvestatud 22. aprill 2018, <https://www.naw.org/category/wholesale-distribution-trends/>
- Wholesale Distribution Trends Archives - NAW. (s.a.). Salvestatud 22. aprill 2018, <https://www.naw.org/category/wholesale-distribution-trends/>
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36–54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>
- Wright, M. G. (1975). What Management can Learn from Ratios. *Managerial Finance*, 1(1), 30–39. <https://doi.org/10.1108/eb013340>
- WTO. (2016). *World Trade Report*. Salvestatud https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr16-5_e.pdf

LISAD

Lisa 1. *Business Model Navigator* 55 ärimudelit

Nr	Ärimudeli nimetus	Näited kasutajatest	Ärimudeli lühikirjeldus
1	<i>Add-on</i>	Ryanair (1985), SAP (1992), Sega (1998).	Põhiteenus on hinnastatud konkurentsivõimeliselt, kuid on hulgaliselt lisateenuseid, mis viivad hinna üles. Lõpuks võib klient maksta eeldatust rohkem. Klient saab kasu paindlikust pakkumisest, mida saab endale sobivaks kohandada.
2	<i>Affiliation</i>	Cybererotica (1994), Amazon Store (1995), Pinterest (2010).	Fookus on aidata teistel edukalt tooteid müüa, seega kasu tekib otseselt edukatelt tehingutelt. Sidusettevõtetel on üldiselt süsteem, kus tasu võetakse müüdüd või kuvatud ühiku eest. Ettevõtte ise saab ligipääsu mitmekülgsele potentsiaalsele kliendibaasile ilma täiendava aktiivmüügi või turunduse pingutusteta.
3	<i>Aikido</i>	Six Plags (1961), The Body Shop (1976), Swatch (1983), Cirque du Soleil (1984), Nintendo (2006).	Aikido on Jaapani võitluskunst, kus kasutatakse ründaja jõudu tema enda vastu. Ärimudelina võimaldab Aikido pakkuda midagi täielikult vastupidist konkurentide olemusele ja mõtteviisile. Väärtuspakkumise uudsus meelitab kliente, kes eelistavad peavoolust eristuvaid ideid ja kontseptsioone.
4	<i>Auction</i>	eBay (1995), WineBid (1996), Priceline (1997), Google (1998), Zopa (2005), MyHammer (2005).	Oksjon (enampakkumine) hõlmab endas toote või teenuse müümist kõrgeimale pakkujale. Lõpphind kujuneb eelnevalt kindlaks määratud ajaks või kui enam kõrgemat pakkumist ei saada. Nii saab ettevõtte müüa klientidele kõrgeima aktsepteeritava hinna eest. Kliendi kasu seisneb mõjus toote hinda kujundada.
5	<i>Barter</i>	Procter ja Gamble (1970), PepsiCo (1972), Lufthansa (1993), Magnolia Hotels (2007), Pay with a Tweet (2010).	Barteri mudel seisneb kaupade vahetuses ilma raha kasutamisetä. Äritegevuses pakub klient teda toetavale organisatsioonile mingit väärtust. Vahetatud hüvedel ei ole otsest seost ning osapooled väärtustavad neid tõenäoliselt erinevalt.

Lisa 1. Järg 1

6	<i>Cash Mascine</i>	American Express (1891), Dell (1984), Amazon Store (1994), PayPal (1998), Blacksocks (1999), Myfab (2008)Groupon (2008).	Cash Maschine kontseptsioon seisneb selles, et klient maksab soetatavate toodete eest enne, kui ettevõtte peab selleks kulutusi tegema. Suurenenud likviidsust saab kasutada võlgnevuste tasumiseks või investeeringute rahastamiseks uutesse valdkondadesse.
7	<i>Cross-selling</i>	Shell (1930), IKEA (1956), Tchibo (1973), Aldi (1986), SANIFAIR (2003).	Tegemist on mudeliga, kus pakkumisele lisatakse põhitegevuse välised teenused või tooted, laiendades sellega olemasolevaid võtmekompetentse ja -ressurse. Eriti kaubanduses saavad ettevõtted lihtsasti pakkuda täiendavaid tooteid ja pakkumisi, mis ei ole seotud nende põhifookusega. Nii saab rahuldatud rohkem klientide potentsiaalseid vajadusi ning teenida lisatulu, mis on saavutatud infrastruktuuri ja varade suhteliselt vähese muutmisega.
8	<i>Crowdfunding</i>	Marillion (1997), Cassava Films (1998), Diaspora (2010), Brainpool (2011), Pebble Technology (2012).	Toodet, projekti või tervet start-up ettevõtet finantseerib grupp investoreid, kes soovivad peamiselt interneti kaudu toetada aluseks olevat ideed. Kui ettevõtte saavutab miinimumeesmärgid, viiakse idee ellu ja investorid saavad erilise hüvitise, mis on proportsioonis nende poolt investeeritud rahasummaga.
9	<i>Crowdsourcing</i>	Threadless (2000), Procter & Camble (2001), InnoCentive (2001), Cisco (2007), Myfab (2008).	Probleemi lahendamises osaleb tavapärastel interneti kaudu anonüümne rahvahulk. Panustajad saavad väikese autasu või võimaluse võita preemia, kui nende lahendus osutub tootmiseks või müügiks valituks. Kliendi osalemine ja kaasamine soodustab heade suhete tekkimist ja seejärel suurendada ettevõtte müüki ja tulu.
10	<i>Customer Loyalty</i>	Sperry & Hutchinson (1897), American Airlines (1981), Safeway Club Card (1995), Payback (2000).	Klientidele pakutakse lisaks tootele või teenusele ka lisaväärtust näiteks preemiasüsteemi näol, eesmärgiga säilitada kliendibaas ja klientide lojaalsus. Eesmärk on emotsionaalset kontakti tekitades või lihtsalt eripakkumistega premeerides suurendada lojaalsust. Klientid on ettevõttega vabatahtlikult seotud ja see kindlustab ettevõttele tulu tulevikus.

Lisa 1. Järg 2

11	<i>Digitalisation</i>	Hotmail (1996), SurveyMonkey (1998), Napster (1999), Wikipedia (2001), Facebook (2001), Dropbox (2007), Netflix (2008).	See mudel tugineb võimele olemasolevad teenused või tooted muuta digitaliseeritud versiooniks pakkudes seeläbi eeliseid, nagu lihtne ja kiire levitamine, käegakatsutavate toodete ees. Ideaalis ei tohiks digitaliseerimine vähendada toote või teenuse kliendile tajutavat väärtust.
12	<i>Direct Selling</i>	Vorwerk (1930), Tupperware (1946), Amway (1959), The Body Shop (1976), Dell (1984), Nestlé Nespresso (1986).	Otsemüügi korral ei müüda kaupu vahendaja kaudu, vaid on tarbijale kättesaadavad otse tootja või teenusepakkuja käest. Sellisel kujul väldib ettevõtte jaekaupleja müügitargu või vahendajaga kaasnevate lisakulude teket. Seda kokkuvõtet on võimalik kliendile edasi kanda. See muster aitab luua ühtlast jaotusmudelit ja otsene kontakt tugevdab kliendisid.
13	<i>E-commerce</i>	Dell (1984), Amazon Store (1995), Blacksocks (1999), WineBid (1996), Asos (2000), Zopa (2005).	Traditsioonilisi tooteid ja teenuseid pakutakse kliendile läbi e-kanalite hoides niiviisi ära füüsilise esinduse infrastruktuuri ülalpidamisega seotud kulutused. Klientide kasu seisneb suuremas kättesaadavuses ja mugavuses, mis ettevõttel on võimalik integreerida müük ja jäätus teiste sisemiste protsessidega.
14	<i>Experience Selling</i>	Harley-Davidson (1903), IKEA (1956), Starbucks (1971), Nestlé Nespresso (1986), Red Bull (1987).	Toote või teenuse väärtust on suurendatud pakumisega kaasneva kliendikogemusega. See loob võimalusi suuremaks nõudluseks ja vastavaks hinnatasemeks. Kliendikogemust on võimalik vastavalt kohandada, näiteks asjakohase müügitargu- või täiendavate kauplustega.
15	<i>Flat Rate</i>	SBB (1898), Netflix (1999), Next Issue Media (2011), Sandals Resort (1981).	Tegemist on mudeliga, kus olenemata kasutusest küsitakse toote või teenuse eest fikseeritud tasu. Kasutaja kasu seisneb lihtsas kulustruktuuris, ettevõtte kasu seisneb pidevas tuluvoos.
16	<i>Fractional Ownership</i>	Hapimag (1963), NetJets (1964), Mobility Carsharing (2007), HomeBuy (2009).	Osaline omandiõigus kirjeldab teatud vara jagamist omanike rühma vahel. Tavaliselt on vara kapitalimahukas, kuid seda on vaja ainult aeg-ajalt. Kuigi klient saab kasu omandiõigustest, ei pea ta kogu vara üksi soetama.
17	<i>Franchising</i>	Singer Sewing Machine (1860), McDonald's (1948), Starbucks (1971).	Frantsiisandja omab kaubamärgi nime, tooteid ja korporatiivset identiteeti, ning annab nende litsentsi kasutamiseks frantsiisivõtjatele, kes kannavad riskid kohapealsete tegevuste osas.

