

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Karmen Lokk

**SOTSIAALSETE ETTEVÕTETE PAKUTAVATE
TEENUSTE DIGITEERIMINE**

Lõputöö

Juhendaja: Ilona Kandelin, MBA

Pärnu 2021

Soovitan suunata kaitsmisele (allkirjastatud digitaalselt)

Ilona Kandelin

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht (allkirjastatud digitaalselt)

Margus Kõomägi

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Karmen Lokk

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Sotsiaaletttevõtte ärimudeli innovatsioon ja digiteerimine.....	7
1.1. Ärimudel ja selle innovatsioon.....	7
1.2. Ärimudeli digiteerimine	12
1.3. Sotsiaalse ettevõtluse ärimudeli spetsiifika ja digiteerimine.....	18
2. Sotsiaalse ettevõtte pakutavate teenuste digiteerimine.....	24
2.1. Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku lühituvustus ning uuringu läbiviimise meetodid.....	24
2.2. Uuringu tulemuste analüüs.....	28
2.3. Järeldused ja ettepanekud.....	48
Kokkuvõte.....	54
Viidatud allikad.....	57
Lisad.....	63
Lisa 1. Ärimudeli lõuend.....	63
Lisa 2. Ankeetküsitlus.....	64
Lisa 2 järg.....	65
Lisa 2 järg.....	66
Lisa 2 järg.....	67
Lisa 2 järg.....	68
Lisa 2 järg.....	69
Lisa 2 järg.....	70
Lisa 2 järg.....	71
Summary	72

SISSEJUHATUS

21. sajandil on populaarseks saanud digitaalne transformatsioon, mis on aidanud lõhkuda varasemaid ärimudeleid. Kiire tempo ja pidevate muutuste tõttu on digitaalsel transformatsioonil oluline osa ka tänapäeva majanduses. Digiteerimise kontseptsioon on viimastel aastatel muutunud juhtivatest elementidest üheks olulisemaks ning mõjutab tänapäevaste organisatsioonide arengut ja püsijäämist.

Ülemaailmselt leviv COVID-19 pandeemia mõjutas kõiki eluvaldkondi, muuhulgas ka majandust ja ettevõtteid üleüldiselt. See tõi endaga kaasa probleeme ja raskusi igas eluvaldkonnas. Ettevõtted pidid leidma võimalusi, kuidas viiruse levikuga seotud raskustest olenemata jääda turul püsima. Sestap olid ettevõtted sunnitud leidma uusi lahendusi, näiteks teenuste innovatsiooni näol. Mitmed ettevõtted leidsid lahenduse digiteerimise näol, et neil oleks siiski võimalik jõuda klientideni ja teenida kasumit.

COVID-19 levik tõi endaga kaasa digiteerimise populaarsuse ja päevakajalisuse, taolistes kriisiolukordades kohanemine on oluline ettevõtete püsima jäämisel ning seda ka sotsiaalsete ettevõtete puhul. Sotsiaalne ettevõtlus on omanäoline ettevõtlusvorm, mis on viimastel aastatel kogunud populaarsust ning on samuti hetkel aktuaalne teema – Eestis on seda käsitletud näiteks Siseministeriumi Kodanikuühiskonna programmis ja Heaolu arengukavas. Mõlemas arengukavas rõhutatakse sotsiaalse ettevõtluse olulisust ning soovatakse antud teemat inimeste jaoks rohkem päevakorda tuua. Muuhulgas on sotsiaalse ettevõtluse teemal koostatud varasemalt mitmeid lõputöid, mis näitavad samuti antud teema aktuaalsust.

Enne käesoleva töö kirjutamist viis autor läbi eelintervjuu Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku tegevjuhi Helen Mikkoviga. Ta kinnitas sotsiaalse ettevõtluse aktuaalsust ning tõi ühtlasi välja ka selles valdkonnas oleva probleemi, selgitades, et väliskeskkond on pidevas muutumises, eriti praegu – COVID-19 leviku tõttu, mistõttu toimub suurem ärimudelite ümberkujundamine ning ka sotsiaalsed ettevõtted peaksid ja võiksid hakata

lisaks ka virtuaalselt tegutsema. See aitaks vähendada väliskeskkonna suuri mõjutusi sotsiaalsetele ettevõtetele ning ühtlasi on organisatsioonidel seeläbi võimalik oma tegevusega jõuda ka rohkemate inimesteni.

Lõputöö eesmärk on esitada Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustikule ettepanekuid soovitud ja selgitustest, kuidas antud organisatsioon saab võrgustiku liikmeid teenuste digiteerimisel toetada. Püstitatud eesmärgi saavutamiseks lähtutakse lõputöö kirjutamisel ja uuringu läbiviimisel alltoodud uurimisküsimustest ja –ülesannetest.

Antud töö koostamiseks püstitati kaks uurimisküsimust:

- Millistes valdkondades on Eesti sotsiaalsed ettevõtted jõudnud teenuste digiteerimiseni?
- Mida peetakse peamiseks põhjusteks, miks mõned sotsiaalsed ettevõtted ei ole jõudnud pakutavate teenuste digiteerimiseni?

Lõputöö eesmärgi täitmiseks on lähtuvalt käesoleva töö peatükkidest püstitatud uurimisülesanded, mis toetavad lõputöö kirjutamist ja aitavad kaasa seatud eesmärgi täitmisele.

Autori uurimisülesanneteks on:

- kirjeldada ärimudelit ja selle innovatsiooni;
- selgitada ärimudeli digiteerimist;
- anda ülevaade sotsiaalse ettevõtluse spetsiifikast ja teenustumisest;
- anda ülevaade Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustikust ning uurimismeetoditest;
- analüüsida uuringust saadud tulemusi;
- lähtuvalt uuringu tulemustest teha järeldused, kuidas Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik saab võrgustiku liikmeid teenuste digiteerimisel toetada.

Käesolev töö koosneb kahest osast. Esimeses osas antakse ülevaade ärimudelist ning selle innovatsioonist ja digiteerimisest, selgitatakse sotsiaalse ettevõtluse olemust, mis seostatakse ka digiteerimisega. Töö teises osas tutvustatakse Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustikku, uurimismeetodeid ja valimit ning antakse ülevaade uuringu tulemustest, tulenevalt millest esitatakse järeldused ja ettepanekud.

Antud lõputöö on oluline Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustikule ning sotsiaalsetele ettevõtetele, aitamaks nendeni tuua sotsiaalsete ettevõtete digiteerimise olulisust ja spetsiifikat ning seda, kuidas Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik saab toetada liikmete pakutavate teenuste digiteerimist.

1. SOTSIAALETTEVÖTTE ÄRIMUDELI INNOVATSIOON JA DIGITEERIMINE

1.1. Ärimudel ja selle innovatsioon

Käesolevas peatükis antakse ülevaade ärimudeli olemusest ja selle innovatsioonist, muuhulgas tuuakse välja ärimudeli mõiste ning selle kaks erinevat lähenemist – staatiline ja transformatiivne, perspektiiv, elemendid ja ärimudeli erinevad tasandid. Lisaks tuuakse välja kriisiolukordades käitumise olulisus ning selgitatakse uuendus- ja efektiivsuskeskse ärimudeli olemust.

Ärimudeli mõistet on juhtimisalases kirjanduses kasutatud 90ndate lõpust seoses interneti tekkimise ja selle laialdase kasutuselevõtuga e-kaubanduses. Ärimudeli kontseptsioon viitab selle erinevate komponentide vahelise liigenduse kirjeldamisele, et teha ettepanek, mis loob väärtust tarbijale ning seeläbi ka organisatsioonile. (Demil & Lecocq, 2010, lk 227) Ärimudel koosneb neljast omavahel seotud elemendist, mis koos loovad ja annavad väärtust: kliendi väärtuspakkumine, kasumi valem, peamised ressursid ning peamised protsessid. Neljast tähtsaimaks peetakse väärtuspakkumist kliendile. (Johnson *et al.*, 2008, lk 60–61)

Üldiselt saab määratleda „ärimudeli“ mõiste kaks erinevat lähenemist – staatiline ja transformatiivne lähenemine. Staatilise lähenemise puhul on oluline sõna „mudel“ ja sidusus selle põhikomponentide vahel. Transformatiivse lähenemise puhul peetakse ärimudelit kontseptsiooniks või vahendiks muutuste käsitlemiseks ja innovatsioonile keskendumiseks kas organisatsioonis või ärimudelis endas. (Demil & Lecocq, 2010, lk 228) Ärimudeli perspektiiv on ainulaadne ühes olulises aspektis: see hõlmab kogu süsteemi hõlmavaid muudatusi nii väärtuse loomisel kui ka kasutamisel, nõudes, et ettevõtte looks väärtust kõikidele huvigruppidele ja muuhulgas ka iseendale. (Sosna *et al.*,

2010, lk 397) Ärimudeleid saab liigitada staatilise ja transformatiivse lähenemise järgi, kuid üldiselt on ärimudeli eesmärk väärtuse loomine kõigile ettevõtte huvigruppidele.

Edukas ettevõtte on see, mis on leidnud viisi klientidele väärtuse loomiseks ehk mõistnud, kuidas lahendada kliendi jaoks olulist probleemi. Mõistes kliendi põhiprobleemi ja selle kõiki mõõtmeid, sh täielikku protsessi selle teostamiseks, saab ettevõtte kujundada pakkumise. Mida olulisem on kliendi jaoks lahendust vajav probleem, seda väiksem on kliendi rahulolu juba olemasolevate lahendustega antud probleemile ja seda parem on uus loodav lahendus, seejuures on oluline ka madalam hind. (Johnson *et al.*, 2008, lk 60–61) Kliendile väärtuse loomisel on ettevõtte jaoks oluline aru saada kliendi probleemist, et seda läbi oma ettevõtte pakutava lahendada.

Kasumi valem koosneb neljast komponendist – tulumudel ($\text{hind} \times \text{kogus}$), kulude struktuur (otsesed ja kaudsed kulud, mastaabisääst), marginaali mudel (müügihinna ja tootmiskulude vahe ehk tehingust vajalik panus soovitud kasumi saavutamiseks) ja ressursside kiirus (kuidas peab ressursse kasutama, et saavutada eeldatavat mahtu ja oodatud kasumit). Peamiste ressursside all on mõeldud varasid, mis on vajalikud väärtuspakkumise edastamiseks sihtkliendile, näiteks: inimesed, tehnoloogia, kaubamärk. Peamised protsessid on ettevõtte tegevus- ja juhtimisprotsessid, mis võimaldavad väärtust pakkuda viisil, mida ettevõtte suudab edukalt korrata ja mastaapselt suurendada, näiteks: tootmine, eelarve koostamine, müük. (Johnson *et al.*, 2008, lk 60–61)

Ärimudelite katsetamisel on mitmeid takistusi, näiteks: vastuolu põhivarade traditsiooniliste konfiguratsioonidega, juhtide vastupanu, kes kardavad uute ärimudelite negatiivseid tagajärgi oma ärivaldkonnale, pingeid väljakujunenud ärimudelitega, mis on tulusamad kui uued innovaatilised lahendused jne. Sellega seoses hakati uurima, kuidas organisatsioon uuendab oma ärimudelit, mis praegusel ajahetkel toob kasumit, kuid mille tulevast efektiivsust ohustavad väliskeskkonnast tulenevad muutused. Nad leidsid, et lisaks välismõjudele ja keskkonnatingimustele võivad ärimudeli loomist, arendamist ja kordamist aja jooksul mõjutada ka see, kuidas ettevõtja psühholoogiline ja emotsionaalne iseloom ning varasemalt omandatud teadmised võivad mõjutada ärimudeli innovatsiooni erinevatel tasanditel – üksikisik, rühm, organisatsioon. Nad uurisid, kuidas katseeksitusmeetodil õppimist saab kasutada ärimudelite uuendamiseks ning leidsid, et antud

meetodit saab kasutada vaid ebakindlates keskkonnatingimustes ning organisatsiooni varajane reageerimine ebaõnnestumistele võib olla kriitilise tähtsusega katseeksitusmeetodi edasisel kulgemisel. (Sosna *et al.*, 2010, lk 397, 401–402) Erinevate ärimudelite toimimist ja innovatsiooni mõjutavad nii väliskeskkonnast tulenevad muutused kui ka ettevõtja enda varasemad kogemused.

Ülemaailmse tervise- ja humanitaarkriisina mõjutas COVID-19 pandeemia ühiskonna kõiki sektoreid ja tasandeid ning selle majanduslik ja ühiskondlik mõju oli väga tugev. Avaliku ja erasektori organisatsioonide jaoks oli see strateegiliseks väljakutseks ja sellega kaasnes lisaks muule nõudluse ja võimekuse vähenemine, suurenenud ebakindlus ning finantsiline ebastabiilsus, mis sundis äritegevust ümber hindama. Üheks kriisiga toimetuleku viisiks on teenuste innovatsioon olemasolevate teenuste täiustamiseks ja uute loomisteks. Teenuste innovatsioon tõusis üheks strateegiliseks küsimuseks organisatsiooni püsijäämisel ja selle vastupidavuse tagamisel. COVID-19 kiirendas innovatsiooni, kuid see ei tulenenud organisatsioonide soovist uuendusi teha, vaid ettevõtted oli sunnitud seda tegema. (Heinonen & Strandvik, 2020-a., lk 102) Tõsine kriis võib anda tugeva tõuke välja toodud takistuste ületamiseks ja see võib olla isegi vajalik, et alata uute ärimudelite kavandamist. Kriiside järgne ümberorienteerumine võib viia uute lahenduste otsimiseni ning kriisiolukorraga kohanemisest võib sõltuda ettevõtte püsijäämine. (Sosna *et al.*, 2010, lk 401)

Ärimudeli innovatsiooni alase hea arutelu lähtepunktiks peaks olema ühine arusaam sellest, mis ärimudel tegelikult on. See tähendab, et vaja on ärimudeli kontseptsiooni, millest saavad kõik aru ning mis hõlbustab ärimudeli kirjeldamist. Kontseptsioon peab olema lihtne, asjakohane ja intuiivselt mõistetav. Ärimudelit on kõige parem kirjeldada üheksa põhiosa kaudu, mis näitavad seda, kuidas ettevõtte kavatses raha teenida. Üheksa põhiosa (peamised partnerid, peamised tegevused, peamised ressursid, väärtuspakkumine, kliendisuhed, kanalid, kliendisegmenid, kulude struktuur ja tuluvood) hõlmavad ettevõtte nelja peamist valdkonda: kliendid, pakkumine, infrastruktuur ning finantsiline elujõulisus (vt lisa 1). (Osterwalder & Pigneur, 2010, lk 15, 44). Ühtselt mõistetava ärimudeli kaudu on ettevõttel kõige lihtsam selgitada oma plaani raha teenimiseks, mistõttu on kõik olulised ärimudeli osad koondatud ärimudeli lõuendile.

Ärimudelid saavad luua väärtust suurendades klientide maksevalmidust või vähendades tarnijate ja partnerite alternatiivkulusid, tehes seda näiteks tehingute tõhususe suurendamise läbi. Ärimudeli loodud koguväärtus sõltub ka konkurentsivõimelistest alternatiividest ehk fookuses oleva ettevõtte ärimudeli turujõust võrreldes konkureerivate ärimudelitega. Loodav koguväärtus on kõigi ärimudeli huvigruppide jaoks loodud väärtus. (Zott & Amit, 2007, lk 183)

Ärimudelid on mõjutatavad läbi erinevate lähenemisviiside – teenustele orienteeritud lähenemine, võrgustikule suunatud lähenemine ja kasutajapõhine lähenemine. Iga lähenemisviis on erinev ja unikaalne, kuid nad kõik on omavahel seotud. Teenuste põhise lähenemise puhul on oluline leida optimaalne vahekord toote- ja teeninduseäris, kuna hübriidlahenduse digitaalne osa on alati teenus. (Ibarra *et al.*, 2018, lk 7)

Eristatakse kahte ärimudeli tüüpi: uuenduskeskne ärimudel ja efektiivsuskeskne ärimudel. Uuenduskeskse ärimudeli kujundamine on oluline ressursside kõrge kättesaadavuse perioodidel, mil ettevõtjate dünaamilised juhtimiskulud on madalamad kui ressursside nappuse perioodidel. Nii on neil võimalik lihtsamini pidada läbirääkimisi ressursside omanikega ning selgitada neile innovaatilise ärimudeli kujundamise kasulikkust. Uuenduskeskse ärimudelikesksed ettevõtted on valmis ära kasutama klientide suuremat kulutamis-valmidust ning seega on uudse ärimudeli kujundamine seotud ettevõtte kõrgema tulemuslikkusega ajal, mil ressursse on palju. (Zott & Amit, 2007, lk 184–185)

Efektiivsuskeskse ärimudeli kujundamine viitab meetmetele, mida ettevõtted võivad rakendada oma ärimudelite kaudu, et saavutada tehingute tõhusus. See keskendub vaid ärimudeli kujundamisele ega ole mõeldud hõlmama kõiki võimalusi, mille abil saab ettevõtte efektiivsuse poole püüelda, näiteks tootmiskulude vähendamine. Efektiivsuskeskse ärimudeli eesmärk on tehingukulude vähendamine, mis võib tuleneda nii määramatusest, keerukusest, informatsiooni asümmeetria nõrgenemisest kui ka väiksematest koordineerimiskuludest ja tehinguriskidest. Rõhutades samaaegselt nii ärimudeli efektiivsust kui ka uudsust, võib ettevõtja luua veelgi suuremat väärtust, kui ainult efektiivsus- või uuenduskeskse ärimudeli kaudu. (Zott & Amit, 2007, lk 185–186)

Mitmed teadlased on soovitanud arenenud majandusega riikides ettevõtetel laiendada pakutavaid tooteid teenustega, et nad ei peaks konkureerima vaid tootmiskulude pärast. Võrgustikupõhise lähenemise puhul on oluline laiendada ettevõtte piire läbi organisatsiooni ja sidusrühmade võrgustiku, et tekiks uued väärtuse loomise ja pakkumise viisid, mis ületaksid üksikuid väärtusahelaid. Kasutajapõhise lähenemise puhul on oluline muuta tootmine kasutajapõhise disaini kesksemaks ja viia see paremini kokku kliendi väärtuse loomise protsessidega. (Ibarra *et al.*, 2018, lk 7)

Viimaste aastakümnete jooksul on ärijuhtimine klassikaliselt rahandusele keskenduvast lähenemisest jõudnud keerulisema lähenemisviisini, kus arvestatakse ka mitterahaliste ressurssidega ehk intellektuaalse kapitaliga (Wudhikarn *et al.*, 2018). Intellektuaalne kapital on kogu intellektuaalne materjal, mida on võimalik kasutada rikkuse loomiseks – teadmised, informatsioon, kogemused. See on kõige selle summa, mida kõik ettevõttes teavad ning tööjõu oskuslik ärakasutamine, st nende tundmine ja omavaheline koostöö, mis annavad konkurentsi eelise. (Stewart, 1997, lk 67)

Intellektuaalne kapital on üks ettevõtete põhiressursse ning avatud innovatsioon on julgustanud ettevõtteid tegema koostööd, et kasutada ära teadus- ja arendusvõimalusi. Mõned autorid on teinud ettepaneku, et avatud innovatsioon võtaks arvesse ka intellektuaalset kapitali. (Huarng *et al.*, 2020, lk 236–237). Avatud innovatsioon on hajutatud innovatsiooniprotsess, mis põhineb sihivõrd juhitud teadmistel kasutades nii rahalisi kui ka mitterahalisi vahendeid kooskõlas ärimudeliga (Chesbrough & Bogers, 2014, lk 12).

Ärimudeli innovatsioon on protsess, mille käigus organisatsioon oma ärimudelit kohandab. Sageli on tegemist põhimõttelise muutusega selles, kuidas ettevõtte oma väärust klientidele pakub, näiteks uute tulude või jaotuskanalite kaudu. Ärimudeli innovatsioon võimaldab ettevõttel ära kasutada klientide muutuvaid nõudmisi ja ootusi. (Landry, 2020) Ärimudeli innovatsioon ei nõua uut tehnoloogiat ega uute turgude loomist, vaid see seisneb olemasolevate tehnoloogiate abil olemasolevate toodete viimist uutele turgudele. Sageli sisaldab see välismaailmale nähtamatuid muudatusi ning seeläbi võib see luua eeliseid, mida on raske kopeerida. Keeruline on määratleda, mida ärimudeli innovatsioon endaga kaasa toob, kuna ilma võimaluste kaardistamiseta on keeruline olla protsessi osas süsteemne ning selgitada, mida ja mille jaoks üldse tehakse. See on ka

põhjuseks, miks palju ettevõtteid jätavad kasutamata odavaid võimalusi oma kasumlikkuse ja tootlikkuse parendamiseks. (Girotra & Netessine, 2014)

Ärimudeli innovatsiooni jätkusuutlikust on defineeritud kui uuendusi, mis loovad märkimisväärset positiivset ja/või märkimisväärselt vähendatud negatiivset mõju keskkonnale ja/või ühiskonnale läbi selle, kuidas organisatsioon ja selle väärtusvõrgustik loovad majanduslikku väärtust või muudavad oma väärtuspakkumisi. Jätkusuutliku tuleviku huvides peavad ärimudelikesksed muutused looma uuendusi, et lahendada jätkusuutmatust koheselt selle tekkimisel, mitte pärast seda, kui see on äritegevust juba negatiivselt mõjutanud. (Bocken *et al.*, 2013, lk 44)

Ärimudeli erinevate komponentide abil on võimalik luua väärtust tarbijale ja organisatsioonile. Kriisidel ja nendega kaasneval vajadusel teha muutusi ärimudelite ümberkavandamisel on oluline roll ettevõtte püsimisel. See tähendab, et kriisid võivad olla aluseks ärimudeli innovatsioonile. See omakorda võimaldab ettevõtetel jõuda uutele turgudele.

1.2. Ärimudeli digiteerimine

Antud peatükk keskendub ärimudeli digiteerimisele ning selle olulisuse selgitamisele. Tuuakse välja digiteerimise tähendus ja selle erinevaid definitsioone, lisaks tuuakse välja, milleks seda kasutatakse ja miks on digiteerimine tähtis. Edasi selgitatakse teenuste digiteerimise olemust ning milleks on see vajalik ja tähtis ning eelnevast tulenevalt tuuakse välja, mida täpsemalt kujutab endast ärimudeli digiteerimine ja kuidas seda läbi teenuste digiteerimise vaadata.

Tänapäeva majandust iseloomustab kiire tempo ja muutused, mida hõlbustab 21. sajandil trendiks saanud digitaalne transformatsioon lõhkudes varasemalt eksisteerinud ärimudeleid. Digiteerimine võib olla nii üleminek analoogilt digitaalsele kui ka uute väärtuste loomine. (Ulrich & Fibitz, 2020, lk 11) Erinevate autorite selgitusi digiteerimisele on toodud ka tabelis 1 (lk 13).

Viimastel aastatel on digiteerimise kontseptsioon üks olulisematest juhtivatest elementidest, mis mõjutab kaasaegsete organisatsioonide arengut ja ellujäämist. Üldiselt võib digiteerimist määratleda kui ärimudelite modifitseerimist või kohendamist, mis

tuleneb tehnoloogilise progressi ja innovatsiooni dünaamikast, mis kutsub esile muutusi tarbimises ja ühiskonna käitumismustrites. (Kotarba, 2018, lk 123) Digiteerimine mõjutab tugevalt tänapäevaste organisatsioonide tegutsemist ja püsijäämist.

