

TARTU ÜLIKOOL
Pärnu kolledž
Ettevõtluse osakond

Susanne-Silvia Taperson

ALTERNATIIVID ERAJUUKSURIKOOLI LOOMISEKS OÜ LOFTY NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja: Taavi Tamberg

Pärnu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

.....

(kaasjuhendaja 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. Projekt, projektijuhtimine ning ärijuhtum.....	6
1.1. Projektijuhtimine ning ärijuhtumi kirjeldus.....	6
1.2. Ärimudelid, ärikeskkond ning äri planeerimine	12
1.3 Projekti planeerimise protsess ettevõtte loomise eesmärgil.....	17
2. Ärijuhtum OÜ Lofty organisatsioonile.....	24
2.1. Uuring ettevõtte loomise eesmärgil	24
2.2. Ettevõtte loomine erajuuksurikooli näol.....	28
2.3 Ärijuhtumi koostamine ning ettepanekud juhtkonnale.....	33
Kokkuvõte.....	48
Viidatud allikad.....	50
Lisad.....	53
Lisa 1. Ärijuhtumi mudel (Business Case Model).....	54
Lisa 2. Huvigruppide tabel.....	55
Lisa 3. Loodava projekti struktuur.....	56
Lisa 4. Ankeetküsitlus.....	57
Lisa 5. Intervjuu küsimused.....	60
Lisa 6. Osterwalderi ärimudel.....	61
Lisa 7. Probleemipuu	62
Summary	63

SISSEJUHATUS

Tänapäeva ilumaailmas on konkurents tihe. Suuremaid ja väiksemaid ilusalonge leidub pea igal tänaval. Kuna juuksuriteenus on teenus, mida vajab inimene igas vanuses olenemata soost, on tänasel päeval pealtnäha lihttööst saanud tõeline karjäärireedel. Erinevad trendid muutuvad juuksemaailmas sama sagedasti kui riidetööstuses. Juuksuritööst on saanud omamoodi kunst. Tihti kuuleme meedias, kuidas üks või teine staarjuuksur saavutab ka ülemaailmselt kuulsust ning loob koostöös moeloojatega kollektiivseid ning võidab auhindu. Alati ei pruugi kuulsus olla seotud ühe isikuga, vaid terve tiimiga, mis moodustab omaette ettevõtte. Lofty OÜ on tänaseks päevaks saavutanud Baltikumis suure tuntuse, osaledes edukalt mitmetel rahvusvahelistel võistlustel, võitnud kahel korral Eestis teenindusteemanti ning lisaks on salongis tänaseks ka Eesti parimaks juuksurikoolitajaks nomineeritud juhatuse liige ja juuksur. Samuti tegeleb salong igapäevaselt projektidega, mis puudutavad ajakirju, telesaateid ning suurüritusi.

Juuksuriteenuse kvaliteet on tänasel päeval aga suhteliselt kõikuv, olenevalt juuksurite koolitustasemest. On tipptegijaid ja on ka neid, kelle klientuur on vähenõudlikum ning kitsam. Selleks, et olla professionaal, tuleb end pidevalt koolitada ning trendide ja tehnikatega kaasas käia, sest klient on ajaga muutunud aina teadlikumaks ja ka nõudlikumaks. Hetkel valitseb Eesti ilumaastikul olukord, kus ei ole juuksuritel piisavalt võimalusi osaleda täiendkoolitustel, kus end kaasaegsete tehnikatega koolitada.

Lõputöö teema on seotud ettevõttega Lofty OÜ, kelle sooviks on laieneda, kasvatada ettevõtte käivet ning luua erajuuksurikool. Ettevõtte omanikud leiavad, et nende meeskond on aastate jooksul nii palju arenenud, et võiksid oma pädevusi teistele tulu saamise eesmärgil edasi anda. Hetkel ostetakse osa antud ettevõtte koolitajatest teistesse

koolidesse sisse ning üks ettevõtte liige on ka Tallinna Tööstushariduskeskuses juuksuriõpetajana tegev. Ettevõtte soov on õpetada praktilist ametit veelgi praktilisemalt, kuna tänasel päeval õpetatakse juuksurikoolides veel vananenud teooriaid ning ei läheneta õpilasele praktilisuse vaatest. Ettevõtte on planeerinud õppekava luua stiilis ümberpööratud klassiruum (*flipped classroom*), kus õpitakse teooriat suuremas mahus iseseisvalt ning eriala praktilist poolt koos juhendajaga. Lõputöö eesmärk on läbi töötada võimalikud alternatiivid erajuuksuri kooli loomiseks Lofty OÜ poolt ning leida sobivaim alternatiiv. Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse uurimisküsimus ning uurimisülesanded.

Uurimisküsimus: Milline on sobivaim alternatiiv erajuuksurikooli loomiseks ettevõtte laienemise näol.

Lõputöö uurimisülesanded on:

- anda ülevaade ärijuhtumi rakendusvõimalustest ettevõtte laienemisprojekti kavandamisel ning analüüsida teemakohaseid allikaid;
- uurida ettevõtte juhtkonnalt nende ootusi organisatsiooni laienemise näol;
- analüüsida kas ärijuhtumi sobivaima alternatiivi kohaselt on tulevane projekt teostatav;
- selgitada potentsiaalsete õpilaste ootusi ja vajadusi;
- töötada läbi sobiv ärijuhtum ettevõtte loomiseks juuksurikooli näol;
- tulemuste põhjal organisatsiooni juhtkonnale ettepanekute tegemine.

Uurimisprobleemina käsitletakse teemat – kas antud meetoditel ülesehitatud juuksurikool on sobilik viis ettevõtte loomiseks? Uurimisülesannetena tuleks esmalt tutvuda teoreetilise materjaliga. Empiirilise osa tarbeks tuleb läbi viia ankeetküsitlus ettevõttes praktika läbinud inimestega või ettevõttes varasemalt juuksuriks õppinud isikutega, samuti intervjueritakse ettevõtte juhtkonda väljaselgitamiseks nende ootusi.

Lõputöö teoreetilises osas käsitletakse ärijuhtumit ja projekti planeerimise protsessi. Tuuakse välja ettevõtte laienemisega seonduvad eripärad ning käsitletakse ärijuhtumi olemust. Lõputöö käigus selgitatakse välja sobivaim alternatiiv Lofty OÜ ettevõtte loomiseks.

1. PROJEKT, PROJEKTJUHTIMINE NING ÄRIJUHTUM

1.1. Projektijuhtimine ning ärijuhtumi kirjeldus

Täna on päeval on valdav osa ettevõtetest seotud projektidega. Põhimõtteliselt ei ole määrav ettevõtte tegevusvaldkond, pole olulist vahet, kas on tegu ehitusfirmaga, mõne mittetulundusühinguga või hoopis ilumaailmas tegeleva ettevõttega – ühel või teisel määral puutuvad need kõik projektidega kokku. Projektid võivad olla erinevad, näiteks toote või teenuse väljatöötamine, ettevõtte edasiarendamine/laienemine või hoopis mõne ürituse korraldamine. (Ludin, 2016, lk 8-16) Enamik ettevõtete jaoks on oluline leida terviklahendus projekti läbiviimiseks. Projektijuhtimise meetodeid kasutades on tõenäolisem, et ettevõtte ajalisi ja rahalisi ressursse kasutatakse põhjendatumalt ning läbimõeldumalt.

Oleme palju kuulnud sõnu nagu projekt ja ka projektijuhtimine, kuid mõiste tähendus on inimeste jaoks erinev. Projekte on defineeritud erinevalt, vastavalt millise projektiga on tegemist. Täna on projektijuhtimine leidnud kasutust peaaegu kõikides valdkondades. Projektijuhtimine, projektide koostamine on vaatamata erinevatele elukutsetele väga levinuks saanud. Võib öelda, et projektijuhtimisest on oma universaalsuse tõttu saanud üks lõige laiemalt kasutatav juhtimistehnika. (Bryde, 2003, lk 778) Kõige üldisemalt võib öelda, et projekt on ühekordne ettevõtmine, mille abil luuakse ainulaadne toode, teenus või mõni muu tulemus (Arto, Hellström, Kuljala & Wikström 2008, lk 490-506). Sarnaselt seletab projekti ka Project Management Institute (*PMI, 2008*) ehk kui ajutist ettevõtmist, mille eesmärk on luua unikaalne toode, teenus või tulemus, kusjuures projekt kui ajutine ettevõtmine tähendab seda, et määratud on algus ja lõpp ning ressursid (Project Management Institute, 2008). Projekt on ettevõtmine, millel on kolm peamist tunnust –

unikaalsus, uute protsesside ja lähenemiste kasutamine, ning alguse ja lõpu määratlemine. (Turner & Müller, 2002, lk 1)

Projekti saab nimetada ka mingi konkreetse rahaliste piirangutega eesmärgi saavutamiseks tähtaegselt selleks kavandatud tegevuste kogumi abil. Projektijuhtimist on tervitav kasutada kõikidel juhtudel, kui on tarvis jõuda kindlaksmääratud tulemuseni kindla aja jooksul. (Bryde, 2003, lk 778)

Association for Project Managementi (*APM*) seletuse järgi on projekt ainulaadne ning mööduv tegevus, mille käigus saavutatakse soovitud eesmärgid. Eesmärkideni jõudmiseks on vaja projekti juhtida, mis omakorda sisaldab erinevaid protsesse, teadmisi ja oskusi.

Projekti juurde kuulub kindlasti ka projektijuht, kelle ülesanneteks on muuta projekt reaalseks ning teostavaks. Projektijuhtimine on projektijuhtimise ressursside kasutamine kokkulepitud eesmärkide saavutamiseks, arvestades maksimaalselt efektiivsust ja tõhusust eesmärkide elluviimiseks. Projektijuhi teha on suures osas see, kas projekt on lõppkokkuvõttes edukas või mitte. Projektijuht peab olema hea planeeria, suunaja, koordineerija ning juhendaja. Võib öelda, et projekt on hea ja vastab tunnustele siis, kui see püsib ajakavas, sellel on tulemuslikkus ehk väljund ning projekti maksumus on mõistlik. (Arto, Dietrich, Kujala, & Martison, 2008, lk 6-13)

Projektijuhtimine peaks endas hõlmama järgmisi punkte (Gareis, 2010, lk 11):

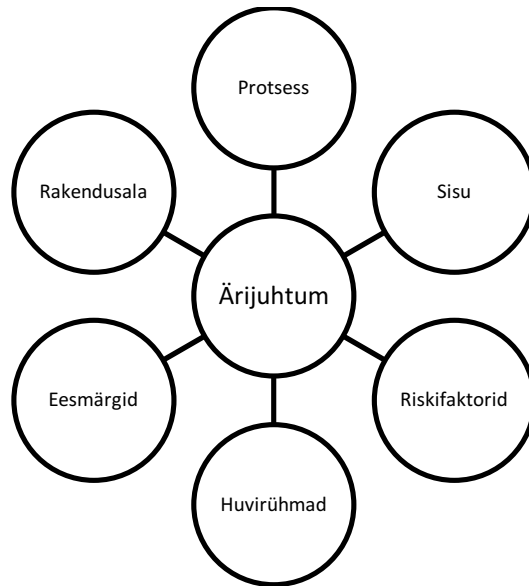
- projekti eesmärgid;
- projektis kasutatavad strateegiad;
- projekti pikkus ja ajakava planeerimine;
- projekti ressursid ning projektiga kaasnevad riskid;
- projekti organisatsioon ja sellega seonduv.

Projektijuhtimist saab jagada etappideks, mis algab käivitamisega ning lõppeb viimaks üleandmisega ja heakskiiduga. Et projekti käivitada, tuleb püstitada eesmärgid ning planeerida ajakava. Samal ajal tuleb kontrollida projekti toimimist ning oluline on osata lahendada ka projekti käigus võimalikke tekkivaid kriise. Projekti lõppedes toimub

kontroll eesmärkide saavutuse üle ning kokkuvõtte. (Gareis, 2002, lk 11-14) Projekti edu on eelkõige seotud sellega, kui hästi on projekti eesmärgid täidetud ja need eelnevalt sõnastatud. Juhul kui projekti eesmärgid on juba algselt sõnastatud väga täpselt, on seda väiksem võimalus arusaamatusteks ning suurem tõenäosus, et need lõpuks täidetud on. Projekti eesmärk peab olema täpne, realistlik, mõõdetav, tegutsemisele suunatud ning ajaliselt piiratud. (Bryde, 2003, lk 774) Üks võimalik variant projektiga alguse tegemiseks on põhjendada ära äriiline vajadus projekti läbiviimiseks. Parim viis selleks on läbi töötada ärijuhtum (*Business Case* tõlg.)

Ärijuhtum defineerituna on põhjus projekti või eesmärgi alustamiseks ja täitmiseks (Maes, Grembergen & Haes 2014, lk 303). Kirjandus defineerib ärijuhtumit kui formaalset dokumenti, mis hõlmab endas projekti alustamiseks vajalikku analüüsi, kasu ja investeringu tasuvust (Krell & Matook, 2008, lk 5). Ärijuhtumi loogika seisneb asjaolus, kus mistahes ressurss, olgu selleks raha, tegevus või eesmärk, peaks toetama spetsiifilist ärivajadust. Kokku kogutakse saadaval olev vajalik teave ning määratletakse võimalikke alternatiivseid lahendusi projekti ja investeringu tegemiseks, mis omakorda aitab hinnata ettevõtte poolt planeeritud enne suuremahuliste vahendite investeerimist. Ärijuhtumi spetsiifiline ülesehitus oleneb äri iseloomust ja ärimahust. (Higgings, 2017 lk 27) Ligi kaks kolmandikku Euroopa organisatsioonidest on tõdenud, et ärijuhtumi läbi töötamine on väga tõhus ja vajalik abivahend investeringute ja projekti kasu leidmiseks (Maes, Grembergen & Haes, 2014, lk 310). Autori arvates võiks ärijuhtumit defineerida kui projekti ettepanekut alternatiivide käsitluses, mida läbi töötades jõutakse järeldusele, kas projektida tasub algust teha või mitte.

Ärijuhtum on organisatsioonidele abiks väärtusliku vahendina leidmaks põhjendusi, ettepanekuid ja hinnanguid erinevate investeringute tegemiseks. On leitud piisavalt argumente väitele, et kohaldades ärimudeleid ning töötades välja ärijuhtumi, võib planeeritava investeringu edukust suurendada. Välja on toodud kuus aspekti mis iseloomustavad ärijuhtumi kontseptsiooni. Nendeks on eesmärgid, rakendusala, sisu, riskid ning selles osalejad. (Ward et al. 2008, lk 52)



Joonis 1. Ärijuhtumit iseloomustav raamistik (Maes, Grembergen & Haes, 2014, lk 304).

Osa välja toodud fragmentidest on otseselt seotud investeeingu elutsükliga: mis toimub enne, investeeingu ajal ning pärast (vt joonis joonis 1). Investeeingu rakendamine algab hetkest kui investeeimisotsus on tehtud ja organisatsioon alustab ressursside paigutamiseiga investeeingusse, ning lõpeb siis kui investeeing on ametlikult tehtud. Kui investeeing on ametlikult tehtud ning kõik kavandatu ellu viidud, organisatsioonilised muudatused planeeritud, saab ettevõtte alustada investeeingu tulemusel saadud toote/teenuse kasutamist. Sellest tulenevalt peavad kõik protsessi teostatavusega seotud faasid olema tehtud enne investeeingu heakskiitu. (Maes, Grembergen & Haes 2014 lk 306)

Erinevate kirjandusallikate põhjal saab järeldada, et ärijuhtumit on võimalik kasutada väga erinevate investeeingute puhul. Eelnev ülevaade on tehtud selgitamaks ärijuhtumi kohaldamise laialdasi võimalusi erinevat tüüpi investeeingute puhul saavutamaks seatud eesmärgid, milles ärijuhtumi kasutamine võiks kasulik olla. Organisatsiooni poolt tehtud investeeingute kogum võib saada kasu samuti ärijuhtimist.

Ärijuhtum võib olla põhjalik ja ülimalt struktureeritud, nagu projekt, kuid samas ka lühem ja informatiivsem. Ärijuhtum on loodud justkui projekti taustal, kus ärimudelil on välja toodud oodatav majanduslik kasu, puhvrid, oodatavad riskid, nende maandused ning

analüüs. Tähelepanu on pööratud ka alternatiividele. (Maes & Grembergen, 2014 lk 306-310)

Ärijuhtumi loomine enne projektiga alustamist on abiks mitmel moel (Schaltegger & Wagner, 2006, lk 14):

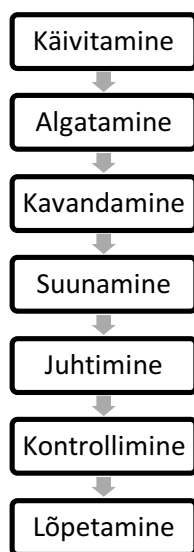
- kavandatud ärijuhtum on abiks väärtuste loomisel, mis aitab võrrelda neid alternatiivsete võimalustega nagu näiteks eesmärgid, nendest eeldatav kasu ning sobiva ärimudeli kasutus;
- võimalik on kaardistada oodatavad muutused, sealjuures ennetavalt riskide ja käitumuslike muudatustega;
- ärijuhtum vaatleb projekte ja ka programme praktilisest küljest ning loob projektile nn elutsükli;
- ärijuhtum on kui organisatsiooni projektide edukuse prognoosimise vahend;
- ärijuhtum on hea viis riskide haldamiseks, projektijuhile on juba enne projektikava koostamist teada millises faasis riskid kõige tõenäolisemalt ilmnevad;
- lisaks annab ärijuhtum suurema võimaluse vastutada projekti eest juhtidel ja projekti vastuvõtjatel. Ärijuhtumi läbitöötamine näitab vastutustundlikku ja läbimõeldud käitumist organisatsiooni poolt, kes tahab projekti läbi viies õnnestuda.

