

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Katre Uibomäe, Olev Peters

SUURE RAHVUSVAHELISTUMISE AMBITSIOONIGA EESTI IDUETTEVÕTETE
KRIITILISED EDUTEGURID

Magistritöö

Juhendajad: Andres Kuusik *PhD*, Eneli Kindsiko *PhD*

Tartu 2021

Oleme 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. Suure rahvusvahelistumise ambitsiooniga iduettevõtted ja nende edukust mõjutavad kriitilised edutegurid	7
1.1. Suure rahvusvahelistumise ambitsiooniga iduettevõtte mõiste	7
1.2. Iduettevõtete edu kriteeriumid ja kriitilised edutegurid	12
2. Suure rahvusvahelistumise ambitsiooniga iduettevõtete kriitilised edutegurid Eesti iduettevõtete kogemusel.....	26
2.1. Uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus	26
2.2. Iduettevõtete edutegurite intervjuude analüüs ja tulemused	29
Kokkuvõte.....	46
Viidatud allikad.....	50
LISA A Eesti 7 „Unicorn“ iduettevõtet	60
LISA B Eesti iduettevõtete rahastuse ülevaade	60
LISA C Intervjuude helifailid, transkriptsioonid	61
LISA D Intervjueeritud iduettevõtete faktid	61
LISA E Intervjuu kava	62
LISA F Intervjuude tulemuste analüüsi käigus loodud koodid ja kategooriad.....	64
LISA G Intervjuude hinnangute analüüs	67
LISA H 5 teguri teoreetiliste käsitluste kaardistus	68
Summary	69

Sissejuhatus

“StartupBlink Rankings Report 2019“ toob välja, et Eesti kuulub maailma 20 mõjukaima iduettevõtte riigi hulka, olles üks kaheksast väikeriigist selles TOP’is, mille aluseks on elanikkond vähem kui 10 miljonit ning hoides 100 riigi andmeid koondavas tabelis 13. kohta (StartupBlink, 2019). Eestist on 1,3 milj elaniku kohta välja kasvanud 7 “ükssarvikut“ aprill 2021 seisuga (Startup Estonia, 2021) (Lisa A). Ükssarvikuks nimetatakse iduettevõtet, mille turuväärtus on hinnatud üle 1 mld USD. Vaadates 2005. aastal Skype’st alguse saanud edulugude juurdekasvu kiirust ajajoonel, saab öelda, et trend liigub tõusvas joones (EAS, 2021).

Startup Estonia idufirmade andmebaasi kohaselt oli 2021. aasta märtsi seisuga Eestis registreeritud 1124 iduettevõtet (Startup Estonia, 2021). Sektori olulisust Eesti majandusele kinnitavad ka viimased näitajad- 2019. aastal kaasasid Eesti iduettevõtted investeringutena üle 250 miljoni euro, andsid tööd rohkem kui 5000 inimesele ning maksid riigile üle 60 miljoni euro tööjõumakse. Sektor tervikuna kasvas üle 30% (Geenius Meedia OÜ, 2019). 2020. aastal, mil kogu maailma raputas Covid-19 viirus ning mitmed sektorid olid suurtes raskustes, jätkas Eesti iduettevõtete sektor tugevate finantstulemuste saavutamist: sektori käive kasvas aastaga võrreldes ligi 40 protsenti, ulatudes 800 miljoni euron aasta kokkuvõttes. Tööjõumakse laekus oluliselt rohkem kui aasta tagasi, ulatudes 100 miljoni euron (Pott, 2021). Need tulemused näitavad idusektori tugevat kasvutrendi ja seeläbi järjest olulisemaks muutuva ettevõtlusvormina kannu kinnitamist majanduses.

Esmakordselt on ka riiklikult kinnitatud arengustrateegiates toodud sisse idusektor ning arengustrateegias nähakse iduettevõtete ja tehnoloogiafirmade olulist osakaalu kasvu Eesti majandusele. Startup Estonia arengukavas aastateks 2021-2027 prognoositakse iduettevõtete ja tehnoloogiasektori panuse kasvu kahekordistumist aastaks 2025, moodustades Eesti sisemajanduse kogutoodangust 15% (Koovit, 2020; Startup Estonia, 2020). Iduettevõtja ja asutajate seltsi juhatuse liige Sten Tammkivi usub tehnoloogiasektori 25% kasvu jätkumist ka pikemas perspektiivis ja näeb kümne aasta pärast selles sektoris töötamas 50 000 inimest ning prognoosib iduettevõtete panuse jõudmist kolmandikuni Eesti SKP-st (ehk sisemajanduse koguprodukt) (Liiva, 2021). Arengustrateegia “Eesti 2035“ kohaselt on Eesti iduettevõtete arv ja investeringute kaasamise võime kasvanud ja tänu e-residentsuse programmile omab Eesti konkurentsieelist, et muutuda rahvusvaheliste talentide ja äritegevuse keskuseks (Riigikantselei, 2020).

Iduettevõtete jaoks on sageli koduturg väike, seega ainus võimalus on luua kohe rahvusvaheline ettevõtte ehk *born global* tüüpi ettevõtte. Eesti puhul peab see tingimata paika

ning seetõttu on antud magistritöö fookuses just rahvusvahelistumise ambitsiooniga iduettevõtted.

Vaadeldes idusektorit tervikuna, on viimastel aastatel jõudsalt kasvanud sektori panus Eesti majanduse väärtusloomesse. Ühtlasi kinnitavad nii trendid kui ka arvamused, et sektori olulisus Eesti majanduses kasvab lähitulevikus veelgi. Lisaks väliskapitalile, mida idusektor Eestisse toob, loovad iduettevõtted kõrgepalgalisi töökohti ja meelitavad siia intellektuaalset kapitali. Iduettevõtetesse välismaalt palgatud talendid ja eksperdid toovad endaga kaasa teadmise, kuidas luua ja arendada rahvusvahelistele turgudele konkurentsivõimelisi tooteid ja teenuseid. Usume, et lisaks eelnevale on oluline ka idusektori poolt tööjõuturul tekitatud surve, mis sunnib Eesti ettevõtteid rohkem pingutama ja otsima efektiivsemaid ärimudeleid.

Iduettevõtete olulisus majanduses on kasvanud, samas on jätkuvalt suur osa iduettevõtteid, kes ei saavuta edu ning ei suuda tihedas konkurentsisis ellu jääda. Kindlasti ei ole iduettevõtlus edu garanteeriv äritegevus. Iduettevõtete ebaõnnestumise protsendid jäävad erinevatele allikatele toetudes vahemikku 75-90%. Bednár ja Tarišková väidavad viitega Euroopa Äriinglite Assotsiatsiooni andmetele, et käivitatakse igal aastal umbes 50 miljonit uut projekti (137 000 päevas), kuid 90% neist ebaõnnestub (Bednár & Tarišková, 2017). Teine allikas väidab, et 75% kõigist alustanud iduettevõtetest kukub läbi (Blank, 2013). Põhjustena on välja toodud märkimisväärne keerukus ja ebakindlus, mis iseloomustavad iduettevõtte loomise protsessi ja kogu idusektorile iseloomulikku kõrget riskitaset. (Ghezzi, Cavallaro, Rangone, & Balocco, 2015; Ries, 2011). Ka vaatamata idufirmade kogukondade kiirele levikule ei ole tekkinud mustreid, kuidas iduettevõtteid üles ehitada ning enam kui 90% alustavatest ettevõtetest ebaõnnestub peamiselt enese vigade, mitte konkurentsi tõttu (Giardino, Wang, & Abrahamsson, 2014). Seda küsimust on uurinud mitmed autorid, sealhulgas Blank ja Euchner (2018), kes järeldavad sarnaselt Giardino, Wong ja Abrahamssonile (2014), et iduettevõtted rakendavad oma parimaid teadmisi ja tõekspidamisi arendades toodet ja viies ellu äriplaani kuid ebaõnnestuvad ikkagi, pidades seda pigem individuaalseks läbikukkumiseks kui strateegiliseks veaks.

Palju on uuritud idufirmade edu- ja ebaedutegureid kvantitatiivsel moel, kuid töö autoritele teadaolevalt ei ole kvalitatiivsele uuringule seni piisavalt tähelepanu pööratud. Seni ei ole põhjalikult uuritud, milliseid edutegureid peavad edukate iduettevõtete asutajad oluliseks ja miks. Eesti kuulub mõjukaimate iduriikide hulka ning meil on väikese riigi kohta arvestatav arv edukaid iduettevõtteid, mistõttu leiavad töö autorid, et edukate Eesti iduettevõtjate kogemusi uurides on võimalik luua kvalitatiivne nihe idusektori edukuse

kasvuks. Eeltoodule tuginedes on käesoleva magistritöö eesmärk selgitada välja suure rahvusvahelistumise ambitsiooniga Eesti iduettevõtete kriitilised edutegurid. Lähtuvalt töö eesmärgist on püstitatud järgnevad uurimisülesanded:

- anda ülevaade suure rahvusvahelistumise ambitsiooniga iduettevõtte mõistest;
- varasematele uuringutele toetudes tuvastada iduettevõtteid edu saavutamisel toetanud kriitilised edutegurid;
- anda ülevaade uurimismetoodikast, -protsessist ning valimist;
- analüüsides uuringu tulemusi selgitada välja valimisse kuulunud ettevõtete kogemusel nende edu saavutamisel enim toetanud kriitilised edutegurid;
- eelnevale tuginedes teha omapoolsed järeldused suure rahvusvahelistumise ambitsiooniga Eesti iduettevõtete kriitilistest eduteguritest.

Magistritöö esimeses, teoreetilises osas keskenduvad töö autorid antud uurimustöö aluseks võetud varasematele uurimustele ja tutvustavad iduettevõtete olemust puudutavaid teoreetilisi lähtekohti. Teoreetilise käsitluse teises osas kirjeldavad töö autorid teaduskirjandusest lähtuvalt kriitiliste edutegurite mõisteid ning iduettevõtete edu toetanud kriitilisi tegureid. Seeläbi luuakse erinevaid teemasid käsitledes teoreetiline raamistik, millele empiiriline osa tugevalt toetuma hakkab.

Magistritöö teises, empiirilises osas, antakse autorite poolt ülevaade uurimisprotsessist, tutvustatakse uuringus kasutatud metoodikat ja põhjendatakse asjaolusid, mille alusel autorid käesoleva uuringu valimi koostasid. Lisaks tutvustavad autorid uuringu tulemusi, viivad läbi tulemuste analüüsi ning võrdlevad tulemusi teoreetilistest lähtekohtadest tulenevate seisukohtadega.

Autorid usuvad, et käesoleva uuringu käigus saadud tulemused on olulised iduettevõtete asutajatele, juhtidele ja investoritele, võimaldades järgnevat infot kasutada ettevõtte strateegiate väljatöötamisel. Uuringust tulenevate teadmiste toel on iduettevõtetel võimalus suurendada edukust ja kiire kasvu võimalusi selles sektoris valitsevas tihedas konkurentsisis.

Magistritöö autorid tänavad oma juhendajaid igakülgse toetuse ja asjakohaste märkuste eest. Lisaks soovivad autorid tänada uuringus osalenud ettevõtete juhte ja asutajaid, ning Liisi Org'i (Startup Estonia) ja Ave Laurenit (EBS) idusektorit puudutava info jagamise eest.

Märksõnad: iduettevõtted, kriitilised edutegurid.

Teaduseriala kood CERCS: S190 Ettevõtete juhtimine.

1. Suure rahvusvahelistumise ambitsiooniga iduettevõtted ja nende edukust mõjutavad kriitilised edutegurid

1.1. Suure rahvusvahelistumise ambitsiooniga iduettevõtte mõiste

Iduettevõtlus on spetsiifiline ettevõtluse vorm ning käesoleva alampunkti raames avame varasemaid definitsioone, mis iseloomustavad iduettevõtteid. Samuti leiab antud alampunktis käsitlemist mõiste „suur rahvusvahelistumise ambitsioon“ ja vaatleme seda konkreetsemalt ka iduettevõtte kontekstis.

Iduettevõtete tekkeajaks võib lugeda 1970-ndaid aastaid, mil mitmetes riikides hakkasid tekkima väikesed ja agiilsel juhtimisel põhinevad ettevõtted, mis oma ärimudeli poolest erinesid oluliselt tavapärastest ettevõtetest (Chesbrough, 2003). Interneti laialdasem levik 2000-ndate aastate alguses lõi idufirmadele võimaluse oma toodete tutvustamiseks, testimiseks ja turule toomiseks senisest oluliselt madalamate kuludega (Oliveira & Zotes, 2018). Lisaks interneti laialdasele levikule toimus mitmeid muutusi kommunikatsiooni ja tehnoloogia valdkondades, näiteks toimus nutitelefonide valdkonnas kiire areng, nutitelefonid muutusid lõpptarbijatele kättesaadavamaks ning hakkasid levima laialdaselt nutiseadmeile mõeldud äpid. Kõik eelnevad arengud avasid ettevõtete jaoks uudsed ärimudelid. Kiire ja suhteliselt madalate kuludega toote või teenuse testimine ja uudsete ärimudelite katsetamine võimaldab ettevõtetel kiiresti kasvada (Akkaya, 2019).

Iduettevõteteks peetakse varajases staadiumis noori ettevõtteid, millel puudub ajalugu ning sellest sõltuvalt on tihti keeruline hinnata nende ettevõtete edukust ja potentsiaali. Alustavate iduettevõtete kohta on niisiis vähe info ja nende väärtus sõltub täielikult ettevõtte kasvupotentsiaalst, mida tihti hinnatakse juhtide pädevuse ja võime järgi muuta paljulubav idee äriliseks eduks. (Damodaran, 2009) Just kiire kasv, mida iseloomustab müügikäibe tõus (Kollmann, Stöckmann, Linstaedt, & Kensbock, 2015) ja orienteeritus uutele turgudele laienemisele (Autio, 2016), on iduettevõtete üheks peamiseks eesmärgiks. Kiirest käibekasvust ja laienemisest lähtuvalt on iduettevõtetele iseloomulik ka pidev ja märkimisväärne töötajate arvu kasv (Kollmann, Stöckmann, Linstaedt, & Kensbock, 2015).

Iduettevõtted võivad olla orienteeritud nii koduturule kui ka rahvusvahelisele turule ja seetõttu peavad autorid oluliseks avada vastavaid teoreetilisi käsitlusi. Oviatt ja McDougall (1994) defineerivad iduettevõtteid kui uut tüüpi rahvusvahelisi ettevõtteid, mis püüavad oma loomisest alates saada märkimisväärset konkurentsieelist ressursside efektiivsest kasutamisest ja üritavad oma tooteid ja teenuseid pakkuda kohe rahvusvahelistele turgudele omades selle tegevuse elluviimiseks globaalset visiooni. Paljud iduettevõtted defineerivad enda orientatsiooni globaalsetele turgudele loomisest alates kuna nende koduturg ei ole piisavalt

suur, et seal testida oma äriidee või ärimudeli skaleeritavust (Blank, 2014; Blank, 2010). Sageli tulevad iduettevõtted turule uudsete toodetega, mida pole eelnevalt testitud ja neil toodetel ei ole veel välja kujunenud turunõudlust ning seeläbi nad alles loovad omale äriile turgu.

Toote ja ärimudeli innovatsiooni fookus iseloomustab iduettevõtteid olulisel määral. Iduettevõtet on kirjeldatud kui organisatsiooni, mis on loodud skaleeritava ärimudeli otsimiseks ja mille eesmärgiks peaks vastavalt ettevõtte asutajate ja võimalike investorite vahelisele kokkuleppele olema käibe või kasumi teenimine (Blank, 2010; Blank, 2014). Võetud eesmärkide täitmiseks nad testivad oma tooteid pidevalt, muudavad ja loobuvad hüpoteesidest, kogudes pidevalt klientide tagasisidet, arendavad seeläbi oma toodet või teenust klientide vajadustest lähtuvas (Blank, 2013). Iduettevõtte on pidevas muutumises, testib ja otsib töötavat ärimudelit (Blank, 2017). Ärimudeli otsingutel ja rakendamisel toimivad iduettevõtted kiiresti ja efektiivselt, mõjutades turgu konkreetse kliendi segmendi osas (Hecht, 2017). Pideva ärimudeli analüüsi ja täiustamise eesmärk on leida mudel, mis võimaldaks lahendada sotsiaalseid probleeme läbi väärtuspakkumise selliselt, et kliendile pakutud väärtus õnnestuks ettevõtte kasumiks pöörata (Oliveira & Zotes, 2018). Hiljutises käsitluses on iduettevõtet iseloomustatud kui loomingulist ja innovaatilist ettevõtet, mis toetudes andekale meeskonnale ja pidevalt täiustatavale optimaalsele ärimudelile, viib ellu uurimis- ja arendustegevusi ning lahendab seeläbi oma klientide aktuaalseid probleeme (Skawinska & Zalewski, 2020). Käesolevas magistritöös kasutatud teoreetiliste lähtekohtade käsitlustes kasutatud autorite loodud iduettevõtete definitsioonid, mille alusel sündis töö autorite loodud süntees iduettevõtte peamistest iseloomustustest on leitav Tabelis 1.

Kokkuvõtvalt jagunevad iduettevõtete iseloomustused primaarselt kaheks suuremaks valdkonnaks. Esimeses on kirjeldatud kiire kasvu ja suure potentsiaaliga noored ettevõtted, mis on seotud riskiga ebaõnnestuda kuna ei ole ajaloolist võimalust hinnata nende edukust. Teisel puhul on fookuses agiilsus, uued ärimudelid, tooted, teenused ja tehnoloogiad, samuti innovaatus ja keskendumine kliendi probleemide lahendamisele läbi arendustegevuse. Eelnevast tulenevalt on töö autorite vaates iduettevõtted suure ja kiire kasvu potentsiaaliga noored ettevõtted, kes otsivad ja loovad uusi ärimudeleid, tehnoloogiaid, tooteid või teenuseid, võttes teadliku riski ebaõnnestumisele.

Tabel 1

Iduettevõtete definitsioonid ja analüüs

Allikas	Iduettevõtete definitsioonid	Fookuses kasv	Fookuses agiilsus
(Oviatt & McDougall, 1994)	Kiire kasv, konkurentsieelis ressurside efektiivsest kasutamisest, globaalne visioon.	✓	
(Damodaran, 2009)	Suur kasvupotentsiaal, lühikese ajaloo tõttu puudulikud andmed, tõenäosus ebaõnnestuda väga suur.	✓	
(Eisenmann, Ries, & Dillard, Harvard Business School, 2011)	Kasutavad ärivõimaluste hindamisel hüpoteesipõhist lähenemist, katsetavad oma hüpoteese luues oma tootest või teenusest “minimaalse elujõulise mudeli“ selle testimiseks.		✓
(Ries, 2011)	Ettevõtted, mis on loodud uute toodete ja teenuste pakkumiseks äärmiselt ebakindlates tingimustes.		✓
(Blank, 2013)	Erinevad tavapärastest ettevõtetest selle poolest, et ei rakenda olemasolevaid ärimudeleid, vaid otsivad ja leiutavad uusi.		✓
(Kollmann, Stöckmann, Linstaedt, & Kensbock, 2015)	Nooremad kui 10 aastat, loovad uuenduslikke tehnoloogiaid ja/või ärimudelid, neile on iseloomulik märkimisväärne töötajate kasv, eesmärgiks kiire müügikäibe kasv.	✓	
(Autio, 2016)	Vähem kui kuus aastat vana sõltumatu ettevõtte, mis on tugevalt kasvule orienteeritud, ei ole veel skaleeritava ärimudeli järgi otsustanud ja kulutab vähemalt 15% oma tegevuskuludest teadus- ja arendustegevusele.	✓	
(Tanev, 2017)	Ettevõtte, mis toimib esimesest päevast peale globaalse niši rahuldamiseks, tegutseb pidevalt ressursse otsides oma eesmärkide saavutamiseks.	✓	
(Oliveira & Zotes, 2018)	Skaleeritav ärimudel, milles luuakse kliendile väärtust ja muudetakse väärtus oma tuluks; tegutseb äärmiselt ebakindlates tingimustes.	✓	✓
(Akkaya, 2019)	Iduettevõtte on varajases staadiumis ettevõtte, millel on ainulaadsed omadused ja innovaatiline idee, toode või teenus turupotentsiaali saavutamiseks ja kasvuks. Puudub pikk ajalugu, seoses kõrge ebaõnnestumise protsendiga on neisse investeerida riskantne.	✓	✓
(Skawinska & Zalewski, 2020)	Innovaatiline ettevõtte, andekas meeskond, optimaalne ja pidevalt täiustatav ärimudel, lahendab klientidele aktuaalseid probleeme.		✓

Allikas: Tabelis toodud allikate alusel; Autorite koostatud

Mitte kõik iduettevõtted ei ole loodud plaaniga kasvada suureks ja rahvusvaheliseks äriks. Antud magistritöös keskendume rahvusvahelistumise ambitsiooniga iduettevõtete uurimisele, kuna Eesti turg on innovaatilise toote, teenuse või ärimudeli vaates liiga väike turg kus pikas perspektiivis äri kasvatada.

Juhul kui asutajate eesmärgiks on luua skaleeritava ärimudeliga iduettevõtte, tuleb ettevõttel leida kliente ja luua ärimudel, mis võimaldaks ettevõttel toota käivet 100 milj USD aastas. Skaleeritava ärimudeliga iduettevõtte loomisel on vaja üldjuhul rohkem kui 100 milj rahvaarvuga turgu. Kui ettevõtte koduturg seda ei paku, on ainus võimalus sündida globaalseks, luues *born global* tüüpi ettevõtte. (Blank, 2014) Käesoleva magistritöö vaates nimetavad autorid *born global* tüüpi ettevõtteid suure rahvusvahelistumise ambitsiooniga ettevõteteks. Bailetti (2012) ütleb, et suure rahvusvahelistumise ambitsiooniga iduettevõtted suunduvad kohe asutamisest peale välisurgudele, kuna tahavad tõsta oma väärtust, maandada tuluallikatega seonduvaid riske, omada rohkem potentsiaalseid kliente ja tõsta ettevõtte esindatust geograafilisel. Suure rahvusvahelise ambitsiooniga iduettevõtted eristuvad koduturule suunatud iduettevõtetest kasvuhaarde, kasvukiiruse ja töökohtade loomise poolest (Choquette, Rask, Sala, & Schröder, 2016).

