

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Ettevõtluse õppetool

Silver Sepp

ALUSTAVA E-POE ÄRIMUDELI VÄLJATÖÖTAMINE

Magistritöö

Juhendaja: dotsent Juhan Teder

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Silver Sepp

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 123132

Üliõpilase e-posti aadress: silversepp905@hotmail.com

Juhendaja dotsent Juhan Teder:

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

| | |
|---|----|
| ABSTRAKT | 5 |
| SISSEJUHATUS | 6 |
| 1. ÄRIMUDELI JA ETTEVÕTLUSPROTSESSI TEOREETILINE KÄSITLUS | 8 |
| 1.1. Gluteenivaba toitumine | 8 |
| 1.1.1. Äriidee taust | 8 |
| 1.1.2. Gluteenitalumatus ja tsöliaakia | 8 |
| 1.1.3. Gluteenivaba toitumine kui tervislik ja kaalulangetamiseks sobilik toitumine | 9 |
| 1.1.4. Gluteenivaba toitumise levik maailmas | 11 |
| 1.1.5. Gluteenivabast tootumisest Eestis | 13 |
| 1.2. Ärimudel | 14 |
| 1.2.1. Ärimudeli mõistest | 14 |
| 1.2.2. Alexander Osterwalder ja Yves Pigneur ärimudeli käsitus | 16 |
| 1.2.3. Ash Maurya nutika lõuendi käsitus | 19 |
| 1.3. Ettevõtlusprotsessi teoreetiline käsitus | 21 |
| 1.3.1. Idufirma mõiste | 21 |
| 1.3.2. Traditsiooniline tootearenduse mudel | 22 |
| 1.3.3. Kliendiarenduse mudel | 24 |
| 1.3.4. Nutika idufirma meetod | 26 |
| 2. METOODILINE OSA | 31 |
| 2.1. Uuringu läbiviimise ülevaade | 31 |
| 2.2. Valimi kirjeldus | 33 |
| 3. UURIMUSE TULEMUSED JA ÄRIMUDELI VÄLJATÖÖTAMINE | 35 |
| 3.1. Valimi üldiseloostus | 35 |

| | |
|--|----|
| 3.2. Huvi gluteenivaba toitumise vastu..... | 37 |
| 3.3. E-poe ärimudeli kujundamine..... | 49 |
| 3.4.1. E-poele sobiva ärimudeli lõuendi valik..... | 49 |
| 3.4.2. E-poe ärimudeli koostamine Maurya nutikal ärimudeli lõuendil..... | 50 |
| KOKKUVÕTE..... | 54 |
| SUMMARY | 56 |
| KASUTATUD ALLIKAD..... | 58 |
| LISAD | 63 |
| Lisa 1. Küsitluse ankeet. | 63 |
| Lisa 2. Vastuste jagunemine küsimuste kaupa | 68 |

ABSTRAKT

Magistritöö pealkiri on alustava e-poe ärimudeli väljatöötamine.

Töös uuris autor isiklikult tajutud probleemi, mille kohaselt gluteenivabade toodete valik kauplustes on väike ja nende kättesaadavus ei ole stabiilne. Soovitud toodete hankimiseks tuli külastada erinevaid poode ning sellega ei olnud tagatud kindlus, et tooted on ka reaalselt kohapeal saadaval. Magistritöö eesmärgiks oli pakkuda tajutud probleemile lahendus ja koostada alustavale e-poele ärimudel. Selleks uuriti teoreetiliselt ärimudeli käsitlust ja ettevõtlusega alustamise protsessi. Empiirilisi andmeid koguti elektroonilise ankeetküsimustikuga, millele laekus 298 vastust. Tulemuste analüüsist selgus, et ankeetküsimustikule vastajad huvitusid gluteenivabast toitumisest. Lisaks hinnati, et gluteenivabad tooted on Eestis halvasti kättesaadavad ja vastajad oleksid valmis gluteenivabu tooteid ostma ka e-poest. Saadud tulemusi võeti arvesse ärimudeli kujundamisel. Alustava e-poe ärimudeli kirjeldamiseks koostati ärimudel Ash Maurya loodud nutika idufirma lõuendil. Selline ärimudeli käsitlus oli sobilik, sest see on mõeldud spetsiaalselt kasutamiseks alustavale ettevõttele.

Võtmesõnad: ärimudel, nutikas ärimudeli lõuend, ettevõtlusprotsess, nutikas idufirma, alustav e-pood

SISSEJUHATUS

Käesoleva magistritöö koostamise sügavam eesmärk on toetada autorit ettevõtlusega alustamisel põhitöö kõrvalt ja julgustada ülikoolis omandatud teadmiste kasutamist tegelikus ettevõtluses. Magistritöös uurib autor isiklikult tajutud probleemi, mille kohaselt gluteenivabade toodete valik kauplustes on väike ja nende kättesaadavus ei ole stabiilne. Soovitud toodete hankimiseks on vajalik külastada erinevaid poode ning sellega ei ole tagatud kindlus, et tooted on ka reaalselt kohapeal saadaval.

Püstitatud uurimisülesanded:

- selgitada ärimudeli teoreetilisi aluseid,
- valida sobilik ärimudeli käsitlus,
- selgitada ettevõtlusega alustamise protsessi teoreetilisi aluseid,
- valida ettevõtlusega alustamiseks sobilik käsitlus,
- koostada ja viia läbi ankeetküsitlus,
- analüüsida tulemusi ja kujundada selle põhjal ärimudel.

Magistritöös selgitab autor ärimudeli käsitluse teooriat ja koostab teoreetilise osa baasil e-poe ärimudeli. Ärimudel kirjeldab ettevõtte olemust strateegilises vaates ja selgitab lühidalt, kuidas raha teenitakse ehk ärimudel kirjeldab kuidas ettevõtte teeb äri. Igal ettevõttel on olemas ärimudel, hoolimata sellest, kas nad on selle sõnastanud või mitte. Loodud ärimudeli rakendamiseks käsitleb magistritöö autor lisaks ettevõtlusega alustamiseks sobiliku teooriana nutika idufirma meetodit. Sellise käsitluse eesmärgiks on luua madalate kuludega minimaalse funktsionaalsusega, kuid siiski töötav e-pood ja seejärel koguda kasutajatelt tagasisidet selle edasiarendamiseks.

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimeses osas kirjutatakse üldiselt algsest ideest, mis tõukas autorit teemaga tegelema. Lugejatele avatakse gluteenitalumatuse ja tsöliaakia meditsiinilist tausta ning kirjeldatakse tervisliku toitumisega ja kaalulangetamisega seotud arvamusi. Lisaks antakse ülevaade ärimudeli ja ettevõtlusega alustamise teoreetilistest käsitlustest. Peatüki oluliseks osaks on ärimudeli lõuendi koostamise teooria ja nutika idufirma meetodi rakendamise käsitlus.

Magistritöö teises osas viiakse läbi uurimus, et selgitada, kas autori tajutud probleemi tunnetavad ka teised inimesed. Lisaks uuritakse, mida tuleks gluteenivabade toodete e-poe ärimudeli kujundamisel kindlasti arvesse võtta. Selleks viiakse läbi ankeetküsitlus. Läbiviidud uurimusele tuginedes koostatakse kolmas osa.

Kolmanda ehk viimase osa moodustavad küsitluse tulemuste analüüs ja kogutud andmete põhjal tehtud järeldused. Uurimisprobleemi lahendamiseks töötatakse välja e-poe ärimudel.

Magistritöö autor tänab käesoleva töö juhendajat dotsenti Juhan Tederit, kes juhtis tähelepanu olulistele nüanssidele ja andis juhiseid, kuidas teemat akadeemilisemalt käsitleda. Lisaks tänab väga enda elukaaslast, kes kasvatas kahte väikest beebipoissi, samal ajal kui magistritöö autor tegeles õppetööga.

1. ÄRIMUDELI JA ETTEVÕTLUSPROTSESSI TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1. Gluteenivaba toitumine

1.1.1. Äriidee taust

Äriidee tekkis reaalsest probleemist, mille kohaselt 2015. aastal on gluteenivabad toiduained müügil valikuliselt erinevates kauplustes. Magistritöö autori isikliku kogemuse põhjal ei ole nimetatud toodete kättesaadavus stabiilne ja sortiment on väike. Soovitud tooteid ei ole võimalik hankida korraga ühest kauplusest.

Probleemi lahendamiseks on kavas luua gluteenivabade toodete e-pood aadressiga www.gmarket.ee. Tootevalikus on müslid, hommikuhelbed, makaronid, riis, tatar, kaerahelbed, nende jahud, leib, sai, šokolaad, vahvlid ja küpsised. Alustatakse Dr. Schäri kaubamärgi toodete edasimüümiseega. Klientideks on inimesed, kellel esineb gluteenitalumatust, tsöliaakiat või gluteenivabalt toituda soovijad. Viimasesse gruppi kuulub ka käesoleva magistritöö autor, kes proovis dieeti 2013. aastal ja selle tulemusena lõppesid kontrollimatud isud magusate saiakeste järele.

E-poe rajamise protsessi üle mõtiskledes jõudis magistritöö autor arusaamisele, et varasema ettevõtluskogemuse puudumise tõttu esineb reaalne oht läbikukkumiseks. Seetõttu on esmalt otstarbekas uurida teaduslikke võimalusi ettevõtlusega alustamisel seotud riskide vähendamiseks ja leida sobivaim meetod. Selle baasil kujunesid sisendid käesoleva magistritöö teoreetilisse ossa.

1.1.2. Gluteenitalumatuse ja tsöliaakia

Inimestel võib esineda kahte liiki gluteenitalumatust (gluteenitundlikkus ja nisuallergia) ning tsöliaakiat. Erinevused on siinkohal haiguse mehhanismis, mitte aga sümptomites. Gluteenitalumatuse ei ole seotud immuunreaktsioonidega, selle sümptomid nagu gaasid, puhitus

ning kõhulahtisus on tavaliselt mööduvad ning püsivat peensoole limaskesta kahjustust ei teki. Gluteenitalumatuse all kannatab umbes 10% rahvastikust. (Rahuoja 2012, 6)

Tsöliaakia on üks sagedamini esinev krooniline haigus nii lastel kui ka täiskasvanutel. Arstide poolt aladiagnoositud haigust esineb ühel kuni kahel protsendil rahvastikust. (Uibo 2007) Tsöliaakia ehk gluteenenteropaatia on haigus, mille vallandavad päriliku eelsoodumusega isikutel nisust, rukkist, odrast ja võimalik, et ka kaerast valmistatud toidud ja tooted. Nendes teraviljades sisalduvate valkude toimel kahjustub tsöliaakiahaigel peensoole limaskest, mistõttu on takistatud toitainete, mineraalide ja vitamiinide omastamine. Tsöliaakiale on iseloomulik kõhuvalu, kõhnumine ja kaalulangus. Kaasnevad haigused on allergiad ja liigesevaegused. Tänapäevani on tsöliaakia ainsaks ravimeetodiks elukestev gluteenivaba dieet. (Antson 2011)

Gluteen on kleepvalk, mida leidub nisus, rukkis, odras ja kaeras ning mis annab taiglane soovitud küpsetusomadused. (World Gastroenterology Association 2007, 1) Gluteenivaba dieedi korral eemaldatakse toidust kõik nisutooted (ka speltanisu), oder ja rukis. Vasturääkivad andmed käivad kaera, hirsu ja tatra kohta. Süüa võib riisi, maisi, amaranti ja kinoad. Poest on soovitatav osta kontrollitud gluteenivabu toiduaineid, sest kui ühes veskis jahvatatakse nii nisu kui riisi, siis võib riisijahu sisse sattuda gluteeni. (Loonurm, Veldemann 2013, 10)

Gluteenitalumatuse ja tsöliaakia korral on gluteenivaba toitumine näidustatud. Tervisliku toitumise ja kaalulangetamiseks positiivse efekti saavutamisel on gluteenivaba toitumise mõju ebaselge.

1.1.3. Gluteenivaba toitumine kui tervislik ja kaalulangetamiseks sobilik toitumine

Magistritöö autori hinnangul on levimas arusaam, mille kohaselt gluteenivaba dieet on tervislik ja mõjub positiivselt kaalu langetamisele. Meditsiinilisel näidustusel toitujate põhjal eeldatakse, et dieet on sobilik harrastamiseks ka tervele inimesele. (Cross 2013)

Tartu Ülikooli emeriitdtsent Tiiu Vihalemm on tervislikku toitumist defineerinud järgnevalt: "Tervislik toitumine tähendab, et inimene saab regulaarselt piisavas koguses ohutut, tasakaalustatud ja mitmekesist toitu vastavalt vajadusele." (Tervisearengu Instituut, 2008) Täiendavalt on Tervise Arengu Instituudi toitumiseksperit Tagli Pitsi täpsustanud toitumise

põhimõtteid ja selgitab: "Tervisliku toitumise aluseks on neli põhimõtet: vastavus vajadusele, toitainete tarbimine õiges vahekorras, mõõdukus ja mitmekesisus." (Tervisearengu Instituut, 2008)

Euroopa strateegia toitumise, ülekaalulisuse ja rasvumisega seotud terviseprobleemide lahendamiseks toob kasvava probleemina esile tasakaalustamata toitumise ja vähese füüsilise aktiivsuse ning julgustab tootjaid tooteid tervislikumaks muutma. Julgustuse eesmärk on vähendada toitudes soola, erinevate rasvade ja suhkru sisaldust. Kirjeldatud koostisosi peetakse ülekaalu ja rasvumise suurimaks põhjustajaks. (Comission of the European Communities, 2007) Strateegia ei anna soovitusi toitudes gluteeni sisalduse vähendamise kohta ja magistritöö autor ei suutnud leida läbitöötatud tervisliku toitumisega seotud alusdokumentides sellekohaseid soovitusi.

Vastupidiselt levinud arusaamale, võivad gluteenivabalt toitujad kaalus isegi juurde võtta, kuna tarbivad rohkem kaloreid. Võrreldes nisujahuga, sisaldavad gluteenivabad jahud rohkem süsivesikuid ja kaloreid. Selline toit võib sisaldada rohkem rasvu ja suhkruid, et korvata kleepvalgu puudumist. Dieedi pidamisel soovitatakse juurde tarbida kiudaineid, foolhapet, kaltsiumi ja B-vitamiini. Kaalu langetamiseks võiks süüa toitu nagu kanaliha, munad, köögiviljad, pähklid, seemned ja kaunviljad. (Palma *et al* 2009)

Gluteenivaba toitumise mõju selgitamiseks viidi läbi katse 10 terve inimese hulgas. Toidumenüüst jäeti välja gluteeni sisaldavad tooted. Selle tulemusena vähenes soolestikus teatud tüüpi kasulike bakterite hulk ja suurenes teatud tüüpi haigusetekiitajate arv. Järeldati, et toitumine võib mõjutada terve inimese soolestiku mikrofloorat, avaldamata mõju olemasolevatele haigustele. Toitumise positiivne efekt avaldub tsöliaakia korral. (Ibid.)

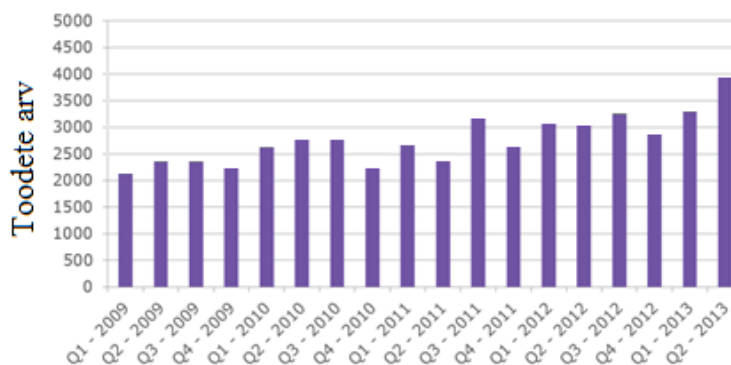
Käesoleva punkti pealkirjas esitatud väitele ei ole siiski ühest selgitust. Tuginedes eelpool toodud emeriitprofessori ja toitumiseksperdi toitumissoovitustele, siis võiks kaalu langetamiseks tarbida tasakaalustatud ja piisavas koguses väärtuslikku toitu. Lisaks võiks vähendada soolade, rasvade ja suhkru tarbimist ning suurendada kehalist aktiivsust. Magistritöö autori võib väita, et temale oli toitumise mõju pigem psühholoogiline. Kauplusest jäid ostmata lettidele kättesaadavalt paigutatud nisu sisaldavad tooted. Gluteenivabad tooted maksid rohkem, valik oli väike ja kaupluses ei olnud täpne paiknemine teada. Seetõttu jäi tihti ostutehing sooritamata.

Järgmises punktis selgub, et gluteenivabade toodete tarbimine on kasvutrendis ning seda põhjustavad mitmed tegurid.

1.1.4. Gluteenivaba toitumise levik maailmas

Gluteenivabade toodete arendustöid kannustab kolm globaalset trendi, milleks on tsöliaakia täpsem diagnoosimine tänu tehnoloogia võimekuse kasvule, toiduainete turul on tegemist laieneva niššituruga ja gluteenivaba toitumist seostatakse tervisliku eluviisiga. (Rosell *et al* 2014, 359)

USA ja Euroopa toitumises tuuakse 2015. aastal ühe kasvava trendina välja „free from“ (millegi vabad) toidud. Siia alla kuuluvad gluteenivabad, tehnilike lisaainete ja säilitusainete vabad toidud. Tarbija jaoks seostuvad sellega märksõnad nagu parem seedimine, kaalu alandamine ja tervislikkus. (Mellentin 2014) Joonisel 1 on kujutatud graafiliselt gluteenivabade toodete esmatutvustuste arv maailmas perioodil 2009-2013. Jooniselt on muuhulgas näha, et sortiment laieneb ja 2013 aasta teises kvartalis esitleti ligi 4000 uut toodet.



Joonis 1. Gluteenivabade toodete turule toomise sagedus maailmas kvartalite (Q) kaupa perioodil 2009-2013

Allikas: (FDIN ... 2013)

Jooniselt 1 saab välja lugeda, et trend uute gluteenivabade toodete turule toomisel on tõusev. Seetõttu võiks ka eeldada, et tegemist on tõusva turuga. Trendi jätkumist 2015. aastal kinnitavad otseselt või kaudselt ka mitmed erinevad riiklikud instantsid või ettevõtted Euroopas.

Saksamaa söögi ja joogitööstuse iga-aastane ülevaade ennustab küpsetiste siseturu kasvuks aastaks 2017 kuus protsenti. Kasvu võimalusena tuuakse välja nišši ja trenditooted nagu Vahemere

piirkonna toit, gluteenivabad toidud ja küpsetiste poolfabrikaadid. Seda põhjustab nõudliku ja tähelepaneliku tarbija soosingu kasv. (The food and ... 2014, 4)

Rootsi Kaubanduskoja 2013. aasta toiduturu ülevaade toob välja suurima jaemüügi kasvuga toiduainete hulgas eksootilised toidud, gluteenivabad toidud, orgaanilise toidu, vürtsikad snäkid, spordi ja energiajoogid ning tervisebatoonid. Põhjused on mitmeid ja eraldi tuuakse selgitusena välja sisserändajate arvu kasv ning tarbija eelistuste muutus. Languses on kõrge suhkru-, soola- ja rasvasisaldusega toiduainete turg. (Market Report ... 2013, 7) Lisaks raporteeritakse gluteenivaba toodete turu kasvu Hispaanias (Market Analysis ... 2012). Itaalia statistikaamet Istat lisas 2015 aasta tarbija ostukorvi hinna uuringusse kaubagrupi gluteenivabad küpsised. (Consumer Price ... 2015) Raport tarbija toitumistrendidest Läänemere piirkonnas nendib, et gluteenivabade toodete turg on kasvav, kuigi gluteenitalumatuid on 1% kuni 2% rahvastikust. Aastatel 2004-2009 kasvas turg iga-aastaselt 29% ja aastaks 2012 eeldati turu kahekordistumist. (Halttunen *et al* 2009, 23)

Mintel Group LTD poolt 2013. aastal läbiviidud uurimustöös tuuakse välja põhjused, miks 15% ameeriklastest tarbivad gluteenivabu tooteid. (Gluten-Free foods ... 2014) Vastanutest 53% usuvad, et nii on tervislik, 22% lähtus kaalulangetamise eesmärgist, 6% sellest, et keegi tarbib juba neid tooteid varasemalt. Ülejäänud 19% märkisid mõne muu põhjuse. (FDIN ... 2013) USA gluteenivabade toitute turg kasvas 63% perioodil 2012-2014. Turu mahuks hinnati 2014. aastal 8,8 miljardit dollarit. (Gluten-Free Foods ... 2014)

Euroopa gluteenivabade toodete turu maht oli 2013. aastal 1,11 miljardit dollarit ja 2018. aastaks oodatakse kasvu kuni 1,84 miljardi dollarini. (Europe Gluten free ... 2014) Suurimad ettevõtted sektoris on The Hain celestial Inc. (USA), Dr. Schär (Itaalia), Amys Kitchen Inc. (USA), Bolders Brand Inc. (USA) ja General Mills Inc (USA). (Consumer Trends ... 2013)

Seega nägime, et maailmas kasvab jätkuvalt gluteenivabade toodete populaarsus ja Eestis ei ole olukord sellest erinev.