Andmete kasutamine ettevõtetes on koondatud mõistete „digiteerimine“, „digitaliseerimine“ ning „digitaal“ alla. Mõned autorid kasutavad eelnimetatud termineid vahetatavalt, st kui sünonüüme, kuid on ka neid, kes eeltoodud mõisteid omavahel selgelt eristavad ning sellest tulenevalt kasutavad mõistete defineerimiseks erinevaid määratlusi. (Ritter & Pedersen, 2020, lk 182) Järgnevalt on koostatud tabel 1, kus on välja toodud mõistete „digiteerimine“, „digitaliseerimine“ ja „digitaal“ definitsioonid, definitsiooni autor(id) ning aasta.

Tabel 1. Digiteerimine, digitaliseerimine ja digitaal

Autor, aasta	Väljend	Definitsioon
Coreynen <i>et al.</i> , 2017	Digiteerimine	Digitaalsete tehnoloogiate üha suurem kasutamine inimeste, süsteemide, ettevõtete, toodete ja teenuste ühendamiseks
Brennen & Kreiss, 2016	Digiteerimine	Toiming või protsess; analoogandmete (näiteks teksti) teisendamine digitaalseks
Ross, 2017	Digiteerimine	Digiteerimine hõlmab äriprotsesside standardimist ning on seotud kulude kärpimise ja operatiivse tippasemega
Brennen & Kreiss, 2016	Digitaliseerimine	Organisatsiooni, tööstusharu, riigi jne poolt digitaalse tehnoloogia kasutuselevõtmine või kasutuse suurendamine; see, kuidas paljud sotsiaalse elu valdkonnad on digitaalse suhtluse ja meedia infrastruktuuride ümber kujundanud
Ross, 2017	Digitaal	Digitaalseks saamiseks peavad juhid sõnastama visionäärse väärtuspakkumise, mis peab hindama, kuidas digitaalsed tehnoloogiad ja digitaalne informatsioon saavad suurendada organisatsiooni olemasolevaid varandusi ja luua võimalusi uute kliendiväärtuste loomiseks

Allikas: Ritter & Pedersen, 2020, lk 182

Ülaltoodud tabelis on esitatud erinevate autorite poolt pakutud definitsioone sõnale „digiteerimine“, samade autorite poolt kaks lähenemist mõistele „digitaliseerimine“ ning ühtlasi ka sõna „digitaal“ selgitus. Eesti Keele Instituut on digiteerimist selgitanud kui andmete digitaalkujul esitamist. Seejuures on välja toodud, et eesti keeles ei soovitata kasutada sõna „digitaliseerimine“, kuna see sisaldab sõnaosi, mis on eestikeeleliselt üleliigsed. (Eesti Keele Instituut, *s.a.*) Eelpool on välja toodud „digiteerimise“ ja „digitaliseerimise“ mõistete definitsioonid ning on ka öeldud, et on autoreid, kes

kasutavad neid sõnu sünonüümidena, ka käesolevas töös kasutatakse edaspidi mõistet „digiteerimine“, kuna see on eestikeeleliselt korrektne.

Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus on digiteerimist selgitanud kui digitaalse versiooni loomist objektist. Veebilehel on välja toodud ka tööstuse digiteerimise eelised, mis on järgmised (Enterprise Estonia, *s.a.*):

- tootlikkuse tõstmine;
- kasumimarginaali suurendamine;
- konkurentsivõime kasv;
- hinna-kvaliteedi suhte parendamine;
- tööliste tööviljakuse kasv;
- tootearenduskulude vähendamine;
- toote turule toomine väiksema ajaga;
- klientuuri kasv.

Tänane digiteerimine põhineb aastate pikkusel arenduskogemusel ja varasemalt antud valdkonnas tehtud vigade laiemal mõistmisel. Sellega tegelevad digitaalmeeskonnad, kes on paremini kohanenud innovatsiooni põhjustatud muutuste juhtimisega. Lisaks on digiteerimine tunginud avalikesse domeenidesse läbi erinevate tasandite. Läbi digitaalstrateegiate on käsitletud nii riike (Eesti kui e-Eesti või Digitaalne Vabariik), majandusliite (Euroopa Liidu digitaalne turg) kui ka reguleerivaid asutusi (Poola Finantsasutuse finantstehnoloogia osakonda reguleerimis- ja tugirühma loomine). Selline areng lubab eeldada, et praegusel hetkel on digiteerimine investorite ja klientide kaitse osas rangema järelvalve all. (Kotarba, 2018, lk 123–124)

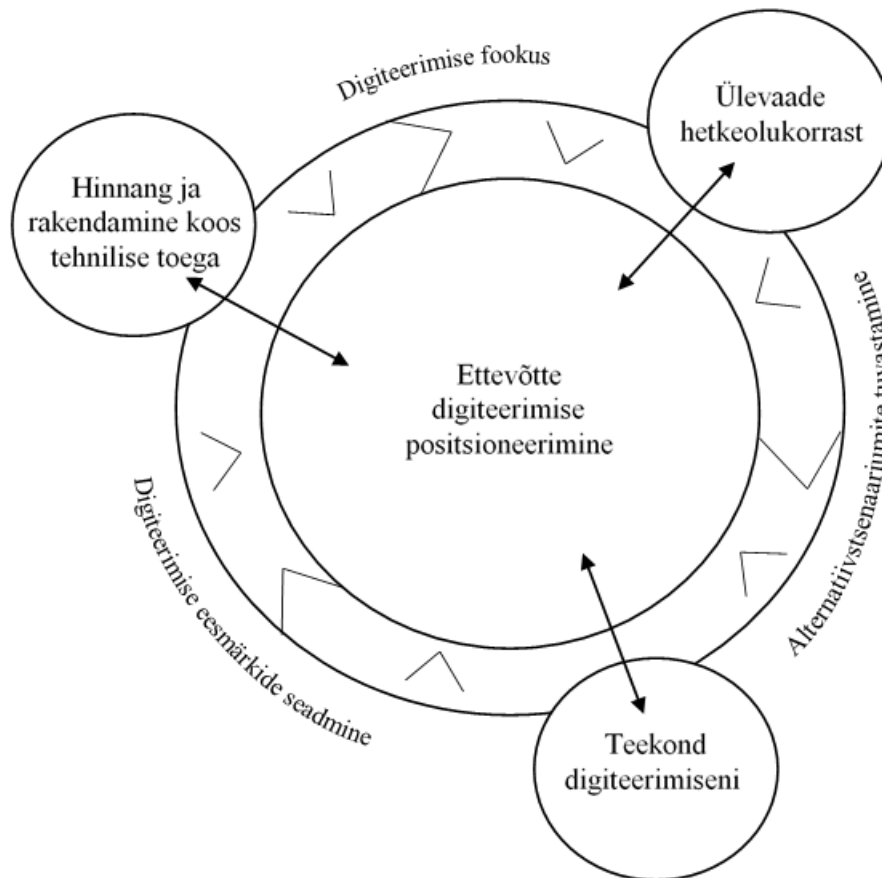
Digiteerimine kui sotsiaalne protsess viitab toimingute ümberkujundamisele läbi digitaalse kommunikatsiooni ja rakenduste. See tugineb võrgule juurdepääsu ja pooljuhttehnoloogiate, tarkvara ja arvutuslikutehnika arengul ning nende kasutamisest tulenevatest kõrvalmõjudest. (Katz & Koutroumpis, 2013, lk 314) Digiteerimine võib oluliselt mõjutada tööstuse kasvu, mistõttu tekib traditsioonilistele ärimudelitele suurem surve ja konkurents. Digiteerimise strateegilise potentsiaali mõistmine ja strateegilise innovatsiooni soodustamine on jätkusuutlike ärimudelite loomisel otsustavateks

teguriteks. (Bleicher & Stanley, 2018, lk 63) Digiteerimisel on oluline osa ärimudelite toimimisel ja püsijäämisel ning see avaldab survet traditsioonilistele ärimudelitele.

Organisatsioonidel, kes nõuetekohaselt ohte väldivad ning kasutavad ära tekkinud võimalusi, on potentsiaali saavutada keskmisest parem kasvumäär ning kindlustada oma positsioon juba olemasolevatel või uutel turgudel. Sestap on oluline luua arusaam digiteerimisest kui motivatsioonist organisatsiooniliste strateegiate ja käitumise kasulike muudatuste elluviimiseks. (Kotarba, 2018, lk 124)

Digiteerimine võimaldab läbi erinevate tehnoloogiate ühendamise luua uusi tooteid, teenuseid ja ärimudeleid, mis võivad kaasa tuua uusi ettevõtete vahelisi koostöövorme ja suhete muutumist nii klientide kui ka töötajatega (Rachinger *et al.*, 2019). Teenuse digiteerimine viitab IT-toega teenuse pakkumisele, mis tähendab, et tarbijale pakutakse teenust läbi digiteeritud andmekandja, näiteks veebisaidi või mobiilirakenduse kaudu. Nõudlus teenuste digiteerimise järgi kasvab, kuna see toob kaasa sujuvama teenuste osutamise. Teenuste digiteerimine suurendab ettevõtete jõudlust tänu madalamatele kuludele ja suurematele tuludele, mis on tingitud kliendikogemuse parendamisest. Klientide poolne nõudluse kasv on survestanud ettevõtteid investeerima digiteerimisse ning see on ka oluliseks konkurentsieeliseks. (Kathuria *et al.*, 2014) Digiteerimine loob ettevõtete jaoks uusi võimalusi, näiteks uute ärimudelite või teenuste loomiseks. Ühtlasi võimaldab teenuse digiteerimine ettevõttel kulusid optimeerida.

Digiteerimise tähtsust on mõistetud ning sellega seoses tekib küsimus, kuidas digiteerimisest võimalikult palju kasu saada. Neli Soome autorit on välja töötanud mudeli, mis lähtub PDCA põhimõtetest ning keskendub digitaalse ümberkujundamise probleemi lahendamisele ettevõttes (vt joonis 1, lk 16). (Parviainen *et al.*, lk 70–71) *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) ehk Plaani-Teosta-Kontrolli-Parenda on tuntud ka kui Demingi või Shewarti tsükkel või ring. See kujutab endas pidevat protsesside parendamist ning selle eesmärgiks on klientide ootustele vastava väärtuse suurendamine. Mudelit on kasutanud väga paljud edukad ettevõtted üle maailma kui konkurentsieelist ja lähenemist probleemide lahendamisele. (Gidey *et al.*, 2014)



Joonis 1. Digitaalse transformatsiooni probleemi lahendamise mudel. Allikas: Parviainen *et al.*, 2017, lk 71

Ülaltoodud joonisel on näha PDCA mudelil põhinevat digitaalse ümberkujundamise probleemi lahendamise mudelit. Esmalt tuleb analüüsida digiteerimise mõju ettevõttele ning seejärel otsustada, millist muutust soovib ettevõtte rakendada. Seejärel tuleb üle vaadata hetkeolukord ning see, kuhu soovitakse jõuda ja neid omavahel võrrelda. Edasi tuleb valida sobiv lähenemisviis ning määrata tegevused, mille abil soovitakse jõuda soovitud eesmärgini. Viimaks tuleb neid tegevusi rakendada ja vajadusel tsüklit korrata. (Parviainen *et al.*, 2017, lk 71) Pideva parendamise mudelit järgides on ettevõtetel võimalik selle abil jõuda soovitud tulemusteni.

Digiteerimisest on kasu väga paljudes valdkondades, kuna see võimaldab säilitada ja näidata inimestele asju ka siis, kui need on kättesaamatud, näiteks kunstiteosed või ajaloolised säilmed (Gray & Rumpe, 2015, lk 1319). Edukate ettevõtete aluseks on igapäevategevuste efektiivne juhtimine ning samal ajal uute digitaalsete ärimudelite

väljatöötamine ja sellega seotud muutuste juhtimine. (Kolbenschlag, 2019) Järgnevalt on välja toodud, kuidas erinevad omavahel traditsioonilised ja digiteeritud ärimudelid (vt tabel 2).

Tabel 2. Traditsiooniliste ja digiteeritud ärimudelite võrdlus

Traditsioonilised ärimudelid	Omadused	Digitaalsed ärimudelid
Stabiilsus	Iseloomulik	Paindlikkus
Ressursid ja protsessid	Eesmärgid	Kliendikogemus
Hind tüki kohta	Kontrollmuutujad	Kliendibaas ja motivatsioon
Kose, V mudel	Protseduurimudelid	Agilne, loov
Ülalt alla planeerimise ja kinnituse alusel	Vastutusala	Alt üles läbi pideva õppimise ja täiustamise
Peamiselt firmasiseselt, üksikud kindlad tarnijad, pikaajalised partnerlussuhted	Hankimise allikad	Võrgustikud, partnerlussuhted, spontaansed lühiajalised koostööd
Pikaajaline (kuud ja aastad)	Ajakava	Lühiajalised (päevad, nädalad), 24/48/72 tunnised

Allikas: Kolbenschlag, 2019

Organisatsiooni digitaalne ümberkujundamine eeldab äriprotsesside ja –mudeli hetkeseisu põhjalikku analüüsi, mis eelneb transformatsioonistrateegia väljatöötamisele. Analüüsida tuleb digitaalse äristrateegia toetuse haldamist, digitehnoloogiate kasutamise määra töötajate töös, digitaalsete sidekanalite kasutamise määra, digitaalset infrastruktuuri, digitaalseid tööriistu, mis vastavad kliendi vajadustele ja ettevõttesisestele protsessidele ning digilahendustesse investeerimist. (Schwertner, 2017, lk 390)

Ettevõtet on võimalik digiteerida nii järk-järgult, viies vähehaaval läbi muutusi tootmises ja protsessides kui ka radikaalselt, muutes ühe korraga kõiki protsesse ja süsteeme, ning asendada need täielikult digiteeritud protsessidega. Uudsete tehnoloogiate rakendamine tõstab ettevõtte konkurentsieelist (Stoldt *et al.*, 2018, lk 180). Lisaks luuakse digiteerimise tulemusena väärtust läbi kulude vähendamise. Suurimateks kokkuhoiukuludeks on tootmis-, levitamise, inventeerimis- ja tehingukulud. Muuhulgas võimaldab digiteerimine informatsiooni kiiremini edastada ja luua digitaalmajanduses uusi väärtuseid. (Joseph, 2018, lk 61) Digiteerimine aitab tõsta organisatsiooni konkurentsivõimet ning vähendada ettevõtte kulusid.

Digitaalmajandus on majandussüsteem, kus on laialt levinud informatsiooni- ja kommunikatsioonitehnoloogia. See hõlmab endas nii kiiret internetiühendust, e-kaubandust erinevate osapoolte vahel kui ka e-äri. (Kotarba, 2017, lk 125)

Digiteerimine on oluliselt suurendanud innovatsiooni väärtust ja vajadust intellektuaalomandi kaitse järele, mis on praegusel digiajastul olulisteks osadeks majanduse arengul. Digitehnoloogiaid kasutatavatel ettevõtetel on võimalik õppida tundma oma tarbijate eelistusi ning rakendada neid teadmisi äritegevuses ja selle edendamises. (Chen, 2020)

Digiteerimisel ehk digitaalse versiooni loomisel olemasolevast ja selle kontseptsioonil on oluline osa tänapäevaste ettevõtete arengul ja püsijäämisel. Täna on see jõudnud ka avalikesse domeenidesse ning võimaldab toiminguid ümberkujundada läbi digitaalse kommunikatsiooni. See mõjutab tööstuse kasvu ja võimaldab luua uusi ärimudeleid ja ettevõtte pakutavaid tooteid ning teenuseid. Digiteerimise protsessi on võimalik läbi viia nii radikaalsete muudatuste läbi kui ka vähehaaval muudatusi sisse viies. Digiteerimise läbi on ettevõttel võimalik saavutada oluline konkurentsieelis.

1.3. Sotsiaalse ettevõtluse ärimudeli spetsiifika ja digiteerimine

Sotsiaalne ettevõtlus on muutunud aina populaarsemaks ja aktuaalsemaks teemaks, ometi puudub sellel üks kindel käsitlus. Antud peatükis on selgitatud sotsiaalse ettevõtluse olemust ning selle kitsast ja laia tähendust. Lisaks on võrreldud traditsioonilist ärimudelit ja sotsiaalse ettevõtte ärimudelit. Muuhulgas seostatakse eelnevates alapeatükkides väljatoodud ärimudeli innovatsioon ja selle digiteerimine sotsiaalse ettevõtlusega ning tuuakse välja vastavasisuline spetsiifika.

Sotsiaalne ettevõtlus on ettevõtluse teoorias suhteliselt uus valdkond, mille üle on Lääne teadusringkondades toimunud arutelu alates 20. sajandi 80-ndatest, aga näiteks Vene praktikas ilmus see 30 aastat hiljem (Panov *et al.*, 2020). 1983. aastal kirjutas Young teemal „uuenduslikud mittetulunduslikud ettevõtjad“, kus ta lähtus Schumpeteri kontseptsioonist (Bacq & Janssen, 2011, lk 375): muutuste põhjuslikuks teguriks on innovatsioon (Sweezy, 1943, lk 93). 1991. aastal avaldasid Waddock ja Post lühikese

artikli sotsiaalse ettevõtluse kohta. Need artiklid olid ainsad erandid, mil enne 1990. aastaid sotsiaalse ettevõtluse mõistet kasutati. (Bacq & Janssen, 2011, lk 375)

Sotsiaalse ettevõtluse populaarsuse kasvu kinnitab sotsiaalse ettevõtluse teemal avaldatud publikatsioonide hulk 1996–2017 aastate vahemikus. Antud periood on jagatav kaheks: varajane, esilekerkimisfaas aastatel 1996–2005, mil avaldati vähem kui kuus artiklit aastas ning stardifaas, alates aastast 2006, mil toimus publikatsioonide arvu hüppeline kasv. Selgitatakse, et need arvud on selgeks märgiks teadlaste huvi kasvust sotsiaalse ettevõtluse teemal. (Hota *et al.*, 2020, lk 96)

Sotsiaalset ettevõtlust saab käsitleda nii laias kui ka kitsas tähenduses. Laiaulatuslikus meetmes loetakse sotsiaalse ettevõtluse alla inimesi, kes alustavad või juhivad hetkel mistahes tegevust, organisatsiooni või algatust, millel on sotsiaalne, keskkonna-alane või kogukondlik eesmärk. Kitsas käsitlus seab eelmainitud tegevusele, organisatsioonile või algatusele kaks järgnevat piirangut: sotsiaalne ja keskkonnaalane väärtus on tähtsam kui rahaline ja ettevõtte tegutseb turul kaupade või teenuste tootmisega. (Bosma *et al.*, 2016)

Sotsiaalse ettevõtluse käsitlemise kohta on väga palju erinevaid definitsioone, näiteks on teadlaste poolt kirjutatud artikkel, kus on välja toodud 37 erinevat definitsiooni sotsiaalse ettevõtluse käsitlemise kohta. Nendest selgub, et välja toodud definitsioonid keskenduvad neljale peamisele valdkonnale: sotsiaalse ettevõtja kui indiviidi omadused, tegevussektor, kasutatavad protsessid ja ressursid ning peamine missioon ja tulemused. Kokkuvõttes selgitavad autorid, et sotsiaalse ettevõtluse määratlemine ainult tunnuste põhjal toob paratamatult kaasa veel suurema arutelu selle üle, millised need omadused peaksid olema. See on aga arutelu, mida ei saa kunagi lahendada, sest on ebatõenäoline, et lõplik tunnuste kogum on rakendatav igasuguse sotsiaalse ettevõtluse kohta kõigis kontekstides. (Dacin *et al.*, 2010, lk 38–42) Sotsiaalset ettevõtlust võib selgitada erinevalt, kuna sellel puudub üks kindel definitsioon, seda seetõttu, et sotsiaalne ettevõtlus on niivõrd laiulatuslik, et seda on keeruline üheselt määratleda.

Sotsiaalne ettevõtlus on omanäoline ettevõtlusvorm, mis keskendub sotsiaalsetele probleemidele ning millest on saanud ülemaailmselt oluline majanduslik fenomen. Sotsiaalsed ettevõtted lähtuvad oma tegevuses eetikast ning nende eesmärk on kogukondade ja ühiskonna parendamine. Oma tegevusega panustavad nad nii

majanduslikku kui ühiskondlikku kasvu kui ka väärtuse loomisse. (Deshwal, 2015, lk 975–977) Andmaks parem ülevaade sotsiaalse ettevõtluse ärimudelist ja selle erinevustest võrreldes traditsioonilise ettevõtte ärimudeliga, on neid võrreldud allolevas tabelis (vt tabel 3).

Tabel 3. Äriettevõtte ja sotsiaalse ettevõtte võrdlus

Äriettevõtte	Omadused	Sotsiaalne ettevõtte
Individuaalne	Ettevõtetüüp	Kollektiivne
Toodete ja teenuste tootmine	Tegevusala	Toodete ja teenuste tootmine ühiskonnale
Turukeskne	Orienteeritus	Sotsiaalsete probleemide lahendusele orienteeritud
Kasum	Tulemusnäitaja	Sotsiaalne mõju
Klientide vajaduse rahuldamine ja ettevõtte potentsiaali laiendamine	Eesmärk	Sotsiaalse riskiga inimeste heaolu edendamine ja parendamine

Allikas: Goes *et al.*, 2012, lk 70

Ülaltoodud tabelis on ülevaatlikult välja toodud erinevused traditsioonilise ja sotsiaalse ettevõtte vahel. Äriettevõtted on osa majandusest, mis tegutsevad nii ava- kui erasektoris, ning neid reguleerivad üldised turuväärtused, pidades silmas tootmist ja tõhusust. Selle eesmärk on nõudluse rahuldamine maksimaalse kasumiga. Sotsiaalettevõtted on osa sotsiaalmajandusest, kolmandast sektorist. Põhieesmärgiks on läbi oma tegevuse ühiskonna parendamine luues kasumit ja sealjuures ka sotsiaalset väärtust, mille juures on kollektiivne huvi tähtsam individuaalsest. (Goes *et al.*, 2012, lk 70) Sotsiaalse ettevõtte tulemuslikkust näitab sotsiaalne mõju, mida läbi oma tegevuse tekitatakse, äriettevõtte puhul on tulemusnäitajaks saadav kasum.

Sotsiaalsed ettevõtted täidavad nii sotsiaalse kui ka majandusliku jätkusuutlikkuse eesmärki ja seetõttu ei kuulu sotsiaalsed ettevõtted tavapäraste era-, avalike või mittetulunduslike organisatsioonide kategooriasse. Organisatsioonivorme, mis ei vasta idealiseeritud kategoorilistele omadustele, käsitletakse hübriididena – sotsiaalsed ettevõtted on hübriidorganisatsioonide klassikaliseks näiteks, kuna nad püüavad täita nii finantsilisi kui ka sotsiaalseid eesmärke. (Doherty *et al.*, 2014, lk 418–419) Sotsiaalsete ettevõtete rahaline jätkusuutlikkus tuleneb pigem äritegevusest kui annetustest, mistõttu on ettevõtte edukuseks oluline täita nii kaubanduslikke kui ka sotsiaalseid eesmärke ning neid tasakaalus hoida (Alshawaaf & Lee, 2021, lk 598).