Lisa 1. Järg 3

18	<i>Freemium</i>	Hotmail (1996), SurveyMonkey (1998), LinkedIn (2003), Skype (2003), Spotify (2006).	Põhiversiooni pakutakse tasuta lootes, et viimaks suudetakse veenda kliendid ostma <i>premium</i> versiooni. Tasuta pakkumine meelitab kohale ettevõttele maksimaalse klientide massi, kuid tulu teenitakse <i>premium</i> klientidelt (keda on märgatavalt vähem).
19	<i>From Push to Pull</i>	Toyota (1975), Zara (1975), Dell (1984), Geberit (2000).	Seda mudelit iseloomustab ettevõtte detsentraliseerimise strateegia, millega lisatakse paindlikkust ettevõtte protsessidesse, et olla rohkem kliendikeskne. Et vastata kiirelt ja paindlikult kliendi vajadustele, võib iga väärtusahela osa, isegi tootearendus ja tootmine, olla mõjutatud.
20	<i>Guaranteed Availability</i>	NetJets (1964), IBM (1995), Hilti (2000).	Selle mudeli puhul on kõikide ettevõtte otsuste ja väärtuspakkumise kujundamise keskmes on kliendi vajadused. Seda saab rakendada kõikides ärivaldkondades.
21	<i>Hidden Revenue</i>	JCDeacux (1964), Google (1998), Facebook (2004), Spotify (2006), Zattoo (2007), Sat. 1 (1984).	Maha on jäetud loogika, et ettevõtte sissetulek sõltub teenuse kasutajatest. Peamine sissetuleku allikas on hoopis kasutajaid ligitõmbav kolmas osapool, kes rahastab mistahes tasuta või madala hinnaga pakkumisi. Seda mudelit rakendatakse tavapäraselt läbi reklaamide finantseerimisel.
22	<i>Ingredient Branding</i>	Shimano (1995), Bosch (2000), DuPont Teflon (1964), Intel (1991), Carl Zeiss (1995).	See seisneb erineva tarnija kaubamärgiga koostisosa paigutamises tootesse. Seejärel reklaamitakse põhitoodet selliselt, et selles sisaldub teine toode, mida rõhutatakse kliendile kui lisandväärtust. Koostisosa kaubamärgiga tekkiv positiivne kuvand paistab välja ja suurendab põhitoota atraktiivsust.
23	<i>Integrator</i>	Carnegie Steel (1870), Ford (1908), Zara (1975), BYD Auto (1995), Exxon Mobil (1999).	<i>Integrator</i> mudelil põhinev ettevõtte juhib enamusi väärtust loova protsessi etappidest, sh ressursse ja võimekust väärtuse loomiseks. Kasutegurid, mastaabiefekt ja vähene sõltumine tarnijatest vähendavad kulusid ja võivad suurendada väärtuse loomise stabiilsust.
24	<i>Layer Player</i>	Dennemeyer (1962), Wipro Technologies (1980), TRUSTe (1997), PayPal (1998).	Piirdub erinevatele väärtusahelatele ühe lisandväärtuse sammu pakkumisega. Seda pakutakse tavaliselt erinevatel turgudes ja erinevates tööstusharudes. Ettevõtte kasu seisneb mastaabiefektis, mille tulemusena muutub tootmine efektiivsemaks. Lisaks on võimalik kogunenud eriteadmistega pakkuda kõrgemat kvaliteeti.

Lisa 1. Järg 4

25	<i>Leverage Customer Data</i>	Google (1998), Payback (2000), Facebook (2004), Amazon Store (1995).	Väärtust pakutakse kliendiandmeid kogudes ja neid kasu tooval viisil sisemiselt kasutada või kolmandatele osapooltele edastada. Tulu tekitatakse kas andmeid teistele müües või ettevõtte enda finantsvõimenduseks kasutades (nt reklaami efektiivsuse suurendamiseks).
26	<i>Licensing</i>	Anheuser-Busch (1870), IBM (1920), DIC2 (1973), ARM (1989), Duales System Deutschland (1991), Max Havelaar (1992).	Jõupingutused on suunatud intellektuaalse omandi arendamisele, mille litsentsi on võimalik teistele tootjatele kasutusse anda. Seega ei toetu see mudel teadmiste realiseerimisele ja kasutamisele, vaid püüdele pöörata see immateriaalne vara rahaks. Litsentsi andmine annab ettevõttele vabaduse suunata oma tähelepanu tootearendusele ja anda kolmandatele osapooltele edasi teadmisi, mis muidu jääksid kasutamata.
27	<i>Lock-in</i>	Gillette (1904), Lego (1949), Microsoft (1975), Hewlett-Packard (1984), Nestlè Nespresso (1986).	Kliendid on lukustatud müüja toodete ja teenuste maailma. Teisele teenusepakkujale üleminek on ilma märkimisväärsete üleminekukulude kandmiseta praktiliselt võimatu. Lukustus luuakse kas tehnoloogilise mehhanismiga või toodete ja teenuste omavahelise vastastikuse sõltuvusega.
28	<i>Long Tail</i>	Amazon Store (1995), eBay (1995), Netflix (1999), Apple iPod, iTunes (2003), YouTube (2005).	Kiirelt muutvate trendikaupadele keskendumise asemel teenitakse peamine tulu pikalt kasutuses olevatelt nišikaupadelt, millest individuaalselt ei nõua kumbki suuri koguseid ja ei võimalda kõrget marginaali. Kui nendest toodetest pakkuda piisavas koguses laia valikut, võib kasum väikeste müükide tulemusena akumuleeruda märkimisväärseks summaks.
29	<i>Make More of It</i>	Porche (1931), Festo Didactic (1970), BASF (1998).	Ettevõtte oskusteavet ja muid eeliseid ei kasutata vaid ettevõtte enda toodete loomiseks, vaid pakutakse ka teistele ettevõtetele. Seega mitte kasutusel olevad ressursid kasutatakse lisatulu teenimiseks ettevõtte põhiväärtuspakkumise kõrval.
30	<i>Mass Customisation</i>	Dell (1984), Levi's (1990), Miadidas (2000), PersonalNOVEL (2003), Factory121 (2006).	Toodete kohandamine massitootmisele tundus kunagi võimatu ettevõtmine, kuid on nüüd moodultoodete arenguga ja tõhusat individualiseerimist võimaldavate tootmissüsteemiga võimalikuks muutunud. Selle tulemusena on võimalik massitootmise tingimustes ja konkureerivate hindadega vastata individuaalse kliendi vajadustele.
31	<i>No Frills</i>	Ford (1908), McDonalds (1948), Aidi (1913), Southwest Airlines (1971).	Selle mudeli väärtuspakkumine keskendub vajaliku minimaalse toote või teenuse põhiväärtuse pakkumisele, mis on seega üldjuhul väga tavaline. Kulude kokkuhoidu jagatakse kliendiga, mille tulemuseks on väiksema ostujõuga kliendibaas.

Lisa 1. Järg 5

32	<i>Open Business</i>	Valve Corporation (1998), ABRIL Moda (2008).	Avatud ärimudeli korral saab partnerite vahelisest koostööst keskne väärtuspakkumise allikas. Ettevõtted, kes avatud ärimudelit rakendavad, otsivad uusi viide tarnijate-, klientide- ja konkurentidega koostööks, mis avardaks või laiendaks nende äri.
33	<i>Open Source</i>	IBM (1955), Mozilla (1992), Red Hat (1993), Wikipedia (2001), Local Motors (2008).	Selle mudeliga ei ole tarkvara arendamises tarkvara toote lähtekood omandiõigusega kaitstud, vaid kõigile vabalt kättesaadav. Üldjuhul võib seda rakendada iga toote igale tehnoloogilisele detailile. Teised võivad tootele kaasa aidata või olla vaid kasutajad. Raha teenitakse üldjuhul toote lisateenustelt, näiteks nagu konsultatsioon või tugiteenused.
34	<i>Orchestrator</i>	Procter & Gamble (1970), Li & Fung (1971), Nike (1978), Airtel (1995).	Selles mudelis on ettevõtte fookus suunatud väärtusahela põhioskustele. Teised väärtusahela elemendid ostetakse teenusena sisse. See võimaldab ettevõttel kulusid vähendada ja tarnijate mastaabiefektist kasu saada. Fookus väärtusahela põhioskustele võib tõhustada ettevõtte sooritust.
35	<i>Pay Per Use</i>	Hot Choice (1988), Google (1998), Ally Financial (2004), Car2Go (2008).	Selles mudelis mõõdetakse teenuse või toote kasutusaega ning klient tasub kasutatud aja eest. Nii meelitab ettevõtte kliente, kes soovivad kasu saada täiendavalt paindlikkusest, mis võib olla kõrgemalt hinnastatud.
36	<i>Pay What You Want</i>	One World Everybody Eats (2003), Nols Trade (2006), Radiohead (2007).	Ostja maksab kauba eest ise soovitud summa, vahel on see isegi null. Vahel on määratud minimaalne hind, ja/ või on antud indikatsioon soovituslikust hinnast. Kliendi kasu seisneb võimaluses mõjutada hinda, ettevõtte saab kasu suurest kleindibaasist.
37	<i>Peer to Peer</i>	eBay (1995), Graigslist (1996), Napster (1999), LinkedIn (2003), Skype (2003), Zopa (2005), Twitter (2006).	See mudel seisneb homogeensesse gruppi kuuluvate isikute omavahelises koostöös. Organiseeriv ettevõtte korraldab kohtumiskoha, milleks on üldjuhul Internetis asuv andmebaas, ja sideteenuse, mille kaudu nad suhtlevad. Tehingud seisnevad näiteks isiklike esemete rentimises, teatud teenuste- või toodetega varustamises või info ja kogemuste jagamises.
38	<i>Performance-based Contracting</i>	Rolls-Royce (1980), Smartville (1997), BASF (1998), Xerox (2002).	Toote hind ei tulene ainult selle füüsilisest väärtusest, vaid sooritusest või väärtuslikust tulemusest, mida ta pakub teenuse kujul. Soorituse põhised lepingud on sageli klientide väärtuspakkumise loomise protsessi tugevalt integreeritud. Eriteadmiste ja mastaabiefekti tulemusena saavutatud väiksemad tootmise- ja teeninduskulud saab kliendile edasi kanda.