Väikeettevõtete puhul on tegemist tihti olukorraga, kus projektide ja projektijuhtimise tegelevad inimesed, kellele ei ole see tegelikult põhitööks. Enamasti on nendeks inimesteks juhatuse liikmed, tegevjuhid ja muud juhtival kohal paiknevad inimesed. Veel harvemini tegeletakse enne projekti läbitöötamist ärijuhtumiga. Projektijuhtimise lihtsustatud versioon peaks hõlmama peamisi nõudeid, mis on seotud juhtimisega, näiteks eestvedamine, projekti ajakavas püsimine ja ressursside haldamine. Projekti aluseks võetakse liialt projektijuhtimise traditsioonilist poolt, selle asemel, et kasutada meetodeid, mis on suunatud just väikeettevõtetele. (Turner, 2010, lk 942)

Uuring, mille viis läbi Turner, selgitab, kuidas nii keskmise kui ka väikese suurusega ettevõtted vajavad tegelikult lihtsamat meetodit projektide juhtimiseks ja läbi viimiseks. Uurimise käigus küsitleti väikeettevõtjaid, kellel on projektijuhtimises kogemusi ning koostati ka kvantitatiivne uuring. Uuriti nii ettevõtte suurust, seal olevaid töötajaid, käivet

jpm. Samuti ka seda millised on olnud läbiviidud projektid ja kas ja millisel viisil kasutati projektijuhtimist. (Turner, 2012, 953-957)

Projektijuhtimise meetodeid on olemas nii universaalseid kui ka valdkondade põhiseid. PRINCE2 meetodi puhul analüüsitakse projekti edukuse viisil, ehk et projekt oleks maksimaalselt edukas. Sisuliselt on antud meetod konkreetsele projektile kohandatav, mis ei käsitle spetsiaalseid tehnikaid tootearenduseks. Et see ka nii oleks, on tarvis läbi viia järgnevad etapid (PMI, 2008) (vt joonis 2).



Joonis 2. Projekti edukuse analüüsi etapid (PMI, 2008).

Professorid A.D Meyer ning C. Loch on uurinud projektijuhtimise praktikaid ning uurimuste tulemusel tehti järeldus, et ettevõtted küll kasutavad üldtunnustatud tehnikaid milleks on PERT graafik ja Gantti graafik, ent realselt nende põhjal siiski otsuseid ei langeta. Antud põhjust võib seostada eelmainituga, kus erinevate projektide ja erinevate olukordadega tuleb sageli kasutada erinevaid meetodeid. (Meyer, Loch & Pich 2001, lk 17)

Pelgalt heast äriideest ei piisa selleks, et ideed ellu viia. Oluline on analüüsida kõiki aspekte, mis puudutavad äri alustamisega ja ka edasiarendusega seonduvat. Samamoodi on ka projektiga. Projektiplaan luuakse selleks, et kirjeldada projekti eesmärgid ning selleni suunavad tegevused. Ärijuhtum luuakse aga selleks, et selgitada välja projekti

äriline vajadus, kus on välja toodud informatsioon, analüüs ja soovitused, millest võib järeldada, et ärijuhtumi läbitöötamine enne projektikava koostamist on oluline. Tabelis 1. on välja toodud projektiplaani ning ärijuhtumi erinevused.

Tabel 1.1 Projektiplaani võrdlus ärijuhtumiga.

Projektiplaani	Ärijuhtum
Projekti määratlus, kuhu kuuluvad ülesanded, põhjendus, eesmärgid, teostusstrateegiad jms	Probleemi kirjeldus, visioon probleemi lahendamiseks;
Projekti tegevused, valdkonnad, etapid;	Kirjeldus, kuidas probleemi lahendada ning miks on sellist lähenemisviisi eelistatud;
Projektiorganisatsioon ning inimressursid;	Tööplaani ajaskaala ja olulised verstapostid;
Finantskalkulatsioon, eelarve ning finantseerimine;	Võimalikud rahastamisallikad ning kulu hinnangud;
Juhtimisplaani, kuhu kuuluvad kommunikatsioon, aruandlus, dokumentatsioon;	Kuidas läbimõeldud alternatiivid töötavad või ei siis tööta;
Riskianalüüs;	Võimalikud riskid ning nende adresseerimine.

Allikad: (Salla 2007, lk 12; Dawes & Pardo 2004, lk 50)

Tänapäeval on projektijuhtimise ja ettevõtte laienemisega seotud oskused on väärtuslikud kõikidele organisatsioonijuhtidele. Projektijuhtimisega seonduvad oskused aitavad ettevõttel edukalt toimida. Piisab ka vaid üldteadmistest selleks, et organisatsiooni juhil oleks lihtsam ning tulemuslikum ettevõtet ja sellega seonduvaid projekte juhtida. (Bryde, 2003, lk 782)

1.2. Ärimudelid, ärikeskkond ning äri planeerimine

Ettevõtjad töötavad tänasel päeval kiiresti muutuvast ärikeskkonnast ning tihedas konkurentsist. Ärikeskkond on see, mis mõjutab ettevõtte tegevust ilma ettevõtja enda suunatud mõjuriteta. Lühidalt öeldes on ärikeskkond kõik see, mida ettevõtja ise muuta ei saa. Ettevõtte ja selle keskkond on seotud mitmete erinevate mõjuritega. Näiteks on ettevõtte mõjutatud keskkonnast, kus ta tegutseb. Samas mõjutab ettevõtte ka ise keskkonda, milles ta parasjagu asetseb. Ettevõttega seotud muutused arenevad pidevalt, seega on oluline teada, kuhu suunas areng liikumas on. (Bruksle, 2017, lk 21)

Huvigruppidele tähelepanu pööramine ning huvide määratlemise käigus selgitatakse isikud ning organisatsioonid, kelle huvid on äritegevusega seotud. Oluline on määrata nii huvide seosed lahendatavate probleemidega kui ka peamised eeldused projektis osalemiseks ja kasu saamiseks. Tähelepanu tuleks pöörata ka olemasolevate ja võimalike suhete osas huvigruppide vahel. (Carvalho & Rabechini, 2015, lk 324-326)

Tänapäeval on turud teenuste ja toodete pakkujatest üle küllastunud, mis tähendab nii mõnegi ettevõtte suhtes suurt pingutust võitlemaks konkurentidega. Äärmiselt oluline on juhinduda läbimõeldud kontseptsiooni alusel, et olla konkurentsivõimeline ning rahuldada kliente nende soovide kohaselt. Organisatsioon, kes soovib olla konkurentsivõimeline, peab valima enesele kõige sobivama strateegia selleks, et tuua esile oma tugevusi ning kitsaskohtadega tegeleda. Selleks, et püstitatud eesmärkideni jõuda, on ettevõtetel võimalik teha investeeringuid, koostada projekte või muuta midagi ärialselt. (Chestnut, 1991, lk 12) Äristrateegia on kui kontseptsioon sellest, mil viisil ettevõtte oma eesmärged saavutab. (Hambrick & Fredinkson, 2001, lk 48)

Äristrateegia puhul on ettevõtete visioonid nende tegeliku olekuga ja võimalustega suuresti erinevad ning ettevõttele sobiva strateegia leidmiseks on vajalik panustada oskusesse, tehnoloogiasse ning kogu kollektiivi, lühidalt, on oluline asjade nägemine teisest nurgast. (Kluyver, 2000, lk 14)

Ärimudelite kavandamisel rõhutakse eelkõige strateegilistele ressurssidele, sest strateegiline planeerimine on üles ehitatud kliendi vajaduste ning keskkonnast tulenevatele muutustele. Strateegiaid on vaja pidevalt uuendada ning üle hinnata, sest organisatsioon on muutuv ning tihedalt seotud ärikeskkonnaga. (Teece & Linden, 2017, lk 12) Ärimudeli kohaselt on oluline väärtuse loomine klientidele, milles on oluline pöörata tähelepanu nii põhi – kui ka tugiprotsessidele. Ärimudel on keskendunud konkurentide aspektile.

Ainult heast äriideest ei piisa, et ellu viia suurepärase äriplaani. Oluline on analüüsida kõiki aspekte, mis seostuvad loodava ettevõttega. Ärimudeleid ja nende formaate on erinevaid. Üks populaarsemaid on Alex Osterwalderi lahend, mis koosneb kokku üheksast moodulist - ettevõtte infrastruktuurist ning toote ja teenuse vahendi

pakkumisest, lisaks väärtuspakkumisest tarbijale, ning finantsidest, kuhu kuuluvad tulud ja kulud (Osterwalder, 2010, lk 16-20). Osterwalderi mudelis on ka sekundaarseid komponente, mis näitavad mil viisil ettevõtte väärtuspakkumine kliendile jõuab (Osterwalder, 2013):

- sihtklient – kes on klient, klientide arv;
- kanalid – ehk kuidas jõuab teenus või toode kliendini (jaotuskanal, turunduskanal);
- kliendisuhe – hõlmab endas klienditeenindust;
- võtmeressursid – siia kuuluvad näiteks virtuaalsed ressursid (kaubamärk, disain);
- võtmetegevused – siia kuulub näiteks tootearendus, logistika, disain;
- partnerid – subjektid, kes tegelevad ettevõtte ressursidega väljaspoolt (allhankijad, teenuste osutajad, äripartnerid).

Terminid ärimudel mõistetakse enamasti kui meetodit organisatsiooni äritegevuses kasumi teenimise eesmärgil. Erinevad autorid on ärimudeli mõistet defineerinud sarnaselt, kus hinnatakse põhiliselt väärtuse loomist. Ärimudel on ettevõtet kirjeldav olemus, mis on eelkõige strateegiline – ehk mida, kellele ja kuidas pakutakse. Ärimudeli analüüs on strateegia väljatöötamise osa. Ärimudeli struktuuris on kesksel kohal väärtuspakkumine (*value proposition*), mis näitab mida kliendile pakutakse ning kas see on ka kasulik. Kasu võib olla kvaliteedis, tõhususes või hoopis hinnas. Pakutav väärtus võib olla välja toodud ka arvudena, kus tuuakse välja analüüsitava ette finantsvaated. Väärtus on enamasti kas kvantitatiivne või kvalitatiivne. Kvantitatiivne (mõõdetav kasu) on näiteks (Breuker, 2016, lk 26):

- toote või teenuse kasutamise tõhusus;
- toote või teenuse lisatulu kliendile;
- toote või teenuse madalam hind;
- toote või teenuse kasutamisest tulenev ajavõit kliendile;
- toote või teenuse kasutusmugavus;
- toote sobivus;
- toote disain ja imago.

Tänapäevastes organisatsioonides on põhiliseks probleemiks küsimus, mis puudutab ettevõtte ärimudeleid ning ettevõtte arengut. Ettevõtte arengus kaasa aitamiseks ei saa

valida lihtsalt hulgest ärimudelitest ühe, ning selle abil alustada ettevõtte ülesehitamist. Teine probleem, millega tänasel päeval mitmed organisatsioonid silmitsi seisavad on äriprotsesside puudus, mis aitaksid ettevõtetel välja tulla täiesti uue ärimudeli alternatiiviga. (Osterwalder, 2013, lk 16)

Ettevõtte laienemine projekti näol hõlmab endas ka teatud äriplaani osasi, see tähendab, et on oluline läbi mõelda kõik äriiga seonduv, mis ettevõtet ees ootab. Äriplaani struktuur on suuresti seotud asjaoluga, millisele organisatsioonile äriplaani luuakse, samuti kas tegemist on uue ettevõtte loomisega või olemasoleva muutusega. Juba tegutseval ettevõttel on kasulik äriplaanis välja tuua eelmiste perioodide tulemused. (Stutely 2002, lk 26)

Äriplaani hõlmab endas eesmärgid, strateegiaid ning tegevusi, mis aitavad ettevõttel olla konkurentsivõimeline, majanduslikult õitsev ning järk-järgult suurenev. Äriplaani koosneb nii sõnadest kui ka numbritest. Sõnaliselt osas keskendutakse toote ja teenuse kirjeldusele, analüüsitakse turgu ja sihtturgu, konkurente, klienti ja ka meetodeid, mida kasutatakse. Kirjanduslikud allikad ning analüüsid iseloomustamaks ettevõtte protsesse ning süsteeme näitavad äriplaani kui jäika süsteemi, isegi juhul kui see on välja töötatud arvestatuna pidevalt muutuvaid ärikonditsioone. (Ivanisevic & Katic, A. 2003, lk 16)

Nii äriplaani kui ka ärijuhtum luuakse mõlemad enne ärilise tegevusega alustamist, mõlemad vaatavad ka tulevikku. Ärijuhtum keskendub rohkem tegevusele, samal ajal kui äriplaani vaatleb ärilist poolt. Selleks, et kindlaks teha kas vaja on luua äriplaani või ärijuhtum, tuleks mõelda kas keskendutakse pigem tegevusele või äriplaneerimise vaatest. Järgnevas tabelis (vt tabel 2.) on välja toodud põhilised erinevused äriplaani ja ärijuhtumite vahel. (Nielsen & Persson, 2012, lk 2210-2213)

Tabel 1.2. Ärijuhtumi võrdlus äriplaaniga (Higgins, J. 2017, lk 33; Gambles, I. 2009 lk 90)

	Ärijuhtum	Äriplaan
	Ühekordne tegevus või ühekordne otsus ning selle alternatiivid;	Seotud kogu organisatsiooni ja ettevõttega;
Ennustab:	Rahavoogude tulemusi (mõnikord ka ROI, IRR, NPV ja tasuvusaeg);	Äri tegevusnäitajaid, peamisi kasumiaruande kategooriaid (tulud, kasum);
Keskendub:	Äri eesmärkidele. Viitab peamistele võimalikele ettepaneku tegevustele;	Majandusalastele ärieesmärkidele ning äristrateegias saavutatavatele eesmärkidele;
Põhineb:	Kulumudelitel ning kasude ratsionaliseerimisel, ühel või mitmel tegevusplaanel;	Ettevõtte äriplaanel, mis näitab kuidas ja kust ettevõtte raha saab;
Meetmed:	Finantsilised mõõdikud nagu näiteks NPV, IRR, ROI, ja ka mittefinantsilised mõõdikud;	Äritulemuslikud meetmed – tulud, marginaalid, kasum ning bilanss.

Muudatused äritegevuses mõjutavad tulude teket. Halvimal juhul võib ettevõtte teenida väiksemat kasumit, mis omakorda põhjustab kahjumit ning äritegevuse lõppemist. Muutust sisse viies tuleks kõigepealt mõelda võimalikele mõõdetavatele tagajärgedele. Peamised elemendid, millele tuleks ettevõtte kasumi tõstmisel tähelepanu pöörata on kulude vähendamine, tootmise suurendamine, personali vähendamine, palkade kalkuleerimine. Ettevõtte väliskeskond, kuhu kuuluvad tarnijad, kliendid, ja ka ettevõtte töötajad soovivad sageli näha ka äriplaani, et hinnata organisatsiooni elujõulisust majanduslikust vaatepunktist. Seega on äri planeerimise protsess tihti lihtsalt formaalsuse küsimus, mis on tekkinud teatud ühiskondlikku surve tõttu, kuigi võiks äriplaani olla kasulik vahend, mille abil paremaid tulemusi tagada. Kõige sagedasem viga, mida äriplaani koostamisel tehakse, on äriplaani kirjutamine toetuse saamiseks, mitte iseendale töö hõlbustamiseks. Uuringu alusel tehti kindlaks, et paremaid tulemusi saavutasid ettevõtted, kes olid analüüsi ja äriplaneerimise süsteemi põhjalikult läbi mõelnud, võrreldes ettevõtetega kes koostasid äriplaane puhtalt formaalsusest. (Ivanisevic & Katic, 2016, lk 13-18)

Projekti puhul on ettepaneku põhiliseks fookuseks asjaolu: miks soovitakse projektiga algust teha ning üldine projekti kirjeldus – äri visioon, äri vajadus, strateegiline sobivus,

tooted/teenused, aja ning kulu vahetõde ning mõju organisatsioonile. Ärijuhtum on erinevalt äriideest uurivam ning palju detailsem.

Ärijuhtum arendatakse projekti algatamise faasis ning säilitatakse ka projekti käigus. Esmalt kontrollib ärijuhtumit projekti juhatus ning teeb kindlaks, kas projekt on sobiv alustamiseks. Ärijuhtumi puhul on oluline läbi viia kõik ette nähtud etapid.

1.3 Projekti planeerimise protsess ettevõtte loomise eesmärgil

Ärijuhtum põhjendab ning analüüsib ettevõtte planeeritava projekti alternatiive, lükates ebasobivad ümber ning jättes alles vaid sobivaimad alternatiivid. Ärijuhtum hõlmab endas ka projektijuhtimise soovitusi.

