

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Sten Suurmäe

**ÜLEMINEK VAHENDIKESKSELT ÄRIMUDELILT
TEENUSEKESKSELE ÄRIMUDELILE PÄRNU
RANNASTAADIONI NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Arvi Kuura PhD

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	4
1. Teenusekesksete ärimudelide arendamise teoreetilised lähtekohad	7
1.1. Ärimudelid ja nende areng	7
1.2. Teenused, teenustumine, teenuste disain ja ärisuhted	14
1.3. Ressursipõhine käsitus	22
1.4. Teenusekesksed ärimudelid	25
2. Teenusekeskse ärimudeli arendamine Pärnu Rannastaadionis	30
2.1. Ülevaade uuritavast ettevõttest ja uuringumetoodika	30
2.2. Uuringu tulemused ja analüüs	32
2.3. Teenusekeskne ärimudel ning uued ja parendatavad teenused	51
Kokkuvõte	60
Allikate loetelu	63
Lisad	69
Lisa 1. Ärimudeli raamistiku tüüpide hindamis küsimused	69
Lisa 2. „Nagu on“ Pärnu Rannastaadioni ärimudeli lõuend	70
Lisa 3. Ressursside konkurentsieelise hindamise mudel	71
Lisa 4. Ärimudeli hindamiseks pool-struktureeritud intervjuu küsimused	72
Lisa 5. Pärnu Rannastaadioni personalistruktuur	73
Lisa 6. Pärnu Rannastaadioni ressursid	74
Lisa 7. Teenusekeskse ärimudeli arendatavad näitajad	75
Lisa 8. Pärnu Rannastaadioni teenus(t)ekeskne ärimudel (to-be vaates)	77
Lisa 9. Pärnu Rannastaadioni parendatavad teenused	78
Lisa 10. Pärnu Rannastaadioni uued teenused ja/või teenusekomponendid	80
Lisa 11. Pärnu Rannastaadioni teenusekeskne ärimudeli lõuend	81
Lisa 12. Pärnu Rannastaadioni olemasolevate ja vaja minevate kompetentside hinnangud	82
Lisa 13. Teenuseplaan toidukomplektide ettevalmistamise teenuse näitel	83
Summary	84

SISSEJUHATUS

Maailm on kiires ja üha kiirenevas muutumises, mistõttu tuleb pea igal organisatsioonil tegeleda arenduse ja innovatsiooniga, et suureneks või säiliks konkurentsivõime. Inimeste vajaduste, soovide ja nõudluse täitmine on muutumas üha keerulisemaks, kuna turul on palju erinevaid pakkumisi ning organisatsiooni selge eristumine teistest on üha harvemini nähtav. Mida enam suudetakse mõista majandusharude muutuvaid trende, seda enam on võimalik sellest tulenevalt muuta ja arendada strateegiaid. Organisatsioonid ei saa lootma jääda ühele strateegiale, kuna turunõudlus muutub kiirelt ja konkurendid võivad aja möödudes pakkuda midagi veelgi väärtuslikumat. Järjest rohkem mõistetakse, et üha enam peab kaasama kliente oma strateegiate loomise protsessi, et pakutud väärtus oleks kliendikeskne. Turunõudluse ja klientide uute soovide tuvastamine loob eelise teiste pakujate ees. Paljud konkurendid omavad küll sarnaseid ressursse, küll aga on ühed teistest edukamad, sest ainuüksi ressursside omamine ei paku enam organisatsioonile konkurentsieelist, mistõttu on läinud arengud ressursipõhiselt teenusepõhisele.

Käesoleva lõputöö eesmärk on disainida uuendatud ärimudel Pärnu Rannastaadioni jaoks, mis võimaldaks üleminekut vahedikeskselt ärimudelilt teenusekesksele ärimudelile. Antud töö raames tegeletakse ärimudeli arendusega, kuna see annab piisavalt laialdase ülevaate ressurssidest, tegevustest ning võimalustest, et saaks tegeleda arenduse ja innovatsiooniga konkurentsivõime tõstmiseks. Praegune ärimudel on vahedikeskne ehk ressursikeskne ja ei suuna leidma ja kasutama võimalusi pakkuda klientidele rohkem ja paremat lisandväärtust läbi parendatud ning uute teenuste. Pelgalt ressursside kasutuse võimaldamine klientidele ei taga konkurentsieelist, millest tulenevalt parendatakse nii treeningkeskuse, restorani, majutus kui ka kõiki eelnevaid ühendavaid teenuseid ning lisaks pakutakse välja uued teenused, et oleks võimalik realiseerida teenusekeskset ärimudelit.

Töös on püstitatud uurimisküsimused:

- Milline on ärimudel, mis suunaks leidma ja kasutama võimalusi pakkuda klientidele rohkem ja paremat lisandväärtust, kasutades ära kogu ressursside potentsiaali ning kuidas sellisele ärimudelile üle minna?
- Kuidas rikastada ärisuhteid ja muuta neid pikaajalisemaks?

Eesmärgi saavutamiseks on seatud järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade arengutest ärimudelite, ärisuhete ja teenustumise käsitlustes;
- sünteesida kontseptuaalne alus empiiriliseks tööks;
- kaardistada uuritava organisatsiooni senine ärimudel ja hinnata selle sobivust;
- leida võimalused väärtuspakkumise mitmekesistamiseks;
- uurida töötajate valmisolekut teenusekesksele ärimudelile üleminekuks;
- leida võimalused olemasolevate teenuste parendusteks ja uute loomiseks;
- visandada Pärnu Rannastaadionile teenusekeskne ärimudel.

Teoreetiliste suunitlustega uurimisülesannete lahendamiseks analüüsitakse avaldatud ärimudelite arendamise, teenusedisaini, teenustumise, ärisuhete, ressurssipõhise käsitluse ning teenusekesksete ärimudelite valdkonda käsitlevaid teadusartikleid. Eelneva põhjal on võimalik sünteesida kontseptuaalne alus empiiriliseks tööks. Materjale otsitakse peamiselt teaduslikest andmebaasidest nagu *Emerald Insight*, *ScienceDirect* ning EBSCO. Peamised autorid, kellele toetutakse on Kindström, Chesbrough, Barney, Tossavainen, Alakoski ning Ojasalo.

Käesolev töö on oma olemusest kvalitatiivne, mistõttu empiiriliste uurimisülesannete täitmiseks viib töö autor läbi poolstruktureeritud intervjuu ning dokumentatsiooni analüüsi, et saada ülevaade hetke olukorrast ning võimalustest. Saadud informatsiooni põhjal on võimalik hinnata olemasoleva ärimudeli näitajaid ning arendada välja teenusekeskne ärimudel tuginedes ärimudeli arendamisega seotud teadusartiklitele. Kasutades ära asutuse siseseid personali käsitlevaid dokumente, analüüsitakse, milline on töötajate valmisolek üleminekuks teenusekesksele ärimudelile. See võimaldab välja selgitada, millised inimressursid või täiendavad pädevused on uute või parendatud

teenuste pakkumiseks vajalikud. Olemasolevate teenuste parendamine ja uute arendamine loob aluse üleminekuks teenusekesksele ärimudelile.

Töö koosneb kahest osast, mis on omakorda jaotatud alapeatükkideks. Esimeses osas käsitletakse teenusekesksete ärimodelite arendamise teoreetilisi lähtekohti, mõistmaks mis suunitluste läbi on võimalik teostada üleminekut teenusekesksele ärimudelile. Selleks analüüsitakse ärimudeleid ja nende arenguid. Keskendutakse teenustumise, ärisuhete arendamise ja teenusedisaini teooria selgitamisele ja analüüsile. Antakse ülevaade ressursipõhisest käsitlusest ning empiirilises osas rakendatavast konkurentsieelist hindavast mudelist. Peatüki viimases alapeatükis tuuakse välja teoreetiline käsitlus teenusekeskse ärimudeli kohta. Esimese peatüki lõpptulemusena sünteesitakse kontseptuaalne alus empiiriliseks tööks.

Teises peatükis tutvustatakse uuritavat ettevõtet ja uuringumetoodikat. Seejärel tuuakse välja uuringu tulemused, kus tuuakse välja erinevad arendatavad ärimudeli näitajad ning ressursipõhise juhtimisega seonduvad võimalikud püsivad konkurentsieelised. Viimases alapeatükis konstrueeritakse teenusekeskne ärimudel ning sellega kaasnevad parendatavad ning uued teenused

1. TEENUSEKESKSETE ÄRIMUDELIDE ARENDAMISE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1. Ärimudelid ja nende areng

Käesolevas alapeatükis selgitatakse akadeemilise kirjanduse põhjal, millised arengud on toimunud ärimudelite käsitlestes. Tuuakse välja, milles seisneb ärimudeli vajalikkus ja kuidas seda defineeritakse, milles seisneb selle keerukus ning milliseid ülesandeid see täidab. Selle järgneb ülevaade, kuidas kaardistada ja hinnata olemasolevat ärimudelit. Alapeatüki lõpus käsitletakse ärimudeli raamistiku tüüpe ning võimalusi, kuidas neid määrata ja arendada

Ärimudeli vajalikkus ja tähtsus tuleb ilmsiks ettevõtetele juba varases staadiumis. Iga ettevõtte omab ärimudelit, olenemata sellest, kas see on sõnastatud või mitte (Chesbrough, 2007, lk 12). Kõigi tulu loovate ettevõtete jätkusuutlikkus ja jõukus on otseselt seotud väärtuse loomise ning sellelt teenimisega, mistõttu ärimudel kohaldub neile kõigile. Muidugi oleneb eelnev organisatsioonide strateegia teguritest nagu firma vanus, majandustegevusharu ning selle koondatus, kliendi tüübid, valitsuse määrused jne. (Shafer, Smith, & Linder, 2005, lk 206-207) Ärimudelit mõistetakse sageli millegi sellisena, mis aitab aru saada äri põhikomponentidest (Hedman & Kalling, 2003, lk 49). Ärimudel kasutamine aitab ettevõttel paremini mõista seoseid tegevuste ja erinevate huvigruppide vahel. Hea ärimudel annab vastuse küsimustele Peter Drucker'i aegumatutele küsimustele (Magretta, 2002, lk 3-4):

- Kes on klient?
- Mida klient hindab?
- Kuidas selles äris raha teenida?

- Milline on äri majanduslik loogika? (põhjustab kliendile pakutavat väärtust sobiva kulu eest)

Konstrueeritud ärimudel kannab tähtsat rolli eduka ettevõtte juures. Enne kui omanikud selle kontseptsiooni rakendavad, tuleb mõista mis võimalusi see nimetus pakub. (Magretta, 2002, lk 4) Kuigi kõik ettevõtted omavad ärimudelit, on oluline et sellest tulenevaid võimalusi ka mõistetakse ja rakendatakse, et oma äris paremini toime tulla. Tihti peale võib juhtuda, et ärimudeli põhimõtteid mitte teadvad ettevõtted hakkavad looma väärtust, teadmata mida nende potentsiaalsed kliendid hindavad, millest tulenevalt on raske piisavat tulu teenida. Järgnevalt selgitakse, mis on ärimudel ja mis ülesandeid see täidab.

Selleks, et saada võimalikult palju kasu ärimudeli rakendamisest ja sisust, on vaja mõista mida selle kasutamine võimaldab. Ärimudel kirjeldab ettevõtte tegevuse sisu, struktuuri ning juhtimist väärtuste loomiseks, kasutades ära ärivõimalusi. Ärimudelil on tähtis roll rajamaks innovatsiooni ning väärtuseid tarnijatele, partneritele ning klientidele (Zott & Amit, 2001, lk 493). Selleks, et mõista mida võimaldab ärimudeli kasutamine, on toodud välja ülesanded, mida see täidab (Chesbrough & Rosenbloom, 2002, lk 533-534):

- väärtuspakkumiste koordineerimine (väärtuse loomine, mis põhineb pakutaval tehnoloogial);
- turusegmendi (st kasutajad, kellele on tehnoloogia kasulik ja millisel eesmärgil) ja tulude genereerimise mehhanismi määramine;
- väärtusahela struktuuri määratlemine, et luua ja jaotada pakkumist ning vajalikke vahendeid ahela toetamiseks;
- hinnata toodete valmistamise ja/või teenuste osutamise kulude struktuuri ja kasumipotentsiaali, võttes arvesse väärtuspakkumist ja väärtusahela struktuuri
- kulude ja tulude potentsiaalne potentsiaal (vastavalt väärtuspakkumisele ja väärtusahelale)
- ettevõtte positsioon tarnijate ja klientidega seotud väärtuste võrgustikus (sh potentsiaalsete koostööpartnerite ja konkurentide tuvastamine)
- konkurentsi strateegia koordineerimine annab ülevaate mis innovatsiooni kasutatakse, et saada konkurentsieelis teistega võrreldes.

Eelnevale loetelule sarnast ülesannete kontseptsiooni on rakendanud Osterwalder ja Pigneur selleks, et visandada ärimudeli lõuend, mis koosneb üheksast alustalast (vt tabel 1) ning kirjeldab mõtteviisi, kuidas organisatsioon loob, pakub ja püüab väärtust (Osterwalder & Pigneur, 2010). Tegemist on kõige klassikalisema viisiga, kuidas ettevõtte ärimudelit kaardistada, sest alustalad võimaldavad saada ülevaadet peamistest äritegevuse näitajatest. Autori poolt täidetud ärimudeli lõuend on välja toodud lisa 2.

Tabel 1. Ärimudeli põhikomponendid

Põhikomponent	Iseloomustus
Kliendisegmendid	Grupid, kelleni ettevõtte püüab jõuda, et kasumit teenida. Grupeeritakse võttes aluseks grupi vajadused, käitumine või teised eristavad tegurid.
Väärtuspakkumine	Erinevaid tooteid ja/või teenuseid, mis loovad kliendisegmendile väärtust ja paneb paika konkurentsivõimekuse. Mõned väärtuspakkumised on innovaatilised ja loovad uue pakkumise, teised aga traditsioonilised mõne lisandväärtusega.
Kanalid	Kliendisegmentide leidmine, et suhelda ja luua väärtust. Kokkupuutepunktid kliendiga, mis mõjutavad kliendi kogemust.
Kliendisuhted	Milliseid suhteid luuakse kliendisegmendiga. Suuresti liigitatav kaheks – automatiseeritud ja personaalsed.
Sissetuleku allikad	Millist tulu toob sisse kliendisegment. Iga selline allikas võib olla erineva hinnakujundusmehhanismiga.
Peamised ressursid	Ressursid, mis on vajalikud, et ärimudel töötaks ehk oleks võimalus luua väärtust, jõuda klientideni, hoida kliendisuhteid ning teenida tulu.
Peamised tegevused	Sarnaselt ressurssidele, on need vajalikud, et luua ning pakkuda väärtust, jõuda klientideni, panustada kliendisuhetesse ning teenida tulu.
Peamised partnerid	Koostöö tegemine, et vähendada riski, saada ressursse või rahuldada mitte olemasolevat nõudlust.
Kulustruktuur	Vajalikud kulutused ärimudeli opereerimiseks.

Allikas: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Äritegevuse koordineerimisel tuleks võtta arvesse erinevaid näitajaid, mille alusel on võimalik luua eeliseid teiste ees. Väärtuspakkumise tugevus sõltub strateegilistest asetustest, mistõttu tuleb hoiduda sellisest pakkumisest segmendile, mis on sarnane konkurentide pakutavate toodete ja/või teenustega (Richardson, 2008, lk 139). Vastavalt tabelis 1 väljatoodud üheksale põhikomponendile ehk alustaladele ja nende iseloomustustele, saab ettevõtte määratleda, millised on tema äri kliendisegmendid ja neile pakutav väärtuspakkumine. Erinevalt eelnevalt (lk 8) välja toodud Chesbrough'i ja Rosenbloom'i käsitlusest, ei tooda eraldi välja konkurentsistrateegiat, vaid see on seotud suuresti innovaatilise ja teistest eristuva väärtuspakkumisega. (Osterwalder & Pigneur,

2010) Kliendisegmentide määratlemine ja neile pakutav väärtuspakkumine aitab mõista, kes on klient ja mida ta hindab. Konkurentsistrateegia puudumist võib lugeda üheks antud lõuendi miinuseks, kuna see võib sisaldada rohkemat kui teistest eristuv pakutav väärtus.

Üheks selliseks eeliseks teiste ees võib olla suutlikkus efektiivselt jõuda oma kliendisegmentideni ajastul, mil inimeste tähelepanu on üha raskem võita. Nimelt sisalduvad põhikomponentides kanalid, mis aitavad leida kliendisegmente, et nendega suhteid ja väärtust luua. Mõjutatud on kliendi kogemus läbi kokkupuutepunktide. Sageli määrab kasutatavate kanalite valik, millised on kliendisuhed - automatiseeritud ja/või personaalsed. (Osterwalder & Pigneur, 2010) Kuna kõige keskmes on kliendisegmentid, siis on oluline mõista erinevate klientide kanalite ning suhtluse kasutust ja eelistusi.

Kuna ettevõtte eesmärk on teenida kasumit, siis on oluline välja tuua sissetuleku allikad, mis annavad ülevaate, millist tulu kliendisegmentid toovad. Oluline on mõista, et erinevad tuluallikad võivad omada erisuguseid hinnakujundusmehhanisme. Selleks, et kõik eelnevad alustalade käsitlused oleksid võimalikud, on tarvis ressursse ning eesmärgistatud tegevusi. Lõuendis on toodud välja peamised ressursid ning tegevused, mis võimaldavad luua väärtust, jõuda kliendini ning hoida nendega suhteid ja teenida tulu. Seejärel tuuakse välja kulustruktuur, mis näitab milliseid kulutusi on vaja teha ärimudeli opereerimiseks. (Osterwalder & Pigneur, 2010) Ilma ressursside ja läbimõeldud tegevuste pole võimalik pakkuda väärtust ega jõuda kliendini ja teenida märkimisväärset tulu. Hästi tuvastatud võimalused võivad aidata ettevõttel ka vähendada tegevusega seonduvaid kulusid. Antud lõuendiga anti arusaam ühest kõige klassikalisemast ja lihtsamast ärimudeli kasutamise võimalusest.

Ärimudelite käsitluse populaarsus teeb selle kasutatavaks suuremale üldsusele. Erinevate tegevuste ja näitajate tõlgendamine võib kaasa tuua eriarvamusi. Viimase kahekümne aasta jooksul sõna „ärimudel“ väärkasutatud nii akadeemikute kui ka praktikute poolt. Sageli kasutatakse antud väljendit erinevate valdkondade juhtide, konsultantide või teadlaste poolt. (DaSilva & Trkman, 2014, lk 379)

Õigesti arendatud ärimudel võib täita olulise strateegia vahendi rolli, kuid selle kasutusega võib tekkida neli peamist probleemi, mis tulenevad definitsiooni põhitõdedest (Shafer, Smith, & Linder, 2005, lk 204):

- tuum loogikast tulnud ebakorrektsed eeldused;
- piiratud strateegilised valikud;
- väärarusaam väärtuse loomisest ja sellelt tulu teenimisest;
- väärtusvõrgu väärarusaamad.

Eelnevast loetelust tulenevalt on tarvis käsitleda eelduseid, mis on realistlikud ning ettevõtte poolt realiseeritavad. Samuti ei tohiks rakendada strateegiate loomisel vaid osa ärimudelile iseloomulike ülesandeid, sest see piirab ettevõtte võimalusi olla edukas. Tuuakse ka välja, et väärtuse loomisel ei tohiks unustada sellelt tulu teenida. Viimaseks probleemiks võib olla väärarusaam, et väärtusvõrk on muutumata ja erinevad suhted ei muutu aja möödudes. (Shafer, Smith, & Linder, 2005, lk 204-206) Nendele probleemidele tähelepanu pöörates, on võimalik ära hoida hilisemaid probleeme, mis tulenevad ärimudeli kasutamisest ja keskenduda ärimudelist tulenevale kasule ja edasisele arendusele.

Selleks, et ettevõtted saaks oma klientidele pakkuda uut väärtust, viiakse läbi erinevaid arendusi. Ideid ja tehnoloogiaid kommercialiseeritakse läbi oma ärimudelite. Ettevõtted teevad ulatuslike investeeringuid ja protsesse uute ideede ja tehnoloogiate arendamiseks, kuid sageli sellega koos ei uuendata ärimudelit, mis võib pärssida uuendustest tulenevat edu. Sama idee või tehnoloogia rakendamine kahel erineval ärimudelil annab erinevaid tulemusi, mistõttu on ettevõtte edukuse tarbeks vaja arendada ka innovaatilist ärimudelit. (Chesbrough, 2010, lk 354) Konkurentide edestamiseks pikemas perspektiivis peavad juhid keskenduma (DaSilva & Trkman, 2014, lk 386):

- asjaoludele vastava ärimudeli valimisele;
- ärimudeli edukale rakendamisele;
- ettevõtte võimaluste arendamisele ja tugevdamisele;
- efektiivsele ärimudeli arendamisele uute olude sunnil.

Sellest tulenevalt on lisaks muule arendusele oluline pöörata pidevalt tähelepanu ärimudeli arendamisele, sest sellest sõltub väga palju ettevõtte tulemuslikkus ning konkurentsivõime. Ärimudelid pole kunagi täielikud, kuna strateegiliste valikute tegemine ning ärimudelite testimine on pidev ning korduv (Shafer, Smith, & Linder, 2005, lk 206-207). Koos muude arendustega vajab arendamist ka ettevõtte ärimudel, sest sarnaselt toodetele ja teenustele, pole see kunagi täielik. Nii palju kui on ettevõtteid, on ka erinevaid ärimudeleid, küll aga on võimalik neid täpsemalt määratleda.

On oluline mõista, mis järgus oma äriplaaniga ollakse, selleks on välja toodud kuus erinevat ärimudeli raamistiku tüüpi (vt tabel 2), mis annavad ülevaate erinevatest ärimudeli tüüpidest, mida ettevõtted kasutavad. Mida rohkem tähelepanu pööratakse ärimudelile, seda rohkem tekib võimalusi saavutada konkurentsieelist. Samuti annab see võimaluse tuvastada teisi segmente, kellele pole varasemalt turul tähelepanu pööratud. Ärimudelite arendamine tagab ettevõttele parema kohanemisvõime ning võimaluse luua paremaid suhteid huvigruppidega, kes võivad tugevdada väärtuspakkumist. (Chesbrough, 2007, lk 13-15) Ärimudelite raamistiku tüüpe on palju ning nende mõistmine annab võimaluse areneda soovitud tüübi suunas, mis toetaks ettevõtte tegevust ning aitaks olla rohkem konkurentsivõimeline.

Tabel 2. Ärimudeli raamistiku tüübid

Tüüp	Nimetus	Lühiülevaade
1	Eristamata ärimudel	Müüvad tooteid/teenuseid, mis ei erine suuresti konkurentidest.
2	Mõned eristused ärimudelis	Sihtgrupp rohkem segmenteeritud, väärtuspakkumisele rohkem mõeldud.
3	Segmenteeritud ärimudel	Võimalus pakkuda väärtust mitmele segmendile üheaegselt, ärimudel on eristatavam ja kasumlik, mis toetab ettevõtte võimet planeerida oma tulevikku pakkumise ja tehnoloogia tegevuskavade kaudu.
4	Väliselt teadlik ärimudel	Avatus välistele ideedele ja tehnoloogiatele äritegevuses avab oluliselt suurema hulga ressursse. Antakse ülevaade oma vajadustest tarnijatele ja klientidele.
5	Innovatsiooniprotsessi integreeruv ärimudel	Ärimudel mängib võtmetähtsusega rolli. Tarnijad ja kliendid saavad ametliku juurdepääsu ettevõtte innovatsiooniprotsessidele ning annavad ülevaadet oma vajadustest, mis annab ettevõttele ülevaate tulevikus vajaminevast. Üleminek teenustumisele.

6	Adaptiivne platvorm	Veelgi avatum kui 4 ja 5. Tarnijatest ja klientidest saavad äripartnerid, mis loob suhte, kus nii tehnilised kui ka ärilised riskid on jagatud. Ärimudel teeb võimalikuks ettevõtte võime rajada oma tehnoloogiad innovatsiooni platvormi aluseks. Teiste ettevõtete ressursside investeeringud, mis suurendavad platvormi väärtust ilma lisainvesteeringuteta platvormi loojale.
---	---------------------	---

Allikas: (Chesbrough, 2007, lk 13-15)

Tabelis 2 on välja toodud ärimudeli raamistiku tüübid, mis on algavad kõige lihtsamatest ja lõppevad kõige arenenumatega. Esimene ärimudeli raamistiku tüüp ehk eristamata ärimudel on üsna laialdaselt kasutusel, kuna paljud ettevõtted ei teadvusta ärimudeli vajalikkust. Sellest tulenevast puudub eristumine konkurentidest. (Chesbrough, 2007, lk 13) Järgneva tüübi puhul esineb eristusi läbi sihtgruppi segmenteerimise ja väärtuspakkumise. Kolmanda tüübina on tabelis 2 toodud välja segmenteeritud ärimudel, mis on teadlikum, suudab oma tulevikku planeerida ja pakub väärtust mitmele segmendile. Väliselt teadlik ärimudeli raamistiku tüüp on rohkem avatud, et kaasata ressursse ja tugevdada suhteid. Innovatsiooniprotsessi integreeruv ärimudel kaasab veelgi rohkem kliente ja koostööpartnereid, et pakkuda lisandväärtust vastavalt huvigruppide vajadustele. Kõige arenenumaks peetakse adaptiivset platvormi, mis on kõige avatum ja võimaldab tugevaid ärisuhteid klientide ja tarnijatega. Kaasatakse projektidesse investeeringuid, et suurendada platvormi lisandväärtust ilma platvormi looja vahendeid kasutamata. (Chesbrough, 2007, lk 14-16) Mida arenenumat ärimudeli raamistiku tüüpi ettevõtte omab, seda suuremaid võimalusi saab kasutada lisandväärtuse loomiseks. Keskenduda tuleks avatusele, koostööle, uute väärtuse loomisele ning ressursside kaasamisele.