Digiteerimine aitab sotsiaalsel ettevõttel jõuda ärimudeli innovatsioonini uuendades teenuseid, mis aitavad kliendiga lihtsamalt ja tihemini suhelda. Lisaks parendab see ettevõtte tulemuslikkust nii sotsiaalsest kui ka kaubanduslikust aspektist ning digitaalsed projektid loovad uusi tuluvooge. Läbi ärimudeli innovatsiooni kliendi väärtuse suurendamine võimaldab jõuda rohkemate klientideni ning seeläbi teenida ka rohkem ise loodud tulu. (Alshawaaf & Lee, 2021, lk 598)

Digiteerimise võimaluste ärakasutamiseks peavad ettevõtted olema võimelised kiiresti kohanema, et arendada oma võimekust ja seeläbi tulla toime keskkonnast tulenevate muutustega, hetkel näiteks COVID-19 levikuga. Sellise olukorraga kohanemisel tasub otsida kiireid digiteerimisvõimalusi ja nende rakendamist, et hoolimata keerulisest olukorrast ettevõtte toodet või teenust klientidele edasi pakkuda. See võib toimuda läbi toodete arendamise, uute koostööpartnerite leidmise ja oluliste strateegiliste otsuste tegemise, et läbi oma tegevuse luua keskkonda väärtust. (Seetharaman, 2020) Kohanemine on oluliseks märksõnaks muutustega toimetulekuks ning digiteerimise võimaluste rakendamine võimaldab ettevõtte püsijäämist ka hoolimata väliskeskkonnast tulenevatest muutustest.

Teenustumine on ärimudeli ümberkujundamise protsess tootekesksest ärimudelitest teenusele orienteeritud ärimudelini, millest on lähtunud paljud tootmisettevõtted oma ärimudeli uuendamisel. On levinud arusaam, et teenustumine toob strateegilist ja konkurentsivõimelist kasu ettevõtetele, kes seda oma ärimudeli innovatsioonis kasutavad. (Frank *et al.*, 2019, lk 342) Teenustumist on selgitatud kui ettevõtete poolt terviklikumate ja kliendikesksemate turupakettide pakkumist, milles domineerivad teenused, näiteks kaupade ja teenuste kombineerimine (Reim *et al.*, 2015, lk 64). Teenustumise alla kuuluvad ka üleminekud toodetelt teenustele või integreeritud lahendustele (Kohtamäki *et al.*, 2020, lk 431).

Teenusperspektiivid ilmnesisid 1970. aastatel, mil arutleti toodete ja teenuste vahelise kontrasti üle. Ligi 30 aastat hiljem tekkis teenusepõhine loogika, kus fookus liikus teenusele kui protsessile, mis kaasab kliente suhtlemise ja koosloome protsessidesse. Preagu on teenusepõhise loogika fookus minemas kliendi-pakkuja kohtumistelt üle sellele, kuidas teenuse vahetamise süsteemides väärtust luuakse. Teenuspõhise loogika järgi on turuga suhtlemine mitme sidusrühma vaatenurgast siiski teenus. Väideti, et

teenusepõhine ja kaupadel domineeriv loogika esindab pakkujat ning alternatiivse teenusvaatena kujunes kliendipõhine loogika, mis viis fookuse pakkuja perspektiivist kliendi perspektiivi. (Heinonen & Strandvik, 2015, lk 476) Kliendikeskne loogika on edasiviiv jõud ning see põhineb klientide kogemustel, mida teenuspakkujad täielikult ei mõjuta. Selle puhul eeldatakse, et teenuste ja pakkujate valikul lähtuvad kliendid loogikast, mis põhineb nende minevikul, olevikul ja tulevikul, mis viitab, et on olemas erinevaid kliendiloogikaid. Tehnoloogia areng on üha enam mõjutanud ettevõtteid ja turge, kes peavad mõtestama klientide rolli tehnoloogia arengust mõjutatud ärikeskkondades. Kliendikeskne loogika aitab mõista, kuidas tehnoloogiad on klientide ellu põimitud ning kuidas need võivad pakkuda kliendile tuge igapäevategevustes ning eesmärkide saavutamisel. (Heinonen & Strandvik, 2020-b.)

Teenuse kujundamine on loov ja korduv inimkeskne lähenemine teenuste innovatsioonile, mida teenuseuringute valdkonnas tutvustati esmakordselt 1982. aastal Shostacki poolt. Sel ajal mõisteti teenuse disaini kui viisi teenuse rahalise väärtuse ja üldise kasumlikkuse parandamiseks. Teenuste disain on kiiresti arenenud ning keskendub nüüd pigem kliendikogemuse parendamise viisidele. Viimasel kümnendil on kasvanud teadlikkus, et teenuste kujundamine ei ole rakendatav ainult teenuste kujundamisel, vaid seda saab kasutada ka laiemalt, näiteks loova lähenemisviisina uute väärtuste koosloome vormide arendamiseks. (Alkire *et al.*, 2020, lk 27) Teenuste disain ja kujundamine on kliendikeskse lähenemisega ning heaks võimaluseks kliendikogemuse parendamiseks.

Teenuspakkumise ulatus näitab ettevõtte teenustumise taset ning see on oluline, kuna käsitleb endas ettevõtte ja ärimudeli strateegiat, näiteks uuenduste näol. Selleks võib olla näiteks väärtuse loomine läbi digiteerimise. Digiteerimine võimaldab pakkuda uusi innovaatilisi teenuseid ja hinna- ning ärimudeleid, mis võimaldavad ära kasutada digiteerimise väärtust. (Kohtamäki *et al.*, 2020, lk 431) Digiteerimine on oma olemuselt põimitud teenustumisega, kuna teenustumine põhineb toote-teenuse-tarkvara integreerimise süsteemil, see on üleminek toodetelt eelmainitud süsteemile. (Kohtamäki *et al.*, 2019, lk 383)

Digitaalne teenustumine ja selle alane kirjandus on veel niivõrd uus, et selle kohta puudub üldtunnustatud määratlus. Seda on määratletud kui üleminekut nutikatele toote-teenuse-tarkvara süsteemidele, mis võimaldavad luua väärtust läbi nende kolme mõõtme koos

kasutamise. (Kohtamäki *et al.*, 2019, lk 383) Digiteerimine võimaldab ettevõtetel tootekesksete mudelite asemel pakkuda digitaalteenuseid, mis võimaldavad ettevõtetel potentsiaalselt ka rohkem teenida. Digitaalsete tehnoloogiate kasutamine parendab kvaliteeti ja tõhusust, kuid sellega kaasnevad ka kõrgemad investeeringu- hooldus- ja teeninduskulud arenenud lahenduste pakkumiseks. (Sjödin *et al.*, 2020, lk 479)

Sotsiaalne ettevõtlus on omanäoline ettevõtlusvorm, millel puudub üks konkreetne definitsioon või lähenemine. See erineb traditsioonilistest ettevõtetest eelkõige seetõttu, et tema esmane huvi ei ole majandusliku kasumi teenimine. Sotsiaalsed ettevõtted soovivad panustada ühiskonda ja läbi oma tegevuse parendada ühiskonna kitsaskohti. Kusjuures läbi oma tegevuse teenitava kasumi investeerivad sotsiaalsed ettevõtted uuesti oma tegevusse. Digiteerimise võimaluste kasutamine aitab sotsiaalsel ettevõttel jõuda ärimudeli innovatsioonini ning pakkuda terviklikumaid ja klientidele orienteeritumaid lahendusi. See võimaldab jõuda suurema sihtrühmani ning seeläbi ka rohkem teenida. Samuti aitab digiteerimine ettevõttel kohaneda väliskeskkonnast tulenevate muutustega, ning võimaldab ettevõttel hoolimata väliskeskkonna muutustest oma tegutsemist jätkata.

2. SOTSIAALSE ETTEVÕTTE PAKUTAVATE TEENUSTE DIGITEERIMINE

2.1. Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku lühituvustus ning uuringu läbiviimise meetodid

Antud peatükis selgitatakse sotsiaalset ettevõtlust ja selle aktuaalsust Eestis ning tutvustatakse Eestis tegutsevat Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustikku. Peatükis antakse ka ülevaade uuringumeetoditest, mida rakendatakse, et täita lõputöö eesmärki – esitada Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustikule ettepanekuid, kuidas saab võrgustik oma liikmeid teenuste digiteerimisel toetada.

Sotsiaalse ettevõtluse aktuaalsust Eestis kinnitab sotsiaalse ettevõtluse ning selle edendamise käsitlemine Siseministeeriumi Kodanikuühiskonna 2021–2024 programmis, kus tuuakse välja, et kodanikuühiskonna arengu toetamiseks on muuhulgas olulisel kohal ka sotsiaalsete ettevõtete jätkusuutlikkus ning seatud eesmärkide täitmine. Ühiskonnas soovitakse tõsta teadlikkust sotsiaalsest ettevõtlusest ning teadvustada ühiskonda ka sotsiaalsest ettevõtlusest kui ühest karjäärivõimalusest. Lisaks soovitakse tõsta sotsiaalsete ettevõtete võimekust ja tegevust, toetades neid nii rahaliselt kui ka tugiteenuste kaudu. (Siseministeerium, 2020-a.) 2016–2023 aastate Heaolu arengukavas on samuti esile toodud sotsiaalse ettevõtluse olulisust, muuhulgas keskendutakse sellele, et tööturule kaasataks rohkem vähenenud töövõimega inimesi ning seda näiteks läbi antud teema teadlikkuse tõstmise (Sotsiaalministeerium, 2016).

Eestis tegutseb Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik (SEV), mille asutasid 19 sotsiaalset ettevõtet 2012. aasta aprillis. Oma kolmeks põhiväärtusteks on organisatsioon nimetanud enda klienti, jätkusuutlikkust ning ambitsioonikust. (Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik, s.a.-a.) Hetkeseisuga kuulub võrgustikku 54 liiget, mis tähendab, et üheksa tegutsemisaasta jooksul on organisatsiooniga liitunud veel 35 sotsiaalset ettevõtet lisaks

asutajatele. SEV-i eesmärk on tõsta teadlikkust sotsiaalsest ettevõtlusest, aidata kasvada võrgustiku liikmetel ning toetada neid tugisüsteemidega. (Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik, *s.a.-b.*).

2016. aastal on SEV-i tollane juhatuse liige Jaan Aps koostöös SEV-i tollase kommunikatsioonijuhhi Külli Kivioja-Ööpikuga koostanud lühiülevaate sotsiaalsest ettevõtlusest. Seal on nad sotsiaalse ettevõtte eesmärgi ja sotsiaalse ettevõtluse ühiskondlikku eesmärgi selgitanud järgmiselt: „Sotsiaalse ettevõtluse eesmärk on rahuldada mõnd (teravat) ühiskondlikku vajadust kaupade ja teenuste müügist saadud tulu abil. Sotsiaalne ettevõtlus on vahend kodanikuühenduste elujõulisuse ja positiivse ühiskondliku mõju suurendamiseks“. (Aps & Kivioja-Ööpik, 2016)

SEV on koostanud ka arengukava 2017–2020 aastateks, kus on lisaks muule paika pandud ka strateegilised eesmärgid 2020. aastaks. Sealt ilmneb, et suurimaks eesmärgiks on sotsiaalsete ettevõtete arvu kasv Eestis. (Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik, *s.a.-c.*) Uurimisprobleemi tõi eelintervjuus välja SEV-i tegevjuht Helen Mikkov, kes selgitas, et pidevalt muutuva väliskeskkonnaga toimetulemiseks, tuleks sotsiaalsetel ettevõtetel hakata tegutsema ka virtuaalsetel platvormidel (H. Mikkov, suuline vestlus, 29.10.2020).

Lõputöö raames viiakse läbi uuring, kus kasutatakse nii kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset andmekogumismeetodit. Mõlema meetodi kasutamise eesmärk on uuringu läbiviimisega saada vastajatelt võimalikult palju informatsiooni ning erinevate uurimismeetodite kaudu saadavat teavet analüüsida ja omavahel võrrelda.

Uuringu läbiviimiseks kasutatavatest meetoditest parema ülevaate saamiseks on koostatud uurimismeetodite tabel. Selle eesmärk on anda ülevaade lõputöö eesmärgi täitmiseks kasutatavatest andmekogumismeetoditest (vt tabel 4, lk 26). Järgnevas tabelis on kronoloogilises järjekorras välja toodud uuringu läbiviimiseks kasutatavad andmekogumismeetodid. Lisaks on selgitatud ka seda, milline on iga kasutatava meetodi puhul üldkogum ja selle valim, välja on toodud kasutatava meetodi läbiviimise aeg ehk millal meetodit rakendatakse. Viimasena on selgitatud ka iga andmekogumismeetodi kasutamise eesmärgi ehk selgitatud, miks mingit kindlat meetodit kasutatakse ja mis on sellest saadav tulemus.

Tabel 4. Uurimismeetodite tabel

Andmekogumismeetod	Üldkogum/Valim	Aeg	Tulemus
Struktureerimata eelintervjuu	SEV tegevjuht	Oktoober 2020	Selgub teema aktuaalsus ja olulisus ning probleem antud valdkonnas
Ankeetküsitlus	Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustikku kuuluvad ettevõtted (54), valim 24	Märts 2021	Selgub, millistes valdkondades tegutsevad SEV liikmed on oma teenused digiteerinud; kas ja kuidas teenuste digiteerimine ettevõtet mõjutab; tuginedes SEV-i tegevjuhi ütlusele, et sotsiaalsed ettevõtted peaksid hakkama tegutsema ka virtuaalplatvormidel, uuritakse, mis on need põhjused, miks mõned sotsiaalsed ettevõtted ei ole oma pakutavaid teenuseid digiteerinud
Poolstruktureeritud intervjuu	Sotsiaalsed ettevõtted, kes ei kuulu Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustikku (10)	Märts 2021	Selgub, kas tuleb välja erinevusi digiteerimise edenemises SEV liikmete ja mitte SEV liikmete vahel ning kas ja millistes valdkondades tegutsevad mitte SEV liikmed on oma teenused digiteerinud ja mis on nende puhul/nende arvates need põhjused, miks sotsiaalsed ettevõtted ei ole enda teenuseid digiteerinud
Kirjalik struktureerimata intervjuu	SEV liikmed (3)	Märts 2021	Selgub liikmete arvamus organisatsioonist ja selles toimuvast

Rakendatakse nii kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset andmeanalüüsimeetodit. Kvalitatiivsel uurimisel pole üht kindlat määratlust, mis tuleneb sellest, et võrreldakse ja vastandatakse kvalitatiivset ja kvantitatiivset, justkui üks neist oleks õigem. Kvalitatiivse töö eesmärk on teadmiste saamine, näiteks läbi intervjuude või vaatluste. Kvantitatiivse uurimuse märksõnadeks on arvandmed ning teoreetiliste allikate tõesuse kontrollimine. Uurimisviisideks võivad olla näiteks küsimustikud, testid või statistiline analüüs. (Õunapuu, 2014, lk 52–55) Teema aktuaalsuse kinnitamiseks viidi läbi struktureerimata eelintervjuu SEV-i tegevjuhi Helen Mikkoviga, kes selgitas, et sotsiaalne ettevõtlus on hetkel väga aktuaalne teema ning pidevalt muutuva väliskeskkonna tõttu on laialdaselt levinud ärimudelite ümberkujundamine ning sotsiaalsete ettevõtete toimimise ja jätkusuutlikkuse huvides on oluline hakata tegutsema ka veebipõhiselt (H. Mikkov, suuline vestlus, 29.10.2020).

Kuna sotsiaalsel ettevõttel ei ole üht kindlat määratlust, siis on keeruline kindlaks teha, kui palju on Eestis sotsiaalseid ettevõtteid (Siseministeerium, 2020-b.). Sotsiaalsed ettevõtted võivad tegutseda erinevate õiguslike vormidena, nii MTÜ, OÜ kui SA-dena (Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik, 2020). Vabaühenduste liit EMSL, Statistikaamet ja SEV viisid 2012. aastal läbi uuringu, mille tulemusena valmis Eesti esimene statistiline aruanne, kus oli uuritud sotsiaalset ettevõtlust. Uuriti 2009-2012 aastate andmeid ning uuringus osales 125 sotsiaalset ettevõtet. Sealjuures selgitati, et Eestis on veel vähemalt 800 sotsiaalset ettevõtet, keda tulenevalt andmete ebapiisavusest ei olnud võimalik uuringusse kaasata. (Kes ja kus..., 2014)

Võrgustiku liikmete seas viidi läbi ankeetküsitlus (vt lisa 2), mis koostati *Google Forms* keskkonnas ning mis koosnes nii avatud kui suletud küsimustest, et saada vastajatelt võimalikult palju ja täpset informatsiooni. Küsimustikus on ka küsimused etteantud vastusevariantidega, mille seast tuleb valida sobivaim(ad) ning hindamiskaala küsimused, kus vastanutel tuleb anda hinnang viiepunktiskaalal. Ankeetküsitluses kasutatavad küsimused on koostatud tuginedes käesoleva töö teooria osale. Küsitluse eesmärk on välja selgitada, millistes valdkondades tegelevad sotsiaalsed ettevõtted on jõudnud teenuste digiteerimiseni ehk milline on teenuste digiteerimise tase või edenemine SEV liikmete seas. Ühtlasi soovitakse teada saada, mis on need põhjused, miks mõningad sotsiaalsed ettevõtted ei ole oma teenuseid digiteerinud.

Liikmetel oli võimalik küsimustikku täita vahemikus 08.–28.03.2021. Selles vahemikus kirjutas autor korduvalt e-kirju SEV liikmetele palvega ankeetküsimustik täita. Küsimustiku edastamiseks palus autor ka SEV-i abi, kes lubas ka omalt poolt küsimustiku liikmetele edastada. Väheste vastuste hulga tõttu otsiti SEV-i kuuluvaid ettevõtteid ka sotsiaalmeediaplatformilt *Facebook*, mille kaudu edastati samuti palve küsimustik täita. Kolme nädala jooksul, mil oli võimalik küsimustikku täita, vastati sellele 24 SEV liikme poolt. Selle aja jooksul laekus autorile kolme erineva võrgustiku liikme poolt ka selgitus, et kuna SEV-is on vahetunud mõned juhtivad isikud ning organisatsioon on kaugenenud oma esialgsest suhtumisest ja missioonist, on see hetkel põhjustanud võrgustikus rahulolematust liikmete ja juhtkonna vahel ning selgitati, et see on põhjustanud olukorra, kus tulemuseks on osavõtmatus.

Lisaks küsitlusele viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud kümne juhuvalimi läbi leitud sotsiaalse ettevõtte juhiga, kes ei kuulu SEV-i. Juhuvalemisse kuuluvad intervjuueeritavad leiti läbi suuliste soovitude teistelt sotsiaallettevõtjatelt. Poolstruktureeritud intervjuu struktureeritud osas kasutatavad küsimused on samad, mida on kasutatud ankeetküsitluse läbiviimiseks. Intervjuude tulemusena selgub, millistes valdkondades tegutsevad sotsiaallettevõtted on jõudnud teenuste digiteerimiseni ning kas ja millisel määral erinevad intervjuudest saadud vastused ankeetküsimustiku täitnute vastustest. Samuti selgub, millistel põhjustel ei ole kõik sotsiaalsed ettevõtted oma teenuseid digiteerinud ning mis on põhjused, miks tasub teenuseid digiteerida.

Vähese vastuste hulga tõttu saatis uuringu läbiviija korduvalt e-kirju SEV-i liikmetele palvega ankeetküsimustik täita. Tänu korduvatele pöördumistele võrgustiku liikmete poole, kirjutasid kolm erinevat SEV liiget omaalgatuslikult käesoleva töö autorile. Liikmete poolt saadetud e-kirjades olid selgitused, kuid juurde oli lisatud nendepoolseid mõtteavaldusi. E-kirjadest saadud tagasiside on kategoriseeritud uurimismeetodite tabelis kirjaliku struktureerimata intervjuu alla, kuna autor ei olnud tagasiside saamiseks kellegi poole pöördunud, vaid kolm SEV liiget võtsid ise e-kirja teel käesoleva töö autoriga ühendust, et anda omapoolne hinnang SEV-is toimuvale ja püüda selgitada, mis võivad olla põhjused vähese vastuste hulga taga.

Uuring viidi läbi nii SEV liikmete seas ankeetküsimustiku kujul kui ka mitte SEV liikmete seas poolstruktureeritud intervjuuna. Selle eesmärk oli võrrelda, kas erineva valimi seas läbiviidud uuringu vastused erinevad omavahel ning kas võrgustikku kuulumine on aidanud kaasa sotsiaalse ettevõtte teenuste digiteerimisele, st kas SEV liikmed on digiteerimisega paremini edenenud, kui need, kes võrgustikku ei kuulu või mitte. Saadud tulemuste põhjal esitatakse SEV-ile ettepanekud, kuidas nad saaksid toetada võrgustiku liikmeid nende pakutavate teenuste digiteerimisel ning tuua välja põhjuseid, miks teenuste virtuaalplatvormidele viimine on ettevõttele kasulik.

2.2. Uuringu tulemuste analüüs

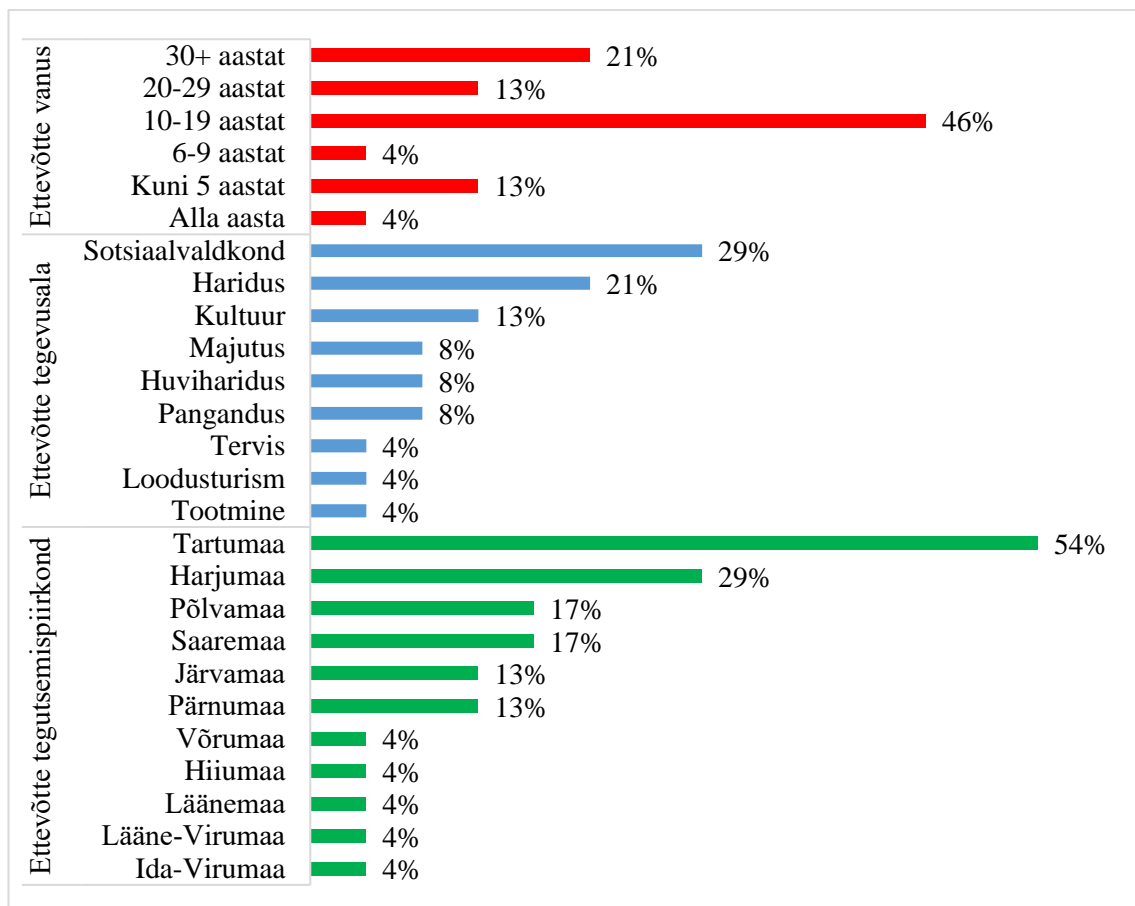
Uuringu tulemustena saadi vastused 24 SEV liikmelt ning viidi läbi intervjuu kümne sotsiaalse ettevõtte juhiga, kes ei kuulu Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustikku. Kahe

uurimismeetodi kasutamise eesmärk on võrrelda saadud tulemusi ning seda, kas ja kuidas need omavahel erinevad.

