

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Rebecca Liis Armus

ÄRIMUDELI INNOVATSIOON JA SELLE TULEMUSLIKKUS EESTI
RAAMATUPIDAMISTEENUSE SEKTORI NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: teadur Krista Jaakson

Tartu 2021

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Sisukord

Sissejuhatus	4
1. Ärimudeli innovatsioon ja tulemuslikkus raamatupidamisteenuste valdkonnas	8
1.1 Ärimudeli innovatsioon ning selle spetsiifika raamatupidamisteenuste valdkonnas	8
1.2 Tulemuslikkuse hindamine ja ärimudeli innovatsiooni seos tulemuslikkusega raamatupidamisteenuse ettevõtetes	17
2. Ärimudeli innovatsiooni ja selle tulemuslikkuse empiiriline analüüs Eesti raamatupidamisteenuse ettevõtete põhjal	28
2.1 Metoodika	28
2.2 Eesti raamatupidamisetevõtete ärimudeli innovatsiooni ja tulemuslikkuse analüüs ja järeldused	35
Kokkuvõte	47
Viidatud allikad	50
Lisad	55
Lisa 1. Küsimustik	55
Lisa 2 Klasteranalüüs	56
Summary	57

Sissejuhatus

Nii praktikud kui ka teadlased nõustuvad, et ärimudeli innovatsioon on strateegilises mõttes uueks konkurentsieelise allikaks. Kui professionaalseid teenuseid pakkuvad ettevõtted nagu raamatupidamisbürood, õigusabiteenuste ettevõtted, konsultatsioonifirmad jt ei suuda välja töötada oma strateegiat ning positsioneerida enda sobivale sihtrühmale siis viib see nõrga turupositsioonini, sisemiste konfliktideni ning juhtkonna erimeelsusteni ettevõtte tuleviku visiooni osas. Kui aga ettevõtte järgib oma tegevuses strateegilisi eesmärke ning on arenduste osas järjekindel ja järgib oma positsiooni, strateegiat ning sihtrühma, siis muutub ettevõtte tugevamaks. (Foss et al. 2015; Nanda 2021)

Ärimudeli innovatsioon on üha enam ärimudeli kohustuslik komponent aga eriti tuleb tegeleda ärimudeli innovatsiooni teemadega siis kui on maailmamajanduses on langustrend, seega on praegusel Covid-19-ga seotud ülemaailmses olukorras oluline keskenduda ärimudeli innovatsioonile, et tagada ettevõtte kasumlikkus ja hoida stabiilsena või kasvatada ettevõtte turuosa üha tihedamas konkurentsisis. Majanduslanguse oludes ei tihene konkurents mitte seetõttu, et turule lisanduks väga palju klassikalisi konkurente vaid pigem seetõttu, et tarbijaid jääb vähemaks või tarbijate huvid muutuvad ning samas lisandub turule selliseid teenusepakkujaid, kes on osanud turuolukorrale kiiresti reageerida ning leidnud kiiresti sobiva ärimudeli ning asuvad sellega turgu hõivama. Selliseid edulugusid võib näitena tuua Bolti, mis on praeguses olukorras kiiresti oma ärimudeli innovatsiooniga hõivanud nii takso kui ka toitlustusärist suure osa, ilma et oleks pidanud tegema suuri investeeringuid põhivarasse. (Bashir et al. 2017; Nanda 2021; Hartmann 2020)

Sellest tulenevalt on väga oluline tunda turgu, milles tegutsetakse. Käesolevas magistritöös keskendun Eesti raamatupidamisteenus sektoris tegutsevatele ettevõtetele, mis on ka käesoleva töö uurimisobjektiks. Enda positsioneerimiseks turul kiiresti arenevas maailmas on töö teema aktuaalne eelkõige neile ettevõtetele, kes uuritaval turul tegutsevad. Samuti ka teistele teenusettevõtetele, sest ärimudeli innovatsioon on rakendatav kõikides sektorites ning teoreetilised käsitlused ning tulemuslikkuse mõõtmine on rakendatavad ka laiemalt kui raamatupidamisteenus valdkonnas.

Äriettevõtete tegutsemise eesmärgid on erinevad ning tihti omanike soovidest ja vajadustest tulenevad aga tavapäraselt on ettevõtete tegutsemise eesmärk omanike rikkuse suurendamine ning seega on oluline, et ärimudeli innovatsioon suurendaks ka ettevõtte omanikke rikkust läbi oma tulemuslikkuse. Seda aga mõõdetakse läbi erinevate numbriliste

näitajate ning raamatupidamislikult mõõdetavate tulemuste osas on tulemusi mõõta lihtne aga ärimudeli innovatsiooni puutuvad paljude erinevad faktorid, millele ei ole võimalik numbrilist väärtust otse anda. Üha enam on uuringutes käsitletavat erinevad ärimudeli mõõtmise võimalused ning mudelid, et anda ettevõtte otsustajatele sobivad tööriistad ärimudeli innovatsiooni mõõtmiseks ning tulemuslikkuse hindamiseks. (Kaplan 2014)

Kuna Eesti raamatupidamisteenuste ettevõtete ärimudeli innovatsiooni tulemuslikkust ei ole seni mõõdetud ning samuti ei ole ettevõtetel piisavalt infot, milliseid ärimudeli innovatsioone raamatupidamisteenuste sektoris tehakse on käesoleva magistritöö uurimiseesmärgiks välja selgitada, millised ärimudeli innovatsioonid iseloomustavad Eesti raamatupidamisteenuste sektorit ning kas ja kuidas on need seotud valdkonnas tegutsevate ettevõtete tulemuslikkusega.

Sellele uurimisprobleemile lahenduse leidmine annab selles valdkonnas tegutseva ettevõtte juhile suunised ja võimaluse otsustada, kas ja kuidas oma ettevõtet arendada, et püsida konkurentsivõimeline või saavutada konkurentsieelis. Uuringu tulemusel selgub, kas ärimudeli innovatsioone rakendavad ettevõtted on edukamad kui need, kes neid ei rakenda ning seetõttu on uurimisprobleemi lahendusse kaasatud tulemuslikkuse näitaja EBITDA (kasumi enne intresse, makse ja kulumit) töötaja kohta, et oleks võimalik hinnata, millised on ärimudelite rakendamise mõjud näitajale, millega on suhteliselt lihtne erinevaid ettevõtteid võrrelda. Uurimisprobleem, millele kaudselt lahendust leitakse on see, et millised on Eesti raamatupidamisteenuste sektoris edukalt toimivad ärimudeli innovatsioonid ning see annab samas valdkonnas tegutsevatele ettevõtetele suuniseid ja infot.

Selleks, et saavutada uurimiseesmärk, olen kirja pannud järgnevad uurimisülesanded:

- Selgitada ärimudeli innovatsiooni olemust ja rakendamise tulemuslikkust, selle tulemuslikkust raamatupidamisteenuste ettevõtete sektoris.
- Skaala valik ja kohandamine eesti raamatupidamisteenuste ettevõtete ärimudeli innovatsiooni hindamiseks.
- Koostada valim Eesti raamatupidamisteenuste sektori ettevõtete seas ja võtta nendega ühendust, viia küsimustik läbi.
- Hinnata Eesti raamatupidamisteenuste ettevõtete ärimudelite innovatsiooni rakendamist.
- Leida, millised on raamatupidamisteenuste sektori ettevõtteid iseloomustavad ärimudelite innovatsioonid ja milline on nende seosed ja tulemuslikkuse näitajaga EBITDA suurus töötaja kohta.

Käesoleva magistritöö panus teadusesse on see, et teemat on võimalik edasi arendada ning laiemalt käsitleda ning analüüsida kogu Eesti raamatupidamisteenuste ettevõtete ärimudelite innovatsioonide arengut võrreldes lähiriikidega. Samuti ei ole uuringus kasutatavat mudelit rakendatud seni Eestis ärimudeli innovatsiooni uurimisel ja ka küsimustiku autor on ise teinud testid tootmisettevõtete peal (Clauss 2017). Seega on töö laiem panus kogu ärimudeli innovatsiooni uurimise valdkonda see, et edukal rakendamisel annab töös kasutatud küsimustik hea tööriista ka teistele Eestis teenusettevõtete ärimudeli innovatsiooni uurivatele inimestele.

Kõikidele uurimisülesannetele vastuste leidmiseks ning uurimiseesmärgi saavutamiseks koosneb töö kahest peatükist, mis omakorda on jagatud alapeatükkideks.

Esimene peatükk ärimudeli innovatsioon ja tulemuslikkus annab tööle teoreetilise tagapõhja ning koosneb kahest alapeatükist. Esimeses magistritöö alapunktis käsitlen ärimudeli ja ärimudeli innovatsiooniga seotud olulisemaid mõisteid, määratlen professionaalsete äriteenuste mõiste, annan ülevaate kuidas ja milliseid ärimudeli innovatsioone tehakse professionaalsete äriteenuste valdkonnas ning milline on nende spetsiifika ning leian, mis sellest teoriast on kehtiv raamatupidamisvaldkonnas ning mis ei ole sinna kohaldatav.

Teises alapeatükis kirjeldan ärimudeli innovatsiooni tulemuslikkuse mõõtmise teoreetilisi käsitlusi. Toon välja erinevaid võimalusi ärimudeli innovatsiooni tulemuslikkuse hindamiseks, nende eelised ja puudused ning muuhulgas annan teoreetilise käsitluse ka EBITDA töötaja kohta näitaja kasutamisest ärimudeli innovatsiooni tulemuslikkuse hindamise võimalustest ning selle puudustest ja eelistest. Samuti annan teoreetilise tagapõhja sellele, milline on ärimudeli innovatsiooni ja tulemuslikkuse seosed raamatupidamisteenuse ettevõtete osas. Seoses sellega, et raamatupidamisteenuste ettevõtete osas teoreetilisi seisukohtasid eraldi ei ole, kasutan taaskord eelkõige üldist ärimudeli innovatsiooni ja professionaalsete teenusettevõtete valdkonna käsitlusi ning toon paralleele ja võrdlusi raamatupidamisteenuste valdkonnale.

Magistritöö teine peatükk on töö empiiriline osa, mis koosneb kahest alapeatükist. Esimene alapeatükk kirjeldab töö empiirilise osa metoodikat ja teine alapeatükk sisaldab Eesti raamatupidamisteenuste ettevõtete ärimudeli innovatsiooni ja tulemuslikkuse analüüsi. Esimeses alapeatükis kirjeldan töö empiirilise osa metoodikat, põhjendan valitud metoodika valikut ning sobivust. Samuti valimis koostamise metoodikat ning kogu empiirilise uurimise läbi viimise protsessi ja kasutatud analüüsi meetodeid.

Teises alapeatükis toon välja küsimustiku tulemused, mille saatsin 120 valimisse valitud eesti raamatupidamisteenuste sektoris tegutsevate ettevõtetele ning analüüsin seoseid eesti raamatupidamisteenuste sektoris tegutsevate ettevõtete tulemuslikkust vastavalt ärimudeli innovatsiooniga ja leian vastuse küsimusele, millised on seosed Eesti raamatupidamisteenuste valdkonnas tegutsevate ettevõtete ärimudeli innovatsiooni ja tulemuslikkuse vahel. Töö lõpeb kokkuvõttega, kus toon välja järeldused ja ettepanekud ning võimalikud töö edasiarendused.

Käesolev magistritöö ei oleks valminud ilma koostööta. Suur aitäh, juhendaja Krista Jaakson, retsensent Kertu Lääts ja valimisse kuuluvad ettevõtted, et võtsite aja magistritöö empiirilise osa küsimustiku täitmiseks.

Märksõnad: ärimudeli innovatsioon, ärimudeli innovatsiooni tulemuslikkus

Teaduseriala kood CERCS: S190 Ettevõtete juhtimine

1.Ärimudeli innovatsioon ja tulemuslikkus raamatupidamisteenuste valdkonnas

1.1 Ärimudeli innovatsioon ning selle spetsiifika raamatupidamisteenuste valdkonnas

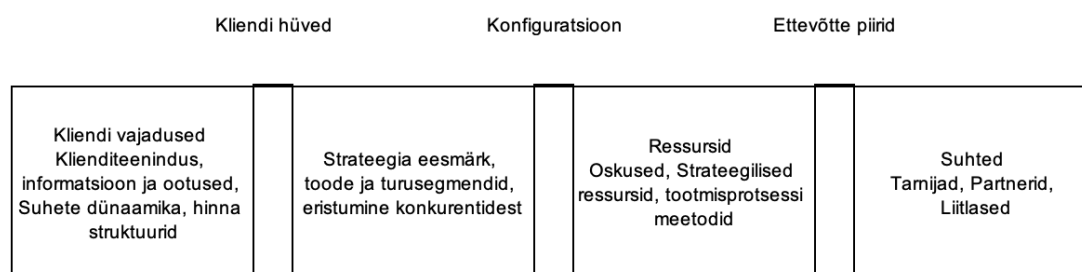
Esimeses magistritöö alapunktis käsitlen ärimudeli innovatsiooniga seotud olulisemaid mõisteid, määratlen professionaalsete äriteenuste mõiste, annan ülevaate kuidas ja milliseid ärimudeli innovatsioone tehakse professionaalsete äriteenuste valdkonnas ning milline on nende spetsiifika ning leian, mis sellest teooriast on kehtiv raamatupidamisteenuste valdkonnas ning mis ei ole sinna kohaldatav.

Sellisel ajal nagu praegu, kui on tegemist kriisi või majanduslangusega, on just parim aeg oma ärimudeli üle vaatamiseks ning uute väljundite leidmiseks. Seda just seetõttu, et edukalt toime tulla rohke konkurentsi, klientide kõrgendatud nõudmistega nende poolt soetatavatele toodetele ja teenustele ning keskkonnatingimustega, milles ettevõtte tegutseb (Beqiri 2013). Sellisel juhul on ärimudeli innovatsioon kriitilise tähtsusega ettevõtte konkurentsivõime ja produktiivsuse kasvatamisel (Almeida 2009).

Selleks, et kasutada maksimaalselt ärimudeli innovatsiooni rakendamisest tulenevaid võimalusi tuleb eelkõige selgeks teha, mis on ärimudel kui selline ning seejärel teemasse süvenedes jõuda selleni, millised on ärimudeli innovatsiooni eelised ja võimalused kriisist edukaks väljumiseks. Ettevõtte ärimudel on plaan kasumi teenimiseks, kus määratletakse ettevõtte poolt pakutavad teenused või tooted, sihtturg ning tekkivad kulud ning see on ühtmoodi oluline nii alles asutatavatele kui ka juba tegutsevatele ettevõtetele (Kopp 2020). Ärimudel on viimasel ajal üha enam kasutatav mõiste ning selle kohta on tekkinud erinevaid määratlusi. Näiteks üheks võimalikuks on see, et ärimudel koosneb neljast komponendist: põhistrateegia, statistilised ressursid, partnerluste võrgustik ja kliendisuhted. See käsitlus on Gary Hameli poolt välja töötatud ning selle skemaatiline tõlgendus on toodud joonis 1. Ärimudeli toimimise mehhanism on selline, et ettevõttel peab olema kolm oskust, et rahuldada nelja erinevat vajadust (komponenti). Tarbija hüved on väärtus, mis ühendab ettevõtte strateegia ja kliendivajadused. Konfiguratsioon, ehk link ettevõtte ressursside, oskuste ja protseduuride ning ettevõtte strateegia vahel ning kolmandaks on ettevõtte piirid, mis nõuavad ettevõtte välise võrgustiku lisandväärtuse kasutamist (Zeleti 2014). Ärimudeli jaotusi ja määratlusi on ka mitmeid teisi, üheks tuntuimaks on näiteks Osterwalderi ja Pigneuri *business model canvas*, mis natukene laiemalt võimaldab ärimudeli läbi mõelda, kuid peab oluliseks ikka klienti, väärtuspakkumist ja ressursse.

Joonis 1

Ärimudeli määratlus



Allikas: Autori koostatud Zeleti (2014) alusel

Hameli käsitlusega väga sarnaseks on Clauss (2017) käsitlus, milles ta on leidnud, et ärimudel koosneb kolmest dimensioonist: Väärtuse loomine, väärtuspakkumine ja väärtuse püüdmine. Selleks, et tabada ärimudeli innovatsiooni konstruktsiooni, on vaja mõõta muutusi nendes ärimudeli kolmes põhimõttes (Clauss 2017). Väga oluline on mõista, mis ärimudel on ning Hameli mudel ning Claussi lähenemine selgitab selle lihtsalt lahti aga ärimudel üksi on liiga lai mõiste, et ainult selle mõiste sisu teadvustamine tagaks ettevõtte eesmärkide täitmise ja et ettevõtte oleks tugev ning jälgiks oma positsiooni, strateegiat ja sihtrühma (Nanda 2021). Väga keeruline on üksteisest eristada vähe head ärimudelit ning ärimudeli arengut, sest alati ei pea ärimudeli arengut toimuma kui on juba algusest peale suurepärase ärimudeli. Samas muutuv maailmas on keeruline välja mõelda suurepärase ning ajatu ärimudeli. Seega on ärimudeli arenguks palju võimalusi aga üheks neist, milles praeguses magistritöös keskendun on ärimudeli innovatsioon.

Ärimudeli innovatsiooni defineeritakse erinevate autorite poolt järgnevalt:

Ärimudeli innovatsioon seisneb olemasolevate toodete ja tehnoloogiatega organisatsiooni edukuse suurendamises, veenvas väärtuspakkumise koostamises, mis suudab läbi uue ärimudeli suurendada klientide arvu ja luua püsiva konkurentsieelise (Cuofano 2019). Või alternatiivina: ärimudeli innovatsioon seisneb ettevõtete väärtuse loomise, edastamise ja hõivamise mehhanismide uuendamises, et meelitada kliente väärtuse eest maksma ja genereerida see kasumiks. Seda peetakse suurte rahvusvaheliste korporatsioonide konkurentsivõime säilitamise põhitegevuseks, mis viib uute kliendipakkumiste ja tuluvoogudeni (Keininghama et al. 2019) Või kolmas variant, mis kaht eelnevat ka teiste sõnadega kirjeldab: ärimudeli innovatsioon hõlmab endas väärtuspakkumise või tegutsemismudeli ümberhindamist (Zlott et al. 2011). Neid kolme erinevat definitsiooni

uurides tuleb nõustuda praktikute kui ka teadlastega, et ärimudeli innovatsioon on uueks konkurentsieelise allikaks strateegilises mõttes (Foss et al. 2015).

Clauss (2017) on defineerinud ärimudeli innovatsiooni läbi ärimudeli dimensioonide. Selleks, et tabada ärimudeli innovatsiooni, tuleb mõõta muutusi ärimudeli kolmes dimensioonis.

Nendeks oli juba eelpool kirja pandud väärtuse loomise-, väärtuse pakkumise- ja väärtuse püüdmise innovatsioon. Selleks, et anda ülevaade, kuidas Clauss on oma definitsiooni sidunud varasemalt sõnastatud ärimudeli innovatsiooni definitsioonidega, olen koostanud tabeli, et anda ülevaade, kuidas Clauss 2017. a definitsioon on varasemalt sõnastatud definitsioonidega seotud. Nagu Tabelist 1 näha on kõik toodud autorid küll definitsiooni erinevalt sõnastanud ning varasemaid definitsioon täiendanud aga siiski võib kõikide nende definitsioonide puhul tuua välja kolm olulist komponenti, milleks on väärtuse loomine, väärtuse pakkumine ning väärtuse püüdmine ning ärimudeli innovatsiooni puhul siis nende komponentide innovatsioon.