Autorite hinnangul ei ole mõiste „suure rahvusvahelistumise ambitsiooniga“ mitte ainult iduettevõtete arengu ja loomisega seotud. Ühena esimestest kirjeldas suure rahvusvahelise ambitsiooniga ettevõtteid Rennie (2013), tuues esile väikeste ja keskmiste ettevõtete kasvu põhjused maailma majanduses. Ta väidab, et väikeettevõtted on paindlikumad tarbijate nõudmiste täitmisel ja suudavad kiiremini reageerida turunõudlusele. Suure rahvusvahelise ambitsiooniga ettevõtted on oma toodete ja teenuste pakkumisel orienteeritud tehnoloogilistele lahendustele, olles oma tegevuses suunatud rahvusvahelistele turgudele juba ettevõtte loomisest peale – erinevalt tavapärastest ettevõtetest ei näe nad rahvusvahelisi turge mitte täiendusena oma koduturule, vaid planeerivad sinna müüa olulise osa oma kaubast (Knight & Cavusgil, 1996). Need on ettevõtted, mis on oma olemuselt suunatud globaalsetele turgudele ja alustavad eksporti esimese viie aasta jooksul (European Commission, 2004). Suure rahvusvahelistumise ambitsiooniga ettevõtete kiire juurdekasvu põhjustena maailmas on toodud esile näiteks turgude kiirest üleilmastumisest, mis on kaasnenud tollitõkete ja muude kaubanduse õiguslike tõkete langemisega koos äritavade ja tarbijate maitsete suurema ühtlustamisega (Karra & Phillips, 2004). Kiirest rahvusvahelistumisest tingitud ressursside puudust korvavad need ettevõtted tihti tehnoloogiliste lahendustega ning kasutavad uutele turgudele laienemisel võrgustikke ning erinevaid liite ja partnereid. Tõelised suure rahvusvahelistumise ambitsiooniga ettevõtted on

globaalsele nišiturule suunatud oma loomise esimesest päevast ja seda iseloomustavad järgmised omadused (Tanev, 2012):

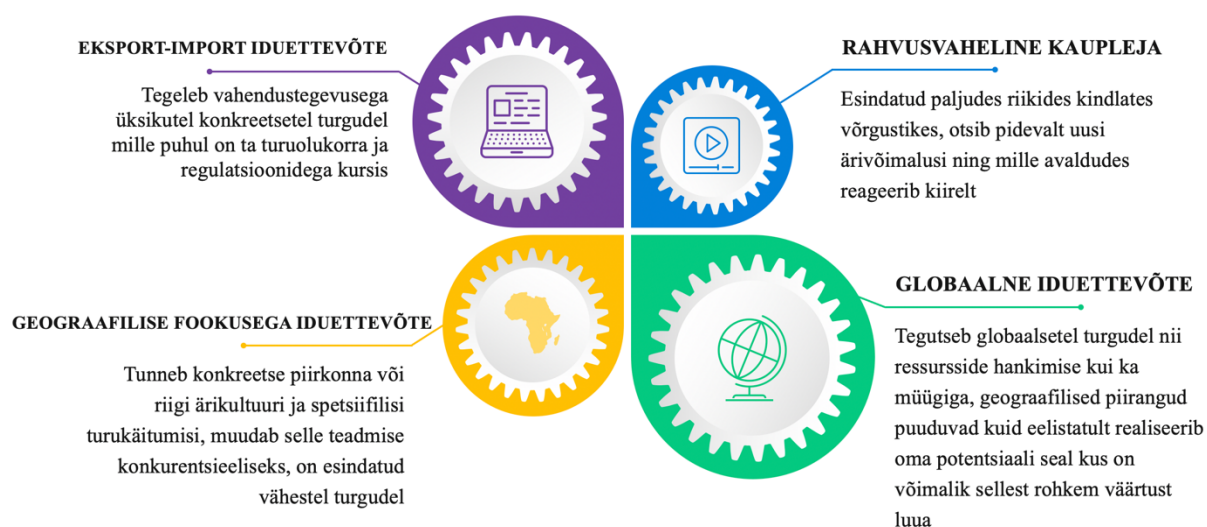
- aktiivsus rahvusvahelistel turgudel juba ettevõtte loomisest alates;
- piiratud rahalised ja materiaalsed ressursid;
- esineb (rakendatav) enamikes tööstusharudes;
- juhtidel on rahvusvaheline ettevõtlus orientatsioon;
- rõhuvad eristumise strateegiale;
- rõhutavad toote kõrget kvaliteeti;
- kõrgel tasemel info-ja kommunikatsioonitehnoloogia kasutamine;
- väliste, sõltumatute vahendajate kasutamine välisturgudele jõudmisel.

Suure rahvusvahelistumise ambitsiooniga ettevõtted erinevad tavapärafirmadest oma ärimudeli poolest – nad müüvad niši tooteid ja -teenuseid rahvusvahelistel turgudel hajusalt paiknevatele klientidele, kasutades selleks säästlikke tarneviise (Hennart, 2014). Seda tüüpi ettevõtted on muutumas domineerivaks ja seda tendentsi on võimalik tuvastada kogu maailmas, nende kiiret arengut soodustab telekommunikatsiooni, transpordi ja tehnoloogia areng (Paul & Rosado-Serrano, 2019).

Käesolevas magistritöös käsitletakse rahvusvahelistele turgudele suunatud iduettevõtete edutegureid. Oviatt ja McDougall (1994) on loonud suure rahvusvahelistumise ambitsiooniga iduettevõtte liigituse, mis on teaduskirjanduses laialdaselt aktsepteeritud ning loodud tüpologia on olnud aluseks ka hilisemates empiirilistes uuringutes (Baum, Schwens, & Kabst, 2011). Sama raamistikku või sellel põhinevat liigitust on kasutatud mitmetes iduettevõtete rahvusvahelistele turgudele laienemist ja arengut puudutavates uuringutes (Tanev, 2017; Kozma & Sass, 2019; Casnici, 2021). Oviatt ja McDougall (1994) jaotasid suure rahvusvahelistumise ambitsiooniga iduettevõtted raamistikku lähtuvalt nende ettevõtete strateegilistest valikutest rahvusvahelistumisel. Kahele teljele paigutatuna jagunesid need ettevõtted väärtust loovate ahelate ning fookuses olevate geograafiliste sihtriikide arvu järgi. Need ettevõtted näevad oma turge ja seal peituvat potentsiaali erinevalt (Zahra, Korri, & Yu, 2005), ning tihti tuleneb see asutajate tunnetusest turupotentsiaali hindamisel (Zahra, 2005). Joonis 1 kujutab raamistikku, mis on loodud eeltoodud autorite käsitlustest rahvusvahelistele turgudele suunatud iduettevõtete strateegilistest valikute liigitusena.

Magistritöö autorid on seisukohal, et tänapäeval globaalsetele turgudele suunatud iduettevõtete puhul ei ole olulist vahet ettevõtete geograafiliste eelistuste suunas või arvus, seega peavad autorid antud magistritöö raames suure rahvusvahelistumise ambitsiooniga iduettevõtete liigitust kehtivaks ettevõtte puhul, mis on oma tegevuses suunatud

väliturgudele juba selle loomisest peale. Sama seisukohta on oma käsitlustes toetanud ka mitmed autorid (Blank, 2014; Coleman, 2019). Teoreetilise materjaliga töötades võib teha järelduse, et teadlaste vahel ei ole selget konsensust, kuidas suure rahvusvahelistumise ambitsiooniga iduettevõtteid käsitleda. Antud magistritöö vaates on suure rahvusvahelistumise ambitsiooniga iduettevõtte käsitlus oluline kuna Eesti turg on väike ja piiratud kiiresti kasvava, skaleeritava iduettevõtte turuks ning keskendumine globaalsetele turgudele kohe algusest alates, on autorite hinnangul oluline.



Joonis 1. Rahvusvahelistumise ambitsiooniga iduettevõtete liigitused

Allikas: Oviatt & McDougall, 1994; Zahra, Korri, & Yu, 2005; Zahra, 2005; Baum, Schwens, & Kabst, 2011; Tanev, 2017; Kozma & Sass, 2019; Casnici, 2021; Autorite koostatud

Käesoleva alapunkti kokkuvõtteks võib öelda, et iduettevõtete algus ulatub 50 aasta tagusesse aega kuid alates interneti, kommunikatsiooni ja tehnoloogia kiirest arengust 2000-ndatel on iduettevõtetus hoogustunud. Iduettevõtteid iseloomustatakse kui kiire kasvuga ja suurelt skaleeritavaid ettevõtteid, kellel on uudne ärimudel, toode või teenus ning mis arendab oma pakkumist agiilsel ja efektiivsel viisil. Iduettevõtetus on seotud riskiga, kuna katsetatakse uudseid lähenemisi. Tehnoloogia areng võimaldab suhtelistelt kuluefektiivset ja kiiret ligipääsu globaalsetele turgudele, nii on suure rahvusvahelistumise ambitsiooniga ettevõtted ja nende seas iduettevõtted, hoogsalt turgu võtmas.

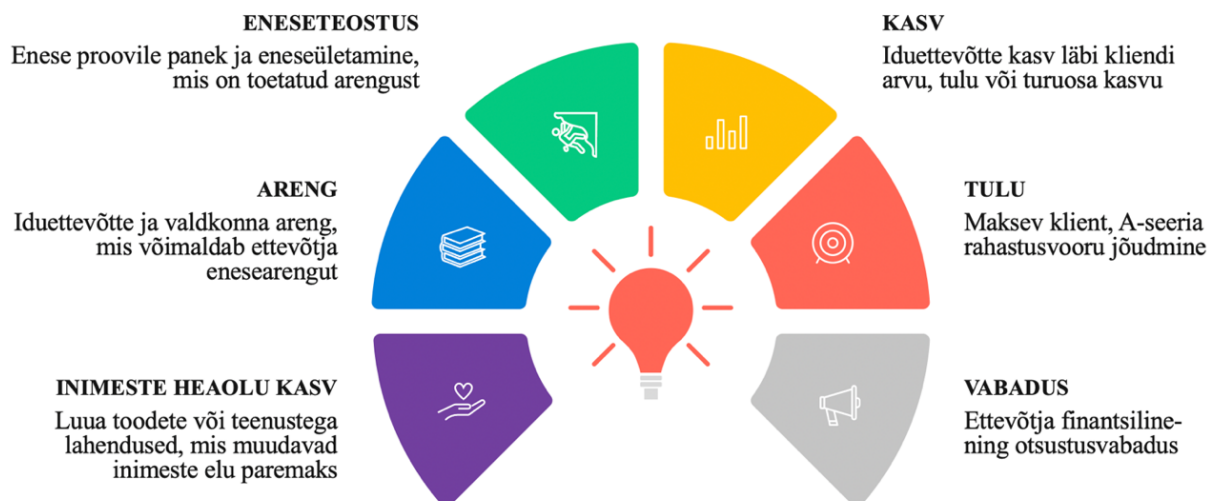
1.2. Iduettevõtete edu kriteeriumid ja kriitilised edutegurid

Elmises alapeatükis tuvastasime, et iduettevõtted on kaasaegse ettevõtluse oluline osa ja järjest olulisemad panustajad majanduses. Iduettevõtetus on kiirelt kasvav trend, luues uusi ärimudeleid ja vallutades maailma kliendikesksete innovaatiliste lahendustega.

Vaatamata positiivsele kuvandile, on iduettevõtted seotud suurte riskidega ning idusektor on kaugel sellest, et iga asutatud ettevõtte suudaks edu saavutada. Mida peetakse edu all silmas ja millised on kõige olulisemad edutegurid, millele fokuseerimine võimaldab saavutada edu, seda uurimegi käesoleva alampunkti raames.

Kirjanduses on mitmeid uuringuid, mis käsitlevad iduettevõtte edukust. Edu on termin, mis tähendab erinevatele inimestele erinevaid asju ja on tõenäoline, et ettevõtjad defineerivad edu erinevalt investorist või kliendist. Näiteks võib üks ettevõtja määratleda edu selle järgi, kas ettevõtte suudab teenida suuremat tulu, teine võib selle määratleda vastavalt sellele, kas ta saavutab isikliku eneseteostuse. Investor võib edu määratleda tehtud investeeringu tasuvuse kaudu – kas selle kaudu kuidas teenida tehtud investeering kõige kiiremini tagasi või hoopis selle kaudu, kus teenida kõige rohkem tulu läbi pikema aja (Santisteban & Mauricio, 2017). Lisaks võib iduettevõtte jaoks võib eduks lugeda inimeste heaolu parandamist (Sulayman, Mendes, Urquhart, Riaz, & Tempero, 2014) või A-seeria rahastusvooru jõudmist. A-seeria rahastusvooru saab jõuda iduettevõtte, kellel on olemas taust ja on ette näidata edulugu, näiteks olemas on kliendibaas, regulaarne tuluvoog või mõni muu relevantne tulemuslikkuse põhinäitaja ehk KPI (*Key Performance Indicator* (ing.k)) (Spiegel, et al., 2016). Finantstulemuste edu mõõdikuna on tuvastatud iduettevõtte võimet kasvada ja luua töökohti (Santisteban & Mauricio, 2017). Iduettevõtete asutajate seas läbiviidud internetiküsitluses selgus, et iduettevõtte on edukas juhul kui see pakub asutajale: vabadust (veeta rohkem aega perega; tegeleda sellega, mida armastad; olla iseenda boss; teha tööd, mis ei tundu nagu töö), eneseteostus (mõjutab positiivselt maailma; õnnelikud kliendid; raputab turgu) või arengut (pidev kasv; areng) (McGowan, 2018). Töö autoritele on sümpaatne Santisteban ja Mauricio (2017) käsitlus, et finantsedu kõrval võib iduettevõtete puhul edu tähendada millegi loomist, mis aitab kaasa inimeste elu edendamisele ja muuta asju, et maailmast saaks parem paik. Joonis 2 võtab kokku töös kasutatud allikate käsitlused iduettevõtte edu kirjeldustest ning ilmestab, et edu tähendusi iduettevõttele on mitmeid.

Kuivõrd iduettevõtte edu mõtestamine on erinev, on vajalik uurida kui mitmekesised on kriitilised edutegurid, mis võimaldavad iduettevõttel edu saavutada. Alustuseks on oluline Bullen ja Rockart (1981) käsitlus, et kriitilised edutegurid on piiratud arv valdkondi, kus rahuldavad tulemused tagavad üksikisikule, osakonnale või organisatsioonile eduka konkurentsivõime ning kriitilised edutegurid on vähesed võtmevaldkonnad, kus "asjad peavad õigesti minema" äri õitsenguks ja juhi eesmärkide saavutamiseks.



Joonis 2. Edu kirjelduste analüüs

Allikas: Santisteban & Mauricio, 2017; Sulayman, Mendes, Urquhart, Riaz, & Tempero, 2014; Spiegel, et al., 2016; McGowan, 2018; Autorite koostatud

Kriitiliste edutegurite käsitluse töid äristrateegiade valdkonda Grunert ja Ellegaard (Chen, Tsai, & Liu, 2019) ning seda kasutakse jätkuvalt veel ka tänapäeval iduettevõtete edutegurite mudeli loomisel (Skawinska & Zalewski, 2020). Eduteguritel on põhjuslik seos konkurentsieelisega, mida ettevõtte tajub tänu teatud oskustele ja ressurssidele ehk sisemistele teguritele: (a) kuna edutegur on ettevõtte oskus või ressurss, on see alati rakendatav; (b) edutegurid on turuspetsiifilised; (c) edutegureid on vähe; (d) edutegurid viitavad põhjuslikule seosele oskuse ja ressursi vahel ning tajutava väärtuse ja / või suhtelise kulu vahel, seega ei ole need otseselt seotud tulemuslikkuse näitajatega nagu investeeringutasuvus ehk ROI (*return on investment* (ingl. k)) (Grunert & Ellegaard, 1992).

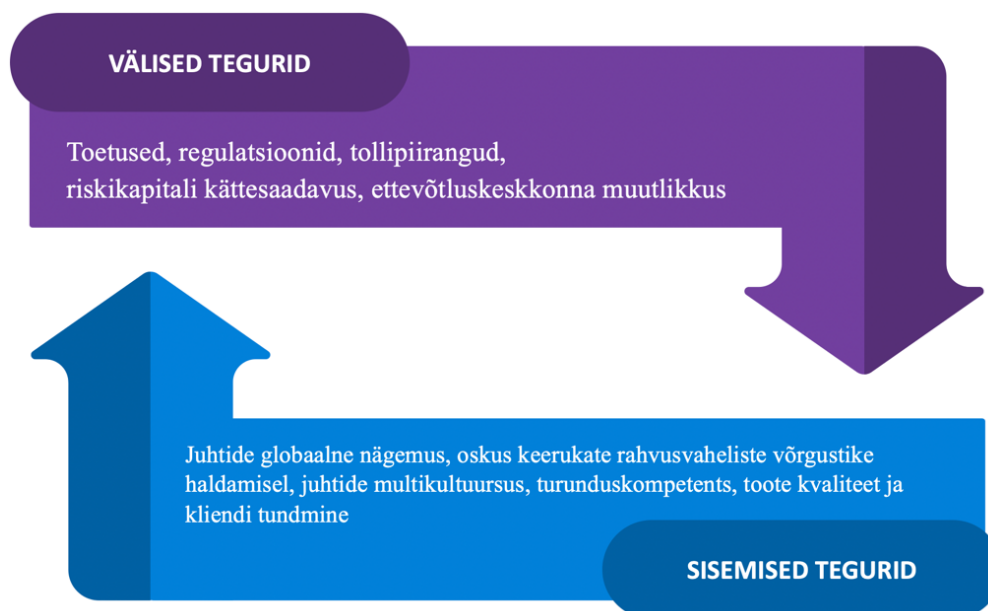
Terminit “peamised edutegurid“ saab kasutada neljal erineval viisil: a) juhtimise infosüsteemi vajaliku koostisosana; b) ettevõtte unikaalse tunnuseks; c) heuristilise tööriistana juhtidele mõtlemise teravdamiseks; d) edukaks saamisel vajalike peamiste oskuste ja ressursside kirjeldamiseks (Grunert & Ellegaard, 1992). Eeltoodud autoritelt pärineb ka Joonisel 3 esitatud peamiste edutegurite rakenduskäsitlus. Käesoleva magistr töö teoreetilise raamistiku loomisel lähtuvad töö autorid sellest, et antud töö kontekstis on edutegurid need, mida on vähe ja saab iseloomustada kui ettevõttesisesed või -välised tegureid, mille üle juhul on kontroll ning mida tuleks jälgida ja juhtida.



Joonis 3. Peamiste edutegurite rakenduskäsitlus

Allikas: Grunert & Ellegaard, 1992; Autorite koostatud Grunert & Ellegaard (1992) baasil

Iduettevõtete peamiste eduteguritena on toodud välja oskust ressursse efektiivselt kasutada ja globaalse visiooni olemasolu (Oviatt & McDougall, 1994). Suure rahvusvahelistumise ambitsiooniga ettevõtete kriitilisi edutegureid jagatakse teoreetilistes käsitlustes kahte rühma (Joonis 4). Esimene rühm keskendub keskkonnaga seotud välistele teguritele ja teine keskendub sisemistele, ettevõttega seotud, teguritele.



Joonis 4. Suure rahvusvahelistumise ambitsiooniga ettevõtete kriitiliste edutegurite rühmitus

Allikas: Karra & Phillips, 2004; Crick, Evers & O`Gorman, 2011; Knight, Madsen, & Servais, 2004; Autorite koostatud

Sisemiste tegurite hulgas on välja toodud juhtide globaalne nägemus, nende oskus keerukate rahvusvaheliste võrgustike haldamisel ja ettevõtte juhtide multikultuurilisus, mis on sageli seotud mitme võõrkeele tundmise või juurtega sisserändajate kogukondades. (Karra & Phillips, 2004) Olulisemate teguritena on Crick, Evers & O`Gorman (2011) välja toonud juhtide kogemust rahvusvahelistelt turgudelt. Suure rahvusvahelistumise ambitsiooniga ettevõtete peamiste kompetentsidena peetakse oluliseks ka turunduskompetentsi. Turunduskompetentsi all käsitletakse toote kohandamise ja turunduse planeerimise protsessi oskuslikku käsitlemist, turundustegevuse üle kontrolli, oskust toote eristamisel, tõhusat hinnakujundust, reklaami, efektiivseid jaotuskanaleid. Peamise eristumisena globaalsete suurettevõtete võrreldes on fookuses toote kvaliteet ja oskus keskenduda erinevatele kliendisegmentidele. (Knight, Madsen, & Servais, 2004)

Nagu eelnevast nähtus, on eduteguritena toodud esile mitmeid ja eripalgelisi tegureid. Santisteban ja Mauricio (2017) viisid läbi erinevate iduettevõtete edutegureid kajastavate teaduskirjanduse uurimise ja selle uuringu tulemusel toovad nad välja, et edutegureid iduettevõtte vaates võib jaotada kolme kategooriasse- organisatsioonilised tegurid, individuaalse tegurid ja välised tegurid.

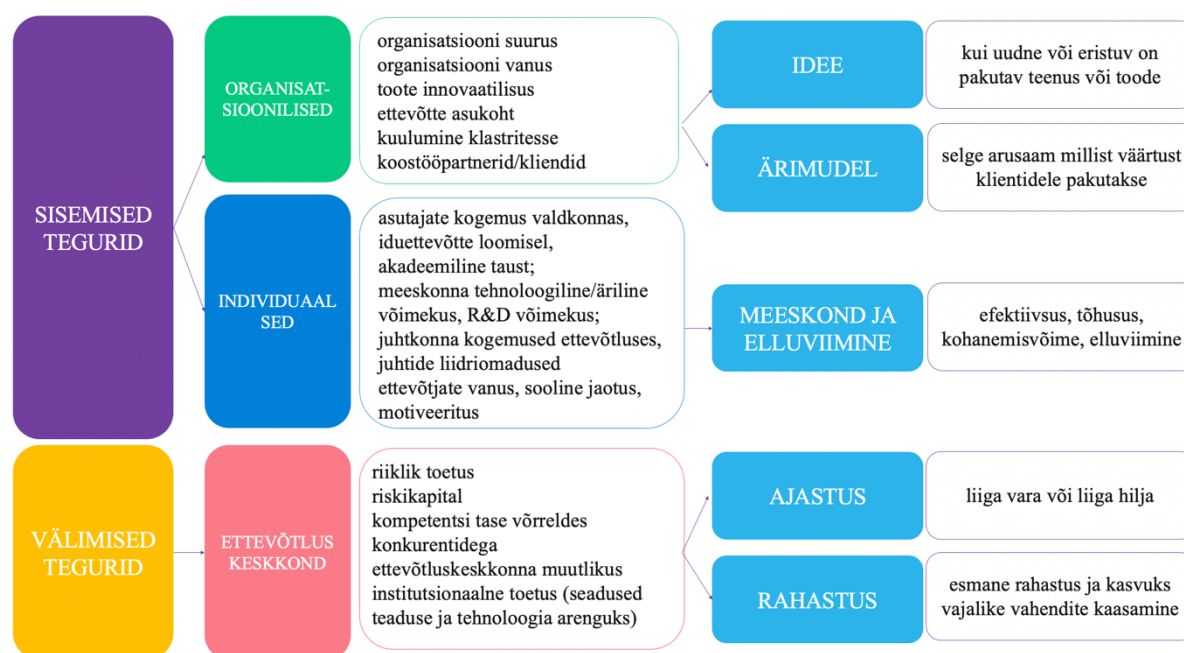
2014 aastal tuli Bill Gross välja mudeliga iduettevõtete edu enim mõjutavatest teguritest (Gross, 2014) ja tõi välja 5 olulisimat:

- idee – kui uudne või eristuv on pakutav teenus või toode;
- meeskond ja elluviimine – efektiivsus, tõhusus, kohanemisevõime, elluviimine;
- ärimudel – selge arusaam millist väärtust klientidele pakutakse;
- rahastus – esmane rahastus ja kasvuks vajalike vahendite kaasamine;
- ajastus – liiga vara või liiga hilja.

Joonis 5 on loodud magistr töö autorite poolt, analüüsid iduettevõtete edutegureid uurinud laiaulatusliku kirjanduse ülevaate (Santisteban & Mauricio, 2017) alusel loodud edutegurite liigitusi ning Grossi (2014) mudelis toodud edutegureid.

Bill Grossi mudel on kompaktne ja hõlmab autorite analüüsi tulemusel olulisimaid tegureid. Gross jõudis mudelini läbi kvantitatiivse analüüsi, püüdes määrata nende tegurite olulisust iduettevõtete edu või ebaedu põhjustena. Selleks uuris ta aastatel 2014-2016 kahesaja iduettevõtte andmeid, millest ükskõik olid Idealab inkubaatori (vanim tehnoloogiasektori iduettevõtetele spetsialiseerinud inkubaator USA-s) ettevõtted ja ükskõik väljastpoolt seda, võttes arvesse nii edu saavutanud kui ka ebaõnnestunud iduettevõtted. Valimisse olid kaasatud nii need ettevõtted kellest eeldati edu ja kes selle ka saavutasid, kui

ka need kellele ennustati suurt potentsiaali juba nende loomisel, kuid mis vastupidiselt ootustele siiski ebaõnnestusid (Forbes, 2019; Gross, 2016; Minott, 2020)



Joonis 5. Uuringutes tuvastatud iduettevõtete kriitilised edutegurid

Allikas: Karra & Phillips, 2004, Crick, Evers & O’Gorman, 2011; Knight, Madsen, & Servais, 2004; Santisteban & Mauricio, 2017; Gross, 2014; Gross, 2016; Forbes, 2019; Michelle, 2020; Minott, 2020; Autorite koostatud

Alates Grossi (2014) viie teguri mudeli tutvustamisest on mitmetes teadusartiklites ja uuringutes iduettevõtete hindamisel mudelit kasutatud (Ahmed & Walid Alnabulsi, 2016; Santolalla, 2020). Grossi viie teguri mudelit on rakendatud iduettevõtete edutegurite uuringul (Sadatrasoul, Ebadati, & Saedi, 2020), välise riskifaktorite hindamiseks rahastamisallikate valikul (Belka, 2019), riskikapitali fondide investeerimisriskide hindamisel (Milam, 2018; Milam 2019; Distanont, 2018), iduettevõtte ärimudeli analüüsil (Gonzalez, 2017) ning iduettevõtte ärimudeli loomisel (Uttaburanont, 2016). Grossi mudelile on viidatud teadustöodes, mis puudutavad innovatsiooni juhtimist (Beckett & O’Loughlin, 2016), ettevõtete strateegilisi eesmärke (Schircks, 2016), väikeettevõtete edutegureid (Turner & Pech, 2021) ning ka iduettevõtete edutegureid uurinud raportis (E2 Investments, 2020). Samuti on tema seisukohti iduettevõtete eduteguritest tsiteerinud Diamandis (2015). Eelnevast tulenevalt ning erinevate edutegurite teoreetiliste käsitluste analüüsi tulemusel jõudsid käesoleva magistritöö autorid järeldusele, et Bill Grossi 5 eduteguri mudel on kõige

terviklikum ning praktilisem käsitus iduettevõtete kriitiliste edutegurite uurimiseks ning võtavad selle oma empiirilise uurimuse keskseks käsitluseks. Avame Bill Grossi viie teguri mudeli edutegurid ja tema poolsed käsitluse põhjused Tabelis 2.