Lisa 1. Järg 6

39	<i>Razor and Blade</i>	Standard Oil Company (1870), Gillette (1904), Hewlett-Packard (1984), Apple iPod, iTunes (2003).	Baastoode on odav või antakse ära tasuta, kuid tarbeosad on kallid ja neid müüakse kõrgete marginaalidega. Esialgse odava hinnaga vähendatakse kliendi ostubarjääri, kuid edasiste korduvate ostudega see refinantseeritakse. Tavapärastelt on need tooted teineteisega tehnoloogiliselt seotud, et mõju oleks kindlam.
40	<i>Rent Instead of Buy</i>	Saunders System (1916), Xweox (1959), Blockbuster (1985), Rent a Bike (1987), Car2Go (2008).	Toote ostmise asemel seda renditakse. See vähendab toote omandamiseks tavapärastelt vajaminevat kapitali. Ettevõtte kasu seisneb igalt tootelt teenitavalt kõrgemas kasumis, mis teenitakse rendiperioodi maksetelt. Mõlemad osapooled saavad kasu toote tõhusamast kasutamisest.
41	<i>Revenue Sharing</i>	CDnow (1994), HubPages (2006), Apple iPhone, App Store (2008).	Tulu jagatakse ettevõtte sidusrühmadega nagu konkurendid või isegi rivaalid. Üks osapool saab osa tulust teiselt osapoolelt, kes saab kasu suurenenud kliendibaasi väärtusest.
42	<i>Reverse Engeneering</i>	Bayer (1897), Pelikan (1994), Brilliance China Auto (2003).	See mudel seisneb konkurendi toote lahti võtmises ja saadud informatsiooni põhjal sarnase või kokku sobiva toote tootmises. Kuna tootearendus ei vaja suurt investeringut, on neid tooteid võimalik pakkuda originaalist madalama hinnaga.
43	<i>Reverse Innovation</i>	Logitech (1981), Haier (1999), Nokia (2003), Renault (2004).	Lihtsaid ja odavaid tooteid, mis on välja töötatud arenevatele riikidele, müüakse ka tööstusriikides. Omadus „vastupidine“ (<i>reverse</i>) viitab erinevustele uute toodete arendusprotsessides tööstusriikides ja arenevatel turgudel.
44	<i>Roben Hood</i>	Aravind Eye Care System (1976), One Laptop per Child (2005), TOMS Shoes (2006).	Sama toodet või teenust pakutakse rikastele märgatavalt kõrgema hinnaga kui vaestele, mille tulemusena peamine kasu tuleneb rikaste kliendibaasilt. Kuigi vaeste teenindamine ei ole otseselt kasumlik, loob see mastaabiefekti, mida teised pakkujad ei suuda saavutada. Lisaks on sellel positiivne mõju ettevõtte kuvandile.
45	<i>Self Service</i>	McDonald's (1948), IKEA (1956), Accorhotels (1985), Mobility Carsharing (1997), BackWerk (2001), Car2Go (2008).	Osa toote või teenuse väärtuspakkumisest on suunatud kliendile odavamale hinnale. See on eriti sobiv protsessi etappides, mis lisavad kliendile suhteliselt vähe tajutavat väärtust, kuid toovad kaasa kõrged kulud. Kliendid saavad kasu tõhususelt ja aja kokkuhoiust. Efektiusus võib isegi suureneeda, kui mõnedel juhtudel suudab klient väärtust pakkuvad sammud ise kiiremini ja rohkem tulemusele orienteeritult teostada, kui ettevõtte seda suudaks.

Lisa 1. Järg 7

46	<i>Shop in Shop</i>	Tim Hortons (1964), Tchibo (1987), Deuche Post (1995), Bosch (2000), MinuteClinic (2000).	Uude filiaalide avamise asemel, otsib ettevõtte partneri, kelle esindused võivad pakkumiste integreerimisega kasu tuua, mille tulemusena tekib väike pood teise poe sisse. Võõrustav pood saab kasu suuremast hulgast klientidest ja püsivast renditulust, samal ajal kui rentnik saab kasu soodsamalt ligipääsult ressurssidele nagu ruum, asukoht ja töäjõud.
47	<i>Solution Provider</i>	Lantal Textiles (1954), Heldelberger Druckmaschinen (1980), Tetra Pak (1993).	Lahenduste pakkuja pakub ulatuslikku teenuste ja toodete katvust konkreetsetes valdkonnas ühe kontaktpunkti kaudu. Kliendile pakutakse efektiivsuse ja soorituse suurendamiseks oskusteavet. Selle mudeliga saab ettevõtte pakutavate teenuste valikut laiendades ära hoida tulu kaotamist ja tootele väärtust lisada.
48	<i>Subscription</i>	Blacksocks (1999), Netflix (1999), Salesforce (1999), Spotify (2006).	Klient maksab tootele või teenusele ligi pääsemiseks regulaarset tasu, üldjuhul igakuist või iga-aastast. Kliendi kasu seisneb madalates kasutuskuludes ja üldises teenusele ligipääsetavuses, ettevõtte kasu aga stabiilses sissetulekus.
49	<i>Supermarket</i>	King Kullen Grocery Company (1930), Merrill Lynch (1930), Toys R Us (1948).	Ettevõtte müüb suurt valikut tooteid ja tarvikuid ühe katuse all. Üldjuhul on toodete sortiment lai, kuid hinnad madalad. Laia valiku soodsate pakkumistega meelitatakse ligi suur hulk kliente ning mastaabiefektist saadav tootlikkus tekitab ettevõttele kasu.
50	<i>Target the Poor</i>	Grameen Bank (1983), Arvind (1995), Airtel (1995), Hindustan Unilever (2000), Wal-Mart (2012).	Tooted ja teenused on suunatud pigem väiksema ostujõuga kliendibaasile. Klientide kasu seisneb ostujõus taskukohaste toodete näol. Kuigi ettevõtte teenib iga müüdud tootega väikese kasumi, seisneb tema kasu suure kliendibaasiga kaasnevate suurtes müüginumbrites.
51	<i>Trash to Cash</i>	Dual System Germany (1991), Freitag lab. ag (1993), Greenwire (2001), Erneco (2010), H&M (2012).	Kasutatud tooted kogutakse kokku ja müüakse kas osadeks või töödeldakse ümber uuteks toodeteks. Kasumiskeem seisneb madalates või üldse puuduvates ostuhindades. Ettevõtte ressursikulud praktiliselt puuduvad, kuna tarnijate jäätmete kõrvaldamine on kas tasuta või vähendatud seonduvate kuludega. See mudel kõnetab ka klientide potentsiaalset keskkonnateadlikkust.
52	<i>Two-sided Market</i>	Diners Club (1950), JCDetaux (1964), Amazon Store (1995), e-Bay (1995), Priceline (1997).	Kahepoolse turu mudel aitab kaasa erinevate kliendirühmade koostoimele. Platvormi väärtus suureneb, mida enam kui grupe või gruppidesse kuuluvaid üksikliikmeid seda kasutavad. Kaks poolt tulenevad sageli erinevatest gruppidest, näiteks ärist ühelt poolt ja eraisikute huvigrupist teiselt poolt.

Lisa 1. Järg 8

53	<i>Ultimate Luxury</i>	Lamborghini (1962), Jurneiah Group (1994), Mir Corporation (2000), The World (2002), Abbot Downing (2011).	Seda mudelit iseloomustab ühiskonna püramiidi kõrgemas otsas asuvale kihile suunatud strateegia, mistõttu võivad tooteid või teenuseid teistest märgatavalt eristuda. Kõrged kvaliteedinõuded või eksklusiivsed privileegid on peamine fookus klientide meelitamiseks. Vajalikud investeeringud eristumise saavutamiseks saavutatakse võrdlemisi kõrgete hindade kaudu, mis võimaldavad ka väga kõrget marginaali.
54	<i>User Design</i>	Spreadshirt (2001), Lulu (2002), Lego Factory (2005), Amazon Kindle (2007), Apple iPhone, App Store (2008), Createmy Tattoo (2009).	Selles mudelis on klient nii tootja kui ka tarbija. Näiteks Interneti platvorm võimaldab kliendil vajaliku toega toote disainida ja sellega kaubelda. Platvorm pakub näiteks toote disaini tarkvara, tootmisteenusid või e-poodi toote müümiseks. Seega seisneb ettevõtte roll kliendi ettevõtmiste toetamises ja nende loovuselt kasu saamises. Kliendi kasu seisneb oma ettevõtlusideede elluviimise võimaluses ilma vajamineva infrastruktuuri loomiseta. Tulu teenitakse realselt müügilt.
55	<i>White Label</i>	Foxconn (1974), Richelleu Foods (1994), Printing In A Box (2005).	Tootja lubab teistel ettevõtetel oma kaupu oma kaubamärgi all levitada, mis seega näib olevat nende poolt tehtud. Sama toode või teenus müüakse sageli erinevatele turgudele erinevate kaubamärkide nime all. Seeläbi saab rahuldada erinevate kliendisegmentide vajadusi sama tootega.