Selleks, et arendada ettevõtte ärimudelit kõrgema tasemega raamistiku tüübiks, tuleb esmalt hinnata olemasoleva ärimudeli raamistiku tüüpi. Selle arendamisega seonduvad probleemid sõltuvad ettevõtte toetamiseks tehtud investeeringute ulatusest, ärimudeli avatusest välistele ideedele ja tehnoloogiatele ning valmisolek jagada oma kasutamata ideid teistega. Üheks viisiks kuidas hinnata olemasolevat ärimudeli raamistiku tüüpi, on hindamisküsimuste kasutamine tulenevalt raamistiku tüübist (lisa 1). Olenemata ärimudeli raamistiku tüübist, peab ettevõtte silmas pidama, kuidas ärimudeli jätkusuutlikust säilitada ning uuendada. Enamasti saab probleemseks ärimudeli

muutmisel tõsiasi, et see vajab palju aega ning analüüsimist, sest arvesse tuleb võtta palju erinevaid näitajad. (Chesbrough, 2007; Chesbrough, 2006) Oma ärimudeli tüübi määratlemine aitab paremini keskenduda selle arendamisele või jätkusuutlikkuse säilitamisele. Sellele aitavad kaasa hindamisküsimused ning ettevõtte motivatsioon tegeleda arendusega.

Kui uus ärimudel ilmutab tegelikku potentsiaali, peab ettevõtte seda rakendama laialdasemalt. Tegemist on testimise ühe etapiga, mis paneb paika kas uus ärimudel töötab suuremahuliselt ja suurel intensiivsusel. Sobivusel suurendab see konkurentsivõimekust võrreldes eelneva mudeliga. Kuigi võib tekkida vaidlusi, milline mudel on jätkusuutlikum, siis lõpliku otsuse saab teha kliendi läbi, kes otsustab kas üks on parem kui teine. (Chesbrough, 2007, lk 17) Oluline on rakendada uut ärimudelit ka praktikas, et saada tagasisidet, mida arvab klient ja kas see töötab ka suuremate mahtude puhul.

Eelneva analüüsi kokkuvõtteks saab välja tuua, et iga ettevõtte omab ärimudelit ja selle rakendamine aitab juhtidel paremini mõista äritegevust mõjutavaid tegureid. Üheks lihtsamaiks ärimudeli kaardistamise viisiks on ärimudeli lõuend, mis annab ülevaate üheksast alustalast, mis kõik mõjutavad ettevõtte edukust. Ärimudeli rakendamine annab võimaluse kohaneda vastavalt segmentidele, näha võimalusi koostööks ja teha muutusi, et ettevõtte väärtuspakkumine tooks sisse võimalikult palju kasumit. Lisaks toodete ja/või teenuste arendamisele tuleb tegeleda ka ärimudeli arendamisega. Vastavalt raamistike tüüpide mudelile on mitmeid erinevaid ärimudeli raamistiku tüüpe, küll aga on suur osa ettevõtteid üsna algelises etapis, mistõttu ei kasutata ära paljusid võimalusi saavutada konkurentsieelist.

1.2. Teenused, teenustumine, teenuste disain ja ärisuhted

Järgnevalt antakse ülevaade millised arengud on toimunud ärisuhete ja teenustumise käsitlustes. Samuti tuuakse välja, milles seisneb teenuste disaini kasulikkus arendades välja uusi teenuseid. Lisandväärtuse loomiseks või selle suurendamiseks on mitmeid erinevaid viise, küll aga kasutavad paljud ettevõtted aina rohkem teenustumist, teenusedisaini ja ärisuhete arendamist. Enam ei ole ettevõtte innovatsiooni hulgas vaid tootepõhised arendused, vaid minnakse üha enam üle teenustele. Läbimõeldud ja hästi

arendatud teenus pakub kliendile tema ootustele vastavat väärtust ning suurt rahulolu. Suurepärased teenused pakuvad üle ootuste lahendusi, mis kasvatavad kliendis lojaalsust ja rahulolu.

Selleks, et läbi viia arendusi, on tarvis mõista arendatava toote ja/või teenuse iseärasusi. Tooded ja teenused erinevad teineteisest ja on oluline, et ettevõtte endale seda teadvustaks. Ka kirjanduses on korduva teemana käsitletud erinevusi käega katsutavate toodete ja teenuste arenduse vahel. Tarnijate ning ostmise seisukohast saab need võtta kolme peamise rubriigi alla, mis on välja toodud tabelis 3. (Johne & Storey, 2003, lk 187) On tähtis teha vahet teenuste ja toodete vahel, kuna neid iseloomustavad erinevad omadused. See aitab ära hoida valesid lähtekohti ja arendada teenuseid nende otstarbe kohaselt.

Tabel 3. Teenustele tunnuslikud omadused

Omadus	Iseloomustus
Immateriaalsus	Teenused on enamasti immateriaalsed. Pigem on tegemist protsessidega, mitte asjadega, mistõttu saab neid kergemini muuta kui füüsilisi tooteid ja protsesse. Muutuseid teenustele on võimalik teha kergesti ja kiirelt üksi teenuse pakkuja poolt, ilma juhtkonna nõusolekuta või organisatsiooni ümberõppimiseta. Tavaliselt tehakse selliseid muutuseid klienditeeninduse kulul. Immateriaalsus muudab arendused kergesti kopeeritavaks konkurentidele. Teenuse arendusi ei saa patenteerida.
Heterogeensus	Teenustoodete kvaliteet on sageli varieeruv, kuna neid toodetakse ja tarbitakse üheaegselt. Kuna see luuakse ja tarbitakse personali ja kliendi koostöös, siis teenuskogemus varieerub pea iga kord. Nii personal kui kliendid mängivad rolli teenuse osutamisel. Variatsioonide ulatus sõltub teenuse standardiseerimisastmest ja kasutatavast tehnoloogiast. Teenuse ostjad ei saa hinnata teenuse väärtust enne selle eest maksmist. Juhtimiselt nõuab see pidevat tähelepanu personali koolitustele ja praktikale.
Samaaegsus	Teenused toodetakse ja tarbitakse üheaegselt. Teenused on lühiaegsed ja neid ei saa hoiustada. Pakutavate teenuste mahu planeerimine on kriitiline teenuse pakkujale. Nõudlus võib oluliselt erineda, kuid see tuleb koheselt täita või see kaob

Allikas: Johne, & Storey, 2003, lk 187-188

Tabelis 3 tuuakse välja, et teenused on immateriaalsed ehk pigem protsessid kui asjad. See teeb nad lihtsamani ja kiiremini muudetavaks, enamasti klienditeeninduses, kus pole alati tarvis juhtkonna nõusolekut või kogu organisatsiooni ümberõppimist. Seevastu on arengud patenteerimata ning kergesti kopeeritavad konkurentidele. Teine omadus on heterogeensus, mis viitab ka kvaliteedi varieeruvusele. Variatsioonide ulatust on võimalik

vähendada standardiseerimise ja kasutatava tehnoloogia kaudu, mis nõuab personali koolitamist. Eelnevalt tulenevalt hõlmab teenuste innovatsioon endas enamasti väikesi, kuid järjest enam muutuvaid protsesse ja protseduure, mistõttu on uuendusi teenuses kergem imiteerida. Sellised muutused protsessides ei nõua palju teadus- ja arendustegevust, samuti ei vaja suur osa teenindustevõtte innovatsiooniks investeeringuid põhivarasse või kulutusi patente ja litsentside otsimise tarbeks. (Johne, & Storey, 2003, lk 187-188; de Jong & Vermeulen, 2003, lk 845) Kolmandaks omaduseks on samaaegsus, mis viitab teenuse tootmise (ehk osutamise) ja tarbimise üheaegsusele, sh asjaolule, et teenused on lühiaegsed ja neid pole võimalik hoiustada. Teenusepakkujad peavad oskama pakutavate teenuste mahtu planeerida, sest nõudlus võib oluliselt erineda ja on oluline seda täita või see kaob. (Johne & Storey, 2003, lk 187-188) Teenuste omadused erinevad suuresti toodete omadest. Arendused vajavad pigem rohkem teadmisi ja teenuse sisu mõistmist kui suuri investeeringud. Mõistes, mis omadusi omavad teenused, on nende tootmist parem planeerida ning kergem kohaneda nende omaste probleemidega ja tegeleda arendusega, mis võtab arvesse eelnevat ülevaadet.

Uute arenduste läbiviimiseks on vaja mõista ka millest tuleneb selle vajadus. Teenuse arendamise peamine ülesanne on luua eeldus teenusele, mis loob kliendile tajutava lisaväärtuse, selleks aga tuleb põhjalikult tunda kliendi vajadusi ja ootuseid. Paljud teenuste turud on reguleerimata ja konkurents suureneb. Pakkumiste valik on suur ning vajaduste ja ootuste mittevastavuse korral on kerge pakkujat vahetada. Kliendi seisukohast on tarvilik mõista 3 aspekti, mis mõjutavad tema teenuse tarbimise kogemust (Edvardsson & Olsson, 1996, lk 141-142):

- vajadused on lähtepunktiks;
- soovist tuleneb teenuse pakkumise viis;
- nõudlus on soov, milleks klient on ostujõuline.

Ootused põhinevad ülal märgitud teguritel, kuid seda mõjutavad ka ettevõtte kuvand ning eelnev kogemus teenindustevõttes ning turundustegevus jne. Ootused muutuvad ajajooksul, kuna muutuvad ka klientide soovid. Kliendid teadvustavad ja ootavad üha rohkem teenuse väärtust ning eeldavad sagedasemat ja sügavamat suhtlust. (Tuli & Kohli, 2007, lk 11) Ettevõtteid peavad pöörama tähelepanu kliendisuhetele, et tulla vastu

klientide ootustele ning läbi nende ettepanekute, panustada uute pakkumiste loomisesse (Kindström, 2010, lk 484). Sellest tulenevalt on vaja kaasata kliente pidevalt teenuste arendamisse. See aitab kaasa sügavamate suhete loomisele ning mõista paremini väärtust, mida klient otsib. (Edvardsson & Olsson, 1996; Pullman & Gross, 2004) Arenduste keskmes on eesmärk luua kliendile uut lisaväärtust, mis põhineb tema vajadustel ja soovidel. Nende mõistmiseks tuleb klienti kaasata arendamise protsessidesse, mille läbi luuakse ka sügavamaid suhteid.

Nii siis klientide kaasamisega on võimalik garanteerida pakutava väärtuse sisu vastavuse turul toimivale. Kui kõrgtehnoloogiliste toodete ja autode arendusel kaasatakse aktiivselt kliente, siis teenuste arendusse kaasamine tundub veelgi loomulikum ja vajalikum. Kaasata tuleks nii sise- kui ka välisklienti, sest teenuse hindajaks on klient, mistõttu on oluline kliendikesksus ning tema vajaduste ning soovide mõistmine. Analüüsida tuleks kliendi hindamiskriteeriume ning luua usaldusväärne ja avatud dialoogi ettevõtte ja kliendi vahel. Osapoolte huvide hindamiseks on loodud mudel, mis sünteesib kliendi ning teenusepakkuja soove ning vajadusi. Analüüsitakse kolme erineva omaduse kombinatsiooni: kliendi ootused, kliendiga seotud protsessid ja teenuse pakkumise eeldused. Esimesed kaks iseloomustavad klientide perspektiivi ning viimane teenusepakkuja oma. (Edvardsson & Olsson, 1996, lk 142-146) Teenuse pakkumise eeldused on teenuse arenduse lõpptulemus, mis jaguneb kolmeks (Toivonen & Tuominen, 2009, lk 900):

- teenuse kontseptsioon,
- teenuse süsteem
- teenuse protsessi prototüüp.

Teenuse kontseptsioon viitab teenuses olevale väärtuspakkumisele. Teenusesüsteem sisaldab vajalikke ressursse, mis on vajalikud teenuse pakkumiseks (Toivonen & Tuominen, 2009, lk 900). Kui aga ei suudeta enda ressurssidega nõudlust täita, siis edu nimel luuakse partnerlussuhteid (Friman, Gärling, Millett, Mattson, Johnston, 2002, lk 403). Protsessi prototüüp kirjeldab erinevaid vajalikke protsesse, et luua teenust (Toivonen & Tuominen, 2009, lk 900). Paljud teenuseid pakkuvad ettevõtted on hädas innovaatiliste lahenduste leidmisega. Suur osa innovatsiooni definitsioone hõlmavad

millegi uue arendamist ja rakendamist. Peale selle järeldavad King ja Anderson (2002, lk 845), et innovatsiooni eesmärgiks on mingisuguse kasu saamine (kasum, isiklik areng, jne). See on piiritletud tahtlike katsetega saada muutusest kasu. Tasub mainida, et idee on innovatsiooni vajalik tingimus, kuid seda ei loeta innovatsiooniks kui seda ei rakendata. Enamus ettevõtetes on väärtused muutunud, seda eriti kasumi puhul, mis on nihkunud materiaalistest ja füüsilistest asjadest, immateriaalisteks ning abstraktseteks asjadeks nagu suhted ja lojaalsus. Funktsioonide, funktsionaalsuse ja hinnataseme asemel on äri eristatavuse teguriks saanud kliendikogemus. (Oxton, 2008, lk 104) Innovatsiooni soovivad paljud ettevõtted luua, kuid vähesed saavad sellega hakkama, sest see vajab pidevat süsteemset tööd. Usaldusväärsed ja avatud dialoogid ettevõtte ja kliendi vahel aitavad paremini mõista kliendi perspektiivi ning soovitud kogemust ja ühildada seda teenusepakkuja omaga, mille põhjal on võimalik pakkuda teenuseid, mis toovad kaasa häid suhteid ning lojaalsust.

Uute teenuste loomiseks on vaja tähelepanu pöörata erinevatele asjaoludele. Selle asemel, et arendada struktuure, mis toetaks uute teenuste loomist, suhtutakse sellesse pigem asja, mida tehakse kui on juba probleem tekkinud. Uute teenuste arendamiseks tuleb tähelepanu pöörata põhitegevuste juhtimisele ja keskkonna loomisele, mis toetaks pidevat innovatsiooni. (de Jong & Vermeulen, 2003, lk 844) Innovatsiooni tekkimiseks on vaja põhjalikku lähenemist, sest ei saa oodata suurt muutust, kui muudetakse vaid väikest osa. Suureks muutuseks võiks pidada täiendavate teenuste parendamist ning loomist. Sarnaselt ei ole võimalik lihtsalt luua üleminekut teenustumisele, kuna kujutab see endast olulist juhtimisprobleemi, sest teenused vajavad organisatsiooni meetreid, struktuuri ja protsesse, mis on erinevad toote põhisest pakkumisest. Mitte ainult ei ole vaja uusi võimalusi, meetreid ja stiimuleid, vaid ka ärimudeli rõhuasetusi tehingute põhisest suhete põhiseks. (Oliva & Kallenberg, 2003, lk 161) Teenustumist on defineeritud või siis kirjeldatud alljärgnevalt:

- Teenustele üleminek eesmärgiga saada konkurentsivõimekus; (Vandermerwe & Rada, viidatud Brax & Visintin, 2017, lk 18 vahendusel).
- Erinevate teenuse komponentide lisamine põhipakkumistele. (Verstrepen, Deschoolmeester, & Berg, 1999, lk 539).

- Kliendikesksed tervik paketid, mis ühendavad endas kaupa, teenust, tugi-teenuseid, iseteenindust ning teadmisi, läbi mille teenused domineerivad (Vandermerwe & Rada, viidatud Brax & Visintin, 2017, lk 18 vahendusel).
- Organisatsiooni võimaluste ja protsesside kasutus parema väärtuse loomiseks läbi ülemineku toodete müügilt toote-teenuse süsteemidele. (Baines, Lightfoot, Benedettini & Kay, 2009, lk 555).

Eelnevast tulenevalt võib öelda, et teenustumise sisu oleneb suuresti ka kontekstist, kus seda kasutatakse. Küll aga on kõige keskmes konkurentsieelis läbi lisandväärtuse, mida täiendavad teenused pakuvad. Need vähesed tähendused annavad mõista, et kirjanduses seostatakse teenustumist väärtuspakkumise loomise ja pakkumise tüübi ning ulatuse muutustega. Samuti tootepõhiselt ärimudelilt üleminekut teenusekesksele või kliendipõhisele ärimudelile. Viimaks muutustega struktuuris, võimalustes ning suhetes ettevõtte ja võrgustike tasandil. (Brax & Visintin, 2017, lk 18) Olivia ja Kallenbergsi (2003) uuringus on välja tulnud ka, et teenustumine toob ettevõtetes ümberpaigutusi toote ning teenuste seoste vahel: algelised toote põhised teenused asenduvad protsessipõhiste ning modifitseeritud teenustega, mis pakuvad suuremat lahenduste hulka. Selle eelduse tulemusena muutuvad teenused üha tähtsamaks ning materiaalsete toodete tähtsus väiksemaks. See aga tähendab, et kliendisuhted muutuvad pikaajalisemaks ning intiimsemaks (Kowalkowski, Windahl, Kindström, & Gebauer, 2015, lk 59). Nagu ilmnes eelnevast, siis üleminek teenustumisele on keerukas protsess, mille lõpptulemusena ettevõtte saab luua uut väärtust läbi protsessipõhiste ning modifitseeritud teenuste. Teenuste arendamise keerukust aitab lihtsustada ja muuta efektiivsemaks teenuste disain.

Käsitletakse läbiva teemana ka teenuste disaini kui teadusala ning praktikat, mis pakub efektiivseid tööriistu ning meetodeid, et saada teada, mida kliendid soovivad ja mida ettevõtte on võimeline pakkuma. Samuti antakse ülevaadet teenuse kogemusest, kuidas organiseerida süsteeme, protsesse ja ressursse, et pakkuda soovitud tulemusi kliendile. (Mager, 2009, lk 23-24) Teenusedisaini on nähtud kui protsessi, mis põhineb inimeste, konteksti ja teenusepakkuja, turundusstrateegiate ja sotsiaalsete tavade sügaval mõistmisel. Teenuste disainile lähenetakse kui süsteemi mis hõlmab väljakutset mõista inimkogemust. Sellest tulenevalt teenuste disain juhindub inimkesksest analüüsist, mis

on uuriv, sisendav ning hindav. Samuti disaini meetodite ja tööriistade kasutamisest, et mõista teenuse loomu ning luua teenindussüsteemid sidusrühmadele. (Evenson, 2008, lk 26) Teenusplaan kui üks teenuste disainis kasutatav tööriist, võimaldab ettevõtetel uurida kõiki teenuse loomise või haldamisega seotud probleeme. (Shostack, 1984, lk 134) See aitab täpsustada ja üksikasjalikult kirjeldada teenuse kõiki aspekte, võttes arvesse nii kasutaja, teenusepakkuja kui ka teiste asjaosaliste perspektiivi, andes detailse ülevaate nii kliendile nähtavatest kui ja nähtamatutest tegevustest. (Stickdorn & Schneider, 2011, lk 201) Täidetud teenusplaan on toodud välja lisades (lisa 13). Nagu toodi välja lk 17, siis äri eristatavuse teguriks on saanud kliendi kogemus, mida teenuste disain ühe välja-kutsena võtab. Samuti juhendatakse inimkesksest analüüsist ehk kasutatakse palju klientide kaasamist. Teenuseplaan kasutamine võimaldab saada paremat ülevaadet teenuse sisust ja seeläbi teha arendusi.

Teenuste disain ja selle kasvav tähtsus pälvib aina enam tähelepanu. Teenusejuhtide eesmärgiks on välja arendada atraktiivne ja jätkusuutlik turupakkumine, mis paneb nad pöörduma üha enam teenuste disaini ja disaini mõtlemise juurde. (Brown, viidatud Andreassen et al., 2016, lk 22 vahendusel) Selleks, et ettevõtted kasutaks teenuste disaini kui teenuste pakkumise väärtuse parendamise koostööprotsessi, on tarvis uusi teadmisi ja informatsiooni erinevate meetodite ning tehnikate kohta, mida nad saavad kasutada, teenuste väljaarendamiseks ja rakendamiseks. Äri arendamisel on üha enam rõhu asetus teenustel ja sellel, kuidas kasutada ära teenuseloogikat. Teenuste arendamist ja innovatsiooni nähakse kui vahendeid äri parendamiseks, kuid nende rakendamine on raskendatud, eriti kui tegemist on väike- ja keskmise suurusega ettevõtjaga, sest antud teemaga seonduvad teadmised on sageli üsna algelised. (Tossavainen, Alakoski, & Ojasalo, 2012, lk 2523) Äri arendamisel on aina rohkem tähelepanu teenustel ja teenuseloogikal. Küll aga nõuab teenuste disaini ja loogika kasutamine ettevõttelt uusi teadmisi ning sageli lisaressursse, et neid teadmisi ettevõttesse tuua.

On oluline mõista klientide soove ning pakkuda neile väärtust, mis paneb neid organisatsiooni uuesti külastama. Selleks, et saada piisavalt informatsiooni kliendi vajaduste ja soovide kohta, tuleb luua häid kliendisuhteid, et saada pidevat tagasisidet, sest inimeste soovid on pidevas muutuses. (Möller & Halinen, 1999, lk 413) Ettevõtted

saavutavad konkurentsieelise, kaasates kliente ja koostöövõrgustiku partnereid koosprojekteerimise ja -tootmise tegevustesse. (Lusch, Vargo, & O'Brien, 2007, lk 11) Tähtsal kohal on ärisuhete loomine, sest ettevõtete konkurentsikeskkond on läbimas suurt muutust – traditsioonilised turud on kiiresti asendumas võrgustikega (Möller & Halinen, 1999, lk 413). Koostöö erinevate osapoolte vahel aitab mõista teiste soove ning seeläbi üheskoos luua väärtust, millest kõik osapooled kasu saavad.

Ettevõtte rahuldab enamasti mingit nõudlust, nõudluse kasvades ei suudeta alati oma ressursidega toime tulla, mistõttu tehakse koostööd teiste ettevõtetega. Lähedaste suhete loomine tarnijate ja ettevõtte vahel on saanud normiks. Tarnebaase vähendatakse ning suhteid luuakse ühe või kahe tarnijaga, millest tulenevalt keskendutakse rohkem koostööpartnerite hindamis tööriistadele ja suhete arendamisele. (Ulaga & Eggert, 2006, lk 321) Infotehnoloogia jätkuv tõus ning sellega kaasnev kommunikatsiooni ning arvutuskulude vähenemine pakub ettevõtjatele võimalusi tõsta konkurentsieelist läbi uuendusliku koostöö. (Lusch, Vargo, & O'Brien, 2007, lk 11) Kuna koostöö pole ühepoolne, siis peavad ka tarnijad leidma eristamisviise, parandades eelkõige suhtluse koostoimet. Sellest tulenevalt peavad tarnijad mõistma, kuidas luua väärtust ärisuhtes (Ulaga & Eggert, 2006b, lk 677). Väärtuse loomise mõõtmine tarnija-ettevõtte suhtes on veel algtasemel, kuid selle mõistmine on aluseks hindamisvahendite loomisele. (Ulaga & Eggert, 2006, lk 312). Üha enam tehakse koostööd ning arendatakse omavahelisi suhteid, mille toimimiseks peavad mõlemad osapooled sellesse panustama läbi arenduse ning väärtuse loomise.

Alapeatükki kokkuvõttes on oluline mõista, millised omadused on teenustel ning milliseid meetmeid tuleb kasutada, et toimuks pidev arendus ning seeläbi väärtuse loomine. Teenustumise strateegia võimaldab ettevõttele luua uut konkurentsivõimekust läbi modifitseeritud ja protsessipõhiste teenuste. Selleks, et teenused vastaks klientide poolsetele soovidele ja nõudlusele, on tarvis rakendada teenuste disaini ning loogikat, et muuta väärtust kliendikeskseks. Täiendavate vajaduste katmiseks ning lisaväärtuste loomiseks arendatakse ärisuhteid.