Ankeetküsitluse saatis autor kõigile 54 SEV liikmele meili teel. Liikmete meiliaadressid olid saadaval SEV-i kodulehel. Mõningad meiliaadressid ei olnud ajakohased, kuna e- kirja saates tuli automaatteavitus kirja saatmise ebaõnnestumise kohta. Sellistel puhkudel otsiti ettevõtte järgi meiliaadresse kasutades *Google* otsingumootorit ning ettevõtete otsingu veebilehte Teatmik ning edastati ankeetküsitlus koos palvega see täita otsingumootorites ettevõtte juures välja toodud meiliaadressidele.

Lisaks ankeetküsitlusele viis autor läbi ka poolstruktureeritud intervjuud sotsiaalsete ettevõtete juhtide seas, kes ei kuulu SEV-i. Intervjuus osalejad leiti juhuvalimi läbi. Autor küsis intervjuueeritavate soovitusi SEV liikmetelt, kellega autor oli ka varasemalt kontaktis olnud ning ühtlasi ka intervjuueeritavate endi käest. Kokku osales intervjuudes kümme sotsiaalse ettevõtte juhti, kellega viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuud toimusid *Microsoft Teams* keskkonnas ning kestsid keskmiselt ühe tunni. Kahel juhul ei olnud intervjuueeritavatel võimalik veebi-intervjuul osaleda ning nemad vastasid intervjuu küsimustele kirjalikult. Töös ühtse struktuuri hoidmiseks – ankeetküsitlus oli anonüümne, ja intervjuueeritavate soovist tulenevalt on ka kõik intervjuus osalenud jäänud anonüümseks ning seetõttu intervjuueeritavate ega ettevõtete nimesid analüüsis ei mainita.

Järgnevalt analüüsitakse ankeetküsitlusest ja intervjuudest saadud vastuseid. Paremaks tõlgendamiseks ja saadud informatsiooni ilmestamiseks on koostatud joonised, mille abil on võimalik saadud vastuseid paremini mõista. Esmalt tuuakse välja küsitlusele vastanute (vt joonis 2, lk 30) ja intervjuueeritavate (vt joonis 3, lk 31) sotsiaal-demograafilised tunnused, et saada ülevaade uuringus osalenutest.



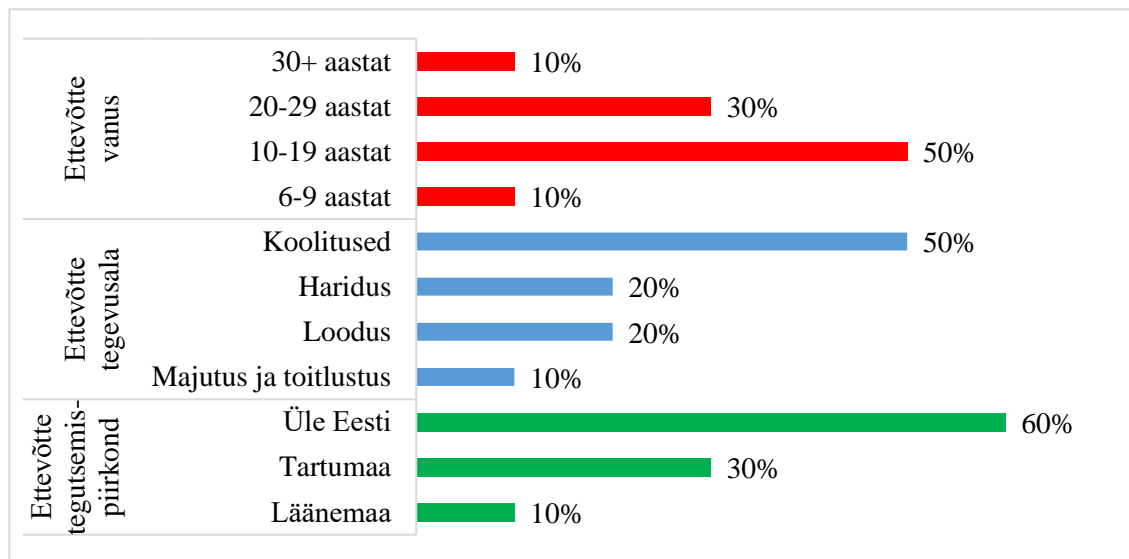
Joonis 2. Valimi sotsiaal-demograafilised tunnused (küsitlus)

Joonisel on kategoriseeritud vastanute sotsiaal-demograafilised andmed: ettevõtte vanus, tegevusala ja tegutsemispiirkond. Ettevõtete vanused on jagatud kategooriatesse, jooniselt selgub, et uuringus osalenud ettevõtete tegevusaeg on väga erinev, osales nii vähem kui aasta aega tegutsenud ettevõtte, kuni viis aastat tegutsenud ettevõtteid kui ka neid, kes on tegutsenud juba enam kui 30 aastat.

Ettevõtete tegevusalad on jaotunud üheksasse valdkonda. Enim osalenuid, seitse vastanut, tegutsesid sotsiaalvaldkonnas, viis hariduse alal, kolm kultuuri, kaks nii majutuse, huvihariduse kui panganduse vallas ning üks ettevõtte oli esindatud nii tervise, loodusturismi kui tootmise valdkonnas.

Küsitluses osalenud ettevõtted on tegevad 11 Eesti maakonnas, vastanutel oli võimalik valida Eesti maakondade hulgast kõik need, kus ettevõtte tegutseb. Osalenute seas oli nii neid, kes tegutsesid vaid ühes kindlas piirkonnas kui ka neid, kelle tegevus hõlmas mitut maakonda. Enim vastanuid tegutses Tartumaal – üle poolte küsitluses osalenutest,

peaaegu kolmandik vastanutest tegutsesid Harjumaal, veel olid esindatud Põlva-, Saare-, Järva-, Pärnu-, Lääne-, Lääne-Viru ja Ida-Virumaa.



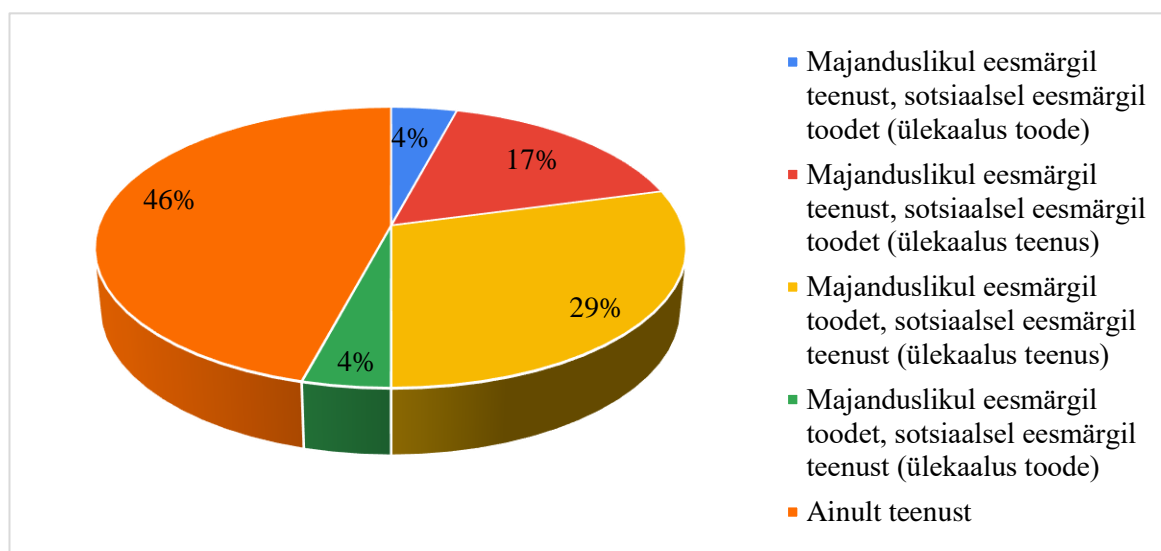
Joonis 3. Valimi sotsiaal-demograafilised tunnused (intervjuu)

Intervjuus osalenud ettevõtetest pooled ehk viis osalenut olid vanusegrupis 10-19 aastat, kolm osalenut 20-29 aastat ning 6-9 aastat ja 30+ aastat tegutsenud vanusegrupid oli mõlemad esindatud ühe vastanuga. Poolte intervjuueeritavate tegevusalaks olid koolitused, loodus- ja haridusvaldkonna esindajaid oli mõlemaid kaks ning üks intervjuueeritav tegutses majutuse ja toitlustuse valdkonnas. Enamus intervjuueeritavaid – 60% tegutsesid üle Eesti ning mitmel juhul toodi välja, et tegutsetakse ka rahvusvaheliselt. Tegutsemispiirkondadena olid esindatud ka Tartu- ja Läänemaa.

Nii ankeetküsitlusele vastanutest kui intervjuudes osalenutest oli suurim hulk vastanutest vanusegrupis 10-19 aastat. Ankeetküsitluses osalenute tegevusvaldkondadest domineeris sotsiaalvaldkond, millele järgnesid haridus ja kultuur, enamus intervjuueeritavatest tegutsesid koolitusvaldkonnas, millele järgnesid haridus- ja loodusvaldkond. Küsitlusele vastanutest enamus tegutsesid Tartumaal, sellele järgnesid Harjumaa, Põlvamaa ja Saaremaa, üle Eesti tegutsejaid küsitluses ei osalenud. Intervjuueeritavatest enamus tegutsesid üle Eesti, maakondadepiires tegutseti Tartumaal ja Läänemaal. Tartumaal tegutsejaid osales palju nii küsitluses kui intervjuudes.

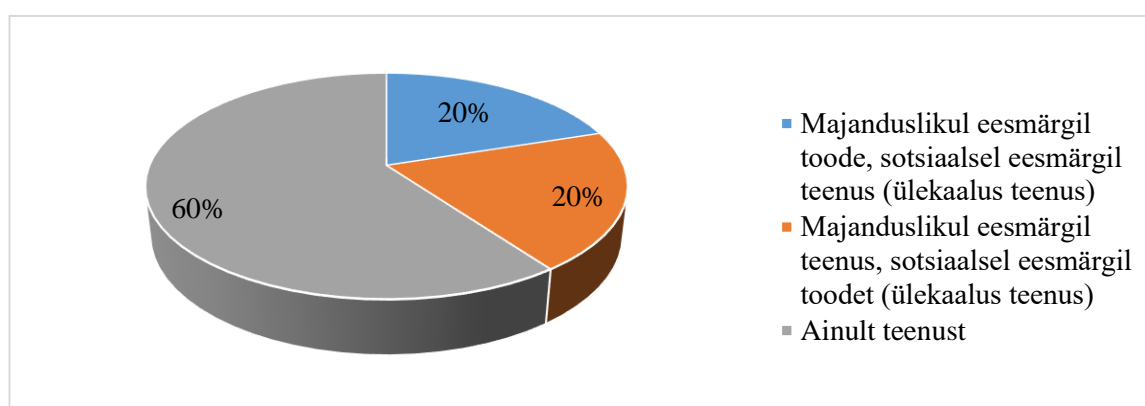
Vastanutel paluti ka selgitada, kas ettevõtte pakub enda kliendile toodet või teenust ning kui pakutakse mõlemat, siis mis eesmärgil ühte või teist pakutakse ja kumb neist kahest

domineerib – toode või teenus, eraldi on välja toodud nii küsitluses osalenute (vt joonis 4) kui ka intervjueritavate (vt joonis 5) vastused.



Joonis 4. Mida ja millises osakaalus ettevõtte kliendile pakub (küsitlus)

Analüüsist selgub, et 46% küsitluses osalenutest pakub oma kliendile ainult teenust, 29% pakub majanduslikul eesmärgil toodet ja sotsiaalsel eesmärgil teenust ning teenuse osakaal on suurem, 17% pakub majanduslikul eesmärgil teenust ning sotsiaalsel eesmärgil toodet ning samuti on ülekaalus teenuse pakkumine. Toote pakkumine nii majanduslikul kui ka sotsiaalsel eesmärgil on ülekaalus 8% vastanutel – 4% pakuvad toodet majanduslikul eesmärgil ja 4% sotsiaalsel. See tähendab, et vastanud pakuvad oma klientidele enamasti teenust või kui pakutakse toodet ja teenust, siis teenuse osakaal on suurem.



Joonis 5. Mida ja millises osakaalus ettevõtte kliendile pakub (intervjuu)

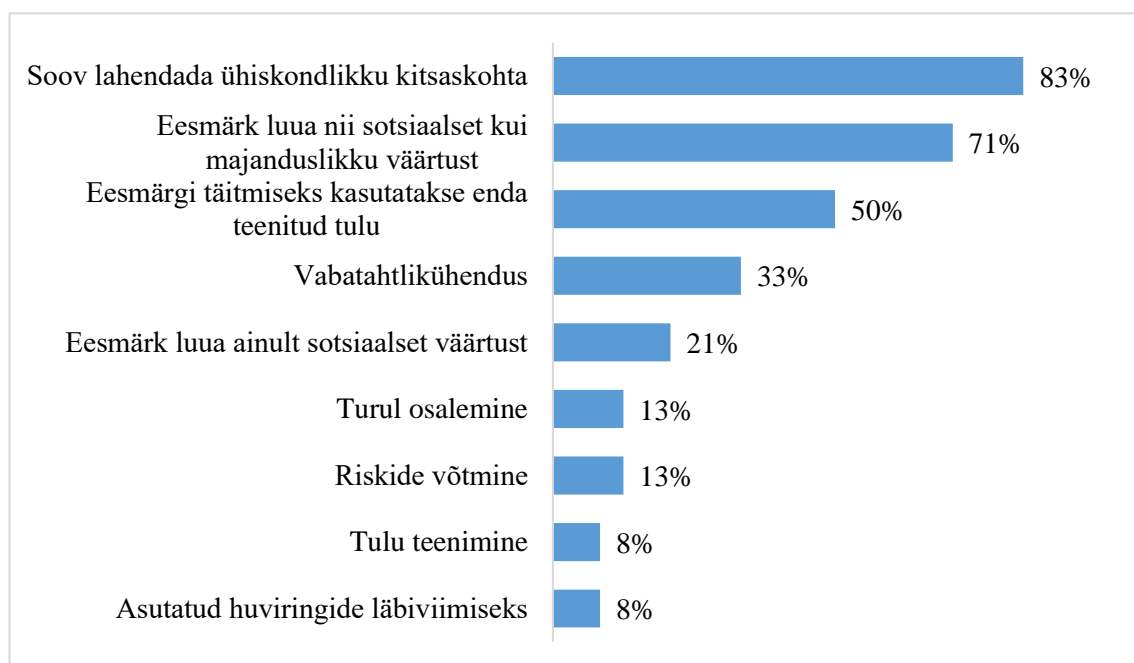
Enamus vastanutest pakub oma klientidele ainult teenust ning võrdselt ehk 20% on nii neid, kes pakuvad majanduslikul eesmärgil toodet ja sotsiaalsel eesmärgil teenust ning ülekaalus on teenuse osa kui ka neid, kes majanduslikul eesmärgil pakuvad teenust ja sotsiaalsel eesmärgil toodet, kus ülekaalus on samuti teenuse osa. See tähendab, et kõikide intervjueeritavate puhul on kliendile pakutava puhul ülekaalus teenus.

Uuringus osalenutelt küsiti ka seda, millised on nende varasemad kogemused ettevõtjana, küsitluses osalenutest 46% varasemad kogemused puudusid, mis tähendab, et enam kui pooltel vastanutel olid varasemad kogemused ettevõtlusega olemas. Intervjueeritavate puhul enamusel – 70% varasemad kogemused ettevõtjana puudusid, mõnel olid varasemad kogemused ka olemas. Kui vastanud tõid välja, et neil on ka varem kogemus ettevõtlusega, siis nii küsitluse kui intervjuude puhul, oli eelneva kogemuse omajatel ka varasemalt oma ettevõtte olnud, mõnel ka mitu ettevõtet erinevates valdkondades.

Vastanutel paluti ka kirjeldada või selgitada sotsiaalset ettevõtlust ning kõik uuringus osalejad olid sellele küsimusele lähenenud erinevalt. Mõningad selgitasid sotsiaalset ettevõtlust põhjalikumalt, mõni üksikute märksõnadega, mõni läbi oma ettevõtte tegevuse ning mõni üleüldiselt. Kõikide vastanute vastused ja lähenemine küsimusele oli erinev, kuid oma olemuselt vastasid kõik sotsiaalsele ettevõtlusele, mis taaskord kinnitab, et sotsiaalsel ettevõtlusel puudub üks kindel definitsioon (lk 19). Näiteks läbi oma ettevõtte pakutava on üks ankeetküsitluses osalenu selgitanud sotsiaalset ettevõtlust järgmiselt: „Võimalus pakkuda tooteid, mida on valmistanud vähenenud või puuduva töövõimega inimesed ja teenuseid, mis on neile jõukohased. Ühiskonnale kinnitada, et sellised inimesed soovivad anda oma panust“. Sotsiaalset ettevõtlust on küsitlusele vastanu poolt selgitatud ka üldiselt: „Sotsiaalne ettevõtlus on ühiskonnas sotsiaalse lisandväärtuse loomiseks mõeldud tegevus läbi ettevõtluse“. Intervjueeritavad kirjeldasid sotsiaalset ettevõtlust näiteks kui „Tegevus, mille eesmärk ei ole mitte niivõrd kasum, kuivõrd tegevus, mis annab midagi ühiskonnale tagasi“ ning „Asi ei ole niivõrd rahas, kuivõrd soovis ühiskonda panustada“.

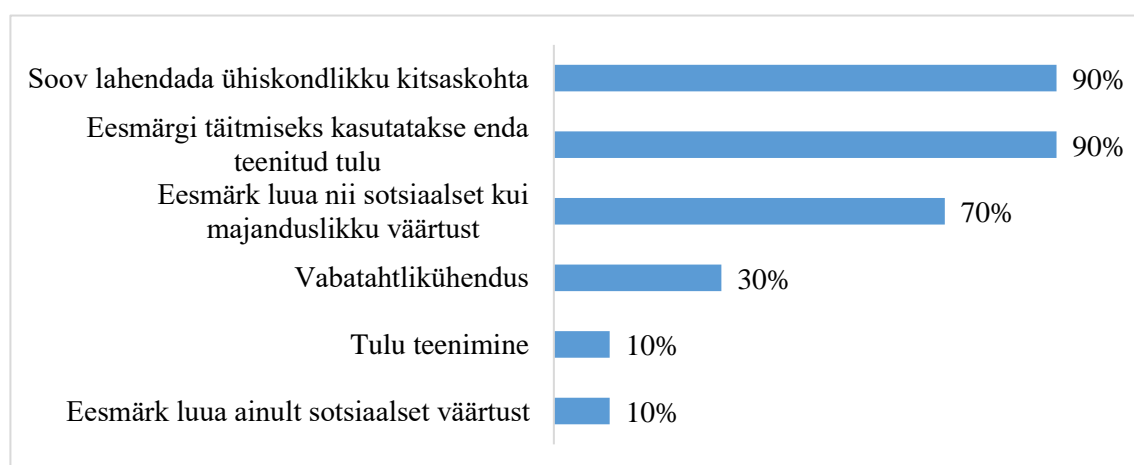
Uurimaks, kas küsitluses osalenud (vt joonis 6, lk 34) ja intervjueeritavad (vt joonis 7, lk 34) tuvastavad etteantud märksõnade loetelust sotsiaalse ettevõtlusega seotud märksõnad, pakkus autor kolme erinevasse kategooriasse kuuluvaid märksõnu, millest vastanutel tuli

valida kolm. Etteantud märksõnad olid seotud äriettevõtluse, sotsiaalse ettevõtluse ja mittetulundusliku ettevõtlusega.



Joonis 6. Sotsiaalse ettevõtlusega seostuvad märksõnad (küsitlus)

Kõige enam seostus vastanutele sotsiaalse ettevõtlusega märksõna „soov lahendada ühiskondlikku kitsaskohta“, seejärel „eesmärk luua nii sotsiaalset kui majanduslikku väärtust“ ning „eesmärgi täitmiseks kasutatakse enda teenitud tulu“. Kolm enim vastatud vastusevarianti olid sotsiaalse ettevõtluse kohta käivad, mis näitab, et enamus oskas neid teistest märksõnadest eristada. Kuigi ka teisi vastusevariante oli pakutud vähemalt kahe vastanu poolt, siis kolm enimpakutatavat varianti olid siiski sotsiaalse ettevõtlusega seotud.

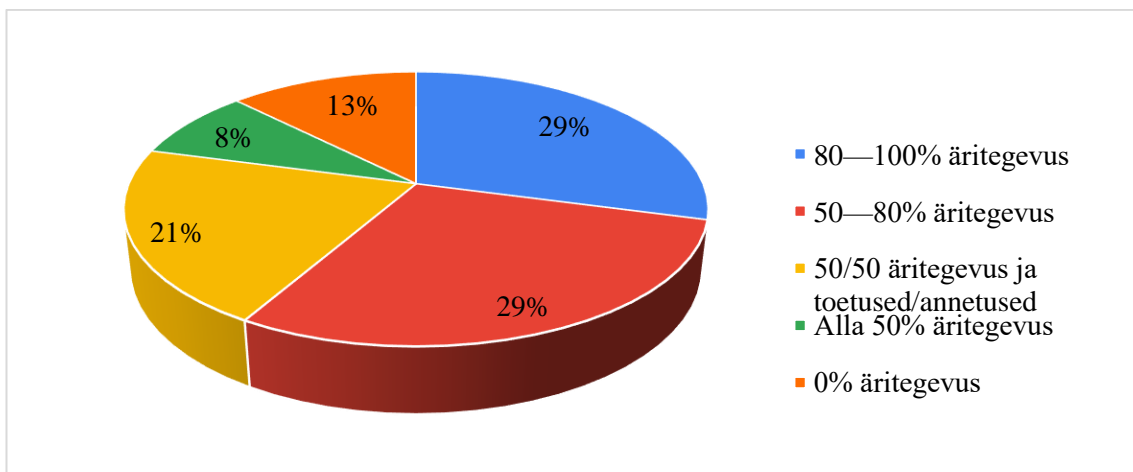


Joonis 7. Sotsiaalse ettevõtlusega seostuvad märksõnad (intervjuu)

Joonisel on välja toodud intervjueeritavate valitud märksõnad, mis neile sotsiaalse ettevõtlusega seostuvad ning kui suur oli antud märksõna valinute osakaal. Selgub, et enim valituteks osutusid sotsiaalse ettevõtlusega seostuvad märksõnad, kuid siiski arvati sotsiaalse ettevõtlusega seostuvat ka märksõnad „vabatahtlikühendus“, „tulu teenimine“ ning „eesmärk luua ainult sotsiaalset väärtust“.