Allikas: Gassmann *et al.*, 2014, lk 344–359

Lisa 2. Ärimudeli tuumiku neli dimensiooni

Kes?	Kliendid	Kes on meie sihtklient?
	Seotud isikud	Kellele me väärtust loome?
	Levituskanalid	Milliseid kanaleid mööda jõuame oma klientideni? Kas need kanalid on seotud meie äritegevusega? Kas need kanalid vastavad meie klientide vajadustele?
	Kliendisegmentid	Kas oleme segmenteerinud on kliendibaasi? Milliseid ärisuhted on erinevate kliendisegmentide puhul vajalikud?
Mis?	Väärtuspakkumine	Millist kliendi probleemi me püüame lahendada? Milliseid kliendi vajadusi püüame rahuldada? Milliseid segmendipõhiseid tooteid või teenuseid klientidele pakume? Millist väärtust klientidele pakume? Kuidas erineb meie väärtuspakkumine konkurentide omast?
Kuidas?	Sisemised ressursid	Millised ressursid on hädavajalikud, et tagada väärtuspakkumine klientidele? Kuidas saame ressursse efektiivselt jaotada?
	Tegevused ja kompetentsid	Mis tegevused on hädavajalikud, et tagada väärtuspakkumine klientidele? Milliseid tegevusi oleme võimelised olemasoleva kompetentsiga ellu viima? Milliseid uusi tegevusi ja oskusi vajame lisaks?
	Partnerid	Kes on meie tähtsaimad partnerid? Kes on meie peamised hankijad? Mida teevad meie peamised partnerid või mis olulised kompetentsid neil on? Mis kasu saavad peamised partnerid meiega töötamisest ja kuidas saame neid endaga siduda?
Miks?	Kulude juhtimine	Millised on peamised kulud meie ärimudelil? Millised on finantsriskid? Kuidas nendega tegeleme?
	Tuluallikad	Mis on meie tuluallikad? Mille eest on klient nõus maksma? Kuidas meie kliendid praegu maksavad? Kuidas peaksid maksma tulevikus? Kuidas iga tuluallikas aitab kaasa üldisele müügikäibele?

Allikas: Gassmann *et al.*, 2014, lk 28–29

Lisa 3. Strateegilise analüüsi meetodid

1. etapp: organisatsiooni hetkeolukorra analüüsi peamised meetodid:

Ülesanne	Meetod	
Arengusuund	Clark, 1997, lk 423	Frost, 2003, lk 57–58
Missioon, visioon	SWOT, fookusgrupid, missioon, kriitilised edutegurid, tuumkompetentsid.	SWOT, fookusgrupid, missioon.
Eesmärgid	SWOT, kriitilised edutegurid, fookusgrupid, tabelarvutus, tuumkompetentsid.	SWOT, kriitilised edutegurid.
Strateegia	SWOT, kriitilised edutegurid, Porteri 5 jõudu, stsenaariumid, portfelli analüüs, tuumkompetentsid, fookusgrupid.	SWOT, stsenaariumid.
Struktuur	SWOT, võrdlusuuring, kriitilised edutegurid, fookusgrupid, tuumkompetentsid.	SWOT, võrdlusuuring.
Tippjuhtkonna juhtimisstiil	SWOT, juhtkonna profiilid, kriitilised edutegurid, tuumkompetentsid.	-
Kultuur	SWOT, uuringud, fookusgrupid, McKinsey 7S, kriitilised edutegurid.	-
Ressursid		
Finants	Eelarvestamine, prognoosimine, suhtarvud, tabelarvutus, tasuvusanalüüs.	-
Personal	Eelarvestamine, prognoosimine, SWOT, võrdlusuuring, tuumkompetentsid, juhtkonna profiilid.	Eelarvestamine, prognoosimine.
Turundus/Müük	Turu segmenteerimine, SWOT, turu võimaluste analüüs, prognoosimine, võrdlusanalüüs, Porteri 5 jõudu.	Segmenteerimine, SWOT, elutsükkel, portfelli analüüs.
Tootmine/ Tootmiskorraldus	Võrdlusuuring, eelarvestamine, tasuvusanalüüs, prognoosimine, SWOT, arvestustabelid, protsessi kaardistamine, väärtusahel.	Võrdlusuuring, eelarvestamine, tasuvusanalüüs.
Materiaalne	Prognoosimine, tasuvusanalüüs, SWOT, eelarvestamine.	Prognoosimine, tasuvusanalüüs, SWOT, eelarvestamine.
Infosüsteemid	Tasuvusanalüüs, eelarvestamine, SWOT, kriitilised edutegurid, võrdlusuuring, ettevõttesised mudelid.	Tasuvusanalüüs, eelarvestamine, SWOT.

Lisa 3. Järg 1

Ülesanne	Meetod	
Ressursid	Clark, 1997, lk 423	Frost, 2003, lk 57–58
Juhtimis-süsteemid	Võrdlusuuring, SWOT, eelarvestamine, protsessi kaardistamine, arvestustabelid, tasuvusanalüüs.	
Immateriaalne	SWOT, tuumkompetentsid, kriitilised edutegurid.	
Teadus- ja arendustegevus	Tasuvusanalüüs, SWOT, fookusgrupid, prognoosimine, turu võimaluste analüüs.	Tasuvusanalüüs, SWOT, stsenaariumid .
Kvaliteet	-	T&M (aeg ja materjal), võrdlusuuring, standardimine (ISO 9000).

2. etapp: ettevõtluskeskkonna analüüsi peamised meetodid:

Ülesanne	Clark, 1997, lk 424	Frost, 2003, lk 57–58
Mikrokeskkond		
Tegevusharu	SWOT, stsenaariumid, võrdlusuuring, Porteri 5 jõudu, prognoosimine, fookusgrupid, tegevusharu analüüs.	SWOT, stsenaariumid, võrdlusuuring, PEST.
Turg	Turu segmenteerimine, turu võimaluste analüüs, Porteri 5 jõudu, prognoosimine, SWOT, fookusgrupid.	Turu segmenteerimine, toote/turu maatriks, elutsükkel.
Konkurendid	Suhtarvud, võrdlusuuring, SWOT, Porteri 5 jõudu, turu segmenteerimine, konkurentsianalüüs, turu signaalide jälgimine.	Suhtarvud, võrdlusuuring, SWOT.
Hankijad	Porteri 5 jõudu, võrdlusuuring, SWOT, fookusgrupid, väärtusahel.	Kvaliteedianalüüs, võrdlusuuring, tasuvusanalüüs, kaardistamine, dispersioonanalüüs.
Kliendid	-	Kvaliteedianalüüs, fookusgrupid, trendid, kliendi rahulolu uuringud.
Huvigrupid	SWOT, fookusgrupid, suhtarvud, vaatlus, Delphi, huvigruppide analüüs.	SWOT, fookusgrupid.
Kolmandad osapooled	-	Finantssuhtarvude analüüs, eelarvestamine.
Ettevõtte juhtimine	-	Seadusandlus.

Lisa 3. Järg 2

Makrokeskkond		
Majanduslik	PEST, stsenaariumid, prognoosimine, tabelarvutus, SWOT, fookusgrupid.	PEST, stsenaariumid.
Riiklik/ poliitiline	PEST, stsenaariumid, SWOT, prognoosimine, fookusgrupid.	PEST.
Sotsiaalsed trendid	PEST, fookusgrupid, SWOT, stsenaariumid, prognoosimine.	PEST, fookusgrupid, valitsemine.
Tehnoloogiline	SWOT, fookusgrupid, PEST, stsenaariumid, prognoosimine.	PEST, SWOT, võrdlusuuring.
Seadusandlik, regulatiivne	-	PEST.

3. etapp: strateegilise analüüsi peamised meetodid:

Ülesanne	Clark, 1997, lk 424	Frost, 2003, lk 57–58
Alternatiivsete strateegiade loomine	SWOT, stsenaariumid, fookusgrupid, tabelarvutus, ajurünnak, turu segmenteerimine, võrdlusuuring.	Stsenaariumid, kasvuanalüüs, tegevusharu analüüs, nüüdisväärtuse analüüs.
Eesmärkide seadmine	-	Kriitilised edutegurid, SWOT, fookusgrupid.
Alternatiivsete strateegiade hindamine	Tabelarvutus, SWOT, tasuvusanalüüs, stsenaariumid, fookusgrupid, struktuurimudelid, kriitilised edutegurid.	SWOT, tasuvusanalüüs.
Konkreetsed strateegia valimine	SWOT, tasuvusanalüüs, tabelarvutus, fookusgrupid, kriitilised edutegurid.	Finantssuhtarvud, kriitilised edutegurid, tabelarvutus, SWOT.

4. etapp: strateegia elluviimise peamised meetodid:

Ülesanne	Clark, 1997, lk 424	Frost, 2003, lk 57–58
Strateegia elluviimiseks plaanide väljatöötamine	Eelarvestamine, fookusgrupid, tabelarvutus, kriitilised edutegurid, tasuvusanalüüs, ettevõttesised mudelid.	Eelarvestamine.
Abiks strateegia elluviimisel	Eelarvestamine, fookusgrupid, regulaarne monitooring, tabelarvutus, tasuvusanalüüs.	Eelarvestamine.
Strateegilise soorituse monitooring	Eelarvestamine, suhtarvud, kriitilised edutegurid, tabelarvutus, prognoosimine, audit, võrdlusuuring.	Eelarvestamine, finantssuhtarvud, võrdlusanalüüs.

Lisa 4. Ursus OÜ esindaja intervjuu küsimustik

Ärimudel

1. Palun kirjeldage, millisena näete Ursuse ärimudelit täna (selleks on vajalik vastata küsimustele lehe lõpus olevas tabelis)
2. Milleks peate ärimudeli uuendamist praktikas?
3. Mis on Teie jaoks praktikas strateegiline juhtimine? Kui süsteemselt, struktureeritult ja pikaajaliselt tegevusi ettevõttes planeeritakse?
4. Mis on Ursuse 3 suurimat tugevust? (prioritiseerida)
5. Mis on Ursuse 3 suurimat nõrkust? (prioritiseerida)

Keskkond ja trendid

6. Palun kirjeldage, millised majanduslikud tegurid täna kaubandust (ja kitsamalt hulgikaubandust) mõjutavad ja milliseid trende ette näete? Kuidas nendega ettevõttes tegelete? Mida juhina selles kontekstis oluliseks peate?
7. Palun kirjeldage, millised poliitilised tegurid täna kaubandust (ja kitsamalt hulgikaubandust) mõjutavad ja milliseid trende ette näete? Kuidas nendega ettevõttes tegelete? Mida juhina selles kontekstis oluliseks peate?
8. Palun kirjeldage, millised sotsiaalsed-kultuurilised tegurid täna kaubandust (ja kitsamalt hulgikaubandust) mõjutavad ja milliseid trende ette näete? Kuidas nendega ettevõttes tegelete? Mida juhina selles kontekstis oluliseks peate?
9. Palun kirjeldage, millised tehnoloogilised tegurid täna kaubandust (ja kitsamalt hulgikaubandust) mõjutavad ja milliseid trende ette näete? Kuidas nendega ettevõttes tegelete? Mida juhina selles kontekstis oluliseks peate?
10. Palun kirjeldage, millised seadusandlikud tegurid täna kaubandust (ja kitsamalt hulgikaubandust) mõjutavad ja milliseid trende ette näete? Kuidas nendega ettevõttes tegelete? Mida juhina selles kontekstis oluliseks peate?