1.1.5. Gluteenivabast toitumisest Eestis

Magistritöö autori vaatluse põhjal müüakse Eestis gluteenivabu tooteid kõikides suuremates jaekaubanduskettides nagu näiteks Selver, Prisma, Rimi ja mõnes e-poes. Samuti leidub mitu kohalikku tootjat, kes on keskendunud gluteenivabade toodete tootmisele. Rimi turundus- ja kommunikatsioonijuhhi Andrija Lilleoja sõnul on 2015. ja 2016. aastatel oodata gluteenivabade toiduainete nõudluse tõusu. Trendi kinnitab Rimi emaettevõtte ICA kaupluste tervisetoodete sortimendi osakaalu kasv Rootsis. (Jõgisaar 2014)

Eesti Tsöliaakiaseltsi hinnangul on gluteenivabad tooted kallimad, sortiment väike ja poodide huvi sellist eritoitu müüa on väike. (Antson 2011, 23) Magistritöö autori hinnangul on see ka nii 2015. aastal. Käesoleva töö kirjutamise ajendiks oligi toodete väike sortiment ja kehv kättesaadavus.

Tsöliaakia haigeid on ~2% elanikkonnast ja gluteenitalumatuse kannatab umbes 10% rahvastikust. Kuna haigus on aladiagnoositud, siis paljud haigeid ja gluteenitalumatud ei tea endal esinevast haigusest. (Uibo 2007) Eesti rahvaarv on 1. jaanuar 2015 seisuga 1 312 300 inimest. (Eesti rahvaarv ... 2015) Magistritöö autori arvutuse kohaselt elab Eestis 26 tuhat tsöliaakia haiget ja 100 tuhat gluteenitalumatut.

Gluteenivabast toitumisest ei ole Eestis palju räägitud. Leiduvad mõningad ajaleheartiklid, milles toodud faktide algallikad ei ole teada. Minimaalselt infot ja soovitusi leidub Eesti Tsöliaakiaseltsi kodulehel toodud materjalidest. Kuna Eesti olukord pakub huvi, siis käesoleva magistritöö teises peatükis viiakse läbi uurimus, mille tulemuste järgi on võimalik järeldusi teha Eesti hetkeolukorra kohta ja täpsemalt selgitada, miks küsitlusele vastajad tarbivad gluteenivabu tooteid.

1.2. Ärimudel

1.2.1. Ärimudeli mõistest

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaate ärimudeli mõistest. Ärimudel on lihtne skeem, mis kirjeldab ettevõtte toimimist. Äriplaan on mahukas dokument, mis on vajalik koostada investeeringute kaasamiseks ja mida investorid tegelikult ei loe. (Blank, Dorf 2012) Ärimudel võib ettevõtte jaoks olla konkurentsieeliseks, sest ärimudeli keskmes on kliendi vajadustest lähtuvad tegevused. (Zott *et al* 2010, 18) Osalt ka seetõttu leiavad erinevad ärimudeli teooriad viimase kümnendi jooksul majandusteadlaste ja ettevõtjate hulgas sagedast käsitlemist. Ärimudelis nähakse uuenduslikku ning võtmetähtsusega rolli ettevõtte edukaks arenguks. (Kesting, Günzel-Jensen 2015)

Kawasaki (2004, 14) definitsiooni järgi peaks ärimudel vastatama küsimustele: kelle taskus on sinu raha ja kuidas see sealt kätte saada? Vastukaaluks Margetta (2002) kirjeldab ärimudelit kui jutustust, mis selgitab kuidas ettevõtte töötab. Äriarenduse konsultant Puideti (2012) hinnangul kirjeldab ärimudel ettevõttes väärtuse loomist. See hõlmab kõike, mis kaasneb sellega, et klient saaks kätte oodatava kasu sellest, mida ettevõtja on lubanud. Ärimudelis „pildistatakse“ kirjeldus kellele, kuidas ja kelle/mille abiga väärtust luuakse. Seega on see nagu osake hetkeolukorra kirjeldusest, mis kuulub nii pikaajalise kui lühiajalise planeerimise protsessi juurde. Ärimudel paigutub ettevõtte pikaajalise strateegia ja lühiajalise strateegia vahele ning aitab modelleerida soovitud tulemuse saavutamise stsenaariume. Majandusteadlased Osterwalder ja Pigneur defineerivad, et ärimudel kirjeldab loogikat, kuidas organisatsioon loob, edastab ja talletab väärtust. Ärimudel on justkui tehniline projekt strateegia elluviimiseks organisatsiooni struktuuri, protsesside ja süsteemi kaudu. (2010,14-15)

Eeltoodud Kawasaki definitsioon viitab ärimudelile kui raha hankimise meetodile, Margetta kirjeldab ärimudelit kui jutustust, Puidet peab ärimudelit hetkeolukorra pildiks ja Osterwalder ning Pigneur võrdlevad ärimudelit tehnilise projektiga. Nagu eelnevast lõigust tuleneb, saadakse ühest mõistest erinevalt aru. Ärimudeli ühtse definitsiooni puudumisele viitasid ka Zott, Amit ja Massa oma 2010. aastal läbiviidud uurimustöös. Lahenduseks pakkusid nad välja selgituse, mille kohaselt ärimudeli käsitlus on kujunemisjärgus strateegiline analüüsimeetod, mis

käsitleb terviklikku lähenemisviisi ettevõtte äritegevusele ning milles on tähtis roll ettevõtte tegevustel. Ärimudel püüab selgitada, kuidas ettevõttes väärtust luuakse ja hoitakse. Oma uurimistöös uurisid Zott, Amit ja Massa erinevaid ärimudeli käsitlusi ja selgitasid välja, et puudub üldine seisukoht, mida täpselt sisaldab mõiste ärimudeli käsitlus ehk ärimudeli kontseptsioon. Uuritud allikates leidis erinevate autorite poolt koostatud ärimudeli käsitlustele väga erinevaid selgitusi. Mõistet on muuhulgas käsitletud kui aruannet, kirjeldust, kujutamist, arhitektuuri, struktuurset malli ja kontseptuaalset mudelit. Uurimustöö tulemusena pakuti välja kolm ärimudeli käsitluse alusmõtet, milleks on e-äri ärimudelite põhitüüp, ärimudel kui tegevuste süsteem ja ärimudel kui tulu-kulu tekkimise kirjeldus. Zott *et al* analüüsisid uurimustöö läbiviimisel 103 erinevat ärimudeli käsitlust. (Zott *et al* 2010)

Shafer, Smith ja Linder uurisid ärimudelite loomise ja rakendamisega seotud probleeme. Tuvastati, et peamised probleemid esinevad testimata, ekslike eelduste tegemisel ja ei suudeta aru saada kliendi tegelikest vajadustest. Veel tuvastati, et ärimudeli loomisel ja rakendamisel ei kaaluta piisaval hulgal strateegilisi alternatiive. Lisaks saadakse valesi aru lisaväärtuse loomisest ja ei ole teada, kas klient on nõus ka selle eest maksma. Ärimudeli reaalselt toimist tuleks alati eelnevalt kontrollida. (Shafer *et al* 2005)

Ärikeskkonna all mõistetakse kõike, mis ettevõtja tegevust mõjutab, kuid mida ettevõtja ise otseselt mõjutada ei saa. Oluline on prognoosida sõltumatuid muutusi, nende muutuste arengut ja kasutada võimaluse korral muutusi ettevõtte huvides. (Äriplaani koostamise ... 2009) Zahra ja O'Neill (1998) põhjendavad ärikeskkonna muutumist uute tehnoloogiate kasutuselevõtu ja üldise globaliseerumisega ning sellest tuleneva otsustusvalikute rohkusega. Osterwalder peab ärikeskkonna muutuse põhjuseks infotehnoloogia laialdast kasutuselevõttu, tihedat ülemaailmset konkurentsi, sellest tulenevaid kiireid muutusi, suurt riski ja ebakindlust. Selle väitega nõustuvad lisaks ka mitmed teadlased ja ettevõtjad, kes peavad traditsioonilist ärimudelit vananenuks ja tunnustavad vajadust uute ärimudelite käsitluste järele. (2004) Seda seisukohta kinnitavad ka käesoleva töö läbiviimiseks magistritöö autori poolt läbiloetud mitmete teaduslike artiklite juhtmõtted.

Ettevõtte eduka arengu jätkuvaks tagamiseks soovitatakse ettevõttel valida tegevusstrateegia, mis hõlmab (DaSilva, Trkman 2012, 25):

- 1) Õige ärimudeli väljatöötamist arvestades hetkeolukorda (valides õiged kombinatsioonid ressurssidest ja nendega seotud tegevustest).
- 2) Õige ärimudeli täpset rakendamist.
- 3) Ettevõtte pidevat arendamist ja täiustamist.
- 4) Tekkinud võimaluste ja ohtude korral ärimudeli hindamist ning täpsustamist.

Magistritöö autori hinnangul on ärimudel muudetav, ärikeskkonna muutustega arvestav, kirjeldav, lihtsasti arusaadav ja ülevaatlik abivahend, mis aitab ettevõttel jätkusuutlikult raha teenida. Magistritöös sobiva ärimudeli käsitluse valikul lähtuti Zott, Amit & Massa ärimudeli kolmest aluspõhimõttest, mille kohaselt ärimudel koosneb e-äri ärimudeli põhitüübist, tegevustest ja tulu-kulu tekkimise kirjeldusest. Alexander Osterwalder'i ja Yves Pigneur'i väljatöötatud ärimudeli käsitlus sisaldab valiku eelduseks olnud aluspõhimõtteid. Osterwalder'i ja Pigneur'i ärimudeli lõuendist arendas edasi Ash Maurya nutika ärimudeli lõuendi.

1.2.2. Alexander Osterwalder ja Yves Pigneur ärimudeli käsitlus

Järgnevalt vaatleme populaarset ärimudeli käsitlust, mis aitab juhtidel uusi ärimudeleid süsteemselt välja mõelda ja välja töötada ning ellu rakendada. Uute ärimudelitega eksperimenteerimiseks tuleb kaardistada olemasolevad ideed ja mõtted. Kaardistamise tulemusena on võimalik erinevate alternatiivsete ärikombinatsioonidega eksperimenteerida. Ärimudeli arendamise abivahendi autorid on Alexander Osterwalder ja Yves Pigneur. (Chesbrough 2010, 359)

Eelpool kirjeldatud abivahendina kasutatakse ärimudeli lõuendit (*business model canvas*), mida kasutatakse ärimudelite kaardistamisel ja analüüsimisel. Ärimudeli lõuend paikneb ühel lehel ja sellel on võimalik ärimudelit kirjeldada. Lihtsuse ja selguse huvides on ärimudelit võimalik kirjeldada kasutades selleks üheksat peamist ärimudeli elementi ehk ehituskivi, mis peegeldavad loogikat, kuidas ettevõtte kavatseb raha teenida. (Osterwalder, Pigneur 2010)

Ärimudeli ehituskivid hõlmavad ettevõtte tegevuse nelja peamist valdkonda (Osterwalder 2004): kliendid (*customer interface*), pakkumised (*product*), taristu (*infrastructure management*) ja majanduslik elujõulisus (*financial aspects*).

Oma uurimustöös pakub Osterwalder välja ka küsimused, millele ärimudeli neli peamist valdkonda peaksid vastuseid otsima (2004, 45):

- kes on ettevõtte kliendid ja kuidas neid hoida ning kuidas pakkuda tooteid?
- millise äriiga ettevõtte tegeleb ja milline on toodete väärtuspakkumine kliendile?
- kuidas ettevõtte tegeleb logistikaga ja kellega suhtleb?
- milline on tulu- ja kulumudel ja kui lihtne on ärimudelit korduvat rakendada?

Esitatud küsimustele vastuste leidmise lihtsustamiseks on loodud ehituskivid. Neid on kirjeldatud ja selgitatud Tabelis 1.

Tabel 1. Ärimudeli kirjeldamiseks kasutatavad nelja valdkonna üheksa ehituskivi

| Valdkond | Ehituskivi | Loogika kirjeldus |
|-------------------------|-----------------------|---|
| Kliendid | 1. Kliendisegmenidid | Organisatsioon teenindab üht või mitut kliendirühma. |
| | 2. Kanalid | Väärtuspakkumisi edastatakse klientidele suhtlus-, jaotus- ja müügikanalite kaudu. |
| | 3. Kliendisuhted | Iga kliendirühmaga luuakse kliendisuhted, mida seejärel püütakse hoida. |
| Pakkumised | 4. Väärtuspakkumised | Ettevõtte eesmärgiks on lahendada klientide probleeme ja rahuldada nende vajadusi väärtuspakkumise kaudu. |
| Taristu | 5. Põhiressursid | Põhiressursid on varad, mis võimaldavad ettevõttel väärtuspakkumist luua. |
| | 6. Peamised tegevused | Need on vajalikud tegevused, mis tagavad kliendile väärtuspakkumise. |
| | 7. Peamised partnerid | Mõned tegevused ostetakse väljast sisse ning mõned ressursid hangitakse väljastpoolt ettevõtet. |
| Majanduslik elujõulisus | 8. Tuluvood | Klientidele tehtud edukate väärtuspakkumiste tulemuseks on tuluvood. |
| | 9. Kulustruktuur | Kulustruktuur kirjeldab ärimudeli rakendamisega kaasnevaid ettevõttele olulisimaid kulusid. |

Allikas: (Osterwalder 2004; Osterwalder, Pigneur 2010, 16-41)

Tabelis 1 toodud üheksast ärimudeli ehituskivist moodustatakse ärimudeli lõuend (Joonis 2).

| | | | | |
|--------------------|--------------------|--------------------|---------------|--------------------|
| Peamised partnerid | Peamised tegevused | Väärtus-pakkumised | Kliendisuhted | Kliendi-segmen did |
| | Põhiressursid | | Kanalid | |
| Kulustruktuur | | | Tuluvo od | |

Joonis 2. Osterwalder'i ja Pigneur'i ärimudeli lõuend.

Allikas: (Osterwalder, Pigneur 2010, 18)

Tabelis 1 toodud ehituskiviga „Kliendisegmen did“ määratakse kindlaks inimeste või organisatsioonide rühmad, kelleni ettevõtte tahab jõuda ja keda soovib teenindada. Kliendid on iga ärimudeli tuumaks. Selleks, et klientide vajadusi paremini rahuldada, võib ettevõtte rühmitada nad eri segmentidesse. Teine ehituskivi „Kanalid“ kirjeldab, kuidas ettevõtte oma kliendirühmaga suhtleb ja kuidas ta nendeni jõuab, et edastada väärtuspakkumisi. Kolmas ehituskivi „Kliendisuhted“ kirjeldab kliendisuhete liike, milliseid ettevõtte konkreetsete kliendirühmadega sisse seab.

Ärimudeli kesksel kohal on väärtuspakkumine. Seda kirjeldav neljas ehituskivi hõlmab toodete ja teenuste kogumit, mis loovad teatava kliendirühma jaoks lisaväärtust. Väärtuspakkumine on põhjus, miks kliendid pöörduvad rohkem ühe ettevõtte kui teise poole. See lahendab mõnd kliendi probleemi või rahuldab mõnd kliendi vajadust. Väärtuspakkumine on ettevõtte poolt pakutav hüvede summa ehk kogum.

Viies ehituskivi „Põhiressursid“ kirjeldab kõige tähtsamaid resursse, mida on vaja, et ärimudel toimida saaks. Kuues ehituskivi „Peamised tegevused“ kirjeldab tähtsamaid asju, mida ettevõtte peab tegema, et panna ärimudel toimima. Seitsmes ehituskivi „Peamised partnerid“ kirjeldab nende tarnijate ja partnerite võrgustikku, kes panevad ärimudeli toimima.

Kaheksas ehituskivi „Tuluwood“ käsitleb raha, mida ettevõtte iga kliendirühma pealt teenib. Ettevõtte peab esmalt selgitama, millise väärtuse eest on iga kliendirühm valmis maksma. Õige vastus võimaldab ettevõttel genereerida igast kliendirühmast ühe või mitu tuluvoogu. Üheksas ehituskivi „Kulustruktuur“ kirjeldab ärimudeli ellu rakendamisega kaasnevat kulusid. See ehituskivi kirjeldab kõige olulisemaid kulusid, mis kaasnevad tegutsemisega vastavalt teatud ärimudelile. (Osterwalder, Pigneur 2010, 17-41)

Ärimudeli lõuendil esineb ka alternatiivne käsitlus, mida kajastame järgmises punktis.

1.2.3. Ash Maurya nutika lõuendi käsitlus

Osterwadler'i ja Pigneur'i ärimudeli lõuend on abivahend ärimudeli visuaalseks selgitamiseks. (Koen 2015, 11) Ash Maurya (2012) leidis praktilise töö käigus, et selle ärimudeli lõuendi moodustavad ehituskivid on liiga üldised nutika idufirma käsitluse jaoks. Seetõttu kohandas Osterwalder'i ja Pigneur'i ärimudeli lõuendit nii, et see oleks sobiv kiire kasvu faasis olevatele ettevõtetele ja nimetas selle nutikaks ärimudeli lõuendiks (*Lean Canvas*). Ärimudeli lõuendi struktuuri põhimõte jäi samaks, kuid erinevus on nüanssides. Tabelis 2 on kirjeldatud Osterwalder'i & Pigneur'i ärimudeli lõuendi ning Maurya nutika ärimudeli lõuendi ehituskivid.

Tabel 2. Osterwalder'i ja Pigneur'i ärimudeli lõuendi ja Maurya nutika ärimudeli lõuendi ehituskivid

| Osterwalder'i ja Pigneur'i ärimudeli lõuendi ehituskivid | Maurya nutika ärimudeli lõuendi ehituskivid |
|--|---|
| 1. Kliendisegmendid (<i>Customer Segments</i>) | 1. Kliendisegmendid (<i>Customer Segments</i>) |
| 2. Kanalid (<i>Channels</i>) | 2. Kanalid (<i>Channels</i>) |
| 3. Kliendisuhted (<i>Customer Relationships</i>) | 3. Ebaõiglane eelis (<i>Unfair Advantage</i>) |
| 4. Väärtuspakkumised (<i>Value Proposition</i>) | 4. Unikaalne väärtuspakkumine (<i>Unique Value Proposition</i>) |
| 5. Põhiressursid (<i>Key Resources</i>) | 5. Võtmemõõdikud (<i>Key Metrics</i>) |

Tabel 2 jätkub. Osterwalder'i ja Pigneur'i ärimudeli lõuendi ja Maurya nutika ärimudeli lõuendi ehituskivid

| Osterwalder'i ja Pigneur'i ärimudeli lõuendi ehituskivid | Maurya nutika ärimudeli lõuendi ehituskivid |
|--|---|
| 6. Peamised tegevused (<i>Key Activities</i>) | 6. Lahendus (<i>Solution</i>) |
| 7. Peamised partnerid (<i>Key Partners</i>) | 7. Probleem (<i>Problem</i>) |
| 8. Tuluvood (<i>Revenue Streams</i>) | 8. Tuluvood (<i>Revenue Streams</i>) |
| 9. Kulustruktuur (<i>Cost Structure</i>) | 9. Kulustruktuur (<i>Cost Structure</i>) |

Allikas: (Osterwalder, Pigneur 2010, 16-17; Maurya 2012)

Tabelist 2 tuleneb, et ehituskivid nimega „Kliendisuhted“, „Põhiressursid“, „Peamised tegevused“ ja „Peamised partnerid“ on asendatud ehituskividega „Ebaõiglane eelis“, „Võtmemõõdikud“, „Probleem“ ja „Lahendus“. Lisaks rõhutatakse väärtuspakkumise puhul veelgi enam eristumist. Nutika lõuendi fookuses on uue ettevõtlusega alustamine ja sellest tulenevate riskide minimeerimine. (Business Model Canvas ...)

