

Tartu Ülikool

Sotsiaal- ja haridusteaduskond

Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut

**Sotsiaalse ettevõtluse kontseptsiooni
kujunemine Eestis praktikate
vaatepunktist**

Bakalaureusetöö

Koostaja: Eliise Ott

Juhendaja: Triin Vihalemm, PhD

Tartu

2013

Olen bakalaureusetöö kirjutanud iseseisvalt. Kõigile töös kasutatud teiste autorite töödele, põhimõtteliste seisukohtadele ning muudest allikaist pärinevatele andmetele on viidatud.

Autor: Eliise Ott

(allkiri)

27.05.2013

(kuupäev)

Sisukord

SISSEJUHATUS	5
Uurimisteema lähtekohad.....	7
1. TEOREETILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD	8
1.1. Sotsiaalne ettevõtlus.....	8
1.1.1. Sotsiaalse ettevõtluse arengulugu	9
1.1.2. Sotsiaalne ettevõtlus tänapäeval	11
1.1.3. Sotsiaalse ettevõtluse eristamine teistest ühiskondlikest ja äriolistest tegevustest	12
1.1.4. Sotsiaalse ettevõtluse areng ja rakendamine Eestis	14
1.2. Sotsiaalse ettevõtlusega seotud praktikate kujunemine	16
1.2.1. Sotsiaalse ettevõtluse integreerimine praktikateooriaga kodaniku ja ettevõtja vaatenurgast lähtuvalt	17
1.2.2. Sotsiaalse ettevõtluse vajalikkus praktikateooriast lähtuvalt	19
1.3. Ärimudelid ja äritegevuse hindamine	21
1.3.1. Osterwalder-i mudel	22
1.3.2. Sotsiaalse ettevõtluse lihtsustatud ärimudel	24
1.3.3. Sotsiaalse ettevõtluse mõõtmine ja hindamine.....	27
2. UURIMISKÜSIMUSED.....	31
3. MEETOD JA VALIM	33
3.1. Sihtrühm ja valim	33
3.2. Meetod, uuringu läbiviimise ja andmete kogumise protseduur.....	35
3.1. Andmete analüüs	37
4. TULEMUSED	39
4.1. Sotsiaalse ettevõtluse tähendus Eesti kontekstis	39
4.1.1. Sotsiaalse ettevõtluse termini tõlgendamine	39
4.2. Olulisemad (äri) tegevuse komponendid sotsiaalse ettevõtluse tegevusviisis ning finantsplaanis	44
4.2.1. Ärimudel kui sotsiaalse ettevõtte tegevust kooshoidev ja struktureeriv mehhanism .	44
4.2.2. Sotsiaalsete ettevõtjate igapäevased praktikad ja vajalikud oskused võrreldes äriettevõtjatega.....	47

4.2.3. Sotsiaalsete ettevõtete finantsplaan	51
4.3. Kuivõrd ja kuidas sotsiaalsed ettevõtted oma tegevust hindavad ning saadud informatsiooni kasutavad?	53
4.3.1. Oma (äri) tegevuse hindamine sotsiaalse ettevõtluse puhul.....	53
4.3.2. Olulised ressursid sotsiaalse ettevõtte jätkusuutlikuks tegutsemiseks	57
4.3.3. Ühiskondlik mõju ja vastutustunne sotsiaalsete ettevõtete seas.....	59
4.4. Sotsiaalset ettevõtluse näitejuhtumid	62
4.4.1. Sihtasutusena toimiv ettevõtte	62
4.4.2. MTÜ-na tegutsev ettevõtte	64
4.5. Sotsiaalse ettevõtluse ärimudel Eesti kontekstis.....	66
4.6. Sotsiaalse ettevõtlusega seotud igapäevapraktikad ehk ideoloogiad, arusaamad ja tegevused.....	71
JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON	74
5.1. Mis on sotsiaalne ettevõtlus Eesti kontekstis?	74
5.2. Missugused on olulisemad (äri) tegevuse komponendid sotsiaalse ettevõtlusega tegelemisel?	76
5.3. Kuivõrd ja kuidas sotsiaalsed ettevõtted oma tegevust hindavad ning saadud informatsiooni kasutavad?	76
4.7. Kuidas oleks võimalik kommunikatsiooni sõnumeid ja kanaleid kasutada viisil, mis aitaks sotsiaalset ettevõtlust inimestele paremini arusaadavaks teha?	77
5.5. Soovitused edasisteks uuringuteks	79
5.6. Soovitused sotsiaalse ettevõtlusega tegelemisel.....	79
5.7. Arutelu valimi ja meetodi üle	80
KOKKUVÕTE	82
SUMMARY	84
KASUTATUD KIRJANDUS.....	86
LISAD	89
Lisa 1 Ekspertintervjuu kava sotsiaalse ettevõtluse kontseptsiooni uurimiseks	89
Lisa 2 Kokkuvõtvad tabelid transkriptsioonidest kolme uurimisküsimuse lõikes.....	93
Lisa 3 Majandusaasta aruannete võrdlev tabel	117
Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks.....	119

SISSEJUHATUS

Sotsiaalse ettevõtluse kui termini kasutusala ingliskeelses ruumis on hästi lai. *Social Entrepreneurship* võiks eesti keelde tõlgituna tähistada sotsiaalset ettevõtlust, mida eestikeelses tunnetusruumis saab tõlgendada kui ühiskonnaparanduslikku ettevõtlust, sest tegemist on ettevõtluse viisiga, mis tegeleb nii ühiskonna kui looduskeskkonnaga seotud probleemide lahendamiseks.

Käesolevas töös käsitlen sotsiaalset ettevõtlust kui äritegevuse viisi, millega teenitud tuluga panustatakse sotsiaalsete probleemide lahendamisse oma äritegevuse kaudu. Töös püstitasin kolm peamist eesmärki: üks on seotud kontseptsiooni ja termini tähenduse kujunemisega Eestis, teine seda kontseptsiooni kujundavate praktikate analüüsiga ja kolmas sotsiaalse äritegevuse mõõtmise ja hindamise uurimisega. Töö eesmärk on kirjeldada sotsiaalse ettevõtluse kontseptsiooni läbi praktikate, mitte läbi keelekasutuse ja tekstiliste representatsioonide.

Töös vaatlen sotsiaalse ettevõtluse kontseptsiooni läbi praktikateooria prisma. Praktikateooria käsitlus on oluline, et mõista sotsiaalse ettevõtluse sisu ja mõju ühiskonnale läbi igapäevaste rutiinsete tegevuste. Töö lähenebki uuritavale objektile – sotsiaalne ettevõtlus – just läbi igapäevaste tegevuste konteksti, otsides, kas mingi ühiskondlikku kasu taotlevad ja oma tegevuses dotatsioonidest vähesõltuvad (või täiesti iseseisvad) tegutsesjad teostavad äratuntavalt sarnaseid tegevusi (neid küll mõnevõrra varieerides).

Lisaks praktikate analüüsile käsitlen oma töös ka ärimudeleid kui ühte sotsiaalse ettevõtluse praktika komponenti, mis selgitab sotsiaalsete ettevõtete toimimise mehhanisme. Ärimudelite ja neile omaste komponentide uurimine on oluline, et kaardistada olulisemad tegurid sotsiaalse ettevõtlusega tegelemiseks ning selgitada, miks nendele komponentidele tähelepanu pööramine on ettevõttele kasulik ja kuidas need tagavad ettevõtte jätkusuutlikkuse.

Ekspertintervjuude analüüsi baasil toon välja peamised sotsiaalseks äritegevuseks vajalikud kriteeriumid. Lisaks kavatsen töös välja selgitada, kas ja missuguseid sotsiaalse ettevõtlusega seotud tegevusi ettevõtjad mõeldavad ja hindavad. Siinkohal on allikaks ekspertintervjuud.

Suuremad analüüsiühikud on missioon, eesmärk, ärimudeli ülesehitus ja oma tegevuse mõõtmine. Need omakorda koosnevad väiksematest analüüsiühikutest, milleks on praktikateooriates eristatud praktikaelemendid.

Kuna õpin peaerialana kommunikatsiooni ning kõrvalerialana majandust, pidasin oluliseks läheneda uurimisprobleemile nii majandustegevusest kui ka maailmaparanduslikust vaatest lähtuvalt, siduda oma teema mõlema teaduskonna vaatenurkadega. Majandustegevuse praktikateoreetiline vaade selgitab, kuidas missioon on läbi põimunud igapäevaste äritegevuse rutiinidega. Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituudis saab sotsiaalset ettevõtlust vaadelda kui ühiskondlikku tegevust, mille üks eesmärkidest on oma tegevuste ja sõnumite kaudu ühiskonnas levinud arusaamu ja teadmisi arendada ja mõjutada. Käesolevas töös uurin sotsiaalse ettevõtluse sotsiaalseid ja ärilisi motiive läbi praktikateooria ja selgitan välja, kuidas majanduslik ja maailmaparanduslik eesmärk sotsiaalse ettevõtluse puhul omavahel suhestuvad.

Varasemalt on Eesti sotsiaalse ettevõtluse kontekstis tegeletud sotsiaalse ettevõtluse kogemuste ja olukorra kaardistamisega (Lillemets 2011), sotsiaalsetele ettevõtetele kohandatavate ärimudelite loomisega (Lillemets 2013), sotsiaalse ettevõtluse vajaduse, kasutusele võtmise valmisoleku ja praktikate uurimise (Pärenson 2011) ning sotsiaalse ettevõtluse definitsiooni loomisega Eesti kontekstis (Sokolova 2012).

Käesoleva bakalaureusetöö esimeses osas annan ülevaate teoreetilistest lähenemistest, mis kirjeldavad sotsiaalse ettevõtluse mõistet ennast ja selle ajalugu, peamiste praktikate (ja praktikaelementide) olemust ja mõju ning sotsiaalse ettevõtlusega sobivaid ärimudeleid ning äritegevuse mõõtmise ja hindamise mehhanisme. Töö teine osa koosneb uurimisküsimuste püstitamisest ja kolmas osa läbiviidud kvalitatiivse uuringu kirjeldusest (valim, meetod). Töö neljandas osas toon välja olulisemad tulemused. Viimane, viies osa sisaldab järeldusi, diskussiooni, soovitusi ning meetodi kriitikat.

Töö valmimisele aitasid ettepanekute ja soovitustega kaasa Maie Kiisel ja Mervi Raudsaar, kellele soovin suurt tänu avaldada. Samuti tänan informante, kes käesoleva bakalaureusetöö tarvis intervjuu andsid. Eriti tänan oma juhendajat Triin Vihalemma julgustuse ja heade soovitude eest töö valmimise kestel.

Uurimisteema lähtekohad

Sotsiaalse ettevõtluse mõiste tähendus Eestis on alles kujunemas ja terminit kasutatakse erinevates kontekstides, mistõttu kannab termin palju eri tähendusi ja ei sobi hästi kommunikeerimiseks. Mõistele on hetkel veel raske konkreetset tähendust omistada. Üldjoontes on tegemist MTÜ tüüpi ettevõtetega, kes püüavad äritegevuse abil rohkem iseseisvust taotleda ja seeläbi vähem sõltuda riigi poolt pakutud rahadest ja suunistest. Sotsiaalsed ettevõtted soovivad ise otsustada, missuguste probleemide lahendamist nad oluliseks peavad ja selleks on vaja neil stabiilset ja sõltumatut rahastust. Sotsiaalse ettevõtluse ärikasum on primaarne seeläbi, et rahaga püütakse panustada eeskätt ühiskonnaprobleemide lahendamisse ja selleks vajaliku majandusliku agentsuse saavutamisse.

Minu töös on vaatluse all pigem MTÜ-tüüpi ettevõtted, kes soovivad reaalselt sotsiaalsete probleemidega tegeleda ja äritegevuse kaudu suuremat iseseisvust taotleda. Siinkohal jätan kõrvale ettevõtted, kes võib-olla kasutavad seda mõistet pigem selleks, et oma organisatsiooni/ettevõtte sotsiaalselt vastutustundlikuna näidata. Sotsiaalne ettevõtlus ei ole traditsiooniline ettevõtlus, heategevus ega ka mitte sotsiaalselt vastutustundlik ettevõtlus (ptk-s 1.1.3. täpsemad selgitused). See on hübriidne ettevõtluse viis, mille vorm ja suund on alles kujunemisjärgus ent juba praegu ühiskonna heaolu vaatepunktist lähtuvalt oluline viis sotsiaalsete probleemide lahendamiseks.

Sotsiaalse ettevõtluse olulisust Eesti ühiskonnas saab vaadelda mitmeti. Eesti Vabariigis valitseb liberaalne majanduspoliitika ja samas on laialdaselt levinud kolmanda sektori tegevus, mis on suhteliselt nõrk just organisatsioonilise võimekuse osas, ning mis on projektimajanduse poolt killustatud. Sotsiaalne ettevõtlus võiks olla oluline vedur mis aitab ühiskonna kiirest arengust tekkinud probleeme leevendada. Seetõttu on ka sotsiaalse ettevõtlus enda toimimise uurimine väga oluline.

1. TEOREETILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD

Esimeses peatükis käsitlen sotsiaalse ettevõtluse mõistet ja kujunemist peamiselt teiste autorite vaatepunktist. Samuti defineerin olulisemaid mõisteid ja selgitan sotsiaalse ettevõtluse eristumist teistest (äri)tegevusviisidest.

1.1. Sotsiaalne ettevõtlus

Sotsiaalse ettevõtluse rakendamine on erinevate sotsiaalsete praktikate kogum. Praktika on harjumuspäraste elementide kogum igapäevastest tegevustest, suhtumistest, mõtteviisidest ja teadmistest (Reckwitz 2002). Sotsiaalse ettevõtluse viis püüdleb oma tegevustega teadmiste ja teadvustamise arengu poole, et inimesed märkaksid ühiskondlike probleeme ja muudaksid oma tegevuspraktikaid. Kuna praktikad saavad juurduda või muutuda tänu inimeste käitumise muutumisele, siis on sotsiaalsel ettevõtlusel oluline roll inimeste mõjutamisel nende teadmiste ja tõekspidamiste kaudu. Selleks on vaja indiviidi või gruppi inimesi, kes uue mõtteviisi ülejäänud ühiskonna jaoks selgeks teevad. Näiteks taaskasutuskeskuste tegevuse eesmärk on panna inimesi oma igapäevapraktikat ostlemise osas muutma. Taaskasutuskeskuste ülesanne on teadvustada inimeste ületarbimise ja impulssostude igapäevast rutiini ning suunata neid taaskasutama esemeid, et kaitsta loodust ja vähendada materiaalsete väärtuste ületähtsustamist. Taaskasutuskeskuse juhi kui sotsiaalse ettevõtja roll on ühiskonnas muudatusi esile kutsuda ja panna enda eeskujul praktikad teisiti toimima.

Sotsiaalsete praktikate muutmine või uute praktikate loomine läbi sotsiaalse ettevõtluse, on üks võimalikest viisidest teenida tulu ja samal ajal probleeme esile tõsta või neid lahendada. Heaks näiteks võib tuua mahetoodete propageerimise. Inimesed, kes teadlikult ostavad

mahetooteid, näidates üles hoolimist oma tervise ja keskkonna vastu, on tõenäoliselt muutnud oma tavapärasest praktikast (varem eelistati odavamad pestitsiidide abil kasvatatud tooteid). Ajapikku indiviidide muutused käitumismustrites laienevad gruppidesse ja nii saabki toimuda praktika muutus. Seega julgen väita, et sotsiaalne ettevõtlus saab tavaliselt alguse väikesest mõttevälgatusest ja võib kasvada välja ühiskondliku muutuse teerajajaks.

1.1.1. Sotsiaalse ettevõtluse arengulugu

Selleks, et jõuda sotsiaalse ettevõtluse juurteni on vaja leida esmased tähendused sõnadele „ettevõtja“ ning „ettevõtlus“. Kõige varasemad teadaolevad viited ettevõtjale kui äri alustajale pärinevad prantsuse ökonomistidelt alates 17. sajandist (J. Gregory Dees 1998:1). Sel ajal peeti ettevõtjaks inimest, kes uusi ja paremaid lahendusi kasutusele võttes stimuleeris oma äritegevusega majandust ja selle arengut (ibid.). Selle idee tuntuimaks autoriks oli Jean Baptiste Say, kes 19. sajandil lisas mõistele täpsustuse, et ettevõtjad loovad oma tegevusega väärtust, mille väljundiks on üha suurenev produktiivsus (ibid.).

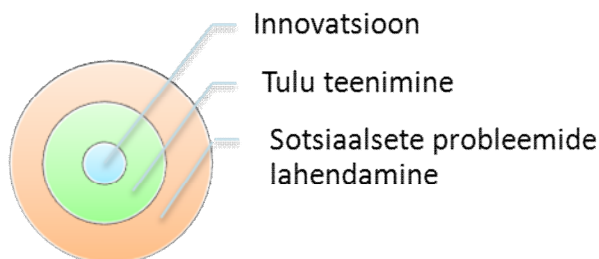
20. sajandil arendas mõistet edasi Joseph Schumpeter, kes väitis, et ettevõtjad on nagu innovaatorid, kelle eesmärk on luua uusi ja murrangulisi tootmismustreid, arendades tootmisvahendeid ja materjale (ibid.). Kui Jean Baptiste Say pidas ettevõtjaid pelgalt loojateks, siis Joseph Schumpeter arvas, et ettevõtjad on ühiskonnas muutuste agendid, kes uutele turgudele sisenedes või uusi tehnoloogiaid kasutusele võttes on majanduse edasiviivaks jõuks (J. Gregory Dees 1998:2).

Peter Duckeri arvates ei pea ettevõtjad ilmtingimata ise muutuste algatajaks olema, vaid otsima võimalusi uuendusteks, et neid enda huvides ära kasutada ja selle arvelt tulu teenida (J. Gregory Dees 1998:2). See tähendab, et oma tegevuse amplituud tuleks pidevalt edasi arendada, et toimuks pidev innovatsioon ja kasvaks ühiskonna huvi toote/teenuse vastu. Huvi tuleks seejuures äratada nii klientides, kes tulu kasvatavad, kui ka investorites, kes tooteid/teenuseid edasi arendada aitaksid.

Suurim erinevus traditsioonilise ja sotsiaalse ettevõtluse vahel ilmneb nende eesmärkides. Kui traditsioonilise ettevõtte tegevus on orienteeritud kasumi teenimisele, siis sotsiaalse

ettevõtluse esmane missioon on suunatud ühiskonna hüvanguks, püüdes lahendada mõnda probleemi või muuta ühiskonnaliikmete hálbinud káitumismaneere.

Joonis 1: Sotsiaalse ettevõtluse olulisemad etapid



Allikas: Autori mudel

Joonisel 1 on näidatud ettevõtluse lihtsustatud kontseptsiooni. Selle kohaselt peaks iga áritegevus alguse saama innovatsioonist ehk uudsest teenusest või tootest, mida klientidele pakkuda soovitakse. Järgmine ettevõtte eesmärk peaks olema tulu teenimine. Tulu võidakse teenida kasumi saamise eesmärgil, innovatsiooni reinvesteerimise eesmärgil või ühiskondlikul eesmärgil. Viimane ehk kolmas tasand viitab áritegevusele sotsiaalse heaolu nimel. Kui traditsiooniline ettevõtte piirdub mudeli esimese ja teise tasandiga, siis sotsiaalsele ettevõtlusele lisandub ka kolmas dimensioon. Sotsiaalsete ettevõtet eesmärk on teenida tulu selleks, et lahendada mõnda sotsiaalset probleemi või muuta ühiskonnas levinud väärsideoloogiat. Seega on sotsiaalsete ettevõtet juhtide eesmärgid pigem immateriaalsed kui materiaalsed, mille kohaselt kasum jääb missioonitundega võrreldes tagaplaanile.

Traditsioonilise ettevõtluse tooted/teenused uuenevad pidevalt ja on enamasti suunatud ostujõulisele klientuurile, mistõttu turul on lihtne oma koht sisse seada ja üha uusi turge vallutada (Dees 1998). Sotsiaalne ettevõtlus seevastu keskendub pigem ühetaolise toote/teenuse pakkumisele, kus pidev uuenemine ei ole esmatáhtis, mistõttu tulude teenimine on mõnevõrra raskem (Dees 1998). Lisaks sellele püüdleavad paljud sotsiaalsed ettevõtted mastaapsete muutuste elluviimisele. Näiteks keskkonnasáástlikkus, mille toetamiseks on vaja mõjutada väga suurt hulka erinevaid inimesi, et mõjuv muutus toimuda saaks. Seetõttu arvan, et sotsiaalse ettevõtjana on mõnevõrra keerulisem lábi lüüa kui traditsioonilist ettevõtet juhtides.

1.1.2. Sotsiaalne ettevõtlus tänapäeval

Eelmises peatükis oli juttu ettevõtluse algusloost ja selle mõiste arenemisest sajandite jooksul. Tänapäevaks on välja kujunenud mitmeid erinevaid ettevõtluse liike. Sotsiaalne ettevõtlus on üks võimalikest viisidest ettevõtlusega tegeleda.

Selleks, et mõista sotsiaalse ettevõtluse kontseptsiooni, on vaja lahti seletada ka sarnased mõisted nagu sotsiaalne ettevõtja (*Social Entrepreneur*), sotsiaalne ettevõtte (*Social Entrepiser*) ning sotsiaalne ettevõtlus (*Social Entrepreneurship*).

Sotsiaalne ettevõtja (*Social Entrepreneur*) on inimene, kes tegutseb sotsiaalsete probleemide lahendamisega ühiskonnas. Seejuures ei pea ta olema ettevõtte omanik vaid võib tegutseda ka projekti-põhiselt. Nende inimeste missioon on ühiskonna sotsiaalne muutmine (nt probleemi lahendamine kodanike käitumise muutmise abil), sealjuures oma kliendigruppi harides (Prabhu 1999: 140-145). Roger L. Martin ja Sally Osberg (2007) väidavad, et sotsiaalset ettevõtjat tuleks mõista kui inimest, kellel on konkreetne missioon sotsiaalselt ebavõrdses olukorras kannatavaid ühiskonnakihte aidata ja siht uue tasakaalu poole läbi uuendusmeelsuse ja katsetuste, mis viib uue lahenduse ja tasakaaluni ühiskonna laiemas plaanis. Siinkohal püüeldakse praktikate muutmise või uute praktikate loomise poole, et ühiskonda stabiliseerida ja probleeme vähendada. Praktikad tähistavad siinkohal inimeste harjumuspäraseid tegevusi ning ideoloogiaid, mis käitumist mõjutavad.

Sotsiaalne ettevõtte (*Social Entrepiser*) on üheaegselt nii ärilistele kui ka sotsiaalsete probleemide lahendamisele orienteeritud organisatsioon (Allan 2005). Siiski tõstetakse sotsiaalsed probleemid äriliste kasude teenimisest kõrgemale. Sellisel ettevõttel on tavaliselt sotsiaalsed või keskkondlikud eesmärgid, püüeldes oma tegevusega sotsiaalselt parema keskkonna/ühiskonna poole (Pearce 2003). Tulu teenitakse peamiselt ettevõtte jätkusuutlikkuse tagamiseks.

Sotsiaalse ettevõtluse (*Social Entrepreneurship*) mõistele saab läheneda nii eesmärkide kui ka tunnusjoonte kaudu. Eesmärkide kaudu defineerides on sotsiaalne ettevõtlus igasugune innovaatiline tegevus, millega individid, organisatsioonid või ühendused püüavad arendada või muuta eksisteerivat institutsionaalset korda, et seeläbi teenida sotsiaalseid või

keskkondlikke hüvesid (Nicholls 2009). Ajakirjas Head uudised (2007/2) ilmunud artiklis toob Eva Ladva välja neli sotsiaalset ettevõtlust iseloomustavat tunnusjoont:

- uuenduslikkus ja julgus
- ettevõtlikkus
- hoolivus
- probleemide lahendamine, mitte põlistamine

See tähendab, et sotsiaalse ettevõtluse üks tunnustest on hoolida nõrgematest ning ärilise tegevusega lahendada mõnda ühiskonnas levinud sotsiaalset juurprobleemi. Samas kehtivad eelmainitud tunnused ka teiste ettevõtlusvormide kohta. Erinevus on lihtsalt selles, et tulu teenimise eesmärgil tegutsev traditsiooniline ettevõtte tekitab inimestes vajaduse toote või teenuse järele, sotsiaalne ettevõtlus pakub aga toodet või teenust juba olemasoleva vajaduse rahuldamiseks.

Sotsiaalse ettevõtluse rakendamise puhul on oht, et ettevõtte hakkab kunstlikult mõnda probleemi paisutama, et oma tegevusega ärilisi eesmärke saavutada. Mõnel juhul võib traditsiooniline ettevõtte hakata end sotsiaalseks nimetama, et taotleda toetusi või ühiskonna poolehoidu. Kuna tulude teenimise ja reinvesteeringu avalikustamine ei ole seadusega ette kirjutatud, on võimalik tulude teenimine sotsiaalse missiooni katte all. Näiteks mõnes katastroofi piirkonnas tegutsemine riiklike toetuste abil, ilma et toimuksid märgatavad muutused kannatajate heaolu kasvus.

1.1.3. Sotsiaalse ettevõtluse eristamine teistest ühiskondlikest ja ärilistest tegevustest

Sotsiaalset ettevõtlust defineerides on oluline eristada seda äritegevuse viisi teistest sotsiaalsetest tegevustest, mis tegutsevad ühiskonna ja/või keskkonna huvides.

Esiteks tuleks sotsiaalsest ettevõtlusest eristada igasugused sotsiaalsed teenused, mis ühekordselt pakuvad mingit lahendust mõnele probleemile (Martin & Osberg 2007). Siin võib näiteks tuua annetused ja korjandused AIDS-i haigetele Aafrikasse või lastekodudesse. Need

tegevused on küll sotsiaalselt kasutoovad, ent mitte pikaajalised, pigem on need projektipõhised ja väga kitsale sihtrühmale suunatud (Martin & Osberg 2007). Nende mõju jääb piiratuks just kitsaste raamide tõttu, mis on tegevuse osutamiseks seatud. Lisaks sellele on tavaliselt tegemist riigist sõltuvate projektide või programmidega (ibid.). Sotsiaalne ettevõtte peaks olema aga suure osas iseseisvalt tegutsev organisatsioon.

Teine tegevus, mis mõnevõrra eristub sotsiaalsest ettevõtlusest on sotsiaalne aktivism, mille puhul individid püüab oma tegevusega mõjutada teisi inimesi ja/või organisatsioone ning seeläbi püüda muuta mõnda praktikat (Martin & Osberg 2007). Sotsiaalne aktivist üritab luua muutusi kaudse tegevuse abil, mitte tegeleda otse juurprobleemiga (ibid.). Siin võiks näiteks tuua proua Evelin Ilvese väljaastumise transrasvade vastu Kalevi kommisses. Selle juhtumi puhul oli Evelin Ilves sotsiaalse aktivisti rollis, kes teadvustas ühiskonnas probleemi ja pöördus probleemi lahendamiseks meedia, tootja ja tervisekaitseinspeksiooni poole, kellede tegevusega omakorda lahendati probleem.

Roger L. Martin & Sally Osberg on lihtsalt ja selgelt eristanud muud tegevused sotsiaalsest ettevõtlusest ja ettevõtjast.

Puhtal kujul sotsiaalne ettevõtja tegeleb otsese sotsiaalse tegevusega ning genereerib seeläbi ise uue ja püsiva tasakaalu; sotsiaalne aktivist mõjutab teisi, tekitades kellegi teise kaudu uue ja püsiva tasakaalu ning sotsiaalsete teenuste osutaja võtab kasutusele meetmeid, et parandada praegust tasakaalu (2007:12).

Siit võiks järeldada, et sotsiaalne ettevõtja on uute arusaamade looja ja ühiskonnas nende levitaja, kujundades otseselt oma tegevusega ühiskondlikku korraldust ja tasakaalu.

Sotsiaalsest ettevõtlusest tuleks selguse saavutamiseks eristada ka **sotsiaalselt vastutustundlik ettevõtlus**. Vastutustundliku Ettevõtluse Foorumi koduleheküljelt võib leida mitmeid definitsioone, aga üks neist defineerib mõistet järgmiselt: ettevõtte avatud ja läbipaistev tegevus, mis põhineb eetilistel väärtustel ja austusel töötajate, kogukonna ja keskkonna vastu (CSR'i definitsioonid ...). Selle eesmärgiks on anda säästlikku väärtust nii huvigruppidele kui ka ühiskonnale laiemas tähenduses (ibid.). Enamasti seostatakse selle mõistega suurettevõtteid, kes püüavad oma tegevusega kooskõlas ka ühiskonnale midagi väärtuslikku pakkuda.

Sotsiaalset ettevõtlust eristab teistest ettevõtluse viisidest eesmärk teenida äritegevusega tulu, aitamaks lahendada järjepidevalt mõne sotsiaalse valdkonna probleeme. Sotsiaalne ettevõtlus ei ole lihtsalt äritegevus tulu teenimise eesmärgil ega ka heategevus või lühiajaline projekt mõne probleemi leevendamiseks. Sotsiaalne ettevõtte võib tegutseda projektipõhiselt, aga tema tegevus on pika perspektiiviga ja järjepidev. Sotsiaalsete ettevõtete eripära on keeruline esile tuua eesmärkide põhjal. Pigem seisneb nende erinevus eelmainitud ettevõtluse viisidest või tegevustest tulude laekumise osas: üks osa tuleb teenuste või toodete müügist teenida ise ning teine osa tuleb projektirahadest, toetustest või annetustest. Sotsiaalne ettevõtlus on hübriid mitmest erinevast ettevõtluse viisist ja seetõttu on ka eripärad ja iseloomulikud tunnused alles kujunemisjärgus. Arvan, et paljuski sõltub sotsiaalse ettevõtluse kujunemine konkreetsetes piirkonnas iga ühiskonna kultuurist ja praktikatest (teadmised, oskused, arusaamad jne) ning aktuaalsetest sotsiaalsetest probleemidest.

1.1.4. Sotsiaalse ettevõtluse areng ja rakendamine Eestis

Eesti riik on taasiseseisev olnud vähem kui veerand sajandit. Riiki ja riigi majandust on juhtinud erinevate kultuuride ja juhtimispehmetega naaberriigid, mistõttu meie kultuur on kujunenud üsna mitmekesiseks. Kuna me oleme iga okupatsiooni või vallutamise tulemusena omaks võtnud mitmeid erinevaid pehmeteid ja oskuseid (praktikaid), siis on meid raske võrrelda ühegi teise riigiga.

Ilmselt kõige rohkem on Eesti arengut ja nii-öelda elulugu mõjutanud Nõukogude Liidu periood. Seda aega iseloomustab pikaajaline plaan (viisaastakuplaan), piiratud sõnavabadus, aga ka kindlustunne, et iga kodanik saab endale töö ja elukoha. Üldiselt tundus nõukogude aeg turvalise perioodina, kuna riigiparaat tegi otsused paljuski inimeste eest ise ära ja ühiskonna probleeme avalikult ei arutatud. Tolle aja mentaliteet seisnes paljudel juhtudel probleemide peitmisel või eitamisel ja inimesed olid sellega harjunud.

Nüüd, iseseisvuses tuli Eesti kodanikel ise oma otsuste üle mõtlema hakata ning seetõttu ka parem ja ühiskonda toetav majandusmudel välja töötada. Raudse eesriide mõjul ei olnud võimalik naaberriikide kogemustest suurt midagi õppida. Meie väike ühiskond pidi hakkama uusi töökohti looma, sest kolhoosid ning sovhoosid olid taasiseseisvumise ajaks juba suletud

ning seetõttu jäid paljud inimesed töötuks (arvan, et tolle ajastu Eesti tööjõud oli vähe kvalifitseerunud ja neid tuli hakata ümber koolitama). Tekkis suur töö- ning tööjõupuudus. Ka uute töökohtade loomisega oli ettevõtete seisukohalt probleeme, sest loomult tagasihoidlikel eestlastel puudus toona ambitsioonikus ja vajalikud oskused ettevõtlusega alustamiseks. Kuna inimesed olid harjunud maal töötama ja elama, siis puudus ühiskonnas ka üldine ettevõtluse kui tulu teenimise praktika. Vähemalt indiviidi tasandil ei osatud end massiliselt ettevõtja rolli asetada või mõelda.

Ajapikku hakkas eestlastel tekkima suurem huvi äritegevuse vastu ja üsna pea hakati korraldama koolitusi ettevõtete loomise ja äritegevuse kohta. Juba 90ndate alguses pakuti nõustamisteenust, mis juba ise oli äritegevus teiste aitamise eesmärgil. Ilmuma hakkasid ettevõtlusalased raamatud, et selgitada järk-järgult ettevõtte loomisprotsesse ja toimimismehhanisme. Ülikoolides hakati samuti õpetama erinevaid ettevõtluse vorme ning nende plusse ja miinuseid. Seega püüti teha kõik selleks, et inimeste arusaamad ettevõtluse ja äri kohta muutuksid. Et nad hakkaksid mõistma, kui lihtne ja ühiskonnale kasulik on hakata ise äri tegema ning et vajalikud oskused on võimalik omandada – ärimeheks ei sünnita vaid õpitakse ja seda omaenese kogemuste baasil.

Ka tol ajal koolitustegevusega alustanud inimesi võiks nimetada sotsiaalseteks ettevõtjateks, sest nad teenisid oma tegevusega tulu ning samal ajal aitasid ühiskonnas sotsiaalseid probleeme lahendada. Sel ajal oli probleemiks töötus ja oskamatus äri tegeleda. Edaspidi hakati korraldama ka koolitusi väga konkreetsetele sihtrühmadele ja sealt areneski välja sotsiaalne ettevõtlus. Tol ajal seda sotsiaalseks ettevõtluseks veel ei nimetatud, aga see on väga sarnane tänapäevase sotsiaalse ettevõtluse ideoloogiaga. Ka tänapäeva sotsiaalsed ettevõtted osutavad pigem teenuseid ja väiksem osa kasutab vähemusgruppe näiteks toodete toomiseks.

Suur osa sotsiaalsetest ettevõtetest tegutseb mõne ühiskondliku probleemi leevendamise või lahendamiseks. Enamik neist tegutseb tänapäeval mittetulundusühingutena, ent leidub ka osühinguid, sihtasutusi jt. Seda kinnitab sotsiaalseid ettevõtteid kaardistav uuring (Lillemets 2011), mille kohaselt üle poolte uuringus osalenud ettevõtetest tegutsevad mittetulundusühinguna. Tõenäoliselt võib eelmainitud juriidilise vormi kasuks otsustamine viidata mittetulundusühingute tegevust soosivale seadusandlusele. Nimelt kehtivad mittetulundusühingutele mitmed maksusoodustused ja maksuvabad tulu liigid.

Mittetulundusühingute tüüpilised sissetulekuallikad on annetused, liikmemaksud, intressid ja dividendid investeringutelt ning üldise kokkuleppe kohaselt on need allikad maksuvabad (Riigikogu... 2007).

Sotsiaalne ettevõtlus ei ole juriidiline ärivorm omaette, vaid viis, kuidas ja mille jaoks äritegevusega tegeletakse. Samaselt mittetulundusühinguga peaks sotsiaalne ettevõtte oma tulu reinvesteerima. Võib-olla ei olegi vajalik eraldi sotsiaalse ettevõtluse lisamine juriidiliste ettevõtlusvormide hulka. Samas oleks võimalik luua sotsiaalse ettevõtluse juriidiline vorm, kuid mittetulundusühingutele suunatud maksusoodustustest tõhusamate või sihtotstarbelisemate soodustustega. Ehk aitaks see kaasa kiiremale sotsiaalsete ettevõtete loomisele ja seeläbi ühiskondlike probleemide lahendamisele Eestis.

Eestis tegutsevad sotsiaalsed ettevõtted tegutsevad mingi kindla sihtrühma huvides, pakkudes neile vajalikke tooteid või teenuseid. Samas võib oletada, et nende eesmärk on saavutada tulevikus suurem, ühiskondlik mõju. Näiteks MTÜ Abikäsi, kes pakub puuetega inimestele tööd, ei tegele mitte ainult puuetega inimeste abistamisega, vaid püüab neid ka ühiskonnas sotsialiseerida. MTÜ Abikäsi on eeskujuks teistele ettevõtetele, näitamaks, et puuetega inimesed on tõsiseltvõetav tööjõud ühiskonnas ja neid tuleks võrdselt kohelda. Tegemist on püüdega muuta inimeste arusaamu ja seeläbi ka praktikaid. Sotsiaalne ettevõtja on justkui uute sotsiaalsete praktikate teerajaja, näitamaks, missugust kasu probleemi lahendamine ühiskonnale tervikuna toob.

1.2. Sotsiaalse ettevõtlusega seotud praktikate kujunemine

Käesolevas peatükis tuleb juttu praktikatest ja praktikaelementidest, mis mõjutavad inimeste käitumist nii indiviidi kui ka kollektiivi tasandil. Peatüki eesmärk on selgitada, kuidas praktikad toimivad ja ajas muutuvad.

1.2.1. Sotsiaalse ettevõtluse integreerimine praktikateooriaga kodaniku ja ettevõtja vaatenurgast lähtuvalt

Praktika on rutiinne käitumise viis, mis koosneb mitmetest omavahel seotud elementidest, näiteks harjumuspärane viis, kuidas kehasid liigutatakse (näiteks autot juhtides), subjekte koheldakse (näiteks ülemusele Teie ütlemine), objekte käsitletakse (näiteks mobiiltelefonis numbri valimine), asju kirjeldatakse ja maailma mõtestatakse (Reckwitz 2002:250). Sealjuures on praktikate realiseerimisel olulisel kohal ka indiviidide isiklikud taustateadmised, oskusteave, emotsionaalsed seisundid ning motivatsiooniga seotud teadmised (ibid.).

