

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Grete Männikus

**EESTI SOTSIAALETTEVÕTLUSE
TUGISÜSTEEMI KOHANDAMINE
TOETUSVAJADUSELE**

Magistritöö

Juhendaja: dotsent Arvi Kuura, PhD

Pärnu 2016

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Sotsiaalettevõtlust toetavad teenused ja nende eripära	6
1.1. Sotsiaalettevõtluse olemus ja spetsiifika	6
1.2. Ettevõtluse tugisüsteemi kohandamine toetatava vajadustega.....	14
1.3. Sotsiaalettevõtete spetsiifilised vajadused tugiteenuste kontekstis.....	25
2. Tugiteenuste kohandamine sotsiaalettevõtete vajadustele	32
2.1. Sotsiaalettevõtlus Eestis ning selle tugisüsteemi nõudlusele vastavuse uuring ...	32
2.2. Sotsiaalettevõtluse tugisüsteemi nõudlusele vastavuse analüüs	39
2.3. Tulemuste järeldused ja ettepanekud	60
Kokkuvõte	67
Viidatud allikad.....	70
Lisad.....	79
Lisa 1. Persoonaskeem	79
Lisa 2. Teenuse plaan (TK näitel)	80
Lisa 3. Sotsiaalettevõtjate vajaduste kujunemine.....	81
Lisa 4. Sotsiaalettevõtlusest Eestis 2012.aastal.....	82
Lisa 5. Sotsiaalettevõtluse tugiteenuste koosseis (10.03.2016)	83
Lisa 6. Ankeetküsitluse küsimused (SEV liikmed ja „kasvulava“)	84
Lisa 7. Uuringus „Sotsiaalse ettevõtluse sektor Eestis“ osalenud sotsiaalettevõtete (va SEV liikmed ja „kasvulava“) kontaktide kaardistamine	89
Lisa 8. Ankeetküsitluse küsimused (SEV liikmelisuseta sotsiaalettevõtted).....	91
Lisa 9. SEV liikmed ja nende osalemine intervjuudes.....	92
Lisa 10. Intervjuu küsimused (SEV liikmetega)	94
Lisa 11. Intervjuud tugiteenuste pakkujate või nende esindajatega.....	95
Lisa 12. Klienditeekond sotsiaalettevõtluse tugisüsteemis toetuse taotlemisel	97
Lisa 13. Planeeritav ettevõtluse tugisüsteem	98

Lisa 14. MKMi kaardistatud ettevõtluse tugisüsteem 11.03.2016 seisuga	99
Lisa 15. Ankeetküsitluse (SEV liikmelisuseta sotsiaaettevõtted) olulisemad tulemused	101
Lisa 16. Sotsiaaettevõtluse toetamise ökosüsteem.....	106
<i>Summary</i>	110

SISSEJUHATUS

Sotsiaalettevõtlus on üha enam populaarsust kogumas ning aina enam hakatakse teadvustama selle olulisust. Sotsiaalettevõtlus teenib ühiskonna huve leevendades selle valupunkte läbi erinevate tegevusvaldkondade. Paljudes valdkondades on sotsiaalettevõtlusest saanud riigi n-ö käepikendus tegelemaks teemadega, millega riik (esindajana kohalik omavalitsus) ise ei ole suuteline tegelema. Seega on riiklikul tasandil oluline toetada sotsiaalettevõtlust ühiskonna edendamiseks ja puudust kannatavate valdkondade järele aitamiseks.

Sotsiaalettevõtluse olulisusest annab märku ka see, et Eestis on loodud sotsiaalettevõtluse edendamiseks Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik. Lisaks toetatakse erinevate organisatsioonide poolt sotsiaalettevõtlust läbi erinevate toetuste ja teenuste. Kuigi sotsiaalettevõtlust toetatakse, siis hetkel kättesaadavad teenused ei ole üldjuhul neile orienteeritud ning on pigem üldised. Teisisõnu on tegemist teenustega, mida saavad tarbida ka klassikalised äriühingud ja/või mittetulundusliku sektori organsatsioonid.

Kuigi räägitakse sotsiaalettevõtluse positiivsest küljest nagu näiteks kogukonna toetamine ja ühiskondlik väärtus, ei ole senini piisavalt tähelepanu pööratud sotsiaalettevõtjate motivatsioonile, tegutsemise ajenditele ning nende isikute ettevõtluspädevusele. Sotsiaalettevõtja on sotsiaalettevõtte esindaja ning tema isiksusest ja tõekspidamistest on mõjutatud paljud äriotsused ning ühtlasi on tema vastutada ettevõtluse kui protsessi edukus, mis tähendab, et sotsiaalettevõtluse toetamine eeldab ka sotsiaalettevõtja vajadustega arvestamist ja tema toetamist. Seega moodustavad sotsiaalettevõtja vajadused olulise osa sotsiaalettevõtte toetamisvajadustest. Ühendades sotsiaalettevõtete vajadused ja sotsiaalettevõtluse tugisüsteem hetkel sotsiaalettevõtluse toetamisega tegelevate organisatsioonide seisukohtadega valdkonna arengust ja nende

panusest sellesse, on võimalik välja tuua nõudluse ja pakkumise vahelised kitsaskohad ning nendest lähtudes olemasolevat tugisüsteemi disainida kliendikeskselt.

Magistritöö uurimisküsimusteks on: kuidas muuta olemasolev ettevõtluse tugisüsteem sotsiaallettevõtluse sektori vajadustele paremini vastavaks?

Magistritöö eesmärgiks on töötada välja nägemus sotsiaallettevõtluse sektori vajadustele vastavast tugisüsteemist. Olemasoleva sotsiaallettevõtluse tugisüsteemi parendamiseks esitatakse ettepanekud Eesti Vabariigi Majandus- ja Kommunikatsiooniministeriumile ning Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustikule.

Magistritöö eesmärgi täitmiseks seatakse järgmised uurimisülesanded:

- selgitada sotsiaallettevõtluse olemust ja spetsiifikat;
- anda ülevaade ettevõtluse tugisüsteemi ja tugiteenuste olemusest ja nendevahelistest seostest ning leida millised tugiteenused võiksid sotsiaallettevõtluse sektori vajadusi rahuldada;
- analüüsida sotsiaallettevõtluse hetkeolukorda Eestis ning kaardistada hetkel pakutavad tugiteenused;
- selgitada sotsiaallettevõtjate spetsiifilised toetusvajadused ning sotsiaallettevõtluse tugisüsteemi arenguperspektiivid ja uuendusvalmidus;
- hinnata olemasolevate tugiteenuste sobivust sotsiaallettevõtete vajadustele ning selgitada kohandamise ja/või uute teenuste arendamise vajadus;
- teha järeldused, sünteesida sotsiaallettevõtluse tugisüsteemi tulevikuvaade ja formuleerida arendusettepanekud.

Töö koosneb kahest osast. Esimeses osas on juttu sotsiaallettevõtluse olemusest ja spetsiifikast, ettevõtluse tugisüsteemi kohandamisest toetatava vajadustega ning sotsiaallettevõtete spetsiifilistest vajadustest tugiteenuste kontekstis. Töö teine osa keskendub sotsiaallettevõtlusele Eestis ja selgitab läbiviidava uuringu meetodeid ja väljundeid ning annab ülevaate uuringu tulemuste analüüsist ja selle järeldustest ning ettepanekutest.

1. SOTSIAALETTEVÕTLUST TOETAVAD TEENUSED JA NENDE ERIPÄRA

1.1. Sotsiaalettevõtluse olemus ja spetsiifika

Inimesed tegelevad ettevõtlusega selleks, et midagi ära teha. Vaadates end ümbritsevaid inimesi, on selge, et ajendeid selleks võib olla erinevaid. Ettevõtlusega alustamise soov võib tekkida vajadusest tagada endale sissetulek ning luua läbi ettevõtluse endale töökoht. Samas võib ettevõtlusega alustamine olla tingitud soovist panustada majanduse elavnemisse ja ühiskonna jätkusuutlikkusse. Viimase puhul võib tegemist olla ka mittetulundusliku ettevõtmisega või sootuks sotsiaalse ettevõtlusega.

Ettevõtlust on seostatud uuenduslikkusega (innovatsiooniga) ja muutustele orienteeritud käitumisega ning seda mitte ainult ettevõtlusega alustamisel vaid ka juba tegutsevas ettevõttes. Ka poliitika ja valitsusasutuste tasandil on ettevõtluse kui mõiste määratlemisel võetud aluseks mõisted innovatsioon ja muutus. (Kuura, Blackburn, & Lundin, 2014, lk 215) Näiteks Euroopa Komisjon (2006, lk 20) selgitab ettevõtlust kui dünaamilist ja sotsiaalset protsessi, kus üksikisikud (üksi või koostöös) leiavad võimalusi innovatsiooniks ning käitudes vastavalt sellele muutes ideed praktilisteks ja sihipärasteks tegevusteks sotsiaalses, kultuurilises või majanduslikus kontekstis.

Kuura, Blackburn ja Lundin (2014, lk 216) võtavad ettevõtluse mõiste selgitamisel aluseks selle laiema tähenduse ning määratlevad seda kui muutusi olemasolevas praktikas ja protsessides või kui tõestust uutest tegevustest, mis viivad muutusteni majanduses või ühiskonnas. Samas on ettevõtluse selgitamiseks veel mitmeid definitsioone ning ühte ja kõigi poolt aktsepteeritud selgitust mõistele ei ole veel leitud. See tuleneb osalt ka sellest, et ettevõtlus hõlmab endas nii ulatuslikku teemade ringi, mida on võimatu üheselt kokku võtta (Kuura *et al.*, 2014, lk 217).

Üha enam inimesed märkavad enda ümber toimuvat ning soovivad aidata kaasa ühiskonna arengusse ja üldisesse heaolusse. Nende soovide teostamiseks on populaarsust kogumas sotsiaalne ettevõtlus (ehk sotsiaallettevõtlus). Sotsiaalsest ettevõtlusest hakati rääkima 1890ndatel aastatel Suurbritannias ning diskussioonidele järgnesid mõiste tähenduse otsingud ja võimalikud tõlgendused erinevates kontekstides (Parkinson & Howorth, 2008, lk 291). Sotsiaalne ettevõtlus ja ühiskondlikku eesmärki teeniv sotsiaalne aktiivsus on viimastel aastakümnetel olnud tõusuteel (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006, lk 1) ning läbi praktiliste turupõhiste lähenemisviiside elukvaliteeti ja toimetulekut parandavate ettevõtete, ehk sotsiaalsete ettevõtete, hulk aina suureneb (Dzombak, Mehta, Mehta, & Bilen, 2014, lk 593). Oluline on märkida sotsiaallettevõtlust puudutavate definitsioonide vahelisi kontseptuaalseid erinevusi (Raudsaar & Kaseorg, 2012, lk 20). Nendest annab ülevaate järgnev tabel.

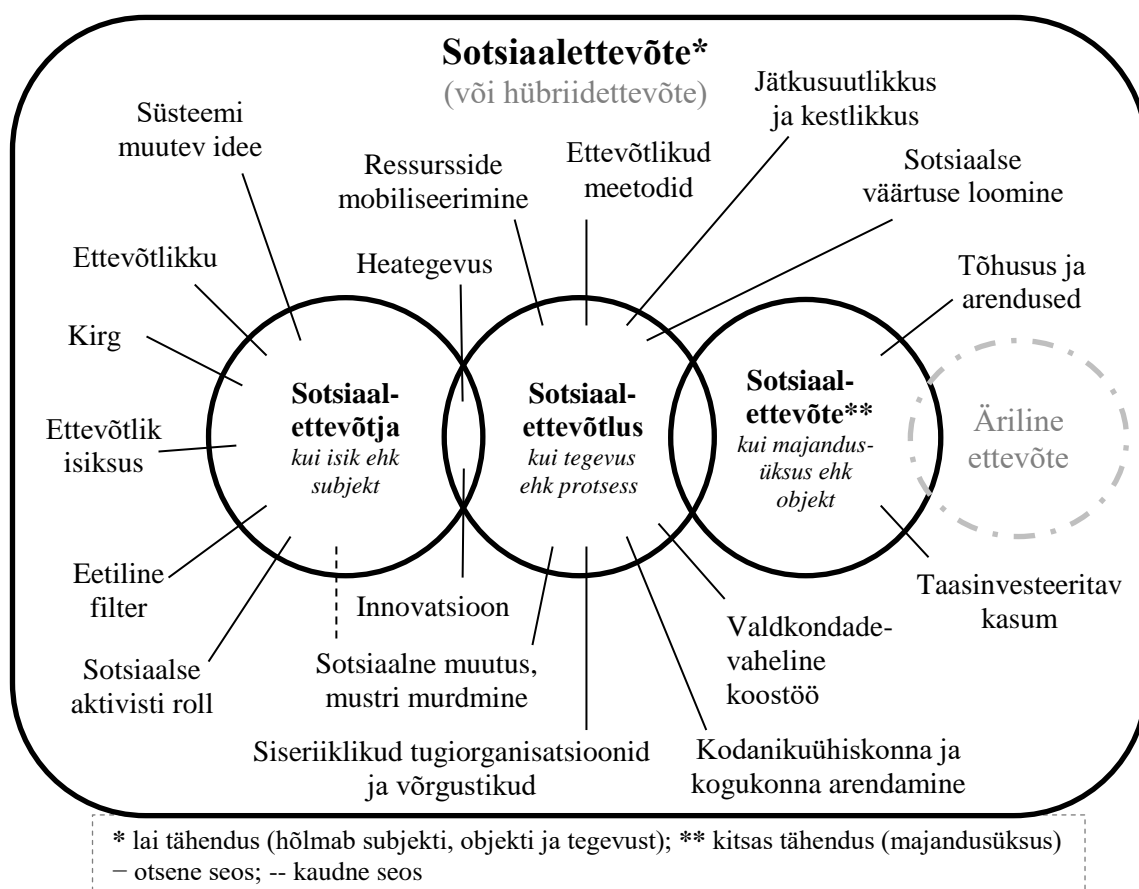
Tabel 1. Klassikalise ettevõtluse ja sotsiaallettevõtluse võrdlus

Tunnused	Klassikaline ettevõtlus	Sotsiaalne ettevõtlus
Kontseptuaalne määratlus	Protsess või käitumine; lisaks innovatsioon ja muutus	Protsess või käitumine
Kontseptuaalne fookus	Asutaja algatus ning ettevõtja kui omaniku ja organisaatori vastutus tulemuse eest ja riski võtmine	Asutaja algatus, initsiatiiv
Peamine eesmärk	Maksimeerida omanike rikkust (personaalset väärtust)	Maksimeerida sotsiaalset väärtust, ühiskondlikke heaolu
Eesmärgi saavutamise peamine vahend	Innovatsioon	Innovatsioon
Mastaap ja domineeriv orientatsioon	Peamiselt mikro- ja väikeettevõtted, mis on kasvule orienteeritud	Peamiselt mikro- ja väikeettevõtted, mis on stabiilsusele ja jätkusuutlikkusele orienteeritud
Tüüpiline juriidiline vorm	(Kasumit taotlev) äriühing	Mittetulunduslik ühing või äriühing
Töötajaskond	Üldiselt alaline tööjõud (oleneb tegevusala spetsiifikast)	Kasutatakse palju ajutist tööjõudu, vabatahtlikke
Tüüpiline tegevuskoht	Äripind	Kodukontor

Allikad: autori koostatud Austin *et al.*, 2006, lk 2; Alvord, Brown, & Letts, 2004, lk 260-262; Campin & Luke, 2012, lk 492-494; Holmes & Zimmer, 1994, lk 114-115; Kuura *et al.*, 2014, lk 215-217; Lundström & Stevenson, 2005, lk 41-42; Miettinen & Teder, 2006, 7-35; Raudsaar & Kaseorg, 2012, lk 20; Thompson, 2002, lk 413 põhjal.

Kuigi sotsiaallettevõtlus ning ka huvi selle vastu on kasvavas trendis, on sotsiaallettevõtluse mõisted standardiseerimata. Seetõttu on sotsiaallettevõtluse kontekstis

võimalik tajuda erinevates riikides väga erinevaid organisatsioone. See muudab keeruliseks koostada ja hallata võrdlevaid rahvusvahelisi andmeid nähtuse ulatusest ja mõjust. (Raudsaar & Kaseorg, 2012, lk 20) Seega on selles valdkonnas väga raske kahte riiki omavahel võrdlevalt analüüsida, kui nendes riikides puudub ühte arusaam sotsiaallettevõtlusest. Ka teaduslikus kirjanduses valitseb mõiste „sotsiaallettevõtlus“ ja sellega seotud mõistete „sotsiaallettevõte“ ja „sotsiaallettevõtja“ sisu osas „mitmekesisus“, mis väljendub erinevates definitsioonides ja lähtekohtades (vt joonis 1).



Joonis 1. Sotsiaallettevõtte dekompositsioon (autori süntees; aluseks Kuura, 2001, lk 19 ning Raudsaar & Kaseorg, 2012, lk 23)

Joonisel on kujutatud sotsiaallettevõtet laiemas ja kitsamas tähenduses ehk sotsiaallettevõtte dekompositsiooni, mis seisneb süsteemi jaotamises alamsüsteemideks. Käesolevas töös keskendutakse mõiste laiemale tähendusele (kui pole märgitud teisiti), mis Reiljani (1997, lk 36) kohaselt on igasugune plaanipäraselt organiseeritud majandusüksus, mis toodab ja turustab tooteid või teenuseid. Definitsioonist ilmneb nii ettevõtlus kui protsess tegevuste näol kui ka ettevõtja kui isik „plaanipäraselt

organiseeritud“ sõna-paari näol, sest plaanipärast organiseerimisvõimet omab vaid subjekt (Kuura, 2001, lk 19). Seega sotsiaaettevõtte ei toimi ilma isikuta ning sotsiaaettevõtte (majandusüksus) ja sotsiaaettevõtja on omavahel seotud läbi protsessi ehk sotsiaaettevõtluse.

Raudsaare ja Kaseoru (2012, lk 23) andmetel on joonisel 1 (lk 8) toodud märksõnadest Eestile kõige omasemad kolm. Need on taas investeeritav kasum, kodumaised tugiorganisatsioonid ja võrgustikud ning kodanikuühiskonna ja kogukonna arendamine. Lisaks sobivad Eesti konteksti ka kirjanduses palju kajastust leidnud märksõnad nagu sotsiaalne muutus, sotsiaalse väärtuse loomine, sotsiaalse aktivisti roll, ressursside mobilisatsioon ning süsteemi muutev idee. (Raudsaar & Kaseorg, 2012, lk 23)

Kuigi sotsiaalne ettevõtlus on n-ö omaks võetud ning üha rohkem rakendust leidnud, ei ole see ühiskonnas üheselt mõistetav. Leidub palju erinevaid seisukohti ka sotsiaaettevõtluse ilmlemise asjaoludest (Raudsaar & Kaseorg, 2012, lk 20). Mõned teadlased usuvad, et ettevõtja isikuomadused on palju olulisemad kui keskkond ning vaid ainulaadsete tunnuste ilmlemine aitab kaasa sotsiaaettevõtjaks saamisele (Thompson, Alvy, & Lees, 2000, lk 337). Vastupidiselt rõhutatakse akadeemilistes tekstides vajadust uurida sotsiaaettevõtlust sotsiaalse konteksti ja kohaliku keskkonna valguses (Raudsaar & Kaseorg, 2012, lk 20).

Sotsiaaettevõtjast rääkides mõeldakse inimesele, kes loob ettevõtte peamiselt selleks, et täita sotsiaalset eesmärki, mitte endale finantsilisi tulu teenimiseks (Shaw & Carter, 2007, lk 419). Samas paljud sotsiaalsed ettevõtjad ei kirjelda end ettevõtjatena ega tunne end mugavalt sellist terminoloogiat kasutades (Thompson, 2002, lk 412). Isik, kes nimetab end ise sotsiaalseks ettevõtjaks, ei pruugi seda olla ühegi definitsiooni järgi ning samas mitmete definitsioonide järgi võib sotsiaaettevõtja olla isik, kes end ise kunagi selleks nimetanud ega pidanud ei ole (Diochon & Anderson, 2011, lk 100). Seda seetõttu, et sotsiaaettevõtluse ulatus nii ettevõtluses kui ka vabatahtlikus sektoris ei ole efektiivselt kaardistatud (Thompson, 2002, lk 412) ehk puudub konkreetne sotsiaaettevõtluse määratlus ettevõtluses ning ühtlasi ka organisatsiooniline vorm. Eestis võib sotsiaalne ettevõtte olla nii äriühing, näiteks osaühing, kui ka mittetulunduslik ühing (MTÜ). Samas iga OÜ või MTÜ ei ole veel sotsiaalne ettevõtte.

Sotsiaalne ettevõtlus on organisatsiooni ja kommunikatsiooni vorm, milles on ühinenud omavahel ettevõtlus ja sotsiaalne vastutus ning organisatsiooni tegevused on suunatud eelkõige kogukonnale (Kendall, Gill, Cheney, & Ortiz, 2009, lk 10-11). Ühtlasi tähendab sotsiaalne ettevõtlus ka sotsiaalse eesmärgiga innovaatilist tegevust. Tava-päraselt viitab sotsiaalne ettevõtlus aga nähtusele, milles kombineeritakse ettevõtlus-alaseid teadmisi ja turupõhiseid oskusi mittetulundusliku sektoriga. Näiteks kui MTÜ arendab tulu teenimise eesmärgil innovaatilist lähenemist. (Austin *et al.*, 2006, lk 2) Mõiste „sotsiaallettevõtlus“ on ilmunud uue nimetusena kirjeldamaks kogukonna-, vabatahtlikku ning avalike organisatsioonide tööd ning ka eraettevõtete suundumust töötada sotsiaalsete eesmärkide nimel (Shaw & Carter, 2007, lk 419).

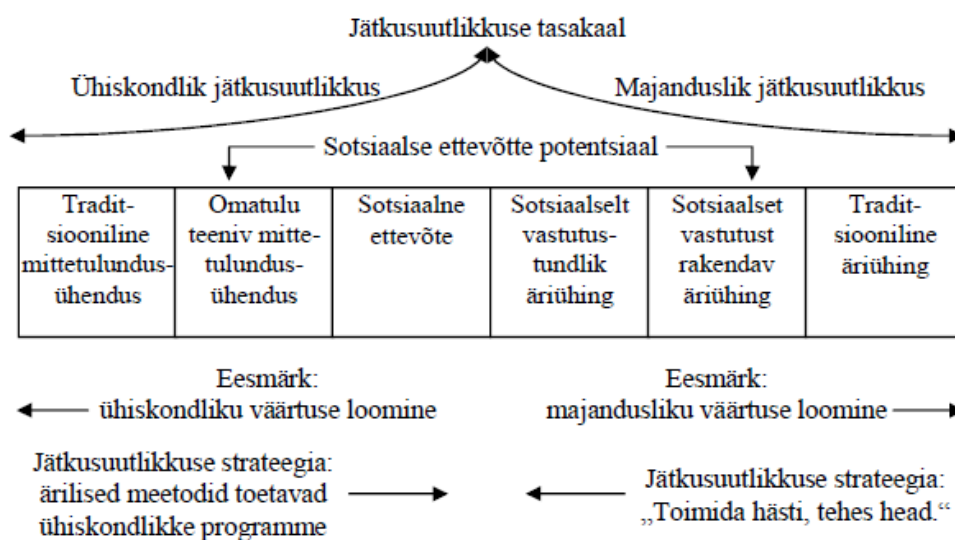
Sotsiaalne ettevõtlus on muutunud keeruliseks kuid paljulubavaks organisatsiooniliseks vormiks, mille turupõhiseid meetodeid kasutatakse lahendamaks näiliselt juhtimatuid sotsiaalseid probleeme (Miller, Grimes, McMullen, & Vogus, 2012, lk 616). Sotsiaalsete probleemide lahendamiseks ühendab sotsiaalne ettevõtlus kaks erinevat ja näiliselt konkureerivat organisatsioonilist eesmärki (Austin *et al.*, 2006, lk 6):

1. luua sotsiaalset väärtust,
2. luua majanduslikku väärtust.

Kõikidele nimetatud sotsiaallettevõtluse definitsioonidele on ühine, et sotsiaallettevõtluse peamiseks eesmärgiks on sotsiaalse väärtuse loomine, mitte personaalne (aktsionäride, osanike) kasu ning tegevust iseloomustab innovatsioon või millegi uue loomine (Austin *et al.*, 2006, lk 2). Sotsiaalse ettevõtte all mõistetakse organisatsiooni, mis ei erine traditsioonilisest ettevõttest, kuid eristub organisatsiooni sotsiaalsetes väärtustes (Kendall *et al.*, 2009, lk 10). Seega ei peaks sotsiaallettevõtlust vaatama teistest ettevõtluse vormidest või rakendustest eraldiseisvana. Tegelikuses on piirid nende vahel väga ähmased. Eriti selle tõttu, et kommertsettevõtted on sotsiaalselt vastutus-tundlikumad. Seega saab sotsiaallettevõtlust vaadelda kui mõtteviisi või paradigmat, mida leidub igas äris, olgu see kasumit taotlev ettevõte või vabatahtlik ühendus. (Raudsaar & Kaseorg, 2012, lk 21)

Sotsiaallettevõtlust võib vaadelda kui eriti rasket ettevõtlustegevust, sest see nõuab, et ettevõtjad võtaks omaks erinevate põhimõtete põhielemendid, millel võib olla vähe

ühist ning mis võivad olla isegi vastuolus (Miller *et al.*, 2012, lk 618). See tuleneb peamiselt sellest, et sotsiaaettevõtlus ühendab omavahel turupõhise korralduse ja heategevusliku korralduse (Battilana & Dorado, 2010, lk 1435). Selline tihedalt integreeritud kombinatsioon sotsiaalse ja majandusliku väärtuse loomisest eristab sotsiaalset ettevõtlust mitte ainult traditsioonilisest ettevõtlusest vaid ka traditsioonilistest heategevuslikest organisatsioonidest (Miller *et al.*, 2012, lk 619). Sotsiaalne ettevõtlus ei kuulu enam mittetulunduslike või heategevuslike tegevusalade hulka, vaid on kiirelt arenemas iseseisvaks tegevusalaks (Nicholls, 2006, lk 5). Sotsiaaettevõtete positsiooni ühiskonnas, mittetulunduslike ühingute ja äriühingute vahel selgitab järgnev joonis.



Joonis 2. Sotsiaaettevõtte koht ühiskonnas (Alter, Ridley-Duffi & Bulli, viidatud eestindatud versioonile Kivioja-Ööpik, 2013, lk 9 vahendusel).

Kao (1993, lk 69) defineeris ettevõtlust kui millegi uue (loova) ja erineva (innovatsiooni) lisamise protsessi, mille eesmärgiks on indiviidi rikkuse loomine ning ühiskondliku väärtuse lisamine. See aitab selgitada, miks sotsiaalseid ettevõtteid võib leida järgnevate ettevõtlusvormide seas (Thompson, 2002, lk 413):

- kasumit taotlevad ettevõtted, kes tunnevad kohustust teha midagi head ning aidata ühiskonda ja keskkonda oma strateegiate ja annetustega;
- sotsiaalsed ettevõtted, mis on loodud sotsiaalseid eesmärke teenima, kuid jäädes samas äriettevõteteks;

- vabatahtliku sektori organisatsioonid.