Tabel 1

Ärimudeli innovatsiooni mõiste

Autor	Olulisemad märksõnad	Väärtuse loomine	väärtuse pakkumine	väärtuse püüdmine
Cuofano 2019	<ul style="list-style-type: none"> Olemasolevate toodete edukuse suurendamine Veenev väärtuspakkumine klientide arvu suurendamine läbi uue ärimudeli püsiva konkurentsieelise tagamine läbi uue ärimudeli 	x	x	x
Baden-Fuller ja Morgan, 2010; TEECE, 2010 Robins, 2013; Wirtz et al., 2016; Zahra et al., 2006; Zott et al., 2011	<ul style="list-style-type: none"> ettevõtete väärtuse loomise, edastamise ja hõivamise mehhanismide uuendamine, et meelitada kliente väärtuse eest maksma ja genereerida see kasumiks 	x	x	x
Chesbrough, 2010; Massa et al., 2017	<ul style="list-style-type: none"> viib uute kliendipakkumiste ja tuluvoogudeni 		x	x
Lindgardt, Reeves, Stalk, & Deimler, 2009	<ul style="list-style-type: none"> Väärtuspakkumine tegutsemismudeli ümberhindamine 		x	x

Allikas: Autori koostatud

Kuna ärimudeli innovatsiooni erinevad dimensioonid on käesolevas magistritöös olulisteks osadeks siis siinkohal annan ülevaate, mida need erinevad dimensioonid endas sisaldavad.

Väärtuse loomise protsess määratleb, kuidas ja milliste vahenditega loovad ettevõtted väärtusahelas väärtust, kasutades organisatsioonisiseseid ja organisatsioonide vaheliste protsesside ressursse ja võimalusi (Achtenhagen 2013). Ärimudeli väärtusloomise innovatsioon on siis protsessi osades või kogu protsessis toimuv innovatsioon. Protsessi osadena on käsitletud näiteks uusi oskusi, uusi tehnoloogiad/seadmeid, uusi partnerlussuhteid ja uusi protsesse (Claus 2017).

Väärtuse pakkumise mõõde sisaldab klientidele mõeldud lahenduste portfelli ja seda kuidas neid pakutakse. (Johnson et al. 2008; Morris et al. 2005). Sellest tulenevalt on ärimudeli väärtuspakkumise innovatsioon dimensioon, mis käsitleb uusi pakkumisi, - kliente/turge, -kanaleid ja -kliendisuheteid (Claus 2017). Väärtuspakkumise dimensioon ärimudelis ja ka ärimudeli innovatsioonis on üks olulisemaid, sest see peegeldab ettevõtte kogu äri mudelit ja seetõttu sõltuvad väärtuspakkumise mõõtmest ka kaks teist dimensiooni, mis on ärimudeli innovatsiooniga seotud, seetõttu peaks kogu ärimudeli innovatsioon algama sellest mõõtmest ning väärtusloome ja väärtuse püüdmise dimensioon peaks peegeldama väärtuspakkumise alustalasid. Ärimudeli väärtuspakkumise innovatsiooni dimensiooni puhul tuleks võtta aluseks Maslowi vajaduste hierarhia ning sarnaselt sellele ehitada üles ärimudeli väärtuspakkumise innovatsioon. (Yi, et al. 2020).

Ärimudeli innovatsiooni kolmas dimensioon väärtuse püüdmine määrab, kuidas väärtuspakkumised konverteeritakse tuludeks. See määratleb, kuidas ettevõtted saavad tulusid, mis katavad kulud ja saavad kasumit, mis tagab jätkusuutliku tulemuse (Baden-Fuller & Haefliger, 2013; Johnson et al., 2008; Teece, 2010). Ärimudeli väärtuse püüdmise innovatsiooni alla liigitatakse näiteks ettevõtte uued tulu ja -kulu mudelid (Claus 2017). Ärimudeli väärtuse püüdmise innovatsiooni üheks eeliseks on see, et tegemist on üldjuhul ettevõtte sisese tegevusega ning seetõttu on võimalik sellist ärimudeli innovatsiooni hoida avalikkuse eest saladuses ning sellega säilitada pikema aja jooksul konkurentsieelis teiste samal turul tegutsevate ettevõtete ees (James et al. 2013).

Ärimudeli innovatsiooni dimensioonide kohta võin eeltoodud allikate alusel kokkuvõtvalt öelda, et väärtuse loomise innovatsioon on see protsess, mille puhul innovatsioon tekib läbi uute ettevõtte siseste või ettevõtete vaheliste protsesside ja ressursside loomise või kasutusele võtmise. Väärtuspakkumise innovatsioon tekib aga uute või muudetud

kliendilahenduste või nende pakkumise viisi kasutusele võtmisest ja väärtuse püüdmise innovatsioon tekib sellest kui ettevõtte muudab tulude ja kulude struktuuri või hinnastamisstrateegiat. Ärimudel, selle dimensioonid ja innovatsioon on universaalsed ja erinevate valdkondade ettevõtetele rakendatavad aga igas valdkonnas tuleb arvestada just selle valdkonna spetsiifikaga.

Kuna käesolev magistritöö on koostatud raamatupidamisteenuste ettevõtete ärimudeli innovatsioonist, siis on oluline pöörata tähelepanu just selle valdkonna spetsiifikale. Raamatupidamisteenuse ettevõtted tegutsevad väga spetsiifilisel turul aga samas on need ettevõtted ka turuosaliseks ka üldisemal turul, milleks on professionaalseid teenuseid pakkuvate ettevõtete turg. Professionaalseid teenuseid pakkuva ettevõtte alla määratletakse organisatsioonid, mis pakuvad organisatsiooni töötajate ja omanike teadmisi klientide probleemidele lahenduse välja töötamiseks ja leidmiseks (Morris, Anand 2015). Samuti määratletakse professionaalseid teenuseid pakkuvaid ettevõtteid kui ettevõtteid, mille põhiressursiks on teadmised ja need on teenuse osutamisel nii sisendiks kui ka väljundiks ning väljund pakub kliendile olulist väärtust ja kompetentsi (Hogan 2007). Definitsioonist tulenevalt olen seisukohal, et siia alla saab liigitada ka raamatupidamisteenust pakkuvad ettevõtted. Minu seisukohta toetab ka Nanda (2021) artikkel, mis määratleb professionaalseid teenuseid pakkuvateks ettevõteteks konsultatsioonifirmad, advokaadibürood (õigusabibürood) ning raamatupidamisteenuste ettevõtted.

Covid-19 on raputanud kogu maailma ja sellega seoses ka professionaalseid teenuseid pakkuvaid ettevõtteid ning aeg on üle vaadata oma ärimudelid ja strateegiad (Nanda 2021). Kui erinevad piirangud ei ole professionaalseid teenuseid pakkuvate ettevõtete teenuste pakkumist otseselt piiranud siis üheks oluliseks pandeemia poolt kaasa toodud teguriks oli vajadus kiiresti oma teenused kolida virtuaalsesse keskkonda ning teenuseid digitaliseerida, et vältida kokkupuuteid ning üsna kiiresti on hakanud tekkima start-upid, mis pakuvad teenuseid vajaduspõhiselt. Nende eeliseks on digitaalsed, efektiivsemad ja odavamad teenused. (Ambike 2021) See aga näitab, et ärimudeli innovatsioon on oluline juba selleks, et kiirelt reageerida ja see on pannud professionaalseid teenuseid osutavad ettevõtted fakti ette ning toonud välja uued väljakutsed: Uued vajadused, uus struktuur ja uus keskkond. Nüüd on ettevõtete ülesanne leida nendest väljakutsetest võimalused oma äri kasvatamiseks. Mitte kunagi varem ei ole olnud olulisem klientide praeguseid ja tulevaseid vajadusi taas kaaluda. (Smith 2020)

Professionaalsete teenuste pakkumise ettevõtte tegevjuht peab looma teenuseuuduse põhinägemise ja võtma juhtpositsiooni kogu organisatsioonikultuuri ja - protsesside muutmisel teenustele orienteeritud lahenduste pakkujaks, et luua ja säilitada konkurentsieelis. Selle kontseptsiooni põhielementideks on teenuse karakteristikud ja kliendile väärtuse loomine, teenuse innovatsioon vs innovaatilised teenused, ärimudeli struktuur ja komponendid ning lõhkuv innovatsioon ja ärimudel (Ho et al. 2011). Professionaalseid teenuseid osutavate ettevõtete põhiküsimuseks on ettevõtte strateegia, professionaalid ning kliendid. Need on aga omavahel tihedalt seotud. Võtmeisikuteks on ettevõttes töötavad professionaalid ning see, mil moel nad loovad väärtusi ettevõtte klientidele. Samas ettevõtte strateegia on seotud nii klientidega kui ka võtmeisikutega, kes kliente teenindavad (Nanda 2021).

2020. a avaldati artikkel (Marr 2020), milles autor toob välja kriitilise edutegurina vajadust järgida kuut tehnoloogia arengut ning vajadusel kasutama neid oma tegevuse arendamiseks. Nendeks on suurandmed, arvutite võimsuse kasv, tehisintellekt, asjade intelligentsus, robotite töö andmete töötlusel, plokiahela tehnoloogia. Eelkõige on nende puhul tegemist väärtuse loomise innovatsiooniga aga kui arvestada nende tehnoloogiate võimekust siis on need kindlasti tulevikus ka olulisel kohal kõikide teiste ärimudeli innovatsiooni dimensioonidega. Näiteks juba praegu tegelevad ettevõtted väärtuspakkumise innovatsiooniga kaasates oma tegevustesse suhtlusroboteid (Nt Elisa kasutatav Annika ja Telia). Täna seisavad raamatupidamisteenuste firmad ja spetsialistid silmitsi uute väljakutsetega, mis on tingitud uuest tehnoloogiast, uutest platvormidest, uutest teenustest ja muutuvatest klientide ootustest. Mõni teenus võib olla automatiseeritud, kaubaks muudetud või seda teeb klient ise ettevõttes, kuna kliendid saavad oma finantsandmete mõtestamiseks uusi tehnoloogilisi viise, mis lõpuks ei ole midagi muud kui tehniliselt oma äritehingute registreerimine (consultant 500 team, 2020). Samas vaatamata IT sektori arengu survele ei ole väikeettevõtete töötajad raamatupidamisteenuste sektoris ärimudeli innovatsiooni poolt, sest see toob kaasa tehnoloogia innovatsiooni, mis muudab töötajate ametikohtade sisu ning muudab inimesed muutuste suhtes ebakindlaks ning nad kardavad seda (Funk et al. 2018). Võttes arvesse eeltoodut leian, et inimesed kardavad eelkõige seda, et muutused võivad viia selleni, et töökohad kaovad ning lihtsamaid protseduure läbi viivad inimesed jäävad tööta.

Äsja SAP- Oxford Economicsi poolt läbiviidud uuringu raames, milles osales 300 professionaalse teenuse ettevõtte juhti joonistus välja kolm erinevat tekkivat ärimudelit: Teadmised teenusena, talentide koondumine ühe platvormi alla ja tulemuspõhised mudelid

(Oxford Economics 2020). Uute ja järgmise põlvkonna mudelite kiire kasutusele võtmine ning oma ärimudelitesse integreerimine on ettevõtte edukuse võti. Muutused tuleb ära kasutada ning võimalikud ohud professionaalsete teenuste ettevõtete edule tuleb muuta võimalusteks juba praegu. McKinsey poolt läbi viidud uuringus selgus, et AI ja ML tehnoloogiate kasutamisele võtmisega on võimalik asendada 110-140 miljoni täiskohaga inimese töömaht (Ambike 2021). See uuring puudutas nii tootmist kui ka teenuste osutamist. Seega on üheks osaks ka professionaalseid teenuseid osutavad ettevõtted ning eelkõige rutiinsed ning mitte väga suuri oskusi nõudvad ametikohad. Soomes läbi viidud uuringu tulemusel näevad raamatupidamisteenuste ettevõtjad digitaliseerimises, automatiseerimises ja AI kasutusele võtmises võimalusi ning suurem osa kinnitas, et nad kasutavad oma töös erinevaid automaatikaid. Samuti näevad valdkonna ettevõtjad juba praegu, et nende arengutega kohanemine ning nende ära kasutamine oma ettevõttes tähendab, et ettevõtte jääb püsima (Jylhä, 2019).

Lisaks ärimudeli tehnoloogilisele innovatsioonile on üha olulisemaks muutunud professionaalsete teenuste ettevõtete jaoks ka väärtuse püüdmise innovatsioon. Eelkõige oleks aeg muuta ettevõtetes pikalt kasutatud olnud tunnipõhist tasustamissüsteemi ning on hakatud kasutama väärtuspõhist hinnastamisstrateegiat (Smith 2020). Väga paljud ettevõtted kasutavad oma tegevuses ajapõhist hinnastamissüsteemi ning üheks oluliseks punktiks ärimudeli innovatsioonis on minna üle väärtuspõhisele hinnastamisele, tehes seda siis kas kuutasupõhiselt või tükihinna alusel (Nanda 2021). Ka eelmises SAP- Oxford Economicsi poolt läbi viidud uuringu tulemused kajastasid seda, et on tekkinud uus ärimudel, mille puhul müüakse oma teadmisi teenusena, mis annab võimaluse muuda tunnipõhine tasustamissüsteem väärtuspõhiseks ning enam ei sõltu professionaalseid teenuseid osutava ettevõtte sissetulekud konkreetsetest müüdud tunnist.

Iga ettevõtte peab tegelema lisaks tulumudelitele ka kulumudelitega ja professionaalseid teenuseid osutavad ettevõtted on suure kulurive all. Sellega tegeleb eelkõige ärimudeli väärtuspüüdmise innovatsiooni dimensioon aga see on seotud ka väärtusloome ja väärtuspakkumise innovatsiooniga. Klientide nõudmiste nihkumine, langevad hinnad, uued tehnoloogiad ja tekkiv ägedate konkurentide kogum mõjutavad õigus-, konsultatsiooni-, maksu- ja raamatupidamisfirmasid. Kui majandus üldiselt halveneb, nõuab konkurentsi ületamine kulude paremat haldamist. Nagu ka eespool kirjeldatud on üheks oluliseks faktoriks ka kulumudelite puhul Covid-19, mis toob välja, millised ettevõtted on oma äri- ja tegevusmudeleid edukalt kohandanud ning suudavad toime tulla ülemaailmse

majanduslanguse karmima kliimaga - ja professionaalsete teenuste kiirendatud digitaalse muutumisega (Hartmann 2020).

Ajas on muutunud ka traditsiooniline väärtusahel ning sellele on lisatud elemendid nagu innovatsioon, disain, arendus, teenuste/toodete haldamine ja isegi müügijärgne tugi. Muutuv väärtusahel peegeldub uute rollide paljususes professionaalsetes teenindustevõtetes (nt advokaadibüroodes leiame nüüd juriidilisi disainereid, lahenduste arhitekte, insenere, andmeteadlasi, operatsiooni- ja projektijuhte, juriidilisi ninjasid jne). Niisiis, professionaalsete teenuste üldine olemus muutub drastiliselt - see hõlmab finantsmudelit ja saadaolevaid kuluhoovaid, mille juhtimise eest vastutab kogu ettevõtte juhtkond. (Hartmann 2020) Erinevate kuluhoovade ära tundmine ja nendes võimaluste leidmine võimaldab ettevõtte ärimudelil teha väärtuse püüdmise innovatsiooni. Hartmann on koostanud nimekirja spetsiaalselt professionaalseid teenuseid pakkuvatele ettevõtetele uude väärtusahelasse kuuluvate kuluhoobade osas, seega on see rakendatav ka raamatupidamisteenuse ettevõtetele. Joonisel 2 esitan kokkuvõtlikult erinevad kuluhoovad ja nende rakendamise võimalused. Näiteks müügi kuluhoobadeks on hinnastamismudel, kasvu häkkimine ja müügipartnerlused, mille puhul saab teha ärimudeli väärtuspüüdmise innovatsiooni.

Joonis 2

Kuluhoovad muutunud väärtusahelas

Innovatsiooni kuluhoovad	Müügi kuluhoovad	Lahenduste ja kohaletoimetamise kuluhoovad	Müügijärgse toetuse kuluhoovad
<ul style="list-style-type: none"> o Kliendi ühisloome o Ökosüsteemi innovatsioon 	<ul style="list-style-type: none"> oHinnastamismudel oKasvuhäkkimine oMüügi partnerlused 	<ul style="list-style-type: none"> oStandardiseerimine oDigitaliseerimine ja automatiseerimine oVirtuaalne kaasamise disain oJagatud kohale toimetamine ja sisseostmine oPaindlik tingimuslik tööjõud oHanked ja hankimine oKlientide segmenteerimine oTehnoloogia juhtimine 	<ul style="list-style-type: none"> oTeenuste taseme eristamine oRist-/ülesmüük

Allikas: Autori koostatud Hartmann (2020) alusel

Käesolevas alapeatükis on kajastatud erinevaid ärimudeli innovatsiooni võimalusi, mida on teoreetiliselt käsitletud. Tabel 2 võtab kokku erinevad professionaalsete teenuste ettevõtete poolt rakendatavad ärimudeli innovatsioonid ning paigutab need kolme ärimudeli innovatsiooni kategooriasse vastavalt eeltoodud definitsioonidele.

Kui vaadata tabelis välja toodud erinevaid ärimudeli innovatsioone siis võib öelda, et need kõik on rakendatavad ka raamatupidamisteenust pakkuvates ettevõtetes. Nagu eelnevalt kirjutatud ja ka tabelist 2 paistab, on üheks suurimaks ärimudeli innovatsiooni valdkonnaks hetkel väärtuse loomise innovatsioon just tänu erinevatele tehnoloogilistele võimalustele, see

on ka raamatupidamisteenuste sektoris üks oluline ärimudeli innovatsiooni allikas. Näiteks annab ärimudeli innovatsioon väärtuse loomise dimensioonis võimaluse arendada oma teenuseid läbi tehnoloogiliste lahenduste ning muuta raamatupidamislikud tehnilised tööprotsessid automaatseks ja keskenduda üha enam klientide nõustamisele. Samuti on oluline väärtuse pakkumise innovatsioon, kus Covid-19 tõttu tuleb leida uusi väljundeid ning võimalusi klientidega suhtlemisel ning teenuse pakkumisel. Raamatupidamisteenuse ettevõtetele tähendab see eelkõige uute võimaluste leidmist kliendile lähenemiseks.

Väärtuse püüdmise innovatsiooni olulisimaks märksõnaks on hetkel tunnitavalisest hinnastamissüsteemist üle minek väärtuspõhisele tasustamismudelile ning kulude optimaalne haldamine väärtusahelas. Raamatupidamisteenuse ettevõtetes on see võimalik kuutasuliste ning tükitasuliste pakettide juurutamisel. Tunnitasuline hinnastamine võib raamatupidamisbüroodes olla hetkel võrdväärne kandepõhise tasustamise süsteemiga, kus makstakse tehtud töö eest vastavalt kannete arvule aga töö keerukust arvesse ei võeta. Samuti on raamatupidamisteenuste ettevõtetel võimalik kasutada erinevaid kulude kokkuhoiu võimalusi läbi erinevate kuluhoobade (nt automatiseerimise ja paindliku tööjõu kasutamise kombineerimine).

Tabel 2

Professionaalseid teenuseid pakkuvates ettevõtetes rakendatavad innovatsioonid

Innovatsiooni liik	Rakendatavate innovatsioonide tüübid
Väärtuse loomise innovatsioon	Võtmeisikud suurandmed, arvutite võimsuse kasv, tehisintellekt, asjade intelligentsus, robotite töö andmete töötlusel, plokiahela tehnoloogia Teadmised teenusena, talentide koondumine ühe platvormi alla ja tulemuspõhised mudelid
Väärtuse pakkumise innovatsioon	Digitaalsed teenused, uued platvormid pakkumaks klientidele laialdasemaid teenuseid
Väärtuse püüdmise innovatsioon	Uued tasustamismudelid (väärtuspõhised teenused tunnipõhiste teenuste asemel), kulude haldamine väärtusahelas

Allikas: Autori koostatud

Ärimudeli innovatsiooni vajalikkus kajastub kõikidest magistritöös kasutatud allikates ning käesolevas alapeatükis kuid, iga äriettevõtte eesmärgiks on kasumi teenimine ja selleks tuleb ärimudeli innovatsiooni puhul hinnata ka selle tulemuslikust.