Individid on füüsilised ja vaimsed agendid, kes kannavad endas arusaamu ja ihaldamise viise ning viivad nende kaudu ellu sotsiaalseid praktikaid (Reckwitz 2002:250). Seega on oluline, et sotsiaalsed ettevõtted suunaksid inimeste väärtushinnanguid ja nende käitumisviise, et uute, väljakujunevate sotsiaalsete praktikate abil probleeme lahendada. Sotsiaalsed ettevõtted otsivad tavaliselt innovaatilisi lahendusi sotsiaalsete ja keskkondlike probleemide lahendamiseks. Nendele probleemidele lahenduste otsimine viib paljudel juhtudel muutusteni inimese hoiakutes või käitumises. Kui muutuste vajalikkus on põhjendatud või uudne käitumismuster on inimestele mugav või ihaldatav, saab toimuda ka loomulik muutus praktikates.

Praktikateooria ei käsitle muutuse algühikuna individuaalselt oma valikuid tegevat indiviidi, vaid mõtlemise ja tegutsemise rutiine ja mustreid, mis on paljuski kollektiivsed. Sotsiaalne praktika on justkui kultuuris juurdunud tegevuste kogum, mida inimesed teostavad igaüks omamoodi, kuid siiski äratuntavalt sarnaselt.

Gram-Hanssen (2010: 76) on juhtinud tähelepanu sellele, kuidas praktikad võivad kujundada järgnevaid muudatusi tegevuses või teadmises ja olla alguspunktiks inimeste teadlikule rutiinide refleksioonile, samas ka teadlikule otsusele kohandada uued harjumused uuteks rutiinideks. Hea näide on prügi sorteerimise kui praktika areng. Eelmisel sajandil ei pööratud prügi sorteerimisele nii suurt tähelepanu kui tänapäeval, ent toimunud arengud on viinud inimeste teadlikule rutiinide muutmisele, kaitsmaks loodust taaskasutatavate või loodussõbralike pakendite hulga suurendamise näol. Lisaks sellele taotletakse tänapäeval ka

teiste ressursside ratsionaalsemat kasutamist (näiteks joogivee ja paberi otstarbekam kasutamine).

Lisaks võivad praktikate muutumisprotsessid aidata ka ettevõtjaid, kes otsivad uusi lahendusi edukaks äritegevuseks. Näiteks inimtööjõu asendamine mehhaanilise tööjõuga on praktika muutus äritegevuse kontekstis. Samuti on praktikate muutus seotud lisatarvikute kasutuselevõttuga. Näiteks digitaliseeritud dokumentide eelistamine paber kandjal dokumentidele või ärimudeli konstrueerimine oluliste äriotsuste vastuvõtmise lihtsustamiseks.

Praktikate innovatsioone ei määratle ainult uute toodete/teenuste loomine, kasutuselevõtt, kuvandid või oskused. Tegelikult on oluline viis, kuidas kooslusesse kuuluvad elemendid omavahel sobituvad (Shove & Pantzar 2005: 61). Kui uut moodi tegevus läheb vastuollu ülejäänud rutiinidega või on liiga keeruline, siis jäetakse uuendus ilmselt kõrvale. Samas võib sobiv muudatus motiveerida inimesi ennast kiiremini uute oludega kohandama.

Ettevõtja seisukohalt tähendab innovaatiline mõtlemine uut moodi lahenduste genereerimist, katsetamist ja varasemate oskuste täiendamist. Näiteks võib ettevõtte äritegevus olla edukas, aga ettevõtja ei tea, milles edu seisneb. Selle välja selgitamiseks otsustab ettevõtja luua oma tegevuste hindamiseks mõõtmiskava ja jäädvustada tulemused, et neid hiljem mikrotasandil analüüsida. Kui varem oli ettevõtja praktikad seotud vaid eesmärkide saavutamise, siis edaspidi kavatses ta oma tegevused kaardistada ja neid analüüsida. Tänapäeval on ettevõtjad kohustatud mitmeid äritegevusega seotud aruandeid (majandusaasta aruanne) avalikustama. Seega on tegemist ühe praktika arenemisega, mis ei puuduta enam ettevõtjat kui indiviidi vaid suurt osa ühiskonnast, sest ettevõtjad on Eestis palju.

Praktikate muutuse ja stabiilsuse juures on oluline see, kuidas üks praktika võib mõjutada teisi – muutus ühes praktikas võib kujundada teisi praktikaid jagatud elementide tõttu. Kuna praktikaid koos hoidvad elemendid varieeruvad inimeseti, kes praktikaid kannavad, siis esineb ka sisemisi erinevusi praktikas ning see on selgelt osa praktikate arenemisest aja jooksul (Gram-Hanssen 2010: 74). Seega on oluline, et sotsiaalse ettevõtluse eesmärgid ei läheks vastuollu ühiskondlikega, vaid toetaksid väljakujunenud kasulikke praktikaid ning püüaksid oma tegevusega muuta puudulikke või kahjulikke praktikaid. Selleks on aga vaja inimesi probleemidest teavitada ja nendele probleemidele ka lahendusi pakkuda.

Sotsiaalsete ettevõtjate soovid ühiskondlikke probleeme lahendada saavad tihti alguse enda või oma lähikondlaste probleemidest. Ettevõtjad pakuvad pidevalt välja uusi võimalusi soovitud suunas muutuste rakendamiseks. Sotsiaalse ettevõtluse eesmärk on pöörata tähelepanu ühiskondlikele probleemidele. Uudsete lahenduste välja pakkumise teel juhtida või muuta inimeste praktikaid, et üheskoos lahendada probleeme või pärssida ühiskonnale kahjulike käitumismustrite levikut.

1.2.2. Sotsiaalse ettevõtluse vajalikkus praktikateooriast lähtuvalt

Praktikateoorias tähendab praktika rutiinset jagatud käitumise viisi, mis koosneb mitmetest omavahel seotud elementidest nagu kehalise tegevuse vormidest, mentaalse tegevuse vormidest, "asjadest" ja nende kasutamisest, taustateadmistest, oskusteabest, emotsionaalsetest seisunditest ning motivatsioonilistest teadmistest (Reckwitz 2002:249). Praktikateooria kohaselt saab inimeste igapäevaseid omavahel seotud toiminguid ja arusaamu mõjutada või suunata üksnes läbi ühiskondliku, laiema mõjutuse, sest inimeste praktikad on omavahel tihedalt põimunud ja seetõttu pole üksnes üksikute indiviidide praktikate muutmisest kasu (ibid.). Muuta tuleb üldiseid arusaamu, et saaks toimuda areng harjumuspärase tegevuste või arusaamade osas.

Praktikate elemendid (arusaamad, protseduurid jm) tuleks siduda rohkem ettevõtluse üldise olemuse ja arenguga Eestis. Praktikate uurimise eesmärk saabki olla just igapäevaste, harjumuspärase praktikate (st ettevõtjate arusaamade, tegevuskeskkonna ning protseduuride- oskuste) kaardistamine ja võrdlemine traditsiooniliste ettevõtetega, et jõuda sotsiaalse ettevõtluse avamiseni Eestis ja omakorda selle võrdlemiseni teooriaga. Kui me teame, missugused sotsiaalsed ettevõtted on, siis saame teha ka oletusi, kuidas ühiskond võiks sotsiaalset ettevõtlust ja selle vajalikkust mõista.

Teadvustades, milliste ühiskondlike probleemide lahendamisel sotsiaalsest ettevõtlusest kasu võiks olla ja kuidas nende tegevus praegu ühiskonda mõjutab, saame teha oletusi, kuidas edaspidi sotsiaalset ettevõtluse arengut toetada. Praegu on sotsiaalne ettevõtlus Eestis veel üsna uudne nähtus ja eraldi juriidilist vormi ei eksisteeri. Sotsiaalsete ettevõtjate ja ettevõtete leidmine on keeruline, mistõttu ka nende uurimine on problemaatiline. Samuti on probleemiks

see, et Eestis tegutseb ühiskondlikke eesmärke taotlemaid ettevõtteid üsna palju, aga nende seast üksnes sotsiaalsete ettevõtete leidmine on keeruline, sest ise nad ennast vastava termini alusel ei defineeri. Töö eelduseks on, et Lääne mõiste kirjeldatavad praktikad on Eesti ühiskonnas olemas, aga neid pole teadvustatud ei tegijate endi ega sihtrühmade ja laiema avalikkuse poolt kui sotsiaalset ettevõtlust. Tegemist on nõ magava praktikaga, mis ühe nime alla koondatuna ja institutsionaalselt toetatuna võiks saada ühiskonna arengu üheks oluliseks teguriks – värvata juurde uusi praktikuid, olla atraktiivne ka sihtrühmadele ja ihaldusväärne partner avaliku ja erasektori organisatsioonidele.

Sotsiaalse ettevõtluse puhul on eelkõige vaja uurida sotsiaalseid ettevõtjaid ja ettevõtluspraktikaid. On vaja uurida sotsiaalsete ettevõtjate ja traditsiooniliste ettevõtjate arusaamu ja oskuseid ning äritegevuseks sobilikku keskkonda. Kui me saame teadmisi sotsiaalsete ettevõtjate igapäevaste praktikate ja olemasolevate ning puuduvate oskuste kohta, siis on võimalik teha ka üldistusi praeguse olukorra kohta. Saadud informatsiooni baasil on võimalik kaardistada põhjused, miks sotsiaale ettevõtlus ei ole täna veel nii efektiivne kui ta võiks olla ja mil viisil ning mil määral suudaks sotsiaalne ettevõtlus edaspidi sotsiaalsete probleemide leevendamiseks seotud ülesanded enda peale võtta.

Selge on see, et Eesti riigis ei jätku piisavalt ressursse, et tegeleda ühiskondlike probleemidega. Ei ole piisavalt aega ega raha ja võib-olla ka kogemusi või missioonitunnet. Sotsiaalsed ettevõtjad saavad aga ise luua piisavalt ressursse. Mitmetelt sotsiaalsetel ettevõtjatel on tänaseks olemas vajalikud oskused ning missioonitunne, millega aidata Eesti vähemusgrupe. Praegu tegutsevad sotsiaalsed ettevõtjad on juba ühiskondlikud probleemid üles leidnud ja püüavad omal moel neid ka lahendada. Võib-olla on võimalik sotsiaalseid ettevõtteid uurides välja selgitada ka praeguse Eesti sotsiaalsed probleemid. Oluliselt lihtsam on lahendada ühiskondlikke probleeme, kui olemas on sobilik keskkond, vajalike oskustega inimesed ning ühiskondlik vastutulelikkus probleemide lahendamisele kaasa aitamisel. Kui ühiskond teadvustab sotsiaalseid probleeme, siis on nad ilmselt ka toetavamad, et nende lahendamisele kaasa aidata. Selleks, et (sotsiaalsete) ettevõtjate tegevus oleks veelgi enam ratsionaliseeritud ja ühiskonnas nõutud ettevõtluse viis, tuleks välja tuua just sotsiaalse ettevõtluse praktikaid kooshoidvad elemendid. Näiteks tuleb kirjeldada ärimudeli kui nõ ideaaltüübi kaudu sotsiaalse ettevõtluse praktikaid kooshoidvaid nähtamatuid niite nagu partnerlussuhted, olulised oskused ning ressursid.

1.3. Ärimudelid ja äritegevuse hindamine

Alexander Osterwalder-i järgi on ärimudel lihtsustatud kujutis ettevõtte toodete/teenuste müügist ning raha teenimisest, mille eesmärk on aidata mõista, kirjeldada või ennustada, kuidas asjad reaalses maailmas töötavad (2007:14). Seega peaks ärimudeli konstrueerimisel esile kerkima ettevõtte peamised seosed tootmise, turustamise ja sihtgruppide vahel. Kuid ärimudeli teadlik kasutamine ei ole kasulik üksnes ärilistel põhjustel. Äritegevuse modelleerimine aitab kaasa ühisele arusaamale ettevõtte tegevusest (Fensel 2001, viidatud Osterwalder 2007:16 kaudu). See tähendab seda, et ärimudeli mõistmine on lisaks juhile oluline ka ettevõtte töötajatele, kes peaksid olema informeeritud ettevõtte tegevusest laiemas plaanis, mitte ainult töötaja ülesannetest lähtuvalt. Ühine arusaam ettevõtte tegevusest tagab stabiilsema sisekliima ja selgema sihi tulevikku kogu töötajaskonna seas. Lisaks sellele peaks töötajate kaasamine ärimudeli konstrueerimisse ja realiseerimisse töötajates kaasa tooma tunde, et neid vajatakse ja neil lubatakse olla osaline oluliste otsuste tegemisel.

Selleks, et ettevõtlus oleks jätkusuutlik ja ühiskonnale kasulik, on vaja rakendada sobivat ärimudelit eesmärkide ellu viimiseks. Olen nõus, et enamik ettevõtteid saab hakkama ka ilma ärimudelita ent mudeli kasutuselevõtt võiks oluliselt lihtsustada ettevõtjate äriotsuste vastuvõtmist. Hea ärimudel arvestab turuolukorra ja kultuurikontekstiga ning on ühtaegu võimalikult konkreetne ja paindlik. Konkreetne selleks, et mudel oleks lihtsasti mõistetav ja paindlik, et ühiskonna muutustega kaasas käia ja seeläbi oma tegevust lihtsustatud kujul kohandada. Ärimudeli teadlik kasutamine kui praktika omaette, aitab lihtsamini jõuda probleemi defineerimise ja sihtgrupi määratlemiseni.

Käesolev bakalaureusetöö võtab vaatluse alla kaks ärimudelit, mida saab sotsiaalse ettevõtluse kontseptsiooniga kohandada. Esimene neist on *Alexander Osterwalder*-i välja töötatud mudel, kus on välja toodud peamised äritegevuse vaatluse all olevad komponendid. Teine mudel on võetud ajakirjast *Head Uudised*, mis kujutab sotsiaalse ettevõtluse lihtsustatud ärimudelit ja selle peamisi komponente. Eesmärk on lahti seletada ärimudelite komponendid ning tuua mõned näited komponentide sisu kohta. Lisaks ärimudelitele tuleb selles peatükis juttu ja äritegevuse mõõtmisest ja hindamisest ning selle vajalikkusest sotsiaalse ettevõtluse tarbeks.

1.3.1. Osterwalder-i mudel

Tegemist on *Alexander Osterwalder*-i ja tema koostööpartnerite poolt 2010. aastal välja töötatud ärimudeliga, mis kirjeldab ettevõtte peamisi väärtuseid, kliente, taristut ja finantsküsimusi. Üldiselt on tegemist ärimudeliga, milles on mõnevõrra rohkem tähelepanu pööratud klientide grupeerimisele ja ettevõtte infrastruktuuri määratlemisele.

Joonis 2: Osterwalder-i mudel Indrek Sauli poolt eesti keelde kohandatuna



Allikas: Indrek Sauli kodulehekül www.saul.ee/indrek

Joonise 2 järgi pööratakse *Osterwalder*-i mudeli puhul erilist tähelepanu klientidele, väärtuse loomisele ja selle pakkumise korraldamisele (*Osterwalder* 2004). Väga oluline rõhuasetus on ka partneritel, jaotuskanalite korraldamisel ja välisurgude (ka kanalite) võimaluste kasutusele võtmisel (*ibid.*). *Osterwalder*-i mudel aitab hästi teadvustada ka turu iseloomu ja selle segmenteerimise võimalusi (*ibid.*). Järgnevalt mõned selgitused mudeli märksõnade kohta Indrek Sauli kohandatud ärimudeli järgi:

Tuumkompetents – loetleb, missuguseid oskuseid vajatakse ettevõttes ärimudeli käigus hoidmiseks (*Ärimudel... s.a.*). Nendeks võivad olla erialased teadmised või spetsiifilised oskused äritegevuses. Näiteks koolitatud nägemispuudega inimesed, kes oskavad käsitööesemeid valmistada, võib olla ettevõtte üks tuumkompetents. Samas võib selleks olla ka mõni eriline IT-lahendus, mille abil pakutakse klientidele teenust (nt häirenupp).

Partnerite võrgustik – määratleb partnerid, kirjeldab koostööd ja omavahelisi suhteid teiste ettevõtetega ning toob välja partneritega koostööst saadava kasu (ibid.). Siinkohal on oluline kaardistada kõik partnerid ja lepingutingimused. Näiteks võib seada tingimuse, et ettevõtte partner ei tohi koostöö vältel mõnele teisele ettevõttele oma teenuseid/tooteid pakkuda.

Väärtuste loomine – kirjeldab tegevuste korraldamist ja ressursside kasutamist uue väärtuse loomiseks (ibid.). Siia kuulub ka töäjõud, kes aitab toodet/teenust luua.

Kulude struktuur – seletab lahti äritegevusega kaasnevad kulud ning nende osakaalu kulude struktuuris. Viimast analüüsid on võimalik üles leida suuremate kuluartiklite tekkepõhjused ning võimaluse korral need likvideerida või leevendust otsida. Näiteks tasub selgeks teha, kes ettevõttel on ülekaalus materjalikulud või tööjõukulud.

Väärtuspakkumine – annab ülevaate ettevõtte poolt pakutavatest toodetest/teenustest (ibid.) ning lisakasust, mis toodete/teenuste tarbimisega kaasneb. Näiteks puuetega inimeste tööle võtmisega seotud lisakasud ettevõttele (äritulu, riiklikud dotatsioonid), riigile (tööpuuduse vähendamine puuetega inimeste seas), ühiskonnale (heidikute vähenemine).

Kliendisuhted – kirjeldab omavahelisi suhteid ettevõtte ja (potentsiaalsete) klientidega (ibid.) ning määratleb ära peamised klientide segmendid. Ettevõtte ja kliendi vastastikune mõistmine aitab kaasa meeldiva imago loomisele ja vastastikusele rahulolule.

Jaotuskanalid – kirjeldab kanaleid ja nende kasutust, mille kaudu ettevõtte edastab oma sõnumeid ja suhtleb klientidega (ibid.). Lisaks kanalite määratlusele võiks selgeks teha ka erinevate kanalite kasutuse osakaal. Siit edasi saaks analüüsida, missugune kanal on kõige efektiivsem. Näiteks ettevõtte reklaamimine raadios, ajalehtedes või sotsiaalmeedias. Samuti on oluline üle vaadata kodulehekülje sisu.

Tulude allikad – kirjeldab rahavooge, mille kaudu tulu teenitakse (ibid.). Siia võivad kuuluda ka erinevad dotatsioonid ja regulaarsed annetused, millega ettevõtte oma tegevust planeerides arvestada võib.

Fookusklient – kirjeldab (potentsiaalseid) kliente, kellele ettevõtte soovib väärtusi pakkuda (ibid.). Tegemist on kliendiga, kellele ettevõtte missiooni kohaselt peaks pakutav toode/teenus huvi pakkuma. Näiteks võib üks kliendisegment taaskasutuskeskuse ärimudelil olla

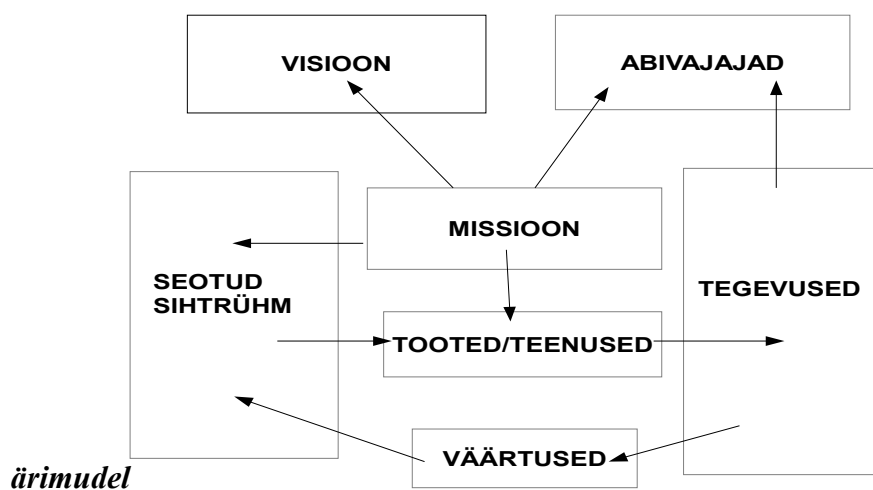
keskmisest madalama sissetulekuga lapsevanem, kes hindab ainulaadust, loodussäästlikkust ja madalaid rõivaste hindu.

1.3.2. Sotsiaalse ettevõtluse lihtsustatud ärimudel

See ärimudel ilmus ajakirjas Head Uudised, kus räägitakse sotsiaalsetest ettevõtetest ja kõigest muust, mis selle teemaga seostub. Ajakirjas ilmus ärimudel (Sotsiaalse ettevõtluse lihtsustatud... 2012), mis toob välja peamised sotsiaalse äritegevuse vaatluse all olevatest komponentidest.

Selle ärimudeli kesksel kohal on missioon, mis peab ära määratlema põhimõtted, mille alusel ja miks tegutseda ning sealt edasi tuleb mõelda visioonile, ehk kuhu soovitakse oma tegevusega tulevikus jõuda (ibid.). Lisaks sellele peab missiooniga siduma ka abivajajad ehk määratlema isikud või probleemid, milledele soovitakse abi/lahendust pakkuda (ibid.). Ka tegevused on vaja koordineerida vastavalt abivajajate omadustele ja ootustele ning tegevused omakorda peab viima kooskõlla ettevõtte väärtustega (ibid.). Selleks, et tegevused oleksid väärtust tootvad ja abivajajatele kasulikud, on vaja tegevused määratleda ja sobitada teiste sihtrühmadega, näiteks koostööpartnerite, sõnumite edasiviijate või ettevõtte tegevuse teiste mõjutajatega (nt rahastajad). Ilmselgelt on mudelil palju komponentidevahelisi seoseid ja neid tuleb samaaegselt vaadelda. Selle mudeli puhul ei saa alustada ühest punktist ja lõpetada mingis kindlas punktis. Pigem toimib ärimudel ringselt ja/või vastastikusel seoses.

Joonis 3: Sotsiaalse ettevõtluse lihtsustatud



Allikas: Ajakiri Head Uudised (1)2012:4-5

Märksõnade selgitused joonise 3 põhjal:

Missioon – kirjeldab ettevõtte tegevusvaldkonda ja põhjuseid tegutsemiseks. Lisaks sellele võib missioon sisaldada ka konkreetsele sihtrühmale viitamist ja ettevõtte tegevuse lihtsustatud lahenduskava. Näide: Ettevõtte eesmärk on leida vanadele asjadele uued omanikud ning seeläbi säästa keskkonda.

Visioon – kirjeldab ettevõtte arengueesmärke ja tutvustab ettevõtte tulevikuplaane. Tavaliselt kuuluvad siia eesmärgid seoses ettevõtte laienemisega. Näiteks ettevõtte filiaalid erinevates riikides, täiendavad kliendigrupid, toote või teenuse valiku laienemine, tegevuse mõju kasv jne.

Abivajajad – kirjeldab (potentsiaalseid) kliente, kellele ettevõtte oma toodet/teenust pakub. Näiteks puuetega inimesed, kellel on raske tööturule siseneda (nt piiratud võimete või sildistamise tõttu).

Tooted/teenused – kirjeldab ettevõtte poolt pakutavaid tooteid/teenuseid ja väärtusi, mida need tarbimisega kaasa toovad. Näiteks hädaabinupp (nupu vajutamisel kutsub seadeldis esile häiresignaali, mis edastatakse kiirabile), tänu millele saab järelvalvet vajav inimene oma kodus edasi elada ning ei pea seetõttu hooldekodus elama.

Tegevused – kirjeldab erinevaid tegevusi, mille abil toodet/teenust pakutakse. Näiteks kasutatud riiete vastuvõtmine, sorteerimine ja uuesti müüki panemine.

Väärtused – tutvustab ettevõtte väärtushinnanguid, mille eest seistakse.

Seotud sihtrühm – tutvustab teisi ettevõtteid ja organisatsioone, kellega koostöös püütakse probleeme lahendada ja vajadusi rahuldada või keda ettevõtte oma tegevusega mõjutab. Enamasti kuuluvad siia linnavalitsused, omavalitsused ja ettevõtted, kes sobivaid tooteid/teenuseid oma tegevuse töös hoidmiseks vajavad.

Kahte ärimudelit võrreldes ilmneb mitmeid erinevusi. Kõigepealt erinevus, mis tuleneb mudelite spetsiifilisusest. *Osterwalder*-i mudel koosneb rohkematest komponentidest kui sotsiaalse ettevõtluse lihtsustatud ärimudel. Lisaks sellele kirjeldab *Osterwalder*-i mudel pigem protsesse ja pöörab palju tähelepanu finantsküsimustele. Lihtsustatud ärimudel seevastu kajastab rohkem erinevaid ideoloogiaid. Kui *Osterwalder*-i mudelis tähistab üks komponent mingit protsessi, siis lihtsustatud ärimudelis kujuneb protsess mudelis toodud noolte abil komponentide summana.

Lihtsustatud ärimudeli miinus on ehk finantsküsimustele tähelepanu pööravate komponentide puudumine. Näiteks ei tuua selles mudelis välja kuluallikaid. Lisaks sellele sisaldab mudel nii üheselt mõistetavaid ja mõõdetavaid komponente (partnerid ja sihtrühmad) kui ka abstraktseid komponente (missioon, visioon, väärtused). Viimaste saavutamise mõõtmine on keeruline ja nende sõnastus ei ole alati üheselt mõistetav (nt missiooni võib tõlgendada erinevalt).

Ühest küljest on mudelis kasulik välja tuua iga väiksema pisi, teisest küljest võib paljudele erinevatele komponentidele tähelepanu pööramine muuta üldpildi väga keeruliseks ja raskesti hallatavaks. Kulude ja tulude allikate määratlemine on igas äritegevuses oluline, aga kui sotsiaalse ettevõtluse esmane eesmärk ei ole tulu teenimine vaid inimeste abistamine, siis ehk ei olegi vaja neid komponente mudelis esile tuua.

Usun, et lihtsustatud mudeli abil on mugavam näiteks oma töötajatele ettevõtte tegevuskava selgitada. Samas arvan, et mudelis ei tasuks ära näidata suundi (nooled), sest igal ettevõttel on ilmselt erinevad seosed vastavate komponentide vahel. Võib-olla oleks hoopis mõttekam komponendid nummerdada, et paika panna mudeli komponentide loogiline järjestus.

Tõenäoliselt sõltub ühe või teise ärimudeli kasutamine ettevõtte tegevusvaldkonnast. Spetsiifilisemat, *Osterwalder*-i mudelit peaks tõenäoliselt kasutama ettevõtte, kes tegeleb paljude erinevate projektidega ja kes teeb paljude erinevate partneritega koostööd. Lisaks sellele võiksid seda mudelit eelistada ettevõtjad, kelle tegevus on hübriidne. See tähendab, et ettevõtte kaks paralleelselt võrdset eesmärki ongi tulu teenimine ja ühiskondlike probleemide lahendamine.

Lihtsamat, sotsiaalse ettevõtluse ärimudelit on ehk parem kasutada ettevõtetel, kellel on üks kindel sihtrühm või tegevusvaldkond, kus soovitakse midagi muuta ja kus ei ole oluline välja tuua eelarve struktuuri. Pigem on oluline määratleda ühe sihtrühma tunnused, peamised tegevused nende abistamiseks ja kanalid, mille vahendusel seda teha. See mudel võiks ehk sobida ka neile sotsiaalsetele ettevõtetele, kus äritegevusega kaasnevat tulu teenitakse näiteks puuetega inimestele tööd pakkudes. See tähendab, et sotsiaalne tegevus ja ettevõtlustegevus kattuvad või on tugevalt omavahel seotud.

Kui ärimudel väljendab tulude ja kulude liikumist ning lisandväärtuse tekitamist nõu ärilise poole pealt, siis oma tegevustega sotsiaalse mõju taotlemine ja selle hindamine väljendavad tinglikult sotsiaalse ettevõtluse ühiskondlikke ambitsioone.

1.3.3. Sotsiaalse ettevõtluse mõõtmine ja hindamine

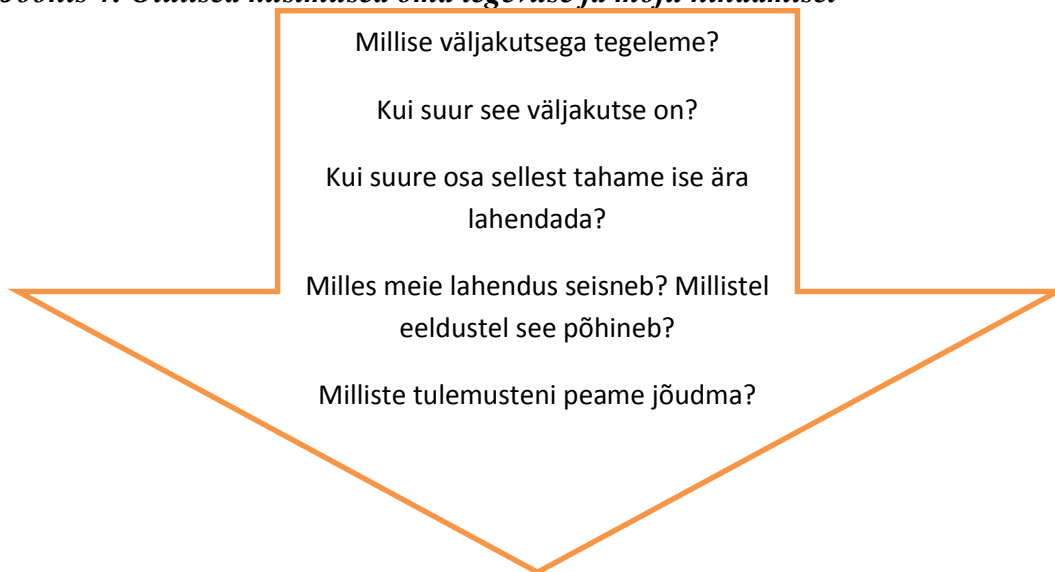
Loomulikult saab ettevõtlusega tegeleda igasuguste mõõtmiste ja hinnanguteta ent minu eesmärk on selgitada, kas ja mil määral mõõtmine ja hindamine on ettevõtte seisukohalt kasulik. Selleks, et ettevõtlustegevus oleks jätkusuutlik ja pidevalt arenev, on vaja mõõta ja hinnata varasemaid tegevusi ning selle alusel teha järeldusi. Lisaks on oluline endale teadvustada, millega ettevõtte tegeleb, kellele ettevõtte tegevus on suunatud ning missugust kasu saavad ettevõtte tegevusest sihtgrupid. Üks asi on kõiki eelnevaid aspekte oma peas kaardistada, teine asi on need aga töötajaskonnale vaatamiseks kirja panna. Toimivate tegevuste eristamine väheproduktiivsetest annab ettevõttele võimaluse arenemiseks ja varasemate vigade vältimiseks.

Siiski tekib küsimus, kas ja kuidas on võimalik sotsiaalse ettevõtluse tegevust mõõta ja hinnata, võttes arvesse ettevõtte suurust, tegevusvaldkonda, projektide pikaajalisust, sihtgruppe jne. Iga projekt on ju oma eripäradega ning kvaliteedi standardid on ajas muutuvad. Samas ununevad paljud töö käigus tekkinud probleemid ja kitsaskohad, mistõttu on oht sarnaseid vigu korrata. Lisaks eelnevale aitavad varasemad aruanded kiiremini kohaneda uutel töötajatel.

Arvan, et äritegevuse hindamine ja mõõtmine on arengustaadiumis ning selle vajalikkust hakatakse üha enam väärtustama. Kuna sotsiaalsete ettevõtjate eesmärk on muuta väärtushinnanguid ning praktikaid ühiskondlikus plaanis, siis on oluline mõõta oma tegevuse tulemuslikkust ja mõju. Probleeme ei saa lahendada, kui mõju ei ilmne või äritegevus on vale suunitluse või eesmärgiga. Mõju tuleb hinnata nii ettevõtte siseselt kui ka väliselt. Sotsiaalse ettevõtluse tegevusi on vaja hinnata, et mõista tehtud vigu ja täiustada häid lahendusi. Ettevõtteväline mõju puudutab praktikate muutumist arusaamade mõjutamise kaudu ühiskonnas. Sotsiaalsete ettevõtete eesmärk ei ole ju üksnes probleemseid ühiskonnakihte aidata vaid kogu ühiskonda harida. Ka oma mainet saab kujundada läbi oma tegevuse kaardistamise. Mida paremini saab ettevõtte oma tegevuste tulemuslikkust tõestada, seda rohkem usaldatakse nende sõnumeid ja võetakse omaks nende poolt esile tõstetud praktikaid.

Jaan Aps andis 2012. aastal välja käsiraamatu „Kodanikeühenduste ühiskondliku mõju hindamine“. Käsiraamat valmis ühe väljundina Heateo Sihtasutuse poolt läbi viidud projekti „Missioonist muutuseni: mõju hindamine ja kasutamine juhtimises ning selle kommunikatsioon.“ raames. Kui me vaatleme sotsiaalseid ettevõtteid kui ühte osa kodanikeühendustest või kui sarnase eesmärgiga (ühiskondlikele probleemidele suunatud) ettevõtluse vormi, saame tuua paralleele sellest raamatust, et mõõta ja hinnata äritegevust. Arvan, et äritegevuse hindamiskava loomine on oluline ettevõtjale, kes peab täpselt teadma, mida ta oma tegevusega saavutada soovib. Samuti on hindamiskava oluline töötajate jaoks, kes peavad teadma, mida ja kuidas saavutada soovitakse. Ühiskonna jaoks on hindamiskava kaudselt oluline, sest nemad soovivad teada, missuguseid kriteeriume arvesse võttes on mingid tulemused saadud ning mida need tähendavad. Seetõttu tasuks igal ettevõtte juhil mõelda ja vastata joonisel 5 esitatud küsimustele.

Joonis 4: Olulised küsimused oma tegevuse ja mõju hindamisel



Allikas: Ühiskondliku mõju hindamise käsiraamat (Aps 2012:40)

Selleks, et joonisel 4 näidatud küsimustele vastata, on vaja laialdasi teadmisi oma konkurentide, olemasolevate ja potentsiaalsete klientide ning ettevõtte võimaluste kohta. Lisaks on vaja arvestada sellega, et suur osa vaatluse all olevatest aspektidest on ajas muutuvad. Seetõttu tuleb sarnaselt ärimudelite kontseptsiooniga ka oma hindamise kontseptsioon üle vaadata ja vajadusel muudatused ellu viia. Samuti tuleb joonise 5 alusel osata hinnata ettevõtte sisendite ja oodatavate väljundite ehk mõju vastavust. Väga minimalistlike vahenditega on raske suurt mõju saavutada.

Joonis 5: Ettevõtte mõju kujunemine ühiskonnas



Allikas: autori mudel

Tuuli Pärenson (2011) on oma doktoritöös analüüsinud sotsiaalsete ettevõtete mõju hindamist ühiskonnas, tuues välja erinevad tööriistad mõju mõõtmiseks. Kuigi ta on seisukohal, et ühtset ja kõigile sobivat hindamismudelit ei ole võimalik luua, usub ta, et ettevõttega sobivate tööriistade ja standartide olemasolul on võimalik saavutada efektiivsemad tulemused

ühiskonna huvides (Pärenson 2011: 196). See tähendab, et ettevõtte peaks oma tegevust kindlasti hindama ja mõõtma, aga igaüks peaks mõõtmistehnika välja töötamisel isiklikust ärikontseptsioonist lähtuma. Universaalset mõju mõõtmise struktuuri ei eksisteeri. Samas on oma tegevuse hindamine oluline, et ettevõtte juhtkonnal oleks selge visioon oma tegevusest.

Jäädvustatud teadmisi ja kogemusi on hea tulevikus analüüsida ning nende alusel muudatusi teha. Seda vastavalt ühiskonnas toimuvatele muutustele ja ettevõtte võimalustele. Muutustele selles osas, et meie ühiskond muutub pidevalt. Praegu võib probleemiks noorte töötus, 10 aasta pärast aga hoopis suur pensioniealiste osakaal kogu ühiskonnas, kellel puuduvad nii-öelda ülalpidajad. Kuna riik ei suuda väga suuri ühiskondlikke probleeme efektiivselt ja kõiki osapooli rahuldavalt lahendada, siis on saab lahendusi pakkuda sotsiaalsete ettevõtete võrgustik, kes tegeleb abivajajatega kiirelt ja personaalselt. Nad hindavad olukorda, oma võimalusi ressursside vaatenurgast lähtuvalt ning pakutavaid teenuseid. Kõik need protsessid vajavad hindamist ja mõõtmist, et olla efektiivsed ja ühiskonnale kasulikud. Sotsiaalsed ettevõtjad peaksid mõistma, et olukorra ja oma tegevuse hindamine ning mõõtmine on väga oluline, et ettevõtte oleks jätkusuutlik (näeks probleeme ette ja suudaks neile kiirelt reageerida) ning ühiskonnale kasulik.

Lisaks oma tegevuse hindamisele ja mõõtmisele on oluline määratleda ka oma ettevõtte eesmärgid ja peamised tegevused mõju saavutamiseks. Samuti on oluline, et iga sotsiaalne ettevõtja oskaks objektiivselt oma võimalusi ühiskondlike probleemide lahendamise osas hinnata.

Käesoleva töö eesmärgiks on kirjeldada sotsiaalse ettevõtluse praktikaid ning tuua välja sotsiaalse ettevõtluse eripärad ning termini kasutusala Eestis. Järgmises peatükis tutvustan täpsemalt uurimisküsimusi ja nende alaküsimusi, mis aitavad eelnimetatud eesmärke ellu viia.

2. UURIMISKÜSIMUSED

Pea oluliseks välja selgitada Eestis tegutsevate sotsiaalsete ettevõtjate praktikad sotsiaalse ettevõtlusega seoses. Kuna Eestis on sotsiaalse ettevõtlusega tegelemine alles kujunemisjärgus, siis on oluline välja selgitada, mida sellest terminist arvatakse ja mida oodatakse, ning kuidas see ettevõtluse viis Eestis toimib ning oma mõju saavutab. Järgnevalt toon välja kolm peamist uurimisküsimust, mille abil püüan eelmainitud ettevõtluse viisile tähendusvälja luua.

1. Mis on sotsiaalne ettevõtlus Eesti kontekstis?

1) Kuidas mõistavad respondendid sotsiaalset ettevõtlust?

2) Missugused on ja missuguseks peetakse sotsiaalseid ettevõtteid Eestis?