Lähtepunktina lisati ehituskivi nimega „Probleem“ nutikale lõuendile seetõttu, et mitmed ettevõtted kulutasid raha ja aega vale toote ehitamiseks. Esmane ülesanne on aru saada tegelikust probleemist. Probleemi tuvastamisel tuleks kirjeldada ehituskivi „Lahendus“ juurde selle võimalik lahendus, nagu näiteks minimaalne elujõuline toode. Ehituskivi „Võtmemõõdikud“ eesmärk on fookustada õigetele mõõdikutele. Ehituskivi „Ebaõiglane eelis“ eesmärk on kirjeldada konkurentsieelis, mida on raske kopeerida. Seetõttu võib seda olla ka raske kirjeldada.

Nutika ärimudeli lõuendi pealt välja jäänud ehituskivid „Peamised tegevused“ ja „Põhiressursid“ on kaetud „Lahenduse“ ehituskiviga. Ehituskivi „Kliendisuhted“ viidi üle ehituskivi „Kanal“ koosseisu. Ehituskivi „Peamised partnerid“ eemaldati nutika ärimudeli lõuendilt kuna selle looja Ash Maurya hinnangul alustavad ettevõtted ei oma partnereid, sest nad tegutsevad uuel ja tundmatul territooriumil.

Nutikas ärimudeli lõuend on mõeldud kindlale sihtrühmale – alustavale ettevõtjatele, mitte kliendile, konsultandile ega investorile.

Nutika ärimudeli lõuendi (Joonis 3) saab vajadusel ümber kujundada Osterwalder'i ja Pigneur'i ärimudeli lõuendiks, mis on olemuselt mõeldud kasutamiseks laiemale kasutajaskonnale. (Business Model Canvas ...)

| | | | | |
|---------------|----------------|------------------------------|------------------|------------------|
| Probleem | Lahendus | Unikaalne väärtus-pakkumised | Ebaõiglase eelis | Kliendi-segmenid |
| | Võtme-mõõdikud | | Kanalid | |
| Kulustruktuur | | | Tuluvoos | |

Joonis 3. Ash Maurya nutika ärimudeli lõuendi struktuur.

Allikas: (Startup Day 2015)

Joonisel 3 on toodud nutika ärimudeli lõuendi täidetav struktuur ettevõttele ärimudeli koostamiseks. Lõuendi iga ehituskivi mõistmiseks on kirjeldatud täitmist juhendavad küsimused, mis on toodud koos vastustega käesolevas magistritöö kolmandas peatükis.

1.3. Ettevõtlusprotsessi teoreetiline käsitlus

1.3.1. Idufirma mõiste

Käesolevas punktis selgitatakse idufirma mõistet. Steve Blank ja Bob Dorf defineerivad oma raamatus „*The Startup Owner's Manual*“ idufirmat kui ajutist organisatsiooni, mille eesmärk on leida skaleeritav, korduvalt rakendatav ja kasumlik ärimudel. Idufirma ei ole suure ettevõtte

väiksem versioon. Idufirma luuakse visiooni baasil, tundmatule turule, minimaalsete finantsidega ja teadmisi kogutakse õppimise teel. (2012)

Eesti Arengufondi kodulehel toodud Start-up-mõistete sõnastik defineerib sõna Start-up ehk iduettevõtte või idufirmana, mis on uuendusliku ja turgu muutva ärimudeliga alustav ettevõtte ning suunatud alates alustamisest globaalsele turule. Ettevõtte müügi- ja tootmismahud kasvavad nii, et ettevõtte kasumlikkus jääb samaks või kasvab, seejuures ettevõtte tootmis- ja müügiikulud kasvavad müügi- ja tootmismahuga võrreldes olulisemalt madalamas tempos toodetud ühiku kohta (nimetatakse skaleeritavuseks). Toodete skaleeritavus võimaldab ettevõtetel luua kõrgemat lisandväärtust võrreldes mitte skaleeritavate toodete ja teenuste müügiga. Startup'i puhul räägime ühtaegu kõrge kasvupotentsiaaliga kui ka skaleeritavast ärimudelist. (Start-up-mõistete ...)

Nutika idufirma käsitlus (*lean startup*) on Eric Ries'i poolt edasiarendatud versioon Blank'i ja Dorf'i idufirma käsitlusest. Nutikas idufirma on terve ettevõtte, mitte ainult toode, ja selline ettevõtte vajab hoopis uut moodi juhtimist, mis on spetsiifiliselt kavandatud äärmuslikult ebakindlateks olukordadeks. (Ries 2011, 20)

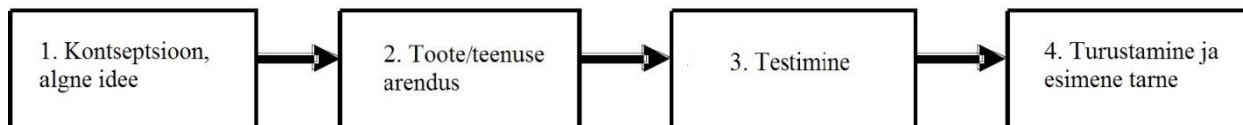
Järgmises punktis kirjeldatakse traditsioonilist tootearenduse mudelit ja selgitatakse selle kasutamisele võtu tausta.

1.3.2. Traditsiooniline tootearenduse mudel

Kuna ärimudeli käsitlus on väljakujunemise järgus ja leidis laiemat kasutust alates 1990. aastatel seoses interneti levikuga, siis ajaloolistel põhjustel on alustatud ettevõtlustega lähtudes tootearenduse mudeli käsitluse loogikast, kuid milleks see siiski põhimõtteliselt ei ole mõeldud. Mittesobivuse põhjusteks võib pidada põhimõttelist erinevust kahe mudeli aluseks oleva teooria ja eesmärkide vahel. (Blank 2013)

Mõiste toode tähendab mingi vajaduse rahuldamiseks valmistatud eset või osutatud teenust. Iga ettevõtte, kes loob turule uue toote, kasutab selleks mingil kujul tootmisprotsesse sisaldavat tootearenduse mudelit. Selline käsitlus võeti esmalt kasutusele viiekümnendatel aastatel tarbekaupade tootmisel. Sellest ajast alates on üha suurem hulk ettevõtteid mudelit rakendanud tootmise käivitamisel ja mudelist on saanud laialt kasutatav ning tööstuse lahutamatu osa.

Tootearenduse skeem (Joonis 4) on tootearenduse mudeli osa ja kirjeldab tootmisprotsesse visuaalselt. (Blank 2006, 1)



Joonis 4. Tootearenduse skeem

Allikas: (Blank 2006, 2)

Joonisel 4 toodud tootearenduse skeem illustreerib ülevaatlilikult toote loomise protsessi alates algusest kuni valmimise ja turustamiseni. Tootearenduse skeemil esimene punkt algab üldisest ideest ja visioonist, millest kujuneb välja ettevõtte äriplaan. Toimub toote analüüs. Selgitatakse välja arenduse vajadus, koostatakse spetsifikatsioon ja määratletakse sihtgrupp. Idee väärtuse hindamiseks viiakse läbi turu-uuring potentsiaalsete tarbijate küsitlemise teel. Selgitatakse tarbijani jõudmise võimalused ja defineeritakse jaotuskanalid ning hinnatakse, kuidas toode või teenus erineb konkurentidest. Investeeringute kaasamiseks koostatakse investoritele ülevaatlilikud graafikud võimalikust saadavast kasust. Toote arendusfaasis tehakse tööd ja selle töö tulemus testitakse põhjalikult testimise etapis. Testetapi läbimisel vastab toode või teenus spetsifikatsioonile, milles on muuhulgas ka arvesse võetud väikese sihtgrupi või ettevõtte sisese arendusmeeskonna ettepanekud. Neljandas punktis tehakse lõpuni arendatud toode tarbijale kättesaadavaks ning alustatakse reklaami ja turustamisega.

Tootearenduse mudel on mudel, millega kindla tegevuskava alusel luuakse uusi tooteid ja teenuseid. Selline mudel on sobilik toodete loomiseks olemasolevale ja täpselt määratletud turule, mida tuntakse. Ettevõttel on piisavalt ressursse, tarbija soovid on selged ning konkurentsi tase on hinnatav. Tootearenduse mudeli käsitus töötab kindlas ja ennustatavas keskkonnas. Tootearenduse mudel ei kirjelda, kuidas ettevõttes tehakse turundust, kuidas saadakse kliente, puudub finantsküsimusi kirjeldav osa ja samuti ei sisalda see õppimise ega avastamise osa. Tegemist on ettevõtete rajamisel kasutatava mitmekümne aasta vanuse käsitlusega. Lisaks selgub *Harvad Business*

School'i poolt läbiviidud uurimuse tulemusest, et 75% selle käsitluse baasil loodud firmadest kukub läbi, sest mudel ei ole mõeldud alustavale ettevõttele. (Blank 2013)

Kuna tootearenduse mudel ei ole käsitletav ärimudelina ning ei sobi alustavale ettevõttele ja äritegevuse keskkond on muutunud tänu interneti laialdasele kättesaadavusele, siis on tekkinud vajadus uute töötavate lahenduste järele, mis vähendaksid riske ettevõtlusega alustamisel. Järgmises peatükis vaadeldakse tootearenduse mudeli juurde loodud ning seda täiendama mõeldud kliendiarenduse mudelit.

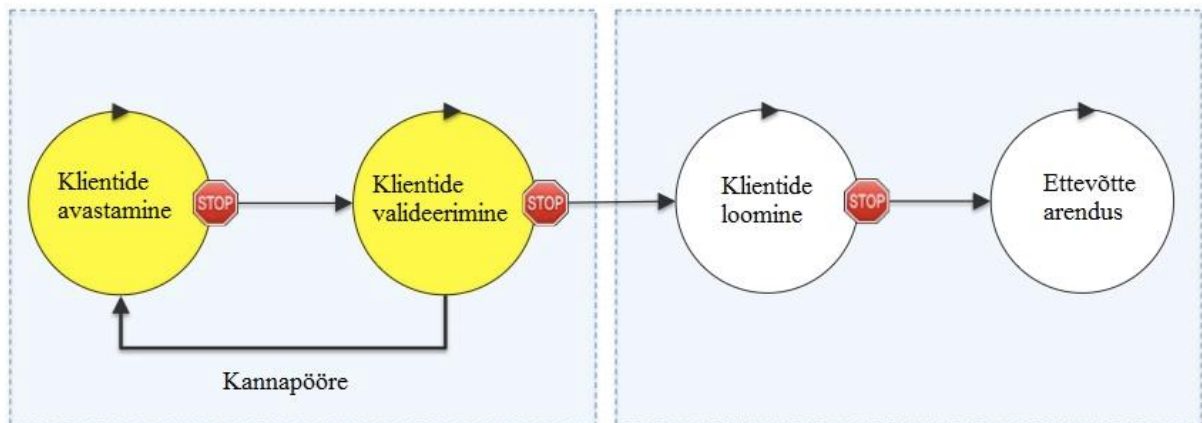
1.3.3. Kliendiarenduse mudel

Käesolevas magistritöö eespool kirjeldatud tootearenduse mudeli täienduseks töötas ettevõtja ja teadlane Steve Blank välja kliendiarenduse mudeli (*The Customer Development Model*). Kliendiarenduse mudel kirjeldab kliendi suunal tehtavaid vajalikke tegevusi (peamiselt otsesuhtlus tagasiside kogumiseks ja õppimiseks), mis suunavad ettevõtet õige ärimudeli leidmisel.

Kliendiarenduse mudeli rakendamise alused (Blank 2008, 14):

- Kliendi probleemide tundma õppimiseks tuleb minna oma töökeskkonnast välja ja suhelda otse võimalike klientidega.
- Toode tuleks arendada vähimas vajalikus mahus ja mitte luua koheselt lõpuni arendatud toode.
- Varaste adopteerijate ehk visionääride hinnangust sõltub ettevõtte tulevik. Lisaks tuleks arvestada, et tegemist on nutikate klientidega, kes on sageli targemad kui idufirma loojad.
- Fookusgrupidelle toodete loomist ei saa idufirmad endale lubada, info kogumiseks tuleb rakendada käesolevas loetus toodud esimest põhimõtet.
- Idufirma esmane eesmärk on luua visionääridele minimaalselt vajalike omadustega toode.

Kliendiarenduse mudel (Joonis 5) käsitleb klientidega seotud tegevusi eraldi nelja iseseisva protsessina, milleks on klientide avastamine, klientide valideerimine, klientide loomine ja ettevõtte arendus. (Blank 2006, 16)



Joonis 5. Kliendiarenduse mudeli protsessi rakendamise skeem

Allikas: (Blank 2006, 16)

Joonisel 5 toodud protsesside selgitused:

1. Klientide avastamine faas (*Customer Discovery*) keskendub kliendi probleemist ja vajadustest arusaamisele ning õppimisele. Siin kehtib põhimõte, mille kohaselt tuleb fakte kogumiseks klientidega suhelda ja mitte eeldada, et kõik vajalik info on juba olemas. Kujundatakse esmane ärimudeli lõuend.
2. Klientide valideerimine (*Customer Validation*) tähendab korratava (*repeatable*) ärimudeli leidmist. Kui analüüsi tulemusena selgub, et ärimudel ei ole korratav, siis tuleb läbi kannapöörde (*Pivot*) liikuda tagasi klientide avastamise etappi. Selleks on joonisel teed juhatavad nooled. Klientidelt saadud tagasiside on valideeritud, ka juhul, kui keegi kinnitab näiteks, et vajab seda toodet juba täna, või see toode lahendab tema probleemi. Kannapöörde all mõeldakse olemasoleva ärimudeli ümber kujundamist, seda juhul kui olemasolev idee sellisel kujul ei tööta ja tootele ei ole kliente.
3. Klientide loomise (*Customer Creation*) etapis tekitatakse turunduse kaasabil klientides nõudlus toote järgi.
4. Viimases, ettevõtte arenduse faasis (*Company Building*) kujundatakse idufirmast jätkusuutlik ettevõtte.

Joonisel 5 näidatud kliendiarenduse mudelil liikumine on igas protsessi etapis ringikujuline ja dünaamiline ning vajadusel korratav, kuni jõutakse lõppeesmärgini. Erinevalt tootearenduse mudelist (Joonis 4), mis võimaldab liikumist jäigalt noolega näidatud ühes suunas, algusest lõpuni ja vaheetappides lahenduse mitte leidmine tähendab läbikukkumist. (Blank 2006, 16)

Kliendiarenduse mudelit kasutatakse paralleelselt tootearenduse mudeliga ja käesolevas punktis kirjeldatud põhimõtteid rakendatakse nutika idufirma meetodis.

1.3.4. Nutika idufirma meetod

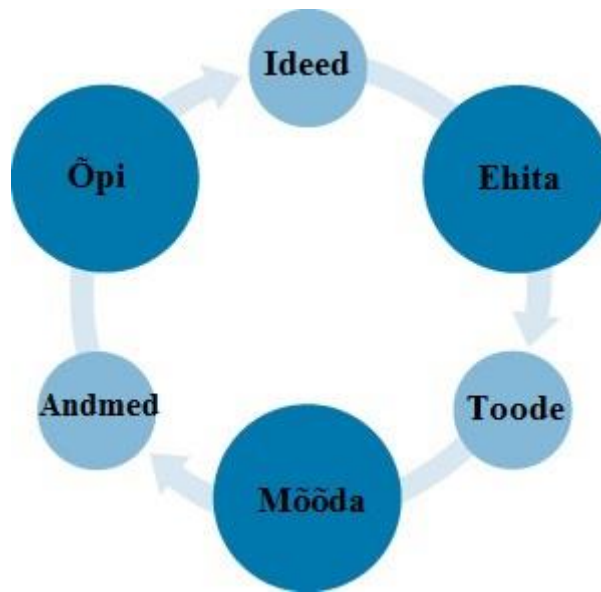
Nutika idufirma (*Lean Startup*) raamatu autori Eric Riesi arusaamise järgi ei ole küsimus mitte selles, kas uut toodet või teenust saab luua. Tänapäeva majanduses saab luua peaaegu kõike, mida vähegi suudetakse ette kujutada. Täpsemad küsimused oleksid, kas toodet tasub luua ja kas me suudaksime selle tootevaliku abil ülesse ehitada jätkusuutliku ettevõtte. (2011, 67)

Säästliku (*Lean*) mõtteviisi kasutamine tootmises on tuntud juba aastakümneid, seevastu ettevõtete käivitamisel ja tootearendamisel on sellise mõtteviisi kasutamine uudne teema. Nutika idufirma meetodika aitab luua edukaid radikaalselt uusi tooteid ja teenuseid. Uue toote loomisega kaasneb suur teadmatus kommertsialiseeritava tulemusel ja ressursside kasutamise osas. Antud meetodika aitab vähendada aja ja raha kulu uute lahenduste loomisel. Samuti aitab meetodika leida ja valida klientide tegelikke probleeme, mille lahendamise eest on nad nõus maksma raha. Seda meetodit eelistavad paljud alustavad ettevõtted üle maailma. Järjest rohkem on toodete ja teenuste arendamiseks hakanud sama mõttelaadi juurutama ka suured korporatsioonid selleks, et olla dünaamilised ja saavutada kiiremini tulemusi. Paraku on suurtes organisatsioonides ja vanemates ettevõtetes välja kujunenud organisatsiooni struktuur, protsessid ning harjumused, mis raskendavad säästliku mõttelaadi juurutamist. (Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus 2014)

Alustaval ettevõttel on riskide vähendamiseks võimalik kasutada nutika idufirma meetodit. See on praktikate kogum, mis muuhulgas sisaldab kliendiarenduse mudeli põhimõtteid ja aitab ettevõtjatel suurendada jätkusuutliku ettevõtte ülesehitamise tõenäosust. Nutikas idufirma on inimressurssidega institutsioon, mille eesmärgiks on luua uus toode või teenus ekstreemselt ebakindlas keskkonnas. (Ries 2011, 39)

Nutika idufirma viis põhiprintsiipi (Ries 2011, 20):

1. Ettevõtjad on igal pool. See tähendab, et ettevõtjaid võib leida kõikjal. Nutika idufirma käsitus võib töötada ükskõik millise suurusega ettevõtetes, sõltumata valdkonnast.
2. Ettevõtlus on juhtimine. Idufirma on terve ettevõtte, mitte ainult toode. Selline ettevõtte vajab uut moodi juhtimist, mis on spetsiifiliselt kavandatud äärmuslikult ebakindlateks olukordadeks.
3. Valideeritud õppimine (*validated learning*). Idufirmad ei eksisteeri selleks, et midagi toota. Idufirma eesmärk on õppida rajama jätkusuutlikku ettevõtet. Sellist õppimist on võimalik teaduslikult valideerida, tehes tihti eksperimente, mis võimaldavad ettevõtjatel oma visiooni elemente testida.
4. Ehita-mõõda-õpi (*build-measure-learn*). Idufirma baastegevuseks on muuta ideed tooteks ja mõõta, kuidas kliendid sellele reageerivad ning seejärel otsustada kannapöörde vajalikkus. Eduka idufirma protsessid peaksid olema laitmatu töökorras, selleks et saada väärtuslikku tagasisidet ja sellele võimalikult kiiresti reageerida. Joonisel 6 on kujutatud ehita-mõõda-tsükkel graafiliselt.
5. Innovatsiooni arvestus (*innovation accounting*). Et parandada ettevõtluse tulemusi, tuleks keskenduda ka igavatele asjadele. Näiteks nagu kuidas mõõta protsesse, kuidas seada endale vahe-eesmärke ja kuidas otsustada ülesannete prioriteetide üle. See nõuab uut, spetsiaalselt idufirmadele disainitud aruandlust ja ka inimesi, kes selle aruandlusega tegelevad.