Sarnaselt heategevuslikele mittetulunduslikele organisatsioonidele, on ka sotsiaalse ettevõtte eesmärk luua sotsiaalsed väärtused (Shaw & Carter, 2007, lk 421), kuid selle väärtuse loomise toetamiseks kasutatakse n-ö turupõhist organisatsiooni vormi (Miller *et al.*, 2012, lk 616). Eesti kontekstis tähendab see näiteks osauhingut kuid ka mittetulundusühingut. Näiteks kasutab loodustoodete ärikett The Body Shop oma reklaame koduvägivalla, sooliste piirangute, loomade õiguste ja teiste teemade tõstatamiseks ühiskonnas ning Eesti mittetulundusühing Uuskasutuskeskus müüb vanu korras asju, kasutades raha säästliku tarbimise edendamiseks (Mis on..., *s.a.*). Kumb nimetatud organisatsioonivormidest on sotsiaaettevõtluseks parem oleneb sellest, kui tõhusalt võimaldab äriühing või mittetulunduslik ühing probleemi lahendamiseks ressursse koondada (Austin *et al.*, 2006, lk 2).

Paljudel juhtudel pakuvad sotsiaaettevõtted teenuseid tõhusamalt ja efektiivsemalt kui seda suudaks teha avaliku sektor (Thompson, 2002, lk 415) ning käesoleva töö autori hinnangul on sellise tõhususe ja efektiivsuse tõttu paljudel juhtudel sotsiaaettevõtted avaliku sektori n-ö käepikenduseks, kui viimane annab avalikud teenused lepinguliselt üle sotsiaaettevõtetele. Tabel 1 (lk 7) ja joonis 2 (lk 11) annavad ülevaate, missugused sotsiaaettevõtted (laiemas tähenduses) tegelevad sotsiaalse ettevõtlusega.

Sel ajal kui avalikul sektoril on raskusi erinevate väljakutsetega (kriisidega) adekvaatselt tegeleda, ei näe erasektor (kasumit taotlevad ettevõtted) nendega tegelemist piisavalt kasumlikuna. Seetõttu üritavad kodanikuühiskond ja kodanikud reageerida ja näha uusi võimalusi sotsiaalseks innovatsiooniks. Innovatsiooni vajadusest tulenevalt on hübriidsed organisatsioonid ja suur hulk katseid üle erinevate sektorite üha sagedasem nähtus. (Pisano *et al.*, 2015, lk 3) Hübriidseteks organisatsioonideks (vt joonis 1 lk 8) on siinkohal sotsiaaettevõtted, kus on hübriidsete eesmärkide täitmiseks ühendatud nii turupõhised kui ka sotsiaalsed loogikad. Ehk teisisõnu, hübriidsed sotsiaaettevõtted on organisatsioonid, kes määratlevad end sotsiaalse organisatsioonina teenides samal ajal tulu oma toodete/teenuste müügil või identifitseerides end samal ajal ka tavalise äriettevõttena. (Terjesen, Lepoutre, Justo, Bosma, & GERA, 2012, lk 38)

Väljakutse leida efektiivseid ja jätkusuutlikke lahendusi paljudele sotsiaalsetele probleemidele on oluline ning lahendused võivad nõuda erinevaid koostisosi, mis on seotud eduka äri innovatsiooniga (Alvord *et al.*, 2004, lk 260). Samas väärub märkimist, et mitte kõik sotsiaalsed ettevõtted ei ole innovatiivsed, kõik sotsiaalsed ettevõtted ei ole juhitud sotsiaalsete ettevõtjate poolt ning mitte kõik sotsiaalsed ettevõtjad ei juhi sotsiaalset ettevõtet (European Commission, 2013, lk 16). Siin kontekstis on oluline roll sotsiaalsel innovatsioonil. Sotsiaalne innovatsioon võib tuleneda nii avalikust- kui ka erasektorist, kuid üheks olulisemaks sotsiaalseks innovaatorite grupiks on sotsiaalsed ettevõtted (*Ibid.*, lk 15).

Kuna kõik sotsiaalsed ettevõtted ei ole innovaatilised, on sotsiaallettevõtlus vaid üheks sotsiaalse innovatsiooni „tööriistaks“ (Pisano, Lange, & Berger, 2015, lk 8). Sotsiaalset innovatsiooni saab defineerida kui uute ideede (toodete, teenuste ja mudelite) arendamist ja rakendamist rahuldavaks sotsiaalseid vajadusi (Mulgan, Ali, Halkett, & Sanders, 2007, lk 9) ning loomaks uusi sotsiaalseid suhteid või koostöövõrgustikke (Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2009, lk 3). Samas innovatsioon on palju enam kui leidlikkus ja loovus. See tähendab uute ideede praktilist rakendamist rahaliselt jätkusuutlikul kujul. (Tucker, 2014, lk 11) Sotsiaalse innovatsiooni eesmärk on parandada inimeste heaolu. Seega sotsiaalsed uuendused ei ole head mitte ainult ühiskonnale, vaid ka indiviidile. (European Commission, 2013, lk 6)

Sotsiaalne innovatsioon on poliitiliselt väga päevakorraline, sest see ei ole vaid uus viis lahendada tihti tähelepanuta jäänud sotsiaalseid probleeme, vaid võimalus reageerida mitmetele sotsiaalsetele, majanduslikele ja keskkonnaalastele kriisidele, millega seistakse silmitsi üle terve maailma (Pisano *et al.*, 2015, lk 3). Edendades nii kasumit taotlevate kui ka mitte taotlevate teenindusettevõtete (sh sotsiaallettevõtete) sotsiaalse innovatsiooni algatusvõimet saab panustada kogukonna heaolu paranemisse, sest kaasnevad uuendused on ühiskonnale head ning suurendavad ühiskonna toimimisvõimet. Sealhulgas on oluline arendada inimressursi juhtimist, mis takerdub teenuse interaktsioonide negatiivsetesse tagajärgedesse või teenuse disaini. (Sanzo-Perez, Alvarez-Gonzalez, & Rey-Garcia, 2015, lk 442)

Sotsiaaletttevõtlus näib olevat üks enim arvestatavaid ja (potentsiaalselt) kõige efektiivsem tee sotsiaalseks innovatsiooniks pakkudes lahendusi kõige pakilisematele sotsiaalsete probleemidele, kuid see ei ole kindlasti ainuke tee. Sotsiaalsed ettevõtted püüavad teenida üldsuse huve (sotsiaalsed, ühiskondlikud, ja keskkonnaalased eesmärgid) mitte maksimeerida kasumit. (Pisano *et al.*, 2015, lk 8-9) Ka Euroopa Komisjon leiab, et sotsiaalsed ettevõtted on tihtipeale innovaatilised läbi oma pakutavate toodete ja teenuste (European Commission, 2013, lk 15). Enamasti on sotsiaaletttevõtted siiski teenindusorganisatsioonid ning seda eriti avaliku sektori lähtepunktist, sest ollakse avalikule sektorile n-ö käepikenduseks ning leevendatakse probleeme, millega avalikul sektoril ei ole võimalik erinevatel põhjustel tegeleda.

Kokkuvõtvalt saab väita, et sotsiaaletttevõtlusele kui mõistele puudub üldtunnustatud definitsioon ning hetkel valitseb mõiste selgituste n-ö üleküllus, sest välja on pakutud palju erinevaid variante ning need kõik on omamoodi õiged ning otseselt valet ei ole. Samas paljude puhul on märgata ühisosi ning põhiidee sarnasusi. Kõige enam jääb neist siiski läbi kumama sotsiaalse väärtuse loomise mõte.

1.2. Ettevõtluse tugisüsteemi kohandamine toetatava vajadustega

Tänapäeval on ettevõtetel võimalik tarbida erinevaid toetavaid teenuseid. Vaadates, millised võimalused on ettevõtetel (laiemas tähenduses) täiendava abi saamiseks, on näha, et tugi on iseloomult erinev. Siinkohal on oluline märkida, et toetamise objektiks on siinkohal üldiselt ettevõtlus kui protsess (vt joonis 1 lk 8) ning selleks, et seda toetada on vaja toetada ka isikut ehk ettevõtjat, kes on sisuliselt ettevõtte esindajaks ning teatud juhtudel on vaja tegevuste sooritamiseks toetada ka majandusüksust. Toetamise juures on oluline roll toetataval ehk toetamisel on mõtet juhul kui toetataval on selle järele vajadust. Kui on vajadus ja kui on ka pakkumine, siis nende kooskõlastatumaks toimimiseks on oluline toetavad teenused kohandada toetatavate vajadustega.

Paljud alustavad väikeettevõtted ebaõnnestuvad juba oma esimestel tegevusaastatel. Sellele kõrgele ebaõnnestumise määrale, kombineerituna ettevõtluse leviku ja olulise panusega majandusse ja ühiskonda, on sageli viidatud kui põhjusele julgustada ja

toetada ettevõtlust läbi riikliku poliitika. (Yusuf, 2010, lk 296) Seega ettevõtlust on vaja toetada, sest läbi selle on võimalik edendada riigi majandust ning tagada ettevõtete jätkusuutlikkus. Seda tõestab Bennetti ja Robsoni (1999, lk 155) leitu, mille kohaselt täiendava abi kasutamine on tugevalt seotud ettevõtte eduka kasvuga.

Ettevõtte jätkusuutlik konkurentsieelis tuleneb tema ressurssidest, mis on väärtuslikud, asendamatud ja raskesti jäljendatavad. Tulenevalt ettevõtete, eriti väikese ja keskmise suurusega ettevõtete (VKE), ressursside piiratusest on ilmselge, et nad vajavad abi ka väljastpoolt. Kõige suuremaks probleemide ja ebaõnnestumiste põhjuseks on finantsressursside piiratus. VKE-de juhtidel on finantsilisi raskusi, sest nad üldjuhul investeerivad ettevõttesse oma säästude ja laenavad lisa oma sõpradelt ja sugulastelt. (Rakicevic, Omerbegovic-Bijelovic, & Lecic-Cvetkovic, 2016, lk 31)

Ettevõtluse efektiivsemaks toetamiseks on loodud tugisüsteeme. Need spetsiifilised süsteemid ühendavad endas olulised teenuse pakkujad, toimivad vastavalt ühtsele korrale ning pakuvad kohandatud ja terviklikku kogumit avaliku ja erasektori teenustest kohalikele ettevõtetele ja/või ettevõtjatele (Pages, 2005, lk 4). Rakicevic, Omerbegovic-Bijelovic ja Lecic-Cvetkovic (2016, lk 30) nimetavad süsteemi osaliseks veel ka toetatavad ehk ettevõtjad ja ettevõtted. Peamiselt räägitakse tugiteenuste kontekstist VKE-dest sest neil on piiratud ressursid ja raske ilma välise abita kindlustada enda jätkusuutlikkust ja kasvu. Üldiselt järeldab autor, et tugiteenuste alases kirjanduses valitseb n-ö segadus, kas toetatakse ettevõtet või ettevõtjat.

Autori järeldusel on tugiteenuste peamine eesmärk ettevõtluse toetamine. Tugiteenused jagunevad kaheks: ettevõtjale suunatud (tema pädevuste tõstmiseks) ja ettevõttele kui majandusüksusele suunatud (näiteks finantsressursside täiendamine). Oluline on siinkohal meeles pidada, et mõlema jaotuse puhul on oluline ettevõtlus kui tegevus ning selle edendamine. Seega kokkuvõtlikult saab väita, et tugiteenustega toetatakse sotsiaallettevõtteid (mõiste laiemas tähenduses) eesmärgiga edendada sotsiaallettevõtlust kui protsessi, mis ei toimi ilma sotsiaallettevõtja ja sotsiaallettevõtte kui majandusüksuseta, mistõttu tuleb protsessi toetamiseks just neid kahte sotsiaallettevõtte (laiemas tähenduses) komponenti toetadagi. Lähtuvalt eelnevast on töö autori hinnangul tugi-

süsteem erinevate tugiteenuste kogum, mis ühendab tugiteenuste pakkumise ja nõudluse ning ühtsed arusaamad toetamise protsessist.

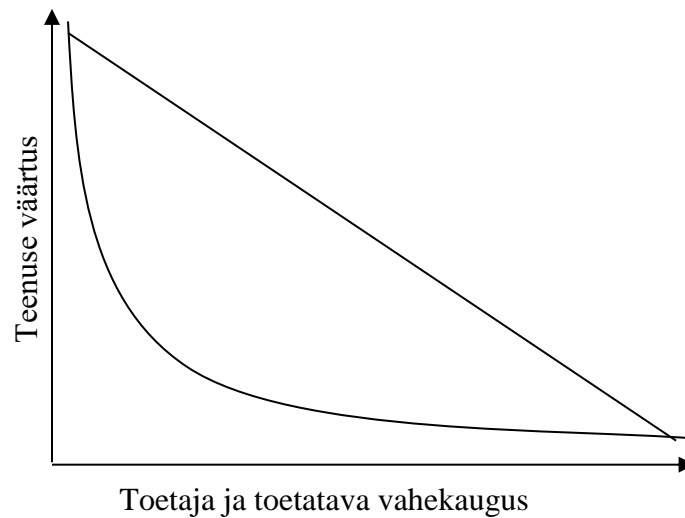
Tugiteenuste arendamisel on esimeseks sammuks identifitseerida tugisüsteemi osalised, keda saab jaotada peamiselt kaheks: toetatavad (ettevõtted) ning toetajad (valitsus ja selle institutsioonid, rahvusvahelised institutsioonid ja teised toetust pakkuvad organisatsioonid). Toetatavatel on oma vajadused ning neil on toetuse osas oma ootused, mis on kujundatud ettevõtte juhtide ja omanike poolt. Kui need vajadused ei ole adekvaatselt rahuldatud, võib see viia probleemide tekkimiseni. Toetajate eesmärgiks on aidata ettevõtteid ehk toetatavaid. Probleem ilmneb selles, et toetajate poolt disainitud tugi-teenused on tavaliselt eraldatud VKE-de vajadustest. Seega pakutavad toetatavad tegevused ei vasta täielikult VKE-de vajadustele. (Rakicevic *et al.*, 2016, lk 30) Curran ja Blackburn (2000, lk 182) on tuvastanud selle probleemi kui ühe viiest põhjusest, miks võiks ilmnedada tugiteenuste vähenemine kasutamine VKE-de seas.

Tugiteenuste vähest kasutamist VKE-de seas mõjutavad ka järgmised tegurid (Curran & Blackburn, 2000, lk 182):

- tugiteenuste kehv turundus (sihtgrupid ei ole pakutavast teadlikud või on väheteadlikud);
- tugiteenustel on hind kõrgem, kui kliendid suudavad maksta;
- tugiteenuse pakkuja on kliendi silmis madala usaldusväarsusega;
- tugiteenused on nii kehv tasemega, et klient ei vaevu selle nimel pingutama.

Tugisüsteemi efektiivsuse juures on oluline roll ka teenuste kaugusel toetatavatest. Vahemaa mõjutab nii tugiteenuste nõudlust kui ka pakkumist. Nõudluse poolelt on tugi-teenused suure vahemaa tõttu vähem kättesaadavad või on kättesaadavad vaid kõrgete kuludega kommunikatsioonile ning see muudab nõudluse pakkumisest väiksemaks. Pakkumise poolelt on tugiteenused koondunud suurematesse linnadesse, mistõttu ei pruugi (olenevalt tugiteenuse liigist) teenuse pakkujal olla spetsiifilisi teadmisi ja kogemusi pakkumaks perifeersest piirkonnast pärit ettevõttele kvaliteetset teenust. See muudab aga pakutava teenuse kliendile vähemväärtuslikumaks. (Schwartz & Bar-El, 2004, lk 504) Toetaja ja toetatava vahelise kauguse ja kliendi poolt tajutud teenuse

väärtuse vahelist seost ilmestab järgnev joonis. Seose iseloom on teada, kuid milline seos täpsemalt on, kas lineaarne või pigem mitte, see ei ole teada.



Joonis 3. Teenuse väärtuse seos tugisüsteemi osaliste vahekaugusega (autori koostatud Schwartz & Bar-El, 2004 põhjal).

Erinevusi nõudluse ja pakkumise vahel võib tekkida ka teiste tegurite tõttu. Oluliseks teguriks on vähene informatsioon abiprogrammide kohta (Patton, Marlow, & Hannon, 2000, lk 23). Selle teguri all kannatavad kõige enam teenustest kaugel asuvad VKE-d, sest neil on madalam ligipääsetavus informatsiooni allikatele. Lisaks on pakkumine keskendunud tavaliselt kindlatele valdkondadele, kuid VKE-d seisavad silmitsi paljude erinevate probleemidega. Pakkumist on paljudel juhtudel iseloomustatud kui fikseeritud struktuuri, mis ei vasta piisavalt VKE-de mitmekesisusele ja erinevatele probleemidele, millega nad silmitsi seisavad. (Schwartz & Bar-El, 2004, lk 506) Standardiseeritud lahendus ja lähenemine ei paku sobivat vastust sellele heterogeensusele (Devins, 1999, lk 93; Huang & Brown, 1999, lk 82) kuid tugiteenused peaks vastama ka nišside vajadustele (Robson & Bennett, 2000, lk 206).

Erinevusi nõudluse ja pakkumise vahel võib tekitada ka asjaolu, et VKE-de esindajad leiavad, et neil on raske oma probleeme õigesti identifitseerida (Schwartz & Bar-El, 2004, lk 506). Üheks põhjuseks on ettevõtte omaniku vähesed teadmised või madal motivatsioon (Clark, Berkeley, & Steuer, 2001, lk 73). Probleemiks ei pruugi olla identifitseerimise ebaõnnestumine, vaid ettevõtte omaniku suutmatus keskenduda tema äri ohustavatele peamistele probleemide ning seda enamasti ajaliste ja finantsiliste

piirangute tõttu (Devins, 1999, lk 93) või seetõttu, et ettevõtte toimib mingi sündmuste tõttu ning mitte lähtudes ratsionaalsest mõtlemisest pikemas perspektiivis (Gelderens, Frese, & Thurik, 2000, lk 178).

Nõudluse ja pakkumise vahelist erisust võib tekitada ka see, et paljudel juhtudel ei vasta tugiteenuste pakkumine ettevõtjate ootustele (Fogel, 2001, lk 106) ning ettevõtjad võivad olla kahtlustavad ning vähe usaldavad (Hjalmarsson & Johansson, 2003, lk 85) ja ei pruugi soovida end avada võõrastele (Schwartz & Bar-El, 2004, lk 506). VKE-de esindajad eelistavad näiteks nõustamisteenust tarbida läbi oma ettevõtte võrgustiku (Hjalmarsson & Johansson, 2003, lk 85).

Üldiselt tugiteenused viitavad mistahes rahalisele või mitterahalisele abile, mis on kindlustatud keskkonna, teiste indiviidide, ettevõtete, asutuste või riigi poolt. Ettevõtted võivad saada tugiteenuseid erinevatelt formaalsetelt või mitteformaalsetelt pakkujatelt või huvirühmadelt oma keskkonnas või ettevõtetelt oma väärtusahelas. (Rakicevic *et al.*, 2016, lk 31) Üks klassikalisemaid tugiteenuseid on inkubatsioon. Ettevõtlus-inkubaatorid on tööriistad ettevõtluse arendamiseks, kuid seda tehes on nad võimelised saavutama kindlaid eesmärke nagu teadmispõhise majanduse edendamine, inimkapitali oskuste suurendamine ning tööhõive tõstmine (Fernández Fernández, Blanco Jimenez, & Cuadrado Roura, 2015, lk 784).

Paljud riigid pakuvad VKE-dele tugiteenustena konsultatsioone ja koolitusi, mis aitavad tagada nende jätkusuutlikkust (Schwartz & Bar-El, 2004, lk 503). Nimetatud teenuste pakkumist piiravateks teguriteks võivad olla toetatava asukoht, tema konkurentide asukohad (Bennett, Bratton, & Robson, 2000, lk 826) ning informatsioon või kommunikatsioon, kui informatsioon nendest tugiteenustest ei jõua potentsiaalse toetatavani (Schwartz & Bar-El, 2004, lk 503). Toetatava asukoht on piiravaks teguriks vaid juhul, kui toetatav asub näiteks perifeersemas piirkonnas või väiksemas linnas, kus teenust ei osutata ning kaugus teenuse osutamise kohast on piisavalt suur, et see selle tarbimist raskendaks. Sellest tegurist tulenev piiratus võib sõltuda ka ettevõtte ressursidest ehk kuivõrd saab ettevõtte endale lubada kulu transpordile tarbimaks tugiteenuseid.

Ettevõtte omanikel võib olla raskusi tegemaks kindlaks, mis tüüpi nõustamist nad vajavad ning raiskamise ja vigade risk on kõrge. Selle tõttu võivad nad nõustamist kui tugiteenust vältida. Lisaks võivad VKE tegevjuhil ja välisel nõustajal olla vastuolulised lähenemisviisid ja isiksused. Nimetatud vähene sobivus võib tuleneda kultuurist kui ka konsultandi üldisest ettekujutusest ja lähedusest ettevõtte keskkonna tingimustega. (Schwartz & Bar-El, 2004, lk 507) Igasugune nõu, mis on vastuolus kultuuri, kommunikatsiooni vormide ja õppimise stiilidega, on ebaefektiivne (Dalley & Hamilton, 2000, lk 53). Rohkem näiteid tugiteenustest on välja toodud tabelis 2.

Tabel 2. VKEde tugiteenuste mõjus

Tugiteenus	Mõju ja põhjendus
Eksporditegevuse toetus	Aitab oluliselt kaasa majanduslikule ja sotsiaalsele arengule. Ühelt poolt on eksportimine VKE-dele atraktiivseks mooduseks rahvus-vahelisele turule sisenemiseks. Teiselt poolt on VKE-del piiratud ressursid ning väiksem informatsiooni omandamise võimekus, mille tõttu on neil riskantsem alustada eksportimisega ilma avaliku sektori toeta. VKE-sid tavaliselt ei iseloomustata kui eksportijaid, tegutsevad pigem siseturul.
Koolitused	Töötajate läbitud koolituste ja ettevõtte kasvu vahel on VKE-des seos. Lisaks võimaldab VKE-de töötajate koolitamine vajalikke teadmisi innovatsiooniks.
Mentorlus ja konsultatsioonid/nõustamine	Paljud riigid pakuvad VKE-dele konsultatsiooni ja koolitus-programme. Avalik nõustamisteenused on ette nähtud lahendamaks turutõrkeid. Välisel abil on positiivne seos VKE-de kasvutempoga.
Inkubaatsioon	Aitavad alustavatel ettevõtetel jääda ellu ja kasvada ning neil võib olla regionaalse majandusarengus võtmeroll.
Võrgustiku teenus	Võimaldavad ligipääsu tähtsatele teadmistele ning parandada uue ettevõtte nähtavust ja mainet.
Klasterdumise toetamine	Kuuludes klastrisse suudavad VKE-d ära kasutada ka selliseid turu-võimalusi, mida nad üksi ei suudaks. Klastritel on mõju ettevõtte tulemuslikkusele, piirkondlikule majandusarengule ja riigi konkurentsivõimele. Ühtlasi ka ettevõtte kasvule ja jätku-suutlikkusele.
Riiklik finantstoetus	VKE-del on majandamiseks piiratud ressursid.

Allikad: autori koostatud Ayob & Freixanet, 2014, lk 39; Berry, Sweeting, & Goto, 2006, lk 33, 43-44; Bryan, 2006, lk 655; Fox, Gribble, Chawathe, Brewer, & Gauthier, 1997; Lee, Sameen, & Cowling, 2015, lk 371; Macdonald, Assimakopoulos, & Anderson, 2007, lk 77; Park, Shin, & Kim, 2010, lk 154; Rakicevic *et al.*, 2016, lk 32; Rocha, 2004, lk 368; Sousa & Novello, 2014, lk 360; Schwartz & Bar-El, 2004, lk 504 põhjal.

Ressursside olemasolu on vajalik tingimus arendamiseks konkurentsieelist ja jõudmaks ettevõtte strateegiliste eesmärkideni. Ettevõtetele jagatavat toetust saab eelneva põhjal jagada kaheks – finantsiline ja mittefinantsiline toetus. Finantsiline toetus tähendab rahalist abi erinevatelt asutustelt ja organisatsioonidelt uue ettevõtte asutamiseks või

olemasoleva edendamiseks. (Rakicevic *et al.*, 2016, lk 31) Finantsturgudele juurdepääs on üheks olulisemaks takistuseks ettevõtte kasvu juures (Lee *et al.*, 2015, lk 378).

Seda kinnitab ka varasemalt välja toodu, et VKE-de kõige suuremaks probleemide ja ebaõnnestumiste põhjuseks on finantsressursside piiratus. Samas tasub riiklikul tasandil olla finantsabi planeerimisel ettevaatlik, sest Gregory, Rutherford, Oswald and Gardine (2005, lk 390) on tõdenud, et VKE-de finantseerimise standardiseerimine ei pruugi olla otstarbekas. Olulisteks teguriteks on siinkohal ettevõtte suurus, vanus, omandisuhe, juriidiline vorm, geograafiline asukoht, tegevusvaldkond ja varade struktuur (Abdulsaleh & Worthington, 2013, lk 37).

VKE-dele toetusena antav raha ei ole paljudel juhtudel omaette abi, vaid see on pigem vahend konkreetsete eesmärkide saavutamiseks. Seejuures peab see olema kasutatud planeeritud tegevustele: näiteks varustus, töötajate koolitused, ekspordi kasvatamine, tootearendus, teenused, protsessid ja juhtimine. (Rakicevic *et al.*, 2016, lk 31) Lisaks tuleb silmas pidada, et paljudel juhtudel on sisemised rahastamisallikad prioriteetsemad, sest väliste allikate kasutamine lükkub edasi sisemiste allikate ammendumiseni (Abdulsaleh & Worthington, 2013, lk 37). See tähendab, et suur osa ettevõtteid kasutab ära kõige pealt oma olemasolevad ressursid ja alles siis kui olemasolevast hakkab puudust tekkima, otsitakse võimalusi väljastpoolt lisarahastust saada.

Mittefinantsiline toetus tähendab toetust, mis ei sisalda raha kui peamist toetamise ressursi. Selle asemel sisaldab see konsultatsioone, mentorilust, koolitusi ja seminare erinevates valdkondades (turundus, raamatupidamine, juhtimine, info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT), teadus- ja arendustegevus, ISO akrediteerimine). Mittehahalise toetuse peamine eesmärk on teadmiste täiendamine ja ettevõtete omanike, juhtkonna ja töötajate pädevuste tõstmine. (Rakicevic *et al.*, 2016, lk 31-32)

VKE-d saavad kasu, abi ja toetust oma huvirühmadelt. Seda nii rahas, muu materiaalse ressursina, teadmiste kui ka informatsiooni näol. Iga huvirühm on huvitatud kindla VKE eksistentsi ja arengu vaatlemisest ja toetamisest. (Rakicevic *et al.*, 2016, lk 31) Peamisteks huvirühmadeks on: kliendid, tarnijad, konkurendid, pangad ja investorid,

valitsus ja tema institutsioonid, kohalik kogukond, keskkonnakaitse organisatsioonid, meedia, teised organisatsioonid (Omerbegovic-Bijelovic, 2006, lk 5).

Siit võib tekkida küsimus, kuidas VKE-d saavad oma klientidelt ja tarnijatelt kasu, abi või muud toetust? Bennett ja Robson (1999, lk 161) selgitavad, et kliendid ja tarnijad võivad olla heaks informatsiooni allikaks ja abiks: (a) ettevõtte kliendid annavad hea signaali toote edust turul; (b) tarnijad on informatsiooni allikaks uute tehnoloogiate, võimaluste ja innovatsiooni ja kulude vähendamise muutuste osas.

