



INNOVATSIOONI MITU TAHKU: ÄRIMUDELI INNOVATSIOONIST

Liina Joller-Vahter
TÜ Majandusteaduskond
08.05.2018 Tallinn



Kui sinu ettevõttel läheb täna hästi, siis ei taga see veel seda, et see nii ka jätkub. Selleks, et sinu ettevõtet ei ootaks hääbumine, tuleb sul oma praegune ärimudel pidevalt kahtluse alla panna ja mõelda, et millisest praost võivad võrsuda uued iduettevõtted, kes su turu ära võtavad. Jah just nimelt iduettevõtted ehk nn start-up'id on kõige tõenäolisemalt need, kes seda teevad.

Miks see nii on ja mida saad teha, et see nii ei juhtuks?





Kas meenub mõni ebaõnnestunud ärimudel?





RADIKAALSELT UUENDUSLIKUD ÄRIMUDELID

Transferwise vs traditsiooniline pank

AirBnB vs traditsiooniline hotell

Uber vs Taxify vs tavaline takso

Estateguru vs traditsiooniline pank

Bondora vs traditsiooniline kiirlaenukontor

ELMO rent vs Minirent vs tavaline autolaenusutus

Netflix vs kino vs kommertstelevision

Skype vs tavatelefon vs Messenger vs ...

Jobbatical vs CV-Online



VÕIMALUSED UUTEKS ÄRIMODELITEKS





TANKLATE RISTKASUTUS





VAJALIK, KUID MITTE PIISAV



- Innovatsioon
- Ärimudel



INNOVATSIOONI OBJEKT JA LIIGID

Tooteinnovatsioon

Teenuseinnovatsioon

Protsessiinnovatsioon (tootmisprotsessis)

Turundusinnovatsioon (turundus ja turustus)

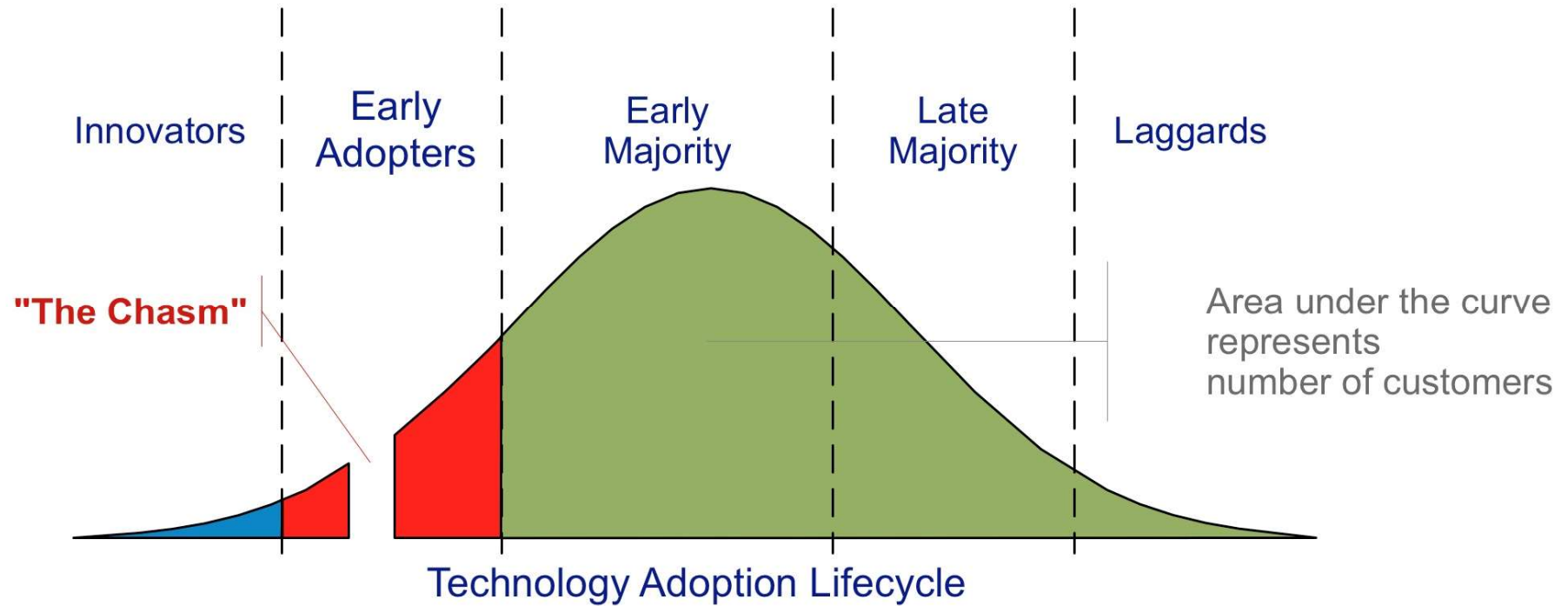
Organisatsiooniinnovatsioon (struktuur ja juhtimismeetodid)