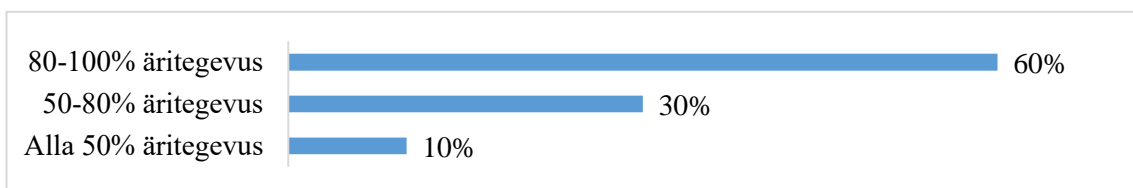
Nii küsitluses kui intervjuudes osalenute seas olid kolm sotsiaalse ettevõtlusega seotud märksõna vastanute poolt enim valitud. Küsitluses osalenute seas oli populaarseimaks märksõnaks „soov lahendada ühiskondlikku kitsaskohta“, mis ka intervjueeritavate puhul oli üks kahest enim pakutud variandist. Eelmise variandiga võrdselt töid intervjueeritavad välja „eesmärgi täitmiseks kasutatakse enda teenitud tulu“, mis ankeetküsitluses osalenute seas sai kolmandana kõige rohkem pakkumisi. Teisena enim pakutud variandiks küsitluses osalenute seas oli „eesmärk luua nii sotsiaalset kui majanduslikku väärtust“, mis intervjueeritavate seas oli kolmandana enim valitumate märksõnade hulgas.

Enamus uuringus osalenud ettevõtteid, 82% ehk 34-st osalenust 28, olid mittetulunduslikud ettevõtted. Küsitluses osalenud 24 vastanust 20 olid mittetulunduslikud ning kümnest intervjueeritavast kaheksa olid mittetulunduslikud. Uuringus osalenud ettevõtetest 18% olid tulunduslikud – neli neist osales uuringus ning kaks intervjuudes. Sotsiaalsete ettevõtete puhul on oluline nii rahaliste kui mitterahaliste eesmärkide täitmine ja nende tasakaalus hoidmine (lk 20) ning parema ülevaate saamiseks uuringus osalejate äritegevuse mahust, tuuakse välja sotsiaalsete ettevõtete sissetulekute osakaal äritegevusest ning toetustest ja/või annetustest saadava tulu vahel nii küsitluses osalenute (vt joonis 8, lk 36) kui ka intervjueeritavate (vt joonis 9, lk 36) puhul.



Joonis 8. Tegevuse finantseerimise allikate osakaal sotsiaalsetes ettevõtetes (küsitlus)

Küsitluses osalenutest enamusel on äritegevuse osakaal üle 50%, see tähendab kas 50–80% või 80–100%, mõlema osakaalu puhul oli vastanute arv võrdne. 21% vastanutest on äritegevusest ja toetustest/annetustest saadavat tulu hinnanud võrdseks, 8% oli neid, kelle äritegevuse osakaal on alla 50% ning 13% vastanute puhul on ettevõtte äritegevuse osakaal olnud 0% ehk ettevõtte saab raha vaid toetustest ja/või annetustest.

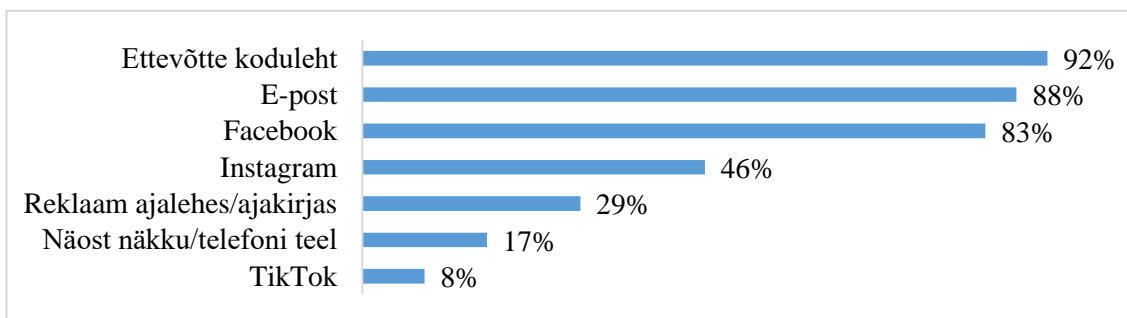


Joonis 9. Tegevuse finantseerimise allikate osakaal sotsiaalsetes ettevõtetes (intervjuu)

Enamuse intervjuueeritavate puhul oli äritegevuse osakaal ettevõttes 80-100%, 30% intervjuueeritavatest oli äritegevuse osakaal 50-80% ning vaid ühe intervjuueeritava puhul oli äritegevuse osakaal alla 50%, millest selgub, et hoolimata sellest, et ettevõtte vormi puhul oli 80% intervjuueeritavatest mittetulunduslikud ettevõtted on 90% osalenute puhul äritegevuse osakaal ettevõttes üle 50%.

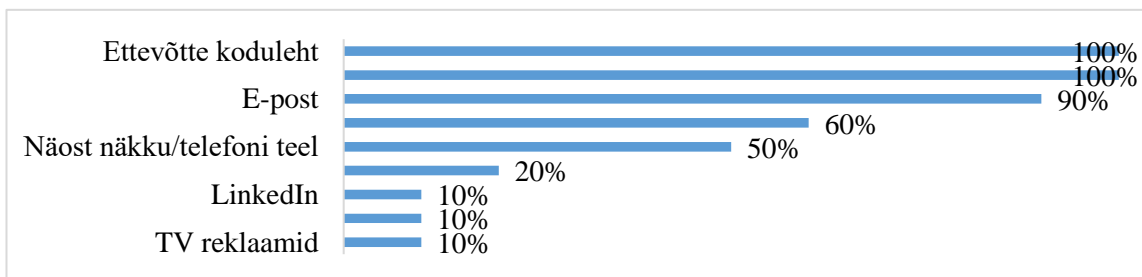
Selgus, et nii küsitluses kui intervjuudes osalenutel oli enamikel äritegevuse osakaal ettevõttes üle 50%, mõlema uuringumeetodi juures domineerisid äritegevuse osakaal 50-80% ning 80-100%. Vaid kolm vastanut kogu uuringus hindasid äritegevuse osakaalu alla 50%. Sama paljud hindasid äritegevuse osakaalu ka 0%-iga, kõik nad olid küsitluses osalenud, intervjuueeritavatest ei olnud mitte kellegi puhul äritegevuse osakaal 0%.

Järgnevalt uuriti ka seda, milliseid kanaleid kasutavad kliendiga suhtlemiseks küsitluses osalenud (vt joonis 10) ja intervjueeritavad (vt joonis 11), vastanutel oli võimalik valida nii etteantud vastusevariantide vahel kui ka valida variant „Muu“ ning lisada juurde ka suhtluskanal, mida valikvastustes ei olnud antud.



Joonis 10. Kliendiga suhtlemise kanalid (küsitlus)

Enim kasutatavaks suhtluskanaliks osutus küsitlusele vastanute seas ettevõtte koduleht, millele järgnesid e-post ja sotsiaalmeedia platvorm *Facebook*. Eelnimetatud kolme suhtluskanalit kasutavad 24 vastanust vähemalt 20. Lisaks suhtlevad SEV liikmed kliendiga ka sotsiaalmeediakanalis *Instagram*, ajalehes või ajakirjas oleva reklaami kaudu, näost näkku või telefoni teel ja *TikTok* platvormil, mis on samuti sotsiaalmeedia keskkond.

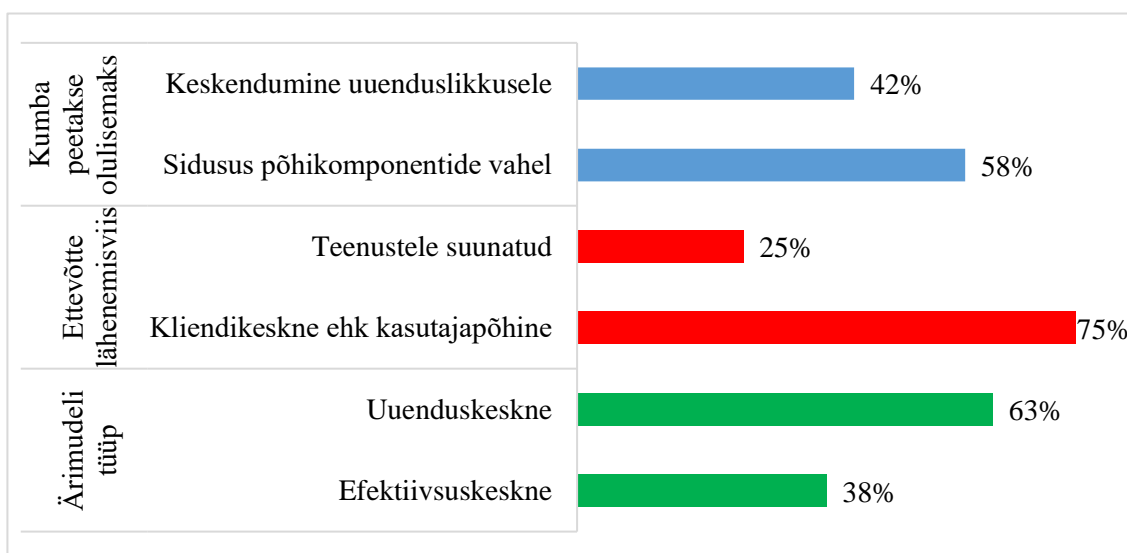


Joonis 11. Kliendiga suhtlemise kanalid (intervjuu)

100% intervjueeritavatest kasutab kliendiga suhtlemiseks ettevõtte kodulehte ning sotsiaalmeediakanalit *Facebook*, samuti suhtlevad enamus intervjueeritavatest kliendiga e-posti teel. Enam kui pooled kasutavad suhtluskanalina ka reklaami ajalehes või ajakirjas ning pooled vastanud kasutavad ka otsest suhtlust, kas näost näkku või telefoni teel. Intervjueeritavate seas olid suhtluskanalina esindatud ka sotsiaalmeediaplattformid *Instagram*, *LinkedIn* ja *Youtube*, lisaks kasutab üks vastanu ka TV reklaame.

Küsitluses ja intervjuudes osalenute jaoks on kolm populaarsemat kliendiga suhtlemise kanalit samad – e-post, *Facebook* ja ettevõtte koduleht. *Instagrami* kasutamine on populaarsem küsitlusele vastanute seas, kellest 46% antud rakendust kasutavad, intervjuueeritavatest kasutas rakendust vaid 20%. Mõlemad uuringugrupid kasutavad ka kliendiga näost näkku või telefoni teel suhtlemist ning reklaami ajalehes või ajakirjas. Küsitlusest selgus, et kasutatakse ka *TikTok* rakendust, intervjuueeritavad töid suhtluskanaliteks välja ka *LinkedIn* ja *Youtube*.

Muuhulgas paluti selgitada ka ettevõtte lähenemisviisi ning ärimudeli tüüpi – kas lähenemisviisilt ollakse teenustele, kliendile või võrgustikule suunatud, kas ärimudel on olemuselt pigem uuendus- või efektiivsuskeskne ning kas olulisemaks peetakse pigem keskendumist uuenduslikkusele või sidusust ettevõtte põhikomponentide vahel, seda nii küsitluses osalenute (vt joonis 12) kui ka intervjuueeritavate (vt joonis 13, lk 39) puhul.

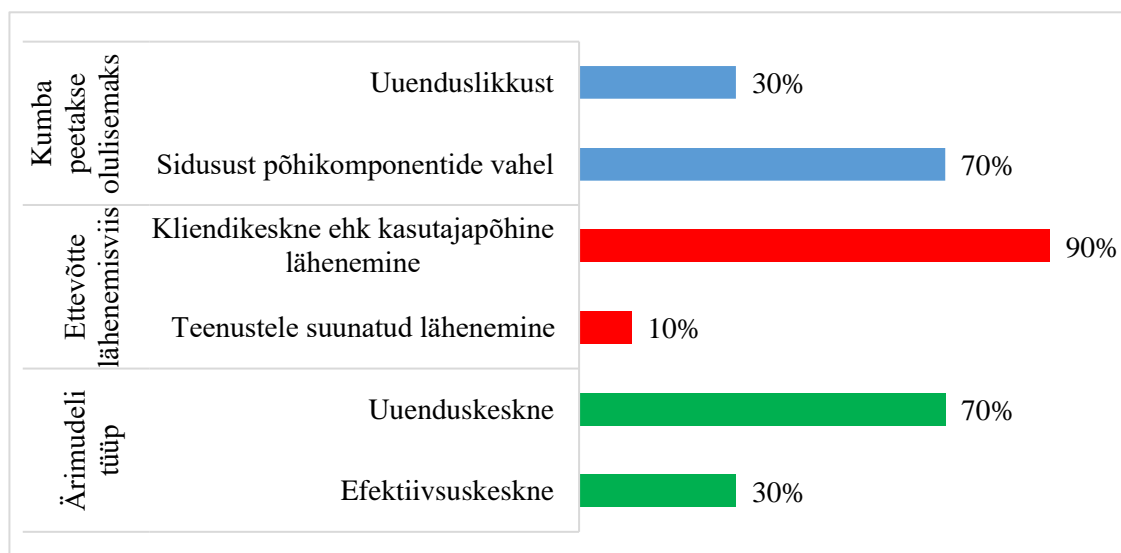


Joonis 12. Sotsiaalsete ettevõtete lähenemisviisi ja ärimudeli tüüp (küsitlus)

Vastanud peavad ettevõtte puhul pigem olulisemaks sidusust põhikomponentide vahel kui keskendumist uuenduslikkusele. Sidusust hindas olulisemaks 58% küsitluses osalenutest, uuenduslikkusele keskendumist pidas olulisemaks 42%. Ettevõtte lähenemisviisi puhul oli võimalik valida kolme variandi vahel, läbi mille on ärimudelid mõjutatavad – teenustele suunatud, kasutajapõhine ning võrgustikule suunatud lähenemine (lk 10), viimast ei valinud mitte ükski vastanu. 75% ehk 18 inimest pidas

olulisemaks kliendikeskset lähenemist ning 25% ehk kuus inimest pidas olulisemaks teenustele suunatud lähenemist.

Ärimudeli tüübi puhul oli vastanutel võimalik valida, kas ettevõtte on pigem uuendus- või efektiivsuskeskne. Enamus küsitluses osalenutest pidas ettevõtet uuenduskeskseks, 38% arvas, et nende ettevõtte on efektiivsuskeskne. Ühtlasi uuriti, milles vastanute uuendus- või efektiivsuskesksus väljendub. Need, kes pidasid enda ettevõtet uuenduskeskseks, töid välja, et nende uuenduslikkust näitab pidev uute toodete väljatöötamine, uuenduste tegemine vastavalt klientide tagasisidele, uudsed lahendused, arenduskoosolekud ning pidev uute arendusvõimaluste otsimine. Efektiivsuskeskse ärimudeli puhul toodi välja, et pööratakse palju tähelepanu kvaliteedile, teenuse mõju jätkumine pikaajaliselt ka pärast teenuse tarbimist, ressursside optimeerimine ning taaskasutus.



Joonis 13. Sotsiaalsete ettevõtete lähenemisviis ja ärimudeli tüüp (intervjuu)

Enamus vastanutest peavad sidusust põhikomponentide vahel olulisemaks kui uuenduslikkust. Lähenemisviisilt on enamus intervjuueeritavatest kliendikeskse lähenemisega, vaid üks intervjuueeritav on teenustele suunatud lähenemisega. Ärimudeli tüübilt ütles enamus vastanutest, et ollakse uuenduskesksed ning 30%, et ollakse efektiivsuskesksed. Kõigil paluti ka selgitada, kuidas efektiivsus- või uuenduskesksus avaldub. Efektiivsuskeskse ärimudeli tüübi puhul toodi välja, et palju tähelepanu ja energiat pööratakse ette planeerimisele ning edukate tulemuste saavutamiseks vajalike abivahendite kasutamisele, keskendutakse kvaliteedile ning klientide vajaduse ja

nõudluse rahuldamisele. Uuenduskesksed töid välja, et nad mõtlevad pidevalt välja uusi ideid ning korraldavad regulaarselt koosolekuid ja ajurünnakuid uute ideede genereerimiseks. Selgitati, et oma tegevusega püütakse erineda teistest sarnase teenuse pakujatest ning tehakse ka rahvusvahelist koostööd, mis aitab samuti uuenduslikkusele kaasa, kuna suunavaid ideid saadakse ka väljast poolt Eestit. Püütakse mitte liigselt keskenduda olemasolevale, vaid võtta arvesse klientide soove ja teenuseid pidevalt edasi arendada.

Mõlemad uuringugrupid, nii ankeetküsitlusele vastanud kui intervjueeritavad peavad sidusust põhikomponentide vahel olulisemaks kui uuenduslikkust. Küsitluses osalenutest hindas viimast tähtsamaks 42% vastanutest, intervjueeritavatest 30%. Kliendikeskse lähenemisviisiga ettevõtted domineerivad üle teenustele suunatud lähenemise nii intervjueeritavate kui küsitluses osalenute seas, võrgustikule suunatud lähenemisega ei olnud ükski uuringus osalenu. Küsitlusele vastanute ning intervjueeritavate puhul on ärimudeli tüüp enamasti uuenduskeskne, seda 65% kogu vastanute hulgast, st 35% uuringus osalenute puhul on ärimudeli tüüp efektiivsuskeskne.

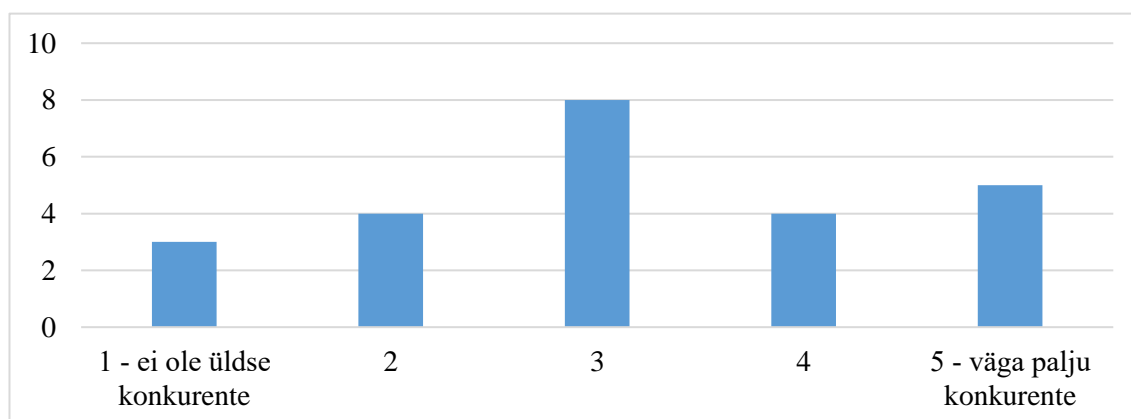
Ärimudel tänu selle erinevatele komponentidele ja nendevahelistele seostele, loob väärtust nii kliendile kui ka ettevõttele endale (lk 7). Uuringus osalejaid oli mitmetest erinevatest valdkondadest ning seetõttu erines ka see, kuidas väärtust luuakse. Küsitluses osalenute puhul toodi välja näiteks erivajadustega inimeste abistamine muutunud elutingimustega kohanemisel, elukvaliteedi parendamine, töökoha pakkumine, võimaluste loomine, vaimse tervise parendamine, parem haridus. Vestluses osalenutel paluti ka selgitada, millist väärtust ettevõtte kliendile loob ning toodi välja ajakohase ekspertinfo pakkumine, uute teadmiste omandamine ja õpitu kinnistamine läbi pakutava teenuse, koolituste pakkumine, looduslähedus, privaatsus, puhkus ning personaalsus.

Väärtuse pakkumiseks on vaja ka ressursse ning uuringus osalejatel paluti nimetada ressursse, mis on olulised ettevõtte väärtuspakkumise edastamiseks kliendile. Küsitluses osalenute puhul toodi mitmel juhul välja, et ei teata või ei saada aru, mis on väärtuspakkumine. Need küsitlusele vastanud, kes küsimust mõistsid, töid oluliste ressursidena välja pädeva personali, aja, ideed ja raha. Pädevat personali pidasid oluliseks ressursiks ka kõik intervjueeritavad. Intervjueeritavate poolt peeti oluliseks ka kogemusi, mida inimesed saavad oma töös rakendada ja kliendile edasi, veel toodi

vajalike ressursidena välja raha, aeg ning koht teenuse pakkumiseks. Digikanaleid kui olulist ressursi teenuse pakkumiseks, ei maininud intervjuueeritavatest mitte keegi ning ka küsitluses osalenutest tõi digikanalid olulise ressursina välja vaid üks vastanu.

Lisaks kliendile väärtuse loomisele paluti osalejatel selgitada ka seda, millist väärust loob ettevõtte iseendale. Küsitluses osalenute ja intervjuueeritavate vastused olid sarnased, vastuste erinevus tuli välja tulunduslike ja mittetulunduslike ettevõtete vahel. Uuringus osalenud tulunduslikud ettevõtted töid välja tuntuse, raha ja töökohtade loomise. Mittetulunduslike ettevõtete puhul toodi mitmel juhul välja rahulolu, töökohtade loomine, sotsiaalse väärtuse loomine, missiooni täitmise tunne ning eneseteostusvõimalus. Tulunduslike ettevõtete puhul ei toodud väärtuse loomise all välja sotsiaalseid ja sisemisi väärtusi nagu seda tehti mittetulunduslike ettevõtete puhul.

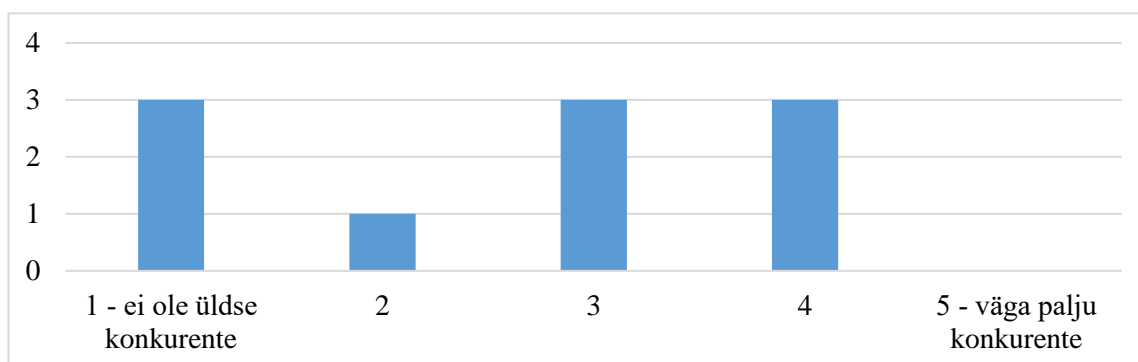
Ärimudeli koguväärtus tuleneb ka konkurentsivõimeliste ja alternatiivsete lahenduste pakkumisest võrreldes konkurentidega (lk 10), mistõttu küsiti osalenutelt ka seda, kui suureks hindavad nad konkurentsi oma tegevusvaldkonnas. Vastanutel oli võimalik anda hinnang konkurentidele viie palli süsteemis, kus „1“ tähendas seda, et ei ole üldse konkurente ning „5“ väga palju konkurente. Konkurentidele andsid hinnangu nii küsitluses osalenud (vt joonis 14) kui intervjuueeritavad (vt joonis 15, lk 42).