1.3. Ressursipõhine käsitlus

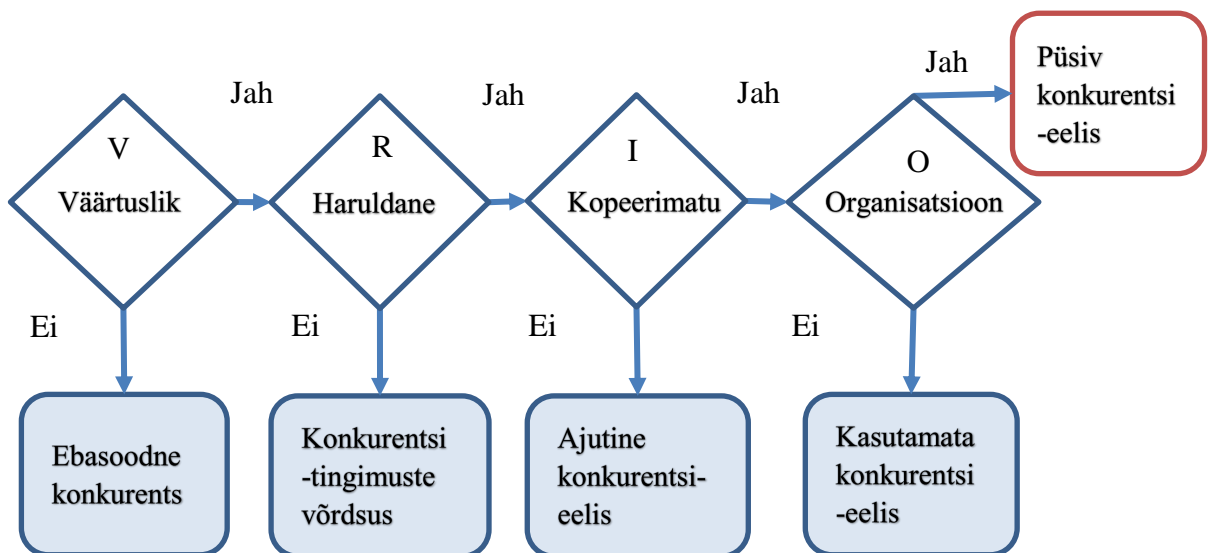
Ärimudelite, ärisuhete ja teenuste arendamisel käsitletakse vähemal või rohkemal määral ressursse ja nende otstarbekat kasutamist. Alljärgnevalt antakse ülevaade ressursipõhisest käsitlusest ning tuuakse välja ressursside konkurentsieeliseid hindav mudel, mida kasutatakse hiljem töö empiirilises osas. Kõik organisatsioonid omavad ressursse. Need annavad võimaluse kavandada oma tegevusi, pakkuda väärtust ning eristuda teistest. Mida rohkem suudab organisatsioon ressursse enda valdusesse saada, seda enam on tal võimalusi luua erinevaid konkurentsistrateegiaid. Küll aga on oluline mõista, kuidas ressursse otstarbekalt kasutada, et nendest maksimaalset kasu saada.

Ressursipõhine käsitlus eeldab keskse kontseptsiooni ja mõiste „ressurss“ määratlemist. Ressursid on nii materiaalsed kui ka immateriaalsed (nt võimekused, organisatsioonilised protsessid, teave, teadmised jm) varad, mida ettevõtte kasutab strateegiate loomiseks ja rakendamiseks. (Daft, 1983; Barney, 2001) Konkurentsieelis on funktsioon, kuidas üks ettevõtte majandab oma operatiivseid ressursse, et rahuldada kliendi vajadusi vastukaaluks sellele, kuidas teine ettevõtte neid ressursse rakendab. (Lusch, Vargo, & O'Brien, 2007, lk 9) Ressursipõhist loogikat saab kasutada võrdlusuuringute teoreetilise alusena. Juhid saavad seda kasutada, et mõtestada paremini oma strateegiate potentsiaali ning näha millised ressursid või nende kogumikud, loovad kõige enam strateegilisi eeliseid. Samuti aitab see tuvastada, kasvatada ja hoida organisatsiooni murrangulisi ressursse ning neid rohkem kasutada. (Barney 1991; Barney, 2001) Kuigi organisatsiooni omavad palju erinevaid ressursse, on oluline mõista milliste vahendite abil on võimalik rajada strateegiaid, mis võimaldavad konkurentsieelise saavutamist.

Ressurssideks on ka ettevõtte personal ning nende teadmised. Ressurss on ka ettevõtte personal, eriti nende teadmised. Seda teadvustavad ja ära kasutavad organisatsioonid suudavad arendada uuenduslikke teadmisi ja oskusi ning saavutada seega konkurentsieelist (Lusch, Vargo, & O'Brien, 2007, lk 13-15) Ettevõtetel on erinevad väljavaated uute võimaluste loomiseks. Variant on osta või rentida oskusi ja pädevusi väljastpoolt ettevõtet, küll aga on see enamasti lühinägelik, kui selle käigus ei kinnistata organisatsiooni väljastpoolt tulnud teadmisi. Teisalt on töötajate koolitamine küll pikaajaline, aga kaua kestev. Uute töökohtade loomine nõuab aga palju rahalisi ressursse

ja teenindusloogika alaseid teadmisi, et neid otstarbekalt rakendada. Arusaadavalt on väiksemat organisatsioonidel vähem võimalusi selliste otsuste tegemisel. (Tossavainen et al., 2012, lk 2525) Võib öelda, et leidub erinevaid võimalusi, kuidas oma personali arendada. Kõige pikaajalisemaks variandiks on töötajate koolitamine, mis on samas üsna mahukas. Oluline on tegutseda eesmärgiga luua konkurentsieelist.

Selleks, et mõista millised on püsivat konkurentsieelist pakuvad allikad, on vaja teoreetilist mudelit (vt lisa 3), mis eeldab ettevõtete ressursid saavad olla erisugused ja mittemobiilsed. Selleks, et tuvastada neid potentsiaale on vaja tähele panna, kas ressurss on väärtuslik (*valuable*) ehk kasutab ära võimalusi ja/või neutraliseerib ohtusid, haruldane (*rare*) praeguste ja potentsiaalsete konkurentide hulgas, võimatu täpselt kopeerida (*imperfect imitability*) ning asendamatu (*nonsubstitutability*), st ressursi ei saa asendada alternatiivsete ressurssidega. Nendest märksõnadest tuleneb lühend VRIN, mis on peamine alus loodud mudelile. (Barney, 1991) Antud kontseptuaalne mudel aitab ettevõtetel tuvastada tähtsamaid ressursse võttes arvesse, et ettevõtete ressursid võivad olla erisugused ja mittemobiilsed.



Joonis 1. VRIO ressurssipõhine mudel konkurentsieelise hindamiseks (autori koostatud, Cardeal & António, 2012; VRIO: From Firm ..., 2016)

Ainuüksi ressursside tuvastamine ei taga ettevõttele eeliseid. Püsivat konkurentsieelist andvate ressursside tuvastamisel peab neid kaitsma, hoidma ning võimalusel kasvatama. Samuti mainitakse, et püsiva konkurentsieelise puhul mängivad rolli juhatajad, kellel on võime mõista ja kirjeldada majanduslikku tulemuslikkust lähtuvalt sihtkapitalist. Ilma juhtimisanalüüsita on jätkusuutlik konkurentsieelis raske tekkima. Sellest tulenevalt hinnatakse empiirilises osas ka organisatsiooni võimekust ressursse otstarbekalt kasutada. Selleks on võetud aluseks VRIN mudeli edasiarendus VRIO (vt joonis 2), mis hindab kuidas organisatsioon (*organization*) suudab ressurssidest tulenevaid võimalusi kasutada. (Barney, 1991; Cardeal & António, 2012)

Lihtsustatud mudelite kasutamine, aitab ettevõtetel paremini kasutada teoreetilisi käsitlusi praktikas. VRIO ressursipõhine mudel aitab määratleda, missugust konkurentsieelist ressursid pakuvad. Kui tegemist on ainult väärtusliku ressursiga, siis on tegemist ebasoodsa konkurentsiga, kuna kõik teised ettevõtted saavad ka sellele ressursile ligi. Kui ressurss on ka haruldane, siis võib öelda, et see on konkurentsitingimuste võrdsus. Ressurss, mis on nii väärtuslik, haruldane kui ka kopeerimatu, loetakse ajutiseks konkurentsieeliseks. Kuna ükski ressurss ei anna pelgalt olemasoluga organisatsioonile eeliseid, siis on tähtis, et ka organisatsioon oskaks ressursse otstarbekalt kasutada. Kõigi nende tingimuste täitmisel on tegemist püsiva konkurentsieelise. (Barney, 1991) Pakkudes kliendile piisaval määral ressursse ning võimalust osaleda teenuste loomises, suureneb organisatsiooni konkurentsivõime läbi suurenenud kliendi kogemuse. Klient mõjutab oma kogemust teatud juhtudel ise, kasutades selleks teisi saadaval olevaid ressursse (nii privaatseid kui ka avalikke). Mõistes kuidas klient integreerib ja kogeb teenusega seotud ressursse, annab konkurentsieelise läbi innovatsiooni. (Lusch, Vargo, & O'Brien, 2007, lk 12) On selge, et püsiva konkurentsieelise saavutamine pole lihtne, kuna turg on täis konkurente, kes omavad samuti palju erinevaid ressursse. Sellegi poolest tuleb teha tööd, et leida võimalusi, kuidas siiski sellist eelist saavutada.

Antud mudelit rakendatakse empiirilises osas (vt lk 35-38), et hinnata võimalike ressursside, mis tagavad organisatsioonile püsiva konkurentsieelise. Selline hindamine annab aluse mõistmaks, kuhu on tarvis suunata edasisi arendusi ning millistest ressurssidest võrreldes konkurentidega puudust tuntakse. Vajalike ressursside olemasolu

puhul on tarvis ka mõelda sellele, kuidas neid kõige otstarbekamalt rakendada, selleks et kasutada ära kogu ressursipotentsiaali.

1.4. Teenusekesksed ärimudelid

Organisatsioonid otsivad üha enam võimalusi, kuidas olla konkurentsivõimelisemad. Klientide uutele soovidele ja vajadustele vastu tulles on võimalik hoida olemasolevaid kliente ning meelitada juurde uusi. Järgnevalt antakse ülevaade teenusekeskse ärimudeli lähtekohtadest ning kuidas on võimalik luua üleminek teenusekesksele ärimudelile. Selleks defineeritakse, mida teenusekeskne ärimudel endast kujutab ning kuidas seda rakendada. Samuti tuuakse välja teenusekeskne ärimudeli lõuendi, mille aluseks on lk 9 käsitletud ärimudeli lõuend. Kiired muutused majandus keskkonnas ja demograafias ning uued tehnoloogiad panevad valitsusi, ettevõtteid ning üksikisikuid otsima jätkusuutliku töhustust ja tulemuslikkust läbi uute teenuste mudelite. (Ojasalo & Ojasalo, 2012, lk 58) Vahendikeskne ärimudel koosneb avalikele teenustele iseloomulikest tunnustest: teenust peetakse vajalikuks, usaldusväärsus on kriitiline ja täieliku potentsiaali kasutamine on piiratud ning teenused on skaleeritavad ning mastaabisäästust kasu saavad (Rappa, 2004, lk 32). Kuna vahendikesksel ärimudelil on potentsiaali kasutamise piirangud, siis on raskendatud säilitada konkurentsivõimekust kiiresti muutuv keskkonnas.

Kuna kirjanduses esineb erinevaid käsitlusi teenuste arendamise kohta, siis on oluline teha vahet erinevatel kontseptsioonidel, et ei tekiks valearusaamasid üleminekul teenusekesksele ärimudelile. Selleks on välja toodud tabel 4, et teha vahet teenustumisel ja teenuste sisendamisel.

Tabel 4. Mõistete definitsioonide erisus

Põhikontseptsioon	Definitsioon
Teenustumine	Ettevõtte muutus tootepõhiselt ärimudelilt üleminekul teenusekesksele ärimudelile ja loogikale.
Teenuste sissetoomine	Teenuste pakkumise osatähtsus suureneb ettevõttes või selle üksuses, laiendades teenuse portfooliot ja suurendades teeninduspõhist suunda.

Allikas: (Kowalkowski, Gebauer, Kamp, & Parry, 2017, lk 8)

Teenustumist ja teenuste sisendamist on lihtne segamini ajada, kuna mõlema eesmärk on suurendada teenuste hulka ettevõttes. Küll aga ei hõlma teenuste sisendamine ärimudeli

innovatsiooni ega uue loogika rajamist. See keskendub vaid uute teenuste loomisele, et laiendada teenuste valikut ettevõttes. (Kowalkowski, Gebauer, Kamp, & Parry, 2017, lk 8) Selleks, et mõista paremini ärimudeli innovatsiooni ja uue loogika rajamist, on vaja selle alaseid pädevusi. Ettevõtte praktikud vajavad pidevalt muutuvast ärimaastikus pädevusi, mis ühendavad nii ärijuhtimist kui ka disaini kompetentse (Ojasalo & Ojasalo, 2012). Teenindussektori kasvav teadlikkus suurendab ettevõttes vajadusi uute kompetentside järgi, sest teenuse mõtteviis on kasvavas järgus. Väike- ja keskmise suurusega ettevõtja (VKE) jaoks loob teenusepõhine äri võimalusi uuendada ning mitmekesistada tegevusi ning suurendada väärtuspakkumist. (Tossavainen, Alakoski, & Ojasalo, 2012, lk 2526) Võib tõdeda, et teenustumise kasutamiseks on vaja uusi kompetentse, selleks et saaks toimuda üleminek teenusekesksele ärimudelile.

Sarnaselt ärimudeli kontseptsioonile, tuleb ka teenusekeskse ärimudeli puhul pöörata tähelepanu kõigile mudelis olevatele näitajatele. Teenusekeskne ärimudel keskendub suuresti lisandväärtuse loomisele, omades veel palju teisi elemente, mis aitavad ettevõttel olla konkurentsivõimelisemad. Üleminekuks teenusekesksele ärimudelile peaksid ettevõtted muutma kõiki oma ärimudeli (põhi)komponente. Ainult väärtuspakkumise muutmine jääb väheseks, kuna on uue väärtuse loomiseks on vaja täiendada ka teisi faktoreid (nii ettevõtte siseseid kui ka väliseid). (Kindström, 2010, lk 483) Teenuse mõtteviisi loomine, teeninduskultuuri rakendamine, teenuste arendamine ja meetodite õppimine ning teenindusvajaduste mõistmine on olulised etapid organisatsioonile üleminekul teenustele. (Tossavainen, Alakoski, & Ojasalo, 2012, lk 2526) Teenusekeskne ärimudeli hindamisel on võetud aluseks kuus näitajat, milleks on (Kindström, 2010, lk 483):

- väärtuspakkumine;
- tulude mudel;
- väärtusahel;
- väärtusvõrk;
- konkurentsi strateegia;
- sihtturg.

Lähtuvalt nendest on võimalik tuletada põhiprobleeme ning juhtimiseesmärke (lisa 7), mis aitavad mõista paremini, kuidas toimub üleminek teenusekesksele ärimudelile. Empiirilises osas on rakendatud ärimudeli hindamise näitajaid. (lk 40 – 48). Väärtuspakkumise muutmise juures on olulised liigendatud pakkumine, visualiseerimine, kliendispetsiifilisem suhtlus ja dünaamiline pakkumiste portfell. Tulude mudeliga seoses on tarvis luua uus tulude mudel. Väärtusahel nõuab pühendunud rolle teenuste arendamiseks, struktureeritud teenuste arendusprotsessi, uut tasustamissüsteemi ja ressursibaasi laiendamist. Kõige enam puutub klient kokku personaliga, mistõttu on tarvilik, et vastavad spetsialistid oleks kursis teenuste arendamisega ning väljendaks teenuste olulisust terves organisatsioonis. Väärtusvõrgu uuendamisel on tarvis leida uusi partnereid, kes lisavad väärtust pakkumisele. Viimaks sihtturu puhul tuleb luua uus klientide segment. (Kindström, 2010, lk 483-485) Väga palju ühiseid paralleele on võimalik tuua alapeatükiga 1.2, kus pöörati samuti tähelepanu kliendisuhetele, teenuste pidevale arendusele ja uute koostööde loomisele eesmärgiga pakkuda lisaväärtust.

Koostööde loomise ja arendamisega kaasnevad ettevõttele ka teatud kohustused. Kuna teenusloogika (*Service-dominant logic*) on väärtuste loomise loogika ja turuosaliste vaheliste suhete õiglane võrdsus, võib vastastikuse väärtuse loomist pidada ettevõtte aluseks. (Grönroos & Ravald, 2011, lk 13) Küll aga on oluline, et kui koostööde number ja intensiivsus tõuseb, siis nõnda ka nende ülalpidamiskulud. Ühel hetkel võib risk olla suurem kui saadud kasu. (Johnson & Selnes, 2004, lk 3) Konkurentsi strateegia toob kaasa brändi kujunemise ja konkurentsidest erinemise. Teenusekeskne ärimudel juhtimise eesmärk on (Kindström, 2010, lk 483):

- struktureerida uusi pakkumisi ja muuta nad kättesaadavaks;
- edastada uut väärtust, mis on immateriaalne;
- mõista suurepärast äri ja kliendioperatsioone;
- leida uusi potentsiaalseid kliente;
- keskenduda uutele müügi näitajatele, mille keskmes on nt kliendi teadlikus loodud teenusest;
- organisatsiooni liikumise ja fookuse saavutamine;
- luua otsustusprotsesse ja arenguetappe;
- luua liikuvust ja muutuseid;

- vajalikke ressursside hankimine;
- pakkuda täiendavaid teenuseid, mida majasiseselt pole võimalik pakkuda;
- pakkuda kohalikku juurdepääsu ja reageerimisvõimet;
- toote brändi laadimine teenindusväärtustega;
- konkurentsivõimalusi suurendada;
- õigesti kliente segmenteerida ja vastavalt vajadustele väärtust luua.

Loetelust tulenevalt pakub teenusekeskne ärimudel palju erinevaid ülesandeid, mida juhid peavad täitma, et toimuks üleminek teenusekesksele ärimudelile. Lähtuvalt eelnevast, keskendutakse palju muutustele ja kohanemisele. Oluliseks on organisatsiooni väärtuspakkumise muutmine ning kogu äritegevuse mõistmine ja analüüsimine, et teha pidevalt täiendavaid muutuseid. Kui teenuste arendus on tähtis, kuid väga tihti jääb tagaplaanil, siis uute teenuste müügi protsess on samuti tähtis, aga pahatihti saab see veelgi vähem tähelepanu (Neely, 2008). Konkurentsieelise tarbeks hangitakse võimalikult palju vahendeid ning luuakse bränd, mis kõnetab klienti. Kõige keskmes ongi klient ja tema vajadused. (Kindström, 2010, lk 483) Teenusloogika toob esile kui tähtis on organisatsioonidel vaadata end klientide väärtuse vaatepunktist ning mõista, et teenused on ettevõtte põhialused. (Tossavainen et al., 2012, lk 2524) Kõigi juhtimisülesannete täitmisel on võimalik luua palju uusi väärtuseid, mis tulenevad kõikide osapoolte huvide mõistmisest, koostööst, eristumisest ning ressursside koordineerimisest.

Mida enam suudetakse kliendile väärtust pakkuda, seda edukam on organisatsioon. Selleks, et mõista paremini erinevate huvipoolte vajadusi, on tarvilik koostada ärimudeli lõuend, mida mõistetakse kui ühist keelt kirjeldamiseks, visualiseerimiseks ja ärimudelite muutmiseks. (Wieland, Hartmann, & Vargo, 2017) Lisa 11 annab ülevaate autori täidetud teenusekesksest ärimudeli lõuendist, mis võimaldab kirjeldada kulustruktuuri, peamisi ressursse, põhitegevusi, väärtuspakkumist, kliendisuhteid, kanaleid ning tuluallikaid. Erinevalt traditsioonilisest lõuendist, teenuse ärimudeli lõuend pakub laialdasemat perspektiivi ja kaalub kõiki osapooli, kes on teenuse osutamiseks vajalikud. See eristab kliendi, ettevõtte ja partnerite perspektiivi, mis koos pikendatud suhete kombinatsiooniga võimaldab esindada erinevate osalejate mõju ärimudelile. Antud ärimudel annab võimaluse kasutada kogu kliendi koostoime ulatust. Klient paikneb ärimudeli tipus ning

omab otsest mõju peamistele ärimudeli mõõtmetele. Kõigi perspektiivide koostoimet on parem lahti mõtestada ja luua seoseid, mis aitavad ettevõttel luua paindlikumat ärimudelit. (Zolnowski, Weiß, & Böhm, 2014, lk 724) Sarnaselt peatükk 1.1 välja toodud ärimudeli lõuendile, aitab ka teenusekeskne ärimudel saada visualiseeritud ülevaade ettevõtte äritegevust mõjutavatest teguritest ja näitajatest. Küll aga võimaldab antud lõuend keskenduda rohkem erinevate huvipoolte koosloomele ja soovidele.

Kiiresti muutuv maailmas on tarvis käia ajaga kaasas ning parimal juhul ise innovatsiooni rajada, et eristuda konkurentidest ning luua kliendile väärtust, mida ta hindab. Üks võimalus äri paremaks analüüsiks ning arendamiseks on ärimudeli kasutamine. See aitab paremini mõista erinevaid näitajaid, mis mõjutavad organisatsiooni kasumlikkust, klientide rahulolu, konkurentsist eristumist, ärisuhteid jne. Analüüsi tulemusel on võimalik leida uusi võimalusi ning ka valukohti, et äritegevust parandada. Inimestel on valida mitmete turul olevate pakkujate vahelt, mistõttu on pidevalt vaja leida uusi võimalusi, kuidas eristuda. Selleks, et teenused oleksid kliendi jaoks atraktiivsed on võimalus kasutada teenuste disaini tööriistu, et mõista millisen soovib klient teenust kogeda. Konkurentsistrateegia on kiiresti muutuv maailmas muutunud, mistõttu luuakse üha rohkem ärisuhteid, et tulla vastu klientide suurenenud nõudlusele ja laiendada organisatsiooni väärtuspakkumist. Üks võimalustest muuta organisatsiooni konkurentsivõimelisemaks on luua teenusekeskne ärimudel. Teenusekeskse ärimudeli arendamisel peab arvesse võtma mitmeid tegureid ja osapooli, mis mõjutavad kogu ettevõtte tegevust. Sellest tulenevalt on võimalik täpsemalt määratleda, mida on tarvis, et pakkuda uusi teenuseid, kes on uued potentsiaalsed kliendid, keda on koostööpartneriteks vaja jne.

2. TEENUSEKESKSE ÄRIMUDELI ARENDAMINE PÄRNU RANNASTAADIONIS

2.1. Ülevaade uuritavast ettevõttest ja uuringumetoodika

Antud töös keskendutakse Pärnu Rannastaadionile, mis avati uuesti 2016 aastal ning mis on võimeline rahvusvaheliselt kõrgel tasemel kergejõustiku- ja jalgpallivõistluste läbi viima, vastates Rahvusvahelise kergejõustikuliidu (IAAF) ja Euroopa jalgpalli juhtiva ning kontrolliva organisatsiooni teisele (UEFA II) kategooriale. Staadion on Pärnu Spordikooli halduses, olles treening kohaks spordikooli noortele kui ka kõigile teistele soovijatele. Personal koosneb kaheteistkümnest töötajast, kellest kolm on vaid suveperioodil tööl (lisa 5). Kõige eest vastutav on spordikooli direktor, temale allub kogu Pärnu Rannastaadion personal, sh ka juhataja, kes juhib kogu tegevust spordikompleksis. Juhatajale alluvad staadionimeistrid ning peadministraator koos turundusspetsialisti, administraatorite ja puhastusteenindajatega. Kliendid puutuvad kõige enam kokku administraatoritega ning puhastusteenindajatega. Klientidel on võimalik kasutada järgnevaid ressursse ning nende baasil pakutavaid teenuseid:

- staadion;
- hostel;
- jõusaal ja kehaliste võimete testimiskeskus;
- harjutusväljak;
- restoran (Statka Resto).

Käesolevas töös otsitakse vastust küsimusele, kas uuritava spordikompleksi ressursipotentsiaal võimaldab pakkuda rohkemat. Seni pole Pärnu Rannastaadion selle tarbeks eriti midagi teinud. Sellest tulenevalt uuritakse, kas olemasolevaid teenuseid saab täiustada ning luua juurde uusi. Olemasolevad teenused on üsna traditsioonilised ja ei

tekita klientides tunnet, et pakutavad teenused on kuidagi eristuvad ja erilised. Staadioni on külastanud mitmed treeninggruppid väljastpoolt Pärnu linna, kuid nende külastatavus on piirdunud vaid mõne korraga. Spordikeskus võimaldaks oma potentsiaalilt pakkuda veel palju uusi teenuseid ja lahendusi, mis muudaks väärtuspakkumise mitmekesisemaks.

Empiirilises osas analüüsitakse spordikompleksi ressursipotentsiaali, selleks vajaminev informatsioon kogutakse intervjuude ja dokumentatsiooni analüüsi kaudu (vt tabel 6). Selleks, et tuvastada olemasoleva ärimudeli parenduskohad, see esmalt kaardistatakse ning järgneva analüüsiga leitakse võimalused, mida arendusena ette võtta. Olemasolevast ärimudelidest ülevaate andmiseks kasutatakse Osterwalder'i ja Pigneur'i ärimudeli lõuendit, kuna see annab kõige selgema ülevaate Pärnu Rannastaadioni ärimudelidest. Seda just seetõttu, et varasemalt pole mõeldud ärimudeli arendusele, mistõttu teenusepõhise ärimudeli lõuendi täitmisel jääks mõned kriteeriumid täitmata ning ei moodustuks tervik, mida saaks adekvaatselt hinnata.

Tabel 5. Pärnu Rannastaadioni uuringu läbiviimise kava (autori koostatud).