Ärimudeli innovatsioon

Huvi korral vaata täpsemalt: OECD “Oslo Manual” (2005)



Uute tehnoloogiate levik





INNOVATSIOONI ULATUS (tasemed)

- Parendusinnovatsioon/tootetäienduslik uuendus (ESTERM): olemasoleva toote järkjärguline parendamine, tihti juba hetkel eduka ettevõtte positsiooni parandamiseks (*incremental innovation*)
- Radikaalne innovatsioon: muudab toodet ja protsesse, on kallim, kuid võimaldab uusi turge ka uutele tulijatele (*radical innovation*)

Radical vs. incremental (Schumpeter, 1934):

*“**radical**” innovations create major disruptive changes, whereas*

*“**incremental**” innovations continuously advance the process of change.*



ÄRIMUDEL...

- **seletab lahti väärtuse loomise** – kuidas ettevõtte loob väärtust endale ja teistele temaga seotud osapooltele (sh. klientidele)
- on **kontseptuaalne raamistik**, mudel, abstraktsioon ettevõtte olemasolevatest koostiselementidest ja nendevahelistest seostest
- on **vahelüli**, mis ühendab ettevõtte strateegiat ja igapäevaseid protsesse
- on **“tööriist”** või abivahend, mis aitab ettevõtet juhtida ja strateegilisi otsuseid vastu võtta
- Ärimudel võimaldab ühel lehel kirja panna oma ettevõtte rahamasina loogika ja näidata seoseid (Osterwalder)
- Plaan A läheb nagunii tuksi, tuleb leida plaan B (James Mullins “Getting to plan B”) ja siin on ärimudel abiks
- Vaja on sõnastada ärimudeli eeldused ja neid testida (Steve Blank, Eric Ries, Ash Maurya): *LEAN start-up*, *LEAN canvas*
- Ühel ettevõttel võib olla üks või mitu ärimudelit

VÕTME- PARTNERID	VÕTME- TEGEVUSED	VÄÄRTUS- PAKKUMINE (CVP)	SUHTED KLIENTIDEGA	KLIENTIDE SEGMENTID
	VÕTME- RESSURSID		MÜÜGI- KANALID	
Kulude struktuur			Tulude struktuur	



VÄÄRTUSPAKKUMINE

- Millist väärtust sa kliendile pakud?
- Millise kliendi probleemi või vajaduse sa lahendad?
- Millised kaasnevad tooted/teenused sinu põhitootega kaasnevad?
- Kuidas sa kohandad oma toodet vastavalt erinevatele kliendisegmentidele?

- Uudsus
- Effektiivsus
- Töökindlus
- Kohandatavus
- Disain
- Bränd/staatus
- Hind
- Kulude kokkuhoid
- Riskide vältimine või juhtimine
- Kättesaadavus
- Kasutusmugavus



TOOTEVÄÄRTUSE JÄRGI SEGMENTEERIMINE (hambapasta näide)

Hambapastast saadav väärtus:

- Valgendamine
- Kaariese kaitse
- Värske hingeõhk
- Terved igemed
- Tundlikkuse vähenemine
- ...





KLIENDID

- Massitoode/turg/klient?
- Niššitoode/turg/klient?
- Segmenteeritav?
- Kohandatav toode?
- 'rätsepatöö'?



KLIENDISEGMENDID

Analüüsi fookus võib olla suunatud:

- Olemasolevad kliendid
- Potentsiaalsed kliendid

Eraklientide segmenteerimine:

- Geograafia
- Demograafia
- Psühhograafia
- Ostukäitumine
- ...



GEOGRAAFIA

- Riik
- Linn
- Meedia leviala
- Kliima
- ...

OSTUKÄITUMINE

- Tooteväärtus
- Ostumaht
- Lojaalsus
- Ostuaeg
- Ostusagedus
- Ostukanal
- ...

DEMOGRAAFIA

- Sugu
- Vanus
- Sissetulek
- Haridus
- Töö
- Perekonnaseis
- Rahvus
- ...

PSÜHHOGRAAFIA

- Sotsiaalne klass
- Elustiil
- Personaalsus
- ...