Joonis 6. Ehita-mõõda-õpi tagasiside tsükkel.

Allikas: (Ries 2011, 87)

Idufirma puhul teaduslike meetodite rakendamiseks tuleb kõigepealt kindlaks teha hüpotees ehk oletus (Joonisel 6 toodud Ideed), mida on vaja testida. Kaks olulisemat oletust on väärtuste hüpotees (*Value Creation Hypothesis*) ja kasvamise hüpotees (*Growth Hypothesis*). Nendest oletustest sõltub idufirma kasvumootori töö. Väärtusehüpotees selgitab, kas loodav toode on väärtuslik ainult lühiajaliselt või loob ettevõttele väärtust ka pikaajaliselt. Kasvuhüpotees selgitab, kas ettevõtte kasvab kiiresti ainult juhul, kui investoritelt on täiendavat lisakapitali kaasatud.

Iga töö kordamine idufirmas on justkui süütevõtme keeramine, et näha, kas mootor hakkab tööle. Kui mootor tööle hakkab, kordub see protsess veel ja veel, vahetades käike järjest kõrgemaks. Niipea kui oletused on kinnitust saanud, tuleks esimese sammuna siseneda ehitusfaasi, tehes valmis minimaalse elujõulise toote. (Ries 2011, 88)

Minimaalne elujõuline toode (*minimum viable product – MVP*) võimaldab ettevõtjatel alustada õppimisprotsessiga nii kiiresti kui võimalik. See ei ole tingimata kõige väiksem toode, mida te suudaksite ette kujutada. See on kiireim viis, kuidas läbida ehita-mõõda-õpi tagasiside tsüklit kõige väiksema vaevaga. Iga lisatöö, mis ei ole hädavajalik õppimiseni jõudmiseks, on raiskamine. Vastupidiselt traditsioonilisele tootearendusele, mis tavaliselt sisaldab pikka

kaalutlemist ja inkubatsiooniperioodi ning püüdleb toote täiuslikkuse poole, on MVP eesmärk olla õppimise protsessi algus, mitte selle lõpp. Erinevalt prototüübist või kavandi testist ei ole MVP loodud vastama vaid toote tehnilist külge või disaini puudutavatele küsimustele. Selle eesmärgiks on testida fundamentaalset ärihüpoteesi ehk alustava ettevõtte ärimudeli toimimist. Selleks tehakse esimesel võimalusel toode kasutajatele kättesaadavaks minimaalses valmisolekus, kuid siiski töötavana. (Ries 2011,104)

Kawasaki (2004, 82-84) teooria ei käsitle otseselt MVP loomist, kuid loomisjärgus oleva tootega esimesel võimalusel turule sisenemiseks tuleks tema hinnangul kaaluda erinevaid poolt ja vastu argumente. Positiivse poole pealt tekib ettevõttele hädavajalik rahavoog ja kasutajatelt saadakse toote kohta tagasiside. Samas, kui tootega kaasneb tõsisid kvaliteediprobleeme, siis võib see mõjuda ettevõttele hukutavalt. Kawasaki pakub välja ka lahenduse, kuidas otsustada, kas toode on turustamiseks valmis. Selleks tuleks hinnata, kas lubaksite oma vanematel seda toodet kasutada. Juhul, kui vastus on jah, siis on toode kasutamiseks valmis.

Riesi (2011) loodud käsitluse kohaselt selleks, et toodet edukalt suurtele massidele müüa, tuleb seda esmalt müüa varajastele adopteerijatele ehk visionääridele. Sellised inimesed on iseäralikud kliendid. Nad lepivad 80-protsendiliselt töötava lahendusega ja neile on esmatähtis olla esimeste seas, kes uut toodet või tehnoloogiat kasutavad ja selle omaks võtavad. (105-106)

Joonisel 6 kujutatud mõõtmisfaasi keerulisim ülesanne on kindlaks teha, kas tootearendus liigub õiges suunas. Eelarve ja ajakava ei oma tähtsust, kui loodud toodet keegi ei vaja. Selles faasis kasutatakse tehtud töö hindamiseks mõõdikuid. Korrektselt valitud mõõdik võimaldab juba tehtud tegevuse tulemuslikkuse hindamist (*actionable*), on kasutamiseks ligipääsetav (*accessible*) ja auditeeritav (*auditable*). Esimesel juhul peaks rakendatav mõõdik ära näitama selge seose põhjuse ja tagajärje vahel. Rakendatud mõõdiku tulemused ja eesmärk peaksid ka hindajale kergesti arusaadavad olema ning võimaldama õigete järelduste tegemist.

Olles teinud ringi peale ehita-mõõda-õpi tsükli, langetatakse otsus, mida edasi teha. Seetõttu iga ettevõtja, kes soovib arendada edukat toodet, seisab varem või hiljem silmitsi vältimatu väljakutsega. Tuleb otsustada, millal teha ärimudelis otsustav kannapööre (*pivot*) ja millal jätkata samas suunas. Otsustava kannapöörde all mõeldakse olemasoleva ärimudeli täielikku muutmist, kuna sellisel kujul idee ei tööta ja tootel ei ole kliente. Nutika idufirma käsitluse rakendamisel lähtutakse kulusäästliku tootmise ideest (*agile development*). Minimaalse elujõulise toote

loomisega välditakse aja ja ressursside liigset raiskamist. Väikesed partiid võimaldavad läbi ehitamööda-õpi tagasiside tsükli õppida klientide tagasisidest kiiresti, mis omakorda annab konkurentsieelise. (Ries 2011)

Kokkuvõtteks võib öelda, et nutika idufirma meetod testib hüpoteese ehk oletusi ja kirjeldab need ärimudeli lõuendil. Hüpoteeside testimiseks küsitletakse potentsiaalseid kliente ja partnereid. Küsitlusega kogutakse tagasiside ärimudelile ja selle elementidele, mis sisaldavad toote kirjeldust, hinda, jaotuskanaleid ja klientide püüdmise taktikaid. Nutika idufirma eesmärk on kiiresti kokku panna minimaalne elujõuline toode ja testida seda koheselt tarbijate peal ning koguda tagasisidet. Tagasiside põhjal hinnatakse hüpoteeside paikapidavust, mida vajadusel täiendatakse ning tehakse ärimudelis vajalikud korrektuurid. Tsüklit alustatakse otsast peale. Juhul, kui selgub, et idee ei toimi, siis on võimalik teha täielik kannapööre ja otsida uusi võimalusi.

2. METOODILINE OSA

2.1. Uuringu läbiviimise ülevaade

Käesolevas magistritöös andmete kogumiseks ja analüüsi teostamiseks viidi läbi kvantitatiivne uuring perioodil 06.05.2015-08.05.2015. Kvantitatiivse uurimismeetodi kasutamise korral on uurimustöö rõhk testimisel ja tõestamisel. Fookustatakse sotsiaalsete sündmuste faktidel ja/või põhjustel. Uurimistulemused on üksikasjalikud ja analüütilised ning nende abil on võimalik üldistada populatsiooni liikmeskonda. (Ghuri, Grønhaug 2004, 105) Kvantitatiivse uuringu tulemusi on võimalik väljendada arvudes, millest saab teha analüütilisi järeldusi küsitlusele vastanute eelistuste kohta. Seetõttu on meetod sobilik kasutamiseks käesoleva magistritöö uurimuse läbiviimiseks.

Uuringu käigus analüüsiti järgmisi küsimusi:

1. Milline on vastajate huvi gluteenivabade toodete tarbimise vastu, kuidas hinnatakse toodete kättesaadavust ning milliseid toodete hankimise meetodeid eelistatakse?
2. Kas vastajad on huvitatud gluteenivabade toodete ostmisest loodavast e-poest. Kui vastus on jah, siis millised on nende täpsemad soovid ja vajadused?

Andmeid koguti elektroonilise ankeetküsitluse teel. Küsitluseks nimetatakse andmekogumise meetodit, mis kasutab küsimustikke või intervjuerimist, et üles märkida vastajate vastuseid. Küsitlus võimaldab välja selgitada arvamusi, hoiakuid ja kirjeldusi, samuti põhjuse-tagajärg suhteid. (Ghuri, Grønhaug 2004, 105) Küsitlusuuringute eeliseks peetakse seda, et nende abil saab koguda suure andmestiku. Küsitlusmeetod on tõhus, sest säästab uurija aega ja vaeva. Andmeid on võimalik kiiresti talletada ja arvuti abil analüüsida. (Hirsjärvi *et al* 2005, 182) Elektrooniline ankeetküsitlus on operatiivne ja meetodivalikuna sobilik, kuna nutika idufirma meetodi üks eesmärk on luua lühikese aja jooksul minimaalne elujõuline toode, arvestades kasutajate tagasisidet ja vältides raiskamist. Iga isiku eraldi intervjuerimine ei ole magistritöö autori hinnangul antud hetkel mõistlik, kuna individuaalse lähenemise korral on kohtumiste korraldamine ja andmete kogumine aeganõudev protsess. Magistritöö autor kujundab kogutud andmete põhjal ettevõtte ärimudeli.

Küsimuste koostamiseks konstrueeris magistritöö autor Osterwalderi (2004) ärimudeli teooria ja Maurya (2012) nutika ärimudeli lõuendi teooria põhjal üldised juhendavad küsimused:

1. Kes on ettevõtte kliendid?
2. Millist kliendiprobleemi lahendatakse ja milline on toodete unikaalne väärtuspakkumine kliendile?
3. Kuidas ettevõtte tegeleb logistikaga kliendi suunal?
4. Kui lihtne on ärimudelit korduvat rakendada?

Üldiste küsimuste eesmärk on abistada ankeetküsitluse jaoks küsimustiku koostamisel.

Küsitlus viidi läbi *Google Forms* tasuta tarkvara baasil loodud poolstruktureeritud ankeedil. Küsimustiku kujundamisel arvestati võimalikult vähese vastamisele kuluva ajafaktoriga ja magistritöö autori sooviga hoida küsimused arusaadavad, lühikesed ning tulemused lihtsasti töödeldavad. Üldisemad küsimused paigutati küsitluse algusesse ja eriomasemad keskele ning lõppu lisati täpsustavad küsimused. Igale valikvastusega küsimusele sai valida ühe vastuse. Kuna *Google Forms* ei toeta eesti keelset sõna „Muu“, siis paigutati sõna „Muu“ sisaldava vastusevariandi järgi täiendav selgitus märkusega „palun täpsustage järgmises punktis“. Vastamiseks tekitati juurde alaküsimus ja täidetav lahter. Kokku oli 16 põhiküsimust ja lisaks 5 alaküsimust lahter „Muu“ täpsustamiseks.

Küsitluse läbiviimiseks koostati elektrooniline ankeet. Ankeedi kaaskirjas selgitati küsitluse eesmärki ja tähtsust ning küsitluse lõpus tänati vastajat. Koostatud ankeeti katsetati enne lõplikku avalikuks tegemist. Küsimustele vastajateks paluti viis inimest ja nende vastused lõppanalüüsis arvesse ei läinud. Seda põhjustas ankeedi oluline muutmine vastavalt saadud tagasisidele. Kogutud nõuanded olid väga asjalikud. Vastajate ja käesoleva magistritöö juhendaja tagasiside põhjal likvideeriti loogikavead, mida magistritöö autor ise küsimustikku koostades ei tajunud. Vastajate hulka sattus juhuslikult ka inimene, kes töötab uuringuid läbi viivas ettevõttes.

Läbiviidud avaliku küsitluse tulemused töödeldi MS Excel 2013 programmiga. Kogutud andmed olid analüüsiks kasutatavad. Töödeldud andmete põhjal koostati sagedustabelid ja diagrammid, mida kasutati analüüsimiseks. Küsimuse nr 15 juures kasutati seoste tuvastamiseks korrelatsioonianalüüsi. Tulemuste esitamisel ja kirjeldamisel on käesolevas magistritöös parema ülevaate huvides lähtutud protsentidest. Tulemused on kirjeldatud järgmises peatükis ning on mõeldud kasutamiseks magistritöö autorile endale ja kõikidele asjast huvitatud isikutele.

Loodetavasti leiavad tulemused kasutust ka tulevikus sarnastel teemadel magistritöö tegijate hulgas.

Töös kasutatud küsimustik on toodud lisas (Lisas 1). Kogutud andmed on leitavad lisast (Lisa 2). Küsitluseks kasutatud elektrooniline ankeet paiknes aadressil <http://goo.gl/forms/ej4vUJpl3K>.

2.2. Valimi kirjeldus

Käesoleva uuringu üldkogumi moodustasid inimesed, kes toituvad gluteenivabalt, kas tsöliaakia, gluteenitalumatuse, tervisliku toitumise või kaalulangetamise eesmärgil. Üldkogumi igalt liikmelt informatsiooni kogumist takistavad kõrged kulud ja limiteeritud aeg. Teine võimalus on kasutada üldkogumist osa, võttes isikute valimi suuremast rühmast ja selle alusel teha järeldusi suurema grupi kohta. (Ghauri, Grønhaug 2004, 124)

Kogu elanikkonda haaravat ja statistiliselt esinduslikku valimit nimetatakse tõenäosuslikuks, kus vastajad valitakse juhuslikkuse meetodil. Mittetõenäosusliku valimi puhul valitakse vastajad tavaliselt uuringu läbiviija subjektiivse hinnangu alusel. (Saunders *et al* 2000) Magistritöö uuringu valimi koostamisel lähtuti mittetõenäosusliku valimi printsiibist, kasutades mugavusvalimit kerge kättesaadavuse ja leitavuse tõttu. Mugavusvalim võimaldab kiiret vastajatelt tagasiside kogumist, kuid ei ole esinduslik. (Hair *et al* 2003)

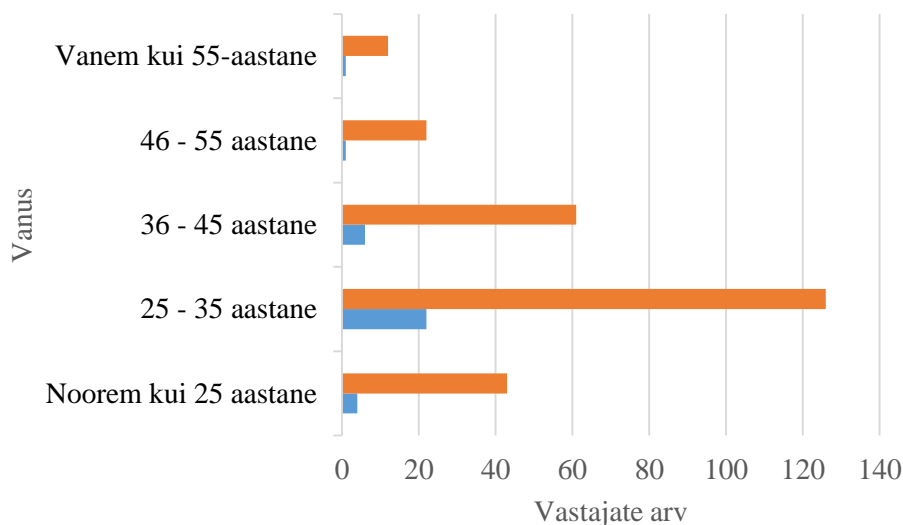
Valimi moodustasid internetikeskkonnas Facebook magistritöö autori sõbranimekirjas olevad isikud ja suletud teemagrupis „Gluteenivaba elu“ osalevad liikmed (3027 liiget seisuga 06.05.15). Mugavusvalimi eesmärk oli jõuda nii vastajateni, kes olid teadlikud ja ka kes ei olnud teadlikud gluteenivaba toitumise võimalusest. Internetikeskkonnas Facebook toimunud küsitlus postitati gruppi „Gluteenivaba elu“ ja magistritöö autori profiilil. Postituses kutsuti osalema ja vastama 16 lihtsale küsimusele gluteenivaba toitumise kohta ning vastamisel paluti kommentaarid märkida „vastatud“. Vastuste hulga suurendamiseks loositi vastanute vahel välja 4 kinkekotti, mis sisaldasid *Dr. Schäri* kaubamärgi kolme gluteenivaba toodet. Ankeetküsitlusele vastas 303 inimest ja postitust jagati kasutajate poolt edasi 18 korral.

Magistritöö autor tänas ankeedil küsitlusele vastajaid sõnaga „Tänan!“. Kasutatud programmi eripära tõttu tekkis lisalahter, mis ei olnud algselt plaanitud vastamiseks, kuid võimaldas siiski täitmist. Kokku kasutas seda võimalust 26 vastajat. Valdavalt vastati sõnaga „Palun“ ning sooviti edu. Lisaks kirjutasid mõned vastajad ka pikema kommentaari. Näitena võib välja tuua: „*Vastatud. Teema on väga huvitav. Soovin edu ☺*“, „*Edu. Ja töö valmimisel anna ka selle järeldest teada ☺*“, „*Vastatud! Positiivne, et selline teema on tõstatatud ja edu!*“ ja „*Vastatud. Teema on väga huvitav. Soovin edu.*“

3. UURIMUSE TULEMUSED JA ÄRIMUDELI VÄLJATÖÖTAMINE

3.1. Valimi üldiseloomustus

Käesolevas magistritöös läbiviidud uuringus analüüsis autor 298 laekunud vastust. Vastanutest 264 ehk 89% olid naised ja 34 ehk 11% olid mehed. Joonisel 7 on näha, et kõige rohkem vastajaid on vanuserühmas 25-35 aastat, kokku 126 naist ja 22 meest. Vastajate poolest järgmise suurima vanuserühma moodustavad 36-45 aastased, kellest naisi on 61 ja mehi 6. Kõige vähem on esindatud vastajad vahemikus vanemad kui 55-aastased, kellest 12 on naised ja 1 on mees.



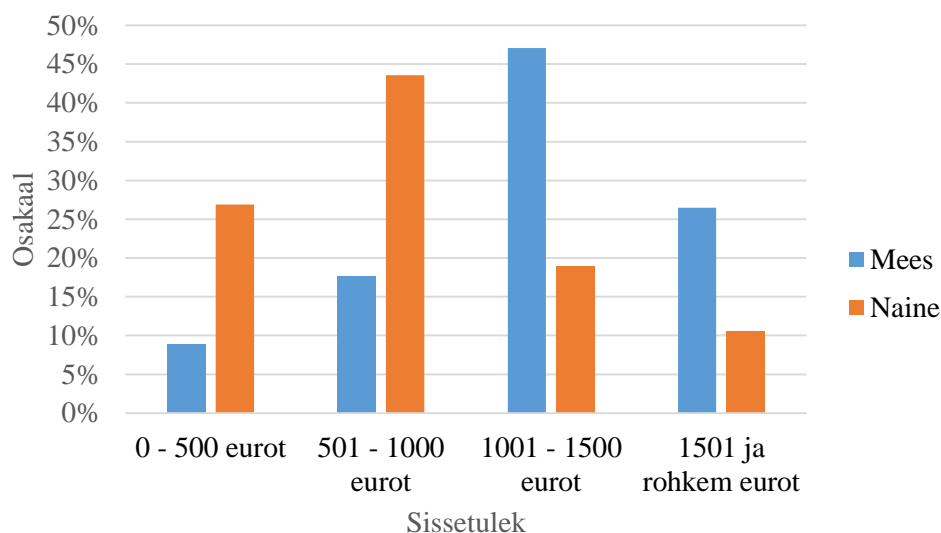
Joonis 7. Meeste ja naiste vastuste jagunemine vanusevahemiku järgi

Allikas: (Lisa 2)

Meeste ja naiste vastuste hulga suurt vahet võib põhjendada, sellega, et Facebooki grupi „Gluteenivaba elu“ kasutajatest enamuse moodustavad naised ja suur hulk vastuseid laekus sealt.