Uurimisobjektid	Meetod(id)	Üldkogum/ valim	Infoallikad	Meetodi kasutamise aeg
Ärimudel	poolstruktureeritud intervjuu	1/1	juhataja	Märts 2018
Ressursid	poolstruktureeritud intervjuu, dokumentatsiooni analüüs.	25/25	Pärnu Rannastaadioni juhataja, dokumendid	Märts 2018
Teenused	pool-struktureeritud intervjuu dokumentatsiooni analüüs, teenuseplaan	17/17	Pärnu Rannastaadioni juhataja, teenuseid käsitlevad dokumendid.	25.03.18 – 25.04.18
Personal (turundusspetsialist ja administraatorid)	dokumentatsiooni analüüs	7/7	personali käsitlev dokumentatsioon	25.04.18 – 04.05.18

Viiakse läbi intervjuu Pärnu Rannastaadioni juhatajaga (vaata tabel 5), kes aitaks saada ülevaate ettevõtte tegevustest, kitsaskohtadest ning arengusuundadest ja täita ärimudeli lõuend. Saadava informatsiooniga on võimalik määratleda ka ärimudeli raamistiku tüüp

ning sellest lähtudes pakkuda välja parendusi ja arendusvõimalusi. Analüüsitakse ka organisatsiooni siseseid dokumente, et mõista, milliseid kompetentse personal omab ning milline on nende valmisolek üleminekuks teenusekesksele ärimudelile.

Kvalitatiivse uuringu eesmärk on luua ning arendada teenusekeskset ärimudelit, mistõttu on tegemist arendusuuringuga. Juhataja kasutatakse pool struktureeritud intervjuud, mis annab võimaluse olla rohkem paindlik. Tegemist on ühe kõige enim kasutatava intervjuu vormiga, milles kasutatakse etteantud küsimusi, kuid võimalik on küsida lisaks ning asju täpsustada, mille peale esialgu ei mõeldud. Miinusteks võib olla oskamatus küsida õigel ajal täpsustavaid lisaküsimusi. (Doody & Noonan, 2013, lk 3) Kuna eesmärk on saada võimalikult palju informatsiooni hetkeolukorrast ning mõningaid asju tuleb intervjuu jooksul üle täpsustada, siis on antud intervjuu vorm kõige sobilikum. Intervjuu ettevalmistamisel võetakse aluseks teooria osas käsitletud mudelid ja määratlused.

Kaardistamaks olemasolevat ärimudelit, on võetud intervjuu aluseks lk 8 välja toodud ärimudeli alustalad, et täita Osterwalder'i ja Pigneur'i ärimudeli lõuend. Samuti on kasutusel alapeatükis 1.4 käsitletud teenusekeskne ärimudeli lõuend, et saada juhataja poolne ettekujutus sellest, milline võiks olla teenusekeskne ärimudel. Tuginedes eelnevale, on koostatud (lisa 4) küsimused poolstruktureeritud intervjuu tarbeks. Antud küsimused on aluseks, et saada kätte vaja minev informatsioon ärimudeli analüüsimiseks ja arendamiseks.

Kindlasti küsitakse intervjuu käigus lisaküsimusi ning teavet, et saada tervikpilt. Olenevalt saadud äriplaani mudeli kirjeldusest, on võimalik küsida veel täiendavaid küsimusi ärimudeli innovatsiooni ning tuleviku tegevuste ja muutuste kohta. Samuti saadakse ülevaade juhataja nägemusest, mis suunas võiks Pärnu Rannastaadion areneda. Personali dokumentatsiooni põhjal on võimalik analüüsida töötajate valmisolekut uuendatud ärimudeli tarbeks.

2.2. Uuringu tulemused ja analüüs

Uuringu aluseks olnud poolstruktureeritud intervjuu ning dokumentatsiooni analüüs andis võimaluse saada ülevaade Pärnu Rannastaadioni ressurssidest, olemasolevast ärimudelist ning pakutavatest teenustest. Dokumentatsiooni analüüsi tehti Pärnu

Rannastaadioni juhatajalt saadud dokumentide põhjal, mis andsid ülevaate erinevatest ressurssidest, pakutavatest teenustest ning personali kompetentsidest. Juhatajaga läbi viidud poolstruktureeritud intervjuu võimaldas saada ülevaadet olemasolevast ärimudelist. Selleks võeti ette peatükis 1.1 välja toodud klassikaline ärimudeli lõuend ja selle 9 alustala ning täideti sobivad lüngad (lisa 2) kasutades intervjuu vastusteid ning teenuseid ja ressursse käsitletavateid sisedokumente.

Lõuendis on väljatoodud Pärnu Rannastaadioni kliendisegmendid. Üheks peamiseks kliendisegmendiks on spordikool, mis küll otsest tulu ei too, aga aitab täita munitsipaalasutuse põhieesmärki. Teiseks on Pärnus elavad inimesed, kellel on võimalik saada osa modernsetest ja hea hinnaga sportimis võimalustest. Tähelepanu pööratakse ka Eesti Olümpiakomitee (EOK) registris olevatele spordigruppidele, kellele saadetakse otse kirju erinevatest võimalustest. Eraldi segmendina saab võtta hosteli külastajaid, kes otsivad ainult majutusvõimalust. (T. Anton, intervjuu, 04.04.2018)

Vastavalt eelnevale saab öelda, et Rannastaadioni väärtuspakkumine jaguneb vastavalt segmentidele. Spordikoolid ja spordigrupid leiavad suurimat väärtust üldkehalise ettevalmistuse võimalustest, mida aitab veelgi enam pakkuda konkurentidest erinevad spetsiifilised ressursid. Pärnu kodanike suurimaks motiiviks on enamasti hea hinna ja kvaliteedi suhe ning võimalus tegeleda mitmekülgse jõu- ja vastupidavustreeninguga (*crossfit*). (T. Anton, intervjuu, 04.04.2018)

Väljastpoolt Pärnut tulevatele spordigruppidele võimaldatakse kõike ühest kohast, st majutus, toitlustus ja treeningvõimalused jms. Hosteli külastajatele pakutav väärtus on hubasus ja puhtus ning väga hea asukoht. Samuti on tegemist ühe Pärnu parima hinnaga. Selleks, et kasutada ära ressursside ehk hosteli, jõusaali, staadioni, restorani ning seminaride ruumide potentsiaali viiakse hetkel läbi tegevusi, milleks on (T. Anton, intervjuu, 04.04.2018):

- erinevad arendused;
- pakettide loomised;
- turundus ja otsesuhtlus läbi meilide ja sotsiaalmeedia;
- soodustuste pakkumine koostööpartneritele.

Pärnu Rannastaadioni põhipartneriteks on „Statka Resto“ ning majasisene massöör, Pärnu linnaorkester ning ehitusfirmad, Pärnu jalg- ja võrkpalliklubi ning Pärnu ürituste korraldajad. Kliendisuhete hoidmiseks püütakse hoida head taset ning kaardistatakse kliente. Aeg ajalt tehakse meeldetuletusi uudiskirjade ja kuukirjade näol. Kõigi tegevustega kaasnevad kulud, aga peamised kulud tulenevad personali- ja halduskuludest. Halduskulutustest suur osa tuleneb peastaadioni hooldamist (pidev muru kastmine). Pärnu Rannastaadioni tulu allikateks on (T. Anton, intervjuu, 04.04.2018):

- majutamine;
- treeningkeskuse piletid või perioodikaardid,
- spordikompleksi üürihinnad
- spordigruppide pakkumised

Saadud ülevaade Pärnu Rannastaadioni ärimudeli lõuendist annab võimaluse seda paremini hinnata, pakkuda välja parendatavaid ning uusi teenuseid ja analüüsida seda kasutades ära teooria osas käsitletut. Teenusekeskse ärimudeli lõuendi loomisel on hea luua võrdlust, kuna mõlemad on kompaktselt visualiseeritud ning selgemini mõistetavad, kui lihtsalt organisatsiooni äritegevusest tehtud ülevaade

Tuginedes intervjuust saadud informatsioonile ning teooria osas käsitletud Chesbrough'i ärimudeli raamistikele tüüpide analüüsile (vt tabel 2 lk 12), saab öelda et Pärnu Rannastaadioni ärimudel tüüp on hetkel suuresti teises etapis. Teatud määral esineb kolmanda etapi erisusi nagu nt sihtgrupid on segmenteeritud ning väärtuspakkumistele on mõeldud. Tüüp kahe puhul esineb küll sageli innovatsiooni, aga see leiab aset pigem vajaduse selgumisel. Arendus pole selgelt piiritletud ning eelarve paneb paika see, mida on võimalik osta, mitte mida oleks tarvis.

Sageli on vähe organisatoorseid protsesse ning vahendeid, et arendada edasisi innovatsioone. Sarnaselt teoorias käsitletud arusaamadele on Pärnu Rannastaadionil hetkel raskusi kaugema tuleviku planeerimisega. Suuri piire paneb ette see, et tegemist on munitsipaalasutusega ehk suuremad edasiarendused käivad läbi riigihangete. Tuginedes asutusesisestele dokumentidele, mis käsitlevad Pärnu Rannastaadioni raamatupidamist, saab öelda, et spordikompleks ei teeni veel piisavalt tulu, et oleks võimalik leida investeeringuteks kasutada enda vahendeid.

Pikaajaline investeerimine on raskendatud, kuna mis tahes praegune eelis lõpuks kaob kui konkurendid kopeerivad, jõuavad järele või võtavad üle. See teeb konkurentsivõime saavutamise raskemaks ning annab konkurentidele eelise. Teise etapi raamistikul on Chesbrough (2006) toonud välja diagnostilised küsimused, mis aitavad määratleda ärimudeli raamistiku tüüpi ning tehtud edusamme (vt tabel 6).

Tabel 6. Pärnu Rannastaadioni ärimudeli raamistiku hindamisküsimused (autori koostatud)

Hindamisküsimus	Hetkeolukord organisatsioonis
Kas teenitakse hinnalisa tootelt või teenustelt?	Hinnapoliitika ei lase hinnalisa saada.
Kas suudetakse eristumist säilitada aja möödumisel ja kui kaua?	Eristumisele aitab kaasa staadioni olemasolu kogu kompleksi juures, mida on raske kopeerida. Küll aga erinevad sisseostetud spetsiifilised ressursid on kopeeritavad. Uusi spordikomplekse linnaarenguplaan ette ei näe.
Kas suudetakse luua teine edukas pakkumine ja millal?	Täiendavate pakkumiste jaoks on vaja lisainvesteeringuid, mida Pärnu Rannastaadion ei saa iseseisvalt teha. Lähima aasta jooksul on oodata spordimeditsiini tulekut.

Nagu toodi välja alapeatükis 1.4 Chesbrough'i raamistike tüüpide erinevused, siis selleks, et toimuks raamistiku üleminek täielikult kolmandasse etappi, oleks vaja innovatsiooni korraldada kui organisatoorset protsessi, mitte juhuslikku sündmust. Sellesse peaks suhtuma kui investeeeringusse, mis panustab organisatsiooni tulevikku ja aitab eristuda konkurentidest. Funktsioonid, mis on inseneri- ja teadus- ja arendustegevuse järgsed on innovatsiooniprotsessi osa ning intellektuaalse omandi kaitse eest on üks vastutav isik. Kõik eelnev nõuab aga selgelt rohkem vahendeid, kui Pärnu Rannastaadion endale hetkel võimaldada suudab. Sellegi poolest on ärimudeli raamistiku tüübi üleminek pikem protsesses, mistõttu tuleks sellele juba varakult mõtlema hakata, sest see võimaldab paremini tulevikku planeerida ja suurendada konkurentsivõimekust. Kuna tegemist on munitsipaalasutusega, siis sellega kaasnevad mõningad piirangud. Avaliku sektoris on asutuste ressursside juhtimisel (Närep 2004, lk 41):

- allutatud piirangud;
- palju kompromisse;
- finantsressursside juurde tekitamine piiratud;
- ressursside paigutamine ja ümber jaotamine teenuste toetamiseks on piiratud.

Selleks, et leida võimalusi, kuidas kasutada ära Pärnu Rannastaadioni ressursi potentsiaali, on esmalt välja toodud olemasolevad ressursid (lisa 6) ning märkused, mis aitavad tuua välja teatud asjaolulisid. Nende alusel on võimalik hinnata nendest tulenevaid konkurentsieeliseid.

Võimalusi on palju ning etteruttavalt saab öelda, et kõiki ressursse ei kasutata kindlasti nende täieliku potentsiaali juures ära. Järgnevalt võttes aluseks VRIO ressursside konkurentsieelise hindamise mudeli (lk 23), pakub autor välja omalt poolt ressursside kooslused, mis võiks luua Pärnu Rannastaadionile püsiva konkurentsieelise. Kuna tegemist on Pärnu ainukese rahvusvaheliselt kvalifitseeruvaks hinnatud treeningkeskusega, siis seda võib juba üheks kohalikuks eeliseks pidada. Teisalt esineb kliendisegmente ka väljastpoolt Pärnut, mis vajab laialdasemat vaatenurka. Hinnatakse kahte järgnevat ressursi VRIO mudeli alusel:

- a) peastaadion koos teenindavate ruumidega;
- b) asutuse sisene ürituste korraldaja.

Võimalus on kasutada ära kogu spordikompleksi võimalusi ürituste korraldamisel. Asutuse siseselt ürituste korraldamine ei nõuaks rendikuluseid, mis annaks väga head võimalused kulu-säästliku ürituse korraldamiseks. Ürituste korraldajaks võiks olla näiteks täiskohaga turundusspetsialist, kes omab ülevaadet kõigist võimalustest, mida kompleks pakub. Võimalus on korraldada nii väiksema mahulisi kui ka rahvusvahelisi üritusi, kuna kaetud on kõik võimalikud vajadused. Selleks on aga tarvis täiskohaga töötajat, kes suuresti tegelebki ürituste korraldamisega ning saab kõiki tegevusi enneaegselt planeerida, et ürituste kvaliteet kutsuks inimesi tagasi. Vaadates praegusel hetkel aga personali (lisa 5), siis turundusspetsialist on ka administraator. Samuti ei ole praegusel hetkel turundusspetsialistil piisavalt vahendeid, et sellisest ressursikooslusest kasu oleks. Sellest tulenevalt saab öelda, et tegemist on kasutamata konkurentsieelise. Eelnevast tulenevalt tehakse ettepanek luua täiskohaga turundusspetsialisti ametikoht, mis lubab organisatsioonil kasutada antud konkurentsieelist, kaasates nii uusi kliente ning nendega kaasnevat tulu. Samuti on võimalus luua sobivat kuvandit läbi ürituste ning kasutada ära majasiseselt ressursi, mitte anda seda teistele teenuse pakkumiseks.

Suurt potentsiaali peidab endas restoran, mis asetseb spordikompleksi sees. Sportlaste toitumine erineb suuresti n-ö tavainimese toitumisest, mistõttu oleks võimalik menüüsse luua just neile sobivaid toite või treeningute järgseid vahepalasid. Hinnatakse kahte järgnevat ressursi VRIO alusel:

- a) restoran;
- b) personaaltreeneri kompetentsil loodud toitumiskava.

Selleks, et kasutada ära organisatsioonis leiduvat personaaltreenerite kompetentsi tootumisalaste nõuannete tarbeks laiemale üldsusele, tehakse ettepanek pakkuda restoranis sportlastele toidukordi, mis on suutlikud vastu tulema sportlase tootumise vajadustele. Kasutades ära personaaltreenerit, on võimalik koheselt ka teha ristturundust. Personaaltreener saab tutvustada uudset võimalust oma treeninggrupis olijatele, kes üsna sageli võtavad oma treeneri soovitusi üsna tõsiselt. Hinnates vastavaid tingimusi, siis saab öelda, et tegemist on väärtuslike ressurssidega, mis on ka haruldased, sest selliseid toitlustusvõimalusi hetkel veel ei pakuta. Samuti on seda raske kopeerida, sest toidukorrad disainib vastavat kompetentsi omav personaaltreener koos restorani kokaga. Eeldades, et organisatsioon kasutab vastavaid turundusvahendeid ja motivatsioonipakke (nt toidukorrad teha paketiks koos jõusaali piletiga), siis võib öelda, et tegemist oleks püsiva konkurentsieelisega. See kõik on aga eeldus, sest praegusel hetkel ei ole sellist koostööd treeningkeskuse ja restorani vahel. Samuti puuduvad restorani menüüs üleüldiselt tervislikud toidukorrad. Sellest tulenevalt saab öelda, et tegemist on ebasoodsa konkurentsiga.

Jõusaali ja sisejooksurada kõrvuti olemine omab juba üsna suurt väärtust. Võib isegi öelda, et tegemist on haruldase ressursiga, kuna enamasti on jõusaalid eraldi ning inimesed saavad joosta või harjutusi teha vaid vastavate seadmete peal. Sellest tulenevalt hinnatakse VRIO kriteeriumite alusel antud ressursse:

- a) jõusaal ja sisejooksurada;
- b) mitmekülgse jõu- ja vastupidavustrenni võimalused ja treener.

Sisejooksurada aga annab võimalusi olla liikuvam ja paindlikum oma treeningute läbiviimisel. Nagu ka poolstruktureeritud intervjuu käigus välja tuli, siis ka juhataja näeb

mitmekülgse jõu- ja vastupidavustrenni võimalust eristumiseks konkurentidest (T. Anton, intervjuu, 04.04.2018).

Eeldusel, et Pärnu Rannastaadion panustab edaspidi mitme-külgse jõu- ja vastupidavustreeningu treeninglahenduste loomisesse ning leiab vastava asjatundja, on võimalik antud ressursipotentsiaali veelgi paremaks muuta. Pärnu mastaabis oleks kindlasti tegemist püsiva konkurentsieelisega, sest teistel keskustel puuduvad vastavad võimalused, et nõnda paindlikult mitmekülgse jõu- ja vastupidavustreeningu treeninglahendusi läbi viia. Ilma edasiarenduseta on tegemist konkurentsi tingimuste võrdsusega. Ettepanek on leida koostööpartner, kes aitaks arendada mitmekülgse jõu- ja vastupidavustreeningut, viiks seda läbi ning seeläbi kaasaks uusi kliente, kes on antud spordialast huvitatud.

Püüdes tuvastada kasutamata ressursi, jääb eelkõige silma väljõusaal, mida hetkel välja ei reklaamita ja mis pole enda otstarvet veel täitnud. Võimalik, et sellest võib saada väga populaarne ja atraktiivne ressurss, mida tuleb läbi õigete väärtuste inimestele reklaamida. Kuna väljõusaal asub kõigi teiste ressursside läheduses, siis on selle sidumine teiste võimalustega lihtsustatud. Ressursikooslus, mida hinnatakse, et tagada püsiv konkurentsivõimekus:

- a) väljõusaal;
- b) staadioni sisering koos treeningvahendiga.

Kui suvehooaeg hakkab lähemale jõudma, siis inimesed veedavad rohkem aega välitingimustes ja kaob tahe minna kinnistesse ruumidesse nagu jõusaal, et seal jooksulindi peal joosta või raskuseid tõsta. Tegemist on vaid ühe teguriga, mis teeb selle pakkumise väärtuslikuks. Lisaks sellele saavad inimesed joosta turvaliselt staadioni peal ning kasutada väljõusaali, et võtta maksimumi ka ilusast ilmast. Haruldane ja kopeerimatu on see ressursside kogum ainult keharaskusega treenivatele harrastajatele ja sportlastele. Nimelt on tegemist Pärnu ühe parima väljõusaaliga. Mis aga selle koha veelgi erilisemaks teeb, on võimalus kasutada lisaraskuseid (vestid, vööd jne).

See ei nõua külastajalt oma vahendite kaasa võtmist ning teeb edasiarenemise sportlasele lihtsamaks. Ilma sellele lahendusele tähelepanu pööramata, on tegemist ebasoodsa konkurentsiga. Väljõusaali laialdasem reklaamine ja kasutamine võimaldaks leida uusi

huvilisi ning arendada Pärnus keharaskusega treenivate sportlaste kultuuri. See saaks olla ka koht, kus toimuvad selle ala võistlused, mis võimaldaks seda siduda eelnevalt käsitletud ürituste korraldamisega.

Rääkides veel kasutamata ressursist, siis juhatajaga tehtud poolstruktureeritud intervjuust tuli välja, et praegusel hetkel ei kasutata ära reklaampindade olemasolu. Tegemist on ühe suure puudusega, kuna reklaampinnad aitaksid sisse tuua uut tulu ning ajapikku teeks Pärnu Rannastaadioni atraktiivsemaks kohaks ettevõtjatele. See on ka hea võimalus, kuidas investeeringuid tagasi teenida.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et VRIO mudeli alusel hinnatud ressursikooslused on hetkel veel suuresti kasutamata, mis tähendab seda, et ei kasutata ära spordikompleksi ressursipotentsiaali ning sellest tulenevat konkurentsieelise kasvu. See tähendab aga seda, et tuleks teha vastavaid arendusi ning kaasata uusi vahendeid, et väljatoodud koosluseid oleks võimalik rakendada ärimudelisse.

Järgneva analüüsi ja ettepanekute tegemisel lähtuti teenustumisest, teenuste disaini elementidest ja ärisuhete arendamise lähtekohtadest, mis on välja toodud alapeatükis 1.2. Selleks, et arendada välja teenusekeskset ärimudelit, tuleb uuendada kõiki ärimudeli näitajaid. Võttes aluseks antud töö raames koostatud „nagu on“ ärimudeli lõuend (lisa 1), VRIO mudeli põhjal hinnatud ressursid ning ressursside tabel (lisa 6), koostatakse uus teenusekeskne ärimudel. Selleks hinnatakse igat ärimudeli näitajat vastavalt innovatsiooni kriteeriumitele:

- teenuse pakkumise innovatsioon;
- protsessi innovatsioon;
- teenuse positsioneerimise innovatsioon.

Kuna antud töö eesmärk on disainida uuendatud ärimudel Pärnu Rannastaadioni jaoks, mis võimaldaks üleminekut vahendikeskselt ärimudelilt teenusekesksele ärimudelile, siis järgnevalt jaotatakse terve spordikompleks kolmeks osaks ehk treeningkeskus, restoran ja hostel. See annab võimaluse paremini eristada, milliseid uuendusi viiakse läbi erinevate tegevuste puhul. Tegelikult muidugi treeningkeskus, restoran ja hostel eraldi ei

tegutse, vaid moodustavad ühtse terviku. Treeningkeskuse all peetakse silmas kõike, mis ei ole restoran ning hostel ehk siis suuresti kõik treeningutega seonduv.

Esimeseks näitajaks on väärtuspakkumine (vt tabel 8), mis on üheks tähtsamaks teguriks konkurentsivõime tagamiseks. Kuna kõige keskmes on klient ja tema vajadused, siis on tähtis, et siinkohal kaasatakse klienti kõige enam kogu protsessi. See annab garantii, et realselt vajatakse pakutud väärtust ning lisaks antakse kliendile lisandväärtust läbi kaasamise. Kaasamise käigus võivad tulla esile uued asjaolud, mis aitavad koheselt reageerida ja teha muudatusi teenuses. Eesmärk on pakkuda seda, mida klient ootab ja kõige enam soovib, mitte seda, mida organisatsioon omakeskis kõige tähtsamaks peab. Samuti tuleks kaasata koostööpartnereid, kes aitavad uusi väärtuseid luua.

Tabel 8. Teenusekeskse ärimudeli väärtuspakkumine (autori koostatud)

Väärtus- pakkumine	Teenuse pakkumise innovatsioon	Protsessi innovatsioon	Teenuse positsioneerimine
Treening- keskus	Spordimeditatsioon Personaaltreeningud Toitumiskavad koostöös treenerite ja restoraniga. Treening/toitumisalased koolitused Esmatarbekaubad	Pakett pakkumised, perioodijärgsed eripakkumised. Kliendi eelistatud koolitajad.	Kõrgtasemel spordi- kompleks, kõige vajalikuga. Kliendi teadvustav ja tema tervisest ning arengust hooliv teenusepakkuja
Restoran	Uute toidukordade väljatöötamine koostöös toitumisspetsialistiga ja klientidega. Toitainete sisaldus menüüs. Erihind jõusaali pääsme ja toidukorra pakatile. Toidukomplektide ettetegemise teenus	Toidukordade broneerimine ja personaliseerimine. Edastamisprotsess tuleb analüüsida ja disainida eesmärgiga kasutada ära kliendi sisendit ja rolli	Tervislikest eluviisidest tähtsustav toitlustusettevõtte, mis peab lugu kliendi kehalisest arengust läbi kokkade ja toitumisspetsialistide koostöö
Hostel	Kodulehel broneerimine Tubades puutetundlik abistaja. Uued sisustuselemendid. Giidi ja transpordi teenused Pesu pesemise teenus Lastesõbralikum saal/köök Hostel + peo/seminari pakett	Klientide ja koostööpartnerite kaasamine teenuste arendamisse. Segmentide seisukohtadega arvestamine	Parima asukohaga hostel, mis oma mitmekülgsede võimalustega lubab kogeda parimat elamust Pärnus.

Uue väärtuspakkumisena pakutakse välja treeningkeskusele spordimeditsiini, kuna spordikompleks omab vastavaid ruume, mis on mõeldud, selle tarbeks. Antud pakkumine oma olemuselt üsna spetsiifiline ning raskesti kopeeritav. See annaks võimaluse kaasata uusi treeninggrupe ja sportlasi, kes soovivad oma treeningute analüüsi viia uuele tasemele. Tavaharrastaja jaoks pakutakse personaaltreeninguid ning treenerite kompetentsi alusel koostatud toitumis- ja treeningkavasid. Need kaks väärtuste komplekti võimaldavad pakkuda kompetentsidel põhinevat teenust, mis annab Pärnu Rannastaadionile teadmuspõhisema teenuse.