Selle uurimisküsimuse eesmärk on välja selgitada, mida peavad ettevõtjad sotsiaalseks ettevõtluseks ja kellele/millele on see tegevusviis suunatud. Lisaks sellele soovin välja uurida, missugusteks peetakse sotsiaalseid ettevõtteid üldiselt.

2. Missugused on olulisemad (äri) tegevuse komponendid sotsiaalse ettevõtlusega tegelemisel?

1) Missugused on sotsiaalse ettevõtluse olulisemad komponendid ärimudelis?

2) Missugused on sotsiaalsete ettevõtjate igapäevased praktikad ja vajalikud oskused võrreldes äriettevõtjatega?

3) Missugune on sotsiaalsete ettevõtete finantsplaan?

Selle uurimisküsimuse eesmärk on välja selgitada sotsiaalse ettevõtluse ärikontseptsioon ja olulisemad komponendid/tegevused vastava ettevõtlusega tegelemisel. Lisaks uurin peamisi tulude ja kulude allikaid ning liike, mis otseselt ettevõtete tegevust mõjutavad.

3. Kuivõrd ja kuidas sotsiaalsed ettevõtted oma tegevust hindavad ning saadud informatsiooni kasutavad?

1) Mil määral ja kuidas oma tegevust hinnatakse?

2) Missugused ressursid on vajalikud jätkusuutlikuks tegevuseks?

3) Kuivõrd sotsiaalne ettevõtlus mõjutab ühiskonda?

Selle küsimusega soovin teada saada, kas hindamine käib kindlate kriteeriumide alusel. Selle küsimuse raames uurin ka seda, kuivõrd hinnatakse oma jätkusuutlikkust ja kas sotsiaalse ettevõtluse mõju teadvustatakse ettevõtte tasandil.

3. MEETOD JA VALIM

Kolmandas peatükis tutvustan uurimismeetodit ja valimit. Samuti selgitan uurimistöö käiku ja põhimõtteid. Meetodi peatükis on lühidalt tutvustatud ka bakalaureusetöö raames uuritud nelja sotsiaalset ettevõtet (vt tabel1).

3.1. Sihtrühm ja valim

Uuringu sihtrühmaks on Eestis tegutsevad sotsiaalsed ettevõtted, kes tegelevad erinevate eluvaldkondade probleemide leevendamise või lahendamisega. Uuringu sihtrühma valisin neli ettevõtet, kes peavad oma tegevust sotsiaalseks või liigituvad sotsiaalsete ettevõtete alla definitsiooni järgi ning kes loovad ühiskonda mingit laadi lisandväärtust. Lisandväärtus tähendab siin mingisuguse lisaboonuse või hüve pakkumist põhitegevuse kõrval.

Tegemist on mugavusvalimiga. Valimi moodustamisel lähtusin uurimuse eesmärgist ning teema valdkonnast (Bryman 2004: 346). Valimi kriteeriumite moodustamise aluseks võtsin Lillemetsa (2011) uuringus välja toodud Eestis tegutsevate sotsiaalsete ettevõtete nimekirja ja Kodanikuühiskonna Sihtkapitali kodulehekülje, kus on välja toodud sotsiaalse ettevõtluse ja avalike teenuste arendamise taotlusvoorus osalejate nimekiri.

Eelmainitud allikate põhjal tegin esmase valiku sotsiaalsetest ettevõtetest. Kriteeriumiteks olid erinev tegevusvaldkond, tegevusperiood ning töötajate arv. Mingil määral oli oluline ka asukoht, aga arvan, et sotsiaalsete ettevõtete puhul ei oma asukoht niivõrd olulist rolli kui tegevusvaldkonna ainulaadsus või ettevõtte suurus.

Valimi koostamisel lähtusin põhimõttest kaasata uuringusse võimalikult erinevad Eestis tegutsevad sotsiaalsed ettevõtted. Uuringus osales neli ettevõtet, kaks neist on sihtasutused ja kaks mittetulundusühingud. Soovisin oma valimisse kaasata ka osühinguid, aga mitte ükski esindaja osühinguna tegutsevast sotsiaalsest ettevõttest ei soovinud või ei leidnud aega ekspertintervjuuks. Valisin ettevõtteid vastavalt erinevale tegevusvaldkonnale, juriidilisele vormile, suurusele, tegevusaja pikkusele ning tegevusvaldkonnale. Arvan, et minu valimi variatiivsuse tagab erinevat laadi ettevõtete valik tegevusala, mitte aga asukoha järgi.

Kuna minu uuringus osalenud ettevõtteid soovivad jääda anonüümseks, siis esitan andmeid anonüümisel kujul, tähistades ning eristades ettevõtteid üksnes juriidilise vormi ja numbri alusel.

Tabel 1: Uuringus osalenud ettevõtete koondandmed

Ettevõtte/	Sihtasutus 1	Sihtasutus 2	MTÜ 3	MTÜ 4
Üldandmed				
Ettevõtte algusaasta	2007	2002	2002	2009
Piirkond	Tartu	Tartu	Valgamaa	Viljandimaa
Tegevusala	Keskkond	Ühiskond, teadus, kultuur	Sotsiaalse kapitali suurendamine	Sotsiaalteenused maapiirkonna inimestele
Töötajate arv	3	6	1	9*

*Number tähistab liikmete arvu. Palgalisi töötajaid ei olegi, v.a projekti koordinaator.

Allikas: Ekspertintervjuud ning majandusaasta aruanded

3.2. Meetod, uuringu läbiviimise ja andmete kogumise protseduur

Intervjuude läbiviimisel kasutasin kvalitatiivse ekspertintervjuu metoodikat (Laherand 2008). Ma otsustasin kasutada antud meetodit, kuna ekspertintervjuude meetodi kasutamisel on meetodi spetsiifikast lähtuvalt võimalik parimal viisil vastata käesolevas töös püstitatud uurimisküsimustele.

Analüüsitavad andmed on ekspertintervjuud. Valitud andmekogumismeetod sobib vähe uuritud ja tundmatu valdkonna analüüsimiseks (Laherand 2008: 178). Ekspertintervjuu annab võimaluse suunata intervjuueeritavat ning esitada täpsustavaid küsimusi (Laherand 2008: 178). Lisaks pakub ekspertintervjuu võimaluse laiemaks aruteluks, kust on hiljem võimalik teha üldistavaid järeldusi ideoloogiate, suhtumise ja oskuste kohta. Sotsiaalset ettevõtlust on Eestis vähe uuritud, sest see on veel üsna uus mõiste ning seetõttu on eesmärk leida mõiste esmaseid tähendusi ja igapäevapraktikaid.

Ekspertintervjuu pakub mitmekülgset ja avatud kujul informatsiooni, mida on mugav analüüsida, kuna saadud informatsiooni ei pea enam tõlgendama hakkama – kõik on kirjas just nii nagu retsensent mõtles. Lisaks sellele võivad spontaansed intervjuud esile tuua uudseid lähenemisi ja mõtteid vastaval teemal. Üks ja sama avatud küsimus võib erinevate respondentide poolt väga erinevat informatsiooni pakkuda ning seetõttu on tulemusi huvitav kõrvutada ja analüüsida.

Ekspertintervjuu miinus on mõningane umbmäärasus ja kallutatus. Umbmäärasust põhjustavad laialivalguvad respondentide vastused, mida on hiljem keeruline töö kontekstiga siduda. Lisaks sellele puudub konkreetne juhised ekspertintervjuu läbi viimiseks, mistõttu mõned olulised küsimused võivad jääda märkamata. Samuti sõltub ekspertintervjuude tulemuste interpreteerimine olulisel määral intervjuueeritava oskustest saadud informatsiooni tõlgendada.

Ekspertintervjuu küsimused koostasid kooskõlas uurimisküsimustega. Kõigepealt püstitasin kolm uurimisküsimust ja seejärel hakkasin neile alaküsimusi lisama, et teemasse süvitsi minna ja respondentidelt võimalikult informatiivseid vastuseid saada. Lisaks selle pöörasin

tähelepanu küsimuste lihtsale sõnastusele ja sujuvusele, et vestlus kulgeks loomulikult ja oleks nii intervjuerijale kui ka respondendile huvitav. Samuti jälgisin, et ekspertintervjuu ei oleks liiga pikk, vältimaks respondendi väsimist või ekspertintervjuu pooleli jätmist ajapuuduse tõttu.

Uuringu läbiviimise esimeses etapis kontakteerusin sotsiaalsete ettevõtete kontaktisikutega, kelleks enamasti olid juhatuse liikmed või tegevjuhid. Selleks otsisin ettevõtete kodulehekülgedelt sotsiaalsete ettevõtete e-aadressid ja kirjutasin neile kirja, sooviga intervjuerida neid sotsiaalse ettevõtluse uurimiseks bakalaureusetöö raames. Kirjas tõin välja ka oma uurimisküsimused, et potentsiaalsed respondendid teaksid, mida ma täpsemalt uurida soovin.

Kokku saatsin kaheksa e-kirja ning kuuele neist nädal hiljem meeldetuletuskirja, kus täpsustasin veelgi oma uurimisteemat. Nõusoleku intervjuu tarbeks sain neljalt ettevõtjalt. Kaheksast ettevõttest kaks ei vastanud üldse minu kirjale, kuigi palusin kirjas vastata ka juhul, kui nad ei soovi minu uuringus osaleda. Kahel juhul keelduti ekspertintervjuust aga ajapuuduse tõttu. Just keeldumise või mitte vastamise tõttu jäid uuringust välja ka osaühingud, keda algselt soovisin uuringusse kaasata. Neljast intervjueritavast kaks olid kohe nõus uuringus osalema ja kahel juhul sain lõpliku vastuse alles pärast meeldetuletuskirja saatmist.

Kahel juhul tegin intervjuu nende kontoris ning kahel juhul viisin läbi Skype-vestluse, sest viimastel puudub ametlik kontor. *Skype*-is tehtud intervjuude puhul saatsin vahetult enne alustamist ka küsimused, et intervjuu kulgu oleks lihtsam jälgida.

Kõik ekspertintervjuud salvestasin diktofoniga ning palusin allkirjastada ka nõusoleku vormid. Kahel dokumendil on digiallkirjad ning kaks allkirjastati kohe pärast intervjuu lõppu. Ekspertintervjuud kestsid 65-95 minutit.

Diktofoniga salvestatud ekspertintervjuud transkribeerisin võimalikult täpselt ümber. Pärast intervjuude transkribeerimist jaotasin ekspertintervjuu küsimused kolme rühma, vastavalt uurimisküsimustele. Pärast transkriptsioonide kirjutamist lugesin saadud materjalid veelkord üle koostas transkriptsioonide baasil kolme uurimisküsimusega seotud tabelid (Lisa 2). Iga tabel sisaldab tihendatud tekste respondentide vastustega võrdleval kujul. Tabelitesse kopeerisin iga küsimusega seotud vastused. Sealhulgas lisasin ka väljavõtteid, mille puhul

respondendid ei vastanud konkreetsele küsimusele vastates, vaid kusagil mujal teksti sees. Oluline oli leida ka mujalt teksti seest küsimusega seotud kommentaarid.

Pärast olulisemate väljavõtete tabelitesse paigutamist alustasin analüüsi kirjutamist vastavalt uurimisküsimustele ja nende alaküsimustele. Tulemuste interpreteerimiseks kõrvutasin ja analüüsisin ekspertintervjuude tulemusi. Sisukama analüüsi tarbeks otsustasin kasutada ka sotsiaalsete ettevõtete kodulehekülgedelt ning majandusaasta aruannetest saadud informatsiooni. Tulemused esitasin analüütilise tekstina, mille sisse põimisin näited (tsitaatidena). Tulemused esitasin uurimisküsimuste järjestuse alusel.

3.1. Andmete analüüs

Empiiriline analüüs põhineb ekspertintervjuude transkriptsioonidel ning uuringus osalevate sotsiaalsete ettevõtete kodulehekülgedel olevate majandusaasta aruannetest saadud informatsioonil. Majandusaasta aruannetega tutvusin pärast ekspertintervjuude läbi viimist lisainformatsiooni saamise eesmärgil. Samuti võimaldas majandusaasta aruannetest saadava informatsiooni võrdlemine ekspertintervjuude transkriptsioonidega kontrollida ja võrrelda respondentide hinnanguid ja reaalselt pilti.

Intervjuude analüüsil lähtusin töös esitatud uurimisküsimustest ning intervjuueeritavate vastustest, neid kõrvutades ning üldistades. Transkriptsioone analüüsid püüdsin ekspertintervjuu küsimused grupeerida laiemateks uurimisrühmadeks ja seejärel otsida respondentide vastustes erinevusi ja sarnasusi. Näiteks püüdsin respondentide vastustest leida sarnaseid sõnaühendeid nagu „turundus“ või „otsene kontakt“ või erinevaid käsitlusi partnerite kirjeldamisel.

Uuringu tulemused on esitatud nii kokkuvõtva teksti kui ka tsitaatide vormis (tekstis kursiivkirjas), mida on täiendatud autoripoolse argumentatsiooniga. Kuna sotsiaalsed ettevõtted on oma olemuselt väga erinevad, siis ei ole analüüsi eesmärk sotsiaalseid ettevõtteid samastada, vaid välja tuua olulisemad tähelepanekud sotsiaalsete ettevõtete ja sotsiaalsete ettevõtjate igapäevapraktikate kohta. Esile tõstetud tähelepanekuid saab

tõenäoliselt osaliselt laiendada ka teistele sotsiaalsetele ettevõtetele Eestis, aga see ei ole antud töö eesmärk omaette.

4. TULEMUSED

Selles peatükis on esitatud läbiviidud ekspertintervjuude analüüs lähtudes töös püstitatud uurimisküsimustest. Lisaks uurimisküsimustele vastamisele püüan välja tuua ka sotsiaalsele ettevõtlusele omaseid ühiseid jooni ning nende baasil luua mudeli Eestis tegutsevate sotsiaalsete ettevõtete ja nende tegevuse näitlikustamiseks.

4.1. Sotsiaalse ettevõtluse tähendus Eesti kontekstis

Käesolevas alapeatükis käsitlen sotsiaalse ettevõtluse mõiste kujunemist ja kujutamist Eesti tunnustusruumis. Samuti toon välja peamised Eesti sotsiaalsete ettevõtete tunnused, mida informandid oluliseks peavad.

4.1.1. Sotsiaalse ettevõtluse termini tõlgendamine

Minu uuringus osalenud ettevõtted on tegutsenud 10 või vähem aastat ning sellest võib järeldada, et sotsiaalse ettevõtluse termin on Eestis veel üsna uus ja seetõttu pole ilmselt ka selle mõiste piirid selged ja üheselt mõistetavad. Respondentidele seostub terminiga „sotsiaalne ettevõtlus“ tulu loomine ettevõtlustegevusega ning saadud tulu kasutamine ühiskondlikul eesmärgil. Seega võib järeldada, et tulu ei teenita mitte kasumi välja võtmise eesmärgil, vaid selle raha taasinvesteerimise eesmärgil mõne ühiskondliku probleemi leevendamiseks või lahendamiseks. Ka sotsiaalse ettevõtluse ameerikapärased definitsioonid

kinnitavad, et sotsiaalse ettevõtluse eesmärk peab olema tulu teenimine sotsiaalsete probleemide lahendamiseks, mitte tulu välja võtmiseks.

Respondentide hinnangul võiks Eestis tegutsevaid sotsiaalseid ettevõtteid üldisemas plaanis iseloomustada pigem väikeste, projektipõhiste ja väheste töötajatega ettevõtetena, kus omal kohal on kindlasti vabatahtlik töö. Need tunnused võivad aga minu hinnangul viidata vähestele oskustele tulu teenida. Kuna peamiselt on inimeste entusiasm jätkusuutlikkuse tagamise ressursiks, muutub küsitavaks ettevõtja võimalus oma missiooni ellu viia. Sotsiaalse ettevõtluse kontseptsiooni kohaselt peaksid sotsiaalsed ettevõtjad oskama tegutseda nii äriettevõtja kui ka nii-öelda maailmaparandajana komplekselt. See tähendab, et sotsiaalne ettevõtja peab oskama äriliselt mõelda, ent mitte tulu teenimist üle tähtsustama. Pigem mõtlema pidevalt, kuidas tulusid suurendada, et seeläbi sotsiaalsete probleemide lahendamisel suuremat mõju saavutada. Eesti sotsiaalsete ettevõtete probleem seisneb ilmselt oskamatuses neid kahte aspekti ühendada. Näiteks leidis üks informant, et Eesti sotsiaalsed ettevõtted on erinevad, aga pigem sarnanevad kolmanda sektori organisatsioonidele kui traditsioonilistele ettevõtetele ja kommenteeris seda järgmiselt:

Et liiga nagu kolmanda sektori keskne ja ettevõtlik mõtteviis puudub. Aga need on hästi erinevad, need Eesti sotsiaalsed ettevõtted (Sihtasutus 2).

Sotsiaalse ettevõtluse tähendusväljal liigitatakse ettevõtteid samuti üsna erinevate kategooriate alusel. Samas esindavad minu respondendid pigem MTÜ-laadseid ettevõtteid, kellel on vähesed oskused turundamise ja finantsplaneerimise vallas. Siinkohal tekib vastuolu ideaali ja praktilise olukorra vahel. Sotsiaalsed ettevõtjad kas ei oska või ei julge efektiivsemale tulu teenimisele mõelda, et seeläbi ka suuremat iseseisvust saavutada. Ometi peaks nende esmane taotlus püüdlema just rahalise iseseisvuse poole.

Eelmainitud puudust võivad enda kasuks pöörata traditsioonilised ettevõtjad, kes otsustavad ühel päeval tulu teenimise kõrvalt ka maailmaparanduslikke ideid realiseerima. Viimastel on olemas vajalikud äritegevusega seotud oskused ning ühiskondlik surve olla vastutustundlikult käituv ja keskkonda hoidev ettevõtte. Sotsiaalse ettevõtluse kontseptsiooni kohaselt erineb sotsiaalne ettevõtte traditsioonilisest ettevõttest üksnes maailmaparandusliku mõtteviisi eest seismise ja selle rakendamise osas (vt joonis 2, ptk 1.1.1.). Kui traditsioonilised äriettevõtjad

omastavad sotsiaalse ettevõtluse termini ja hakkavad seda enda huvides ära kasutama, siis on MTÜ-laadsetel ettevõtetel veelgi raskem agentsust saavutada.

Ekspertintervjuude põhjal saab sotsiaalseid ettevõtteid määratleda järgnevalt: nad on väikesed ja nad teenivad tulu selleks, et seda ühiskondlike probleemide lahendamisse investeerida. Teine võimalus on see, et nad oma tegevuse endaga juba aitavad kaasa ühiskondliku heaolu kasvule. Samas selgub ekspertintervjuudest, et ettevõtted pole sugugi kindlad, kas ennast ikkagi nimetada sotsiaalseks ettevõtteks või mitte. See on ilmselt tingitud sotsiaalse ettevõtluse hägusalt piiritletud definitsioonist Eestis.

Ühiskonnas levinud arusaamad ja probleemid muutuvad, mistõttu ka ettevõtete eesmärgid peavad muutuma. Ekspertintervjuudest selgus, et ettevõtete algne eesmärk on ajaga muutunud ja mõnel juhul ei ole algne tegutsemine eesmärk üldsegi mitte sotsiaalsete eesmärkidega kooskõlas. Ühel juhul ei olnud ettevõtte loomise põhjuseks tulu teenimise ega ka ühiskondlik eesmärk vaid hoopis tehniline vajadus.

Et oli vaja teha mingi organisatsioon, mille kaudu rahasid üle anda. Et oli tehniline vajadus teha see MTÜ ja seal ei ole midagi pistmist missiooniga (MTÜ 3).

Noh, tollal sotsiaalse ettevõtluse mõistet ei olnud ja selle peale ei osatud mõeldagi. Et alguses oli see mõeldud pigem kui traditsiooniline saksa tüüpi asutuse külaliskorterid kultuuriinimestele (Sihtasutus 2).

Uuringus osalenud sotsiaalsete ettevõtete eesmärgid on ekspertintervjuude baasil tehtud analüüsi kohaselt enamasti ajas muutunud. Respondentide hinnangul ei ole ettevõtete algsed eesmärgid väga oluliselt seotud ettevõtete praeguste eesmärkidega ja kaugem eesmärk ning tegevusvaldkond on säilinud, aga sihtrühmad ja probleemide püstitused olulisel määral muutunud. Eelnevast võib järeldada, et informantide ettevõtete missioon on tekkinud, kuna tekkis nõ ühiskondlik tellimus ning alguses neil ei olnud missiooni vaid hoopis ärilised eesmärgid. Minu uuringus osalenud ettevõtete puhul võib öelda, et praeguseks on nad algsest ideest välja kasvanud ja oma suuna leidnud. Seega võib järeldada, et paljud ettevõtted on ajas muutuvad ja arenevad pidevalt ning seetõttu ka nende eesmärgid muutuvad. Tänu muutustele saavadki ühiskonnas tekkida ettevõtted, kes just käesoleva aja ühiskondlikke probleeme lahendada võiksid. Baron ja Shane (2008: 41-43) tõdevad, et ettevõtluse jätkusuutlikkuse võti ongi sotsiaalsete ja demograafiliste muutuste jälgimine ja nende muutustega kaasa minemine.

Ühiskondlikud probleemid on kõikide ettevõtete, aga eelkõige sotsiaalsete ettevõtete jätkusuutlikkuse võti ja kui nad ei suuda ajaga kaasas käia, siis ei suuda nad ka produktiivsed olla. Samas tuleb tõdeda, et igasugused ühiskondlikud muutused on aeglased protsessid, millega kaasnevad mõned kiired praktikate muutused, mistõttu neid ongi raske ette näha ja neile sobivad lahendusi juba ette välja mõelda. Kuna Eestis on sotsiaalse ettevõtlusega üsna vähe veel tegeletud ja selle praktikad on vähetuntud, siis on keeruline sotsiaalsetel ettevõtetel end tõestada ja ühiskonnas agentsust saavutada.

... tundub, et Eestis on sotsiaalseid ettevõtteid, eriti neid, kes end sellena teadvustaks, väga vähe. Nende kaetavate tegevusalade ring on kitsas ning nad ei ole eriti mõjuvõimsad. Kuid samas on sotsiaalne ettevõtlus pidevas kasvus. See on ühiskonna arenguga kaasas käiv nähtus. Noor ühiskond on enesekeskne, küpsedes hakatakse rohkem "tagasi andma" (MTÜ 3).

Põhjus, miks sotsiaalsete ettevõtete eesmärgid on ajas muutunud tuleneb tõenäoliselt ka sellest, et aastatega on nad mõistnud oma tegevuse vajalikkust ühiskonnas ning seetõttu üha julgemalt tegutsenud neile oluliste probleemide lahendamise või leevendamisega. Samas võiks seda kõike teha ka lihtsalt MTÜ-na.

Minu hinnangul ongi enda sotsiaalseks ettevõtteks nimetamine pigem sisetunde küsimus ja praeguse aja võimalus teistest eristuda. Varasemalt on erinevate ühiskondlike probleemidega tegelenud traditsioonilised MTÜ-d, kes tulu ei teeninud ja elatusid peamiselt projektirahastustest. Tänapäeva sotsiaalsed ettevõtted sõltuvad samuti suures osas projektirahastusest, ent neid eristabki minu hinnangul traditsioonilistest MTÜ-dest lisasuund ettevõtlusega tegelemise näol. Siiski jääb mulje, et praeguse aja sotsiaalsetel ettevõtetel on raske oma mentaliteeti muuta ja uue suunana rohkem iseseisva tulu teenimisega tegeleda. Ikka hoitakse kinni võimalikest projektirahadest ja otsitakse toetusi või riiklikke dotatsiooni allikaid. Puudub tasakaal, mistõttu püütakse otsida rahastust nii iseseisvalt kui ka muude (riiklike) organisatsioonide kaudu ent selle tulemuseks on küsitavus jätkusuutlikkuse osas. Selleks, et olla iseseisvamad, tuleb sotsiaalsetel ettevõtetel rohkem mõelda toodete/teenuste peale, millede osutamise kaudu stabiilselt tulu teenida.

Enamasti pakuvad sotsiaalsed ettevõtted tulu teenimiseks mõnda teenust, näiteks koolitusi või ürituste korraldamise teenust, et seeläbi harida inimesi. Ka Prabhu (1999: 140-145) on öelnud, et sotsiaalsete ettevõtjate missioon on ühiskonna sotsiaalne muutmine (nt probleemi

lahendamine kodanike käitumise muutmise abil), sealjuures oma kliendigruppi harides. Sotsiaalsed ettevõtted võivad tegeleda ka traditsioonilise äriaga, aga seeläbi muuta ühiskonna ideoloogiat. Peatükis 1.1 tõin näite taaskasutamise propageerimisest, mis Eesti ühiskonnas on aja jooksul üsna edukalt omaks võetud mõtteviis kui praktika omaette.

Üks respondentidest tõi välja näiteks noorte koolitamise teenuse, mille eesmärk on panna noori ühiskonna hüvanguks tegutsema: tekitada ühiskonnas diskussiooniplatvorme või algatada uusi sotsiaalseid ettevõtteid. Seega võib olla sotsiaalsete ettevõtete eesmärk lisaks keskkondlike ja inimtegevusega seotud probleemide lahendamisele seisneda ka inimeste koolitamisega, et sõnumeid ja oskuseid ühiskonda edasi kanda. Sellisel tegevusel on kindlasti erinevusi traditsiooniliste MTÜ-dega võrreldes. Näiteks arvas üks respondentidest, et neid eristab traditsioonilistest MTÜ-dest tegevuste süvitsi läbi mõtlemise vajadus.

... et selles mõttes ma arvan, et see teenuse pool on, mis meid eristab. Ma olen näinud ka, et MTÜ-des tegeletakse teenuse osutamisega, aga seal ei ole see nii selgesti eesmärgistatud ja fookustatud. Et on pigem selline kõrvaltegevus, millega raha teenitakse, aga et ei ole selline omaette suund (Sihtasutus 1).

Tundub, et sotsiaalsed ettevõtted eristuvad MTÜ-dest ka oma mõju ja kindlustunde poolest. Viimast kinnitab ekspertintervjuudest ilmnev tõsiasi, et uuritavad sotsiaalsed ettevõtted ei tunne oma tegevusalal erilist konkurentsi, ning püüavad igal võimalikul moel pigem teiste ettevõtetega koostööd teha, et lisarahastuse allikatele ligi pääseda või oma mõjuala suurendada. Üks respondentidest arvas, et kui üldse, siis tekib konkurentsituatsioon vaid äriettevõtete suhtes ja raha eest võitlemise tõttu. Järeldan, et konkureerimise asemel püüavad sotsiaalsed ettevõtted sarnasel alal tegutsevaid ettevõtteid koostöö eesmärgil enda huvides ära kasutada. Loomulikult on see väikeses Eestis positiivne nähtus, et nii-öelda hea asja nimel koostööd tehakse ja ilmselt tuleneb koostöö vajadus tõsiasjast, et sotsiaalsed ettevõtted on üldiselt väikesed ning ressursse ühiskondlike muudatuste ellu viimiseks üksi tegutsedes ei jätku.

Sotsiaalsed ettevõtted on leidnud võimaluse, kuidas konkurentsi enda kasuks pöörata. Koostööd tehes võivad kõik koostööpartnerid ning nende tegevuse mõju on ilmselt ühiskonnas suurem. Lisaks sellele saab koostööd tehes ühendada inimeste erinevad oskused ja teadmised, mille pinnalt ratsionaalseid otsuseid ja efektiivseid tegevusi ellu rakendada.

Samas tasub tähelepanu pöörata asjaolule, et sotsiaalne ettevõtlus on kasvutrendis ja ühel päeval võib neid olla nii palju, et enam koostööd teha ei soovitagi. Kõik respondendid pidasid end praegusel turul ainulaadseks, mistõttu sarnasel tegevusalal tegutsevaid ettevõtteid nende hinnangul ei ole. Juba lähitulevikus võib aga olukord muutuda ja soovimatud konkurendid tekkida, kes sihtrühma üle trumpavad või teenuste tellimused endale haaravad (viimased on tähtsad tulu teenimise ja jätkusuutlikkuse aspektidest lähtuvalt). Näiteks võivad mõned välisinvesteeringute toel loodud Eesti sotsiaalsed ettevõtted või rahvusvahelise kaliibriga sotsiaalsed ettevõtted väikesed olemasolevad turult välja tõrjuda. Baron ja Shane soovitavad igal juhul oma praegused ja potentsiaalsed konkurendid ära kaardistada, et tulevikus valmis olla ja seda valmisolekut oma ettevõtte huvides ära kasutada (2008:106-107). Loomulikult võivad mõne ettevõttega pikaajalised partnerlussuhted kujuneda, aga konkurente tasuks uurida ka selleks, et neilt õppida (ibid.). Mõni ettevõtte, kes praegu on traditsiooniline, võib mõne aasta pärast orienteeruda sotsiaalsele ettevõtlusele ja siis on hea, kui juba ette mõne sarnases valdkonnas tegutseva ettevõtte tausta, tugevusi ja nõrkuseid teada.

4.2. Olulisemad (äri) tegevuse komponendid sotsiaalse ettevõtluse tegevusviisis ning finantsplaanis

Järgnevalt analüüsin ärimudeli olulisust, selle peamisi komponente ning nende komponentide sisu ekspertintervjuude baasil. Samuti tuleb juttu olulisematest oskustest ja teadmistest sotsiaalse ettevõtlusega tegelemisel ning traditsioonilise äriettevõtja ja sotsiaalse ettevõtja erinevustest ning sarnasustest.

4.2.1. Ärimudel kui sotsiaalse ettevõtte tegevust kooshoidev ja struktureeriv mehhanism

Rääkides äritegevusega seotud olulisematest komponentidest sotsiaalses ettevõtluses, tuleb kõigepealt mõista ärimudeli sisu ja selle toimimise mehhanisme. Ärimudeli eesmärk on kaardistada olulisemad komponendid oma tegevuse efektiivseks toimimiseks – see peab

olema lihtne ja üheselt mõistetav, samas võimalikult konkreetne ja paindlik. Ärimudeliga sarnane äriplaan (lahti kirjutatud ärimudel) peaks vastama küsimustele: mida, miks, kuidas ja kellele oma tegevusi suunata (Baron & Shane 2008: 209). Sotsiaalse ettevõtluse puhul on oluline ära kaardistada nii oma ettevõtlustegevusega seotud komponendid kui ka ühiskondlike probleemide lahendamise seotud komponendid. Üks respondentidest arvas ärimudeli koostamise ja järgimise kohta järgmist:

Et ma arvan, et see on põhiosa, mis on probleemiks, et see äritulu osakaal sissetulekutest on liiga väike ja see oskus ja tahtmine seda suurendada on ka väike. Ja noh, kui ei usuta väga neisse plaanidesse ja mudelitesse ja ei näha mõtet seda teha ... aga mina usun küll, et seda peab tegema, sest kõigepealt peab iseendast aru saama, enne kui midagi üldse teha (Sihtasutus 2).

Ekspertintervjuudest selgus, et ärimudeli koostamine ja selle järgimine on väga oluline mõistmaks oma tegevuse laiemaid eesmärke, oma sihtrühmi, kellele tegevused on suunatud ning loomulikult komponente, mille abil sihtrühmade ja soovitud tulemusteni jõutakse. Seetõttu on oluline kaardistada oma tegevused ja sihtrühmad, pärast mida on vaja mõelda ka kanalitele, mille kaudu oma sihtrühmadeni jõuda. Ka teooria ütleb, et ärimudeli eesmärk on luua miniatuurne kujutluspilt ettevõtte tegevustest ja olulisematest lülidest (partnerid, kliendid, kommunikatsioonikanalid jne), et saada ülevaade ettevõtte toimimisest ning leida üles mudeli puudujäägid. Näiteks saab mudelis välja tuua olulisemad kommunikatsioonikanalid ja sihtrühmad ning nende omavaheline suhestumine (kas vastav kliendigrupp ikka kasutab valitud kommunikatsioonikanalit).

Tänapäeva ühiskonnas kasutatakse üha enam IT-baasil kommunikatsioonikanaleid, mis ühest küljest on kiired, teisest küljest nõuavad nende kasutamised spetsiifilisi oskuseid ja tehnoloogiat, mis vanema generatsiooni inimeste jaoks võivad olla raskesti hoomatavad ja kättesaamatud. Respondendid tõid samuti välja, et *Facebook*, meilivahetus ja meili listid on nende igapäevased kommunikatsioonivahendid, sest nende kaudu jõuab paljude inimesteni kiiresti. Lisaks sellele saab respondentide hinnangul eelmainitud kommunikatsioonikanalite abil välja selekteerida just selliste tunnustega potentsiaalsed kliendid, kellele soovitakse oma tegevusi suunata. Samas tõid respondendid välja, et eelmainitud kanalite miinuseks on vähene personaalsus kuna ettevõtte poolt saadetud sõnum võib teiste kirjade vahele ära kaduda või ei tunta ennast võõra inimeste poolt väljastatud üleskutsesest puudutatuna. Samas tõdeti, et otsene

ja vahetu kontakt on kõige efektiivsem - see võtab küll palju aega, ent on kõige efektiivsem. Respondendid pidasid väga efektiivseks just silmast silma kommunikatsiooni.

Et kõige paremini see levib suusõnaliselt ja tutvuste kaudu, et see on kõige mõjusam asi, kui inimene räägib ise oma kogemusest (MTÜ 4).

Me kõige rohkem suhtleme meili teel, et see on kõige lihtsam. Aga tegelikult eelkõige efektiivsuse mõttes on isiklik kohtumine ikkagi väga-väga kasulik. Ma olen väga palju seda näinud. Et see võtab küll palju ressursi, aga selle tulem võib olla nagu mitme aasta peale (Sihtasutus 1).

Intervjuudest selgus, et ärimudelil on oluline ära märkida sihtrühmad ja kommunikatsioonikanalid, aga arvan, et samaväärselt oluline on kaardistada ka olulisemad koostööpartnerid. Kuna ekspertintervjuudest selgus, et sotsiaalse ettevõtluse puhul on olulisel kohal koostöö, siis arvan, et sotsiaalse ettevõtte partnerid tasub grupeerida vastavalt koostöö eesmärkidele. Sedalaadi liigitust on hea vaadata erinevate projektide ellu viimisel. Näiteks võivad koostööpartnerid olla rahastajad või konkreetse projekti jaoks vajalike oskustega (sotsiaalsed) ettevõtjad. Üks respondentidest tõi välja koguni kolme erinevat liiki koostööpartnereid:

Meil on võib-olla 3-4 tüüpi partnereid. Ühed on need, kes meid rahastavad, nii-öelda projektirahastajad. Siis on need, kes on meie toetajad, selles mõttes, kes teevad midagi koos meiega või noh ... ütleme, no las ta jääda. Võib-olla mis on nagu olulisemad partnerid on siis need, kellega koos me midagi teeme ... Et (need) on nagu põhipartnerid ja me oleme jaganud eelarve pooleks kahe vahel ja kõik tegevused on nagu koostöös ja selle point on lihtne, me jõuame koos teha rohkem (Sihtasutus 2).

Lisaks selgus ekspertintervjuudest, et organisatsioonide kaupa liigitades teevad sotsiaalsed ettevõtted kõige enam koostööd omavalitsuste ja erinevate ministeeriumidega. Võib eeldada, et riiklikud organisatsioonid on enamasti suurrahastajad ja nende abi on vaja oma tegevuste ellu viimiseks. Teine põhjus on ilmselt see, et riiklikel organisatsioonidel on suurem mõjuvõim kui eraettevõtetel ja seetõttu on nendega koostööd kasulikum teha.

Lisaks omavalitsustele ja ministeeriumidele saab ekspertintervjuude analüüsi baasil eraldi liigitusena esile tuua ka vabatahtlikud, kes ei ole tavaliselt sihtrühm, vaid koostööpartnerid,

kes teevad tasuta tööd ettevõtte missiooni ellu viimiseks. Arvan, et vabatahtlike väärtustamine ja esile tõstmine on oluline eelkõige seetõttu, et Eestis neile vabatahtliku töö eest mingisugust tasu ei maksta. Ometigi panustavad nad oma aega ja oskuseid tegevusse, mis on neile südamelähedane. Sotsiaalseid ettevõtjaid iseloomustab ka teoreetiliste allikate väitel just missioonitunne ja maailmaparanduslik ideoloogia või isiklik kokkupuude mõne sotsiaalse probleemiga, mistõttu tekib neis sisemine motivatsioon leida ressursid probleemiga tegelemiseks. Esmane võimalus ongi luua sotsiaalne ettevõtte ja seejärel otsida endale partnereid, kellega koostöös sotsiaalseid probleeme lahendada asuda.

Eelnevalt mainisin juba koostööpartnereid rahastajate näol. Nende ära märkimine mudelis on oluline, aga lisaks tuleb mudelis eraldi välja tuua sotsiaalse ettevõtlusega seotud olulisemad tulude ja kulude liigid. Finantsplaanist tuleb juttu hiljem, aga siiski on tulude ja kulude ära märkimine üks olulisemaid komponente ärimudelis.

4.2.2. Sotsiaalsete ettevõtjate igapäevased praktikad ja vajalikud oskused võrreldes äriettevõtjatega

Sotsiaalne ettevõtlus on hübriid äriettevõtlusest, mille eesmärk on teenida raha, ning ühiskondlikest tegevustest, mille eesmärk on leevendada või lahendada sotsiaalseid probleeme. Minu töö üks eesmärkidest oli välja selgitada, kuidas erinevad sotsiaalsed ettevõtjad äriettevõtjatest oma mõtteviisi, oskuste ja igapäevaste tegevuste poolest. Minu uuring on küll ühepoolne, kuna küsisin vaid sotsiaalsete ettevõtjate arvamust, ent seda huvitavam on ehk näha, mida sotsiaalsed ettevõtjad äritegevusest üldiselt arvavad ja kuidas erinevad nende igapäevapraktikad äriettevõtja omadest.