Chrisman ja McMullan (2004, lk 233) on välja toonud, et väikeettevõtetel, mis kasutavad avalik-õiguslike asutuste pakutavaid tugiteenuseid, on kõrgem ellujäämis- ja kasvu määr kui nendel ettevõtetel, mis ei kasuta seda tüüpi teenuseid. Ramsden ja Bennett (2005, lk 240) eristavad mitut välise abi tulemust VKE-dele ning jagavad need kahte põhirühma:

- “pehmed” või subjektiivsed tulemused - immateriaalne hüve, mida ettevõtted saavad nõuandest (näiteks parem võime juhtida, võime tulla toime probleemidega);
- “kõvad” või objektiivsed tulemused – ettevõtte kasumlikkuse suurendamine, ettevõtte käibe suurendamine, ettevõtte kulude vähendamine.

Tugisüsteem koosneb tugiteenustest, mille üldiseks eesmärgiks on aidata kaasa ja edendada ettevõtlust, kuid samas on kõik pakutavad tugiteenused vaadeldavad ka eraldi-seisvatena oma iseloomu ja eesmärgi poolest. Selleks, et mõista tugisüsteemi olemust, haldamist ja muuta selle toimimist efektiivsemaks on mõistlik läheneda teemale ka protsessipõhises vaates, kuna tugiteenused on sisult tegevused (teenuse osutamine kliendile) oma n-ö alategevustega. Lisaks on teenust tõlgendatud kui tegevust või protsessi, millega ei teki omandisuhet (Meigounpoory, Rezvani, & Afshar, 2015, lk 739). Seega on teenus oma olemuselt protsess. Teenuste ja protsesside seos on kirjeldatav ka järgmiselt (Hollins & Shinkins, 2006): teenused on tooted; teenuseid tuleb disainida; teenuseid ja nende tegevusi tuleb juhtida.

Kaasajal on teenuse kontseptsioon, pärast arenguid turunduse valdkonnas, kaugenenud teenusest kui turupakkumise kategooriast (Edvardsson, Gustafsson, & Roos, 2005, lk 118). Seda peamiselt selle tõttu, et teenuseid tuleks iseloomustada toodetest erinevalt

(Vargo & Lusch, 2004, lk 2), et näha teenuseid kui väärtuse loomise perspektiivi (Gidhagen, Persson Ridell, & Sörhammar, 2011, lk 394). Turunduse teoorias on teenuse keskne kontseptsioon defineeritud peamiselt kahe aspektiga: teenus kui tegevus ning viimasel ajal üha rohkem, teenus kui perspektiiv (*Ibid.*, lk 394). Kuigi teenust kui perspektiivi peetakse ettevõtluses palju tähtsamaks (Grönroos, 2011, lk 246), siis ei ole vähemtähtsam käsitleda ka tegevuse aspekti (Gidhagen *et al.*, 2011, lk 394).

Kirjeldades teenuste koosseisu äritegevuses kasutatakse vaheldumisi mõisteid orkestratsioon ja koreograafia. Arvestades orkestratsiooni ja koreograafia struktuuri ja rakendamist, on neil erinev tähendus. Peamine erinevus nende kahe mõiste juures seisneb selles, et orkestratsioon toetub kesksele üksusele, mis kontrollib peaaegu kõiki äriprotsessi osi, kuid koreograafia on detsentraliseeritud ja loomult koostööalim kontrolli jagamisel äriprotsessis osalevate koostööpartneritega. (Benyoucef, Kuziemsky, Afrasiabi Rad, & Elsabbahi, 2011, lk 572)

Koreograafia viitab sõnumi jadale organisatsiooni äriprotsessi erinevate osapoolte vahel (Pelz, 2003, lk 47). Koreograafiat saab selgitada ka läbi tantsimise analoogia eeldades, et on olemas grupp, mis koosneb kahest või enamast tantsijast, kes esitavad ühiselt kindlat tantsu joonist. Kõik tantsijad tegutsevad vastavalt sellele joonisele, mis oli eelnevalt välja mõeldud ja kokku lepitud. Tantsu esitamise ajal täidavad tantsijad (partneritena) oma osa joonisest ilma keskse üksuseta, kes kontrolliks tegevuse vastavust joonisele. (Benyoucef *et al.*, 2011, lk 572)

Orkestratsiooni saab selgitada läbi muusikalise analoogia, kus orkester koosneb ühest dirigendist ja mitmest muusikust. Dirigent juhib ja suunab kõigi muusikuid (pillimängijaid) vastavalt muusikalisele juhisele või plaanile. Orkestreerimise juures on oluline, et oleks olemas keskne üksus (ehk dirigent), kes omaks täielikku kontrolli muusikapala kulgemise üle. (Benyoucef *et al.*, 2011, lk 572) Orkestratsiooni kontseptsioon viitab tegevustele, mille eesmärk on toetada organisatsiooni väärtuse loomise protsessi. Sellisteks tegevusteks on näiteks inspireerimine ja suhtluse hõlbustamine väärtuse loomise protsessi osapoolte vahel. (Gidhagen *et al.*, 2011, lk 393) Seega käesoleva töö kontekstis on võimalik orkestratsiooni vaadelda erinevatelt tasanditelt. Esiteks tugisüsteemi “haldaja” kui dirigent ja tugiteenuste “haldajad” kui muusikud (laiem

vaade). Teiseks, tugiteenuse pakkuja kui dirigent ning tugiteenuse erinevate protsesside eest vastutajad kui muusikud (kitsam vaade).

Rääkides väärtuse loomise protsessist on oluline kellele väärtust luuakse. Väärtust luuakse kliendile, seejuures käsitletakse kliente ka kui väärtuse kaasloojaid, sest väärtust luuakse momendil, mil kliendid tarbivad teenuseid (ja tooteid) (Grönroos, 2008, lk 299). Seega on oluline teadvustada, milles seisneb tugiteenuste ja sealhulgas tugisüsteemi kui terviku väärtus kliendi jaoks, et oleks võimalik oma tegevusi orkestreerida toetamaks väärtuse loomise protsessi. Selleks, et teadvustada tugisüsteemi kui terviku väärtus kliendi jaoks, on vaja mõista, kes on klient. Eelkõige on klient sotsiaallettevõtte oma laiemas tähenduses, kuid siinkohal on oluline roll sotsiaallettevõtte esindajal ehk sotsiaallettevõtjal, sest ilma temata ei saa tugiteenust tarbida. Sotsiaallettevõtja on lülilik tugiteenuse ja sotsiaallettevõtte vahel. Seega edaspidi, rääkides kliendist, peetakse silmas kliendi esindajat, kuna tema hindab tugiteenuse väärtust ning kaasloob väärtust lähtuvalt ettevõtte vajadustele, eesmärkidele või muudele teguritele. Lisaks on sotsiaallettevõtte esindaja isikule suunatud tugiteenuste tarbija, mistõttu mõjutab ta nende tugiteenuste vajadust sotsiaallettevõttes (vt alapeatükk 1.3.).

Kliendid kaasloovad unikaalset väärtust (kogemust) koostoimes teenuse pakkujaga läbi erinevate puutepunktide vastates erinevatele väärtuse loomise elementidele ning sealhulgas ka neile, mis ei allu organisatsiooni kontrollile nagu näiteks sotsiaalne keskkond (Verhoef *et al.*, 2009, lk 34-35). Vargo ja Lusch (2004, lk 17) on toonud välja, et organisatsioonid saavad pakkuda oma klientidele vaid väärtuspakkumist ning klient peab määrama teenuse väärtuse ja selle loomises osalema. Luues kliendile väärtust on teenuse pakkuja eesmärgiks pakkuda teenuseid, mis on integreeritud kliendi erinevate tavade ja protsessidega (Grönroos, 2011, lk 240). Selleks, et teenuse pakkuja saaks oma eesmärgi täita, peab ta tundma oma klienti. Informatsiooni kliendi esindaja kohta on võimalik saada luues persoonad. Personad (vt lisa 1) on dokumenteeritud kogum arheotüüpilisi inimesi, kes on seotud toote või teenusega. Personad annavad informatsiooni üldise kliendi või kindlat tüüpi kliendi kohta. (Teixeira, 2012, lk 363)

Kogemuse loomisel ehk kesksete teenuste disaini puhul on klienditeekond ja puutepunktid kaks olulist disainiprotsessi mõistet (Zomerdijk & Voss, 2010, lk 79). Klienditeekond viitab puutepunktide ahelale, hõlmates kõiki teenuse osutamisega seotud tegevusi ja sündmusi kliendi seisukohast. Selline vaatenurk aitab mõista teenuse kogemust arvukate kontaktide kaudu, kuid ei anna täielikku ülevaadet teenuste süsteemi struktuurist ega teenuste disaini erinevate tasandite integreeritud käsitlusest. (Patricio, Fisk, Cunha, & Constantine, 2011, lk 182) Käesoleva töö autori hinnangul võimaldab seda teenuse plaan.

Teenuse plaan (vt lisa 2) on üks enim kasutatavaid meetodeid teenuse osutamise protsessi kohandamiseks vastavalt kliendi vajadustega (Teixeira, 2012, lk 363). Stsenaariumite läbimängimine ehk n-ö kasutamise kaasused on hea viis kaasamaks erinevaid osapooli teenuse arendamise protsessi ning nimetatud kaasused võimaldavad näha detailsemat vaadet teenuse osutamise protsessist määratledes osapooled, koostoime, majanduslikud tegurid, informatsiooni liikumise, vahendid, rollid ja reeglid (Morelli, 2009, lk 580-581).

Kohandades teenust kliendi vajadustega ei saa panna paika, millise kogemuse klient saab, kuid saab klienti paremini toetada väärtuse kaasloomise protsessis (Teixeira, 2012, lk 364). Ehk teisisõnu, organisatsioon ei saa disainida kliendikogemust, kuid teenuseid saab disainida kliendikogemuseks (Patricio *et al.*, 2011, lk 183). Teenuse disaini alane uurimustöö kinnitab kliendi kogemuse tähtsust teenuse arendamisel (Teixeira, 2012, lk 363). Teenuse disain on multidistsiplinaarne valdkond, mis sisaldab erinevaid teadusvaldkondi: turundust, inimressursse, tegevusi, organisatsiooni struktuuri ning tehnoloogiat (Ostrom *et al.*, 2010, lk 17). Seega teenuse disain orkestreerib teenuse elemente nagu füüsiline keskkond, inimesed (kliendid ja töötajad) ja teenuse osutamise protsess aitamaks klientidel kaasluua enda ihaldatud väärtust ja kogemust (Teixeira, 2012, lk 363). Lisaks ei loo nimetatud elementide orkestreerimine kogemust mitte ainult kliendile, vaid võib luua ka tema töötajatele, äripartneritele või teistele kogukonna liikmetele (Ostrom *et al.*, 2010, lk 17).

Teooriast selgus, et ettevõtte peab ideaalis saama kõik vajalikud teenused ühest kohast. Samas tuleb käesoleva töö autori hinnangul arvestada tugiteenuste koondamisega ühte

kohta sellega, et kui tugiteenuste osutamist ühtlustatakse liiga palju, siis on oht, et kaovad ära tugiteenuste osutajate spetsiifilised teadmised ja vajaduspõhine lähenemine kliendile. Eelnevast saab veel järeldada, et ettevõtted saavad tarbida erinevaid tugiteenuseid, mis on osa riigis toimivast ettevõtluse tugisüsteemist. Samas iga tugiteenuse kontekstis on toimuvad protsessid erinevad ning seetõttu on ka nende orkestreerimised erinevad.

1.3. Sotsiaallettevõtete spetsiifilised vajadused tugiteenuste kontekstis

Sotsiaallettevõtlusega tegelevad inimesed on käesoleva töö autori hinnangul tihtipeale väga erineva taustaga. Nende seas võib olla inimesi, kellel ei ole ettevõtlusest ja selle toimimisest vajalikke teadmisi ning kelle haridus on omandatud sootuks teises valdkonnas. Lisaks leidub nende seas inimesi, kes on varasemalt mittetulunduslikus sektoris tegutsenud ning organisatsiooni üldine toimimine juba tuttav. Samas hakkab sotsiaallettevõtlusega tegelema ka inimesi, kellel on varasem aktiivne ettevõtluskogemus läbi äriühingu. Oluline on vaadata nende motiive, tausta ja muid iseloomulikke tegureid põhjalikumalt, kuna nemad kujundavad sotsiaallettevõtte kuvandi ning nendest sõltub organisatsiooni tegevus ja edukus. Seega on sotsiaallettevõtjal keskne roll sotsiaallettevõtte toimimises.

Viimaste puhul tõstatub kõige enam küsimus, miks astuda selline samm, kus vahetatakse enda kasu (majanduslik väärtus) kellegi teise kasu (sotsiaale väärtus) vastu välja? Nagu varasemalt öeldud, siis sotsiaallettevõtlus ühendab tegelikult nii majandusliku kui ka sotsiaalse väärtuse (Austin *et al.*, 2006, lk 6), kuid tihtipeale saab majanduslik väärtus sotsiaallettevõtjale isikliku finantsilise kasu näol oluliselt väiksem olema kui seda traditsioonilises äriettevõttes. Peamiseks põhjuseks, miks ettevõtjad lähevad üle sotsiaallettevõtlusele, on nende moraaltunne (Yiu, Wan, Ng, Chen, & Su, 2014, lk 57). Lisaks äriinimesed ja üldse terve inimkond ei saa ja ei tohi vaid isiklike huvide eest seista (Tsui, 2013, lk 172).

Traditsiooniliselt isiklikku kasumit taotlevalt ettevõtluselt minnakse üle sotsiaallettevõtlusele ka soovist tagada sotsiaalne õiglus ning püüda lahendada sotsiaalseid

probleeme, tutvuda sotsiaalsete vajadustega, luua ja toetada sotsiaalselt väärtust ning algatada sotsiaalne muutus ja ümberkujundust sotsiaalseks, majanduslikuks ja kogukondlikuks arenguks (Alvord *et al.*, 2004, lk 262). Ettevõtjatel võivad olla altruistlikud motiivid moraalselt efektiivse majandussüsteemi edendamisel sidudes end üha enam sotsiaaletterevõtlusega (Yiu *et al.*, 2014, lk 57).

Ettevõtjaid ei saa iseloomustada kui vaid iseenda huve maksimeerivaid isikuid, sest tegelikkuses seisavad nad ka kollektiivsete huvide eest (Yiu *et al.*, 2014, lk 57). Veelgi enam, selline määratlemine viib tavapäraselt leitavate ettevõtlusalaste uuringute tulemustest erineva arusaamani ettevõtluse olemusest (Van de Ven, Sapienza, & Villanueva, 2007, lk 365). Senini ei ole aktsepteeritud universaalset definitsiooni, mis selgitaks sotsiaaletterevõtja olemust, ning seetõttu on sotsiaaletterevõtjaid väga erinevalt kirjeldatud (Shaw & Carter, 2007, lk 421):

- sotsiaaletterevõtjad on inimesed, kes leevendavad sotsiaalset probleemi kasumit taotleva ettevõtte ja kujutlusvõimega;
- sotsiaaletterevõtjad on inimesed, kes algatavad sotsiaalse innovatsiooni ja muutuse;
- sotsiaaletterevõtjad on inimesed, kes on motiveeritud võtma vastu innovaatilist lähenemist ja loovalt kasutama ressursse rahuldamiseks ühiskonna vajadusi.

Paljud sotsiaaletterevõtjad on inimesed, kellel on sellised omadused ja käitumismaneerid, mida seostatakse pigem traditsioonilise äriettevõtte loojaga, kuid kes töötavad kogukonnas ja on rohkem mures hoolimise ja aitamise pärast kui „raha tegemise“ pärast. Paljudel juhtudel aitavad nad muuta inimeste elu, sest nende tegevus hõlmab olulisi sotsiaalseid põhjuseid. (Thompson, 2002, lk 413) Selle tõttu peavad sotsiaaletterevõtjad olema motiveeritud (Grimes, McMullen, Vogus, & Miller, 2013, lk 460). Siinkohal saab eelneva põhjal väita, et peamiseks motivaatoriks on panus kogukonna heaolusse.

Sotsiaaletterevõtjal tuleb tasakaalustada mitmete huvigruppide huve ning säilitada enda missioonitunne seistes silmitsi moraalse keerukusega (Peredo & McLean, 2006, lk 58). Innovaatoritel tuleb osata osavalt navigeerida arvukate keerukate majanduslike, kultuuriliste ja sotsiaalsete probleemidega (Dzombak *et al.*, 2014, lk 594). (Sotsiaalsete mikroettevõtete omanik-juhte on iseloomustatud sellega, et nad võtavad omaks mitte-ametlikke juhtimisstiile ning lähenevad ettevõtlusele paindlikult (Campin & Luke,

2012, lk 493). Ühtlasi on leitud, et nad on olulised sotsiaalse ja majandusliku arengu toetajad ühiskonnas täites selles eestvedaja rolli ja luues uusi tööhõive võimalusi (Muske & Woods, 2004, lk 97).

Eetiliste äriotsuste tegemisel on põhilisteks määravateks faktoriteks nii ettevõtja isiksus kui ka veendumused (Campin & Luke, 2012, lk 492). Lange ja Fenwick (2008, lk 53) leidsid, et väikeettevõtete (sh sotsiaalettevõtete) omanikud-juhid on pühendunud vastutustundlikule käitumisele eelistades autonoomsust kollektiivsele äritegevusele, sest see annab neile täieliku kontrolli nende osaluse üle kogukonna heaolusse. Samas nähakse neist paljusid kui kasvule mitteorienteeritud juhte (Stanworth & Curran, 1976, lk 106). Kasvule orienteeritud ja mitteorienteeritud juhtide erinevustest annab ülevaate järgnev tabel.

Tabel 3. Kasvule orienteeritud ja kasvule mitteorienteeritud juhtide karakteristikud

Karakteristik	Kasvule orienteeritud juht	Kasvule mitteorienteeritud juht
Varasem kogemus	Suured organisatsioonid	Pere (vanemate) omandis olevad väikesed ettevõtted
Haridus	Kõrgharidus	Madalam haridustase kui kõrgharidus
Keskmine töötunnid nädalas	65-70	50-55
Esmane motivaator	Isiklik areng läbi täiendõppe	Kontroll ja täielik võim tegevuste üle
Suhe regulatsioonidesse	Aktsepteerib regulatsioone	Tunneb muret regulatsioonide pärast
Suhtumine oma-kapitali suurendamisse	On huvitatud	Ei ole huvitatud

Allikas: Holmes & Zimmer, 1994, lk 114.

Mikroettevõtete (sh sotsiaalettevõtete) juhid töötavad n-ö laiendatud ratsionaalsusega, kus majanduslik ratsionaalsus ei ole alati ilmne ning subjektiivsus ja mõjutatavus mängivad otsuste tegemisel suuremat rolli (Jaouen & Gundolf, 2009, lk 67). Nad taotleavad kontrolli oma aja üle, suuremat paindlikkust oma era- ja pereelu jaoks ning vabadust kohandada oma lähenemisviise oma tööga (Campin & Luke, 2012, lk 492). Mõned neist on ajendatud ebakindlusest, mis tuleneb tihti madalamast haridustasemest ning tõrjutuse ja haavatavuse tundest. Selle tõttu nõustutakse tihti madalama sissetulekuga kui vastutasuks on sõltuvuse puudumine ja stabiilsuse saavutamine. (Holmes & Zimmer, 1994, lk 114-115)

Nimetatud stabiilsuse saavutamine ilmneb ka selles, et suur osa sotsiaalseid ettevõtteid ei ole esmalt orienteeritud oma kasvule vaid pigem stabiilsusele. Lisaks varitseb kõiki sotsiaallettevõtteid stabiilsuse kadumise oht. Kuna otsuste tegemine väikeettevõtetes on suuresti seotud juhi isikliku suutlikkusega mõista ja kasutada olemasolevat teavet (Campin & Luke, 2012, lk 493), siis madala suutlikkuse korral võivad ühiskondlikke ümberkorraldusi võimendades ettevõtted muutuda väiksemaks ja vähem elujõulisemateks (Alvord *et al.*, 2004, lk 261). Seega ettevõtte stabiilsus ja efektiivsus on seotud omanik-juhi tegevuse, suutlikkuse ja edukusega.

Lisaks nimetatule on oma osa eetilistel väljavaadatel ja isiklikel uskumustel (Campin & Luke, 2012, lk 493). On leitud, et religioossed ja vaimsed veendumused on kõige vähemolulised tegurid moraalsete väärtuste loomisel (Dawson, Breen, & Satyen, 2002, lk 308). Samas on leitud, et religioon on oluline tegur väikeettevõtte eetikas, kus religioosete gruppide liikmetest väikeettevõtte omanik-juhid omavad suuremaid eetilisi probleeme (Quinn, 1997, lk 126). Seega on määravaks pigem inimese seotuse aste religiooniga – kes on religioossemad ja kelle elu on religioonist suuresti mõjutatud, omavad suuremaid eetilisi probleeme ja vastupidi.

Väikeettevõtete (sh sotsiaallettevõtete) omanik-juhtidest sõltub ettevõtte edukus ning nende isiklik elu, elulaad, tööspidamised ja mõtted on tihedalt põimunud nende tööeluga. Selle tõestuseks on leitud, et mikroettevõtete omanik-juhid ei nõustu väitega, et nad eraldavad oma äriotsuseid isiklikest moraalsetest otsustest (Dawson *et al.*, 2002, lk 306). Kokkuvõtvalt on omanik-juhtide personaalsed eesmärgid teejuhiks ja otsesteks mõjutajateks äriotsuste kujundamisel. Lisaks on oluline roll usaldusel ja ka ettevõtte huvigruppidel. (Campin & Luke, 2012, lk 494-495)

Üks oluline põhjus väikeettevõtte, sh sotsiaallettevõtte, loomisel on kontroll oma elu üle, mis aga pole võimalik töötades mõne suurorganisatsiooni heaks (Holmes & Zimmer, 1994, lk 101). Seega ettevõtte loomine annab vabaduse oma aeg ise planeerida ja elada vastavalt omale meelepärasele (äri)tegevusele omast elustiili. Samas on varasemad uuringud näidanud, et olulisel kohal on ka järgmised motivaatorid (*Ibid.*, lk 101):

- tunnustus (nt saavutamaks ühiskonnas kõrgem positsioon; olla sõprade seas lugupeetud),

- sõltumatus (nt kontroll oma aja üle; suurem paindlikus oma isiklikuks- ja pereeluks; märkimisväärne vabadus kohandada oma lähenemisviise tööga).

Sotsiaaettevõtlusega tegelema hakkamise peamiseks põhjuseks on, nagu varem mainitud, moraalitunne. See tuleneb ka sellest, et üha enam väikeettevõtete omanikjuhte võtavad omaks maailmavaate, kus nad tajuvad, et neil on kohustusi oma kogukonna ees (Lange & Fenwick, 2008, lk 52). Peale selle on ajendiks isiku motivatsioon ja kaastunne. Viimase puhul tuleb tähele panna, et kaastunne toob endaga kaasa sotsiaalse riski, mis ühendatuna intuitsiooniliste teguritega viib sotsiaalse ettevõtluseni. (Grimes *et al.*, 2013, lk 460-461) Kaastunne kujundab ümber selle, kuidas sotsiaaettevõtja näeb ja kaalub tulusid ja kulusid, seega on võimalik, et isik võtab rohkem personaalseid ja/või organisatsioonilisi riske kui klassikalised ettevõtjad (Miller *et al.*, 2012, lk 632). Seega kaastunne omab suurt n-ö tõukejõudu sotsiaaettevõtlusega tegelemiseks.

Lisaks ei soovita tegeleda asjadega või müüa tooteid, mis on vastuolus nende arusaamaga sellest, mis on õige (Campin & Luke, 2012, lk 494). Seega sotsiaaettevõtjate käitumist juhivad tema arusaamad õigest ja moraalsest käitumisest ning siiski ka tema usk ja veendumused. Inimene hakkab sotsiaaettevõtjaks kui tal on emotsionaalne soov maailma paremaks muuta ning kui tema isiklikud seisukohad seda võimaldavad.

Seega sotsiaaettevõtjal ja klassikalisel äriettevõtjal on palju ühiseid omadusi, kuid peamiseks erinevuseks nende vahel on tegevuse eesmärgistus ehk kellele väärtust luuakse – kas luuakse sotsiaalset väärtust ühiskonna liikmetele või isiklikku väärtust. Lähtuvalt käesoleva töö esimesest (1.1.-1.3.) osast on koostatud lisa 3, mis selgitab sotsiaaettevõtjate vajaduste kujunemist. Lisas toodud tabelis tuuakse esmalt välja sotsiaaettevõtjatele iseloomulikud tunnused, mis võivad tähendada sotsiaaettevõtja jaoks potentsiaalset probleemi. Seejärel kõrvutatakse need tunnused konkreetsete probleemidega ning sellest omakorda selgub, millised on sotsiaaettevõtjate vajadused nende probleemidega ennetamiseks või kõrvaldamiseks. Tabeli kokkuvõttena saab välja tuua, et peamised vajadused seisnevad täiendavates teadmistes.

Kokkuvõtvalt saab välja tuua veel teisigi sotsiaaettevõtja tunnuseid, millest otseselt mingit vajadust ei tulene, kuid mis iseloomustavad seda tüüp ettevõtjaid. Nendeks

tunnusteks on: moraalitunne, kollektiivsete ja ühiskondlike huvide eest seismine, innovaativsus, kõrge motiveeritus ja mitteametlik juhtimisstiil. Seega tuleb sotsiaalettevõtetele tugiteenuste pakkumisel arvestada ka nende tunnustega, et saadav tugi oleks sotsiaalettevõtetele maksimaalse väärtusega ja efektiivselt kasutatav.

Tugiteenuse pakkujal on mõistlik kuulata oma klienti olemaks kursis, kuivõrd hästi on tema pakutav kohandatud sellele sihtrühmale. Kaasajal peetakse teenust enam väärtuse loomise perspektiiviks kui tegevuseks (Edvardsson *et al.*, 2005, lk 118). Seega on oluline mõista, et väärtust ei loo pakkuja, vaid pigem tuleneb see klientide väärtuse genereerimise protsessist (Grönroos, 2008, lk 299). Siinkohal on oluline vahet teha kahel loogikal (*Ibid.*, lk 299):

- kasutades organisatsiooni pakutavaid ressursse koos muude ressursidega ja rakendades oma oskusi, loovad kliendid enda jaoks väärtust oma igapäevastes tegevustes (klienditeeninduse loogika);
- luues klientidega toodete ja teenuste kasutamise käigus interaktiivseid kontakte, saab organisatsioon võimalusi väärtuse koosloomiseks nii ühes klientidega kui ka klientide jaoks (teenusepakkuja loogika).

Tulenevalt sellest, et väärtuse määrajaks on tarbija (Vargo & Lusch, 2004, lk 2) ja teenuse pakkuja ei loo otseselt üksinda väärtust, on oluline kliendi ja pakkuja ühtne arusaam teenusest. Kliendid ehk siin kontekstis sotsiaalettevõtted (keda esindavad sotsiaalettevõtjad), on väärtuse koosloojaiteks ning väärtust luuakse momendil, mil kliendid tarbivad teenuseid (ja tooteid) (Grönroos, 2008, lk 303). Sotsiaalse toetamise efektiivselt edastamiseks ettevõtteni tuleb muuta toetus vastavaks nende vajadustega (Schwartz & Bar-El, 2004, lk 517). Seega tuleb tugiteenuseid disainida nii, et need rahuldaks klientide vajadusi. Kuna tugiteenused on suunatud sotsiaalettevõtluse toetamisele, siis on sisuliselt võimalik jaotada sotsiaalettevõtete vajadused kaheks: mittemateriaalsete (isikutega, sh sotsiaalettevõtjatega seotud) ja materiaalsete ressursside (raha, füüsiline asukoht jne) vajadused.