Toitumiskavade puhul saab kaasa rääkida ka restoran, kes pakuks kavas oleva menüü toidukordi ise, eesmärgiga teha kliendile võimalikult palju ühest kohast kättesaadavaks. Sellest tulenevalt on näha sarnasusi treeningkeskuse ja restorani väärtuspakkumises. Kliendid, kes kasutavad treeningkeskust ning soovivad ka toitlustust pärast treeningut, saavad osta paketi, mis sisaldab nii toidukorda kui ka treeningupääset. Lisaks eelnevale sisaldab uus restorani väärtuspakkumine toitainete sisalduse märkimist menüüs. Kõige uudsema lahendusena pakutakse välja toidukomplektide ettevalmistamise teenust. Sportlaste seas on üsna levinud endale toidukordi ette teha. Enamasti tähendab see mõned tunnid söögi tegemist ning hiljem kõigi toitade jaotamist karpidesse. Teenus aga aitab inimestel oma aega kokku hoida ning toitumist lihtsalt ja mugavalt jälgida. Mujal maailmas on antud trend üsna tavapärane ning viimase aastaga on ka Eestisse sellise suunitlusega ettevõtteid tulnud. Oluline on, et kõigi selliste teenuste arendamise puhul oleks kaasatud potentsiaalne klient. Eelnevast tulenevalt on võimalus pakkuda teenust uutele kliendigruppidele

Seejärel pakutakse välja koolitused, et harida klienti ning pakkuda talle lisandväärtust. Siinkohal on oluline enne uurida, mida külastaja sooviks kuulda ja näha. Spordikompleks omab väga paljusid ressursse, mistõttu kliendi tähelepanu üsna tihti ei jõua kõigini. Selleks oleks tarvis teha pakett-pakkumisi, kus on selgelt välja toodud, mis väärtust klient saab.

Kuna klient mõjutab sageli oma kogemust ise (lk 24), siis oli tarvis mõelda, millistest välistest ressurssidest tulenevad probleemid võivad esineda. Praegusel hetkel ei pakuta esmatarbekaupasid, st puuduvad erinevad taastumiseks mõeldud joogid, batoonid jms.

Nende olemasolu annaks võimaluse teenida lisatulu ning pakkuda kliendile mugavust. Kindlasti tuleks kasuks ka käterättide müük või laenus, kuna võib juhtuda, et klient jätab oma käteräti koju, mistõttu pole võimalik tal osa teenusest kasutada. Kliente kaardistades oleks võimalik teha personaalpakkumisi teatud aja tagant. Ühe näitena saab tuua variandi, kus klient on külastanud spordikompleksi kolm kuud, mille järgselt on tal võimalus teha kehaanalüüsi või saada massööri juurde omahinnaga.

Kolmas ärimudeli näitaja on eraldi väljatoodud hosteli põhjal. Välja on pakutud luua kodulehele broneerimissüsteem, mida siiani on lahendatud booking.com kaudu. Puudust on ka teatud sisustuselementidest nagu päevatekid, toolid, raamatud, vaibad, rõduistmed jne. Kööki saaks muuta laste sõbralikumaks paigaldades sinna lastetooli ja kodukino. Selleks, et rakendada paremini vähese kasutusega ruume (nt VIP ruum) on võimalik arendada välja majutuse ja peo/seminari pakette. Eesmärk oleks reklaamida end suurematele seltskondadele, kes sooviks oma aega veeta Pärnus. Siinkohal saaks mõelda nii eraisikute kui ka ettevõtete peale, kes soovivad teha nt koolitusi uues keskkonnas. Tulevikus tuleks kindlasti kasuks paigaldada tubadesse puuetundlik abistaja, mille kaudu saab tutvuda Pärnu Rannastaadionis ning tema koostööpartnerite pakutavate teenustega. Selleks, et klient saaks aru pakutavast väärtusest, on tarvis organisatsioonil end õigesti positsioneerida, mistõttu rõhutakse just unikaalsusele ning väärtustele, mida Pärnu Rannastaadion pakub.

Lisas 2 lõuendil toodud ärimudeli on üsna algeline ning koosneb suuresti ressursside pakkumisest klientidele, ilma toetavate teenusteta. Seetõttu kasutati ära teenustumise ning teenuste disaini põhimõtteid, mis võimaldas autoril pakkuda välja erinevaid toetavaid teenuseid (tabel 8), mis muudavad kogu organisatsiooni kliendikeskseks, kaasates kliente ja koostööpartnereid arendustesse ning pakkudes välja erisuguseid lahendusi. Selle teadmisega arendatakse näiteks välja toidukomplektide teenus, kus kliendid ja koostööpartnerid (treenerid ja restoran) saavad kaasa rääkida nii pakutava menüü osas, kui ka hinnapoliitika. Sama põhimõtte kohaselt arendatakse välja erinevad koolitus ja seminar ning peopakettid. Päeva- ja õhtujuhid ning koolitajad oskavad oma kompetentsi põhjal pakkuda välja lahendusi, mida võiks klientidele pakkuda ning kliendid annavad tagasisidet, mida sellistelt teenustelt oodatakse.

Teise näitajana on vaja uuendada tulude mudelit (vt tabel 9) ehk leida uusi suundi, kuidas ja millisel viisil tulu teenida. Innovatsiooni loomine peab lõppude lõpuks ennast ära tasuma, kas siis suurema kliendibaasi, reputatsiooni või kasumi jne näol. Teenusekeskse ärimudeli puhul peaks ka tulude mudel olema võimalikult paindlik, et saada klientide heakskiitu. Nagu ütleb ka teenuseloogika ja teenusekeskse alane kirjandus, siis arendusi peaks läbi viima koostöös klientide ja koostööpartneritega. See aitab saada aimu, millised on erinevate osapoolte arusaamad ja veendumused ning hoiab ära ebameeldivad üllatused hinnamuutuste osas. Mida sügavamad on suhted, seda vastutulelikumad on osapooled üksteise suhtes. Samuti aitab see mõista kliendi ostuvõimekust. Kui klient pole võimeline endale teenust lubama, siis ei ole selle pakkumine mõistlik.

Tabel 9. Teenusekeskse ärimudeli tulude mudel (autori koostatud)

Tulude mudel	Teenuse pakkumise innovatsioon	Protsessi innovatsioon	Teenuse positsioneerimine
Treening keskus	Kooskõlastatud teenusepakkujatega ning kliendiga. Hind vastavalt paketi mahule. Eripakkumised pikaajalistele klientidele	Pidev arendus ning puuduste avastamine läbi kliendiga suhtluse.	Avatud koostööle ning pikaajalistele suhetele klientidega
Restoran	Sõltuvalt portsjonist (naistele ja meestele) erinevad hinnad. Klientide kaasamine, et mõista nende ostuvõimekust ja soovi.	Pidev menüü korrigeerimine vastavalt uutele võimalustele, trendidele ja kliendi tagasisidele.	Koostööaldis restoran, kes kohaneb kiirelt uute trendidega ning kohandab oma teenust tagasisidega.
Hostel	Paketti soodustused, et kasutada ära võimalikult palju ressursse. Teenuse disainimise käigus uurida kliendi valupiire hinna suhtes. Koostööpartnerite teenuste puhul läbirääkida optimaalsed hinnad.	Kliendi vajaduste väljaselgitamine teenuse pakkumisel, sh erisoovidega arvestamine. Tagasisidestamine	Mitmekülgne majutusasutus, mis koostöös oma partneritega pakub parimat külastuskogemust.

Nii treeningkeskuse, -restorani kui ka hosteli puhul on võimalik rakendada paketi-soodustusi. Mida enam teenuseid klient Pärnu Rannastaadionis kasutab, seda rohkem kasutatakse ressursipotentsiaali. See annab võimaluse lihtsalt tutvustada teisi võimalusi klientidele ning muuta neid ka teiste protsesside püskikasutajateks. Avatus koostööle ning pikaajalistele suhetele klientidega annab võimaluse kiirelt korrigeerida erinevaid tegureid vastavalt osapoolte soovidele.

Nagu on alapeatükis 1.4 toodud välja Neely (2008) seisukoht, et sageli jääb teenuste arendusest veel rohkem tahaplaanile teenuste müügi seonduv protsess, siis on oluline mõista, kuidas klientidele paremini väärtust edasi anda. Kuna ükski innovatsioon ega arendus ei toimu iseenesest, siis on tähtis, et ettevõtte tegeleks ja mõtleks arendustele igapäevaselt. Kõikide arenduste eest peavad vastutama kindlad inimesed, seda selleks, et innovatsioon ei toimuks juhuslikult, vaid planeeritud tegevusena. Järgnevalt on võetud aluseks väärtusahel, millele tehakse vastavad ettepanekud, et luua teenusekeskne ärimudel (vt tabel 10).

Tabel 10. Teenusekeskse ärimudeli väärtusahel (autori koostatud)

Väärtusahel	Teenuse pakkumise innovatsioon	Protsessi innovatsioon	Teenuse positsioneerimine
Treening-keskus	Personali koolitused uute teenuste osas. Teenus pakettidelt lisaboonus teenindajale. Teenuste väärtuste kinnistamine	Teenuste arenduse eest vastutav isik/isikud. Teiste kaasamine protsessi. Lisatasu müügit rakendamine teenustele	Soov tekitada kliendi ees olevas personalis tahe pakkuda rohkem väärtust läbi teenuste.
Restoran	Toitumisalased koolitused. Töötajatele anda võimalus teenus ise korduvalt läbi kogeda, et mõista paremini väärtust. Klientide erinevatest eesmärkidest ülevaade.	Vastutav kokk ja treener vastutavad arenduste eest. Administraatorite motiveerimine läbi lisatasu pakkuma toidukord + treening paketi ning valmistoidu ettegemise teenust.	Klienditeenindaja võimekus tuua esile teenuse personaalsust, st iga kliendi eesmärk ja vajadus on erinev. Teenuste tutvustamine läbi oma kogemuse
Hostel	Uute teenuste sisu alased koolitused ja väljaõpped. Kogemuse põhine teenusepakkumine Pakettide müümise pealt palgalisa.	Määrata majutusega seonduvate arenduste eest vastutavad isikud. Koostada arenduskava läbiviidavate uuenduste kohta. Kooskõlastada uuendused turundusspetsialistiga.	Vajalike kompetentside leidmine, et pakkuda uuenenud teenuseid.

Sellest tulenevalt on vaja tähelepanu pöörata sellele, et kliendiga suhtlust loov personal saaks aru, kuidas teenust müüa ning millisel viisil üks või teine teenus klienti aitab. Alapeatükis 1.4 kasutatakse seisukohta Kindström'ilt (2010), kes on väitnud, et kuna kõige enam puutuvad kliendid kokku just personaliga, siis on oluline, et vastavad

spetsialistid oleks kursis teenuste arendusega ning oskaks kõigi teenuste olulisust kliendile selgelt edastada. Selleks oleks tarvilik läbi viia erineva sisuga personali koolitusi. Samuti on võimalik motiveerida töötajaid läbi lisaboonuste teenuste müügit.

Siinkohal on esmatähtis protsess, kuidas seda tehakse. Esmalt tuleks leida vastutavad isikud, kes korraldavad teenuste arendamist. Nemad kaasaksid töösse teisi töötajaid ning leiaks viise, kuidas luua boonussüsteem teenuste müügi pealt. Üks parimaid teenuse väärtuse edasiandmise tegureid on isiklik kogemus, mistõttu pakutakse personalile võimalus ise teenus läbi teha, et saada parem ülevaade kõigist väärtustest, mis sellega kaasnevad.

Koostöö tegemine erinevate osapooltega ja ressursside koordineerimine on eriti olulised, kui organisatsioonil puudub piisav kogus ressursse. Pärnu Rannastaadioni puhul on tegemist üsna uue asutusega, kuna see loodi 2016. Sellest tulenevalt ei ole mõeldav, et nad kogu spordikompleksi omal jõul suudavad ülal pidada. Üheks suurimaks ressursiks on erinevad pinnad, mida saab välja anda erinevatele teenusepakkujatele. Hetkel tegutseb antud näitel „Statka Resto“ ning massöör.

Väärtusvõrgu olulisus (vt tabel 11) ning koordineerimine tuleb esile just sellistel puhkudel, kui on tarvis luua sünergiat kõigi partnerite vahel, et kliendile pakutav väärtus oleks maksimaalne. Nagu ka teooria osas toodi välja Johnson'i ja Selnes'i poolt, siis on oluline mõista, et koostööde arv peaks olema optimaalne, et organisatsioon suudaks tulla nendega toime ja kasu oleks suurem kui kahju.

Ärisuhete arengu käsitlusest tulenevalt on välja pakutud palju erinevaid uusi koostöövõimalusi nagu näiteks treenerid (sh jõu- ja mitmekülgsetreeningu treener), spordimeditsiini haldaja, giidinduse ja transpordiga ning meelelahutusega tegelevad ette-võtted ning ka koolitajad. Uute ärisuhete loomise peamine eesmärk on uue väärtuse loomine. Treeningkeskuse juhul nähakse suurimaks võimaluseks spordimeditsiini eest vastutavat operaatorit. Pärnu Rannastaadionis ei oma hetkel inimest, kes omab vastavaid kompetentse ja vahendeid, et antud teenust ise pakkuda, mistõttu oleks tarvis leida sobiv koostööpartner, kes seda asutuses korraldaks. Sellele lisaks püsivat personaaltreenerit või

personaaltreenerite võrgustiku, kes saaks kliente vastavalt vajadusele aidata, kas siis treeningute või toitumisega.

Tabel 11. Teenusekeskse ärimudeli väärtusvõrk (autori koostatud)

Väärtusvõrk	Teenuse pakkumise Innovatsioon	Protsessi Innovatsioon	Teenuse positsioneerimine
Treening-keskus	Hinnata asutuse väärtusvõrku (kliendid, potentsiaalsed koostööpartnerid/tarnijad), et leida võimalusi kuidas suurendada väärtuspakkumist läbi koostöö. spordimeditsiini pakkuja. Personaaltreenerid	Sobiva(te) partneri(te) leidmisel pakkuda uusi teenuse lahendusi. Tugevate sidemete loomine.	Koordineerida ressursse koostöövõrgustikus
Restoran	Olemasolevate treenerite võimekuse hindamine. Sobiva kompetentsi leidmine. Restorani kokaga suhtlemine võimaluste osas.	Kliendi kaasamine ning tema toitumisharjumuste analüüsimine. Treenerite soovitusel klientidele.	Personaalsuse ja tagasiside balansseerimine. Tavapärase menüü säilitamine uute kõrval, et hoida mitut segmenti.
Hostel	Pärnus transpordi ja giidi teenustega tegelevate ettevõtete kaardistamine ning sobivate valimine. Koostööpartnerite leidmine, kes elavdaks ruume.	Sobivate partnerite leidmisel üheskoos arendada välja uued teenused.	Vastavalt vajadusele koordineerida kõikide osapoolte tegevusi, et saaks täidetud piisavas mahus nõudlus.

Seda kõike tehes, on oluline korraldada seda nii, et jääks kasutegur ning klient saaks loodud suhetest lõppkokkuvõttes kasu. Restorani puhul on võimalik uurida, kas vajalikud kompetentsid on majas tegutsevate treenerite seas olemas. Hosteli puhul on võimalik mõelda väljaspool maja olevatele faktoritele, mis mõjutavad kliendi kogemust Pärnus. Selleks on võimalus teha koostööd transpordi (rattad, takso jms) ning giidi teenuse pakkujatega. Peo/seminaride pakettide puhul on võimalus, et klient sooviks päeva- või õhtujuhti, mistõttu on nendega kooslepete tegemine võimalik läbimõelda.

Eristumine konkurentidest aitab kliendil teha paremini valikuid ning hinnata organisatsiooni poolt pakutavat väärtust. Selleks, et mõista paremini, kuidas teenust arendada selliseks, et see vastaks nii kliendi kui ka organisatsiooni ootustele, oleks tarvilik kasutada teenuste disaini. See aitaks mõista, mis toimub kliendi peas ning kuidas

tekitada temas tunnet, et antu spordikompleksist saab ta kõige suuremat väärtust. Selleks, et koostöö toimiks, on loomulikult vaja esmalt arendada välja ärisuhteid, mis põhinevad teineteisele väärtuse loomisel. Lähtuvalt alapeatükk 1.2 välja toodud ärisuhete arenduse käsitlustele, on tarvis keskenduda koostööpartnerite hindamis tööriistadele ja suhete arendamisele. Hindamis tööriistad annavad võimaluse hinnata ärisuhte kasumlikkust.

Samuti on võimalik hinnata, mille põhjal teevad kliendid otsuseid valides endale kohta, kus teha oma treeninguid, toituda, majutuda jne. Sellest tulenevalt saab läbi viia arendusi ning muuta organisatsioon eristuvaks konkurentide pakkumisest. Nii siis järgnevalt keskendutakse konkurentsistrateegiale, et leida võimalusi, kuidas olla klientide jaoks võimalikult atraktiivne teenusepakkuja. (vt tabel 12).

Tabel 12. Treeningkeskuse teenusekeskse ärimudeli konkurentsistrateegia (autori koostatud).

Konkurentsi strateegia	Teenuse pakkumise Innovatsioon	Protsessi Innovatsioon	Teenuse positsioneerimine
Treening-keskus	Kasutada teenuste disaini teenuste loomisel/parendamisel. Klientide/koostööpartnerite kaasamine, et tuvastada, mida teha teisiti üldsusest.	Tuua esile teenuste pakkumisel nende väärtus ning illustreerida, milliseid võimalusi arenduseks pakutakse.	Luaa kliendile assotsiatsioonid esmaklassilisest spordikompleksist, kus tegeletakse inimeste pideva arenguga.
Restoran	Kliendi ning treenerite võimalus kaasa rääkida pakutava toidu osas. Kliendi usaldus treeneri vastu, tagab usalduse uue teenuse vastu. Treeningud ning arengut toetav toit ühest kohast.	Klientide edulugude esiletoomine. Teenus viitab selgelt heale maitseelamusele ning märkimisväärsele aja kokkuhoiule.	Ainulaadne pakett, mis võimaldab saada kõik oma arenguks ühest kohast.
Hostel	Konkurentide strateegia mõistmine ning sellest tulenevalt oma arenduskava koostamine. Koosolekud koostööpartneritega, et läbi arutada edasisi ideid	Teenuste osutamisel rõhuda teenuste illustreerimisele ja väärtuspakkumisele.	Kuvandi täiendamine teenuste väärtustega ja konkurentidest eristumisega.

Üheks oluliseks teguriks on kliendipoolne usaldus organisatsiooni vastu. Selle võitmiseks on suur osa teenuseid kooskõlastatud just koostöös klientidega. Kuulates kliendi soove

ning tagasisidet, on võimalik oma teenuseid disainida paremaks kui konkurendi omad. Kuna Pärnu Rannastaadionist käivad läbi erinevate taustadega sportlased, siis on võimalik rõhuda nende rahulolule ja tulemustele. Restorani puhul on tegemist selgelt eristuvate teenustega, mida rääkimata Pärnust, esineb Eestis väga vähe. Toidukomplektide ettevalmistamise teenus annab võimaluse kliendil säästa märkimisväärse aja oma nädalast. Positsioneerimisel tuleks just rõhuda unikaalsetele uutele võimalustele, mis teevad Pärnu Rannastaadionist ainulaadse spordikompleksi.

Tuuakse tunnuseks välja ka sihtturg, mis aitab määratleda uusi segmente (vt tabel 13). Uue loodud väärtuse puhul on võimalik leida uusi huvilisi, kellel on nõudlus pakutava teenuse järele. Selleks tuleks aga organisatsioonil mõista, kes on osa tema sihtturust, et oleks võimalik läbi õigete kanalite leida kliendid, kes pakutavat teenust hindavad.

Tabel 13. Treeningkeskuse teenusekeskse ärimudeli sihtturud (autori koostatud)

Sihtturg	Teenuse pakkumise innovatsioon	Protsessi innovatsioon	Teenuse positsioneerimine
Treeningkeskus	Tipp-sportlased Treeninggrupid Harrastajad	Ressurside otstarbekas kasutamine, et rahuldada kliendi vajadusi	Uute kontaktpunktide loomine. Uus väärtus spordimeditsiini huvilistele
Restoran	Sportlased Teadlikud toitujad Kaalulangetajad Treenerite treenitavad Kiire eluviisiga inimesed, kes ei jõua kodus süüa teha	Ressursside valmisolek, et tulla vastu erinevate sihtgruppide vajadustele.	Koostööpartneritega ristturundus, puuetundlikul abistajal ülevaade kõigist võimalustest. Kliendi eesmärgipärane määratlemine, et osata paremini pakkuda võimalike teenuseid.
Hostel	Lastega pered Turistid Pärnu külastajad Tähtpäevade tähistajad Töötoad/seminarid	Ressursside valmisolek, et tulla vastu erinevate sihtgruppide vajadustele.	Koostööpartneritega ristturundus, puuetundlikul abistajal ülevaade kõigist võimalustest. Kliendi eesmärgipärane määratlemine, et osata paremini pakkuda võimalike teenuseid.

Kui võtta eraldi seisvana treeningkeskust, restorani ning hostelit, siis võib öelda, et nende kõigi sihtturud on üsna erinevad. Sihtgrupid jäävad enam asukohalt suures osas Eesti piiridesse, küll aga on võimalik luua pikaajalisi suhteid Läti, Ukraina ja Valgevene

treeninggruppidega, et katta ära spordikompleksi madalamat talve hooaega. Suve hooajal tõuseb ka välituristide (Läti, Soome) osakaal. Küll aga Pärnu Rannastaadioni puhul on võimalik, et satub ühte kohta sarnaste väljavaadetega inimesed, kes ootavad nii majutuselt kui toitlustuselt ühiseid väärtuseid. Nii võib oletada, et inimesed kes käivad treeningkeskuses, sööksid ka meelsasti toitu, mis nende treeningutele kaasa aitaks. On muidugi suundi, mis ei mõjuta väga palju teiste osapoolte tegutsemist. Seda näiteks turistid, lastega pered ning tähtpäevade tähistajad, kes tulevad väljastpoolt Pärnut aega veetma. Sarnaselt spordimeditsiin võib küll huvi pakkuda tavaharrastajale, aga kõige enam saavad sellest kasu sportlased, kes oskavad saadud tulemuste põhjal oma treeninguid korrigeerida. Selleks, et antud ressursid oleks pidevalt kasutuses, on tarvis vaja teha piisaval määral turundust, et erinevad sportlased kohapeale saada. Tavaharrastaja spordimeditsiini kasutamise suurendamiseks oleks vaja teda esmalt harida, mis võimalusi saadud tulemused pakuvad ning kuidas ta saab neid ära kasutada.

Organisatsiooni personali puudutavad dokumendid sisaldasid palju erinevaid andmeid. Välja oli toodud dokumentides ülevaade nii kompetentsidest, tööülesannetest, toetavatest protsessidest, erikordadest, õigustest jms. Selleks, et mõista, milline on olemasoleva personali valmisolek üleminekuks teenusekesksele ärimudelile, antakse ülevaade personali olemasolevatest ning vaja minevatest kompetentsidest (lisa 12).

Kompetentside hindamise aluseks võeti kvalifikatsiooniga seonduvate terminite tööriist. Tabelis grupeeritakse kompetentsid nelja erinevasse kompetentsigruppi, milleks on suhtlemine, juhtimine, mõtlemine ja enesejuhtimine. Seejärel tuuakse iga grupi kohta välja eraldi kategooriad, mis sisaldavad erinevate kompetentside koosluseid. (Jamnes, Elenurm, Murre, Kerem & Randma, 2013, lk 4) Lisa 12 olevas tabelis tuuakse eraldi välja olemasoleva personali kompetentsid, mis on:

- tugevalt esindatud,
- mingil määral esindatud,
- puuduvad, kuid vajaminevad üleminekuks teenusekesksele ärimudelile.