Tabel 2

Bill Grossi mudeli edutegurite uurimise põhjused

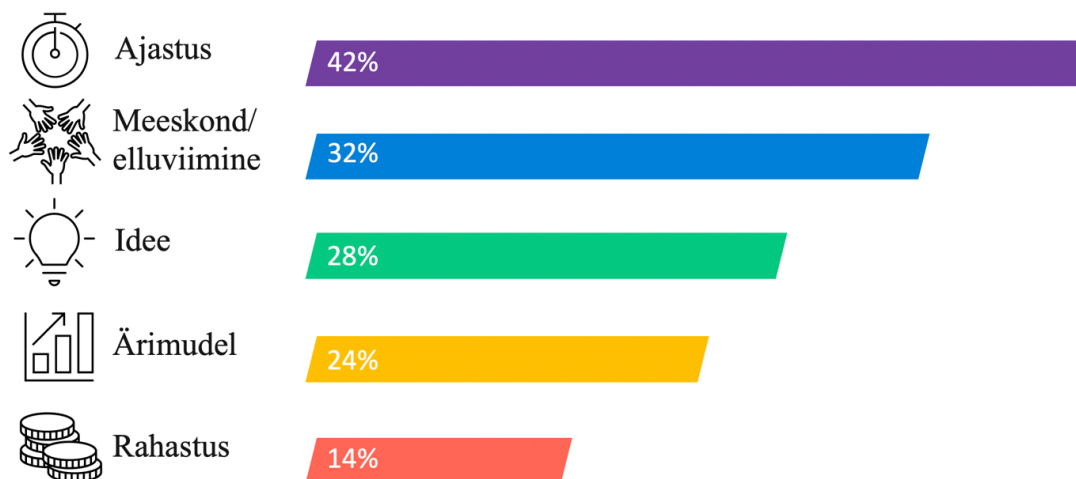
Edutegur	Uurimise põhjused
Idee	Usutakse, et just idee annab ettevõttele motivatsiooni tippkiirusel edasi liikuda. Kui palju peitub idees uudsust, innovaatsilisust ja ainulaadsust? Kuidas kaitsta ideed konkurentide eest? Kas idees peitub see tõde, mida enne hüpoteesina testimist keegi ei uskunud?
Meeskond	Hea meeskond suudab kohaneda nõudliku kliendi ja tema reaalse vajadustega, kuid kas meeskond on ettevõtte tõelise edu näitaja? Miks ebaõnnestuvad meeskonnad kes on kohenemisevõimelised, kuuluvad klienti ja suudavad adopteeruda turuolukorrast sõltuvalt? Meeskond kuulab turgu hoolikalt ja reageerib turule teadlikult- kogu tootlikkuse ja edusammude võti peitub just turuga kontaktis olemisest.
Ärimudel	Ärimudel on oluline tulude genereerimiseks, kuid on võimalik alustada ka ilma ärimudelita ja luua see hiljem.
Rahastus	Tihti saavad ettevõtted suure rahastuse, kuid kas see on ikka piisav eduks? Eeldatakse, et kui on piisavalt raha ja aega siis on võimalik toodet arendada ja palgata talente – kas see võiks olla ettevõtte alustala?
Ajastus	Kas ajahetk on idee teostamiseks õige? Kui turg pole veel valmis, tuleb tegeleda klientide kasvatamisega, kui hilined siis on liiga palju konkurente. Kas kliendid on valmis pakutavat toodet või teenust ostma? Kas on olemas sobivad tehnilised lahendused idee ellu viimiseks?

Allikas: Gross, 2014; Gross, 2016; Forbes, 2019; Michelle, 2020; Minott, 2020; Autorite koostatud

Uuringu käigus hindas Gross iga ettevõtte puhul nende 5 teguri olulisust andes hindeid skaalal 1-10, mille tulemusena järjestusid edutegurid olulisusest lähtuvalt (Joonis 6).

Iduettevõtted peaksid hindama oma ideed ja selle idee elluviimiseks valitud ärimudelit just sõltuvalt sellest, kas maailm on valmis vastu võtma pakutavat toodet või teenust ning kas

see loob sellisel määral väärtust valitud kliendirühmale, et pakutu ka omaks võetakse. Kui ajastus on liiga varajane, siis on võimalus veel kaaluda idee kohandamist, et mitte enne õiget aega “läbi põleda“. Seega tuleks enne rahastuse otsimist ja oma ideesse lõplikult armumist teha selgeks kas ajastus on õige. (Minott, 2020)



Joonis 6. Bill Grossi mudeli 5 eduteguri top

Allikas: Gross, 2014; Gross, 2016; Autorite kohandatud

Toetudes eelnevalt väljatoodud ja uuritud teooriatele leiavad antud magistritöö autorid, et Bill Grossi viie teguri mudel koondab endas eelnevate teoreetiliste mudelite käsitlusi, tehes seda terviklikult ning praktiliselt. Autoreid paelub praktilise eksperdi loodud mudel, mis kinnitab ja täiendab teadustööde ja -kirjandusülevaadete käsitlusi. Soovides pakkuda magistritööga lisaväärtust Eesti iduettevõtete kogukonnale, otsustasid töö autorid empiirilises osas uurida Eesti iduettevõtteid Bill Grossi viie teguri mudelist lähtuvalt ning tuvastada, kas samad järeldused kriitiliste edutegurite osas ning olulisuse hinnangud kehtivad ka nende puhul. Seetõttu on oluline uurida viit tegurit teoreetilistest käsitlustest lähtuvalt lähemalt.

Ajastus. Teadlased on ajastust uurinud iduettevõtete edu ja riskitegurina. On mitmeid põhjendusi, mis tõestavad ajastuse olulisust ning kuivõrd õige ajastus aitab saavutada edu. Õige ajastus aitab maandada uue toote turule toomisega kaasnevat ohte ning on üheks teguriks toote või teenuse elujõulisuse tagamisel (Belka, 2019). Ajastus on oluline ka ettevõtete elujõulisuse tegurina, kuna optimaalse sisenemisaja leidmine arenevasse tööstusharusse on oluline strateegiline otsus (Suarez, Grodal, & Gotsopoulos, 2015). Iduettevõtte edukaks toimimiseks peaks kliendile tehtav väärtuspakkumine põhinema reaalsel

vajadusel mitte eeldusel, et seda toodet või teenust keegi vajab (Choi & Shepherd, 2004) ning seetõttu on oluline hinnata, kas vajadus on tootega turule tulemise hetkel olemas või on selleks valmisolek olemas. Turuajastus on iduettevõtete jaoks määrava tähtsusega – olla õigel ajal õiges kohas ning enne suuremate investeeringute tegemist veenduda klientide huvis pakutava toote või teenuse osas (Deeb, 2011). Kas ajastuse osas on oluline olla esimene või mitte, on omaette suur uurimise teema. Miloudi, Aspelundi ja Cabroli (2012) seisukoht on, et esmastel turule tulijatel on eelis kasutada monopolset olukorda oma toote või teenuse pakkumisel, kontrollida turuhinda, jaotuskanaleid ja luua võimalikele tulevastele konkurentidele barjääre sellesse segmenti sisenemiseks. Samas on oluline silmas pidada, et esimesena sisenedes on ka riskid kõrgemad, kuna täiesti ainulaadse kontseptsiooniga turule tulek eeldab suuri kulutusi selle tutvustamiseks ja võib viia äri ebaõnnestumisele (Human, Clark, Baucus, & Eustis, 2004).

Järgnevalt toovad magistritöö autorid välja kolm aspekti, kuidas hinnata ajastuse sobivust, mis baseeruvad “iduettevõtte kriitilise massi teooria“ raamistikule (Flint, 2019):

- majanduslik tõuge – muutused majanduses võivad luua uusi võimalusi, toote või teenuse pakkumine muutub kahjumlikust kasumlikuks; nišiturg muutub väikesest oluliseks; majanduslangusest sai alguse jagamismajandus;
- tehnoloogia võimaldamine – õigeks ajastuseks oluline komponent on äriidee edukaks elluviimiseks vajaliku tehnoloogilise lahenduse olemasolu. Ettevõttel pole võimalik edukalt turule siseneda, kui idee elluviimiseks puudub tehnoloogiline struktuur;
- kultuuriline aktsepteerimine – Instagram, Facebook, *selfy* – kultuur. Nihked kultuuriliste eripärasuste aktsepteerimisel võivad viia oluliste muudatusteni majanduses – hasartmängulahendused internetis, marihuaana iduettevõtted.

Autorite hinnangul on kõik kolm raamistikus kirjeldatud aspekti võrdväärselt olulised selleks, et iduettevõtte saavutaks edu, saaks kiiresti kasvada ning kriitilise massi turult hõivata.

Kokkuvõttes, kui ajastus ei ole õige ja iduettevõtte tuleb turule oma tootega liiga vara, võib juhtuda, et üritatakse lahendada probleemi, mida pole veel olemas ja seoses sellega on raske klientidele pakkuda lisandväärtust milleski, mida nad ei vaja. Kui aga ajastuses hilineda, tuleb hakkama saada mitmete konkurentidega, seega võib õige ajastus olla äärmiselt oluline (Minott, 2020). Õige ajastuse tabamine eeldab mingil määral ka õnne, kuid tegelikult

on turult saadava tagasisidega võimalik ajastust kontrollida ja vastavalt käituda (Gross, 2014; Gross, 2016; Minott, 2020; Forbes, 2019; Michelle, 2020)

Meeskond ja elluviimine. Meeskond on ettevõtte liikmete kollektiivne koosseis, kes töötavad koos ettevõtte ühise eesmärgi nimel. Meeskonnatöö võib oluliselt parandada tulemuslikkust, tõhusust, efektiivsust, moraali, tööga rahulolu, eesmärgipärasust, suhtlemist, uuendusmeelset mõtlemist, kvaliteeti, kiirust asjade ajamisel ja lojaalsust organisatsioonile (Warrick, 2014). Iduettevõtte meeskond on kui homogeenne rühm, mis toimib agiilselt pidevalt muutuvast ettevõtlikkes keskkonnas ning mille koos püsimine sõltub rühma liikmete pühendumusest (Brattström, 2019). Ettevõtte paremate tulemuste saavutamisel on individuaalse pühendumise kõrval olulisel kohal kollektiivne nägemus, sest isegi kui meeskonnaliikmed on silmapaistvate teadmiste ja kogemustega, kuid ei jaga ettevõtte visiooni, siis pole nendest teadmistest ettevõttele kasu (Mol, 2019). Niisiis ei too edu mitte talendikate indiviidide kooskus vaid hästi kokku töötav meeskond (Gross, 2014; Gross, 2016; Minott, 2020; Forbes, 2019; Michelle, 2020).

Iduettevõtted alustavad üldjuhul väikese tuumiktiimiga ning edu korral on ettevõtte kiires arengus ja muutuses, millest üks väljund võib olla ka kiiresti kasvav meeskond. Kiirest arengust tingituna on aga mitmed iduettevõtted olukorras, kus neil puuduvad selgelt kirjeldatud rutiinid, protsessid, struktuurid ning sellisel juhul muutub asutajate roll ettevõtte edus eriti oluliseks (Zaech & Baldegger, 2017). Ettevõtte kultuur ja ühtsus meeskonnakaaslaste vahel on võimalik aja jooksul üles ehitada, kuid see eeldab õigeid juhtimisvõtteid ning meeskonnasisest ühtsust ja usaldust (Minott, 2020).

Ettevõtte käivitamise juures on meeskond rühm, kes vastutab ettevõtte käivitamise ja strateegiliste otsuste langetamise eest ning panustab aktiivselt organisatsiooni arendamisse, otsib investoreid ja värbab talente (Klotz, Hmieleski, Bradley, & Busenitz, 2014). Keeruliste protsesside kavandamisel ja elluviimisel võivad hästi toimivad meeskonnad tekitada märkimisväärsed konkurentsieeliseid ettevõtte arendamisel majanduslikult edukaks, mistõttu on just meeskonna liikmete sotsiaalsed oskused selles faasis ütlemlata olulised (Baron & Tang, 2009). Marullo, Casprini, Minin ja Piccaluga (2018) on öelnud, et sotsiaalsete oskuste kõrval on niisama olulisel kohal meeskonna teadmiste mitmekesisus ja laiapõhjalisus, mida peetakse just iduettevõtte käivitamise faasis väga oluliseks. Taoliste teadmiste olemasolul peaksid meeskonnad suutma paremini hakkama saada järgmiste ülesannetega (*Ibid*):

- ennetada äritegevuse ebaõnnestumise riski, mis kaasneb sisenemisel uude tegevusvaldkonda;

- kohandada sisemisi ressursse arenevate turgude muutustega;
- ületada ressurside piiranguid.

Magistritöö autorite hinnangul on oluline välja tuua, et meeskonnal on oluline osa loodava ettevõtte edu tagamisel, meeskond peab kuulama turu tagasisidet ja reageerima sellele oma toote või teenuse arendamisel. Edukas meeskond suudab vastu võtta ka tagasilöögid turult ja klientidelt ja muuta need ettevõtte eduks (Gross, 2014; Gross, 2016; Minott, 2020; Forbes, 2019; Michelle, 2020).

Meeskonna olulisimad liikmed on kahtlemata asutajad ning uuringute tulemused kinnitavad, et alustavatel ettevõtetel on väiksem tõenäosus ebaõnnestuda, kui nende asutajate meeskonnas on ühendatud eelnev iduettevõtete asutamise ja rahvusvaheliste meeskondade juhtimise kogemus (Honoré, 2020).

Gross on leidnud oma loodud iduettevõtete edutegurite mudelit analüüsis, et kuigi algupärane uuring andis tema loodud mudelis esikoha ajastusele, on hilisemad praktikad tema seisukohti mõjutanud ja seetõttu peab Gross koos ajastusega sama oluliseks ka meeskonda ja selle elluviimise võimekust ettevõtte edu tagamisel (Robbins, 2019).

Idee. Paljud ettevõtted saavad alguse ideest, kuid mitte kõiki neid ettevõtteid ei saada edu. Vaid väike osa äriideedest kujutab endast elujõulist ärivõimalust, seega on eriti oluline osata hinnata ebakindlates oludes alustava ettevõtte äriideed (Human, Clark, Baucus, & Eustis, 2004). Iduettevõtte idee hindamise teeb autorite hinnangul keerukaks asjaolu, et tihti töötavad iduettevõtted uudsete ideede, tehnoloogiate ja ärimudelitega, millel puudub ajalugu, kliendi harjumus või väljakujunenud turg. Seeläbi on iduettevõttel risk suur kuid ka võimalus saavutada suur edu ja haarata mastaapne uus turg. Toote või teenuse unikaalsus on oluline konkurentsieelise tekitamisel, kuid seda ainult teatud piirini, kuna täiesti ainulaadse kontseptsiooniga turule tulek eeldab suuri kulutusi selle tutvustamiseks ja võib viia äri ebaõnnestumisele (Human, Clark, Baucus, & Eustis, 2004). Unikaalsust ei saa pidada pikemas perspektiivis oluliseks eeliseks – kohe kui unikaalne idee saab testitud ja leiab turult kinnituse, tekivad konkurendid oma kopeeritud ja täiustatud lahendustega.

Iga idee tuleks käsitleda hüpoteesina, mida peab testima reaalsete klientide peal, et saada kinnitust, et kliendid tunnetavad realselt seda probleemi, mida soovitakse lahendada ja kas pakutav toode seda probleemi ka realselt lahendab (Blank, 2009). Idee testimine on oluline etapp enne ressurside kulutamise otsustamist, kindlustamaks äriidee elujõulisus ja veendumaks, et see rahuldab realselt klientide vajadusi (Olugbola, 2017). Kiiresti muutavas maailmas ja tihedas konkurentsisis on oluline võimalikult kiiresti oma ideed klientide peal

testida, sest tõeliselt edukaks saavad vaid need iduettevõtted, kes testivad kiirelt oma ideed ja adopteerivad seda vastavalt klientidelt saadud tagasisidele (Blank, 2013). Ei ole harukordne, et edukad ideed või leiutised baseeruvad juba olemasolevatel tehnoloogiatel ja kogu uudsus peitub olemasoleva teadmise või tehnoloogia uudses kasutamises (Ries, 2010).

Alustava iduettevõtte jaoks on idee faas äärmiselt oluline, kuna lisaks toote idee valideerimisele toimub samas faasis ka tootearendus ja meeskonna loomine (Santisteban & Mauricio, 2017). Kuigi idee võib olla ka kõige olulisem tegur, on siiski oluline mõista, et idee areneb pidevalt ja kujuneb aja jooksul turu volatiilsuse ja vastuvõtlikkuse tõttu (Minott, 2020). Tihti sõltub aga idee edukas rakendamine hoopis ajastusest, meeskonnast ning elluviimise suutlikkusest. (Gross, 2014; Gross, 2016; Minott, 2020; Forbes, 2019; Michelle, 2020). Ka Santisteban ja Mauricio (2017) toovad välja, et ideest olulisem võib olla hoopis meeskond, kes seda ideel ellu hakkab viima – suurepärase äriidee on mittepühendunud meeskonna käes määratud läbikukkumisele.

Ärimudel. Ärimudelis kirjeldatakse ettevõtte väärtuspakkumine oma kliendile ja näidatakse kuidas loodud väärtus ettevõtte tuluks muuta (Oliveira & Zotes, 2018). Ärimudel kirjeldab tehingute sisu, struktuuri ja juhtimist, mis on loodud ärivõimaluste ärakasutamise kaudu väärtuse loomiseks (Amit & Zott, 2001).

Alustavate ja kasvavate ettevõtete ärimudelid võivad olla äärmiselt ebakindlad ja paljud ettevõtted tulevad turule oma tootega omamata selget ettekujutust võimalikust tulevases ärimudelist (Heirman & Clarysse, 2004). Kindla ärimudeli omamine on oluline, kuid ettevõtte loomise faasis pole see esmatähtis - ärimudelit võib alati hiljem klientide fundamentaalse nõudmise korral täiendada (Minott, 2020).

Ärimudel kirjeldab, kuidas ettevõtte väärtust loob ning kuna enamik alustavaid iduettevõtted testivad oma ärimudelit pidevalt ja reageerivad klientide tagasisidele kiiresti, siis muudavad nad ka ärimudelit vajadusel korduvalt (Blank, 2010; Gross, 2014; Gross, 2016; Minott, 2020; Forbes, 2019; Michelle, 2020). Kuna iduettevõtted on oma olemuselt loodud toimima äärmiselt ebakindlates tingimustes, mida ei saagi modelleerida, on üheks võimalikuks lahenduseks agiilsel äriarendusel ja pideval kliendisuhtlusel põhinev “*Lean Startup*“ meetodi rakendamine (Ries, 2010). Sarnasele soovitusel on jõudnud ka Blank (2013), viidates muutlikule ettevõtluskeskkonnale ja pidevalt muutuvatele majandustingimustele, mistõttu on ettevõtted püsijäämiseks ja kasvu tagamiseks sunnitud pidevalt uusi ärimudeleid otsima.

Ärimudeli innovatsioonist räägitakse järjest enam, kuna pidev töö ärimudeliga ei ole vaid iduettevõtete ega ka alustavate ettevõtete oluline prioriteet (Osterwalder & Pigneur,

2010). Samad autorid kirjeldavad ärimudeli innovatsiooni neli primaarset motivatsiooni: (a) kui praegune ärimudel enam ei tööta, (b) keskkonna muutumine sunnib ettevõtet praegust mudelit muutma, täiendama, kaitsma, (c) uuenduslike tehnoloogiate, toodete või teenuste turule toomine, (d) uue ärimudeli ettenägemine, mis muudab olulisel moel olemasolevaid ärimudeleid tulevikus. Ärimudeli innovatsiooni motivatsioon põhjused on esitatud Joonisel 7.



Joonis 7. Ärimudeli innovatsiooni motivatsiooni põhjused

Allikas: Osterwalder & Pigneur, 2010; Autorite koostatud Osterwalder & Pigneur (2010) baasil

Kuigi tooteinnovatsioon on turul peamine edutegur, otsustab siiski ärimudeli innovatsioon kas ettevõtte on edukas või mitte (Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2014). Lisaks annab ärimudeli innovatsiooni kombineerimine digitaliseerimise võimalustega majanduslikku, jätkusuutlikku ja sotsiaalset kasu, milles digitaliseerimisel on oluline roll hõlbustajana (Parida, Sjödin, & Reim, 2019). Ärimudeli innovatsioon on ettevõtte väärtuse loomise protsess, mis võib olla üks konkurentsieelise allikas (Bashir & Verma, 2017). Ärimudel peab lahendama klientide reaalseid probleeme ja olema üles ehitatud väärtuspakkumisel, mis sisaldab endas nii toodet/teenust kui ka lahendust selle pakkumiseks valitud kliendirühmale (Bocken, 2015).

Rahastus. Kiiresti kasvavad ettevõtted peavad omama ligipääsu ressursidele selleks, et oma tegevusega väärtust luua – see põhjendab ka kiires kasvufaasis olevate iduettevõtete pideva ressurside kaasamise vajaduse (Garnsey, 1998).

Tihti on alustavatel ettevõtetel raskendatud ligipääs riskikapitalile, eriti esialgse rahastamisvooruhul puhul ning seetõttu võivad alternatiivsed lahendused nagu kiirendid ja ühisrahastusplatvormid olla nende ettevõtete jaoks sobivamad (Kousari, 2011; Oliveira & Zotes, 2018). Kuigi paljud iduettevõtted saaksid hakkama ka ilma lisa rahastuseta, on raha

kaasata kasulik juhul kui soovitakse kiirendada tootearendust, viia oma toode või teenus võimalikult kiiresti võimalikult suure hulga klientideni või soovitakse tõsta oma ettevõtte nähtavust ja mainet, et sinna talente meelitada (Ready, 2012). Kapitali kaasamist tuleks kaaluda aga vaid juhul kui on olemas reaalsete klientide piisav nõudlus ettevõtte poolt pakutavatele toodetele (Blank, 2020). *Product Market Fit* ja võime adopteeruda annab ettevõttele võimaluse ellu jääda kuni rahastuse saamiseni (Gross, 2014; Gross, 2016; Minott, 2020; Forbes, 2019; Michelle, 2020).

Mitte kõik iduettevõtted ei vaja kolmandate osapoolte rahastust (Oliveira & Zotes, 2018). Alternatiivina investorite kaasamisele on ettevõtte arengu rahastamiseks võimalik tõsta omakapitali, võtta laenu või võimalusel katta vajalikud kulud tekkivast müügikäibest, mida nimetatakse *bootstrappinguks* (Blumberg, 2020). Leidub piisavalt iduettevõtteid, kes on olnud edukad ja end pikka aega edukalt majandanud ilma lisarahastuseta (Gross, 2014; Gross, 2016; Minott, 2020; Forbes, 2019; Michelle, 2020)

Igal juhul mängivad rahalised vahendid iduettevõtte edus oluliselt väiksemat rolli kui eeldatakse, kuid tihti alahinnatakse hoopis investorite rolli ettevõtte edasises edendamises (Marullo, Casprini, Minin, & Piccaluga, 2018). Ehk iduettevõtted ei vaja mitte pelgalt “raha“ vaid “arukat raha“ - investoreid, kelle kaasamine toob lisaks rahale ettevõttesse uusi teadmisi ja kogemusi ning kelle kaasatus võib ettevõttel aidata ka tulevikus sobivaid investoreid leida. (Lyadvinsky, 2018).

Rahastuse teema võtavad autorid kokku Minotti (2020) poolt välja toodud Grossi seisukohaga, et rahastus ei mängi iduettevõtte edus määravat rolli kui ettevõttel on hea äriidee ja silmapaistev toode millega klientidele väärtust luua ning, et rahastus ei kaalu üles halvast äriideest või keskpärasest teostusest tulenevaid puudusi.