Ärijuhtum arendatakse projekti algatamise faasis ning säilitatakse ka projekti käigus. Esmalt kontrollib ärijuhtumit projekti juhatus ning teeb selle põhjal kindlaks, kas projekt on sobiv alustamiseks. Ärijuhtumi puhul on oluline läbi viia kõik olulised etapid, eesmärgiga välja tuua hetkelises olukorras olevad ning näidata uue äriidee kasu. (Gambles, 2009, lk 52; Maes, Grembergen & Haes, 2014, lk 6-8)

“As is” Esimesena tuleks määratleda hetkeolukord ning ärimudel, samuti varasemalt sooritatud ülesanded, mis on teostatud inimeste poolt kes on projekti protsessidega otseselt seotud;

“To be” Kui projekti hetkeolukord on kirjeldatud, tuleb järgnevalt näidata kuidas projekt ettevõtet mõjutab ning millist kasu avaldab;

“As is - To be” Järgnevalt näidatakse, kuidas projekti käigus hetkeolukorrast soovitava projekti tulemuseni jõutakse. Antud ülevaade peaks endas hõlmama ressursse ning aega, mis projekti käigus kulub. Viimasena näidatakse investeerimistasuvust. Selgitatakse täpsemalt, kuidas ettevõtte ärilist kasu aja ja ressursi kasutuse tulemusena projekti näol saab. (Gambles, 2009, lk 46)

Ärijuhtumi arendamiseks teostatakse järgnevad protsessid: tuvastatakse probleemid ning organisatsioonilised väljakutsed selle lahendamiseks, seejärel mida organisatsiooni investeeringuga püütakse saavutada, ehk investeeringu eesmärgid, lõpuks oodatud kasu,

mis on eesmärkidega kooskõlas ja kus on selgelt määratletud kasumõõdikud. (Maes, Grembergen & Haes, 2014, lk 318) Ärijuhtumi puhul võetakse aluseks tegevus, leitakse erinevaid võimalusi – seda ärilises mõttes. Võib väita, et ärijuhtum on mõistlik viis selgitamiseks välja ärivajadust ning eesmärke.

Ärijuhtumi väljatöötamiseks on tarvis läbi töötada järgmised faasid (Gambles, 2009, lk 28-33):

- strateegiline kontseptsioon;
- analüüsid ja ettepanekud;
- juhtimine ning ajakava.

Faaside kõrval tuleb järgida ka olulisi tegevusi: (vt lisa 1)

1. ärivajadus ning soovitud tulemused – selles faasis luuakse eeldused muutusteks ja määratakse investeeringu vajadus.
2. esialgsete võimalike plaanide analüüs – plaanide identifitseerimine, analüüs ning põhjalik valikute nimekirja koostamine;
3. alternatiivsed valikud – põhinev esialgsele valikule, teostatakse põhjalik analüüs ning tehakse otsus;
4. soovitud ning põhjendused – valiku põhjendused vastavalt hindamiskriteeriumitele ning edasised soovitud eelistatud valiku põhjal;
5. investeringute haldamine – välja toodud strateegilised juhised, kuidas projekt ellu viia.

Ärijuhtum annab projektile põhjenduse, hindab selle kasu, kulusid, riske, alternatiivseid ja ka eelistatud lahendusi. Lühidalt – selleks, et ettevõtte juhtkond loodava projekti vastu võtaks, tuleb näidata ärijuhtumi abil miks on loodav projekt vajalik ning mis on selle kasu. Hästi loodud ärijuhtum aitab loodaval projektil silma paista (Association for Project management).

Äriiga seonduvad probleemid on ettevõtte tegutsemisvaldkonniti erinevad. Miks äritegevust soovitakse muuta või hoopis laiendada, on enamasti seotud soovist kasumit suurendada. Ärijuhtumi üheks esimeseks tähtsaks osaks on põhjus ning äriline vajadus. (Nielsen & Persson, 2012, lk 2202)

Tabel 1.3. Ärijuhtumi strateegiline kontekst (Gambles, 2009, lk 45-50)

Ettevõtte hetkeseis;	Kirjeldatakse hetkelist ärikeskkonda;
Kuhu soovitakse jõuda;	Kirjeldatakse ettevõtte eesmärgid;
Ärivajadus;	Tuuakse välja probleem või võimalus ning sellega seonduv kavandatav investeering;
Muutuste vajadus;	Selgitatakse, mis on ajendanud muutusi tegema;
Mida soovitakse saavutada;	Tehakse kindlaks soovitud eesmärgid;
Milline strateegia on sobivaim;	Investeeringu prioriteedid, eesmärgid, tulemused sobituvad kavandatava investeeringuga.

Strateegilise konteksti loomise eesmärgiks on luua eeldused muutusteks ning määratleda selgelt investeeringu vajadus. Selleks, et seda tõhusalt teha on vaja läbi töötada eeltoodud punktid (vt tabel 1.3).

Ärijuhtum ühendab endas eelised, puudused, kulud ja riskid nii tänases olukorras kui ka tuleviku nägemuses. Kogu informatsiooni põhjal on nüüd võimalik otsustada, kas projekti on otstarbekas investeerida (PMI, 2008).

Esimene samm ärijuhtumi arendamiseks on selgitada ärivajadus või probleem, millele soovib organisatsioon lahendust leida. Oluline on selgitada soovitud tulemusi (näiteks suurendada millegi tulemuslikkust, tõhusust). Selleks, et seda kõike tõhusalt teha, tuleb vaadelda organisatsioonilist konteksti laiemalt, see tähendab, et tuleb vaadelda hetkelist majanduskeskkonda, majanduslikku seisut, äri eesmärgid ning analüüsida võimalikke muutustega kaasa tulevaid aspekte. Välja toodud peaks olema ettevõtte missioon, strateegiline visioon, eesmärgid, teenuse objektid, hetkelised tegevused, peamised sidusrühmad, organisatsiooni struktuur ning kapital (inimressurs ja finantsiline ressurss). Ettevõtte poolt soovitud eesmärkide saavutamiseks tuleks pöörata tähelepanu ka organisatsioonistruktuurile ning poliitilisele raamistikule. Strateegilistel kaalutlustel investeeringu ettepaneku koostamine aitab määratleda ärivajadust ning näidata ka investeeringu tasuvust organisatsioonile. Kasulik on välja töötada tulemuste juhtimine (OM - *outcome management* tõlg.), kus kasutatud strateegilist lähenemist ning välja toodud nimekiri soovitud tulemustest, mis on seotud ärivajadusega. (Ward et al. 2008, lk 16-24)

Ärivate vajaduse väljaselgitamiseks koostatakse detailne kirjeldus, mis hõlmab endas probleeme, võimalusi, prioriteetseid nõudeid, eelduseid ja piiranguid. Probleemi kirjeldamine ärijuhtumite kontekstis on üks olulisemaid osi. Probleem, mis võib olla nii konkreetse äri seotud ettevõtte sisene probleem kui ka üldisem probleem on see, mis põhjendab, miks on ärijuhtumit tarvis. Kui probleem on kirjeldatud määratakse järgmise sammuna nõuded äri vajaduse adresseerimiseks. Nõuded on kui edasiarendus ettevõtte vajadustele ja peaks andma üksikasjaliku võimaluse neid omavahel võrrelda. (Maes, Grembergen, Haes, 2014, lk 329)

Ärinõudeid ja äritulemusi läbi töötades ei saa tähelepanuta jätta sidusrühmi. Sisemised või välised sidusrühmad hõlmavad endas huvisid, mis võivad kas positiivselt või negatiivselt mõjutada investeeringute elluviimist ning nende kaasamine seetõttu on oluline. Hästi teostatud sidusrühmade analüüs näitab nende konkreetset panust projekti osalusse. (Gambles, 2009, lk 48)

Analüüsi ning selle põhjal ettepanekute tegemisel tuleb keskenduda järgmistele küsimustele, mis on välja toodud järgnevas tabelis 1.4:

Tabel 1.4. Analüüs ja ettepanekud (Higgins, J. 2017, lk 48)

Kuidas soovitud tulemuseni jõuda;	Küsimuse esitamine aitab leida sobivaid valikuid ning nendega seotud kulusid/tulusid. Teostatakse üksikasjalik analüüs ning hindamine, mille põhjal on võimalik leida üldine soovitus tulemuse saavutamiseks;
Milline on tulemuseni jõudmiseks parim alternatiiv;	Küsimus võiks vastata finantsilistele kriteeriumitele, ehk teha kindlaks sobiv rahastamisviis mis on ettevõttele taskukohane ning arvestab ka võimalike riskide ja kasudega.

Analüüsi ja ettepanekuid peetakse ärijuhtumite kõige olulisemaks osaks. Keskseks osaks antud faasis on esialgsete alternatiivide analüüs, kus tehakse nimekiri võimalustest ning nende eelistest ja puudustest. Järgnevalt uuritakse varasemalt analüüsitud võimalusi ning tuuakse sisse nüansse, mis omakorda mõjutavad valikuid. Viimaks töötatakse välja valik ning valiku põhjendus.

Esmajärguline ei ole kohe ärijuhtumit luues koheselt üles leida see õige lahendus. Hea viis on kasutada “sõelumismeetodit” (*screening*, tõlg.), kus koostatakse nimekiri erinevatest valikutest ning seejärel analüüsitakse neid ükshaaval. Sel meetodil moodustub valik alternatiividest, mida tasub omavahel võrrelda. Eesmärk on uuritavas valdkonnas leida mõistlik arv elujõulisi alternatiive, mida võiks olla vähemalt kolm. (Higgins, J. 2017, lk 9) Hindamiskriteeriumid on sõltuvalt investeeringust, organisatsioonist ning ärijuhtumi sisust erinevad. Hindamiskriteeriumid, mille järgi alternatiive valitakse, peaksid olema organisatsioonile lähtuvalt kontekstikohased. Samuti tuleb silmas pidada ka ärivajadust ning investeeringu tüüpi. Seetõttu on äärmiselt soovitatav, et kriteeriume töötatakse välja koostöös asjaomaste sidusrühmade ning ettevõtte juhtkonnaga. (Maes, Grembergen, Haes, 2014, lk 58)

Alternatiivide väljatöötamisel on soovitatav mõelda ka sellele, mis saab siis kui ettevõtte ei võta ärijuhtumist välja töötatud ettepanekut vastu, ehk mis saab kui planeeritud investeeringut ei tehta. Juhul kui ärijuhtumist koostamise käigus selgubki, et ükski alternatiivsetest valikutest ei ole piisav, tehakse ettevõttele ettepanek kas jätkata praegusel viisil ettevõtte toimimist või siiski midagi muuta. (Ministry of Health, 2004).

Põhjalikku analüüsi koostades tuleb muuhulgas keskenduda eelistele ja puudustele, valikutega seotud riskidele ning kuludele ja tuludele. Iga alternatiiv peaks täitma seatud eesmärkidega kooskõlas olevad tulemusi. Siinkohal jõutakse punktini, kus tuuakse välja mil määral on äri eeldatav tulemus suunatud ning kuidas tulemus realiseeritakse. Kuludega seotud analüüsi kuuluvad erinevad ressursid, nii inimressurss kui ka rahaline ressurss. Rahalisi prognoose tehakse enamasti rahavoogude näol. (Stutely, et al, 2002, lk 52-55) (Ward, Daniel, & Peppard, 2008) Rahavoogude aruanne on üles ehitatud ettevõtte teatud perioodi rahavoogudest. Rahavoogude prognoos koosneb äritegevusest, investeerimistegevusest ning finantseerimistegevusest. (Golberg et al. 2004, lk 82) Mõnedel juhtudel viiakse läbi ka tasuvusanalüüs NPV (nüüdispuhasväärtus) näol. Eelkõige on tarvis seda teha suurte projektide korral selleks, et välja selgitada tulevase projekti tasuvus ning leida, millal oodatavat kasu saavutatakse. Mitte kõik ärijuhtumid ei pea koosnema tasuvusanalüüsist, mõnedel ettevõtetes tegelevad kogu rahalise poole

väljaarvutamiseks vaid finantsspetsialistid vaid projektikava koostamise käigus. (Ward, Daniel & Peppard, 2008).

Riskijuhtimine on pidev protsess, mis kestab kogu projekti vältel. Riskijuhtimine omakorda aitab langetada õigeid otsuseid investeeringute tegemisel. Risk viitab ebakindlusele, mis on ümbritsetud tuleviku sündmuste ja tulemustega. Risk väljendab tõenäosust ja sündmuse mõju, millel on võime mõjutada organisatsiooni eesmärke. (Berg, 2010, lk 79) Riskidega tegelemisel tuleb need esmalt kaardistada ning kindlaks määrata, seejärel hinnata ning leida neile sobiv ennetusviis. Oluline on vahet teha projekti riskil ning kasudega seotud riskidel. Projektiga seotud risk võib esineda juba projekti koostades, jäädes ajahätta või hinnates eelarvet üle ettevõtte võimete. Kui aga ettevõtte tootlus ei ole plaanipärane ning investeering ei tasu end siiski nii kiiresti ära kui arvati, on tegemist kasudega seotud riskiga. Riske koostades kirjeldatakse nende esinemise tõenäosust ja mõju ning kuidas oleks riske üldse võimalik vältida. Seejärel tehakse kindlaks, kas välja toodud riskid on projekti mõistes aktsepteeritavad. Viimaks vormistatakse kokkuvõtte ning soovitused. (Uzuläns, 2016, lk 44-46) Projekti ja ka ärijuhtumit kavandamise käigus tuleb läbi mõelda, mis on praegusest olukorrast lähtuvalt ettevõtte tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud. Üheks võimalikuks variandiks on kasutada laialt levinud SWOT- meetodit. SWOT analüüs on lihtne vahend, mille abil töötatakse välja ettevõttele sobivaim strateegia, siiski on ka antud meetodil omad piirangud. SWOT – meetod koosneb tugevustest (S- *strength*), nõrkustest (W- *weaknesses*), võimalustest (O – *opportunities*) ja ohtudest (T- *threats*). (Pickton & Wright 1998, lk 102) Tööriistaks antud analüüsi juures on üheks võimalikuks variandiks veel ka SOAR- analüüs, mis küll sisuliselt on suhteliselt sarnane SWOT-meetodile, kuid keskendub rohkem positiivsele ehk rohkem tugevustele ja mitte niivõrd nõrkustele (Hinrichs ja Stavros 2009, lk 6).

Ettepaneku ning soovituste tegemiseks tuleb meeles pidada, et ärijuhtum peab olema põhjendatud. Valikukriteeriumid ning alternatiive võrdlevad punktid peaksid olema asjakohased ning toetama investeeringu tegemist. Kindlasti on ärijuhtumit koostades vaja mõelda pidevalt ettevõtte vajadustele ning eesmärkidele (Ward, Daniel & Peppard, 2006, lk 33)

Sellisel viisil on kõige tõenäolisem, et leitakse sobivaim alternatiiv organisatsiooni investeringuks. Soovitusi andes tuleb keskenduda ühele konkreetsele alternatiivile ning anda põhjus, miks see valik osutuks sai ja millist kasu ettevõttele toob (Krell & Matook, 2009, lk 36-41).

Projekti ja ka äriplaani koostades on olulisel kohal juhtiv meeskond, kes on võimeline seatud eesmärged ja projekti ellu viima. Ülevaade projektis osalevates juhtide oskustest, kompetentsustest ning organiseerimise ja juhtimise oskustest on tähtsal kohal. Projekti ellu viiv isik peaks olema hea suunaja ning oskama inimesi tervikuna tööle panna (Alas, 2008, lk 8). Viimane oluline punkt ärijuhtumite ettepaneku tegemisel on strateegiline kirjeldus ehk projekti määratlemine, kuidas investering/projekt/sündmus ellu viiakse ning milliseid projektijuhtimise vahendeid kasutada. Kui ärijuhtum saab ettevõtte juhtkonna poolt kinnituse koostatakse vajadusel projektijuhtimise kava ning projekti harta.

2. ÄRIJUHTUM OÜ LOFTY ORGANISATSIOONILE

2.1. Uuring ettevõtte loomise eesmärgil

Lõputöö eesmärgiks on teha ettepanekuid Lofty OÜ ettevõttele erakooli loomise näol ning leida sobivaim alternatiiv. Selleks, et teada saada ettevõtte juhtkonna täpsed ootused ning siiani tehtud eeltöö, viidi läbi poolstruktureeritud kujul intervjuu ettevõtte juhtkonnaga (vt lisa 5). Ärijuhtum käsitleb probleemi ehk põhjust projekti algatamiseks, milleks antud juhul on vähene täiendkoolituste valik Eesti juuksurimaastikul. Lisaks küsitleti Google Forms'i abil ettevõttes praktikal viibinud õpilasi, kes on abiks loodava juuksurikooli loomise vajaduse väljaselgitamiseks. Praktikantidega tegelevad juuksurid on ka ise koolitajad ning seetõttu on praktikantidelt saadav info heaks viisiks, et aru saada kas loodav juuksurikool oleks õpilaste arvates vajalik. Autor koostas tabeli, mis selgitab lõputöö raames andmete kogumist (vt tabel 2.1).

Tabel 2.1. Andmete kogumise viisid

Andmete kogumine	Aeg	Allikas/ Valim	Eesmärgid
Poolstruktureeritud intervjuud;	17.04.2017	ettevõtte tegevjuht ja juhatuse liige;	välja selgitada loodava juuksurikooli olemus, koolitusvajadus ning ärivajadus;
Ankeetküsitlus;	10.04-21.04.2017	ettevõttes praktikal viibinud inimesed;	selgitada välja rahulolu ettevõttes läbitud praktika raames ning huvi täiendkoolituse osas;

Intervjuu tulemusel selgus, et ettevõtte on ka varasemalt kokku puutunud suurte projektidega. Kõige suuremaks projektiks arvatakse olevat kolimist vanast kohast uuele pinnale, mis hõlmas endas terve organisatsiooni uut ülesehitust. Ettevõtte juhataja tõdeb, et tema jaoks on oluline ettevõtte üldine imago ning tipptasemel teenindus. Organisatsioon pürgib igapäevaselt olemaks üks tipptasemel salongidest Eestis. Seetõttu valitigi uueks pinnaks merevaatega kõrghoone, kus kogu sisustus on detailideni läbimõeldud. Head teenindust iseloomustab kahel korral võidetud üle Eesti korraldatud konkurss Teeninduse Teemant. Paralleelselt juuksuritööga tegelevad ettevõtte juuksurid ka mitmete projektidega, osalevad abilistena telesaadete, ajakirjade, muusikavideote ja paljude ürituste raames (L. Heck, suuline vestlus, 17.04.2017)

Uurides varasemate projektide õnnestumise kohta, tõdeb ettevõtte tegevjuht et puudus oli projektijuhist ning korraldust ning läbimõeldud projektist. Tegevjuhi roll oli tol korral täita kõiki ülesandeid ning tänasel päeval sooviks ta uue projekti puhul kindlasti projektijuhi abi kasutada.