Järgnev tabel toob välja, milliste tugiteenustega saab lisa 3 välja toodud sotsiaalettevõtjate vajadusi rahuldada ning milliste tugiteenustega on võimalik rahuldada sotsiaalettevõtete (kitsamas tähenduses) materiaalsete vajadusi. Kuna sotsiaalettevõtted (eriti

kui mõelda Eesti kontekstis OÜ-dele) on enamasti VKE-d, siis teooria baasil sobivad neile ka samad tugiteenused.

Tabel 4. Erinevat tüüpi tugiteenuste vastavus sotsiaaettevõtete vajadustele

Vajadused Tugiteenused	Mitterateriaalsed – personali kompetensid		Materiaalsed	
	Üldised	Majandusalased	Finants (raha)	Muu (füüsiline asukoht, seadmed jne)
Eksporditegevuse toetus		x	x	
Inkubatsioon				x
Koolitused	x	x		
Võrgustiku teenused	x	x		
Mentorlus ja konsultatsioonid (nõustamine)	x	x		
Riiklik finantstoetus			x	

x – milline tugiteenus mingi vajaduse rahuldamiseks sobib

Allikas: autori koostatud.

Tugiteenused väga olulised ning nende arendamine võib aidata ettevõtlust veelgi efektiivsemalt toetada (Rakicevic *et al.*, 2016, lk 31). Tugiteenuste efektiivsuse tõstmiseks tuleb iga sotsiaaettevõtte vajadusi rahuldava tugiteenuse disainimisel mõelda ka sotsiaaettevõtjate iseloomulikele tunnustele, kuna suur hulk tugiteenuseid on suunatud sotsiaaettevõtja pädevuste tõstmisele (vt tabel 4). Tugiteenuse pakkujal on oluline teadvustada, kes on tema klient ja luua persoonad (vt lisa 1). See aitab pakkujal olla kliendikeskem. Seega ei piisa vaid teadmistest, mis vajadust pakutava tugiteenusega saab rahuldada, vaid tuleb ka pakutav teenus disainida kliendile vajaduspõhisemaks.

Järgmiseks sammuks tugiteenuse disainimisel on teenuse plaani ning sealhulgas klienditeekonna kaardistamine (vt lisa 2). Klienditeekond näitab ära, kuidas sotsiaaettevõtte tugiteenuseni jõuab ning milline on tugiteenuse tarbimisprotsess tema jaoks. Teenuse plaan sisaldab klienditeekonda, kuid toob iga klienditeekonna etapi juurde välja ka teised tegurid, kes/mis kliendi teenindamise protsessis osalevad. Näiteks isikud, kellega klient teenuse tarbimisel otseselt kokku puutub, ning asukoht, kus kohas klient teenuse tarbimisel on.

2. TUGITEENUSTE KOHANDAMINE SOTSIAALETTEVÕTETE VAJADUSTELE

2.1. Sotsiaaletterevõtlus Eestis ning selle tugisüsteemi nõudlusele vastavuse uuring

Sotsiaalne ettevõtlus on paljudes valdkondades riigile justkui käepikendus osutamaks ühiskonna liikmetele erinevaid teenuseid. Mõistmaks, milline on sotsiaaletterevõtluse hetkeolukord Eestis, toob autor järgnevalt välja ülevaate selle arengust Eesti kontekstis ning selgitab, milliste meetoditega, millal ja miks ta uurib sotsiaaletterevõtluse tugisüsteemi vastavust toetatava vajadustele ning sealhulgas selgitab välja, millised need vajadused üldse on.

Sotsiaalsed ettevõtted on organisatsioonid, mis teenivad omatulu ning reinvesteerivad selle ühiskonnas positiivse muutuse esilekutsumiseks (Mis on ..., *s.a.*). Esimesed sotsiaalsed ettevõtted asutati Eestis 1990. aastate alguses koos teiste vabaihendustega, kuid sel ajal ei nimetatud neid veel sotsiaalseteks ettevõteteks (Lepa & Naarits, 2015, lk 110). Eestis räägitakse sotsiaalsest ettevõtlusest teadlikumalt alates 2005. aastast, kui Heateo Sihtasutus korraldas esimese konkursi leidmaks võimalusi sotsiaalseks ettevõtluseks (Sotsiaalse ettevõtluse ajalugu..., *s.a.*). Sotsiaalses ettevõtluses nähti potentsiaali muutmaks Eesti ühiskonda (Lepa & Naarits, 2015, lk 110). Tänapäevaks on sotsiaaletterevõtlus teinud läbi suure arengu nii Eestis kui mujal maailmas. Huvi sotsiaalse ettevõtluse vastu on kasvavas trendis. (Sotsiaalse ettevõtluse ajalugu..., *s.a.*)

Kodanikuühiskonna Sihtkapital (KÜSK) alustas 2010. aastal spetsiaalselt sotsiaalsetele ettevõtetele suunatud toetusprogrammidega (Lepa & Naarits, 2015, lk 111). Sotsiaalset ettevõtlust hakati ajapikku nägema kui mitmekesiste finantseerimisallikatega toimivat ärimudelit, mille abil ühiskonna valupunkte leevendada. 2012. aasta kevadel asutas 19

organisatsiooni Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku (SEV), mille liikmeskond aina kasvab (Sotsiaalse ettevõtluse ajalugu..., *s.a.*). 2015. aasta aprilli kuu seisuga oli võrgustikul 48 liiget (Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku..., *s.a.*).

Sotsiaalse ettevõtluse sektor on Eestis jätkuvalt kasvutrendis. Sektori mahtude suurenemist nii majanduslikus mõttes kui tööandjana näitab 2014. aastal Vabaühenduste Liidu EMSL, Statistikaameti ja Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku koostöös valminud esimene Eesti sotsiaalse ettevõtluse statistiline aruanne. (Sotsiaalse ettevõtluse statistika, *s.a.*) Mainitud Eesti sotsiaalse ettevõtluse statistilise aruande ühe osana viidi läbi uuring „Sotsiaalse ettevõtluse sektor Eestis“ (Lepa & Naarits, 2015, lk 110) kaardistamaks siinseid sotsiaalseid ettevõtteid ja trende. Valimi moodustasid 2012. aasta andmed, mida uuriti perioodi 2009–2012 kohta. Uuringusse kaasati 125 organisatsiooni, kelle puhul sai kindlalt öelda, et nad on sotsiaalsed ettevõtted. Potentsiaalselt on sotsiaalseid ettevõtteid Eestis üle 800, kui neid ei saanud valimisse kaasata andmete ebapiisavuse tõttu. (Kui palju on..., *s.a.*)

Täpset sotsiaalsete ettevõtete arvu Eestis on aga võimatu öelda. Esmalt piirab seda ühtse ametliku definitsiooni ja kriteeriumite puudumine ning seetõttu on raske ka piiri tõmmata, millal lõpeb traditsioonilise mittetulundusühenduse tegevus ja algab sotsiaalne ettevõtlus. Teisalt oleneb palju sellest, kas organisatsioon ise end sotsiaalse ettevõtteks määratleb. SEV-ile on Eestis teada üle saja sotsiaalse ettevõtte, kuid see arv on pidevalt kasvamas. (Sotsiaalse ettevõtluse ajalugu..., *s.a.*) Eestis, nagu ka paljudes teistes riikides, puudub täna veel sotsiaalsetel ettevõtetel eraldi juriidiline vorm (Juriidiline vorm, *s.a.*).

Sotsiaalse ettevõtte tunnused täheldavad, et sotsiaalsel ettevõttel peab olema ettevõtlustegevus, tulu turu allikatest ning samas on seatud piirangud kasumi ja varade jaotamisele. Seetõttu on Eesti majandusruumis tegutsevatele sotsiaalsele ettevõtjale kõige sobivam tegutseda mittetulundusühingu või sihtasutusena, kelle puhul on kasumi jaotamine välistatud. Samas leidub ka kasumijaotusest loobunud osaühinguid (OÜ) ja vabaühenduse-äriühingu koostöövorme (MTÜ või SA + OÜ) (vt lisa 4 joonis 1). Tegevusalad on sotsiaalsetel ettevõtetel erinevad ning see näitab, et sotsiaallettevõtted loovad positiivset muutust erinevate ühiskondlike valupunktide leevendamiseks. Valdav

enamus neist on koondunud Harjumaale ja selle lähiümbrusesse ning teine suur osa Lõuna-Eestisse (vt lisa 4 joonis 2). (Lepa & Naarits, 2015, lk 115-116)

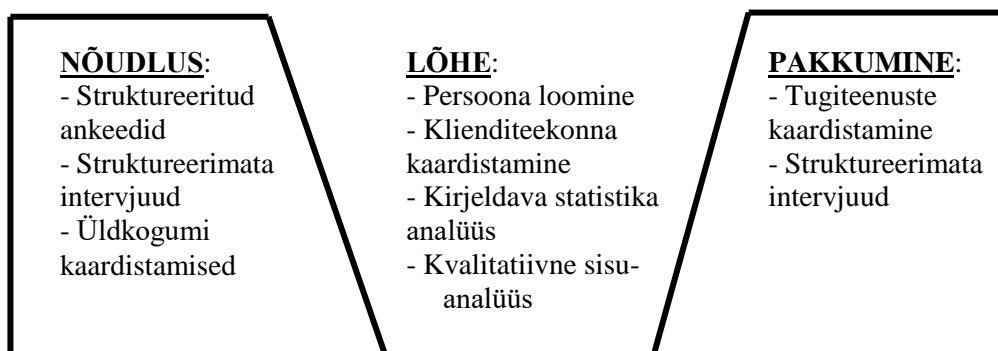
Käesoleva töö uuringuga rakendati erinevaid meetodeid leidmaks vastust magistritöö uurimisküsimusele: kuidas muuta olemasolev ettevõtluse tugisüsteem sotsiaalettevõtluse sektori vajadustele paremini vastavaks. Ülevaate uuringu läbiviimise meetoditest, meetodi kasutamise ajast ning väljundist annab järgnev tabel 5.

Tabel 5. Sotsiaalettevõtluse tugisüsteemi nõudlusele vastavuse uuringu kirjeldus

Nr	Meetod	Aeg	Väljund
1	Sotsiaalettevõtlust toetavate organisatsioonide ja nende pakutavate teenuste kaardistamine (vt lisa 5)	08.02.2016-14.02.2016	Kes toetavad, kuidas toetavad, keda täpsemalt toetavad?
2	Ankeetküsitlus (elektroonne) sotsiaalettevõtjate seas (SEV liikmed + „kasvulava“) (vt lisa 6)	22.02.2016-04.03.2016	Millised on toetamisvajadused? (nõudlus)
3	2014. aastal uuringus „Sotsiaalse ettevõtluse sektor Eestis“ osalenud sotsiaallettevõtete (va SEV liikmed ja „kasvulava“) kontaktide kaardistamine (vt lisa 7)	24.03.2016-27.03.2016	Vajalik sisend e-posti aadresside näol täiendava ankeetküsitluse läbiviimiseks
4	Täiendav ankeetküsitlus (elektroonne) sotsiaalettevõtjate seas (uuringus „Sotsiaalse ettevõtluse sektor Eestis“ osalenud teised (sotsiaalsed) ettevõtted) (vt lisa 8)	30.03.2016-08.04.2016	Millised on toetamisvajadused? (nõudlus)
5	SEV liikmete esindajate kontaktide kaardistamine (vt lisa 9)	30.03.2016-03.03.2016	Vajalik sisend kontakttelefoni näol ankeetküsitlust täiendava intervjuu läbiviimiseks
6	Intervjuud sotsiaallettevõtete esindajatega (vt lisa 9 ja 10)	31.03.2016-05.04.2016	Täiendav informatsioon sotsiaallettevõtte vajadustest ehk nõudlusest
7	Intervjuud sotsiaalettevõtlust toetavate teenuste esindajatega (vastavalt vajadusele) (vt lisa 11)	04.05.2015-11.04.2016	Milline on tugiteenuste pakkumise hetkeseis? Kuivõrd on seda võimalik muuta? (pakkumine)
8	Teiseste andmete analüüs (A. Kadakmaa uuring)	16.03.2016	Milline on avaliku sektori töötajate teadlikkus sotsiaalettevõtlusest?
9	Sotsiaalettevõtja persoon kaardistamine (vt lisa 1)	09.04.2016	Milline on uuringus osalenud sotsiaallettevõtja?
10	Klienditeekonna ehk protsessi kaardistamine (lähtudes 1-9 meetodi tulemustest) (vt lisa 12)	21.03.2016-10.04.2016	Protsessi kaardistamine ning võimaldab leida nõudluse ja pakkumise vahelisi kitsaskohti
11	Teenuse plaani konstrueerimine ühe tugiteenuse näitel (vt lisa 2)	11.04.2016	Näitamaks teenuse plaani loogikat ühe sotsiaalettevõtluse tugiteenuse näitel.
12	Teiseste andmete analüüs (SEV liikmeuuringu (2015.a.) tulemused)	13.04.2016	Teiseste andmete kõrvutamise käesoleva uuringu andmetega ning puutepunktide täiendav analüüs

Allikas: autori koostatud

Läbiviidud uuringuga selgitati: milline on nõudlus, milline on pakkumine ja kui suur on nende vaheline lõhe. Ülevaate uuringu kontseptuaalsest olemusest ja sh andmeanalüüsi meetoditest annab järgnev joonis. Detailsemalt andis meetoditest ülevaate eelnev tabel 5 leheküljel 34.



Joonis 4. Uuringu kontseptuaalne skeem ja meetodid (autori koostatud)

Sotsialettevõtteid ja sh –ettevõtjaid toetavate institutsioonide ja nende pakutavate teenuste kaardistamine on oluline saamaks terviklikku pilti hetkeseisust ehk milline on tänane tugisüsteem. See teadmine võimaldab analüüsida hetkel pakutavate tugiteenuste sobilikkust ja vastavust nõudlusele. Nõudluse välja selgitamiseks viis autor läbi kaks ankeetküsitlust (vt tabel 6).

Tabel 6. Struktureeritud ankeetide kirjeldus (autori koostatud)

Tunnus	I ankeetküsitlus (töös I)	II ankeetküsitlus (töös II)
Läbiviimise aeg ja koht	22.02.2016-04.03.2016 GoogleDocs keskkonnas	30.03.2016-08.04.2016 GoogleDocs keskkonnas
Peamine eesmärk	Saada informatsiooni tugiteenuste nõudlusest (vt lisa 6)	Saada täiendavat informatsiooni tugiteenuste nõudlusest (vt lisa 8)
Üldkogum	64 sotsialettevõtte esindajad	88 sotsialettevõtte esindajad (vt lisa 7)
Üldkogumi kujunemine	SEV liikmete ja “kasvulava” esindajad	Uuringu “Sotsiaalse ettevõtluse sektor Eestis” valim (va SEV liikmed ja “kasvulava”) (2014.a.)
Valim	17 sotsialettevõtte esindajat	14 sotsialettevõtte esindajat
Piiratud	Valim kujunes oodatust väiksemaks, sest: uuringusse ei saanud kaasata varasemalt mainitud 2014.aasta uuringu osalejaid; ankeetküsitluse vastamisaktiivsus oli suhteliselt madal	Üldkogumi kättesaamiseks tuli kaardistada 2014.aastal uuringus osalenute kontaktandmed (vt lisa 7). Valim kujunes oodatust palju väiksemaks, sest vastamisaktiivsus oli madal

Oluliseks piiranguks uuringu läbiviimisel on üldkogumi tegelik suurus, kuna hetkel ei oska keegi öelda, kui palju Eestis sotsiaalseid ettevõtteid tegelikult on. Kuna 2014.

aastal valminud Eesti sotsiaalse ettevõtluse statistilise aruande jaoks tehtud uuringusse kaasati 125 sotsiaalset ettevõtet, siis arvestas käesoleva töö autor kaasata oma uuringusse vähemalt sama palju sotsiaalseid ettevõtteid. Paraku sai käesoleva töö autor oma uuringusse kaasata esmalt vaid SEV liikmelisusega ja selle n-õ kasvulasse kuuluvaid sotsiaalseid ettevõtteid, sest andmed uuringus osalenute kohta on SEV-i olemas, kuid need on anonüümsed ning ei kuulu jagamisele (K. Kivioja-Ööpik suuline teade 18.02.2016).

Seega ei olnud autoril sel hetkel võimalik ankeetküsitlust edastada nendele sotsiaallettevõtetele, kes sisuliselt on sotsiaallettevõtted, kuid mingil põhjusel ei soovi olla SEV liikmed. Samas leidis töö autor mõni aeg peale I ankeetküsitluse läbiviimist SEV-i veebilehelt dokumendi, kus toodi välja kõik varasemalt nimetatud uuringu osalejad, sh siis nii SEV-i liikmed kui ka mitteliikmed. Selleks, et saada vastuseid ka nendelt organisatsioonidelt viis autor läbi veebiuuringu, millega kaardistas 2014. aasta uuringus osalenud ettevõtete kontaktid sorteerides nimekirjast välja SEV liikmed ja „kasvulava“ (vastavalt SEV kodulehel olevale informatsioonile). Selle küsitluse eesmärgiks oli saada täiendavaid andmeid sotsiaallettevõtete ja nende vajaduste kohta ning näha võimalikke erisusi SEV-ga seotud ja mitteseotud organisatsioonide vahel.

Lisas 7 on välja toodud organisatsioonide nimed, registrikoodid ja juriidilised vormid, kuid kaardistatud e-posti aadresse ei avalikustata säilitamiseks nendele organisatsioonidele sama anonüümsuse tase, mis oli neil ka 2014. aasta uuringus. Vastavalt kaardistamise tulemustele edastas autor seni käesoleva töö uuringusse mittekaasatud organisatsioonide esindajatele ankeetküsitluse (vt lisa 8). Seda ankeetküsitlust täiendati lisaküsimustega tulenevalt esimese ankeetküsitluse tulemustest ja informatsiooni vajakajäämistest.

Läbiviidud ankeetküsitlustega tagati vastajate anonüümsus sellega, et ei esitatud väga spetsiifilisi küsimusi, mis võisid mingilgi moel reeta vastaja isiku. Küsitluste ülesehitamisel toetuti käesoleva töö teoreetilisele osale ning Rakicevic *et al.* 2016 teadusartiklis välja toodud uuringuküsimustele, millega uuriti tugiteenuste efektiivset planeerimist VKE-dele. Ankeetküsitluste küsimused on esitatud lisas 6 ja 8. Ankeetküsitluste kasuks otsustati siinkohal selle tõttu, et see võimaldas saada suurt hulka infor-

matsiooni vastajale mugavamal viisil. Autor viis I ankeetküsitluse lõppedes saadava informatsiooni põhjal läbi ka täiendavad ja spetsiifilisema sisuga intervjuud (vt lisa 10) SEV liikmetega. „Kasvulava“ intervjuudesse ei kaasatud, kuna informatsioon nende kohta ei ole avalik. Intervjuude läbiviimiseks tuli jällegi kaardistada kontakte ning autor viis läbi veebiuuringu, mille tulemuseks leidis ta iga SEV liikme esindaja kontakti.

Intervjuud sotsiaalettevõtjatega täiendasid ankeetküsitluse tulemusi ja selgitasid välja, milles seisneb sotsiaalettevõtjate hinnangul kõige suurem piiratus tugiteenuste tarbimisel ning mis liiki tugiteenuse järgi nad kõige suuremat vajadust tunnetavad. Intervjuude raames vastuste otsimine neile küsimustele võimaldas saada põhjendusi, mis omakorda võimaldasid saadud tulemusi sisukamalt analüüsida. Lisaks otsustati intervjuude kasuks veel selle tõttu, et ankeetküsitlusele vastamise aktiivsus oli madal. Intervjuude teemad on välja toodud lisa 10. Üldkogumisse (vt lisa 9) kuuluvad intervjuude puhul SEV liikmed ehk 48 sotsiaalset ettevõtet. Intervjuudes oli nõus osalema neist aga 43,8% ehk 21 sotsiaalettevõtte esindajat.

Uurimaks ka pakkumise poolt, viis käesoleva töö autor läbi intervjuusid tugiteenuste pakkujate esindajatega (vt lisa 11). Peamiselt keskenduti Majandus- ja Kommunikatsioonministeeriumi (MKM) ametnikele, sest käesolev töö on tihedalt seotud MKM-i plaanidega riikliku tugisüsteemi arendamisel ning selle tõttu on pakkumise poolelt peamised küsimused tugiteenuste pakkujatele sisult sarnased. Lisaks, lähenedes teemale protsessipõhises vaates, on MKM siinkohal „dirigent“. Selleks, et tugiteenuste pakkujaid samade küsimustega mitte tülitada, oli MKM-i personal nõus informatsiooni ka käesoleva töö autoriga jagama. Vajaduse ilmnemisel küsis autor otse tugiteenuste pakkujatelt täiendavat informatsiooni.

Selleks, et saada aimu, kes on tüüpiline sotsiaalettevõtte esindaja koostas autor persoona kaardi (vt lisa 1). Andmed persoona koostamiseks sai autor ankeetküsitlustest ja intervjuudest sotsiaalettevõtete esindajatega. Persoona kaart võimaldab tugisüsteemi osapooltel mõista, kes on need isikud, kes peamiselt sotsiaalettevõtteid esindavad ning millised on nende olulised karakteristikud. Oluline on tõdeda, et persoona annab käesolevas töös informatsiooni sotsiaalettevõtte esindaja kohta, kes üldjuhul on sotsiaalettevõtja. Lisaks kaardistas autor klienditeekonnad erinevate tugiteenuste lõikes.

Aluseks võttis autor sotsiaaettevõtlust toetavate organisatsioonide ja nende pakutavate teenuste kaardistamise tulemused ning seejärel otsis lisainformatsiooni institutsioonide kodulehekülgedelt, et saada aimu, kuidas klient peab tugiteenuse tarbimisel tegutsema. Vajadusel sai autor lisainformatsiooni ankeetküsitlustest, intervjuudest sotsiaal-ettevõtete esindajatega ja teiste tugisüsteemi osapooltega.

2015.aasta oktoobris ilmus meedias artikkel, kust selgus, et tänane ettevõtluse tugisüsteem tuleks Eestis üle vaadata, kuna Euroopa Liidu struktuurifondide toetused lõpevad umbes viie aasta pärast. Sellest selgus, et terviklahenduse leidmiseks tuleb riiklikul tasandil üle vaadata paljude tugiteenuste pakujate tegevused. (BNS, 2015) Käesoleva aasta veebruaris kinnitas Piret Treiberg (suuline vestlus, 11.02.2016) Majandus- ja Kommunikatsiooniministeriumist, et juba tegeletakse ettevalmistustega ning on hakatud erinevaid ettevõtlust toetavaid teenuseid ka riiklikul tasandil kaardistama, et oleks võimalik ühendada erinevad täna pakutavad tugiteenused n-ö ühe katuse alla (vt lisa 14).

Kuna eelnimetatud riiklik tugisüsteemi reformimine arvestab eelkõige klassikalise ettevõtlusega, siis on käesoleval tööoluline roll andmaks teavet sotsiaaettevõtluse seisukohalt. Teema aktuaalsust tõestab veel see, et tugi sotsiaaettevõtlusele on erinevates aspektides küll olemas, kuid see pole süsteemne ja terviklik (J. Aps, suuline vestlus, 10.03.2016). Ka Euroopa Majandus- ja Sotsiaalkomitee rõhutas 2011. aastal vajadust, et liikmesriigid ja EL-i institutsioonid tagaksid sotsiaalsetele ettevõtetele võrdsetel tingimustel teiste ettevõtlusvormidega kaasatuse riiklikele ettevõtetele suunatud poliitikaalgatustesse ja programmidesse ning et nendega samamoodi arvestataks nagu teiste ettevõtlusvormidega. (Lepa & Naarits, 2015, lk 119)

Samas on 2014. aasta Euroopa sotsiaalse ettevõtluse uuringu üks peamisi järeldusi, et sotsiaalseid ettevõtteid esile tõstva ja toetava juriidilise raamistiku puudumise tõttu on paljudes riikides ametnikel raske sotsiaalsetele ettevõtetele toetusprogramme kujundada ja suunata. Lepa ja Naarits (2015, lk 120) tõdesid toetusmehhanismide põhimõtteid muutmata jääb tegevus ühiskonnaelu probleemidele lahenduste leidmisel killustatuks kitsa profiiliga organisatsioonide vahel. Sotsiaalse innovatsiooni lahendused ei muutu laialdaseks ega süsteemseks. Peale selle jääb elujõulise tegevusmudeliga sotsiaalsete

ettevõtete arv väikeseks ja nende tegevusulatus piiratuks. Olukorda aitaksid kindlasti parendada sotsiaalsetele ettevõtjatele suunatud spetsiifilised mentorlus- ning inkubatsiooniprogrammid. (Lepa & Naarits, 2015, lk 119-120)

Käesoleva töö sotsiaalettevõtluse tugisüsteemi nõudlusele vastavuse uuring koosneb 12 uurimismeetodist, millest suure osa moodustavad algandmete kogumine, elektroonsed ankeetküsitlused ja intervjuud erinevate osapooltega. Töö teema on aktuaalne nii sotsiaalettevõtete tasandil kui ka riigi tasandil, seega ettepanekud on suunatud nii MKM-le, kes tegeleb hetkel riikliku ettevõtluse tugisüsteemi reformimisega, kui ka SEV-le, kes seisab sotsiaalsete ettevõtete huvide ja jätkusuutlikkuse tagamise eest.

2.2. Sotsiaalettevõtluse tugisüsteemi nõudlusele vastavuse analüüs

Saamaks ülevaadet, millised võimalused on Eesti sotsiaalettevõtetal hetkel tugiteenuste tarbimiseks, kaardistas autor ettevõtlust toetavad organisatsioonid (vt lisa 5). N-ö tänase (aprill 2016) seisuga kaardistamiseks vaadeldakse, milliseid tugiteenuseid pakutakse ning kes on sihtrühmaks ehk sisuliselt kaardistatakse pakkumine. Kuna Eestis peavad sotsiaalettevõtted kuulumaks SEV-i teenima tulu toodete või teenuste müügilt omades elujõulist ärimudelit (Sotsiaalne ettevõtlus Eestis, *s.a.*) ning sotsiaalettevõtjad on paljuski sarnased klassikalistele äriettevõtjatele, siis sobivad neile ka paljud üldisemad ettevõtlust toetavad tugiteenused, mis on algupäraselt mõeldud klassikalise äriettevõtluse toetamiseks. Nimetatud ühisosa tõttu langeb suur osa MKM-i poolt kaardistatud üldisest ettevõtluse tugisüsteemist (vt lisa 14) kokku sotsiaalettevõtluse tugisüsteemiga.

Lisaks tabelis nimetatule pakuvad tugiteenuseid veel SA Innove ja SA Eesti Teadusagentuur, kuid seda pigem kaudselt, sest need asutused vahendavad vaid informatsiooni Sotsiaalministeeriumi ja Haridus- ja Teadusministeeriumi haldusalasse jäävate toetuste ja teenuste kohta (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2016). Seega nagu ka teooriast selgus, siis ettevõtted saavad tugiteenuseid erinevatelt pakkujalt või huvirühmadelt oma keskkonnas (Rakicevic *et al.*, 2016, lk 31).