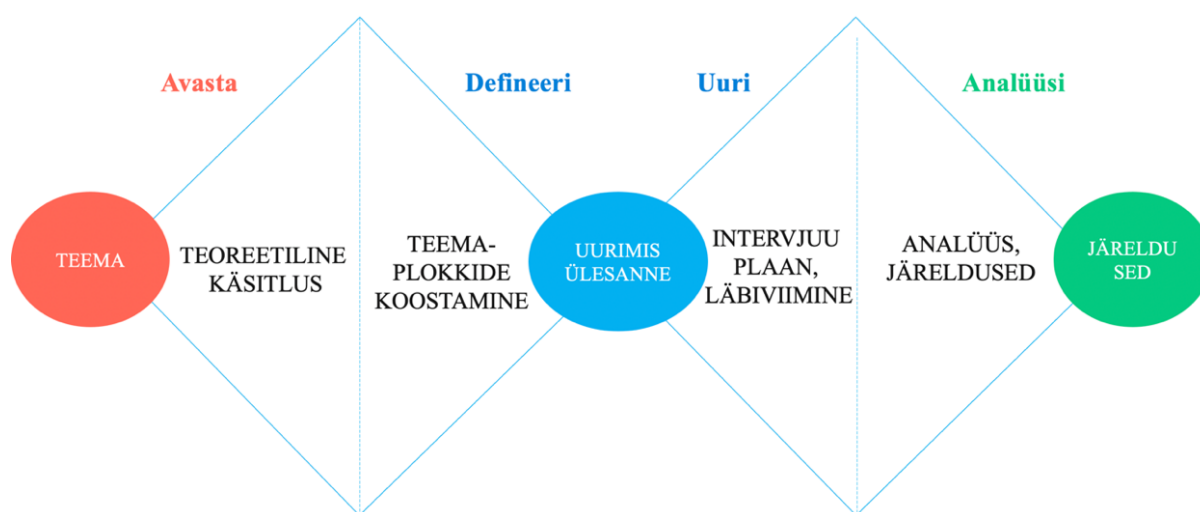
Käesolevas alapeatükis leidsid käsitlemist iduettevõtte edu kriteeriumid, edutegurite teoreetilised käsitlused ja mudelid. Samuti empiirilise uuringu jaoks väljavalitud mudeli viie teguri teoreetilised käsitlused. Töö teoreetilises osas kõigi käsitlemist leidnud edutegurite allikate analüüs viie teguri mudeli raamistikus on leitav magistri töö lisades (Lisa H). Kokkuvõtteks võib öelda, et on erinevaid edu hindamise aspekte kuid kriitilisi edutegureid ei saa olla enam kui mõni üksik, olles tegur, milles edu saavutamine määrab olulisel moel ettevõtte edukuse. Iduettevõtte edutegureid on erinevate kvantitatiivsete uuringute raames uuritud ning on tuvastatud mitmeid tegureid. Töö autorid hindavad Bill Grossi viie teguri mudelit kõige terviklikumaks. Nii uurisime põhjalikult viite tegurit läbi teoreetiliste käsitluste. Kõik viis edu tegurit, ajastus, idee, meeskond ja elluviimine, ärimudel ja rahastus, on kõik olulised edu saavutamisel. Magistritöö järgmises, empiirilises, peatükis uurivad

autorid viie teguri mudeli baasil Eesti iduettevõtteid ja tuvastavad nende mõju ja olulisuse iduettevõtte edu saavutamisel.

2. Suure rahvusvahelistumise ambitsiooniga iduettevõtete kriitilised edutegurid Eesti iduettevõtete kogemusel

2.1. Uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus

Käesoleva peatüki eesmärgiks on kaardistada iduettevõtete kriitilisi edutegureid suure rahvusvahelistumise ambitsiooniga Eesti iduettevõtete kogemusel ning uurida erinevate edutegurite mõju iduettevõtete edukusele. Antud alapeatükis kirjeldavad autorid magistritöö eesmärgi täitmiseks valitud uurimismeetodeid ja tööprotsessi. Magistritöö autorite poolt koostatud uurimisplaani kohaselt on peale teoreetilise käsitluse ja teemaplokkide koostamise järgmiseks kavas poolstruktureeritud intervjuu plaani koostamine, intervjuude läbiviimine, analüüs ja järelduste tegemine. Magistritöö autorid kasutavad teenusedisainist tuttavat topelt teemanti meetodikat, mille raamistikku on antud uurimisplaani sobitatud ja on visualiseeritud Joonisel 8.



Joonis 8. Magistritöö teoreetilise ja empiirilise käsitluse plaan

Allikas: Autorite koostatud

Magistritöö eesmärgi täitmiseks valisid töö autorid poolstruktureeritud intervjuude läbiviimise iduettevõtete asutajate ja tegevjuhtidega. Autorid valisid uurimismeetodiks poolstruktureeritud intervjuud, kuna see võimaldab (Roulston & Choi, 2018) :

- püsida teema raamistikus ning tagada intervjuudele läbivalt sarnane ülesehitus;
- olla paindlik ja lähtudes intervjuueeritavatest vajadusel minna mõne teemaga sügavamaks;

- saada sisukaid vastuseid ja selgitusi ning võimalus avastada uusi aspekte, mida varem ei olnud teada;
- hoida intervjueritavatega vestlus vahetu ja avatud dialoogina.

Kirjanduses on toodud esile, et poolstruktureeritud intervjuuga on võimalik saavutada sügavust, pakkudes intervjuu läbiviijale võimaluse täpsustada ja laiendada intervjueritava vastuseid (Alshenqeti, 2014).

Autorid koostasid poolstruktureeritud intervjuude küsimused (Lisa E) jagades need kolme osasse, millest esimene osa katab taustaküsimusi, teine osa uurib teooriast tulenevaid sisuküsimusi ning kolmandas osas on kokkuvõtavad küsimused. Kolm osa jaguneb omakorda seitsmesse teemaplokki, millest viis on omakorda sisuplokid (Joonis 9).

Intervjuud viidi läbi perioodil 3.märts kuni 5. aprill 2021. Seoses Covid-19 keerulise olukorraga Eestis ja maailmas, ei olnud võimalik intervjuusid läbi viia füüsilise kohtumise raames ning kõik intervjuud läbi Microsoft Teamsi ja ühel korral telefoniintervjuu vormis. Töö autorite hinnangul ei mõjutanud virtuaalsete kanalite rakendamine intervjuu kvaliteeti, kuna kõik intervjueritavad kasutavad virtuaalseid kanaleid oma igapäeva töös sagedasti ning intervjuude kulg oli loomulik ja vahetu ning vestlus avatud. Intervjuude kestvus oli keskmiselt 58 minutit, lühem nendest 50 minutit ja pikim 70 minutit. Kokku on helifaile 583 minutit ja transkriptsioone 185 lehekülge (Times New Roman teksti suurusega 12 ja reavahe 1,5), täpsem informatsioon Lisas C. Intervjuude transkriptsioonid ei ole magistritöö lisades, seoses konfidentsiaalsuse hoidmise vajadusega. Küll aga kasutavad autorid töö raames intervjuude tsitaate. Töö autorid ei analüüsi intervjuudes osalenud iduettevõtteid eraldiseisvatena ega anna hinnanguid valimis osalenud iduettevõtetele eraldi vaid teevad järeldused Eesti iduettevõtete edutegurite osas tervikuna, baseerudes andmetest tekkinud mustritele. Andmete analüüsimisel võrdlevad autorid erinevaid seisukohti teemaplokkide kaupa, olles neid eelnevalt kodeerinud ja kategooriatesse jaganud, mille baasil on koostatud järeldused.

Intervjueritavate valimisse kuuluvad Eesti iduettevõtted erinevatest tegevusvaldkondadest (Tabel 3), esindatud olid näiteks finantsteenused (fintech), kindlustusteenused (insurtech), haridusteenused (edtech), robotika (infra), telekommunikatsioon (telco), personali tarkvara (*HR business software*). Valimi koostamise kriteeriumid olid: a) iduettevõtte asutajad on eestlased; b) iduettevõtte on orienteeritud rahvusvahelisele turule; c) iduettevõtted on erinevatest tegevusvaldkondadest; d) iduettevõttel

on toimiv toode/teenus. Intervjueeritud ettevõtteid on 10 ja intervjueeritavad on ettevõtte asutajad ja/või tegevjuhid.

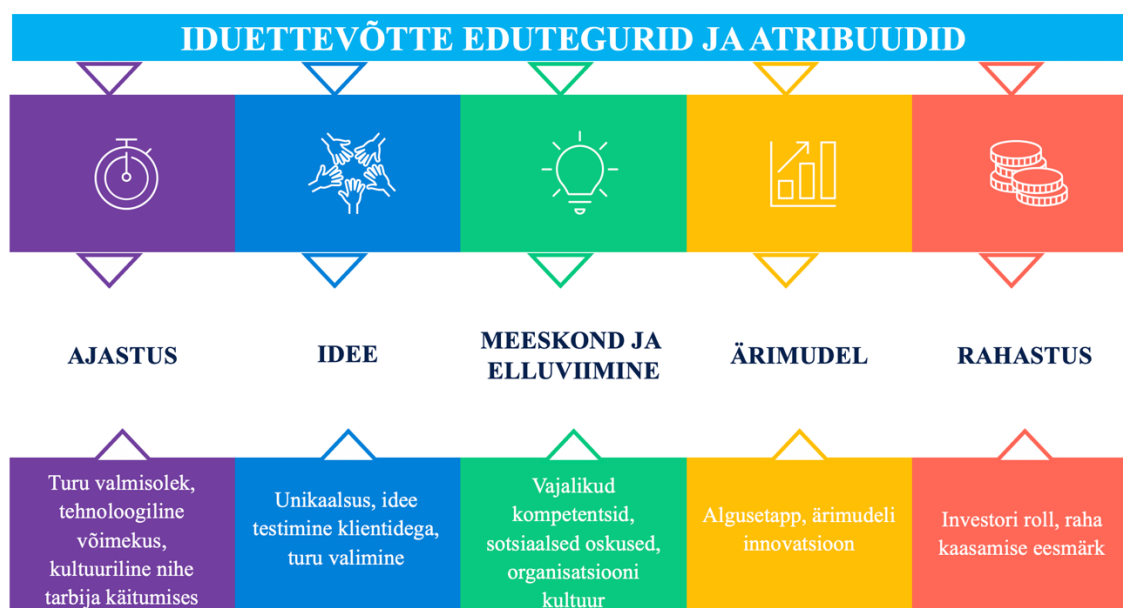
Tabel 3

Intervjueeritavate valim ja intervjuu toimumise info

Intervjuu	Ametikoht	Tegevusvaldkond	In. kestus (min)	Intervjuu formaat	Kuupäev
1	Asutaja ja tegevjuht	Telekommunikatsioon	50	MS Teams	03.03.2021
2	Asutaja ja tegevjuht	Finantsplatvorm	60	MS Teams	04.03.2021
3	Asutaja ja tegevjuht	Kindlustusplatvorm	55	MS Teams	09.03.2021
4	Asutaja ja tegevjuht	Haridus tarkvara	60	MS Teams	09.03.2021
5	Tegevjuht	Finants ja IT teenused	66	MS Teams	11.03.2021
6	Asutaja ja tegevjuht	Robootika	57	MS Teams	12.03.2021
7	Asutaja	Logistika tehnoloogia	52	Telefon	13.03.2021
8	Asutaja ja tegevjuht	IT tarkvara	53	MS Teams	15.03.2021
9	Asutaja ja tegevjuht	Personali tarkvarani	58	MS Teams	01.04.2021
10	Asutaja ja tegevjuht	Renditeenus	70	MS Teams	05.04.2021

Allikas: Autorite koostatud

Intervjuud viidi läbi avatud õhkkonnas, kus intervjueeritud said jagada oma kogemusi, arvamusi ning õppetunde. Töö autorite hinnangul olid intervjuud edukad, avameelsed ning põhjalikud. Intervjuude läbiviimisel said autorid arusaamise, et intervjuu oli ka intervjueeritavate jaoks huvitav ning nad väljendasid oma huvi magistr töö tulemuste osas, mida magistrandid lubasid nendega jagada. Intervjuude arv oli töö autorite hinnangul piisav tegemaks üldistusi ja järeldusi, olles jõudnud teemade raames mitmete korduste ja ühisosadeni. Uurimisprotsessi ja poolstruktureeritud intervjuu küsimuste plaani ettevalmistamisel lähtusid autorid teoreetilise osa lõpus moodustatud teemaplokkidest, mida autorid tutvustavad Joonisega 9 ning koostasid nende põhiselt intervjuu küsimuste plaani. Intervjuu küsimuste plaanis, milles sisalduvad üldised küsimused alguses ja lõpus ning viis teooriast tulenevat teemaplokki- ajastus, idee, meeskond ja elluviimine, ärimudel, rahastus. Intervjuu koosneb 7 teemaplokkist ning 38 küsimusest (Lisa E).



Joonis 9. Iduettevõtete kriitilised edutegurid ja atribuudid

Allikas: Flint, 2019; Blank, 2009; Olugbola, 2017; Blank, 2013; Ries, 2010; Warrick, 2014; Mol, 2019; Gross, 2014; Gross, 2016; Minott, 2020; Forbes, 2019; Michelle, 2020; Zaech & Baldegger, 2017; Baron & Tang, 2009; Heirman & Clarysse, 2004; Osterwalder & Pigneur, 2010; Garnsey, 1998; Kousari, 2011; Oliveira & Zotes, 2018; Ready, 2012; Blank, 2020; Blumberg, 2020; Marullo, Casprini, Minin, & Piccaluga, 2018; Lyadvinsky, 2018; Autorite koostatud

Intervjueritavatest lähtuvalt kasutavad autorid vajadusel täiendavaid ja täpsustavaid küsimusi. Sissejuhatavate küsimuste eesmärk on tutvustav ning kokkuvõtivate küsimuste eesmärk kuulda intervjueritavatelt lisamõtteid, mis ei ole kaetud küsimustega kuid vastaja võib pidada teema kohaselt oluliseks. Järgnevas magistritöö alapeatükis tutvustavad töö autorid intervjuude tulemusi.

2.2. Iduettevõtete edutegurite intervjuude analüüs ja tulemused

Käesolevas alapeatükis esitavad autorid uuringu tulemused intervjuu ülesehituse aluseks olnud teemaplokkidele vastavalt: taust, ajastus, idee, meeskond ja elluviimine, ärimudel, rahastus, kokkuvõte. Iga teema juures kirjeldavad autorid põhjalikumalt intervjuude läbiviimisel tekkinud koode ja loodud kategooriaid ning samuti kasutavad toetavaid tsitaate intervjueritavatelt. Intervjuude tulemusel loodud koodid ja kategooriad on leitavad Lisas F. Autorid analüüsivad iga teemaplokki eraldi, sidudes omavahel teooria ja intervjuu tulemused.

Intervjuu taustaküsimuste etapis tutvustasid asutajad ja juhid oma iduettevõteteid-tegevusvaldkond, teenus/toode, kus turul nad tegevad ja kellele on suunatud. Ühtlasi puudutasid taustaküsimused ettevõtte vanust, töötajate arvu, rahastuse suurust ja – allikaid. Valimis olnud iduettevõtete asutamine jääb ajavahemikku 2013-2018.a, üldjuhul on töötajate arv 20 töötaja ringis, va ühel juhul on see 100x suurem olles tänaseks 2000 töötajat, kõige väiksem töötajate arv on 3. Enamus iduettevõteteid on kaasanud raha riskiinvestoritelt, ühel juhul on rahastuse allikas kaasaasutajad ja ühel juhul emaettevõtte. Rahastuse suurus on ühel juhul alla 1 milj, ühel juhul üle 50 miljoni ja ülejäänud iduettevõtete puhul jääb see suurusjärku mõni miljon (Lisa D).

Esimeseks kodeeritavaks teemaks, mida töö autorid uurisid tausta teemaplokis, on iduettevõtte asutamise eesmärk, mis jagati tulemuste koodide põhisealt kaheks kategooriaks (Joonis 10).



Joonis 10. Eesmärk teemaplokis loodud kategooriad ja koodid

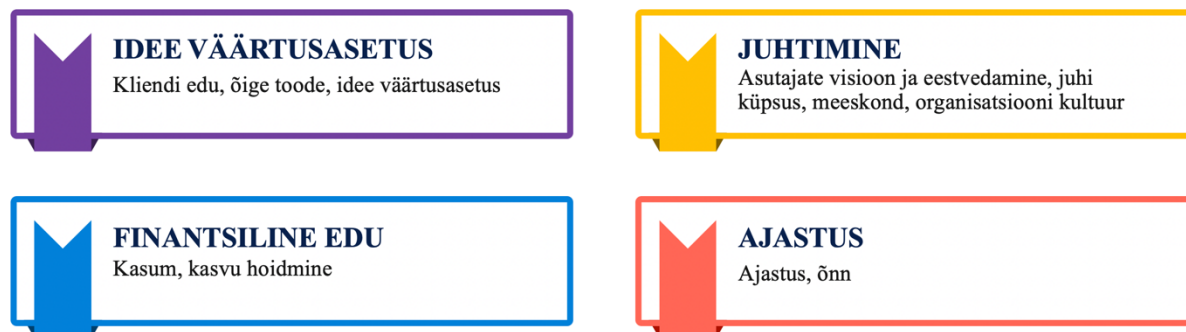
Allikas: Autorite koostatud

Esimeseks kategooriaks on **finantsiline edu**, kus peamiselt tuuakse välja ettevõtte finantsiline edukus ja jätkusuutlikkus- kasumlik äri, ettevõtte kasv ning positiivne rahavoog. Intervjuust tulnud finantsilise edu kategooria koodid ja tulemused kattuvad suuremas osas töö teoreetilises osas esitatud käsitlustega (Santisteban & Mauricio, 2017; Kollmann, Stöckmann, Linstaedt, & Kensbock, 2015; Autio, 2016).

Antud teema teiseks kategooriaks on asutajate **eneseteostus**, mis intervjuueeritavate poolt leidis käsitlemist sooviga muuta maailma, luua väärtus maailmale ja kliendile, ehitada üles inimeste keskne äri, muuta oma tegutsemisvaldkonna toimimist läbi *disruptive* tegevuse (mõistel ei ole head sisulist tõlget, töö autorite hinnangul antud kontekstis võib tõlkida kui väljakutset esitavat tegevust) ja saavutada hea positsioon omal alal. Intervjuust tulnud eneseteostuse kategooria koodid ja tulemused kattuvad suuremas osas töö teoreetilises osas esitatud käsitlustega (Santisteban & Mauricio, 2017; McGowan, 2018; Sulayman, Mendes, Urquhart, Riaz, & Tempero, 2014). Sarnaselt teoreetilises osas käsitletud iduettevõtte eesmärkidele on primaarsed kaks eesmärki- finantsiline edukus ja eneseteostus. Antud

magistritöö intervjueeritud ei nimetanud eesmärgina vabadust ning rohkem aega perele või hobidele, mis teoreetilises käsitluses mõnevõrra käsitlemist leidis.

Järgmise teemana leidis tausta teemaploki all käsitlemist spontaanne edutegur. Spontaanse eduteguri tulemused jagati koodide alusel neljaks kategooriaks (Joonis 11).



Joonis 11. Spontaanse eduteguri teemaploki loodud kategooriad ja koodid

Allikas: Autorite koostatud

Esimeseks kategooriaks on **idee väärtusasetus**, millega hinnatakse iduettevõtte suutlikkust lahendada kliendi probleemi, pakkudes seeläbi omalt poolt reaalsele kliendiprobleemile lahendust. Rõhutati idee väärtusasetust, mis tähendab kuivõrd olulist probleemi lahendatakse ja kuivõrd sügavale juurpõhjuseeni minnakse. Siinkohal ollakse seisukohal, et kliendi edu määrab iduettevõtte edu. Intervjuust tulnud idee väärtusasetuse kategooria koodid ja tulemused kattuvad suuremas osas töö teoreetilises osas esitatud käsitlustega (Blank, 2009), asetades idee käsitluses kliendi keskele kohale.

Antud teema teiseks kategooriaks on **juhtimine**, mis intervjueeritavate poolt leidis käsitlemist läbi asutajate visiooni ja eestvedamise, mida näitab juhi küpsus:

„Mina nägin hästi selgelt seost iseenda küpsusega. Kui mina juhina muutusin küpsemaks, siis tegelikult hakkasid ka tulemused tulema ja kõige enam avaldus see selles, et ma hakkasin täielikult inimesi, keda ma olin teatud funktsioonide etteotsa värvanud, näiteks turundus või müük, sada protsenti usaldama. ... segasin ennast võimalikult vähe, ehk et ma delegeerisin nii palju, kui vähegi võimalik. Ja siis hakkas tegelikult innovatsioon, uued ideed ja edasimineku, täpselt nagu õpikutes või raamatutes kirjeldatakse.“ (T. K. 15.märts 2021)

Meeskonna, eriti tuumiktiimi iduettevõtte alguses, kokku panemine on juhi tööriist ning meeskond on enamuse intervjueeritavate silmis esmatähtis. Intervjuust tulnud juhtimise kategooria koodid ja tulemused kattuvad suuremas osas töö teoreetilises osas esitatud käsitlustega, (Gross, 2014; Gross, 2016; Santisteban & Mauricio, 2017; Forbes, 2019; Minott,

2020; Michelle, 2020) mis näitab, et mitmed autorid nii teoreetilises käsitluses kui ka intervjueeritud asutajad asetavad juhtimise ja meeskonna ning elluviimisele kõrge olulisusega eduteguriks. Olulise edutegurina hindasid mitmed intervjueeritavad **finantsilist edu**, mis on kolmas kategooria. Fookuses on kasum ja kasvu hoidmise suutlikkus. Intervjuust tulnud finantsilise edu kategooria koodid ja tulemused kattuvad suuremas osas töö teoreetilises osas esitatud käsitlustega (Minotti, 2020), mis kinnitab seisukohta, et rahastus on hapnik ent iduettevõtte edukust saab hinnata kuivõrd edukalt saab iduettevõtte hakkama kasvuga läbi pikema perioodi ning kuivõrd õnnestub teenitava kasumit klientidelt. Samuti leidis mõnevõrra mainimist **ajastus** ja õnn, kuivõrd on õnnestunud tabada kas aega, leida head meeskonna liikmed või investor. Intervjuust tulnud ajastuse kategooria koodid ja tulemused kattuvad suuremas osas töö teoreetilises osas esitatud käsitlustega (Flint, 2019).

Sissejuhatavat osa analüüsides leidsid töö autorid mitmeid kinnitusi teoreetiliste käsitlustega. Oluline on märkamine, et intervjueeritavate seisukohad ühtisid nii teooriaga kui ka omavahel, mistõttu joonistusid välja selged ühisosad ja pidepunktid. Spontaanse eduteguri küsimuse vastused löid hea sissejuhatuse sisuküsimustega kaardistavatele eduteguritele. Töö autorid tuvastasid, et spontaanselt ei tulnud intervjueeritavalt esile edutegureid, mida töö autoritel ei olnud intervjuu sisuküsimustega plaanis lähemalt uurida.

Sisuküsimuste juures uurisime edutegureid, paludes intervjueeritavatel hinnata igat viit tegurit eraldi ja avades nende tagamaid. Lähtuvalt intervjueeritava vastustest, küsisid intervjuu läbiviijad vajadusel teooriale baseeruvalt juurde olulisi aspekte, saavutades sel moel analüüsiks vajalik sisu.

Ajastus. Ajastust peavad antud magistr töö raames intervjueeritud iduettevõtte juhid oluliseks, kuid vastupidiselt Bill Grossi viie teguri mudeli tulemustele, ei peetud seda kõige olulisemaks, vaid saavutas antud magistr töö uurimistöös osalejate pingereas 4. koha.