Planeerides ettevõtte laienemist, soovitakse eelkõige tõsta ettevõtte käivet. Juhtkonnas on liikmed, kes on tänaseks päevaks pikka aega juba juuksurikoolituste andmisega tegelenud. Kuna ettevõttes on praktiliselt kogu aeg ka praktikandid, tunneb juhtkond, et noored juuksurid omavad koolist tulles iganenud baastadmisi, mis ei vasta enam tänastele tehnikatele. Juuksurikoolituste pakkumisel saab ettevõtte endale uut töötajaskonda ning juhtkond esitada endale uusi väljakutseid. Juhataja leiab probleemikohana eelkõige vajadust praktikante pidevalt üle koolitada, mis näitab jällegi, et praegustes õppesüsteemides on puudujääke. Erakooli loomiseks on tutvutud Erakooli seadusega ning uuritud koolitusvajadust, ehk kes on hetkel suurimad juuksurikoolid ning kuidas sealne õpe on korraldatud. Lisaks on uuritud võimalikke asukohti erakooli loomiseks, mis oleksid strateegiliselt sobilikud. Finantsilisest poolest on planeeritud projekti puhul rakendada omafinantseeringut, mõeldud on ka koostööpartneritega koostööd teha. Eelarvet tehtud veel ei ole, küll aga on omafinantseeringuks võimalik summa selgitatud.

Ettevõttes on aastast 2011 praktikal olnud 16 inimest, ühel praktikal saab olla maksimaalselt kolm inimest korraga, sest praktikantide juhendajad on ainult meistrid või vanem-meistrid. Lisaks on välja õpetatud ka üks juuksuriõpilane, kes tänasel päeval ettevõttes töötab.

Lõputöös koostati kvalitatiivne uuring küsitluse näol. Küsitleti ettevõttes praktikal olnud inimesi, et välja selgitada nende rahulolu ning teha kindlaks kliendivajadus. Küsitlus vormistati Google Forms abil ning saadeti edasi Facebooki vahendusel (vt lisa 4). Küsitlus viidi läbi ajavahemikul 10. aprill – 21. aprill 2017. Kuna ettevõttes on aastal 2016 juuksuriameti omandanud üks õpilane, oli võimalus ka temalt uurida rahulolu ettevõtte esialgse loodud õppekava ja õpetamiseetodi osas.

Vastuseid saadi kokku 13, ehk 81% kõikidest praktikal olnud inimestest.

Kõigist vastanutest moodustas 69,2%, kes hetkel juuksurina töötavad, ülejäänud 30,8% on kas lapsehoolduspuhkusel või hetkel ei ela Eestis. Ankeet sisaldas ka küsimust, kuivõrd tuntakse huvi ametialaste koolituste või täiendkoolituste vastu. Kõik vastajad, ehk 100% vastasid, et osalevad alati huvipakkuval koolitusel, 15,4% vastanutest koolitab end ise. 61,5% vastanutest tõdes, et sooviksid rohkem koolitustel osaleda, ent huvipakkuvaid koolitusi on liialt vähe. 46,2% vastanutest leidis, et praegu pakutavad koolitused on liiga vähe praktilised.

Järgnevalt uuriti kui tihti juuksurid ametialastel koolitustel/täiendkoolitustel osalevad.

Selgus, et üle poolte vastanutest, ehk 54% osaleb koolitusel mitu korda aastas, 38% üks kord aastas ning 8% osaleb harvemini kui ühe aasta jooksul. Sellest võib järeldada, et koolituse vastu tunnevad juuksurid huvi ning enesetäiendus ametialaselt on nende jaoks oluline.

Ankeedis küsiti praktikantidelt ka seda, kas on olnud midagi, mis on nende jaoks takistavaks tegutiks täiendkoolitusel osalemisel. Tegemist oli vaba vastusega ning enamasti vastati takistuseks rahalist maksumust, samuti ajapuudust ning huvipakkuva koolituse puudust.

Ettevõtte tegevjuhi soovil uuriti praktikantidelt ka seda, mis on nende jaoks praktika eelised ja/või puudused Lofty OÜ-s. Ettevõtte pole varem praktikandidelt tagasiside küsitlust koostanud ning seetõttu osutus antud uuring huvipakkuvaks ka juhtkonnale. Tegemist oli samuti vaba vastusega ning enamasti mainiti kvaliteetseid töövahendeid, professionaalseid juhendajaid, kaasaegset töökeskkonda ning suurel hulgal uusi teadmisi. Puudustena mainiti vähest tööd.

Järgnevalt esitati küsimus Lofty OÜ praktika rahulolu hinnangu osas. Küsimuse skaala oli koostatud 5-palli süsteemis, kus 5 tähendas väga suurt rahulolu ning 1 oli tähistatud mitterahulolu väljendamiseks. Tulemustest selgub, et enamus praktikantidest – 92,3% olid praktikaga Lofty OÜ-s väga rahul ning 7,7% vastanutest rahul.

Järgnevalt uuriti ettevõtte soovil praktikantidelt nende arengut praktika jooksul. Vastanutest 53,8% hindas enesearengut praktika jooksul väga heaks, 30,8% heaks ning 15,4% keskmiseks.

Uuringu kõige olulisem küsimus oli teada saada, kui palju vastanutest oleksid huvitatud juuksuriõpingutest/täiendkoolitustest ettevõtte poolt loodavas juuksurikoolis. 85% vastanutest väitis, et oleks täiendkoolitusest ettevõttes huvitatud. Kõikidest vastanutest 15% märkis küsimuse vastuseks “Muu”. Sinna kuulusid inimesed, kes soovisid oma vastust täpsustada. Täpsustatud oli mis liiki koolitust võimalusel huvitatud ollakse, kas täiendkoolitusest või juuksuriõpingutest. Seega võib öelda, et 100% vastanutest oleksid huvitatud juuksuri koolitusvõimalusest Lofty OÜ poolt loodud tulevases juuksurikoolis.

Viimasena uuriti küsitluses, kuivõrd praktikandid soovitaksid Lofty OÜ ettevõtet praktikakoha/koolitusettevõttena ka teistele juuksuriõpilastele. Küsimus oli taaskord esitatud hinnangu andmisena 5-palli süsteemis (5-kindlasti soovitaksin... 1- mingil juhul ei soovitaks). Vastanutest 92,3% soovitaksid kindlasti Lofty OÜ-d kui praktikakohta/koolitusvõimalust teistele juuksuriõpilastele. 7,7% vastanutest märkis selle küsimuse hindeks 4.

Lõputöö raames uuriti ka varasemalt tehtud uuringuid koolitusvajaduse väljaselgitamiseks Eestis. Üks ettevõtte juhtkonna liikmetest on juba varasemalt uurinud, milliste oskustega inimesi soovivad juuksurisalongide omanikud oma ettevõtetes näha.

Küsitlus viidi läbi ajavahemikul 15.-27.detsember 2011 ning valim oli moodustatud eri tasemega juuksurite, juuksuriõpetajate ning koolijuhtide põhjal, kokku vastanuid 12. Uuringu tulemusel selgus et eranditult kõik vastajad olid seisukohal, kus ettevõttesse soovitakse tööle võtta ametialaselt pädev ning kvalifitseeritud töötaja. Selleks, et kindlaks määrata töölesoovija pädevus, korraldatakse ettevõtetes proovipäevi ning proovitöid. Selgus, et vastanute arvates on koolitusvajadus seotud ajas pidevalt muutuva iluteenindusvaldkonnaga. Koolitusel osalevad kõik vastajad alati, kui selleks võimalus avaneb ning koolitusteema tundub sobilik ning huvitav. Parimaks õppimisviisiks peeti täiendõppekursust. Erialase koolituse suurimaks puuduseks peeti liiga teooriapõhist koolitust (kus puudub praktiline pool ning ise midagi proovida ei saa), samuti koolitusmaterjali puudulikkust. Samuti selgus, et kõigi vastanute arvates on vaja välja töötada juuksurite kutsestandardile vastav täiendkoolitussüsteem, koostada täiendõppeprogramm, sest teema on väga aktuaalne ning vajalik. Hetkel pakub täiendkoolitust vaid Tallinna Tööstushariduskeskus ja Pärnumaa Kutsehariduskeskus, kus on välja töötatud 6-kuuline täiendõppeprogramm: Meisterjuuksur. Küsitlus võeti kokku järelدusega, et Eesti ilumaastikul on tekkinud vajadus juuksurite täiendkoolitus- ja ümberõppekeskuse loomiseks.

2.2. Ettevõtte loomine erajuuksurikooli näol

Lõputöö on kirjutatud ettevõtte Lofty OÜ näitel. Ettevõtte asub Tallinnas, Haabersti linnaosas aadressil Mõisa tn 4. Ilusalong Intersalon'i nimi on aga tuntud juba aastast 1998. Algselt asus ettevõtte Tallinna kesklinnas Lauteri tänaval, ent aastal 2011 vahetus juhtkond, loodi uus osäühing ning otsustati kolida uuele aadressile. Tänapäevaks töötab salongis juuksureid kümne ja ka kahekümne aastase tööstaažiga, ning paljud neist on ka ise juuksuritöö kõrvalt koolitajad. Võib väita, et ettevõttes töötavad inimesed on kui omamoodi kunstnikud, kes soovivad olla pidevas arengus ning oma ala tippspetsialistid.

Ettevõtte kuulub erasektoris, mille omanikuks on eraisikud. Tegevuse liigi järgi võttes asub ettevõtte tertsiaarsektoris ehk kolmandases tegevusvaldkonnas iluteeninduse all.

Iluvaldkond on pidevas muutumises - tulevad uued töövõtted, töövahendid ja tooted ning konkurentidest eristumiseks tuleb alati olla teistest samm ees. Konkurents on tihe, sest

teenus on vähe diferentseeritud ning ilusalonge ja iluteenindust pakkuvaid ettevõtteid ning FIE-sid on Eestis palju. Selleks, et teistest eristuda, on tarvis teha midagi teisiti, ehk tuua turule midagi uut, mida siiani veel Eestis saada pole olnud (L. Heck, suuline vestlus, 17.04.2017).

Luues omanimelise juuksurikooli soovitakse eristuda teistest juuksurikoolidest oma õppekavaga, õppetöö toimuks ümberpööratud klassiruumi (*Flipped classroom.*) meetodil, mis eeldab suures osas iseseisvalt teooria õppimist ning praktilise osa läbiviimist koos õpetajaga. Uutele õpilastele antakse võimalus ise võimalikult palju praktiliselt läbi katsetada ja proovida ning seeläbi uus amet selgeks õppida. See tähendab seda, et õpilased õpivad teoreetilise osa suures osas iseseisvalt ning praktiline osa toimub juba koolis õppejõududega praktiseerides. Nii on õppimine oluliselt praktilisem ning vähem aega kulub loengu vormis tundidele, et selle asemel hoopis rohkem praktikat saada. See ei tähenda muidugi seda, et õpilased vähem teoreetilist õpet saaksid, pigem vastupidi, õppemaht on suurem ning iseseisvat tööd ja mõtlemist rohkem. Sel viisil on ka kergem aru saada, kas õpilane on päriselt teoreetilisest osast aru saanud, kui ta oma teadmiste põhjal praktilist osa rakendama asub. Kindlasti tekib ka rohkem küsimusi, kuid need on osalt läbimõeldumad ning konkreetsamad (L. Heck, suuline vestlus, 17.04.2017)

Loodav juuksurikool on vajalik praegusele ilumaastikule, sest häid juuksurikoole, mis vastaksid tänapäevastele tehnoloogiatele on vähe. Riiklikke juuksurikoole on Eestis kokku viis: Tallinna THK, Tartu KHK, Pärnumaa KHK, Ida-Virumaa KHK ja Kuressaare Ametikool. Lisaks veel juuksurite erakool Maridel ja erakool Eesti Esimene Erakosmeetikakool. Neis kõigis on riikliku õppekava järgi võimalik õppida juuksuriks, ent kuna ka seal on õpilaste arv piiratud ning õpetamist saaks eriala praktilisuse tõttu palju efektiivsemalt läbi viia kui seda tänaseni tehtud on, oleks kasuks luua just selline juuksurikool. Ka täiendkoolituse võimalusi on juuksurierialal praegusel hetkel vähe, kuid nõudlus nendele on siiski suur. Erakoole täiendkoolituse läbiviimiseks ei ole ühtegi, küll aga on olemas organisatsioon, kes pakub täienduskoolitusi, mis ei ole kindla brändipõhised - Kutseliste Juuksurite Vabariiklik Ühendus. Samuti pakutakse täiendkoolitusi Pärnus ja Tallinnas, kuid riiklikul tasandil. Ilumaailmas on pidev enese

koolitamine väga oluline tegur, et olla oma ala professionaal ning tipppegija (L. Heck, suuline vestlus, 17.04.2017)

Ettevõtte juhataja soovib, et juuksurikool eristuks teistest oma tugeva ja praktilise õpetamismeetodi poolest. Juhataja nendib, et praktikantide ja ka uute õpilaste põhjal on näha, kuidas õpetamismeetodid ja ka õpetajaskond on Eestis üldpildis vananenud - ilumaailmas tuleb olla trendidega kogu aeg kursis. Tihti juhtub, et praktikandid tuleb praktika ajal ümber õpetada, mis on aga ajakulukas. Samuti selgub praktilal, et osa inimestest ei oma tegelikult ruumi ega värvitunnetust, mis on juuksuritöös oluline. Ka täiendkoolitusel on ette tulnud olukordi, kus elementaarsetest oskustest jääb puudu ka kümne aastase kogemusega juuksuril. Kuna juuksuritöös on vajalik teadmine kuidas erinevad keemilised ühendid omavahel reageerivad, võib oskamatu juuksur tekitada näiteks värvipesuga kliendile olulisi juukse – ja tervisekahjustusi. Juhataja soov oleks juuksurikool luua viisil, kus juba katsetel tehakse õpilasega loomingulisi töid, et selgitada õpilaste kunstianne ja ruumitaju. (L. Heck, suuline vestlus, 17.04.2017)

Organisatsiooni laienemiseks kui ka loomiseks on vaja juriidilist äriühingut ehk majandusüksust. Sõna äri all mõistetakse tavaliselt antud käsitluses kaupade tootmist, teenuste osutamist ning toodetud hüviste müüki. Lõputöös käsitletav ettevõtte on väikeettevõtte. Osäühing on äriühing, millel on osadeks jaotatud osakapital. Osäühing on vastutav oma kohustuste täitmise eest kogu oma varaga. Uue osäühingu loomisel tuleb tasuda riigilõiv ning lisaks notaritasu, sissemaks 2 500 euro väärtuses. Peale osäühingu registreerimist tuleb teha veel hulk toiminguid, ehk luua pangakonto, teavitada tööinspeksiooni, taotleda tegevusluba, registreeruda käibemaksukohuslaseks ning registreerida töötajad. (Äriseadustik 1995) Antud ettevõtte juhtkond pole otsusele jõudnud, kas tasuks jätkata olemasoleva osäühingu edasiarendamist ning laiendamist, või luua hoopis uus osäühing juuksurikooli tarbeks.

Koolituste läbiviimiseks ning ka viimaks õpilastele kutsetunnistuse väljastamiseks on tarvis, et loodaval juuksurikoolil oleks koolitusluba mis on vajalik õppetöö läbiviimiseks ja mis kinnitatakse haridus- ja teadusministri käskkirjaga. Asutus peab olema vastav kutseharidusstandardile ja ka eriala õppekava nõuetele. Kutseõppe puhul on välja töötatud kutsestandardid, millele toetudes tuleb õppekavad üles ehitada. Kutsestandardid

määravad, millised on konkreetse kutse vajalikud oskused ja teadmised ning kompetentsinõuded kutsele kvalifitseerumiseks. Kuna ettevõtte soov on koolitada välja nii algõppe tasandil, ehk kui ka täiendkoolituse tasandil, ehk anda õpilastele võimalus omandada kõikide tasemete kutsetunnistused, tuleb kutsestandarditele ka tähelepanu pöörata. (L. Heck, suuline vestlus, 17.04.2017)

Keskseks probleemi käsitlemiseks, miks ettevõtte soovib projektiga algust teha on asjaolu, et Eestis on tänaseks päevaks kehvad võimalused juuksuriks õppimiseks. Juuksurikoole on Eestis suhteliselt palju, ent nende õpetamise tehnikad ei ole tänasel päeval pakutavate tehnikatega kooskõlas. Samuti on üldine õpingukava juuksurikoolides iganenud ning alles kursuste lõpetamisel hakatakse tegelema praktikaga. Ettevõtte soovib tulevase juuksurikooli õppekavasse lisada ka keeleõppe. Siiani tegutsetud aastate jooksul on täheldatud, kuidas suurema kliendibaasiga teenindajatel tuleb üha tõenäolisemalt vastu võtta ka kliente, kes kõnelevad vene või inglise keelt.