Tabelis (lisa 12) on välja toodud kompetentsigrupp, milleks on suhtlemine. Pärnu Rannastaadioni puhul on tugevalt esindatud suhtlemine, mis hõlmab üldisi kompetentse nagu suhtlemine, teabe esitamine ja klientide teenindamine. Mingil määral on esindatud

ka koostöö ja väärtustest lähtumine ja põhimõtete järgimine, kuid kuna tegemist on üsna värske kollektiiviga, siis pole teatud oskused veel päris välja arenenud ja väärtused ning põhimõtted juurdunud. Lisaks eelnevalt toodule, on teenusekeskse ärimudelile üleminekuks vaja mõjutamise ja veenmise kompetentse. See aitab personalil veenvalt ideid enda ja organisatsiooni nimel esitleda ning klienti paremini suunata. (Jamnes, Elenurm, Murre, Kerem & Randma, 2013, lk 5-8) Teiseks kompetentsigrupiks on juhtimine. Siinkohal tuleb samuti mainida, et kuna tegemist on kaks aastat vana organisatsiooniga, siis pole kõik kompetentsid veel täielikult juurdunud. Nimelt on mingil määral esindatud algatus ja käivitus võimelised kompetentsid ning inimeste juhtimine. Algatus ja käivitus võimelised kompetentsid on olulised näiteks luues eelnevalt käsitletud ressursside kasutusest tulenevat püsivat konkurentsieelist ürituste korraldamise näol Pärnu Rannastaadionis (lk 37). Vajamineva kompetentsina oleks vaja juurutada protsesside juhtimist, mille alusel saab nt määrata töötajate arenguvajaduse ning luua sellest tulenevalt arenguvõimalused. See on oluline, kuna ainuüksi üleminekuks teenusekesksele ärimudelile on tarvis selle alaseid teadmisi. Lisaks sellele vajavad paljud parendatavad ja uued teenused täiendavaid kompetentse, et luua väärtust. (*Ibid*, lk 8-9)

Järgnevalt on lisa 12 toodud välja kompetentsgrupp mõtlemine. Tugevalt on esindatud kirjutamine ja aruannete koostamine. Täiendavat arendust vaja analüüsimine ja tõlgendamine, eelkõige teabe mitmekülge (sh visuaalselt, loode ja näidete põhjal) esitamise osas. Kliendi edulugude ja isiklike kogemuste edastamine moodustavad osa teenusekesksest ärimudelist (lisa 8). Visualiseerimine teeb kliendile pakutava väärtuse mõistetavamaks. Vaja minevateks kompetentsideks on teadmiste ja tehnoloogiate kasutamine, selleks et arendustegevused põhineks valdkonnaspetsiifilistel teadmistel ja oskustel. Sellele lisaks õppimine ja enesearendamine ja loovus ja uuendusikkus ning kontseptuaalne ja strateegiline mõtlemine. Nende kompetentside alusel oleks kogu arendustegevus väga süsteemne, kus kõik osapooled teavad oma rolle ning oskavad anda sisendit. See on oluline osa teenusekesksest ärimudelist, kuna teenuste täiustamine ja uute loomine on katkematu protsess. Lõpetuseks tuuakse välja enesejuhtimise grupikompetents. Tugevalt on esindatud avatus ja paindlikkus ning juhiste ja reeglite järgimine. Vähesel määral on esindatud ettevõtlikust ning puudu olev kompetents on

planeerimine ja organiseerimine. See laseb aitab määratleda, hallata ja hankida ressursse ülesannete täitmiseks ning laseb kollektiivil süsteemselt tööd teha. (*Ibid*, lk 9-14)

Kokkuvõtlikult võib öelda, et uuringu tulemused annavad ülevaate ressursipõhise käsitluse mudeli alusel hinnatud ressurssidest, mis võivad luua Pärnu Rannastaadionile püsiva konkurentsieelise. Eelnevaid eeliseid ja teooria kontseptuaalset alust rakendati, et välja arendada teenusekeskne ärimudel Pärnu Rannastaadionile. Uuendatud ärimudel vajab täiendavaid kompetentse, mistõttu anti ülevaade olemasolevatest ning vajalikest kompetentsidest, et saaks toimuda üleminek teenusekesksele ärimudelile.

2.3. Teenusekeskne ärimudel ning uued ja parendatavad teenused

Alapeatükis 1.1 analüüsiti ärimudelite alaseid teadusartikleid, mis andsid ülevaate olulistest ärimudeli käsitlustest ning raamistikest. Sellest tulenevalt seoste loomine alapeatükiga 1.2, kus toodi välja teenuste, teenustumise, teenuste disaini ning ärisuhete olulisus. Ärimudeli näitajate põhjal on võimalik saada põhjalikum ülevaade erinevatest teguritest, sh teenustest mille läbi leida võimalusi organisatsiooni teenustumiseks.

Teenuse pakkumise eeldused ehk teenuse väärtuspakkumine, pakkumiseks vajalikud ressurssid ja kirjeldus erinevatest protsessidest teenuse loomiseks võimaldab mõista, milline on organisatsiooni valmisolek pakkuda teenust. Samuti on kaasatud analüüsimisel ja arendamisel alapeatükis 1.2 käsitletud teenuste loogika ning teenuste disaini põhimõtteid, et uued ja parendatavad teenused oleks kliendikesksed ning pakuks võimalikult palju uut väärtust. Lähtudes alapeatükis 2.2 läbiviidud teenuste ärimudeli näitajate arendamistest, Pärnu Rannastaadioni juhatajaga läbiviidud intervjuust ning analüüsitud ressursside võimekusest, on antud ülevaade parendatavatest teenustest (lisa 9). Tabelis on välja toodud olemasoleva teenuse kirjeldus ning paremal kirjeldus, milline võiks teenus peale disainist olla. See aitab paremini mõista, milline on uus saadud väärtus parendatud teenuselt. Teenused jaotatakse viite erinevasse kategooriasse, milleks on sise- ja välistreeningud, toitlustus, majutus ning kõikide teenustega seonduvad teenused.

Sisetreeningu teenuse parendatavus tuleneb mitmekülgse jõu- ja vastupidavus treeningust. Hetkel antud treening veel palju arendamist. Kuna antud treeninguid tehakse enamasti rühmana, siis võiks olla tegemist protsessiga, mida viib läbi treener, kes omab

vastavat eriala ja õpetab kuidas sellel spordialal areneda ja seeläbi ka oma füüsilist vormi parandada. Selline treeninguformaad soodustab osapoolte vahelisi sügavamaid suhteid. Iseseisvaks treeninguks on seinal õpetlikud juhendid. Iseseisvad treeningud võivad alguses olla ebakindlad, tulenevalt kliendi teadmatusest. „Nagu peaks“ teenus võimaldab võtta personaaltreeninguid, mis aitavad kliendil paremini mõista, kuidas efektiivseid ja hea tehnikaga treeninguid läbiviia. Kuna kõik kliendid ei saa endale personaaltreeningut lubada, siis toimub ka uutele klientidele suunatu jõusaali ABC, kus õpetatakse kuidas sisetreeningu ressursse kasutada.

Tehakse ka ettepanekuid, kuidas parendada toitlustusteenust. Hetkel tegutseb restoran kui iga teine söögikoht, pakkudes toite, mis ei ole suuresti kooskõlas sportlaste toitumisrežiimiga. Parendatud teenus on loodud koostöös Pärnu Rannastaadioni treeneritega ning klientidega, et menüüs oleks tervislikud toidud, mis klientidele, kes on soetanud toitumiskava või jälgivad oma toitumist. Kliendi panus tuleneb sellest, et teada saada hinnapiirist ning toitudest, mida kõige enam eelistatakse. Valida on mitmete tervislike toidukordade vahel, mis ei tee toitumist üksluseks. Kliendil on võimalus enne trenni minemist broneerida endale trennijärgne söök, mida on hiljem lihtne süüa. Teenuse arendamisel lähtutakse tervise trendidest ning kliendilt saadud tagasisidest.

Teadlikuid toitujaid on üha enam, kuid toitlustusteenuseid, mis sellega arvestavad, on vähe. Toitlustus teenuse parendusena pakutakse veel välja võimalus Pärnu Rannastaadioni restorani külastades saada ülevaade einete toitainete sisaldusest. Selleks on menüü koostamisel kalkuleeritud välja toidukordade energiasisaldus ning süsivesikute, rasvade ja valkude arv. See võimaldab klientidel teha teadlikumaid valikuid, kuna nende andmete põhjal on võimalik paremini planeerida oma toitumist, nii et see oleks tasakaalus ja tervislik. Toidukordi saab lihtsalt lisada nime järgi toitumist jälgivasse telefoni rakendusse *Myfitnesspal*. See annab ülevaate kogupäeva toidu tarbimisest ning aitab süüa vastavalt oma sportlikele eesmärkidele.. Kliendil on võimalus kaasa rääkida, millise koostisega einet soovitakse, et restoran oskaks vastavaid arendusi teha. Restoranil on võimalus ka iseseisvalt teha järeldusi, vaadeldes missuguse sisaldusega toidud on kõige populaarsemad.

Majutus teenuse parendamiseks arendatakse broneerimissüsteemi (lisa 9). Praegusel hetkel on hosteli kliendil võimalik broneerida ainult kodulehe väliselt, mis jätab organisatsioonist vähe arenenud mulje ning vähendab kasutusmugavust ning kliendisuhete sügavust. „Nagu võiks olla“ broneerimis teenus peaks toimima otse Pärnu Rannastaadioni kodulehelt. See annab võimaluse kaardistada kliente ning hiljem luua püsivamaid suhteid (järgides kehtivaid isikuandmete kaitse reegleid) saates neile eripakkumisi ning uudiskirju. Samuti on odavam teha tehinguid ilma vahendajata, mistõttu ressursid tuuakse organisatsiooni sisse tagasi. Majutus teenuse lisana pakutakse välja nutikas majutus abiline. Praegusel hetkel peaks klient küsimuste korral lahkuma oma toast ja uurima kõike vastuvõtulaua administraatori käest. „Nagu võiks olla“ teenus annab võimaluse kasutada igas toas puuetundliku abistajat, mis annab ülevaate kõigist teenustest nii asutuse siseselt kui väljaspool spordikompleksi pakutavate koostööpartnerite võimalused. Samuti saab läbi selle ka erinevaid teenuseid tellida ja broneerida, nt tuppa toitu tellida.

Seltskonnapaketid on hetkel saadaval vaid spordigruppidele, kes enamasti ei kasuta seminari ruume. Majutus teenuse arenduse käigus luuakse pakett, mis pakub majutust suuremale seltskonnale, et viia läbi koolitusi/seminare või tähistada tähtpäevi. Eelnevalt saab leppida kokku erinevaid tegevusi Pärnu Rannastaadioniga ning vajadusel kaasata päeva- või öhtujuhti koostööpartnerite seast. Teenuse väljaarendamisel tuleb palju kaasata kliendi ja koostööpartnerite mõtteid, et ühilduks klientide soovid ning koostööpartnerite kompetentsil erinevad lahendused.

Lisa 9 viimane arendavat teenus käsitleb kõikide teenusetega seonduvaid teenuseid. Pärnu Rannastaadion omab suurt hulka reklaampindasid, mida hetkel välja ei reklaamita. Võimalus neid kasutada on väljatoodud vaid hinnakirjas, kust ettevõtte ei oska seda tihti otsida. Parendusena soovitakse kaardistada potentsiaalseid kliente, et neile antud pakkumist edastada. Kujundada sellest väärtuspakkumine, mis annab ettevõtjatele võimaluse toetada sporti, kuid saada sellest kasu. Peale sellele teenuselisale pakutakse välja veel esmatarbekaupade lisandumist. Kliendikesksus tähendab sel juhul võimalust soetada taastusjooke või rentida rätikuid. Veel on parendatud võimalust kontakteeruda ja küsida abi. Kliendil on vajadusel ja administraatori juures olekul võimalust kasutada

otsevestlust. Selleks on kodulehe all nurgas kast, mis muutub aktiivseks kui administraator on arvuti juures ja klient külastab kodulehte.

Teenuste pakkumisel tuleb arvestada, millised võimalusi pakuvad olemasolevad ressursid. Kuna Pärnu Rannastaadioni pole hetkel võimeline ise kõiki vajadusi katma, siis on oluline mõista, millised on puudused ning kuidas neid läbi ärisuhete täiustada ja arendada. On oluline mõista, et ärimudeli arendamisel ei jääks organisatsiooni juhid enda raamidesse ja arusaamadesse, vaid kaasaks arendusse nii kliente ka kui töötajaid. Kliendikesksus peaks peegelduma organisatsiooni ärimudelist, mis soovib pakkuda oma klientidele rahulolu tiheda konkurentsiga turul. Uuringu tulemusena pakuti välja erinevaid võimalusi koostöödeks, mis rikastaks Pärnu Rannastaadioni ärisuhteid. Täiendavate väärtuste loomiseks on vaja:

- spordimeditsiini eest vastutavat operaatorit;
- personaalteenureid;
- mitmekülgse jõu- ja vastupidavustreeningu treener;
- giidi teenus;
- transpordi teenus;
- päeva- ja õhtujuht;
- koolitajad.

Eduka koostöö puhul on tarvis luua usaldusväärne ja sügavam suhtlus, kus mõlemad osapooled panustavad koostösse eesmärgiga parendada klientide rahulolu ning seeläbi organisatsiooni edukust. Koostööpartneritega tuleks läbirääkida ka hinnakujundamisel, et vältida valesti arusaamasid hinnapoliitika osas.

Uute ressursside kaasamisel ning olemasolevate otstarbekama kasutamisega, on võimalik pakkuda uusi teenuseid, mis on toodud välja lisas 10. Esimese uue teenusena on võimalik kliendil tellida treening- ja/või toitumiskava. Pärnu Rannastaadioni kodulehel on taotlus, kus antakse ülevaade oma kehakaalust, pikkusest ja vanusest ning tavapärasest treeningust ja toitumisest (sh võimalikud allergiad ja toidu talumatused). Seejärel tasutakse maksekeskuse kaudu arve ning taotlus laekub treenerile. Treener annab kliendile kinnitava kirja, et kõik vajalik on taotluses olemas ning arve on tasutud ja et

kava koostamine võtab aega kuni kolm päeva. Vajadusel küsib treener täpsustavaid küsimusi, et veenduda kava sobilikkuses. Kava valmimisel saadetakse see e-kirja teel kliendile koos juhendiga, kuidas kava kasutada ja milliseid põhimõtteid tuleks järgida. Treeningkavas tuuakse välja harjutused, mis sobituvad Pärnu Rannastaadioni võimalustega ning toitumiskavas on toidukorrad, mida on võimalik tellida ka restoranis. Esmakordsel tellimisel on võimalik saada soodustust personaaltreeningu ning restorani toidukorra pealt. Küsimuste tekkimisel võetakse ühendust treeneriga e-kirja vahendusel, millele viimane vastab kahekümne nelja tunni jooksul. Klient annab iga kahe nädala tagant ülevaate oma arengust ja enesetundest ning vajadusel treener korrigeerib kava. Õnnestunud kava jälgimise puhul premeeritakse kasutajat diplomi ning kehaanalüüsiga.

Teine uus teenus on toidukomplektide ettevalmistamine (lisa 10). Kuna tegemist on keerukama teenusega, siis on autori poolt koostatud teenuseplaan (lisa 13), mis annab ülevaate erinevate osapoolte perspektiividest ja tegevustest. Pärnu Rannastaadioni kodulehel on juhend, kuidas valida endale sobilikud toidukorrad. Selleks on kalkulaator, mis võtab arvesse inimese kehakaalu, pikkuse, vanuse, aktiivsuse ning kehalised eesmärgid ja pakub välja soovituslikud toidukorrad, mida on võimalik tellida. Toidukorrad on kinnistes karpides, mis garanteerib värskuse ning teeb nad lihtsalt transporditavaks ja mugavalt söödavaks olenemata asukohast.

Kliendile antakse visuaalne ettekujutus, mida tooted sisaldavad ja kuidas need kasuks tulevad. Seejärel saadakse tellida kuni seitsme päeva toidukorrad, mida on võimalik läbi Tellitoidu kullerteenuse koju tarnida. Kui oma eelistused on kinnitatud, kohale toimetamise kuupäev valitud ning läbi maksekeskuse makse sooritatud, siis restoran saadab kinnituse ning vajadusel täpsustab kliendiga mingid asjaolud üle. Toidukorrad on komplekteeritud vastavalt päevadele. Korraga tuuakse koju kolme päeva toidukorrad, et veenduda nende värskuses ja kvaliteedis. Võimalik on tooteid soojendada või süüa külmalt. Pärast teenuse kasutamise viimast eeldatavat päeva saadetakse kliendile tagasiside küsimustik, mille täitmisel on võimalik saada soodustust järgnevalt tellimusest.

Kolmanda uue teenusena on välja toodud spordimeditsiin (lisa 10), mis annab Pärnu Rannastaadionile teadmuspõhisema suuna. Administraator või spordimeditsiini eest vastutav isik annab ülevaate teostavatest protseduuridest ning nende kasulikkusest.

Võimaldatakse kliendile testida oma kehalisi võimeid, mille põhjal on võimalik teha soovitusi, mis on hästi ja mida võiks veel edasi arendada. Vigastuste puhul koostatakse taastumisplaan, milles on välja toodud vajalikud tegevused ja protseduurid, et paranemist kiirendada. Antakse konkreetsed juhised ning teave, mida tuleb teha, et kliendil oleks selge arusaam miks ja kuidas midagi tegema peab. Samuti on protsessid, mis lihtsalt aitavad treeningute järgsele taastumisele kaasa ning vähendavad vigastuste ohtu. Teenuse kasutamise järgselt küsitakse tagasisidet ning kontaktandmete põhjal edastatakse hiljem personaalseid pakkumisi ning uusi võimalusi oma tulemusi paremaks muuta.

Selleks, et kliendid oleks kursis, kuidas efektiivselt toituda ja trenni teha, korraldatakse iga kahe kuu tagant koolitus, mille eesmärk on luua pikaajalisemaid suhteid klientidega ning aidata neid oma sportlike tulemuste saavutamisel. (lisa 10) Selleks tehakse toitumis-, treening- ja muude spordialade alaseid koolitusi, mis hariksid klienti ning aitaksid jõuda tulemustega järgmisele tasemele.

Klientidel on võimalik teha ettepanekuid, millise sisuga koolitusi soovitakse kuulataja ja kes võiks olla ettekandja. Koolituste sisu on kooskõlas sellega, mida annab Pärnu Rannastaadionis rakendada. Klient saab praktilisi soovitusi, kuidas oma tulemusi paremaks muuta. Koolitustel osalemine annab kliendile eelise jõuda oma eesmärkideni läbi teadusliku ning praktiseeritud käsitluste. Läbi selle tähtsustatakse rohkem erinevaid teenuseid, mida pakub spordikompleks.

Eelnevad teenused moodustavad suure osa disainitud teenusekesksest ärimudelist, mis on toodud välja lisas 8. On oluline, et uute teenuste arendamisse kaasatakse peale klientide ka personal, et oleks võimalik saada kõigi osapoolte seisukohti. Ükski arendus ei juhtu iseenesest, mistõttu tuleb näha palju vaeva.

Arendusega peaks tegelema pidevalt, kuna uute konkurentsieeliste tekkimine aitab silma paista paljude teiste pakujate seast. Selleks, et saada ülevaade vajalikest tegevustest, et jõuda „nagu on“ ärimudelist „nagu võiks olla“ ärimudelini, on tarvis järgnevaid tegevusi:

- erinevate võimaluste kaardistamine;
- arenduskava ning selle eest vastutavate isikute määramine;
- riskianalüüs;
- personali kaasamine arendustesse;
- klientide kaasamine arendustesse;
- koostööpartnerite otsimine ning kaasamine;
- pidevad kohtumised arenduste jälgimiseks;
- teenuste portotüübi arendamine ja testimine;
- lõplike teenuste disainimine
- riigihanked;
- personali koolitused;
- uute teenuste turustamine ja pakkumine.

Selleks, et anda veelgi täpsem ülevaade erinevatest ärimudeli näitajatest ning osalistest, on koostatud teenuste ärimudeli lõuend (lisa 11). Antud lõuend aitab paremini analüüsida ja määratleda klientide, ettevõtte ja partnerite mõju ärimudelile. Nagu autor tõi välja peatükis 1.4 lk 26, siis hinnatakse kulustruktuuri, peamiste ressursside, põhitegevuste, väärtuspakkumise, kliendisuhete, kanalite ning tuluallikate mõju. Kulustruktuuri puhul on peamisteks kuludest kliendile erinevad teenused, sh uued teenused nagu spordimeditsiin, koolitused ning treening- ja toitumiskavad. Ärikliendi puhul on tegemist suuresti samade kuludega, kuid hind enamasti kalkuleeritakse vastavalt hinnakirjale ja ärisuhte tasandile. Sügavamad suhted ja vahetatav väärtus annab võimaluse olla hinnaga paindlikum. Väljastpoolt Pärnut tulevatele äriklientidele lisanduvad transpordikulud kohale jõudmiseks. Pakutud väärtus peaks olema väärt transpordile kulutatut. Ettevõtte kulud moodustavad halduskulud, personal, koolituskulud, inventar, uued IT lahendused nt broneerimissüsteemi arendamiseks ning hiljem puuetundlik abistaja hosteli ruumides. Partnerite puhul on kuludeks ristturundusega seonduvad kulutused ning ka soodustused mida tuleb mõningatel puhkudel teha enda teenustelt või toodetelt, et võimaldada

suuremat väärtust kliendile ning mõningal puhkudel ka organisatsioonide vahelistele personalidele.

Järgnevalt on välja toodud peamised ressursid ja põhitegevused, mis on suuresti omavahel seotud. Nende tulemusel on võimalik luua väärtust erinevatele osapooltele. Selleks, et era- ja äriklient saaksid teenust tarbida, on vaja rahalisi vahendeid. Ärikliendi kulustruktuuri ulatust mõjutab tema reputatsioon ning kontaktid, mida on võimalik kasutada ära turunduses ning pakkumiste edastamiseks. Lisaks teenuste tarbijate hulk, kes külastavad Pärnu Rannastaadionit. Väärtuse saamiseks on vaja broneerida eelnevalt turunduskanalite kaudu või registreeruda kohapeal. Toitlustuse puhul tuleb kõne alla tellimine. Kõiki eelnevaid tegevusi tuleks kinnitada ning hiljem tagasisidestada, et leida parenduskohti tulevikuks.

Pärnu Rannastaadion ning ka partnerid vajavad teenuste pakkumiseks personali ning erinevaid vahendeid. Loomulikalt ka kogu spordikompleksi alla kuuluvad ressursid nagu hostel, restoran, treeningkeskus koos teenindavate ruumidega, väljõusaal, reklaampinnad jms. Väärtuste loomiseks on vaja organisatsioonil personali koolitada uuenduste osas, teha täiendavat turundust, et tõmmata tähelepanu uutele väärtustele. Luua tugev koostöö hosteli, treeningkeskuse ning restorani vahel ning viia läbi pidevaid teenuste arendusi koostöös teiste osapooltega. Operaatorid peavad mõista ja teadvustama endale pakutavad väärtust, et paremini teenust pakkuda. Tegema omalt poolt turundust ning viima läbi koolitusi eesmärgiga hoida personali kursis uuendustega. Väliste partnerite alla kuuluvad ka koolitajad, kes peavad koolitusi ettevalmistama ning läbiviima. Personaaltreenerid peavad koostama klientidele personaalseid treening- ja toitumiskavasid.

Väärtuspakkumine era- ja ärikliendile on võimalus saada kõik kompetentsil põhinevad teenused kompaktselt ühest kohast. Kuna eesmärk oleks ka Pärnu Rannastaadioni kliente harida erinevate kehalist arengut soosivate trendide osas, siis on väärtuseks ka saadud teadmised koolitustelt. Samuti saavad külalised ülevaate restorani menüüs olevate pakkumiste toitainete sisalduse. Äriklientidel on võimalus korraldada seminare või koolitusi enda meeskonnale kasutades ära teenindusruume. Parteritele võimaldatakse suuremat müüki, turundust ning uut kliendibaasi. Organisatsioon saab eelnevast tulenevalt suurenenud kliendi rahulolu teenuste kasutamise mahtu ning ressursside

rakendamist. Kliendisuhted on organisatsiooni poolt integreeritud teenuse osutamisse. Partnerid kaasavad kliente oma arendustesse ning teatud puhkudel tehakse koosolekuid, kus saavad erinevad osapooled suhelda. Klientide andmebaasi põhjal on võimalik küsida tagasisidet teatud perioodi tagant, mis annab võimalus kliendil saada boonuseks eripakkumise. Turundus kanalitena saab eraklient kasutada kodulehte või sotsiaalmeediat, et saada ühendust Pärnu Rannastaadioniga. Äriklientidel on võimalus kasutada e-kirju ja spordiplatvorme nagu Eesti Olümpiakomitee. Organisatsioon ning partnerid edastavad oma peamisi sõnumeid läbi kodulehe ning sotsiaalmeedia. Lisaks saab asutus kasutada otsekirju, kohalikku lehte, koolitusi, otsingumootori optimeerimist (SEO) ning spordi-kompleksi üritusi ja reklaampindasid. Klientide tulu antud väärtuspakkumisest on soodustused, mida saab ajaliselt ja rahalistelt. Partnerid saavad tuluna suuremat tarbitud teenuste mahtu. Organisatsioon saab tulu piletite, koolituste osatasude, treening- ja toitumiskavade, pakettide, majutuse ning äriklientide seminaride/ürituste/külastuste eest.

Pärnu Rannastaadion võimaldab oma ressursipotentsiaaliga pakuda praegustele kui ka uutele sihtturgudele uusi teenuseid ning lahendusi. Kuigi kõik uuendused vajavad aega ning mõningal juhul ka uusi vahendeid, siis läbi planeeritud tegevuse on võimalik kõiki ettepanekuid ellu viia eesmärgiga pakuda klientidele suuremat väärtust ning suunata teenuseid uutele segmentidele.

KOKKUVÕTE

Antud lõputöö uurimisobjektiks oli Pärnu Rannastaadionile, mis on Pärnu üks uuemaid spordikompleksiga. Kuna tegemist on üsna uue rajatisega, siis ei ole veel kõiki vahendeid piisavalt rakendatud, et kasutada ära täielikku ressursipotentsiaali. Töö käigus kaardistati ning analüüsiti olemasolevat ärimudelit eesmärgiga saada ülevaadet võimalustest, kuidas seda edasi arendada. Ainuüksi ärimudeli alased teadmised pole piisavad, et arendada välja uusi võimalusi, mistõttu pöörati rõhku ka teenustele, teenustumisele, teenuste disainile ning ärisuhetele, et hinnata ja pakkuda välja parendavaid ning uusi teenuseid.