VÕIMALDAJAD
Tehnoloogia, regulatsioon, Covid-19, kultuuriline valmisolek tarbija poolt, kliendi nõudlus

TEGUTSEMINE AJASTUSE TUULES
Vastu pidamine, õigel ajal tegutsemine, elluviimine

KONKURENDID
Konkurentide arv ja tugevus, konkurentide toode/teenus, väärtuspakkumine, ärimudel

Joonis 12. Ajastuse teemaplokis loodud kategooriad ja koodid

Allikas: Autorite koostatud

Ajastuse intervjuusid analüüsid jagati tulemused koodide põhiselt kolmeks kategooriaks (Joonis 12). Esimeseks kategooriaks on **võimaldajad**. Võimaldajatena töid intervjueeritavad välja olulise faktorina tehnoloogia arengu, selle kättesaadavuse ja kasutamise odavuse. Nutitelefoni kättesaadavus alates Mehhiko koduperenaiste, Aafrika taksojuhtide või Aasia kooliõpetajate poolt. Internetile ligipääsetavuse kasv ning eelneva toel on kasvanud äppide kasutus ja siinkohal peetakse oluliseks nende äppide kasutuse kasvu, mis loovad igapäevast väärtust kasutajale (vs mängud, mis olid esimesed äpid). Meie uuritud iduettevõtete seas olid ka kindlustuse ja finantsvaldkonna ettevõtted, kelle eripärast tulenevalt on kriitiline faktor regulatsioon ja ajastuse vaates on oluline, millal regulatsioon võimaldab innovatsiooni teenuses. Regulatsioon on oluline ka jagamismajanduse valdkonnas, mis on viimastel aastatel suure hüppe teinud ja ka meie intervjueeritavate seas oli selle valdkonna esindajaid. Võimaldajate all järgmise faktorina on oluline esile tõsta turu nõudlust ja valmisolekut ehk kliendi nõudlus. Intervjuust tulnud võimaldajate kategooria koodid ja tulemused kattuvad suuremas osas töö teoreetilises osas esitatud käsitlustega (Gross, 2014; Flint, 2019; Choi & Shepherd, 2004; Deeb, 2011; Gross, 2016; Oliveira & Zotes, 2018; Akkaya, 2019), mis näitab, et iduettevõtte loomisel on oluline hinnata kas antud idee jaoks on ajastus valmis, kas on olemas eeldused, et ideed saab skaleerida piisavalt suureks.

Ajastuse teema teiseks kategooriaks on **tegutsemine ajastuse tuules**, mis intervjueeritavate hinnangul kätkeb endas asutajate vastupidavust ja õige ajahetke ja võimaluse akna ära tabamist ning seejärel kiiret tegutsemist:

„Kolm-neli kuud oli niisugust aega, mõtlesin, et paneme kinni ära, siis hakkas juhtuma igasuguseid asju, näiteks üks konkurent osteti ära Apple'i poolt, mis tähendas seda, et nad panid oma teenuse kinni ja kõik Androidi kasutajaid jäid ilma nende teenusest. Teine sündmus oli see, et Google tuli välja uue tootega ja siis me olime esimesi, kes märkas seda. Ja minu tiim ise organiseeris hästi kiire häkki toote näol, turundus tegi ülikõva blogi postituse ja see töötas nii hästi, et Google võttis nagu sellest hetkest kinni. Tuleb lihtsalt see õige moment, mis paneb asjad liikuma.“ (T.K. 15.märts 2021)

Kõige enam rõhutasid intervjueeritavad, et ajastus ilma elluviimiseta ei maksa midagi:

„Elluviimine on kõige määravam, see on kindlasti kümme punkti, ajastus on see, mis võimaldab elluviimisel tulemusi tuua, nii et mõlemad kaks nähtust peavad olema.“ (T.K., 15.märts 2021).

Intervjuust tulnud tegutsemine ajastuse tuules kategooria koodid ja tulemused kattuvad suuremas osas töö teoreetilises osas esitatud käsitlustega (Gross, 2014; Gross,

2016), mis näitab, et ajastuse võimalustest kinni haaramisel on oluline roll ning õige aja äratundmine ja siis tegutsemine võib määrata olulisel moel iduettevõtte edukuse.

Kolmas kategooria ajastuse teemakäsitluses on **konkurendid**. Antud magistritöö empiirilises osas intervjueeritud iduettevõtetel on kõikidel olemas konkurendid, mis tähendab, et mitte kellelgi ei ole unikaalset ideed. Sarnast toodet või teenust pakkuvaid konkurente on mõnel intervjueeritul rohkem, mõnel vähem, mõnel on konkurent suure tuntuusega ja mõnel vähem tuntud. Konkurentide raames tõid intervjueeritud välja, et on oluline kuivõrd suur on konkurendi mõjujõud ning millised on tal käepärased rahalised vahendid, mis määrab kuivõrd suuri investeeringuid konkurentsisis püsimiseks on vaja teha teistel. Konkurentide osas ilmnes kaks erinevat turule sisenemise strateegiat, mis eristuvad lähtuvalt äri iseloomust ja konkurentsisisituatsioonist- esimese siseneja eelis, mis tähendab, et iduettevõtte fookuseerib ajastada siseneda turule, kus ta on esimene ja haarab turgu. Teine strateegia on siseneda turule, kus on ees üks konkurent, kes on teinud turul ära teavitustöö ja suured investeeringud ning teise sisenejana, fookuseerides mõningasele eristumise strateegiale, on võimalus haarata monopoli seisuses ettevõttelt turgu ning kasvada selle tuules. Meie intervjueeritavate seas on ka ettevõtteid, kelle jaoks mõlemad strateegiad on paralleelselt rakenduses ja vastavalt konkreetsele turule kasutavad kas esimest kui teist strateegiat. Teoreetilises käsitluses on konkurente vaadeldud mitmete allikate toel, mis ühtivad suure osas töö empiirilises osas tuvastatud järeldustega (Gross, 2014; Gross, 2016; Miloud, Aspelund, & Cabrol, 2012).

Ajastuse teemaploki kokkuvõtteks pidasid intervjueeritavad ajastusest olulisemaks kliendile väärtuspakkumise olulisust:

„Ajastus on oluline, aga kui ma ütlen, et kas ma alustasin kolm pool aastat tagasi või alustaksin täna- ega väga palju suurt vahet pole nagu. See oleneb nagu kas sul on väärtuspakkumine olemas või ei ole. Samamoodi nagu Hansapank alustas ammu, on turuliider, aga see ei tähenda, et täna Eestis pank teha ei saa enam, ikka saab.“ (R.S., 4.märts 2021)

Idee. Antud magistritöö raames intervjueeritud iduettevõtetest ei olnud ainsatki iduettevõtet kelle idee oleks maailmas täiesti ainulaadne, esmakordne, enneolematu. Igal meie intervjueeritaval on olemas konkurendid, osadel rohkem või tuntumad, osadel mõni üksik või vähem tuntud laiadele massidele. Idee sai meie intervjueeritavatelt kõige madalama skoori ja jäi viie teguri pingereas viimasele positsioonile. Idee teemaplokki analüüsid jagati tulemused koodide põhiselt neljaks kategooriaks (Joonis 13).



Joonis 13. Idee teemaplokis loodud kategooriad ja koodid

Allikas: Autorite koostatud

Esimeseks kategooriaks idee teema all on **idee väärtushinnang**. Intervjueeritavad leidsid, et idee on oluline, kuid selle juures on oluline väärtushinnang. Meie intervjueeritavatest enamus leidsid, et on oluline on midagi korda saata. Idee väärtushinnangu all leidsid teemadena kajastamist andmaks oluline panus maailma, muutes kas oma valdkonna senist tegutsemist või arendada oluline toode, teenus, mis loob olulist väärtust kliendile. Intervjuust tulnud idee väärtushinnangu kategooria koodid ja tulemused kattuvad suuremas osas töö teoreetilises osas esitatud käsitlustega (Santisteban & Mauricio, 2017; McGowan, 2018):

„Idee on muidugi oluline, aga mitte idee, vaid missioon pigem- miks sa seda teed.“ (R.S., 4.märts 2021)

Teiseks kategooriaks on **kliendi päris probleemi lahendamine**. Probleemi lahendamise juures on oluline juurprobleemi lahendamine, mitte sümptomite lahendamine. Samuti on oluline, et idee muutub ajas, on kontaktis turuga, kliendi muutuvate vajadustega, kas sünnib või areneb koos kliendiga. Antud magistritöö intervjueeritavatel on märkimisväärne kogemus andmetel põhineva äriidee rakendamisel, kus andmed ja nende kasutamine kliendile väärtuse pakkumiseks on idee vundament:

„Hästi palju on start up'e, kes oma garaazis tulevad väga hea idee peale, siis teevad toote valmis ja lähivad kliendile pakkuma ning siis tuleb välja, et see ei sobi kliendi süsteemi või ei lahenda reaalselt probleemi.“ (K.T., 9.märts 2021)

„Ei saa oma ideesse ära armuda, pead olema pidevalt kontaktis turuga, mida nad vajavad ja olema armud kliendi probleemi, mitte iseenda ideesse.“ (K.T., 9.märts 2021)

„Peab arusaama kliendi juurprobleemist ja mitte lahendama sümptomit.“ (K.T., 9.märts 2021)

Selleks tuleb meie intervjueeritavate kogemuses rääkida klientidega, aru saada, mis on reaalne probleem kliendi elus. Selle teada saamine on raske, võtab aega ning oskusi küsida ja uurida, selleks et vajalik aus sisend saada. Küsimuste küsimise oskus on oluline, uurida fakte, sealhulgas töid meie intervjueeritavad välja uuringuid, teadusartikleid ja tööd trendidega. Ka mitmekesisus meeskonnas on eeldus, et saad laiemat ja mitmekesisest tagasisidet. Otseste potentsiaalsete klientidega rääkimise kõrval on ühe intervjueeritava sõnul oluline rääkida klientidest väljapoole jääva sihtgrupiga, et tagada võimalikult paljudele sobiv, skaleeritav lahendus. Intervjuust tulnud kliendi päris probleemi lahendamise kateegooria koodid ja tulemused kattuvad täielikult töö teoreetilises osas esitatud käsitlustega (Blank, 2009; Blank, 2013; Gross, 2016; Heirman & Clarysse, 2004; Skawinska & Zalewski, 2020).

Kolmandaks kategooriaks idee teemaploki all on **idee unikaalsus**. Idee ei pea olema unikaalne, selle asemele võib iduettevõtte toode või teenus anda lahenduse kuidas olemasolevat lahendust teha teisiti, näiteks mugavamalt või kiiremini. Kui iduettevõttel on hoiak, teha kõike kõige paremini, võib idee õnnestuda ja saavutada edu. Intervjuust tulnud idee unikaalsuse kategooria koodid ja tulemused kattuvad suuremas osas töö teoreetilises osas esitatud käsitlustega (Ries, 2010; Ries, 2011; Gross, 2016).

Idee teemaploki neljas ja viimane kategooria on **elluviimine**, mille olulisust idee ees rõhutasid kõik intervjueeritustest. Elluviimise osas kuivõrd hästi ja selgelt suudab iduettevõtte kliendi päris probleemi adresseerida, kui nutikalt suudetakse teostada kliendi omandamine ja kuivõrd kiire ollakse äri kasvatama. Intervjuust tulnud elluviimine kategooria koodid ja tulemused kattuvad täielikult töö teoreetilises osas esitatud käsitlustega (Gross, 2016; Santisteban & Mauricio, 2017):

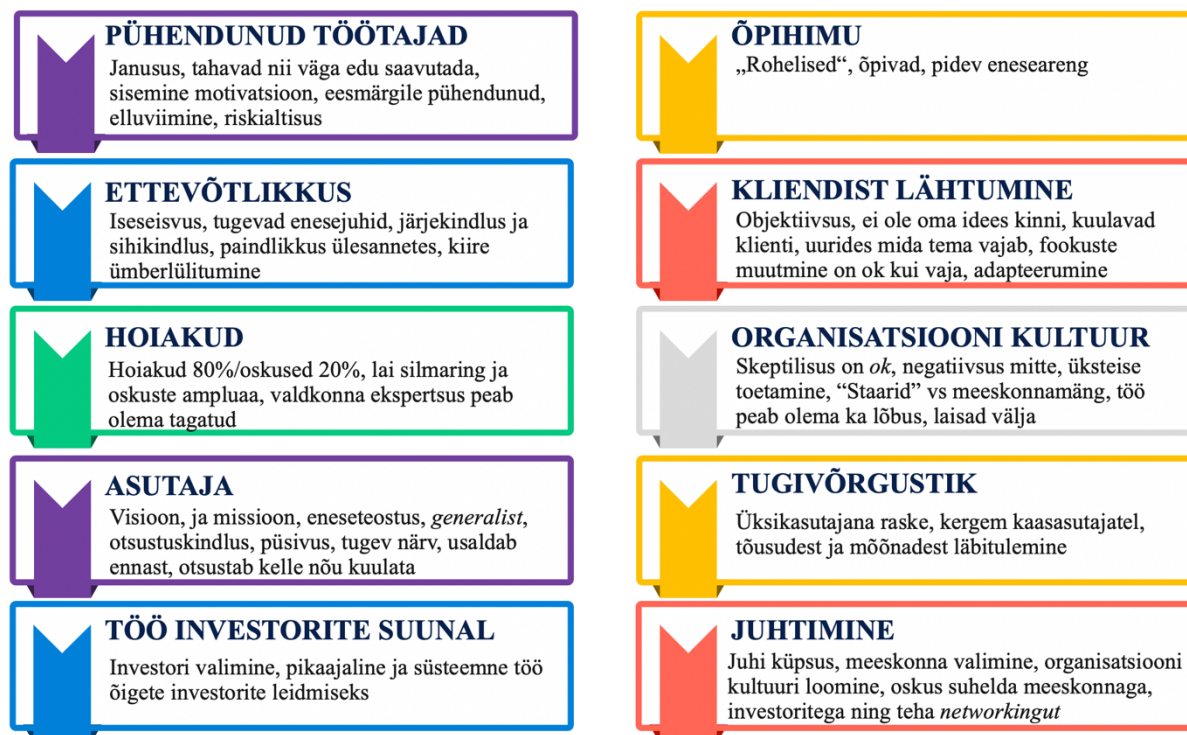
„Minu veendumus on, et ideid saab kilohinnaga turult osta, tegelikult on kogu maagia elluviimises.“ (L.K. 3.märts 2021)

„Küsi endalt, kas see probleem on piisavalt suur, et see võiks olla kunagi miljardi äri. Ja teine küsimus- kas see tiim on võimeline seda saavutama.“ (L.K. 3.märts 2021)

Idee teema kokkuvõtteks, et idee peab lähtuma kliendist ja lahendama kliendi päris probleemi, muutub ajas ning idee unikaalsus ei ole esmatähtis vaid loeb see, kuidas see idee realiseeritakse.

Meeskond ja elluviimine. Antud magistr töö käigus tuvastatud kui kõige olulisem edutegur ja seda peaaegu ühehäälsena kõigi kümne intervjueeritud iduettevõtte asutaja ja juhi poolt, vaid üks intervjueeritustest asetas meeskonna teisele positsioonile. Kõige suurema tähtsusega kategooria leidis mitmekesiselt käsitlemist ning meeskonna ja elluviimise

teemaplokki analüüsid jagati tulemused koodide põhiselt kümneks kategooriaks (Joonis 14).



Joonis 14. Meeskond ja elluviimine teemaplokis loodud kategooriad ja koodid

Allikas: Autorite koostatud

Esimeseks kategooriaks on **pühendunud töötajad**. Antud kategooria all leidsid teemadena kajastamist meeskonna liikmete janusus, kuivõrd palju nad tahavad edu saavutada, on eesmärgile pühendunud ja kui suur on sisemine motivatsioon. Riskialtius on oluline faktor, sest iduettevõttes töötades ei ole edu ega stabiilne töökoht garanteeritud, see peab sobima inimese väärtustega ja eesmärkidega. Pühendunud töötajate raames on oluline elluviimise võimekus ja pühendumus sellel, sest tiimi fookus iduettevõttes peab olema elluviimisel. Analüüsid, arutelud ja koosolekud 10-20% ajast, *makers time* ehk individuaalne tööaeg 80%. Selleks et tiim õnnestuks elluviimisel, leiavad meie intervjueritavad, et inimesed peavad olema „janused“. See tähendab, täis tahet õppida, panna käed külge ja saavutada edu, saada edukaks. Intervjuust tulnud pühendunud töötajad kategooria koodid ja tulemused kattuvad suuremas osas töö teoreetilises osas esitatud käsitlustega (Brattström, 2019; Klotz, Hmieleski, Bradley, & Busenitz, 2014; Mol, 2019; Warrick, 2014).

Teiseks kategooriaks on meeskonna vaates **õpihimu**, mille all on kolm primaarset käsitlust- rohelised, rohkelt õpivad, pidevat enesearengut hindavad ja teostavad

meeskonnaliikmed. „Rohelisuus“ on midagi, mida asutajad ja juhid hindasid kõrgelt, rõhutades väärtust hoiakus, kus võetakse õppija roll, pingutades arengu nimel, kuulates kliente ja olles riskialdis katsetamaks lahendusi, mis ei ole juba mitukümmend aastat tagasi välja töötatud.

Intervjuust tulnud õpihimu kategooria koodid ja tulemused kattuvad suuremas osas töö teoreetilises osas esitatud käsitlustega (Warrick, 2014):

„Kui sa juba tead, kuidas asjad käivad, siis need on juba vanamoodi ja et siis see on juba ära proovitud ja pole mõtet seda teed nagu väga käia. Võib-olla.“ (R.S., 4.märts 2021)

Ettevõtlikkus on kolmas kategooria antud teemaploki all, mille alamteemadeks on iga meeskonna liikme iseseisvus ja tugev enesejuhtimine- „Act like an owner“ printsiip. Lisaks järjekindlus ja sihikindlus, mida toodi eriti esile asutajate ja juhtide vaates, kuid samuti peeti seda oluliseks kogu meeskonna vaates. Iduettevõtete tegevuses on tihti peale mitmeid tõuse ja mõõnasid, nii on rasketel aegadel sihikindlus oluline, et mitte alla anda. Ühtlasi on iduettevõtte vaates mitmeid nõu andjaid ja soovitajaid, nii on meeskonnaliikmetel pidada silmas suuremat eesmärki ja visiooni ning olla selle vaates järjekindel, et mitte eksida teelt. Paindlikkus ja kiire ümberlülitumine on vajalik kuna iduettevõtted töötavad pidevalt hüpoteeside kallal ning testivad ideid varajases etapis klientide peale, nii on tihti vaja oma esialgne idee unustada ja lülituda ümber uuele suunale. Iseseisvus, omale fookuse ja ülesannete võtmine, mis baseerub ettevõtte eesmärkidel on igapäevane viis tööalaste fookuste seadmiseks. Iduettevõtte meeskonnaliikmetelt oodatakse, et nad on tugevad enesejuhid, tekitavad endale ülesandeid ja juhivad neid iseseisvalt. Intervjuust tulnud ettevõtlikkuse kategooria koodid ja tulemused kattuvad suuremas osas töö teoreetilises osas esitatud käsitlustega (Gross, 2016; Klotz, Hmieleski, Bradley, & Busenitz, 2014).

Neljandaks jõuame **kliendist lähtumine** juurde, kus fookuses on oma arvamuse kõrvale seadmine ning kliendi vajaduse ja probleemi päriselt kuulamine, kuuldu objektiivne analüüs ning selle baasil välja töötada lahendus, mida klient tegelikult vajab. Enda ideid tuleb testida ja kohandada vastu kliendi tagasisidet. Meeskonna võimekus kuulata ja lähtuda kliendist on iduettevõttes keskne vajadus. Intervjuudest tulnud kliendist lähtumine kategooria koodid ja tulemused kattuvad suuremas osas töö teoreetilises osas esitatud käsitlustega (Gross, 2016; Blank & Euchner, 2018).

Seejärel tuli esile kategooria **hoiakud**. Oluline on omada meeskonnas valdkonna ekspertsust, et mõista valdkonna toimimist ja olulisi asjaolusid.

„Hästi palju on startup’ed, kes oma garaazis tulevad väga hea idee peale, siis teevad selle asja valmis ja lähevad ..., siis tuleb välja, et see ei sobi nende süsteemi ja ei lahenda reaalselt probleemi.“ (K.T. 9.märts 2021)

Ekspertsus omas valdkonnas kombineerituna laia silmaringi ja oskustega, on iduettevõtluse seisukohalt oluline. Justkui ühest suust tõid intervjueritavad juurde kommentaari, et oskused on olulised, kuid veelgi olulisem on hoiakud. Kuivõrd meeskonna liige, kes on tugev oma valdkonna ekspert ja omab vajalikke oskusi, kuid ei oska näha kiiresti muutuvat maailma enda ümber või omada hoiakut, et ta ei ole kõige targem, on hukule määratud iduettevõtluses. Hoiak on kõige tähtsam ja siis tulevad konkreetset oskused ja varasemad kogemused. On teatud oskused, mis on kriitilised ja neis peab olema tagatud vajalikud oskused ja kogemused (finantsid, arendus) aga nälg, soov areneda, tahe näha vaeva ja töötada pühendunult, on asendamatud. Iduettevõtte tiimi liikmeid iseloomustab pigem hoiak, et nad ei käi tööl palga pärast, vaid missiooni ja ühise eesmärgi nimel. Sisemine motiveeritus on niisiis kõrge ja peamine edasiviiv jõud. Kuna iduettevõtete meeskonnad on tavapäraselt võrdlemisi väikesed, siis on oluline ka lai amplituud ja paindlikkus ning võime kiirelt ühelt tegevuselt ja fookuselt teisele lülituda. Intervjuust tulnud hoiakud kategooria koodid ja tulemused kattuvad suuremas osas töö teoreetilises osas esitatud käsitlustega (Marullo, Casprini, Minin, & Piccaluga, 2018):

„Ma olen lihtsalt hämmingus, kui palju targemad on minust ja see on nii äge, see inspireerib mind väga-väga. See on üks väga suur inspiratsiooni allikas minu jaoks.“ (K.T., 9.märts 2021)

Kuues kategooria antud teemaploki all on **organisatsiooni kultuur**. Ettevõtte kultuur on miski, millega iduettevõtted peaksid meie intervjueritavate hinnangul tegelema ning seda teadlikult kujundama ja juhtima. Iduettevõtted on kiiresti kasvavad ja arenevad, nii peab ettevõtte kultuur olema pidevalt asutajate ja juhtide laual ning teadlikult hindamisel ning arendamisel.

„Eesmärgipärane tegutsemine, isegi kui sul on täielik kaos, nagu start up'des tavaliselt, ikkagi peab olema struktureeritud eesmärgistamine, nii öelda struktureeritud, loominguine kaos“ (O.T. 11.märts 2021)

Töökus ja võrdne panustamine, kes ei panusta võrdselt, see tuleb kiirelt välja ja ta ei saa jätkata endistviisi. Kõigil on võimalus andmete baasil otsuses kahelda ning teha ettepanek teistsuguseks lahenduseks. Intervjuust tulnud organisatsiooni kultuur kategooria koodid ja tulemused kattuvad suuremas osas töö teoreetilises osas esitatud käsitlustega (Gross, 2016):

„On suur erinevus kas inimene on kriitiline või negatiivne.“ (K.T., 9.märts 2021)

Seitsmes kategooria on **asutajad**. Meeskonna all leidsid käsitlemist asutajad, meeskonnaliikmed ja investorid. Suurima fookuse said asutajad. Antud teema all leidsid käsitlemist sellised olulised aspektid, nagu visioon, missioon ning eneseteostus. Asutajate

tugevus algab edukast visioonist ja missioonist, mida ta peab suutma edukalt oma meeskonnale, investoritele ning koostööpartneritele edasi andma. Juhioskused ja küpsus juhina on niisamuti iduettevõtte juhtimisel olulised. Just juhi otsustuskindlust, sihikindlust ja püsivust peavad intervjuueeritavad oluliseks edu saavutamisel. Iduettevõtte toob kaasa tõuse ja mõõnasid, seetõttu on oluline juhi püsivus, mitte alla andmine, sihi, visiooni ja missiooni omamine. Otsustuskindluse vaates rõhutasid intervjuueeritavad usku enesesse ja usaldada enda sisetunnet, sest nõuandjaid on palju. Juht peab ka olema nõ generalist ning selleks omama üldistusoskust, loogilist mõtlemist, laia silmaringi, mis aitab mõista trende, märgata võimalusi kui ka hoida fookust olulisel.

„Minu meelest sõltub edukate ettevõtete puhul juhust ja asutajast hästi palju, nad peavad midagi tegema väga teistmoodi kui teised, nad on vastupidavamad, püsivamad, tugeva loogilise mõtlemisega, nad ei anna alla ja mõistavad, mis on oluline ja millist nõu võtta kuulda ja millal jääda enda visiooni juurde.“ (M.V., 13.märts 2021)

Tugevad sotsiaalsed kompetentsid ning kontaktvõrgustiku (ingl *networking*) loomine, arendamine ja hoidmine on iduettevõtte asutajate ja juhtide fookuste seas väga olulisel kohal. „Ma arvan, et minu ja minu kaasasutaja kindlad tugevused on olnud inimestega suhelda ja meie väga suured ja võimsad võrgustikud tutvusringkonnad ja mida ma start up'i ajal õppisin ning mida pean oluliseks oskuseks- kuidas osata oma võrgustikku kasutada nii, et see on jätkusuutlik, inglise keeles on selleks hea väljend *gift first mindset*.“ (H. M., 9. märts 2021)

Intervjuust tulnud asutajad kategooria koodid ja tulemused kattuvad suuremas osas töö teoreetilises osas esitatud käsitlustega (Crick, 2009; Honoré, 2020; Karra & Phillips, 2004; Zaech & Baldegger, 2017).