Lisa 4. Järg 1

11. Palun kirjeldage, millised keskkondlikud tegurid täna kaubandust (ja kitsamalt hulgikaubandust) mõjutavad ja milliseid trende ette näete? Kuidas nendega ettevõttes tegelete? Mida juhina selles kontekstis oluliseks peate?
12. Milliseid muutuseid prognoosite klassikalises tarneahelas (robotid, täisteenus jne)? Kus asub ja millises suunas liigub Teie hinnangul hulgikaubandus tarneahelas? Mis nihet põhjustab (kui see on) ja mis on selle tagajärjed?
13. Palun kirjeldage konkurentsiolukorda ja suunda hulgikaubanduses.
14. Milliseid trende tajute kaubanduses hulgikaubanduse rolli kontekstis?
15. Milliseid asendusteenuseid hulgikaubandusele näete? (nt jaemüüjate *private label*)
16. Kirjeldage tänast olukorda ja trende suhetes hankijatega?
17. Kirjeldage tänast olukorda ja trende suhetes klientidega?
18. Kui oluliseks peate ärisuhete juhtimist (*business to business*)? Millist rolli on seni ettevõttes/ tegevusharus omanud ärisuhted ja nende juhtimine, ning kuhu liigub trend?

Lisa 4. Järg 2

Kes?	Kliendid	Kes on meie sihtklient?
	Seotud isikud	Kellele me väärtust loome?
	Levituskanalid	Milliseid kanaleid mööda jõuame oma klientideni? Kas need kanalid on seotud meie äritegevusega? Kas need kanalid vastavad meie klientide vajadustele?
	Kliendisegmentid	Kas oleme segmenteerinud on kliendibaasi? Milliseid ärisuhted on erinevate kliendisegmentide puhul vajalikud?
Mis?	Väärtuspakkumine	Millist kliendi probleemi me püüame lahendada? Milliseid kliendi vajadusi püüame rahuldada? Milliseid segmendipõhiseid tooteid või teenuseid klientidele pakume? Millist väärtust klientidele pakume? Kuidas erineb meie väärtuspakkumine konkurentide omast?
Kuidas?	Sisemised ressursid	Millised ressursid on hädavajalikud, et tagada väärtuspakkumine kliendile? Kuidas saame ressursse efektiivselt jaotada?
	Tegevused ja kompetentsid	Mis tegevused on hädavajalikud, et tagada väärtuspakkumine klientidele? Milliseid tegevusi oleme võimelised olemasoleva kompetentsiga ellu viima? Milliseid uusi tegevusi ja oskusi vajame lisaks?
	Partnerid	Kes on meie tähtsaimad partnerid? Kes on meie peamised hankijad? Mida teevad meie peamised partnerid või mis olulised kompetentsid neil on? Mis kasu saavad peamised partnerid meiega töötamisest ja kuidas saame neid endaga siduda?
Miks?	Kulude juhtimine	Millised on peamised kulud meie ärimudelil? Millised on finantsriskid? Kuidas nendega tegeleme?
	Tuluallikad	Mis on meie tuluallikad? Mille eest on klient nõus maksma? Kuidas meie kliendid praegu maksavad? Kuidas peaksid maksma tulevikus? Kuidas iga tuluallikas aitab kaasa üldisele müügi käibe?

Lisa 5. Hulgimüügi ettevõtte esindaja intervjuu küsimustik

1. Palun kirjeldage, millised majanduslikud tegurid täna kaubandust (ja kitsamalt hulgikaubandust) mõjutavad ja milliseid trende ette näete? Mida juhina selles kontekstis oluliseks peate?
2. Palun kirjeldage, millised poliitilised tegurid täna kaubandust (ja kitsamalt hulgikaubandust) mõjutavad ja milliseid trende ette näete? Mida juhina selles kontekstis oluliseks peate?
3. Palun kirjeldage, millised sotsiaalsed-kultuurilised tegurid täna kaubandust (ja kitsamalt hulgikaubandust) mõjutavad ja milliseid trende ette näete? Mida juhina selles kontekstis oluliseks peate?
4. Palun kirjeldage, millised tehnoloogilised tegurid täna kaubandust (ja kitsamalt hulgikaubandust) mõjutavad ja milliseid trende ette näete? Mida juhina selles kontekstis oluliseks peate?
5. Palun kirjeldage, millised seadusandlikud tegurid täna kaubandust (ja kitsamalt hulgikaubandust) mõjutavad ja milliseid trende ette näete? Mida juhina selles kontekstis oluliseks peate?
6. Palun kirjeldage, millised keskkondlikud tegurid täna kaubandust (ja kitsamalt hulgikaubandust) mõjutavad ja milliseid trende ette näete? Mida juhina selles kontekstis oluliseks peate?
7. Milliseid muutuseid prognoosite klassikalises tarneahelas (nt robotid, täisteenus jne)? Kus asub ja millises suunas liigub Teie hinnangul hulgikaubandus tarneahelas? Mis nihet põhjustab (kui see on) ja mis on selle tagajärjed?
8. Palun kirjeldage konkurentsiolukorda ja suunda hulgikaubanduses.
9. Milliseid trende tajute kaubanduses hulgikaubanduse rolli kontekstis?
10. Milliseid asendusteenuseid hulgikaubandusele näete? (nt jaemüüjate private label)
11. Kirjeldage tänast olukorda ja trende suhetes hankijatega?
12. Kirjeldage tänast olukorda ja trende suhetes klientidega?

Lisa 5. Järg

13. Kui oluliseks peate ärisuhete juhtimist (*business to business*)? Millist rolli on seni ettevõttes/ tegevusharus omanud ärisuhted ja nende teadlik juhtimine, ning kuhu liigub trend?

Lisa 6. Jaemüügi ettevõtte esindaja intervjuu küsimustik

1. Palun kirjeldage, millised majanduslikud tegurid täna kaubandust (ja kitsamalt jae- ja hulgikaubandust) mõjutavad ja milliseid trende ette näete? Mida juhina selles kontekstis oluliseks peate?
2. Palun kirjeldage, millised poliitilised tegurid täna kaubandust (ja kitsamalt jae- ja hulgikaubandust) mõjutavad ja milliseid trende ette näete? Mida juhina selles kontekstis oluliseks peate?
3. Palun kirjeldage, millised sotsiaalsed-kultuurilised tegurid täna kaubandust (ja kitsamalt jae- ja hulgikaubandust) mõjutavad ja milliseid trende ette näete? Mida juhina selles kontekstis oluliseks peate?
4. Palun kirjeldage, millised tehnoloogilised tegurid täna kaubandust (ja kitsamalt jae- ja hulgikaubandust) mõjutavad ja milliseid trende ette näete? Mida juhina selles kontekstis oluliseks peate?
5. Palun kirjeldage, millised seadusandlikud tegurid täna kaubandust (ja kitsamalt jae- ja hulgikaubandust) mõjutavad ja milliseid trende ette näete? Mida juhina selles kontekstis oluliseks peate?
6. Palun kirjeldage, millised keskkondlikud tegurid täna kaubandust (ja kitsamalt jae- ja hulgikaubandust) mõjutavad ja milliseid trende ette näete? Mida juhina selles kontekstis oluliseks peate?
7. Milliseid muutuseid prognoosite klassikalises tarneahelas (nt robotid, täisteenus jne)? Kus asub ja millises suunas liigub Teie hinnangul hulgikaubandus tarneahelas? Mis nihet põhjustab (kui see on) ja mis on selle tagajärjed?
8. Palun kirjeldage läbi jaemüüja perspektiivi konkurentsiolukorda ja selle suunda hulgikaubanduses.
9. Milliseid trende tajute kaubanduses hulgikaubanduse rolli kontekstis?
10. Milliseid asendusteenuseid hulgikaubandusele näete? (nt jaemüüjate *private label*)
11. Kirjeldage tänast olukorda ja trende suhetes hankijatega (hulgimüüjaga)?

Lisa 6. Järg

12. Kirjeldage tarbijate tänaseid ootusi jaeketile? Millised on trendid?
13. Kirjeldage tarbijate tänaseid ootusi ja trende tarbekaupade kontekstis?
14. Kui oluliseks peate ärisuhete juhtimist (*business to business*) hankijate- ja partneritega? Millist rolli on seni ettevõttes/ tegevusharus omanud ärisuhted ja nende teadlik juhtimine, ning kuhu liigub trend?