Üheks võimaluseks kuidas organisatsiooni muuta veelgi konkurentsivõimelisemaks, on arendada teenusekeskne ärimudel, mis kasutab ära spordikompleksi ressursipotentsiaali. Siinkohal võib aga öelda, et antud töö eesmärk sai täidetud ehk disainiti uuendatud ärimudel Pärnu Rannastaadionile, mis võimaldab üleminekut vahendikeskselt ärimudelilt teenusekesksele ärimudelile. Antud ärimudelile on iseloomulik klientide ja koostööpartnerite kaasamine arendustesse.

Väärtuspakkumist mitmekesistati pakkudes välja erinevaid teenuste parendusi või uusi teenuseid. Vastavalt sellele on võimalik klientidel tellida personaalseid toitumis- ja treeningkavasid, restoranist tervislike toidukordi, sh toidukordi, mis on nende toitumiskavades. Lisandväärtusena on menüüs toodud välja toitainete sisaldus. Arendatakse ka majutuse teenust luues kodulehele broneerimissüsteemi ning paigaldades tubadesse puutetundlikud abistajad. Võimaldatakse korralda seminare ning üritusi vastavalt pakettidele ja läbi koostööpartnerite tehakse koolitusi. Kõige innovaatilisemad teenused on spordimeditsiin ja teenusekomplektide ettevalmistamine.

Teenusekeskse ärimudeli lõuendil toodi välja partnerite, organisatsiooni ning klientide, sh äriklientide perspektiivid, et mõista millist mõju erinevad osapooled ärimudelile. See

andis ka võimaluse näha, millised on peamised tegevused ja ressursid, et väärtuspakkumist ellu viia. Teenusekeskne ärimudel nõuab ka personalilt täiendavaid teadmisi, seetõttu uuriti milline on nende valmisolek üleminekuks teenusekesksele ärimudelile. Toodi välja tabel, kus oli ülevaade tugevalt ja mingil määral esindatud kompetentsidest ning üleminekuks vaja minevad kompetentsid.

Pärnu Rannastaadion vajab rikastavaid ning pikaajalisi ärisuhteid, mis aitaks luua täiendavaid väärtuseid nagu spordimeditsiin, personaalsed treeningud, giidi ja transpordi teenus, koolitused ning päeva- ja õhtujuhtimised. Kuna teenuseid on palju, siis nende komplekteerimine ja väärtustel põhinev edastamine aitab kliendil paremini mõista saadud kasu.

Ressursid on samuti üks osa ärimudeli näitajatest, küll aga kasutati nende täpsemaks hindamiseks ressursipõhise käsitluse mudelit, et hinnata milliseid konkurentsieeliseid võimalikud arendused pakuksid. Spordikompleks omab väga palju erinevaid ressursse ning nende kompaktsus ühes kohas annab organisatsioonile hea võimaluse neid otstarbekalt siduda. Restorani, hosteli ning treeningkeskuse koosmõjul on võimalik välja arendada ressursikooslusi, mida eristavad Pärnu Rannastaadionit selgelt konkurentidest. Töös pakuti välja neli erinevat ressursikooslust, mille välja arendamisel on võimalik saavutada püsivat konkurentsieelist.

Üleüldiselt võib öelda, et üleminek teenusekesksele ärimudelile on vajalik Pärnu Rannastaadionile ning samuti teistele äridele meie ühiskonnas. Organisatsioonid, kes müüvad oma ressursse ja ei tegele teenuste arendamisega, saavad antud tööst ülevaate kuidas kaardistada oma äritegevust mõjutavaid tegureid ja saada ülevaade olemasolevatest ressurssidest. Eelnevalt tulenevalt tuvastada ressursikooslusi, mis võimaldavad püsivat konkurentsieelist. Seejärel teha vastavaid arendusi, mis soosivad nende ressursside rakendamist. Samuti antakse ülevaade, kuidas toimub areng ressursipõhiselt teenustepõhisele.

Kuna käesoleval lõputööl on mahuline piirang, siis ei ole võimalik rohkem süvitsi minna teenuste disainimisega. See eeldab eraldi iga teenuse analüüsimist ning klientide kaasamist kogu arendusprotsessi. Ettepanekuks on uurida täiendavaid võimalusi, kuidas

arendada teenuseid nii, et nad eristuks konkurentidest, vastaks klientide soovidele, meelitaks ligi uusi kliendisegmente jne. Samuti oleks tulevikus tarvis teha Pärnu Rannastaadionile finantsanalüüs, et hinnata kas hetke hinnapoliitika ennast õigustab ning millistele ressurssidele ja kliendisegmentidele peaks rohkem tähelepanu pöörama. Teadaolevalt on tegemist Pärnu parimate hindadega, küll aga tekib küsimus, kas ja millisel määral oleks võimalik hindu tõsta.

Kui hinnatõus toimub koos teenuste arendusega, siis on see õigustatud ning ei pahanda klienti. Samuti tuleks hinnata ülemineku kasumlikkust läbi finantsanalüüsi, kuna kaasatakse palju uusi ressursse, mis tähendab täiendavaid kulusid. Sellest tulenevalt oleks võimalik hinnata, kas parendatud ja uued teenused õigustavad ennast ära. Võimalus on läbi viia ka võrdlusuuringut, mille alusel saaks Pärnu Rannastaadionit osasid (restoran, hostel ja treeningkeskus) võrrelda teiste sarnaste ettevõtetega, et näha kuivõrd suur on erinevus ja millest see tuleneb.

Põhjalikumalt võiks ka uurida turundust ning võimalusi kuidas täita spordikompleksi aegadel, mil on vähem külastajaid. Pärnu Rannastaadioni sarnastele teenuste pakkujatele on omane, et teatud kellaajad ja perioodid on maja kliente täis, kuid rahulikemal perioodidel rajatis niivõrd palju kasutust ei leia. Selleks tuleks välja mõelda erinevaid pakette või soodustusi, mis mõjutaks inimesi käima perioodidel, mil külastatavus ei ole nii kõrge.

ALLIKATE LOETELU

Andreassen, T. W., Kristensson, P., Lervik-Olsen, L., Parasuraman, A., McColl-Kennedy, J. R., Edvardsson, B., & Colurcio, M. (2016). Linking service design to value creation and service research. *Journal of Service Management*, 27(1), 21–29. <http://doi.org/10.1108/JOSM-04-2015-0123>

Baines T.S., Lightfoot H.W., Benedettini O., Kay J.M., (2009) "The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 20 Issue: 5, pp.547-567, <https://doi.org/10.1108/17410380910960984>

Barney, J. A. Y. B. (2001). Is the Resource-Based “ View ” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes Author (s): Jay B . Barney Source : The Academy of Management Review , Vol . 26 , No . 1 (Jan . , 2001), pp . 41-56 Published by : Academy of Management Stable. *Academy of Management Review*, 26(1), 41–56. <https://doi.org/10.1002/smj.332>

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Brax, S. A., & Visintin, F. (2017). Meta-model of servitization: The integrative profiling approach. *Industrial Marketing Management*, 60, 17–32. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.04.014>

Cardeal, N., António, N.: Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO)

- resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage? *African Journal of Business Management* 6(37), 10159–10170 (2012)
- Chesbrough, H. (2010). *Business Model Innovation : Opportunities and Barriers*. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Chesbrough, H., & Chesbrough, H. (2007). *Business model innovation : it ’ s not just about technology anymore*. <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>
- Chesbrough, H. (2006) *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation : evidence from Xerox Corporation ’ s technology spin-off companies, 11(3), 529–555.
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). *Business model: What it is and what it is not*. *Long Range Planning*, 47(6), 379–389. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
- de Jong, J. P. J., & Vermeulen, P. A. M. (2003). Organizing successful new service development: a literature review. *Management Decision*, 41(9), 844–858. <https://doi.org/10.1108/00251740310491706>
- Edvardsson, B., & Olsson, J. (1996). Key concepts for new service development. *Service Industries Journal*, 16(2), 140–164. <https://doi.org/10.1080/02642069600000019>
- Evenson, S. (2008). “A Designer’s View of SSME,” in *Service Science, Management and Engineering: Education for the 21st Century*, Bill Hefley and Wendy Murphy, eds. New York, NY: Springer, 25-30.
- Friman, M., Gärling, T., Millett, B., Mattsson, J., & Johnston, R. (2002). An analysis of international business-to-business relationships based on the Commitment–Trust theory. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 403–409. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00154-7](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00154-7)

- Grönroos, C., & Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), 5–22. <https://doi.org/10.1108/09564231111106893>
- Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 49–59. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000446>
- Evenson, S. (2008). “A Designer’s View of SSME,” in *Service Science, Management and Engineering: Education for the 21st Century*, Bill Hefley and Wendy Murphy, eds. New York, NY: Springer, 25-30.
- Johne, A., Storey, C., Johne, A., & Storey, C. (2003). *New service development* :
- 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>
- King, N. and Anderson, N. (2002), *Managing Innovation and Change: A critical guide for organizations*, Thomson, London
- Kowalkowski, C., Gebauer, H., Kamp, B., & Parry, G. (2017). Industrial Marketing Management Servitization and deservitization : Overview , concepts , and definitions, 60, 4–10. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.12.007>
- Kowalkowski, C., Windahl, C., Kindström, D., & Gebauer, H. (2015). What service transition? Rethinking established assumptions about manufacturers’ service-led growth strategies. *Industrial Marketing Management*, 45, 59–69. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2015.02.016>
- Leschke, J. (2013). Business Model Mapping: A New Tool to Encourage Entrepreneurial Activity and Accelerate New Venture Creation. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 7(1), 18–26. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=89904028&site=ehost-live>

- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5–18. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.002>
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 3–8.
- Miller, G. (1956). The Magic Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on our Capacity for Processing Information. *The Psychological Review*, 63(2), 81–97.
- Möller, K. K., & Halinen, A. (1999). Business Relationships and Networks: Industrial Marketing Management, 28(5), 413–427. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00086-3](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00086-3)
- Neely, A. (2008). Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research*, 1, 103–118
- Näre, K. (2004) Enesehindamise rakendamise riigiasutuses. Avaliku teenistuse arendus- ja koolituskeskus, 4-32
- Ojasalo, J., & Ojasalo, K. (2012). From Sketchbook to Spreadsheet: Creating Competences in Service Innovation and Design. *Touchpoint: The Journal of Service Design*, 3(3), 58–61.
- Oliva, R., Kallenberg, R. (2003) "Managing the transition from products to services", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14 Issue: 2, pp.160-172, <https://doi.org/10.1108/09564230310474138>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. *A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, 5(7), 288. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0307-10.2010>
- Oxton, G. (2008) „An Integrated Approach to Service Innovation in Service Science“, *Management and Engineering: Education for the 21st Century*, Bill Hefley and Wendy Murphy, eds. New York, NY: Springer, 97-105.

- Preparing and conducting interviews to collect data. Doody O, Noonan M. (n.d.).
- Pullman, M. E. and Gross, M. A. (2004), Ability of Experience Design Elements to Elicit Emotions and Loyalty Behaviors. *Decision Sciences*, 35: 551–578. doi:10.1111/j.0011-7315.2004.02611.x
- Rappa, M. A. (2004). The utility business model and the future of computing services. *IBM Systems Journal*, 43(1), 32–42. <https://doi.org/10.1147/sj.431.0032>
- Richardson, J. (2008). The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17(5–6), 133–144. <https://doi.org/10.1002/jsc.821>
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199–207. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>
- Shostack, G.L. (1984) Designing services that deliver, *Harvard Business Review*, 62(1), p.134
- Schneider, J., & Stickdorn, M. (Eds.). (2011). *This is service design thinking*. Amsterdam, The Netherlands: BIS Publishers.
- Toivonen, M., & Tuominen, T. (2009). Emergence of innovations in services. *Service Industries Journal*, 29(7), 887–902. <https://doi.org/10.1080/02642060902749492>
- Tossavainen, P., Alakoski, L., & Ojasalo, K. (2012). Building a Service-Centric Business Model in SMEs in the Business-to-Business Context. *Proceedings of World Academy ...*, 6(10), 2523–2531. Retrieved from <http://www.waset.org/publications/16013>
- Tuli, K., & Kohli, A. (2007). *Rethinking Customer Solutions : From Product Bundles to Relational Processes Rethinking Customer Solutions :*
- Uлага, W., & Eggert, A. (2006a). Relationship value and relationship quality. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 311–327. <https://doi.org/10.1108/03090560610648075>

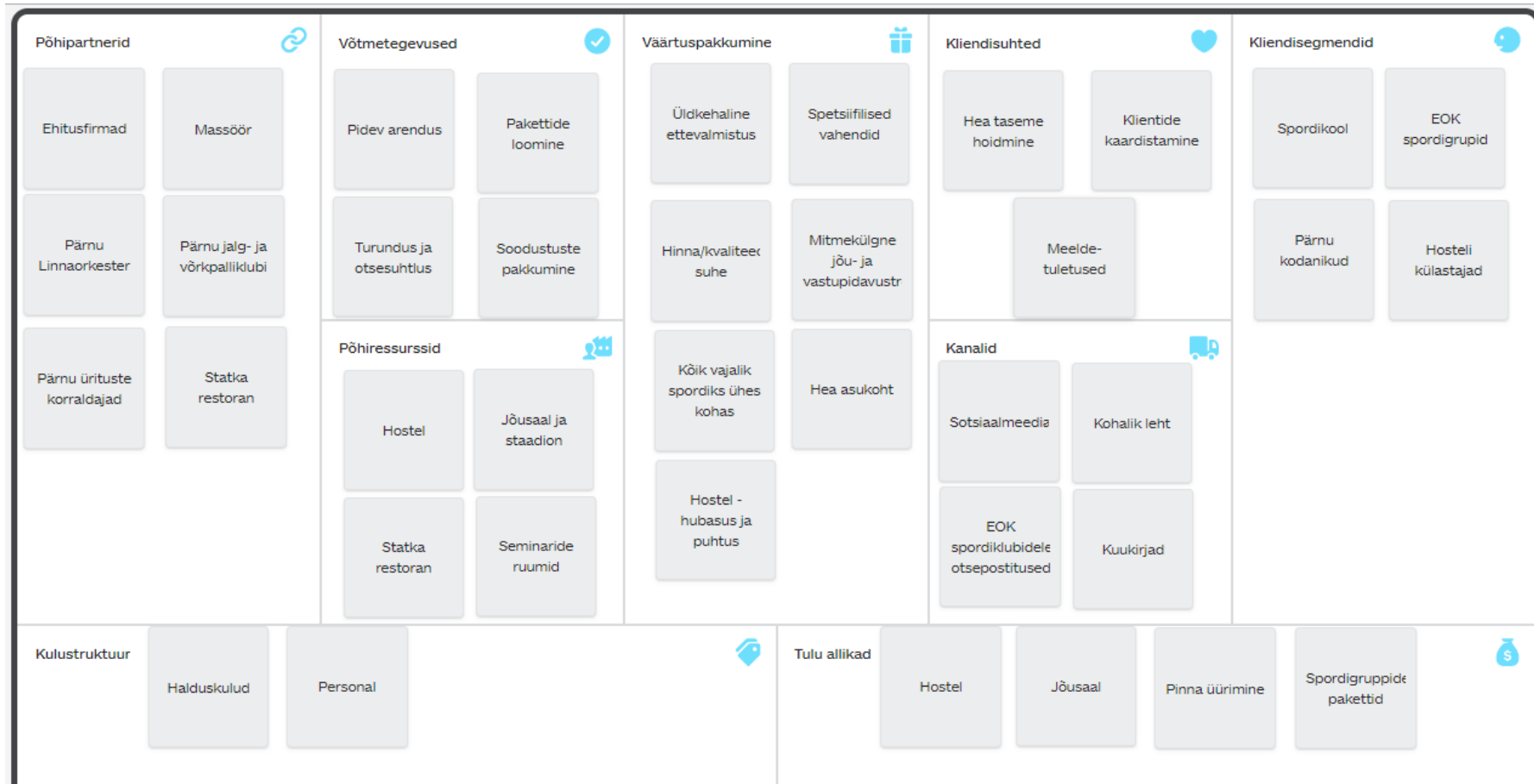
- Ulaga, W., & Eggert, A. (2006b). Value-Based Differentiation in Business Relationships : Gaining and, 70(January), 119–136.
- Verstrepen, S., Deschoolmeester, D., & Berg, R. J. (1999). Servitization in the automotive sector: creating value and competitive advantage through service after sales. *Global Production Management*, 538–545. https://doi.org/10.1007/978-0-387-35569-6_66
- Wieland, H., Hartmann, N. N., & Vargo, S. L. (2017). Business models as service strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6), 925–943. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0531-z>
- Zolnowski, A., Weiß, C., & Böhm, T. (2014). Representing service business models with the service business model canvas - The case of a mobile payment service in the retail industry. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 718–727. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.96>
- Zott, C., & Amit, R. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 493–520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Vermeulen, P., & Dankbaar, B. (2017). The Organisation of Product Innovation in the Financial Sector The Organisation of Product Innovation, 2069(November). <https://doi.org/10.1080/714005088>
- W. A. Neu, S. W. Brown, (2008) "Manufacturers forming successful complex business services: Designing an organization to fit the market", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19 Issue: 2, pp.232-251, <https://doi.org/10.1108/09564230810869757>
- Jannes, P., Elenurm, T., Murre, S., Kerem, M., Randma, T. (2013). Üldised kompetentsid kvalifikatsiooniga seonduvad terminid. Retrieved from https://www.tootukassa.ee/sites/tootukassa.ee/files/Uldised_kompetentsid.pdf

Lisa 1. Ärimudeli raamistiku tüüpide hindamis küsimused

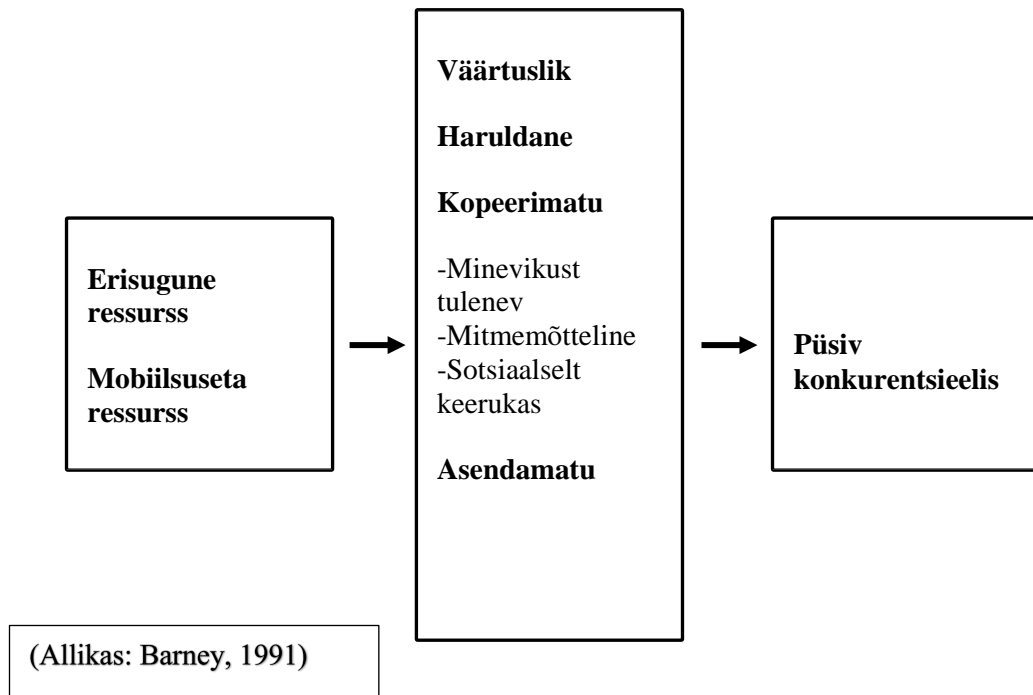
	Tüübid					
	1	2	3	4	5	6
Hindamis- küsimused	Kas midagi eristab seda äri konkurentidest?	Kas teenitakse hinnalisa tootelt või teenustelt?	Kas kaasatakse sageli insenere?	Kas otsitakse tihti väljastpoolt uusi ideid ja tehnoloogiaid?	Kas ärimudel on laialdaselt arusaadav meie organisatsioonis?	Kas suudetakse suunata tuleviku evolutsiooni hallatavatel turgudel?
	Miks kliendid ostavad meilt?	Kas suudetakse eristumist säilitada aja möödumisel ja kui kaua?	Kas on loodud uusi turu segmente või kliendid leiavad meid?	Kas põhikliendid ja tarnijad teavad meie edasistest plaanidest?	Kas meie põhikliendid ja tarnijad jagavad oma edasisi plaane meiega?	Kas klientide ja tarnijate äriplaan ühildub organisatsiooni omaga?
	Miks kliendid lahkuvad meie juurest?	Kas suudetakse luua teine edukas pakkumine ja millal?	Millised on võimalused uute segmentide leidmiseks	Kas turundus on võrdväärne partner innovatsiooni protsessis?	Kas innovatsioon on juhitud kui äri või tehnoloogia funktsiooni?	Kas teised organisatsioonid rutiinselt investeerivad projektidesse, mis vajavad meie tehnoloogiat platvormina?
	Millist kontrolli omatakse tulevase äri suuna üle		Millised on võimalused turgude laiendamiseks?			

Allikas: (Chesbrough, 2006, lk 132).

Lisa 2. „Nagu on“ Pärnu Rannastaadioni ärimudeli lõuend



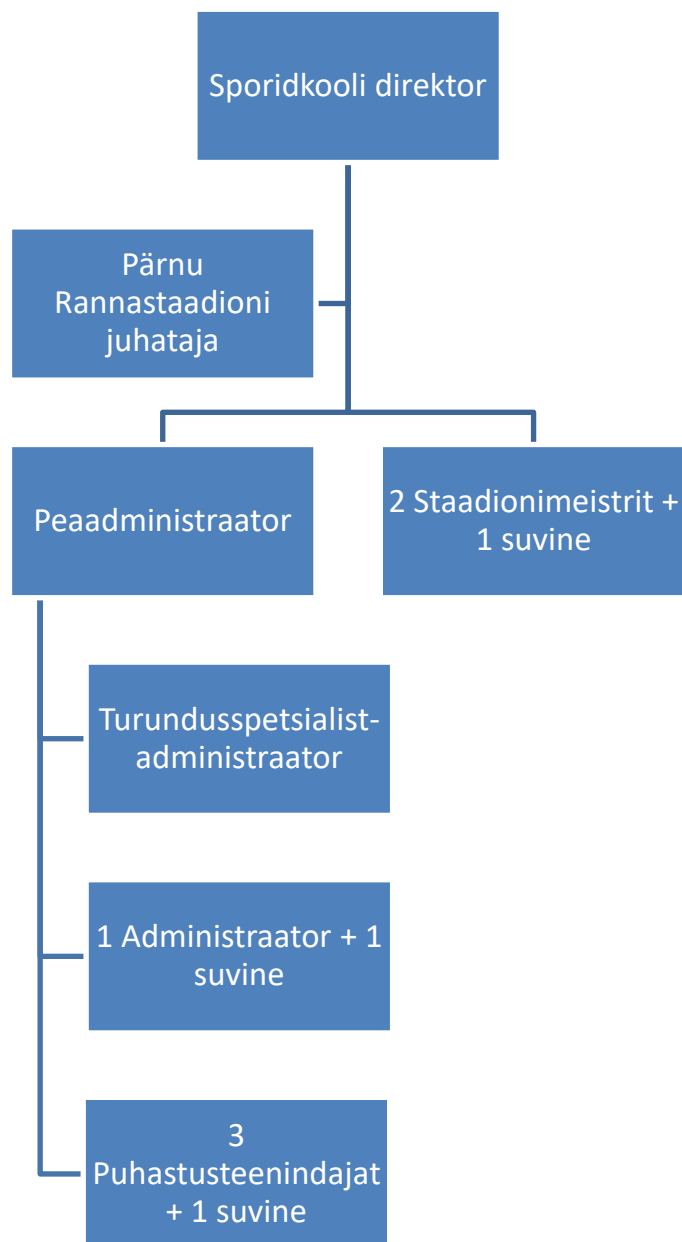
Lisa 3. Ressursside konkurentsieelise hindamise mudel



Lisa 4. Ärimudeli hindamiseks pool-struktureeritud intervjuu küsimused

1. Millistele kliendi segmentidele Pärnu Rannastaadion hetkel keskendub?
2. Lähtudes eelnevast, millist väärtust te erinevalte segmentidele pakute?
3. Kuidas, mil viisil ja mis teid pidi jõuab teie teenus või toode kliendini?
4. Mida teeb Pärnu Rannastaadion, et hoida kliendiga (häid) suhteid? Mis tüüpi kliendisuhteid omab Pärnu Rannastaadion oma klientidega?
5. Millised on peamised sissetuleku allikad?
6. Millised on peamised ressursid, mis mõjutavad ettevõtte tegevust, väärtuse loomist jne.
7. Millised on peamised tegevused, mis aitavad jõuda kliendini, pakkuda väärtust ja teenida tulu.
8. Kes on Pärnu Rannastaadioni peamised koostööpartnerid?
9. Millised on peamised kulutused olemasoleva ärimudeli opereerimiseks.
10. Milliseid ressursidest tulenevaid võimalusi Pärnu Rannastaadionis hetkel ei kasutata või alakasutab?
11. Millised on Teie arvates olemasoleva ärimudeli nõrkused?
12. Kas ja kuidas pööratakse tähelepanu teenuste arendamisele?
13. Millisel määral pööratakse tähelepanu klientide ja töötajate perspektiivile?
14. Mis võiks hoida suhted pikaajalisemad nii klientide kui ka koostööpartneriga?
15. Millised potentsiaalsed koostööpartnerid võiks aidata kaasa Rannastaadioni edukamale toimetamisele?
16. Millised muutused teenustes võiks muuta Rannastaadioni edukamaks?
17. Millised muutused kliendisuhetes võiks muuta Rannastaadioni edukamaks?
18. Millised muutused ressursside kasutamisel võiks muuta Rannastaadioni edukamaks?
19. Milliste vahendite läbi sooviksite tulevikus tulu teenida, mida hetkel ei kasutata?
20. Millised teenuseid võiks Rannastaadion tulevikus pakkuda, mida hetkel ei pakuta?