2000. aastal loodud EAS on riikliku ettevõtluse tugisüsteemi üks suuremaid institutsioone, pakkudes ettevõtjatele, teadusasutustele, avalikule ja kolmandale sektorile rahalisi toetusi, nõustamist, koostöövõimalusi ja koolitust. (Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus, *s.a*) Seega käesoleva töö autori hinnangul on lisas 5 välja toodud tugiteenuste pakkujatest EAS üks olulisemaid, kuna tal on võimekus nõustada ja abi pakkuda nii äriühingust kui ka mittetulunduslikust ühingust sotsiaaettevõttele. Nõustamisega tegelevad peamiselt EAS-i haldusalasse kuuluvad maakondlikud arenduskeskused (MAK-d) (A. Järvpõld, suuline vestlus, 03.03.2016). Samas mitmetest intervjuudes selgus, et MAK-de tase on piirkonniti väga ebahütlane ning see mõjutab pakutavate tugiteenuste kvaliteedi taset ja organisatsiooni üldist mainet.

Autori hinnangul on EAS-i kõrval väga tähtsaks tugiteenuse pakkujaks ka SEV, sest viimane on spetsialiseerunud sotsiaaettevõtete spetsiifikale ning tänu sellele on SEV-i parem võimekus kvaliteetsema informatsiooni jagamiseks. Samas on SEV-i puhul oluliseks piiratusena inimressursi nappus ehk SEV-i personal ei jõua kõikidele sotsiaaettevõtetele personaalset nõustamist jagada sel kujul nagu seda saavad teha MAK-d, samas MAK-des puudub sotsiaaettevõtluse konsultant ning pädevus selles valdkonnas erineb piirkonniti palju. Seega SEV ei suuda pakkuda kvantiteeti ning keskendub kvaliteedile (J. Aps, suuline vestlus, 10.03.2016).

Sotsiaaettevõtted saavad tugiteenuseid üldiselt klassikaliste äri- ja mittetulunduslike ühingutega samadest kohtadest (vt lisa 5). Intervjuuerides erinevaid ametnikke tuli aga välja, et teadlikkus sotsiaaettevõtlusest on erinev. Ka A. Kadakmaa läbiviidud uuring avaliku sektori töötajate teadlikkusest sotsiaaettevõtlusest tõestas seda ning ta tõdes, et võrreldes varasemate uuringutega on 2016. aasta alguses avaliku sektori töötajate teadmised sotsiaaettevõtlusest küllaltki head. Lausa 81% vastanutest ehk 54 inimesest teadis, mis on sotsiaalne ettevõtlus, ning üldiselt oli vastajatel positiivne hoiak sotsiaaettevõtluse suhtes (A. Kadakmaa, e-kiri, 16.03.2016).

Tugiteenuste pakumise kaardistamisest selgus kaks viisi, kuidas saab tugiteenuseid struktureerida. Esmalt sotsiaaettevõtte vanuse järgi ehk tugiteenused on suunatud, kas alustavatele või juba paar aastat tegutsenud organisatsioonidele (olenevalt tugiteenusest OÜ, MTÜ või konkreetselt sotsiaalne ettevõtte). Lisaks on tugiteenuseid võimalik

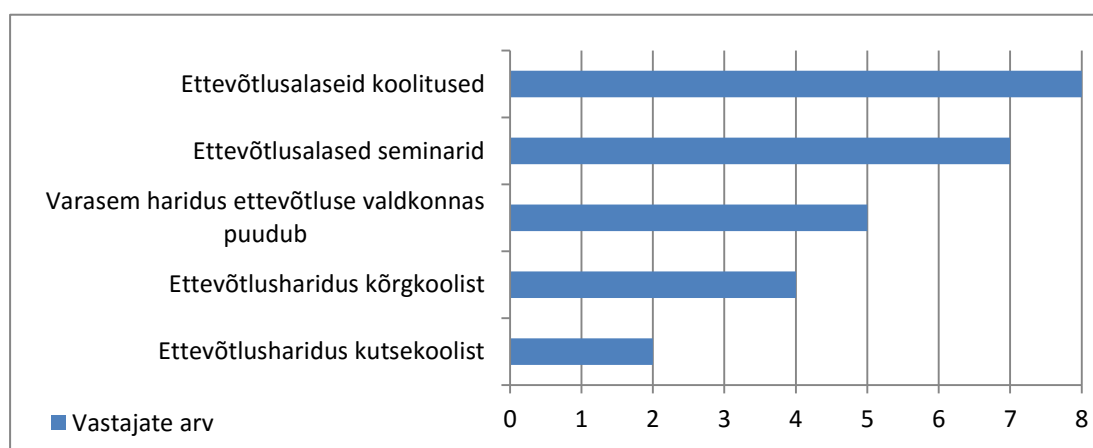
struktureerida pakutava sisu järgi ehk tugiteenus võib seisneda rahalises toetuses, oskusteabes või kombinatsioon kahest eelnevast. Niisamuti struktureerib ka SEV tugiteenuseid (J. Aps, suuline vestlus, 10.03.2016), kuid siin kontekstis räägivad nad 2016. aasta alguses veel üldjuhul vähematest tugiteenustest.

SEV esimees Jaan Aps selgitas intervjuus, et tuge saavad sotsiaalsed ettevõtted kõigis eelnimetatud aspektides, kuid mitte süsteemselt ehk terviklik süsteem puudub. Peamisteks tugiteenuste pakkujateks sotsiaalsetele ettevõtetele on Heateo SA, HMN läbi koostööprojektide SEV-ga, Kodanikuühiskonna Sihtkapital (KÜSK) ja Olympic Casino läbi arenguhüppeks jagatava stipendiumi, mida saavad aastas kaks kuni kolm sotsiaalset ettevõtet. (J. Aps, suuline vestlus, 10.03.2016) Lisaks on sotsiaallettevõtetele võimalik osaleda programmis „Ajujaht“ (J. Aps, e-kiri, 09.04.2016). Vastupidiselt nimetatule ei oma suur osa lisa 6 välja toodud tugiteenuste pakkujad sotsiaallettevõtluse edendamisele suunatud meetmeid ning pigem on need tugiteenused sotsiaalletvõtetele tingimustele (juriidiline vorm, tegevusvaldkond vms) vastamise korral võimaluseks.

Teisisõnu, lisa 5 on välja toodud kõik tugiteenused, mida saavad sotsiaalletvõtted kasutada vastavalt oma juriidilisele vormile, tegevusvaldkonnale, vanusele või muule tegurile. Näiteks töötukassa puhul on sihtrühmaks töötu isik, kes soovib endale ise töökohta luua. Siinkohal on mõeldud tugiteenusena ettevõtluskoolitust, ettevõtluse alustamise toetust ja järelteenuseid (mentorlus, nõustamine, koolitused) (E. Aas, suuline vestlus, 11.02.2016), kui isik loob sotsiaalse ettevõtte. Piiranguks siinkohal on asjaolu, et loodav sotsiaalletvõtte peab olema juriidiliselt vormilt osaühing (OÜ) (J. Aps, suuline vestlus, 10.03.2016).

Järgnevalt analüüsib autor tugiteenuste nõudlust (vt joonis 4 lk 35 ja tabel 5 lk 34). I ankeetküsitlusele vastas 17 sotsiaalletvõtte esindajat. Küsimustik saadet 64 sotsiaalletvõtte esindajale, seega valim moodustas üldkogumist 26,6%. Vastajateks olid enamasti naised (70,6%) ning vastajate üldhariduslikuks tasemeks oli valdavalt kõrgharidus (82,4%). Sama trendi näitas ka II küsitlus: naiste osakaal vastajate seas oli 64,3% ning 71,4%-l vastajatest oli kõrgharidus (vt lisa 15 joonised 1 ja 2).

Küsid I küsitluses varasemat ettevalmistust ettevõtluse valdkonnas, siis kaks vastajat nimetas, et nad on õppinud ettevõtlust kutsekoolis. Siit võib järeldada, et haridustaseme küsimuse juures üks kutsekoolis ettevõtlust õppinutest on omandanud veel kõrghariduse ning küsitluse selles punktis pidas olulisemaks välja tuua viimati omandatud või tema jaoks olulisem haridus. Vastajate seas oli palju kõrgharidusega inimesi, kuid vaid neljal neist oli omandatud kõrgharidus ettevõtluse valdkonnas. Kokku oli kutse- või kõrgkoolis ettevõtlust õppinud 35,3% vastajatest. Kõige suurem osa varasemast ettevalmistusest ettevõtluse valdkonnas moodustas ettevõtlusalaste koolituste osa. Selline ettevalmistus oli 47,1%-l vastajatest. Ligilähedane koolituste osale oli ka seminaride osa ehk ettevõtlusalastel seminaridel oli osalenud 41,2% vastajatest. Oluline on välja tuua, et 29,4% vastajatest puudus varasem ettevalmistus ettevõtluse valdkonnas. Täpsemalt annab vastajate varasemast ettevalmistusest ettevõtluse valdkonnas ülevaate järgnev joonis.



Joonis 5. SEV liikmete ja “kasvulava” esindajate varasem ettevalmistus ettevõtluse valdkonnas (autori koostatud)

Ka II küsitluses osalenud sotsiaaettevõtete esindajate varasem ettevalmistus ettevõtluse valdkonnas tulenes peamiselt koolitustest ja seminaridest. Märkimist väärib, et kuigi suur osa neist olid kõrgharidusega, siis vaid ühel neist oli see omandatud ettevõtluse valdkonnas (vt lisa 15 joonis 3).

Uuringus osalenud SEV liikmete ja “kasvulava” esindajatel on üldist ettevõtluskogemust kokku 151 aastat ning keskmiselt 8,9 aastat. Kuna vastajate kogemused erinesid aastates kohati palju (kuni 30 aastat), siis on hea vaadata ka mediaani.

Mediaaniks üldise ettevõtluskogemuse juures on 6 aastat. Üks vastaja tõi välja, et tal puudub varasem üldine ettevõtluskogemus ning vastukaaluks oli kõige pikaajalisem kogemus 30 aastat. II ankeetküsitluses osalenutel oli keskmiselt 6,8 aastat ning mediaaniks 4 aastat. Samas tuleb siinkohal arvestada, et teises ankeetküsitluses oli vastajate protsent üldkogumist suhteliselt väike ning üldistavat võrdlust ei ole otstarbekas teha.

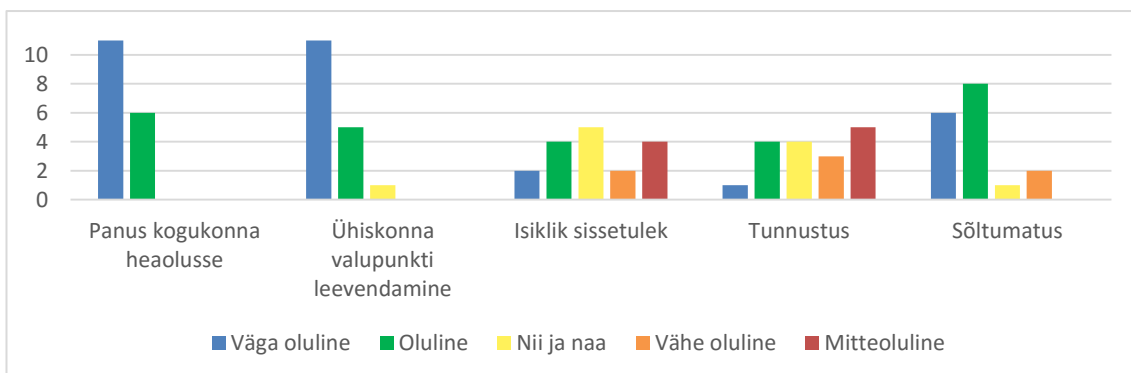
Vastukaaluks üldisele ettevõtluskogemusele uuris autor ka ettevõtluskogemust sotsiaallettevõtluses. I küsitluse vastajatel on ettevõtluskogemust sotsiaallettevõtluses kokku 63 aastat ehk 58,3% vähem kui ettevõtluses üldiselt. Keskmiselt on vastajatel ettevõtluskogemust sotsiaallettevõtluses kokku 3,7 aastat ning mediaaniks on 3 aastat. Kahel vastajal on ettevõtluskogemus sotsiaallettevõtluses alla aasta ning samas ühel neist on lausa 18 aastat. Samas 82%-l vastajatest oli ettevõtluskogemust valdkonnas alla viie aasta. Tulenevalt sellest on ka mediaani ja aritmeetilise keskmise vahe väike. Üldise ettevõtluskogemuse puhul olid vastused erinevamad ning selle tõttu oli ka aritmeetilise keskmise ja mediaani vahe suurem. II ankeetküsitluses osalenutel oli keskmiselt 6,1 aastat ning mediaaniks 4 aastat, mis näitas, et enamasti oli üldine kogemus sarnane kogemusega sotsiaallettevõtluse kogemusega.

Kuna I küsitlusele vastasid nii SEV liikmete kui selle “kasvulavas” olevate sotsiaallettevõtete esindajad, siis uuriti ka võrgustiku liikmelisust. 70,6% vastajatest on SEV liikmelisusega organisatsiooni esindajad ning keskmiselt on esindatud sotsiaallettevõtted võrgustiku liikmed olnud kaks aastat. Ka mediaaniks on 1,8 aastat. Kõige pikemaks SEV liikmelisuse staažiks on kolm aastat ning kokku 66,7%-l oli staaži kaks kuni kolm aastat. Samas kokku on nad SEV liikmed olnud 22 aastat.

Valdavalt vastasid sotsiaallettevõtete esindajatena I küsitlusele nende juhatuse liikmed (47,1%). Vastajatest 35,3% olid sotsiaallettevõtete omanik-juhid ehk isikud, kes täidavad olles ettevõtte juhatuse liikmed, ka tegevjuhi ülesandeid. Vastajate hulgas oli ka organisatsioonide tegevjuhte (11,8%) ning üksikjuhuna ka sotsiaallettevõtte alaline täisajaga töötaja. II ankeetküsitlusele vastajate seas oli 57,1% omanik-juhid ja 14,3% tegevjuhid ning sama palju alalisi täisajaga töötajaid ja juhatuse liikmeid (vt lisa 15 joonis 4).

Kokku annavad uuringus (kahes ankeetküsitluses) vaadeldud sotsiaaettevõtte tööd 229 täistööaja mahus. Samas tuleb arvestada, et tegelikult ei anna nad tööd 229 inimesele, sest paljudes neist võimaldatakse töötamist osaajaga. Tegelik number on suurem ja võib olla olenevalt tegevusalast pidevas muutumises. Keskmisel pakuvad sotsiaaettevõtte tööd 7,6 täistööaja mahus. Samas tuleb arvestada, et tulemusi kõigutavad kaks sotsiaaettevõtet, kus pakutakse tööd 38 ja 58 täistööaja mahus. Vastajatest 66,7% pakub nelja või vähesema täistööaja mahus tööd. Seega on oluline juurde vaadata ka mediaani, milleks on 3,5 täistööaega. Mediaan näitab siinkohal tegelikku seisut paremini.

Vastajad hindasid erinevaid tegureid, mis motiveerivad neid sotsiaaettevõtlusega tegelema. Kõige enam motiveerib I küsitluses osalenuid panus kogukonna heaolusse (vt joonis 6). Mõnevõrra vähem motiveerib neid ühiskonna valupunkti leevendamine. Samas omab olulist motiveerivat tegurit ka sõltumatus ehk kontroll oma aja üle, vabadus kohandada oma lähenemisviise tööga jne. Erineval arvamusel oldi selliste tegurite nagu isiklik sissetulek ning ühiskonna ja/või sõpruskonna tunnustus osas. Mõlema osas oli suur hulk vastajaid, kes ei osanud öelda, kas see on nende jaoks oluline tegur või mitte ehk valisid “nii ja naa” variandi. Need kaks varianti olid ainukesed, mille puhul osad vastajad tõid välja, et need on mitteolulised tegurid. Lisaks toodi motivaatoritena välja veel isiklike väärtushinnanguid, toetusvõimalusi, isikliku seotust teema või probleemiga, millega muidu ei tegeletaks.



Joonis 6. Motiveerivad tegurid sotsiaaettevõtlusega tegelemisel (autori koostatud)

Läbiviidud uuringu tulemused näitavad, et paljud sotsiaaettevõtjad on rohkem mures hoolimise ja aitamise pärast kui „raha tegemise“ pärast (Thompson, 2002, lk 413). Sellest tulenevalt on ka kaks esimest tulbakomplekti joonisel 6 oluliselt kõrgemad kui

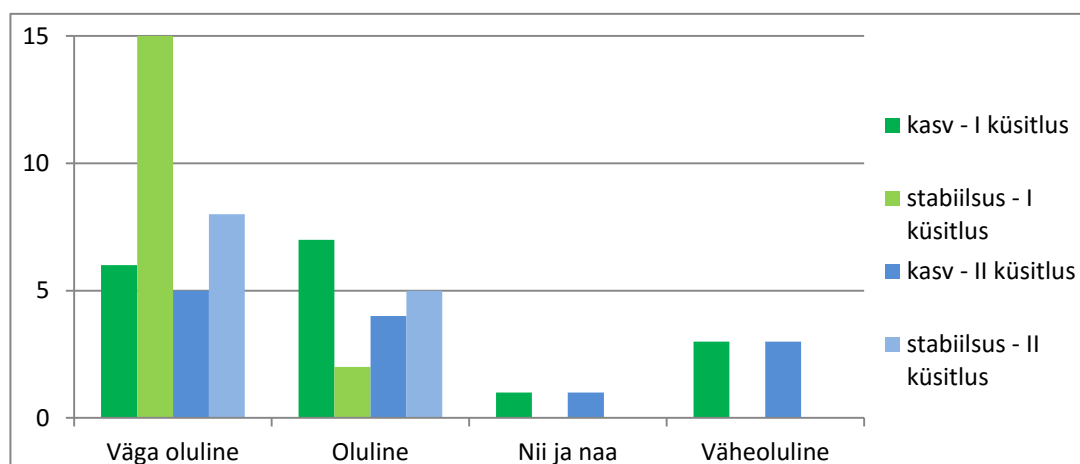
teised. Kuigi käesoleva töö teoreetilises osas sai välja toodud oluliste motivaatoritena tunnustus ja sõltumatus (Holmes & Zimmer, 1994, lk 101), siis SEV liikmete ja „kasvulava“ seas on pilt veidikene muutnud. Sõltumatus on küll oluline motivaator, kuid tunnustus on pigem vähe oluline motivaator. Vastukaaluks aga näitasid II ankeetküsitluse tulemused justnimelt tunnustuse ja sõltumatuse suurt olulisust motivaatoritena (vt lisa 15 joonis 5), kuid samas olid olulised motivaatorid neile ka panus kogukonna heaolusse ja ühiskonna valupunktide leevendamiseks.

Uurides I ankeetküsitluse vastajatelt, kas religioon mõjutab nende ettevõtlustegevust, siis 58,8% vastajatest leidis, et religioon ei mõjuta nende ettevõtlustegevust üldse. 17,6% vastajatest leidis, et religioon mõjutab nende ettevõtlustegevust vähe ning sama palju vastajaid vastas „nii ja naa“ ehk mõjutab ja samas ei mõjuta ka. See viimane võib tähendada näiteks üksikuid olukordi, kus religioon mõjutab nende ettevõtlustegevust, kuid üldiselt ei ole sellel suurt rolli. Sarnased vastused tulid välja ka II ankeetküsitlusest ehk enamasti religioon ei mõjuta või mõjutab väga vähesel määral (92,8% vastajatest) nende ettevõtlustegevust. Seda saab põhjendada ka teoorias tooduga, mille kohaselt on religioon oluline tegur ettevõtte eetikas (Quinn, 1997, lk 126). Vaid üks vastaja tõi välja, et religioon mõjutab oluliselt tema ettevõtlustegevust. Seega sai osaliselt kinnitust teooria, mille kohaselt religioossed ja vaimsed veendumused on kõige vähemolulisemad tegurid moraalseste väärtuste loomisel (Dawson *et al.*, 2002, lk 308).

Autor uuris I küsitluses, kas nad eraldavad oma äriotsused isiklikest moraalsest otsustest. Vastajatest 76,5% ei eralda oma äriotsuseid isiklikest moraalsest otsustest ehk kõik äriotsused on tihedalt seotud isiklike väärtuste ja veendumustega. II ankeetküsitluses osalenud sotsiaalettevõtjad tõdesid kõik, et nad ei eralda oma isiklike moraalseid otsuseid äriotsustest. Sellega tõestati käesoleva töö esimeses osas öeldut, mille kohaselt mikroettevõtete esindajad ei eralda oma äriotsuseid isiklikest moraalsest otsustest (Dawson *et al.*, 2002, lk 308). 23,5% vastajatest suudab eraldada oma äriotsused isiklikest moraalsest otsustest. Sotsiaalettevõtte jätkusuutlikkuse kohalt on viimane variant ettevõttele kasulik, sest vajadusel suudab sotsiaalettevõtte esindaja minna vastuollu oma isiklike moraalseste veendumustega tagamaks sotsiaalettevõtte ärilise tegevuse. Kokkuvõtvalt on sotsiaalettevõtete esindajate personaalsed

eesmärgid teejuhiks ja otsesteks mõjutajateks äriotsuste kujundamisel (Campin & Luke, 2012, lk 494-495).

SEV liikmete ja “kasvulava” esindajatele on sotsialettevõtte kasvust olulisem sotsialettevõtte stabiilsus (vt joonis 7). Uurides vastajatelt, kuivõrd oluliseks nad nimetatud tegureid hindavad, siis stabiilsuse puhul tõi 88,2% vastajatest välja, et see on väga oluline. Ülejäänud hindasid stabiilsust oluliseks. Samas kasvu hinnati madalamalt ehk 17,6% SEV liikmete ja “kasvulava” esindajatest arvas, et sotsialettevõtte kasv on väheoluline ning väga oluliseks pidas seda neist vaid 35,3%. Sama trend, stabiilsus olulisem kui kasv, ilmnes ka II ankeetküsitluses.



Joonis 7. Sotsialettevõtete esindajate hinnang sotsialettevõtte kasvu ja stabiilsuse olulisusele (autori koostatud)

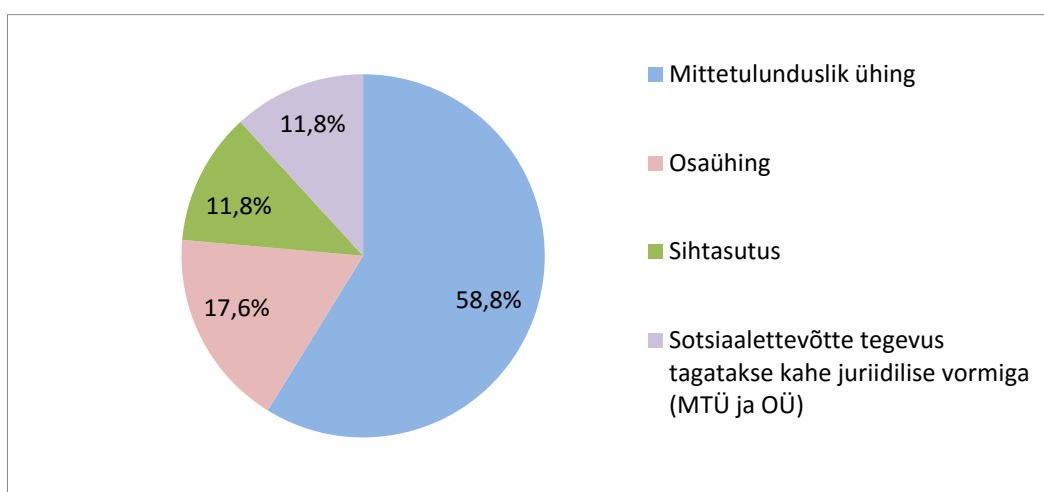
Üldiselt huvitusid I küsitluse vastajad omakapitali suurendamisest (47,1% + 11,8% väga huvitatud), kuid seisukohta ei osanud võtta kolm vastajat. 11,8% SEV liikmete ja “kasvulava” esindajatest ei olnud üldse omakapitali suurendamisest huvitatud ning sama suur hulk neist oli vähe huvitatud. II ankeetküsitlusest tuli välja, et 35,7% vastajatest oli väga huvitatud omakapitali suurendamisest ning sama palju vastajaid jäi neutraalseks. „Kuldse kesktee“ valik siinkohal võib tuleneda sotsialettevõtte esindaja iseärasusest – omatulu teenimine on eesmärk, kuid ilmtingimata ei ole alati oluline kasum. Lisaks, kuna neile on stabiilsus olulisem kui kasv, siis oma tegevustest lähtutakse teistest eesmärkidest ja omakapitali suurendamine on teisejärguline. 14,3% vastajatest oli vähe huvitatud omakapitali suurendamisest.

Vastustest ettevõtte kasvu, stabiilsuse ja omakapitali suurendamise kohta on nähtus, et stabiilsuse saavutamine on vastajatele oluline. Seda tõdesid ka Holes ja Zimmer (1994, lk 114-115). Lisaks vaadates vastajate vastuseid nende haridustaseme, motivaatorite, suhet seadusandlusesse ja omakapitali suuruse määratlemisest ilmnes, et vastajatel on ka kasvuorientatsioon (kuigi nad peavad stabiilsust olulisemaks). Kasvuorientatsiooniga juhtidele on omane kõrgharidus, ettevõtte kasv ja omakapitali suurendamise huvi (*Ibid.*, lk 114). Samas ilmnesid ka kasvuorientatsioonita juhi tunnused. Kasvuorientatsioonita juhtidele on omane mure regulatsioonide pärast ja motivaatorina sõltumatus (*Ibid.*, lk 114). Iseloomustamaks täpsemalt, kes oli uuringus osalenud sotsiaallettevõtte esindaja tutvumise lisaga 1, kus on välja toodud sotsiaallettevõtja persoona (koostatud vastavalt uuringu-tulemustele).

100% SEV liikmete ja “kasvulava” esindajatest tõdesid, et sotsiaallettevõtluse peamine eesmärk nende jaoks seisneb sotsiaalse väärtuse loomises. See kinnitab ka teooria osas toodud, mille kohaselt on sotsiaallettevõtlusele omane sotsiaalse väärtuse loomine. Raudsaar ja Kaseorg (2012, lk 23) tõid välja, et see on üks paljudes Eesti konteksti sobiv ja samas ka kirjanduses palju kasutatud leidnud sotsiaallettevõtluse ideedest. Shaw ja Carter (2007, lk 419) leidsid, et sotsiaalse väärtuse loomine ehk sotsiaalsete eesmärkide nimel töötamine ongi sotsiaallettevõtluse kui mõiste peamine sisu.

Samas Austin jt (2006, lk 6) tõid välja, et sotsiaalsete probleemide lahendamiseks ühendab sotsiaallettevõtlus kahte organisatsioonilist eesmärki: sotsiaalse ja majandusliku väärtuse loomine. Kuigi I küsitlusest tuli välja vaid sotsiaalne eesmärk, siis II küsitlus näitas sotsiaalse väärtuse loomise kõrval ka majandusliku eesmärgi olemasolu (25% vastajatest). Ka intervjuud SEV liikmetega näitasid, et tegelikult on neile ka majandusliku väärtuse loomine oluline, sest ilma selleta ei saa nad sotsiaalset väärtust luua. Majanduslik eesmärk on justkui eesmärk suurema ja tähtsama eesmärgi, sotsiaalse väärtuse loomise, täitmiseks. Autori hinnangul ongi see põhjuseks, miks esmalt toodi küsitluses eesmärgina välja vaid sotsiaalse väärtuse loomine. Seda kinnitab ka teooria osas välja toodu, mille kohaselt sotsiaallettevõtjast rääkides mõeldakse inimesele, kes loob väärtust peamiselt selleks, et täita sotsiaalset eesmärki, mitte teenida finantsilist tulu (Shaw & Carter, 2007, lk 419).