Lisa 7. Ursus OÜ suhtarvud aastatel 2013-2016

Efektiivsuse suhtarvud	2013	2014	2015	2016
DSO nõuete laekumise efektiivsus	66	71	92	88
DSO Statistikaameti keskmine				
3. kvartiil,	52	58	66	70,38
mediaan,	25	24	33	37,73
1. kvartiil	1	3	9	15,04
Rentaabluse suhtarvud				
PM kasumimarginaal	10,83%	9,48%	7,73%	7,67%
PM Statistikaameti keskmine				
3. kvartiil,	9,8	11,5	9,5	11,02
mediaan,	2,8	3,1	3,9	4,54
1. kvartiil	0,2	0,02	0,17	0,26
ROA varade rentaablus	18,17%	13,74%	10,72%	11,01%
ROI investeeringute rentaablus	22,94%	17,73%	13,82%	15,39%
ROI Üldtunnustatud keskmine		Alates 10% rahuldav		
ROI Statistikaameti keskmine				
3. kvartiil,	37,7	31,6	24,3	29,91
mediaan,	13,4	9,1	11,9	13,60
1. kvartiil	0,4	0,54	1,4	1,66
ROE omakapitali rentaablus	33,75%	22,87%	17,13%	16,46%
ROE Üldtunnustatud keskmine		Alates 12% rahuldav		
ROE Statistikaameti keskmine				
3. kvartiil,	44,32	40,09	30,23	38,01
mediaan,	16,84	12,06	14,01	16,66
1. kvartiil	0,40	0,53	1,48	1,61

Allikas: Autori koostatud Statistikaamet, s.a.; Ursus OÜ, 2013, 2014, 2015, 2016 andmete põhjal

Lisa 8. Keskkonna- ja trendianalüüsi tulemuste märksõnad

Valdkond	Teguri või trendi nimetus	I1 hulgimüük	I2 hulgimüük	I3 hulgimüük	I4 hulgimüük	I5 hulgimüük	I6 jaemüük	I7 jaemüük	I7 jaemüük	I9 jaemüük	Globaalsed trendid
Majanduslikud tegurid	Baltikumiülene ketistamine	x	x								
	Fookus turbulentsetel suhetel klientide- ja tarbijatega										x
	Jaekauplejate keskladude loomine	x									
	Uute rahvusvaheliste jaekauplejate sisenemine turule	x	x					x			
	Jaekettide võimupositsioon	x		x							
	Jaekauplejate otseost	x									
	Hinnasurve, hinnatõus				x	x					
	Jae- ja hulgimüüjate konsolideerumised	x									
	Vahendajad			x							
	Avatud ja väike turg			x			x				
	Vähenev eksklusiivsus koostöös										
	Turunduskampaaniad ja tagastuste süsteem					x					
	Majanduskasv (jätkuv investeerimine kaubandusse, kaubanduspindade paljususe, pankade prognoos)				x	x	x		x	x	
	Raskesti leitav tööjõud				x						
	Tarbija haavatav kindlustunne						x				
	E-kaubandus		x			x	x		x		
	Vajadus väikepoodide järele					x					
	Kaubanduspartnerite käekäik			x	x						
	Pimesupermarket								x		

Lisa 8. Järg 1

Tehnoloogilised tegurid	E-kaubandus	X	X	X									
	Digitaalkaubandus												X
	Konkurentsieelis analüütika tulemusena												X
	Andmetöötlus pilves												X
	Asjade Internet												X
	Robotika ja tööstuslik ühendatus												X
	Kihiline tootmine (3D)												X
	Droonid ja juhita sõidukid												X
	Virtuaalreaalsus												X
	Äriprotsesside automatiseerimine	X	X	X		X							
	Iseteenindus											X	
	Inimtööjõud keerukamale tööle									X			
	Pakirobotid			X									
	Droonid			X									
	Infotehnoloogiline võidurelvastumine												X
	Parem arusaam tarbija ootustest												X
	Turunduskanalite digitaliseerimine												X
	Müügiteeninduse digitaliseerimine												X
	Andmete analüüs	X		X									
Sotsiaalmeedia			X										

Lisa 8. Järg 2

Politiilised tegurid	Peamiselt stabiilne ja prognoositav	X			X				X		
	Maksu- ja aktsiisipoliitika			X	X	X	X	X	X		
	Piiriülesus	X									
	Venemaa ebastabiilsus	X									
	Äritegevust toetav		X								
	Ootamatused ebastabiilse võimukooslusega			X	X		X		X		
	Impordi ja ekspordi piirangud				X	X					
	Välispoliitilised mõjud (nt Brexit)				X						X
Sotsiaal-kultuurilised tegurid	Suurenev inimeste arv					X					X
	Vananev ühiskond					X					X
	Tarbija ootused kiires muutumises						X		X		
	Linnastumine										X
	Langev laste arv peredes										X
	Harjumuste muutused lähedastega aega veetes					X					
	Ostujõu suurenemine					X					X
	Tarbija suurem teadlikkus hinnatõusust								X		
	Trend: terviklik, ökoloogiline, mahe, kohalik		X		X				X	X	
	Äärmuslikkus								X		
	Personaliseeritus								X		
	Asjade asendamine kogemusega							X			
	Muutuv ostukäitumine (e-poe kasv, hupermarketi kahanemine)				X	X			X		
	Sotsiaalmeedia mõju			X							
	Erinevate generatsioonide ostutrendid/ ostukäitumine	X		X		X			X		
	Lokaalne ja globaalne kaupmees							X			
Muutused töödandjana	X			X					X	X	
Hulgimüüja <i>branding</i> ja imidž, hulgimüüja teenusepakujana										X	

Lisa 8. Järg 3

Seadusandlikud tegurid	Suuresti isereguleeriv turg		X					X	X		
	Regulatsioonide mõju peegeldub hinnas/ tasub tarbija			X							
	Keskkondliku aspekti suur mõju regulatsioonide kehtestamisele			X		X					
	Euroopa Liidu ja tootja regulatsioonide kasv	X		X							
	Stabiilsus	X			X						
	Poliitiline peataolek ja populism, suure sihi puudumine	X			X	X					
	Võrdsed mängureglid kõigile										X
	Kaupmehe võimalus kaasa rääkida							X			X
	Omaalgatuslikud sammud		X								
	„Kaubanduse head tavad“							X	X		
	Täiendavate regulatsioonide vajadus		X					X	X		
	Meedia töö ebaetilise osas		X								

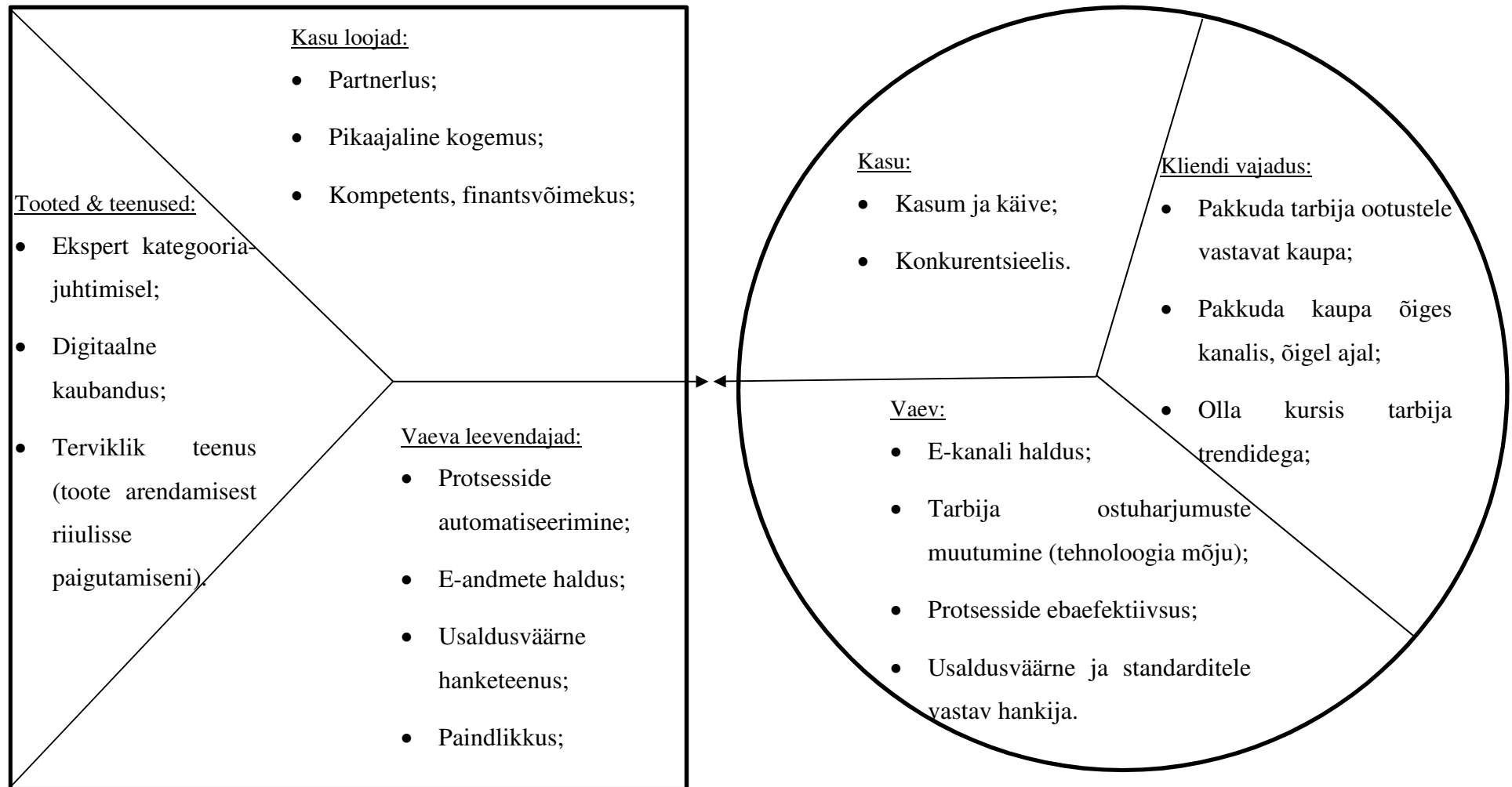
Lisa 8. Järg 4

Keskondlikud tegurid	Suund: keskkonnateadlik mõtteviis ja käitumine	X	X		X			X		X	
	Hinnatõusu tulemusena kaovad osad tooted müügilt	X									
	Hinnatakse säästvat teguviisi ja toorainet				X						
	Fookus koostöösuhetes			X						X	
	Tasa ja stabiilselt keskkonnasõbraliku ja kvaliteetse suunas	X						X			
	Bio, öko ja mahe tendents	X		X	X					X	
	Võimalus küsida kõrgemat hinda				X						
	Hankija turgude nõuded keskkonnale				X						
	Trendid loovad uusi konkurente				X						
	Tarbija maksevõime suurenenud					X		X			
	Tarbimine suur, palju jäätmeid					X					
	Mugavustoodete tendents					X					
	Tänane äärmuslikkus uus normaalsus				X			X			
	Brändi kuvandit toetav						X		X		
Positiivne ja negatiivne mõju mainele						X					
Kaupmeeste endi fookus säästlikule käitumisele			X					X	X		