Uuringus selgusid mitmed sarnasused äriettevõtjate ja sotsiaalsete ettevõtjate vahel, ent leidis ka erinevusi. Näiteks arvasid respondendid, et sotsiaalsed ettevõtjad ei tegutse niivõrd raha, vaid missioonitunde pärast. Üks respondentidest arvas, et kui sotsiaalne ettevõtja teeb vajalikud toimingud ära ka ilma rahata, siis äriettevõtja loeb eelnevalt rahasumma või kasumi kokku ja alles siis mõtleb, kas seda teha või mitte. Sellest võib järeldada, et nende arusaamad on töö tegemise eesmärkide osas erinevad - kui sotsiaalse ettevõtja esmane eesmärk on teha

tööd, et lahendada ühiskondlikku probleemi, siis äriettevõtja mentaliteediks on üksnes töö tegemine raha pärast. Siit tuleb sotsiaalsete ettevõtjate arvates ka erinevus (töö) aja efektiivses kasutamises. Näiteks selgus ühes ekspertintervjuus, et mõlemal juhul võivad nii sotsiaalseid kui ka traditsioonilised ettevõtted ühiskonnale kasulikult käituda, aga ühel juhul mõeldakse kuidas olemasolevate ressursidega probleemi lahendada ning teisel juhul loetakse raha, mille baasil tehakse otsus edasise tegevuse ulatuse ja meetodi osas. Samas eristavad respondendid sotsiaalset ettevõtjat teistsuguste ettevõtlusviiside esindajatest järgnevalt:

Nad võib-olla rohkem lihtsalt istuvad laua taga. Et meil sellist asja ei ole, et me põhimõtteliselt iga tund ja minut päevas tegutseme ja me nagu niisama aega ei raiska (Sihtasutus 1).

MTÜ inimene ongi teistmoodi, et ta teeb lisaasju õhtul või öösel, aga ametnikul kell viis töö lõppeb ja ta läheb ära ning ei mõtle enam tööasjadele (MTÜ 4).

Usun, et üks põhjus, miks sotsiaalsed ettevõtjad teevad vabatahtlikku tööd ka väljaspool tööaega on kindlasti huvi valdkonna vastu ning missioonitunne. Teine, veelgi olulisem põhjus on ilmselt see, et minu uuringus osalenud sotsiaalsetel ettevõtjatel on olemas ka tasustatud põhitöökoht, mistõttu ametlikul tööajal ei ole lihtsalt aega tegeleda sotsiaalse ettevõtlusega. Kuna sotsiaalsed ettevõtjad tegutsevad paljudel juhtudel vabatahtlikuna ja ilma töötasuta, siis on neile oluline omada ka tasustatud töökohta ning sealjuures tuleb tööaja kasutamisel prioriteetid paika panna ja enamasti seetõttu ka põhitöökoht esikohale seda. Tõenäoliselt seetõttu ei ole Eestis ka nii palju sotsiaalseid ettevõtjaid, et selline tegevus pole paljudel juhtudel tasustatav ning aega ja tahet vabatahtliku tegevusega tegelemiseks põhitöö kõrvalt napib. Eesti probleem võibki seisneda selles, et inimestel on tahet luua sotsiaalseid ettevõtteid, aga neil puuduvad vajalikud ressursid nende töös hoidmiseks.

Rääkides mentaliteedi sarnasustest, siis selgus intervjuudest, et sarnaselt sotsiaalsetele ettevõtetele on ka suurte äriettevõtete eesmärk olla ühiskonnale kasulik. Üks respondentidest arvas, et äriettevõtetel on tavaliselt rohkem ressursse ühiskonda panustamiseks, näiteks mõne vähemusgrupi toetamise näol. Sellise väite puhul saab hea näite tuua ettevõtetest, kes mingi kindla osa (%) saadud tuludest annetavad mõnele organisatsioonile. Siiski on sellisel juhul tegemist heategevusega, mitte sotsiaalse ettevõtlusega. Sotsiaalse ettevõtluse ameerikaliku määratluse kohaselt tegeletakse otseselt probleemse sihtrühma olukorra parandamisega,

traditsioonilise ettevõtte kontseptsiooni kohaselt tegeletakse aga eeskätt tootearenduse, tulu teenimise ja klientuuri suurendamisega ning mõne sotsiaalse probleemi lahendamisse panustamine on pigem sekundaarne eesmärk (vt. ptk 1.1.3). Siiski on mõlema eesmärk aidata teisi, mitte hoolitseda vaid iseenda jätkusuutlikkuse eest. Samas esines respondentide ütlustes sarnasusi, millede puhul nii sotsiaalsed kui ka traditsioonilised äriettevõtted peavad ühtmoodi mõtlema hinnakujundusele, sihtrühmadele, kanalitele jne.

Eks me oleme pidanud hakkama mõtlema nagu ettevõtted. Et nagu see, kes on meie kliendid, hinnakujundus jne, müügitöö. Et me peame nagu üldiselt mahutama ennast ärimaailma, muidu meil ei ole võimalik rahastust saada (Sihtasutus 1).

Kuna ettevõtlustegevus on äriettevõtetega sarnane, siis võib oletada, et esineb mitmeid sarnasusi ka igapäevastest toimingutes nagu turundamise, ärisuhtluse ja oma teenuste lihvimise osas. Ilmselt on erinevus üksnes koostööpartnerites, arutletavates teemades ja rahasummades, mille nimel tegutsetakse. Samas ei pruugi ka need ilmingimata erineda. Nagu eelnevalt juba selgus, siis peavad sotsiaalsed ettevõtjad end üha rohkem ärimaailmaga kohandama, et vajalikke tulusid teenida ja oma mõjuala suurendada. Samuti tuleb äriettevõtlusele omased toimingud kasutusele võtta selleks, et olla oma tegevuses efektiivsem.

Et need liigid on põhimõtteliselt samad, näiteks partneritega suhtlemine, turundamine, sõnumite välja andmine, asjade organiseerimine, otsustamine. Et juhtimise tasandil seal hea juhtimine on hea juhtimine. Et seal ei ole nagu mingit vahet (MTÜ 3).

Olulisemad igapäevased tegevused minu uuringus osalenute puhul saab jagada kolme kategooriasse. Esiteks olid respondentide igapäevased toimingud seotud partnerite või klientidega suhtlemise või läbirääkimistega. Teiseks panustati oma töötajate informeerimisse või nende heaolu eest seismisse. Näiteks koosolekute või kevadpäevade organiseerimine või hoopis töötingimuste parandamine. Kolmas tegevuste grupp puudutab ettevõtte enda eesmärkide ja strateegia sõnastamist või kujundamist. Lisaks eelnevale selgus intervjuudest, et tihti vaadatakse üle kulude-tulude aruanne, et jälgida, kas eelarve on paigas. Usun, et sarnaste toimingutega tegelevad ka äriettevõtjad, aga võib-olla natuke suuremas mastaabis ning et äriettevõtjatel on ilmselt rohkem oskuseid igapäevaste toimingutega suurema vaevata tegeleda või on neil olemas inimesed, kellele igapäevaste toimingutega seotud ülesandeid edasi delegeerida.

Mõned respondentidest arvasid, et sotsiaalse ja äriettevõtja oskused ei erine oluliselt. Samas arvas üks respondentidest, et sotsiaalsed ettevõtjad ei ole omandanud vajalikke teadmisi ja oskuseid ettevõtlusega tegelemiseks. Respondendid toovad olulise tegevuspiiranguna välja rahaliste vahendite nappust ja hindavad oma majandamisoskusi kasinateks. Majandustegevuseks vajalikke teadmisi ja oskusi omandamast takistavad intervjueeritud ettevõtjate endi hinnangul vähesed teadmised turundusest ning keskendumine peamiselt missioonile ja mitte rahale. Ka arusaam, et turundus on vajalik üksnes kitsalt kasumit taotlevate äriettevõtete jaoks, võib olla oluline majanduslike oskuste omandamist pärssiv tegur. Näiteks möönis üks intervjueeritud ettevõtja, et turundusalaseid koolitusi mittetulundusühingute eestvedajad enda jaoks vajalikuks ei pea. Respondentide hinnangul ei tea väikeste sotsiaalsete ettevõtete juhid täpselt, mis on turundustegevus ja milleks see vajalik on. Sotsiaalsed ettevõtjad ei tunne turundustegevuse osas ennast ilmselt puudutatuna ja seetõttu ei osale nad ka koolitustes, mis neile on suunatud. Ühel juhul väitis respondent, et ta on märganud eelmainitud arusaamu MTÜ-s tegutsevate inimeste hulgas. Ilmselt neil lihtsalt puuduvad algteadmised turundamise kohta, mistõttu neil ei teki soovi koolitusele ennast harima minna. Respondent kommenteeris olukorda järgmiselt:

Aga siiamaani on nii, et kui sa kutsud MTÜ-sid turunduskoolitusele, siis nad ikka arvavad, et see on kaupade müük ja seda vaja ei ole (MTÜ 3).

Siit võib teha järeldused, et sotsiaalse ettevõtluse puhul on samuti olulised hea suhtlemise ja planeerimise oskus, juhtumisoskus ning turundamise oskus. Baron ja Shane (2008:138) väidavad, et igal (sotsiaalsel) ettevõttel peaks siiski olema vähemalt üks osav kommunikaator, kes oskab ühiskonnale ettevõtte sotsiaalset kompetentsi tutvustada või kes oskab suhelda potentsiaalsete partneritega, et nendega efektiivseid sidemeid luua. Samuti peaks vähemalt üks eestvedaja oskama teha konkreetse ja mõjuva sõnumiga presentatsioone (suunatud tegevusi) klientidele, rahastajatele, koostööpartneritele jne (ibid.). Arvan, et sotsiaalsetel ettevõtjatel jääbki enamasti just majanduslikust mõtteviisist vajaka. Nad mõtlevad pigem missioonile, mille tõttu nad tahavad tegutseda, mitte aga rahale, mille abil neid tegevusi ellu saaks viia. Samuti mõeldakse ebapiisavalt oma tegevuse põhjuste ja eesmärkide kommunikeerimisele, mistõttu ei saagi tekkida ühtset ja üheselt kasutatavat mõistet. Kui sotsiaalne ettevõtte ei oska põhjendada, miks ja kelle jaoks ta tegutseb, siis ei suudeta ka vajalikku agentsust saavutada. Arvan, et just puudulik kommunikeerimisoskus on üks

põhjustest, miks ei ole tekkinud sobivat platvormi, et sotsiaalse ettevõtluse praktikate kujunemisel tekiks omaette hübriidne tegevusvaldkond, ühendades uuel moel äri sektori ja kolmanda sektori toimimispõhimõtted.

4.2.3. Sotsiaalsete ettevõtete finantsplaan

Sotsiaalse ettevõtluse eesmärk on teenida tulu, et see raha investeerida ühiskondlike probleemide lahendamisse. Uuringu kohaselt on Eestis tegutsevad sotsiaalsed ettevõtted pigem kolmanda sektori laadsed. See tähendab, et nad tegelevad enamasti kolmanda sektori valdkondadega, aga see tähendab ka seda, et nad elatuvad lisaks ettevõtlustuludele ka projektirahadest ning annetustest. Intervjuude ja majandusaruannete baasil võib järeldada, et pigem MTÜ-na tegutsevad sotsiaalsed ettevõtted on need, kelle ettevõtlustulu on üsna väike ning neil tuleb peamiselt tegutseda hooajaliste projektirahade või toetuste abil. Samas on sihtasutustel ettevõtlustulu oluliselt suurema osakaaluga kogu eelarvest. Kuna väikestel sotsiaalsetel ettevõtetel on tavaliselt väiksem eelarve, siis tuleb neil ka rohkem kulude ja tulude kohta arvestust pidada. Järgnevalt toon välja olulisemad tulude ja kulude artiklid sotsiaalse ettevõtluse kontekstis.

Melissa Ip (2013) ja paljude teiste teoreetikute arvates peaks sotsiaalse ettevõtluse puhul umbes 50% või rohkem tuludest tulema ettevõtlustegevusest, et oma tegevustes iseseisvus säilitada ja finantsraskuste ajal reservist tuge leida. Ülejäänud, väiksem osa rahast võib koosneda projektirahadest, fondidest või annetustest. Minu uuringute kohaselt on sihtasutustel vastav protsent 50% või rohkemgi, samas kui MTÜ-dest ühel on see ligikaudu 50% ja teisel MTÜ-l on see alla 1%. Siinkohal tuleb öelda, et minu valimis on üks MTÜ, kes ei nimeta ennast sotsiaalseks ettevõtteks, aga tema tegevusvaldkond lubab definitsiooni ja tegevusmudeli alusel seda organisatsiooni sotsiaalseks ettevõtteks nimetada. Lisaks sellele on nad mõelnud sotsiaalseks ettevõtteks hakkamise peale ja pidevalt tegutsevad ettevõtlustulu toovate teenuste osutamise suunas. Kuna eelmainitud MTÜ on asutatud 2009. aastal, siis tõenäoliselt ei ole nad veel jõudnud oma ettevõtlustegevuse plaani ja sobivaid teenuseid välja töötada. Üldises plaanis võib öelda, et sotsiaalsed ettevõtted siiski järgivad soovitusi, mille kohaselt kogutuludest 50% või rohkem peaks tulema teenuste või toodete

osutamisest/müügist. Minu uuringus osalenud ettevõtted teenivad ettevõtlustulu üksnes teenuste osutamisega. Kaks respondenti kommenteerivad ettevõtete tulude jaotumist järgmiselt:

Üks osa tuleb läbi teenuste sisse. See on muidugi väga väike osa, aga siis on meil ... kuna meil on praegu projektid peale, siis on üks nagu see. Aga see ei ole nagu sissetulek vaid kasutamise raha, on projektide raha (MTÜ 4).

Meil on mingisugune 70 protsenti äkki ettevõtlustulu. Võib-olla isegi rohkem, aga see sõltub ka aastast, aga umbes 70 protsenti. Ja ülejäänud raha on annetused või projektid (Sihtasutus 2).

Ekspertintervjuudes selgus, et sotsiaalsed ettevõtted osutavad teenuseid koolituste näol, milledele lisaks võib teenuseks olla ka näiteks kliendi külastamine või esindamine mõnes organisatsioonis. Samuti töid respondendid teenustena välja mõne ürituse korraldamise või läbi viimise. Ilmselt on see sotsiaalse ettevõtluse üks iseloomulikest väljunditest, mille puhul esineb kindlasti ka erandeid. Sarnaselt respondentidega arvan, et teenuste osutamise puhul seab mahu osas piirangud inim- ja ajaressursi kooskõlastamine. Kuna sotsiaalsetes ettevõtetes on üldjuhul vähe töötajaid, siis on ilmselt keeruline nõudlust rahuldada. Ka intervjuudes selgus, et mõnikord tuleb teenuse osutamisest keelduda, sest aega napib. Samas soovitakse igal sammul ettevõtte tulu suurendada. Siin tekibki ettevõtjatel arutlemise koht, kus tuleb teha vajalikud kalkulatsioonid maksimaalse inimvõimekuse piires teenuse (nt koolituse) osutamise mahu ja kulude mahu välja arvutamiseks.

Ettevõtete kuluartiklid on ekspertintervjuudele tuginedes samuti üsna sarnased: kontori või maja haldamiskulud, kontoritarvete kulud, tööjõukulud ning teenuste läbi viimisega kaasnevad kulud, näiteks koolituskulud. Samas selgus, et kaks ettevõtet on kontori pidamisest loobunud, sest selle haldamiskulud olid üsna suured ja igapäevaselt neil kontorit vaja ei olegi. Samuti oli ühel ettevõttel pikaajaline laen hoone renoveerimiseks, mis on üsna suur summa kogukuludest. Ka tööjõukulude puhul esines respondentide vastustes erinevusi, kuna mitmetel juhtudel teevad inimesed sotsiaalsetes ettevõtetes tasuta vabatahtlikku tööd või osaliselt vabatahtlikku tööd. Tööjõukuluks võivad respondentide hinnangul kujuneda hoopis projekti koordinaatorite töötasud, kes saavad palka teenuse osutamise eest, olemata seejuures

põhikohaga töötaja sotsiaalses ettevõttes. Tõenäoliselt tasub sotsiaalsel ettevõtjatel endil olla projekti koordinaator või kirjutaja, sest sedasi on võimalik endale palgalist tööd tekitada.

Üldises plaanis võiks öelda, et sotsiaalsed ettevõtted soovivad jätkusuutlikkuse kindlustamise nimel üha enam tasulisi teenuseid pakkuda. Kuna ekspertintervjuudest selgus, et mõnikord on konkurents projektirahade peale, siis ettevõtlustulu üha suurem osakaal kogu eelarvest muudab sotsiaalsed ettevõtted üha sõltumatumaks ja neil tekib arvestatav rahavoog, mis on püsiv.

4.3. Kuivõrd ja kuidas sotsiaalsed ettevõtted oma tegevust hindavad ning saadud informatsiooni kasutavad?

Selles alapeatükis toon välja olulisemad tulemused sotsiaalse ettevõtlusega seotud tegevuste hindamise ning jätkusuutlikkust mõjutavate tegurite kohta. Lõpuosas toon välja ka üldisemad tendentsid sotsiaalsete ettevõtete mõju hindamise kohta ühiskonnas.

4.3.1. Oma (äri) tegevuse hindamine sotsiaalse ettevõtluse puhul

Selleks, et oma tegevust mõõta ja hinnata, on vaja igal ettevõttel luua oma hindamissüsteem. See võib olla eraldiseisev hindamiskava, kuid see võib haakuda ka ärimudeliga. Sarnaselt ärimudeli vajalikkusele pidasid intervjuueeritavad väga oluliseks ka oma tegevuse mõõtmist ja hindamist. Osalt seetõttu, et saada ettevõttesiseselt tagasisidet oma tegevuse tulemuslikkuse kohta, kuid osalt ka seetõttu, et paljud projektide või hangete puhul antakse väljastpoolt ette hindamiskriteeriumid, millede järgi tuleb projekti lõpus esitada aruanne. Üks respondent kommenteeris tegevuse hindamist ja mõõtmist ning selle vajalikkust sedasi:

Selles mõttes on oluline see arusaam, et millised tegevused ja millisel kujul toovad mõju. Ja siis sa pead suutma pidevalt märgata, kui mingid jupid sealt ei tööta või mingid jupid ei lase sul kuhugile areneda. Et selles mõttes on oluline. Nüüd kui võtta teiselt poolt see, et me loome selle mudeli ja paneme sinna indikaatorid külge ja hakkame mõõtma ja saame mingid

numbrid, siis see ei ole oluline tegelikult. Oluline on see, et me kasutame seda numbrit ... et kui sa saad aru, kuidas su mõju tuleb ja saad aru, mis seda suurendab või vähendab, siis tegelikult ei ole see number enam oluline, mis seda näitab (Sihtasutus 2).

Ekspertintervjuude kohaselt peetakse oma tegevuse hindamist ja mõõtmist väga oluliseks ent küsimus on selles, kuidas seda teha. Respondentide üks igapäevapraktikatest on oma tegevuse mõõtmine ja hindamine, aga see praktika on mitmel juhul alles välja töötamise ja katsetamise järgus. Kuna iga tegevus on iseäralike tunnustega, siis olen kindel, et väga raamistatud hindamiskavaga ei ole võimalik kõiki tegevusi ühtmoodi analüüsida. Ka Tuuli Pärenson (2011) jõudis oma doktoritöös järelduseni, et kõigile ettevõtetele ühtmoodi sobivat mõõtmis- ja hindamiskava ei ole võimalik välja töötada. Seega ongi oluline pigem iga ettevõtte puhul individuaalselt välja selgitada oma tegevuse efektiivsed kohad ning vähemproduktiivsed osad, et viimaste puhul edaspidi parandusi teha. Uuringus selgus, et saadud tulemused peaksid olema numbrilised ja omavahel enam-vähem võrreldavad, samas on üsna keeruline panna oma mõju ulatust numbritesse. Ilmselt seetõttu, et paljudel juhtudel ei ole sotsiaalne mõju numbrites mõõdetav ning teiseks see, et mõju võib ilmuda alles aastate pärast, kuid oma tegevust peaks hindama kindlasti varem. Kui sotsiaalsed ettevõtted mõõdaksid oma tegevuse tulemuslikkust kohe pärast tegevuse lõppu ja uuesti paari aasta pärast, siis oleks tegu juba topelttöoga, mis annaks ilmselt häid võrreldavaid tulemusi, ent on ääretult ajamahukas. Hindamiskava välja töötamine ja selle rakendamine on üldiselt väga ajamahukas töö. Ilmselt seetõttu selguski uuringu põhjal, et oma tegevuse hindamist ja mõõtmist peetakse üha olulisemaks, aga ajakulu tõttu ei teha seda veel eriti järjepidevalt ja süstematiseeritult. Näiteks tõi üks informant välja, et hindamiskriteeriumeid võiks olla umbes 30-40. Eeldan, et rohked kriteeriumid pakuvad üksikasjalikku ülevaadet, samas on see väga ajamahukas. Lisaks sellele peab iga ettevõtja ise välja selgitama need kriteeriumid, mille järgi mõõtmine on mõttekas. Vastasel korral on tegemist ebaproduktiivse tööga, mida edaspidi kasutada ei osata. Peatükis 1.1.4 oli juttu praktikate muutumisest ja arenemisest aja jooksul. Võib öelda, et mõõtmise ja hindamise näol on tegemist sotsiaalsete ettevõtete praktikaga, mis on aja jooksul välja arenemas ning mida hakatakse üha enam omaks võtma, sest mõistetakse, et see on efektiivsuse seisukohalt oluline tegevus. Üks intervjuueeritav möönis mõõtmise vajalikkust, aga tõi välja ka põhjused, miks seda tegevust eiratakse.

... seal on ka see, et mõõtmine on ka selline, et sa pead sinna ka aega panema ja vahest ka raha. Tegelikult tihtipeale sotsiaalne ettevõtte seda väldib. Ta on küll sunnitud seda tegema, sest rahastaja nõuab, aga samas ta ei taha. See on küll väga oluline, aga samas ma saan nagu aru, et sinna läheb palju aega, nii et kui sa teed väga palju asju missioonist ja vabatahtlikkusest, siis selle pealt saab aega kokku hoida, selle mõõtmise pealt (MTÜ 3).

Mitmes intervjuus tuli välja, et sotsiaalsed ettevõtted on oma tegevust juba nii-öelda olude sunnil mõõtnud (näiteks projekti rahastaja soovib aruannet), kuid alles nüüd tegeletakse konkreetse hindamiskava välja töötamisega. Respondentide arvamustest järeldan, et varem ei olnud mõõtmiseks vajadust, sest sotsiaalsed ettevõtted on veel üsna noored ja oma tegevuse mõju oli niikuinii üsna väike. Samas osatakse võib-olla alles nüüd näha, et ettevõtte tegevuse teadlik hindamine pakub võimaluse edaspidiseid otsuseid targemalt vastu võtta ning konkreetsemalt varasematest kogemustest õppida. Intervjueeritavad mainisid, et nad võtavad varasemaid kogemusi arvesse, aga üldiselt mainiti seda vaid ebaõnnestumisega seoses. Samas võiks õppida ka oma kordaminekutest. Vähemalt ühe respondendi arvamus kinnitas, et mõned sotsiaalsed ettevõtted ilmselt ei tea veel, kuidas ja mille jaoks tegevuste tulemuslikkust mõõta.

Pikas perspektiivis seda tulemuste mõõtmist tuleb teha küll, aga mismoodi see asi hakkab olema, täpselt ei oskagi veel öelda, sest me peame kõik need tegevused eraldi hindama. Iga klubi tegevus eraldi, mis on selle väljundid ja mida me oleme suutnud sellega ära teha ja kas see vaev ja kulutused on nagu ... kas see õigustab ennast üldse (MTÜ 4).

Üldiselt jääb mulje, et sotsiaalsed ettevõtted peavad oma tegevuse hindamist lisakohustuseks ning üsna vähe oskavad veel väärtustada sellise lisatoimingu kasusid tuleviku perspektiivis. Üldine küsimus paistab olevat selle ümber, kas sotsiaalne ettevõtte on täitnud ette antud normid ning kas mingisugunegi mõju on ilmnenud. Samas võiks sedalaadi mõõtmisaruanne sisaldada ka tagasisidet töötajate uute kogemuste kohta ning võimalikke väljavaateid tulevikuks. Näiteks ettepanekuid ja nähtavaid arengusuundi ühiskonnas käesoleval hetkel. Eeldan, et ühiskond muutub ja sellega koos ka sotsiaalsed probleemid ning seetõttu võib varem kirja pandud tähelepanek olla proaktiivseks tegutsemise võimaluseks, et juba eos lahendada mõnda ühiskonnas esile kerkivat sotsiaalset probleemi.

Ekspertintervjuude põhjal väidan, et Eestis tegutsevad sotsiaalsed ettevõtted peavad oma praegust olukorda üldiselt heaks ja üldjoontes tundub nende majanduslik olukord aasta-aastalt

aina paremaks minevat. Respondentide sõnul on nende eesmärk oma tegevust laiendada, käivet suurendada ning aasta lõpus eelarvega nulli või plussi jõuda. Seega võib järeldada, et sotsiaalsed ettevõtted on edukad ja arenevad ning nad on oma kohta Eesti ettevõtete turul leidmas. Oma hea olukorra põhjuseks tõid respondentid mitmel juhul välja põhituumiku ja lojaalse töötajaskonna välja kujunemise. Arvan, et eelmainitud aspekt on oluline, sest niigi väheste töötajatega sotsiaalsetes ettevõtetes on jätkusuutlikkuse seisukohast tähtis, et töötajad ning ka partnerid oleksid usaldusväärsed ja ettevõttele lojaalsed. Üks intervjuueeritav põhjendas ettevõtte edu võtit järgmiselt:

Et tekib nagu meeskond ja inimesed ja kõik see toimib. Et ülesanne on ainult mõelda, kuidas tegevusi teha (Sihtasutus 1).

Olen nõus, et lojaalse ja sobiva kompetentsiga töötajaskonna loomine ja hoidmine on väga oluline. Baron ja Shane (2008: 139) peavad töötajaid iga ettevõtte inimkapitaliks ja sotsiaalseks kapitaliks, kes sotsiaalse ettevõtluse puhul on uutele ideedele ja lahendustele aluse panijaks ja levitajaks ühiskonnas. See tähendab, et iga ettevõtte efektiivsus ja mõju ulatus sõltub suures osas töötajaskonna oskustest tegevusi ellu viia ja sõnumeid väljastada. Ekspertintervjuudes selgus, et sotsiaalsetele ettevõtjatele korraldatakse tihti koolitusi ja nad õpivad ka oma igapäevatööd tehes uusi oskuseid. Seega võib eeldada, et teadmiste ja oskuste tase aja jooksul aina paraneb.

Kui töötajaskonna poolest sotsiaalsete ettevõtete olukord aastatega paraneb, siis majandusliku olukorra kohta seda nii kindlalt väita ei saa. Majandusaasta aruannete kohaselt kõiguvad sissetulekud endiselt väga suures ulatuses. Siinjuures ongi oluline ettevõtetel oma puhvervaru tekitamine, et keerulisematel aegadel ikkagi tegevusteks raha leida.

Uuritavad sotsiaalsed ettevõtted püüavad ekspertintervjuude kohaselt võimalikult pikalt oma tegevusi ja sealt tulenevaid rahavooge ette planeerida, et oma tegevusi efektiivsemalt planeerida ning eelarve puudujääkide korral lisaraha teenimise võimalusi jooksvalt otsida. Respondentide sõnul planeerivad nad pikaajaliselt pigem projekte ning hankeid ette, kuna need on tavaliselt pikaajaliste tegevustega seotud. Lühiajaliselt planeerivad sotsiaalsed ettevõtjad pigem koolitusi või tasulisi teenuseid ette, kuna nendega on võimalik täita vaba aega ning sedalaadi tegevuste realiseerimine ei vaja pikka ettevalmistusaega. Ühes intervjuus tuli välja, et ürituste korraldamise puhul ongi pigem oluline teha otsuseid nüüd ja kohe, sest

olud muutuvad väga kiiresti ja pikalt planeerides võivad tegevused pooleli jääda. Samas tõi üks respondent välja, et Eestis ei osatagi planeerida.

Eestis on planeerimisega üldse väga halvasti, et see on ilmselt meie nõukogude aja pärast, et kas kohe või mitte kunagi (MTÜ 3).

Eelmainitud tsitaadist saab järeldada, et teenuse osutamiseks pole vaja aega planeerida ning tänapäeva ühiskonnas käib kõik väga kiiresti ja seetõttu tuleb teenustega seotud otsuseid kiirelt vastu võtta. Ühe respondendi arvates on küsimus hoopis selles, et nõukogude ajal teist võimalust või pikalt mõtlemise aega ei antud ja seetõttu peetakse loomulikuks, et ka teenuste osutamise seotud otsused ja teenuse osutamine ise toimuvad kohe. Usun, et selline suhtumine võib tänapäeval tuleneda ka sellest, et klient ootab potentsiaalselt teenuse osutajalt väga personaalset lähenemist, mille kohaselt ettevõtjal tuleks kõik teised pakkumised kõrvale lükata ja üksnes ühe kliendi soovidega tegeleda. Selliste olukordade puhul tuleb ettevõtjal teha kiired otsused ja pakkuda välja omapoolsed lahendused eduka koostöö nimel, sest (sotsiaalse) ettevõtluse puhul on iga klient oluline.

4.3.2. Olulised ressursid sotsiaalse ettevõtte jätkusuutlikuks tegutsemiseks

Sotsiaalsed ettevõtted on Eestis tänapäevases mõistes tegutsenud veidi üle dekaadi, kuid paljud neist on alles algusjärgus, 3-5 aastased ettevõtted, otsides oma suunda ja võimalikke sisendeid ühiskondlike probleemide lahendamiseks.

Sotsiaalse ettevõtlusega tegelemiseks on vaja mitmete ressursside olemasolu. Äriettevõtluses on kõige olulisemal kohal tõenäoliselt raha. Sotsiaalse ettevõtluse puhul on raha ja eelkõige püsiv rahastus oluline, aga ehk veelgi olulisemal kohal on motiveeritud töötajaskond. Kuna paljudel juhtudel tehakse sotsiaalses ettevõttes kas osaliselt või täielikult tasuta tööd, siis peavad töötajad olema sisemiselt motiveeritud sellist tööd tegema. Ühe respondendi hinnangul on määrava tähtsusega eestvedaja olemasolu ettevõttes:

Et kaasatõmmatavaid leidub meil alati, aga kui eestvedajad ära kaovad, siis ei ole nagu enam tulevikku (MTÜ 3).

Ekspertintervjuude põhjal järeldan, et sotsiaalsed ettevõtjad peavad olema motiveeritud, aga neil peavad olema ka vajalikud oskused sotsiaalse ettevõtlusega tegelemiseks. Arvan, et eestvedaja peab lisaks ühiskondliku probleemi sõnastamisele oskama leida ka sisendid probleemi lahendamiseks ning ette nägema võimalikke tulemusi. Ehk siis eestvedajatel peab lisaks missioonitundele olema suurepärane juhtimisoskus, planeerimisoskus, turundamisoskus ning äriiline mõtteviis. Minu uuringus osalenud ettevõtetes on üldiselt motiveeritud töötajaskond, mistõttu jätkusuutlikkuse koha pealt hindavad nad oma olukorda heaks, samas ei saa ma väita, et minu eelmainitud oskused on igal sotsiaalse ettevõtte eestvedajal kõrgelt arenenud. Iga ettevõtte peaks püüdlema just oma oskuste lihvimisele ja seeläbi tegevuse efektiivsemaks muutmise poole.

Lisaks pädevale töötajaskonnale peab sotsiaalne ettevõtte leidma ja jõudma ka oma sihtrühmani. Selleks tuleb sihtrühm konkreetselt määratleda ja välja selgitada kanalid, mille kaudu nendeni jõuda. Võib-olla sotsiaalse ettevõtluse puhul on üks suurimaid probleeme liiga laia sihtrühma haaramine. Sihtrühma kirjeldus peaks olema üsna kitsas ja konkreetne, kuid sotsiaalse ettevõtluse puhul kaldutakse sihtrühma väga laialt määratlema. Ka üks minu respondentidest ütles, et sotsiaalse ettevõtte poolt korraldatud üritusele võivad kõik tulla. Eesmärk võib ju olla positiivne, aga väga erineva vanuse ja huvidega inimesi on lihtsalt ääretult keeruline kahe-kolme kanali kaudu kätte saada. Siis peaks kasutama juba rohkemaid kanaleid, aga nende haldamine on ajakulukas töö, mistõttu sõnumid ei pruugi õigeaegselt kohale jõuda.

Jätkusuutlikkusest rääkides peavad sotsiaalsed ettevõtted edu saavutamiseks mitmeid äritegevusega seotud aspekte enda huvides tööle panema ja arvan, et seda läbi efektiivse sõnumite kommunikeerimise. Vajalikud ressursid saadakse minu hinnangul tänu oskuslikule ja järjepidevale kommunikeerimisele. Ühe sihtasutuse (tegutsenud 5a) esindaja hindas ettevõtet edukaks ja jätkusuutlikuks järgmistel põhjustel:

No meil on kujunenud välja oma tegevuste portfell, pädevus, oma klientuur, hulk inimestest, kes teavad, mida me teeme ja milleks on seda vaja. See on nagu üks põhjus. Teine on see, et üldine poliitiline olukord üldiselt toetab meie tegevust ja arengut, see keskkonna teema esiteks (Sihtasutus 1).

Üldises plaanis peavad minu uuringus osalenud inimesed oma ettevõtet jätkusuutlikuks. Majanduslikus plaanis võib olla ehk kõikumisi, aga neil on olemas kõik muu, et eesmärkide suunas liikuda ja oma tegevusi realiseerida. Respondentide hinnangul on ühiskondlike probleemide lahendamiseks vaja eelkõige kompetentseid ja motiveeritud inimesi ning hästi läbi töötatud meetodit tegevuste rakendamiseks, vähemolulisel kohal on raha ja mõjuvõim. Sellest järeldan, et kui sotsiaalsel ettevõttel on hea idee, inimesed ja teostus, siis saavutavad nad mõju ühiskonnas nii või teisiti. Järgmises alapeatükis tulebki juttu sellest, kuidas sotsiaalsed ettevõtted mõjutavad oma tegevusega ühiskonda.

4.3.3. Ühiskondlik mõju ja vastutustunne sotsiaalsete ettevõtete seas

Käesoleva alapeatüki eesmärk on selgitada sotsiaalsete ettevõtete mõju ulatust, mõjutusviise ning mõjutamise põhimõtteid. Lisaks mõjule käsitlen selles peatükis ka vastutustunde aspekti. Kuna sotsiaalsete ettevõtete eesmärk on ühiskondlike probleemide leevendamine või lahendamine, siis peaksid nad teatud määral tundma ka vastutust oma tegevusega põhjustatud muutuste osas Eesti elanike seas.

Ekspertintervjuude kohaselt püüavad sotsiaalsed ettevõtted paljuski oma mõju saavutada sellega, et nad aitavad algatada nii-öelda uusi asju. Ka sotsiaalse ettevõtluse ameerikalik kontseptsioon kinnitab innovaatsilisuse aspekti, mille kohaselt on viimaste eesmärk olla uute lahenduste looja ja leida ning välja pakkuda uuenduslikke vahendeid ja lähenemisviise sotsiaalsete probleemide leevendamiseks või lahendamiseks. Usun, et sotsiaalne ettevõtte on mitmetel juhtudel oluliselt kiirem sotsiaalsete probleemide lahendaja kui riik või selle allüksus, näiteks sotsiaalministeerium. Seda seetõttu, et riigiparaadil kulub väga palju ressursse ja aega ühiskondlike probleemide määratlemiseks, meetodi välja töötamiseks ja vajalike ressursside leidmiseks. Sotsiaalsed ettevõtted aga leiavad üsna kiirelt võimalused, et juhtida tähelepanu ühiskonnas eksisteerivatele probleemidele ja pakuvad välja omapoolse lahenduse. Sealt edasi võib siis juba riik või partnerorganisatsioon probleemi lahendamisele kaasa aidata. Ka ühe sotsiaalse ettevõtte esindaja arvates saavad nad ühiskonda mõjutada kahel erineval viisil:

Üks on see, et tõestada mingeid asju projektide või tegevuse kaudu. Mõõta tulemust, näidata, et asi sellisel kujul toimib ja mõjutada neid otsustajaid. Teine viis on mõjutada ühiskonda laiemalt läbi meedia, läbi selle, et mingist teemast rääkida ja edastada sõnumeid (MTÜ 3).

Arvan, et sotsiaalse ettevõtluse puhul on tähtis, et laiem üldsus mõistaks probleemi. Nõukogude ajal oli kombeks ühiskondlikud probleemid maha vaikida. Näiteks ei eksisteerinud tol ajal laiema üldsuse silmis puuetega inimesi, sest nendest lihtsalt ei räägitud. Tol ajal oli tabu rääkida piiratud töövõimega inimestest, tänapäeval aga püüavad eelkõige sotsiaalsed ettevõtted ühiskonnale tõestada, et puuetega inimesed on arvestatav tööjõud ja nad ise soovivad samuti olla võrdväärne osa ühiskonnast, mitte aga tagatubadesse peidetud heidikud, keda ühiskond teatud eelarvamusega vaatab. Tõenäoliselt just seetõttu püüavadki sotsiaalsed ettevõtted pakkuda paljudel juhtudel teenuseid vähemusgruppidele, kellel on mõnevõrra keeruline ühiskonnas võrdväärset kohta leida. Nende eesmärk on kummutada tabud ja pakkuda eneseteostust ka inimestele, kes ühel või teisel põhjusel ei ole oma eluga väga hästi toime tulnud. Näiteks oli ühe uuritava sotsiaalse ettevõtte eesmärk organiseerida üritusi, et panna inimesi omavahel kommunikeerima ja seeläbi probleemsete inimeste eluolu parandada. Teine respondent aga pidas oluliseks hoopis probleemide esile tõstmist.

See sama asi, et just need ühistegemised, mis on nagu sellised, mis liidavad inimesi ja toovad nad kodust välja ja panevad kaasa rääkima. Need on sellised olulised asjad, mis aitavad seda ühiskonda nagu kokku sulandada rohkem või neid kogukondigi aktiivsemaks muuta (MTÜ 4).