Juukserieriala koolitusmaastikul valitseb olukord, kus pole loodud võimalusi peale erialase esmase koolituse (kutsekool) läbimist osaleda muudel koolitustel, kui ainult kosmeetikavahendeid maaletöövate firmade toote- ja tehnikate koolitustel. Juukserieriala raames puuduvad erialast täienduskoolitust pakkuvad organisatsioonid: pole loodud kutseühingut, kutseõppeasutuste juures on harva võimalik osaleda EL rahastatud koolitusprojektidel ja koolitusettevõtetel ei tegele juukserieriala õpetamisega. (L. Heck, suuline vestlus, 17.04.2017)

Tarvis on luua täiendus- ja ümberõppe koolituskeskus, kus saavad ennast täiendada ja õppida nii juukserieriala kutsekoolis omandanud noored juuksurid, taasalustavad ja ümberõppivad juuksurid kui ennast täiendada soovivad igapäevaselt töötavad juuksurid.

Projekti käigus loodav erajuuksurikool oleks konkurendiks praegu tegutsevatele erakoolidele ning aitaks seeläbi kaasa taseme tõusule erakoolide seas ning üldise Eesti juuksurite seas. Kõrgem õppetase muudaks juuksuriametit inimeste seas ka väärtuslikumaks ning aina enam õpilasi valiks antud elukutse, sest tänapäeval peetakse juuksuriametit ekslikult tihti lihttööks. Sageli aga ei teata, et juuksuritöö nõuab väga

põhjalikku koolitust, sest töö toimub osaliselt kemikaalidega mis võivad valesi kasutusel klientidele tervisekahjustusi põhjustada.

SWOT analüüs ehk kasusaajate analüüs on heaks võimaluseks välja tuua ettevõtte tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud. SWOT analüüsi aluseks on võetud loodava juuksurikooli kasusaajate analüüs (vt tabel 2.2). Tugevuseks on uuem õppekava võrreldes teiste Tallinnas olevate juuksurikoolidega. Õppekava aluseks on võetud Ümberpööratud klassiruumi meetod, mis tähendab seda, et teoreetiline osa tuleb omandada iseseisvalt kodus ning praktika toimub koolis koos juhendajatega.

Tabel 2.2. Swot tabel - kasusaajate analüüs (autori koostatud)

<p>TUGEVUSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • loodav juuksurikool pakub uusi võimalusi; • uuem õppekava; • intensiivsem ja kiirem õpe; • õpetajateks oma ala professionaalid; • Eestis pole varem ümberpööratud klassiruumi meetodil koole loodud; • ettevõttel on varasem ärikogemus; • koolitajad oma ettevõttes olemas; 	<p>VÕIMALUSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • õpilastel võimalik asuda praktikale samasse salongi; • õppida rahvusvaheliselt tunnustatud meetodeid; • oma kliendibaas; • võimalus omandada lisaaineid; • laieneda aasta-aastalt ning võtta juurde uusi õpilasi
<p>NÕRKUSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • tasuline, kuna eksisteerib ka tasuta kutseõppe asutusi; • väga intensiivne õpe, mis mõnele võib tunduda hirmutav; • teoreetiline osa tuleb iseseisvalt omandada; 	<p>OHUD</p> <ul style="list-style-type: none"> • raskesti mõistetav teooria; • puudumiste korral keeruline järele jõuda; • avastus, et amet ei ole meelepärane; • liialt kallis õppida;

Õpe on intensiivne ning praktiline, kasutades tänapäevaseid tehnoloogiaid, mis mujal maailmas levinud on. Õpetajateks on aastaid juba koolitajatena ja juuksuritena tegutsenud inimesed, kes ennast pidevalt rahvusvahelistel täiendkoolitustel harivad. Võimalusteks on õpilastel suhteliselt kiiresti asuda salongi praktikale ning näha töö tegemise protsessi kohe. See tähendab seda, et juba praktika ja ka õppimise ajal on teoreetiliselt võimalik endale kliendibaas luua. Samuti pakub kool keeleõpet, et oleks lihtsam erinevaid keeli kõnelevaid kliente teenindada. See pakub omakorda lisandväärtust ka kliendile.

Nõrkustena on esmalt välja toodud asjaolu, et koolis õppimine on suhteliselt kallis, samuti on kandideerimine veidi teistsugune, sest plaan on rakendada katseid meetodil, kus kandideerijal tuleb sooritada praktilisi töid. Nõrkusena võib välja tuua ka väga intensiivse

õppe, mis võib osa õpilasi mõjutada, sest muudeks tegevusteks on vähem aega. Samuti ei pruugi kõikidele sobida teooria osa iseseisev omandamine.

Ohtudena tõi autor välja raskesti omandatava teooria. See tähendab seda, et teatud tehnikate omandamine teoreetilises käsitluses võib olla mõningatele inimestele väga keeruline. Kontaktõpe on enamasti kergemini omastatav kui iseseisev õpe. Ohtu kujutab ta juhul, kui õpilane ei mõista teooria osa ja seega jääb praktilise osa käsitlus keeruliseks. Samuti on puudumise korral järele õppimine aeganõudev, sest programm on kiire.

2.3 Ärijuhtumi koostamine ning ettepanekud juhtkonnale

Lõputöö eesmärk on leida, milline on parim ja sobivaim alternatiiv erajuuksurikooli loomiseks OÜ Lofty näitel. Enne kui laienemisprojektiga alustada, tuleb läbi töötada ärijuhtum ning välja selgitada sobivaim alternatiiv juuksurikooli loomiseks. Antud peatüki ülesehitust iseloomustab teoreetiline osa ning ärijuhtumi joonis (vt lisa 1). Ärijuhtumi esimene faas on üles ehitatud strateegilisele kontekstile, kus selgitatakse välja ärivajadus ning miks on üldse tarvis antud probleemiga tegeleda. Uurimuse tulemusel selgus, et tuntakse huvi erajuuksurikooli vastu, mis pakuks tänapäevaseid meetodeid kasutavaid koolitusi.

Ärijuhtum tegeleb esmalt probleemiga, mida püütakse tulevase projekti käigus lahendada. Probleemina käsitletakse olukorda, kus Eestis on liialt vähe tänapäevaseid tehnikaid kasutavaid juuksurikoole (vt lisa 7). Probleemide puu seletab visuaalselt probleemi, millele soovitakse lahendus leida.

Kaardistades ettevõtte hetkeolukorra ning soovitud tulevikusuuna, sealjuures püstitades eesmärgi, saame ärijuhtumi probleemi:

- ettevõtte tegeleb iluteenuste pakkumisega ning on spetsialiseerunud professionaalse juuksuriteenuse osutamisele. Tänapäevaseks on tegutsenud ligi 20 aastat ning hetkel on organisatsioonis paigalseis – varasemalt seatud eesmärgid on täidetud. Ettevõttes töötavad oma ala professionaalid ning asjatundjad, kes koolitavad ka teisi juuksureid, seega ollakse huvitatud ettevõtte laienemisest juuksurikooli näol, ettevõtte soovib kasvatada käivet ning laiendada;

- äri vajadus on seotud koolitusvajadusega. Põhiline probleem, mida ettevõtte omanikud leiavad on, et praegusel ajal pakutavad juuksurikoolitused on iganenud võtetega, mida mujal maailmas enam ei kasutatagi ning tööle ja praktikale tulevaid inimesi tuleb ümber koolitada. Nii ettevõttes praktiliselt olnud inimesed, kui ka juuksurid ja salongiomanikud nendivad, et sooviksid osaleda rohkem praktilistel koolitustel ja täiendkoolitustel, mida aga väga leida pole, sest enamasti on need tootepõhised;
- ärijuhtumi läbitöötamisel on leitakse sobivaim alternatiiv erajuuksurikooli loomiseks.

Hetkel on ettevõtte Tallinnas üks tuntumate ilusalongide seas. Palju tegeletakse suurte projektidega ning osaletakse erinevates telesaadetes ja ajakirjade fotode ettevalmistustel ning rahvusvahelistel võistlustel. Äri eesmärk on olla juuksurite seas tipptegijad, pakkuda oma teenust professionaalselt ning kvaliteetselt. Ettevõtte visioon on pakkuda klientidele kõrgetasemelist teenust, et nad tunneksid ennast vajalike ning hoolitsetuna. Organisatsioonis töötab 13 juuksurit ning kokku on meeskonnas 17 inimest. Juuksuriteenuste kõrval pakutakse veel ka kosmeetiku, küünetehniku ning jumestaja teenuseid.

Äri vajadus laiemalt on tekkinud koolitusvajadusest. Juuksurid ja salongiomanikud leiavad, et oleks tarvis luua erajuuksurikool nii kutseõppe, täiendõppe kui ka lühikoolituste pakkumiseks. Seega on antud juhul ettevõtte laienemine juuksurikooli näol äriiline vajadus. Probleemne koht äri vajaduse täitmisel on ettevõtte jaoks kogu kooli loomise maksumus. Kutsekooli loomiseks on tarvis 63 900 eurot kapitali ning ka kooli ülesehitus on suhteliselt kulukas.

Ärimudel on ettevõtte strateegiline pool, ehk mida täpselt pakutakse ning mil viisil. Kasutades Osterwalderi ärimudelit, on võimalik välja selgitada kliendile ehk antud lõputöö kontekstis õpilasele pakutav väärtus (vt lisa 6). Esimeseks väärtuseks loodavas juuksurikoolis oleks soovitud eriala omandamine. Lisaks pakutakse koolitusi ka täiendkoolituste raames, millest on kasu kliendile seotud teenuse kasutamise tulemusel saadud lisatulu – kui klient tuleb täiendkoolitusele, saab ta koolituse läbides tulevikus oma teenuse hinda tõsta, sest kõrgema ametinimetusega juuksuri teenuste hinnad on

kallimad. Samuti on koolitus individuaalne, see tähendab, et igale õpilasele lähenetakse personaalselt. Pakutavad koolitused on laia valikuga, igaüks leiab endale sobiva ning koolitust on võimalik lühikese ajaga ent intensiivselt läbida. Ettevõtte sihtkliendiks on juuksurid ja juuksuriks saada soovivad täisealised inimesed, kes hindavad kvaliteetset koolitust ning professionaalidelt omandatud oskusi. Koolitustega seonduvat infot on võimalik kätte saada läbi sotsiaalmeediakanalite ning ettevõtte kodulehe kaudu. Kliendisuhe on õpilane ning õpetaja, kes on omavahel õppeperioodi jooksul tihedas suhtluses. Võtmeressursid on inimesed, kes koolitusele parima tulemuse ning kvaliteedi tagavad, samuti kvaliteetsed õppematerjalid. Võtmetegevused on samuti kvaliteetse õppega seotud. Partneriteks on allhankijad, kes tagavad ettevõttele tooted, millega õpilased tööd teha saavad, samuti koostööpartnerid.

Ärinõuded ja äri vajadus on tihedalt seotud huvigruppidega, kus osa neist mõjutab projekti positiivselt, osa aga negatiivselt. Huvigruppide kaardistamine on väga suures osas seotud inimgruppidega. Huvigrupid on inimesed või nende grupid, kes ise mõjutavad organisatsiooni (antud juhul loodava projekti) eesmärkide saavutamist (vt lisa 2). Huvigruppide tabel aitab projektimeeskonnal kaardistada kõige põhilisema mõju projektile, ehk inimgrupid, kes ühel või teisel viisil projekti kulgu mõjutavad. Nendeks võivad olla inimesed organisatsioonist, töötajaskonnast, klientidest jne. Lisaks on oluline ka mõelda sellele asjaolule, kas organisatsioon ka ise mingil moel huvigruppe mõjutab.

Põhilisteks huvigruppideks on antud ettevõttel võtmetöötajad ehk koolitajad ja ettevõtjad. Nende ülesandeks on koolitamine, projektile aluse panemine ning ettevõtte toimimise eest vastutamine. Kindlasti ei puudu antud ettevõtte huvigruppidest ka konkurendid, kes võivad olla konkurendid nii heas kui ka halvas mõttes – jagades kas head nõu või pürgides hoopis kõrgemale. Ka riik on oluline huvigrupp, sest riik määrab seadused, nõuded mis on iluvaldkonnas väga olulised. Kliendid ja õpilased on antud ettevõtte puhul käibe allikaks, ehk siis väga olulised. Koostööpartnerid aga aitavad toodete varustamisel.

Ärijuhtum kirjeldab lisaks ettevõtte strateegilist keskkonda, mis ettevõtte käekäiku ühel või teisel viisil mõjutab. Arvesse tuleb võtta keskkond, kus ettevõtte tegutseb ning arvestada ettevõtet mõjutavate teguritega, et äri parimal viisil planeerida:

- ettevõtet mõjutab seadusandlik keskkond (Kutseõppeasutuse seadus, Kutseharidusstandard);
- majanduslik keskkond (tööpuudus, samas ka maksujõulisus);
- demograafiline keskkond (luues ettevõtte Tallinnasse on suure tõenäosusega rohkem kliente);
- tehnoloogiline keskkond (soovides pakkuda klientidele e-õpet, tuleb valida selleks mugavaim võimalik vahend, tehnoloogiline keskkond hõlmab ka reklaamimist).

Ärijuhtumi väljatöötamiseks ei ole vajalik vaid ärivajaduse ja eesmärkide kaardistamine ning analüüs, vaid oluline on sealjuures ka keskkonna analüüs. Projekti ja ka ärijuhtumi kavandamise käigus tuleb läbi mõelda, mis on praegusest olukorrast lähtuvalt ettevõtte tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud. Tööriistaks antud analüüsi juures on valitud SOAR- analüüs, mis küll sisuliselt on suhteliselt sarnane SWOT-meetodile, kuid keskendub rohkem positiivsele ehk rohkem tugevustele ja mitte niivõrd nõrkustele. Antud projekti tugevused, võimalused, püüdlused ja tulemused on välja toodud autori koostatud SOAR-analüüsis (vt tabel 2.3).

Tabel 2.3. SOAR-analüüs.

Tugevused	Võimalused
<ul style="list-style-type: none"> - omanäoline õppekava; - koolitajate lai valik ja professionaalsus; - koolituse mitmekesisus ja tugevus; - projekti koostajate ja käivitajate pikk kogemus juuksuri erialal; - hea turundus; - loominguline lähenemine ja “<i>out-of-box thinking</i>”; - rahvusvaheliste koolitajate toomine Eestisse. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eesti turul hetkel liiga vähe kõrgetasemelisi juuksureid; - praegune õppekava vananenud ja iganenud võtete ja nippidega; - rahvusvaheliste koolitajate toomine Eestisse; - inimeste suurenev huvi iluteeninduse vastu nii kliendi kui ka pakkujana. - Uuenduslik e-õppe võimalus juuksuriõpingutes;

Püüdlused	Tulemused
<ul style="list-style-type: none"> - ettevõtte on viie aasta pärast tuntuim ja kõrgetasemelisem juuksurikool Eestis; - juuksurikool paistab igapäevaselt silma oma innovatiivse mõtteviisi ja uudsete lahendustega; - ümberpööratud klassiruumi meetodil edukas koolitamine; - loodav juuksurikool on teerajajaks ja koolitajaks ka teistele juuksurikoolidele/salongidele; - koolitajad korraldavad koolitusi üle-Eestiliselt. 	<ul style="list-style-type: none"> - juuksurikooli sisseastujate maksimaalmäär on täidetud; - kõik sisseastujad lõpetavad edukalt koolituse; - kõik lõpetanud jätkavad tööd omandatud erialal; - kõik sisseastujad leiavad vähemalt aasta jooksul peale lõpetamist omale töökoha; - juuksurikool on koolitajaks ka teistele koolide koolitajatele.

Antud analüüsi tulemusena on projektil piisavalt potentsiaali, et olla edukas ning täita oodatud tulemused. Kuna igal projektil on omad nõrkused ja antud valdkonnas võib neid ette tulla mitmeid, siis seetõttu saidki analüüsis nõrkused pööratud võimalusteks, et projekt saaks ambitsioonikam ning suurema tõenäosusega õnnestunud.