Kaheksas kategooria on **tugivõrgustik**. Siinkohal rõhutasid meie intervjuueeritavad soovitusi olla kaasasutajad ehk asutajate tiim. See aitab vastu pidada iduettevõttega kaasakäivatele tõusude ja mõõnadega. Intervjuust tulnud tugivõrgustik kategooria koodid ja tulemused kattuvad suuremas osas töö teoreetilises osas esitatud käsitlustega (Baron & Tang, 2009; Brattström, 2019):

„Ma ei oleks täna siin ja ei räägiks sinuga, kui mul ei oleks tugevaid partnereid tiimis, kellega koos probleeme lahata ja arutada. Ma ei soovita olla mitte kellelgi üksik asutaja, see on ütlemlata raske, nad põlevad ruttu läbi, sest start up'i maailmas tuleb ette mitmeid kõrghetki ja madalhetki ja madalhetkes olles ei ole sul kedagi, kes su kõrghetke tagasi toob. Kui on mitu asutajat, siis tasandate üksteist ja veate rasketest kohtadest läbi.“ (K.T., 9.märts 2021)

Üheksas kategooria on **töö investorite suunal**. Investorite valik, milliseid investoreid ettevõttel vaja on. On palju juttu tark raha vs rumal raha, meie asutajatest intervjueeritavad rõhutavad targa raha olulisust. Samas on oluline ka asutajate hinnangul mõista, et ükski investor sinu eest äri ei juhi ja otsuseid ei tee. Lisaks suhtluse hoidmine investoritega-asutajal tuleb investorit kaasates täpselt läbi mõelda ja kokku leppida suhtluse ja infojagamise tihedus ja millist infot ja kuidas edasi anda. Intervjuust tulnud töö investorite suunal kategooria koodid ja tulemused kattuvad suuremas osas töö teoreetilises osas esitatud käsitlustega (Klotz, Hmieleski, Bradley, & Busenitz, 2014).

Kümnes kategooria on **juhtimine**. Meeskonna valik, panna meeskond ühtse tervikuna tööle ja meeskonna liikmete usaldamine, mitte *spoon feeding*. Toetav suhtumine, meeskonna vaim. Osadel asutajatel on hea iduettevõtte kogemus just edukate iduettevõtete ehitamisel, mida hinnatakse. Intervjuust tulnud juhtimine kategooria koodid ja tulemused kattuvad suuremas osas töö teoreetilises osas esitatud käsitlustega (Gross, 2016; Minott, 2020; Honoré, 2020):

„Kui sa suhtleksid praegu riskikapitalistidega, kellega mina olen hästi palju suhelnud, siis ega nemad ei anna raha ideele või trendile, nemad annavad raha inimestele. Põhimõtteliselt alati käib hindamine baasil: a) kui motiveeritud on tiim; b) kas tiimil on olemas vajalikud kriitilised kompetentsid; c) kui hästi tiim omavahel toimib- tiimi dünaamika, kui tugev on meeskonnamäng.“ (O.T., 11.märts 2021)

Ärimudel. Meie intervjuude tulemusel asetus äriidee pingereas teisele positsioonile. Ärimudeli intervjuusid analüüsid jagati tulemused koodide põhiselt kaheks kategooriaks (Joonis 15).



Joonis 15. Ärimudeli teemaplokis loodud kategooriad ja koodid

Allikas: Autorite koostatud

Esimene kategooria on **ärimudeli innovatsioon**. Primaarselt rõhutasid intervjueeritud asjaolu, et äriidee muutub ajas pidevalt. Samuti, et iduettevõtte alguses ei pruugi toimivat äriideed olla ja see on üsna levinud. Kuid peaks olema teadmine, millal see saab paika. Ärimudeligas töötamisel tuleb silmas pidada tänast ärimudelit ja vaadata ka tuleviku

ärimudelit. Katsetamine ja eksperimenteerimine on vajalik ja aitab aru saada, mis töötab ja mis mitte. Intervjuust tulnud ärimudeli innovatsiooni kategooria koodid ja tulemused kattuvad suuremas osas töö teoreetilises osas esitatud käsitlustega (Ries, 2010; Ries, 2011; Osterwalder & Pigneur, 2010; Blank & Euchner, 2018):

„Start up’i puhul võib võtta rahulikult, kui sul ei ole kohe alguses sada protsenti paigas toimiv ärimudel ja sa hetkel ei teeni selliseid tulusid, nagu vaja, peab sul olema teadmine, millal ja kuidas see tulevikus juhtub.“ (H. M., 9. märts 2021)

Teine kategooria on **maksev klient**. Meie asutajad olid ühel nõul, et äriidee on oluline, et teenida raha ehk keerata hea idee äriks:

„Kõigepealt tuleb luua väärtus ja siis vaadata, kuidas see hakkab raha tooma.“ (K.T., 9.märts 2021)

Ärimudel algab arusaamisest, kes on klient. Tuleb hästi täpselt teda tunda ja mõista tema elu, tema vajadusi, tema harjumusi. Ja katsetada, eksperimenteerida ja testida erinevaid lähenemisi. Oluline on saada pidevalt uusi maksvaid kliente. Selleks tuleb hakata kohe müüma, isegi kui toode ei ole valmis, proovid saada kliendilt rahalise enese sidumise, see annab tagasiside, kas toodet on vaja ja on mõistlik tootega edasi töötada:

„Me oleme hakanud müüma kohe ka siis kui meil ei ole veel otseselt valmis toodet, mida me müüme. Teeme seda seetõttu, et üritame päevast üks saada kliendile rahalise pühendumise, mis näitab seda, kas seda toodet, mida arendame, on ikka realselt kliendil vaja. Kui ma saan kliendilt jah, siis tean, et mul on mõtet toodet edasi ehitada.“ (L.K. 3.märts 2021)

Intervjuust tulnud maksev klient kategooria koodid ja tulemused kattuvad suuremas osas töö teoreetilises osas esitatud käsitlustega (Oliveira & Zotes, 2018; Ries, 2011).

Rahastus. Rahastus leidis antud magistr töö intervjuueeritavate seas läbiviidud intervjuude raames viie teguri seas kolmandale ehk keskmisele positsioonile.

KIIRE KASVU VÕIMALDAJA
Kiire kasvu võimaldaja, võidujooks konkurentidega, efektiivne raha kasutus, tulemuslikkus

TARK RAHA
Investori teadmised, kogemused, kontaktid, investori tugi, mitte paanika ega ahnus, süsteemne, ettevaatav töö investori leidmiseks

RAHA ON HAPNIK
Raha kliendi käest on ülimaline eesmärk, investeeringuid on lihtne saada, *bootstrapping*, raha pangakontol on hapnik, ilma ei hinga

Joonis 16. Rahastuse teemaplokis loodud kategooriad ja koodid

Allikas: Autorite koostatud

Rahastuse teemaploki intervjuusid analüüsid jagati tulemused koodide põhiselt kolme kategooriasse (Joonis 16). Esimeseks kategooriaks on **kiire kasvu võimaldaja**. Iduettevõtete seas on kapitali mahukaid ärimudeleid ja on kapitali kergeid mudeleid, sellest algab rahastuse vajadus. Rahastust peetakse oluliseks, kuivõrd rahastus on mitmeski mõttes võimaldaja. Rahastus võimaldab kiiret kasvu, et haarata turg või turuosa ja seeläbi võimekus saada äriidee vaates iseseisvaks. Samuti võimaldab rahastus tuua ettevõttesse meeskond, keda on vaja ja hoida neid motiveerituna, mõistes, et iduettevõtte töö intensiivsus on kõrge, tuleb mitmeid tagasilööke ja töötajatelt oodatakse palju, mille kohta on antud magistritöö meeskonna alalõigus enam juttu. Rahastus on oluline konkurentsipüsimeks ja mingis konkreetses vaates eelise saavutamiseks. On valdkondi, kus suuritel turgudel ja suured konkurendid kaasavad raha ja kasvavad kiiresti. Et sellel turul konkurentsipüsida, on vaja ka meie iduettevõtetel kiiresti kasvada aga tehes seda väiksema rahastusega. Eesti asutajate ja juhtide nutikus kuidas väiksema rahastusega teha tarkasid investeerimisvalikuid, kuhu raha suunata, et sellest saavad väärtust maksimeerida ja püsida oma globaalse konkurendi arengu kannul. Intervjuust tulnud kiire kasvu võimaldaja kategooria koodid ja tulemused kattuvad täielikult töö teoreetilises osas esitatud käsitlustega (Tanev, 2012; Ready, 2012; Oviatt & McDougall, 1994; Damodaran, 2009; Kollmann, Stöckmann, Linstaedt, & Kensbock, 2015): „*Kui sa tahad suures liigas mängida, siis on raha aspekt oluline. Me küll mingi maani suutsime väga efektiivselt kasvada, aga lõpuks suundudes suurtele turgudele, oli vaja raha kaasata. Kui su konkurentidel on miljardid ja sul mõned miljonid, siis sa ikkagi ei ole samas kaalukategoorias. Oleme suutnud rahastust oluliselt efektiivsemalt rakendada, me lihtsalt peame väiksema rahastusega suutma nutikamalt hakkama saada.*“ (M.V., 13.märts 2021)

Teine kategooria on **tark raha**. Intervjuude raames tuli sagedasti esile sõnastus „Tark raha“, millega kirjeldatud investorit, kellelt raha kõrval on oluline panus iduettevõttele kogemuste, teadmiste, kontaktide näol. Samuti, kuidas investor käitub läbi koostöö perioodi, kus iduettevõttel on nii tõusu- kui mõõnaperioode. Investoritena hinnatakse kõrgelt neid, kes toetavad ja on olemas kui vaja, kuid ei suru oma arvamust peale ja ei survesta liigselt iduettevõtet. Tark raha kategoorias selgus, et investoril on oluline roll ning meie intervjuueeritavad tõid esile, et on investoreid, kellel on väiksem kogemus ja kes abi vajamise hetkel ei oska aidata. Nii võib kirjeldada ebaõnnestunud investorit: kui on probleeme, satub paanikasse ja kui läheb hästi, on ahne. On aga ka teistsuguseid investoreid, kes meie intervjuueeritavate kogemusel on sagedasti pikema kogemusega ning kellega koostöö on olnud viljakas. Investoril on võimalus toetada kas oma ekspertiisiga, *networkinguga*, viies

iduettevõtte kokku vajalike inimestega, kas koostööpartnerite või ka potentsiaalsete tiimiliikmetega. Intervjuust tulnud tark raha kategooria koodid ja tulemused kattuvad suuremas osas töö teoreetilises osas esitatud käsitlustega (Marullo, Casprini, Minin, & Piccaluga, 2018; Lyadvinsky, 2018):

„Aeg on mind õpetanud, et investoril on kaks emotsiooni- ahnus ja paanika. Kui kõik läheb väga hästi, siis nad tahavad rohkem ja kui ei lähe, siis nad tahavad joosta. Sa pead valima partnerit selle järgi, et kui sul on raske, nad tulevad appi, mitte ei hakka lärmi tegema ümber ringi ja ei võta sul aega ning energiat ära.“ (R.S., 4.märts 2021)

Oluline on süstemaatilist tööd rahastust potentsiaalselt pakkuvate investoritega, mida töid nii mõnedki meie intervjuueeritavad esile kui asutaja ühte olulist tööülesannet. Ehitada üles LinkedIn'i profiil, luua võrgustikku ja kontakte potentsiaalsete investoritega, kommunikeerida edu, mitte ainult tänastele investoritele vaid ka laiemalt, hoida investeerimistsükklite vahel sidet ja kontakti. Investori olulisus on selge, kuid lõpu noodina hindasid magistr töö intervjuueeritud enim, et raha tuleks maksvalt kliendilt:

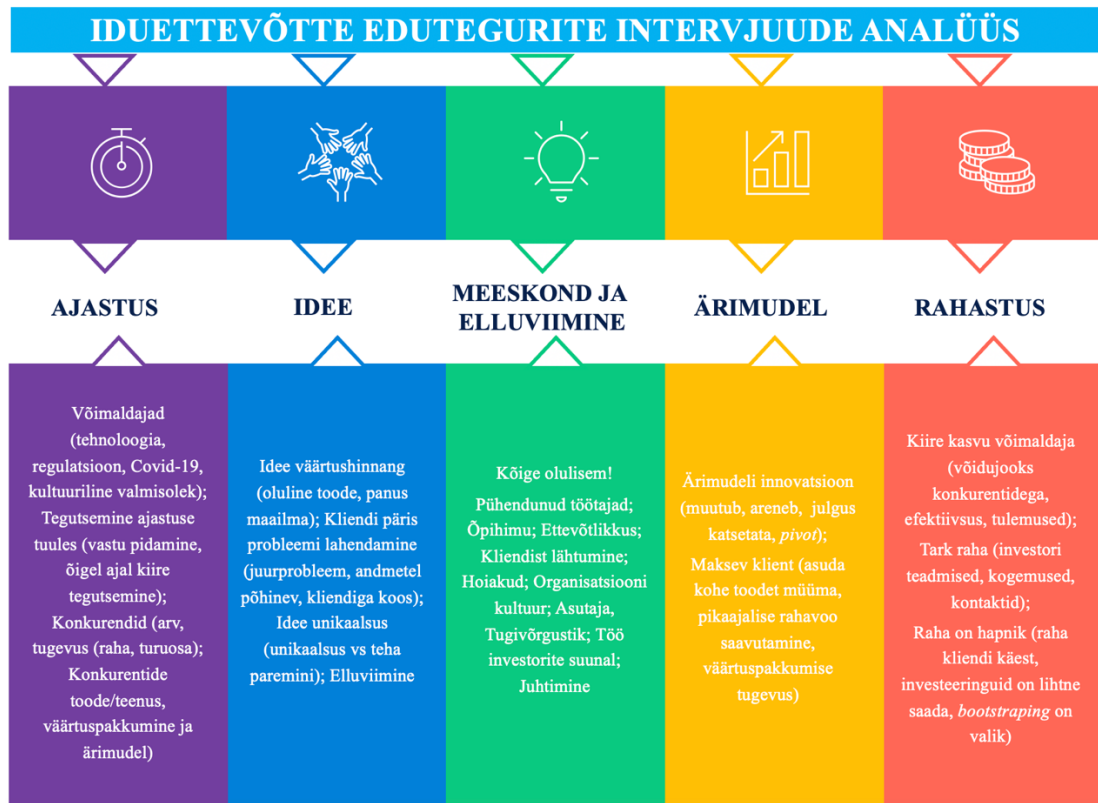
„Ma väga tahan selle raha saada kliendi käest, mitte investorite käest, nii et ma hetkel tegelen süstemaatiliselt selle nimel, et ma oleksin break evenis.“ (K.T., 9.märts 2021)

Kolmandaks kategooriaks on **raha on hapnik**, ilma ei hinga. Kuid sinna jõudmiseks vajab iduettevõtte alguses tuge, et suudaks kasvada ja saavutada vajalik nähtavus, toode ja kliendi haare. Rahastuse osas märkisid mitmed intervjuueeritud, et raha on turul hetkel palju. Iduettevõtted on järjest edukamad ja seeläbi on mitmeid võimalusi raha kaasamiseks. Kuna Eestit peetakse edukaks iduettevõtluse riigiks, nagu ka autorid käsitlesid sissejuhatuses, on võimalik siinsetel asutajatel häid investoreid leida. Rahastuse otsustamisel on investorid pidevas arengus ning kui mõni aeg tagasi piisas rahastuse saamiseks *pitch deckist*, siis tänasel hetkel vaadatakse iduettevõtte puhul tulemusi ja meeskonda. Meeskonna puhul hinnatakse võimekust idee elluviimisel. Kolmandaks oluliseks aspektiks on ajastus, kuivõrd tunnetab investor iduettevõtte poolt lahendatavat probleemi akuutsena. Koroona ajal on teatud probleemid tõusnud varasemast tugevamalt esile ning varasemast edukamalt saab sinna kvaliteetset investorit kaasata. (Garnsey, 1998; Blumberg, 2020):

„Raha on teatud mõttes nagu hapnik, ilma milleta ettevõtte ei hinga.“ (L.K. 3.märts 2021)

Intervjuude käigus selgus, et iduettevõtted muutuvad kiiresti, nii muutub ajas idee, ärimudel, organisatsiooni kultuur ja investori toetuse/kompetentsi vajadus. On kolm tegurit, mis on hea kui ei muutu- a) asutaja visioon, missioon, sihikindlus mitte alla anda; b) kliendikesksus, olla kliendiga koosloomes ja mitte armuda oma ideesse vaid pidevalt otsida ja töötada lahenduse kallal, mis lahendab kliendi juurprobleemi; c) fookus meeskonnale- olla kui

ettevõtja, iseseisev, aktiivne, kiire ja võtta vastutus, kuulata klienti ja leida võimalus lahendus ellu viia. Joonis 17 tõstab esile intervjuude analüüsi tulemusena selgunud peamised atribuudid analüüsi aluseks olnud tegurite lõikes.



Joonis 17. Eesti iduettevõtete kriitilised edutegurite ja atribuutide analüüs

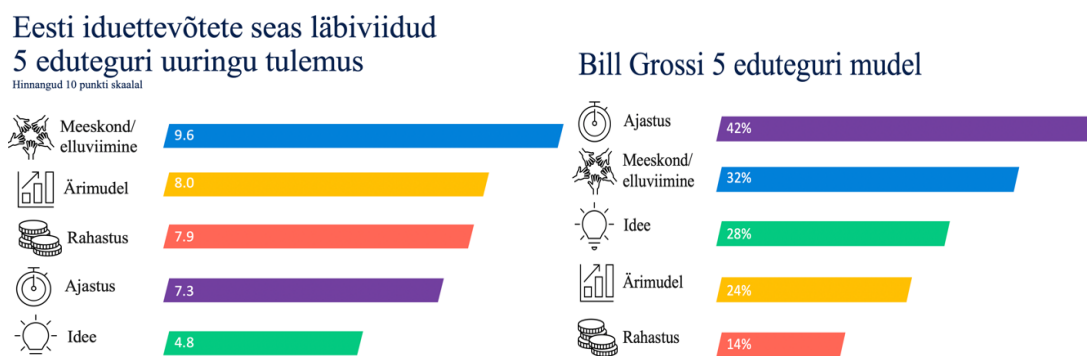
Allikas: Autorite koostatud

Kõik viis põhjalikult uuritud edutegurit on olulised edutegurid ning antud uuringu raames ei selgunud, et mõni uuritud eduteguritest ei oleks oluline, samuti ei lisandunud intervjuude käigus edutegureid. Nii saame Eesti iduettevõtete kogemusel kinnitada, et 5 eduteguri mudel on relevantne ja pädev. Detailsed intervjuueeritute hinnangud on esitletud Lisas G. Intervjuude raames joonistus välja tugev ühisosa kõigi viie eduteguri vahel, mis kinnitab mudeli pädevust, et iga edutegur on selles mudelis oluline terviku omamiseks. Erinevate iduettevõtete spetsiifikast, arengu etapist, asutaja kogemusest lähtuvalt võib olla mõni edutegur vähem või rohkem relevantne. Kõigi viie teguriga tuleb asutajatel pidevalt tööd teha, hoida neid pidevas fookuses ja arengus:

„Mul on metafoor, et kui sa lähed purjetama, tead sihti, lased purje ülesse, aga kõik muutub - tuul muutub, hoovus muutub ja nii edasi, sa pead kogu aeg jälgima mis toimub ümberringi.

Sellest ei piisa, et sa paned kai peal plaani paika, sätid purje ära ja siis ainult anna minna. Sa pead kogu aeg putitama. Idee juures on samamoodi.“ (R.S., 4.märts 2021)

Võrreldes tulemusi Bill Grossi poolt läbiviidud uuringu ja antud magistrیتöö uuringutulemuste vahel, leidis antud magistrیتöö raames ümberlõkkamise viie eduteguri pingerida. Bill Grossi mudelis (Joonis 6) on ajastus kõige olulisem ja rahastus kõige vähem olulisem, mis antud magistrیتöö raames kinnitust ei leidnud (Joonis 18).



Joonis 18. Eesti iduettevõtete hinnang 5 eduteguri mõjule ettevõtte edukusele võrreldes Grossi tulemustega

Allikas: Autorite koostatud

Antud töö käigus selgus, et kõige kriitilisemaks eduteguriks on ülekaalukalt meeskond ja elluviimine. Uuringu tulemustes selgus, et ajastus on oluline kuid jäi antud uuringu tulemusel 4ndale positsioonile. Bill Grossi mudeli ja antud magistrیتöö tulemuste võrdlus annab kinnitust, et Grossi viie teguri teooria mudel on pädev ning kõik viis edutegurit on olulised.

Kokkuvõte

Selles magistrیتöös uuriti suure rahvusvahelistumise ambitsiooniga iduettevõtete kriitilisi edutegureid. Iduettevõtted on majanduse kasvumootoriks andes olulise panuse Eesti majandusse. Iduettevõtete kiiret kasvu jätkumist prognoositakse ka järgnevatel aastatel. Samas on suur osa iduettevõtetest, kes ei saavuta edu ning tihedas konkurentsisis ellu ei jää. Iduettevõtete ellujäämise protsendid jäävad erinevatele allikatele toetudes vahemikku 75-90%. Palju on uuritud iduettevõtete edu ja ebaedu mõjutavaid tegureid kvantitatiivsel moel, kuid töö autoritele teadaolevalt ei ole kvalitatiivsele uuringule seni piisavalt tähelepanu pööratud. Käesoleva magistrیتöö eesmärk ja uurimisülesanded on kirjeldatud töö sissejuhatuses. Eesmärgi täitmiseks oli autoritel viis uurimisülesannet, sh anda ülevaade suure rahvusvahelistumise ambitsiooniga iduettevõtte mõistest, varasemate uuringute toel tuvastada

iduettevõtete kriitilised edutegurid, viia läbi kvalitatiivne uurimustöö pool-struktureeritud intervjuude näol Eesti rahvusvahelistumise ambitsiooniga iduettevõtete asutajate või tegevjuhtidega ning eelnevale tuginedes teha omapoolsed järeldused suure rahvusvahelistumise ambitsiooniga Eesti iduettevõtete kriitilistest eduteguritest. Palju on uuritud idufirmade edu- ja ebaedutegureid kvantitatiivsel moel, kuid töö autoritele teadaolevalt ei ole kvalitatiivsele uuringule seni piisavalt tähelepanu pööratud. Eesti kuulub mõjukaimate iduriikide hulka ning meil on väikese riigi kohta arvestatav arv edukaid iduettevõtteid, mistõttu leiavad töö autorid, et edukate Eesti iduettevõtjate kogemusi uurides on võimalik luua kvalitatiivne nihe idusektori edukuse kasvuks.

Magistritöö teoreetilises osas tõid autorid välja, et iduettevõtete algus ulatub 50 aasta tagusesse aega kuid alates interneti, kommunikatsiooni ja tehnoloogia kiirest arengust 2000-ndatel on iduettevõtetus hoogustunud. Iduettevõtteid iseloomustatakse kui kiire kasvuga ja suurelt skaleeritavaid ettevõtteid, kellel on uudne ärimudel, toode või teenus ning kes arendab oma pakkumist agiilsel ja efektiivsel viisil. Iduettevõtetus on seotud riskiga, kuna katsetatakse uudseid lähenemisi. Tehnoloogia areng võimaldab suhtelistelt kuluefektiivset ja kiiret ligipääsu globaalsetele turgudele, nii on suure rahvusvahelistumise ambitsiooniga ettevõtted ja nende seas iduettevõtted, hoogsalt turgu võtmas.

Teoreetilise käsitluse teises osas leidsid käsitlemist iduettevõtte edu kriteeriumid, edutegurite teoreetilised käsitlused ja mudelid. Samuti empiirilise uuringu jaoks väljavalitud mudeli viie teguri teoreetilised käsitlused. Erinevaid edu hindamise aspekte on mitmeid kuid kriitilisi edutegureid ei saa olla enam kui mõni üksik, olles tegur, milles edu saavutamine määrab olulisel moel ettevõtte edukuse. Iduettevõtte edutegureid on erinevate kvantiteet uuringute raames uuritud ning on tuvastatud mitmeid. Töö autorid hindavad Bill Grossi viie teguri mudelit kõige terviklikumaks. Nii uurisime põhjalikult viite tegurit läbi teoreetilise käsitluse. Kõik viis edu tegurit- ajastus, idee, meeskond ja elluviimine, ärimudel ning rahastus on kõik olulised tegurid edu saavutamisel.