Üks asi on see, et me reageerimine asjadele, mis on. Teine on see, et ise otsime probleeme. Et see on meie inkubaatori põhieesmärk – otsida probleeme ja neid lahendada (Sihtasutus 2).

Eelmainitud tsitaatide põhjal järeldan, et sotsiaalsete ettevõtete eesmärk ei ole pelgalt vähemusgruppidega tegelemine ja neile teenuste pakkumine vaid ka kogu ühiskonna informeerimine ja seeläbi praktikate kui ideoloogiate muutmine laiemas plaanis. Arvan, et nad on mingis mõttes koguni valvekoorteks, pöörates tähelepanu kõige olulisematele ühiskonna probleemidele. Seega on nende mõju lisaks suunatud tegevustele ka sõnumite edastamise osas üsna suur või vähemalt võiks olla suur.

Sotsiaalse ettevõtluse uurijana arvan, et ühiskondlikel eesmärkidel tegutsevad ettevõtted omavad ideoloogiate kujundajatena inimeste seas suurt mõju. Nemad on sotsiaalsete küsimuste osas ühiskonnas toimuvate muutuste arendajad ja edasivijad. Seetõttu võib neid

pidada mingil määral ühiskonna heaolu eest vastutavaks. Minu uuringus osalevad ettevõtjad ei julgenud suurt vastutust omaks võtta, aga tunnistavad, et nende tegevus mõjutab paljusid ühiskonna gruppe. Näiteks kommenteeris üks respondentidest vastutuse kaalu sedasi:

Ma ei ütleks, et me nüüd vastutame ühiskonna heaolu eest, aga ma saan selleks, et see parem oleks, kaasa aidata. Ma ei tunne, et mul oleks suur kohustus, aga kaasa aidata ma saan väga palju (MTÜ 4).

Kui alguses ei soovinud mitte üski respondentidest tunnistada vastutust ühiskonna hea olu eest, siis natuke küsimuse üle järele mõeldes selgus, et tegelikult tunnevad nad pikas perspektiivis väga suurt vastutustunnet ühiskonnas toimuvate sotsiaalsete probleemide osas. Ühel juhul siis, kui nad jätavad tegemata midagi, millele nad oleksid suutnud hea lahenduse välja pakkuda. Teisel juhul siis, kui nad oma sihtgruppi pärast projekti lõppu omapäi jätavad.

Pikas perspektiivis vastutame täielikult. Kui midagi on valesti ja me oleks saanud midagi teha ja me ei ole teinud, siis me oleme vastutavad selle eest (Sihtasutus 2).

Järeldan, et selles osas ongi projektipõhine tegevus riskantne. Kui keegi tegevusi üle ei võta, siis jääb vähemusgruppide abistamine pooleli ja seetõttu jääb ka probleemi lahendamine pooleli. Kuna sotsiaalsed ettevõtted rõhutavad, et nad pigem leevendavad kui lahendavad sotsiaalseid probleeme, siis oma tegevuse lõpetamine projekti tähtaja tõttu võib põhjustada pettumust. Näiteks järgneval kujul:

... et kui me oleme tegelenud töötutega ja teeme pilootprojekte ja katsetame mingeid asju, siis vot töötud on selline sihtgrupp, et kui sa pakud seda teenust ja siis lõppes raha otsa ja projekt sai otsa ja nüüd on ta omapäi. Et me kütame üles ootusi, mida tegelikult ei saa pikaajaliselt täita (MTÜ 3).

Siit võib järeldada, et sotsiaalsed ettevõtted tunnevad mõnes mõttes tahtmatult suurt vastutustunnet ühiskonna heaolu eest. Kuna nad tegelevad enamasti probleemsete valdkondade ja sihtrühmadega, mis vajavad pikaajalist tähelepanu ja abi, siis on iga nende tegevus otsustava tähtsusega. Sotsiaalsed ettevõtted Eestis on aga rohkem projektipõhised, mistõttu pikaajaline ja järjepidev abi osutamine on keeruline. Ehk peakski sotsiaalsed ettevõtted arendama oma igapäevaseid projektipõhiseid praktikaid pigem järjepidevateks

teenusteks. Selleks on vaja veel suuremat sõltumatust projektirahadest oma tegevuse rahastamisel.

4.4. Sotsiaalsed ettevõtluse näitejuhtumid

Käesoleva peatüki esimeses osas analüüsin kahte uuringus osalenud ettevõtet eraldi. Kuna ekspertintervjuu andsid kaks sihtasutuse esindajat ning kaks MTÜ esindajat, siis teen ülevaate ühe sihtasutuse ja ühe MTÜ näitel, et välja tuua nende kahe iseloomulikud jooned tegevuspraktikatest lähtuvalt. Seeläbi püüan välja tuua ka nende eripärad ning luua mudeli sotsiaalse ettevõtluse kontekstis üldiselt. Teises osas modelleerin sotsiaalsetele ettevõtetele (äri) tegevuseks vajalike komponentidega ärimudeli, mis iseloomustab lihtsustatud kujul sotsiaalse ettevõtluse olemust. Kolmandas osas toon välja peamised tunnusjooned ja iseärasused uuringus osalenud informantide antud ekspertintervjuude baasil. Lisaks selgitan veelkord tabeli kujul, mis on sotsiaalne ettevõtlus ja kuidas see eristub traditsioonilisest ettevõtlusest.

4.4.1. Sihtasutusena toimiv ettevõte

Sihtasutus 1 on Tartus tegutsev ettevõte, mis arenes välja suuremast organisatsioonist ja alustas iseseisvalt oma tegevust 2009. aastal. Tegevuse eesmärk on mõjutada otsuseid, mis on seotud keskkonnaõigusega. Nende ettevõttes töötab kolm inimest. Sihtasutus 1 ei ole päris kindel, kas pidada ennast sotsiaalseks ettevõtteks või mitte, aga nad on kindlad, et nende eesmärgid on seotud ühte liiki sotsiaalsete probleemide lahendamisega. Samuti on nende tegevusele iseloomulik ettevõtlustulu teenimine ja projektipõhiste rahade taotlemine ning annetused ja muud toetused. Nende ettevõtlustulu on natuke üle poole kogu eelarve tuludest.

Igapäevaselt pakuvad nad keskkonnaõigusega seotud teenuseid: analüüse ja eelnõusid, koolitusi ja nõustamist. Osa teenustest pakub ettevõtte oluliselt odavamalt kui teised õigusbürood ning mingi osa teenustest püüab ettevõtte tasuta pakkuda. Nende jaoks ei ole

esmatähtis raha teenimine, vaid neile huvi pakkuva kaasuse lahendamine ja õigusloome mõjutamine keskkonna alal. Eelarvest rääkides on nende peamine eesmärk aasta lõpuks tulud ja kulud tasakaalu viia. Tulu eelarvesse kogutakse peamiselt teenuste osutamise eest või projektirahadest. Kuluartikliteks on tööjõukulud ning kontori pidamine, väiksel määral ka transpordi- ja kontoritarvete kulud.

Ekspertintervjuu käigus tõi respondent välja ka viis igapäevaste tegevustega seotud toimingut:

1. Juhtumi analüüs – teenuse osutamisega seotud igapäevapraktika, eesmärgiga aidata kaasa juhtumi lahendamisele ning teenida ettevõtlustulu.
2. Läbirääkimised kliendiga – eesmärk teha edaspidi koostööd potentsiaalse kliendiga ja seeläbi teenida tulevikus tulu. Tegevus suunatud ettevõttest väljapoole.
3. Kohtuasja läbiviimine – kliendi esindamine, protsessi suunamine soovitud suunas (esindamine) ning tulu teenimine teenuse osutamise näol.
4. Laua ostmine kontorisse – tegevus suunatud ettevõtte sisse. Rahaliselt on tegemist kuluartikliga, aga mitterahaliselt potentsiaalse tuluga. Laud koosolekute pidamiseks peaks tulevikus suurendama töötajate rahulolu.
5. Ettevõtte strateegia koostamine – tegevus suunatud ettevõtte sisse ja tuleviku perspektiiviga.

Eelmainitud tegevuste põhjal võib öelda, et ettevõtte tegeleb igapäevaselt nii olemasolevate kui ka potentsiaalsete klientidega, ettevõtte töötajatega kui ettevõtte enda jätkusuutlikkuse kindlustamisega. Oluline tähelepanek on just ettevõttepoolne hoolitsemine oma töötajate heaolu eest, et neil oleks mugav töötada.

Oma tegevuse tulemuslikkust hinnatakse peamiselt kodulehekülje külastajate arvu ja Sihtasutus 1 poolt välja antava uudiskirja lugejate arvu järgi. Lisaks otsivad nad avalike materjalide hulgast viiteid nende töödele ja seisukohtadele. Sellistest hindamiskriteeriumidest on ilmselgelt vähe oma tegevuse tulemuslikkuse hindamiseks ja respondent tunnistas ka ise, et see teema on veel katmata. Eelmainitud hindamiskriteeriumid on üsna ebatäpsed, eriti just kodulehekülje külastajate lugemise. Viimase puhul võib koduleheküljele sattuda juhuslikult

palju inimesi, kes tegelikult vastava teema vastu huvi ei tunne. Mõnevõrra efektiivsem on lugeda uudiskirja lugejaid ja viiteid avalikest materjalidest nende tehtud töödele.

Sihtasutus 1 peab oma tegevuse hindamist oluliseks ja seetõttu on nad alustanud ka uute hindamismeetodite väljatöötamisega. Ka oma tegevuse strateegia välja töötamine toetab olulisel määral oma tegevuste hindamist, mille abil omakorda saab hinnata ettevõtte jätkusuutlikkust. Oma ettevõtet peavad nad jätkusuutlikuks, sest üsna lühikese tegevusaja jooksul (5 aastat) on hakanud ilmema esimesed mõjud ühiskonnas. Samuti peavad nad oluliseks lojaalse ja kompetentse töötajaskonna välja kujunemist.

Sihtasutus 1 peab end jätkusuutlikuks ja edukaks, aga tunnistab siiski, et puudus on headest spetsialistidest ja stabiilsest rahastusest. Häid keskkonnaala spetsialiste on Eestis vähe, mistõttu tuleb vähese tööjõuressursiga palju tööd ära teha. Ka stabiilne rahastus on probleemiks, mistõttu otsitakse koostööd potentsiaalsete välismaiste partneritega. Näiteks Euroopa konsultatsioonifirmad võiksid edaspidi olla partnerid, kelle abil saada osa võtta suurprojektidest, millega kaasnevad ilmselgelt ka suured rahasummad. Eestis on küll palju tööd keskkonnaõiguse ala teha, aga siinsed projektid on üsna väikesed ja mõnes mõttes ka juhuslikud. Tundub, et siin tehakse väikeseid asju pisteliselt, mitte ei võeta ette suurt ja pikaajalist projekti, et mõnda laiemalt levinud probleemi lahendada. Ilmselt on Eestis puudu suurrahastajatest.

4.4.2. MTÜ-na tegutsev ettevõte

MTÜ 3 asutati 10 aastat tagasi ühe suurema projekti raames. Tol ajal ei olnud veel sotsiaalsete probleemide lahendamise seotud eesmärke ja seda ilmselt seetõttu, et 10 aastat tagasi ei tuntud veel sotsiaalse ettevõtluse mõistet. Nad ei tea, kas oma ettevõtet pidada sotsiaalseks või mitte, sest nende tegevus on pigem projektipõhine. Samas on nende eesmärgid suunatud ühiskonnas eksisteerivate probleemide lahendamisele.

Ettevõtte loomise põhjuseks oli juriidilise ettevõtte olemasolu ühe suurema projekti rahade paigutamiseks ja edasi jagamiseks. Ettevõttele uue eesmärgi püstitamisele ja tegevusega jätkamisele aitasid kaasa aktiivsed inimesed, kellel olid vajalikud kogemused juba olemas

ning kes soovisid oma teadmisi rakendada. Tänapäevane eesmärk on sotsiaalse kapitali suurendamine ehk inimeste suutlikkuse suurendamine, mille abil omakorda vähendada vaesust ja sotsiaalset tõrjutust.

Igapäevaselt tegeleb ettevõtte strateegilise planeerimise, arengukavade ja projektide koostamisega, konverentside korraldamisega ning koolituste organiseerimisega ja/või läbiviimisega. Ettevõtte paigutab iga tegevuse läbiviimisest umbes 10% ettevõtte reservi uute projektide omarahastuse katmiseks või jooksvate kulude katteks. Ettevõtlustulu ja projektirahadest ning muudest allikatest tulevate tulude osakaalud enam-vähem võrdsed. Tulu eelarvesse eelmainitud tegevuste osutamise eest või projektirahadest ning annetustest. Kuluartikliteks on üksnes sidevahendite kulud ja tööjõukulu. Kontorit juba mitu aastat ülal ei peeta, sest selle arvelt loobuti suurest kuluartiklist. Viimast polnud neil igapäevatoos ka otseselt vaja, sest vabatahtlikud teevad tööd oma kodukontoris.

Ekspertintervjuude käigus tõi respondent välja 5 igapäevaste tegevustega seotud toimingut:

1. Intervjuu Tallinna TV-le – eesmärk levitada oma sõnumeid ühiskonnas ja rääkida oma tegevuse eesmärkidest.
2. Tekstide läbivaatus – samuti sõnumite levitamise seotud tegevus. Selleks, et sõnumid oleksid mõjuvad, peavad need sihtrühma kõnetama. Seetõttu on oluline kõik väljapoole suunatud tekstid läbi vaadata ja vajadusel parandusi teha.
3. Koosoleku organiseerimine ja läbi viimine – ettevõtte sisse suunatud tegevus parema koostöö nimel.
4. Meilidele vastamine – tegevus suunatud peamiselt klientidele ja partneritele.
5. Hanke korras tööharjutused – tegevus on otseselt suunatud sihtrühmale, kelle olukorda soovitakse koolituse abil parandada. Kaugem eesmärk on läbi tööharjutuste töötute inimeste ühiskonda taaskohandamine.
6. Koolituse läbiviimine – eesmärk on koolitada sihtgruppi ja seeläbi levitada oma sõnumit kogu ühiskonnas.

Eelmainitud tegevuste põhjal võib öelda, et ettevõtte tegeleb igapäevaselt nii olemasolevate kui ka potentsiaalsete klientidega, ettevõtte töötajatega kui ettevõtte sõnumite levitamiseks.

Suurem osa tegevustest on ettevõttest väljapoole suunatud ja kaugemate eesmärkidega seotud. Näiteks potentsiaalsete klientide või klientide leidmine ning oma sõnumitega ühiskonna arusaamu suunata.

Oma tegevust hinnatakse üldiselt arvuliste mõõtühikute alusel. Projektide puhul on hindamiskriteeriumid tavaliselt ette antud. Näiteks kui palju projektis osalenud töötutest on endale projekti lõppedes töö leidnud. Projektiväliseid tegevusi hinnatakse sarnaselt, mõõtes inimeste osavõtmist projektist ja nende edasist toimetulekut pärast projekti. Siiski tunnistatakse, et ühtset hindamiskava ei ole ettevõttes veel välja töötatud. Ettevõtte tegevuste hindamisest olulisemaks peetakse hoopis mõju ilmumist ühiskonnas. Oma mõju hindavad nad selle järgi, kas millisel määral on nende poolt välja töötatud ja järele proovitud uued lahendused kasutusele võetud ja toimivad siiani.

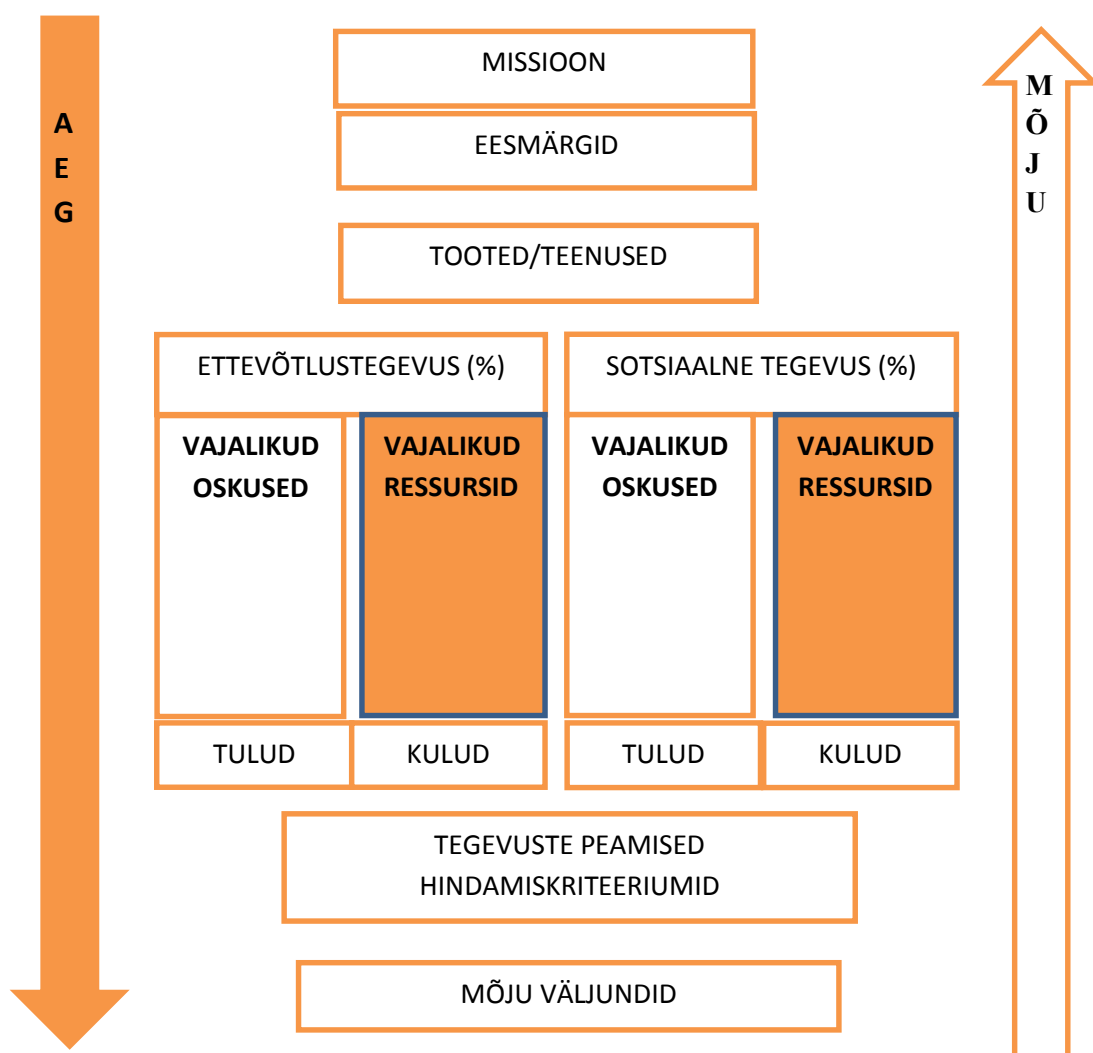
MTÜ 3 peab end jätkusuutlikuks, sest pika tegevusaja jooksul on välja kujunenud tugev bränd ja lojaalne töötajaskond, keda saab usaldada. Samuti peavad nad oma jätkusuutlikkuse põhjuseks suurt teadmiste ja kogemuste pagasit, palju uusi ideid, mida soovitakse ellu viia ning laia partnerite võrgustikku, kellega koos oma tegevusi rakendada.

Kuigi ettevõtte peab end edukaks ja jätkusuutlikuks, tunnistab respondent, et vajaka on lojaalsetest eestvedajatest. Neid on ka keeruline leida, sest tasuta tööd ei soovita väga pikaajaliselt üksnes missioonitundest teha. Selle probleemi lahendus olekski üksnes eestvedajatele palgaliste ressursside leidmine. Sellest hoolimata arvab respondent, et ettevõtte saab edukalt ka praeguse töötajaskonnaga hakkama.

4.5. Sotsiaalse ettevõtluse ärimudel Eesti kontekstis

Käesolevas alapeatükis modelleerin kolme allika põhjal Eesti sotsiaalseid ettevõtteid iseloomustava ärimudeli. Joonisel 6 kujutatud mudel on koostatud *Osterwalder*-i mudeli, sotsiaalse ettevõtluse lihtsustatud ärimudeli ja ekspertintervjuudest saadud informatsiooni baasil.

Joonis 6: Ärimudel - olulisemad komponendid sotsiaalse ettevõtlusega tegelemisel



Allikas: autori kohandatud mudel

Joonisel 6 kujutatud mudeli komponentide selgitused

Missioon – selgitab ettevõtte tegevusvaldkonda ja laiemat tegevuse eesmärki

Eesmärgid – toovad välja konkreetsed eesmärgid, mida soovitakse saavutada. Näiteks tööpuuduse vähendamine 40% maakonnas X aastaks 2014. Eesmärgid peavad olema arvuliselt võimalikult täpselt määratletavad, et hiljem oleks lihtsam on tegevuse tulemuslikkust hinnata.

Teenused/tooted – ettevõtte poolt pakutavate teenuste/toodete liigid ning võimalusel lisada ka sihtrühm, kellele see tegevus/toode on suunatud.

Edasi lahkneb mudel kaheks, eristades teineteisest tulu teenimisega seotud tegevused ja ühiskondlike probleemide lahendamise seotud tegevused. Mõne sotsiaalse ettevõtte puhul võivad need kaks määratlust ühtida, aga mõnel juhul võib ettevõtte teenida tulu traditsioonilise äritegevusega ja rahastada sellega sotsiaalseid tegevusi. Mudelis on ettevõtlustegevus ja sotsiaalne tegevus eraldi lahti seletada, sest nende tegevustega seotud oskused ja ressursid võivad olulisel määral erineda. Tegevuste lahti seletamise järel tuleks ära märkida ka protsent, mis määratleb ära rahalised osakaalud ettevõtlustegevusega seotud tegevuste ja sotsiaalsete tegevuste vahel. Minu eksperthinnangute baasil võiks ettevõtlustegevusega seotud tulu olla umbes 50%-70% ja sotsiaalsete tegevustega seotud tulu (projektirahad, annetused jms) 30%-50%. Kuna ettevõtted teavad umbes aasta oma tegevusi ette, siis ei tohiks olla raske planeeritavaid osakaale (%) kirja panna.

Ettevõtlustegevus – tuuakse välja olulisemad tegevused ning protsentuaalne osakaal kõikidest tegevustest kokku (võrrelduna sotsiaalsete tegevuste hulgaga).

- 1) Vajalikud oskused – tegevuste elluviimiseks ja teenuste osutamiseks vajalikud oskused. Näiteks juhtimisoskus, läbirääkimisoskus, kommunikatsioonikanalite valiku oskus ning turundamisoskus.
- 2) Vajalikud ressursid – tegevuste elluviimiseks ja teenuste osutamiseks vajalikud ressursid. Näiteks aeg, tööjõud, koostööpartnerid ja rahastuse allikad.
- 3) Tulu allikad – näiteks tulu teenimine teenuste osutamisest. Konkreetsemalt võib välja tuua ka tulud koolituste pidamisest, ürituste korraldamisest jne. Mitterahalise tuluna võiks siia lisada näiteks uued koostööpartnerid.

- 4) Kulu allikad – peamised tegevustega kaasnevad kululiigid. Näiteks tööjõukulu, kontori ülalpidamiskulud, transpordikulud jms. Siia tasub lisada ka ajakulu mingi tegevuse elluviimiseks. Nii on lihtsam tegevusi omavahel kooskõlastada ja tulevasi tegevusi ette planeerida.

Sotsiaalne tegevus

- 1) Vajalikud oskused – tegevuste elluviimiseks vajalikud oskused on sarnased ettevõtlustegevusega seotud oskustega. Näiteks juhtimisega ja planeerimisega seotud oskused. Siia võiks lisada sihtrühmad ja neile sõnumite edastamiseks sobilikud kommunikatsioonivahendid. Samuti tuleks siin määratleda töötajatele vajalikud oskused tegevuse ellu viimiseks ning olulisemad turundusoskused.
- 2) Vajalikud ressursid - tegevuste ettevalmistamise ja läbi viimisega seotud ressursid nagu aeg (nt projekti kestvus), tööjõud, partnerid ja rahastuse allikad.
- 3) Tulu allikad - tulu teenimise liigid ja allikad. Liikideks võivad olla näiteks ettevõtlustulu, projektirahad, fondide rahastused või annetused. Allikateks on konkreetsed organisatsioonid, näiteks sotsiaalministeerium, omavalitsus X või KÜSK (Kodanikuühiskonna Sihtkapital). Siia võiks lisada ka mitterahalised tuluallikad, näiteks uued kogemused ja tutvused (potentsiaalsed koostööpartnerid), töötajate rahulolu klientide abistamisest või tegevused, mis toovad tulevikus tõenäoliselt tulu.
- 4) Kulu allikad – tegevusega seotud tööjõukulud, materjalide kulud, ajakulu jms.

Tegevuste peamised hindamiskriteeriumid – oma tegevuse efektiivsuse ja jätkusuutlikkuse välja selgitamiseks on vaja välja töötada olulisemad hindamiskriteeriumid, soovitatavalt arvulised. Näiteks võiks mõõta suunatud tegevusest osa võtnud inimeste arvu, ettevõtte poolt välja antud lugemismaterjalide lugejate arvu, suhet teenuste osutamise ja tulu mahu vahel jne.

Mõju väljundid – ettevõtte tegevusega kaasnevad mõju kanalid ja väljundid. Näiteks inimeste koolitamine probleemses valdkonnas, ühiskondlike diskussioonide tekitamine, reaalselt mõne sotsiaalse probleemi leevendamine (nt töötuse vähendamine maapiirkondades), otsuste tegemise mõjutamine või mõne uue teenuse pakkumisega algatamine (nt tugiisiku teenus piirkonnas X).

Nooled, mis tähistavad aega ja mõju on omavahel seoses. Sotsiaalse ettevõtluse kontekstis tähendab seos seda, et mida pikem on tegutsemisaeg või konkreetsele tegevusele pühendatud aeg, seda suurem on mõju sihtgrupis või ühiskonnas üldiselt. Kuna sotsiaalse ettevõtluse eesmärk on leevendada sotsiaalseid probleeme ja kujundada ühiskonnas levivaid arusaamu, siis on mõisteta, et sotsiaalse ettevõtluse tegevusprotsess võtab aega.

Selle mudelil on kolm peamist eesmärki. Esiteks peaks mudel ettevõttesiseselt lihtsustama tegevuse eesmärke. Oluline on, et sotsiaalse ettevõtte juht teaks, missuguse ühiskondliku probleemiga ta soovib tegeleda ja kuidas probleemi lahendada võiks. Kui ettevõttesiseselt on põhimõtted selged ja arusaamad ühtsed, siis on oluliselt lihtsam ettevõtte sõnumit väljapoole kommunikeerida. Sotsiaalse ettevõtluse eesmärk ei ole ju pelgalt vähemusgruppide abistamine vaid kogu ühiskonna ideoloogia ja arusaamade mõjutamine. Mudeli abil on oluliselt lihtsam oma sõnumeid ning eesmärke kaardistada ja mittetoimivaid komponente märgates muudatusi teha.

Teine mudeli eesmärk on kaardistada sotsiaalse ettevõtte olulisemad tegevused ja nende rakendamiseks vajalikud olulisemad oskused ja ressursid, kaasa arvatud kulude ja tulude liigid ning allikad. Siinjuures tuleks eristada ettevõtlustegevusega ja sotsiaalse tegevusega seotud oskused ja ressursid, sest viimase võivad olenevalt ettevõttest oluliselt erineda. Näiteks minu respondentide hulgas on sotsiaalne ettevõtte, kes teenib tulu külaliskorterite välja üürimisega ning kasutab seda raha, et pakkuda noortele võimalust uute oskuste omandamiseks ja eneseteostuseks sotsiaalsete ettevõtete loomise eesmärgil.

Kolmas mudeli eesmärk on oma tegevuse tulemuslikkus ja efektiivsus kokku võtta. Jätkusuutlikkuse seisukohalt on üha olulisem oma tegevuste tulemuslikkust mõõta ja hinnata. Samuti on hindamine oluline ühiskondliku mõju määratlemiseks. Sotsiaalne ettevõtte peaks oskama selgeks teha, kuidas mõju saavutada ning missuguseid tegevusi edasi arendades oma mõju suurendada. Seejärel on sotsiaalsed ettevõtted ilmselt motiveeritumad ja neil on lihtsam ka ülejäänud ühiskonnale tõestada, missugused meetodid toimivad ja missugused mitte.

Kokkuvõttes võiks mudel aidata ettevõtte juhil ja töötajatel aru saada, mille nimel nad tegutsevad, teiseks grupeerida pakutavad teenused/tooted ning nende ellu viimiseks vajalikud oskused ja ressursid (sh jälgida tulude-kulude tasakaalu) ning kolmandaks teha mingis mõttes

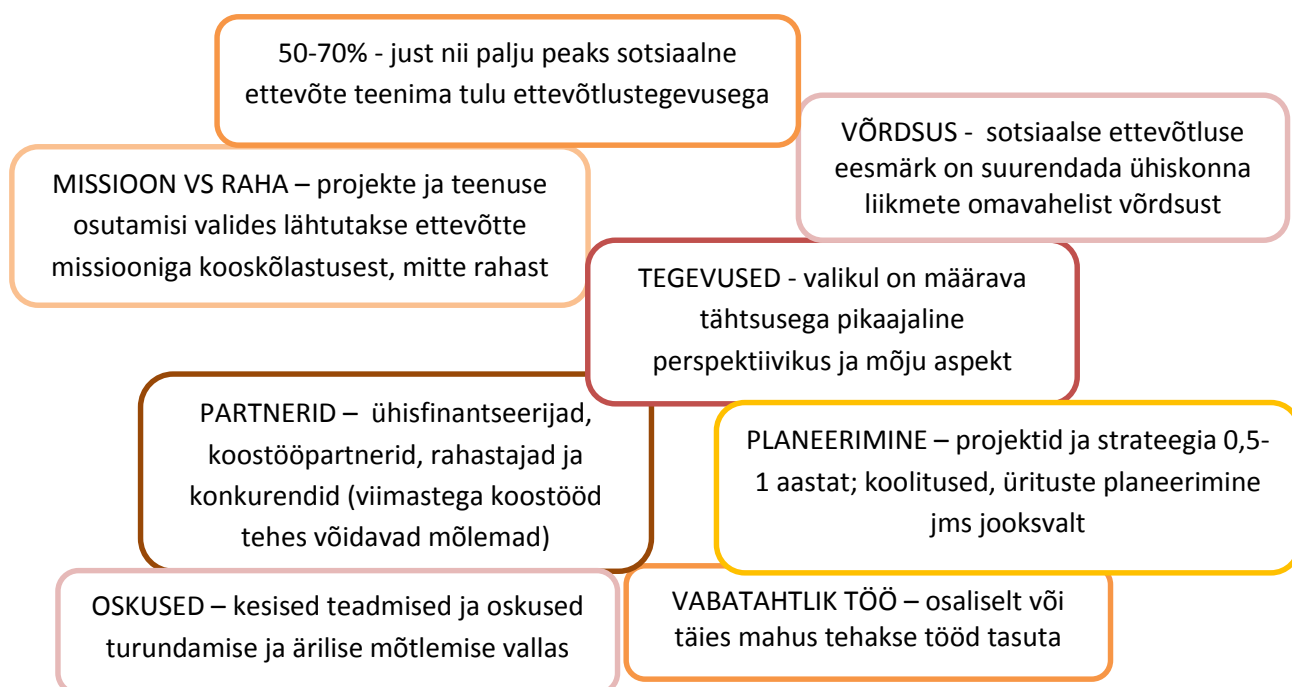
tagasivaade ja tuua välja olulisemad mõju aspektid, mida nii sissepoole kui ka väljapoole kommunikeerida.

4.6. Sotsiaalse ettevõtlusega seotud igapäevapraktikad ehk ideoloogiad, arusaamad ja tegevused

Töö teoorias tõin välja (Reckwitz 2002:250) praktikateooria peamised elemendid, milleks on igapäevased harjumused midagi teatud viisil teha, millestki mõelda ja kedagi või midagi teatud viisil kohelda. Ka sotsiaalse ettevõtluse puhul eksisteerivad neile omased mõtteviisid, tegevused jne, mida soovitakse ühiskonda edasi kanda. Gram-Hanssen (2010: 76) on juhtinud tähelepanu sellele, kuidas praktikad võivad kujundada järgnevaid muudatusi tegevuses või teadmises ja olla alguspunktiks inimeste teadlikule rutiinide refleksioonile, samas ka teadlikule otsusele kohandada uued harjumused uuteks rutiinideks.

Nendele teadmistele tuginedes toon järgnevalt oma töös välja peamised praktikate elemendid ja nende väljundid, mis iseloomustavad sotsiaalset ettevõtlust ja sotsiaalseid ettevõtjaid. Joonis 7 võtab lühidalt kokku peamised iseärasused, mis iseloomustavad Eestis sotsiaalsete ettevõtete mentaliteeti, oskuseid ja tegevusi ehk komplekteerituna igapäevapraktikaid, millede abil võiks iseloomustada sotsiaalset ettevõtlust Eesti tegevusmaastikul.

Joonis 7: Sotsiaalsete ettevõtete ja sotsiaalsete ettevõtjate igapäevapraktikad



Tabel 2: Sotsiaalse ettevõtluse võrdlus traditsioonilise ettevõttega

Ettevõtte tegevusviis/ Iseloomulikud tunnused	Sotsiaalne ettevõte	Traditsiooniline ettevõte
Tegevuse eesmärk	<ol style="list-style-type: none"> 1) Lahendada/leevendada sotsiaalseid probleeme 2) Mõjutada ühiskonna teadmisi, oskuseid, hinnanguid jne 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Teenida äritegevusega tulu 2) Populariseerida oma brändi
Kasumi teenimise eesmärk	<ol style="list-style-type: none"> 1) Investeerida raha sotsiaalsete probleemide lahendamisse 2) Vähendada sõltuvust teistest rahastuse allikatest 3) Otsustada ise, missuguste probleemidega tegeleda 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tulu reinvesteerida laienemisse või tehnoloogia uuendamisse 2) Dividendidena välja maksmiseks
Pakkumise kujunemine (toote/teenuse loomine)	Enne tekib vajadus ja alles siis luuakse vastav toode/teenus.	Inimestes tekitatakse kunstlikult vajadus konkreetse toote/teenuse vastu.
Hõivatus ettevõttes	Mõne teise töökoha kõrvalt. Paljudel juhtudel tehakse vabatahtlikku (tasuta) tööd. Tööülesanded ei sõltu ametlikust tööajast (tegutsetakse ka töövälisel ajal).	Palgatöötaja, enamasti ametlikul tööajal töökohustuste täitmine. Erandiks on ettevõtete juhid/omanikud, kes tihti peavad töötama ilma graafikuta.
Rahalised ressursid	50-70% äritegevusest saadav tulu, ülejäänud projektirahad, dotatsioonid või annetused.	Äritegevusest saadav tulu. Võivad lisanduda ka äritegevusega seotud toetused.
Soovitud mõju	Ühiskonna heaolu parandamine valitud sektori raames	Brändi populariseerimine äritulu suurendamise eesmärgil
Konkurents	Konkurentidega tehakse koostööd	Tunnetatakse tugevat konkurentsi, mistõttu püütakse teineteist üle trumbata

Allikas: autori kohandatud tabel ekspertintervjuude baasil

Tabelis 2 tõin välja olulisemad erinevused sotsiaalse ja traditsioonilise ettevõtluse vahel. Samuti selgitab tabel veelkord sotsiaalse ettevõtluse tegevuspõhimõtteid ja eesmärke. Tabeli

alusel võib eeldada, et uuringus osalenud sotsiaalsed ettevõtted on eelmainitud termini kasutusele võtnud selleks, et rahaliselt riiklikest organisatsioonidest või muudest toetustest sõltumatud olla ning ühendada nii-öelda töö ja lõbu.

JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON

Viimases peatükis teen uurimistulemuste põhjal järeldused iga uurimisküsimuse lõikes eraldi. Samuti diskuteerin sotsiaalse ettevõtluse praktikate kujunemise ja kommunikeerimise teemal ning toon välja peamised sotsiaalse ettevõtluse kujunemist soodustavad ja pärssivad tegurid. Lisaks toon välja mõned soovitusel edasiseks uurimiseks ja meetodi kriitika.

5.1. Mis on sotsiaalne ettevõtlus Eesti kontekstis?

Minu uurimuse vaatluse all oli neli ettevõtet, kes vähemal või rohkemal määral julgevad end ka sotsiaalseks ettevõtteks nimetada. Ettevõtted on erinevad nii suuruse kui ka tegevusvaldkonna poolest. Uuringus selgus, et nende nelja respondendi arvates ei ole sotsiaalne ettevõtlus kitsalt piiritletav, kuid üldine sotsiaalse ettevõtluse eesmärk ja tegutsemise prioriteedid on ühiselt mõistetavad. Tegemist on uudse ettevõtluse viisiga, kus on võimalik ühendada tulude teenimine ja sotsiaalsetele probleemidele tähelepanu pööramine ja mille eesmärk on taotleda rahalist iseseisvust. Samas näitas ekspertintervjuude analüüs, et uuringus osalenud sotsiaalsetel ettevõtetel ei ole julgust projektidest lahti öelda/loobuda ja selle asemel oma äritegevuste mahtu suurendada või lihtsalt arendada. See tähendab, et sotsiaalse ettevõtluse puhul püüeldakse äritegevuse ja maailmaparandusliku mõtteviisi sidumise poole, ent seni kuni ei suudeta iseseisvalt (stabiilse rahastuse toel) toimida, ei ole võimalik ka maailmaparanduslikke ideid iseseisvalt ja jätkusuutlikult ellu viia.