Allikas: Autori koostatud läbi viidud intervjuude ja Wholesale Distribution..., *n.a.* põhjal

*I - intervjuu

Lisa 9. Ursus OÜ väärtuspakkumise lõuend



Allikas: autori koostatud Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014, lk 3 põhjal

Lisa 10. Andmekogumismeetodid ja infoallikad

Andmekogumis-meetodid	Aeg	Infoallikad	Väljund
Individuaalsed pool-struktureeritud süvaintervjuud (küsimused lisas 4)	Märts 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Ursus OÜ omanik, • Ursus OÜ juhataja, • Ursus OÜ prokurist. 	Uuritava ettevõtte ärimudeli välja selgitamine.
Individuaalsed pool-struktureeritud süvaintervjuud (küsimused lisas 4)	Märts 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Ursus OÜ omanik, • Ursus OÜ juhataja, • Ursus OÜ prokurist. 	Uuritava ettevõtte esindajate nägemus tegevusharu trendidest ja konkurentsiolekorrast.
Dokumendianalüüs	Märts-Aprill 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Ursus OÜ 2017. aasta strateegia materjalid, • Ursus OÜ majandusaasta aruanded (2013-2016). 	Uuritava ettevõtte tegevuse, senise käekäigu, eesmärkide ning tegevussuundade välja selgitamine.
Valitud suhtarvude analüüs	Märts-Aprill 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Ursus OÜ majandusaasta aruanded (2013-2016), • Eesti Statistikaamet. 	Kasumlikkuse ja efektiivsuse analüüs.
Internetipõhine uuring	Märts-Aprill 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Eesti Statistikaamet (hulgikaubanduse statistika), • Maksu- ja Tolliamet (hulgikaubanduse käive), • <i>World Trade Organization</i> (WTO) dokumendid ja andmed, • National Association of Wholesaler-Distributors (NAW), • OÜ Sanitex endine tegevjuht Valentas Šulskis Rimi Eesti Food AS tegevjuht Vaido Padumäe arvamuskirjed. 	Hulgikaubanduse tegevusala globaalsed ja kohalikud trendid ja probleemaatika.
Individuaalsed pool-struktureeritud süvaintervjuud: hulgimüügi ettevõtted (küsimused lisas 5)	Märts-Aprill 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Mobec AS tegevdirektor, • Abestock AS tegevjuht. 	Hulgikaubanduse trendid, konkurentsiolekord ja probleemaatika.
Individuaalsed pool-struktureeritud süvaintervjuud: jaemüügi ettevõtted (küsimused lisas 6)	Märts 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Kaubamaja kodumaailma kaubandusjuht, • Coop Eesti ostudirektor, • Rimi Eesti Food AS tegevjuht, • Prisma Peremarket AS kaubandusjuht. 	Jae- ja hulgikaubanduse trendid, konkurentsiolekord ja probleemaatika.
Järeltuste ja ettepanekute esitamine fookusrühmas	14. mai 2018	Ursus OÜ juhtkond (sh intervjuueeritud isikud).	Anda panus ettevõtte jätkusuutlikkuse arendamiseks praeguses ärikeskkonnas.

Allikas: autori koostatud

Lisa 11. Makrokeskkonna tegurid tasandite lõikes

Tegur	Jaemüük	Hulgimüük	Globaalsed trendid
Majanduslik	Globaliseerumine; Turu avatus; Soodne ja kasvav; majanduskeskkond; Kampaaniad ja tagastused; Kaubanduspinna paljusus; E-kaubandus.	Globaliseerumine; Baltikumiülene ketistamine; Jaekettide kesklaod; Rahvusvahelised sisenejad; Jaekettide võim; Konsolideerumine; Hinnasurve; Vahendajad; Kaubanduspartnerite käekäik; Kampaaniad ja tagastused; E-kaubandus.	Turbulents suhetes klientide- ja hankijatega.
Tehnoloogiline	Muutus tarbija käitumises; Äriprotsesside automatiseerimine; E-kaubandus; Iseteenindus; Digitaalne turundus; Tööjõud vabaneb lihtsamatelt töödelt.	Muutus tarbija käitumises; Äriprotsesside automatiseerimine; E-kaubandus; Juhita sõidukid; Robootika; Andmete analüüs; Sotsiaalmeedia.	Muutus tarbija käitumises; Äriprotsesside automatiseerimine; Digitaalne kaubandus; Robootika; Andmete analüüs; Branding; Juhita sõidukid; Pilve andmetöötlus; Kihiline tootmine; Asjade Internet; Virtuaalreaalsus.
Politiiline	Stabiilsus; Praeguse võimukoosluse ootamatused; Maksu- ja aktsiisipoliitika.	Stabiilsus; Praeguse võimukoosluse ootamatused; Maksu- ja aktsiisipoliitika; Piiriülesus; Venemaa ebastabiilsus; Impordi ja ekspordi piirangud; Välispoliitilised mõjud.	

Lisa 11. Järg

Sotsiaal-kultuuriline	Muutunud tarbijate harjumused ja ootused; Suurenev inimeste arv; Vananev elanikkond; Linnastumine; Langev laste arv; Suurenenud ostujõud; Hinnateadlikkus; Tervislik, ökoloogiline, mahe, kohalik, personaliseeritud; Kogemuse tähtsus; Muutused tööandjana.	Muutunud tarbijate harjumused ja ootused; Suurenenud ostujõud; Tervislik, ökoloogiline, mahe, kohalik, personaliseeritud; Sotsiaalmeedia; Generatsioonid; Muutused tööandjana.
Seadusandlik	Isereguleeriv turg; Kaupmehe võimalus kaasa rääkida; „Kaubanduse head tavad“; Täiendavate regulatsioonide vajadus.	Isereguleeriv turg; Keskkondliku aspekti suur mõju regulatsioonide kehtestamisele; Euroopa Liidu ja tootja regulatsioonide kasv; Stabiilsus; Poliitiline peataolek ja populism, suure sihi puudumine; Täiendavate regulatsioonide vajadus.
Keskkondlik	Suund: keskkonnateadlik mõtteviis ja käitumine; Fookus koostöösuhetes; Tasa ja stabiilselt keskkonnasõbraliku ja kvaliteetse suunas; Bio, öko ja mahe tendents; Tarbija maksevõime suurenenud; Tänapäevane äärmuslikkus uus normaalsus; Brändi kuvandit toetav; Kaupmeeste endi fookus säästlikule käitumisele.	Suund: keskkonnateadlik mõtteviis ja käitumine; Fookus koostöösuhetes; Tasa ja stabiilselt keskkonnasõbraliku ja kvaliteetse suunas; Bio, öko ja mahe tendents; Tarbija maksevõime suurenenud; Tänapäevane äärmuslikkus uus normaalsus; Kaupmeeste endi fookus säästlikule käitumisele.

Allikas: autori koostatud

Lisa 12. Autori järeldused ja ettepanekud

Järeldused	Ettepanekud
Tegevusharu ärikeskkond jätkuvalt kiires muutumises ja arengus	Oluline olla paindlik, proaktiivne, avatud ja vastuvõtlik muudatustele.
Tarnahel on pöördunud tagurpidi: tellimuse esitab klient, mitte pakkumise hulgimüüja	Tagada kanalid kliendi ootusi ja vajadusi puudutava informatsiooni sisse tulemiseks. Koostöö turustajatega.
Tehnoloogia arengu tulemusena ei toimi klassikalised ärimudelid tegevusharus	Olla avatud ja kaaluda alternatiivseid ja uudseid lahendusi väärtuse pakkumiseks. Autori pooled ettepanekud on lk 51-54.
Tehnoloogia arengu tulemusena tekib võimalusi efektiivsuse suurendamiseks ja uuteks äri väljunditeks	Kasutada maksimaalselt tehnoloogilisi lahendusi äri tegemiseks, töhustamiseks, soodustamiseks, kasvatamiseks (kaasaegsed infosüsteemid, e-müügikanalid, koduleht, liidestamise võimekus, äriprotsesside automatiseerimine, IT <i>know-how</i> suurendamine).
Digitaalse kaubanduse areng	Digitaalse võimekuse loomise tulemusena luua uusi müügikanaleid ja personaliseeritud tarneahelaid- aitab eristuda (vt lk 21).
Tööjõu ootused ja tööharjumused on muutunud, generatsioonide paljusid tööjõuturul	Paindlikud töötingimused, infrastruktuur, süsteemsus ettevõtte <i>know-how</i> edasi andmisel ja ettevõttes püsimisel.
Tarbijate ootused ja ostuharjumused on muutunud, demograafilised muutused	Tootearenduses ja tootevalikus silmas pidada seniorkliente, mugavustooteid.
E-kaubandus	Luu koostöö e-kaubandusega tegelevate kauplejatega (sh rahvusvahelised). Luua tehnoloogiline võimekus e-tootekataloogi edastamiseks klientidele.
Hulgimüüja peab eristuma	Leida eristuvad tooted või teenused, mida kliendile pakkuda.
Trendid: personaliseeritus, keskkonnasäästlik, kohalik, tervislik, mugav	Tootevalikus järgida trendi. Teenuste ja tootearenduse puhul silmas pidada personaliseeritust.
Globaliseerumine	Kaaluda kliendibaasi laiendamist väljapoole Baltikumi.
Jaekettide sisseost liigub keskladudesse. Baltikumi keskladude ostuhinnad viivad Leedu pakkujad alla ja keeruline on konkurentsipüsida.	Suunata fookus Skandinaavia keskladudele (nt S Grupp Prisma). Peab valmistuma suurtega võistlemiseks ja samal tasemel olemiseks. Võimekuse ja konkurentsieelise loomine suurte tegijatega võistlemisel: tehnoloogiline valmisolek, vastavussertifikaadid jne
Uued rahvusvahelised sisenejad turul	Luu võimekus suurte tegijatega võistelda ja suurtele klientidele pakkumisi teha.
Toimuvad konsolideerumised, ühendamised, väiksemad tegijad kaovad	Jätkuv fookus kasvamisel ja laienemisel
Ostude suundumine e-kaubandusse	Suunata (koostöö) fookus e-kaubanduse kanalitesse (sh leida uusi e-kauplejaid, luua võimekus eksportida tooteandmed e-kaupleja süsteemi)
Ebaefektiivsus jaekettide kampaaniate ja tagastuste	Lühiajaline: Senise käitumismustri alusel täiendav analüüs kampaaniatoodete ja koguste planeerimisel