KLIENT: tarbija, maksja, kasusaaja?

Tarbija, maksja, kasusaaja ei pruugi olla üks ja sama!

Kelle “valu” / probleemi lahendada?

- Patsient
- Arst
- Haigla
- Kindlustus/haigekassa
- Ravimi edasimüüja
- Ravimitootja



PERSOONA ehk tüüpilise kliendi portree

Sasha

ASTUTE, CONFIDENT,
SAVVY, KNOWLEDGEABLE

SMART SHOPPER

GOAL Shopping smart to get more for her money

“I don't have stacks of money so I need to make the most of what I have.”

FRUSTRATION Struggling to believe she's found the best price

“I often spend too long looking for the best price on something, I'm never satisfied that I've got the cheapest price.”

SATISFACTION Getting one up on retailers

“I enjoy saving so much it's starting to feel like a game. I love beating the system.”



PERCENTAGE OF CUSTOMER BASE



WEEKLY ONLINE SPEND



ANNUAL HOUSEHOLD INCOME

Sasha is 34, married and has a two year old child. She currently works as a part-time office manager and lives in the suburbs of Bristol.

HER FAVOURITE BRANDS

TESCO
DOROTHY PERKINS Superdrug DEBENHAMS

Isobel

MATERIALISTIC, GENEROUS,
SPONTANEOUS, IMPULSIVE

IMPULSE SHOPPER

GOAL Getting a good deal on everything

“I really like shopping and bargain hunting. I'm guilty of buying things I don't need because they're cheap.”

FRUSTRATION Deal blindness

“I like shopping in-store to find a bargain. I often get lost working out the best deals online.”

SATISFACTION The thrill of a bargain

“I love shopping, even if it's not for me. I've got two cupboards full of gifts to give.”



PERCENTAGE OF CUSTOMER BASE



WEEKLY ONLINE SPEND



ANNUAL HOUSEHOLD INCOME

Isobel is 36 and lives with her partner and 6 month old child in the suburbs of Newcastle. She works as a shop assistant.

HER FAVOURITE BRANDS

ASDA next Argos Matalan Take a Break

Julia

RESERVED, CAUTIOUS,
PLANNED, WARY

CAREFULLY CONSIDERED SHOPPER

GOAL Being careful with the monthly budget

“It's my responsibility to make sure everyone in my family has what they need and our money stretches.”

FRUSTRATION A lack of trust in voucher and deal sites

“I don't really trust deal sites. I worry that the quality of what I buy will be compromised.”

SATISFACTION Having money left over at the end of the month

“When I have money left over from the monthly budget I love putting some away for savings and gifts.”



PERCENTAGE OF CUSTOMER BASE



WEEKLY ONLINE SPEND



ANNUAL HOUSEHOLD INCOME

Julia is 47. She's married with three children and lives in the suburbs of Leamington Spa, where she works as a nurse at the local maternity hospital.

HER FAVOURITE BRANDS

M Morrisons BHS Debenhams George Which

Rob

TIME-POOR, SAFE,
IMPATIENT, HABITUAL

COMFORTABLE CLASSIC SHOPPER

GOAL Shopping quickly at trusted brands

“Saving money is too much hassle. I don't have time to hunt around for deals.”

FRUSTRATION Too many irrelevant offers

“I don't browse. I find what I want and buy it. No point worrying about a few quid here and there.”

SATISFACTION Shopping and saving quickly - on a needs-must basis

“I bought shoes online and 10% was taken off automatically. No hunting for the discount.”



PERCENTAGE OF CUSTOMER BASE



WEEKLY ONLINE SPEND



ANNUAL HOUSEHOLD INCOME

Rob is 44. He's married with two young children and lives in a large village on the outskirts of Basingstoke. He works as a primary school deputy head teacher.

HIS FAVOURITE BRANDS

John Lewis Sainsbury's Marks & Spencer ASDA

Vaata lisa: <https://teenusedisain.info/uued-meetodid/probleemi-tapsustamine-ja-eesmarkide-pustitamaine/persoona-ehk-tuupilise-kliendi-portree/>



Kes sinu
toodet vajab?

Ei vaja	Ei vaja
Suudab maksta	Ei suuda maksta
Vajab	Vajab
Suudab maksta	Ei suuda maksta

Kes suudab sinu toote eest maksta?