1.2 Tulemuslikkuse hindamine ja ärimudeli innovatsiooni seos tulemuslikkusega raamatupidamisteenuse ettevõtetes

Käesoleva magistritöö teises alapeatükis kirjeldan ärimudeli innovatsiooni tulemuslikkuse mõõtmise teoreetilisi käsitlusi. Toon välja erinevaid võimalusi ärimudeli innovatsiooni tulemuslikkuse hindamiseks, nende eelised ja puudused ning muuhulgas annan teoreetilise käsitluse ka EBITDA töötaja kohta näitaja kasutamisest ärimudeli innovatsiooni tulemuslikkuse hindamise võimalustest ning selle puudustest ja eelistest. Samuti annan teoreetilise tagapõhja sellele, milline on ärimudeli innovatsiooni ja tulemuslikkuse seosed raamatupidamisteenuse ettevõtete osas. Seoses sellega, et raamatupidamisteenuse ettevõtete osas teoreetilisi seisukohtasid eraldi ei ole, kasutan taaskord eelkõige üldist ärimudeli innovatsiooni ja professionaalsete teenusettevõtete valdkonna käsitlusi ning toon paralleele ja võrdlusi raamatupidamisteenuste valdkonnale.

Tulemuslikkuse mõiste üldiselt tähendab mingi tegevuse läbi viimist või võetud kohustuse täitmist ehk lihtsamini seletatult jõudmine sellise eesmärgini, mis on soovitud või planeeritud. Samas peab see sisaldama ajalisi komponente, ehk siis varasemalt defineeritud eesmärgi saavutamise mingiks konkreetseks hetkeks ning see tulemus on mõõdetav ja tõendatav (Türnpuu 2012). Oru 2014 on aga öelnud järgmist: „Tulemuslikkust võib mõista ka kui tulemuste hindamist (*performance measurement*), mis on edusammude kontrollimine, mis võimaldab organisatsioonil otsustada, kas nad täidavad oma eesmärgi ja kas nad peavad ümber vaatama eelarveid või prognoose. Kui ettevõtte võrdlevad oma tulemusi konkurentide omadega ja tööstusharu tippmõõdikutega, saavad nad tuvastada oma nõrgad küljed ja neid parandada, et olla konkurentsivõimelisemad.“ Nende mõõdikutega võrdlemiseks tuleb aga esialgu hinnata oma tulemusi, milleks ettevõtte kasutavad erinevaid meetodeid ja kriteeriumeid. Samas suuremas osas ettevõtetes on tulemuslikkuse hindamine kui konkreetsete varasemalt kokku lepitud meetoditega igapäevategevuste tulemuste analüüsimine. Eesti teenindussektoris tegutsevate ettevõtete tulemuslikkuse mõõtmiseks kasutatavad meetodid põhinevad traditsioonilisel kuluarvestusel ja on seotud igakuiste aruandlusega, ehk andmed tulemuslikkuse mõõtmiseks saadakse finantsaruannetest, mida ettevõtte igakuiselt koostavad. Selles osas on teenusettevõtte väga sarnased tootmisettevõtetega. (Lääts et al. 2011).

Tulemuslikkust võib mõõta kogu ettevõtte osas või erinevate lõikude osas. Kuna uue ärimudeli lisamisega (ärimudeli innovatsiooniga) ning õigete juhtimisotsustega kooskõlas võib parandada ettevõtte oma tulemuslikkust. Selleks aga, et hinnata seda, kas ärimudeli

innovatsioon on parandab ettevõtte tulemuslikkust või mitte tuleb seda hinnata. Organisatsioonid kasutavad väga mitmekesist lähenemist tulemuslikkuse mõõtmisele ning on keerukamaid ja lihtsamaid võimalusi selle tegemiseks. Ettevõtte jaoks õigete mõõdikute määratlemine võib olla keeruline. Üldiselt pole ühte õiget vastust ja mõõtmises kokkuleppimine võib tunduda pigem kunst kui teadus. See on ka üheks põhjuseks, miks ainult umbes 1/3 kõigist Fortune 1000 ettevõtetest omab formaalset innovatsioonimõõdikut (Kim 2015; Kaplan 2014).

Üheks võimaluseks tulemuslikkuse mõõtmisel on kasutada mingit konkreetset suhtarvu. Seda on võimalik üldise tulemuslikkuse mõõtmise juures kohandada ja rakendada ka ärimudeli innovatsiooni tulemuslikkuse mõõtmiseks. Harva näeme organisatsiooni läbimõeldud lähenemist sellele, kuidas ta aja jooksul oma teadus- ja arendustegevuse tulemuslikkuse uuendusi tegelikult mõõdab (Roth 2018), siis hulka kuuluvad ka ärimudeli innovatsiooni tulemuslikkuse mõõtmised. Üheks probleemiks on täna see, et tänapäevane konkurentsikeskkond erineb radikaalselt tööstuskeskkonnast, kus traditsioonilised innovatsioonimõõdikud sündisid (Kaplan 2014). Näiteks kogu Fortune 1000-s, millel on innovatsioonimõõdikud, on kõige levinumad mõõdikud järgmised: (Kaplan 2014)

- Aasta teadus- ja arendustegevuse eelarve protsendina aastamüügitulust
- Mõõdnud aastal esitatud patentide arv
- Teadus- ja arendustegevuse koguarv või eelarve protsendina müügist
- Aktiivsete projektide arv
- Töötajate esitatud ideede arv
- Mõõdnud X aasta jooksul toodetud toodete müügi protsent

Kuigi mõned neist mõõdikutest on kasulikud investeringutesse innovatsiooni suunamiseks ja tulemuste hindamiseks, pakuvad need piiratud ülevaadet. Tänapäeva keskkonnas, kus „avatud innovatsioon“ (ideede ja tehnoloogia hankimine väljastpoolt ettevõtet) võib näiteks luua eristumise ja konkurentsieelise, pärsivad mõned neist näitajatest strateegilist innovatsiooni. Ja keskkonnas, kus põhistrateegiana tuleb kogu südamest omaks võtta häiriv innovatsioon ja kannibalism, on selle käitumise juhtimiseks vaja põhimõtteliselt uut tüüpi käitumist ning seejärel uusi struktuure ja seonduvaid mõõdikuid. (Kaplan 2014) Neid on keeruline leida seetõttu, et mõõtmisesse tuleks kaasata tingimused, mida ei saa otse mõõta.

Teine väljakutse, mida kogevad mõõdikute määratlemisest huvitatud ärijuhid, on nn mõõdikute ülekoormus, ehk paljudel ettevõtetel on liiga palju mõõdikuid ja nad üritavad

kõike erinevate kriteeriumidega mõõta. Selle ülekoormuse tõttu näevad juhid, et nende mõõdikutel puudub tuum ja nad ei ole rahul oma olemasoleva lähenemisviisiga innovatsiooni mõõtmiseks. See, mida mõõdetakse, juhib käitumist. Liiga palju mõõdikuid põhjustab liigset tegevust, mis pakub vähe väärtust ja põhjustab sageli vastuolulist käitumist. Seega tuleb leida mõõdikud, mis annavad piisavalt infot aga mida ei ole palju (Kaplan 2014).

Ettevõtted saavad väärtusliku ülevaate innovatsioonitulemustest kahe mõõdiku abil, mis on näiliselt varjatud. Need põhikomponendid - brutomarginaal, teadus - ja arendustegevus ning uute toodete müük - ei ole uued, kuid nende kombineerimine võib heita uue valguse organisatsiooni äriüksuste ja väliste eakaaslaste suhtelisele innovatsioonitulemusele. (Roth 2018) Roth on välja toonud kaks võimalikku konversioonimõõdikut:

1. Suhe, kuidas organisatsiooni teadus- ja arendustegevuse kulutused muutuvad uute toodete müügiks. See on lihtsalt nende kahe numbri suhe. Sealjuures vaadeldakse uute toodete müüki mitme aasta jooksul, mis võib tööstusharude lõikes erineda (tavaliselt 5 või 3 aasta jooksul). vaadeldakse nende kahe arvu suhet üksteise suhtes. Selle tulemusel tekib number, mis ütleb iga dollari teadus- ja arendustegevuse kulutuste kohta, kui palju uute toodete müüki organisatsioon keskmiselt teenib.
2. Toote-kasumlikkuse teisendamise mõõdik, mis vaatleb iga uue toote müügi dollarit ja küsib, mitu uut dollarit kogumarginaali teenitakse. Nii, et see on jällegi lihtsalt brutomarginaali ja uute toodete müügi suhe.

Kaplani poole on alternatiivne lähenemine ärimudeli innovatsiooni mõõtmiseks on välja töötatud. Innovatsiooni mõõtmise raamistik on toodud tabel 3. Selle eesmärk on, et parimad lahendused loovad keerukusest lihtsuse.

Eeldades, et edukas innovatsioon tuleneb täiendavate edutegurite sünergiast, on oluline neid käsitleda järgmiselt:

- Mõõdikute perekonna loomine, et tagada igakülgne meetmeportfell
- Sealhulgas nii sisend- kui ka väljundmõõdikud, et tagada ressursside jaotamist ja suutlikkuse suurendamist ning investeringutasuvust soodustavad meetmed (Kaplan 2014)

"Mõõdikute perekond" tagab meetmete portfelli, mis hõlmab kõige olulisemaid innovatsiooni ajendeid. Mõõdikute portfelli puhul tuleb arvesse võtta tabelis 3 toodud meetmeid.

Nii Kaplani kui ka Rothi mudeli puhul on võimalik ärimudeli innovatsiooni tulemuslikkust mõõta vaid oma ettevõtte kohta ning need ei anna võimalust võrrelda enda ettevõtte ärimudeli innovatsiooni tulemuslikkust teiste turul tegutsevate ettevõtete tulemuslikkusega. Seda seetõttu, et mõlemad mudelid eeldavad väga palju siseandmeid, mida organisatsioonid avalikes andmetes ei avalda. Mõlemad mudelid on rakendatavad nii professionaalseid teenuseid pakkuvates organisatsioonides, seal hulgas ka raamatupidamisteenuse ettevõtetes.

Tabel 3

Innovatsiooni mõõdikute raamistik

Mõõdiku valdkond	Sisend	Väljund
ROI mõõdikud	<ul style="list-style-type: none"> • % kapitalist, mis on investeeritud innovatsioonitegevustesse, nagu uute toodete ja teenuste ideede esitamine ja ülevaatamine ning ideede arendamine innovatsioonitoru kaudu • Innovatsiooniprotsessi sisemiste ja väliste sisemuste protsent (avatud innovatsioon) • Mõõdunud aastal uutel turgudel käivitatud uute toodete, teenuste ja ettevõtete arv 	<ul style="list-style-type: none"> • Tegelik vs suunatud läbimurde aeg (BET) • % viimase X aasta jooksul toodetud toodete või teenuste tulust / kasumist • Patentide ja intellektuaalse omandi autoritasu ja litsentsimistulu
Ettevõtte võimekuse mõõdikud	<ul style="list-style-type: none"> • % töötajatest, kes on saanud koolituse ja tööriistad innovatsiooni jaoks - nt juhised idee turupotentsiaali hindamiseks • Innovatsiooni toetavate ametlike struktuuride ja protsesside olemasolu • Uute pädevuste arv (eristuvad oskused ja teadmistevaldkonnad, mis toovad kaasa innovatsiooni) 	<ul style="list-style-type: none"> • Olemasolevaid ettevõtteid märkimisväärselt edendavate uuenduste arv • Uute ettevõtete võimaluste arv uutel turgudel
Juhtimisalased mõõdikud	% juhtide strateegiliseks innovatsiooniks kulutatud ajast versus igapäevane tegevus % juhtidest, kes on koolitanud innovatsiooni kontseptsioone ja tööriistu % toote / teenuse või strateegilise innovatsiooni projektidest koos määratud juhtsponsoritega	Uute kategooriate ettevõtete juhtideks saavate juhtide arv

Allikas: autori koostatud Kaplan (2014) alusel

Üldiselt keskenduvad organisatsioonid liiga palju investeeritud kapitali tootluse (ROI), mitte andekate inimeste panuse mõõtmisele. Valdav osa ettevõtetest hindab endiselt oma tegevust sisemist finantstulemust mõõtvate süsteemide abil - süsteemid, mis põhinevad mõõdikutel, mis ei arvesta piisavalt jõukuse loomise tegelikke mootoreid: andekate töötajate loodud teadmisi, suhteid, mainet ja muid immateriaalseid varasid ja inimesi ning investeeringud sellisesse tegevusse nagu teadus- ja arendustegevus, turundus ja koolitus. (Bryan 2007)

Samas paljud ettevõtted mõõdavad tulu töötaja kohta, kuid hea müügitulu ei näita veel head kasumit. Näiteks 2016 aasta Forbes TOP 500 ettevõtete puhul oli näha, et kõikidest müügitulu kasvatanud ettevõtetest 40% oli kasum vähenenud. Tulevikku vaatavad juhid võrdlevad oma ettevõtte tulemusi konkurentidega ning soovivad saavutada paremaid tulemusi. Üks tähelepanuta jäetud võrdlusaluseid on kasum töötaja kohta ehk nii nimetatud "inimeste tasuvus". See võrdlusalus on otsene näitaja selle kohta, kui hästi organisatsiooni andeid oma klientide jaoks väärtuseks muudetakse. Teisisõnu, see on arenenud näitaja tootlikkuse ja konkurentsieeliste saavutamiseks. Näitaja kasum töötaja kohta kasutamise eelis on aga see, et see ei vaja raamatupidamise tavadega kohandamist. Kuna ettevõtted teevad kulutusi immateriaalsetele varadele, kuid mitte kapitaliinvesteeringutele (mis tavaliselt aja jooksul amortiseeruvad), on kasum töötaja kohta konservatiivne, väljundipõhine meede. Ja kuna see põhineb raamatupidamisstandarditel, saavad ettevõtted seda hõlpsalt võrrelda konkurentide ja teiste ettevõtete võrreldavate tulemustega. (Graham 2016; Bryan 2007)

Vastavalt teoreetilisele käsitlusele võib öelda, et kasum töötaja kohta on ka rakendatav professionaalsete teenuste osutavate ettevõtete osas, kus on see seda olulisem, sest konsultatsiooniettevõtted on eelkõige sellised, kus tehakse vähem investeeringuid materiaalsesse põhivaradesse ja müügitulu tekib eelkõige töötajate teadmiste ja oskuste baasil.

Kuna käesolevas töös on oluline leida üks mõõdik, mille alusel töö empiirilises osas oleks võimalik kõiki valimisse kuuluvaid ettevõtteid võrrelda, siis saame selleks kasutada tulemuslikkuse mõõtmiseks näitajat EBITDA töötaja kohta. EBITDA ehk kasum enne intresse, makse ja kulumit töötaja kohta on näitaja, mis peegeldab ettevõtte äritegevuslikku tulemit ühe töötaja kohta. EBITDA meetodit ettevõtte hindamiseks kasutatakse siis kui on soovitatav hinnata ettevõtte väärtust rahavoo põhisel. EBITDA on tulemuslikkuse mõõdik, mida kasutatakse erinevatel eesmärkidel, sealhulgas ettevõtte hindamine, juhtkonna tulemuslikkus ja maksevõime mõõtmine. EBITDA kontseptsioon muutus võimendatud

väljaostude hulgas populaarseks 1980. aastatel, mida kasutati peamiselt ettevõtte võla tasumiseks. Järgnevate aastate jooksul muutus EBITDA populaarseks kapitalimahukates tööstusharudes, kus kulukaid varasid tuli pikema perioodi jooksul alla kirjutada. Sellest ajast alates kasutatakse EBITDA-d sageli nii ettevõttesiseselt kui ka suhtlemisel aktsionäridega puhaskasumi, põhitegevuse tulu, põhitegevuse rahavoogude ja vaba rahavoo alternatiivse tulemuslikkuse näitajana. (Lees 2016; Kadlic 2017; Bouwens 2019)

Valemis arvutuste tegemine taandatuna ühe töötaja kohta annab võimaluse võrrelda omavahel erinevate suurustega ettevõtteid nii, et tulemused on võrreldavad ning taandatud samadele alustele. Lihtsalt EBITDA näitaja kasutamine annaks küll numbrilise ja võrreldava näitaja aga see oleks erinevate ettevõtete suuruste tõttu liialt erinev ning moonutaks tegelikkust. Samas näitaja EBITDA kasutamisel väärtuse hindamisel tuuakse puudusena välja seda, et see ei võta arvesse ettevõtte kapitalistruktuuri. Samas see võib olla ka eeliseks, sest selle arvesse võtmata jätmine ühtlustab kahe erineva kapitalistruktuuriga ettevõtte kasumi näitajaid ning võimaldab neid ühtsetel alustel hinnata (Lees 2016). Kuna aga raamatupidamisteenus ettevõtted on eelkõige teenusettevõtted ja tegevus ei eelda suuri investeeringuid põhivarasse siis leian, et EBITDA on ühtse võrdlusbaasi loomiseks sobiv. Pigem amortisatsiooni ning intressikulude arvestus võib tuua andmetesse ebatasasusi ning luua olukorra, kus ettevõtte kõrval tegevusalad moonutavad tulemuslikkuse näitajat.

Käesoleva magistr töö teoreetilises käsitluses on jäänud kõlama eelkõige see, et ärimudeli innovatsiooni on peetud oluliseks juba pikemat aega kuid tõenäoliselt ärimudeli innovatsioon kui eraldi osa ei ole ettevõtjatele väärtus omaette. Eelkõige ootavad ettevõtte omanikud ja ettevõtte juhtkond seda, et ettevõtte väärtus kasvaks. Seega on oluline välja tuua, millised on olulisemad tulemused senisest teoreetilisest käsitluses, mis on avaldatud seoses ärimudeli innovatsiooni ja tulemuslikkuse osas. Selles valdkonnas on viidud läbi suur hulk erinevaid uuringuid ning kuna olen andnud põgusa ülevaate erinevatest meetodikatest, mida ärimudeli innovatsiooni uurimiseks kasutada oleks sobilik, siis siinkohal sooviksin liikuda varasemate empiiriliste uuringute ja nende tulemuste juurde. Selles osas ülevaate andmiseks olen valinud kaheksa erinevat uuringut, mille eesmärgiks on olnud leida seoseid erinevate ärimudeli innovatsiooni tegurite ja ettevõtete tulemuslikkuse vahel.