Võiks ju öelda, et igasugune heategevus või mittetulunduslik tegevus on sotsiaalne ettevõtlus. Ometi see nii ei ole ja tundub koguni, et enda sotsiaalse ettevõtte määratlemine on igauhe enda sisetunde küsimus. Kuna tegemist ei ole eraldiseisva juriidilise vormiga, siis on keeruline sotsiaalse ettevõtlusega tegelevaid organisatsioone üles leida. Kindlasti leidub

Eestis palju SA-sid, MTÜ-sid, OÜ-sid jne, millel on sotsiaalse ettevõtluse tunnused, ent nad ise ei määratle end sotsiaalse ettevõttena. Ettevõtjad kas ei pea seda vajalikuks või ei ole veel sotsiaalsest ettevõtlusest piisavalt teadlikud. Samas tekib siinkohal oht, et sotsiaalse ettevõtluse mõiste võtavad kasutusele traditsioonilised äriettevõtjad, et mõistet endale sobival kujul väljapoole kommunikeerides soovivad ühiskonnale paista maailmaparandusliku ja ühiskonnast hooliva ettevõttena. Sel juhul omandaks sotsiaalse ettevõtluse mõiste pigem turundusliku tähenduse ja sõnumeid kommunikeerides kaoks ära sotsiaalse ettevõtluse algne (tegelik) taotlus (rahaline sõltumatus ja sotsiaalsete probleemide lahendamine omal valikul).

Usun, et kui sotsiaalse ettevõtluse nimetuse all tegutsemine pakuks sotsiaalsetele ettevõtjatele lisaboonuseid või soodustusi, siis oleksid ettevõtjad altimad uut äritegevuse viisi kasutusele võtma ja arendama. Hetkel on puudu eelkõige stabiilsest rahastusest, millega inimesi sotsiaalse ettevõtlusega tegelema suunata. Missioonitunnet jagub ilmselt paljudel, aga kui palka ei saa, siis on keeruline ainult ühiskonna probleemide lahendamisse oma aega panustada. Samas võiks sotsiaalne ettevõtlus olla meeldiv ja kasulik ettevõtluse viis nii potentsiaalsetele ettevõtjatele endile kui ka riigile ja ühiskonnale. Seda seetõttu, et tänapäeval on üha rohkem tähtsustatud keskkonnasäästlikku tegutsemist ja kollektiivset ühiskondlikku käitumist. Seega võiks oma äritegevuse kohandamine mõne ühiskondliku probleemi lahendamise aitamiseks muutuda eesmärgiks omaette, tänu millele väheneks ka riigi poolt oodatavate toetuste osakaal mõne ühiskondliku probleemi lahendamiseks. Sotsiaalse ettevõtjana tegutsemist saaks väga edukalt kasutada ettevõtte imago ja mainekujunduses. Mitte selleks, et tulu teenimist õilsate eesmärkide taha peita, vaid selleks, et olla eeskujuks teistele. Lisaks heale eeskujule näitab sotsiaalse ettevõtjana tegutsemine innovaativsust ja uuendusmeelsust, mis tänapäeva ärimaailmas võib nii ettevõttele kui ka klientidele positiivselt mõjuda.

5.2. Missugused on olulisemad (äri) tegevuse komponendid sotsiaalse ettevõtlusega tegelemisel?

Ärimudeli loomine ja äritegevuse heaks rakendamine on iga ettevõtte enda teha. Minu uuringu kohaselt puudub ettevõtetele ühine ning kindel ärimudeli struktuur ja komponentide nimistu. Ärimudeli koostamist ja selle järgimist peetakse väga oluliseks, aga selle rakendamise praktika ei ole minu uurimuse kohaselt veel sisse töötatud. Ärimudelit peetakse oluliseks, ometi puudub igäühel neist oma. Mõnel juhul on ärimudelit kompenseeritud äriplaaniga, mis on muidugi heaks alternatiiviks ärimudelile, et oma tegevusi ja vajalikke ressursse kaardistada.

Minu intervjuudest jäi mulje, et mida lihtsam on mudel või mida lihtsamini sõnastatavad on mudeli komponendid, seda parem on seda kasutada. Ekspertintervjuudes selgus, et lisaks partnerite ja klientide määratlemisele on oluline ka tulude ja kulude esile toomine. Samuti on oluline komponent aeg, sest planeerimistegevus on iga ettevõtte puhul oluline. Veel ei tasuks ära unustada oma tegevuse hindamist, sest mõju mõõtmiseks on vaja välja töötada konkreetsed mõõdikud ning saadud tulemusi tuleb osata ka lugeda. Kui ettevõtte teab, kuidas mõju saavutati, siis on edaspidi lihtsam oma tegevusi planeerida, et mõju veelgi suurendada. Kuna sotsiaalse ettevõtluse puhul on mõju saavutamine sihtgrupis ja ühiskonnas üldiselt väga oluline, siis peaks ka hindamise praktika olema igapäevane tegevuse, mida ka ärimudelil kajastada.

5.3. Kuivõrd ja kuidas sotsiaalsed ettevõtted oma tegevust hindavad ning saadud informatsiooni kasutavad?

Kuna sotsiaalne ettevõtlus on Eestis veel raskesti määratletav ja uudne tegutsemisviis, siis ei ole minu uuringute kohaselt jõutud veel tegeleda ka oma tegevuse mõju mõõtmise ja hindamisega. Sellist praktikat ei ole ettevõtjate seas veel välja kujunenud. Tõenäoliselt on suurem rõhk pandud konkureerival turul ellujäämisele, mitte oma tegevuse üle juurdlemisele ja järelduste tegemisele. Mingisugused hindamise kriteeriumid on minu uuringute tulemuste

järgi olemas, ent need ei ole eriti süstemaatilised ja järjepidevad. Puudub hindamise protsess tervikuna. Seda oleks aga vaja ettevõtete arengu suunamiseks ja vigade kordumiste vältimiseks. Jah, sotsiaalne ettevõtlus kui praktika on Eestis uus nähtus, mistõttu selle ulatuslikku mõju ongi veel raske saavutada. Samas tasuks juba varakult esmased mõju ilmingud üles märkida, et neid järgneva dekaadi mõjudega võrrelda. Siis saaks analüüsida nii ettevõtte individuaalset mõju kui ka uue praktika kui sellise omaksvõttu ühiskonnas. Ühiskond on ajas muutuv ent inimesed võtavad üha kiiremini uuendusi omaks. Sotsiaalne ettevõtlus praktikana võiks Eesti ühiskonnas juurduda 10-20 aastaga. Kui praegu tegelevaad sotsiaalsed ettevõtjad enamasti üksikute probleemide ja sihtrühmadega, siis tulevikus võiks sotsiaalne ettevõtlus edasi areneda massikultuuriks kui selliseks. See tähendab, et iga indiviidi eesmärk oleks aidata kaasa ühiskondlike probleemide lahendamisel otsesel või kaudsel viisil.

4.7. Kuidas oleks võimalik kommunikatsiooni sõnumeid ja kanaleid kasutada viisil, mis aitaks sotsiaalset ettevõtlust inimestele paremini arusaadavaks teha?

Bakalaureusetöö tulemused näitavad, et sotsiaalse ettevõtluse mõistet on keeruline sõnastada ja piiritleda. Ilmselt seetõttu peetakse sotsiaalset ettevõtlust pigem äritegevusega seotud terminiks. Laiemale avalikkusele teada-tuntud mõisteks kujunemist takistavad ilmselt vähesed oskused oma sõnumeid mõtestada ja kommunikeerida. Paljud sotsiaalsed ettevõtted ei mõtle igapäevaselt, et nad seda on või ei ole end veel sotsiaalse ettevõttena määratlenud, mistõttu ka sellealane kommunikeerimistegevus on senini olnud lünklik ja ühiskonna teadlikkuse tõstmise aspektist vähene (mõnel juhul ka eksitav).

Minu hinnangul on sotsiaalne ettevõtlus hübriid traditsioonilistest äritegevustest ja sotsiaalsetest tegevustest, saavutamaks rahalist iseseisvust, mille abil ongi võimalik omaalgatuslik (riiklikest organisatsioonidest sõltumatu) sotsiaalsete probleemide lahendamine. Sotsiaalne ettevõtlus võiks tulevikus olla efektiivne äritegevuse viis, et aidata lahendada probleeme, mis praegu on veel riigi õlul. Selleks on aga vaja, et inimesed mõistaksid, mis on sotsiaalne ettevõtlus ja mille jaoks seda vaja on.

Kõigepealt on oluline üles leida sotsiaalsed ettevõtted või ettevõtted, mis potentsiaalselt võiksid sellise ettevõtlusviisi alla liigituda. Kuna Eesti puhul ei ole sotsiaalne ettevõtlus iseseisev juriidiline vorm, siis on viimaseid keeruline leida ja kaardistada. Samas on see oluline mõistmaks, missuguste probleemidega ja missuguses ulatuses Eestis sotsiaalsete probleemide lahendamise tegeletakse.

Arvan, et sotsiaalsed ettevõtjad peaksid hoolikamalt läbi mõtlema oma sõnumid ning sihtrühmad, kellele sõnumid loodud on. Varasemast enam peaksid sotsiaalsed ettevõtted kasutama oma tegevuse teadvustamiseks erinevate meediakanalite abi. Usun, et sotsiaalse ettevõtluse termin jõuab selgemini ja rohkemate kodanikeni näiteks läbi televisiooni ja raadio. Seejuures on oluline, et sotsiaalsed ettevõtjad rõhutaksid oma tegevusviisi uudsust ja selgitaksid mõtteviisi, eesmärkide ja tegevuste eripärasid võrreldes traditsioonilise ettevõtlusega. Alles siis, kui ühiskond teab, mis on sotsiaalne ettevõtlus, on võimalik oma sõnumitega laiahaardeliselt kodanikke mõjutada ja suunata (kujundada praktikaid).

Minu hinnangul võiks näiteks Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik (SEV) enam tutvustada katuseorganisatsiooni kuuluvaid ettevõtteid ning nende tegevusvaldkondi. On vaja selgitada, et sotsiaalne ettevõtlus ei tegutse omakasupüüdliku tulu teenimise eesmärgil (omistades endale maailmaparandusliku mõtteviisi sildi) vaid nad realselt aitavadki oma tegevus(te) kaudu sotsiaalseid probleeme lahendada. Ilmselt on vaja laiemalt teadvustada ka sotsiaalseid probleeme, mis meie ühiskonnas esile on kerkinud. Inimesed ilmselt ei tea, et ka taaskasutuskeskus võib tegutseda sotsiaalse ettevõttena, aidates kaasa raiskava käitumisviisi vähendamisele ja pakkudes seeläbi odavamaid ja omanäolisemaid tarbeesemeid neile, kes ei ole võimelised endale midagi kallimat lubada või kes lihtsalt soovivad säästliku mõtteviisi propageerimist toetada. Arvan, et mida rohkem ja järjepidevamalt sotsiaalse ettevõtluse olemusest (liikidest, sisenditest ja väljunditest) meedia vahendusel rääkida, seda kiiremini selle mõiste sisu inimesteni jõuab. Lisaks SEV-ile peaksid sotsiaalsete ettevõtetega seotud inimesed ise oma kogemustest rääkima.

Sotsiaalsetel ettevõtjatel tuleb üsna kitsalt oma sihtrühmad määratleda ja neile sobilikud kommunikatsioonikanalid leida, et sõnumid üheselt mõistetavana kohale jõuaksid. Samal ajal tuleb väljastada ka üldisemaid sõnumeid laiemale teadlikkuse tõstmiseks (näiteks koostöös ajakirjanikega). Kuna sotsiaalse ettevõtluse mõiste arusaadavus ja tegevuste edukus sõltub

paljuski ühiskonna teadlikkusest, siis tuleb suurt rõhku panna just kommunikatsioonisõnumitele ja -kanalitele.

5.5. Soovitused edasisteks uuringuteks

Käesoleva teema raames oleks võimalik uurida ka sotsiaalsete ettevõtete katusorganisatsiooni Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik (SEV) tegevust ja mõju ning analüüsida selle tulevikuperspektiive. Lisaks sellele saaks välja uurida, kuidas võib sedalaadi katusorganisatsioon efektiivsemalt Eestis tegutsevaid sotsiaalseid ettevõtteid toetada ja juhendada ja kas seeläbi oleks lihtsam jõuda Eesti ühiskonna juurprobleemide ning nende lahendamiseni. Minu bakalaureusetöö keskendub aga üksnes sotsiaalsetele ettevõtetele ja ettevõtlusele, mitte aga neid ühendavale organisatsioonile (näiteks Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik). Seda põhjusel, et soovisin sotsiaalset ettevõtlust uurida rohujuure tasandilt, lähtuvalt sotsiaalsete ettevõtjate endi kogemustest ja arusaamadest seoses uuritava objektiga. Teine põhjus on see, et katusorganisatsiooni uurimine nõuab palju ressursse ja seetõttu käesoleva töö mahupiiridesse ei sobituks.

5.6. Soovitused sotsiaalse ettevõtlusega tegelemisel

Iga sotsiaalne ettevõtja peaks enda jaoks välja mõtlema, miks nad on just sotsiaalne ettevõtte ja mis eristab neist teistest sarnase tegevusvaldkonnaga ettevõtetest. Lisaks sellele on vaja paika panna eesmärgid ja sihtgrupid, mille nimel tegevust alustatakse. Siis on lihtsam sihtgruppideni jõuda ja neilt endilt teada saada, missugused probleemid lahendust vajavad. Tihtipeale viib just koostöö ettevõtja ja kliendi või partneri vahel varjatud probleemideni. Eelmainitud ülesandeid on kõige lihtsam enda jaoks ära määratleda kui koostatakse ärimudel. Piisavalt lihtne, et seda töötajatele selgitada ja piisavalt spetsiifiline, et kõik olulised valdkonnad kaetud saaksid.

Lisaks ärimudeli konstrueerimisele on soovitatav ka oma tegevus arhiveerida ja saadud kogemused ning informatsioon kindlate kriteeriumide alusel analüüsida. Selleks on vaja välja selgitada, missugust informatsiooni saab tulevikus kasutada ning missuguseid andmeid ja kanaleid tuleb selleks kasutada. Siinkohal on oluline saadud tulemusi ka töötajatega jagada, korraldades koosolekuid või jagades infokirju senise tegevuse tulemuslikkuse kohta.

Sotsiaalse ettevõtlusega tegelemiseks peavad olema sotsiaalsed eesmärgid eespool äritulude teenimisest. Vastasel korral kujuneb sotsiaalne ettevõtlus raha teenimiseks üllaste eesmärkide nime all. Sotsiaalsed ettevõtjad võivad olla edukad nii äritegevuses kui ka ühiskondlike probleemide lahendamises, kui neil on konkreetsed eesmärgid, varasemate tegevuste pagas arhiivi näol ning avatud suhted partnerite ja sihtgruppidega. Sotsiaalse ettevõtte tegutsemine on kasulik, sest selline tegutsemisviis tagab sõltumatuse oma äritegevuses ent pakub ka riiklike dotatsioone oma tegevuse arendamiseks. Miks mitte teenida tulu ja samal ajal teha ühiskonna jaoks midagi positiivset.

5.7. Arutelu valimi ja meetodi üle

Selle meetodi miinus seisneb selles, et kvalitatiivseid tulemusi on raske üldistuste aluseks seada. Me saame ekspertintervjuu abil teada, kuidas üks või teine konkreetne ettevõtja sotsiaalse ettevõtlusega tegeleb ja kuidas seda hindab, ent ei saa laiendada neid tulemusi kõikidele ettevõtetele. Samas pakuvad ekspertintervjuud spetsiifilist informatsiooni, mida kvantitatiivse meetodi abil on raske saada.

Käesoleva bakalaureusetöö valim on väike, mistõttu üldistuste tegemine on riskantne. Samas olid valimis väga erinevad sotsiaalsed ettevõtted. Ühest küljest on erineva tegevusvaldkonna ettevõtteid raske võrrelda. Samas ühendab mõlemaid sotsiaalne ettevõtlus ja sellest aspektist lähtuvalt ilmnes mitmeid sarnasusi.

Uuringu teostamiseks valisin ekspertintervjuu. Ühest küljest pakkus see meetod spetsiifilist ja vabas vormis esitatud informatsiooni. Samas oli keeruline intervjuu aega ja läbi viimise kanalit kokku leppida. Ekspertintervjuud olid edukad, pakkudes laialdast informatsiooni uurimisvaldkonna kohta. Samas oli mõne intervjuu puhul keeruline respondentidele konkreetsele

küsimusele vastama suunata. Mitte väga kogenud intervjuerijana tuli mul ekspertintervjuud läbi viies tõdeda, et sotsiaalsed ettevõtjad tahavad rääkida ka paljust muust peale selle, mille kohta ma neilt küsin. Seetõttu tuli mitmel juhul respondenti katkestada ja küsimust meelde tuletada või täpsustada.

Ekspertintervjuu eelis on spontaanse ja täpsustatud informatsiooni hankimine. Selle meetodi miinus seisneb selles, et kvalitatiivseid tulemusi on raske üldistuste aluseks seada. Me saame ekspertintervjuu abil teada, kuidas üks või teine konkreetne ettevõtja sotsiaalse ettevõtlusega tegeleb ja kuidas seda hindab, ent ei saa laiendada neid tulemusi kõikidele ettevõtetele. Samas pakuvad ekspertintervjuud spetsiifilist informatsiooni, mida kvantitatiivse meetodi abil on raske saada.

Arvan, et sotsiaalse ettevõtluse uurimiseks on ekspertintervjuu parim kvalitatiivne uurimismeetod, mis pakub laialdast informatsiooni sarnasuste ja erinevuste leidmiseks ning järelduste tegemiseks.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö raames selgus, et sotsiaalne ettevõtlus on raskesti määratletavad, sest sellel ettevõtluse liigil esineb väga palju erinevaid vorme ja väljundeid. Üldiselt aga teatakse, et ettevõtluse eesmärk on teenida äritulusid ja olla seeläbi sõltumatu, et lahendada sotsiaalseid probleeme. See on Eesti ettevõtete jaoks üsna laia spektriga ja mitmekülgne tegevusviis, mistõttu ka ebapiisavalt mõtestatud ja umbmääraselt kommuniqueeritud.

Minu uuringus osalenud sotsiaalsed ettevõtted endiselt üsna tugevalt sõltuvad välistest rahastuse allikatest, mistõttu nad ei suuda või ei julge varasemast enam iseseisvale äritegevusele keskenduda. Mitmed üksnes sotsiaalset ettevõtlust iseloomustavad omadused võiks seetõttu kahtluse alla seada, sest eelmainitud ettevõtlusvormiga sarnaste küsimustega võivad tegeleda ka näiteks mittetulundusühingud või ka pealtnäha traditsioonilised ettevõtted. Pigem on sotsiaalne ettevõtlus viis, kuidas lahendada ühiskondlikke probleeme ning samal ajal teenida iseseisvalt tulusid. Ettevõtte ise määratleb ennast uudsel, nimetades end sotsiaalseks ettevõtteks. Võib-olla ongi eesmärk lihtsalt teistest sarnastest ettevõtetest nii eristuda. Samas on siinkohal oht, et traditsioonilised ettevõtted võtavad ise sotsiaalse ettevõtluse mõiste kasutusele veel enne kui mõiste saavutab ühiskonnas piiritletud ja tõepärase tähenduse.

Uuringus selgus, et minu poolt valitud ettevõtted ei pea oma mõju ühiskonnas kuigi suureks. Samas selgus, et valitud ettevõtted ei ole oma tegevuses keskendunud mõju struktureeritud mõõtmisele ja hindamisele, mistõttu nad polegi kindlad, kui suur või väike nende mõju ühiskonnas on.

Ärimudeleid uurides selgus, et respondentide sotsiaalsed ettevõtted pööravad oma tegevuses enim tähelepanu partneritele ja klientidele (kuid ka missioonile ja visioonile). Samuti on olulisel kohal tulude ja kulude jälgimine äritegevuse seoses. Kui seminaritöö lõpus jõudsin järeldusele, et sotsiaalsed ettevõtted kasutaksid oma tegevuse kaardistamiseks pigem sotsiaalse ettevõtluse lihtsustatud ärimudelit, siis bakalaureusetööd kirjutades selgus, et Eesti sotsiaalsed ettevõtted kasutavad oma tegevuste kaardistamisel komponente nii *Osterwalder*-i kui ka sotsiaalse ettevõtluse lihtsustatud ärimudelist. Seega peaks sotsiaalsete ettevõtete jaoks parimal moel sobima hübriid kahest mudelist, mille püüdsin tulemuste lõpuosas ka ise modelleerida (vt joonis 6).

Respondentide arvates on ärimudeli koostamine ja järgimine ettevõtte seisukohalt väga oluline. Siiski jäi mulje, et mitte ühelgi ettevõttel ei olnud välja töötatud oma ettevõtte tegevusest lähtuvat ärimudelit. Ilmselt ei pea nad seda vajalikuks. See on aga negatiivne tulemus, kuna oma tegevuste lihtsustatud mudel peaks muutma eesmärkide täitmise lihtsamaks. Kui ettevõtte teab, kellele, kuidas ja mida tehakse, siis on tal lihtsam eesmärke saavutada. Esialgu tundus, et uuringus osalevad ettevõtted tegutsevad pigem spontaanselt kui ärimudeli järgi.

Bakalaureusetööd kirjutades sain kinnitust, et sotsiaalse ettevõtluse kontseptsioon ja äritegevuse koordineerimine mudeli ning hindamiskriteeriumide abil on Eestis veel algstaadiumis, mistõttu selle teema uurimine on oluline. Eriti seetõttu, et sotsiaalsel ettevõtlusel on Eesti ettevõtlusmaastikul suur perspektiiv ja seda teemat lahti mõtestades ja kommuniqueerides (propageerides) on võimalik panna alus kollektiivsele ühiskondlike praktikate muutmisele.

SUMMARY

Practice-based viewpoint to the formation of the concept of social entrepreneurship in Estonia

In Estonian recognition space the social entrepreneurship can be interpreted as a way of dealing with the societal, environmental and ecological problems of human activities in an attempt to create a new value, and make daily operational and behavioral. This paper examines the practice of social entrepreneurship theory, which is a central component of the business model concept.

The business model is one component of the practice of social entrepreneurship, which is outlined in the form of how to move revenues and expenses, the value of which there who are customers, partners, etc. It is important to map the most important factors from business models and their inherent components of the investigation in social entrepreneurship to address and explain why these components of attention are useful for the company and how they ensure the sustainability of the company.

The goal of this Bachelor - identify the nature of social entrepreneurship to the Estonian context, find out the definition of the term is an appropriate word to describe the practice of social entrepreneurship in Estonia and to highlight the characteristics of social entrepreneurship. In addition, I examined whether and what kind of social entrepreneurial activity operators to measure and evaluate.

The research used the expert interviews. The survey results are based on four expert interviews, which I conducted by four social enterprises operating in Estonia. Thesis

addresses three research questions, which the social enterprise concept and in implementation can be identified:

- 1) What is social entrepreneurship in the Estonian context?
- 2) Which are the most important (business) activities and components of social entrepreneurship?
- 3) Whether and how social enterprises will appreciate their business and use the information obtained?

Within this study revealed that social entrepreneurship is difficult to observe because of its Enterprise species occurs in many different forms and outputs. In general, however, it is known that business objective is to generate revenue to solve societal problems. This is quite a broad spectrum of Estonian enterprises and versatile way of operating.

Respondents believe the business model and the company's compliance with the terms of great importance. However, it seemed that none of the company had developed its business activities based business model. The study revealed that social enterprises are turning their attention to the activities mostly to partners and customers. It is also important for business in terms of revenue and expense tracking.

The study revealed that, in my chosen by their companies do not have a major impact on society. However, it turned out that the selected companies are not focused on the impact of its activities, structured measurement and evaluation, which is why they're not sure how big or small their impact on society.

By writing this research paper, I received confirmation that the social business concept and business model of co-ordination and evaluation criteria are still in the early stages, which is why this topic is important to the investigation. In particular, therefore, that social entrepreneurship has a major perspective in Estonian business landscape. This topic can be reinterpreted and advocating for lay the foundation for collective social practice changing.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Allan, B. (2005). „Social enterprise: through the eyes of the consumer (prepared for the National Consumer Council).“ *Social Enterprise Journal*, s.l. Vol. 1, lk 57-77
- Aps, J. (2012). Kodanikuühenduste ühiskondliku mõju hindamine. Tallinn: Heateo Sihtasutus, lk 40
- Baron, R.A., Shane, S.A. (2008). *Entrepreneurship. A process Perspective*. Thomson South-Western
- Bryman, A. (2004) *Social Research Methods*. New York: Oxford University
- Dees, J. Gregory. (2001). The Meaning of „Social Entrepreneurship“. *CASE*, lk 1-2
- Gram-Hanssen, K. (2010). Understanding change and continuity in residential energy consumption. *Journal of Consumer Culture*, 11(1), lk 61–78
- Hervieux, C., Gedajlovic, E., Turcotte, B. M. (2010) "The legitimization of social entrepreneurship", *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 4 (1), lk 37 - 67
- Ip, Melissa. (2013) *Social Enterprise Buzz*. URL (kasutatud aprill 2013)
<http://www.socialenterprisebuzz.com/2013/01/10/seuk-begins-handing-out-badges-to-social-enterprises/>
- Ladva, E. (2007). Sotsiaalne ettevõtlus = elu- ja mõtteviis. *Head Uudised*, 2007 (2), lk 6
- Laherand, M.-L. (2008) *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: OÜ Infotrükk

- Levy, C. M. Information Society and Human Development. Social Entrepreneurship: An ideal multi stakeholder environment. URL (kasutatud jaanuar 2013)
<http://socinfo.com/knowledgesociety/mapping/entrepreneurship/ecosystem>
- Lillemets, A. (2011). Eesti sotsiaalse ettevõtluse kogemuste ja olukorra kaardistamine. Tallinn: Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit
- Lillemets, A. (2013). Sotsiaalse ärimudeli arendamise abivahend. Tartu
- Martin, L. R. & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. Leland Stanford Jr. University
- Naaber, H & Haav, K. (2007). Mittetulundusühingute maksustamine meil ja mujal maailmas. URL (kasutatud detsember 2012)
<http://www.riigikogu.ee/rito/index.php?id=11466&highlight=reguleerivad&op=archive2>
- Nicholls, A. (2009). „We do good things, don't we?": 'Blended Value Accounting?' in social entrepreneurship.“ Accounting, Organizations and Society, Vol. 34, No. 6-7, lk 755-769
- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology. A Proposition in a Science Approach. University of Lausanne
- Pearce, J. (2003). Social Enterprise in Anytown. London: Calouste Gulbenkian Foundation
- Prabhu, G. N. (1999). „Social entrepreneurial leadership.“ Career Development International, Vol. 4 (3), lk 140-145
- Pärenson, T. (2011). Social impact evaluation in social enterprise in Estonia: need, readiness and practices. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
- Reckwitz, A. (2002) Toward a Theory of Social Practices. *European Journal of Social Theory*, 5(2), lk 243-263.
- Rudi, E. (2010). Parim sotsiaalne äriidee: inimlikult inimestesse. Head Uudised, 2010(2), lk 4-5

- Saul, I kodulehekülg. Ärimudel. s.a. URL (kasutatud aprill 2013)
<http://www.saul.ee/indrek/?q=/et/kasulik-indrek-saul/meetodid-indrek-saul/arimudel-Indrek-Saulilt>
- Shove, E. & M. Pantzar. (2005). Consumers, Producers and Practices: Understanding the invention and reinvention of Nordic walking. *Journal of Consumer Culture*, 5(1), lk 43-64.
- Sokolova, M. (2012). Sotsiaalse ettevõtluse lihtsustatud ärimudel. Head Uudised, 2012(1), lk 4-5
- Sokolova, M. (2012). Sotsiaalse ettevõtte definitsioon Eesti kontekstis. Tallinn
- Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum. CSR`i definitsioonid. s.a. URL (kasutatud mai 2013) <http://www.csr.ee/csr-definitsioonid/>

LISAD

Lisa 1 Ekspertintervjuu kava sotsiaalse ettevõtluse kontseptsiooni uurimiseks Ettevõttest

1. Palun rääkige ettevõtte loomisprotsessist (kes, miks, kuidas, millal jne)?
2. Missugustel põhjustel ettevõtte praegu tegutseb?
 - a) Kas eesmärgid on ajaga muutunud?
3. Missugust abi või (lisand) väärtust ettevõtte pakub?
4. Mis on teie ettevõtte eesmärk?
5. Kui palju on ettevõttes praegu töötajaid?
6. Missugused on ettevõtte edasised plaanid?
7. Mis seostub teil terminiga sotsiaalne ettevõtlus?
8. Missugused on sotsiaalsed ettevõtted Eestis?
9. Kas te peate ka enda juhitavat ühingut/ettevõtet sotsiaalseks ettevõtteks?
 - a) Miks?
10. Mille poolest eristute traditsioonilistest mittetulundusühingutest?
11. Mis on teie ühingu/ettevõtte eripära võrreldes mõne teise sarnases valdkonnas tegutseva (sotsiaalse) ettevõttega? Või ehk arvate, et polegi sarnaseid ettevõtteid?

Äritegevus

12. Kõigepealt öelge palun, kui oluliseks tea peate sotsiaalse ettevõtluse puhul ärimudeli koostamist ja selle järgimist.
13. Palun rääkige oma ettevõtte poolt pakutavatest teenustest/toodetest.
14. Kellele ja kuidas te oma tegevusi suunate?
15. Palun nimetage ja eelkõige kirjeldage oma koostööpartnereid, sh kliente.
 - a) Missugustel põhjustel nendega koostööd tehakse?

16. Missugused on ettevõtte kulude ja tulude liigid ning allikad?
- a) Kuivõrd olulist rolli mängivad tulude ja kulude osakaalud ettevõtluses?
17. Missuguseid kanaleid ettevõtte oma kommunikatsioonis kasutab?
- a) Missugused neist on kõige efektiivsemad ja miks?
18. Kas Eestis võib rääkida sotsiaalse ettevõtluse turust (ettevõtete paljususe, mitmekesisuse, konkurents jne)?
- a) Kui jah, siis, mis on selle eripärad või iseloomulikud jooned?
- b) Kui ei, siis, miks?
19. Kas tunnetate konkurentsi (teiste sotsiaalsete ettevõtjate, kommertsettevõtjate või kellegi teise poolt)?
- a) Milles see konkurentsituatsioon väljendub?
20. Palun kirjeldage oma igapäevaseid toiminguid (5-6), näiteks mida ettevõttega /ühinguga seonduvat tegite eelmisel nädalal (vajadusel võiks kalendri abiks võtta)?
- Iga tegevuse kohta eraldi abiküsimused:

- Rääkige sellest tegevusest palun lähemal: mis olid selle tegevuse eesmärgid?
- Kuidas see on seotud ühingu/ettevõtte peamiste eesmärkidega ?
- Kes olid/on selle tegevuse sihtrühmad?
- Kuidas see tegevus on seotud teiste ettevõtte/ühingu tegevustega?
- Kes selle tegevuse ettevalmistamisega olid seotud (ettevõtte/ühingu liikmed, vabatahtlikud, partnerid...)?
- Millised olid selle tegevuse peamised kulud (nt töötasud, ruumid, transport, materjalid...)?
- Kas sellel tegevusel oli ka tulusid? (täpsustada eeskätt allikad, mitte summad).
- Kuidas selle tegevuse puhul kujunes kulude-tulude tasakaal? (juhul, kui tasakaal on paigast ära, võiks veel juurde küsida.
- (Kui antud tegevus ei toonud tulusid või tõi rohkemgi tulusid) – kuidas see asetub teie ühingu/ettevõtte laiemasse tulude-kulude suhtesse?
- Kas see oligi planeeritud selliseks tegevuseks, mille kulud kaetakse muudest allikatest?
- Kas see oligi planeeritud tulutoovaks tegevuseks?

Üldistavad küsimused kõigi eelmainitud tegevuste kohta: rääkisime nüüd mitmetest erinevatest tegevustest.

- Kui suur/missugune on ligikaudu teie ühingu/ettevõtte puhul otsest tulu toovate tegevuste/ettevõtmiste osakaal? (Nii rahaline kui ka mitterahaline tulu)
- Kui suur on nende tegevuste/ettevõtmiste osa, mis toovad kaudset tulu (nt kontaktid, kogemused)?
- Kas on ka tegevusi, mis ei too otsest tulu?
- Kui jah, siis missugused?

Jätkusuutlikkus

21. Kuivõrd planeerite oma tegevusi ja projekte ette?
 - a) Kui pikalt?
 - b) Kuivõrd planeerite nendest tegevustest tulevaid tulusid ette?
22. Missuguseid toiminguid planeerite pikaajaliselt ette ja missugused otsused on pigem kiireloomulised?

Tuletage meelde mingi viimatine otsus.

- Kuidas selleni jõuti? (Missuguste argumentidega otsustamisel arvestatakse?)
 - Lühiajaline/pikaajaline perspektiiv?
 - Tulukuse argument?
 - Ettevõtte missiooni argument?
23. Mis on oluline, selleks, et teie ühingu/ettevõtte püsiks, saaks edasi toimida?
 - a) Missugused on kriitilised vajadused, ressursid, tingimused?
 - b) Missugused on tingimused praegu (head, halvad)? Miks?
 - c) Mida on eeskätt vajaka?
 - d) Kuidas seda (ressurssi) juurde saada?
 24. Missugune on teie kokkupuude äriettevõtlusega?
 - a) Kas tunnete lähemalt mõnd ettevõtjat?
 25. Võrrelge palun end äriettevõtjaga oma teadmiste ja kogemuste pinnalt.
 - a) Mille poolest erinevad teie arvates teie ja äriettevõtja mõtteviis, arusaamad?
 - b) Mille poolest need sarnanevad?
 26. Mille poolest erinevad teie arvates teie ja äriettevõtja igapäevased toimingud?

- a) Mille poolest need sarnanevad?
27. Kuidas erinevad teie arvates teie ja äriettevõtja oskused?
- a) Mille poolest need sarnanevad?

Tegevuse hindamine ja mõõtmine

28. Kuivõrd oluliseks peate oma tegevuse mõõtmist ja hindamist?
29. Kuidas te mõõdate oma tegevuse tulemuslikkust?
- a) Mille alusel need kriteeriumid paika pannakse?
30. Kuidas hindate senise tegevuse tulemuslikkust?
31. Kuivõrd ja kellega te oma ettevõtmiste või tegevuste tulemuslikkust (omavahel) arutate (põhimeeskonnaga, vabatahtlikega, partneritega)?
32. Kuidas ja mil määral varasemaid kogemusi edaspidises tegevuses arvesse võetakse?
33. Mis te arvate, kuidas ja mille kaudu mõjutate oma tegevusega ühiskonda üldiselt?
34. Kuivõrd tunnete, et vastutate oma tegevusega ühiskonna heaolu eest?
35. Kuidas ja missuguseid allikaid kasutate saate ise informatsiooni sotsiaalse ettevõtluse toimimise tarvis? (Kas elust enesest või raamatutest/ajakirjadest?)
- a) Kas te loete erialaseid materjale?

Lisa 2 Kokkuvõtavad tabelid transkriptsioonidest kolme uurimisküsimuse lõikes

Uurimisküsimus nr 1. Mis on sotsiaalne ettevõtlus?

- 1) Kuidas mõistavad respondendid sotsiaalset ettevõtlust?
- 2) Missugused on ja missuguseks peetakse sotsiaalseid ettevõtteid Eestis?

*ettevõtte loomise aasta

Ettevõtte	Sihtasutus 1 (2007)*	Sihtasutus 2 (2002)*	MTÜ 3 (2002)*	MTÜ 4 (2009)*
Intervjuu küsimus	Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4
Mis seostub teil terminiga sotsiaalne ettevõtlus?	Minu isikliku nägemuse järgi see on selline tegevus nagu iga teinegi, millega võib-olla teenitakse tulu, aga millest saadav kasu ei lähe nende omanike taskusse vaid see investeeritakse uuesti kas mingitesse kasumlikesse projektidesse, et on nagu ühiskonna hüvanguks.	Sotsiaalne ettevõtlus iseenesest on ettevõtlusmeetodite kasutamine ühiskondliku eesmärgi nimel, aga see võib olla ka vabalt ka mitte põhieesmärgiks ühiskonna jaoks.	Sotsiaalne ettevõtlus on majandustegevus, millel on sotsiaalsed eesmärgid (ühiskondlik hüve) olulisemal kohal kui kasumi teenimise eesmärk või puudub viimane üldse.	Ta on tegelikult hästi üles puhunud ja tore sõna. Ega seal midagi halba ei ole.. On häid näiteid üksikuid, aga ... see mudel lõplikult, noh, selleks peab olema väga hea ideed, mis seda tõesti kannaks.
Kas te peate ka enda juhivat ettevõtet sotsiaalseks ettevõtteks? Miks?	Aga ütleme, et ei ole päris kindlad olnud, et me oleme päris kindlasti sotsiaalne ettevõtte.	Me peame ennast ühiskondlikuks, sellepärast et meie põhieesmärk on lahendada ühiskondlikke probleeme ja tulu teenimine on tugifunktsioon.	Teatud mõõndustega JAH	Ei nimeta, sellepärast et ... no miks me ei nimeta. No meil on ainult praegu see teenuse osutamine. Me otseselt ei tegele mingi suurema ettevõtmisega või ettevõtlusega.
Mis on teie ühingu/ettevõtte eripära võrreldes mõne teise sarnases	No selliseid ettevõtteid on, kes selle eesmärgiks on, kuigi need on ka pigem MTÜ-d, et siis	Me toome hästi palju erinevaid valdkondi kokku. Teine eripära on	Päris samasugust isegi ei tea. Meie mastaabiga ja haardega MTÜ-del on reeglina	No Viljandis teist sellist ei olegi, jah. Et me olemegi ainukesed siin.