Facebooki sõbralistis osalejatest vastas küsimustele 30 naist ja 19 meest. Vanusevahemikus 25-35 aastaste vastajate suurt osakaalu võib pidada ootuspäraseks. Seda kinnitab ka Statistikaameti (2014) fakt, mille kohaselt on kõige aktiivsemad interneti kasutajad vahemikus 25-34 aastat. Vanuserühmas 36-45 aastaste aktiivsust võib magistritöö autori hinnangul põhjendada iseloomuliku vanuselise eaga, millal hakatakse tervisesse tõsisemalt suhtuma ja püütakse seda hoida.

Ankeedile vastajate sissetulekute vahemik on toodud joonisel 8. Sellelt on näha, et ühes kuus teenib üle 1501 euro 26% mehi ja 11% naisi. Vahemikus 1001-1500 eurot teenib vastanutest suurem osa (47%) mehi ja ainult 19% naisi. Vahemikus 501-1000 eurot teenib vastupidiselt väike osakaal (18%) mehi ja suurem osa (44%) naisi. Kuni 500 eurot teenib 9% mehi ja 27% naisi.



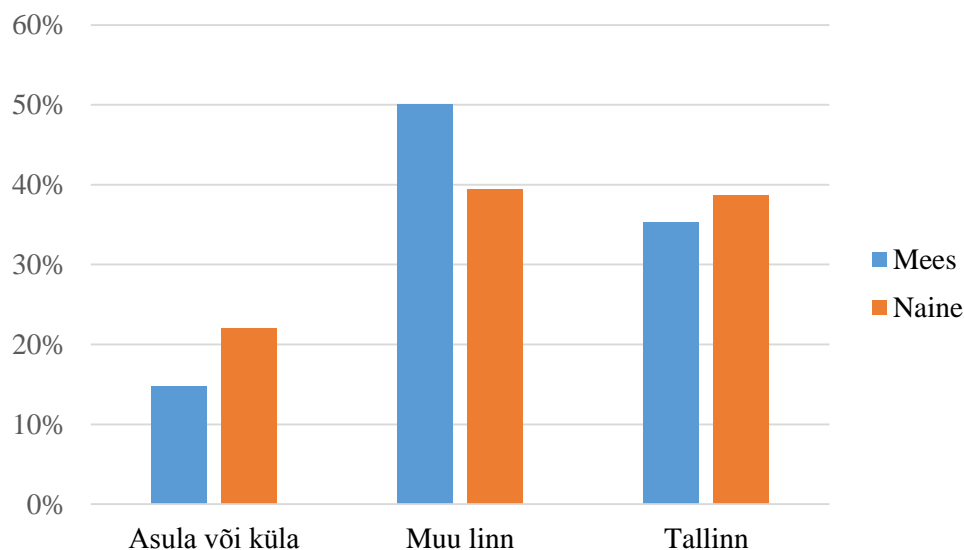
Joonis 8. Vastajate jagunemine igakuise sissetuleku järgi

(Mehed kokku = 100%, Naised kokku = 100%)

Allikas: (Lisa 2)

Visuaalselt joonist 8 täpsemalt vaadeldes võib näida, et tegemist on peegelpildis graafikuga, kui tõmmata mõtteline joon ülevalt alla tulpade keskele. Saadud vastuste põhjal on võimalik anda ligikaudne hinnang, millise sissetuleku vahemikuga inimesed osalevad Facebooki foorumis „Gluteenivaba elu“ ja kes seega võiksid olla ka e-poele kliendid.

Joonisel 9 on välja toodud vastajate jagunemine elukoha järgi. Suurem osa vastanud meestest 50% ja naistest 39% elab muudes linnades peale Tallinna. Selgub ka, et vastanud meestest 35% ja naistest 39% elavad Tallinnas.



Joonis 9. Vastajate jagunemine elukoha järgi
(Mehed kokku = 100%, Naised kokku = 100%)

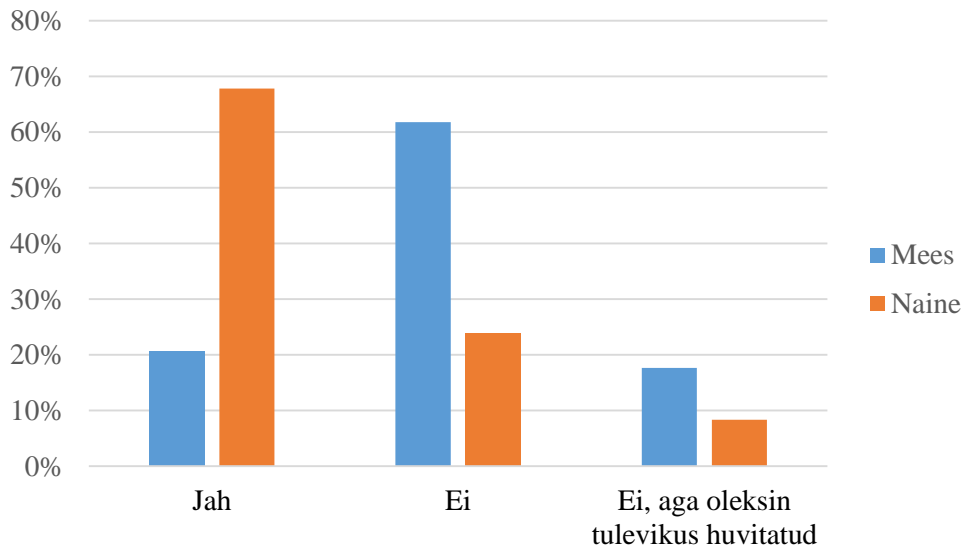
Allikas: (Lisa 2)

Magistritöö autorile pakub joonis 9 huvi seetõttu, et seal joonistub välja esmane profiil vastajate paiknemisest. Selle põhjal saab järeldusi teha ärimudeli kujundamisel. Näiteks on võimalik uurida, kas oleks otstarbekas kaup isiklikult Tallinna piires kohale toimetada. Sellist individuaalset lähenemist võimaldaks magistritöö autori elukoht Tallinnas.

3.2. Huvi gluteenivaba toitumise vastu

Alloleval joonisel 10 on välja toodud vastuste jagunemine osakaalude järgi küsimusele, kas püüate toituda gluteenivabalt? Vastajates 21% mehi ja 68% naisi püüab järgida gluteenivaba

toitumist. Vastajatest 18% meestele ja 8% naistele pakub teema huvi ja tulevikus ollakse huvitatud gluteenivabast toitumisest.



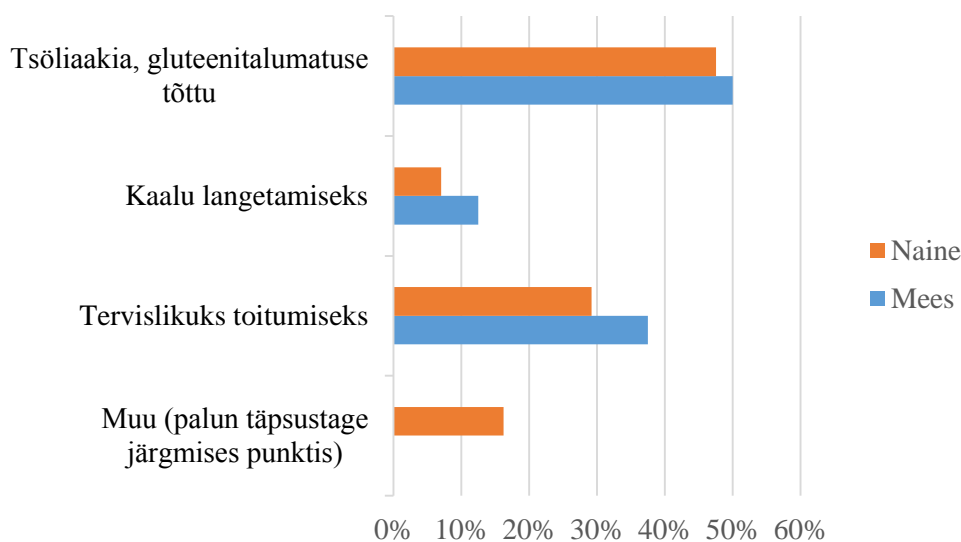
Joonis 10. Vastajate püüe gluteenivabalt toituda

(Mehed kokku = 100%, Naised kokku = 100%)

Allikas: (Lisa 2)

Vastuste jagunemisest järeldeb, et suurem osa naisi (76%), kas juba püüab toituda gluteenivabalt või on huvitatud seda tulevikus tegema. Vastupidiselt suurem osa mehi ei püüa toituda gluteenivabalt, kuid siiski 20% vastanud meestest seda teeb ja tulevikus oleksid huvitatud lisaks ka 18% meestest.

Joonisel 11 on välja toodud vastuste jagunemine osakaalude järgi aluseks eelmisele küsimusele sõnaga „jah“ vastanud. Küsimus oli, kui vastasite eelmisele küsimusele „Jah“, siis palun täpsustage, milline on peamine põhjus, et toitute gluteenivabalt? Peamine põhjus on tsöliaakia, naistel 48% ja meestel 50%. Teine põhjus on tervislik toitumine, naistel 29%, meestel 37%. Kolmas põhjus on kaalu langetamiseks, naistel 7%, meestel 13%.



Joonis 11. Vastajate peamine põhjus gluteenivabaks toitumiseks

(Mehed kokku = 100%, Naised kokku = 100%)

Allikas: (Lisa 2)

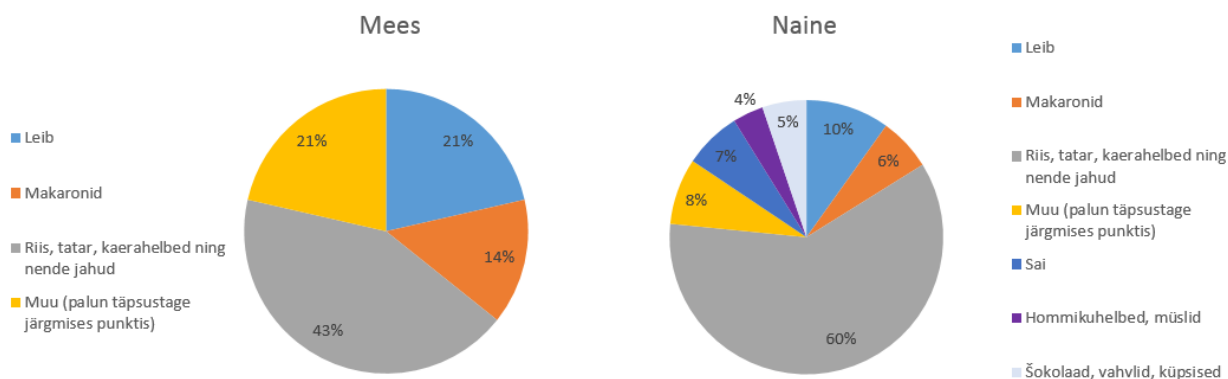
Jooniselt 11 on näha, et 16% naisi vastas gluteenivaba toitumise põhjuseks „Muu“. Muuhulgas toodi seejuures välja järgnevad põhjused:

- Lapsel on diagnoositud tsöliaakia ja seetõttu toitub kogu pere gluteenivabalt.
- Paljud tervisehädad on kadunud, nagu seedeprobleemid, kõhuvalu.
- Nisu allergia.
- Parema enesetunde nimel – parem seedimine, parem näonahk, rohkem energiat.
- Sõprade ja tuttavate soovitusel.

USA-s tarbisid 2013. aastal kokku 15% inimestest gluteenivabu tooteid. Minteli küsitluse raames vastanud ameeriklastest 53% põhjendas seda sellega, et nende arvates on nii tervislik, kaalulangetamise eesmärgil toitus 22% ja 6% tarbis sellepärast, et keegi peres juba tarbib varasemalt. Ülejäänud 19% märkisid põhjuseks muu. (Gluten-Free Foods ... 2014) Käesolevast küsitlusest selgub, et Eestis vastanutest 48% tarbivad gluteenivaba tooteid tsöliaakia ja

gluteenitalumatuse tõttu. Tervislikuks toitumise eesmärgil teevad seda 30% vastanutest ja kaalu langetamiseks 7%, ülejäänud 16% märkisid põhjuseks muu. „Muu“ valiku korral põhjendatakse gluteenivabalt toitumist paranenud enesetundega ja lisaks, kui keegi juba tarbib, siis tarbivad ka teised liikmed või on soovitajaks sõbrad, tuttavad. (Autori arvutused)

Joonisel 12 on toodud meeste ja naiste poolt enim tarbitavad gluteenivabad tooted. Vastanud meestest 43% ja 60% naistest tarbivad enim riisi, tatart, kaerahelbed ning nende jahusid. Teisel kohal on 21% meeste ja 10% naiste hulgas leiva tarbimine. Kolmandal kohal on vastanud 21% meeste ja 8% naiste hinnangul valik Muu, mida täpsustatakse joonise all. Neljandal kohal toiduvalikus on makaronid, mida eelistab 14% mehi ja 6% naisi.



Joonis 12. Vastajate poolt enim tarbitud gluteenivaba tooted meest ja naiste lõikes (Mehed kokku = 100%, Naised kokku = 100%)

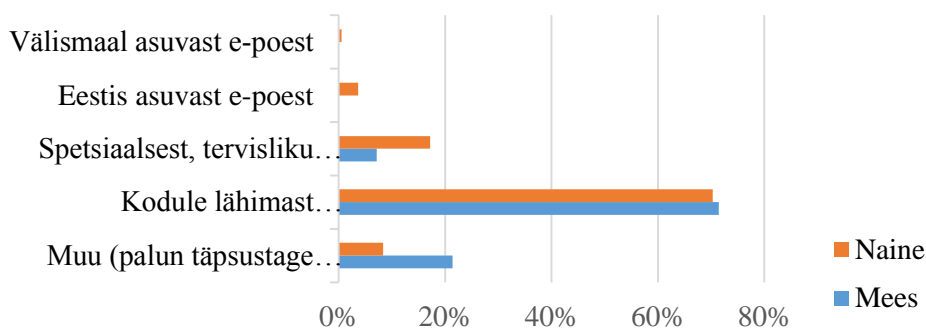
Allikas: (Lisa 2)

Joonisel 12 toodud riisi, tatra, kaerahelveste ning nende jahude ülekaal on ka prognoositav, kuna sellesse gruppi on paigutatud üldkasutatavad toiduained. Jooniselt lähtub, et naiste toiduvalik on mitmekesisem. Vastuste eesmärk oli koguda taustinfot, millist kaubagruppi võiksid vastajad e-poes eelistada.

Valiku „Muu“ juurde märgiti:

- Piimatooted, juust, šokolaadid, küpsised ja muu magus.
- Muud jahud: mandlijahu, gramjahu.
- Erinevad näkileivad (tatra, kinoa, kastani, riisi).

Joonisel 13 on kujutatud vastanute eelistatud ostu sooritamise koht osakaaludena. Küsimus oli, millisest kanalist eelistate hankida gluteenivaba tooteid? Vastanutest suurem osa mehi 71% ja naised 70% eelistab kodule lähimat toidukauplust, spetsiaalse tervisliku toiduvalikuga poodi eelistab 17% naised ja 7% mehi. Eestis asuvast e-poest ja välismaal asuvast e-poest eelistavad hankida vastavalt 4% ja 1% naised, mehed kumbagi vastuse varianti ei valinud. Muud kanalit eelistab 21% mehi ja 8% naised.



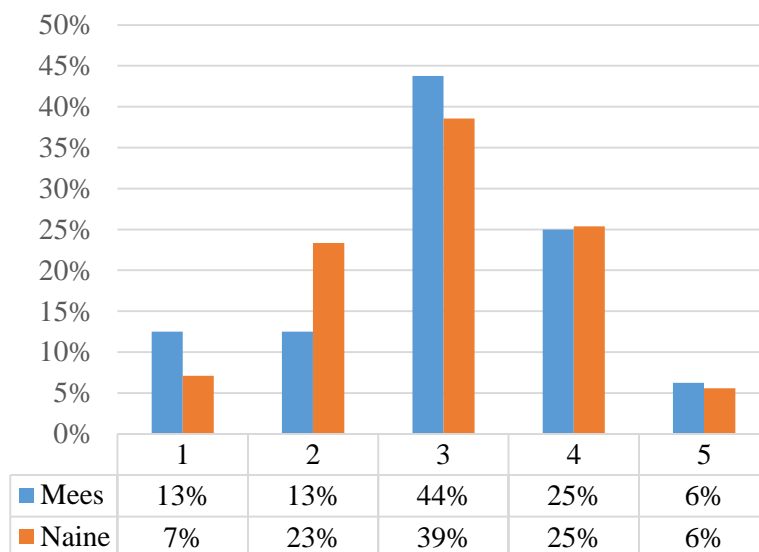
| | Muu (palun täpsustage järgmises punktis) | Kodule lähimast toidukauplust | Spetsiaalsest, tervisliku toiduvalikuga poest | Eestis asuvast e-poest | Välismaal asuvast e-poest |
|---------|--|-------------------------------|---|------------------------|---------------------------|
| ■ Naine | 8% | 70% | 17% | 4% | 1% |
| ■ Mees | 21% | 71% | 7% | 0% | 0% |

Joonis 13. Vastajate poolt eelistatud gluteenivabade toodete hankimise kanal
(Mehed kokku = 100%, Naised kokku = 100%)

Allikas: (Lisa 2)

Kodule lähimast toidukauplusest gluteenivabade toodete ostmine oli meeste ja naiste hulgas kõige populaarsem, kokku eelistas seda 70% küsimusele vastajatest. See tulemus on ootuspärane ja seda võib põhjendada harjumusega ja mugavusega. Vastanutest 9% kokku valisid vastuse variandina „Muu“. Täpsustusena toodi välja eelistatud hankimise kohana viiel korral toidukauplus Prisma. Lisaks mainiti veel Solarise toidupoodi ja Biomarketit.

Joonisel 14 on toodud viie palli skaalal hinnangute jagunemine väitele „Gluteenivabad tooted on kaupluse riulitelt kergesti ülesse leitavad“. Suurem osa meestest (44%) ja naistest (39%) hindasid hindegaga 3. Keskmise hinne oli 2,99.



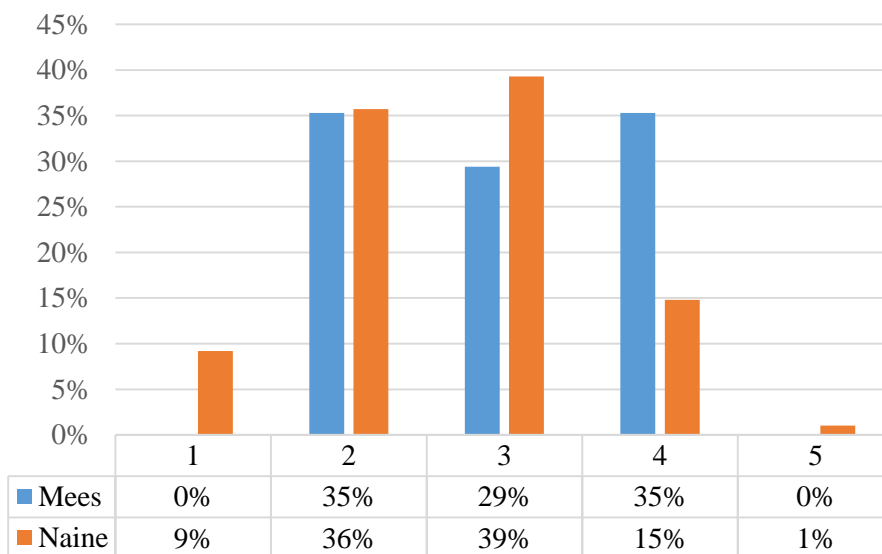
Joonis 14. Vastajate hinnang väitele „Gluteenivabad tooted on kaupluse riulitelt kergesti ülesse leitavad“ (1- ei nõustu üldse, 5- nõustun täielikult)

(Mehed kokku = 100%, Naised kokku = 100%)

Allikas: (Lisa 2)

Küsimuse eesmärk on selgitada, kui lihtne on tegelikult kauplusest gluteenivabu tooteid leida. Keskmise hinne tuli arvustuslikult 2,99 ja see jääb hindest 5 kaugele. Seega võib väita, et gluteenivabad tooted ei ole kaupluse riulitelt kergesti ülesse leitavad. Madala keskmise hinne põhjal võib ka soovitada, et alustavas e-poes peaksid tooted olema kergesti leitavad.