TAGURPIDI INNOVATSIOON
(reverse innovation) Vijay Govindarajan



KLIENDISUHTED

- Kuidas klient sooviks, et temaga suheldaks?
- Millised suhtluskanalid on juba olemas (kui on tegutsev ettevõte)?
- Kuidas on suhtluskanalid integreeritud ülejäänud ärimudeli osadega?
- Kui kuluefektiivsed need on?
- Isiklik kliendihaldur
- Iseteenindus
- Automatiseeritud teenindus
- Kogukonnad
- Klient aktiivselt protsessi kaasatud (ühisloomine)



TURUNDUS JA TURUSTUSKANALID

- Milliste kanalite kaudu klient soovib meiega suhelda, kaupa/teenust saada?
- Kuidas on see praegu (kas sinu tegutsevas ettevõttes või üldiselt sektoris tavapärane)?
- Kuidas on erinevad kanalid omavahel integreeritud?
- Millised kanalid töötavad hästi ja milised mitte?
- Millised kanalid on kõige kuluefektiivsemad?
- Kuidas on meie poolt pakutavad kanalid seotud kliendi muude harjumuslike tegevustega?

- Teadlikkus
- Hinnang/hoiak
- Ostu sooritamise protsess
- Kättetoimetamine
- Müügijärgne teenindus



JAOTUSKANALID, TARNEAHELAD

- Tootja-tarbija
 - Tootja-hulgimüüja-tarbija
 - Tootja-hulgimüüja-jaemüüja-tarbija
 - Tootja-jaemüüja-tarbija
 - Tootja-väärtust lisav vahendaja-tarbija
 - Tootja-süsteemi integraator-tarbija
- jms. eelnevate erinevad kombinatsioonid



VÕTMETEGEVUSED

➤ Millised on võtmetegevused ja protsessid, et saaks seda väärtuspakkumist pakkuda?

(fookus sõltub väga äriidee/ettevõtte tegevusvaldkonnast)

- Ressursside hankimine
- Tootmine
- Kliendiga suhtlemine
- Finantsjuhtimine
- Turundus
- Partnerlus, võrgustikud



VÕTMERESSURSID

➤ Millised ressursid on selle väärtuspakkumise jaoks võtmetähtsusega?

- Füüsilised, käegakatsutavad ressursid
- Intellektuaalne omand (bränd, andmebaasid, patendid)
- Inimressurss ja *know-how*
- Finantsressursid



VÕTMEPARTNERID

- Kes on võtmepartnerid?
 - Kes on võtmetarnijad?
 - Milliseid tegevusi võtmepartnerid teevad?
 - Mis tegevused teha ise ja milliste osas kasutada allhanget?
(mis juhtub siis ja kui paindlik oled siis kui üks neist väärtusahelast välja jääb)?
-
- Optimiseerimine ja efektiivsus spetsialiseerumise kaudu
 - Riski vähendamine (kas vähem või rohkem partnereid, milliseid?)
 - Kontroll **väärtusahela** üle

TULU- JA KULU STRUKTUUR

TULUD

Mille eest kliendid praegu maksavad ja mille eest nad eelistaksid maksta?

Kuidas kliendid praegu maksavad ja kuidas nad eelistaksid maksta?

Kui suur on iga tululiigi osa kogutuludes?

(vara müük, litsentsitasud, abonement, rent, agenditasud, 'pay-per-click', segmendipõhine hinnastamine, kvaliteedipõhine hinnastamine, funktsionaalsusepõhine hinnastamine, suure koguse soodustus, reaajas kaubeldav, oksjonil kujunev, jne.)

KULUD

Mis on sinu ärimudeli kõige suuremad kulud?

-kõige kallimad ressursid?

-kõige kallimad tegevused?

Kas madalad kulud (ja toote odav hind) on sinu peamine konkurentsieelis?

Kas sul on mastaabisäästu eelis suurte koguste ostmisel/tootmisel?

Milline on sinu fikseeritud ja muutuvate kulude osakaal kogukuludes?



MILLINE SIIS ON VÄÄRT VÄÄRTUSPAKKUMINE?

$$\text{Väärtus} = \frac{\text{Hüved}}{\text{Ohverdused}}$$

Et kliendi jaoks väärtust suurendada tuleb kas suurendada saadavaid hüvesid või vähendada ohverdusi, mida nad peavad tegema.

Inglisekeelses terminoloogias 'pains and gains'



OHVERDUSTE VÄHENDAMINE:

RAHA: hind, järelmaks, intressid, kindlustus, ...

OTSINGUKULUD: raha ja aja kulu sobiva toote/teenuse leidmiseks ja ostu sooritamiseks

PSÜHHOLOOGILISED KULUD: ostmine võib paljude jaoks olla äärmiselt stressi tekitav või ebameeldiv. Samuti kuulub psühholoogiliste kulude alla tajutud risk.