Uuritud SEV liikmete ja “kasvulava” peamiseks juriidiliseks vormiks on mittetulunduslik ühing (MTÜ) ehk uuringus osales 58,8% MTÜ-st SEV liikmete ja “kasvulava” esindajat (vt joonis 8). Vastajatest 17,6% esindasid osäühingust (OÜ) sotsiaalset ettevõtet. Märkimist väärib, et 11,8%-l oli tegemist sotsiaalse ettevõttega, mille tegevuse tagamiseks kasutatakse paralleelselt kahte juriidilist vormi (MTÜ ja OÜ). See tuleneb autori hinnangul sellest, et majanduslikult on otstarbekam osasid tegevusi OÜ-ga teha (nt põhivara soetus või alustava ettevõtja toetused EAS-lt ja töötukassalt) ja teisi MTÜ-ga (suurem valik erinevaid rahalisi toetusi).



Joonis 8. Uuritud SEV liikmete ja “kasvulava” jaotus juriidilise vormi järgi (autori koostatud)

MTÜ-de suurem osakaal eelneval joonisel tuleneb ka sellest, et MTÜna tegutseval sotsiaallettevõttel on parem positsioon, kui OÜ-na tegutseval sotsiaallettevõttel. Paremat olukorda tingib see, et MAK-d ei oska üldjuhul osäühingust sotsiaallettevõtteid nõustada, kuna neil on eraldi mittetulundusliku sektori ja ärisektori konsultandid (J. Aps, suuline vestlus, 10.03.2016). Lisaks pole OÜ-d enamasti abikõlblikud arendustoetustele, mida avalik sektor jagab (peamiselt kodanikuühendustele ja omavalitsustele) sotsiaalprobleemide ennetamiseks ja leevendamiseks. Lahenduseks võib olla eraldi juriidilise vormi loomine sotsiaalsetele ettevõtetele. (J. Aps, e-kiri, 18.03.2016)

II läbiviidud ankeetküsitlusest osa võtnud sotsiaallettevõtete esindajad esindasid enamasti (50% organisatsioonidest) MTÜ-d. 28,6% vastajatest olid OÜ-na tegutseva sotsiaallettevõtte esindajaid ning 21,4% osalejatest esindasid sotsiaalseid ettevõtteid, mis

tegutsevad kahe juriidilise vormi alt: MTÜ ja OÜ. Erinevate juriidiliste vormide kasutamine sotsiaalettevõtluse toetamiseks praktikas kinnitab käesoleva töö teoreetilist osa, milles toodi välja, et sotsiaalseid ettevõtteid võib leida erinevate ettevõtlusvormide seast. Nendeks võivad olla nii kasumit taotlevad ettevõtted kui ka mittetulunduslikud organisatsioonid (Thompson, 2002, lk 413). Lisaks leidis kinnitust ka asjaolu, et sobilikuma juriidilise vormi valik sotsiaalettevõtluse toetamiseks sõltub sellest, kui tõhusalt võimaldab äriühing või mittetulunduslik ühing probleemi lahendamiseks ressursse koondada (Austin *et al.*, 2006, lk 2).

SEV liikmete ja “kasvulava” esindajatest 52,9% arvas, et sotsiaalettevõttele peaks olema spetsiifiline juriidiline vorm. Samas suur hulk neist (47,1%) arvas, et see ei ole vajalik. II läbiviidud ankeetküsitluses osalenutest 57,1% arvas, et sotsiaalettevõttele peaks olema spetsiifiline juriidiline vorm ning 42,9% vastajatest ei pidanud seda oluliseks. Vastused kahe ankeetküsitlusega olid üsna sarnased ning selle põhjal võib väita, et pigem soovitakse sotsiaalettevõtetele eraldi juriidilist vormi. Kuigi teooriast selgus, et sotsiaalettevõtlust ei peaks vaatama teistest ettevõtluse vormidest või rakendustest eraldiseisvana, kuna tegelikkuses on piirid nende vahel ähmased (Raudsaar & Kaseorg, 2012, lk 21), siis praktikas teemale üksmeelt pole. Vastajaskond jagunes üsnagi võrdselt ning mõlemal poolel on omad argumendid. Näiteks SEV-i juhatuse esimees Jaan Aps tõi välja, et juriidilisele vormile toetuv sotsiaalse ettevõtte märgis aitaks ka tarbijatel teha teadlikumaid valikud (J. Aps, e-kiri, 1.03.2016).

Intervjuudes SEV liikmete esindajatega tuli mitmel korral välja, et ühte ja selge eristamine võimaldab enda identiteeti paremini ka teistele selgitada ning n-ö hallist massist silma paista. Kuna tihedalt integreeritud kombinatsioon sotsiaalse ja majandusliku väärtuse loomisest ei erista sotsiaalettevõtlust vaid traditsioonilisest ettevõtlusest vaid ka traditsioonilisest heategevuslikest organisatsioonidest (Miller *et al.*, 2012, lk 619), ongi eraldi juriidilise vormi loomine sotsiaalsetele ettevõtetele kõige paremaks võimaluseks oma olemuse kinnitamiseks ja selgitamiseks. Läbiviidud uuringu tulemused kinnitavad, et sotsiaalne ettevõtlus on arenemas iseseisvaks tegevusalaks (Nicholls, 2006, lk 5).

Uuringus osalenud SEV liikmed ja “kasvulava” (I) peamine tegevusvaldkond liigitud sotsiaalvaldkonna alla (13 organisatsiooni). Vaid kolmel juhul oli vastajaks haridusvaldkonnas tegutseva sotsialettevõtte esindaja. Üks vastaja liigitas oma sotsialettevõtte tegevuse administratiivvaldkonda. Ka II küsitluses oli 71,4% vaadeldavatest organisatsioonidest sotsiaalvaldkonnas tegevad ning teised tegutsesid haridusvaldkonnas. Tegevuspiirkonna küsimus ei täitnud oma eesmärgi spetsiifilise tegevus-koha välja selgitamiseks, sest ligikaudu 3/4 vastajatest (mõlema küsimustiku puhul kokku) märkis tegevuskohaks Eesti riigi. Samas on see põhjendatav sellega, et vastajad näevad oma tegevuse suunatust tervele Eesti riigile, mitte ainult oma asukoha piirkonnale.

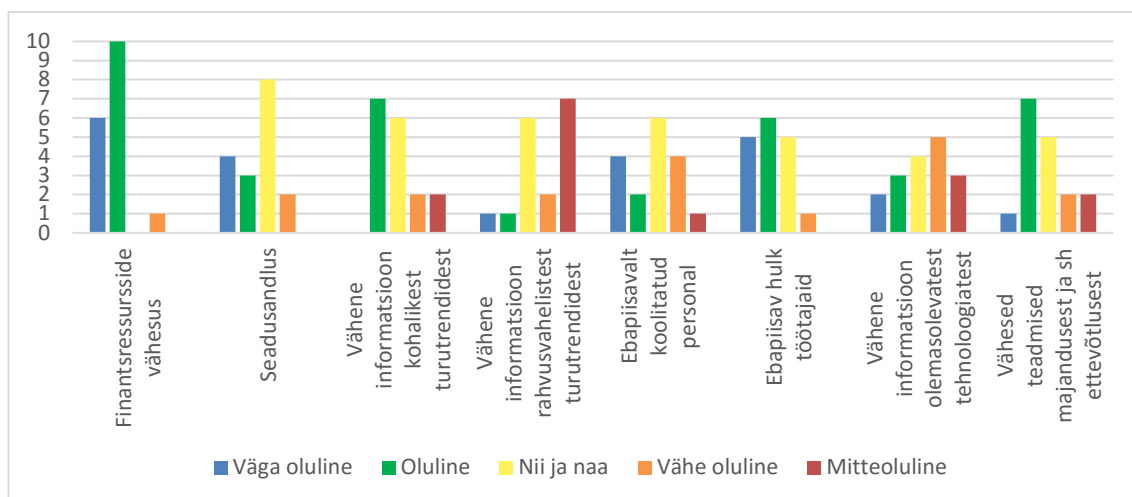
Üldiselt peavad uuringus osalenud SEV liikmete ja “kasvulava” esindajad oma sotsiaalseid ettevõtteid innovaatilisteks. 52,9% neist leidis, et nende esindatavas sotsialettevõttes on palju sotsiaalset innovatsiooni ehk nad arendavad ja loovad uusi ideid rahuldamiseks sotsiaalseid vajadusi või pakuvad uuenduslikke tooteid/teenuseid. Vaid 5,9% leidis, et neil esineb sotsiaalset innovatsiooni väga palju ning sama palju arvas, et sotsiaalset innovatsiooni on nende organisatsioonis vähe. Vastajatest 35,3% leidis, et nende organisatsioonides on sotsiaalset innovatsiooni, kuid seda n-ö keskmisel tasemel ehk ei saa öelda, et seda oleks palju või vähe. Ka II ankeetküsitlus näitas, et sotsialettevõtted on innovaatilised, sest 57,2% vastajatest leidis, et nende sotsiaalses ettevõtetes keskmisest enam innovatsiooni. Küsitluste tulemused kinnitavad käesoleva töö teooriat, mille kohaselt sotsiaalne ettevõtlus tähendab sotsiaalse eesmärgiga innovaatilist tegevust (Austin *et al.*, 2006, lk 2), kuid mitte kõik sotsiaalsed ettevõtted ei ole innovaatilised (Pisano *et al.*, 2015, lk 8).

Sotsiaalne innovatsioon on poliitiliselt väga päevakorraline (*Ibid.*, lk 3). Tõestuseks on kogunenud Eestis Riigikantselei juurde innovatsiooni rakkerühm, mis uurib süsteemseid takistusi sotsiaalsete ettevõtete kujunemisel tugevaks sektoriks. Rakkerühma üheks ülesandeks on leida süsteemsed takistused sotsiaalsete ettevõtete kui avaliku sektori partnerite (kes pakuvad sihtrühmade vajadustele innovatiivseid ja finantsiliselt elujõuliseid lahendusi (sh avalike teenuste pakkujatena)) kujunemisel tugevaks sektoriks. Lisaks testida sotsiaalse ettevõtluse kitsaskohtade lahendamist nii avaliku sektori koostöö- ja toetuspraktikates kui sektori siseselt. (A. Järvpõld, e-kiri,

30.03.2016) Sotsiaalne ettevõtlus moodustab rakkerühma tööst ühe n-ö samba kolmest (H. Hinsberg, suuline vestlus, 31.03.2016).

Üldiselt ei ole eksport sotsiaaettevõtete prioriteet. Seda tõestab see, et I ankeetküsitluses vaadeldud sotsiaaettevõtetest 76,5% ei ekspordi ja ei plaani ka eksportima hakata. Samas 17,6% neist täna veel ei ekspordi, kuid plaanib lähitulevikus sellega tegelema hakata. Vaid üks vastaja tegeleb ka praegu ekspordiga. II ankeetküsitluses 64,3% vastajatest ei ekspordi täna ja ei plaani seda ka tulevikus teha, kuid ülejäänud 35,7% vastajatest plaanivad seda tulevikus teha. Seega on näha, et kuigi eksport ei ole sotsiaaettevõtjatele prioriteet, siis tulevikus nähakse selleks võimalust. Ka teiste andmete analüüs näitas, et lähiajal ei plaani täna mitte eksportivatest SEV liikmelisusega sotsiaaettevõtted välismaale müügiga alustada (50% kõikidest vastajatest) ning vaid 17,9% ehk viis vastajat leidis, et kuigi ekspordialased kogemused puuduvad, siis soovitakse lähiajal ekspordiga alustada. Intervjueerides SEV liikmeid tuli välja, et paljudel juhtudel täna mitteeksportivad või vähesel määral eksportivad sotsiaaettevõtted tegeleksid sellega, kui oleks võimalik teiste omasugustega koonduda ehk n-ö seljad kokku panna ja koos eksportida.

Kõige suuremateks probleemideks uuringus osalenud SEV liikmetest ja „kasvulava“ sotsiaaettevõtte esindajate hinnangul on finantsressursside vähesus, vähene informatsioon kohalikest turutrendidest, töötajate ebapiisav hulk ning vähesed teadmised majandusest ja sh ettevõtlusest (vt joonis 9 lk 52). Ka teooria tõi välja ühe peamise probleemi: kõige suuremaks probleemiks on finantsressursside piiratus (Rakicevic *et al.*, 2016, lk 31). Lisaks rõhutasid seda ka teised andmed, mille analüüsist selgus, et kõige suuremad takistused sotsiaaettevõtlusega tegelemisel seisnevad raha ja füüsiliste ressursside puuduses, personaliga seotud tegurites, turunduse ja müügiga ning seadusandlusega seotud probleemides. Finantsressursside piiratuse probleemi tunnetavad kõige teravamalt ka II ankeetküsitluses osalenud sotsiaaettevõtete esindajad (vt lisa 15 joonis 6), sest kõik vastajad tõid välja selle, kui olulise või väga olulise probleemi. Nende jaoks olid olulisteks probleemideks veel vähesed teadmised majandusest ja ettevõtlusest ning töötajate ebapiisav hulk. Lisaks nähti ka seadusandlusega kaasnevad probleemsena.



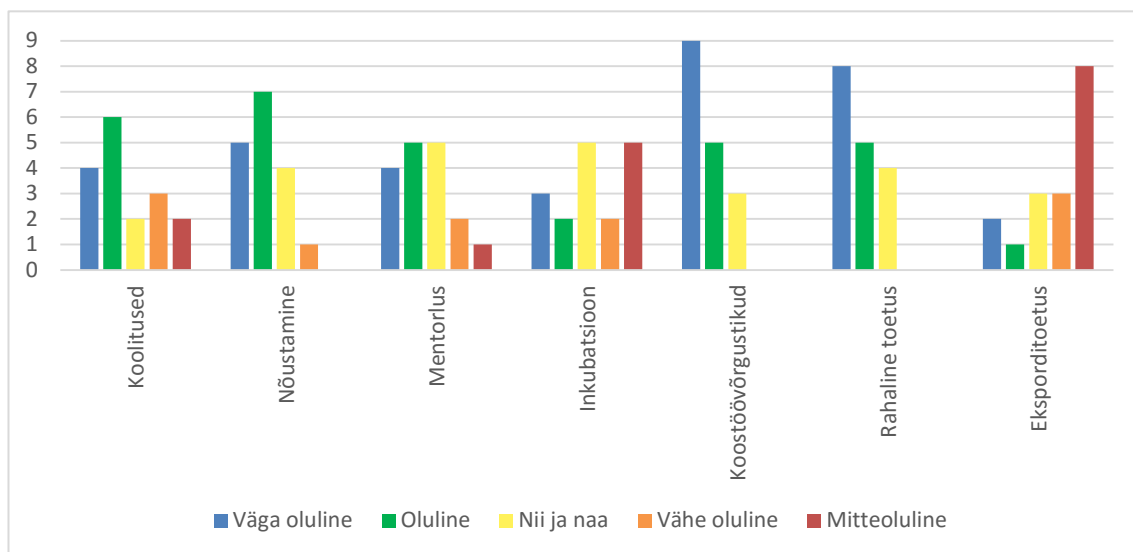
Joonis 9. Sotsiaaettevõtlusega tegelemise juures ilmnevad probleemsed tegurid (autori koostatud)

Uurides SEV liikmete ja “kasvulava” esindajatelt rahulolu praeguse sotsiaaettevõtluse tugisüsteemiga selgus, et vastajad ei oska kindlat seisukohta võtta. „Nii ja naa“ vastuse valis 64,7% vastajatest. Vaid 11,8% on praeguse sotsiaaettevõtluse tugisüsteemiga rahul ning 23,5% ei ole sellega rahul. II ankeetküsitluses osalenud SEV liikmelisuseta sotsiaaettevõtted pigem ei ole rahul tänase sotsiaaettevõtluse tugisüsteemiga. 57,1% neist vastas, et ei ole rahul ning 42,9% jäid neutraalseks. Mõlema küsitluse juures võis rahulolu hindamise raskus tuleneda sellest, et üldiselt näevad nad praegust sotsiaaettevõtluse tugisüsteemi segasena.

52,9% I ankeetküsitluse vastajatest leidis, et praegune süsteem on vähesel määral selge ja läbipaistev ning 11,8%-i hinnangul ei ole see üldse selge ja läbipaistev. Samas teine 11,8% vastajatest leidis, et süsteem on siiski selge ja läbipaistev. 23,5% vastajatest jäi keskse vastuse juurde ehk valisid „nii ja naa“. II ankeetküsitluses jagunesid vastused järgmiselt: 35,7% neutraalne; 42,9% vähesel määral selge ja läbipaistev; 21,4% üldse pole selge ja läbipaistev.

Samas hindasid SEV liikmete ja „kasvulava“ esindajad ka vajadust sotsiaaettevõtluse tugiteenuse järele. Alljärgnev jooniselt on näha, et suurem vajadus on koostöövõrgustike ja rahalise toetuse järele ning kõige vähemolulisemateks on eksporditoetus ja inkubatsioon. Viimane võib tuleneda ka sellest, et inkubatsioon sotsiaaettevõtetele on vähelevinud ning selle olemasolust teatakse vähe. Sarnased tulemused tulid ka II

ankeetküsitlusest, mis viidi läbi SEV liikmelisuseta sotsiaalsete ettevõtete seas (vt lisa 15 joonis 7).



Joonis 10. SEV liikmete ja „kasvulava“ esindajate hinnang erinevate tugiteenuste vajadusele (autori koostatud)

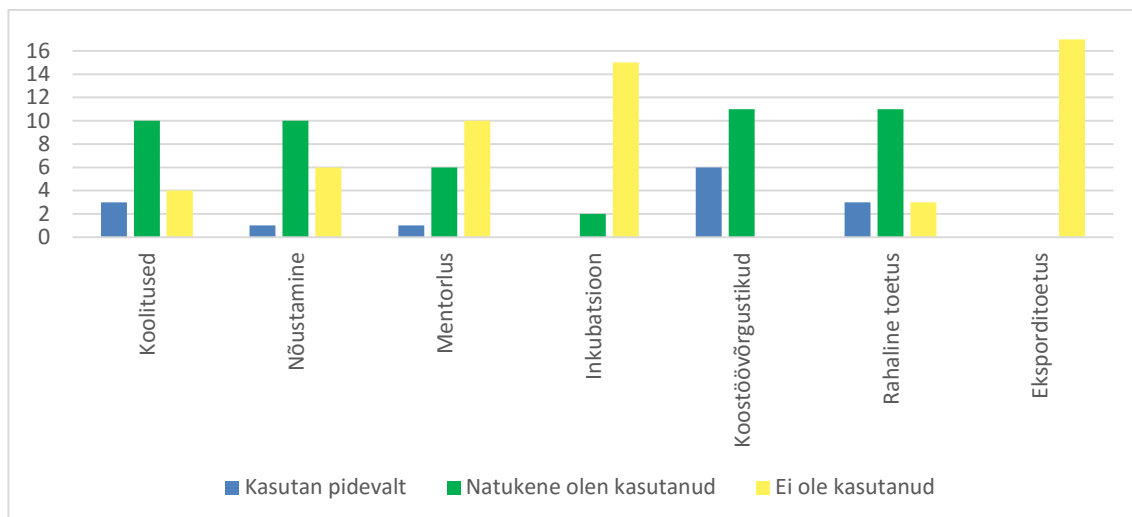
Vähem teadlikkust inkubatsioonist tõestab ka see, et vaid kolm uuringus osalenud SEV liikme ja „kasvulava“ esindajat olid sellisest tugiteenusest teadlikud. Ka eksporditoetusest oli teadlikkus madal – vaid kaks vastajat olid sellisest tugiteenusest teadlikud. Samas nad kõik olid väga teadlikud koostöövõrgustikust kui tugiteenusest ning üsna kõrge teadlikkus oli veel koolitustest (82,4%), nõustamisest (70,6%) ja rahalisest toetusest (64,7%). Ka II läbiviidud ankeetküsitlus näitas, et sotsiaallettevõtete esindajad on teadlikud koostöövõrgustikust ja koolitustest kui tugiteenustest ning üsna kõrge teadlikkus oli veel nõustamisest. Huvitav erinevus seisnes selles, et rahalisest toetusest oli teadlikkus madal, vaid 5 vastajat oli sellest teadlik. Samas nii mentorlusest kui ka eksporditoetusest olid teadlikud vaid 3 vastajat.

Autor uuris tugiteenuste vajadust ka SEV liikmetega läbiviidud intervjuudega. Sellest selgus, et kõige enam tunnetavad SEV liikmed vajadust täiendavate finantsressursside ning finantsnõustamiste järele. Viimane on paljuski tingitud sellest, et sotsiaallettevõtlusega tegelevatel inimestel on väga erinev taust ning vähestel neist on ettevõtlus või majandusalane haridus. Eksporditegevuse toetamise, inkubatsiooni ja tugiisiku olemasolu läbi mentorluse olid need tugiteenused, millest SEV liikmed kõige

vähem puudust tundsid. Koolituste ja nõustamiste osas arvati, et neid on pigem vaja, kuid nad valivad hoolikalt, millistest koolitustest võtta osa ja millistest mitte.

Kinnitust sai, et nõustamist ja koolitamist peetakse küll vajalikuks, kuid nende tarbimisel piirab neid enim vahemaa ehk kaugus teenusest (Bennett *et al.*, 2000, lk 826) ning informatsiooni kättesaadavus (Schwartz & Bar-El, 2004, lk 503). Vastustest selgus ka, et nõustamisel ei nähta mõtet, kui on vaja spetsiifilisemat informatsiooni. Üldine ettevõtjalane informatsioon on kättesaadav ja sobilik nõustamise teel, kuid erialaspetsiifilise nõustamiste puhul tunnetati puudust. Paljudel juhtudel toodi välja, et spetsiifilisema küsimusega nõustaja juurde pöördudes võib sellel olla vastupidine efekt ehk nõustatav tunneb pigem näägutamist ja väheolulise info saamist, mis omakorda tähendab talle ebaotstarbekalt kulutatud aega. Seega sai kinnitust, et sotsiaaettevõtte juhil ja välisel nõustajal võib olla vastuolulisi lähenemisviise (ja isiksusi) (*Ibid.*, lk 506) ning igasugune vastuoluline nõu on ebaefektiivne (Dalley & Hamilton, 2000, 53).

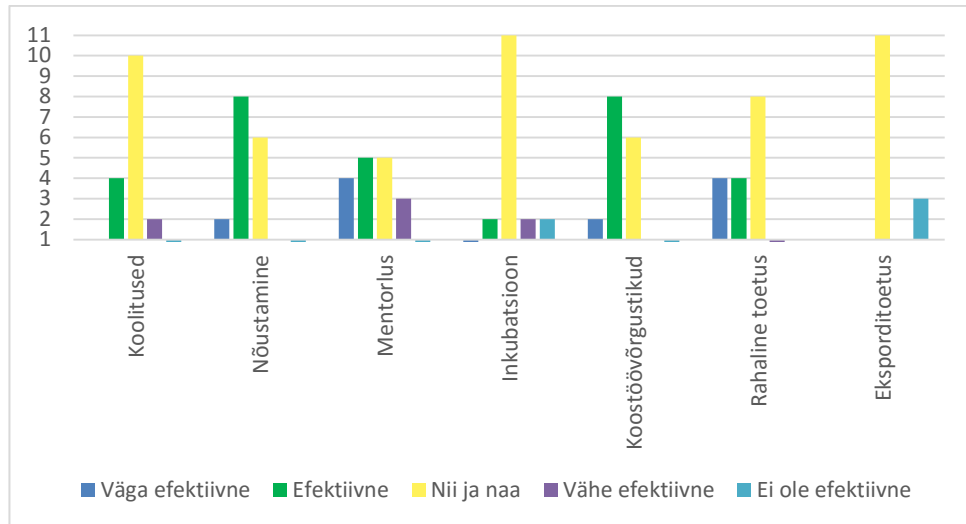
Uuringus osalenud SEV liikmed ja „kasvulava“ sotsiaaettevõtted on kõik kasutanud koostöövõrgustikku kui tugiteenust (vt joonis 11 lk 55). Selline vastus oli ka oodatav, sest I küsitlus saadeti välja läbi SEV-i e-posti listide ning selleks, et see küsitlus vastajani jõuaks, pidi tal olema kokkupuude võrgustikuga. Samas 10 ja enam vastajat on kasutanud ka teisi tugiteenuseid: koolitused, nõustamine ja rahaline toetus. Ekspordi toetust ei ole vastajad üldse kasutanud ning ka inkubatsiooni ei ole neist suur osa kasutanud (15 vastajat). Tulenevalt ettevõtete ressursside piiratusest on ilmselge, et sotsiaaettevõtted vajavad ka välist abi (Rakicevic *et al.*, 2016, lk 31) ning seda näitasid ka läbiviidud uuring.



Joonis 11. Uuringus osalenud SEV liikmete ja „kasvulava“ tugiteenuste kasutamine (autori koostatud)

II läbiviidud ankeetküsitlusest selgus, et vastajad ei ole tugiteenusena üldse kasutanud inkubatsiooni ja eksporditoetust (vt lisa 15 joonis 8). Valdavalt ei ole ka koostöövõrgustikega kokku puutunud, kuid kuna nad pole SEV liikmed, siis see on ka eeldatav, et siinkohal pole nad sellist tugiteenust kasutanud või siis väga minimaalselt. Natukene on kasutatud rahalist toetust, nõustamist ja koolitusi.

Kuna SEV liikmed ja „kasvulava“ organisatsioonid olid kokku puutunud paljude erinevate tugiteenustega, oli võimalik hinnata ka nende efektiivsust (vt joonis 12 lk 56). Kõige efektiivsemateks tugiteenusteks peetakse mentorlust, rahalist toetust, nõustamist ja koostöövõrgustikke. See tuleneb sellest, et ressursside (finantsilised ja mitte-finantsilised) olemasolu on vajalik tingimus arendamiseks konkurentsieelist ja jõudmaks ettevõtte strateegiliste eesmärkideni (Rakicevic *et al.*, 2016, lk 31). Kuigi koolitused olid ühed enim kasutatavad tugiteenused, siis nende efektiivsust hinnatakse madalamalt.



Joonis 12. Uuringus osalenud SEV liikmete ja „kasvulava“ esindajate hinnang tugiteenuste efektiivsusele (autori koostatud)

Samas vastukaaluks mentorlust oli vähe kasutatud (võrreldes teiste enim kasutatud tugiteenustega), kuid selle efektiivsust hinnatakse kõrgelt – kokku 9 vastajat leidis, et see on, kas väga efektiivne või efektiivne tugiteenus. II küsitluses osalenud sotsiaalettevõtete esindajad ei hinnanud ühti tugiteenust väga efektiivseks (vt lisa 15 joonis 9). Küll aga toodi efektiivsete tugiteenustena välja koostöövõrgustikke (kuigi nad seda kasutanud üldiselt ei ole), rahalist toetust, koolitusi, nõustamisi. Mõnevõrra vähem efektiivsetena toodi välja mentorlust ja eksporditoetust.