Magistritöö empiirilises osas viisid autorid läbi kvalitatiivse uuringu, kasutades informatsiooni saamiseks poolstruktureeritud intervjuusid suure rahvusvahelise ambitsiooniga iduettevõtete asutajate või tegevjuhtidega. Sisuanalüüsist selgus, et kõik viis teoorias tuvastatud ja intervjuudega uuritud edutegurit on kõige olulisemad edutegurid. Spontaanselt edutegureid uurides tõid intervjuueeritud välja viie teguri hulgast tegureid. Enim leidsid spontaanselt väljatoomist idee väärtusasetus, juhtimine, finantsiline edukus ja ajastus.

Ajastus on teoreetilise mudeli põhjal kõige olulisem edutegur. Antud magistritöö empiirilises uuringus selgus, et ajastuse all on eraldi alamtegurid, mis määravad iduettevõtte

edukuse ning intervjuude baasil jagunesid need kolmeks- a) võimaldajad, milleks on tehnoloogia, regulatsioon, COVID-19 ning tarbija kultuuriline valmisolek; b) tegutsemise ajastuse tuules, mille all töid iduettevõtte asutajad välja primaarseimana vastu pidamise suutlikkuse ja õige aja ära tundmise ja siis kiire tegutsemise; c) konkurendid, kus on olulisimad tegurid konkurentide arv ja nende tugevus kas investeringute mahu vaates või ka turuosa suuruse osas, niisamuti on oluline konkurentide toode ja teenus, nende väärtuspakkumine kliendile ja ärimudel, kuidas nad raha teenivad. Primaarne küsimus, millal on õige aeg siseneda turule, kes on ees olevad konkurendid ja kas iduettevõttel on tugevam väärtuspakkumine.

Idee on vastavalt uuringu tulemustele oluline edu tegur kuid saavutas pingereas viienda positsiooni. Olulisim on idee väärtushinnang ehk kui oluline on toode ja milline on lahenduse panus maailma. Iduettevõtted otsivad kliendi päris probleemi ja proovivad seda lahendada. Oluline andmetel põhinemine ja kliendiga koos arendamine. Idee unikaalsus ei ole oluline meie töö tulemused, olulisem unikaalsusest on töötada välja senisest lahendusest parem lahendus. Idee kõige tähtsam osa on aga antud uurimistöös tuvastatuna elluviimine.

Meeskond ja elluviimine on uurimistulemusena iduettevõtete asutajate ja juhtide seas kõige olulisem tegur, saavutades kõige kõrgema hinnangu viie teguri seas. Iduettevõtete asutajad pidasid asutajate ja tegevjuhtide rolli kriitiliseks teguriks- hoiakud ja väärtused, organisatsiooni kultuuri kujundamise fookus ning üldine juhi võimekus. Samuti tugivõrgustiku olemasolu asutajale ning asutaja poolne järjepidev ja süsteemne töö investorite suunal. Ütlemata olulised on kahtlemata ka meeskonna liikmed- pühendunud töötajad, nende õpihimu, ettevõtlikkus ja lähtumine kliendist.

Ärimudelit pidasid antud uurimistöö raames intervjuueeritavad väga oluliseks, saavutades pingereas teise positsiooni. Ärimudeli innovatsioon ja maksev klient on siinkohal primaarsed märksõnad. Ärimudel muutub ajas ja tuleb avatult hinnata, mis töötab ja mis mitte. Ärimudel saavutas kõrge koha eeskätt põhjusel, et iduettevõtete asutajate üks olulisemaid eesmärke on luua finantsiliselt iseseisev ja jätkusuutlik äri, kus raha tuleb kliendilt.

Rahastus on antud uurimistulemuste vaates eeskätt kiire kasvu võimaldaja, kuna annab vahendid võidujooksuks konkurentidega, kuid tehes seda efektiivsemalt kui konkurendid. Palju sai mainitud mõiste „tark raha“, mis tähendab, et raha kõrval on sama oluline investori teadmised, kogemused ja kontaktid.

Võrreldes tulemusi Bill Grossi poolt läbiviidud mudeli ja antud magistr töö uuringutulemuste vahel, leidis kinnitust, et viie teguri teooria mudel on pädev ning kõik viis

edutegurit on olulised. Küll aga leidis antud magistritöö raames ümberlukkamist viie eduteguri pingerida. Bill Grossi mudelis on ajastus kõige olulisem ja rahastus kõige vähem olulisem, mis antud magistritöö raames kinnitust ei leidnud. Antud töö käigus selgus, et kõige kriitilisemaks eduteguriks on ülekaalukalt meeskond ja elluviimine. Uuringu tulemustes selgus, et ajastus on oluline kuid jäi antud uuringu tulemusel 4ndale positsioonile. Intervjuusid analüüsid, on töö autorite hinnangul siiski ajastus edutegurina olulisem, kui asutajad ja juhid seda oskavad märgata. Kuid tingimata on meeskond ja elluviimine samavõrd olulised, millise tulemuseni on ka mudeli autor Bill Gross ka ise ühes viimatises materjalis jõudnud (Robbins, 2019).

Autorid usuvad, et käesoleva uuringu käigus saadud tulemused on olulised iduettevõtete asutajatele, juhtidele ja investoritele, võimaldades antud magistritöö tulemusi kasutada iduettevõtte strateegiate väljatöötamisel. Uuringust tulenevate teadmiste toel on iduettevõtetel võimalus suurendada edukust ja kiire kasvu võimalusi selles sektoris valitsevas tihedas konkurentsisis. Magistritöö teoreetilise ja empiirilise osa kokkuvõtteks saab öelda, et iduettevõtte eduteguritega töö on pidev ning asutajad peavad keskenduma kõigile tuvastatud viiele kriitilisele edutegurile- olema nendega pidevalt arengus, kuivõrd kliendi vajadus, keskkond ja iduettevõtte ise on pidevas ja kiires muutuses.

Autorite hinnangul vajaks iduettevõtete edutegurite temaatika edasist uurimist nii erinevate kriitiliste edutegurite kui ka huvigruppide lõikes. Autorite arvamusel tuleks uurida põhjalikumalt ajastust kui kriitilist edutegurit. Antud uuringu ja selle aluseks olnud mudeli võrdluses on ajastuse olulisus ettevõtjate poolt tihti alahinnatud ning võib olla oluliseks takistuseks edu saavutamisel. Lisaks võiks tulevastes teadustöodes uurida investorite kogemusi iduettevõtteid mõjutavate kriitiliste edutegurite osas. Käesolevas uuringus sai kinnitust investorite oluline roll iduettevõtte arengus, olles enamat kui pelgalt rahastuse allikas. Seega leiavad töö autorid, et professionaalsete investorite kogemus ning valdkonna laiema pildi omamine, võiks pakkuda 5 teguri mudelile olulist väärtust.

Viidatud allikad

1. Ahmed, M., & Walid Alnabulsi. (2016). The Success and Failure Factors of Internet Technology Startups and their Product Development. *9th International Scientific Conference Modern Trends in Administrative and Financial Thoughts: Projects Management (Challenges and New Horizons)* (lk 31-45). Philadelphia University Faculty of Administrative and Financial Sciences.
2. Akkaya, M. (2019). Startup: Valuation, Theories, Models, and Future. rmt: M. Akkaya, *Valuation Challenges and Solutions in Contemporary Businesses* (lk 137-156). Hershey: IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-7998-1086-5.ch008
3. Alshenqeeti, H. (2014). Interviewing as a Data Collection Method: A Critical Review. *English Linguistics Research* , 39-45. DOI: 10.5430/elr.v3n1p39
4. Amit, R., & Zott, C. (2001). Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, lk 493-520. DOI: 10.1002/smj.187
5. Autio, E. (Veebruar 2016. a.). *Researchgate*. Allikas: Entrepreneurship Support in Europe: Trends and Challenges for EU Policy: https://www.researchgate.net/publication/304659214_Entrepreneurship_Support_in_Europe_Trends_and_Challenges_for_EU_Policy. DOI: 10.13140/RG.2.1.1857.1762
6. Bailetti, T. (Oktoober 2012. a.). What Technology Startups Must Get Right to Globalize Early and Rapidly. *Technology Innovation Management Review*, lk 5-16.
7. Baron, R. A., & Tang, J. (Vol. 35 No. 2. Aprill 2009. a.). Entrepreneurs' Social Skills and New Venture Performance: Mediating Mechanisms and Cultural Generality. *Journal of Management*, lk 282-306. DOI: 10.1177/0149206307312513
8. Bashir, M., & Verma, R. (2017). Value Creation Through Business Model Innovation : A Case Study of Connect Broadband. *Prabandhan Indian Journal of Management*, 53–60. DOI: 10.17010/pijom/2017/v10i3/111426
9. Baum, M., Schwens, C., & Kabst, R. (2011). A Typology of International New Ventures: Empirical Evidence from High-Technology Industries. *Journal of Small Business Management*, 305–330. DOI: 10.1111/j.1540-627X.2011.00328.x
10. Beckett, R. C., & O'Loughlin. (2016). The impact of timing in innovation management. *Journal of Innovation Management*, 32-64. DOI: 10.24840/2183-0606_004.003_0005
11. Bednár, R., & Tarišková, N. (2017). Indicators of startup fail. *Scientific Technical Union of Mechanical Engineering "Industry 4.0"*, 238-240.

12. Belka, M. A. (2019). People investing in people. The overview on investment methods in technological start-ups at different stages of growth. *Journal of Management and Financial Sciences*, 75-97.
13. Blank, S. (30. November 2009. a.). Allikas: Customer Development is Not a Focus Group: <https://steveblank.com/2009/11/30/customer-development-is-not-a-focus-group/>
14. Blank, S. (25. Jaanuar 2010. a.). *steveblank.com*. Allikas: What's A Startup? First Principles.: <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
15. Blank, S. (Mai 2013. a.). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 1-2.
16. Blank, S. (31. Oktoober 2014. a.). *www.steveblank.com*. Allikas: Born Global or Die Local – Building a Regional Startup Playbook: <https://steveblank.com/2014/10/31/born-global-or-die-local-building-a-regional-startup-playbook/>
17. Blank, S. (25. Aprill 2017. a.). *Medium*. Allikas: Why Companies Are Not Startups: <https://medium.com/startup-grind/why-companies-are-not-startups-41e5785e0b4e>
18. Blank, S. (26. Veebruar 2020. a.). *Marker Medium*. Allikas: How to Raise Venture Capital for Your Startup, From Pre-Seed to Series A: <https://marker.medium.com/how-to-raise-money-its-a-journey-not-an-event-57958df553de>
19. Blank, S., & Euchner, J. (2018). The Genesis and Future of Lean Startup: An Interview with Steve Blank. *Research-Technology Management*, 15-21.
20. Blumberg, M. (2020). The Good, the Bad and the Ugly of Financing. rmt: M. Blumberg, *Startup CEO* (lk 185; 193). New Jersey: Wiley. ISBN: 111972371X, 9781119723714
21. Bocken, N. (2015). Sustainable venture capital - catalyst for sustainable start-up success? *Journal of Cleaner Production* , 647-658. DOI:10.1016/j.jclepro.2015.05.079
22. Brattström, A. (Volume 9, Issue 11. November 2019. a.). Working with Startups? These are the Three Things You Ought to Know about Startup Teams. *Technology Innovation Management Review*, lk 5-14. DOI: 10.22215/timreview/1279
23. Bullen, C. V., & Rockart, J. F. (Juuni 1981. a.). *MIT Libraries*. Allikas: A premier on critical success factors: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1988/SWP-1220-08368993-CISR-069.pdf?sequen>

24. Casnici, C. V. (2021). The Rise of Unicorn Companies: A Magical Growth? rmt: S. H. Park, M. A. Gonzalez-Perez, & D. E. Floriani, *The Palgrave Handbook of Corporate Sustainability in the Digital Era* (lk 581-594). Singapore: Springer Nature Switzerland AG. DOI: 10.1007/978-3-030-42412-1_29
25. Chen, Y.-F., Tsai, C.-W., & Liu, H.-J. (2019). Applying the AHP Model to Explore Key Success Factors for High-Tech Startups Entering International Markets. *International Journal of E-Adoption*, 19. DOI: 10.4018/IJEA.2019010104
26. Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation*. Boston, Massachusetts: harvard business school press. ISBN 1-57851-837-7
27. Choi, Y. R., & Shepherd, D. A. (2004). Entrepreneurs' Decisions to Exploit Opportunities. *Journal of Management*, 377–395. DOI: 10.1016/j.jm.2003.04.002
28. Choquette, E., Rask, M., Sala, D., & Schröder, P. (2016). Born Globals - Is There Fire Behind The Smoke? *International Business Review*, 448-460. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2016.10.005
29. Coleman, A. (23. Juuni 2019. a.). *Forbes*. Allikas: The Startups That Must Be Born Global To Survive: <https://www.forbes.com/sites/alisoncoleman/2019/06/23/the-startups-that-must-be-born-global-to-survive/?sh=7d224ba25eda>
30. Crick, D. (Vol. 26 Nos 4/5, 2009. a.). The internationalisation of born global and international new venture SMEs. *International Marketing Review*, lk 453-476. DOI: 10.1108/02651330910971986
31. Damodaran, A. (13. Juuni 2009. a.). *ELSEVIER*. Allikas: Valuing Young, Start-Up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1418687. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1418687>
32. Deeb, G. (17. November 2011. a.). *Founder Institute*. Allikas: The Importance of Timing and Luck for your Startup, by @GeorgeDeeb: <https://fi.co/insight/the-importance-of-timing-and-luck-for-your-startup-by-georgedeeb>
33. Diamandis, P. H. (4. Aprill 2015. a.). *Diamandis*. Allikas: ENTREPRENEURIAL WISDOM FROM BILL GROSS: <https://www.diamandis.com/blog/entrepreneurial-wisdom-from-bill-gross>
34. Distanont, A. (2018). CRITERIA OF VENTURE CAPITAL FOR CONSIDERING INVESTMENT IN START-UPS IN THAILAND. *Management, Knowledge and Learning International Conference 2018* (lk 289-294). Naples: Technology, Innovation and Industrial Management.

35. E2 Investments. (2020). *Understanding South African start-ups: insights and advice from successful entrepreneurs*. Intellidex (Pty) Ltd.
36. EAS. (Märts 2021. a.). *Invest in Estonia*. Allikas: Estonia gets its sixth unicorn: Zego: <https://investinestonia.com/estonia-gets-its-sixth-unicorn-zego/>
37. Eisenmann, T., Ries, E., & Dillard, S. (Detsember 2011. a.). *Harvard Business School*. Allikas: Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=41302>
38. European Commission. (2004). *Observatory of European SMEs 2003, No. 4*. Luxembourg: Enterprise publication. ISBN 92-894-5987-5
39. Evers, N., & O’Gorman, C. (September 2011. a.). Improvised internationalization in new ventures: The role of prior knowledge and networks. *Entrepreneurship & Regional Development*, lk 549-574. DOI: 10.1080/08985621003690299
40. Flint, P. (17. September 2019. a.). *Medium*. Allikas: Why Startup Timing is Everything: <https://medium.com/@nfx/https-medium-com-nfx-why-startup-timing-is-everything-51c2bb91e02b-53fb010baebe>
41. Forbes. (23. September 2019. a.). *Forbes*. Allikas: What Is The Most Important Element Of A Successful Startup? Hint, It’s Not The Idea, Team, Business Model Or Funding Dollars: <https://www.forbes.com/sites/bernhardschroeder/2019/09/23/what-is-the-most-important-element-of-a-successful-startup-hint-its-not-the-idea-team-business-model-or-funding-dollars/?sh=70bcbf40727c>
42. Freeman, S., Edwards, R., & Schroder, B. (Vol. 14, No. 3 2006. a.). How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*, lk 33-63. <https://www.jstor.org/stable/25049054>
43. Garnsey, E. (3. November 1998. a.). A Theory of the Early Growth of the Firm. *Industrial and Corporate Change*, lk 523-556.
44. Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The business model navigator : 55 models that will revolutionise your business*. Harlow, England; New York: FT Press. ISBN-13: 978-1292065816
45. Geenius Meedia OÜ. (23. Detsember 2019. a.). <https://digi.geenius.ee>. Allikas: Eesti idufirmad on sellel aastal kaasanud üle 250 miljoni euro investeringuid: <https://digi.geenius.ee/rubriik/uudis/eesti-idufirmad-on-sellel-aastal-kaasanud-ule-250-miljoni-euro-investeringuid/>

46. Ghezzi, A., Cavallaro, A., Rangone, A., & Balocco, R. (Jaauar 2015. a.).
www.researchgate.net. Allikas: A Comparative Study on the Impact of Business Model Design & Lean Startup Approach versus Traditional Business Plan on Mobile Startups Performance:
https://www.researchgate.net/publication/282846101_A_Comparative_Study_on_the_Impact_of_Business_Model_Design_Lean_Startup_Approach_versus_Traditional_Business_Plan_on_Mobile_Startups_Performance. DOI: 10.5220/0005337501960203
47. Giardino, C., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2014). Why Early-Stage Software Startups Fail: A Behavioral Framework. *In International Conference of Software Business*, 24-41. DOI: 10.1007/978-3-319-08738-2_3
48. Gonzalez, D. J. (2017). A NOVEL BUSINESS MODEL FRAME FOR INNOVATIVE STARTUPS. *Research Journal of Business and Management* , 126-137. DOI: 10.17261/Pressacademia.2017.467
49. Gross, B. (6. Oktoober 2014. a.). *Slideshare*. Allikas: There has never been a better time in history to start a compant: <https://www.slideshare.net/Vator/bill-gross-39934891>
50. Gross, B. (13. September 2016. a.). *The Business Channel*. Allikas: The Secrets to Startup Success with Bill Gross, Indepth talk on why startups succeed:
<https://www.youtube.com/watch?v=ByJBROhkl-w>
51. Grunert, K. G., & Ellegaard, C. (1992). *The Concept of Key Success Factors: Theory and Method*. MAPP working paper no 4.
52. Hassan, M. K., Karim, M. S., & Muneeza, A. (2020). A conventional and Sharī'ah analysis of bitcoin. *Arab Law Quarterly*, 155-189. DOI: 10.1163/15730255-BJA10033
53. Hecht, J. (8. Detsember 2017. a.). *Forbes*. Allikas: Are You Running A Startup Or Small Business? What's The Difference?:
<https://www.forbes.com/sites/jaredhecht/2017/12/08/are-you-running-a-startup-or-small-business-whats-the-difference/?sh=6ff1d98926c5>
54. Heirman, A., & Clarysse, B. (2004). How and Why do Research-Based Start-Ups Differ at Founding? A Resource-Based Configurational Perspective. *Journal of Technology Transfer*, lk 247–268.
55. Hennart, J.-F. (Jaauar 2014. a.). The Accidental Internationalists: A Theory of Born Globals. *ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE*, lk 117-135. DOI: 10.1111/etap.12076

56. Honoré, F. (2020). Joining Forces: How Can Founding Members' Prior Experience Variety and Shared Experience Increase Startup Survival? *Academy of Management*. DOI: 10.5465/amj.2018.1386
57. Human, S. E., Clark, T., Baucus, M. S., & Eustis, A. C. (Vol. 15. No. 1 Spring/Summer 2004. a.). IDEA OR PRIME OPPORTUNITY? A FRAMEWORK FOR EVALUATING BUSINESS IDEAS FOR NEW AND SMALL VENTURES. *Journal of Small Business Strategy*, lk 61-79.
58. Karra, N., & Phillips, N. W. (Detsember 2004. a.). Entrepreneurship goes global. *Ivey Business Journal*, lk 1-6.
59. Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H., & Busenitz, L. W. (Vol. 40 No. 1. Jaanuar 2014. a.). New Venture Teams: A Review of the Literature and Roadmap for Future Research. *Journal of Management*, lk 226– 255. DOI: 10.1177/0149206313493325
60. Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing, Volume 8*, 11-26.
61. Knight, G., Madsen, T. K., & Servais, P. (Vol. 21 No. 6 2004. a.). An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, lk 645-665. DOI: 10.1108/02651330410568060
62. Kollmann, T., Stöckmann, C., Linstaedt, J., & Kensbock, J. (2015). *European Startup Monitor*. Allikas: European Startup Monitor 2015: https://europeanstartupmonitor.com/fileadmin/presse/download/esm_2015.pdf.
63. Koovit, K. (20. September 2020. a.). *Eesti idufirmade ambitsioonikas plaan: panus majandusse kahekordistub*. Allikas: <https://arileht.delfi.ee>: <https://arileht.delfi.ee/news/uudised/eesti-idufirmade-ambitsioonikas-plaan-panus-majandusse-kahekordistub?id=91060309>
64. Kozma, M., & Sass, M. (2019). HUNGARIAN INTERNATIONAL NEW VENTURES – MARKET SELECTION AND THE ROLE OF NETWORKS IN EARLY INTERNATIONALISATION. *Society and Economy 41*, 27–45. DOI: 10.1556/204.2019.41.1.3
65. Kousari, A. (Juuni 2011. a.). *Technology Innovation Management Review*. Allikas: New Solutions to the Funding Dilemma of Technology Startups: <https://timreview.ca/article/449>

66. Liiva, S. (18. Märts 2021. a.). *Ärileht*. Allikas: Eesti idusektor ootab riigilt kiirendust, mis võimaldaks tohutut arenguhüpet: <https://arileht.delfi.ee/artikkel/92871721/eesti-idusektor-ootab-riigilt-kiirendust-mis-voimaldaks-tohutut-arenguhupet>
67. Loritz, M. (11. Jaanuar 2019. a.). *EU-Startups*. Allikas: 10 Estonian startups to look out for in 2019 and beyond: <https://www.eu-startups.com/2019/01/10-estonian-startups-to-watch-in-2019-and-beyond/>
68. Lyadvinsky, M. (16. November 2018. a.). *Entrepreneur Europe*. Allikas: Startups Need More Than Money to Succeed -- They Need Smart Money: <https://www.entrepreneur.com/article/323018>
69. Marullo, C., Casprini, E., Minin, A. D., & Piccaluga, A. (30. Juuli 2018. a.). ‘Ready for Take-off’: How Open Innovation influences startup success. *Creativity and Innovation Management*, lk 476–488. DOI: 10.1111/caim.12272
70. McGowan, E. (15. Jaanuar 2018. a.). *startups.com*. Allikas: The Definition of a Successful Startup Is Surprisingly Complex: <https://www.startups.com/library/expert-advice/the-definition-of-a-successful-startup-is-surprisingly-complex>
71. Michelle, S. (12. September 2020. a.). *Medium*. Allikas: The Single Biggest Reason Why Startups Succeed: <https://medium.com/age-of-awareness/the-single-biggest-reason-why-startups-succeed-e35e342d2254>
72. Milam, J. (2018). How Proper Information, Effective Risk Management, and Legacy Capital Can Solve the Funding Gap. *THE JOURNAL OF PRIVATE EQUITY*, 9-13. DOI: 10.3905/jpe.2018.21.3.009
73. Milam, J. (2019). Venture capital - patronage to apprenticeship to profession. *Journal of Private Equity*, 19-32. DOI: 10.3905/jpe.2019.22.4.019
74. Miloud, T., Aspelund, A., & Cabrol, M. (April–July 2012. a.). Startup valuation by venture capitalists: an empirical study. *Venture Capital An International Journal of Entrepreneurial Finance*, lk 151–174. DOI: 10.1080/13691066.2012.667907
75. Minott, Z. (24. Oktoober 2020. a.). *Medium*. Allikas: Legendary Investor, Bill Gross, Says Timing Is The Single Biggest Reason Why Startups Succeed: <https://medium.com/illumination-curated/legendary-investor-bill-gross-says-timing-is-the-single-biggest-reason-why-startups-succeed-5706d80992ca>
76. Mol, E. d. (21. Märts 2019. a.). *Harvard Business Review*. Allikas: What Makes a Successful Startup Team: <https://hbr.org/2019/03/what-makes-a-successful-startup-team>

77. Mällo, M. (28. Aprill 2020. a.). *www.startupestonia.ee*. Allikas: Estonian startups continue to grow in the first quarter of 2020: <https://startupestonia.ee/blog/estonian-startups-continue-to-grow-in-the-first-quarter-of-2020>
78. Oliveira, F. B., & Zotes, L. P. (2018). VALUATION METHODOLOGIES FOR BUSINESS STARTUPS: A BIBLIOGRAPHICAL STUDY AND SURVEY. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 96-111. DOI: 10.14488/BJOPM.2018.v15.n1.a9
79. Olugbola, S. A. (2017. a.). Exploring entrepreneurial readiness of youth and startup success components: Entrepreneurship training as a moderator. *Journal of Innovation & Knowledge.*, lk 155-171. DOI: 10.1016/j.jik.2016.12.004
80. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: Wiley. ISBN: 978-0-470-87641-1
81. Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). TOWARDA THEORY OF INTERNATIONAL NEW VENTURES. *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES*, 45-64.
82. Parida, V., Sjödin, D., & Reim, W. (2019). Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises. *Sustainability*, 1-18. DOI: 10.3390/su11020391
83. Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models. *International Marketing Review*, 830-858. DOI: 10.1108/IMR-10-2018-0280
84. Pott, T. (18. Veebruar 2021. a.). *ERR*. Allikas: Idusektori käive kasvas mullu pea poole võrra: <https://www.err.ee/1608114709/idusektori-kaive-kasvas-mullu-pea-poole-vorra>
85. Ready, K. (18. September 2012. a.). *Forbes*. Allikas: Do Startups Need Funding Anymore?: <https://www.forbes.com/sites/kevinready/2012/09/18/do-startups-need-funding-anymore/?sh=5839910ca66a>
86. Rennie, M. W. (1993). Born global. *THE MCKINSEY QUARTERLY 1993 NUMBER 4*, 45-52.
87. Ries, E. (21. Juuni 2010. a.). *Startup Lessons Learned*. Allikas: What is a startup?: <http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html>
88. Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. ISBN: 978-0-670-92160-7
89. Riigikantselei. (2020). *"Eesti 2035" Eelnõu (8. Oktoober 2020)*. Tallinn: Riigikantselei.