HÜVEDE SUURENDAMINE:

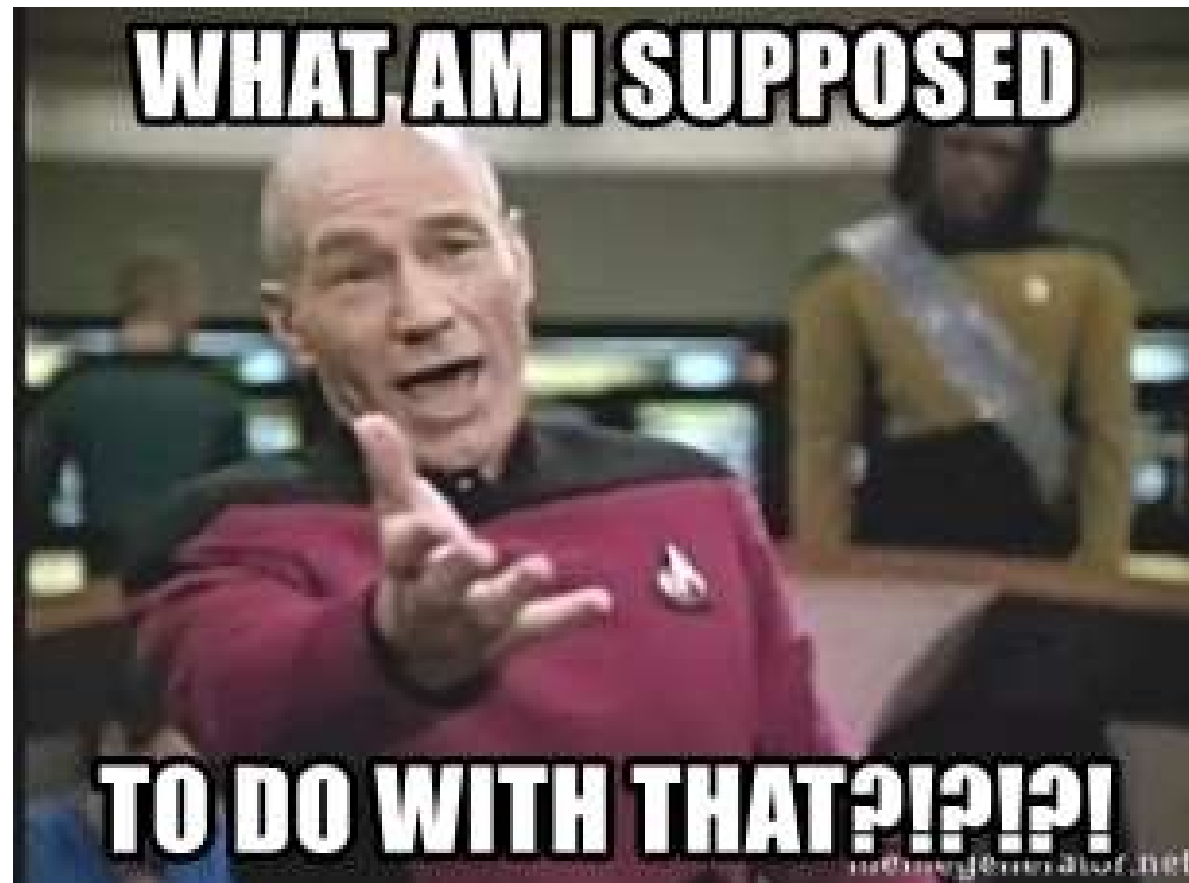
Millised on motiivid, miks inimesed su toodet peaksid ostma?

Milliseid vajadusi nad saavad selle tootega rahuldada?

- Toote innovatsioon
- Lisahüvede pakkumine
- Toote-teenuse sidumine
- Bränding
- Toodete sünergia



**‘no business plan survives the contact
with the first customer’**





“Oleks” on paha poiss

Kõige suurem risk alustava ettevõtja jaoks on kliendi peal testimata eeldused ja oletused. Ilma testimata laienemine on kindel tee läbikukkumiseni.