Teoorias sai välja toodud, et täiendavatele finantsressurssidele ligipääs on üheks olulisemaks teguriks ettevõtte kasvu juures (Lee *et al.*, 2015, lk 378) ning täiendava abi kasutamine on tugevalt seotud ettevõtte eduka kasvuga (Bennett & Robson, 1999, lk 155). Ka intervjuudes tõdesid SEV liikmed, et peamiselt on tugiteenuseid stabiilsuse saavutamisel vaja ning hiljem peaks sotsiaalettevõtted suutma stabiilsust iseseisvalt hoida. Eriti selle tõttu, kuna sotsiaalettevõtet üheks kriteeriumiks on toimiv ärimudel, mis sisuliselt peakski tagama suure osa stabiilsuseks vajalikest ressurssidest. Loomulikult võib mitterahalist (koolitusi, nõustamisi, mentorlust) vaja minna ka stabiilsuse hoidmiseks, sest maailm muutub ning koos sellega tehnoloogia, keskkond, inimesed jne.

Kinnitust sai ka, et toetusena saadav raha ei ole paljudel juhtudel omaette abi vaid pigem vahend konkreetsete eesmärkide saavutamiseks (Rakicevic *et al.*, 2016, lk 31). Ehk paljud projektitaotlused kirjutatakse mingite kindlate tegevuste ja eesmärkide elluviimiseks. Loomulikult leidis intervjueeritavate seas ka organisatsioone, kes elatuvadki erinevatest projektirahastustest, kuid nende osakaal oli väiksem. Kuigi Chrisman ja McMullan (2004, lk 233) töid välja, et ettevõtetel, mis kasutavad tugiteenuseid, on kõrgem ellujäämis- ja kasvu määr kui nendel ettevõtetel, mis ei kasuta seda tüüpi teenuseid, siis intervjuudest tuli välja ka selgeid ohukohti.

Selgus, et kuigi tugiteenused aitavad stabiilsust kiiremini saavutada, siis need sotsiaallettevõtted, kes on iseseisvalt stabiilsuse saavutanud, on tugevamad, kuna on pidanud silmitsi seisma rohkemate probleemidega ning suuremate n-ö kasvuraskustega. Toodi välja ka asjaolu, et kes on juba tugiteenuseid kasutanud, võib langeda mugavustsooni, mistõttu ei saa ta ka edaspidi tugiteenuseid kasutamata hakkama. Intervjuud SEV liikmete esindajaga kinnitasid, et ka nende jaoks on mitterahaliste toetuste peamine eesmärk teadmiste täiendamine ja kogu personali pädevuse tõstmine (Rakicevic *et al.*, 2016, lk 31-32).

Kokkuvõtvalt saab öelda, et SEV liikmete esindajad tunnetavad, et tugiteenuseid kasutamata ei ole võimalik stabiilsust saavutada, kuid seda on võimalik hoida. Samas on oluline siinkohal märkida, et arutelu käigus leidis suur osa vastajatest, et stabiilsuse hoidmiseks on aeg-ajalt siiski täiendavaid teadmisi vaja, mis kaudselt viitab siiski sellele, et mingil määral on tugiteenuseid vaja ka stabiilsuse hoidmiseks kasutada. Seega päris ilma tugiteenusteta on sotsiaallettevõttel siiski raske jätkusuutlikult majandada.

Kuna autor sai II ankeetküsitlust täiendada, siis uuris ta selles ka SEV liikmelisuseta sotsiaallettevõtete hinnanguid stabiilsuse saavutamisse ja hoidmisesse tugiteenuseid kasutamata. Üldiselt oldi seisukohal, et stabiilsust on võimalik saavutada ja hoida ka tugiteenuseid kasutamata. Samas oli ka neutraalseid vastuseid, mis tähendab, et viitab ilmselgelt varem kirjeldatud olukorrale, kus stabiilsuse saavutamiseks ja hoidmiseks pidevalt toimuvate muudatuste tõttu on mingisugust välist abi siiski vaja.

Uurides peamisi piiravaid tegureid tugiteenuste tarbimisel, selgus II küsitlusest, et kõige enam piirab neid teenuse pakkuja madal pädevus nende valdkonnas, vähene informatsioon tugiteenustest ja nende süsteemist ning asjaolu, et neil on keeruline oma probleemi identifitseerida (vt lisa 15 joonis 10). Samas leiti, et vahemaa ehk kaugus teenusest ning aeg, piiravad tugiteenuste tarbimist vähe.

21-st intervjuust SEV liikmete esindajatega selgus, et kõige enam piirab neid aeg, kuna pidevalt on väga kiire ning tuleb langetada otsuseid, mis konkreetselt ajahetkel olulisem on. Tihtipeale on see tugevalt seotud ka teenuse kaugusega ehk vahemaaga toetaja ja toetava vahel. Seda peamiselt juhtudel, kui toetatav asub väljaspool Harjumaad. Mida kaugemal on toetatav tugiteenusest seda keerulisem on tal tugiteenust tarbida. Eriti toodi välja Tallinnas toimuvaid lühiajalisi koolitusi (2-3 tundi), mille puhul edasi-tagasi sõiduaeg ületab koolituse pikkust mitmekordselt ning nähti, et kulu (aeg, raha jne) sellistele koolitustele (nimetati ka koosolekuid, nõustamisi jne tugiteenustega seotud kohtumisi) on tunduvalt suurem kui võimalik tulu.

Kõige vähem piiravaks teguriks nimetati tugiteenuse pakkuja pädevust konkreetses valdkonnas. Üldine hinnang oli, et teenusepakkujad on tasemel, kuid spetsiifilisi oma tegevusvaldkonnaga tugevalt seotud tugiteenuseid on väga vähe. Pigem pakutakse üldisemaid tugiteenuseid, mis sobivad või on kohaldatavad paljudele. Sellest tulenevalt tõdesid paljud SEV liikmete esindajad, et spetsiifiliste tegevusvaldkonnaga seotud küsimuste ja probleemidega peavad nad siiski enamasti iseseisvalt tegelema. See on ka põhjus, miks hinnati mentorlust küll vajalikuks, kuid samas ei nähtud, et sellest neile endale võiks palju kasu olla. Pigem leiti, et oma tegevusala spetsiifilistes küsimustes võiksid tänaseks päevaks nad ise mentoriks olla.

Intervjuudest selgus ka, et SEV liikmete esindajatel ei ole täielikku ja selget pilti sotsiaalettevõtluse tugisüsteemist, mistõttu hinnati vähest informatsiooni tugiteenustest ja selle süsteemist üsnagi neutraalselt ehk ei osatud selget seisukohta võtta. Osa süsteemist on neile selge ja mõistetav, kuid samas tuntakse, et kõigest päris üldpilti pole. SEV liikmed tõdesid, et tugiteenuste tarbimist ei piira asjaolu, et neil oleks keeruline oma probleemi identifitseerida. Nad küll tõdesid, et selliseid olukordi tuleb

aeg-ajalt ette, kuid samas teadsid nad, kuidas sellistes olukordades käituda. Organisatsiooniti on selleks erinevaid lähenemisi.

Teoorias sai välja toodud, et on oluline arendada inimressursi juhtimist, mis takerdub teenuste interaktsioonide negatiivsetesse tagajärgedesse või teenuse disaini (Sanzoperez *et al.*, 2015, lk 442). Hea on tõdeda, et SEV tegeleb inimressursi ja teenuse disaini teemaga. SEV viib täna läbi programmi, mille eesmärgiks on vabaihenduste teenuseid arendada (J. Aps, suuline vestlus, 10.03.2016). See arenguprogramm on tihedalt integreeritud teenuse disaini metoodikatega ning arendusprotsessi kaasatakse arendatava organisatsiooni väliseid inimesi (sh on programmis osalenud ka TÜ Pärnu Kolledži Teenuste disain ja juhtimine magistrikava tudengid) (K. Almosen, suuline vestlus, 14.04.2016).

Leidmaks nõudluse ja pakkumise vahet kaardistas autor sotsiaalettevõtluse tugiteenused (vt lisa 5) ning vastavalt selle tugiteenuste klienditeekonnad. Vaadates saadud tulemusi pidi autor tõdema, et konkreetne meetod siinkohal ei töötnud ja oodatud tulemus jäi tulemata. Klienditeekonna kui teenuse tarbimise protsessi kaardistamisel on oluline roll konkreetsetel mõjutajatel: koht, probleem ja klient. Käesolevas töös soovis autor aga üldistada ning üldistamisega muutus protsess nii lihtsakoeliseks, et probleem ei olnud enam ilmne.

Seega klienditeekonna kaardistamine ei võimaldanud leida nõudluse ja pakkumise vahelisi kitsaskohti ning need ilmnid pigem intervjuudes sotsiaalettevõtete esindajatega. Samas sai autor kõikide klienditeekondade põhjal koostada üldise klienditeekonna sotsiaalettevõtluse tugiteenuste tarbimisel (vt lisa 12), kuna üldine protsess oli erinevate toetajate juures sarnane. Tulemuslikum on siinkohal klienditeekonna asemel konstrueerida teenuse plaane, sest need sisaldavad rohkem infot ning selles kirjeldatakse üheskoos ära nii klient, tugiteenuse osutaja kui ka muud olulised tegurid. Autor konstrueeris (vt lisa 2) koos organisatsiooni esindajatega ühe tugiteenuse, Töötukassa pakutava ettevõtlustoetuse, põhjal selle teenuse plaani, mis võimaldab näha, kuidas klient teenust tarbib, kes temaga tegelevad, kus toimub teenuse tarbimine ning milliseid toetavaid funktsioone on selleks kõigeks vaja.

2.3. Tulemuste järeldused ja ettepanekud

Täna on Eestis sotsiaalettevõtetele fokuseeritud tugiteenuseid vähe ning peamiseks toetajateks on Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik, Heateo SA, Kodanikuühiskonna sihtkapital, Hasartmängumaksu Nõukogu läbi erinevate koostööprojektide SEV-ga ja Olympic Casino läbi arenguhüppeks jagatava stipendiumi. Muul juhul (vt lisa 5) on tegemist pigem täiendavate võimalustega sotsiaalettevõtetele, kuid selle kasutamise võimalikkus sõltub olenevalt tugiteenusest sotsiaalettevõtte tegevusvaldkonnast, juriidilisest vormist, vanusest vm teguritest.

Erinevad uurimismeetodid näitasid, et peamiselt juhivad sotsiaalettevõtteid varasema ettevõtluskogemusega kõrgharidusega naisterahvad, kuid omandatud haridus ei ole ettevõtlusvaldkonnast. Eelnev haridusalane ettevalmistus ettevõtluse valdkonnast on saadud ettevõtluskoolitustest ja ettevõtlusalastest seminaridest.

Kahe ankeetküsitluse peale kokku 40% vastajatest esindasid SEV liikmelisusega sotsiaalset ettevõtet ning keskmiseks liikmelisuse staažiks on kaks aastat. Peamiselt vastasid ankeetküsitlustele juhatuse liikmed ja sotsiaalettevõtete omanik-juhid. Keskmiselt annavad ankeetküsitlustes osalenud sotsiaalettevõtted tööd 7,6 täistööaja mahus. Samas kallutasid keskmise arvutamist kaks suuremat sotsiaalettevõtet ning mediaani vaadatuna annavad sotsiaalettevõtted tööd hoopis 3,5 täistööaja mahus.

Kõige enam motiveerib inimesi sotsiaalettevõtlusega tegelema panus kogukonna heaolusse ja ühiskonna valupunkti leevendamine. Isiklik sissetulek ja tunnustus (ühiskonna või sõpruskonna poolt) on pigem tagaplaanil. Motivaatoritena toodi välja veel isiklike väärtushinnanguid, toetusvõimalusi, isiklikku seotust valdkonna või probleemiga.

Enamasti ei mõjuta religioon sotsiaalettevõtete esindajate tegevus, kuid mõningatel konkreetsetel juhtudel tuleb sellega arvestada. Uurides isiklike moraalsete ja äriotsuste tegemist, selgus, et sotsiaalettevõtjad ei eralda oma isiklike moraalseid otsuseid äriotsustest. See võib olla tingitud sotsiaalettevõtluse eripärast, sotsiaalettevõtete esindajate varasemast haridusest ja kogemusest ning peamistest motivaatoritest.

Ankeetküsitlustes osalenud hindavad sotsiaaettevõtte stabiilsust kasvust olulisemaks. Intervjuudest selgus, et stabiilsust peetakse olulisemaks kuna seda on raske saavutada ning ka selle hoidmine ei ole lihtne. Lisaks selgus, et tugiteenustel on stabiilsuse saavutamisel oluline roll ning stabiilsuse hoidmisega peaks sotsiaaettevõtted üldiselt iseseisvalt hakkama saama ning aeg-ajalt täiendamise eesmärgil neid vaid kasutama. Üldiselt on uuringus osalenud huvitatud oma sotsiaaettevõtte omakapitali kasvust, kuid paljudel juhtudel on oli näha, et n-ö kasumi suurendamise asemel on fookus pigem omatulu teenimisel.

Uuringute läbiviimisega sai autor kinnitust, et sotsiaaettevõtluse peamine eesmärk on sotsiaalse väärtuse loomine, mitte personaalne kasu, ning tegevust iseloomustab innovatsioon või millegi uue loomine (Austin *et al.*, 2006, lk 2). Samas näitasid kasutatud uurimismeetodid, et kuigi peamine eesmärk on sotsiaalse väärtuse loomine, siis selle täitmiseks on olulisel kohal ka majandusliku väärtuse loomine, sest ilma majanduslike väärtuste tekitamiseta ei ole võimalik sotsiaalseid eesmärke täita.

Ankeetküsitlustes vaadeldud sotsiaaettevõtted on juriidiliselt vormilt peamiselt MTÜ-d. Samas leidub ka äriühinguid, sihtasutusi ja kahe juriidilise vormi kombinatsioon, mis tähendab OÜ ja MTÜ koos toimimist ühise eesmärgi nimel. Viimase tüübi olemasolu (16,7% ankeetküsitlustega vaadeldud organisatsioonidest) viitab aga selgelt sellele, et Eestis ei ole head vormi sotsiaaettevõtte tegevuseks ning vajadus selle järele on olemas. Seda tõestab ka see, et ankeetküsitlustele vastanutest 56,7% oli seisukohal, et sotsiaaettevõttele peaks olema spetsiifiline juriidiline vorm.

Peamiselt on sotsiaaettevõtted tegevad sotsiaalvaldkonnas ning mõnevõrra vähem haridusvaldkonnas. Lisaks saab ankeetküsitluste tulemuste põhjal järeldada, et sotsiaaettevõtjad kasutavad sotsiaalsete eesmärkide saavutamiseks innovaatilist lähenemist arendades ja luues uusi ideid rahuldamiseks sotsiaalseid vajadusi või pakkudes uuenduslikke tooteid/teenuseid. Samas tuleb tõdeda, et mitte kõik sotsiaaettevõtted ei ole innovaatilised.

Uurides sotsiaaettevõtete esindajate huvi ekspordi vastu näitasid ankeetküsitlused, et eksport ei ole nende prioriteet. Vaid vähesed ekspordivad ka praegusel hetkel või

plaanivad seda tulevikus tegema hakata. Sama tulemust kinnitas ka teiseste andmete analüüs. Intervjuud avardasid seda pilti, mistõttu on selge, et ei nähta võimalus iseseisvalt ekspordimiseks, kuna puudub atraktiivne ekspordiaartikkel, kuid ühiselt koos teiste omasugustega oleks huvi ekspordi vastu suurem. Tõenäoliselt selle tõttu hinnati ka eksporditegevuse toetamise kui tugiteenuse vajadust üsna madalalt.

Kõige suuremaks probleemiks sotsiaalettevõtlusega tegelemisel on finantsressursside vähesus. Samas on olulisteks probleemideks veel töötajate ebapiisav hulk ja vähesed teadmised majandusest ja ettevõtlusest. Sellest tulenevalt tunnetavad uuringus osalenud sotsiaalettevõtete esindajad kõige suuremat vajadust rahalise toetuse järele. Samas nähti vajadust veel koostöövõrgustike, koolituste ja nõustamise järele, kuid viimase kahe puhul valitakse hoolikalt, millistest tasub osa võtta. Peamiselt saab siin piiravaks kaugus teenusest ja aeg. Lisaks sellele, et sotsiaalettevõtluse kontekstis on võimalik tajuda erinevates riikides väga erinevaid organisatsioone (Raudsaar & Kaseorg, 2012, lk 20), on ka Eestis sotsiaalsed ettevõtted väga erinevad. Suuri erinevusi esineb peamiselt tegevusala spetsiifikas ja organisatsioonide suuruses. Sellest tulenevalt on ka nende tugiteenuste vajadused küllaltki erinevad.

Ankeetküsitlustest selgus, et üldiselt pigem ei olda tänase sotsiaalettevõtluse tugisüsteemiga rahul. Põhjuseks võib olla, et suur osa uuringus (ankeetküsitlused ja intervjuud) osalenutest ei näe praegust tugisüsteemi läbipaistavana. Samas selgus, et sotsiaalettevõtete esindajad on paljudest tugiteenustest teadlikud: koostöövõrgustikud, koolitused, nõustamised ja rahalised toetused. Vastukaaluks oli väga madal teadlikkus inkubatsioonist ja eksporditegevuse toetamisest. Kõrvutades need tulemused tugiteenuste kaardistamisega on näha selge seos – kõige enam on tugiteenustena võimalik saad nõustamisi, koolitusi ja rahalisi toetusi. Ühtlasi on need ka tugiteenused, mida on valdav osa ankeetküsitlustes vaadeldud sotsiaalettevõtteid kasutanud. Samas efektiivseks neist peetakse vaid nõustamist, koostöövõrgustikke ning rahalisi toetusi.

Kõige enam piirab SEV liikmeid tugiteenuste tarbimisel aeg ja sellest tulenevalt ka kaugus teenusest. Eriti tugevalt tunnetavad seda sotsiaalettevõtete esindajad, kes asuvad pealinnast kaugemal. Seega siit saab järeldada, et mida kaugemal sotsiaalettevõtja tugiteenusest asub, seda kulukam (aeg, raha jne) ja keerulisem on tal seda tarbida.

Samas saab intervjuudest veel järeldada, et sotsiaaettevõtted tegelevad valdkondadega, mille puhul ei osata neile pakkuda spetsiifilisema sisuga tugiteenust ning pakutav on pigem üldine. Lähtuvalt uuringutulemustele jagab autor Abdulsalehi ja Worthingtoni (2013, lk 37) seisukohta, et toetusel tuleb arvestada ettevõtte suuruse, vanuse, omandisuhte, juriidilise vormi, geograafilise asukoha, tegevusvaldkonna ja varade struktuuriga.

Klienditeekondade kaardistamine ei andnud käesolevas töös oodatud tulemusi, kuid see asjaolu vaadelduna koos üldise klienditeekonna kaardistamise ja uuringutulemusega viitab sellele, et probleem ei ole tugiteenuste tarbimine vaid tugisüsteemi ja sh – teenuste vastamine kliendi vajadustele ja ootustele. Hetkel on klientidel selge vajadus täiendavate finantsressursside (siinkohal mainiti probleeme tulenevalt tööhõive-reformist), nõustamiste ja koolituste järele. Kuid viimaste puhul oodatakse pigem spetsiifilisema sisuga toetust, mitte niivõrd üldist informatsiooni. Samas leidis autor, et tugiteenuste kasutamist piiravate tegurite ja erinevate kitsaskohtade välja selgitamiseks oleks olnud efektiivsem teenuse plaanide konstrueerimine (mille näite autor ühe tugiteenuse põhjal lisas 2 läbi tegi).

Seega tugiteenuste disainimise asemel peab disainima tugisüsteemi tervikuna, kuna tugisüsteem ei vasta täna kliendi vajadustele ja ootustele. Selleks teeb käesoleva töö autor järgnevad ettepanekud Majandus- ja Kommunikatsiooniministeriumile ning Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustikule. Selleks, et sotsiaaettevõtjad omaksid selgemat pilti sellest, kust kohast ja mida nad saavad tugiteenusena tarbida, tuleb kaardistada tugiteenuste pakkujate pakutavad meetmed detailsemalt ning analüüsida nende vastavust sotsiaaettevõtte vajadustele. Põhitegijaks on siinkohal peamiselt SEV. Autoril on hea meel tõdeda, et tänaseks on SEV sellega juba algust teinud ning kasutades käesoleva töö lisas 5 toodud sotsiaaettevõtluse tugiteenuste kaardistusega, on võrgustik koostanud graafiliselt sotsiaaettevõtluse toetamise ökosüsteemi nn. suurema pildi (vt lisa 16).

Kuna sotsiaaettevõtlust toetatakse erinevate juriidiliste vormide alt, siis on neile kohaldatavad ka osad üldised ettevõtluse tugiteenused. Seega tuleks analüüsida kuivõrd on üldised ettevõtlust toetavad teenused kohaldatavad sotsiaaettevõtetele ning

võimalusel luua sotsialettevõtetele nende teenuste kasutamiseks paremaid võimalusi. Põhitegijaks siinkohal on peamiselt MKM ja oluliseks kaastegijaks SEV.

Tugiteenuste ja sh -süsteemi efektiivsuse tõstmiseks tuleb iga pakutava tugiteenuse disainimisel arvestada kliendiga ehk kellele väärtust luuakse ning mis on tema iseloomulikud tunnused. Mõistmaks, kes on klient, on mõistlik luua persoonad (vt lisa 1). Siinkohal avaldub ka käesoleva töö limiteeritus. Teemat tuleb veel edasi uurida selgitamaks välja, kes on tegelikult tugiteenuste klient, sest kirjanduses ei ole selles osas ühte kindlat seisukohta. Uurimiseks saab alust esindussuhte teoreetilistest kontseptsioonidest läbi agenditeooria. Kindlasti on tugiteenuste disainimisel oluline järgmise sammuna konstrueerida teenuse plaan (vt lisa 2) ja sh klienditeekond. Klienditeekond näitab ära, kuidas sotsiaal-ettevõtte esindaja tugiteenuseni jõuab ning milline on tugiteenuse tarbimisprotsess tema jaoks. Teenuse plaan sisaldab klienditeekonda, kuid toob iga klienditeekonna etapi juurde välja ka teised tegurid, kes/mis kliendi teenindamise protsessis osalevad. Näiteks isikud, kellega klient teenuse tarbimisel otseselt kokku puutub, ning asukoht, kus kohas klient teenuse tarbimisel on. Tänu teenuse plaanile on võimalik efektiivsemalt arvestada tugiteenuste tarbimist piiravate teguritega nagu aeg ja kaugus. Põhitegijaks siinkohal on peamiselt MKM ja oluliseks kaastegijaks SEV.

Tugiteenuste tarbimisel on olulisteks piiravateks teguriteks aeg ja kaugus tugiteenuselt, seega selle leevendamiseks on hea viia tugiteenuseid kliendile lähemale. Näiteks võimaldada spetsiifilisemaid koolitusi ka teistes linnades (vastavalt sotsialettevõtete paiknemisele). Sellega peaks tegelema kõik lisas 5 välja toodud sotsialettevõtluse tugisüsteemi osalised, sest käesoleva töö autori hinnangul on see üldistatav ka üldise ettevõtluse tugisüsteemi tasandil.

Kuna täna on selge vajadus valdkonnaspetsiifilise nõustamise järele, siis tuleks esialgu suurematesse maakonnakeskustesse (vastavalt sotsialettevõtete hulgale piirkonnas) tekitada sotsialettevõtluse konsultantide ametikohad. Ideaalis võiks siinkohal EAS koostöös MAK-dega võimaldada sotsialettevõtluse konsultandi olemasolu suuremate maakonnakeskuste MAK-des. Täna küll mingil kujul annavad MAK-d nõu ka sotsialettevõtjatele, kuid seda enamasti mitte spetsiifilisel kujul. Sellise konsultandi juurde

toomine võib esmalt võimalikuks saada läbi olemasoleva personali pädevuste tõstmise, kui näiteks mittetulundusliku sektoriga (või äriühingutega) tegelev konsultant saab täiendavaid teadmisi sotsiaalettevõtluse osas, kuid piiratuseks võib siinkohal olla nende töökoormus, mis ei võimalda täiendavaid kohustusi juurde võtta. Kui olemasolevat personali ei ole võimalik rakendada või ei osutu see otstarbekaks, siis on võimaluseks värvata selleks uus töötaja.

Uuringust selgus, et paljud sotsiaalettevõtted ei ole huvitatud iseseisvalt eksportimisest, kuid meeeldi teeksid nad seda üheskoos omasugustega. Sotsiaalettevõtete ühise eksportimise edendamise eest võiks seista SEV täpsustades oma liikmete soovi koos eksportimise osas ning arendades selleks välja arenguprogramm, mis annaks liikmetele vajalikud teadmised ja omavahelised kontaktid üheskoos välisurule minna.

Järgnev tabel 7 leheküljel 66 esitab kokkuvõtlikult käesolevas töös välja töötanud ettepanekud näidates ära, millise nõudluse ja pakkumise vahelise lõhe vähendamisele konkreetse ettepaneku realiseerimine kaasa aitab. Ühtlasi annab tabel ülevaate magistr töö eesmärgi täidetusest ehk sotsiaalettevõtluse sektori vajadustele vastava tugisüsteemi nägemusest, mis ilmneb tabelis tugisüsteemi pakkumise („nagu on“) vaatest ja selle tuleviku vaatest ehk milline tugisüsteem saab olema, kui vähendada nõudluse ja pakkumise lõhet ja viia tugisüsteem toetatava vajadustele enam vastavaks.

Tabel 7. Ettepanekute seos sotsiaaettevõtluse tugisüsteemi nõudluse, pakkumise ja nende vahelise erinevusega (autori koostatud)

Nõudlus	Pakkumine	Lõhe	Ettepanek lõhe vähendamiseks
Selge ja läbipaistev tugisüsteem	Erinevad tugiteenused erinevatest kohtadest	Süsteemsus ja selge pilt olemasolevast korraldusest puudub	Kaardistada tugiteenuste pakujate pakutavad meetmed detailsemalt ning analüüsida nende vastavust sotsiaal-ettevõtja vajadustele
			Analüüsida kuivõrd on üldised ettevõtlust toetavad teenused kohalda-tavad sotsiaaettevõtetele ning võimalusel luua sotsiaaettevõtetele nende teenuste kasutamiseks paremaid võimalusi
Tegevusala-spetsiifilised tugiteenused	Valdavalt üldised tugiteenused*	Tugiteenused ei vasta kliendi spetsiifilistele vajadustele	Konstrueerida persoonad, teenuse plaanid ja sh ka klienditeekonnad tugiteenuste efektiivsemaks disainimiseks ning sh kliendi vajadustele vastavaks muutmiseks
Tugiteenuste lähedus (asukoht)	Tugiteenused on suures osas koondunud Harjumaale	Suur vahemaa tugiteenuste ja kliendi vahel ning aja piiratus	Viia tugiteenuseid kliendile lähemale (ideaalis maakonnatasandile)
Valdkonna-spetsiifiline nõustamine	Maakonna-keskustes on peamiselt vaid ettevõtlus- ja mittetulunduslike ühenduste konsultandid	Suuremates maakonnakeskustes puuduvad sotsiaal-ettevõtluse konsultandid	Luu esialgu suurematesse maakonnakeskustesse (vastavalt sotsiaaettevõtete hulgale piirkonnas) sotsiaaettevõtluse konsultantide ametikohad (MAK-de juurde ning toetada eraalgatuslikke ja sh vaba-tahtlike konsultantide võrgustiku teket)
Eksport, eeskätt ühine eksport, koos teiste sotsiaal-ettevõtetega	SEV on teemaga mingil määral tegelenud, kuid liikmete vajadused on suures osas rahuldamata	Eeskätt ühise ekspordi arendustegevus on olnud ebapiisav	Täpsustades SEV liikmete soovi koos käivitada arenguprogramm, mis annaks huvilistele vajalikud teadmised ja omavahelised kontaktid üheskoos välisurgudele minekuks

* Midagi pakutakse, kuid valdavalt on tugiteenused pigem üldised.