90. Robbins, T. (19. September 2019. a.). *Tony Robbins*. (T. Robbins, Producers, & Robbins Research International, Inc.) Kasutamise kuupäev: Mai 2021. a., allikas The most successful founder in history, Part 1; Part 2:
<https://www.tonyrobbins.com/podcasts/unicorn-founder-bill-gross/>
91. Roulston, K., & Choi, M. (2018). Qualitative Interviews. rmt: U. Flick, *Qualitative Data Collection* (lk 233-249). London: SAGE Publications Ltd.
92. Sadatrasoul, S. M., Ebadati, O. M., & Saedi, R. (2020). A Hybrid Business Success Versus Failure Classification Prediction Model: A Case of Iranian Accelerated Start-ups. *Journal of AI and Data Mining*, 279-287. DOI: 10.22044/JADM.20208248.1963
93. Santisteban, J., & Mauricio, D. (2017). Systematic literature review of critical success factors of Information Technology startups. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 1-23.
94. Santolalla, O. (2020). *Dataviz*. rmt: O. Santolalla, *Rock the Tech Stage* (lk 33-49). Berkeley, CA: Apress. DOI: 10.1007/978-1-4842-6312-9
95. Schircks, A. D. (2016). Strategie 4.0 in der Organisation 4.0. rmt: A. D. Schircks, R. Drenth, & R. Schneider, *Strategie für Industrie 4.0* (lk 109-169). Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-658-16752-3_7
96. Skawinska, E., & Zalewski, R. I. (2020). Success Factors of Startups in the EU—A Comparative Study. *Sustainability*, 1-28. DOI:10.3390/su12198200
97. Spiegel, O., Abbassi, P., Zylka, M. P., Schlagwein, D., Fischbach, K., & Schoder, D. (2016). Business Model Development, Founders' Social Capital, and the Success of Early-Stage Internet Startups: A Mixed-Method Study. *Information Systems Journal*, 421-449. DOI: 10.1111/isj.12073
98. Startup Estonia. (Juuli 2020. a.). *Startup Estonia*. Allikas: Startup Estonia White Paper 2021-2027:
[https://media.voog.com/0000/0037/5345/files/SE_Whitepaper_Web%20\(1\)-1.pdf](https://media.voog.com/0000/0037/5345/files/SE_Whitepaper_Web%20(1)-1.pdf)
99. Startup Estonia. (2021). *Funding of Estonian Tech Startups > Land of Unicorns*. Tallinn: Startup Estonia.
100. Startup Estonia. (21. Märts 2021. a.). *Startup Estonia*. Allikas: Estonian Startup Database: <https://startupestonia.ee/startup-database>
101. StartupBlink. (2019). *StartupBlink*. Allikas: StartupBlink Rankings Report 2019:
https://www.startupblink.com/pdf/ecosystem_report.html
102. Suarez, F. F., Grodal, S., & Gotsopoulos, A. (2015). PERFECT TIMING? DOMINANT CATEGORY, DOMINANT DESIGN, AND THE WINDOW OF

- OPPORTUNITY FOR FIRM ENTRY. *Strategic Management Journal*, 437-448. DOI: 10.1002/smj.2225
- 103.Sulayman, M., Mendes, E., Urquhart, C., Riaz, M., & Tempero, E. (2014). Towards a theoretical framework of SPI success factors for small and medium web companies. *Information and Software Technology*, 807-820. DOI: 10.1016/j.infsof.2014.02.006
- 104.Zaech, S., & Baldegger, U. (2017). Leadership in start-ups. *International Small Business Journal*, 157– 177. DOI: 10.1177/0266242616676883
- 105.Zahra, S. A. (2005). A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies*, 20-28.
- 106.Zahra, S. A., Korri, J. S., & Yu, J. (2005). Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review* 14, 129–146. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2004.04.005
- 107.Tanev, S. (Märts 2012. a.). Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector. *Technology Innovation Management Review*, lk 5-8. DOI: 10.22215/timreview/532
- 108.Tanev, S. (2017). Is There a Lean Future for Global Startups? *Technology Innovation Management Review*, 6-15. DOI: 10.22215/timreview/1072
- 109.Turner, M., & Pech, R. (2021). Serendipitous lightning: an entrepreneurial case study from Mongolia. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 196-212. DOI: 10.1108/JEEE-03-2020-0054
- 110.Uttaburanont, H. (2016). Inside the business mind of Startup entrepreneurs in Thai Fashion Industry. *Universal Academic Cluster International Autumn Conferences, 2016, Kyoto* (lk 87-107). Thonburi: King Mongkut's University of Technology.
- 111.Warrick, D. (2014). What Leaders Can Learn About Teamwork and Developing High Performance Teams From Organization Development Practitioners. *OD PRACTITIONER*, 68-75.

LISA A

Eesti 7 „Unicorn“ iduettevõtet

(seisuga 18. aprill 2021)

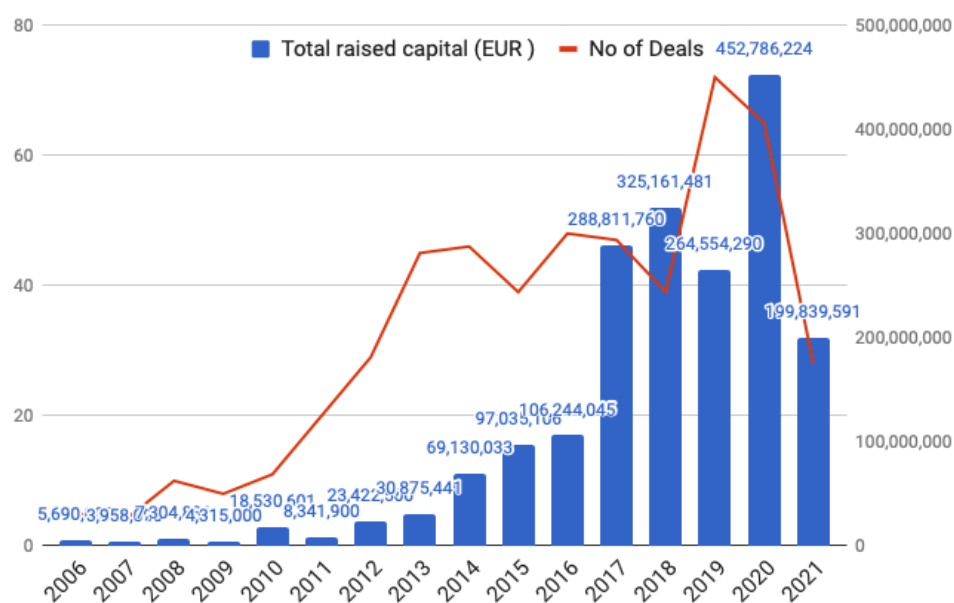
Jrk	Ettevõte	Asutatud	Unicorn
1	Skype	2003	2005
2	Playtech	1999	2007
3	Wise	2010	2015
4	Bolt	2013	2018
5	Pipedrive	2010	2020
6	Zego	2016	2021
7	ID.me	2010	2021

Allikas: (Startup Estonia, 2021), Autorite koostatud

LISA B

Eesti iduettevõtete rahastuse ülevaade

2006- 04'2021

Total Funding of Estonian Startups

Allikas: (Startup Estonia, 2021)

LISA C

Intervjuude helifailid, transkriptsioonid

Iduettevõtte tegevusvaldkond	Helifail	Transkriptsioon
Intervjuu 1- Telekommunikatsiooni ettevõtte	00:50:39	15lk
Intervjuu 2- Finantsplatvormi lahendust pakkuv ettevõtte	00:59:47	20lk
Intervjuu 3- Kindlustusplatvormi ettevõtte	00:55:15	20lk
Intervjuu 4- Haridusteenuse lahendust pakkuv ettevõtte	01:00:38	20lk
Intervjuu 5- Finants- ja IT teenuseid pakkuv ettevõtte	01:06:09	19lk
Intervjuu 6- Robotika valdkonna ettevõtte	00:57:05	17lk
Intervjuu 7- Logistikaplatvormi ettevõtte	00:52:28	17lk
Intervjuu 8- IT teenuseid pakkuv ettevõtte	00:53:12	17lk
Intervjuu 9- HR tarkvara pakkuv ettevõtte	00:58:20	18lk
Intervjuu 10- Renditeenust pakkuv ettevõtte	01:10:00	22lk

Allikas: Autorite koostatud

LISA D

Intervjueeritud iduettevõtete faktid

Intervjuu jrk nr	Asutamise aasta	Töötajate arv	Investeeringu suurus	Rahastamise allikas
1	2013	22	alla 1 milj eur	emaettevõtte
2	2017	22	vahemikus 1-50milj	riskiinvestorid
3	2018	10	vahemikus 1-50milj	riskiinvestorid
4	2016	15	alla 1 milj eur	riskiinvestorid
5	2014	40	vahemikus 1-50milj	põhiasutajad
6	2016	30	alla 1 milj eur	riskiinvestorid
7	2013	2000	üle 50milj	riskiinvestorid
8	2015	25	vahemikus 1-50milj	riskiinvestorid
9	2019	5	alla 1 milj eur	riskiinvestorid
10	2017	30	vahemikus 1-50milj	riskiinvestorid

Allikas: Autorite koostatud

LISA E
Intervjuu kava

Tausta küsimused	1) Ettevõtte vanus
	2) Töötajate arv
	3) Rahastuse allikas
	a) ainult võtmeinvestorid
	b) kaasatud rahastus
	4) Rahastuse suurus
	a) kuni 1mil
	b) 1-50mil
	c) üle 50mil
	5) Kas asutamisel oli kohe selge nägemus „born global” ettevõtte asutamiseks?
	6) Mis eesmärgil te start up ettevõtte lõite?
	a) muuta maailma
	b) luua töökohti
	c) saavutada finantsiline vabadus
	d) panna ennast proovile
e) muu	
Spontaanselt	7) Mis määrab teie jaoks ettevõtte edu? Mis on selle väljund?
	8) Mis on toonud teie start up’le edu?
Ajastus	9) Kui suur roll ettevõtte edus on olnud teie hinnangul ajastusel, hinnates seda 10 palli skaalal
	10) Kirjeldage ajastuse mõju teie idufirma edule?
	11) Milline järgnevatest teguritest on teie ettevõtte puhul olnud oluline?
	a) Turg oli valmis
	b) Tehnoloogia oli valmis ja võimaldas
	c) Kultuuriline nihe tarbija käitumises oli toimunud
	d) Muu
12) Kas testisite enne turule tulemist? Kui jah, siis kuidas?	
13) Kuidas valisite konkreetse sihturu kuhu siseneda?	
Idee	14) Kui suur roll start up’i edus on olnud teie hinnangul ideel, hinnates seda 10 palli skaalal?
	15) Kirjeldage idee mõju teie idufirma edule?
	16) Kuivõrd unikaalne teie idee turul oli?
	17) Mis andis idee osas konkurentsieelise?
	18) Kuivõrd esialgne idee muutus ajas? Kui muutus, siis mis oli ajend?
Meeskond/elluviimine	19) Kui suur roll ettevõtte edus on olnud teie hinnangul meeskonnal, hinnates seda 10 palli skaalal?
	20) Kirjeldage meeskonna mõju teie idufirma edule?

Lisa E järg

	21) Millised kompetentsid te tagasite start up algusetapis?
	22) Millised kompetentsid te tagasite start up järgmises arenguetapis?
	23) Kuidas hindate kompetentside vs sotsiaalsete oskuste olulisust? Palun tooge välja olulisimad oskused teie vaates
	24) Millised tiimi toimimispõhimõtted on toonud teie start up'ile edu?
	25) Millised tiimi toimimispõhimõtted on pidurdanud teie start up'i edu?
	26) Kuivõrd olulist rolli mängis asutaja/te kogemus? Kirjeldage
	27) Kuivõrd olulist rolli mängis investori/te kogemus? Kirjeldage
Ärimudel	28) Kui suur roll ettevõtte edus on olnud teie hinnangul ärimudelil, hinnates seda 10 palli skaalal?
	29) Kirjeldage ärimudeli mõju teie start up'i edule?
	30) Kuivõrd kindel oli ärimudel start up luues või selgus ärimudel töö käigus?
	31) Kas töötasite ärimudeli välja mõnda mudeli teooriat kasutades? Kui jah, siis millist?
	32) Mis osutus ärimudeli väljatöötamisel kõige väljakutsuvamaks?
Rahastus	33) Kui suur roll start up'i edus on olnud teie hinnangul rahastusel, hinnates seda 10 palli skaalal?
	34) Kirjeldage rahastuse mõju teie start up'i edule?
	35) Kuivõrd nõustute väitega: Rahastus on oluline vahend ja äritegevuse resultaat kuid mitte kriitiline tegur edu saavutamiseks?
	36) Kuivõrd lihtne või raske on Teie kogemusel olnud raha hankida?
	37) Kuidas hindate tagantjärele raha kasutamise valikuid? Kas teeksite tagantjärele teistsuguseid valikuid? Kui jah, siis milliseid?
Lõpetavad küsimused	38) Kas on midagi, mida te teeksite tagantjärgi teisiti? Kui jah, siis palun kirjeldage
	39) Kas oskate lisaks eelnimetatule välja tuua täiendavaid tegureid kriitilise edutegurina?

Allikas: Autorite koostatud

LISA F

Intervjuude tulemuste analüüsi käigus loodud koodid ja kategooriad

Eelkodeering (teemad kirjandusest)	Intervjuu tulemuste koodid	Loodud kategooriad
Eesmärk	positiivne rahavoog	Finantsiline edu
	kasv	
	kasumlik äri	
	muuta maailma	Eneseteostus
	luua väärtust	
	inimese keskne äri/toode	
	<i>disrupt</i> valdkonda	
	top omas valdkonnas	
	eneseteostus	
Spontaanne edutegur	kliendi edu	Idee lahendab kliendi probleemi
	õige toode	
	idee väärtusasetus	
	asutajate visioon, eestvedamine	Juhtimine
	juhi küpsus	
	meeskond	
	organisatsiooni kultuur	
	kasum	Finantsiline edu
	kasvu hoidmine	
	ajastus	Ajastus
õnn		
Ajastus	tehnoloogia	Võimaldajad
	regulatsioon	
	Covid-19	
	kultuuriline valmisolek tarbija poolt	
	kliendi nõudlus	
	vastu pidamine	Tegutsemine ajastuse tuules
	õigel ajal kiire tegutsemine	
	elluviimine	Konkurendid
	konkurendid	
Meeskond	janusus	Pühendunud töötajad
	tahavad nii väga edu saavutada	
	sisemine motivatsioon	
	eesmärgile pühendunud	

elluviimine	
riskialtid	
"rohelistes"	
õpivad	Õpihimu
pidev eneseareng	
iseseisvus	
tugevad enesejuhid	
järjekindlus ja sihikindlus	Ettevõtlikkus
paindlikkus ülesannetes	
kiire ümberlülitumine	
objektiivsus	
ei ole idees kinni	
kuulavad klienti, uurivad mida tema vajab	Kliendist lähtumine
fookuste muutmine on ok kui vaja	
adapteerumine	
hoiakud 20%, oskused 80%	Hoiakud olulisemad kui oskused
lai silmaring, oskuste amplituud	
valdkonna ekspertsus peab olema tagatud	
negatiivsus ei ole <i>ok</i> , skeptilisus on <i>ok</i>	
iga otsust võib kahtluse alla seada, kui on argumendid või parem idee	
üksteise toetamine	Organisatsiooni kultuur
"staarid" vs meeskonnamäng	
töö peab olema ka lõbus	
laisad välja	
visioon, missioon	
eneseteostus	
generalist	
otsustuskindlus, püsivus	Asutaja visioon ja püsivus
tugev närv	
toetab, ei paanitse	
usaldab ennast, otsustab kelle nõu kuulata	
üksikasutajana väga raske, kergem kaasasutajatel	
tõusudest ja mõõnadest läbitulemine	Tugivõrgu tähtsus
investori valimine	
pikaajaline ja süsteemne töö õigete investorite leidmiseks	Teadlik töö investorite suunal
juhi küpsus	
meeskonna valimine	
organisatsiooni kultuuri looja	Juhtimine
oskus suhelda meeskonnaga, investoritega, <i>networkingut</i> teha	

LISA F järg

Idee	oluline toode/teenus	Idee väärtushinnang
	panus maailma	
	pinnapealsust palju	Lahendab kliendi päris probleemi
	reaalse kliendiprobleemi, juurprobleemi, lahendamine	
	andmetel põhinev, teaduspõhisus	
	ajas muutumine	
	sünnib ja areneb kliendiga	Idee unikaalsus pole oluline
	kliendiga rääkimine	
	unikaalne idee vs võtta snitti	
	teha teisiti- mugavamaks, kiiremaks, odavamaks, paremaks	Elluviimine
	elluviimine tähtsam	
Ärimudel	sünnib ja muutub ajas	Ärimudeli innovatsioon
	julgus katsetada, testida	
	areng	
	pivoti tegemine kui vaja	
	muudab kliendi väärtuse rahaks	Maksev klient
	kohe asuda toodet müüma	
	kliendi leidmine on lihtne, pikaajaline rahavoog on raske	
	kliendile väärtuspakkumine peab olema tugev ja terav	
Rahastus	kiire kasvu võimaldaja	Kiire kasvu võimaldaja
	võidujooks konkurentidega	
	efektiivne kasutus	
	tulemused	
	investori teadmised, kogemused, kontaktid	Tark raha
	investori tugi, mitte paanika ega ahnus	
	süsteemne, ettevaatav töö investori leidmiseks	Asutaja süsteemne töö
	uude rahastusvooru liikumine seniste investoritega näitab usaldust	
	raha kliendi käest on ülim eesmärk	Raha pangakontol on hapnik, ilma ei hinga
	investeeringuid on lihtne saada	
	bootstrapping	
raha pangakontol on hapnik, ilma ei hinga		

Allikas: Autorite koostatud

LISA G

Intervjuude hinnangute analüüs

Iduettevõtte tegevusvaldkond	Ajastus	Meeskond	Idee	Ärimudel	Rahastus
Telekommunikatsioon	7	10	5	8	7
Finantstehnoloogia	4	9	4	7	6
Kindlustusplatvorm	7	9	5	7	8
Haridustehnoloogia	9	8	0,5	8	5
Finantsteenused	5	10	7	10	10
Robotika	8	10	5	7	9
Logistikaplatvorm	9	10	6	8	7
IT teenused	10	10	7	8	9
HR tarkvara	10	10	7	10	10
Rendiplatvorm	4	10	1	7	8
Tulemus	7,3	9,6	4,8	8,0	7,9

Allikas: Autorite koostatud

LISA H

5 teguri teoreetiliste käsitluste kaardistus

Autor/Tegur	Idee	Meeskond	Ärimudel	Rahastus	Ajastus
(Amit & Zott, 2001)			x		
(Baron & Tang, 2009)		x			
(Bashir & Verma, 2017)			x		
(Belka, 2019)					x
(Blank, 2009)	x				
(Blank, 2010)			x		
(Blank, 2013)	x		x		
(Blank, 2020)				x	
(Blumberg, 2020)				x	
(Bocken, 2015)			x		
(Brattström, 2019)		x			
(Choi & Shepherd, 2004)					x
(Deeb, 2011)					x
(Flint, 2019)					x
(Garnsey, 1998)				x	
(Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2014)			x		
(Gross, 2014)	x	x	x	x	x
(Human, Clark, Baucus, & Eustis, 2004)	x				
(Heirman & Clarysse, 2004)			x		
(Honoré, 2020)		x			
(Klotz, Hmieleski, Bradley, & Busenitz, 2014)		x			
(Kousari, 2011)				x	
(Lyadvinsky, 2018)				x	
(Marullo, Casprini, Minin, & Piccaluga, 2018)		x			
(Miloud, Aspelund, & Cabrol, 2012)					x
(Mol, 2019)		x			
(Oliveira & Zotes, 2018)			x	x	
(Olugbola, 2017)	x				
(Osterwalder & Pigneur, 2010)			x		
(Parida, Sjödin, & Reim, 2019)			x		
(Ready, 2012)				x	
(Ries, Startup Lessons Learned, 2010)	x		x		
(Santisteban & Mauricio, 2017)	x				
(Suarez, Grodal, & Gotsopoulos, 2015)					x
(Warrick, 2014)		x			
(Zaech & Baldegger, 2017)		x			
Kokku	7	9	12	8	7

Allikas: Tabelis toodud allikate alusel; Autorite koostatud

Summary

CRITICAL SUCCESS FACTORS OF ESTONIAN START-UPS WITH GREAT INTERNATIONALISATION AMBITION

Katre Uibomäe, Olev Peters

The aim of this master's thesis is to ascertain the success factors of Estonian start-ups with great international potential. Start-ups are making an important contribution to the Estonian economy and the rapid growth is prognosticated to continue in the coming years. Although start-ups are a growing trend, a considerable share of start-ups fails and does not survive in intense competition. Based on different sources, survival percentages range from 75-90%. Many factors influencing the success and failure of start-ups have been studied in a quantitative way, but in the view of the authors, not enough attention has been paid to qualitative research. In this work, the critical success factors and their attributes were thoroughly studied on the example of Estonian start-ups, and the impact of various beneficial factors on their success was mapped.

In the theoretical part of the master's thesis, the authors first focus on the previous researches on which this study is based on, and introduce the theoretical starting points concerning the nature of start-ups. In the second part of the theoretical section, the authors describe the concepts of critical success factors and the critical factors that support the success of start-ups based on the scientific literature. This creates the theoretical framework for the various topics on which the empirical part is based.

The empirical study was conducted in the form of semi-structured interviews with the founders and CEOs of ten start-ups. The authors of the master's thesis studied the validity of the Bill Gross 5 factor model on the example of Estonian start-ups. Comparing the results of the model conducted by Bill Gross and the research results of this study, it was confirmed that the five-factor theory model is valid, and all five success factors are essential. However, within the framework of this master's thesis, the ranking of the five success factors was rejected. In Bill Gross's model, timing is the most important and funding is the least important factor, which was not confirmed in this work. In the course of this work, it became evident that the most critical success factors are predominantly team and execution. The results of this study showed that timing is important but remained in the 4th position. However, when analysing the interviews, the authors of the work came to the understanding that timing as a success factor is, in fact, more important than the founders and managers consciously gave it credit for in the actual evaluation process. But without doubt, the team

and the execution are just as important, as also admitted in the latest works of the model's author Bill Gross.

The authors believe that the results acquired in this study are imperative for the founders and investors of start-ups, allowing to use the obtained information in the development of company strategies. The authors believe that the knowledge gained from this study will support the success and rapid growth of start-ups in the face of intense competition in this sector.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Katre Uibomäe ja Olev Peters, anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose Eesti iduettevõtete kriitilised edutegurid, mille juhendajad on dotsent Andres Kuusik ja dotsent Eneli Kindsiko, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autoritele viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.

Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Katre Uibomäe, Olev Peters

24.05.2021