Juba 2012.a Amit ja Zlott poolt avaldatud uuring ärimudeli innovatsiooni tulemuslikkuse kohta toob välja, et ärimudeli innovatsiooni rakendavad ettevõtted on tihti ka tootearenduses oma valdkonnas eesrinnas ja see tagab tihti paremaid majandustulemusi ning suuremat turuosa. Samuti on sellised ettevõtted eesrinnas ka tehnoloogia innovatsioonide

osas ning see toetab töötajate töötulemuslikkust. Sama ütleb ka uuring, mis on läbi viidud ettevõtete peal, mis ei oma üldse põhivara (nt Uber, Airbnb), millest nähtub, et ärimudeli innovatsiooniga tegelevate ettevõtete kasumimarginaalid ja rahavood on suuremad kui klassikalistel konkurentidel, kes on jäänud ärimudeli innovatsiooni osas tagasihoidlikuks. Selles uuringus on kajastatud kõiki ärimudeli innovatsiooni dimensioone, ning tulemused näitasid, et ükskõik, millises dimensioonis ärimudeli innovatsiooni rakendada on tõenäoliselt tulemuseks tagasihoidlikematest konkurentidest suuremad kasumimarginaalid ja rahavood. (Amit & Zlott 2012; Bashir et al. 2012)

Samuti näitas ajakirja Economist Intelligence Unit 2005. aasta uuring, et üle 50% juhtidest usub, et ärimudeli innovatsioon muutub edukuse jaoks veelgi olulisemaks kui toote- või teenusuuendus. IBM-i 2008. aasta ettevõtete juhtide seas tehtud uuring kajastas neid tulemusi. Peaaegu kõik küsitletud tegevjuhid teatasid vajadusest oma ärimudeleid kohandada; enam kui kaks kolmandikku ütles, et vaja on ulatuslikke muudatusi. Ja karmil majanduslikul ajal otsivad mõned tegevjuhid juba ärimudeli uuendusi, et lahendada püsivad muutused oma turumaastikul. Kuna tegevusvaldkonnas on juba saavutatud suur osa uuendustest ja kulude kokkuhoiust, millele on juba palju aastaid rõhku pööratud ja, on nüüd suurim tähelepanu ärimudeli uuendustel, kus on suurim kasu. Sellest ei piisa kui teha toote kvaliteedi, tarnevalmiduse või tootmise skaala osas muutuseid. Oluline on teha uuendusi valdkondades, kus konkurentsi veel ei ole tekkinud. Ärimudeli innovatsioon valdkonnas, kus ei ole veel konkurentsi on tööstusharusid ümber kujundanud ja miljardeid dollareid väärtusi ümber jaotanud. Jaemüügisoodustajad, nagu Wal-Mart ja Target, mis tulid turule eesrindlike ärimudelitega, moodustavad nüüd 75% kogu jaemüügisektori hinnangust. Odavlennufirmad USA-s kasvasid radariekraanil libisemisest 55% -ni kõigi lennuettevõtjate turuväärtusest. Ärimudeli uuenduste kaudu tegi seda 11 viimase 27 aasta jooksul sündinud ettevõttest, kes on viimase kümne aasta jooksul jõudnud Fortune 500-sse. (Johnson 2008) Seega suurema turuosa võib saavutada juhul kui leiad turul segmendi, mille osas konkurentsi. (Johnson 2008; Amit & Zlott 2012)

2017. a läbi koostatud analüüs, mis baseerus IBMi 2006 aasta ärimudeli innovatsiooni uuringul, tõi välja, et juhid peaksid ärimudeli uuendamist otsima mitte ainult väärtuste loomise, vaid ka jätkusuutliku konkurentsieelise saamiseks. Ärimudeli uuenduste hüved ületavad toote- ja protsessiinnovatsiooni. Tulemused näitasid, et ärimudeli innovatsioon võib aidata ettevõtetel ka oma kulusid alandada, vähendada nende äriiga seotud riske ja isegi klientide haldamise kulusid. Selle analüüsi tulemused on näidanud, et ärimudeli innovaatorid

võivad teenida neli korda suuremat tootlust kui tooteuendajad ja suudavad mängureeglite muutmisega kogu tööstust raputada. Selle uuringu tulemused on ka näidanud, et tippjuhid peavad aktiivselt aega veetma ja oma jõupingutusi maksimeerima, et avastada uusi võimalusi ja muuta need uuteks ärimudeliteks. (Verma & Bashir 2017)

Perioodil 2003-2010. a Austraalias 64 pensioniettevttega läbi viidud emiiriline uuring näitas, et ärimudeli innovatsioonil on positiivne seos ettevõtte kasumlikkusega, mis aga on seotud ettevõtte suuruse ning kogemustega. Mida suurema ja kogenuma ettevõttega tegemist oli seda suurem oli kasumlikkus, mis oli tingitud ärimudeli innovatsioonist. Samas ettevõtted teevad ärimudeli innovatsiooni mitte üksnes läbi ressursside, mida nad kontrollivad vaid ka läbi nende ärimudelis osalevate partnerite, tarnijate ja klientide, mis oluline sisend ettevõtte ärimudeli innovatsiooni jaoks, see aga ei mõjuta keskkonnaalane tegevus positiivset suhet ärimudeli innovatsiooni ja ettevõtte fookuse tulemuslikkuse vahel. See kinnitab selle suhte märkimisväärset ajalist stabiilsust, rõhutades seega ärimudelit kui olulist ja püsivat innovatsiooni ja jõukuse loomise asukohta. (Zott, Amit 2007; Hartmann et al. 2013)

Ettevõtted, kes tegelevad ärimudeli innovatsiooniga, mille raames tegelevad kliendile väärtuspakkumise, tõhustavad tegevust partnerite ja tarnijate suunal, millega kaasneb tegevuskulude märkimisväärne kokkuhoid, lihtsustavad tehinguid, kiirendavad protsesse ning suurendavad seeläbi üldist kapitaliseadmete kasutamist saavad ulatusliku mastaabisäästu. Zotti ja Amiti 2007. a uuringu tulemusi keskkonna alasel toetab ka uuring, kus uuriti ärimudeli kopeerimise ja ärimudeli uuendamise mõju ettevõtte toimimisele ning seda, kuidas keskkonna dünaamilisus neid suhteid mõjutab. Tulemused näitasid, et nii ärimudeli kopeerimisel kui ka ärimudeli uuendamisel on ettevõtte tulemustele positiivne mõju. Pealegi nõrgendab keskkonna dünaamika positiivset suhet ärimudeli kopeerimise ja ettevõtte tulemuslikkuse vahel, kuid üllataval kombel ei tugevda see ärimudeli uuendamise tulemusmõju. Need leiud aitavad paremini mõista, kuidas kahte tüüpi ärimudeli innovatsioon, paljundamine ja uuendamine mõjutavad ettevõtte tegevust keskkonna erinevatel dünaamilisuse tasemetel. (Zott & Amit 2007; Heij, Volberda & Van Den Bosch 2014)

Tabelis 4 olen välja toonud seitse erinevat ärimudeli innovatsiooni uuringut ning nende ärimudeli innovatsiooni dimensioonide vahelised seosed. Nagu eespool iga uuringu osas kirjeldatud, leidsid kõik uuringud, et ärimudeli innovatsioonil ja tulemuslikkusel oli positiivne seos. Juba 2005 aasta uuringus on välja toodud, et ärimudeli innovatsioon on saanud olulisemaks kui ainuüksi toote või teenuse innovatsioon. Tõenäoliselt on see nii, sest ärimudeli innovatsioon katab oluliselt laiemat valdkonda kui üksiku toote või teenuse

innovatsioon. Mitmes erinevas uuringus on ärimudeli innovatsiooni edutegurina välja toodud kuluhoobade leidmine ning nende enda kasuks tööle panemine, läbi erinevate protsesside tõhustamise. Samuti on edutegurina välja toodud see, et ärimudeli innovatsiooni tuleb teha nii, et see raputab kogu turgu kas siis olemasoleva teenuse täiesti uuel moel pakkumise läbi või seda uuele sihtrühmale suunates.

Selleks, et leida käesoleva magistritöö empiirilise osa jaoks sobiv tulemuslikkuse näitaja olen koostanud Tabeli 4, kus olen kajastanud erinevate varasemate uuringute tulemuslikkuse näitajaid, et leida nende uuringute ühisosa ning hinnata selle alusel tulemuslikkuse näitaja EBITDA töötaja kohta sobivust ärimudeli tulemuslikkuse hindamiseks.

Tabel 4

Ärimudeli innovatsiooni edutegurid ärimudeli innovatsiooni dimensioonide lõikes

Uuringu autor	Aasta	Tulemuslikkuse näitaja	Uuritud ärimudeli innovatsiooni dimensioon
Zott, Amit	2007	Ärimudeli innovatsiooni osade ja aktsia hindade seosed	Väärtusloome, väärtuspakkumise, väärtuste püüdmise innovatsioon
IBM	2008	Sissetulekute seosed erinevate ärimudeli innovatsiooni dimensioonidega	Väärtusloome, väärtuspakkumise, väärtuste püüdmise innovatsioon
Johnson	2008	Ärimudeli innovatsiooni ja turuosa seosed	Väärtuspakkumise innovatsioon
Amit, Zott	2012	Ärimudeli innovatsiooni ja aktsia hinna muutus	Väärtuspakkumise innovatsioon
Harmann et al.	2013	Pensioni fondi väärtuse kasvu suhe firma suurus, kogemus ja ärimudeli innovatsiooni suhe	Väärtuse püüdmise innovatsioon
Heij, Volberda & Van Den Bosch	2014	Ärimudeli asendamise,- uuendamise ja keskkonnamõtjude suhe ettevõtte vanuse, suuruse ja kasumiga	Väärtusloome, väärtuspakkumise, väärtuste püüdmise innovatsioon
Verma, Bashir	2017	Juhi ajakulu innovatsioonile ja ärikasumi kasvu suhe	Väärtusloome, väärtuspakkumise, väärtuste püüdmise innovatsioon

Allikas: autori koostatud

Nagu tabelis 4 on näha siis kokkuvõtlikult on kõik uuringud, mis on läbi viidud kõikgi kolme ärimudeli innovatsiooni dimensiooni osas on positiivses seoses tulemuslikkusega kõikil kolme ärimudeli innovatsiooni dimensioonil. Harman on oma uuringus toonud välja 8 aastase perioodi, mille osas positiivsed seosed ärimudeli innovatsiooni ja tulemuslikkuse vahel on tekkinud. Teiste osas otsest ajalist faktorit toodud ei ole. Ainult ühele dimensioonile

keskendunud uuringud nagu näiteks Johnson ja Amit ja Zott tõid välja positiivse seose ärimudeli väärtuspakkumise dimensiooni ja tulemuslikkuse vahel ning Hartmann et al. uuringus tekkis positiivne seos tulemuslikkuse ja ärimudeli väärtuse püüdmise innovatsiooni osas.

Amit ja Zott on oma uuringutes leidnud, et tulemuslikkuse hindamiseks on sobiv ärimudeli innovatsiooni ja börsi hindade vaheliste seoste leidmine, samas Johnson on sidunud ärimudeli tulemuslikkuse turuosa suurusega. Sarnaselt on lähenenud ärimudeli innovatsiooni uurimisele ka Hartmann et al, kelle puhul uuriti pensionifondide väärtuse kasvu ja ärimudeli innovatsiooni vahelisi seoseid.

Nagu tabelist näha on kasumi sidumine ärimudeli innovatsiooni uurimiseks levinud. Kõik need uuringud on oma tegurite osas keerulised, sest mudelitesse on lülitatud väga palju erinevaid muutujaid, kuid kõik autorid püüavad leida ühe muutuja, mida on võimalik rahaliselt mõõta, et anda hinnangut ärimudeli tulemuslikkusest. Samas on IBM uuringus kaetud kõik kolm ärimudeli innovatsiooni dimensiooni ning nende ärimudeli innovatsiooni tulemuslikkust on uuritud sissetulekute ja ärimudeli innovatsioonide vahelisi seoseid, mis toetab ka seda, et EBITDA töötaja kohta peaks andma analoogseid tulemusi ning peaks olema sobiv ettevõtte tulemuslikkuse ja ärimudeli innovatsiooni vaheliste seoste uurimiseks.

Ma leian, et kõik tabelis 4 toodud ärimudeli innovatsioonid on rakendatavad nii professionaalsete teenuste valdkonnas tegutsevatele ettevõtetele üldiselt kui ka raamatupidamisteenuse sektori ettevõtetele. Oluline on siin juures tähele panna, et ärimudeli innovatsioon on oma olemuselt kolme erineva dimensiooni tihe põimumine ning tabelis 4 toodud edutegurid ei ole üldjuhul pelgalt ühe dimensiooni alase valdkonna innovatsioon, vaid ka kogu ettevõtte ärimudeli kui terviku innovatsioon. Näiteks võttes kasutusele uue tehnoloogilise lahenduse ja tehes sellega ettevõtte ärimudeli väärtusloome innovatsiooni, kaasnevad sellele tihti ka ärimudeli väärtuspakkumise innovatsioon läbi uute tehnoloogiliste võimaluste tekkivate uute kliendisihtrühmade. Kui aga juba kaks dimensiooni on uute tehnoloogiliste lahenduste kasutusele võtmisega kaetud siis tihti lisandub ka kolmas dimensioon ehk ärimudeli väärtuse püüdmise innovatsioon seoses sellega, et uue tehnoloogia kasutusele võtmine ning uute teenuste tekkimine mõjutab ettevõtte tulu ja kulu struktuure ja mudeleid. Sellest tulenevalt on väga oluline ärimudeli mõõtmisel rakendada mõõdikut, mis mõõdab kõiki kolme erinevat ärimudeli innovatsiooni dimensiooni, et mõista ärimudeli innovatsiooni kui tervikut. Üheks võimaluseks seda teha on Clauss'i poolt välja töötatud

ärimudeli innovatsiooni mõõdik (Clauss 2017), mis võimaldab ärimudeli innovatsiooni mõõta kõikidel kolmel erineval dimensioonil.

Kui võtta arvesse käesoleva magistritöö esimeses alapeatükis kajastatud võimalikke ärimudelite innovatsioone raamatupidamisteenuse sektoris ning käesoleva alapeatüki teoreetilise käsitluse alusel koostatud tabelis 4 toodud edutegureid siis võib järeldada, et ärimudeli innovatsiooni ja tulemuslikkuse vahel on positiivne seos kui ärimudeli innovatsioon tegeleb kõigi esimeses alapeatükis toodud võtmeküsimustega, milleks on tehnoloogilised võimalused, uued väärtuspõhised hinnastamismudelid, kulude optimeerimine ja kuluhoobade kasutamine.

2. Ärimudeli innovatsiooni ja selle tulemuslikkuse empiiriline analüüs Eesti raamatupidamisteenuse ettevõtete põhjal

2.1 Metoodika

Järgnevas alapeatükis annan ülevaate magistritöö empiirilise osa metoodikast. Magistritöö eesmärgi täitmiseks valisin kvantitatiivse meetodi, milleks on struktureeritud küsimustik. Valitud meetodi eeliseks on see, et koguda saab korraka palju andmeid ning neid on lihtne võrreldavuse tõttu töödelda. (Beilmann 2020)

Uuringu etappideks on:

- Sobiva uurimismeetodi valik
- Küsimustiku tõlkimine
- Valimi koostamine
- Valimiga suhtlemine, küsimustike täitmine
- Küsimustike tulemuste kodeerimine ja analüüs
- Küsimustiku tulemuste hindamine, tõlgendamine, seoste leidmine näitajaga EBITDA/töötaja kohta ning järelduste tegemine.

Uurimisprotsessi esimeses etapis tutvusin teoreetilise kirjandusega ning varasemalt läbi viidud uuringutega.

Varasemalt on ärimudeli innovatsiooni uurimiseks kasutatud erinevaid mudeleid, mille põhierinevuseks on uuritavate komponentide arv. Lihtsamates mudelites uuritakse kolme põhi dimensiooni (nt Demil, Lecocoq 2010 või Koen et al. 2011) ning keerulisemates mudelites 17-20 komponenti (nt Johnson et al. 2008 ja Shafer et al. 2005). Claussi mudel on nende nimetatud mudelite põhjal arendatud ja seetõttu pean seda täielikumaks ja sobivamaks enda töös kasutamiseks (Clauss 2017). Lisaks soovisin kaasata oma töösse ka ettevõtte väliseid tegureid, mida eeltoodud mudelid ei kajasta. Selleks oleks ainus alternatiivne võimalus kasutada meetodina Voelpel 2004.a mudelit, kus eraldi aga seal ei võeta elementidena arvesse väärtuse püüdmise innovatsiooni, mis minu jaoks on oluline komponent ettevõtte ärimudeli innovatsioonist.

Sellest tulenevalt osutus käesoleva magistritöö empiirilises osas kasutatavaks mudeliks Thomas Clauss poolt välja töötatud ärimudeli innovatsiooni mudel (Clauss 2017). Mudeli küsimustik on esitatud lisana 1. Mudel koosneb kolmest osast: Esimesel tasemel hinnatakse 33 küsimust mis laaduvad, faktoranalüüsi käigus 10 faktoriks, mis võimaldavad mõõta ärimudeli 10 innovatsiooni alustala, mida saab kasutada sisendina teisel tasemel, kus nende alusel moodustub kolm ärimudeli innovatsiooni dimensiooni. Nendeks on väärtuse

loomise innovatsioon, väärtuspakkumise innovatsioon ja väärtuse püüdmise innovatsioon. Kolmandal tasandil moodustub nende kolme mõõtme alusel ärimudeli innovatsiooni metakonstruktsioon. (Clauss 2017) Mudeli kõige alumine tase, ehk 33 küsimust moodustavad küsimustiku, mille täidab valimisse kuuluv ettevõtte. Sealt edasi toimub andmete analüüs statistikaprogrammis SPSS või mõnes muus sarnases programmis.

Meetodi valisin seetõttu, et tegemist on mudeliga, mis võtab arvesse kõiki ärimudeli kolme põhikomponenti ja nende alakomponente nii, et erinevad komponendid üksteist ei dubleeri. Samuti on valitud mudel arendatud 16 erineva mudeli põhjal, mida on kasutatud uuringutes perioodil 2002-2014. Lisaks võtab mudel arvesse ka väliseid tegureid nagu tehnoloogia, majanduskeskkond ja juriidilised aspektid (Clauss 2017). Lisaks ei ole seda mudelit varem teenusettevõtete uurimiseks kasutatud ning seetõttu on selle kasutamine praeguse magistr töö empiirilises panuse ka edaspidisteks ärimudeli innovatsioonide uurimiseks.

Mudeli valimine töö empiirilise osa läbi viimiseks oli vaid üks osa, sest töö uurimiseesmärgi teise poole täitmiseks oli oluline valida ka tulemuslikkuse hindamiseks sobiv näitaja. Tulemuslikkuse hindamiseks kasutatakse erinevaid meetodeid, aga mul oli vaja leida näitaja, mille leidmiseks saab koguda andmeid lihtalt ning need esinevad igal valimisse kuuluval ettevõttel. Kuivõrd käesoleva töö fookus on pigem ärimudeli innovatsioonil kui ettevõtte tulemuslikkuse hindamisel ning tulemuslikkuse näitaja leian selleks, et oleks võimalik teha järeldusi ärimudeli innovatsiooni mõjust ettevõtte tulemuslikkusele siis otsustasin kasutada tulemuslikkuse hindamiseks näitajat EBITDA (kasum enne intresse, makse ja kulumit (Lees 2016) töötaja kohta, mis annab mulle kordaja, kus saan võrdselt vaadelda nii suuremaid kui väiksemaid ettevõtteid ja näen, milline on 1 töötaja panus ettevõtte EBITDA-sse. Kuna Eesti raamatupidamisteenuse turul tegutsevad erineva suurusega ettevõtted siis ainult EBITDA näitaja kasutamine ei annaks võrreldavaid andmeid.

Samuti sobib EBITDA töötaja kohta kõikide ärimudeli innovatsiooni dimensioonide tulemuslikkuse hindamiseks, sest see ei võta arvesse ettevõtte investeeringuid põhivarasse ning amortisatsiooni kulu, mis võib olla seoses tehnoloogiliste arengutega esimestel aastatel suhteliselt kõrge.

Teine etapp uurimisprotsessis oli valitud meetodi jaoks küsimustiku tõlkimine, kohandamine raamatupidamisteenuse ettevõtete spetsiifikale. Selleks, et saada võimalikult täpne tõlge lasin tõlkida kõigepealt küsimustiku eesti keelde ning siis teise inimese poolt tagasi inglise keelde ja siis tehti vajalikud parandused, et tõlge oleks võimalikult täpne.

Seejärel koostas kirjajliku anonüümse küsimustiku kasutades küsimuste vastuste jaoks Likerti 5 palli skaalat, mille puhul 1 tähendas, et ei nõustu ja 5 tähendas täielikku nõustumist. Likerti skaala valimise põhjuseks oli see, et Clauss kasutas ise seda ning kuna küsimused ei ole jah/ei vastusega ning vajasin võrreldavaid numbrilisi andmeid siis otsustasime järgida Claussi poolt välja töötatud.

Lisaks juba kohandatud küsimustele lisasin küsimustikku neli küsimust ettevõtete tulemuslikkuse näitaja arvutamise kohta. Selleks oli töötajate arv ning ettevõtte EBITDA näitaja. Mõlema puhul võrdlusandmed nii 2019 kui 2020 kohta. Seda seetõttu, et juhul kui mõnel ettevõttel ei ole veel 2020 aasta andmed koos siis saab võtta analüüsi aluseks 2019. aasta andmed ning samuti on võimalik selliste andmete osas teha analüüsi ajas muutumise osas, ehk kas ärimudeli innovatsiooni tegevatel ettevõtetel on läbi kahe aasta positiivne mõju tulemuslikkusele. Selleks, et oleks saanud seda uurida pikemaajaliselt, et näha, millal täpselt eesti raamatupidamisteenuste ettevõtete ärimudeli innovatsioonist kasumlikkus tekib oleks olnud hea analüüsida viimase kümne aasta andmeid, kuid lähtuvalt sellest, et Eesti raamatupidamisteenuste ettevõtete arv on suhteliselt väike ning pikema ajalise uuringu tegemiseks oleks pidanud väga palju viimasel kahel aastal turule tulnud ettevõtteid välistama, siis otsustasin lähtuda kahest viimasest aastast, et tagada piisav hulk ettevõtteid valimisse. Küsimustik on esitatud käesoleva magistritöö lisa 1.