Joonisel 15 on toodud meeste ja naiste hinnangud viie palli skaalal väitele „Gluteenivabade toodete kättesaadavus Eestis on hea“. Suurem osa meestest 35% ja naistest 36% hindab väitega nõustumust hindegaga 2. Meestest 29% ja naistest 39% hindab väidet hindegaga 3. Keskmise hinne oli 2,65.



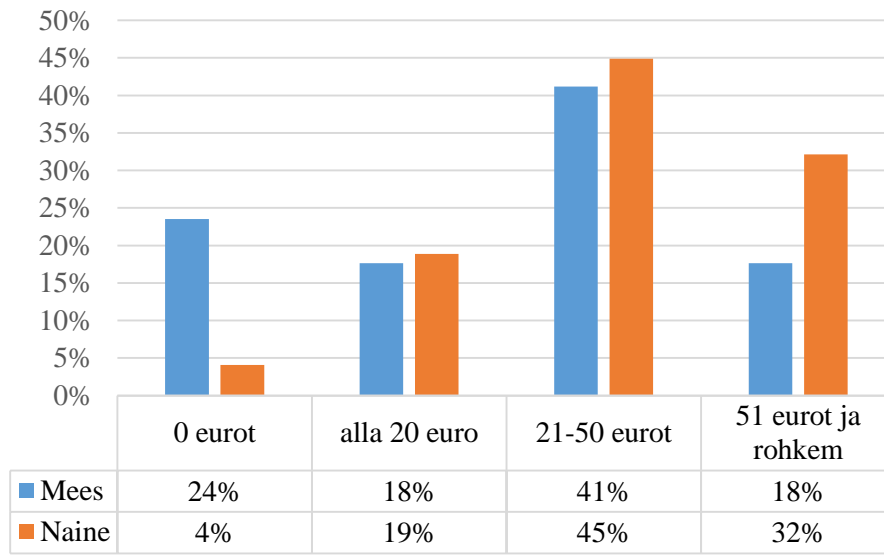
Joonis 15. Vastajate hinnang väitele „Gluteenivabade toodete kättesaadavus Eestis on hea“, (1- ei nõustu üldse, 5- nõustun täielikult)

(Mehed kokku = 100%, Naised kokku = 100%)

Allikas: (Lisa 2)

Antud küsimuse eesmärk oli selgitada, kuidas vastajad näevad hetkeolukorda. Madala keskmise hinde (2,65) põhjal saab väita, et gluteenivabade toodete kättesaadavus Eestis ei ole hea.

Joonisel 16 on toodud vastajate vastuse osakaalud selgitamaks palju on nad nõus kulutama ühes kuus toodetele. Küsimus on „Kui palju oleksite hinnanguliselt valmis ühes kuus gluteenivabadele toodetele kulutama?“. Suurem osa vastanud meestest 41% ja naistest 45% oleksid valmis ühes kuus gluteenivabadele toodetele kulutama summa vahemikus 21-50 eurot. Vahemikus 51 eurot ja rohkem oleksid valmis kulutama ühes kuus 18% mehi ja 32% naisi. Alla 20 euro on valmis ühes kuus kulutama 18% vastanud meestest ja 19% naistest.

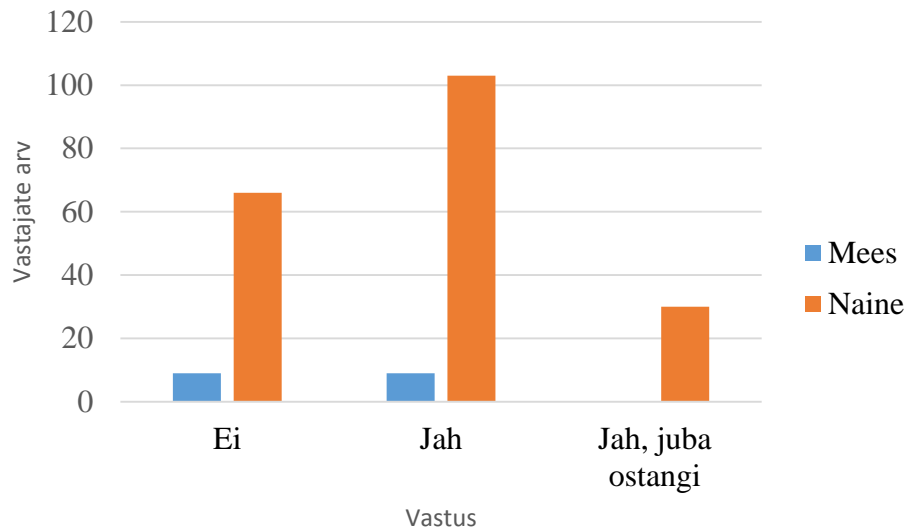


Joonis 16. Hinnangute jagunemine, palju vastajad on valmis ühes kuus gluteenivabadele toodetele kulutama (Mehed kokku = 100%, Naised kokku = 100%)

Allikas: (Lisa 2)

Joonisel 16 toodud vastuste osakaalud näitavad, et kõige rohkem ollakse ühes kuus valmis ostma 21-50 euro eest gluteenivabu tooteid. Vastajad, kes on valmis 0 eurot kulutama, nende suhtes võib oletada, et keegi teine maksab nende eest. Küsimuse eesmärk on e-poe ärimudeli jaoks selgitada, palju vastajaid on valmis korduvalt (iga kuu) oste sooritama ja hinnata rahalise mahte.

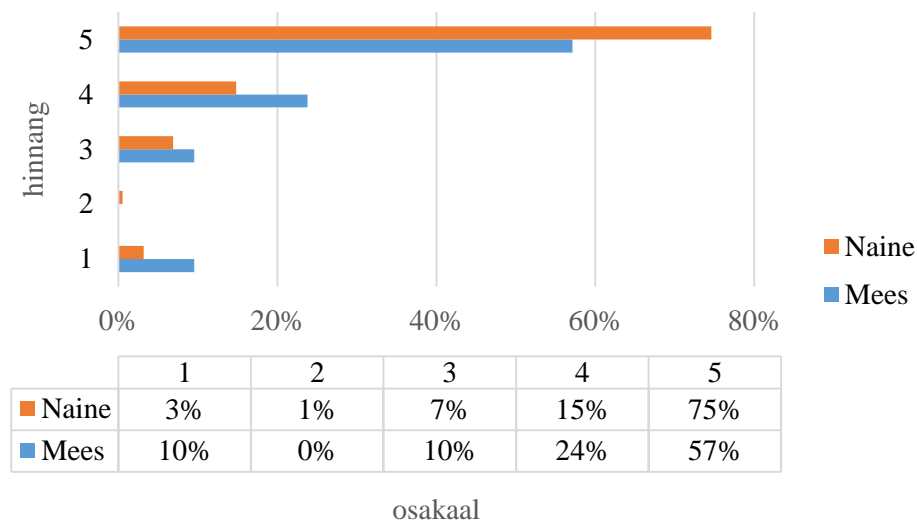
Joonisel 17 on toodud vastajate sagedus, kes soovivad või ei soovi e-poest gluteenivabu tooteid osta. Vastanud 9 meest ja 103 naist soovivad osta gluteenivabu tooteid e-poest. Lisaks 30 naist juba ostavadki. Vastanutest 66 naist ja 9 meest ei soovi osta gluteenivaba tooteid e-poest.



Joonis 17. Vastuste jagunemine küsimusele „Kas sooviksite osta gluteenivaba tooteid e-poest?“
Allikas: (Lisa 2)

Äriidee hindamiseks on see hea indikaator. Suur hulk vastajad soovivad osta gluteenivabu tooteid e-poest ja seda ka juba tehakse.

Joonisel 18 on kujutatud vastajate hinnangute jagunemise osakaalud viiepalli skaalal väitele „Kui oluliseks peate e-poest ostmisel laia toodete valikut?“. Suurem osa vastanud meestest 57% ja naistest 75% peavad seda väga oluliseks. Järgmine osa vastanud meestest 24% ja naistest 15% hindasid väite olulisust viiepalli skaalal hindegga 4.



Joonis 18. Vastajate hinnang viiepalli skaalal väitele „Kui oluliseks peate e-poest ostmisel laia toodete valikut“ (1- ei ole üldse oluline, 5- väga oluline)

(Mehed kokku = 100%, Naised kokku = 100%)

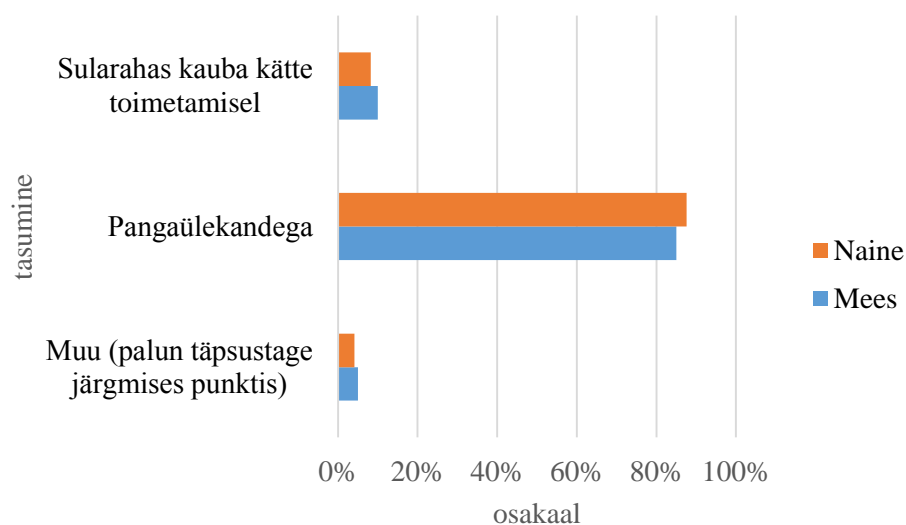
Allikas: (Lisa 2)

Jooniselt 18 selgub, et lai toodete valik on väga oluline enamus vastanutele. Seda võis ka eeldada, sest vastajad soovivad teha erinevaid valikuid. Hindega 1 hinnanud vastajad peavad oluliseks midagi muud. Nutika idufirma meetodi üks eesmärk on koguda korduvalt tagasisidet läbi ehita-mööda-õpi tsükli. Magistritöö autor soovib järgmises tsükli täpsustada, mida täpselt peetakse oluliseks ja kas tulemust saab ärimudelil käsitleda.

Küsimused, kui oluliseks peate e-poest ostmisel odavat hinda, sooduspakkumisi, tasuta transporti ja toodete kiiret kätte toimetamist olid vastanud meestele ja naistele väga olulised. Seetõttu magistritöö autor ei pea vajalikuks eraldi tulemusi joonisel esitada. Lisaks selgus, et ainult 31% mehi ja 24% naisi peab väga oluliseks e-poest ostmisel toodetele ise järele tulemise võimalust ja võimalus teenindajalt online vestluses täpsustavaid küsimusi küsida hindasid väga oluliseks 19% mehi ja 31% naisi.

Korrelatsioonianalüüs näitas keskmise tugevusega seost (0,57) eelistusel, mille kohaselt mehed ja naised, kes eelistasid odavat hinda, eelistasid ka sooduspakkumisi. Ülejäänud analüüsitud eelistuste vahel oli seos olematu või väga nõrk. (Autori arvutatud)

Joonisel 19 on toodud vastuste jagunemine osakaaludena küsimusele, kuidas eelistaksite kauba eest e-poes tasuda? Suurem osa mehi 85% ja naisi 88% eelistasid tasuda pangaülekandega. Sularaha eelistasid 10% vastanud mehi ja 8% vastanud naisi. 5% mehi ja 4% naisi eelistasid midagi muud.



Joonis 19. Vastajate poolt eelistatud tasumise viis osakaalude jagunemine
Allikas: (Lisa 2)

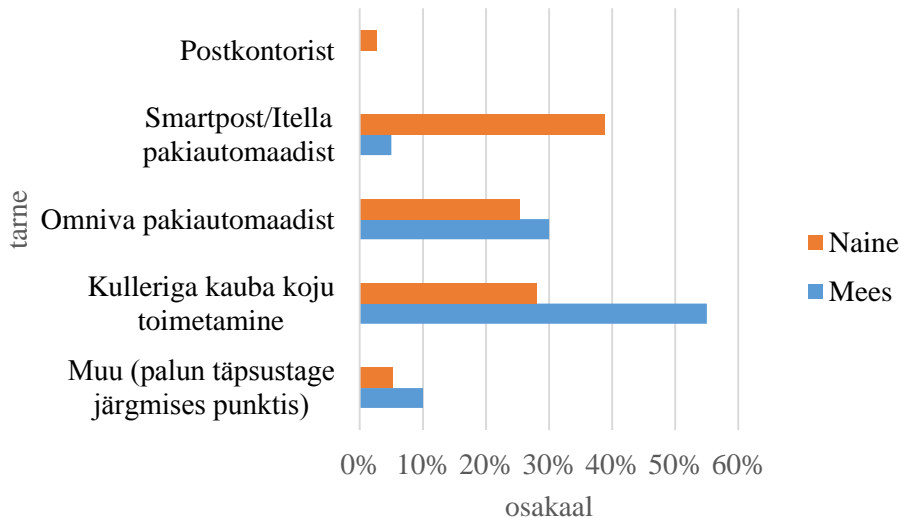
Joonisel 19 toodud tasumise eelistus „Muu“ selgitused:

- Paypal.
- Mõlemaid variante ja kohapeal kaardimakse.
- Pangalink või krediitkaardiga maksmise võimalus e-poes

- Oleks mugav, kui maksevõimalusi oleks palju. Nt: Krediitkaardimakse, (Paypal vms), sularahas järgi tulemisel või sularahas kauba kohale toonud kullerile (DPD pakub sellist teenust vist), arvega, pangalingi kaudu.

Vastustest selgub, et lisaks soovitakse tasuta pangalingiga ja krediitkaardiga ning Paypal kaudu. Kogutud tulemusi analüüsitakse minimaalse elujõulise toote loomisel ja ärimudeli tulumudelil.

Joonisel 20 on toodud vastuste jagunemise osakaalud eelistatud tarneviiside vahel. Suurem osa meestest 55% ja 28% naistest eelistas kulleriga kauba otse koju toimetamist. Smartpost/Itella pakiautomaadist eelistavad 39% vastanud naised ja 5% vastanud mehed. Omniva pakiautomaadist eelistavad 30% vastanud naised ja 5% vastanud mehed. Muud tarneviisi eelistavad 5% naised ja 10% mehed.



Joonis 20. Vastajate poolt eelistatud tarne osakaalude jagunemine

(Mehed kokku = 100%, Naised kokku = 100%)

Allikas: (Lisa 2)

Joonisel 20 on näha, et 55% mehi eelistab kauba otse koju toomist. Magistr töö autori hinnangul võib seda põhjendada mugavusega ja lisaks saavutatakse ka ajaline kokkuhoid, sest paki järele ei ole vaja eraldi minna. Üllatuse valmistas 39% naiste soov kasutada Smartpost/Itella

pakiautomaati. Seda võib põhjendada sellega, et nimetatud automaadid asuvad ruumides sees ja seal on reeglina turvalisem ning valgem. Postkontoreid soovivad kasutada ainult 3% naisi.

Vastajate selgitus, kes valisid vastuseks „Muu“:

- Ükskõik, mis pakiautomaadist.
- Erinevad pakiautomaadid.
- Olenevalt asukohast - tuleks ise järgi.
- Kuidas kunagi, sooviks jällegi valikut. Üksik asi võib posti minna, suurema koguse sooviksin kulleriga koju saada.
- Sobiksid kõik valikud.
- Vahet pole, peaasi, et kiirelt tuleb.
- Ei meeldi mulle need e-poed...

Muu valiku teinud vastajad eelistasid sisuliselt joonisel 20 toodud tarneviise, kuid pidasid vajalikuks täpsustada enda sõnadega.

3.3. E-poe ärimudeli kujundamine

3.4.1. E-poele sobiva ärimudeli lõuendi valik

Gluteenivabade toodete e-pood paikneb aadressil www.gmarket.ee. Ärimudeli loomise eesmärgiks on alustada ettevõtlusega põhitöö kõrvalt. Magistritöö autori hinnangul on sobivaim viis alustava ettevõtte ärimudeli loomiseks Maurya poolt loodud nutika ärimudeli lõuend, mis on alguse saanud populaarsest Osterwalderi ja Pigneuri ärimudeli lõuendi käsitlesest. Olemuselt on nutika ärimudeli lõuend mõeldud alustavale ettevõttele ja ehituskivid võimaldavad konkreetselt kirjeldada alustava ettevõtte ärimudeli lähtepunkte. Magistritöö autoris tekitab küsimusi, kuidas kirjeldada ebaõiglast eelist, mille eesmärk on raskendada ärimudeli kopeerimist. Loodava e-poe äriidee on teha gluteenivabad tooted kättesaadavaks ühest kindlast kohast. Iseloomult ei ole äriidee unikaalne ja seetõttu ei vasta ettevõtte täielikult ka nutika idufirma tunnustele (uenduslik ja globaalset turgu muutev). Küll aga on tegemist Eestis asuvate internetipoodide hulgas esimese ainult gluteenivabade toodete müügile pühendunud e-poega. Sellega tagatakse gluteenivaba tooteid

kasutavale kliendile mugavus toodete valikul e-poest. Nutika ärimudeli lõuendi loomine ja nutika idufirma meetodi kasutamine on magistritöö autori hinnangul antud ettevõtte loomisel võimalik ja vägagi soovitatav.

3.4.2. E-poe ärimudeli koostamine Maurya nutikal ärimudeli lõuendil

E-poe ärimudeli kirjeldamiseks vastatakse nutika ärimudeli lõuendi täitmiseks juhendavatele küsimustele ja seejärel täidetakse lõuend.

Nutika ärimudeli lõuendi iga ehituskivi jaoks küsimused (Maurya 2010):

1. Probleem. Lühike kirjeldus 3 peamise probleemi kohta, millega tegeletakse?
2. Kliendisegmendid. Selgitada, kes on kliendi? Kas neid on võimalik täpsemalt segmenteerida? Segmentide iseärasustest tulenevalt muutuvad ehituskivide kirjeldused.
3. Unikaalne väärtuspakkumine. Mis on peamine põhjus, millega toode eristub ja miks kliendid sooviksid seda osta?
4. Lahendus. Milline on minimaalne elujõuline toode, mis võimaldab esitleda unikaalset väärtuspakkumist?
5. Võtmemõõdikud. Peamised mõõdikud on mõeldud töö tulemuslikkuse mõõtmiseks. Õige mõõdiku valimine on esmatähtis õige tulemuse mõõtmiseks.
6. Kanalid. Nimekiri tasuta ja tasulistest kanalites, mille kaudu on võimalik jõuda klientideni.
7. Kulustruktuur. Püsi- ja muutuvkulude kirjeldus.
8. Tuluvood. Tulumudeli kirjeldus, oodatav kasum, tasuvuspiir.
9. Ebaõiglane eelis. Milline on see eelis, mida ei ole võimalik konkurentidel kopeerida ega osta? Selle ehituskivi võib tühjaks jätta kuna seda on raske täita.

Küsimustele koostatud vastused:

1. Peamiseks probleemiks on see, et Eestis on gluteenivabad tooted halvasti kättesaadavad ja kauplustes ei leita tooteid ülesse.

2. E-poe kliendid moodustavad:

- tsöliaakia haiged ja gluteenitalumatud;
- terved isikud, kelle lähedased tarbivad gluteenivabu tooteid;
- kaalu langetada soovivad isikud;
- tervislikult toitujad.