Lisa 5. Pärnu Rannastaadioni personalistruktuur



Lisa 6. Pärnu Rannastaadioni ressursid

Ressurss	Märkused
Hostel – kolmene tuba (3 tk)	September – mai / juuni-august hinna erinevus
Hostel – kahene tuba (22 tk)	September – mai / juuni-august hinna erinevus
Jõusaal ja sisejooksurada	Pilet/ perioodikaart
Peastaadion	Jalgpalli mängud/turniirid/treeningud jne
Kergejõustik	Võistlused/treeningud
Kogu kompleks	Üritused (piletiga/piletita – hinna erinevus)
Peastaadioni osad treeninguks	Pilet/ perioodikaart
Meediaruum	Teenindav ruum ürituseks
Fotofiniširuum	Teenindav ruum ürituseks
Sekretariaadiruum	Sekretariaadiks või VIP-ruumina
Saal	Teenindav ruum ürituseks
Dopingukontrolli ruum	Teenindav ruum ürituseks
Meditatsiooniruum	Teenindav ruum ürituseks
Kohtunike puhkeruum	Teenindav ruum ürituseks
Rõdukohvik	Teenindav ruum ürituseks
Riietusruumid (4tk)	Teenindav ruum ürituseks
Tribüünid	Teenindav ruum ürituseks
Välijõusaal	Hetkel seda välja ei reklaamita
Treeningvahendid	mitmekülgse jõu- ja vastupidavustrenni vahendid, raskusvööd, vabad raskused jne
Reklaampinnad staadionil	Suunaga staadioni sisse/välja
Reklaampinnad tribüünihoones	Riietuskappide ukсед/ Sise TV, tribüün jne
Reklaampinnad fuajees	Roll-up, välisuksele, põrandakleebis
Pesu ja kuivatusruum	Hetkel suuresti vaid hosteli linade ja käterättide jms pesemiseks
Restoran	Teise ettevõtte kasutuses – koostööpartner „Statka Resto“
Massaažiruum	Koostööpartner rendib
Allikas: (Autori koostatud Pärnu Rannastaadioni hinnakirja põhjal)	

Lisa 7. Teenusekeskse ärimudeli arendatavad näitajad.

Innovatsioon	Teenuse pakkumine	Protsess	Teenuse positsioneerimine
Väärtuspakkumine	Uute väärtuspakkumiste väljatöötamine, mis põhinevad klientidega seonduval äril ja protsessidel, sealhulgas interaktiivsed parameetrid, mis keskenduvad näiteks ühistootmisele.	Edastamisprotsess tuleb analüüsida ja disainida eesmärgiga kasutada ära kliendi sisendit ja rolli	Kliendile organisatsiooni kui teenusepakkuja assotsiatsiooni loomine.
Tulude mudel	Hinnapoliitika mis tuleb välja töötada väärtuspõhise hinnakujunduse suunas (kliendi jaoks). Kokkuleppe leidmin kliendiga tuluparameetrite osas	Teenuse pakkumisel keskenduda väärtuse loomisele ja probleemide avastamise, selle asemel, et parandada tekkivaid probleeme	Turupositsioon, mis soodustab partnerlust ja arenenud tulukava.
Väärtusahel	Uued väärtusparameetrid, mis võimaldavad müügipersonalil teenuseid paremini mõista ja reklaamida.	Uue struktureeritud teenuste arendusprotsessi kavandamine ja teenuste eest vastutavate isikute määramine. Uue boonussüsteemi arendamine, et edendada teenuste müüki.	Kliendipersonali leidmine, kes suudab uuendusi nähtavaks teha.

Lisa 7 järg

Väärtusvõrk	Väärtusvõrgu analüüsimine eesmärgiga muuta või laiendada väärtuspakkumist.	Uute koostööpartnerite (sh klientide) ja tarnijate valimine ja kaasamine teenuste osutamise protsessi	Koordineeriva positsiooni võtmine ressursivõrgus
Konkurentsi strateegia	Väärtuspakkumiste disainimine, mis oleks eristavad ja soodustaks sügavamaid suhteid.	Teenuste osutamisel rõhuda teenuste illustreerimisele ja väärtuspakkumisele.	Kuvandi täiendamine teenuste väärtustega ja konkurentidest eristumisega.
Sihtturg	Disainitud pakkumine, mis meelitaks kliente organisatsiooni erinevatele tasanditele.	Siseste ressursside vastavus organiseeritud klientide vajadustele	Uute kliendi kokkupuutepunktide leidmine ning segmenteerimiskava, mis põhineb väärtustel ja vajadustel.

Lisa 8. Pärnu Rannastaadioni teenus(t)ekeskne ärimudel (to-be vaates)

Väärtuspakkumine	Tulude mudel	Väärtusahel	Väärtusvõrk	Konkurentsi strateegia	Sihtturg
Spordimeditiin	Pikaajalised	Isikliku	Klientide ja	Teistest selgelt eristumine	Tipp-sportlased
Personaalsed toitumis- ja treeningkavad	koostöösuhted	kogemuse	koostööpartnerite kaasamine	Väärtustel põhinev teenuse pakkumine	Treeninggrupid
Restorani menüüs	Hinnad kehtestatakse läbirääkides	põhjal pakutud teenus	arendusse	Edulood klienditagaside põhjal	Harrastajad
toidukorrad, mis on toitumiskavas	koostööpartnerite ja klientidega	Vastutavad isikud	Personaaltreener	Raskesti kopeeritavad paketid	Teadlikud toitujad
Tervislikumad alternatiivid menüüs	Paketi soodustused	arenduste eest	Spordimeditiini operaator	Esmaklassiline spordikompleks	Kaalu langetajad
Toitainete sisaldus menüüs väljatoodud	Hind vastavalt tarbitavale mahule	Personalikoolitused	Giidi		Turistid
Broneerimissüsteem	Eripakkumised	Palga lisa	teenusepakkuja		Lastega pered
Puuetundlik abistaja	pikaajalistele klientidele	täiendavate teenuste müügi eest	Transpordi teenusepakkuja		Ettevõtted
Giidi ja transpordi teenus					Tähtpäevade tähistajad
Laste sõbralikum köök					
Seminari ning peo paketid					
Koolitused					

Lisa 9. Pärnu Rannastaadioni parendatavad teenused.

Teenused	„Nagu on“	„Nagu võiks olla“
Sise- treeningud	<p>1. Mitmekülgse jõu- ja vastupidavus treeningu võimalused on arenduskäigus ja puuduvad vastavad väljaõpped.</p> <p>2. Puuduvad ametlikud personaaltreenerid</p> <p>3. Kogenematu klient peab ise jõusaalis toime tulema</p>	<p>1. Mitmekülgse jõu- ja vastupidavus treeningu võimalused on pakutud klientidele läbi treenerite, kes õpetavad kuidas sellel alal areneda ja oma füüsilist vormi parandada. Kliendi õpetamiseks on seintel paberi peal lühijuhendid, kuidas teha iseseisvalt treeninguid.</p> <p>2. Kliendil on võimalik broneerida personaaltreeninguid.</p> <p>3. Uutele klientidele on suunatud n-ö jõusaali ABC, kus õpetatakse masinaid kasutama.</p>
Väli- treening	<p>4. Välijõusaal seisab kasutamata, organisatsioon ei püüa seda kliendile atraktiivseks muuta.</p>	<p>4. Kliendid on teadlikud välijõusaalist ning kuidas seda kasutada. Võimalik on kasutada ka erinevaid treeningvahendeid, mis teevad selle mitmekülgsemaks ja arendatavamaks</p>
Toitlustus	<p>5. Sportlikele tulemustele orienteeritud klient ei leia menüüst sobilikku toidukorda. Menüü koostamisel pole mõeldud sportlaste teadlikule toitumisele. Pakutakse toite, mis ei soosi treening tulemusi.</p> <p>6. Menüüs on toodud välja toidukordade nimetus</p>	<p>5. Restoran teeb koostööd majas olevate treeneritega, kes koostavad toitumiskavasid, et välja arendada toidukorrad, mida klient saaks lihtsasti ja kiirelt kohe peale trenni tarbida. Klient saab valida tervislike toidukordade vahel. Restoran käib kaasas tervise trendidega</p> <p>6. Ülevaade einete toitainete sisaldusest. Menüü koostamisel on kalkuleeritud välja toidukordade energiasisaldus ning süsivesikute, rasvade ja valkude arv. Andmete põhjal on võimalik paremini planeerida oma toitumist. Toidukordi saab lisada toitumist jälgivasse telefoni rakendusse <i>Myfitnesspal</i>.</p>
Majutus- teenus	<p>7. Broneerimine toimub kodulehe väliselt, mis vähendab kasutusmugavust ja kliendisuhete sügavust.</p> <p>8. Teenustest ülevaate saamiseks ja abi küsimiseks peab oma toast lahkuma ja uurima vastuvõtulaua administraatori käest.</p> <p>9. Majutusega seonduvad paketid on suunatud spordigruppidele.</p>	<p>7. Broneerimissüsteem viia üle ka otse kodulehe kaudu. Kliendiandmete salvestamine (järgides kehtivaid isikuandmete kaitse reegleid), et võimaldada teha järel pakkumisi.</p> <p>8. Hosteli tubades on puuetundlik abistaja, läbi mille näeb külaline, millised teenuseid on tal võimalik kasutada asutuse siseselt ja mida pakuvad Pärnu Rannastaadioni koostööpartnerid</p>

	<p>VIP ruum ja saal leiab vähe kasutust.</p> <p>10. Puhastusteenindajad kasutavad pesu pesemise ja kuivatamise ruumi hosteli pesu tarbeks.</p>	<p>väljaspool spordikompleksi. Läbi selle on võimalik nt tuppa toitlustust tellida.</p> <p>9. Pakett, mis sisaldab võimaldab majutust Pärnu Rannastaadionis ning annab võimaluse seltskonnal viia läbi koolitusi/seminare või tähistada tähtpäevi</p> <p>Lisaks on võimalik kaasata päeva- või öhtujuhti. Pärnu Rannastaadion abistab vajadusel ürituse planeerimisel ja võimaluste kasutamisel.</p> <p>10. Kliendil on võimalus oma isiklike riideid kas ise pesta või lasta pesta puhastusteenindajal. Hind sõltub eelnevatest variantidest. Pärast pesu pannakse riided kuivatuskappi, kus toimub kiire kuivamine. Kuivamise järgselt tuuakse kliendile pesu tuppa või ta saab ise järgi minna.</p>
<p>Kõikide teenustega seonduv</p>	<p>11. Reklaampindade üür on toodud välja vaid hinnakirjas.</p> <p>12. Leti taga nurgas on vesi müügiks.</p> <p>13. Küsimuste tekkimisel peab kirjutama e-kirja.</p>	<p>11. Turundustegevused. Potentsiaalsete klientide kaardistamine ja ettepanekute tegemine. Sponsorlus pakkumised</p> <p>12. Inimestel on võimalik osta endale sobivaid taastusjooke või rentida rätikuid. Teenus on selgelt väljareklaamitud.</p> <p>13. Koduleheküljelt on võimalus kliendil vajadusel ja administraatori juures olekul kasutada otsevestlust. Selleks on all nurgas kast, mis muutub aktiivseks kui administraator on arvuti juures ja klient külastab kodulehte.</p>

Lisa 10. Pärnu Rannastaadioni uued teenused ja/või teenusekomponendid

Uued teenused	Teenuste kirjeldus
Personaalsete toitumis- ja treeningkavade koostamine	Kodulehel teenuse sisuga tutvumine ning isiklike andmete edastamine. Arve laekumisel ja asjakohaste andmete korral saadab treener kinnitava kirja. Kavade valmimisel saadetakse need kliendile koos kõigi vajalike juhenditega. Kliendisuhete hoidmiseks ning juhendamiseks on võimalik treenerilt nõu küsida. Arengut jälgitakse ning vajadusel tehakse kavades korrigeerimisi. Õnnestumisel premeeritakse klienti.
Toidukomplektide ettevalmistamine	Pärnu Rannastaadioni kodulehel on kalkulaator, mis võtab arvesse isiklike andmeid ja näitajad, et soovitada sobilike toidukordi. Kliendile antakse visuaalne ettekujutus, mida sisaldavad tooted ja nende kasu. Tellida on võimalik kuni seitsme päeva toidukorrad, mis tarnitakse koju enamasti läbi kullerteenuse. Klient edastab oma soovitud toidukorrad, kohale toimetamise kuupäeva ning sooritab makse. Restoran saadab kinnituse ning täidab tellimuse vastavalt taotlusele. Korraga tuuakse koju kuni kolme päeva toidukorrad, et veenduda nende kvaliteedis. Toit sobib söömiseks nii külmalt kui soojalt. Pärast teenuse kasutamist saadetakse tagasiside küsimustik, mille täitmisel saab soodustust järgmiselt tellimusest.
Sportmeditsiini teenus	Soovitakse kiirendada oma taastumist või hinnata oma kehalisi võimeid. Administraator või sportmeditsiini eest vastutav isik annab ülevaate teostavatest protseduuridest ning nende kasulikkusest. Hinnatakse kliendi vajadusi ning tehakse vastavad ettepanekud. Vigastuste korral pakutakse välja taastumisplaan. Ühekordsel kasutamisel antakse soovitusi edaspidiseks saadud tulemuste põhjal. Teenuse järgselt küsitakse tagasisidet ning kontaktandmete põhjal edastatakse personaalseid pakkumisi.
Koolitused	Soovitakse luua pikaajalisemaid suhteid treeningkeskuse ja toitlustuse klientidega ning aidata neid sportlike ja tervislike tulemuste saavutamisel. Tehakse toitumis-, treening- ja muude spordialade alaseid koolitusi. Klientidel on võimalik teha ettepanekuid, missuguseid koolitusi soovitakse kuulata. Klient saab praktilisi ja teoreetilisi teadmisi, kuidas oma tulemusi paremaks muuta läbi spetsialistide soovitusi.

Lisa 11. Pärnu Rannastaadioni teenusekeskne ärimudeli lõuend

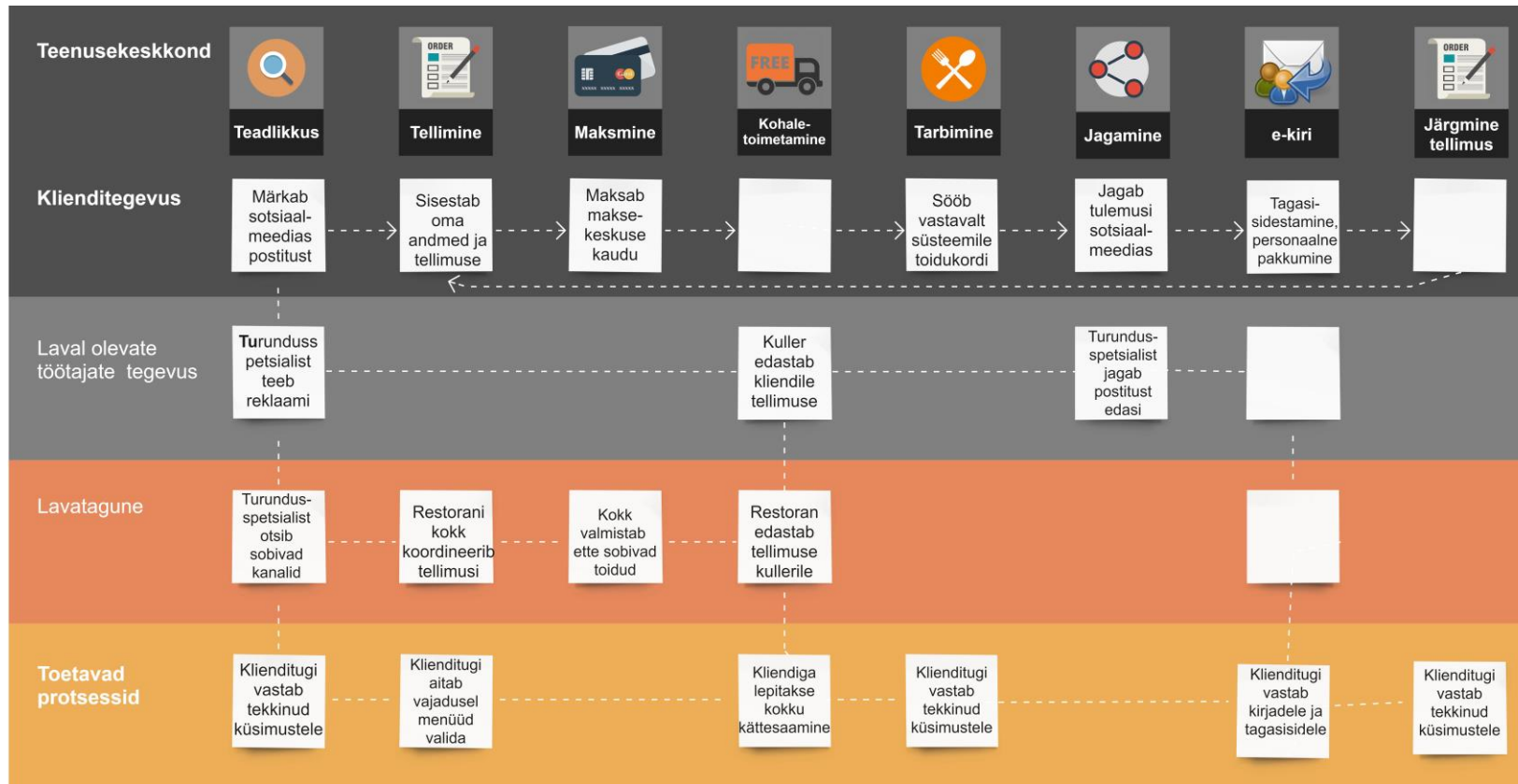
		Klient:		Äripartnerid:				
		Eristatud äri- ja tarbija segmendid		Eristamata ärisuhete segmendid				
		Kulustruktuur	Peamised ressursid	Põhitegevused	Väärtuspakkumine	Kliendisuhed	Kanalid	Tulu allikad
Kliendi perspektiiv	Eraklient	Treeningkeskuse pilet Majutus Koolitused Toitlustus Spordimeditsiin Koostatud kavad	Rahalised vahendid	Broneerimine Registreerimine Tellimine Kinnitamine Tagasisidestamine	Rohkem ühest kohast Kompetentsi põhjal pakutud teenused Arendavad teadmised Toitainete sisaldus menüüs	Eripakkumised teatud perioodi tagant Tagasisidestamine	Koduleht Sotsiaalmeedia	Soodustused - ajalised ja rahalised
	Äriklient	Broneeritud teenused Transport	Reputatsioon Tarbijate hulk Kontaktid Rahalised vahendid	Hinnapäring Kinnitamine Tagasisidestamine Ristturundus	Rohkem ühest kohast Kompetentsi põhjal pakutud teenused. Erimenüü võimalus Seminarid/koolitused Toitainete sisaldus menüüs	Personaalsed hinnapakkumised Tagasisidestamine	Spordiplatvormid E-kirjad	Soodustused - ajalised ja rahalised
Ettevõtte perspektiiv		Halduskulud Personal Koolituskulud IT lahendused Inventar	Personal Hostel Restoran Teenindavad ruumid Treeningkeskus Väljõusaal Reklaamipinnad	Personal koolitused Turundustegevus Koostöö hosteli, treeningkeskuse ja restorani vahel Teenuste arendus Koostööpartnerite leidmine	Suurenenud kliendi rahulolu Ressursipotentsiaali kasutamine Teenuste kasutamise mahu suurenemine	Integreeritud teenuse osutamise	Koduleht Sotsiaalmeedia Otsekirjad Kohalik leht Koolitused Üritused Reklaampinnad Otsingumootori optimeerimine	Piletid (perioodi/1x) Koolituste osalustasud Pakett pakkumised Treening / toitumiskavad Hostel Äriklientide seminarid/ üritused / külastused
Partneri perspektiiv	Välised partnerid	Soodustused teenuselt Ristturundus	Teenuste osutajad Teenuste osutamiseks vahendid	Koolitamine Väärtuste teadvustamine Turundus Kavade koostamine	Müügi suurenemine Turundus Uus kliendibaas	Kaasamine teenuste arendusse	Koduleht Sotsiaalmeedia Otsekontakt tennis	Tarbitud teenuste maht
	Operaatorid	Soodustused teenuselt Ristturundus Üür	Teenuste osutajad Teenuste osutamiseks vahendid	Väärtuste teadvustamine Turundus Koolitused Teenuste arendus	Müügi suurenemine Turundus Uus kliendibaas	Koosolekud Kaasamine teenuste arendusse	Koduleht Sotsiaalmeedia	Tarbitud teenuste maht
		Peamised partnerid						

Operaatorid - restoran, spordimeditsiin, massöör jms
Välised partnerid - treenerid, gid, transport, päeva-/õhtujuht, koolitajad

Lisa 12. Pärnu Rannastaadioni olemasolevate ja vaja minevate kompetentside hinnangud

Grupid ja kategooriad	Tugevalt esindatud	Mingil määral esindatud	Vaja minevad kompetentsid
1. Suhtlemine - suhtlemine ja esitlemine - koostöö ja toetamine	Suhtlemine Teabe-esitamine Klientide teenindamine	Koostöö Väärtustest lähtumine ja põhimõtete järgimine	Mõjutamine ja veenmine
2. Juhtimine - juhtimine ja eestvedamine		Algatus ja käivitus võimeline Inimeste juhtimine	Protsesside juhtimine
3. Mõtlemine - analüüs ja tõlgendamine - loovus ja üldistusoskus	Kirjutamine ja aruannete koostamine	Analüüsimine ja tõlgendamine	Teadmiste ja tehnoloogiate kasutamine Õppimine ja enesearendamine Loovus ja uuenduslikkus Kontseptuaalne ja strateegiline mõtlemine
4. Enesejuhtimine - Kohanemine ja toimetulek - ettevõtlikkus - organiseerimine ja tegutsemine	Avatus ja paindlikkus juhiste ja reeglite järgimine	Ettevõtlikus Avatud ja paindlikkus Isiklikele tööalastele eesmärkidele pühendumine	Ettevõtlikkus Planeerimine ja organiseerimine

Lisa 13. Teenuseplaan toidukomplektide ettevalmistamise teenuse näitel



SUMMARY

TRANSITION FROM RESOURCE-BASED TO SERVICE-BASED BUSINESS MODEL: CASE ON PÄRNU BEACH STADIUM

Sten Suurmäe

The last two decades have seen a growing trend towards servitization. Services have become a key part of the business and thus the importance of developing services has increased. This has led organizations to change their traditional business models towards service-based business model.

This transition is essential for a wide range of organizations who are searching for competitive advantages. It can be done by adapting new service development (NSD), resource-based theory and service design. New and more developed services provide extra value for the customer and the possibility to extend organizations market scope.

One of the greatest challenges is to understand how to address and manage servitization, with new strategy that evolves development of new service-based business model. Managers need to focus on all the parameters of the business model.

This thesis proposes the design and implementation of new service-based business model on the case of Pärnu Beach Stadium.

The specific objective of this study was to design an upgraded business model for the Pärnu Beach Stadium, which would allow transition from resource-based to service-based business model.

Carried out concept analysis brought out that transition to service-based business model is largely based upon empirical studies that investigate and generalize existing practice.

A case-study approach was used in order to gain a detailed understanding about existing business model, as well as to discover the opportunities, upcoming from partially unused resources. Empirical information was collected using semi-structured interviews and analysis of documents. Collected information was analysed using qualitative methods and used for construction of new service-based business model and designing of services to be improved and/or developed.

The results indicate that the existing resource-based business model did not stimulate the usage of full potential of available resources, nor provides a full range of services and use of market potential. Overall, these results suggest that transition to a service-based business model is must for Pärnu Beach Stadium, as well as for most business in current societies.

The scope of this study was limited in terms of financial and other quantitative aspects. Further efforts are needed to design a program for implementation of suggested service-based business model and development of new and improvement existing services.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Sten Suurmäe,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Üleminek vahendikeskselt ärimudelilt teenusekesksele ärimudelile Pärnu Rannastaadioni näitel“, mille juhendaja on Arvi Kuura.
 - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace´i kaudu alates **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**