Lean (timmitud) ja ***agile*** (kiire, nobe)

MVP (*minimum viable product*) – toode, mis täidab oma põhifunktsiooni, milleks ta on loodud ja ei midagi muud üleliigset

MVCS (*minimum viable customer segment*) – üks kitsas ja väga selgelt piiritletud kliendisegment, mille peal oma toodet/teenust kõigepealt testida, õppida, muuta ja täiendada, et seejärel laieneda teistesse segmentidesse



PROBLEM Top 3 problems 1	SOLUTION Top 3 features 4	UNIQUE VALUE PROPOSITION Single, clear, compelling message that states why you are different and worth buying 3	UNFAIR ADVANTAGE Can't be easily copied or bought 5	CUSTOMER SEGMENT Target customer 2
	KEY METRICS Key activities you measure 8		CHANNELS Path to customers 9	
COST STRUCTURE Customer Acquisition Costs Distributing Costs Hosting People, etc. 7			REVENUE STREAMS Revenue Model Lifetime Value Revenue Gross Margin 6	



Eelduste testimine

- Probleemi eeldused?
- Kliendi eeldused?
- Lahenduse eeldused?

- Analooigid / antiloogid: kelle tulemused annavad märku võimalikust edust /ebaedust?
- Potentsiaalsetelt klientidelt küsimine
(intervjuud, küsitlused)
- Eksperimendid
(landing page, eellepingud, müügikuulutused)

Kuidas saaksid testi tulemuste põhjal otsustada?

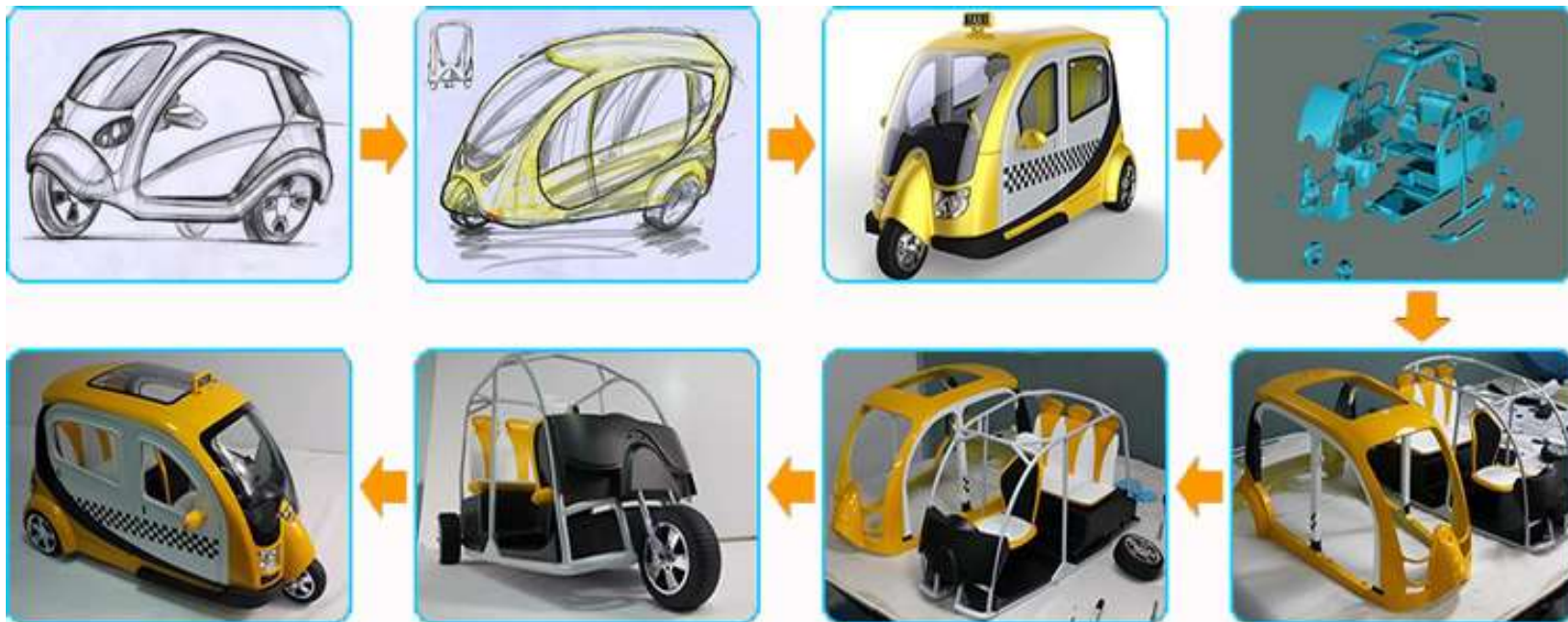


Enesekontrolli põhiküsimused

- Kas sinu ärimudel soosib kordusostusid?
- Kas sinu ärimudel on skaleeritav?
- Kas teenid enne kui kulutad (millised rahavood)?
- Kas ärimudel on sisse planeeritud kaitse konkurentide eest?
- Kas ja mida saad allhanke korras või tasuta?
- Kas ärimudel tagab piisavalt sissetulekut võrreldes tehtud investeeringuga?