Uurimisprotsessi kolmandas etapis tuli määratleda valim ja selleks, et leida valimisse sobivad ettevõtted tuli kõigepealt määratleda tingimused, millele valim peab vastama:

- Tulemuslikkuse näitaja üheks komponendiks on töötajate arv, seega peab olema vähemalt 1 töötaja
- Tulemuslikkuse näitaja teiseks komponendiks on EBITDA, peab olema avalik müügitulu
- Töö on koostatud raamatupidamisteenuse sektori näitel, seega peab ettevõtte selles valdkonnas tegutsema.
- Avaliku müügitulu olemasolu, see tähendab, et ettevõtte peab olema käibemaksukohustuslane
- Kuna mudelit on varem testitud 120 suuruse valimi peal siis peaks valim olema sama suur

Nende tingimuste alusel koostas äripäeva avaldatud statistika alusel valimi 120st ettevõtetest. Selleks, et olla statistika toesuses kindel, kontrollisin ettevõtete tingimustele vastavust Eesti Maksu- ja Tolliameti avaldatud maksustatistikast.

Eesti raamatupidamisteenuse sektoris tegutseb Äripäeva infopanga andmetel (Äripäev 2021) 6824 ettevõtet, mille tegevusvaldkonnaks on märgitud EMTAK kood 6824 ehk arvepidamine, raamatupidamine ja auditeerimine. Kaks kolmandikku neist asub Harjumaal, sh pooled Tallinnas, Tartumaal 771, Pärnus 385 Lääne-, ja Ida-Virumaal mõlemal üle kahesaja raamatupidamisteenuse ettevõtte. Ülejäänud maakondades on valdkonnas tegutsevaid ettevõtteid alla kahesaja. Raamatupidamisvaldkonna ettevõtted on hajunud üle eesti ning kõik linnad ja vallad on nendega kaetud. Kõikidest nendest 6824 ettevõttest 221 on ettevõtted, kelle põhitegevuseks oli 2020. a II kvartalil raamatupidamisteenuse osutamine (Äripäeva sektori ülevaade). Tabelist 5 on näha, et 60% valdkonna ettevõtte müügitulu jääb vahemikku 80001-280000 eurot ning mediaanmüügitulu on 157000 eurot. 79% raamatupidamisteenuse ettevõtetel on 7 (Tabel 5) või vähem töötajate arvu mediaan on 4.

Tabel 5

Raamatupidamisteenuse ettevõtete müügitulud ja töötajate arv

	Vahemik	Ettevõtete arv	osakaal	Arv valimis	Osakaal valimis
Aasta müügitulu suurus	...-40000	25	11%	4	3%
	40001-80000	16	7%	13	11%
	80001-120000	46	21%	31	26%
	120001-180000	44	20%	27	23%
	180001-280000	42	19%	22	18%
	280001-400000	24	11%	15	13%
	400001-800000	15	7%	5	4%
	800001-.....	9	4%	3	3%
Töötajate arv	...-3	99	45%	45	38%
	4-7	76	34%	58	48%
	8-10	24	11%	7	6%
	11-20	17	8%	7	6%
	21-...	5	2%	3	3%

Allikas: Autori koostatud

Valimi koostamise aluseks võtsin 2020. a II kvartali statistika, mille alusel tegutses sel ajal Eesti raamatupidamisteenuse turul 221 müügitulumaksukohustuslasest raamatupidamisteenuse ettevõtet. Jaotasin saadud andmete alusel ettevõtted esialgu kvartali andmetel gruppidesse sest pidasin valimit koostades oluliseks, et kõikidest müügitulugruppidest ja kõikidest töötajate arvu gruppides oleks valimis esindatud vastajaid. Seda seetõttu, et oleks võimalik teha järeldusi kogu Eesti raamatupidamisteenuse turu osaliste

osas. Tabelis on toodud ära ettevõtete arv, nende osakaal kogu turust ning arv valimis ja samuti osakaal valimis.

Kõige väiksemate ettevõtete osakaal turul on arvuliselt küll suurem kui järgmises grupis olevates ettevõtetes aga kuni 40000 eurose müügituluga ettevõtetel puuduvad suures osas töötajad ja seetõttu ei olnud nad valimisse sobivad. Seetõttu on suurendatud müügitulu järgi kahte järgnevasse gruppi kuuluvate ettevõtete arvu. Töötajate arv kujunes välja müügitulu järgi valitud ettevõtete töötajate arvust aga nagu tabelist näha, siis osakaalud jäävad sarnasesse vahemikku. Kogu raamatupidamisteenuste turu maht on 49 miljonit eurot kvartalis (Äripäeva infopank) ning valimisse kuuluvate ettevõtete turu osakaal on ca 63%. Kuna valimi koostas 2020 II kvartali ettevõtete baasil, siis aasta müügitulu klassifitseerimiseks kontrollisin 2021. a veebruaris kõikide valimisse lisatud ettevõtete 2020. a müügitulu suurused www.teatmik.ee alusel, mille järgi jaotasin ettevõtted enne lõplikku valimi koostamist tabelisse nr 5.

Uurimisprotsessi neljandas etapis otsisin kõigepealt välja valimisse kuuluvate ettevõtete e-posti aadressid ja ettevõtete juhtide telefoninumbrid. Eelistasin iga valimisse kuuluva ettevõtte kodulehel olevaid andmeid aga kuna osadel ettevõtetel puudus koduleht, siis pidin kasutama äriregistris olevat e-mailiaadressi. Seejärel leppisin e-maili ja telefoni teel kokku valimisse kuuluvate ettevõtetega küsimustiku täitmise ning mailiaadressi, kuhu küsimustik saata. Samuti koostas küsimustikule kaaskirja ning saatsin valimile e-mailiga laiali. Küsimustiku täitmise osas saatsin kaks meeldetuletust nädalase vahega 07.04.2021 ja 12.04.2021, et tagada vajalik arv täidetud küsimustikke. 120st saadetud küsimustikust tuli tagasi 104.

Viiendas uurimisprotsessi etapis toimus küsimustike tulemuste kodeerimine ja analüüs. Kuna töös kasutasin juba varasemalt välja töötatud mudelit aga seda lihtsalt rakendatakse Eestis esmakordselt siis on kodeerimiseks mudeli autor juhendi koostanud ning käesoleva töö tulemusi kodeerisin samamoodi nagu mudel ette nägi. Selle järgi vastas igale küsimusele akronüüm. Lisaks väidete kodeerimisele oli vaja kodeerida ka faktorid. Faktorite kodeerimine toimus nii, et iga faktor nummerdati lihtsalt numbriga vahemikus 1-10. Küsimuste ja faktorite kodeerimine on välja toodud tabelis 6. Faktoranalüüsi jaoks oli vaja veel arvutada näitaja EBITDA töötaja kohta ning selle arvutasin küsimustikelt saadud 2020 a EBITDA näitaja jagamisel töötajate arvuga samal aastal. Analüüsi läbiviimiseks kodeerisin selle näitaja akronüümiga EBITDA/EMP.

Tabel 6

Küsimustiku küsimuste kodeerimine

Faktor/akro- nüüm	Väited	Akro- nüüm
Uued oskused/ Faktor 1	Meie töötajad täiendavad end pidevalt, et omandada uusi kompetentse	CAP1
	Konkurentidega võrreldes on meie töötajatel väga kaasaegsed oskused ja võimekused	CAP2
	Me mõtleme pidevalt, millised uued kompetentsid on vaja omandada, et kohanduda muutuvate turuvajadustega	CAP3
Uued tehnoloogia d/seadmed /faktor 2	Me jälgime, et ettevõtte tehnilised ressursid oleksid kaasaegsed	TEC1
	Võrreldes meie konkurentidega on meie tehnilised lahendused väga innovaatilised	TEC2
	Me kasutame regulaarselt ära uusi tehnoloogilisi võimalusi, et laiendada oma teenuste portfelli	TEC3
Uued partnerluss uhted / faktor 3	Me otsime pidevalt uusi partnereid, kellega oleks ühiseid koostöövõimalusi	PAR1
	Me kasutame regulaarselt ära võimalusi, mis tekivad oma protsessidesse uute partnerite kaasamisest	PAR2
	Me kaalume regulaarselt võimalusi, mis võivad tekivad võimalikest teenuste sisse ostmisest	PAR3
	Regulaarselt uute partnerite kaasamine aitab meie ärimudelil areneda	PAR4
Uued protsessid / faktor 4	Me oleme lähiajal oluliselt parandanud oma sisemisi protsesse	PRO1
	Me kasutame ära innovaatilisi protseduure ja protsesse oma teenuse osutamisel	PRO2
	Analüüsime olemasolevaid teenuse osutamise protsesse ning vajadusel parandame neid oluliselt	PRO3
Uued pakkumise d/ faktor 5	Me tegeleme regulaarselt uute rahuldamata kliendivajadustega.	OFF1
	Konkurentidega võrreldes on meie teenused väga innovaatilised	OFF2
	Meie teenused rahuldavad tihti klientide vajadusi, mis on konkurentide poolt rahuldamata	OFF3
Uued kliendid ja turud /faktor 6	Me kasutame tihti võimalusi, mis tekivad uutel või kasvavatel turgudel	MAR1
	Me tegeleme regulaarselt uute, teenindamata turusegmentidega	MAR2
	Me otsime järjekindlalt oma teenustele uusi kliendisegmente ja turgusid	MAR3
Uued kanalid / faktor 7	Me regulaarselt kasutame oma teenustele uusi jaotuskanaleid	CHA1
	Pidevad muutused meie kanalites on viinud meie kanalite ja nende funktsionaalsuse paranenud efektiivsusele	CHA2
	Me muudame pidevalt oma jaotuskanalite portfelli	CHA3
Uued kliendisuh- ted / faktor 8	Me püüame tõsta püsivate kliendisuhete osakaalu läbi lisateenuste pakkumise	REL1
	Me rõhume moodsatele /innovaatilistele tegevustele, et tõsta püsivate kliendisuhete osakaalu (nt CRM)	REL2
	Me viisime äsja läbi mitu erinevat tegevust, et kliendisuhteid tugevdada	REL3
Uued tulumudeli d/ faktor 9	Arendasime hiljuti välja uusi tuluvõimalusi (lisamüük, jne)	REV1
	Me oleme suurendanud integreeritud teenuste (nt hoolduslepingud) osakaalu, et tagada pikaajaline tulu	REV2
	Me äsja täiendasime või vahetasime välja ühekordsed teenuseid, et tagada pikaajaline rahavoog	REV3
	Me ei jää lootma oma praeguste olemasolevate rahavoogude püsima jäämisele	REV4
Uued kulumudeli d/ faktor 10	Mõtleme regulaarselt oma hinna-koguse strateegia üle	COS1
	Me otsime aktiivselt võimalusi oma teenuse osutamise kulusid kokku hoida	COS2
	Analüüsime pidevalt oma teenuse osutamise kulusid ning vajadusel parandame neid vastavalt turuhinnale	COS3
	Me kasutame regulaarselt ära võimalusi, mis tekivad hinnaerinevustest	COS4

Allikas: Autori täiendused (Class 2017) põhjal

Seejärel teostasin andmete analüüsi, milleks kasutasin MS Excelit ja SPSS programmi. Kõigepealt peale andmete kogumist kontrollisin kõikide andmete olemasolu ning korrektset sisestud ning sisestasin need SPSS süsteemi. Seejärel koostasid andmete põhjal kirjeldatava statistika, et analüüsida andmete jaotumist.

Veendumaks, kas tegemist on normaaljaotusega analüüsisin kaht näitajat: asümmeetriakordaja (skewness) ja ekstsessi tegur (kurtosis). Asümmeetriakordaja jäi üldiselt vahemikku 0,282 ja -0.977 ja ainult kaks näitajat oli suuremad kui -1. Ekstsessi tegur jäi vahemikku -1,423 ja 1,547. Nendest näitajatest tulenevalt järeldasin, et tegemist on normaaljaotusega.

Kuna kaks näitajat ei jäänud asümmeetriakordaja osas vahemikku -1 kuni 1 ja nad oleks faktoranalüüsis hakanud mõjutama tulemusi, siis enne jätkamist eemaldasid need kaks väidet edaspidisest analüüsist. Eemaldatud väited oli akronüümidega OFF2 ja OFF 3, mis mõlemad kuuluvad ärimudeli väärtuspakkumise innovatsiooni dimensiooni all asuva faktori „uued pakkumised“ koosseisu. Edaspidine analüüs läheb selle faktori osas edasi ühe väitega, mille akronüümiks on OFF1.

Võrdluse huvides ning selleks, et veenduda, kas eemaldatud väited mõjutavad faktoranalüüsi tulemusi märkimisväärselt, viisin testiks läbi faktoranalüüsi kõikide teguritega, mille tulemuseks sain et väited laaduvad faktoritele 1-7. Kuna nende kahe väite lisamisel selgus, et väited laaduvad 3 võrra vähematele faktoritele aga jaotused on sarnased, siis otsustasin need kaks faktorit eemaldada. Seejärel viisin läbi uue faktoranalüüsi esialgse plaani järgi. Tabelis 7 on toodud faktoranalüüsi tulemused.

Tabel 7

Faktoranalüüsi tulemused

Komponent	Esialgsed omaväärtused		Kumulatiivne %
	Kokku	% hajuvusest	
1	15.44	46.788	46.788
2	4.615	13.984	60.773
3	3.771	11.427	72.200
4	2.344	7.102	79.302
5	1.630	4.938	84.240
6	1.447	4.385	88.625
7	1.241	3.761	92.386
8	0.962	2.916	95.302
9	0.701	2.124	97.426
10	0.593	1.796	99.222

Allikas: Autori poolt koostatud

Kuna veendusin, et tegemist on normaaljaotusega ja eeldasin ka vastavalt mudeli ülesehitusele ja varasemalt mudeli autori poolsele testimisel erinevate küsimuste vahelist korrelatsiooni siis viisin läbi põhikomponenti analüüsi PROMAX meetodiga, mis võimaldab leida korrelatsioone muutujate ja tegurite vahel (Claus 2017). Viisin läbi analüüsi 31 komponenti, mille alusel genereeris süsteem 31 faktorilaadungit ja nendest mudelisse valis süsteem 10 faktorit, mille omaväärtus on suurem kui 0,5.

Nende 10 faktori (Tabel 7) alusel sai kirjeldatud 99,22% alg tunnuste kogu variatiivsusest. Neid faktoreid kasutasin selleks, et leida seosed ärimudeli innovatsiooni ja ettevõtte tulemuslikkuse näitaja EBITDA töötaja kohta vahel. Selleks viisin läbi korrelatsioonianalüüsi ning leidsin Spearmani korrelatsioonikordaja. Kasutasin Spearmani korrelatsiooni kordajat seetõttu, et soovin leida seoseid kahe arvulise tunnuse vahel ning üks neist tunnustest on skaalal olev järjestustunnus. Pearsoni korrelatsioonikordaja ei sobinud seetõttu, et mul polnud kaht arvulist tunnust.

Selleks, et mõõta küsimustiku reliaablust, arvasin Cronbach alfa kõikide faktorite lõikes. Ehk Faktor 1 alla kuuluvate küsimuste CAP1-CAP3 alfa ning ka alfa kui konkreetne küsimus on eemaldatud. Seda selleks, et hinnata kogu küsimustiku ja ka faktorite usaldusväarsust. Erinevate faktorite alfad ja alfad juhul kui muutuja on eemaldatud on toodud ära küsimuste lõikes tabelites 9-11. Üldiselt loetakse heaks näitajaks 0,7 aga praegusel juhul sain tulemused vahemikus 0,73 -0,91, mida saab hinnata usaldusväärseks tulemuseks. Ainult

Seejärel viisin läbi klastrite analüüsi, et analüüsida, millised on väidete omavahelised faktoritevahelised seosed.

Kuues uurimisprotsessi etapp oli küsimustiku tulemuste hindamine, tõlgendamine, seoste leidmine näitajaga EBITDA/töötaja kohta ning järelduste tegemine. Tulemusi võrdlesin käesoleva magistr töö teoreetilises käsitluses välja tooduga ning tehti järeldused.

2.2 Eesti raamatupidamisetevõtete ärimudeli innovatsiooni ja tulemuslikkuse analüüs ja järeldused

Käesoleva magistr töö empiirilises osas viisin läbi küsimustiku eeltoodud valimisse kuulunud ettevõtete seas. Valimisse kuulus erineva suurusega ettevõtteid, suurem osa ettevõtteid täitis ka neile saadetud küsimustiku, seega on vastustes tagatud kõikidest tabelis 5 toodud valimisse kuuluvatest gruppidest ettevõtteid. Saabunud küsimustikke analüüsides leidsin, et eesti raamatupidamisteenuseid pakkuvate ettevõtete puhul on kaetud kõik ärimudeli innovatsiooni dimensioonid. Selleks, et leida vastus magistr töö eesmärgis

püstitatud küsimusele, et milliseid ärimudeli innovatsioone teevad Eesti raamatupidamisteenuse ettevõtted, tuleb analüüsida igat ärimudeli innovatsiooni dimensiooni alla kuuluvaid faktoreid ja väiteid eraldi.

Ärimudeli väärtusloome innovatsiooni faktorid ja väiteid on kokkuvõtvalt toodud all olevas tabelis 9. Ärimudeli väärtusloome innovatsiooni dimensiooni faktoriteks on uued oskused, uued tehnoloogiad/seadmed, uued partnerlussuhted ja uued protsessid. Tabelist 9 on näha, kõrgeima keskmise väärtusega näitajad ärimudeli innovatsiooni väärtusloome dimensioonil on CAP3, mis tähendab, et ärimudeli väärtusloome innovatsiooni osas tegelevad Eesti ettevõtted eelkõige uute turunõudmiste rahuldamiseks vajalike pädevuste arendamisvajaduse hindamisega, see on ka üheks neist valdkondadest, millega kõik vastanud ettevõtted mingil määral tegelevad. Üldiselt tegeletakse kõikide ärimudeli väärtusloome innovatsiooni alakomponentidega aga kõik vastanud tegelesid lisaks uute pädevuste leidmisega veel ka oma süsteemide parandamisega (TEC2) ning tähelepanu allhankijate kaasamisega seotud võimaluste ära kasutamisele (PAR3).

Tabel 9

Väärtusloome innovatsiooni kirjeldav statistika

Faktor		keskmine	Standard- hälve	Cronbachi alfa	Alfa kui muutuja eemaldada
		Stat.	Stat.		
Uued oskused	CAP1	3.28	1.083	0.758	0.729
	CAP2	3.60	1.318		0.743
	CAP3	4.07	0.948		0.570
Uued tehnoloogiad/seadmed	TEC1	3.42	1.086	0.896	0.912
	TEC2	3.64	1.079		0.853
	TEC3	3.32	1.082		0.783
Uued partnerlussuhted	PAR1	3.30	1.314	0.738	0.629
	PAR2	3.38	1.117		0.518
	PAR3	2.51	1.052		0.880
	PAR4	3.63	1.183		0.562
Uued protsessid	PRO1	3.65	0.856	0.784	0.722
	PRO2	3.49	1.097		0.659
	PRO3	3.42	1.236		0.740

Allikas: Autori koostatud küsimustike tulemuste alusel

Vaatamata sellele, et kõik vastanud on toonud välja allhankijate kasutamise võimaluste analüüsiga vähesel määral tegelemist, on selle keskmine siiski selle dimensiooni kõige madalam, mis viitab sellele, et valdkonnas tegutsevad ettevõtted sellest tulenevaid ärimudeli innovatsiooni võimalusi väga ära ei kasuta. Väärtusloome innovatsioon on ka ärimudeli innovatsiooni dimensioon, millega eesti ettevõtted kõige rohkem tegelevad. Kuna

see dimensioon on tugevalt seotud erinevate tehnoloogiliste lahendustega siis on see ka teooriaga kooskõlas, sest IT valdkonna areng on valdkonnas praegu väga kiire.

Tabelis 10 on kajastatud ärimudeli väärtuspakkumise innovatsiooni faktoreid: uued pakkumised, uued kliendid ja turud, uued kanalid, ja uued kliendisuhted.