Analüüsi ja ettepanekute väljatöötamiseks tuleb keskenduda aspektile, kuidas üldse soovitud tulemuseni jõuda ning mis on selleks parim alternatiiv. Hetkel on alternatiive nii asukohapõhiselt, ettevõtte laienemise mastaabil, äriühingutega seotud küsimustes, koolituste valiku osas kui ka koostööpartnerite kaasamise mõttes. Asukoha alternatiive läbi töötades tuleb eelkõige mõelda mugavusele, kus olulist rolli mängib nii kliendi jaoks ühistranspordivõimalus ning parkimisvõimalus. Asukoha analüüsimiseks on koostatud järgnev tabel (vt tabel 6):

Tabel 2.4. Asukoha alternatiivid

Asukoht	Eelised	Puudused	Otsus
Mõisa tn 4, Haabersti linnaosa;	<ul style="list-style-type: none"> -Praegune juuksurialong asub samas majas; -Majahalduriga kerge kokkuleppeid sõlmida; -Ettevõtte “imago” säilib; -Tasuta parkimine; -Kerge ligipääsetavus kesklinnast tulles; 	<ul style="list-style-type: none"> -Suhteliselt kallis rent ja kommunaalmaksumus; -Kesklinnast kaugel; -Teatud piirkondadest ühistranspordiga tülikas tulla; 	Soovitan valida antud alternatiivi, eelkõige mugavuse eesmärgil, kus kõik asub samas piirkonnas ja samas hoones. Õpilastel on võimalik tööga salongis tutvuda;

Ülemiste uus hoone;	-Arenev piirkond; -Antud piirkonnas pole palju salonge, praktikandid saaksid kergesti kliente; - Tasuta parkimine;	-Kallis rent ja kommunaalmaksumus; -Juuksurisalongist asub kaugel; -Ühistranspordiga veidi keeruline ligi pääseda;	Ei osutunud valituks, sest rent on valituteist kõige kallim, maja valmimisega läheb veel aega;
Türi tn 10C, Kesklinn;	-Asub keskkonnas; -Parkimine tasuta ning rongipeatus lähedal; -Odav rendihind;	-Maja on tööstusliku ilmega; - ümbruses on autoremonditöökojad, -bussipeatused asuvad kaugel; -Parkimine on tasuta, kuid kohti vähe;	Ei osutunud valituks, sest asub strateegiliselt ebasobilikus kohas;

Valides asukohaks Mõisa tn 4, kus ka praegu ettevõtte tegutseb, ei ole valik rahalises mõttes ettevõttele kõige soodsam, küll aga logistiliselt kõige parem valik. Äripindade rendihinnad on Tallinnas üsna kallid, kusjuures sihtkoht osutus hinna poolest keskmiseks (14 € ruutmeeter), võrreldes teiste pindade ruutmeetri hindadega. Teisalt on hea, kui äritegevus toimub ühes majas, kuna ettevõttes töötavad juuksurid on ka ise koolitajad, on mugavam tööd teha ühes ja samas majas. Mõisa tn 4 on parkimine korraldatud kõikide alternatiividega võrreldes kõige paremini, sest parkimiskohti on nii maja ees, maja taga olevas parklas kui ka Rocca al mare kaubanduskeskuses.

Järgnev alternatiiv, millega ettevõtte seoses ärijuhtumi väljatöötamisega silmitsi seisab on seotud äriühinguga. Ettevõtte juhtkond ei ole otsustanud, kas tasuks luua uus osaühing juuksurikooli tarbeks või jätkata olemasoleva laienemisega. Kuna Erakooli seadus ütleb, et kutsekooli loomiseks on tarvis osakapitali 63 900 euro väärtuses, pole värskes osaühingus sellist kapitali koheselt olemas. Samas on nooremal kui kahe aastasel ettevõttel võimalik taotleda äriplaani kirjutamisel EAS-i starditoetust (Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus), mida juba aastaid toimival ettevõttel teha võimalik pole. Ettevõtte juhtkond on planeerinud juuksurikooli loomisel kasutada omafinantseeringut ning vajadusel võtta laenu. Olemasoleva ettevõtte puhul oleks kogu juuksurikooli finantseerimiseks ning osakapitali sissemaksiks vajalik ressurss juba olemas, uue ettevõtte loomisel on võimalus laenata raha ka vanalt ettevõttelt. Võimalus on aga luua ka tütar-ettevõtte praegusele ettevõttele.

Antud valikutest oleks parim alternatiiv luua uus ettevõtte just toetuste saamise põhjusel. Samuti juhul, kui juhtub mingil põhjusel, et loodud juuksurikool ei teeni siiski soovitud kasumit, on võimalik välja kuulutada pankrott ilma, et olemasolev ettevõtte selle tõttu mingil viisil kannataks. Kuna ettevõtte juhtkonnal on soov kasutada suures osas omafinantseeringut, on võimalik seda kasutada ka uues ettevõttes.

Ettevõtte teeb hetkel koostööd koolitusteenust ning ilutooteid pakkuva ettevõttega Sirowa Tallinn AS. Mainitud ettevõtte ostab Lofty OÜ-st sisse koolitajaid ning pakub ka ise võimalust osaleda koolitustel. Samuti varustab ettevõtet vajalike toodetega. Kuna Sirowa Tallinn AS on ka ise erinevate koolituste pakkuja, oleks hea võimalus kaasata juuksurikooli koostööpartneriks antud ettevõtte. Sellisel juhul laieneksid mitmed hüved juuksurikooli kasuks (tooted, koolituste korraldus jne), samas on ka Sirowa Tallinn AS huvitatud kasutamast või rentimast loodava juuksurikooli koolituspinda. Seega oleks kahe ettevõtte vaheline koostöö tasuv ja mõistlik.

Ettevõtte soovib kasvatada käivet ning luua omanimelise juuksurikooli. Hetkel pole omanike poolt veel otsustatud, milliseid koolitusi täpselt pakkuma hakatakse. Teada on, et soovitakse pakkuda nii kutseõpet kui ka täiendõpet, kusjuures täiendõpet erinevas mahus. Kutsestandardite põhised täiendõppe koostatud järgmiselt: (L. Heck, suuline vestlus, 17.04.2017)

- 4. tase – juuksur, kus taseme lõpetades tehakse eksam;
- 5. tase – meisterjuuksur, kus antud tasemele pole eksamit koostatud, küll aga on kursuse lõputöö;

Kutseõppe hõlmab endas õpet tulevasele juuksurile, kes on valmis peale kutseõppe läbimist iseseisvalt nooremjuuksurina tööle asuma. Töökogemust saades on noorjuuksuril võimalik edasi areneda täiendkoolitusi läbides omandada endale üha kõrgemaid tasemeid. Täiendkoolitused on tavaliselt kuus kuud pikad. Täiendkoolitused varieeruvad sisu poolest – õpetatakse spetsiifiliselt kindlat oskust, näiteks võib olla tegemist mõne uue mudellõikuse või hoopis uue värvitehnikaga. Peale kaheksa aastast töökogemust on aga võimalik läbida meisterjuuksuri kutse, mis on juuksuriõppe kõige kõrgem tase. Ettevõtte on plaaninud ühe alternatiivina tulevas juuksurikoolis läbi viia ka kiirkursusi, mis ei ole küll taseme tõstmiseks, vaid vilumuse parandamiseks. Eelmainitud

koolitused on keskmiselt ühepäevased ning hõlmavad endas näiteks toodete tutvustamist, soengute tegemist jne.

Ühe võimaliku alternatiivina on koolitusvaldkonnas levinud ka e-õpe, mis tähendab õppimist interneti vahendusel. Üheks võimaluseks seda ellu viia oleks veebirakendusel põhinev koolitussüsteem, kus õpilane saab endale vastava koolituse tarbeks süsteemi ligipääsu ning tal on võimalik õppida ka iseseisvalt. See annaks suurema vabaduse ka neile, kes elavad teistes piirkondades ning kellel ei ole võimalik koolituse tarbeks mõneks ajaks kodukohast eemale minna. Küll aga eeldaks sellisel viisil omandatud oskuste kontrolli ehk eksami sooritamist samadel tingimustel kui neile, kes seda koolis koos õpetajaga õpivad. Täiendkoolituse läbija saab endale kasutaja ning parooli, millega tal on võimalik enda õppematerjalidele ligi pääseda. Vastavalt õppe kogupikkusele saab õpilane igal nädalal uue teooriamaterjali ning video, mille abil on tal võimalik ise koolituskava läbida, asukohast sõltumata. Õppe lõppedes tuleb õpilasel kokku leppida eksamiaeg ning eksam tuleb sooritada juuksurikoolis, kus tulemust juba koolitajad hindavad ning otsustavad, kas anda tunnistus välja või mitte. Sellist internetipõhist õpet on võimalik läbi viia vaid täiendkoolituse raames.

Tänapäeval on populaarseks saanud ka tavainimeste koolitamine, mis tähendab seda, et juuksealastest koolitustest ollakse huvitatud ka inimeste poolt, kes ei ole ise üldse juuksurid. Antud teemat saab käsitleda kui veel ühe lisa alternatiivina, kus juuksurid saavad läbi viia koolitusi ka mittejuuksuritele, kes on huvitatud oskustest, mida ise enda peal praktiseerida. Seeläbi tõuseb ettevõtte populaarsus ning käive veelgi. Seega oleks parim alternatiiv luua juuksurikool, kus pakutakse nii kutseharidust, täiendkoolitusi, kiirkoolitusi (ka e-õppe vormis) ja ka koolitusi tavainimestele.

Alternatiivide puhul põhjendatakse ärijuhtumi kontekstis ka sobivaks osutunud valikuid. Alternatiivide valiku tegemisel võeti aluseks ka ettevõtte juhtkonna soove ning kriteeriume. Erajuuksurikoolil on kõige mõistlikum pakkuda koolitusi nii kutseõppevormis kui ka täiendkoolituse vormis. Lisaks pakkuda lühikoolitusi (ka mittejuuksuritele) oskuste tõstmiseks ning e-õpet.

Kõikidest valikutest sobivaim alternatiiv on välja toodud alljärgneva tabelina 2.5:

Tabel 2.5. Sobivamate alternatiivide kokkuvõte (autori koostatud)

Asukoht	Äriühing	Koostööpartnerid	Õpe	Projekt
Mõisa tn 4, Haabersti linnaosa, Tallinn, samas majas asub ka ettevõtte praegu;	Uus osaühing, millesse investeeritakse omafinantseeringuga, vajadusel võetakse laenu, samuti taotletakse toetust;	Sirowa AS Tallinn, kes pakub ka ise koolitusi, on heaks koostööpartneriks sest impordib ka vajalikke töövahendeid, samuti on võimalik ruume ettevõttele välja rentida;	Kutseõpe, täiendkoolitus, kiirkoolitus, e-õpe;	Ärijuhtumi läbitöötamine, projektijuhi palkamine, projekti läbi töötamine, projektijuhtimise meetodite kasutamine;

Alternatiivide puhul põhjendatakse ärijuhtumi kontekstis ka sobivaks osunud valikuid. Alternatiivide valiku tegemisel võeti aluseks ka ettevõtte juhtkonna soove ning kriteeriume. Erajuuksurikooli on kõige mõistlikum pakkuda koolitusi nii kutseõppevormis kui ka täiendkoolituse vormis. Lisaks pakkuda lühikoolitusi (ka mittejuuksuritele) oskuste tõstmiseks ning e-õpet.

Juuksurikooli asukohaks sobiks kõigi alternatiivide kohaselt parimaks Mõisa tn 4 Tallinnas, kus asub ka praegu toimiv ilusalong. Kuna tulevase juuksurikooli õpetajad on ise ka paralleelselt juuksurid, hoiab koolituskeskuse ja salongi ühel aadressil pidamine palju aega kokku. Samuti on mugav õpilastel käia õppimas ja praktilal samas kohas.

Alternatiivide läbitöötamisel selgus, et äriliselt kõige mõistlikum oleks luua uus ettevõtte juuksurikooli loomiseks. Sellisel viisil on väiksem risk, et juuksurikooli mis tahes põhjusel ebaõnnestumisel ei ole oht praegusele ettevõttele. Samuti ei ole praeguse ettevõtte kõik osanikud avaldanud soovi tulevase juuksurikooli käekäigu vastu, mistõttu ei ole otstarbekas neid uue ettevõtmisega liita.

Tulevasel ettevõttel on kasulik ettevõtmisesse kaasata koostööpartnerina üks Eesti suurimatest kosmeetikatoodete maaletoojatest Sirowa AS, kes aitab varustada vajalike töövahenditega.

Koolitustena pakub tulevane juuksurikool kutseõppena 4. ja 5. tase, lisaks täiendkoolitused ning lühikoolitused, mida pakutakse ka e-õppe vormis, sest puudus on neist kõigist ning suurem valikuvariant toob rohkem huvilisi. Juuksurikool on

keskendunud õppekäigus suurele praktika osakaalule, mida iseloomustab ümberpööratud klassiruumi õppemeetod.

Riskidele mõtlemine enne projekti läbitöötamist, ehk ärijuhtumit koostades on heaks võimaluseks ennetada juba algusfaasis olukordi, mis võivad ärile kahjulikult mõjuda. Riskidega tegelemine on hea, sest nendele keskendudes ning lahendusi välja mõeldes võib omakorda mõne uue lahenduse või alternatiivi leida. Kõiki ettevõttega seotud riske ei ole võimalik täielikult vältida, küll aga on võimalik riske maandada ning teatud juhtudel ennetada protsesse ümber korraldades.

Tabel 2.6. Riskianalüüs

		← Riskide esinemise tõenäosus		
↑ Riskide mõju	Suur	Pankrot – erakool sellisel viisil ei toimi; (ennetuseks kõikide eelnevate punktide toimimine)	Ei leidu piisavalt õpilasi; (ennetuseks põhjalik turundus);	Halb majanduslik seis; (ennetuseks põhjalik finantsplaan ja analüüs);
	Keskmine	Õppekava loomisel juhtub mõni ebakõla; (ennetuseks valmisolek kiireteks muutusteks);	Kehv turundus ja reklaam; (ennetuseks kindla turundusplaani läbimõtlemine);	Vähe õpetajaid; (ennetuseks eelnevad kokkulepped potentsiaalsete õpetajatega);
	Väike	Koostööpartneritega seotud kokkulepete viivitused; (ennetuseks tähtajalised lepingud);	Konkurentidega seotud probleemid; (ennetuseks konkurentide kaasamine);	Projekti elluviimises esinevad tõrked; (ennetuseks vajalik projekti analüüs);

Riskianalüüsi kõige halvemaks juhuks on pankrot, ehk erakool ei toimi. Pankroti ennetuseks tuleb tegeleda punktidega, mis tabelis välja on toodud (vt tabel 2.6.). Esmalt tuleb tegeleda juba projekti planeerimise faasis esinevate tõrgetega, selle ennetuseks on parim teha põhjalik analüüs. Riskiks on ka õpetajate võimalik vähesus, vajalik on saada õpetajaid planeeritud hulgal ning planeeritud tasemel, et see nii ka läheks, tuleb sõlmida kokkulepped ning ka töölepingud. Kindlasti tuleb rõhku panna ka turundusele ning reklaamile selleks, et tagada piisav õpilaste hulk. Oluline on koostööpartneritega kokkulepped ja lepingud sõlmida, et ei tekiks varasemalt planeeritud olukordadele vastupidist.

Ärijuhtum ei käsitle riske nii põhjalikult ja detailselt nagu projektiplaan seda tegema peaks. Ärijuhtumi puhul vaadeldakse riske kõige laiemalt, mis annaksid ülevaate, kas tulevase projektiga võivad seotud olla nii suured riskid, mis taksitaksid projekti elluviimist juba eos ning mis näitaksid, et projekti ei olegi mõtet käivitada. Sellisel juhul on abiks ärijuhtumi läbitöötamine, et saada selgust, kas on otstarbekas projektiplaan koostada või mitte.

Ärijuhtumi üks osa käsitleb ligikaudseid näitajaid rahavoogude prognoosi näol. Plaanide kohaselt soovib ettevõtte juhtkond kasutada võimalikult palju omafinantseeringut ning vajadusel võtta laenu praegusest olemasolevast ettevõttest. Rahavoogude aruande tarbeks koostati kolme esimese tegevusaasta müügiprognoosid. Hetkel on arvestatud, et ettevõttes võiks olla minimaalselt kutseõppel 30 inimest igal aastal. Täiendkoolitusel on pessimistlikult arvestatud osalema 15 inimest ühes kuus. Inimeste arv on leitud praegu pakutavate täiendkoolituste kohaselt, kus igas kuus tehakse vähemalt üks koolitus, milles osaleb miinimum 10 inimest. Selle põhjal võib arvestada, et vähemalt 15 inimest võiks ettevõttes täiendkoolitusel igakuiselt käia. Arvestades, et loodavas erajuuksurikoolis hakatakse pakkuma erineva sisuga ning ka tasemega koolitusi, võiks loota, et igakuiselt on huvilisi rohkem kui praegu prognoositud. Lühikoolituse (k.a. e-õppes osalejate) aluseks on samuti võetud pessimistlik 10 inimest ühes kuus esimesel poolaastal ning 10 inimest kuus teisel poolaastal. Koolituste maksumus on arvestatud vastavalt materjali kulule ning õpetaja töötasule, arvestades praeguseid koolituste maksumusi (vt tabel 2.7.)

Tabel 2.7. Müügiprognoos esimesel aastal.

	I kv.	II kv.	III kv.	IV kv.	Kokku
Kutseõpe					
Kogus			30		
Hind			3 600		
Müügitulu			108 000		108 000
Täiendkoolitus					
Kogus	45	45	45	45	
Hind	170	170	170	170	
Müügitulu	7 650	7 650	7 650	7 650	30 600
Kiirkoolitus					
Kogus	30	30	30	30	
Hind	70	70	70	70	
Müügitulu	2 100	2 100	2 100	2 100	8 400

Teisel aastal võiks ettevõtte reklaami tulemusel juba rohkem tuntust kogunud, mistõttu oleks rohkem huvilisi täiendkoolituse osas. Alates esimesest kvartalist prognoositakse vastu võtta juba 20 õpilast kuus täiendkoolitusele ning kolmandast kvartalist 25 õpilast. Kiirkoolituse prognoos kohaselt 15 õpilast igal kuul. (vt tabel 2.8)

Tabel 2.8. Müügiprognoos teisel aastal.

	I kv.	II kv.	III kv.	IV kv	Kokku
Kutseõpe					
Kogus			30		
Hind			3 600		
Müügitulu			108 000		108 000
Täiendkoolitus					
Kogus	60	60	75	75	
Hind	170	170	170	170	
Müügitulu	10 200	10 200	12 750	12 750	45 900
Kiirkoolitus					
Kogus	45	45	45	45	
Hind	70	70	70	70	
Müügitulu	3 150	3 150	3 150	3 150	18 900

Teise aasta müügiprognoosi kohaselt selgub, et koolituste pakkumine suuremas mahus on vajalik müügitulu tõstmiseks, sest mõistagi on ettevõtte eesmärk on teenida praegusest enam kasumit. Ilumaailmas on trendid ja tehnikad pidevas muutuses, seetõttu tuleks vähemalt iga kahe aasta tagant täiendkoolituste ja kiirkoolituste valik üle vaadata ning sinna midagi uut lisada, et koolitusvõimalused liialt ühekülgseks ei jääks. Kuna uute tehnikate kasutamine ja õpetamine vajab Seetõttu on plaanis kolmandal aastal lisada juurde kaks uut koolitust, mis kasvataks ka huviliste arvu.