**‘pilt on enam kui 1000 sõna,
proto(tüüp) on enam kui 1000 pilti’**





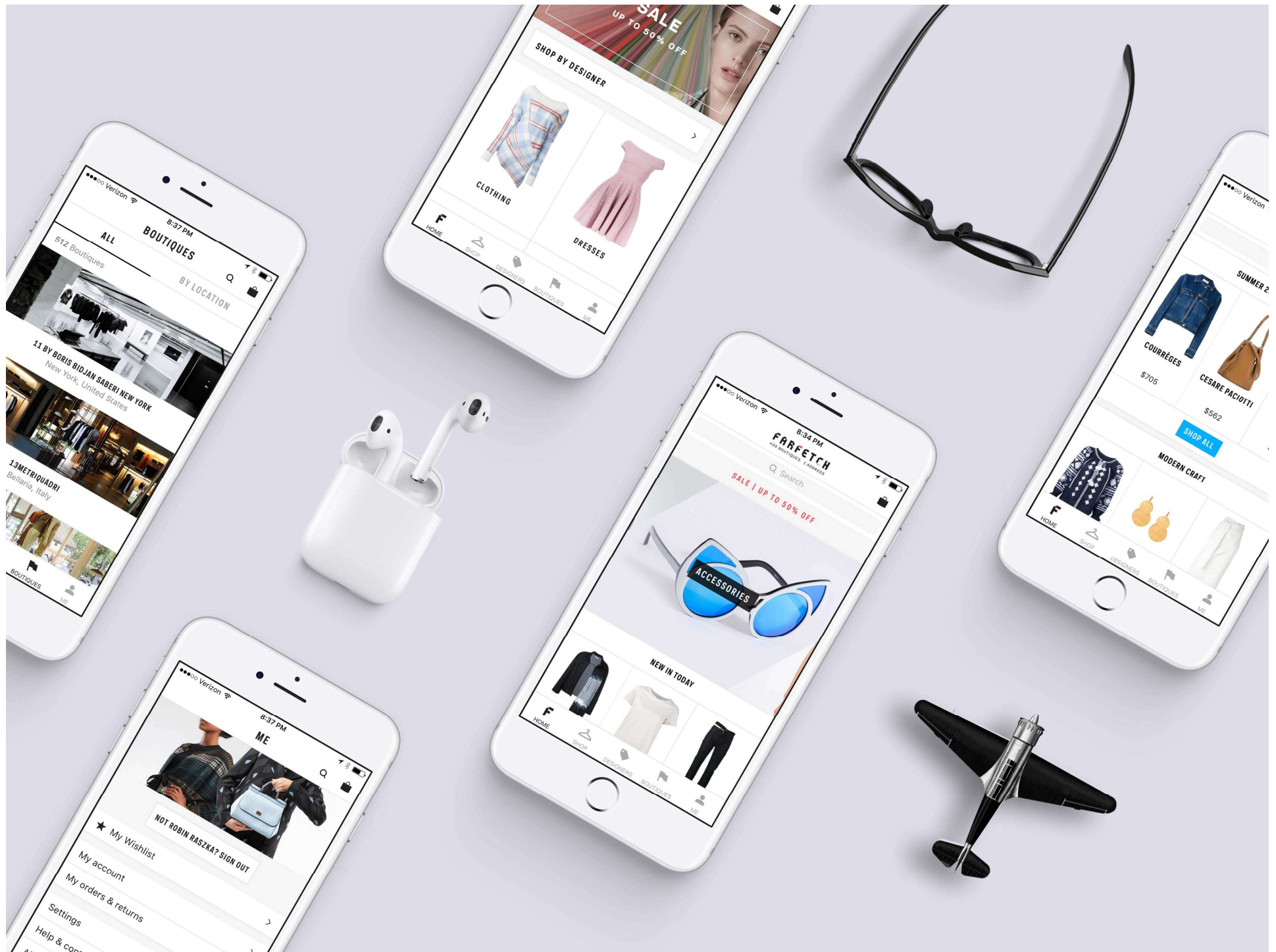
Prototyping



© google



‘mockup’