Nagu tabelist 10 näha, siis ärimudeli väärtuspakkumise innovatsiooni dimensiooni osas peetakse Eesti raamatupidamisteenuse ettevõtete poolt kõige olulisemaks aga kliendisuhteid (kõrgeim keskmine REL3) ning eelkõige leitakse võimalusi, et tegevdada kliendisuhteid erinevate meetmetega (REL1). Samuti saab järeldada, et ettevõtted tegelevad eelkõige uute pakkumiste faktori alla kuuluvate teemadega (OFF1, OFF2, OFF3), nagu klientide uute vajaduste analüüs ning selliste klientide vajaduste rahuldamine, millega konkurendid ei ole suutnud tegeleda, sealjuures peavad vastajad oma tooteid konkurentidega võrreldes innovaatiliseks, kuid selles faktoris on see saanud kõige madalamaid hinnanguid. Klientidele pühendumine tuleb välja ka sellest, et keskmisest kõrgemalt hindavad ettevõtted, seda, et ettevõtted püüavad pakkuda klientidele uusi teenuseid, et suurendada kliendilojaalsust, kuid seda püütakse teha eelkõige läbi teenuste, mitte kliendisuhteendi, sest ärimudeli väärtuspakkumise innovatsiooni dimensiooni kõige madalama tulemuse sai kliendilojaalsuse suurendamiseks kasutatavate uuenduslike lahenduste rakendamine. Samamoodi tegelevad vastajad nii uute kliendisegmentide, turgude ja ka kanalite otsimise faktoritega aga ärimudeli väärtuspakkumise innovatsiooni dimensioonis jääb nende valdkondade osakaal pigem tagasihoidlikuks.

Tabel 10

Ärimudeli väärtuspakkumise innovatsiooni kirjeldav statistika

		keskmine	Standard- hälve	Cronbachi alfa	Alfa kui muutuja eemaldada
		Stat.	Stat.		
Uued pakkumised	OFF1	3.60	1.178	0.916	0.937
	OFF2	3.33	0.929		0.893
	OFF3	3.65	1.003		0.809
Uued kliendid ja turud	MAR1	2.68	1.176	0.821	0.683
	MAR2	2.92	1.334		0.744
	MAR3	2.66	1.02		0.817
Uued kanalid	CHA1	2.51	1.052	0.842	0.621
	CHA2	3.01	1.075		0.961
	CHA3	2.84	1.352		0.684
Uued kliendisuhted	REL1	3.36	0.934	0.798	0.803
	REL2	2.42	1.112		0.752
	REL3	3.73	1.217		0.571

Allikas: Autori koostatud küsimustike tulemuste alusel

Kui võrrelda omavahel ärimudeli väärtusloome innovatsiooni ja ärimudeli väärtuse pakkumise innovatsiooni väidete näitajaid siis on näha, et ärimudeli väärtusloome innovatsiooni dimensiooni näitajad on kõrgemad.

Tabelis 11 olen näidanud ära ärimudeli väärtuse püüdmise innovatsiooni dimensiooniga seotud faktorite näitajad. Ärimudeli väärtuse püüdmise innovatsioon tekib läbi uute tulu ja kulumudelite rakendamised. Nagu all toodud tabelist võib näha, on selle valdkonna keskmised nii faktorite lõikes kui ka tervikuna madalamad kui seda on eeltoodud ärimudeli väärtusloome või väärtuspakkumise innovatsiooni osas.

Ärimudeli väärtuse püüdmise innovatsiooni dimensiooni tulumudelite faktori osas tajutakse eelkõige seda, et tuluallikad ei pruugi olla püsivad aga ei olda väga aktiivsed leidmaks uusi tulumudeleid milleks käesoleva magistritöö teoreetilise käsitluse kohaselt võiks olla näiteks oma teenuse müümine tunni asemel teadmiste põhised. Samamoodi nagu tulumudelite puhul on ka uute kulumudelite faktori osas ettevõtted pigem tagasihoidlikud. Ärimudeli väärtuse püüdmise innovatsiooni osas tegeleb kõige suurem osa vastanutest hindade diferentseerimisest tulenevate võimaluste kasutamisega. Samas kõige vähem tegeletakse seal kõrval teenuse protsessi kuuluvate kulude kontrollimisega ning nende kohandamisega turuhinnale.

Tabel 11

Ärimudeli väärtuse püüdmise innovatsiooni kirjeldav statistika

		keskmine	Standardhälve	Cronbachi alfa	Alfa kui muutuja eemaldada
		Stat.	Stat.		
Uued tulumudelid	REV1	2.69	1.053	0.743	0.656
	REV2	2.72	1.347		0.662
	REV3	2.68	1.117		0.504
	REV4	2.90	1.038		0.838
Uued kulumudelid	COS1	2.75	1.342	0.849	0.836
	COS2	2.78	1.165		0.781
	COS3	2.52	0.859		0.778
	COS4	3.12	1.036		0.840

Allikas: Autori koostatud küsimustike tulemuste alusel

Võttes kokku kirjeldava statistika erinevate ärimudeli innovatsiooni dimensioonide osas siis vaadeldes erinevate ärimudeli dimensioonide keskmiseid selgub, et tabelis 9 toodud ärimudeli väärtusloome innovatsiooni faktorite keskmine on kõige kõrgem (3.18), ärimudeli väärtuspakkumise keskmine (3.06) pisut madalam ja ärimudeli väärtuse püüdmise dimensiooni keskmine kõige madalam (2.77). Sellest võib järeldada, et eelkõige tegelevad Eesti raamatupidamisteenuse ettevõtted ärimudeli innovatsiooni väärtusloome dimensiooniga

ning vähem väärtuse pakkumise dimensiooni ja veel vähem väärtuse püüdmise dimensiooniga.

Samas aga on olulised ka erinevate ärimudeli innovatsiooni dimensioonide omavahelised seosed. Näiteks tabelis 10 kajastasin ärimudeli väärtuspakkumise innovatsiooni kirjeldavat statistikat, millest nähtub, et uutele pakkumistele (OFF3) suunatud ärimudeli innovatsioon on selle dimensiooni üheks kõrgema keskmise (3.65) näitajaga, samas ärimudeli väärtuse püüdmise innovatsiooni (Tabel 11) alla kuuluvate uute tulumudelite faktori (REV3) puhul on keskmine näitaja oluliselt madalam(2,68). Sellest võib järeldada, et eesti turul tegutsevad raamatupidamisbürood keskenduvad ärimudeli innovatsioonis pigem väärtuspakkumise innovatsioonile kui väärtuste püüdmise innovatsioonile. See tähendab, et püütakse ärimudeli innovatsiooni teha uute klientide leidmiseks mitte olemasolevatele klientidele uute või integreeritud teenuste pakkumiseks. Vastustest joonistub välja ka asjaolu, et Eesti raamatupidamisteenuse turul tegutsev ettevõtte, püüab pakkuda oma olemasolevat toodet, mitte uuendada teenuseid/tooteid.

Seni leidsin seosed erinevate ärimudeli innovatsiooni dimensioonide siseselt aga analüüs võimaldas uurida ka erinevate väidete omavahelisi seoseid. Seega viisin läbi klasteranalüüsi, mille terviktulemus on lisatud käesoleva magistritööle (Lisa 2). Sellelt selgub, et erinevate ärimudelite dimensioonide alapunktide alusel tekivad klastrid varem kui samasse dimensiooni kuuluvate küsimuste osas. Selguse huvides olen koostanud joonised erinevate klastrite tekkimisest. Seega joonisel 3 on toodud kõige varem tekkiv seos väärtuspakkumise innovatsiooni dimensiooni kuuluvatel väidetest CHA3 (teenustele uute jaotuskanalite kasutamine) ja CHA1(uued turustuskanalid teenustele), mis on mõlemad uute kanalite faktori all ning järgmisel tasemel liitub nende näitajatega ka MAR3, mis on uute turgude ja kliendigruppide otsimisega seotud küsimus.

Joonis 3

Klaster väärtuspakkumise innovatsioonis

Dimensioon	Faktor	Väide
Väärtuspakkumise innovatsioon	Uued kanalid	CHA1 Me regulaarselt kasutame oma teenustele uusi jaotuskanalid (1. sammul)
		CHA3 me muudame pidevalt oma jaotuskanalite portfelli (1 sammul)
	Uued kliendid/turud	MAR3 Me otsime järjekindlalt oma teenustele uusi kliendisegmente ja turgusid (4. sammul)

Allikas: Autori koostatud joonis klasteranalüüsi tulemuste alusel

Kui analüüsida nende sisu siis on väga loogiline, et tugevat seost omavad küsimused, mis on seotud uute segmentide ning uute kanalitega. Nagu eelpool toodud analüüsist nähtub

siis kõik MAR1 ja CHA2 on ühed kõige madalamaid väärtusi saanud näitajad. Kuna kõik need kolm näitajat on ärimudeli väärtuspakkumise innovatsiooni dimensiooni osad siis võib väita, et Eesti ettevõtted on vaid selle dimensiooni osas innovatsioonide tegemisel tagasihoidlikud.

Kui vaadata veel klasteranalüüsi (lisa 2) ning täpsustavat joonist 4 siis selgub, et väga tugev seos on ka väidete TEC2 (uuenduslikud tehnoloogilised lahendused konkurentidega võrreldes) ja OFF3 (klientide vajaduste rahuldamine, mis on konkurentide poolt jäänud tegemata) vahel. TEC2 kuulub väärtusloome innovatsiooni alla ja OFF3 on väärtuspakkumise innovatsiooni dimensiooni osaks. Kui vaadata nende sisu, siis üks tegeleb kliendivajadustega, mida konkurendid ei suuda täita ja teine hindab kasutatavat tehnoloogiat innovaatilisemaks kui konkurentidel. Selline seos on kooskõlas käesoleva magistr töö teoreetilise osaga, mis ütleb et väärtuspakkumise innovatsiooni dimensioonist sõltuvad ka kõik teised dimensioonid.

Joonis 4

Klastri moodustumine läbi kahe ärimudeli innovatsiooni dimensiooni

Dimensioon	Faktor	Väide
Väärtusloome innovatsioon	Uued tehnoloogiad/seadmed	TEC2 Võrreldes meie konkurentidega on meie tehnilised lahendused väga innovaatilised (1. sammul)
Väärtuspakkumise innovatsioon	Uued pakkumised	OFF3 Meie teenused rahuldavad tihti klientide vajaduse, mis on konkurentide poolt rahuldamata (1. sammul)
		OFF2 Konkurentidega võrreldes on meie teenused väga innovaatilised (3. sammul)
	Uued kliendisuhetud	REL3 Me viisime äsja läbi mitu erinevat tegevust, et kliendisuhetud tugevdada (4. sammul)

Allikas: Autori koostatud joonis klasteranalüüsi tulemuste alusel

Nagu klastrite analüüsist (Joonis 4) võib näha, on nende kahe väitega seotud ka kolmas, natukene väiksemat seost omav väide OFF2, mis kirjeldab ettevõtte tooteid kui konkurentidest innovaatilisemaid. Ka see on töö teoreetilise osaga kooskõlas, sest Soomes läbi viidud uuringus selgus, et praegu on ettevõtetel ärimudeli innovatsiooni osas surve tehnoloogilisele arengule. Lisaks väide REL3, mis näitab et vastaja kasutab erinevaid meetmeid kliendisuhete tugevdamiseks on ka seotud nende kolme näitajaga. Seega nii ärimudeli väärtusloome innovatsiooni dimensioon kui ka ärimudeli väärtuspakkumise innovatsiooni dimensioon on omavahel seetõttu väga tugevalt seotud. Kuna nii OFF3, REL3 kui ka TEC2 on keskmiste näitajate poolt saanud küsimustikus kõige kõrgemaid hindeid, siis on alust arvata, et Eesti raamatupidamisteenuse sektori ettevõtted tegelevad nii ärimudeli väärtusloome innovatsiooni kui ka väärtuse pakkumise innovatsiooniga.

Kui vaadata klasteranalüüsi (lisa 2) alumist nelja näitajat ja täpsustavat joonist 5, siis nähtub, et PAR1(pidev uute koostööpartnerite otsimine), PAR2 (koostööpartnerite kaasamisest tulenevate võimaluste kasutamine), PAR4 (koostööpartnerid aitavad ärimodelit arendada)) ja PRO1(seniste protsesside märkimisväärne parandamine) ei ole omavahel küll nii tugevas seoses(esimene klaster tekib alles 6 sammul ja viimane 20ndal sammul) aga seosed on seetõttu märkimisväärsed, et need on kõik ärimudeli väärtusloome innovatsiooni faktorite uued partnerlussuhted ja uued protsessid sisesed ning PAR4 ja PRO1 on saanud küsimustikes keskmisest kõrgemaid hindeid (Nende mõlema hinded jäid 5 kõrgema hinde sisse). Seega pean seda seost oluliseks ning järeldan, et Eesti raamatupidamisteenuse sektori ettevõtted teevad ärimudelites väärtusloome innovatsiooni. Kuna PAR4 näitab koostööpartnerite kasutamist ärimodelite arendamisel siis järeldan, et tegemist on tehnoloogiliste innovatsioonidega seotud koostööpartneritega, sest eespool oli toodud välja, et allhankijate kasutamise osas on Eesti raamatupidamisteenuse ettevõtted tagasihoidlikud ning tehnoloogilisi arenguid kajastavad näitajad olid tugevas seoses.

Joonis 5

Ärimudeli väärtusloome innovatsiooni dimensiooni klatri moodustumine

Dimensioon	Faktor	Väide
Väärtusloome innovatsioon	Uued partnerlussuhted	PAR1 Me otsime pidevalt uusi partnereid, kellega oleks ühiseid koostöövõimalusi (6. sammul)
		PAR2 Me kasutame regulaarselt ära võimalusi, mis tekivad oma protsessidesse uute partnerite kaasamisest (6. sammul)
		PAR4 Regulaarselt uute partnerite kaasamine aitab meie ärimodelil areneda (11. sammul)
	Uued protsessid	PRO1 Me oleme lähiajal oluliselt parandanud oma sisemisi protsesse (20. sammul)

Allikas: Autori koostatud joonis klasteranalüüsi tulemuste alusel

Omavahelise seoste klatri moodustavad veel PRO3, COS2, REL2 ja COS3 (Lisa 2 ja täpsustav joonis 6) mis klasterduvad omavahel esimese viies sammus ja asuvad ärimudeli väärtusloome innovatsiooni dimensioonid, ärimudeli väärtuse püüdmise innovatsiooni dimensioonis ja ärimudeli väärtuse pakkumise innovatsiooni dimensioonis ehk läbivad kõiki kolme dimensiooni. Eeltoodud analüüsis on näha, et COS3 ehk teenuse osutamise kulude kontroll ja turuhinnale korrigeerimine ja REL2 ehk uuenduslike/kaasaegsete lahenduste kasutamine kliendilojaalsuse suurendamiseks on väiteid, mille osas on vastajad andnud kõige madalamaid hinnanguid, see tähendab, et selles valdkonnas eesti raamatupidamisteenuse ettevõtted on ärimudeli innovatsioonidega tagasihoidlikud.

Joonis 6

Kõiki dimensioone haarav klaster

Dimensioon	Faktor	Väide
Väärtusloome innovatsioon	uued protsessid	PRO3 Analüüsi olemasolevaid teenuse osutamise protsesse ning vajadusel parandame neid oluliselt (4. sammul)
Väärtuse püüdmise innovatsioon	uued kulumudelid	COS2 Me otsime aktiivselt võimalusi oma teenuste osutamise kulusid kokku hoida (4. sammul)
Väärtuse pakkumise innovatsioon	Uued kliendisuhetud	REL2 Me rõhume moodsatele /innovaatilistele tegevustele, et tõsta püsivate kliendisuhete osakaalu (Nt CRM) (6. sammul)
Väärtuse püüdmise innovatsioon	uued kulumudelid	COS3 Analüüsi pidevalt oma teenuse osutamise kulusid ning vajadusel parandame neid vastavalt turuhinnale (7. sammul)

Allikas: Autori koostatud joonis klasteranalüüsi tulemuste alusel

Erinevaid tugevaid seoseid on veel aga kui vaadata teist külge siis on näha, et väide PAR3 ehk allhankijate võimalike eeliste hindamise küsimus ei ole ühegi teise väitega tugevas seoses ja kui eespoolt analüüsi vaata siis sai see näitaja madalaid tulemusi, mis annab kindlust väitele, et sellega eesti raamatupidamisteenuse ettevõtted ärimudeli innovatsiooni osas väga ei tegele. Samamoodi on ka näitajaga REV4, mille puhul on tegemist küsimusega, et ettevõtted ei jää looma oma praeguste tulude püsivusele. Selle näitaja puhul näitab kõrgem hinnang ebakindlust tuluallikate püsivuse suhtes. Selle näitaja osas ei ole tugevat seost ühegi teise näitajaga. REV4 on üks kõrgemaid näitajaid ärimudeli väärtuse püüdmise innovatsiooni dimensioonis. Klasteranalüüsi põhjal võib väita, et see, et ettevõtte otsus ärimudeli innovatsiooni mingis dimensioonis teha, ei sõltu sellest, kas ta loodab oma tulude püsivusele või mitte.

Kuna magistr töö eesmärgiks oli leida seoseid ärimudeli innovatsiooni ja eesti raamatupidamisteenuse sektori ettevõtete tulemuslikkuse vahel siis tabelis 15 on näha faktoranalüüsi tulemusel koostatud faktorite ja näitaja EBITDA töötaja kohta vahelised seoses.

Nagu tabelist 15 on näha, siis vaatamata sellele, et kõik käesoleva magistr töö teoreetilise osa empiirilised uuringud kajastavad seda, et ärimudeli innovatsioon rakendades ükskõik, millises dimensioonis mõjub samas suunas ettevõtte kasumlikkusele, näitab tabel 15 pigem vastupidist pilti ning ainult faktor 8, milleks on väärtuspakkumise innovatsiooni dimensiooni kuuluv faktor nimega uued kliendisuhetud omab näitajaga EBITDA töötaja kohta samasuunalist mõju kasumlikkuse osas. Keskmise vastassuunaline korrelatsioon on näitaja EBITDA töötaja kohta ning Faktorite 1,3 ja 9 vahel. Faktorid 1 ja 3 kuuluvad ärimudeli väärtusloome innovatsiooni dimensiooni alla ja faktor 9 kuulub ärimudeli väärtuste püüdmise

innovatsiooni alla. Muud korrelatsioonid ei ole statistiliselt olulised ning neist ei saa teha väga sisukaid järeldusi.

Tabel 15

Faktorite ja EBITDA töötaja kohta vahelised seosed

Spearman's rho	EBITDA/EMP	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9	Factor 10
EBITDA/EMP	1										
Factor 1	-.163*	1									
Factor 2	-0,126	.671**	1								
Factor 3	-.444**	.662**	.461**	1							
Factor 4	0,053	.382**	.484**	.210*	1						
Factor 5	-0,098	-.166*	-.0134	-.0118	-.011	1					
Factor 6	-0,009	.332**	.509**	.394**	0,101	-0,043	1				
Factor 7	-0,115	0,024	.360**	-0,056	-.174*	0,152	.188*	1			
Factor 8	.298**	.399**	.381**	.282**	-0,11	.385**	.290**	-0,032	1		
Factor 9	-.320**	-0,158	0,098	-0,12	0,042	.264**	0,134	.256**	-.221*	1	
Factor 10	0,091	0,039	.212*	-0,091	-0,09	.514**	0,114	.389**	-.184*	.640**	1

Allikas: Autori koostatud küsimustike tulemuste alusel

Üheks võimalikuks põhjuseks, miks ei ole eesti raamatupidamisteenuse ettevõtetele ärimudeli innovatsiooni kahel dimensioonil positiivset seost tulemuslikkuse näitajaga EBITDA/ töötaja kohta on see, et Eesti raamatupidamisteenuse ettevõtted ei tegele ärimudeli innovatsiooniga väga sügavalt. Seda tõendab ka asjaolu, et positiivne korrelatsioon kahe näitaja vahel oli faktoril 8, mis sisaldab väite REL 3 näitajat, mille keskmine oli 5 kõrgema näitaja hulgas. Samas on käesolev empiiriline uuring läbi viidud vaid kahe viimase aasta näitajate põhjal ning üheks asjaoluks võib olla ka see, et tulemused avalduvad selgemini pikema perioodi analüüsimisel. See on üheks võimalikuks edasi uurimise võimaluseks.