Joonis 14. Konkurents tegevusvaldkonnas (küsitlus)

Selgub, et enamus vastanuid peavad konkurentsitaset keskmiseks, kuna on viie palli süsteemis hinnanud seda variandiga „3“. Üheksa vastanut leiavad, et konkurente on keskmisest rohkem, viis neist on hinnanud konkurentsi ka maksimaalse tulemusega „5“

viie palli süsteemis. Kolm inimest arvas, et konkurente ei ole üldse ning neli, et konkurente on, aga alla keskmise. Keskmise hinnangu konkurentsile oli 3,2.



Joonis 15. Konkurents tegevusvaldkonnas (intervjuu)

Kümnest vastanust mitte keegi ei pidanud konkurentsile tegevusvaldkonnas viie palli vääriliseks. Võrdselt kolm vastanut andsid konkurentsile hinnangu „1“, „3“ ja „4“ palli ning üks vastanu „2“. Keskmise hinnangu konkurentsile oli 2,6. Need, kes ütlesid, et konkurente tegevusvaldkonnas ei ole, selgitasid, et kuna ettevõtte tegutseb sotsiaalsel eesmärgil, siis samal alal tegutsevad ettevõtted on üksteisele pigem toeks ning kõik soovivad täita sama eesmärki, mistõttu ei peeta neid konkurentideks.

Küsitluses osalenute puhul oli keskmine hinnang konkurentsile 0,6 palli võrra kõrgem kui intervjuueeritavate puhul. Küsitletute hulgas osutus populaarseimaks hinnanguks konkurentsile „3“, intervjuueeritavad hindasid enim võrdselt kolme varianti – „1“, „3“ ja „4“. 21% küsitletutest hindas konkurentsile ka maksimaalse tulemusega ehk „5“, intervjuueeritavatest ei teinud seda keegi.

Vastanutel paluti ka selgitada, mille poolest nad enda konkurentidest erinevad. Küsitlusest selgus, et konkurentsieeliseks peeti uuenduslikkust, teenuse pakkumise kvaliteeti, omanäolisust, kliendikesksust, pikaajalist kogemust tegevusvaldkonnas, ausust, head mainet. Arvati ka seda, et teenuse pakkumisel ollakse teadlikumad kui konkurendid ning mõnel juhul toodi välja ka see, et ollakse ainsad tegutsejad konkreetsetes valdkonnas. Intervjuueeritavad tõid konkurentsieelisena välja, et ettevõttes on palju töötajaid ning tänu sellele saavad nad oma teenust pakkuda paljudele inimestele samaaegselt. Eeliseks peeti ka pidevalt uuenevaid programme, mida klientidele pakkuda, vahetuid kogemusi, ettevõtte väiksust, mis toob kaasa personaalse teenuse pakkumise,

luksuslikkust ning teenuse põhjalikkust. Ühel juhul selgitati ka, et tegevuspiirkonnas ollakse ainsad antud teenuse pakkujad.

Ühtlasi küsiti uuringus osalejatelt, kas nad peavad enda ettevõtet jätkusuutlikuks ning mida nad teevad või on juba teinud, et ettevõtte oleks jätkusuutlik. Kui ettevõtet ei peeta jätkusuutlikuks, siis mida peaks tegema, et see oleks jätkusuutlikum ning miks seda juba tehtud ei ole. 100% intervjueeritavatest pidas ettevõtet jätkusuutlikuks, küsitluses osalenutest oli ettevõtte jätkusuutlikuks pidajate osakaal 88%, mis tähendab, et oli ka neid, kes ei pea ettevõtet jätkusuutlikuks. Nende puhul, kes oma ettevõtet jätkusuutlikuks ei pea, toodi põhjusena välja pidev tööjõu vahetumine ning arvati, et tööprotsess on häiritud ettevõtte MTÜ vormi tõttu, selgitati, et toetusi on raske saada. Lisaks öeldi, et ei ole leitud head ja toimivad lahendust ning et ka varasemad proovitud lahendused on ebaõnnestunud. End jätkusuutlikuks pidavad ettevõtted töid selle kinnitamiseks välja toodete pideva arengu ja mitmekesisuse, töötajate koolitamise, pädevate töötajate värbamise, kliendikeskse lähenemise, koostöö teiste organisatsioonidega, reservid, mitmest kohast tulu saamise, uuenduslikkuse ning kvaliteedile panustamise. Teenuste digiteerimist ühe jätkusuutlikkuse näitajana mitte ühegi vastanu poolt välja ei toodud.

Uuriti ka seda, mida ettevõtted teevad või on teinud, et kohaneda väliskeskkonnast tulenevate muutustega. Nii küsitluses osalenuke kui intervjueeritavate hulgas domineerisid vastustena e-poe loomine või selle olulisuse kasv ja teenuse pakkumine virtuaalselt. Lisaks toodi välja ka see, et töökorraldust tuli muuta, kliendile püütakse personaalsemalt läheneda ning klientidega rohkem suhelda, tööjõudu on tulnud vähendada ning üks vastanu tõi ka välja, et ettevõtte üks tegevusharu on tulnud sulgeda ja rohkem keskenduda ja panustada teistele nende pakutavatele teenustele.

Küsimisi ka konkreetselt, kas COVID-19 pandeemia on mõjutanud ettevõtte teenuse pakkumist kliendile, kust selgus, et enamus uuringus osalenuid see mõjutas. Intervjueeritavatest tunnistas pandeemia mõju ettevõttele 90%, küsitluses osalenutest 83%. 10% intervjueeritavate ning 17% küsitletute puhul COVID-19 pandeemia teenuse pakkumist ei mõjutanud. „Jah“ vastuse andjatel paluti selgitada, kuidas pandeemiast tulenevalt ümberorienteeruti ehk mida teenuse pakkumisel muudeti. Populaarseimaks vastuseks nii küsitletute kui intervjueeritavate puhul oli teenuse pakkumine virtuaalselt. Mõlemas uuringugrupis toodi välja see, et on hakatud pakutavaid teenuseid rohkem

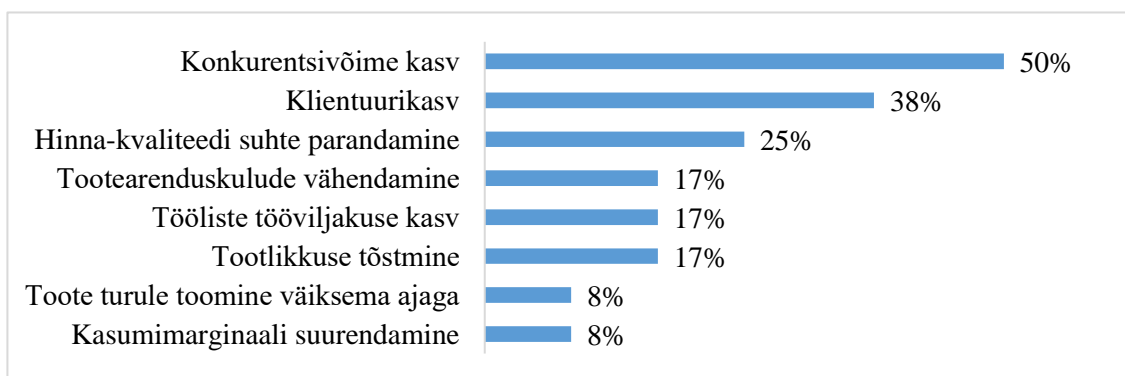
analüüsima ning uusi või paindlikumaid lahendusi otsima, korraldades näiteks ajurünnakuid. Küsitluses osalenud tõid veel välja ka e-poe loomise, paaril juhul öeldi, et teenuste digiteerimisega on algust tehtud, kuid hetkel on see pooleli. Lisaks tõid küsitluses osalenud välja kontaktide vähendamise ja digiturunduse osakaalu suurendamise. Intervjuus osalenud majutusteenuse pakkuja selgitas, et nemad on loonud uue lähenemise ja pakuvad „karantiinihotelli“, mis kujutab endast seda, et grupina välismaalt tulevad külastajad saavad majutusasutuses olla isoleeritud teistest inimestest, st terve hotell on nende päralt ja kokkupuuteid teiste inimestega ei ole.

Küstiti ka seda, kas ettevõtte on digiteeritud ning kui jah, siis mis ajast ning mis oli selle ajendiks. Kuna küsitluses osalenutel oli põhjendava küsimuse juures antud vastamiseks avatud vastuselahter, oli neil võimalik sinna kirjutada ükskõik mida ning palju vastanud ütlesid, et nad ei tea, mis on digiteerimine või ei ole selle tähenduses kindel. Pärast esmakordset küsimustiku saatmist lisati igal edasisel saatmisel juurde ka selgitus digiteerimise kohta ning iga e-kirja juures oli alati välja toodud autori kontakt ning temapoolne üleskutse julgelt temaga ühendust võtta, kui küsimustikuga seoses tekib mingeid küsimusi. See tähendab, et kõigil oli alati võimalik autoriga ühendust võtta, kui sooviti täpsustusi, selgitusi või oli tekkinud küsimusi, seda ei teinud mitte ükski vastanu. Küsitluses osalenutest 33% ütles, et nende ettevõtte ei ole digiteeritud, ülejäänud 67% vastanute puhul on ettevõtte digiteeritud. Kuna varasemalt oli autor küsinud ka seda, milliseid kanaleid kasutavad vastajad kliendiga suhtlemiseks ja nendest 22 tõid suhtluskanalina välja ettevõtte kodulehe, millest selgub, et ettevõtte on digiteeritud. Vaid üks osaleja ütles, et kasutab kliendiga suhtlemiseks vaid otsest suhtlust, kuid hiljem ütles, et ettevõtte on digiteeritud. Oli ka üks vastanu, kes ettevõtte kodulehte ei toonud suhtluskanalina välja, kuid kasutas klientidega suhtlemiseks *Facebooki*, kuid seda, kas inimene suhtleb klientidega läbi isikliku *Facebooki* konto või läbi ettevõtte *Facebooki* lehe, ei olnud täpsustatud, kui ettevõttel on olemas isiklik *Facebooki* lehekülg, siis tuleb välja, et tegelikult 100% küsitlusele vastanute puhul on ettevõtte digiteeritud. Kuna seda ei saa aga täpsustada, sest küsimustik oli anonüümne, siis vastuste põhjal saab öelda, et vähemalt 96% vastanute ettevõtte on digiteeritud. See näitab taaskord, et ei teata digiteerimise tähendust ega vaevutud selle kohta autorilt ega internetist uurima. Intervjueeritavate puhul oli kõigil kümnelt ettevõtte digiteeritud. Uuringus osalenud, kes vastasid, et ettevõtte on digiteeritud, tõi vaid üks vastanu välja, et digiteerimisega alustati

eelmisel (s.o. 2020. aasta) kevadel ning selle ajendiks oli COVID-19 pandeemia. Paljud uuringus osalenud ettevõtted on digiteeritud kümme või rohkem aastat, küsitluses osalenute hulgas oli ka neid, kes ütlesid, et ettevõtte on algusest peale olnud digiteeritud, üks intervjueeritav, kes oli lühemat aega tegutsenud, ütles, et ettevõtte digiteeriti kaks aastat tagasi. Digitaalplatvormil tegutsemise ajendina toodi välja soov ajaga kaasas käia ning kliendi jaoks nähtavam ja kättesaadavam olla. Küsitluses osalenute seas oli palju ka neid, kes kirjutasid, et ei saa aru, mis on digiteerimine, hoolimata sellest, et ankeetküsitlusega kaasnenud e-kirjas oli mõiste selgitus olemas ning kõigil oli võimalik ka autoriga ühendust võtta, et seda täpsustada.

Vastanutelt küsiti ka seda, kas ettevõtte digiteerimine on toimunud järk-järgult või on koheselt muudetud kõiki protsesse. Kui ettevõtte ei ole digiteeritud, paluti küsitlusele vastanutel valida, kumba viisi nad eelistaksid. Kõikidest uuringus osalenutest kaks – üks küsimustiku täitja ning üks intervjueeritav – eelistasid radikaalselt kõikide muutuste läbiviimist ehk koheselt kõikide protsesside muutmist, ülejäänud 32 ehk 94% vastanutest eelistas järk-järgult digiteerimist ehk vähehaaval muudatusi läbi viia.

Ettevõtetele, kelle teenused on digiteeritud, paluti ka täpsustada, millist mõju on digiteerimine ettevõttele avaldanud. Küsitluses osalenutest viis ehk 21% ning intervjueeritavatest neli ehk 40% ütles, et ettevõtte teenus on digiteerimata. Etteantud valikvastuste hulgast, valisid teenused digiteerinud, ehk 79% küsitluses osalenutest (vt joonis 16) ning 60% intervjueeritavatest (vt joonis 17, lk 46) välja need näitajad, mis olid läbi teenuste digiteerimise ettevõttele mõju avaldanud.



Joonis 16. Teenuste digiteerimise mõju sotsiaalsetele ettevõtetele (küsitlus)

Teenuste digiteerimise puhul märkasid küsitluses osalenud ettevõtted enim muutust konkurentsivõime ja klientuurikasvus. Muuhulgas leiti, et paranenud on hinna-kvaliteedi suhe, tootearenduskulude vähendamine, tööliste tööviljakuse kasv, tootlikkuse tõstmine, toodet on võimalik turule tuua lühema ajaga ning suurenenud on kasumimarginaal. See näitab, et teenuste digiteerimisel on positiivseid mõjutusi ettevõttele nii konkurentsi, kliendi, tööliste, rahaliste ja ajaliste ressursside kui ka tootlikkuse valdkonnas.



Joonis 17. Teenuste digiteerimise mõju sotsiaalsetele ettevõtetele (intervjuu)

Kõik kuus intervjuus osalenut, kelle teenused on digiteerinud, tõid teenuse digiteerimise mõjuna välja klientuurikasvu. Kuuest teenuse digiteerinud ettevõttest neli tundis ka konkurentsivõime kasvu, lisaks täheldati positiivset muutust ka tööliste tööviljakuse kasvus ning hinna-kvaliteedi suhte paranemisel.

Nii küsitluses osalenute kui intervjueeritavate puhul olid kaks teenuste digiteerimise suurimat mõju ettevõttele klientuurikasv ja konkurentsivõimekasv. Mõlemas uuringugrupis toodi välja ka hinna-kvaliteedi suhte parandamine ning tööliste tööviljakuse kasv. Küsitluses osalenud tõid mõjuna välja ka tootearenduskulude vähendamise, tootlikkuse tõstmise, toote turule toomise väiksema ajaga ning kasumimarginaali suurendamise, intervjueeritavad eelnimetatud mõjusid ei täheldanud.

Uuriti ka seda, milliseid võimalusi või millist väärust on ettevõtte teenuste digiteerimine ettevõttele loonud ning milliseid kulusi on see aidanud vähendada. Mõlemas uuringugrupis toodi välja rohkemate klientideni jõudmine ning tuntuse ja klientuurikasv. Küsitluses osalenud tõid väärtuse loomise juures välja, et muututi klientidele kättesaadavamaks, paranes teenuse kvaliteet ja info liikumise kiirus, rahvusvaheliselt tegutsemise võimalus ning tekkis võimalus ka kodust tööd teha. Intervjueeritavad selgitasid, et tänu teenuste digiteerimisele oli neil võimalik suurendada pakutavate teenuste mahtu, kasvas efektiivsus ja arenesid digipädevused. Veel toodi välja, et teenuste digiteerimisega kasvas ka enesekindlus, mis tulenes teadmisesest, et olenemata

väliskeskkonnast toimuvatest muutustest, saadakse enda teenust edasi pakkuda – digitaalselt, ning ollakse julgemad uusi lahendusi leidma. Kulutuste vähenemise juures toodi mõlemas uuringugrupis välja aja- ja turunduskulude vähenemine. Intervjueeritav, kes tõi välja turunduskulu vähenemise, selgitas, et teeb ise sotsiaalmeedia turundust ning ei kasuta ostetud reklaami. Lisaks töid küsitluses osalenud välja ka tööjõu-, toitlustus- ja transpordikulude vähenemise. Sellest selgub, et teenuse digiteerimine aitab ka kulusid optimeerida.

Uurimaks, kas teenuste digiteerimine on aidanud ettevõttel veelgi rohkem või kiiremini areneda, luues uusi teenuseid, küsiti vastanutelt ka seda, kas nad on pärast teenuste digiteerimist loonud uusi teenuseid. Kogu uuringugrupist oli seda teinud vaid 18% osalenutest, kellest kõik olid küsitluses osalenud, see tähendab, et suurem enamus uuringus osalenutest ei olnud uusi teenuseid loonud. Intervjueeritavatest ei olnud mitte keegi pärast teenuse digiteerimist uusi teenuseid loonud, kuid toodi välja, et järk-järgult püütakse digiteerida juba olemasolevaid teenuseid, mis on hetkel veel digiteerimata.

Vastanutel paluti ka täpsustada, milliseid digiteerimise platvorme nad kasutavad. Mõlemas uuringugrupis toodi kodulehe platvormina välja *Wordpress*, sotsiaalmeedikanalid *Facebook* ja *Instagram* ning majutusteenuse keskkond *Booking.com*. Intervjueeritavate hulgas kasutati ka kodulehe platvormi *Voog* ja majutusteenuse keskkonda *Airbnb*. Küsitluses osalenud kasutasid ka videoveestluse keskkonda *Zoom* ja majutusteenuse keskkonda *Hostelworld.com*. Küsitletutest paljud vastajad taaskord ütlesid, et ei saa küsimusest aru või ei oska sellele vastata, kuid endiselt ei pöördunud ka küsimustiku saatja poole küsimuse täpsustamiseks või selgituse saamiseks.

Uuriti ka seda, kas uuringus osalejad tunnevad, et teenused digiteerinud ettevõtted avaldavad neile suuremat konkurentsi kui ettevõtted, kelle teenused on digiteerimata. 35% vastanutest seda tundis, enamus vastanuid siiski mitte.

Viimasena uuriti, mida uuringus osalejad arvavad – miks mõningad sotsiaalsed ettevõtted ei ole teenuste digiteerimiseni jõudnud. Oli nii neid, kes ütlesid, et ei tea ega oska midagi arvata kui ka neid, kes arvasid, et ettevõtteid, kelle teenused on digiteerimata, ei eksisteerigi Eestis. Peamiste põhjustena toodi mõlemas uuringugrupis välja teadmiste,

oskuste ja ressursi puudus. Arvati ka, et võib-olla puudub vajadus digiteerimiseks, kuna tegemist on spetsiifilise tegevusvaldkonna või spetsiifiliste klientidega või ollakse kinnise suhtumisega.

2.3. Järeldused ja ettepanekud

Ankeetküsitlusest ning poolstruktureeritud intervjuudest saadud sotsiaalsete ettevõtjate vastuste põhjal tuuakse välja järeldused uuringu tulemustest. Nende põhjal esitatakse SEV-ile ettepanekud, kuidas SEV saab toetada liikmete pakutavate teenuste digiteerimist. Lisaks tuuakse välja, miks sotsiaalsete ettevõtete pakutavad teenused võiksid olla digiteeritud ehk miks on see ettevõtete jaoks kasulik.

Võrreldes ankeetküsitlusest saadud SEV-i liikmete vastuseid ja intervjuudes osalenud sotsiaalsete ettevõtete juhtide vastuseid, ei selgu, et ühed või teised oleks teenuste digiteerimisega paremini edenenud. Autor tunneb, et läbi intervjuude sai ta rohkem ning mõtestatumat informatsiooni kui ankeetküsitlustest. Ilmselt tulenes see sellest, et intervjuud olid personaalsed, suhtlus oli vahetu ja küsimuste korral oli koheselt võimalik autorilt paluda täpsustust või selgitust. Ankeetküsitluse puhul oli samuti julgustatud vastajaid küsimustikuga seonduvate küsimuste tekkimise korral autori poole pöörduma, näiteks seoses sellega, mida ühe või teise küsimuse all on mõeldud, kuid seda ei tehtud. Saadud vastused olid pigem lühikesed ja pinnapealsed, seejuures intervjuueeritavate vastused olid põhjalikumad.

Sotsiaalne ettevõtetus kui ettevõtluse vorm on teadusringkondades levinud alles lühikest aega, enne 1990. aastaid oli vaid üksikuid kordi, kui sotsiaalse ettevõtluse mõistet teadusartiklites kasutati (lk 18–19). Viimastel aastatel on populaarseks saanud digitaalne transformatsioon, millel on oluline osa tänapäevaste ettevõtete arengul ja püsijäämisel (lk 12–13). Uuringu tulemusena ei selgunud, kas teenuste digiteerimiseni on jõudnud rohkem pikemat või lühemat aega tegutsenud ettevõtted. Enamus uuringus osalejate ettevõtted ja nende pakutavad teenused olid digiteeritud ning vaid ühel juhul oli ettevõtte tegutsenud vähem kui aasta aega ning selgitati, et kuna ettevõtte on väga noor, siis hetkel ei ole digiteerimiseni jõutud. Piirkondade lõikes ei selgunud, et mõnes piirkonnas on digiteerimisega paremini edenenud kui teistes.

Autori püstitatud uurimisküsimuse – millistes valdkondades tegutsevad sotsiaalsed ettevõtted on jõudnud teenuste digiteerimiseni, puhul, selgus uuringu tulemusena, et selleni on jõutud nii sotsiaal-, hariduse, huvihariduse, kultuuri, panganduse, tervise, looduse, majutuse kui ka koolitusvaldkonnas. Nimetatud valdkondades tegutsevad ettevõtted olid vähemalt ühel juhul jõudnud teenuste digiteerimiseni, kuid see ei tähenda, et kõik samas valdkonnas tegutsevad ettevõtted on selleni jõudnud. Kuna aga neis valdkondades on neid, kes on digiteerimiseni jõudnud, näitab see seda, et teenuste digiteerimine, kasvõi osaliselt, on nendes valdkondades võimalik.

Arenenud majandusega riikides on teadlaste poolt soovitatud ettevõtetel laiendada pakutavaid tooteid teenustega (lk 11). Enamus uuringus osalejad pakkusid klientidele teenust, kui pakuti nii toodet kui teenust, oli enamus juhtudel teenuse osakaal suurem. Toodete pakkujad olid loonud ka täiendava müüki edendava e-poe, kuid seda ei olnud teinud kõik, teenuste digiteerimiseni olid samuti jõudnud paljud, kuid mitte kõik. Kuna ükski vastanu ei pakkunud klientidele ainult toodet, siis ei saa ka öelda, kas paremini ollakse edenenud toote või teenuse digiteerimisega, kuna 100%-liselt ei olnud kumbagi digiteeritud. Ärimudeli innovatsiooni võivad mõjutada ettevõtja varasemad teadmised ja kogemused (lk 8–9). Uuringust ei selgunud, et varasemat ettevõtjana tegutsemise kogemust omajad oleksid altimad digiteerima, kui need, kellel varasem kogemus puudus. Paljud, kellel polnud varasemat ettevõtluse kogemust, olid teenuse digiteerimiseni jõudnud ning oli ka neid, kes olid varem ettevõtlusega tegelenud, kuid teenused on digiteerimata.