Kolmandal aastal on planeeritud täiendkoolitusi pakkuda suuremas mahus, kus alates aprillist võiks vastu võtta juba 35 õpilast igal kuul. Kiirkoolituse õpilaste arvukust ei prognoosita oluliselt suuremaks, keskmiselt 20 õpilast igal kuul, alates kolmandast kvartalist 25 õpilast igal kuul. Täiendkoolitused on põhjalikumad ning üldiselt seetõttu pälvivad juuksurite poolt ka rohkem huvi (vt tabel 2.9).

Tabel 2.9. Müügiprognoos kolmandal aastal.

	I kv.	II kv.	III kv.	IV kv	Kokku
Kutseõpe					
Kogus			30		
Hind			3 600		
Müügitulu			108 000		108 000
Täiendkoolitus					
Kogus	75	105	105	105	
Hind	170	170	170	170	
Müügitulu	12 750	17 850	17 850	17 850	66 300
Kiirkoolitus					
Kogus	60	60	75	75	
Hind	70	70	70	70	
Müügitulu	4 200	4 200	5 250	5 250	26 250

Andmed müügiprognooside tegemisel on võetud praegu ettevõttes töötavate koolitajate poolt pakutavate koolituste eeskujul. Hetkel pakub kaks ettevõttes töötavat vanemmeister juuksurit ka ise koolitusi erinevate värvitehnikate ning lõikuste vallas. Arvestades, et sellisel viisil on võimalik arvestada keskmine koolituse summa, mis varieerub olenevalt teemast ning koolituspikkusest. Kuna antud töös välja selgitatud alternatiivi kohaselt soovitati ettevõttel laieneda samal asukohal, on teada praegused kulud ning seetõttu on võimalik välja arvutada ka ligikaudsed tegevusega seotud kulud ettevõtte loomisel. Lisaks on teada ligikaudsed materjalidega seotud kulud, mille abil on võimalik leida esimese kolme aasta rahavoogude prognoos. Kulude aluseks võetigi praeguse ettevõtte kulud ning arvestati need ümber vastavalt loodavale juuksurikoolile. Tegevuskulud suurenevad seoses rohkemate õpilaste arvuga aastate lõikes. Muude kulutuste alla on paigutatud lisakulutused reklaami, ürituste korraldamised. Prognoosi aluseks proovis töö autor võtta võimalikult realistliku õpilaste hulga. Teisel aastal müügitulu juba suurem, sest prognoositakse suuremat õpilaste arvu täiendkoolituste ja kiirkoolituste raames. Müügitulu leiti keskmise koolituse maksumuse ning õpilaste hulga korrutisena. Tööjõukulud moodustavad kõikidest kuludest kõige suurema osa, seetõttu tuleb tähelepanu pöörata teenuste tarbijate hulgale ja ka vajadusel korrigeerida teenuste hindasid. Tööjõukulud on prognoositud suuremaks vastavalt õpilaste arvu suurenemisele, kui õppida soovijaid on rohkem, tuleb leida lisaks ka tööjõudu, kes teenust pakuvad. Finantsriskina käsitleb autor eelkõige ostujõulisuse langust, kus pakutavad teenused võivad tarbijatele olla liialt kallid. Kuna Eestis on võimalik juuksuriks õppida ka

kutsekoolis tasuta, tuleb kindlasti seda riskina käsitleda. Leevendust võib pakkuda hinna korrigeerimine või teise alternatiivina ka Töötukassaga koostöö tegemine (vt tabel 2.10)

Tabel 2.10. Rahavoogude prognoos.

Rahavood äritegevusest	1.aasta	2.aasta	3.aasta
Müügitulu	147 000	172 800	200 550
Muud sissetulekud	0	0	0
Tegevuskulud	-42 100	-48 300	-56 600
Tööjõukulu	-71 400	-77 400	-89 300
Muud kulutused	-11 300	-18 900	-21 300
KOKKU rahavood äritegevusest	22 200	28 200	33 350
Rahavood investeerimistegevusest:			
Põhivara soetamine:	-40 000	0	0
KOKKU rahavood investeerimistegevusest	40 000	0	0
Rahavood finantseerimistegevusest:			
Saadud laenud	20 000		
Saadud laenude tagasimaksud		-5 000	-5 000
Makstud dividendid	0	0	0
KOKKU rahavood finantseerimistegevusest	20 000	-5000	-5000
Raha perioodi alguses	0	2 200	23 200
Raha muutus	2 200	21 000	5 150
Raha perioodi lõpus	2 200	23 200	28 350

Projekti määratlemine ehk selle loogiline struktuur on vajalik selleks, et paremini analüüsida väliskeskkonna tegureid, mis on vajalikud tulevase projekti edendamiseks ja eesmärkide saavutamiseks. Projekti loogiline struktuur on nähtav tabelis, kus on välja toodud nii põhiinformatsioon projekti kohta kui ka projekti erinevad osapooled, huvigrupid ning konkurendid (vt lisa 3).

Loodava erajuuksurikooli projekti esimeses etapis toimub probleemide määratlemine, nende analüüs ja projekti väliskeskkonna analüüs koos teostatavuse hinnanguga. Tegemist on olulise etapiga projektis, sest kindlaks määratakse edasine liikumissuund ja kaardistatakse projekti murekohad. Projekti kavandamise faasis pannakse paika eesmärgid, nende funktsioonid ja projekti lühikirjeldus. Samuti tuleb paika panna kindlad

projekti ülesanded, personal, tähtajad, projektiks vajalikud vahendid ning määratleda projekti võimalikud kulud ja tulud.

Projekti läbiviimise etapis viiakse ellu planeeritud ülesanded vastavalt püstitatud tähtaegadele ning teostatakse vajalik dokumentatsioon. Projekti lõpetamise faasis teostatakse tehtud töödele kontroll, projekti lõpuks loetakse juuksurikooli ametlikku avamist ning õpilaste registreerimist kooli.

Loodava projekti käigus saab teostatud erajuuksurikool hetkel Lofty OÜ-s töötavate juhatuse liikmete poolt. Alternatiive läbi töötades selgus, et kõige mõistlikum oleks siiski luua uus osühing. Ettevalmistusena töötati läbi ärijuhtum, mida koostades selgus, et ettevõtte laienemisel erajuuksurikooli näol tasub kool luua samale aadressile, kus ettevõtte hetkel toimetas. Lisaks selgus, et koolitustena tasub pakkuda nii kutseõpet, täiendkoolitust, kiirkursusi kui ka e-õpet. Sellisel juhul on sobilikke koolitusi iga tasemega juuksuritele ning juuksuriks soovivatele inimestele. Koostööpartnerina tasub kaasata ettevõtte Sirowa Eesti AS, kes aitab varustada vajalike töövahenditega ning omab kogemusi koolitusvallas. Loodav erajuuksurikool peaks igal aastal tõstma müügikäivet, ehk võtma juurde üha rohkem uusi õpilasi õppima, et kasvatada kasumit ning tõsta ettevõtte populaarsust. Võimalusel võiks plaanidesse võtta ka koostöö töötukassaga, mis annaks rohkematele inimestele võimaluse koolis õppida. Ettevõtte juht tõdes intervjuul, et on varasemate projektide läbiviimisel tundnud puudust projektijuhist ning projektikava läbitöötamisest, mistõttu tasuks ettevõttel edaspidi sellele rõhku panna.

KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärgiks oli läbi viia ärijuhtum ning selle põhjal analüüsida alternatiive et selitada, millised neist oleksid sobivaimad ettevõtte loomiseks erajuuksurikooli näol. Antud lõputöös anti esmalt teoreetiline ülevaade ärijuhtumist ja projektist. Ärijuhtum on tihedalt seotud projektiga, sest ärijuhtum põhjendab projekti vajalikkust. Ärijuhtumiga tehakse kindlaks, kas projekt tasub ette võtta või mitte. Empiirilises osas käsitleti Lofty OÜ planeeritavat ärijuhtumit, viidi läbi uuring ning selgitati välja, millised on võimalikud alternatiivid ettevõtte loomiseks juuksurikooli näol.

Lõputöö esimene peatükk käsitleb teoreetilise ülevaadena projekti, projektijuhtimist, ärijuhtumit ning nende olemust. Ärijuhtum sisaldab endas pealiskaudselt nii projekti kui ka äriplaani osi, seega on esimeses alapeatükis kirjeldatud mis on projekt, projektijuhtimine ning ärijuhtum ja kuidas need omavahel seotud on.

Teises alapeatükis keskendutakse ärikeskkonnale, ärimudelitele ning äri planeerimisele. Ärijuhtumi loomiseks tuleb silmas pidada olemasoleva või loodava ettevõtte ärilisi aspekte, sest need on omavahel tugevas seoses. Ärijuhtumis on tähtsal kohal nii ärikeskkond, huvigrupid ning äri planeerimise kontekstis ka Osterwalderi mudel.

Kolmandas alapeatükis keskendutakse projekti planeerimise protsessile ettevõtte laienemise eesmärgil. Selles peatükis on välja toodud ärijuhtumi komponendid. Ärijuhtumi läbitöötamisel selgub, kas projekt tasub ette võtta või mitte. Kolmandas alapeatükis räägitakse teoreetiliselt ära kõik see, mida töö empiirilises osas läbi viiakse.

Lõputöö teine peatükk tutvustab ettevõtet Lofty OÜ ning räägib probleemist, mida loodava juuksurikooliga lahendada soovitakse. Lofty OÜ on Tallinnas Haabersti

linnaosas asuv ettevõtte, mis tegeleb iluteenuste pakkumisega. Kõige enam on keskendunud just juuksuriteenustele. Ettevõttes töötab tänaseks pikaajalise kogemusega töötajaskond, kes on ka ise koolitajatena tegevad. Ettevõtte juhtkond näeb probleemi juuksurite koolitamisvõimalustes, sest Eestis on liialt vähe tänapäevaseid tehnikaid kasutavaid kutsekoole, kus saaksid õpilased ennast professionaalseteks juuksuriteks koolitada. Samuti ei ole piisavalt täiendkoolituse võimalusi, mis aitaksid hiljem juuksuritel taset tõsta. Tekkinud on vajadus luua koolituskeskus nii kutseõppeks kui ka täiendkoolituseks.

Antud lõputöös viidi andmekogumismeetodina läbi poolstruktureeritud kujul intervjuu ettevõtte juhtkonnaga, et selgitada välja koolitusvajadus ning teada saada nende nägemusest ettevõtte laienemise kontekstis. Lisaks viidi läbi ankeetküsitlus Lofty OÜ-s praktiliselt olnud õpilastega, kellel on reaalne kogemus ettevõttega ning seal töötavate professionaalide käeall õppimisega. Uuringu tulemusel selgus, et 100% vastanutest oleksid huvitatud Lofty OÜ poolt loodud juuksurikoolis õppimast ning täiendkoolitustel osalemast.

Viimase alapeatükina teostati ärijuhtum ettevõtte laienemise eesmärgil. Käsitleti alternatiive asukohapõhiselt, äriühingu põhiselt, pakutavate koolituste osas ning koostööpartnerite osas. Ärijuhtum käsitleb ka ligikaudset finantsprognosi, milleks antud juhul kasutati rahavoogude prognoosi. Ärijuhtumi läbitöötamisel selgus, et projekt on otstarbekas ettevõtmise ning antud viisil on ettevõtte loomine kasulik. Lisaks leiti, et äriühing on mõistlik laieneda samal aadressil, pakkuda nii kutseõpet, täiendkoolitust, kiirkursusi kui ka e-õpet, mis on tänapäeval levinud. Ärijuhtumi läbitöötamisel selgus, et loodav ettevõtte peaks olema uus äriühing või tütarettevõtte.

VIIDATUD ALLIKAD

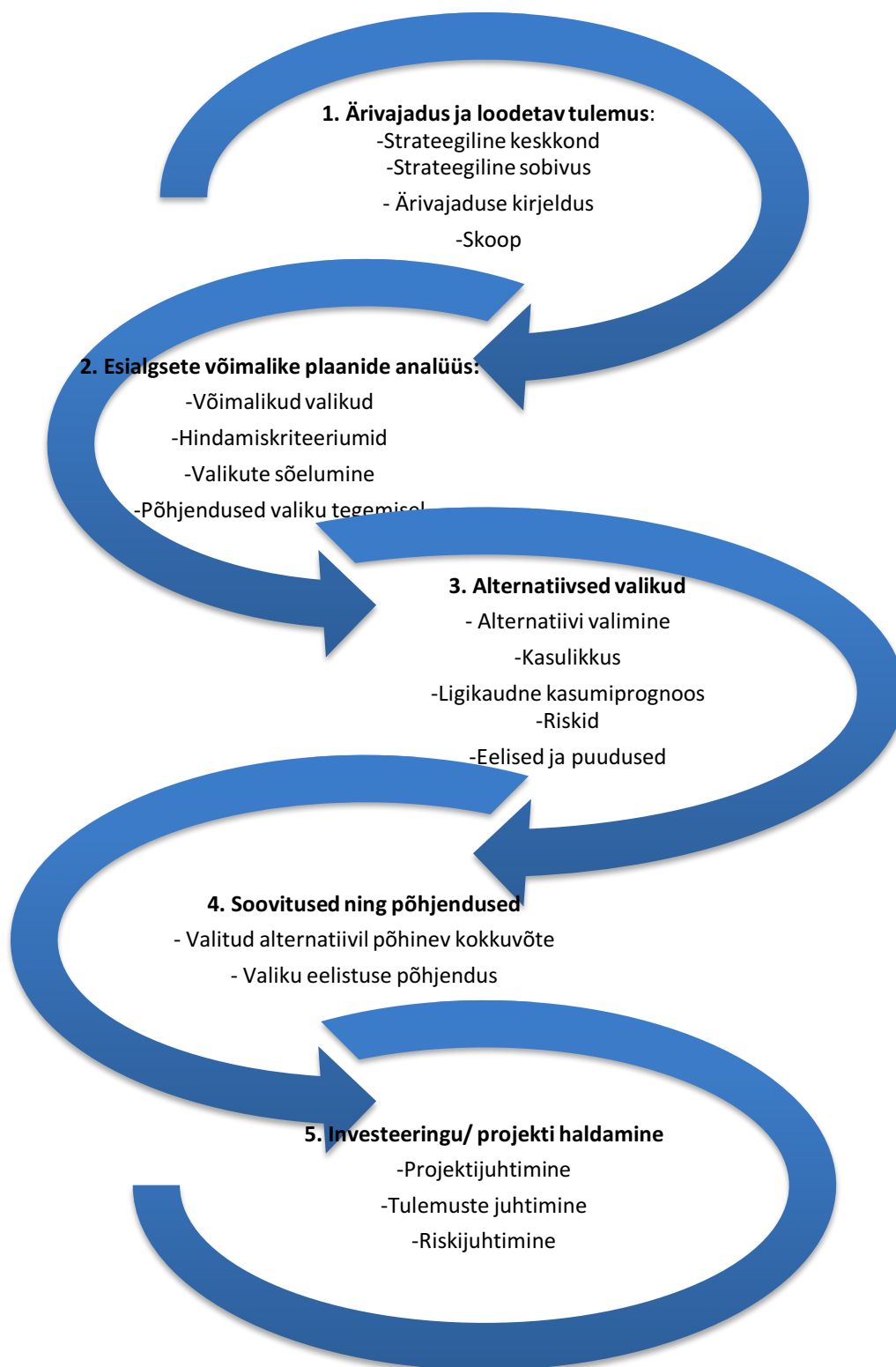
- Artto, K., Dietrich, P., Kujala, J., Martison, M. (2008). What is project strategy? In European Academy of Management (EURAM 2007) Conference. *International of Project Management*. 26 (1): 4-12.
- Artto, K., Hellström, M., Kujala, J., Wikström, K. (2008). Impact of services on Project business. *International Journal of Project Management*.
- Artto, K., Martinsuo, M., Kujala, J. (2011). Project business. Helsinki. Finland.
- Associaton for Project Management. Project Management. Retrieved from: <https://www.apm.org.uk/body-of-knowledge/context/governance/project-management/>
- Berg, H-P. (2010). Risk management: procedures, methods and experiences risk management: procedures, methods and experiences.
- Breuker, D. (2016). Comprehensibe predictive models for business process. *Vol. 40 Issue 4, p 1009-A9. 33p.*
- Bruksle, I., Zvirgzdina, R. (2017). Problems of Pricing as Competitiveness Tool in Latvian Business Environment. *Economic Science for Rural Development Conference Proceedings. Issue 45.*
- Bryde, D. J. (2003). Project management concepts, methods, and application. *International Journal of Operations & Product Management. Vol 23, Issue 7.*
- Carlvalho, M-M., Rabechini, J. (2015) Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *Vol. 53 Issue 2, p321-340.*
- Chestnut, M. (1991). How to write a business plan. *Vol. 43 (1), pp. 12.*