Kuigi käesoleva magistr töö teoreetilises osas selgub, et vastavalt varasematele uuringutele on ärimudeli innovatsioon positiivses seoses ettevõtte tulemuslikkusega, on selle töö empiirilise osa analüüsi tulemusel selgunud, et see ei ole alati nii. Käesoleva uurimuse tulemusel on positiivne seos ärimudeli innovatsiooniga ärimudeli väärtuspakkumise innovatsioonil ja negatiivne seos ärimudeli väärtusloome ja ärimudeli väärtuse püüdmise innovatsioonil. Kuna see tulemus on vastuolus varasemate uuringutega siis võib käesoleva magistr töö edasiarendusena võtta järgmiste aastate samade ettevõtete näitajad ning jälgida selle trendi muutumist ajas. See annaks võimaluse selgitada seda, kas tegemist ongi turu

spetsiifilise tulemusega või võib olla seos negatiivne seetõttu, et ärimudeli innovatsioonid muutuvad kasumlikuks pikema aja vältel. Selleks aga, et seda analüüsida tuleks viia läbi teine uuring, kas siis väiksema valimiga või mõne aasta pärast sama valimi alusel. Praegu on analüüsitud 2 aasta andmeid, seega võiks viia läbi uuringu 5 aasta pealt, et näha, kas sellisel juhul on seosed positiivsed.

Samas on käesoleva magistritöö teoreetilises osas käsitletud varasemad uuringud keskendunud kas kõikidele ärimudeli innovatsiooni dimensioonidele või just ainult ärimudeli väärtuspakkumise dimensioonile ning ka need ainsale dimensioonile keskendunud uuringud on leidnud, et ärimudeli innovatsiooni väärtuspakkumise dimensioonil on positiivne seos ettevõtte tulemuslikkusega. Võimalik, et see ongi dimensioon, mille puhul tulemuslikkuse näitaja kõige varem avaldub.

Siit on ka edasi uurimiseks võimalus, et mis on need tingimused, millest ärimudeli innovatsiooni tulemuslikkus sõltub.

Kui võtta kokku ärimudeli innovatsiooni rakendamise Eesti raamatupidamisteenuse sektori ettevõtetes siis võib öelda, et uuritaval turul tegutsevad ettevõtted tegelevad kõikide ärimudeli innovatsiooni dimensioonidega ja seda nii dimensioonide lõikes eraldi kui ka mitme dimensioonide lõikes. Kuna need ärimudeli innovatsiooni dimensioonid on üksteisega väga tihedalt seotud siis see on hea. Samas tuleb tegeleda sellise ärimudeli innovatsiooniga, mis toob kasumlikkuse ning käesoleva empiirilise uuringu tulemusel selgus, et tegeleda tuleks eelkõige ärimudeli väärtuspakkumise innovatsiooniga. Seega kõikidele ärimudeli innovatsioonidele keskendumine ei pruugi kaasa tuua kõige suuremat kasumlikkust.

Eelkõige tegeletakse ärimudeli väärtuse loomise innovatsiooniga, vähem väärtuse pakkumise innovatsiooniga ja kõige vähem väärtuse püüdmise innovatsiooniga. Lisaks joonistus välja ärimudeli puhul ärimudeli väärtusloome innovatsiooni ja ärimudeli väärtuspakkumise innovatsiooni kombineeritud kasutus. Samuti kasutavad Eesti raamatupidamisteenuse ettevõtted kõikide kolme ärimudeli innovatsiooni dimensiooni koos, sest erinevate dimensioonide alt kombineeritakse erinevaid faktoreid. See tähendab, et ärimudeli innovatsioon on erinevate ärimudeli innovatsiooni dimensioonide integreeritus aga praegusel hetkel on kasumlikumad ettevõtted, mis keskenduvad ärimudeli innovatsiooni väärtuspakkumise dimensioonile. Samas võib tähendada väärtusloomise ja väärtuspüüdmise innovatsiooni dimensioonidele keskendumine ärimudel innovatsioonis pikaajalisemat kasumlikkust, sest tehnoloogiliste arengustega kaasnevad erinevad kulutused ja need võivad avalduda pikaajalisemalt käesolevas töös kasutatud tulemuslikkuse näitajale. Näiteks

tehnoloogia kasutusele võtt võib tähendada töötajate arvu vähenemist ning seega positiivset mõju tulemuslikkusele aga selleks on vaja tehnoloogia juurutada ning järg järgul töötajate arvu vähendada.

Kui kirjeldada erinevaid faktoreid, mida Eestis tegutsevate raamatupidamisteenuse ettevõtete osas ärimudeli innovatsiooni osas kasutatakse siis nendeks on eelkõige süsteemi parandustega seotud faktorid ning sellega tihedalt seotud IT valdkonna areng ning uute tehnoloogiate ja koostööpartnerite otsimine, seda pigem tehnoloogiliste koostööpartnerite osas kui teenuse osas alltöövõtjate kaasamise osas. See tähendab, et raamatupidamisteenuse ettevõtted on hakanud tööd automatiseerima ning sellest tulenevalt on võimalik lasta tehnoloogial teha ära lihtsamad tööülesanded ja ettevõtetel tekib võimalus rakendada tehnilistest tööprotsessidest vabanenud töötajad oma teenuse arendamisesse ning võimaldab pakkuda klientidele rohkem konsultatsiooni ja analüüsi teenuseid.

Kliendisuhteid peavad ettevõtted oluliseks ning tehnoloogilised innovatsioonid võimaldavad pakkuda klientidele teenuseid, mille osas konkurendid ei ole kliendi ootuseid täita suutnud. Ettevõtted küll väärtustavad suhteid klientidega aga ei ole teinud selles osas innovatsioone ning kaasanud tehnoloogilisi lahendusi. Sellest tulenevalt võib järeldada, et kliendid liiguvad ühe pakkuja juurest teise juurde kui nende ootused teenusele on täitmata ja uus pakkuja suudab talle küll pakkuda raamatupidamisteenuseid, kliendi ootustele vastavalt kuid kliendisuhete osas ei ole ettevõtted teinud suuri ärimudeli innovatsioone. See on ka ootuspärane, sest raamatupidamisteenuse spetsiifikast lähtuvalt on tegemist pikaajalise suhtega ning väga lihtne on selles osas sattuda niinimetatud mugavusstooni, kus olemasolevale kliendile ei pakuta erilisi lisaväärtusi. Siinkohal oleks üheks võimaluseks teha väärtuse pakkumise dimensioonis oma olemasolevatele klientidele suunatud ärimudeli innovatsiooni. Seda enam, et uuringu tulemused näitasid juba nüüd väärtuspakkumise dimensioonil ärimudeli innovatsiooni teostamisel positiivset seost ettevõtte tulemuslikkusega. Kuna ettevõtte eesmärgiks on kasumi teenimine siis tuleks teha ärimudeli innovatsiooni selles dimensioonis, kus see ettevõtte tulemuslikkusele positiivselt mõjub.

Teenuse pakkumise osas eelistavad ettevõtted pigem pakkuda oma igapäevast teenust olemasolevas vormis uuele kliendile kui leida ärimudeli innovatsiooni läbi uusi hinnamudeleid ning pakkuda klientidele ristmüüki või teenuseid teises vormis. Praeguseid rahastamismudeleid tajutakse pigem püsivatena aga see ei mõjutaks nende käitumist ka juhul kui need kaoksid. Väga tagasihoidlikult suhtutakse uute kulumudelite faktorisse, samas jälgitakse oma kulusid. Ainukene valdkond, mis selles alapunktis oli pigem keskmisest

kõrgem, oli see, et ettevõtted püüavad kasutada ära hinnaerinevusest tekkivaid võimalusi. Sarnaselt käesoleva magistritöö teoreetilises osas kajastatud Soomes läbi viidud uuringule on põhilised ärimudeli innovatsioonid seotud tehnoloogia kasutusele võtuga.

Kuna ärimudeli väärtuspakkumise innovatsioon on ainus, mille osas tuli välja juba praegu positiivne korrelatsioon ettevõtte tulemuslikkusega ning sellega tegeletakse Eesti raamatupidamisteenuse ettevõtetes nii mitme dimensiooni üheaegsel kasutamisel kui ka ainult väärtuspakkumise innovatsiooni dimensiooni rakendamisel, siis on võimalik Eesti raamatupidamisteenuse sektoris ärimudeli innovatsiooni rakendada nii, et saavutatakse ka oodatud tulemuslikkus. Lähtuvalt käesoleva magistritöö teoreetilisest käsitlusest on ärimudeli väärtuspakkumise innovatsiooni dimensioon kõikide ärimudeli innovatsiooni dimensioonide kese ning sellest peaks kõik alguse saama. Seega tuleb tulemuslikkuse tõstmiseks just sellega tegeleda.

Kindlasti on käesoleva magistritöö osas võimalik tulemuslikkuse analüüsimisel teha edasiarendusi ning analüüsida põhjalikumalt erinevaid faktoreid, mis mõjutavad ärimudeli tulemuslikkust lisaks käesolevas töös analüüsitule. Üheks oluliseks aspektiks võib olla ka ärimudeli innovatsiooni tulemuslikkuse muutumine ajas, mis võiks anda vastuse, kas praegu raamatupidamisteenuse turul tegutsevate ettevõtete tulemuslikkus ärimudeli väärtusloome innovatsiooni ja ärimudeli väärtuste püüdmise innovatsiooni valdkonnas on pikemas perspektiivis positiivses seoses. Üheks võimaluseks oleks kasutada sama valimit mõne aasta pärast ning viia läbi korduvuuring, et leida, kas seosed ärimudeli innovatsiooni erinevate dimensioonide ning ettevõtte tulemuslikkuse näitaja EBITDA töötaja kohta vahel on muutunud samasuunaliseks.

Kokkuvõte

Ärimudeli innovatsioon peaks olema täna iga ettevõtte jaoks tähtis, sest ebakindlal ajal tuleb leida võimalusi ettevõtte stabiilsuse säilitamiseks või leida võimalusi kasvamiseks läbi innovatsiooni ning selleks, et analüüsida, milline on tehtava ärimudeli innovatsiooni mõju, tuleks ärimudeli innovatsiooni tulemuslikkust mõõta. Sellele vastamiseks koostas in käesoleva magistr töö teoreetilise kontseptsiooni ning viisin läbi empiirilise uuringu ning tegin järeldusi.

Kõikidele uurimisülesannetele vastuste leidmiseks ning uurimiseesmärgi saavutamiseks koosneb töö kahest peatükist, mis omakorda on jagatud alapeatükkideks.

Esimeses magistr töö alapunktis käsitlen ärimudeli ja ärimudeli innovatsiooniga seotud olulisemaid mõisteid, määratlen professionaalsete äriteenuste mõiste, annan ülevaate kuidas ja milliseid ärimudeli innovatsioone tehakse professionaalsete äriteenuste valdkonnas ning milline on nende spetsiifika ning leian, mis sellest teooriast on kehtiv raamatupidamisteenus valdkonnas ning mis ei ole sinna kohaldatav.

Ärimudelil on mitmeid erinevaid teoreetilisi käsitlusi aga lihtsalt võtab ärimudeli kontseptsiooni kokku Clauss sellega, et ärimudel on kolme dimensiooni kogum: väärtusloome, väärtuspakkumine ja väärtuse püüdmine. Ärimudeli innovatsiooni on võimalik teha läbi ärimudeli dimensioonide innovatsiooni. Seega ärimudeli innovatsioon on innovatsioon ükskõik millises ärimudeli dimensioonis või erinevates dimensioonides koos. Erinevad dimensioonid katavad erinevaid valdkondi. Ärimudeli innovatsiooni dimensioonide kohta võib kokkuvõtvalt öelda, et väärtuse loomise innovatsioon on see protsess, mille puhul innovatsioon tekib läbi uute ettevõtte siseste või ettevõtete vaheliste protsesside ja ressursside loomise või kasutusele võtmise. Väärtuspakkumise innovatsioon tekib aga uute või muudetud kliendilahenduste või nende pakkumise viisi kasutusele võtmisest ja väärtuse püüdmise innovatsioon tekib sellest kui ettevõtte muudab tulude ja kulude struktuuri või hinnastamisstrateegiat. Ärimudel, selle dimensioonid ja innovatsioon on universaalsed ja erinevate valdkondade ettevõtetele rakendatavad aga igas valdkonnas tuleb arvestada just selle valdkonna spetsiifikaga.

Professionaalseid teenuseid osutavate ettevõtete valdkonnas, mille alla kuuluvad ka raamatupidamisteenus ettevõtted, on võimalik teha ärimudeli innovatsioone igas ärimudeli innovatsiooni dimensioonis. Teoreetilisele käsitlusele põhinedes on olulisimateks hetkel ärimudelite tehnoloogilised innovatsioonid ning tulu ja kulusüsteemidega seotud

innovatsioonid. Selleks aga, et ärimudeli innovatsiooni teha, oleks vaja teada, mismoodi selle tulemuslikkust mõõta.

Magistritöö teises alapeatükis kirjeldan ärimudeli innovatsiooni tulemuslikkuse mõõtmise teoreetilisi käsitlusi. Toon välja erinevaid võimalusi ärimudeli innovatsiooni tulemuslikkuse hindamiseks, nende eelised ja puudused ning muuhulgas annan teoreetilise käsitluse ka EBITDA töötaja kohta näitaja kasutamisest ärimudeli innovatsiooni tulemuslikkuse hindamise võimalustest ning selle puudustest ja eelistest. Samuti annan teoreetilise tagapõhja sellele, milline on ärimudeli innovatsiooni ja tulemuslikkuse seosed raamatupidamisteenuse ettevõtete osas. Seoses sellega, et raamatupidamisteenuse ettevõtete osas teoreetilisi seisukohtasid eraldi ei ole, kasutan taaskord eelkõige üldist ärimudeli innovatsiooni ja professionaalsete teenusettevõtete valdkonna käsitlusi ning toon paralleele ja võrdlusi raamatupidamisteenuse valdkonnale.

Ärimudeli innovatsiooni tulemuslikkuse mõõtmiseks võib kasutada kogu ettevõtet või selle osa. Mõõtmise teeb aga keeruliseks see, et mõõdetavate tegurite hulk on suur ning tegurid ei ole kergesti numbritesse ümber arvatavad. Seetõttu on mõõtmine keeruline ning juhid ei taha sellega tegeleda ka juba seetõttu, et nad peavad tegelema nii suure hulga mõõdikutega. Seetõttu on oluline leida piisav hulk mõõdikuid, millega saab lihtsamalt tulemuse. Siinjuures on erinevate teoreetilises osas välja toodud mudelite kasutamine seetõttu raskendatud, et nende rakendamine eeldab võrdluseks kasutatavate ettevõtete sisemisi spetsiifilisi andmeid, millele tavaliselt ligipääs puudub. Seetõttu käsitlesin tulemuslikkuse alapeatükis peatükis eraldi tulemuslikkuse näitajat EBITDA töötaja kohta, mis on lihtsasti välja arvatav ning erineva suurusega ettevõtete lõikes võrreldav. Tulemuslikkuse osas ülevaate andmiseks leidsin 7 varasemalt läbi viidud uuringut, millest kõik tõid välja, et ärimudeli innovatsiooni ja tulemuslikkuse vahel on uuringu tulemusena positiivne seos. Igal uuringul oli kasutatud ärimudeli innovatsiooni tulemuslikkuse hindamiseks numbrilist näitajat (ärikasum, aktsia hind jne).

Magistritöö teine peatükk on empiiriline osa, mis koosneb kahest alapeatükist.

Esimene alapeatükk kirjeldab töö empiirilise osa metoodikat ja teine alapeatükk sisaldab Eesti raamatupidamisteenuse ettevõtete ärimudeli innovatsiooni ja tulemuslikkuse analüüsi. Teises alapeatükis toon välja küsimustiku tulemused ning analüüsin seoseid eesti raamatupidamisteenuse sektoris tegutsevate ettevõtete tulemuslikkust vastavalt ärimudeli innovatsiooniga ja leian vastuse küsimusele, millised on seosed Eesti raamatupidamisteenuse valdkonnas tegutsevate ettevõtete ärimudeli innovatsiooni ja tulemuslikkuse vahel.

Töö empiirilise osa läbiviimiseks kasutan Claussi ärimudeli innovatsiooni mudelit, mille küsimustiku saatsin laiali valimisse kuulunud 120le ettevõttele. Tulemuste analüüsimiseks leidsin seoseid erinevate faktorite vahel ning erinevate ärimudeli innovatsiooni dimensioonide ja tulemuslikkuse näitaja EBITDA töötaja kohta vahelisi seoseid. Empiirilise uuringu tulemusena selgus, et eesti raamatupidamisteenuse sektori ettevõtted teevad ärimudeli innovatsiooni kõikides ärimudeli innovatsiooni dimensioonides ning erinevaid dimensioone kombineerides. Samas tulemuslikkuse uurimisel selgus, et positiivne seos on ärimudeli väärtuspakkumise innovatsioonil ning ärimudeli tulemuslikkuse näitajal EBITDA töötaja kohta. Seega peaksid eesti raamatupidamisteenuse sektori ettevõtted panustama ärimudeli innovatsiooni selles dimensioonis. Ärimudeli innovatsiooni väärtusloome ja väärtuse püüdmise dimensioonil oli vastassuunaline korrelatsioon, mis tähendab kas seda, et peaks uurima edaspidi, kas ajas on see korrelatsioon muutuv ning milline on sellisel juhul trend, et olla kindel, kas nende vaheline seos ongi negatiivne või on tegemist lihtsalt sellega, et nii ärimudeli väärtusloome kui ka ärimudeli väärtuse püüdmise innovatsiooni dimensioonid vajavad rohkem aega, et tulemuslikkus tekiks. Seega siin on üks edasi uurimise võimalus.

Samuti andis käesolev magistritöö võimaluse testida Claussi küsimustikku teenusettevõtete ärimudeli innovatsiooni uurimiseks ning kuna tulemused olid sarnased Claussi enda poolt saadud tulemustega siis on võimalik eesti keelde tõlgitud küsimustikku edaspidiselt ka ärimudeli innovatsiooni uurimiseks kasutada teistes sektorites.