Sotsiaalsel ettevõtlusel ei ole välja kujunenud üht kindlat definitsiooni (lk 19), mida kinnitavad ka uuringust saadud tulemused – sotsiaalse ettevõtluse defineerimisel oli kõigi uuringus osalenute definitsioon erinev, kuid olemuselt olid need kõik õiged. Sotsiaalse ettevõtlusega seonduvatest etteantud märksõnade hulgast valiti nii õigeid kui valesid vastuseid, kuid enim valituteks osutusid siiski märksõnad, mis käisid sotsiaalse ettevõtluse kohta.

Sotsiaalsed ettevõtted tegutsevad nii rahaliste kui mitterahaliste eesmärkide nimel (lk 20). Uuringus sooviti teada, kas tuleb välja erinevuse tulunduslike ja mittetulunduslike ettevõtete vahel – kas ühe ettevõtte vormi puhul ollakse altimad digiteerima. Sellist trendi aga ei esinenud. Enamus uuringus osalejaid, 82% kogu valimist, olid mittetulunduslikud

ettevõtted ning nende seas oli nii neid, kes olid oma teenuseid digiteerinud kui ka neid, kes seda teinud ei olnud. Tulunduslikke ettevõtteid osales uuringus palju vähem – 18% ning ka nende seas oli nii neid, kes olid teenuste digiteerimiseni jõudnud, kui ka neid, kes seda teinud ei olnud. Kuna tulunduslikke ettevõtteid osales uuringus tunduvalt vähem kui mittetulunduslikke, siis tulunduslike ettevõtete seas ei olnud võimalik mingit trendi teenuse digiteerimisel leida ning seetõttu ei saa ka öelda, et ühe või teise ettevõtte vormi puhul ollakse altimad digiteerima.

Sotsiaalsete ettevõtete majanduslik jätkusuutlikus tuleneb suuremal määral äritegevusest kui annetustest (lk 20) ning ka uuringus osalenud ettevõtetest oli enamike puhul äritegevuse osakaal üle 50%. Seejuures ei selgunud, et suurema äritegevuse osakaaluga ettevõtted oleksid digiteerimisega paremini edenenud kui väiksema äritegevuse osakaaluga ettevõtted. Uuringust selgus ka, et paljud vastanud – nii suurema kui väiksema äritegevuse osakaaluga ettevõtetest, ei teadnud, mis on digiteerimine, mistõttu võib olla nii, et teenused on digiteeritud, kuid vastati, et ei ole, kuna ei mõistatud küsimuse sisu.

Digiteerimine võimaldab ettevõtetel kliendiga intensiivsemalt suhelda ning jõuda rohkemate klientideni (lk 21). Peamisteks kliendiga suhtlemise kanaliteks osutusid uuringu järgi ettevõtete kodulehed, *Facebook* ja e-post. Kasutati ka teisi lahendusi kliendiga suhtlemiseks, näiteks *Instagram*, otsene suhtlus, reklaam ajalehes või ajakirjas, kuid peamiselt domineerisid vastanute hulgas kolm suhtluskanalit ning ei selgunud, et teenused digiteerinud ettevõtted kasutaksid kliendiga suhtlemiseks rohkem kanaleid, kui need, kelle teenused on digiteerimata. Vastanute hulgas olid levinud kodulehe, e-posti ja *Facebooki* kaudu kliendiga suhtlemine ning mõnel juhul kasutati ka lisaks teisi suhtluskanaleid, kuid otsest trendi ei esinenud.

Ärimudelid on mõjutatavad läbi erinevate lähenemisviiside (lk 10), kuid ei selgunud, et kliendikeskse lähenemisviisiga või uuenduskesksed ettevõtted oleks teenuste digiteerimisega paremini edenenud kui teenustele suunatud lähenemisviisiga või efektiivsuskesksed ettevõtted. Kõigi hulgas oli nii teenused digiteerinuid kui neid, kes seda teinud ei olnud, kuid ülekaalukat erinevust ei olnud. Erinevus ei selgunud ka põhikomponentide sidususe asemel rohkem uuendustele keskenduvate ettevõtete puhul.

Ärimudeli loodud väärtus sõltub konkurentsivõimelistest alternatiividest ehk ärimudeli turujõust võrreldes konkureerivate ärimudelitega (lk 10). Ettevõtted, kes pidasid konkurentsi tegevusvaldkonnas keskmiseks või sellest kõrgemaks, ei olnud samuti digiteerimisega edenenud paremini, kui need, kes arvasid konkurentsi olevat keskmisest madalam. Digiteerimise ajendiks ei ole ettevõtjate sõnul olnud ka konkurentidest eristumine, vaid kliendi jaoks kättesaadavam olemine. Ettevõtte jätkusuutlikuse juures on oluline läbi uuenduste luua rohkem positiivset ja vähendada negatiivset mõju keskkonnale ja ühiskonnale (lk 12). Ettevõtetest, kes pidasid end jätkusuutlikuks, tõi vaid üks selle näitajana välja digiteerimise. Jätkusuutlikuks pidasid end enam uuringus osalenud ettevõtteid ning seejuures ei joonistunud välja trendi, et teenused digiteerinud ettevõtted peaksid end jätkusuutlikumateks, kui need, kes ei ole teenuste digiteerimiseni jõudnud. COVID-19 pandeemia mõjutas kõiki ühiskonna sektoreid ja tasandeid (lk 9), mida kinnitasid ka enam uuringus osalenud. Kriisid võivad viia ettevõtteid uute lahenduste otsimiseni, et olukorraga kohaneda ja püsima jääda (lk 9), uuringus osalenutest paljud hakkasid oma teenust pakkuma virtuaalselt, toodete puhul kasvas e-kaubanduse osakaal.

Andmaks selgema ülevaate sellest, kuidas SEV saab võrgustiku liikmeid nende poolt pakutavate teenuste digiteerimisel toetada, on autor koostanud soovitustest ja selgitustest koosneva tabeli (vt tabel 5).

Tabel 5. Soovitused SEV liikmete pakutavate teenuste digiteerimise toetamiseks

Soovitus	Selgitus
Pakkuda SEV liikmetele ettevõtlusteemalisi koolitusi	Paljud vastanud ei teadnud, mida näiteks tähendavad mõisted „väärtuspakkumine“ või „digiteerimine“
Leida koostööpartnereid, kes on ettevõtluse ja selle valdkonna uute trendidega kursis	Koostööpartnerid pakuksid SEV liikmetele ajakohast informatsiooni ning aitaks trendidega kaasas käia (näiteks teenuseid digiteerida)
Vähemalt 2 korda kuus võtta individuaalselt ühendust kõigi SEV liikmetega	Regulaarne suhtlus liikmetega aitab välja selgitada nende vajadused ja murekohad – millist tuge liikmed organisatsioonilt vajavad

SEV-il soovitatakse regulaarselt ühendust hoida kõikide võrgustiku liikmetega, et seeläbi paremini kaardistada liikmete vajadusi ja püüda neile ühiselt lahendusi leida. Uuringust selgus, et SEV liikmete teadmised ettevõtlusalaste terminite osas on puudulikud, mistõttu soovitatakse neile korraldada ettevõtlusteemalisi koolitusi, et liikmed saaksid rohkem

teadmisi ettevõtlusvaldkonnast, mida nad saaksid ka praktikas kasutada ning seeläbi saab ka ettevõtte paremini toimida. Ettevõtlusalase ja selle valdkonna uute trendidega kursis olemiseks soovitatakse SEV-il leida antud alal tegutsevaid koostööpartnereid, kes aitaksid koolituste korraldamisel ja läbiviimisel. Koostöö partneriks võib olla näiteks Tartu Ülikooli Pärnu kolledž, kus on võimalik õppida ettevõtlust ja projektijuhtimist, ettevõttes on olemas pädev personal, kes omab teadmisi antud valdkonnas. Kuna tegemist on kooliga, siis lisaks pädevusele on õppejõududel olemas ka esinemis- ja õpetamiskogemused ning see lihtsustab ka suure hulga inimeste – 54 SEV liikme – ees teadmiste jagamist.

SEV liikmete vähese aktiivsuse tõttu küsitluses osalemisel, on keeruline saadud vastuste põhjal rohkemaid soovitusi teha. Pärast soovitude rakendamist on SEV-il võimalik edasiarenduseks läbi viia jätku-uuring kõigi võrgustiku liikmete seas, et saada täiendavat tagasisidet, mille põhjal teha järeldusi ja edasisi plaane.

Digiteerimine võib suurel määral mõjutada tööstuse kasvu ning seetõttu avaldada suuremat survet ja konkurentsi traditsioonilistele ärimudelitele (lk 14–15). Kuigi uuringus osalejad ise ei tundnud, et teenuste digiteerimine on andnud neile konkurentsieelise või seetõttu on ettevõtte jätkusuutlikum, ilmned siiski mitmed eelised, mis on kaasnud teenuste digiteerimisega. Järgnevalt tuuakse uuringust selgunud tulemuste põhjal välja põhjused, miks sotsiaalsed ettevõtted võiksid oma teenuseid digiteerida ehk mis eelised sellega kaasnevad:

- aidanud kohaneda väliskeskkonnast tulenevate muutustega;
- konkurentsivõime on suurenenud;
- tuntuse ja klientuurikasv (sh võimalus teenust pakkuda rahvusvaheliselt);
- paranenud hinna-kvaliteedi suhe;
- tööliste tööviljakuse kasv;
- teenuse mahu suurendamine ja kvaliteedi paranemine;
- kasumimarginaali suurendamine;
- kiirem info liikumine;
- efektiivsuse kasv;
- ettevõtja enda digipädevused parenesid;
- vähenesid aja-, tööjõu-, korraldus-, toitlustus-, tootearendus- ja transpordikulud.

Ülaltoodust selgub, et teenuste digiteerimisega kaasneb väga palju eeliseid – see aitab ettevõttel jõuda rohkemate klientideni, kasvatada tuntust ning klientuuri. Mitmekülgne teenuse pakkumine ehk nii kontaktne kui ka virtuaalne teenusepakkumine suurendab konkurentsivõimet ning võimaldab ettevõttel olla paindlikum. Digiteerimine pakub võimalust jätkata teenuse pakkumisega ka hoolimata väliskeskkonnast tulenevatest muutustest ning hetkel aktuaalsest COVID-19 pandeemiast ja sellega kaasnevatest piirangutest. Lisaks võimaldab teenuse digiteerimine vähendada aja-, tööjõu-, transpordi, koolitus- ja toitlustuskulusid ning seetõttu saab ettevõtte nende kulude vähendamise läbi optimeerida raha kasutust. Teenuse digiteerimine ei välista soovi korral kontaktse teenuse pakkumist, kuid võimaldab ettevõttel tegutseda ka ajal, mil kontaktid tuleb viia miinimumini, näiteks COVID-19 levikuga kaasnevad piirangud riigis. Kuna digiteerimine ei välista kontaktset teenust, vaid võimaldab ettevõttel jõuda rohkemate klientideni ning see toob ettevõtte jaoks kaasa mitmeid ülaltoodud eeliseid, soovitakse teenused digiteerida, et optimeerida kulusid ja aktsepteerida kaasnevaid eeliseid.

KOKKUVÕTE

Ülemaailmselt leviv COVID-19 pandeemia mõjutab ja on mõjutanud ühiskonna kõiki sektoreid ja tasandeid nii majanduslikult kui ühiskondlikult. See tõi päevakorda teenuste innovatsiooni ning ettevõtete ümberorienteerumise, et kohaneda kriisiolukorrast tulenevate muutustega ning tagada ettevõtete püsijäämine.

21. sajandil on populaarseks saanud digiteerimine, mis aitab ettevõtetel kaasas käia väliskeskkonnast tulenevate muutuste ja tempoga. Digiteerimine tähendab sisuliselt digitaalse versiooni loomist objektist ning sellega kaasnevad mitmed eelised, sh klientuuri ja konkurentsivõime kasv. Tänapäevane digiteerimine tuleneb mitmete aastate arenduskogemusest ja seejuures tehtud vigade mõistmisest. Digiteerimine on läbi erinevate tasandite tunginud avalikesse domeenidesse ning sotsiaalse protsessina viitab toimingute ümberkujundamisele läbi digitaalse kommunikatsiooni.

Digiteerimisest võimalikult suure kasu saamiseks on välja töötatud PDCA mudel, mis keskendub organisatsiooni digitaalsele ümberkujundamisele. Selle eesmärk on protsesse pidevalt parendada ning seda kasutatakse ülemaailmselt väga paljude edukate ettevõtete poolt nii probleemide lahendamisel kui konkurentsieelisena. Digitaalsed organisatsioonid on võrreldes traditsioonilistega paindlikumad, võimaldavad lühiajalisi spontaanseid koostöid ning nende eesmärgiks on kliendikogemuse parendamine.

Lõputöö eesmärk oli esitada Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustikule ettepanekuid soovitustest ja selgitustest, kuidas SEV saab liikmeid toetada nende pakutavate teenuste digiteerimisel. Toodi välja ka see, missugused eelised teenuse digiteerimisega kaasnevad. Eesmärgi saavutamiseks viidi läbi ankeetküsitlus SEV liikmete seas ja poolstruktureeritud intervjuud sotsiaalsete ettevõtete juhtidega, kes ei kuulu Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustikku.

Püstitati ka kaks uurimisküsimust – millistes valdkondades tegutsevad Eesti sotsiaalsed ettevõtted on jõudnud teenuste digiteerimiseni ning mis põhjustel ei ole osad sotsiaalsed ettevõtted selleni jõudnud. Uuringus osalejad olid jõudnud teenuste digiteerimiseni sotsiaal-, hariduse (sh huvihariduse), kultuuri, panganduse, tervise, looduse, majutuse ning koolitusvaldkonandes, mis näitab, et teenuste digiteerimine on võimalik väga paljudes erinevates valdkondades. Põhjuseks, miks ei olda digiteerimiseni jõutud, peeti näiteks spetsiifilist tegevusvaldkonda ja spetsiifilisi kliente, mille tõttu ei ole see vajalik. Samuti digipädevuste, ressursi ja julguse puudumist.

Autor koostas ettepanekud Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustikule, kus on välja toodud soovitused, mille kaudu saaks SEV toetada liikmete pakutavate teenuste digiteerimist. Iga soovitusel järel toodi välja ka selgitus, miks antud soovitus esitati. Autor tegi SEV-ile ettepaneku pakkuda liikmetele ettevõtlusteemalisi koolitusi, leida sel alal pädevaid koostööpartnereid ning organisatsiooni liikmetega individuaalselt regulaarselt ühendust võtta. Koolituste ja koostööpartnerite leidmise eesmärk on SEV liikmete teadlikkuse tõstmine ettevõtluse ja sellega seonduva teemal. Regulaarne omavaheline suhtlus aitab võrgustikul mõista, millist tuge liikmed SEV-i poolt ootavad ja vajavad.

Käesoleva töö raames viidi läbi küsitlus SEV liikmete seas, millele vastas 54-st liikmest 24. Vähem kui pooltelt liikmetelt vastuse saamine piirab SEV liikmetele tehtavate soovituste hulka, kuna ei ole võimalik arvesse võtta kõikide võrgustiku liikmete arvamust. Sellest tulenevalt on võimalik SEV-il lähtuvalt autori soovitusel pakkuda liikmetele ettevõtlusteemalisi koolitusi, et nad oskaksid ettevõtlust ka teistest külgedest näha (lisaks ise ettevõtjana tegutsemisele) ning mõistaksid valdkonnas levinud termineid, näiteks väärtuspakkumine ja digiteerimine. Selle edasiarendusena on SEV-il võimalik kõigi liikmete seas läbi viia jätku-uuring, saamaks tagasisidet juba pakutud koolituste ning selle kohta, millist toetust SEV liikmed veel võrgustikult ootavad.

Väliskeskonnast tulenevate muutustega kohanemiseks soovib autor kõigil ettevõtetel, kellel vähegi võimalik, kasvõi osaliselt pakutavad teenused digiteerida. See võimaldab jätkata teenuse pakkumisega ka olenemata näiteks COVID-19 pandeemiaga kaasnevatest piirangutest ühiskonnas. Lisaks suurendab digiteerimine konkurentsivõimet, tuntust ja klientuuri, kasvatab efektiivsust ja parendab teenuse kvaliteeti, võimaldab kiiremat

informatsiooni liikumist ning vähendab aja-, tööjõu-, korraldus-, toitlustus- ja transpordikulusid.

Digiteerimine ei tähenda tingimata kontaktse teenusepakkumise lõppemist, kuid võimaldab ettevõttel olla paindlikum ning jätkata teenuse pakkumisega ka sõltumata väliskeskkonnast tulenevatest muutustest. Sellel on oluline panus ettevõtte jätkusuutlikkusse ning toob ettevõtte jaoks kaasa mitmeid eeliseid ja aitab ka kulusid vähendada.

VIIDATUD ALLIKAD

- Alkire (née Nasr), L., Mooney, C., Gur, F.A., Kabadayi, S., Renko, M. & Vink, J. (2020). Transformative service research, service design, and social entrepreneurship: An interdisciplinary framework advancing wellbeing and social impact. *Journal of Service Management*, 31(1), 24-50. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2019-0139>
- Alshawaaf, N. & Lee, S. H. (2021). Business model innovation through digitisation in social purpose organisations: A comparative analysis of Tate Modern and Pompidou Centre. *Journal of Business Research*, 125, 597-608. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.045>
- Aps, J. & Kivioja-Ööpik, K. (2016). Sotsiaalne ettevõtlus: õnnelikud inimesed, elujõulisem majandus. <https://rito.riigikogu.ee/wordpress/wp-content/uploads/2016/02/Sotsiaalne-ettev%C3%B5tlus-%C3%B5nnelikud-inimesed-eluj%C3%B5ulisem-majandus-Jaan-Aps-K%C3%BClli-Kivioja-%C3%96%C3%B6pik.pdf>
- Bacq, S. & Janssen, F. (2011). The Multiple Faces of Social Entrepreneurship: A Review of Definitional Issues Based on Geographical and Thematic Criteria. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(5), 373-403. <https://doi.org/10.1080/08985626.2011.577242>
- Bleicher, J. & Stanley, H. (2018). Digitization as a catalyst for business model innovation a three-step approach to facilitating economic success. *Journal of Business Management*, 4(2), 62-71. <http://www.theaspd.com/resources/jbm%20vol.%204-2-1.pdf>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Bosma, N., Schøtt, T., Terjesen, S. & Kew, P. (2016). Global Entrepreneurship Monitor 2015 to 2016 [Special issue]: Special Topic Report on Social Entrepreneurship, 1-44. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2786949>

- Chen, Y. (2020). Improving market performance in the digital economy. *China Economic Review*, 62. <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2020.101482>
- Chesbrough, H. & Bogers, M. (2014). Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation. *Oxford: Oxford University Press, Forthcoming*, 3-28. <https://ssrn.com/abstract=2427233>
- Dacin, P. A., Dacin, M. T. & Matear, M. (2010) Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37–57. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.52842950>
- Deshwal, S. (2015). A conceptual study of social entrepreneurship. *International Journal of Applied Research*, 1(10), 975–977.
- Demil, B. & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>
- Doherty, B., Haugh, H. & Fergus, L. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16, 417–436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>
- Eesti Keele Instituut. (s.a.). <https://kn.eki.ee/>
- Enterprise Estonia. (s.a.). *Digitalization of industry*. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus. <https://www.eas.ee/teenus/digitalization-of-industry/?lang=en>
- Frank, A. G., Mendes, G. H. S., Ayala, N. F. & Ghezzi, A. (2019). Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 341–351. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.01.014>
- Gidey, E. Jilcha, K. Beshah, B. & Kitaw, D. (2014). The Plan-Do-Check-Act Cycle of Value Addition. *Industrial Engineering & Management* 3(1). <https://doi.org/10.4172/2169-0316.1000124>
- Girotra, K. & Netessine, S. (2014). Four Paths to Business Model Innovation. <https://hbr.org/2014/07/four-paths-to-business-model-innovation>
- Goes, A. O. S., Guimaraes, C. R. F. F., Brugni, T. V., Fontes, M. J. V. & da Silva, R. R. (2014). New business opportunities in social entrepreneurship: A case of Portugal. *International Review of Business and Social Sciences*, 1(4), 57-73.