<p>valdkonnas tegutseva (sotsiaalse) ettevõttega? Või ehk arvate, et polegi sarnaseid ettevõtteid?</p>	<p>...</p> <p>Et advokaadibüroodega võrreldes pakume ikkagi väga palju soodsamat hinda, samas kui kvaliteet on ikkagi enam-vähem sama, ma arvan.</p>	<p>kindlasti see, et me oleme üks iseseisvamaid Eestis.</p> <p>Meie turg on terve maailm sisuliselt, inimesed, kes tahaksid Tartus ööbida, pluss meil on erinevad tegevused.</p>	<p>püsirahastajad ning vähemalt üks palgaline töötaja. Meil ei ole.</p>	
<p>Mille poolest eristute traditsioonilistest mittetulundusühingutest?</p>	<p>... et selles mõttes ma arvan, et see teenuse pool on, mis meid eristab. Ma olen ka näinud ka, et MTÜ-des tegeletakse teenuse osutamisega, aga seal ei ole see nii selgesti eesmärgistatud ja fookustatud. Et on pigem selline kõrvaltegevus, millega raha teenitakse, aga et ei ole selline omaette suund.</p>	<p>Punkt üks, meil on oma maja. Punkt kaks, me teenime sellega raha. Punkt kolm, tänu sellele me oleme sõltumatud, saame rahastada ise oma tegevust, mida enamus MTÜ-sid ei saa teha.</p>	<p>Meil on olemas sotsiaalsed eesmärgid. Me tunnetame oma rolli ühiskonnas nõrgemal positsioonil olevate sihtrühmade aitamisel.</p>	<p>Me oleme avatud ja tegutseme päris laialt, noh, kui linnaruumis ka nende üritustega ja ütleme sõna sekka, kui vähegi võimalust on. Võib-olla me oleme lihtsalt aktiivsemad ja rohkem silma paistnud. Me oleme nagu ühisüritustel esindatud olnud, aga samas on inimesi, kes meist kuulnud pole. Et see on kahe otsaga asi.</p>
<p>Missugused on sotsiaalsed ettevõtted Eestis?</p>	<p>Ma arvan, et need on väga erinevaid. Et ühed on need, mis vastavad nii-öelda sellele ametlikule definitsioonile. Ehk siis on suunatud tõesti väga suurelt ühiskondliku muutuse tekitamisele.</p> <p>Aga teised on sellised ettevõtted, kes lihtsalt midagi teevad sellist ühiskonnale kasulikku.</p> <p>Ma arvan, et pigem on väikesed.</p>	<p>No neid on vähe ja need on erinevad. Need, kes ennast nagu nimetavad sotsiaalseks ettevõtteks, et nende puhul ... on vähe tegelikult neid, kes on selles mõttes nagu ettevõtted.</p> <p>Et see on oluline tegelikult, et Eestis on kogu see sotsiaalse ettevõtluse teema alanud nagu peamiselt kolmandast sektorist, et ta on nagu kolmanda sektori nägu, MTÜ nägu.</p> <p>Et liiga nagu kolmanda sektori keskne ja ettevõtlik mõtteviis puudub. Aga need on hästi erinevad, need Eesti sotsiaalsed</p>	<p>... tundub, et Eestis on sotsiaalseid ettevõtteid, eriti neid, kes end sellena teadvustaks, väga vähe. Nende kaetavate tegevusalade ring on kitsas ning nad ei ole eriti mõjuvõimsad. Kuid samas on sotsiaalne ettevõtlus pidevas kasvus. See on ühiskonna arenguga kaasas käiv nähtus. Noor ühiskond on enesekeskne, küpsedes hakatakse rohkem "tagasi andma".</p>	<p>Pigem on ikka väikeettevõtted, ma arvan.</p> <p>... aga selliseid sotsiaalseid ettevõtjaid, ettevõtmisi on veel suhteliselt vähe tegelikult.</p>

		ettevõtted.		
Kas Eestis võib rääkida sotsiaalse ettevõtluse turust (ettevõtete paljusust, mitmekesisust, konkurentsi jne)? Kui jah, siis, mis on selle eripärad või iseloomulikud jooned? Kui ei, siis, miks?	Et mulle tundub, et seda turgu veel väga palju ei ole. Et need väikesed ettevõtted on kindlasti need, kes teevad häid asju. Aga, et see võiks olla selgepiirilise natukene või noh ... muidugi mõtestatum ja selgem nende ettevõtete enda jaoks võib-olla isegi.	Noh, neid, kes ennast identifitseerivadki ja neid, kes end ei identifitseeri sotsiaalse ettevõttena, neid on paarsada maksimaalselt. Et ei.	... ma nagu ei usu, et seda on piisavalt. ... sotsiaalne ettevõtlus ju valdavalt tegeleb pehme poolega. Et seda alahinnatakse ja seda seetõttu, et seda on tehtud nagu ebaefektiivselt ja siis see ju ongi raiskamine. ... kuna inimressurssi siinamaani ei tõsteta väga kõrgele või ei saada aru, kui oluline see arenguks on, siis umbusaldatakse kõike, mille ees on sõna sotsiaalne. No ma usun, et see tuleb, aga täna see veel nii ei ole.	No tahaks loota, et see tekib kunagi, aga praegu on ikkagi suhteliselt väike see asi.
Kas tunnetate konkurentsi (teiste sotsiaalsete ettevõtjate, kommertsettevõtjate või kellegi teise poolt)? Milles see konkurentsitunne väljendub?	No natuke ikka mõnes valdkonnas jah. Et täiesti reaalsed juhtumid on olnud, kus me oleme üritanud osaleda riigihankes ja keegi teine, kes on veel madalama hinnaga ... napsab töö ära.	Kui, siis tavaliste ettevõtete poolt. Sotsiaalsete ettevõtete poolt kindlasti mitte. Nendega me teeme peamiselt koostööd, kui me midagi teeme. Et meil on nagu majutusteenuse osas konkurentsi.	No ma ei otsi konkurentsi tunnetust üldse. Ma nagu ei ... loomulikult, et kui me läheme mingi hanke peale, siis tegelikult see konkurentsi on olemas seal. Aga kuna meil on ka nii suur osa ka lihtsalt sotsiaalsematel algatustel .. no teoreetiliselt on konkurentsi rahade peale.	Selles mõttes, siin maakonnas konkurentsi praegu küll ei ole. Iseasi, et kui terve Eesti peale võtta, et siis võib-olla.
Mis on teie ettevõtte eesmärk?	Me oleme sõnastanud oma eesmärged selliselt, et keskkonnaotsused oleksid hästi tehtud. Et nad oleksid tasakaalustatud, mis võtaksid kõiki huve võrdselt arvesse. põhikirjaline eesmärk kõigepealt on ühiskondlike, teaduslike ja kultuuriliste ideede levitamine ja toetamine. Siis kui otse öelda, siis eesmärk on	No ikka uute ideede proovimine ongi selleks, et ... testimine ongi selleks, et vaadata, kuidas ühte või teist probleemi on võimalik lahendada. ... nende	No üks on see, et kaasata neid aktiivseid linnakodanikke ühise eesmärgi nimel linnas. Ja teine on just, et sotsiaalteenused on kõigile inimestele

		lahendada ühiskondlikke juurprobleeme ja juurprobleeme selles mõttes, et need mis on nii-öelda probleemide alused, mitte kõige suuremad probleemid ilmtingimata.	lahenduste kätte näitamine, kes saavad tagada selle ... ühiskonnale, riigile, kohalikule omavalitsusele selle.	kättesaadavad.
Kas eesmärgid on ajaga muutunud?	Natuke on muutunud ilmselt jah. Et tollel ajal ikkagi põhi selline nägemus või väljavaade hõlmas väga palju seda, et meil oleks tasuta õigusabi õigus abi teenust kasutada. Et täna me oleme küll seda teinud, aga täna me näeme juba, et palju olulisem on poliitika ja õigusloome kujundamine ja muutmine.	Ehk siis esialgu oli teaduselu ja kultuurielu toetamine ja levitamine. /nüüd/ ... et ei ole sellist nii-öelda platvormi, kus noort inimest arendada ühiskondlikel eesmärkidel ja teiselt poolt ei ole kohta, kust inimesed saaksid asutada sotsiaalsed ettevõtted. Ja meie paneme need kaks asja kokku, et arendame inimesi ja siis nad lähevad ja asutavad sotsiaalsed ettevõtted ja lahendavad omakorda ühiskondlikke probleeme.	Et täna meie kindel fookus ei ole enam niivõrd see vaesus ja sotsiaalse tõrjutuse vähendamine vaid, et selle sotsiaalse kapitali suurendamine ehk inimeste suutlikkuse suurendamine, mis on tegelikult ka ainuke viis, kuidas vähendada vaesust ja sotsiaalset tõrjutust.	Jah, selles mõttes küll, et praegu me otseselt ei tegele töötutega. Et meil on praegu klubiline tegevus ja isikliku abistamise teenus. Ja siis me kaasame vabatahtlikke ja aktiivseid inimesi ka kogukonna elus kaasa lööma., Et meil on tekkimas linnakogukonnad, mida me tahame nüüd käivitada.
Missugune oli ettevõtte loomise algne eesmärk?	Et seal hakati arendama keskkonnaõiguse suunda, et seal tegeleti sellise huvikaitsega, et kaitsta keskkonda. Selgus, et on vaja tunda ka hästi õigust ja võib-olla ka mõnikord seda ka muuta või vähemalt mõjutada, kuidas see õigus toimib. Et see idee ise oli juba olemas ja kestnud juba teise	/asutajad/ Leidsid esialgu selle jaoks, et see mingis mõttes oleks mingisugune kohtumise koht maailmateadlastele, kultuuriinimestele ja sellest saaks Eestlastele selline energia tekkimise koht. Tuli remont ja nad võtsid väga suure laenu ja noh ... ja käivitati nii-öelda ettevõtlustegevused külaliskorterite näol	... me saime alguse ühast suuremast projektist, mida rahastas hoopis Briti Valitsus ... Et oli vaja teha mingi organisatsioon, mille kaudu rahasid üle anda. Et oli tehniline vajadus teha see MTÜ ja seal ei ole midagi pistmist missiooniga. ... see kaugem eesmärk, miks seda	... ma olin ise tol ajal töötu ja siin oli veel töötuid naisi ja siis mõtlesime, et midagi võiks ühiselt teha. Ja siis võtsime, kutsusime linna pealt töötud aktiivsed naised ülesse ja kokku tuli meid 30 inimest. Siis me hakkasime tugigruppi tegema töötutele ja see kestis meil kaks aastat, see projekt. Selle käigus meil põhituumik käis

	<p>organisatsiooni raames. Pigem oli see ühe suuna iseseisvumine ja niivõrd tal oli isiklik põhjus, et selle teise organisatsiooni raames oli sellist omaette suunda keeruline tegelikult ajada, ka rahastada ja kõike seda korraldada.</p> <p>Et vahepeal me tegutsesimegi, et oli nagu organisatsioon organisatsiooni sees ja see tundus ... see oli väga ebamugav ja mõttetu. Et oligi juba parem siis täiesti iseseisvuda.</p>	<p>kõigepealt ja siia tekkisid äripinnad. Noh, tollal sotsiaalse ettevõtluse mõistet ei olnud ja selle peale ei osatud mõeldagi. Et alguses oli see mõeldud pigem kui traditsiooniline saksa tüüpi asutuse külaliskorterid kultuuriinimestele.</p>	<p>raha oli üldse vaja suunata, oli see ... oli sõnastatud valesti, aga see sotsiaalse tõrjutuse vähendamine. Et see oli selline kaugem eesmärk.</p>	<p>muidugi edasi, aga meie algne moto oligi, et aktiivseks ja hõivatuks, kuna me ise olime paljuski töötud.</p>
<p>Kuidas ja missuguseid allikaid kasutades saate ise informatsiooni sotsiaalse ettevõtluse toimimise tarvis? (Kas elust enesest või raamatutest/aja kirjadedest?) Kas te loete erialaseid materjale?</p>	<p>... üks erialane ajakiri, mis meil käib. Me tellime ka Keskkonnatehnika ajakirja. Aga sotsiaalse ettevõtluse kohta ... meil käib ka Hea Kodaniku ajakiri ja me oleme olnud natuke ka Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku juures.</p> <p>Et näiteks me anname iga kuu uudiskirja välja ja selle käigus me saame teada näiteks uutest kohtulahenditest. Et meie töö aitabki meil õppida suures osas, et see on selles mõttes hästi läinud.</p>	<p>Nendesamade diskussiooniplatformide korraldamine ja üritused ... mina näiteks käin aeg-ajalt mõnel neist kohal. Eelkõige käin ma muidugi sellistel, mis on TED-iga seotud ja sealt saan palju ideid ja mõtteid. Aga peamiselt partneritelt ... igapäevasesest tööst tulev info.</p> <p>Juhtimisraamatuid olen mina ... Postimeest, Delfit aeg-ajalt. Aga ei noh, selles mõttes, et tavalist infot tarbin. Et mingi eelinfo ... mingi sotsiaalse ettevõtluse kohta loen ja filme vaatan ka ja mingit heliasja.</p>	<p>Jätkusuutlikkuse koha pealt, ma arvan, et siin on see, et me ju ka ise hästi palju koolitame ennast. Õnneks on meil tihtipeale projekt, kus me koolitame teisi, aga tegelikult saame ise palju targemaks ja saame nagu uusi teadmisi. Teine selline info ja teadmiste allikas on suhtlemine teiste organisatsioonidega, kellel on samamoodi selline missioonipõhine tegevus.</p> <p>Mina eriti ei ole tüübilt lugeja. Mulle meeldib ammutada lihtsalt informatsiooni otse inimestelt.</p>	<p>... Arenduskeskuse poolt on meil ümarlauad, meil on erinevad üritused, koolitused ja võimalusi üldse arendamiseks tohutult. Meie kui MTÜ inimeste jaoks on need tasuta.</p> <p>See Hea Kodanik, seal on selliseid häid artikleid ja siis netist saab lugeda. Selles mõttes, et seda materjali ... meil on MTÜ-del omavahelgi, et need kogemuste jagamised hästi töötavad. Tegelikult üksteiselt on hästi palju õppida.</p>

Uurimisküsimus nr 2 - Missugused on olulisemad (äri) tegevuse komponendid sotsiaalse ettevõtlusega tegelemisel?

- 1) Missugused on sotsiaalse ettevõtluse olulisemad komponendid ärimudelis?**
- 2) Missugused on sotsiaalsete ettevõtjate igapäevased praktikad ja vajalikud oskused võrreldes äriettevõtjatega?**
- 3) Missugune on sotsiaalsete ettevõtete finantsplaan?**

Ettevõtte	Sihtasutus 1	Sihtasutus 2	MTÜ 3	MTÜ 4
Intervjuu küsimus	Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4
Kui oluliseks te peate sotsiaalse ettevõtluse puhul ärimudeli koostamist ja selle järgimist?	<p>Et ma omast kogemusest näen, et kui on ikkagi väga konkreetselt läbi mõeldud teenuse eesmärk ja sihtgrupp ja hinnakujundus. Et siis on tegelikult palju lihtsam tegutseda ...</p> <p>Et kui need asjad on paigas, siis lihtsalt kogu tegevus on mõtestatud ja läheb vähem aega selle korraldusliku pole peale.</p>	<p>Et ma arvan, et see on põhiosa, mis on probleemiks, et see äritulu osakaal sissetulekust on liiga väike ja see oskus ja tahtmine seda suurendada on ka väike. Ja noh, kui ei usuta väga neisse plaanidesse ja mudelitesse ja ei näha mõtet seda tea ... aga mina usun küll, et seda peab tegema, sest kõigepealt peab iseendast aru saama, enne kui midagi üldse teha.</p>	<p>... nii, nagu mina sotsiaalsest ettevõtlusest aru saan, siis ärimudel on oluline siis, kui see ettevõtte väga reaalselt pakub teenust, millega ta tegelikult siis finantseerib oma põhitegevused. Et kui see on pidev teenus ja tal on vaja pidevat sissetulekut ja ta ei ela toetusest ja sponsorelusest, et siis on kindlasti väga oluline see äriplaan.</p>	<p>No ta on oluline kindlasti. Kui ta on nagu välja töötatud, siis tuleb teda järgida ka, muidu see asi vajub laiali.</p>
Palun rääkige oma ettevõtte poolt pakutavatest teenustest/toodetest.	<p>Kõigepealt me koostame õiguslikke analüüse, siis eelnõusid. Siis me korraldame koolitusi ja siis me nõustame juhtumite puhul ja see viimane hõlmab ka esindust kohtus, kui see on vajalik.</p> <p>Et need kõik on hästi erineva iseloomuga tööd, et sellepärast me</p>	<p>Äripindade rent, seminariruumide rent, inimeste koolitamine.</p>	<p>Et on hankepõhised teenused, nagu tööharjutused. Ja siis on sellised ... ülejäänud teenused, mida me oleme pakkunud, koolitused ja arengukavade tegevused ei ole niivõrd selle sotsiaalse ettevõtluse eesmärgiga. See on lihtsalt üks viis, kuidas endale tööd pakkuda. Ja ülejäänud on sellised uuenduslikud projektid, kus me iga</p>	<p>Praegu on isikliku abistaja teenus ja tugiisiku teenus ja siis erinevad klubilised tegevused.</p>

	jagame need erinevaks grupiks.		projekti puhul oma osaluse peame kuskilt leidma ja hankima.	
Kellele ja kuidas te oma tegevusi suunate?	<p>praeguseks on välja tulnud üsna selline selge poliitika, et kus me näeme nagu võimalikke koostööpunkte. Et siis me pakume kohtumise välja ja siis on see koht, kus me kohtume, räägime ja arutame.</p> <p>jällegi meil on strateegia mõttes üldisemalt paika pandud, et meie põhisihtrühmas on need, kes otsuseid teevad. Need on ametnikud ja õigusloome tegijad ... ja siis need ongi need, kellele me tahame ka teenust müüa.</p>	<p>Äripindude suunamine ettevõtetele. Seminariruumide suunamine ülikoolile ja kõigile, kes korraldavad erinevaid üritusi, seminare, koolitusi. Oma külaliskortereid suunamine kõigile inimestele, kes tahavad Tartus õõbida. Oma akadeemiat suunamine sisuliselt sellistele noortele, kel võib-olla ei ole veel nii palju kogemusi millegi tegemises.</p> <p>... oma äripindasid rendime läbi kinnisvaraportaali e, seminariruumide booking.com. Meie enda veebileht on ka üleni peamiselt suunatud külaliskortereid reklaamile. Akadeemiasse – Facebook-i reklaamid, listid. Käime erinevatel üritustel rääkimas sellest, mida me teeme ja miks see on oluline. Inkubaatorid ... no selleks kavatsen ise korraldada suuri üritusi, et inimeste tähelepanu tõmmata sellele.</p> <p>Ütleme, et me värbame sisuliselt üks kord aastas ja aasta jooksul on päris palju neid ... aga meid leitakse</p>	<p>... kui me räägime nüüd tööhõivega ja töötute aktiveerimisega seotud teenuseid, siis seal põhisihtrühm on kohalikud omavalitsused ... maksjapool on need, kes korraldavad hanget ehk siis sotsiaalministeerium.</p> <p>Teine sihtgrupp on, keda me peame teenuses sisse meelitama. Et meie teenus oleks õigustatud, ehk siis töötud.</p> <p>Esimehe sihtgrupp on kogukonnad, kes tahavad inimesi kutsuda. Et need me peame ka saama kaasatud, sest MTÜ-na ei ole mõtet meil minna üksi kiskama ...</p> <p>Ja teine sihtgrupp on siis linnaelanikud, kes me tahame, et nad sellele kutsele järgneks. Et nad tuleks infot hankima, küsima, pärima.</p> <p>Ja linnainimesele tuleb läheneda läbi suure meedia, et muid variante ei ole eriti. Läbi reklaami, läbi tele, läbi ajakirjanduse ... ja sõnum peab ka õige olema.</p>	No sügisel algab klubiline tegevus peale, siis me teeme aktiivset reklaami. Aastaringset liikmeskonda ise kannab reklaami laiali.

		ise juba jah.		
Palun nimetage ja kirjeldage oma koostööpartnereid, sh kliente. Missugustel põhjustel nendega koostööd tehakse?	<p>Keskkonnaministeerium, see on siis valitsusasutus ... siis veel meil on suured valitsusvälised organisatsioonid. Eesti keskkonnaõiguste Koda, selline võrgustik ja selle liikmed, kellele me teeme teenust. Ja siis üks grupp on kohalikud sellised seltsingud või noh inimeste rühmad, kellel on mingi probleem planeeringu või keskkonna kohaga, et siis nemad tellivad mingi analüüsi või nõustamist. Nendega oleme püüdnud teha seda, et meil oleks eraldi suund tasuta õigusabi ka ja siis muidugi nad pigem võtavad tasuta ...</p> <p>Peamine kriteerium on see, et see tegevus aitaks meie eesmärkidele kaasa.</p> <p>Et no mõned tegevused on sellised, kus me lihtsalt saame ise pädevamaks. Me küll ei tee otseselt midagi paremaks kuskil, aga et me ise õpime sellega või me saame mingit valdkonda paremini tundma.</p>	<p>Kliente ma mingis mõttes juba kirjeldasin ka.</p> <p>Akadeemia klient on noor, kellel ei ole kogemusi ja inkubaatori klient on noor ja mitte enam nii väga noor, kellel on juba kogemusi. Ütleme nii, et tudeng, kes peatselt lõpetab, on põhisihtgrupp inkubaatori jaoks.</p> <p>Akadeemiasse tulevad ikkagi selles mõttes esmakursuslasi rohkem, ka mitteesmakursuslasi, ka selliseid, kes on viis aastat käinud ülikoolis, magistris ja ikka veel ei tea, mida nad teha tahavad. Et nendele me pakume tegelikult sellist head kohta, kus aru saada, mis on nii-öelda elu mõte.</p> <p>Meil on võib-olla 3-4 tüüpi partnereid. Ühed on need, kes meid rahastavad, nii-öelda projektirahastajad. Siis on need, kes on meie toetajad, selles mõttes, kes teevad midagi koos meiega või noh ... ütleme, no las ta jääda. Võib-olla mis on nagu olulisemad partnerid on siis need, kellega koos me midagi teeme ...</p> <p>Et (need) on nagu põhipartnerid ja me</p>	<p>Kui me räägime tööhõivest, siis on selge, et koostööpartneriteks on Töötukassa ja Sotsiaalministeerium ja siis võib-olla mõned MTÜ-d ka, kes sarnases valdkonnas tegutsevad mõnes teises piirkonnas.</p> <p>Et meie koostööpartnerid on siis arendusorganisatsioonid ehk siis maakondlikud arenduskeskused, siis liidergrupid, siis külaliikumised Kodukant ja teiseks sihtgrupiks on ikkagi omavalitsused, sest kui omavalitsus ikkagi tuleb taha, siis on kergem turundada. Et me oleme väga palju neilt abi saanud. Ja teiselt poolt on olulised partnerid</p> <p>Esiteks see, et tema tegevus haakuks selle laiema teemaga. Teiseks see, et te saaksite oma mõjuala suurendada. Ja kolmandaks, et oleks sobiv inimressurss seal taga.</p>	<p>Meie koostööpartnerid on suures osas, kui me nüüd teenust osutame, on kohalikud omavalitsused ja vallad. Meil on valla sotsiaaltöötajatega selline tugivõrgustik või selline nagu ühine list, kus me saame oma muresid edasi anda ja suhelda omavahel. Et selles mõttes on meil toredad paarilised. Nemand on huvitatud probleemi lahendamisest.</p> <p>Veel paarilisteks selles mõttes on ka rahastajad.</p> <p>Ja klientidest .. kliendid on meil maakonnast, on veel linnast.</p> <p>No meil on 15 valda praegu Viljandimaal, aga me ei tee kaugeltki kõigiga koostööd, sest nad leiavad, et neil ei ole vajadust. Et see on kõik väga individuaalne. Nendes valdades, kus on aktiivsemalt teenust küsitud, siis nende valdade sotsiaaltöötajatega me oleme päris tihedalt suhelnud.</p>

		oleme jaganud eelarve pooleks kahe vahel ja kõik tegevused on nagu koostöös ja selle <i>point</i> on lihtne, me jõuame koos teharohkem.		
Missuguseid kanaleid ettevõtte oma kommunikatsioonis kasutab? Missugused neist on kõige efektiivsemad ja miks?	<p>Praegu meie põhikanalid on meie koduleht, <i>Facebook</i> ja siis isiklik suhtlus. Et isiklikku suhtlust mul ei ole ka väga palju.</p> <p>Me kõige rohkem suhtleme meili teel, et see on kõige lihtsam. Aga tegelikult eelkõige efektiivsuse mõttes on isiklik kohtumine ikkagi väga-väga kasulik. Ma olen väga palju seda näinud. Et see võtab küll palju ressursi, aga selle tulem võib olla nagu mitme aasta peale.</p>	<p><i>Facebook</i>-i tasub reklaami osta, see on üks aktiivsemaid kanaleid.</p> <p>No neid on, ma ei tea, listid töötavad täitsa okeilt. Kõige parem muidugi on vahetu kontakt, et kui keegi kutsub kohale, et millestki rääkida, siis kõik sõltub ainult sellest, kui hästi sa suudad rääkida.</p> <p><i>Facebook</i> ise on hea reklaamkanal, seal on sotsiaalmeediat palju. Tasulise reklaamiga on võimalik jõuda inimesteni nii spetsiifiliselt, kellega me mingit kontakti varasemalt ei ole saanud ... ja mitte mingi muu vahendiga ei saa seda teha.</p>	<p>No üks on selge, et järjest rohkem me kipume olema selle põlvkonna inimesed, kelle jaoks see IT-baasiline ja veebibaasiline kommunikatsioon ei ole nagu nii loomumane. Aga ikkagi, et hästi palju kommunikatsiooni peab käima läbi <i>Facebook</i>-ide, läbi ütleme siis erinevate meili listide. Kuigi ma pean ütlema, et nende meili listidega on selline illusioon, et sul võib olla väga palju kontakte, aga sealt väga tihti olulised inimesed jäävad välja.</p> <p>Et hea kodulehekülj ja hea <i>Facebook</i> töötavad väga hästi, et sinna peaks rohkem suunama.</p> <p>... teine väga oluline on meedia, et saavutada uudistekünnis. Eriti hea, kui sa suudad meedia ise huvituma panna, et sa ei pea reklaami eest maksma.</p> <p>... me võime meilidega saata mistahes informatsiooni välja saata, aga reeglina tuleb seda käsitleda kui eelinfot. Et tegelikult kõik olulisemad partnerid tuleb telefoniga üle</p>	<p>Et kõige paremini see levib suusõnaliselt ja tutvuste kaudu, et see on kõige mõjusam asi, kui inimene räägib ise oma kogemusest.</p> <p>Jah, ja koduleht on meil olemas. Ja siis on meil veel ka suuremate kuulutuste jaoks MTÜ-de list ja siis meil on Viljandimaa vabatahtlike list, kuhu me paneme ka kuulutusi ülesse. Et me kasutame neid liste päris palju. Aga suusõnaline toimib ma arvan kõige paremini.</p>

			<p>helistada.</p> <p>Et kui sulle on väga oluline, et ta tuleks sinu teenust tarbima, siis tihti räägitakse nendega ikkagi suuliselt üle. Et töötud tihtipeale vajavad sellist veenmist, julgustamist. Et otsesuhtlus on väga oluline. Ainuke asi, et ta võtab väga palju aega ja seda ressursi.</p>	
<p>Mille poolest erinevad teie arvates teie ja äriettevõtja mõtteviis, arusaamad?</p> <p>Mille poolest need sarnanevad?</p>	<p>Mulle isiklikult tundub, et äriettevõtjatel on selline mentaliteet, et ükskõik, mis nad teevad, see on nagu ühiskonnale kasulik, sest nemad on need, kes raha sisse toovad.</p> <p>Et see pole päris õige, tegelikult need sotsiaalsed grupid, kes võib-olla ise ei too raha sisse, aga kes on avatud väga olulistele asjadele ja teevad väga olulisi asju.</p> <p>Eks me oleme pidanud hakkama mõtlema nagu ettevõtteid. Et nagu see, kes on meie kliendid, hinnakujundus jne, müügitöö. Et me peame nagu üldiselt mahutama ennast ärimaailma, muidu meil ei ole võimalik rahastust saada.</p>	<p>Võib-olla, mis on minu puhul erinev, et mul ei ole vaja raha. Et ettevõtjad pigem ... tava äriettevõtja võib öelda või mõelda, mida ta tahab, aga saab ikkagi raha ka. Isegi kui ta teeb seda ühiskondliku mõju pärast, siis ta saab sealt ikkagi tulu.</p> <p>Võib-olla, mis on minu puhul erinev, et mul ei ole vaja raha. Et ettevõtjad pigem ... tava äriettevõtja võib öelda või mõelda, mida ta tahab, aga saab ikkagi raha ka. Isegi kui ta teeb seda ühiskondliku mõju pärast, siis ta saab sealt ikkagi tulu.</p>	<p>Suuremad ettevõtted, kes ei ole definitsioonilt suurettvõtted, aga kellel on vähemalt üle-Eestiline või rahvusvaheline teenusepakkumine, et nemad on minuga sarnasemad ja nemad näevad suurt pilti. Nad näevad protsessi tervikuna ja tihtipeale nad tahaksid panustada ühiskonda ja tihti ka kogukonda, et neil on see soov olemas.</p> <p>Aga väikesed ettevõtted, sellised pere- ja individuaalsettevõtted, nemad on hästi pragmaatilised. Nemad näevad väikest pilti ja kogu aeg loevad, kas raha on või ei ole. Suurettvõtted loevad ka, aga nemad nagu seavad oma eesmärgi hoopis kaugemale ja kulutavad selleks, et seda eesmärki saavutada. Väikeettevõtte tavaliselt pikaajalisele eesmärgile ei mõtle, vaid mõtleb, et ta ellu jääks.</p> <p>Paraku on nii, et kui sa raha ei teeni, siis sul</p>	<p>No see ongi, et äriettevõtja, kui ta näeb, et sellel asjal ei ole nagu kasumlikku poolt, siis ta ei hakka üldse lillegi liigutama, aga MTÜ võtab selle asja ja teeb selle ära ka ilma rahata.</p> <p>Et nad ei saa aru, miks mina üldse tõmblen, kui raha ei saa. Muidugi me võiks nendega rohkem koostööd teha, aga meid kui MTÜ inimesi vaadatakse nagu natuke viltu, et napakad, mida te siin teete.</p> <p>MTÜ inimene ongi teistmoodi, et ta teeb lisaasju õhtul või öösel, aga ametnikul kell viis töö lõppeb ja ta läheb ära ning ei mõtle enam tööasjadele.</p>

			<p>polegi aega, et ühiskonda panustada, sest sa pead oma ellujäämise eest võitlema.</p> <p>Et ühelt poolt on suurettevõtted ja sotsiaalsed ettevõtted sarnased. Just selle koha pealt, et nad tahavad asju paremaks teha. Teiselt poolt on nad täiesti erinevad kuna sotsiaalselt mõtlevatele inimestele ei ole raha tihti oluline, mis neile potsatab.</p>	
<p>Mille poolest erinevad teie arvates teie ja äriettevõtja igapäevased toimingud?</p> <p>Mille poolest need sarnanevad?</p>	<p>Et meil on nagu iga sent nagu rohkem arvel ja meil on ka eesmärk palju selgem kui äriettevõttel. Äriettevõtte eesmärk on raha teenida ja need töötajad, kes siin töötavad ei ole võib-olla ... noh, neid see eesmärk nii väga ei puuduta. Nad võib-olla rohkem lihtsalt istuvad laua taga. Et meil sellist asja ei ole, et me põhimõtteliselt iga tund ja minut päevas tegutseme ja me nagu niisama aega ei raiska.</p>	<p>No selles mõttes, et me teeme sama asja. Pakume toodet/teenust, meil on töötajad. Me peame leidma ressursse investeerimiseks ja laiendamiseks. Me peame turundama, me peame hoolitsema oma avaliku imago eest. Me peame oskama koosolekut juhtida efektiivselt.</p>	<p>Et kui sa nagu tegutsed vabatahtlikuna, siis on mingi hetk, kui sa ikkagi ütled, et mul tuleb kõigepealt teha ära oma põhitööd ja need, mida ma olen teistele lubanud.</p> <p>Et need liigid on põhimõtteliselt samad, näiteks partneritega suhtlemine, turundamine, sõnumite välja andmine, asjade organiseerimine, otsustamine. Et juhtimise tasandil seal hea juhtimine on hea juhtimine. Et seal ei ole nagu mingit vahet.</p>	<p>... erilist erinevust ei ole. Kui sa organiseerid, planeerid täpselt samamoodi ette. Sul on raha, majandamine täpselt samamoodi, millega sa pead toime tulema. Et see kalkuleerimine ja otsuste vastu võtmine on kõik sarnased äriettevõttega ka.</p> <p>Pigem, inimese enda oskused ja iseloom ja kõik muu mängib pigem rohkem rolli.</p>
<p>Kuidas erinevad teie arvates teie ja äriettevõtja oskused?</p> <p>Mille poolest need sarnanevad?</p>	<p>Ma arvan, et see sõltub inimesest. Et võib-olla siingi juhatus mõtleb hoopis teistmoodi. Aga minu puhul tõesti sellist ärilist mõtlemist ei ole, et ma mõtleks, et see töö tasub ennast ära ja see ei tasu. Et kogu aeg peab sundima ennast</p>	<p>Ma arvan, et ei erinegi.</p>	<p>No ikkagi äriettevõtjal on selline majandamise ja raha ja kasumlikkuse lugemine ja see ilmselt ikkagi tugevam. Ja turundusoskused on ettevõtjatel üldiselt ... nad teavad rohkem reklaamist ja sellest, kuidas oma mainet kujundada.</p> <p>Aga siamaani on nii,</p>	<p>Oskused on kõik õpitavad, mis on nagu äris vaja või kus. Aga kui sul seda soodumust ei ole nagu müügiveheks hakata, siis ma ei saa vastupidist tööd ka teha. Ma ei taha seda teha ja ma ei tee.</p>

	mõtlemata, et kas on tulus ja kas on tulemuslik.		<p>et kui sa kutsud MTÜ-sid turunduskoolitusele, siis nad ikka arvavad, et see on kaupade müük ja seda vaja ei ole</p> <p>... väga hea suhtlemisoskus, väga hea meeskonnatöö, koostöö tegemise oskus, väga hea majandamise oskus ja väga hea turundamise oskus. Need peaksid kõik olemas olema, aga lihtsalt mitteäriettevõtetel on nagu ... neil on riskid väiksemad siiski. Seetõttu nad alati ei tunneta ära, mis oskustest neil puudu jääb.</p>	
Missugused on ettevõtte igapäevased toimingud?	<p>Juhtumi analüüs</p> <p>Läbirääkimised kliendiga</p> <p>Kohtuasja läbiviimine</p> <p>Laua ostmine kontorisse</p> <p>Ettevõtte strateegia koostamine</p>	<p>Külaliskorterite broneeringute vastuvõtmine</p> <p>Vabatahtlike värbamine</p> <p>Kevadpäevade organiseerimine ja läbi viimine oma töötajaskonnale</p>	<p>Intervjuu Tallinna TV-le</p> <p>Tekstide läbivaatus</p> <p>Koosoleku organiseerimine ja läbi viimine</p> <p>Meilidele vastamine</p> <p>Hanke korras tööharjutused</p> <p>Koolituse läbiviimine</p>	<p>Baaskoolituse organiseerimine</p> <p>Klientide külastamine</p> <p>Üksikvanemate klubi – ürituse korraldamine</p> <p>Enesetäiendajate klubi – näituse organiseerimine</p> <p>Läbirääkimised kodanikeühendustega</p>
Missugused on ettevõtte kulude ja tulude liigid ning allikad? Kuivõrd olulist rolli mängivad tulude ja kulude osakaalud ettevõtluses?	<p>... no põhitulu või ettevõtlustulu tulebki teenuse osutamisest. Et suurem osa sellest on hõlmanud siiamaani analüüsid ja õigusloome. Aga eraldi grupp on veel koolitused, mida me oleme müünud kohalikele omavalitsustele, kes on ka meie üks</p>	<p>Meil on mingisugune 70 protsenti äkki ettevõtlustulu. Võib-olla isegi rohkem, aga see sõltub ka aastast, aga umbes 70 protsenti. Ja ülejäänud raha on annetused või projektid.</p> <p>Kulud on ... kolmandik, ütleme</p>	<p>Tavaliselt see suurrahastaja on mingi programm, fond või riigiasutus, kes paneb nagu hea asja nimel selle põhiraha taha.</p> <p>Aga, et selle suure rahastaja raha kätte saada, siis peab meil olema rahastus ka omaosalus ehk väike rahastus. Ja tavaliselt on see väikese raha panija omavalitsus. Või</p>	<p>Üks osa tuleb läbi teenuste sisse. See on muidugi väga väike osa, aga siis on meil ... kuna meil on praegu projektid peale, siis on üks nagu see. Aga see ei ole nagu sissetulek vaid kasutamise raha, on projektide raha.</p> <p>Selles mõttes</p>

	<p>sihtgrupp ...</p> <p>Et ideaalis me tahaksimegi nii näha, et meil oleks teenuse sissetulek 50 protsenti ja toetustest 50. Viimastel aastatel on olnud ettevõtlustulu üle poole, aga see aasta ilmselt kujunen ta kuskil kolmandiku mahuks. Et nüüd meil on projektidega praegu rohkem.</p> <p>Et põhikulu läheb töötasudele. Et meil on juristid, kes tahavad ka palka saada ja siis teine suur allikas on see kontor.</p>	<p>pool läheb kogu maja peale põhimõtteliselt, maja haldamise peale. Sinna lähevad ka palgad. Siis kolmandik kogu eelarvest läheb laenu tagasimakseks igakuiselt ...</p> <p>Ei no oluline on see, et me saaksime laenu tagasi maksta ja inimestele palka maksta ja et me võlgu ei jääks. See, kas me oleme aasta lõpus plussis või miinuses ... no pluss ja miinus on suhteline raamatupidamislikult, see on null-tähendusega. No pluss on oluline, et kulud saaksid kaetud ja, et meil oleks mingil määral vaba raha pidevalt, et kui midagi juhtub, siis me saame seda teha, mida vaja.</p>	<p>siis teine variant, et sellest projektist kasu saavad organisatsioonid ehk siis osalustasu.</p> <p>Et koolitust pakume nagu iga teine koolitusorganisatsioon tellimusena.</p> <p>Tegelikult, ega neid püsikuluartikleid on väga vähe. Et püsikuluartikkel ... et me tegutseme täiesti võrgustikukeskselt. Me oleme loobunud kontorist.</p> <p>Ja nüüd siis püsikulud on põhimõtteliselt ainult nii palju kui on raamatupidamine. Et teisi püsikulud meil üldse ei ole, mis tähendab, et kõik kulud on seotud kas mingi konkreetse teenuse või konkreetse projektiga.</p> <p>Aga meil ei ole ühtegi palgalist töötajat. Et meil pole kedagi püsivalt tööl.</p> <p>Kui on projekt, siis on lihtne. Et seal ongi nii, et tulud võrduvad kulud. Et reeglina me projektides seda endale ei luba, et meil lähevad kulud suuremaks, kuigi vahest seda ikka juhtub.</p> <p>Aga kui on teenuste pakkumine, siis me jälgime küll, aga meil on mingi protsent, et 10 protsenti tulust peaks jääma MTÜ-le. Samas meil ei ole mingit väga ranget nagu ... me jälgime oma sellise südametunnistuse</p>	<p>MTÜ-l kindalt sissetulekut igakuiselt ei olegi. Me oleme pisteliselt siin väiksemaid teenuseid teinud, aga need summad on selles mõttes ääretult väikesed. Et nagu MTÜ põhikulutused, need oleme suutnud projektidega ära katta.</p> <p>No üks osa on kindlasti see paberimajandus ja kontorikulud. Selles mõttes nagu kontorit pole, et me teemegi kodus. Aga just seesama, et meil on tahmaprinterid ... tahma läheb palju, paberimajandust on nende projektidega väga palju. Need on meil sellised põhikulutused ... telefonid, aasta domeeni maks, siis on veel ... no liikmemaksud on ka meil muidugi.</p> <p>No selles mõttes, et mina näiteks olen MTÜ juht, aga ma olen täiesti vabatahtlik. Et projektijuht saab omale projektist palka. Nii, et selles mõttes see MTÜ ei maksa projektijuhile palka, vaid ta saab teenuse osutamise</p>
--	---	---	---	--

			baasilt.	alt. Tegelikult ikka päris oluline roll on. Ma tean, et MTÜ-d ongi suht vabatahtlikud ja panustavad oma oskusi ja vaba aega, aga päris ilma rahata neid asju ära ei tee. Kogu see organiseerimine võtab ikkagi päris kenasti kulutusi ka ja mingi sissetulek MTÜ-l peaks olema.
Kui suur on ligikaudu teie ühingu/ettevõtte puhul otsest tulu toovate tegevuste/ettevõtmiste osakaal? (Nii rahaline kui ka mitterahaline tulu)	Kõik toob tulu. Kui küsimus on nagu selles vabatahtliku töö kohta .. siis me ei ole seda jälginud, kui palju meil neid tunde on, eelmine aasta oli mingi 200-300 tundi. Kokku oli eelmisel aastal umbes 3000 juriidilist tundi, seega kuskil 5-10 protsenti.	Natukene, no võib-olla 1 protsent maksimaalselt on sellist kulu, mis me teeme, et rahaliselt tulu ei tooks. Selles suhtes, et meie ühiskondlik tegevus on hästi odav. Suurem osa sellest on rahastatud läbi projektide, mida kirjutavad vabatahtlikud.	Vot ongi, et me nii põhjalikult ei jälgi, et ... kuna meil on nagu see teenuse pakkumine ka mingil ajal oluliselt suurem kui teisel ajal, et siis see ilmselt kõigub. On aegu, kui me oleme natuke miinuses ja on mõni periood, kus kasvab. Ma arvan, et summasummaarum on enam-vähem nullis, tulud ja kulud. Sa igasse projekti panid mingi sissetuleku sisse, aga seal sa ei lugenud neid tunde nii palju. Ja siis olid need tellimusprojektid, mis oli puhas tellitud töö, kus emotsionaalselt väärtust nii palju ei olnud. Et lihtsalt on mingi töö, mis on sulle nii tähtis, et nüüd on tundide arv täis aga panustad sinna veel ja siis on mingi selline töö, kus tundide arv on selle raha eest täis ja rohkem ei teegi.	Tulu toovad, neid mis sisse toovad, neid tegevusi ... rohkem on neid tegevusi, mis antud hetkel sisse ei too. Aga mingil ajal nad hakkavad võib-olla tagasi tooma, aga no need on pikaajalised protsessid.
Kui suur on nende tegevuste/ettevõtmiste	Et sellist tööd, et me lihtsalt paneme oma ressursi	Rahaliselt on see olematu, aga seesama protsent	Jah, et kõik see, kus sa panustad vabatahtlikult, siis seal	No üks kolmandik kindlasti.