- Dawes, S., Pardo, T. (2004) Making smart IT choices. Center for Technology in Government. Retrieved from <https://www.ctg.albany.edu/publications/guides/smartit2/smartit2.pdf>
- De Meyer, A., Loch, C., Pich, M. (2001). Uncertainty and Project Management: Beyond the Critical Path Mentality Director.
- Gambles, I. (2009). Making the Business Case: Proposals That Succeed for Projects That Work.
- Gareis, R. (2002). Projects and Project Management. *University of Economics and Business Administration, Vienna. lk 11-12.*
- Gareis, R. (2006) Project Management: A Business Process of the Project Oriented Company - Global Project Management Handbook: Planning, Organizing and Controlling International Projects.
- Golberg, I., Laidre, A., Lukason, O., Reiljan, A. (2004). Ettevõtte loomine ja äriplaan: rakendused tarkvaraga iPlanner. Tartu, AS Võru Täht.
- Hambrick, D., Fredrikson, J. (2001). Are you sure have a strategy? Academy of Management Executive.
- Higgins, J. (2017). Building a Business Case: A How-To Guide. *Workforce Solutions Review. Vol.8 Issue 1.*
- Ivanisevic, A., Katic, I. (2016). Business plan feedback for cost effective business processes. *Advances in Production Engineering & Management. Vol 11, Issue 3.*
- Kluyver, C. A. (2000). Developing a Corporate Planning for Small Business. *Long Range Planning. Vol 15 Issue 1.*
- Krell, K., Matook, S. (2009). Competitive advantage from mandatory investments: An empirical study of Australian firms. *The Journal of Strategic Information Systems, Vol. 18, No. 1, pp31–45.*

- Ludin, R - A. (2016). Project Society: Paths and challenges. *Project Management Journal*, 47, 7-15.
- Maes, K., Grembergen, W. V., De Haes, S. (2014) Identifying Multiple Dimensions of a Business Case: A Systematic Literature Review. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*. 2013, Vol. 16 Issue 4, p302-314. 13p
- Ministry of Health. (2004). Business Case Guidelines for investment in Information Technology.
- Nielsen, P., Persson, J. (2012) IT Business Cases in Local Government: An Action Research Study. *Proceedings of the Hawaii International Conference on System Science*, pp2208–2217.
- Osterwalder, A. (2013). Designing Business Models and Similar Strategic Objects: The Contribution of IS. *Special Issue, Vol. 14, p237-244. 8p.*
- Pickton, D.W., Wright, S. (1998). What's SWOT in strategic analysis? *Strategic Change*, vol. 7, pp. 101- 109.
- Project Management Institute. (2008). A Guide to the Project Management Body of Knowledge. *Project Management Institute, Nwetown Square.*
- Äriseadustik. (1995). *Riigi Teataja I*, 01.07.2010, 17. Loetud aadressil: <https://www.riigiteataja.ee/akt/125052012016>
- Salla, S. (2007). Projektijuhtimine. Praktiline käsiraamat näidisprojektina. TLÜ kirjastus.
- Schaltegger, S., Wagner, M. (2006) Managing the Business Case for Sustainability. *The Integration of Social, and Economic Performance. Sheffield: Greenleaf*
- Stravos, J. M., Hinrichs, G. (2009). Building Strengths- Based Strategy.
- Stutely, R. (2002). The definitive business plan: the fast track to intelligent business planning for executives and entrepreneurs. 2nd ed., London: Financial Times/ Prentice Hall, 312 p.

- Teece, D., Linden, G. (2017). Business models, value capture, and digital enterprise. *Journal of Organization Desing. Vol 6. Issue 1, p 1-14.*
- Treasury Board of Canada Secretariat. Creating and Using a Business Case for Information Technology Projects. Ottawa, March 2008.
- Turner, R., Müller, R. (2002). On the Nature of the Project as a Temporary Organization. *International Journal of Project Management, Vol. 21, pp. 1-81.*
- Uzulāns, J. (2016) Project Risk Register Analysis Based on the Theoretical Analysis of Project Management Notion of Risk. *Economics and Business. Vol.29, pp.43-48*
- Ward, J., Daniel, E. and Peppard, J. (2008) Building better business cases for IT investments. *MIS Quarterly Executive, Vol.7, No. 1, pp1–15.*

Lisa 1. Ärijuhtumi mudel (Business Case Model)



Lisa 2. Huvigruppide tabel

Huvigrupp	Huvi kirjeldus(kasu)	Huvi tase(1-5)	Huvi tingimus	Osalemise viis	Mõju (1-5)	Kaasamise strateegia
Võtmetöötajad/ koolitajad/ ettevõtjad	Enda töökoha olemasolek, isiklik sõltumatus, sissetulek, põnev projekt, millegi uue katsetamine;	5	Aitavad kaasa mõelda projekti/ juuksurikooli toimimise osas;	Osalevad töötajatena, abilistena, ideede pakkumisega;	5	Koolitajate kaasamine on väga oluline, vastasel juhul ei ole inimesi, kes õpilasi õpetaksid;
Konkurendid	Koostööle orienteeritus;	3	Koostöö, ausa äri ajamine;	Heatahtlik nõu, kogemuste vahetamine, teineteise abistamine;	3	Sõbralikkuse põhimõte, toetamise põhimõte, vastastikune abistamine;
Riik	Koolitusseadused, määrused, tervisehoiunõuded;	3	Osalevad tööhutusnõuete/ koolitusnõuete täitmisel;	Kontroll;	3	Juuksurikooli elluviimine, seadustega kooskõlastamine;
Kliendid /õpilased	Oma probleemile lahenduse leidmine, ehk õppima tulek;	5	Organisatsiooni püsimine turul, Hea maine, head õppejõud, õpingute lõpetamisel head oskused;	Osalevad kasumi sissetoomisel;	5	Kliente otseselt projekti kaasata ei saa, samas on nad projekti tegemisel väga olulised;
Koostööpartnerid	Oma toodete/ teenuste realiseerimine, uued kliendid, kasum;	4	Juuksurikool on potentsiaalne, hästi läbimõeldud projekt;	Osalevad toodete/ teenuste pakkumisega;	5	Kaasamine projekti, kaasamine ehitusse ja tulevasse kooli;

Lisa 3. Loodava projekti struktuur

Projekti nimetus:	Intersalon juuksurikool
Projekti teostaja:	Uus loodav ettevõte
Klient:	Alustavad juuksuriõpilased kui ka tegutsevad juuksurid
Projekti ressursid (eelarve EUR):	40 000
Projekti kestus (juuksurikooli loomine):	Käivitamisperiood 1 aasta
Projekti eesmärgid:	<ul style="list-style-type: none"> • praktilise õppekavaga juuksurikooli ja õppekava loomine; • iseseisvate ja professionaalsete juuksuriõpilaste koolitamine; • täiendkoolituste pakkumine tegutsevatele juuksuritele; • hinnatud juuksurikoolitajatele püsiva koolitustöö pakkumine.
Projekti riskid	Vt Tabel 7. Riskianalüüs
Projekti tegevused:	<ul style="list-style-type: none"> • tegevuskava määratlemine ning eelarve koostamine; • äripindade rentimine; • projekti põhivara soetamine; • koolitajate värbamine; • õppekava koostamine; • turundus ja reklaam sotsiaalmeedias, messides ja teistes koolides; • õpilaste vastuvõtukonkurssi korraldamine; • õpilaste vastuvõtmine.
Projekti osapooled:	<p>Sisesed osapooled: omanikud, tegevjuhtkond, koolitajad, juuksurid</p> <p>Välised osapooled: konkurendid, koostööpartnerid, õpilased, ühiskond</p>
Huvigrupid	<ul style="list-style-type: none"> • omanikud; • töötajad; • juuksurieriala õpilased; • koostööpartnerid; • koolitajad; • kliendid/tarbijad.
Konkurendid	<ul style="list-style-type: none"> • teised ilukoolid; • juuksurikoolitusi pakkuvad eraisikud; • juuksuriteenust pakkuvad ilusalongid.
Alamprojektid:	Täiendkoolituste loomine, e-õpe;
Meeskonna suurus:	10 inimest;

Lisa 4. Ankeetküsitlus

Milline on teie haridus?

- Põhiharidus
- Keskkharidus
- Keskeriharidus
- Kutseharidus
- Kõrgharidus
- Muu

Kas õpite või töötate juuksuri erialal?

- Õpin juuksuriks
- Töötan juuksurina
- Õpin ja tööta juuksurina
- Ei tööta juuksurina (palun vasta lühidalt järgmisele küsimusele)

Kui te ei tööta juuksurina, palun vastake lühidalt miks?

Vaba vastus:

Kuivõrd tunnete huvi ametialaste koolituste/täiendkoolituste vastu?

- Osalen alati, kui on minule huvipakkuv koolitus
- Pigem koolitan ennast ise
- Sooviksin rohkem osaleda, kuid täiendkoolitusi on liiga vähe saadaval
- Tunnen, et mul pole koolituseks vajadust
- Leian, et senini pakutavad koolitused ilumaastikul on liialt vähe praktilised
- Muu

Kui tihti osalete ametialastel koolitustel/ täiendkoolitustel?

- Mitu korda aastas
- Üks kord aastas
- 1-3 aasta jooksul kora
- Harvemini

- Ei osale üldse

Millist koolituse vormi eelistate?

- Praktiline koolitus
- Teoreetiline koolitus
- Seminar
- Soovin õppida professionaali kõrvalt
- Täiendkoolitus
- Kiirkoolitus
- Muu

Mis on (kui on) olnud takistavaks teguriks täiendkoolitusel osalemisel?

Vaba vastus:

Millised on teie arvates praktika eelised ja/või puudused Lofty OÜ-s? (mis meeldis, mis ei meeldinud)

Vaba vastus:

Kuivõrd jäite rahule praktikaga Intersalonis? (5- jäin väga rahule, 1- ei jäänud üldse rahule)

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

Palun hinnake enda arengut praktika jooksul (5- väga hea, 1- väga halb)

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

Kas oleksite huvitatud juuksuriõpingutest/ täiendkoolitusest Intersalonis?

- Jah
- Ei
- Muu

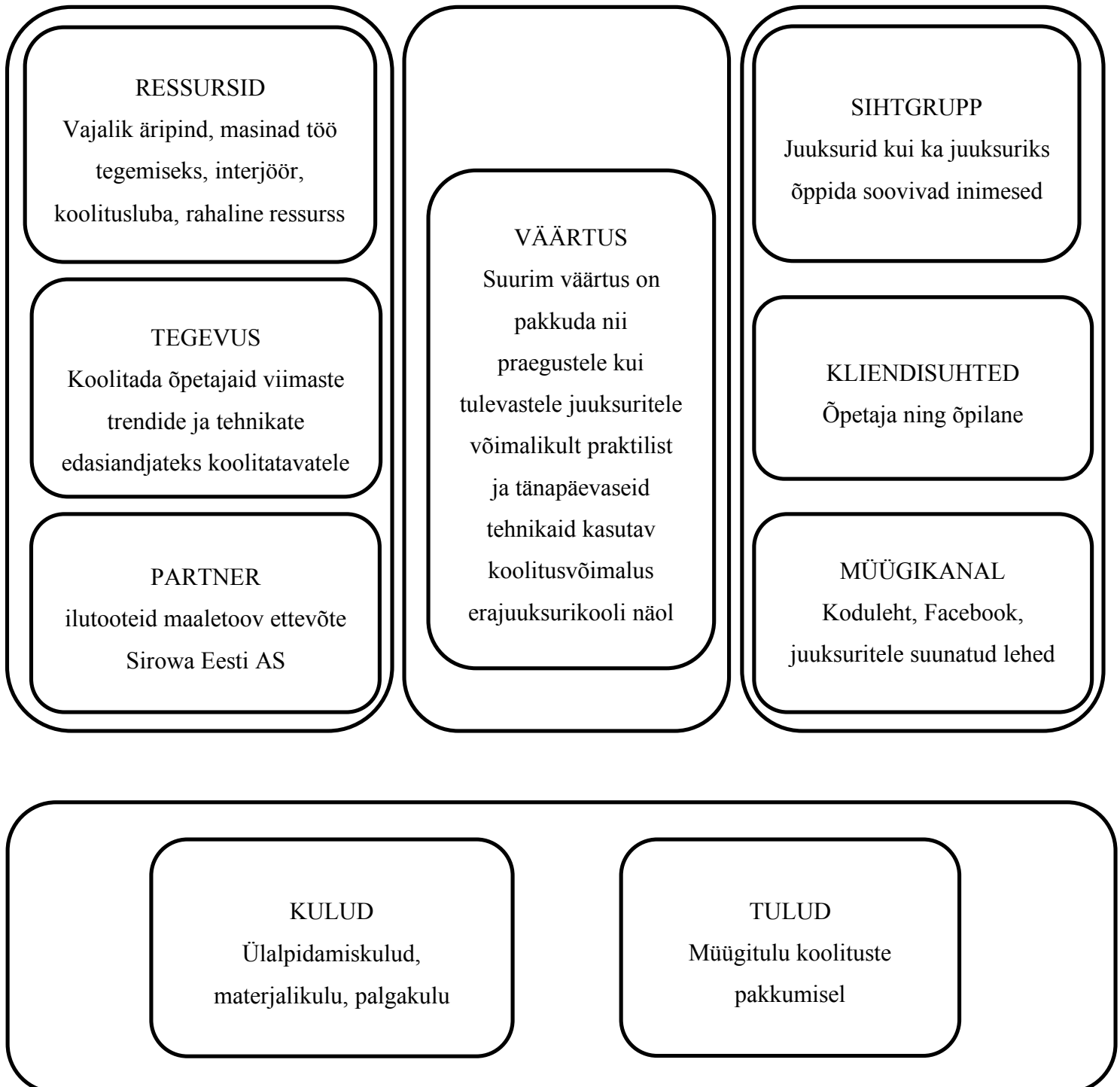
Kas soovitaksite Lofty OÜ-d kui koolitus- ja praktikakohta ka teistele juuksuritele/ juuksuriõpilastele? (5- Kindlasti, 1- pigem mitte)

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

Lisa 5. Intervjuu küsimused

1. Millised on ettevõtte juhtkonna varasemad kogemused projektide läbiviimisel ning milliste projektidega tegemist oli?
2. Kuidas koostati projektimeeskond? Kuidas kommenteerite projektide tulemust, mida oleksite võinud teha teisiti?
3. Millise eeltöö olete praeguseks teinud ettevõtte laienemiseks?
4. Kui palju õpilasi on praegu teie ettevõttes praktikal/täiendkoolitusel viibinud?
5. Mis on praegusel hetkel täienduskoolituse pakkumisel eeliseks või puuduseks?
6. Kuidas on planeeritud finantsiliste vahendite kasutamine? Milline on eelarve, rahalised võimalused?
7. Millised on alternatiivsed juuksurikooli asukohad?
8. Kas ettevõtte juhtkond soovib osaleda projektimeeskonnas?

Lisa 6. Osterwalderi ärimudel



SUMMARY

ALTERNATIVE SOLUTIONS FOR STARTING PRIVATE HAIRDRESSING ACADEMY ON THE EXAMPLE OF LOFTY OÜ

The aim of the thesis was to conduct a business case and based on this, to analyze alternatives to determine which of them would be most suitable for creating a private hairdressing school. Thesis starts with theoretical overview of the business case and the Project. The business case is closely related to the project, as the business case justifies the necessity of the project. The business case ascertains whether the project is worth taking or not. In the empirical part, the planned business case of Loftly OÜ was discussed, a study was conducted and the possible alternatives to creating a company in the form of a hairdressing school were clarified.

The first chapter of the thesis deals with the theoretical overview of the project, project management, business case and their substance. The business case includes the parts of both the project and the business plan, so the first section describes what is project, project management and business case and how they are connected.

The second section focuses on business environments, business models and business planning. The business case needs to be considered in terms of the business aspects of an existing or emerging business, as they are in a strong relationship. The business case has an important place both in the business environment, in interest groups and in the business planning context.

In the third section, the project planning process focuses on the expansion of the company. This chapter outlines business case components. It is clear whether the project is worthwhile or not. The third section describes how all the work will be done in the empirical part as it was described.

The second part of the thesis introduces the company Lofty OÜ and talks about the problem that the desired hairdressing school needs to be more addressed. Lofty OÜ is a company located in Haabersti district, Tallinn, and provides beauty services. The company is focused on hairdressing. The company employs are mostly long-term workforce, who are also trainers. The management of the company sees a problem in hairdresser training opportunities, as there are too few vocational schools using modern techniques in Estonia, where students can become professional hairdressers. There is also not enough in-service training to help hairdressers at a later stage. There is a need to create a training center for both, vocational training and in-service training.

In the final thesis, a semi-structured interview with the company's management was conducted as a data collection method to identify the need for training and to find out about their vision in the context of the expansion of the company. In addition, a questionnaire survey was conducted on students who have been trained in Lofty OÜ and who have a real experience with the company and learning how to handle the work of professionals working there. The survey found that 100% of the respondents would be interested in learning about the hairdressing school created by Lofty OÜ and attending in-service training.

The last chapter was about the business case for expanding the business. Alternatives were dealt with on a location-based basis, on a company-wide basis, on the training offered and on cooperation partners. The business case also deals with an approximate financial forecast, which in this case was used as a forecast of profit. Working on the business case, it turned out that the project is a viable business and in this way the company's expansion is beneficial. In addition, it was considered reasonable to expand the business to the same address, offering both vocational training, in-service training, quick courses and e-learning, which is widespread today. In the course of the business case, it became clear that the company being created should be a new company or a subsidiary.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Susanne-Silvia Taperson,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Alternatiivid erajuuksurikooli loomiseks OÜ Lofty näitel, mille juhendaja on Taavi Tamberg,

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 kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

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

Pärnus, 17.01.2018