- Gray, J. & Rumpe, B. (2015). Models for digitalization. *Software & Systems Modeling* 14, 1319–1320. <https://doi.org/10.1007/s10270-015-0494-9>
- Heinonen, K. & Strandvik, T. (2015). Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 472–484.
- Heinonen, K. & Strandvik, T. (2020-a.). Reframing service innovation: COVID-19 as a catalyst for imposed service innovation. *Journal of Service Management*, 32(1), 101–112. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0161>
- Heinonen, K. & Strandvik, T. (2020-b.). Customer-Dominant Service Logic. E. Bridges & K. Flower (Eds.), *The Routledge Handbook of Service Research Insights and Ideas* (pp. 69–89). Routledge, New York. <https://doi.org/10.4324/9781351245234>
- Hota, P. K., Subramanian, B. & Narayanamurthy, G. (2020). Mapping the Intellectual Structure of Social Entrepreneurship Research: A Citation/Co-citation Analysis. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 89–114. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04129-4>
- Huang, K-H., Rey-Marti, A. & Guaita-Martinez, J-M. (2020). Knowledge, business, and innovation: Economies and sustainability of future growth. *Journal of Business Research*, 112, 236–239. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.022>
- Ibarra, D., Ganzarain, J. & Igartua, J. I. (2018). Business model innovation through Industry 4.0: A review. *Procedia Manufacturing*, 22, 4–10. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.03.002>
- Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50–61.
- Joseph, R. P. (2018). Digital Transformation, Business Model Innovation and Efficiency in Content Industries: A Review. *The International Technology Management Review*, 7(1), 59–70. <https://doi.org/10.2991/itmr.7.1.6>
- Kathuria, A., Rojas, M. G. A., Saldanha, T. & Khuntia, J. (2014). Extent Range of Service Digitization: Implications for Firm Performance. In Proceedings of the Americas Conference on Information Systems. Georgia: Savannah.
- Katz, R. L. & Koutroumpis, P. (2013). Measuring digitization: A growth and welfare multiplier. *Technovation*, 30(10–11), 314–319. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.06.004>

- Kes ja kus on Eesti sotsiaalsed ettevõtted?* (2014, juuni 15). Ärileht. <https://arileht.delfi.ee/artikkel/68874643/kes-ja-kus-on-estti-sotsiaalsed-ettevotted>
- Kohtamäki, M., Parida, V., Patel, P. C. & Gebauer, H. (2020). The relationship between digitalization and servitization: The role of servitization in capturing the financial potential of digitalization. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 429–441. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119804>
- Kohtamäki, M., Parida, V., Oghazi, P., Gebauer, H. & Baines, T. (2019). Digital servitization business models in ecosystems: A theory of the firm. *Journal of Business Research*, 104, 380–392. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.027>
- Kolbensschlag, M. (2019). Digitalisation: opportunities and challenges for entrepreneurs. *Rodl & Partner*. <https://www.roedl.com/insights/digitalisation/opportunities-challenges-entrepreneurs>
- Kotarba, M. (2018). Digital Transformation of Business Models. *Foundations of Management*, 10(1), 123–142. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0011>
- Kotarba, M. (2017). Measuring Digitalization – Key Metrics. *Foundations of Management* 9(1), 123–138. <https://doi.org/10.1515/fman-2017-0010>
- Landry, L. (2020). Business Model Innovation: What It Is and Why It's Important. <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/implementing-business-model-innovation/>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. https://profesores.virtual.uniandes.edu.co/~isis1404/dokuwiki/lib/exe/fetch.php?media=bibliografia:9_business_model_generation.pdf
- Panov, A., Balashova, N., Zubova, O. & Dosova, A. (2020). Social entrepreneurship as innovative way of development of small business in the region. *E3S Web of Conferences*, 157(36). <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202015704018>
- Parviainen, P., Käärinäinen, J., Tihinen, M. & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W. & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(3). <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>

- Reim, W., Parida, V. & Örtqvist, D. (2015). Product-Service Systems (PSS) business models and tactics – a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 97, 61–75. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.07.003>
- Ritter, T. & Pedersen, C. L. Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180–190. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019>
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388–393. <https://doi.org/10.15547/tjs.2017.s.01.065>
- Seetharaman, P. (2020). Business models shifts: Impact of Covid-19. *International Journal of Information Management*, 54. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102173>
- Siseministeerium. (2020-a.). *Kodanikuühiskonna programm „Tugev kodanikuühiskond“ 2021–2024.*
https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/kodanikuyhiskond/kodanikuuhiskonna_programm_2021-2024.pdf
- Siseministeerium. (2020-b.) *Sotsiaalse ettevõttiluse ja sotsiaalsete ettevõtete arengu stimuleerimine Eestis. Strateegia süvaanalüüs.*
https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Uuringud/Kodaniku_yhiskond/2020_oecd_sotsiaalne-ettevotlus_et.pdf
- Sjödin, D. Parida, V., Kohtamäki, M. & Wincent, J. (2020). An agile co-creation process for digital servitization: A micro-service innovation approach. *Journal of Business Research*, 112, 478–491. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.009>
- Sosna, M., Trevinyo-Rodriguez, R. S. & Velamuri, S. R. (2010) Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning. *Long Range Planning*, 43. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.003>
- Sotsiaalministeerium. (2016). *Heaolu arengukava 2016–2023.*
https://www.valitsus.ee/sites/default/files/content-editors/arengukavad/heaolu_arengukava_2016-2023.pdf
- Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik. (s.a.-b.) <https://sev.ee/>
- Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik. (s.a.-a.) *Meist.* <https://sev.ee/meist/>

- Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik. (s.a.-c.). *MTÜ Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku (SEV) arengusuunad 2017–2020*. <https://sev.ee/wp-content/uploads/2019/04/sevi-arengusuunad.pdf>
- Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik. (2020, märts 13). *Statistikaameti andmetel kasvab sotsiaalse ettevõtluse populaarsus iga aastaga*. <https://sev.ee/2020/03/13/statistikaameti-andmetel-kasvab-sotsiaalse-ettevotluse-populaarsus-iga-aastaga/>
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organization*. New York: Doubleday.
- Stoldt, J., Trapp, T. U., Touissaint, S., Süße, M., Schlegel, A. & Putz, M. (2018). Planning for Digitalisation in SMEs using Tools of the Digital Factory. *Procedia CIRP* 72, 179–184. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.03.100>
- Sweezy, P. M. (1943). Professor Schumpeter's Theory of Innovation. *The Review of Economics and Statistics*, 25(1), 93–96. <https://doi.org/10.2307/1924551>
- Zott, C. & Amit, R. (2007). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 18(2), 181–199. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0232>
- Ulrich, P. & Fibitz, A. (2020). Business model innovation and digitalization: could ambidexterity be the solution to manage both? – A conceptual framework with propositions. *Corporate of Business Strategy Review* 1(2), 8–25. <https://doi.org/10.22495/cbsrv1i2art1>
- Wudhikarn, R., Chakpitak, N. & Neubert, G. (2018). A literature review on performance measures of logistics management: an intellectual capital perspective. *International Journal of Production Research*, 56(13), 4490–4520. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1431414>
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool. https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lisa 1. Ärimudeli lõuend

Peamised partnerid	Peamised tegevused	Väärtuspakkumine	Kliendisuhted	Kliendisegmendid
	Peamised ressursid		Kanalid	
Kulude struktuur			Tuluwood	

Allikas: Osterwalder & Pigneur, 2010, lk 44

Lisa 2. Ankeetküsitlus

Küsimus	Allikas	Küsimuse eesmärk
1. Ettevõtte vanus	Panov <i>et al.</i> , 2020; Bacq & Janssen, 2011; Sweezy, 1943; Hota <i>et al</i> 2020	Selgub, kas vanemad ja uuemad ettevõtted erinevad üksteisest näiteks kas nooremad või vanemad ettevõtted on altimad teenuseid digiteerima.
2. Ettevõtte tegutsemispiirkond	Demograafiline küsimus	Ettevõtete eristamiseks, selgub, kas mõnes kindlas piirkonnas tegutsevad ettevõtted on teenuste digiteerimisega kaugemale jõudnud/on altimad seda tegema.
3. Ettevõtte tegevusala	Bosma <i>et al.</i> , 2016, lk 6	Uurimisküsimuse vastus: millistes valdkondades on Eesti sotsiaalsed ettevõtted jõudnud teenuste digiteerimiseni?
4. Kas Teie ettevõtte pakub kliendile toodet ja/või teenust ning millises osakaalus? * ainult toodet * ainult teenust * majanduslikul eesmärgil toodet, sotsiaalsel eesmärgil teenust (ülekaalus toode) * majanduslikul eesmärgil toodet, sotsiaalsel eesmärgil teenust (ülekaalus teenus) * majanduslikul eesmärgil teenust, sotsiaalsel eesmärgil toodet (ülekaalus teenus) * majanduslikul eesmärgil teenust, sotsiaalsel eesmärgil toodet (ülekaalus toode)	Ibarra <i>et al.</i> , 2018, lk 7	Digiteerimist uurima hakates, selgub, kas rohkem on digiteeritud toodet või teenust.

Lisa 2 järg

Küsimus	Allikas	Küsimuse eesmärk
5. Millised on Teie varasemad kogemused ettevõtjana? <i>Kirjeldage, enda kogemust ettevõtjana – kas olete ka varem ettevõtlusega tegelenud/ettevõtteid omanud (mitu, millises valdkonnas ettevõtteid tegutsesid, kas varasemad ettevõtte pakutavad teenused on olnud digiteeritud), mitu aastat olete ettevõtlusega tegelenud...</i>	Sosna <i>et al.</i> , 2010, lk 397, 401–402	Selgub, kas varasemat kogemust omavad ettevõtjad on julgemad digiteerima.
6. Kuidas kirjeldaksite või selgitaksite sotsiaalset ettevõtlust?	Dacin <i>et al.</i> , 2010, lk 38–42	Sotsiaalsel ettevõtlusel puudub üks kindel definitsioon, küsimuse eesmärgiks on teada saada, kuidas sotsiaalse ettevõtte juhid ise sotsiaalset ettevõtlust kirjeldaksid ja selgitaksid – millised on enamlevinud märksõnad sotsiaalsete ettevõtjate endi seas.
7. Millised märksõnad seostuvad Teile sotsiaalse ettevõtlusega kõige enam? <i>Valige 3</i> *asutatud huviringide läbiviimiseks *vabatahtlikühendus *eesmärk luua ainult sotsiaalset väärtust *eesmärk luua nii sotsiaalset kui majanduslikku väärtust *soov lahendada ühiskondlikku kitsaskohta *eesmärgi täitmiseks kasutab enda teenitud tulu *riskide võtmine *tulu teenimine *turul osalemine	Dacin <i>et al.</i> , 2010, lk 38–42	Eesmärgiks on teada saada, kas sotsiaalsete ettevõtete juhid valivad etteantutest sotsiaalse ettevõtluse märksõnad või hindavad nad mingeid teisi märksõnu samuti sotsiaalse ettevõtlusega seotuteks.

Lisa 2 järg

Küsimus	Allikas	Küsimuse eesmärk
8. Ettevõtte vorm: * Tulunduslik ettevõtte * Mittetulunduslik ettevõtte	Goes <i>et al.</i> , 2012, lk 70; Doherty <i>et al.</i> , 2014, lk 418–419	Selgub, kas mingit ettevõtte vormi kasutavad ettevõtted on altimad oma teenuseid digiteerima. Näiteks, kas tulunduslikud ettevõtted on digiteerimisega kaugemale jõudnud, kuna nende jaoks (võrreldes mittetulunduslike ettevõtetega) on olulisem ka majanduslik pool, mittetulunduslikud ettevõtted võivad toimida ka ainult toetustele tuginedes. Selgub, kas majanduslik huvi võib olla see, miks ettevõtted on teenuste digiteerimisega paremini edenenud või mitte.
9. Milline on Teie ettevõtte osakaal äritegevuse ja toetuste/annetuste vahel? *100% äritegevus *50-80% äritegevus *50/50 äritegevus ja toetused/annetused *alla 50% äritegevus *0% äritegevus	Alshawaaf & Lee, 2021, lk 598	Kas rohkem äritegevusele suunatud ettevõtted on digiteerimisega paremini edenenud.
10. Milliseid kanaleid kasutate kliendiga suhtlemiseks? *E-post *Facebook *Ettevõtte koduleht *Instagram *Tik-tok *TV reklaamid *Raadio reklaamid *Reklaam ajalehes/ajakirjas *Muu: <i>täpsustage</i>	Alshawaaf & Lee, 2021, lk 598	Kas teenused digiteerinud ettevõtted kasutavad kliendiga suhtlemiseks rohkem kanaleid, kui need ettevõtted, kes oma teenuseid ei ole digiteerinud.

Lisa 2 järg

Küsimus	Allikas	Küsimuse eesmärk
11. Milline on Teie lähenemisviis? * teenustele suunatud lähenemine * võrgustikule (nt SEV) suunatud lähenemine * kliendikeskne ehk kasutajapõhine lähenemine	Ibarra <i>et al.</i> , 2018, lk 7	Selgub, kas mingi lähenemisviisiga ettevõtted on rohkem oma teenuseid digiteerinud (näiteks kliendipõhise lähenemisega ettevõtted, kuna klient on nende põhihuvi ja digiteerimine võimaldab enda toodet/teenust kliendile lähemale tuua)
12. Kas Teie ettevõtte puhul on tegemist pigem uuenduskeskse või efektiivsuskeskse ärimudeliga? * Uuenduskeskne * Efektiivsuskeskne	Zott & Amit, 2007, lk 184–185	Selgub, kas end uuenduskeskseks pidavad ettevõtted on enda teenuseid rohkem digiteerinud kui efektiivsuskesksed või mitte.
Kuidas see avaldub?		
13. Millist väärtust loob ettevõtte kliendile ehk millist kliendi põhiprobleemi ettevõtte lahendab?	Demil & Lecocq, 2010, lk 227; Johnson <i>et al.</i> , 2008, lk 60–61	Selgub, kas mingi kliendi probleemi lahendajad on jõudnud digiteerimisega kaugemale.
14. Millised ressursid on vajalikud ettevõtte väärtuspakkumise edastamiseks kliendile?	Demil & Lecocq, 2010, lk 228; Sosna <i>et al.</i> , 2010, lk 397	Selgub, kas ettevõtted ise peavad oluliseks digiteeritud lahendusi kliendile väärtuse loomiseks.
15. Millist väärtust loob ettevõtte iseendale?	Demil & Lecocq, 2010, lk 228; Sosna <i>et al.</i> , 2010, lk 397	Selgub kuidas erinevad selles osas erinevad ettevõtte vormid (tulunduslikud ja mittetulunduslikud ettevõtted)
16. Kas peate ettevõtte puhul oluliseks pigem sidusust põhikomponentide vahel või ettevõtte keskendumist uuenduslikkusele ehk innovatsioonile?	Demil & Lecocq, 2010, lk 228; Sosna <i>et al.</i> , 2010, lk 397	Kas uuenduslikkusele keskenduvad ettevõtted on digiteerimisega kaugemale jõudnud, kui need, kes pigem peavad oluliseks ettevõtte põhikomponente.

Lisa 2 järg

Küsimus	Allikas	Küsimuse eesmärk
17. Kui suureks hindate konkurentsi enda tegevusvaldkonnas? <i>Mida suurema numbri valite, seda suuremaks hindate konkurentsi</i> (1-5 palli skaala; 1 – ei ole üldse konkurente; 5 – väga palju konkurente)	Zott & Amit, 2007, lk 183	Kas ettevõtteid, kelle valdkonnas on suurem konkurents on digiteerimisega paremini edenenud.
18. Kuidas konkurentidest eristute?	Zott & Amit, 2007, lk 183	Kas ettevõtteid on konkurentidest eristumiseks hakanud oma tooteid/teenuseid digiteerima.
19. Kas peate enda ettevõtet jätkusuutlikuks?	Bocken <i>et al.</i> , 2013, lk 44	Selgub, kas digiteerimiseni jõudnud ettevõtteid peavad end jätkusuutlikumateks kui need, kes ei ole (veel) enda teenuseid digiteerinud.
20. Kui jah, siis mida teete või mis on peamised tegevused, mida olete teinud, et Teie ettevõtte oleks jätkusuutlik? Kui ei, siis mida peaksite muutma, et ettevõtte oleks jätkusuutlikum ja miks te seda juba teinud ei ole?	Bocken <i>et al.</i> , 2013, lk 44	Kas ettevõtteid peavad teenuste digiteerimist jätkusuutlikuse näitajaks.
21. Ärimudeli efektiivsust võivad ohustada väliskeskkonnast tulenevad muutused. Mida teete/olete teinud, et kohaneda väliskeskkonnast tulenevate muutustega (näiteks COVID-19 pandeemia jt)?	Sosna <i>et al.</i> , 2010, lk 397, 401–402	Kas ettevõtteid on väliskeskkonnast tulenevate muutuste tõttu hakanud oma teenuseid digiteerima.
22. Kas COVID-19 pandeemia mõjutas Teie teenusepakkumist kliendile? *jah *ei	Heinonen & Strandvik, 2020-a., lk 102; Sosna <i>et al.</i> , 2010, lk 401; Landry, 2020	Selgub, kas ettevõtet mõjutas COVID-19 pandeemia.

Lisa 2 järg

Küsimus	Allikas	Küsimuse eesmärk
<p>23. Kui jah, siis kuidas tulenevalt COVID-19 pandeemiast ümberorienteerusite ehk mida tulenevalt COVID-19 mõjust oma teenuste pakkumisel muutsite ehk milliste uudsete lahendustega olete kohanenud, et vastata klientide ootustele?</p> <p>Kui ei, siis mis oli(d) takistus(t)eks uute lahenduste loomisel, et väärtuspakkumist kliendini viia?</p>	<p>Heinonen & Strandvik, 2020-a., lk 102; Sosna <i>et al.</i>, 2010, lk 401; Landry, 2020</p>	<p>Selgub, kas ja kui paljudele ettevõtetele andis COVID-19 pandeemia andis tõuke teenuste digiteerimiseks ja mis olid need põhjused, miks mõningad ettevõtted oma teenuseid ei digiteerinud või loonud muud viisi, et oma väärtuspakkumist siiski kliendini viia.</p>
<p>24. Kas Teie ettevõtte on digiteeritud? *jah *ei</p>	<p>Ulrich & Fibitz, 2020, lk 11; Kotarba, 2018, lk 123</p>	<p>Selgub, kui paljud vastanud on oma ettevõtte digiteerinud.</p>
<p>25. Kui jah, siis mis ajast ehk kui kaua juba ning mis oli digiteerimise ajendiks?</p> <p>Kui ei, siis palun tooge välja peamine põhjus, miks Te seda teinud ei ole.</p>	<p>Ulrich & Fibitz, 2020, lk 11; Kotarba, 2018, lk 123</p>	<p>Selgub, kui paljud vastanud on oma ettevõtte digiteerinud.</p>
<p>26. Kui jah, siis kas digiteerisite ettevõtte järk-järgult ehk viies vähehaaval muutuseid läbi või muutsite koheselt kõiki protsesse?</p> <p>Kui Te ei ole oma ettevõtete digiteerinud siis kumba lähenemisviisi eelistaksite? *järk-järgult ehk vähehaaval digiteerimist *koheselt kõikide muutuste tegemist</p>	<p>Stoldt <i>et al.</i>, 2018</p>	<p>Selgub, millist viisi ettevõtte digiteerimiseks on kasutatud, kui ilmneb suurem osakaal ühe valiku suunas, siis on võimalik selle pealt ka näiteks soovitusi jagada lõputöö eesmärgi täitmiseks.</p>

Lisa 2 järg

Küsimus	Allikas	Küsimuse eesmärk
<p>27. Kui Teie ettevõtte teenused on digiteeritud, siis millist mõju on teenuse digiteerimine Teie ettevõttele avaldanud? <i>Palun märkige kõik sobivad vastusevariandid.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> *tootlikkuse tõstmine *kasumimarginaali suurendamine *konkurentsivõime kasv *hinna-kvaliteedi suhte parandamine *tööliste tööviljakuse kasv *tootearenduskulude vähendamine *toote turule toomine väiksema ajaga *klientuuri kasv <p>*Ettevõtte teenus on digiteerimata ehk ei saa hinnata, kuna teenused ei ole digiteeritud</p>	Enterprise Estonia, <i>s.a.</i>	Selle põhjal saab täita lõputöö eesmärki ehk tuua välja soovitusi ettevõtte digiteerimiseks ja selle eeliseid.
28. Milliseid võimalusi või millist väärtust on ettevõtte teenuse digiteerimine Teie ettevõttele loonud?	Kotarba, 2018, lk 124; Parviainen <i>et al.</i> , 2017, lk 70-71; Gray & Rumpe, 2015	Selle põhjal saab täita lõputöö eesmärki ehk tuua välja soovitusi ettevõtte digiteerimiseks ja selle eeliseid.
29. Milliseid kulutusi on teenuse digiteerimine aidanud Teil vähendada?	Joseph, 2018; Chen, 2020	Selle põhjal saab täita lõputöö eesmärki ehk tuua välja soovitusi ettevõtte digiteerimiseks ja selle eeliseid.
30. Kas olete pärast teenuste digiteerimist loonud uusi teenuseid? *jah *ei	Rachinger <i>et al.</i> , 2019; Parviainen <i>et al.</i> , 2017, lk 71	Selgub, kas teenuste digiteerimine on aidanud ettevõttel veelgi rohkem/kiiremini areneda (luues uusi teenuseid).
31. Milliseid digiteerimise platvorme kasutate?	Kathuria <i>et al.</i> , 2014	Selgub, millised platvormid on vastanute seas populaarseimad ehk mida enim kasutatakse, selle põhjal saab teha soovitusi ka neile ettevõtetele, kes veel ei ole oma teenuseid digiteerinud (et mida nad võiksid tulevikus kasutada)

Lisa 2 järg

Küsimus	Allikas	Küsimuse eesmärk
32. Kas tunnete, et teenused digiteerinud ettevõtted avaldavad Teile suuremat konkurentsi kui ettevõtted, kes ei ole oma teenuseid digiteerinud? *jah *ei	Bleicher & Stanley, 2018	Selgub, kas digiteerimine annab ettevõtete juhtide arvates digiteerinud ettevõttele konkurentsieelise.
33. Mis Te arvate, miks digiteerimata ettevõtted ei ole teenuste digiteerimiseni jõudnud?	Schwertner, 2017	Selgub, mis on peamised põhjused, miks ettevõtted ei ole oma teenuseid digiteerinud.

SUMMARY

Over the years, social entrepreneurship has become increasingly popular and vital subject. Despite of that, it does not have one single approach. Since 2006, the relevance and popularity of social entrepreneurship has grown significantly, as the number of publications on this topic has increased dramatically compared to the past.

Social entrepreneurship is a unique form of entrepreneurship that focuses on social issues and has become a globally important economic phenomenon. Social enterprises operate on the basis of ethics and aim to improve communities and society. Through their activities, they contribute to both, economic and social growth as well to value creation. Although the topic of social entrepreneurship is becoming more and more actual, it does not have one certain definition.

The aim of this dissertation is to submit proposals to the Social Enterprise Network on recommendations and explanations – why social enterprises should digitize their services, how Social Enterprise Network can support them in this and what are the benefits of digitization.

The work consists of two chapters of which the first is theoretical: explaining the business model and its innovation, digitization and the specifics of the social business model. The second chapter introduces the research methods, presents the results of the research, based on which there are given conclusions and suggestions.

Servitization is the process of transforming a business model from a product-centric business model to a service-oriented business model, which has been the basis for many manufacturing companies to renew their business model. The scope of the service offering shows the level of servitization of the company, which is important because it deals with the strategy of the company and the business model, for example in the form of innovations. This could be, for example, the creation of value through digitization.

Digitization enables the provision of new innovative services, pricing and business models that enable the value of digitization to be exploited. In addition, it can have a major impact on industrial growth and therefore put more pressure and competition on traditional business models.

On the survey, there were performed both – qualitative and quantitative studies. A questionnaire was conducted among the members of the Social Enterprise Network that operates in Estonia. In the organization there are currently 54 members. Within three weeks of being able to complete the questionnaire, 24 Social Enterprise Network members replied. In addition, the author conducted ten interviews with managers of social enterprises operating in Estonia who do not belong to the Social Enterprise Network. The purpose of implementing these two different data collection methods was to compare the responses received and to conclude whether, for example, the members of the Social Enterprise Network have made better progress with digitization. In addition, three Social Enterprise Network members approached the author on their own initiative, explaining what was happening in the Social Enterprise Network – the board has moved away from its members and the purpose of its establishment, and therefore members are often not participating in Social Enterprise Network related issues.

The survey did not show that Social Enterprise Network members nor non-members were more advanced in digitizing services. It turned out that many do not know what digitization means and what it is. No conclusions were drawn as to who is more advanced with digitization – older or newer companies, entrepreneurs with or without previous experience, by sector, *etc.*

To support the digitization of the services provided by the members of the Social Enterprise Network, the author suggested the following:

- provide entrepreneurship training for Social Enterprise Network members;
- to find cooperation partners who are aware of entrepreneurship and new trends in the field;
- contact all Social Enterprise Network members individually at least twice a month.

Members are encouraged to provide training on entrepreneurship, as many members were unaware of what is meant by business terms such as 'digitization' or 'value proposition'.

Cooperation partners would be important as they would provide Social Enterprise Network members with up-to-date information and help them keep up with trends (*e.g.* digitization of services). Regular communication with network members helps to identify members' needs and the support they need from the organization.

Some examples of the benefits of digitization are:

- adaptation to changes in the external environment;
- customer growth;
- increased efficiency;
- faster information flow;
- improving the quality of service;
- increased competitiveness;
- increased awareness of the company;
- *etc.*

Versatile service provision, *i.e.* both contact and virtual service provision, increases competitiveness and allows the company to be more flexible. Digitization offers an opportunity to continue providing the service despite the changes caused by the external environment and the current COVID-19 pandemic and the accompanying restrictions.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Karmen Lokk,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose
Sotsiaalsete ettevõtete pakutavate teenuste digiteerimine,

mille juhendaja on Ilona Kandelin,

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
Commonsi 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.

Karmen Lokk
19.05.2021