Kuidas alustada

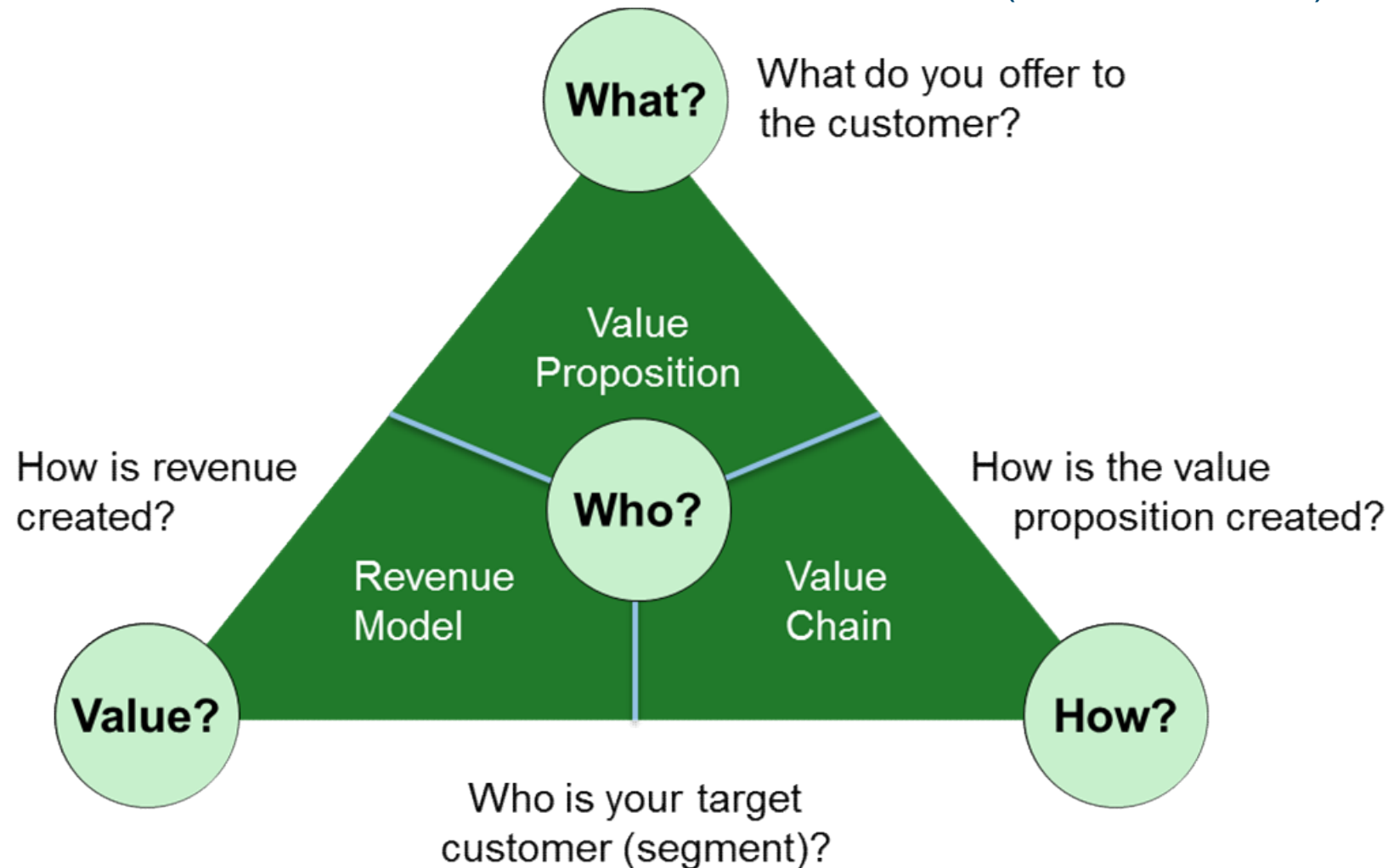


- ‘not invented here’ sündroom > ‘proudly found elsewhere’
- Natuke paranoiat poel paha > pane kõik kahtluse alla –
‘püha lehma pole olemas’
- Kasuta sektoriväliseid inimesi ‘kastist välja mõtlemiseks’
- Mõtle laialt ja fokusseeritult vaheldumisi
(*divergent/convergent thinking*)
- Kasuta iteratiivset protsessi paljude tagasikäikudega
- Algasfaasis väldi negatiivseid hinnanguid
- Otsi kinnitust oma eeldustele
- Mõtle alternatiivsetele stsenaariumitele, et olla valmis muutusteks



The St.Gallen model

(Gassmann et al.)





StGalleni ülikooli video ärimudeli innovatsiooni kohta

<https://www.youtube.com/watch?v=B4ZSGQW0UMI>



Täna kuulamast!

liina.joller@ut.ee