3. Unikaalne väärtuspakkumine.

E-poe kodulehel on valikus ainult gluteenivabad tooted. Pakume kliendile soovi korral individuaalset telefoni teenindust (kas helistab meile ise või soovi korral helistame meie kliendile tema soovitud sagedusel ja tingimustel). Registreerunud ja varasemalt mitu ostu sooritanud kliendile pakuksime võimalust postipakk teele panna koos paberarvega. Kliendile on mugav maksetähtajaga maksta. Ettevõtte esimeste rahavoogude tekkimisel on plaanis astuda kontakti ettevõttega General Mill's Inc, et uurida nende gluteenivabade tootesarjade turustamise tingimusi.

Erinevus teistest tervisetooted pakkuvatest e-poodidest on märksõna gluteenivaba. Tervisetooted pakkuva e-poe valikus on alati lisaks ka gluteeni sisaldavaid tervislikke tooteid ja gluteenivabade toodete ostja peab täpselt jälgima, et ta saaks soovitud gluteenivaba toote. See on ajamahukas tegevus, sest gluteeni sisaldavatel toodetel ei ole eraldi märgistust ja iga toote valimisel tuleks tootja info väikeses kirjas täiendavalt läbi lugeda.

4. Lahendus.

Minimaalne elujõuline toode on tasuta tarkvara baasil loodud e-pood. Sortimendis on ühe kaubamärgi tooted (kogu kaup ühe maaletooja käest). Lisatakse pangalingid maksete teostamiseks ja postiautomaadi paki saatmise moodul (Itella OÜ Smartpost). Internetis saadaolevate valmis e-poodide lahendus oleks atraktiivne madalate alustuskulude tõttu. Hinnaks kujuneb igakuine suhteliselt odav kuumakse. Kuid tegemist on siiski renditud tarkvaraga, mille laiendusvõimalused on piiratud. Lisaks vajab e-pood ka individuaalseid programme, mille teostamine maksab ja tulemused ei jää ettevõtte omandisse. Kolimine uute serverisse ei ole võimalik ja spetsiaalne, e-poe vajadustega täiendatud tarkvara läheb kaotsi. See on oluline majanduslik kahju.

Minimaalse elujõulise toote faasis toimub toodete sisestamine e-poe valikusse manuaalselt, tellimused edastatakse maaletoojale e-maili teel ja raha laekumise kontroll toimub pangakontot jälgides. Minimaalse elujõulise toote järgmises arendusetapis tehakse klientide tagasiside põhjal vajalikud muudatused. Lisaks arendatakse juurde kliendi ostu tellimuste automaatne suunamine

maaletooja lattu komplekteerimisele ja sealt ka otse kliendile välja saatmine. Raha laekumise kontroll teostatakse programmi poolt automaatselt.

Valmis e-poodi iseloomustab lai toodete valik, telefonis kasutamiseks eraldi versioon, tellimuste käsitlemise täielik automatiseeritus ja erinevad maksevõimalused ning tarneviisid.

5. Võtmemõõdikud.

Mõõdetakse külastajate arvu ja toimunud müügitehinguid. Mõõdetakse ka pooleli jäänud tehingute arvu (kaup on asetatud ostukorvi ja maksamiseni ei jõutud).

6. Kanalid.

Tasulised kanalid, mille kaudu klientideni jõutakse on Google ja Facebooki sihitud reklaamid gluteenivaba toitumise, tervisliku toitumise ja kaalu langetavate märksõnadega seotud kasutajate suunas. Tasuta kanali moodustavad hästi otsingutulemustes leitav e-pood. Selleks optimeeritakse koduleht ühekordse sisse ostetava teenusena. E-pood registreeritakse tasuta erinevates otsingusüsteemides.

Kaup saadetakse Smartposti pakiautomaatidesse. Tallinna piires toimetatakse kaup võimalusel ettevõtte poolt ise kätte.

7. Kulustruktuur.

Püsikulud on kodulehe majutus, domeeni maksumus, raamatupidamine, kauba sisseostukulu. Muutuvkulud on kauba saadmiskulu, pakend, telefon. Ettevõttel ei ole esialgses faasis plaanis ladu pidama hakata ja kasutatakse ära maaletooja lao võimalusi.

8. Tuluvood.

Tulu tekib gluteenivabade toodete müügist. Küsitlusega tuli välja, et suur osa vastajaid olid nõus e-poest ostma ja ühes kuus kulutama vähemalt 21-50 eurot ja rohkemgi. Seega saab siit ligikaudse hinnangu tuletada, et selgitada millisesse vahemikku võiks jääda e-poest ostetud kauba maksumus.

9. Ebaõiglane eelis.

Ebaõiglast eelist veel ei defineeri. Otsingud jätkuvad.

Alustava e-poe jaoks loodud nutikas ärimudeli lõuend on kujutatud alloleval joonisel (Joonis 21).

| | | | | |
|---|---|---|--|---|
| Probleem <i>Eestis on gluteenivabad tooted halvasti kättesaadavad ja kauplustes ei leita tooteid ülesse</i> | Lahendus <i>E-pood gluteenivabade toodetega</i> | Unikaalne väärtus-pakkumised <i>E-poes saadaval ainult gluteenivabad tooted</i> | Ebaõiglane eelis | Kliendi-segmendid <i>Tsöliaakiahaiged, gluteenitalumatud Terved inimesed, kelle lähedased tarbivad Kaalu langetajad Tervislikult toitujad</i> |
| | Võtme-mõõdikud <i>Külalastatavus ja müügitehingud</i> <i>Poleli jäänud müügitehingud</i> | <i>Pidevalt saadaval sortiment gluteenivabade toodetega</i> | Kanalid <i>Kliendidele suunatud Google ja Facebooki reklaamid Smartpost Tallinna piires personaalne kohale toimetamine</i> | |
| Kulustruktuur <i>Püsikulud - kodulehe majutus, domeeni maksumus, raamatupidamine, kauba sisseostu kulu</i> <i>Muutuvkulud - kauba saatmiskulu, pakend, telefon</i> | | Tuluvood <i>Toodete müük</i> | | |

Joonis 21. Alustava e-poe nutikas ärimudeli lõuend

Joonisel 21 toodud ärimudeli puhul on tegemist esmase ärimudeliga, millega ettevõtte alustab tööd. Tulevikus on plaanis laiendada gluteenivabade toodete sortimenti, alustada gluteenivabade toodete maale toomisega ja soovime leida koostööpartnereid kaupluste hulgast. Seega, joonisel 21 toodud ärimudeli puhul on tegemist hetkeolukorra kirjeldusega. Tulevikus ärimudel muutub, sest äritegemise üldine keskkond muutub ja ka ettevõtte ise muutub.

KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös uuris autor isiklikult tajutud probleemi, mille kohaselt gluteenivabade toodete valik kauplustes on väike ja nende kättesaadavus ei ole stabiilne. Soovitud toodete hankimiseks on vajalik külastada erinevaid poode ning sellega ei ole tagatud kindlus, et tooted on ka reaalselt kohapeal saadaval. Selleks püstitatud töö uurimisülesanded leidsid käsitlemist kolmes peatükis.

Esimeses peatükis avati äriidee tausta ja anti ülevaade ärimudeli teooriast ning ettevõtluse käsitlemise protsessist. Muuhulgas selgus, et gluteenivabade toodete turg on kasvav nii Eestis kui ka kogu maailmas. Ärimudeli teooriast kirjeldati populaarset Osterwalder'i ja Pigneur'i ärimudeli lõuendit ning sellest edasi arendatud Maurya nutikat ärimudeli lõuendit. Lõuendite idee on sama, kuid erinevus on nüanssides. Esimene lõuend on mõeldud kasutamiseks kõikidele ettevõtetele ja teine on mõeldud kasutamiseks ainult alustavatele ettevõtetele ning seda on vastavalt kohandatud.

Ettevõtlusprotsessi käsitlemisel selgitati, miks traditsiooniliselt ettevõtete loomiseks kasutatud tootearenduse mudel ei tööta ärimudelina ja seetõttu paljud alustavad ettevõtted pankrotti lähevad. Tootearenduse mudeli rakendamisel ei ole selle lõppkasutaja kaasatud ja seetõttu ei ole võimalik koguda eduka toote loomise eelduseks olevat vajalikku tagasisidet. Traditsioonilise tootearenduse mudeli täienduseks on teadlane Blank välja töötanud kliendiarenduse mudeli, mille eesmärk oli sundida toote loojaid kontorist välja minema ja koguma toote võimalike kasutajate käest tagasisidet ning õppida kuidas toodet võiks edasi arendada. Mõiste toodete hõlmas käesolevas töös ka teenuseid.

Alustaval ettevõttel on riskide vähendamiseks võimalik kasutada nutika idufirma meetodit. See on praktikate kogum, mis muuhulgas sisaldab kliendiarenduse mudeli põhimõtteid ja aitab ettevõtjatel suurendada jätkusuutliku ettevõtte ülesehitamise tõenäosust. Nutikas idufirma on inimressurssidega institutsioon, mille eesmärgiks on luua uus toode ekstreemselt ebakindlas keskkonnas. Töö käigus luuakse minimaalsete omadustega töötav toode. Toodet esitletakse esmastele kasutajatele ja kogutakse nende käest tagasiside. Saadud tagasisidest õpitakse ja tehakse parem toode, mida jälle kontrollitakse kasutajatelt saadud tagasiside põhjal. Seejuures välditakse raiskamist. Tagasiside põhjal täiendatakse ärimudelit.

Teises peatükis viidi läbi empiiriline uuring perioodil 06.05-08.05.2015. Uuringu käigus analüüsiti järgmisi küsimusi:

1. Milline oli vastajate huvi gluteenivabade toodete tarbimiseks, hinnang toodete kättesaadavusele ning eelistatud hankimise meetod?
2. Kas vastajad olid huvitatud gluteenivabade toodete ostmisest loodavast e-poest. Kui vastus oli jah, siis millised olid nende täpsemad soovid ja vajadused?

Andmete kogumiseks postitati ankeetküsitlus Facebooki suletud foorumisse „Gluteenivaba elu“ ja magistr töö autori profiilile. Analüüsimiseks sobilikke vastuseid kogunes 298 tükki.

Kolmandas peatükis analüüsiti ja kirjeldati graafiliselt uurimuse tulemusi. Enamus vastajatest olid naised, kellest suur osa elas Tallinnas. Huvi gluteenivabade toodete tarbimiseks oli märkimisväärne ja gluteenivabalt püüdsid toituda ka suurem osa vastajatest. Selgus, et gluteenivabade toodete kättesaadavus Eestis ei ole hea ja kauplustes on tooteid raske ülesse leida. Vastajatele meeldis mõtte luua gluteenivabade toodete e-pood ja paljud vastajad olid valmis ka e-poest tooteid ostma.

Läbiviidud töö tulemusena koostati alustavale e-poele ärimudel. Ärimudeli kujundamiseks valiti Ash Maurya loodud nutikas ärimudeli lõuend, kuna see oli mõeldud kasutamiseks alustavale ettevõttele. Ärimudelis defineeriti peamine probleem ja sellele võimalik lahendus ning unikaalne väärtuspakkumine kliendile. Väärtuspakkumise kliendile edastamiseks kirjeldati selleks vajalikud kanalid. Ettevõtte toimimiseks toodi välja peamised kulud ja täpsustati, kuidas tekib tulu. Loodud ärimudeli täpne järgimine peaks looma ettevõttele konkurentsieelise ja tagama jätkusuutlikkuse. Kirjeldati ka minimaalne elujõuline toode, mida asutakse looma. Töö täitis eesmärgi ja töö tulemusena koostati ärimudel alustavale e-poele.

SUMMARY

BUSINESS MODEL DEVELOPMENT FOR A NEW ONLINE SHOP

SILVER SEPP

The aim of this thesis was to support the author to start a business. In this thesis, the author examined the problem, in which the availability of the gluten-free products is low in Estonian markets and availability is not stable. To obtain a desired products, there is an option to visit variety of different shops. But it does not guarantee, that the product is available on site.

Research tasks were set to explore the theoretical foundations of business models and entrepreneurial processes. In addition the survey were carried out and the results were analyzed. Based on the incoming results, the business model for the online shop was constructed. This thesis consisted of three parts. The first section opens the background of the business idea and describes Osterwalder and Pigneur Business Model Canvas and the further development of the Maurya's Lean Canvas. The gluten free product market is growing in all around the world. Both canvases are suitable to describe the business model, but the difference is in the nuances. Osterwalder's and Pigneur's canvas is designed to use for everybody, Maurya's model is good to use for only start-up companies.

In the entrepreneurial process, there were described, why the traditional product development model did not work at all for starting new companies. Therefore, many start-up companies went to bankrupt. The problem was in the product development model origin, which did not involve in any stages the implementation of end-users. And therefore it was not possible to collect any necessary feedback data for creating of a successful product. In addition to the traditional product development model, there were developed customers development model. This model forced the creators of the product to go out from the office and to collect feedback from the potential users. To get the ideas how to develop the product further. Products definition in this work is covering also services.

For the risk reduction, the start-up can use the lean startup method. This is a set of practices, among other things, it contains principles of customer development model and helps entrepreneurs to increase the chances of building a sustainable business. The lean startup is an institution of human resources, with the aim of creating a new product in an extremely uncertain environment. First, the minimum viable product is created with minimum working properties. The minimum viable product is presented to the first adopters, and the aim is to get feedback. From getting the feedback, there is ongoing learning process to make the product better. In doing so, wasting needs to be avoided. Business model also is constructed from the feedback.

In the second chapter there was conducted an empirical study in period of 06.05.2015-08.05.2015.

The studies aim was to analyze the following issues:

- What was the respondent's interest in gluten-free products for consumption, evaluation of products availability and preferred method of collecting products?
- Are the respondents interested in purchasing gluten-free products from e-shop? If the answer was yes, then what were their specific desires and needs?

For the data collection the survey were posted in closed Facebook forum "Gluten-free living" and on the author's profile. For the analyses there were collected 298 person's votes.

In the third chapter data was analyzed and graphically described. Most of the respondents were women, most of whom are located in Tallinn. Interest of gluten free products consumption was significant, and majority of respondents were trying to eat gluten-free foods only. It was also found that the availability of gluten-free products in the stores is not good and it is hard to locate the right place. Respondents liked the idea of creating an e-shop for gluten-free products and many of the respondents are willing to buy the products from the e-shop.

The conducted work resulted as finished business model for starting e-shop. Ash Maurya Lean Canvas model was chosen to prepare the business model canvas, as it was intended to be used for start-ups. In business model there were defined the main problem and possible solution with unique value proposition to the customers. Right channels were defined for value propositions offers. The companies operation costs and revenue model was described. Strict observance of the created business model should create a competitive advantage and ensure sustainability.

Performed work of this thesis resulted in a goal and business model for the online shop was created.

KASUTATUD ALLIKAD

- Antson, A. (2011). Tsõliaakia olemus ja tsõliaakiaga inimeste toimetulek. 13.mai 2011.
http://www.tsoliaakia.ee/public/ettekanded/Koolitus_sots_tootajatele_mai_2011.pdf
(04.04.2015)
- Blank, S., Dorf, B. (2012). The Startup Owner's Manual. The Step by Step Guide for Building a Great Company. First Edition. United States of America: K&S Ranch, Inc.
- Blank, S., (2013). Entrepreneurship. Why the Lean Start-Up Changes Everything. 01.03.2013
<https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything/ar/1> (03.04.2015)
- Blank, G, S. (2006). The Four Steps to the Epiphany. Successful Strategies for Products that Win. Second Edition. Printed by Lulu.com.
http://web.stanford.edu/group/e145/cgi-in/winter/drupal/upload/handouts/Four_Steps.pdf
(03.04.2015)
- Blank, S. (2008). The Customer Development Methodology.
<http://www.slideshare.net/venturehacks/customer-development-methodology-presentation>
(11.04.2015)
- Business Model Canvas vs Lean Canvas. Canvanizer.
<https://canvanizer.com/how-to-use/business-model-canvas-vs-lean-canvas> (17.05.2015)
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. Long Range Planning 43. 354-363p.
<http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/8oex8-Chesbrough.pdf> (16.05.2015)
- Comission of the European Communities. (2007). White paper on A Strategy for Europe on Nutrition, Overweight and Obesity related health issues.
http://ec.europa.eu/health/archive/ph_determinants/life_style/nutrition/documents/nutrition_wp_en.pdf (18.03.2015)
- Consumer Price Indices. Basket, weight structure and survey updating. (2015). Istat.
<http://www.istat.it/en/files/2015/02/Basket2015.pdf?title=Price+basket+-+3+Feb+2015+-+Full+text.pdf> (20.03.2015)
- Consumer Trends: Gluten-Free Market Experiencing Double-Digit Growth. Food Manufacturing. 25. july 2013.
<http://www.foodmanufacturing.com/news/2013/07/consumer-trends-gluten-free-market-experiencing-double-digit-growth> (24.03.2015)

- Cross, C. (2013). Gluten-free industry is healthy, but is the food? - *Canadian Medical Journal (CMAJ)*. 17. september 2013. vol. 185 no. 13. E610
www.cmaj.ca/content/185/13/E610 (19.03.2015)
- DaSilva, M, C., Trkman, P. (2012). Business Model: What It Is and What It is Not. University of Ljubljana. Faculty of Economics. 34 pages. (Working Paper)
- EASi teemaõhtu: Lean Startup arendusmetoodika kastuamine väikese- ja keskmise suurusega ettevõttes. (2014). Ettevõtluse arendamise Sihtasutus.
<http://www.eas.ee/et/eas/yritused?task=displayevent&id=1723> (17.05.2015)
- Eesti statistika aastaraamat. 2014. Eesti Statistikaamet.
<http://www.stat.ee/72570> (11.05.2015)
- Europe Gluten Free Foods Market is Expected to Reach \$1,840.3 million in 2018. (2014). MicroMarket Monitor. 19. september 2014.
<http://www.prweb.com/releases/gluten-free/market/prweb12184478.htm> (25.03.2015)
- FDIN. Free-From: Global Innovation and Market Development. (2013). Mintel Group Ltd. Chris Brockman. Senior Global Food & Drink analyst presentation. (20.03.2015)
- Ghuri, P., Grønhaug, K. (2004). Äriuuringute meetodid. Praktilisi näpunäiteid. Tallinn: Külim.
- Gluten-Free foods surge 63% in last two years. Mintel Group LTD. 18. november 2014.
<http://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/gluten-free-foods-surge-63-percent> (24.03.2015)
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, L., Black, W. (2003). Multivariate Data Analysis. 5th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Halttunen, T., Lagnevik, M., Tanhuanpää, J. (2009). Consumer Food Trends in the Baltic Area. Thematic Expertise TE-1. Baltfood.
http://www.ruokasuomi.fi/selvitykset/selvitykset_itamkehitys_final.pdf (20.03.2015)
- Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2004). Uuri ja kirjuta. Tallinn: Medicina.
- Jõgisäär, K. (2014). Kas eestlased ostavad gluteenivaba toitu? – *Bioneer*, 26. september.
<http://www.bioneer.ee/eluviis/mahepollumajandus/aid-17910/Kas-eestlased-ostavad-gluteenivaba-toitu-> (20.05.2015)
- Kawasaki, G. (2004). The Art of The Start: the time-tested, battle-hardened guide for anyone starting anything. USA: Penguin Group.
- Kesting, P., Günzel-Jensen, F. (2015). SMEs and new ventures need business model sophistication.-*Business Horizons*. 2015. pp. 1-9.