<p>õtmiste osa, mis toovad kaudset tulu (nt kontaktid, kogemused)?</p>	<p>kuhugi ja mitte midagi ise tagasi ei saa, seda pole olnud. Mitte et me ei tahaks seda teha, aga ehk me oskame igast asjast nagu õppida midagi.</p>	<p>maksimaalne, aga sisuliselt kogu meie ühiskondlik tegevus on selline. Et mis mahtu ma kirjeldan, ma ei teagi ... suur.</p>	<p>on see tulu puhtalt emotsionaalne rahulolu. Noh, ma arvan, et me väga paljusid asju absoluutselt ei teekski kui me hakkaksime mõtlema, et kui tulus see on. Mida pead tagama, on see, et iseennast majanduslikult hätta ei jäta. Et mingi sissetulek peab endale ikkagi tulema.</p>	
---	---	---	--	--

Uurimisküsimus nr 3 - Kuivõrd ja kuidas sotsiaalsed ettevõtted oma tegevust hindavad ning saadud informatsiooni kasutavad?

- 1) **Mil määral ja kuidas oma tegevust hinnatakse?**
- 2) **Missugused ressursid on vajalikud jätkusuutlikuks tegevuseks?**
- 3) **Kuivõrd sotsiaalne ettevõtetus mõjutab ühiskonda?**

Ettevõtte	Sihtasutus 1	Sihtasutus 2	MTÜ 3	MTÜ 4
Intervjuu küsimus	Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4
Kuivõrd oluliseks peate oma tegevuse mõõtmist ja hindamist?	Jaa, väga oluliseks. See ongi see, et me oleme alustanud lisaks uuele strateegiale ... meil on plaanis ka välja töötada oma mõju hindamise meetodika.	Selles mõttes on oluline see arusaam, et millised tegevused ja millisel kujul toovad mõju. Ja siis sa pead suutma pidevalt märgata, kui mingid jupid sealt ei tööta või mingid jupid ei lase sul kuhugile areneda. Et selles mõttes on oluline. Nüüd kui võtta teiselt poolt see, et me loome selle mudeli ja paneme sinna indikaatorid külge ja hakkame mõõtma ja saame mingid numbrid, siis see ei ole oluline tegelikult. Oluline on see, et me kasutame seda numbrit. Et kui sa saad aru, kuidas su mõju tuleb ja saad aru, mis seda suurendab või vähendab, siis tegelikult ei ole see number enam oluline, mis seda näitab.	Jah, väga oluline. Mingis mõttes ongi see, et projektides ja hangetes ... hangetes antakse numbrid ette, aga projektides sa paned ise numbrid kirja, et millist tulemust sa tahad. Et sa pead nii või naa jälgima, et kas tulemus tuleb või ei tule. ... seal on ka see, et mõõtmine on ka selline, et sa pead sinna ka aega panema ja vahest ka raha. Tegelikult tihtipeale sotsiaalne ettevõtte seda väldib. Ta on küll sunnitud seda tegema, sest rahastaja nõuab, aga samas ta ei taha. See on küll väga oluline, aga samas ma saan nagu aru, et sinna läheb palju aega, nii et kui sa teed väga palju asju missioonist ja vabatahtlikkusest, siis selle pealt saab aega kokku hoida, selle mõõtmise pealt.	Ta on oluline ja iga aastaga ta läheb järjest olulisemaks, sest kui need teenused nagu hakkavad juba ... nüüd sügisel meil ongi see hindamine juba. Meil on vaja oma teenust hinnata, teha üks korralik statistika, mida vallad tahavad saada ja tahab ka projekti lõpus saada rahastaja. Et see on hästi vajalik tegelikult ja see annab sellise adekvaatse pildi iseendale ja iseenda tööst ka.
Kuidas te mõõdate oma tegevuse tulemuslikkust?	No on mõned asjad, mida me jälgime. Näiteks, kui palju meil on kodulehe külastajaid või kui	Siit tuleb sisse meie selline ühiskondliku tegevuse mudel, mis on ise mingi kümneetapiline. Igas	Kui me räägime hangetest, siis seal on asi nagu imelihtne. Teed tööharjutuse hanke ja sealt sulle	... iga kuu alguses, kui ma teen aruandlust, siis ma näen, kas minu näitajad ... kas mul

<p>Mille alusel need kriteeriumid paika pannakse?</p>	<p>palju uudiskirja lugejaid on. Et natuke me hindame selle järgi, aga põhimõtteliselt jah see teema on veel katmata.</p> <p>Et sellised asjad on, kus me näeme oma mõju. Me üritame koguda neid nii-öelda viiteid siis meie töödele ja seisukohtadele.</p>	<p>etapis on erinevad kriteeriumid ja ... alustame ühest. Värbamine Akadeemiasse. Värbamisel kriteerium – kui palju huvilisi? Sealt edasi ... Kui paljud neist, keda me otsustame vastu võtta, on aasta pärast alles? Edasi ... kui paljud neist on vastavalt tagasiside küsimustikule rahul sellega, mis meeskonna nad valisid ja kui paljud neist on meeskonda vahetanud jne. Aga see on samm-sammult ... ürituste kvaliteet, konverentside kvaliteet, ülekandekvaliteet, meediakajastuste arv, aga kokku mingisugune 30-40 kriteeriumit.</p> <p>... ainus asi, mis lõpuks loeb on see, kui paljud meie loodud sotsiaalsed ettevõtted lahendavad konkreetseid ühiskondlikke probleeme. Et kõik see muu on mingis mõttes nagu ettevõttesiseseks kasutamiseks.</p>	<p>antakse ette, et mitu töötut peab olema, kui palju nad peavad olema kohal olnud, isegi kuni selleni välja, et kui nii palju ei ole, siis osa tasu jääb saamatu. Et sealt pannakse sulle väljastpoolt ette, kuidas peab olema.</p>	<p>on kliente selle kuuga juurde tulnud, kas mul on teenuse maht kasvanud. Need on sellised numbrilised või ühikulised. Kas kasvamine või kahanemine siis. Et see on põhiliselt kliendid ja teenuse mahud, mida ma saan omavahel võrrelda.</p> <p>Pikas perspektiivis seda tulemuste mõõtmist tuleb teha küll, aga mismoodi see asi hakkab olema, täpselt ei oskagi veel öelda, sest me peame kõik need tegevused eraldi hindama. Iga klubi tegevus eraldi, mis on selle väljundid ja mida me oleme suutnud sellega ära teha ja kas see vaev ja kulutused on nagu ... kas see õigustab ennast üldse.</p>
<p>Kuidas hindate senise tegevuse tulemuslikkust?</p>	<p>Hästi. Selles mõttes, et praegu juba me oleme viis aastat tegutsenud, võib-olla natuke rohkem.</p> <p>Et tekib nagu meeskond ja inimesed ja kõik see toimib. Et ülesanne on ainult mõelda, kuidas tegevusi teha. Et kuna meie esimesed need mõjud nii-öelda on ilmnenud ja meie analüüse on arvestatud ...</p>	<p>Madal</p> <p>Kui sul on mudel, mis lõpeb sellega, et selle abil lahenevad Eesti ühiskonna juurprobleemid, siis enne kui Eesti teaduse, ühiskonna ja kultuuri juurprobleemid ei ole lahenevad, seni ei ole meil mõju.</p> <p>Aga meie põhieesmärgist lähtuvalt on mõju veel madal.</p>	<p>Ma isegi ei hakkaks hindama tulemuslikkust, sest tulemuslikkusega ongi tavaliselt nii, et mingi asi läheb hästi ja mingi asi nagu ebaõnnestub. Oluline ei ole, kas sa saavutad selle, vaid see, et sa saad aru, miks sa selle saavutasid, miks ületasid või miks ebaõnnestusid. Mis minu jaoks oluline, on see, et me saaksime rääkida mõjust.</p>	<p>Meil on aasta-aastalt käive päris jõudsalt tõusnud, et me teeme igasuguseid väiksemaid lühiteenuseid ka, et ... see tõus on päris ilus.</p>

	<p>Tahtsin sellega lihtsalt öelda seda, et see meie tegevuste tsükkel ongi jube pikk ... võtab 3-5 aastat aega. Ja selles mõttes on väga hea, et meie esimesed tööd on hakanud jõudma esimeste tulemusteni.</p>	<p>Meie mõju reaalselt selle mudeli kaudu hakkab tekkima siis, kui meie inkubaatorist tulevad välja ettevõtted, kes hakkavad lahendama probleeme, aga hetkel ei ole meie inkubaator veel käivitunudki.</p> <p>Loomulikult meil on mõju, aga need on muudes valdkondades.</p>	<p>Me oleme suutnud avaldada kogu ühiskonnale mingit mõju. Et me oleme algatanud asju, mis on elama jäänud ja see on minu jaoks palju olulisem tulemuslikkuse poolest, kui need numbrid.</p>	
<p>Kuivõrd ja kellega te oma ettevõtmiste või tegevuste tulemuslikkust (omavahel) arutate (põhimeeskonnaga, vabatahtlikega, partneritega)?</p>	<p>No me omavahel siin kogu aeg arutame. Et nõukoguga ilmselt ka, aga nõukogu ... ütleme nii, et esimestel aastatel olime pigem skeptilised, et kas me üldse suudame midagi saavutada, et nüüd vähem.</p> <p>Aga enamasti oleme omavahel arutanud, et kas on tulemuslik.</p> <p>Et mis me oleme teinud, et oleme oma tehtud tööd pannud koduleheküljele ülesse. Ja juhtumid, millega me oleme tegelenud, et mis nendest saanud on.</p>	<p>Kõigiga. Mitte küll samaväärselt, aga me räägime nõukoguga kindlasti ja juhatusega. Me räägime oma meeskonnaga. No meie vabatahtlikud on meie meeskond ja neid vabatahtlikuks ikkagi ei nimetaks. Oma inimestega me räägime ...</p> <p>Et partneritega räägime ka. Partneritega eriti tegelikult sageli, sest partnerid sageli ise ei tea, mida nad tahavad ja siis meie teame.</p>	<p>Kogu võrgustik tegelikult. Homme see üritus ka tegelikult ... tegime nimekirja, et kes meiega nende aastate jooksul on koostööd teinud, siis kutsusime nemad ja liikmeskonna, kutsusime partnerid ja need, kellega me täna kõige rohkem suhtleme, et nii-öelda sõbrad.</p>	<p>Põhimeeskonnaga. Seda hindamist. Muidugi, kui meil on hindamistulemused välja töötatud, siis meil tuleb seda esitada valdadesse ka. Aga praegu me partneritega seda hindamist ei ole küll rääkinud.</p>
<p>Kuidas ja mil määral varasemaid kogemusi edaspidises tegevuses arvesse võetakse?</p>	<p>Et mis me oleme küll juba rakendanud paar korda, on see, et me iga projekti lõppedes võtame ennast kokku ja arutame, kuidas nagu läks, et see on nagu projekti hindamine. Et siis paneme paika ka selle, et mida edaspidi võib-olla teistmoodi teha.</p>	<p>Organisatsioonisiselt selles mõttes, et püüame kõik eksimused parandada tulevikus nagu ... kui me teeme mingit asja ja saame sealt teada midagi, siis kanname selle üle tulevikku ...</p> <p>No pigem jah, aga on ka projekte, kus inimesed vahetuvad võib-olla liiga kiiresti ja enam ei mäletata, mis varem toimus ja siis võib-olla ei õpitagi. Aga pigem jah, kuigi väga süstemaatiline see</p>	<p>Absoluutselt võetakse. Ma arvan, et see on meie nagu loomuses, et me oleme hingelt ja igatpidi arendustöötajad ja nagu ma ütlesin ka, et projekti lõpus ei toimu see, et me lihtsalt esitame aruande. Meil on kogu aeg see küsimus, et kas see, mida me teeme, toimib.</p> <p>Et me pidevalt testimise, kas sihtgrupile läks korda, mis on tagasiside.</p>	<p>Jah, võetakse küll. Meil on ikkagi koosolekud ja arutelud. Et arutame teatud tegevused ja vajalikkuse läbi ja nende põhjendused.</p> <p>No seesama äriplaanide kirjutamisega. Kui me tegime seda sotsiaalse ettevõtluse seda varianti ... Ja siis me kiiruga panime meeskonna kokku ja mis selgus, et</p>

		jällegi ei ole.	.. meil on olnud projekte, mis on ebaõnnestunud. Ja siis teemegi järeltule, et ei õnnestunud ja siis teame, et järgmine kord samasse ämbrisse ei astu.	lõppude lõpuks ei õigustanudki. Et inimene oli nõus tulema, aga lõpuks ikkagi loobus, sest ta tõdes see pole ikkagi see valdkond, mida ta teeks. Ja selles mõttes, et päris nii neid meeskondi kokku panna kiiruga ei ole sugugi hea mõte.
Kuivõrd planeerite oma tegevusi ja projekte ette? Kui pikalt? Kuivõrd planeerite nendest tegevustest tulevaid tulusid ette?	<p>Ise arvame, et üsna palju. Et hetkel me näeme ette kuni järgmise aasta, no põhimõtteliselt aastat peaks enam-vähem ette teadma. Me tahaks pikemalt planeerida, aga siiani pole see õnnestunud.</p> <p>No samamoodi, et eelarve on aastaks ette planeeritud ja me peame jälgima seda pidevalt. Et kuidas kulud ja tulud omavahel tasakaalus on.</p>	<p>Palju. Meil ei ole nagu sellist ... sel aastal esimest korda teeme nii-öelda nagu arengukava. Me ei ole varem teinud arengukava ja strateegiaid jne. Aga tegelikult suures plaanis on olnud need olemas.</p> <p>Ja kuna meil on ka suhteliselt regulaarne selline kogu aasta kalender, siis me teame ette neid igasuguseid asju ...</p> <p>No umbes aasta võib öelda.</p> <p>Sama palju.</p> <p>Sisuliselt ongi suhtarvudena, et see sissetulek katab ära kolmandiku osas meie laenuid, maksed ja ülejäänud asjad ka, mida me tegema peame.</p>	<p>Väga pikalt ei planeeri.</p> <p>Noh, selles mõttes kindlasti pool aastat. Kui sa juba planeerid kuhugi midagi kirjutada, kas on hankepakkumine või ka projekt, et kui sa teed suuri asju, siis sa pead pool aastat ette teadma neid asju.</p> <p>Samas kõik need asjad, mis on seotud koolituste ja arengukavadega, need tulevad vahel väga juhuslikult. Et näiteks helistatakse ja öeldakse, et neil on seda vaja. Kui aega on, siis me teeme ja kui aega ei ole, siis ei tee.</p> <p>Et mingit etteplaneerimist ei ole. Sellepärast meil ongi oluline, et meil pigem oleks see puhverraha olemas, et me ei sõltuks, et me tahaks sellist asja teha, aga et raha ei ole. Et kui on projekt, mida me tahame teha, siis on meil see puhverraha alati olemas.</p>	<p>No igasuguste äriplaanidega, seal tulebki aastatega ette vaadata, et muidu ei ole ju mõistlik teha üldse. Et teenustega oleme ka ikka aastaid 3-4 ette vaadanud, kui me seda ette planeerinud oleme. Et muidu ei saagi neid teenuseid teha, aga ülejäänud need klubilised, need on sellised hooajalised. Need algavad septembris ja lõppevad mais ja sügisest hakkame jälle peal.</p> <p>Väga raske on planeerida, sest enamus klubilised tegevused üldse sisse ei too. On tähtis, et me tuleme ots otsaga kokku, et me miinusesse ei jää. Et seal ei ole mingit tulu planeerimist. Meie tulu on see, kui me saame kuskilt raha ja me saame pakkuda mingit koolitust, selles mõttes on see kaudne tulu. Aga rahaliselt ei hakka seal kunagi tulu</p>

				tulema.
<p>Missuguseid toiminguid planeerite pikaajaliselt ette ja missugused otsused on pigem kiireloomulised?</p>	<p>No kogu organisatsiooni tervikuna võttes me pigem planeerime ette projektiteenuseid. Ja tasulisi teenuseid oleme pigem planeerinud jooksvalt. Et tasulise teenuse pool on umbes kuu või paar ette planeeritud.</p> <p>Aga üldiselt tasuline teenus on nagu jooksvalt.</p>	<p>Sissepoole asjad me planeerime väga pikalt ette. Me ehitame sedasama inkubaatorit kaks aastat. Siis ongi, et me planeerime, ehitame ja käivitame ja kõik muud asjad.</p> <p>Aga ma ei tea, et mis on järgmine „Teeme tutvust“ sarja üritus, et nad mõtlevad seda kaks nädalat enne võib-olla ainult.</p>	<p>Ütleme, et kolme liiki. Päril pikaajaline on see meie missioon. Me teame juba, mille eest me seisame ja kus me tegutseda tahame. Selline poole aasta perspektiiviga on sellised projektid, mida ma teha tahaks. Vahest ka lühemad, kui on pisiprojektid. Ja kiiresti me otsustame seda, kui keegi meilt tahab midagi tellida ja siis me otsustame kohe, kas siis jah või ei. Et tellijad, kes tellivad konkreetseid koolitusi või arengukavasid ...</p> <p>Eestis on planeerimisega üldse väga halvasti, et see on ilmselt meie nõukogude aja pärast, et kas kohe või mitte kunagi.</p>	<p>Mõned projektid on pikaajalised, aga mõned ongi väiksemad ja lühemaajalised. Noh, ette tuleb kaugemale ikkagi planeerida. Selles mõttes, et kuna me peame ka selle välja tooma, mismoodi ta meid tulevikus edasi aitab. Et see kasu ei olegi täna-homme vaid see on aastatega võib-olla.</p> <p>No kiireloomulised otsused ongi siin, et meil on näiteks kevadine koolitusplaan veel ... meil on täiendkoolituse teema veel täiesti lahti.</p> <p>No ja mingitele küsimustele või päringutele tuleb kohe vastata.</p>
<p>Tuletage meelde mingi viimast otsust.</p> <p>Kuidas selleni jõuti? (Missuguste argumentidega otsustamisel arvestatakse?)</p> <p>*Lühiajaline/pikaajaline perspektiiv?</p> <p>*Tulukuse argument?</p> <p>*Ettevõtte missiooni argument?</p>	<p>Jah, ma eelmine nädal just tegelesin sellega, et pakkuda kärpeplaani järgmiseks aastaks. Meil on see probleem, et meie tegevused on nagu kasvanud kogu aeg. Iga kasvuga kaasnevad mingid sellised riskid ja kõikumised.</p> <p>No oli vaja lihtsalt arutada, et palju meil on inimesi, kui palju meil on võimalik tasulist teenust osutada tundide mõttes. Kui suur see tulu saab sealt olla ja kuidas</p>	<p>Me otsustasime, et me hakkame üheks koostööpartneriks ühe festivali korraldamisele.</p> <p>Minu poole pöörduti, mina kohtusin, arutasin, küsisin küsimusi ja siis ma läksin juhatuse juurde. Kõigepealt ütlesin, kuidas see on meie kasulik ja kuidas see seostub meie põhitegevustega, meie Akadeemia tegevustega, kirjeldasin seda. Ja siis juhatusega tegime otsuse, et jah, teeme.</p> <p>Väga pikaajaline. Selles mõttes, et meie</p>	<p>Näiteks üks kuu aega tagasi oli meil vaja otsustada, milline saab olema meie logo ja meil oli kümme varianti laual.</p> <p>... me lasime kommenteerida kõikidel meeskonna liikmetel, kellele meeldis üks ja kellele teine. Ja lõpuks need maitsesid ja see, mida keegi märkab või näeb, et see on nagu niivõrd erinevad. Ja siis me lõpuks jõudsime kahe variandi ja nende kahe variandi vahel ma lõpuks otsustasin üksi ära, et nii teeme ja kõik.</p>	<p>Kui me tegime finantsprognoosi äriplaani ajal, siis me nägime asja vähe roosade prillide või me nägime asja natuke nagu suuremalt, me eeldasime.</p> <p>Et see sihtgrupp, kes tegelikult oli meie õige sihtgrupp, hakkas ära langema. Tänu sellele tuli meil nagu vähem kliente ja kuna tuli prognoositust vähem kliente, siis meil oli projekt täpselt poole peal ja me tõdesime, et me</p>

	<p>see vastab meie eelarvega, sest eelarve meil on oktoobriks, aga tänaseks on olukord natukene muutunud. Et siis kuna tulu ei kata ära kulusid, siis tuleb kuludest võtta kokku.</p> <p>Et sellel kindlasti peaks olema pikaajaline mõju.</p> <p>Et siin on mingid sellised tulud ja kulusid, mida ei saa päris rahasse ümber arvutada.</p>	<p>jaoks kõik olulised otsused on pikaajalise perspektiiviga. Et me lühiajaliste otsustega üldiselt ei seo.</p> <p>Selles mõttes, et see on nagu fundamentaalne, et mida me teeme, kuhu me liigume.</p> <p>Rahaline tulukus mitte. Meie ühiskondliku tegevuse tulukus küll.</p>	<p>Et see logo peab kattuma meie väärtustega ja kattuma sihtgrupi sellise iseloomuga.</p>	<p>seda prognoositud mahtu täis ei tee. Ja sellest tuli idee, et vähendame seda eelarvet poole võrra. Tegime täiesti uue eelarve, mis oleks praeguste numbritega kooskõlas ja reaalne, mida me suudaks veel saavutada.</p> <p>Pigem on see vist pikaajaline. Me vaatasime lihtsalt reaalseid numbreid ja olukorda maakonnas, mida me enne nagu ei osanud ette näha.</p> <p>Me ei kaota sellega praegu mitte midagi ja kliendid saavad ikka oma teenust ja me proovime hinda vaikselt tõsta.</p>
<p>Mis on oluline, selleks, et teie ühing/ettevõtte püsiks, saaks edasi toimida? Missugused on kriitilised vajadused, ressursid, tingimused?</p>	<p>Meie jaoks kõige suurem probleem on see inimeste leidmine. Et meil on vaja häid spetsialisti, et me saaks neid asju koos teha.</p> <p>Meil oleks vaja vähemalt ühte inimest siia juurde, täiskohaga.</p>	<p>Ühelt poolt, et majandustegevus peab säilima sellisel kujul ... või noh, kuju võib muutuda, aga see peab suutma katta laenukulud ja muud kulusid, mis meil on. Teine asi on see, et me võime igavesti tegutseda nii, et kulusid on kaetud ja maja on korras, aga et meist mingisugust kasu ei ole.</p> <p>... teiselt poolt peab kindlasti olema ühiskondliku tegevuse poole pealt jõuline juhtimine. Et siis juhtimine ja inimesed.</p>	<p>... kõigepealt on ilmselt vaja neid panustajaid ehk neid eestvedajaid.</p> <p>Et kui nüüd panustajaid on piisavalt, ehk siis neid, kes midagi käivitavad ja algatavad, inimesi kokku kutsuvad ja ideesid genereerivad.</p> <p>Et kaasatõmmatavaid leidub meil alati, aga kui eestvedajad ära kaovad, siis ei ole nagu enam tulevikku.</p>	<p>Meil tegelikult oleks meeskonda vaja kaasata 1-2 sellist aktiivset inimest, kes oleks nõus oma aega ja oskusi panustama, alguses küll vabatahtlikult.</p>
<p>Missugused on tingimused praegu (head, halvad)?</p>	<p>Ei ole halvad. Kui peaks valima, siis pigem head.</p> <p>Et tundub, et oleme</p>	<p>Rahaga on hästi, sissetulekut tuleb, laiendame seda ka. Inimestega on ka hästi</p>	<p>Meil on kaubamärk päris hästi sisse töötatud.</p> <p>Seetõttu on see nii</p>	<p>Ma arvan, et praegu läheb suht hästi. Kui nii läheb aasta-aastalt edasi,</p>

<p>Miks?</p>	<p>optimistlikud. Varasemat olukord vaadates optimismiks ei ole veel põhjus, aga ... meil on mõned asjad väga hästi läinud. Meil on näiteks väga pädev assistent.</p> <p>No meil on kujunenud välja oma tegevuste portfell, pädevus, oma klientuur, hulk inimestest, kes teavad, mida me teeme ja milleks on seda vaja. See on nagu üks põhjus. Teine on see, et üldine poliitiline olukord üldiselt toetab meie tegevust ja arengut, see keskkonna teema esiteks.</p>	<p>tänu sellele, et me oleme viimase paari aasta jooksul kogu oma struktuuri ümber teinud, nii et meil tuleks rohkem uusi inimesi peale.</p>	<p>rahulikult kindlatel jalgadel ja tänu sellele, et tal ei ole püsikulusid ja tal on ressursi tagavarad ja organisatsioonil on maine ja nimi, siis ... noh, ta nagu püsib iseenesest, sõltumata sellest, kas me kogu aeg tegutseme või mitte. Nagu sissetöötaud asi, mis enam ei vaja eriti väetamist ja kastmist.</p>	<p>siis ei ole probleeme. Võiks muidugi selles mõttes paremini minna, et näiteks mina ei saa praegu üldse palka, aga ma teen täiskohaga tööd.</p> <p>... nojah, seltskond on motiveeritud ja nõus vabatahtlikult tegema.</p>
<p>Mida on eeskätt vajaka? Kuidas seda (ressurssi) juurde saada?</p>	<p>No meil on puudust stabiilsest rahastusest.</p> <p>Me oleme lihtsalt üldisemas mõttes mõelnud Eurofondide suuna peale. See ettevõtlusega ei ole seotud. Ettevõtlusega rohkem seotud on see, et me vaatame ka Euroopa konsultatsioonifirmasid, kes teevad suuri töid, et teha nendega partnerlust näiteks.</p> <p>Me näeme seda et ressursid koolituste tegemiseks on piiratud, sest üks inimene ühe kuu jooksul üle nelja korra kindlasti koolitusi ei jõua teha.</p>	<p>Millestki ei ole vajaka ... kui üldse millestki, siis ajast, aga tegelikult ei ole see nii. Me teeme praegu seda, mida me tegema peaksime ja nii kiiresti kui täpselt vaja oleks. Et ei ole midagi puudu.</p> <p>Me teeme ületunde nagunii, aga tegelikult ei ole ajast ka puudu. See on vale. Kui ajast on puudu, siis teelt on puudu inimestest ja delegerimisest, aga sellest meil praegu puudu ei ole.</p>	<p>Ma arvan, et iseenesest võiks see tuumikmeeskond olla natuke suurem. Et tuumikmeeskond või see eestvedajate tuumik on ehk natuke liiga vähe, et kaks on vähe.</p> <p>No vot, ega teistpidi ma mõtlen, et ... kas ongi omaette väärtus, et seda tingimata juures oleks.</p> <p>Et kui see tugev eestvedaja on mõne teise organisatsiooni liige, siis vahepeal on väga hea, kui see teine organisatsioon kutsub meid oma partneriks. Siis on nagu vastutust grammike vähe ja saad olla abistaja rollis.</p>	<p>Tegelikult seda rahalist ressursi oleks hädasti tegelikult vaja. Kui oleks natukenegi võimalust maksta, siis inimesed tuleksid ja teeksid hea meelega, aga päris tasuta nagu ... enam ei ole nõus tegema.</p> <p>No selles mõttes, et kui me nüüd saame uusi projekte ka kirja, et siis anname nagu teistele inimestele võimaluse olla projekti juht või koordinaator, et ta saaks projekti kaudu sissetuleku, aga samal ajal teeks lisatööd, ajaks MTÜ asju.</p> <p>... see uue valdkonna sisse</p>

				toomine on selles mõttes lisatöö ja seega oleks meil vaja ka lisainimesi.
Mis te arvate, kuidas ja mille kaudu mõjutate oma tegevusega ühiskonda üldiselt?	<p>Hetkel kolm sellist suunda põhimõtteliselt. Üks on üldine praktika, et tõesti reaalselt me osaleme mingisuguse loa välja andmise menetluses.</p> <p>Ja siis õigusloome kaudu. Kui me ... see on nagu hästi palju laiem, et kui me oleme teinud ettepaneku mingi vormi jaoks ja see on seaduses olemas ja seda hakatakse rakendama.</p> <p>Ja siis kolmas on see infovahendus, et me anname oma uudiskirja välja, meil on kodulehel materjalid keskkonnakaitse kohta ja nüüd me oleme alustanud sellega ... mitte organisatsiooni kaudu, aga lihtsalt meile anti võimalus ülikoolis tudengitele pidada loenguid. Et siis harime inimesi.</p>	<p>Aga pigem näeme ennast ühiskondlike muutuste elluviija osalisena ja nende toimimises üldse.</p> <p>Üks asi on see, et me reageerimine asjadele, mis on. Teine on see, et ise otsime probleeme. Et see on meie inkubaatori põhieesmärk – otsida probleeme ja neid lahendada.</p>	<p>Me oleme kaasanud palju erinevaid kogukondi. Me tegime seda tänu sellele, et teised organisatsioonid ka selle omaks võtsid. Me võime nagu öelda, et me algatasime need asjad. Me ei teinud seda küll üksi, aga me olime algatajad. Näiteks tugisikud tööturuametis teatud sihtgruppidele ... me oleme kõik nagu ära testinud. Selles suhtes ma arvan, et ... meie tegevusel on mõju, aga see ei ole lokaalne ja individuaalne. Ikkagi läbi selle, et meil on teised partnerorganisatsioonid, mis võtavad asju üle. Me oleme nagu testinud asju, mis hiljem elavad. Absoluutselt uhke tunne.</p> <p>Üks on see, et tõestada mingeid asju projektide või tegevuse kaudu. Mõõta tulemust, näidata, et asi sellisel kujul toimib ja mõjutada neid otsustajaid. Teine viis on mõjutada ühiskonda laiemalt läbi meedia, läbi selle, et mingist teemast rääkida ja edastada sõnumeid.</p> <p>Aga need kaks vahendit on, et kas näidata toimivat mudelit ja mõjutada otsustajaid või mõjutada üldsust.</p>	<p>See sama asi, et just need ühistegemised, mis on nagu sellised, mis liidavad inimesi ja toovad nad kodust välja ja panevad kaasa rääkima. Need on sellised olulised asjad, mis aitavad seda ühiskonda nagu kokku sulandada rohkem või neid kogukondigi aktiivsemaks muuta.</p>
Kuivõrd tunnete, et	No ikka, kogu aeg on selline tunne. Ma	No hetkel mitte. No vastutame ... vastutus	Ei noh, ega nüüd nii suurt koormat küll ei	Ma ei ütleks, et me nüüd vastutame

<p>vastutate oma tegevusega ühiskonna heaolu eest?</p>	<p>arvan, et ega muidu ei saakski nagu tegutseda. Igal hommikul on selline tunne, et peaks nüüd ruttu tööle minema, et saaks nüüd jälle midagi teha.</p> <p>Et ma alati pigem näen, et kui seal läheb halvasti, näiteks praktikas, et kuidas see võib edaspidi mõjutada kõiki järgmisi olukordi.</p>	<p>on kuidagi kahtlane nagu. Pikas perspektiivis vastutame täielikult. Kui midagi on valesti ja me oleks saanud midagi teha ja me ei ole teinud, siis me oleme vastutavad selle eest.</p>	<p>võta Samas ei tohi me midagi väga nässu ka keerata. Mis on küll natuke selline vastutuse koht, et kui me oleme tegelenud töötutega ja teeme pilootprojekte ja katsetame mingeid asju, siis vot töötud on selline sihtgrupp, et kui sa pakud seda teenust ja siis lõppes raha otsa ja projekt sai otsa ja nüüd on ta omapäi ... Et me kütame üles ootusi, mida tegelikult ei saa pikaajaliselt täita.</p>	<p>ühiskonna heaolu eest, aga ma saan selleks, et see parem oleks, kaasa aidata. Ma ei tunne, et mul oleks suur kohustus, aga kaasa aidata ma saan väga palju.</p>
---	--	---	--	--

Lisa 3 Majandusaasta aruannete võrdlev tabel

Tulemiarued (eurodes)	SAX1		SAX2		MTÜX1		MTÜX2	
	2011.a	2010.a	2011.a	2010.a	2011.a	2010.a	2011.a	2010.a
Tulud								
Liikmetelt saadud tasud							163	53
Annetused ja toetused	19 288	34 601	31 791	73 261	12 050	71 154	13 380	2 954
Tulu ettevõtlusest	42 068	20 899	131 868	112 654	27 205	8 426		
Muud tulud	0	286	13 413	12 553	131	1 973	0	211
Kokku tulud	61 356	55 786	177 072	198 468	39 386	81 553	13 543	3 218
Kulud								
Sihotstarbeliselt finantseeritud projektide otsesed kulud	-7 032	-17 342	-23 029	-41 568	-11 950	-71 154	-13 616	-2 954
Mitmesugused tegevuskulud	-8 222	-5 528	-51 729	-40 055	-30 765	-8 955	-4	-238
Tööjõukulud	-44 567	-29 520	-46 583	-63 726	-514	-685	-7 680	-1 178
Muud kulud	0	-90	-3 093	-5 995				
Kokku kulud	-59 821	-52 480	-134 966	-161 970	-43 229	-80 794	-13 620	-3 192
Põhitegevuse tulem	1 535	3 306	42 106	36 498	-3 843	759	-77	26
Aruandeaasta tulem	1 535	3 306	33 908	30 087	-3 837	773	-76	26
Töötajate keskmine arv taandatuna täistööajale	3	2	6	10	1	1	9*	7*

*SAX1 – Sihtasutus X 1

*SAX2 – Sihtasutus X 2

*MTÜX1 – Mittetulundusühing X 1

*MTÜX2 – Mittetulundusühing X 2

9* - füüsilisest

7* - füüsilisest

***Lisa 4* Ekspertintervjuude 1-4 transkriptsioonid CD-1**

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Eliise Ott, (sünnikuupäev: 02.03.1991)

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Sotsiaalse ettevõtluse kontseptsiooni kujunemine Eestis praktikate vaatepunktist“, mille juhendaja on Triin Vihalemm,

reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 27.05.2013