Viidatud allikad

1. Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). Dynamics of Business Models-Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation. *Long Range Planning*, 46(6), 427-442. DOI:10.1016/j.lrp.2013.04.002
2. Almeida, F., Oliveira, J.M., & Cruz, J.M. (2009). Paths to Innovate Business Models in an Economic Downturn. *International Journal of Business and Management* 4(11), DOI:10.5539/ijbm.v4n11p29
3. Ambike, A. (2021). *New Business Models For The New Economy: How Professional Services Firms Can Innovate*. <https://www.forbes.com/sites/sap/2021/01/13/new-business-models-for-the-new-economy-how-professional-services-firms-can-innovate/?sh=6b2209057159> (vaadatud 22.04.2021)
4. Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review* 53(3), 41-49.
<http://aproaingenieria.com/intranet/uploads/creating-value-through-business-model-innovation.pdf> (vaadatud 22.04.2021)
5. Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long Range Planning*, 46, 419-426. DOI:10.1016/j.lrp.2013.08.023
6. Bashir, M., & Verna, R. (2017). Why business model innovation is the new competitive advantage. *The IUP Journal of Business Strategy*. 14. 7-17.
https://www.researchgate.net/publication/316644311_Why_Business_Model_Innovation_is_the_New_Competitive_Advantage. (vaadatud 22.04.2021)
7. Beilmann, M. (2020). *Küsitlusuuringud*. <http://samm.ut.ee/k%C3%BCsitlusuuringud>. (vaadatud 22.04.2021)
8. Benqiri, G. (2013). Innovative business models and Chrisis management. *Procedia Economics and Finance*, 9. 361-368. DOI:10.1016/S2212-5671(14)00037-9
9. Bouwens, J., Kok, T., & Verriest, A. (2019). The prevalence and validity of EBITDA as a performance measure. *Accounting Auditing Control* 25, 55-105. https://www.cairn-int.info/article.php?ID_ARTICLE=E_CCA_251_0055. (vaadatud 22.04.2021)
10. Bryan, L.L. (2007). The new metrics of corporate performance: Profit per employee. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-new-metrics-of-corporate-performance-profit-per-employee>. (vaadatud 22.04.2021)

11. Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management* 47(3), 385-403.
DOI:10.1111/radm.12186
12. Consultants 500 team. (2020). *The future of the professional service industry*.
<https://www.blog.consultants500.com/professional-services-in-general/the-future-of-the-professional-services-industry/>. (vaadatud 22.04.2021)
13. Cuofano, G. (2019). *Innovation in Business: What is business model innovation*.
<https://fourweekmba.com/business-model-innovation/>. (vaadatud 22.04.2021)
14. Demill, B., & Lecocoq, X. (2010). Business model Evolution: in Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning* 43. 143-462. DOI:10.1016/j.lrp.2010.002.004
15. Foss, N. J., & Saebi, T. (2015). Business models and business model innovations. *Business Model Innovation*, 1-23. DOI:10.1093/acprof.oso/9780198701873.003.0001
16. Foss, N. J., & Saebi, T. (2016). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management* 43(1).
DOI:10.1177/0149206316675927
17. Funk, C., Rainie, L., & Smith, A. (n.d.). What Worries People about Future Science and Tech Innovations? *Scientific American*.
<https://blogs.scientificamerican.com/observations/what-worries-people-about-future-science-and-tech-innovations/>. (vaadatud 22.04.2021)
18. Graham, A. (2016). Putting Profit per employee in action for results. *Forbes Coaches Council*. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2016/12/19/putting-profit-per-employee-in-action-for-results/?sh=4a9cadde2b4c>. (vaadatud 22.04.2021)
19. Hartmann, M., Oriani, R., & Bateman, H. (2013). The Performance Effect of Business Model Innovation: An Empirical Analysis of Pension Funds. *35th DRUID Celebration Conference 2013, Barcelona, Spain*.
https://conference.druid.dk/acc_papers/7t0xd95tfjict3vdq39qx68b8sdc.pdf. (vaadatud 22.04.2021)
20. Hartmann, S., & Kaufmann, S. (2020). Cost Levers along the Next gen value chain of professional services. *Business Legal World*. <http://sebastianhartmann.com/cost-levers-along-the-next-gen-value-chain-of-professional-services>. (vaadatud 22.04.2021)
21. Heij, C. V., Volberda, H. W., & Van Der Bosch, F. A. J. (2014). Does business model innovation influence firm performance: the effect of environmental dynamism. *Academy*

of Management Annual Meeting Proceedings 2014(1), 16500-16500.

DOI:10.5465/AMBPP.2014.234

22. Ho, J. C., Tseng, F. M., & Lee C-S. (2011). Service Business Model Innovation: A Conceptual Model and A Framework for Management Consulting. *International Joint Conference on Service Sciences 2011*. DOI:10.1109/IJCSS.2011.56
23. Hogan, S. J., McColl-Kennedy, J. R., Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2007). Innovation within professional service firms: An exploratory study. *University of Otago and ANZMAC*.
https://www.academia.edu/14291327/Innovation_within_professional_service_firms_An_exploratory_study. (vaadatud 22.04.2021)
24. James, S. D., Leiblein, M. J., & Lu, S. (2013). How Firms Capture Value . *Journal of management* 39(5), 1123-1155. DOI:10.1177/0149206313488211
25. Johnson, M.W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86, 57-68.
<https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>. (vaadatud 22.04.2021)
26. Jylhä, T., & Syynimaa, N. (2019). The Effects of Digitalisation on Accounting Service Companies. *ICEIS 2019 : Proceedings of the 21st International Conference on Enterprise Information Systems, SCITEPRESS Science And Technology Publications (1)*, 502-508. DOI:10.5220/0007808605020508
27. Kadlic, J. (2017). *How to use EBITDA for the valuation of your small business*.
<https://www.axial.net/forum/use-ebitda-valuation-small-business/>. (vaadatud 22.04.2021)
28. Kaplan, S. (2014). *Measuring Innovation to Drive Business Growth*.
<https://www.innovation-point.com/innovationmetrics.htm>. (vaadatud 22.04.2021)
29. Keininghama, T., Aksoyb, L., Brucec, H., Cadeta, F., Clennelld, N., Hodgkinsone, I., & Kearneyf, T. (2019). Customer experience driven business model innovation. *Journal of Business Reseach (116)*, 431-440. DOI: 10.1016/j.busres.2019.08.0003.
30. Kim, S., & Min, S. (2015). Business Model Innovation Performance: When does Adding a New Business Model Benefit an Incumbent? *Strategic Entrepreneurship Journal*. DOI: 10.1002/sej.1193
31. Koen, P. A., Bertels, H. M. J., & Elsum, I. R. (2011). The three faces of business model innovation: Challanges for established firms. *Research Technology Management* 54(3), 52-59. DOI:10.5437/08953608X5403009

32. Kopp, C. M. (2020). *What is a business model?*
<https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp>. (vaadatud 22.04.2021)
33. Lees, V. (2016). *EBITDA head ja vead*.
<https://fp.lhv.ee/news/newsView?locale=et&newsId=5077782> (vaadatud 22.04.2021)
34. Lääts, K., Haldma, T., & Moeller, K. (2011). Performance measurement Patterns in Service Companies: An Empirical study on Estonian Service Companies. *Baltic Journal of Management*, 6 (3), 357–377. DOI:10.1108/17465261111167993
35. Manyika, J., Chui, M., Bughin, J., Dobbs, R., Bisson, P., & Marrs, A. (2013). Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy. *McKinsey Global Institute*.
https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Disruptive%20technologies/MGI_Disruptive_technologies_Full_report_May2013.pdf (vaadatud 22.04.2021)
36. Marr, B. (2020). The 6 biggest tehnology trends in accounting and finance. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2020/07/27/the-6-biggest-technology-trends-in-accounting-and-finance/?sh=62e2dfb23c7e> (vaadatud 22.04.2021)
37. Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
DOI:10.1016/j.jbusres.2003.11.001
38. Morris, T., & Anand, N. (2015). Professional Service Firms. *Wiley Encyclopedia of Management*. DOI:10.1002/9781118785317.weom110222
39. Nanda, A., & Narayandas, D. (2021) What Professional Service Firms Must Do to Thrive. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/03/what-professional-service-firms-must-do-to-thrive> (vaadatud 22.04.2021)
40. Oru, E. (2014). Tulemusliikkuse hindamine ja juhtimine laevandusettevõttes. Bakalaurusetöö. *Tartu Ülikool*.
http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/42475/oru_eliis.pdf (vaadatud 22.04.2021)
41. Oxford Economics. (2020). The Interconnected Professional Services Firm. *Oxford Economics*. <https://www.sap.com/cmp/dg/oxford-economics-interconnected-prosvcs/typ.html> (vaadatud 22.04.2021)
42. Roth, E., & Brown, S. (2018). How to take the measure of innovation. *McKinsey&Company*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and->

- corporate-finance/our-insights/how-to-take-the-measure-of-innovation (vaadatud 22.04.2021)
43. Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J.C. (2005). The power of business models. *Business Horizons* 48(3), 199-207. DOI:10.1016/j.bushor.2004.10.014
44. Smith, C., & Denham, S. (2020). *Bold new business models for professional services*. www.grantthornton.com/library/articles/professional-services/2020/bold-new-business-models-professional-services.aspx (vaadatud 22.04.2021)
45. Zeleti, F. A., Curry, E., & Ojo, A. (2014). Emerging business models for the open industry: Characterization and analysis. *Conference: the 15th Annual International Conference*. DOI:10.1145/2612733.2612745
46. Zlott, R., Amit, R., & Massa, L. (2011) The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management* 37(4), 1019-1042. DOI:10.1177/0149206311406265
47. Zott, C., & Amit, R. (2007)Business model design and thr performance of entrepreneurial firms. *Organiszaion Science*, 18(2), 181-199. DOI:10.1287/orsc.1060.0232
48. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 172-194. DOI:10.1016/j.lrp.2009.07.003
49. Türnpuu, T. (2012). *Tulemusjuhtimine ja tulemuslikkus*. <https://majanduspartnerdotcom.wordpress.com/2012/12/18/tulemusjuhtimine-ja-tulemuslikkus/> (vaadatud 22.04.2021)
50. Verma, R., & Bahir, M. (2017). Why Business Model Innovation is new competitive advantage. *The IUP Journal of Business Strategy* 14(1). https://www.researchgate.net/publication/316644311_Why_Business_Model_Innovation_is_the_New_Competitive_Advantage (vaadatud 22.04.2021)
51. Äripäeva infopank, <https://infopank.ee/otsing/ettevotted> (vaadatud 22.04.2021)
52. Yi, Y., Wang, Y., & Shu, C. (2020). Business Horizons, Business model innovation in China: A focus on value propositions. *Business Horizons* 63(6). DOI:10.2016/j.bushor.2020.07.002

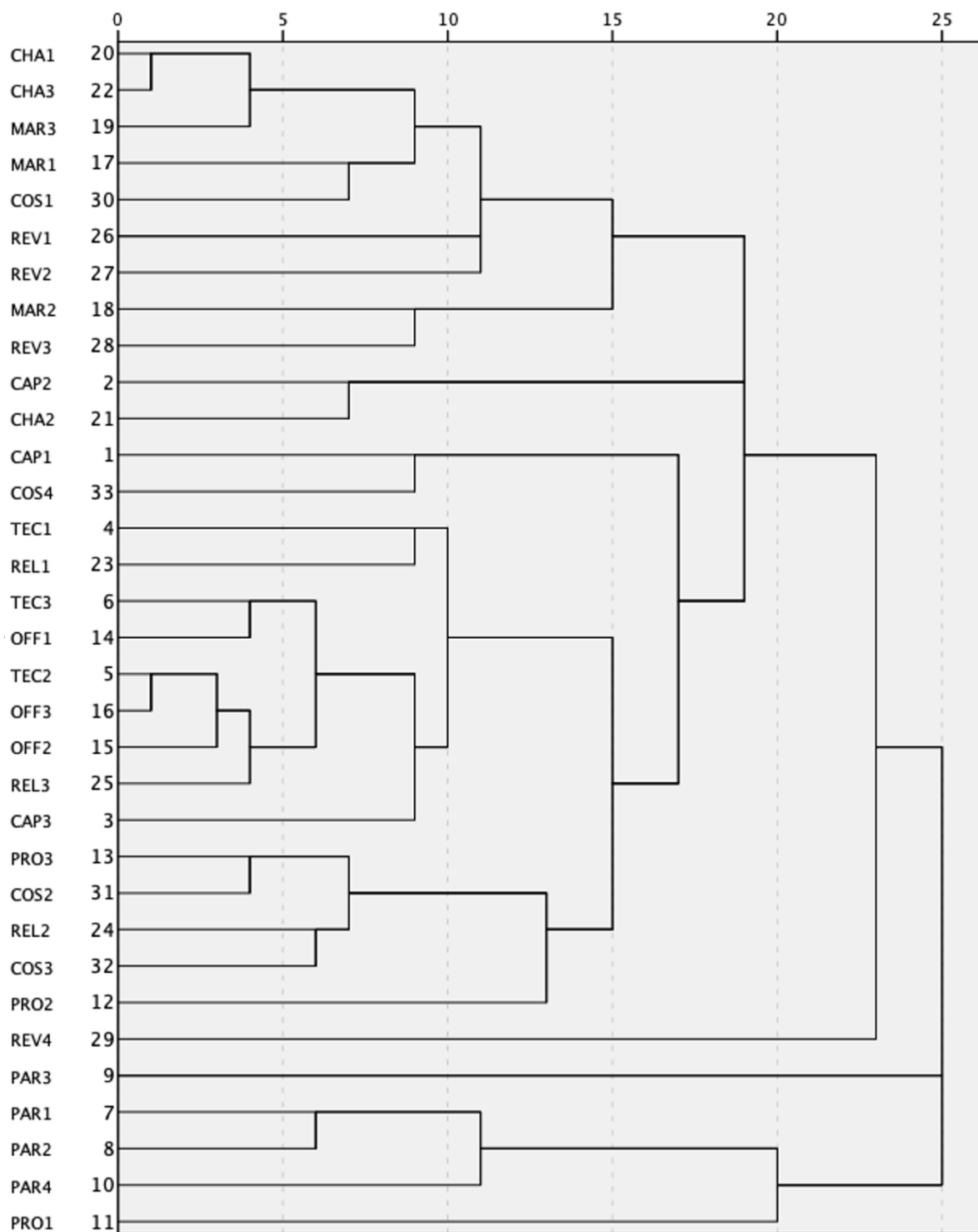
Lisad

Lisa 1. Küsimustik

Palun vasta, millises ulatuses Sa nõustud/ei nõustu järgnevate väidetega. „1“ näitab väitega täielikku mittenoustumist ja hinnang „5“ väitega absoluutset nõustumist.

Meie töötajad täiendavad end pidevalt, et omandada uusi kompetentse	1	2	3	4	5
Konkurentidega võrreldes on meie töötajatel väga kaasaegsed oskused ja võimekused	1	2	3	4	5
Me mõtleme pidevalt, millised uued kompetentsid on vaja omandada, et kohanduda muutuvate turuvajadustega	1	2	3	4	5
Me jälgime, et ettevõtte tehnilised ressursid oleksid kaasaegsed	1	2	3	4	5
Võrreldes meie konkurentidega on meie tehnilised lahendused väga innovaatilised	1	2	3	4	5
Me kasutame regulaarselt ära uusi tehnoloogilisi võimalusi, et laiendada oma toodete ja teenuste portfelli	1	2	3	4	5
Me otsime pidevalt uusi partnereid, kellega oleks ühiseid koostöövõimalusi	1	2	3	4	5
Me kasutame regulaarselt ära võimalusi, mis tekivad oma protsessidesse uute partnerite kaasamisest	1	2	3	4	5
Me kaalume regulaarselt võimalusi, mis võivad tekivad võimalikest teenuste sisse ostmisest	1	2	3	4	5
Regulaarselt uute partnerite kaasamine aitab meie ärimudelil areneda	1	2	3	4	5
Me oleme lähiajal oluliselt parandanud oma sisemisi protsesse	1	2	3	4	5
Me kasutame ära innovaatilisi protseduure ja protsesse oma teenuse osutamisel	1	2	3	4	5
Analüüsime olemasolevaid teenuse osutamise protsesse ning vajadusel parandame neid oluliselt	1	2	3	4	5
Me tegeleme regulaarselt uute rahuldamata kliendivajadustega.	1	2	3	4	5
Konkurentidega võrreldes on meie teenused väga innovaatilised	1	2	3	4	5
Meie teenused rahuldavad tihti klientide vajadusi, mis on konkurentide poolt rahuldamata	1	2	3	4	5
Me kasutame tihti võimalusi, mis tekivad uutel või kasvavatel turgudel	1	2	3	4	5
Me tegeleme regulaarselt uute, teenindamata turusegmentidega	1	2	3	4	5
Me otsime järjekindlalt oma teenustele uusi kliendisegmente ja turgusid	1	2	3	4	5
Me regulaarselt kasutame oma teenustele uusi jaotuskanaleid	1	2	3	4	5
Pidevad muutused meie kanalites on viinud meie kanalite ja nende funktsionaalsuse paranenud efektiivsusele	1	2	3	4	5
Me muudame pidevalt oma jaotuskanalite portfelli	1	2	3	4	5
Me püüame tõsta püsivate kliendisuhete osakaalu läbi lisateenuste pakkumise	1	2	3	4	5
Me rõhume moodsatele /innovaatilistele tegevustele, et tõsta püsivate kliendisuhete osakaalu (nt CRM)	1	2	3	4	5
Me viisime äsja läbi mitu erinevat tegevust, et kliendisuhteid tugevdada	1	2	3	4	5
Arendasime hiljuti välja uusi tuluvõimalusi (lisamüük, jne)	1	2	3	4	5
Me oleme suurendanud integreeritud teenuste (nt hoolduslepingud) osakaalu, et tagada pikaajaline tulu	1	2	3	4	5
Me äsja täiendasime või vahetasime välja ühekordsed teenuseid, et tagada pikaajaline rahavoog	1	2	3	4	5
Me ei jää lootma oma praeguste olemasolevate rahavoogude püsima jäämisele	1	2	3	4	5
Mõtleme regulaarselt oma hinna-koguse strateegia üle	1	2	3	4	5
Me otsime aktiivselt võimalusi oma teenuse osutamise kulusid kokku hoida	1	2	3	4	5
Analüüsime pidevalt oma teenuse osutamise kulusid ning vajadusel parandame neid vastavalt turuhinnale	1	2	3	4	5
Me kasutame regulaarselt ära võimalusi, mis tekivad hinnaerinevustest	1	2	3	4	5
Kui suur oli ettevõtte EBITDA 2019a.?					
Kui suur oli ettevõtte EBITDa 2020. a? (esialgne)					
Mitu töötajat oli ettevõttel 2019. a?					
Miut töötajat oli ettevõttel 2020.a?					

Lisa 2 Klasteranalüüs



Summary

Business model innovation and its effectiveness on the example of Estonian accounting service sector

Business model innovation has become a daily part of the activities of each company. Especially in an area where rapid development is taking place at this time, while also adapting to the changes resulting from the global Covid-19 outbreak. Because of it, this master's thesis is relevant primarily to those who are active in the Estonian accounting services market. In addition to anyone else who wants to implement business model innovation in the service sector and thereby strengthen their company's position on the market.

Since the goal of the company is to work profitable, it is very important to understand the impact of implementing business model innovation on the performance of the company. Since such studies in the field of accounting services have not been carried out in Estonia before, the topic is very important and gives an overview of the possibilities for measuring business model innovation, which is why the research objective of this master's thesis is which business model innovations characterise the Estonian accounting services sector and whether and how they relate to the performance of companies operating in accounting field. The study shows whether companies implementing business model innovations are more effective than those that do not implement them, and therefore the performance indicator EBITDA (profit before interest, taxes and depreciation) per employee is included in the solution to the research problem, so that it is possible to assess the impact of the implementation of business models on an indicator with which it is relatively easy to compare different companies. The research problem that is indirectly solved is that the innovations of the business model that are successful in the Estonian accounting services sector are and provide guidance and information to companies operating in the same field.

To achieve the research objective, the following research activities have been defined: Explain the effectiveness of business model innovation and its implementation in the accounting service sector, select the scale and adapt it to assess the innovation of the accounting business model. Make a sample, contact them and carry out a questionnaire. Evaluate the implementation of innovation in the business models of Estonian accounting services companies and find out what are the innovations that characterize the sector and what are their connections with the performance indicator EBITDA per employee.

In the theoretical part of my master's thesis, I will look at the most important concepts related to business model and business model innovation, define the concept of professional business services, give an overview of how and what business model innovations are made in the field of professional business services, and what their specifics are, and find which of this theory is adaptive in the field of accounting services and which is not. In the second subchapter of the master's thesis, I describe the theoretical approaches to measuring the performance of business model innovation. I will highlight the different options for assessing the performance of business model innovation, their advantages and disadvantages, and, among other things, I will give a theoretical approach to the use of an indicator of the use of EBITDA per employee in the possibilities of assessing the performance of business model innovation.

In the empirical part of the work consisting of two subchapters, I introduce the selected Clauss (Clauss 2017) scale for measuring the business model innovation, give an overview of the research methodology and the most important study results.

The survey revealed that companies in the Estonian accounting services sector are making business model innovations in all dimensions of business model innovation and combining different dimensions. At the same time, the performance review showed that there is a positive correlation between business model value proposition innovation and business model performance indicator EBITDA per employee. Thus, companies in the Estonian accounting service sector should contribute to business model innovation in this dimension. The value creation and value capture dimension of business model innovation had an opposite correlation, which means either that one should examine in the future whether this correlation is variable over time and what is the trend in this case to be sure that the relationship between them is negative or whether it is simply that the dimensions of both business model value creation and business model value capture innovation require more time for performance to be generated.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, _____ Rebecca Liis Armus _____,
(*autori nimi*)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose
Ärimudeli innovatsioon ja selle tulemuslikkus eesti raamatupidamisteenuse sektori näitel,
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on _____ Krista Jaakson _____,
(*juhendaja nimi*)

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Rebecca Liis Armus
24.05.2021