tulemusena	koostöös jaeketiga. Pikaajaline: lepingute muutmine, regulatsioonid.
Hinnasurve majanduslike ja poliitiliste otsuste tagajärjel	Ettevõtte siseselt võtta fookus efektiivsusele sh protsesside maksimaalne automatiseerimine.
Keskkonnateadlikkuse suurenemine	Jätkuv fookus biolagunevatel toodetel, koostöösuhetes keskkonnajuhtimissüsteemide standardiseerimine.
Sotsiaalmeedia suurenev mõju ostudele	Kaaluda esindatavatele kaubamärkidele sotsiaalmeediakanalite loomist.
Hulgikaupleja <i>branding</i> ja imidž	Analüüsida tänast ettevõtte kuvandit ja teha vajalikud täiendused (koduleht, hoiakud ja väärtused, pildi- ja kirjakeel, suhtlus- ja müügipõhimõtted).

Lisa 13. Ursus OÜ tänane ärimudel ja autori täiendusettepanekud

		Praegused ärimudeli elemendid	Autori ettepanekud täienduseks
Kes?	Kliendid	<ul style="list-style-type: none"> Eesti ja Baltikumi jaekauplejad (sh toidupoed, ehituspoed, apteegid); Ekspordis hulgikaupleja. 	<ul style="list-style-type: none"> Skandinaavia regiooni jaeketid (kesklaod) ja e-kaubamajade teenindus.
	Seotud isikud	<ul style="list-style-type: none"> Väärtust luuakse jaekauplejale ja lõpptarbijale. 	
	Levituskanalid	<ul style="list-style-type: none"> Foorumid, meedia; Messid; Personaalne; E-post; Müügiesindaja. 	IT platvorm, kuhu kuulub: <ul style="list-style-type: none"> Koduleht; Iseteenindus (tellimissüsteem) väike- ja keskmise suurusega klientidele; Virtuaalne müügikanal ehk liidestus lao- ja müügi infosüsteemiga (jaekettide e-kanalitele ja e-kaubamajadele).
	Kliendisegmendid	<ul style="list-style-type: none"> Käive (kaubandusketist väikepoeni); Vaba või fikseeritud sortiment (lokaalne otsus või keskladu); Järelteeninduse vajadus (müügiteenindus, turundus jne); Eksport. 	
Mis?	Väärtuspakkumine	<ul style="list-style-type: none"> 1/3 kaup, 2/3 teenused; Ekspert kategooriajuhtimisel; Personaliseeritud pakkumine; Tootearendus, sisseostuteenus, müügiteenindus; Fookuses kaubad, mis aitavad jaemüüjal käivet ja kasumit kasvatada; Võimalikult mugav ja paindlik teenus võimalikult väheste kuludega; Maksimaalne tulu riulipinnalt ja võimalikult väärtuslik tarbijale; Kindlus, usaldusväarsus; Toodete valiku tegemine ja ettevalmistus müügiks turundamiseni välja; Pikaajalised suhted tarnijatega. 	<ul style="list-style-type: none"> Digitaalne kaubandus (vt lk 38).

Lisa 13. Järg

Kuidas?	Sisemised ressursid	<ul style="list-style-type: none"> • Tööjõud ja kompetents; • Finantsressursid; • Majanduslik võimekus; • Know-how; • Võime teenindada; • Ressursside jaotus: Katsetamine, arendamine, innovatsioon 20%, põhitegevus 80%; • IT võimekus; • Protsesside toimimine; • Ostu-, müügi-, logistika-, tootejuhtimise-, jälteeninduse - ja müügistruktuur. 	<ul style="list-style-type: none"> • IT kompetents; • Assisteeriv personal; • Potentsiaalne järelkasv assisteerivast personalist.
	Tegevused ja kompetentsid	<ul style="list-style-type: none"> • Ost; • Müük; • Müügiteenindus; • Tootearendus; • Turundus; • Tootmine. 	
	Partnerid	<ul style="list-style-type: none"> • Jaekauplejad; • Hankijad; • Finantspartnerid; • Rendile andjad; • IT teenuste pakkujad; • Logistikapartnerid; • Turunduspartnerid; • Edasimüüjad (nt riigihangetega tegelejad). 	
Miks?	Kulude juhtimine	<ul style="list-style-type: none"> • Tööjõukulu (pika edumaaga); • Kaupade hoiustamine; • Ruumid; • Logistika; • Turundus; • Üldiselt aitavad müügile kaasa kulude allikad: turundamine, teenuse kvaliteet. Kokkuhoid tõmbab käivet tagasi. 	
	Tuluallikad	<ul style="list-style-type: none"> • Müüdnud toodete müügmarginaal ja maht; • Kaudselt kulude juhtimine (piir ees). 	

Allikas: Autori koostatud Gassmann *et al.*, 2014, lk 28–29 põhjal

SUMMARY

BUSINESS MODEL ANALYSIS ON EXAMPLE OF URSUS OÜ

Kristel Luur

The developments of the last decades in the field of information and communication technology have affected the whole society. This includes government, company and individual level. Due to the Internet and modern devices, information is available in real time regardless of location. In business activity, rapid development of information technology has opened up access to new markets, has created new supply and sales channels, made processes more efficient, and due to customer data analyze an opportunity for personal approach. Also in the trade sector, the development of digital solutions has led to a major change affecting the entire supply chain.

As a result of market openness and availability of information, consumer awareness has increased and expectations have changed, and this, in turn, is reflected in purchasing behavior. In order to ensure their sustainability, trading companies must find new ways to create value for the customer considering ongoing changes in the market. Retail trade has begun to compete with international e-commerce, as a result of which retailers, in addition to offering value, must find new ways to ensure effective operation. One solution is to exclude a wholesaler from the supply chain.

Ursus OÜ has been in business for more than 25 years. The company is engaged in consumer goods wholesale, product development, and in last couple of years also in packaging and manufacturing. Over the past few years, the company has been focusing on increasing sales volume and expanding its operations. During this time, the company's profitability has significantly decreased. The importance of the topic at the company level is that the situation described above also characterizes the investigated Ursus OÜ, which needs to adapt to changes in the environment in order to remain competitive and develop.

The objective of the thesis is to make Ursus OÜ proposals for the development of the business model. The expected result is a reasonable vision of a sustainable business model that fits the market situation of the company being analyzed. Based on this, the following research question was formulated: What is Ursus OÜ's business model in current business environment and how to develop the business model in view of the company's goals? To achieve the goal of the thesis the author mainly based on three theoretical concepts and their interconnections: business model, business model innovation, servitization, and business relationship management.

The author conducted a study that examined the business environment, the competitive situation, industry trends and business model of the company in topic. The study was based on interviews with trading practitioners, Internet sources for wholesale trade, document and ratio analysis and opinion articles of the industry practitioners. The study revealed that in the Baltic region, trade is mainly characterized by domination of bigger retail chains, new international entrants, the direction of the centralized purchase and digitalization. The competitive situation in wholesale trade is tight and there are a lot of alternative services.

As a result of the survey it turned out that Ursus OÜ is growing from a small to medium-sized enterprise, but management systems are still suitable for a small business and need to be developed. Current focus is mainly directed at customers in the Baltic region from pharmacies and small stores to centralized retail chains. In addition to product wholesale, Ursus offers its customers` sales service, marketing, product development, packaging, manufacturing and logistics services, which suggests that the share of services in a product-based company is prevailing. So far the company has not focused on the development of e-channels. Large retail chains have automatic ordering systems, but most of the sales and sales service are performed using human resources. The company doesn`t currently have a centralized database for product information, interface capabilities, nor a modern website for the company.

With the goal of increasing the sales volume, the company faces big challenges. On one hand, it is necessary to meet the owners' expectations of growth and financial performance, on the other hand, it must take place in an environment where the

wholesaler must increasingly prove their necessity and find new ways to creating value. As a result of the study, the author proposed to complement the existing business model in two aspects: expand the sales area to Scandinavia, and create digital channel service capabilities and increase internal efficiency through the implementation of digital commerce.

In the opinion of the author, the elements suggested in the proposition, create the conditions for sustainability and fulfillment of goals considering current trends and business environment. New sales channels would result in large customers that do not require sales service in the same amount as before. This provides an opportunity to redirect resources spent on sales service to sales activities. Digitalization would increase efficiency, create the opportunity to service e-channels, and support the virtual image of the company as a whole. In addition, digitization would alter current company`s value proposition, as a result of which Ursus OÜ would be an expert in category management equipped with a comprehensive service package and digital competence.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks

Mina, _____ Kristel Luur _____,
(*autori nimi*)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

_____ „Ärimudeli analüüs Ursus OÜ näitel“ _____,
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on _____ Arvi Kuura _____,
(*juhendaja nimi*)

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'is kaudu alates **16.05.2023** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **16.05.2018**