- Koen, P. (2015). Lean Startup In Large Enterprises Using Human-Centered Design Thinking: A New Approach For Developing Transformational And Disruptive Innovations. Howe School of Technology Management Research Paper Series. 12. February 2015. Number 2015-46. pp.1-26
- Loonurm, K., Veldemann, A. (2013). Pervasiivsete arenguhäiretega laste vanemate/hooldajate kogemus toitumisteraapia efektiivsusega. Tartu Ülikooli Haridusteaduse instituut. 32 lk. (Bakalaureusetöö)
http://dspace.utlib.ee/dspace/bitstream/handle/10062/31978/loonurm_katrina_veldemann_anna.pdf (26.03.2015)
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. - *Harvard Business Review*. 80(5), pp. 86–93.
- Market Analysis report. (2012). The Spanish Consumer: Behaviour, Attitudes and Perceptions Towards Food Product. Ministry of Agriculture and Agri-Foods Canada.
<http://www5.agr.gc.ca/resources/prod/Internet-Internet/MISB-DGSIM/ATS-SEA/PDF/6289-eng.pdf> (20.03.2015)
- Market Report Food. Focus on Swedish Market. (2013). Chamber Trade Sweden.
<http://chambertradesweden.se/wp-content/uploads/2014/02/FOOD-Market-Report-Sweden-2013.pdf> (20.03.2015)
- Maurya, A. (2010). How to Document Your Business Model On 1 Page. 11. august 2010.
<http://leanstack.com/businessmodelcanvas/> (19.05.2015)
- Maurya, A. (2012). Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works. Sebastopol: O'Reilly Media. pp 212
- Mellentin, J. (2014). Key Trends in Functional Foods & Beverages for 2015.-*Nutraceuticals World*. 01. November 2014. pp 34-41.
- Osterwalder, A. (2004). The Business model ontology a proposition in a desing science approach. Universite De Lausanne. Ecole Des Hautes Etudes Commerciales. (Thesis).
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). Ärimudeli generatsioon. Käsiraamat visionääridele, mägureeglite muutjatele ja mäsajatele. New Jersey: John Wiley&Sons. Tõlge eesti keelde. Eesti Rahvusraamatukogu, 2014.
- Palma, D, G., Nadal, I., Collado, C, M., Sanz, Y. (2009). Effects of a gluten-free diet on gut microbiota and immune function in healthy adult human subjects. - *British Journal of Nutrition* (2009), 102, pp 1154-1160

- Puidet, E. (2012). Kus on ärimudeli koht. Strateegia.ee blogi. 29.06.2012.
<https://plaan.wordpress.com/2012/06/29/kus-on-arimudeli-koht/> (12.04.2015)
- Rahuoja, K. (2012). Tsöliaakia: juhendmaterjal patsientidele. TTÜ Toiduainete instituut. 53 lk. (Bakalaureusetöö).
- Ries, E. (2011). Nutikas idufirma. Kuidas tänapäeva ettevõtjad kasutavad üliedukate äride ülesehitamiseks pidevalt innovatsiooni. AS Äripäev 2013. Greif
- Rosell, M, C., Barro, F., Sousa, C., Mena, C, M. (2014). Cereals for developing gluten-free products and analytical tools for gluten detection. – *Journal of Cereal Science*, no 59, pp. 354-364
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2000). Research Methods for Business Students.2nd edition, Essex: Pearson Education.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., Linder, J.C. (2005) The power of business models. – *Business Horizons*, 2005. Vol. 48. Pp. 199-207.
- Start-up-mõistete sõnastik. Eesti Arengufond.
<http://www.eki.ee/dict/qs/index.cgi?Q=idufirma&F=M> (06.04.2015)
- Startup Day 2015. Philip Tauring.
<https://eventi.unibo.it/startupday/iscrizione-idee-startupper/leancanvas-da-compilare.pdf/@@download/file/LeanCanvas%20-%20da%20compilare.pdf>
 (19.05.2015)
- Tervisearengu Instituut. (2008). Taskaalustatud toitumine.
<http://tap.nutridata.ee/46> (19.05.2015)
- The Food & Beverage Industry in Germany. Industry overview. Germany Trade and Invest. Issue 2014/2015.
<http://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/SharedDocs/Downloads/GTAI/Industry-overviews/industry-overview-food-beverage-industry-en.pdf> (20.03.2015)
- World Gastroenterology Organisation. (2007). Celiac Disease.
http://www.worldgastroenterology.org/assets/downloads/en/pdf/guidelines/04_celiac_disease.pdf (20.03.2015)
- Uibo, O. (2007). Tsöliaakia avaldumisvormid väljaspool seedetrakti: atüüpiline ja varjatud tsöliaakia. - *Eesti Arst*. Veebruar 2007. 86 (5). lk 338-343
- Äriplaani koostamise juhend. (2009). Lääne-Viru Rakenduskõrgkool.
http://www.lvrkk.ee/kristiina/ariplaan/5_rikeskkonna_anals.html (12.04.2015)

Zahra, S. A., O'Neill M. H., (1998). Charting the landscape of global competition: Reflections on emerging organizational challenges and their implications for senior executives.- *Academy of Management Executive* 12 (4). Pp 13-21.

Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2010). The Business model: Theoretical roots, recent developments, and future research. IESE Business School University of Navarra. Working Paper WP-862. September 2010.
<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0862-E.pdf> (30.03.2015)

LISAD

Lisa 1. Küsitluse ankeet.

Hea vastaja!

Olen Silver Sepp, ärikorralduse magistriõppe (MBA) tudeng Tallinna Tehnikaülikoolis.

Palun Teie vastust kuueteistkümnele lihtsale küsimusele gluteenivabade toodete kohta. Vastamisel valige iga küsimuse hulgast sobivaim variant. Vastamine on anonüümne.

Uurin magistritöös ettevõtlusega alustamise teooriat ja ärimudeli kujundamise võimalusi. Ühtlasi selgitan, millised on Teie eesmärgid ja soovid gluteenivabade toodete kasutamisel ning hankimisel. Kõikide vastajate vahel loosin välja 4 kinkekotti Dr. Schäri toodetega. Kirjutage peale vastamist Facebookis teema kommentaariks: vastatud.

1. Teie sugu?

- Mees
- Naine

2. Teie vanus?

- Noorem kui 25 aastane
- 25 - 35 aastane
- 36 - 45 aastane
- 46 – 55 aastane
- Vanem kui 55-aastane

Lisa 1 järg. Küsitluse ankeet.

3. Teie igakuine sissetulek on?

- 0-500 eurot
- 501-1000 eurot
- 1001-1500 eurot
- 1501 ja rohkem eurot

4. Teie elukoht?

- Tallinn
- Muu linn
- Asula või küla

5. Kas püüate toituda gluteenivabalt?

Juhul, kui vastate küsimusele "Ei" või "Ei, aga oleksin huvitatud", siis küsitlus on lõppenud ja tänan aja eest! Palun vajutage vastuste salvestamiseks lehe allosas nuppu „Submit“.

- Jah
- Ei
- Ei, aga oleksin huvitatud.

6. Juhul, kui vastasite eelmisele küsimusele "Jah", siis palun täpsustage, milline on peamine põhjus, et toitute gluteenivabalt?

- Tsöliaakia, gluteenitalumatuse tõttu
- Kaalu langetamiseks
- Tervislikuks toitumiseks
- Muu (palun täpsustage järgmises punktis)

Lisa 1 järg. Küsitluse ankeet.

6.1. Kui märkisite eelmisele küsimuse vastuseks "Muu", siis palun täpsustage valikut

7. Milliseid gluteenivabu tooteid tarbite enim?

- Hommikuhelbed, müsliid
- Makaronid
- Riis, tatar, kaerahelbed ning nende jahud
- Leib
- Sai
- Šokolaad, vahvlid, küpsised
- Muu (palun täpsustage järgmises punktis)

7.1. Kui märkisite eelmisele küsimuse vastuseks "Muu", siis palun täpsustage valikut

8. Millisest kanalist eelistate hankida gluteenivabu tooteid?

- Kodule lähimast toidukauplusest
- Spetsiaalsest, tervisliku toiduvalikuga poest
- Eestis asuvast e-poest
- Välismaal asuvast e-poest
- Muu (palun täpsustage järgmises punktis)

8.1. Kui märkisite eelmisele küsimuse vastuseks "Muu", siis palun täpsustage valikut

9. Gluteenivabad tooted on kaupluse riiulitel kergesti ülesleitavad.

Hinnake 5 palli süsteemis nõustumist väitega. (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult)

10. Gluteenivabade toodete kättesaadavus Eestis on hea.

Hinnake 5 palli süsteemis nõustumist väitega. (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult)

11. Millistest gluteenivabadest toodetest tunnete enim puudust, mida Eestis ei müüda?

12. Kui palju oleksite hinnanguliselt valmis ühes kuus gluteenivabadele toodetele kulutama?

- 0 eurot
- alla 20 euro
- 21-50 eurot
- 51 eurot ja rohkem

13. Kas sooviksite osta gluteenivabu tooteid e-poest?

- Jah
- Jah, juba ostangi
- Ei

14. Kui oluliseks peate e-poest ostmisel ...

Hinnake 5 palli süsteemis nõustumist väidetega. (1 - ei ole üldse oluline, 5 - väga oluline)

- laia toodete valikut
- odavat hinda
- sooduspakkumisi
- tasuta transporti
- toodete kiiret kätte toimetamist
- ise järele tulemise võimalust
- küsida täpsustavaid küsimusi teenindajalt „online“ vestluses

15. Kuidas eelistaksite kauba eest e-poes tasuda?

- Pangaülekandega
- Sularahas kauba kätte toimetamisel
- Muu (palun täpsustage järgmises punktis)

Lisa 1 järg. Küsitluse ankeet.

15.1. Kui märkisite eelmisele küsimuse vastuseks "Muu", siis palun täpsustage valikut

16. Kuidas eelistate e-poest kaupa kätte saada?

- Postkontorist
- Omniva pakiautomaadist
- Smartpost/Itella pakiautomaadist
- Kulleriga kauba koju toimetamine
- Muu (palun täpsustage järgmises punktis)

16.1. Kui märkisite eelmisele küsimuse vastuseks "Muu", siis palun täpsustage valikut

Tänan!

Lisa 2. Vastuste jagunemine küsimuste kaupa

Vastuste jagunemine küsimusele number 1. Teie sugu ja 2. Teie vanus?

| Nimetus | Mees | Naine | Kokku |
|-----------------------|-------------|--------------|--------------|
| Noorem kui 25 aastane | 4 | 43 | 47 |
| 25 - 35 aastane | 22 | 126 | 148 |
| 36 - 45 aastane | 6 | 61 | 67 |
| 46 - 55 aastane | 1 | 22 | 23 |
| Vanem kui 55-aastane | 1 | 12 | 13 |
| Kokku | 34 | 264 | 298 |

Allikas: (Autori koostatud)

Vastuste jagunemine 3. Teie igakuine sissetulek on ?

| Nimetus | Mees | Naine | Kokku |
|----------------------|-------------|--------------|--------------|
| 0 - 500 eurot | 3 | 71 | 74 |
| 501 - 1000 eurot | 6 | 115 | 121 |
| 1001 - 1500 eurot | 16 | 50 | 66 |
| 1501 ja rohkem eurot | 9 | 28 | 37 |
| Kokku | 34 | 264 | 298 |

Allikas: (Autori koostatud)

Vastuste jagunemine küsimusele number 4. Teie elukoht?

| Nimetus | Mees | Naine | Kokku |
|----------------|-------------|--------------|--------------|
| Asula või küla | 5 | 58 | 63 |
| Muu linn | 17 | 104 | 121 |
| Tallinn | 12 | 102 | 114 |
| Kokku | 34 | 264 | 298 |

Allikas: (Autori koostatud)

Lisa 2 järg. Vastuste jagunemine küsimuste kaupa

Vastuste jagunemine küsimusele number 5. Kas püüate toituda gluteenivabalt?

| Nimetus | Mees | Naine | Kokku |
|-------------------------------------|-----------|------------|------------|
| Jah | 7 | 179 | 186 |
| Ei | 21 | 63 | 84 |
| Ei, aga oleksin tulevikus huvitatud | 6 | 22 | 28 |
| Kokku | 34 | 264 | 298 |

Allikas: (Autori koostatud)

Vastuste jagunemine küsimusele number 6. Juhul, kui vastasite eelmisele küsimusele „Jah“, siis palun täpsustage, milline on peamine põhjus, et toitute gluteenivabalt?

| Nimetus | Mees | Naine | Kokku |
|--|----------|------------|------------|
| Muu (palun täpsustage järgmises punktis) | 0 | 30 | 30 |
| Tervislikuks toitumiseks | 3 | 54 | 57 |
| Kaalu langetamiseks | 1 | 13 | 14 |
| Tsöliaakia, gluteenitalumatuse tõttu | 4 | 88 | 92 |
| Kokku | 8 | 185 | 193 |

Allikas: (Autori koostatud)

Vastuste jagunemine küsimusele number 7. Milliseid gluteenivabu tooteid tarbite enim?

| Nimetus | Mees | Kokku |
|---|-----------|-----------|
| Leib | 3 | 3 |
| Makaronid | 2 | 2 |
| Riis, tatar, kaerahelbed ning nende jahud | 6 | 6 |
| Muu (palun täpsustage järgmises punktis) | 3 | 3 |
| Kokku | 14 | 14 |

Allikas: (Autori koostatud)

Lisa 2 järg. Vastuste jagunemine küsimuste kaupa

Vastuste jagunemine küsimusele number 7. Milliseid gluteenivabu tooteid tarbite enim?

| Nimetus | Naine | Kokku |
|---|------------|------------|
| Leib | 19 | 19 |
| Makaronid | 12 | 12 |
| Riis, tatar, kaerahelbed ning nende jahud | 116 | 116 |
| Muu (palun täpsustage järgmises punktis) | 15 | 15 |
| Sai | 13 | 13 |
| Hommikuhelbed, müslid | 7 | 7 |
| Šokolaad, vahvlid, küpsised | 10 | 10 |
| Kokku | 192 | 192 |

Allikas: (Autori koostatud)

Vastuste jagunemine küsimusele number 8. Millisest kanalist eelistate hankida gluteenivaba tooteid?

| Nimetus | Mees | Naine | Kokku |
|---|-----------|------------|------------|
| Muu (palun täpsustage järgmises punktis) | 3 | 16 | 19 |
| Kodule lähimast toidukauplusest | 10 | 135 | 145 |
| Spetsiaalsest, tervisliku toiduvalikuga poest | 1 | 33 | 34 |
| Eestis asuvast e-poest | 0 | 7 | 7 |
| Välismaal asuvast e-poest | 0 | 1 | 1 |
| Kokku | 14 | 192 | 206 |

Allikas: (Autori koostatud)

Vastuste jagunemine küsimusele number 9. Gluteenivabad tooted on kaupluse riiulitel kergesti ülesse leitavad

| Nimetus | Mees | Naine | Kokku |
|--------------|-----------|------------|------------|
| 1 | 2 | 14 | 16 |
| 2 | 2 | 46 | 48 |
| 3 | 7 | 76 | 83 |
| 4 | 4 | 50 | 54 |
| 5 | 1 | 11 | 12 |
| Kokku | 16 | 197 | 213 |

Allikas: (Autori koostatud)

Lisa 2 järg. Vastuste jagunemine küsimuste kaupa

Vastuste jagunemine küsimusele number 10. Gluteenivabade toodete kättesaadavus Eestis on hea

| Nimetus | Mees | Naine | Kokku |
|--------------|-----------|------------|------------|
| 1 | 0 | 18 | 18 |
| 2 | 6 | 70 | 76 |
| 3 | 5 | 77 | 82 |
| 4 | 6 | 29 | 35 |
| 5 | 0 | 2 | 2 |
| Kokku | 17 | 196 | 213 |

Allikas: (Autori koostatud)

Vastuste jagunemine küsimusele number 11. Millistest gluteenivabadest toodetest tunnete enim puudust, mida Eestis ei müüda?

| Nimetus | Mees | Naine | Kokku |
|-------------------|------|-------|-------|
| Küsimusele vastas | 7 | 115 | 122 |

Allikas: (Autori koostatud)

Vastuste jagunemine küsimusele number 12. Kui palju oleksite hinnanguliselt valmis ühes kuus gluteenivabadele toodetele kulutama?

| Nimetus | Mees | Naine | Kokku |
|--------------------|-----------|------------|------------|
| 0 eurot | 4 | 8 | 12 |
| alla 20 euro | 3 | 37 | 40 |
| 21-50 eurot | 7 | 88 | 95 |
| 51 eurot ja rohkem | 3 | 63 | 66 |
| Kokku | 17 | 196 | 213 |

Allikas: (Autori koostatud)

Lisa 2 järg. Vastuste jagunemine küsimuste kaupa

Vastuste jagunemine küsimusele number 13. Kas sooviksite osta gluteenivaba tooteid e-poest?

| Nimetus | Mees | Naine | Kokku |
|-------------------|-------------|--------------|--------------|
| Ei | 9 | 66 | 75 |
| Jah | 9 | 103 | 112 |
| Jah, juba ostangi | 0 | 30 | 30 |
| Kokku | 18 | 199 | 217 |

Allikas: (Autori koostatud)

Lisa 2 järg. Vastuste jagunemine küsimuste kaupa

Vastuste jagunemine küsimusele number 14. Kui oluliseks peate e-poest ostmisel ...

| Küsida täpsustavaid küsimusi teenindajalt “online” vestluses | Mees | Naine | Kokku |
|--|-----------|------------|------------|
| 1 | 3 | 15 | 18 |
| 2 | 2 | 23 | 25 |
| 3 | 6 | 42 | 48 |
| 4 | 6 | 49 | 55 |
| 5 | 4 | 58 | 62 |
| Kokku | 21 | 187 | 208 |
| Ise järeletulemise võimalust | Mees | Naine | Kokku |
| 1 | 3 | 19 | 22 |
| 2 | 6 | 20 | 26 |
| 3 | 4 | 48 | 52 |
| 4 | 3 | 40 | 43 |
| 5 | 5 | 57 | 62 |
| Kokku | 21 | 184 | 205 |
| Toodete kiiret kättetoimetamist | Mees | Naine | Kokku |
| 1 | 0 | 3 | 3 |
| 2 | 0 | 9 | 9 |
| 3 | 3 | 26 | 29 |
| 4 | 3 | 49 | 52 |
| 5 | 14 | 102 | 116 |
| Kokku | 20 | 189 | 209 |
| Tasuta transporti | Mees | Naine | Kokku |
| 1 | 0 | 8 | 8 |
| 2 | 2 | 6 | 8 |
| 3 | 3 | 39 | 42 |
| 4 | 5 | 46 | 51 |
| 5 | 11 | 89 | 100 |
| Kokku | 21 | 188 | 209 |
| Sooduspakkumisi | Mees | Naine | Kokku |
| 1 | 1 | 4 | 5 |
| 2 | 3 | 5 | 8 |
| 3 | 1 | 23 | 24 |
| 4 | 5 | 48 | 53 |
| 5 | 11 | 108 | 119 |
| Kokku | 21 | 188 | 209 |
| Odavat hinda | Mees | Naine | Kokku |
| 1 | | 1 | 1 |
| 2 | 1 | 5 | 6 |
| 3 | 2 | 39 | 41 |
| 4 | 4 | 40 | 44 |
| 5 | 14 | 99 | 113 |
| Kokku | 21 | 184 | 205 |
| Laia toodete valikut | Mees | Naine | Kokku |
| 1 | 2 | 6 | 8 |
| 2 | 0 | 1 | 1 |
| 3 | 2 | 13 | 15 |
| 4 | 5 | 28 | 33 |
| 5 | 12 | 141 | 153 |
| Kokku | 21 | 189 | 210 |

Allikas: (Autori koostatud)

Lisa 2 järg. Vastuste jagunemine küsimuste kaupa.

Vastuste jagunemine küsimusele number 15. Kuidas eelistaksite kauba eest e-poes tasuda?

| Nimetus | Mees | Naine | Kokku |
|--|-------------|--------------|--------------|
| Muu (palun täpsustage järgmises punktis) | 1 | 8 | 9 |
| Pangaülekandega | 17 | 170 | 187 |
| Sularahas kauba kätte toimetamisel | 2 | 16 | 18 |
| Kokku | 20 | 194 | 214 |

Allikas: (Autori koostatud)

Vastuste jagunemine küsimusele number 16. Kuidas eelistate e-poest kaupa kätte saada?

| Nimetus | Mees | Naine | Kokku |
|--|-------------|--------------|--------------|
| Muu (palun täpsustage järgmises punktis) | 2 | 10 | 12 |
| Kulleriga kauba koju toimetamine | 11 | 54 | 65 |
| Omniva pakiautomaadist | 6 | 49 | 55 |
| Smartpost/Itella pakiautomaadist | 1 | 75 | 76 |
| Postkontorist | 0 | 5 | 5 |
| Kokku | 20 | 193 | 213 |

Allikas: (Autori koostatud)