Käesoleva töö tulemuste põhjal on autoril kavas publitseerida artikleid esmalt SEV vahendusel läbi nende infokirjade ja veebilehe ning ajakirjas „Sotsiaaltöö“ eesmärgiga viia tulemused sotsiaaettevõtjateni ning ühiskondlik-poliitilises ajakirjas „Riigikogu Toimetised“ eesmärgiga viia tulemused seadusandjateni.

KOKKUVÕTE

Sotsiaalne ettevõtlus on viimastel aastakümnetel hoogustunud, kuid mõistena on see veel standardiseerimata. Erinevates riikides on sotsiaallettevõtte kontekstis võimalik tajuda erinevaid organisatsioone, kuid nende peamine eesmärk seisneb siiski peamiselt sotsiaalse väärtuse loomises. Eestis puudub sotsiaalsetele ettevõtetele eraldi spetsiifiline juriidiline vorm ning seda teostatakse läbi mittetulunduslike ühingute (sh sihtasutused) või läbi osauhingute. Samas leidub hübriide neist mõlemast. Samas piirid sotsiaallettevõtluse ja klassikalise ettevõtluse vahel on kohati hägused.

Sotsiaalne ettevõtlus on organisatsiooni ja kommunikatsiooni vorm, milles on integreeritud ettevõtlus ja sotsiaalne vastutus ning organisatsiooni tegevused on suunatud eelkõige kogukonnale. Ühtlasi on sotsiaalne ettevõtlus ka sotsiaalse eesmärgiga innovaatiline tegevus. Samas kõik sotsiaallettevõtted ei ole innovaatilised ning selle tõttu on sotsiaallettevõtlus vaid üheks sotsiaalse innovatsiooni „tööriistaks“.

Sotsiaallettevõtete jätkusuutlikkus tuleneb tema ressursidest. Jätkusuutlikkuse paremaks tagamiseks luuakse ettevõtjatele tugisüsteeme, mille olulisemad osalejad on tugiteenuste pakkujad ehk toetajad ja tugiteenuste tarbijad ehk toetatavad. Tugiteenuste arendamisel ongi esimeseks sammuks identifitseerida need samad tugisüsteemi osalejad. Toetatavatel on oma vajadused ja ootused teenuste osas ning kui need vajadused ja ootused ei saa rahuldatud, võib see viia probleemide tekkimiseni. Peamine probleem seisneb selles, et toetajate disainitud tugiteenused ei vasta täielikult toetatavate vajadustele. See on ühtlasi ka üks põhjusi, miks tugiteenuseid vähe kasutatakse. Tugiteenuste efektiivsuse juures mängivad veel olulist rolli tugiteenuse kaugus kliendist, ajaline faktor, tugiteenuse hind, turundus ja valdkonna spetsiifilisus.

Tugiteenusteks on nii rahaline kui mitterahaline abi, mis on kindlustatud teiste indiviidide, ettevõtete, asutuste või riigi poolt. Tugiteenuseid võib saada erinevatelt formaalsetelt või mitteformaalsetelt pakkujatelt või huvirühmadelt oma keskkonnas või ettevõtetelt oma väärtusahelas. Üks klassikalisemaid tugiteenuseid on inkubatsioon. Lisaks on tugiteenusteks veel näiteks konsultatsioonid, koolitused, finantstoetus,

koostöövõrgustikud. Ressursside olemasolu on vajalik jõudmaks sotsiaalettevõtte strateegiliste eesmärkideni.

Luues kliendile väärtust on teenuse pakkuja eesmärgiks pakkuda teenuseid, mis on integreeritud kliendi erinevate tavade ja protsessidega. Selleks on vaja tunda oma klienti ning informatsiooni kliendi kohta on võimalik saada luues isiklikud ja jälgides, milline on klienditeekond teenuse tarbimisel ning millised on olulisemad puutepunktid. Enim kasutatavaks meetodiks teenuse osutamise protsessi kohandamiseks kliendi vajadustega on teenuse plaan. Kohandades teenust kliendi vajadustega ei saa panna paika, millise kogemuse klient saab, kuid saab klienti väärtuse loomise protsessis paremini toetada.

Peamisteks motivaatoriteks sotsiaalettevõtlusega tegelemisel on tunnustus, sõltumatus, panus kogukonna heaolusse, ühiskonna valupunktide leevendamine. Tugiteenuste kontekstis on sotsiaalettevõtjate spetsiifilisteks vajadusteks (vt lisa 3) täiendavad teadmised. Siinkohal avaldub ka käesoleva töö limiteeritus. Teemat tuleb veel edasi uurida selgitamiseks välja, kes on tegelikult tugiteenuste klient, sest kirjanduses ei ole selles osas ühte kindlat seisukohta. Uurimiseks saab alust esindussuhte teoreetilistest kontseptsioonidest läbi agenditeooria.

Eestis puudub hetkel selge sotsiaalettevõtluse tugisüsteem ning otseselt sotsiaalettevõtlusele suunatud tugiteenuseid on väga vähe. Autori kaardistatud sotsiaalettevõtluse tugiteenuste koosseis hõlmab endas ka selliseid tugiteenuseid, mis on pigem üldised ning sobivad sotsiaalettevõtjatele vaid tingimustele vastavuse korral. Olukorra muudab keerulisemaks see, et sotsiaalettevõtjatel on erinevad juriidilised vormid ning kõik ei kvalifitseeru kõikidele meetmetele. Samas on sotsiaalettevõtjad seisukohal, et sotsiaalsetele ettevõtetele võiks olla eraldi juriidiline vorm.

Sotsiaalettevõtjaid motiveerib Eestis kõige enam panus kogukonna heaolusse ning ühiskonna valupunktide leevendamine. Lisaks peavad nad sotsiaalettevõtte stabiilsust kasvust olulisemaks, kuid on huvitatud ka omakapitali suurendamisest. Peamiselt on sotsiaalettevõtjate jaoks sotsiaalettevõtluse peamine eesmärk sotsiaalse väärtuse loomine. Kõige suuremat vajadust tunnetavad Eesti sotsiaalettevõtted koostöövõrgustike ja rahalise toetuse järele ning kõige vähem tunnetatakse vajadust

eksporditoetuse ja inkubatsiooni järele. Samas tuli intervjuudest välja, et ekspordist ollakse huvitatud, kui saaks üheskoos omasugustega eksportida, seega kui eksporditoetamisele lähenetaks ühiseksporti poolt, siis tunnetataks tõenäoliselt ka suuremat vajadust. Uuringus osalenute teadlikkus koolitustest ja nõustamistest oli üsna kõrge, kuid vajalikkust hinnati pigem olulisena. See tulenes sellest, et nende tugiteenuste puhul tunnetasid vastajad puudust spetsiifilistest teadmistest.

Kõige efektiivsemateks tugiteenusteks peeti rahalist toetust, nõustamist, koostöövõrgustikke, mentorlust. Kuigi koolitused olid ühed enim kasutatud tugiteenused, siis nende efektiivsust väga kõrgelt ei hinnatud. Üldiselt leiti, et tugiteenuseid võiks kasutada stabiilsuse saavutamisel ning stabiilsuse hoidmisel võiks ilma nendeta hakkama saada või siis kasutada neid vähesel määral. Autori hinnangul on ka stabiilsuse hoidmiseks vaja oma teadmisi kaasajastada ning sellealased tugiteenused on ka sel ajal vajalikud.

Olemasoleva sotsialettevõtluse tugisüsteemi arendamiseks soovib autor esmalt: kaardistada tugiteenuste pakkujate pakutavad meetmed detailsemalt ning analüüsida nende vastavust sotsialettevõtja vajadustele; konstrueerida persoonad, teenuse plaanid ja sh ka klienditeekonnad tugiteenuste efektiivsemaks disainimiseks ning sh kliendi vajadustele vastavaks muutmiseks; luua esialgu suurematesse maakonnakeskustesse (vastavalt sotsialettevõtete hulgale piirkonnas) sotsialettevõtluse konsultantide ametikohad (MAK-ide juurde ning toetada eraalgatuslikke ja sh vabatahtlike konsultantide võrgustiku teket); täpsustades SEV liikmete soovi koos käivitada arenguprogramm, mis annaks huvilistele vajalikud teadmised ja omavahelised kontaktid üheskoos välisturgudele minekuks.

Autor soovib meeldiva koostöö eest tänada Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku juhatuse esimeest Jaan Apsi ning kõiki uuringus osalenud võrgustiku liikmeid. Lisaks Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi esindajaid Piret Treibergi ja Anette Järvpõldu.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Abdulsaleh, A. M., & Worthington, A. C. (2013). Small and medium-sized enterprises financing: A review of literature. *International Journal of Business and Management*, 8(14), 36–54.
2. Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study. *Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260–282.
3. Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? - *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
4. Avatud voorud. (s.a.). Loetud aadressil <http://www.kik.ee/et/avatud-voorud>
5. Ayob, A. H., & Freixanet, J. (2014). Insights into public export promotion programs in an emerging economy: The case of Malaysian SMEs. *Evaluation and Program Planning*, 46, 38–46.
6. Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53, 1419-1440.
7. Bennett, R. J., Bratton, W., & Robson, P. J. (2000). Business Advice: The Influence of Distance. *Regional Studies*, 34, 813–828.
8. Bennett, R. J., & Robson, P. (1999). The use of external business advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship and Regional Development*, 11, 155–180.
9. Benyoucef, M., Kuziemy, C., Afrasiabi Rad, A., & Elsabbahi, A. (2011). Modeling healthcare processes as service orchestrations and choreographies. *Business Process Management Journal*, 17(4), 568-597.
10. Berry, A. J., Sweeting, R., & Goto, J. (2006). The effect of business advisers on the performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), 33–47.
11. BNS. (2015). Arengufond: üle tuleks vaadata kogu Eesti ettevõtlike tugisüsteem. Loetud aadressil <http://majandus24.postimees.ee/3379629/arengufond-ule-tuleks-vaadata-kogu-eesti-ettevotluse-tugisusteem>

12. Bryan, J. (2006). Training and performance in small firms. *International Small Business Journal*, 24(6), 635–660.
13. Campin, S., & Luke, B. (2012). Micro-Business Community Responsibility in Australia: Approaches, Motivations and Barriers. *Journal of Business Ethics*, 115(3), 489-513.
14. Chrisman, J.J., & McMullan, E.W. (2004). Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 229–244.
15. Clark, D., Berkeley, N. & Steuer, N. (2001) Research Note: Attitudes to Growth Among Owners of Small and Medium-sized Enterprises and the Implications for Business Advice: Some Evidence from the Clothing Industry in Coventry. *International Small Business Journal*, 19, 72–77.
16. Curran, J. C. & Blackburn, R. A. (2000). Panacea or white elephant? A critical examination of the proposed new small business service and response to the DTI consultancy paper. *Regional Studies*, 34(2), 181-190.
17. Dalley, J., & Hamilton, B. (2000). Knowledge, Context and Learning in the Small Business. *International Small Business Journal*, 18(3), 51–59.
18. Dawson, S., Breen, J., & Satyen, L. (2002). The ethical outlook of micro business operators. *Journal of Small Business Management*, 40(4), 302–313.
19. Devins, D. (1999). Supporting Established Micro Businesses: Policy Issues Emerging from an Evaluation. *International Small Business Journal*, 1(1), 86–96.
20. Diochon, M., & Anderson, A. R. (2011). Ambivalence and ambiguity in social enterprise; narratives about values in reconciling purpose and practices. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7, 93-109.
21. Dzombak, R., Mehta, C., Mehta, K., & Bile'n, S. G. (2014). The Relevance of Systems Thinking in the Quest for Multifinal Social Enterprises. *Systemic Practice and Action Research*, 27 (6), 593-606.
22. Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Roos, I. (2005). Service portraits in service research: a critical review. *International Journal of Service Industry Management*, 16 (1), 107-121.

23. Eesti Põllu- ja maamajanduse nõuandeteenistus. (s.a.). Loetud aadressilt <http://www.pikk.ee/>
24. ENTJ. (2007). Loetud aadressil <http://www.hot.ee/types/Lehed/Tyybid/entj.html>
25. Ettevõtluse Arendmise Sihtasutus. (s.a.). Loetud aadressil <http://www.eas.ee/eas/>
26. Ettevõttele. (s.a.). Loetud aadressil <http://www.kredex.ee/ettevote/>
27. European Commission. (2006). Entrepreneurship education in Europe: Fostering entrepreneurial mindsets through education and learning. Final Proceedings of the Conference on Entrepreneurship Education in Oslo.
28. European Commission. (2013). Guide to Social Innovation 2013. Retrieved from http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/social_innovation/social_innovation_2013.pdf
29. Fernández Fernández, M. T., Blanco Jiménez, F. J., & Cuadrado Roura, J. R. (2015). Business incubation: innovative services in an entrepreneurship ecosystem. *Service Industries Journal*, 35(14), 783-800.
30. Fogel, G. (2001). An Analysis of Entrepreneurial Environment and Enterprise Development in Hungary. *Journal of Business Management*, 39(1), 103–109.
31. Fox, A., Gribble, S. D., Chawathe, Y., Brewer, E. A., & Gauthier, P. (1997). Cluster-based scalable network services. *ACM*, 31(5), 78-91.
32. Gelderen, V., Frese, M. & Thurik, R. (2000). Strategies, Uncertainty and Performance of Small Business Startups. *Small Business Economics*, 15(3), 165–181.
33. Gidhagen, M., Persson Ridell, O., & Sörhammar, D. (2011). The orchestrating firm: value creation in the video game industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(4), 392-409.
34. Gregory, B. T., Rutherford, M. W., Oswald, S., & Gardiner, L. (2005). An Empirical Investigation of the Growth Cycle Theory of Small Firm Financing. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 382-392.
35. Grimes, M. G., McMullen, J. S., Vogus, T. J., & Miller, T. L. (2013). Studying the Origins of Social Entrepreneurship: Compassion and the Role of Embedded Agency. *Academy of Management Review*, 38(3), 460-463.
36. Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298-314.

37. Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: the value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40, 240-247.
38. Hasartmängumaksu Nõukogu. (s.a.). Loetud aadressilt <http://www.hmn.ee/hasartm%C3%A4ngumaksu-n%C3%B5ukogu>
39. Heateost. (s.a.). Loetud aadressilt <http://www.heategu.ee/tegevused>
40. Hjalmarsson, D., & Johansson, A.W. (2003). Public advisory service – theory and practice. *Entrepreneurship & Regionsl development*, 15, 83-98.
41. Hollins, B., & Shinkins, S. (2006). *Managing Service Operations – Design and Implementation*. Great Britain: The Cromwell Press.
42. Holmes, S., & Zimmer, I. (1994). The nature of the small firm: Understanding the motivations of growth and non-growth oriented owners. *Australian Journal of Management*, 19 (1), 97–120.
43. Huang, X., & Brown, A. (1999) An Analysis and Classification of Problems in Small Business. *International Small Business Journal*, 18(1), lk 73–85.
44. Jaouen, A., & Gundolf, K. (2009). Strategic alliances between microfirms: Specific patterns in the French context. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 15(1), 48–70.
45. Juriidiline vorm. (s.a.). Loetud aadressil <http://sev.ee/esileht/se-eesti/#juriidika>
46. Kao, R.W.Y. (1993). Defining entrepreneurship: past, present and? *Creativity and Innovation Management*, 2(1), 69-70.
47. Kendall, B., Gill, R., Cheney, G., & Ortiz, E. (2009). *Economy, Community, and Responsibility: Organizational Communication and Social Entrepreneurship in a Rural Economic Project*. University of Utah, University of Texas and M Univesity. Department of Communications.
48. Keskkonnaprogrammist. (s.a.). Loetud aadressil <http://www.kik.ee/et/taotlejale/keskkonnaprogrammist>
49. Kivioja-Ööpik, K. (2013). *Sotsiaalse ettevõtluse kuvand Eesti ajakirjanduse hulgas*. (Lõputöö). TÜ Pärnu Kolledž, Pärnu.
50. Krediidikindlustus. (s.a.). Loetud aadressil <http://www.kredex.ee/krediidi-kindlustus/>

51. Kui palju on Eestis sotsiaalseid ettevõtteid? (s.a.). Loetud aadressil <http://sev.ee/esileht/se-eesti/#statistika>
52. Kuura, A. (2001). *Väikeettevõtlus*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
53. Kuura, A., Blackburn, R., & Lundin, R. (2014). Entrepreneurship and projects – Linking segregated communities. *Scandinavian Journal of Management*, 30, 214-230.
54. Laen ja käendus. (s.a.). Loetud aadressil <http://www.kredex.ee/laen-ja-kaendus/>
55. Lange, E. A., & Fenwick, T. J. (2008). Moral commitments to community: mapping social responsibility and its ambiguities among small business owners. *Social Responsibility Journal*, 4, 41-55.
56. Lee, L., Sameen, H., & Cowling, M. 2015. Access to finance for innovative SMEs since the financial crisis. *Research Policy*, 44(2), 370–380.
57. Lepa, R., & Naarits, A. (2015). Sotsiaalne ettevõtlus Eestis. Loetud aadressil <http://sev.ee/wp-content/uploads/2015/04/Kvartalikirj-Sotsiaalne-ettev%C3%B5tlus-Eestis.pdf>
58. Lundström, A., Stevenson, L. 2005. *Entrepreneurship policy: Theory and practice*. New York: Springer.
59. Maaelu edendamise Sihtasutus. (s.a.). Loetud aadressil <http://mes.ee/maaelu-edendamise-sihtasutus>
60. Macdonald, S., Assimakopoulos, D., & Anderson, P. (2007). Education and training for innovation in SMEs: A tale of exploitation. *International Small Business Journal*, 25(1), 77–95.
61. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (2016). Eesti ettevõtlust toetavate riiklike arendusorganisatsioonide analüüs (märts 2016)(mustand).
62. Meigounpoory, M. R., Rezvani, M., & Afshar, M. (2015). Identification of Service Innovation Dimensions in Service Organizations. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2(7), 737-748.
63. Miettinen, A., & Teder, J. (2006). *Ettevõtlus I. Ettevõtlusest, ettevõtjatest, ettevõtluspoliitikast*. Tallinn: Kirjastus Külim.
64. Miller, T., Grimes, M., McMullen, J., & Vogus, T. (2012). Venturing for others with heart and head: how compassion encourages social entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 37(4), 616–640.

65. Mis on sotsiaalne ettevõtlus? (s.a.). Loetud aadressil <http://www.stardiplats.ee/abimaterjalid/mis-on-sotsiaalne-ettevotlus>
66. Mittetulundusühingu Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik põhikiri. (2013). Loetud aadressilt <http://sev.ee/wp-content/uploads/2012/06/SEVi-p%C3%B5hikiri-mai-2013.pdf>
67. Morelli, N. (2009). Service as value co-production: reframing the service design process. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), 568-590.
68. Mulgan, G., Ali, R., Halkett, R., & Sanders, B. (2007). *In and out of sync. The challenge of growing social innovations*. Research report. London: NESTA.
69. Muske, G., & Woods, M. (2004). Micro businesses as an economic development tool: What they bring and what they need. *Journal of the Community Development Society*, 35(1), 97–116.
70. Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2009). *Social venturing. The social innovator series*. London: NESTA.
71. Nicholls, A. (2006). *Introduction*. Ed. Nicholls, A. *Social entrepreneurship: new models of sustainable change* (pp 1-35). Oxford: Oxford University Press.
72. Nõustamine maakondlikes arenduskeskustes. (s.a.). Loetud aadressil <http://www.eas.ee/teenus/noustamine-maakondlikes-arenduskeskustes/>
73. Omerbegovic-Bijelovic, J. (2006). *Planning and preparation of production and servicing*. Belgrade: Faculty of Organizational Sciences.
74. Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., ... Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, 13, 4-36.
75. Pages, E. R. (2005). Building Systems for Entrepreneur Support. *Economic Development America*, 4-6.
76. Park, Y., Shin, J., & Kim, T. (2010). Firm size, age, industrial networking, and growth: A case of the Korean manufacturing industry. *Small Business Economics*, 35(2), 153–168.
77. Patton, D., Marlow, S. & Hannon, P. (2000). The Relationship between Training and Small Firm Performance: Research Frameworks and Lost Quests. *International Small Business Journal*, 19(1), 11–27.

78. Parkinson, C., & Howorth, C. 2008. The language of social entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 20(3), 285-309.
79. Patricio, L., Fisk, R. P., Cunha, J. F. & Constantine, L. (2011). Multilevel service design: from customer value constellation to service experience blueprinting. *Journal of Service Research*, 14(2), 180-200.
80. Pelz, C. (2003). Web services orchestration and choreography. *IEEE Computer*, 36, 46-52.
81. Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social Entrepreneurship: A Critical Review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56-65.
82. Pisano, U., Lange, L., & Berger, G. (2015). *Social Innovation in Europe. An overview of the concept of social innovation in the context of European initiatives and practices*. Austria: European Sustainable Development Network.
83. Pruitt, J., & Adlin, T. (2006). *The Persona Lifecycle – Keeping People in Mind Throughout Product design*. San Francisco: Elsevier Inc.
84. PULSE. (s.a.). Teenuse plaan kui teatrietendus.
85. Põhikiri. (2014). Loetud aadressilt <http://mes.ee/pohikiri>
86. Põllumajanduse Registrite ja Informatsiooni Ameti arengukava. (2014). Loetud aadressilt http://www.pria.ee/images/tinybrowser/useruploads/files/PRIA_arengukava_2014_2018-3.pdf
87. Quinn, J. J. (1997). Personal ethics and business ethics: The ethical attitudes of owner/managers of small business. *Journal of Business Ethics*, 16, 119–127.
88. Raudsaar, M., & Kaseorg, M. (2012). An Exploration of Social Entrepreneurship in Estonia. *International Journal of Business and Management Studies*, 2(2), 19-29.
89. Rakicevic, Z., Omerbegovic- Bijelovic, J., & Lecic-Cvetkovic, D. (2016). A Model for effective planning of SME support services. *Evaluation and Program Planning*, 54, 30-40.
90. Ramsden, M., & Bennett, R. J. (2005). The benefits of external support to SMEs: ‘Hard’ versus ‘soft’ outcomes and satisfaction levels. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(2), 227–243.
91. Reiljan, A. (1997). *Ettevõtte majandus*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
92. Riigiabi. (s.a.). Loetud aadressil <http://www.kik.ee/et/riigiabi-0>

93. Rocha, O. H. (2004). Entrepreneurship and development: The role of clusters. *Small Business Economics*, 23(5), 363–400.
94. Robson, P. J. & Bennett, R. J. (2000). SME Growth: The Relationship with Business Advice and External Collaboration. *Small Business Economics*, 15(3), 193–208.
95. Sanzo-Perez, M. J., Alvarez-Gonzalez, L. I., & Rey-Garcia, M. (2015). How to encourage social innovations: a resource-based approach. *The Service Industries Journal*, 37, 430-447.
96. Schwartz, D., & Bar-El, R. (2004). Targeted consultancy services as an instrument for the development of remote SMEs – A Brazilian case. *International Small Business Journal*, 22(5), 503–521.
97. Shaw, E., & Carter, S. (2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business*, 14(3), 418-434.
98. Sihtasutus Archimedes. (2015). *Sihtasutus Archimedes põhikiri*. Loetud aadressil <http://archimedes.ee/wp-content/uploads/2015/09/archimedes-pohikiri-02-04-2015.pdf>
99. Sotsiaalne ettevõtlus Eestis. (s.a.). Loetud aadressil <http://sev.ee/esileht/se-eesti/>
100. Sotsiaalse ettevõtluse ajalugu Eestis. (s.a.). Loetud aadressil <http://sev.ee/esileht/se-eesti/#ajalugu>
101. Sotsiaalse ettevõtluse statistika. (s.a.). Loetud aadressil <http://sev.ee/statistika/>
102. Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku liikmed. (s.a.). Loetud aadressil <http://sev.ee/liikmed/>
103. Sousa, M. P. C., & Novello, S. (2014). The influence of distributor support and price adaptation on the export performance of small and medium sized enterprises. *International Small Business Journal*, 32(4), 359–385.
104. Stanworth, M. J. K., & Curran, J. (1976). Growth and the small firm: An alternative view. *Journal of Management Studies*, 13(2), 95–110.
105. Teixeira, J., Patricio, L., Nunes, N. J., Nobrega, L., Fisk, R. P., & Constantine, L. (2012). Customer experience modeling: from customer experience to service design. *Journal of Service Management*, 23(3), 362-376.

106. Terjesen, S., Lepoutre, J., Justo, R., Bosma, N., & GERA (2012). *Global Entrepreneurship monitor – 2009 Report on Social Entrepreneurship*. Retrieved from <http://www.gemconsortium.org/report>
107. Thompson, J. (2002). The world of the social entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management*, 15(5), 412-431.
108. Thompson, J., Alvy, G., & Lees, A. (2000). Social entrepreneurship – a new look at the people and the potential. *Management Decision*, 38(5), 328-338.
109. Toetused. (s.a.). Loetud aadressilt <http://www.pria.ee/et/toetused/nimekiri/1>
110. Toetussuunad. (s.a.). Loetud aadressilt <http://www.kysk.ee/toetussuunad>
111. Tsui, A. S. (2013). On Compassion in Scholarship: Why Should We Care? *Academy of management Review*, 38(2), 167-180.
112. Tucker, S. (2014). *Social Innovation for Public Service Excellence*. Singapore: Global Centre for Public Service Excellence.
113. Van de Ven, A. H., Sapienza, H. J., & Villanueva, J. (2007). Entrepreneurial pursuits of self- and collective interests. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 353–370.
114. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
115. Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85, 31-41.
116. Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (2010). Service Design for Experience-Centric Services. *Journal of Service Research*, 13, 67-82.
117. Yiu, D. W., Wan, W. P., Ng, F. W., Chen, X., & Su, J. (2014). Sentimental Drivers of Social Entrepreneurship: A Study of China's Guangcai (Glorious) Program. *Management and Organization Review*, 10(1), 55-80.
118. Yusuf, J.-E. (2010). Meeting entrepreneurs' support needs: are assistance programs effective? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(2), 294-307.

Lisa 1. Persoon skeem



„Panustades ühiskonda, panustan helgemasse tulevikku“

Nimi	Kati Karu
Haridus	Kõrgharidus
Elukoht	Harjumaa
Varasem kogemus	Sotsiaalvaldkonnas oma ala spetsialist, üldisem ettevõtluskogemus ca 6 aastat
Isiksusetüüp	ENTJ
	Meeldib ette mõelda, koostada plaane, organiseerida konkreetse projekti teostamist, jõuda eesmärgile plaanipärase ning süsteemse pingutamise tulemusel. Ei salli korralagedust ja väheefektiivset tegutsemist. On visa, kui olukord seda nõuab. Iga muutus elus tähendab muutust ka tõekspidamistes. Ta hindab iga kokkusaamise rõõmu, eriti suheldes partneriga, kes on valmis esitama väljakutset tema ideedele. On harva rahul tööga, mis ei nõua võimaluste taju, intuitsiooni. Probleemid ergutavad teda tegutsema. Nähes asju terviklikult, ei omista ta sageli detailide tähtsust. Seepärast vajab ta enda kõrvale reaalsustajuga inimesi, kes on kahe jalaga maa peal ning suudavad tähelepanu ka detailidele pöörata.
Esmased motivaatorid	Ühiskonna valupunktide leevendamine, panus kogukonna heaolusse, sõltumatus
Orientatsioon	Orienteeritud ettevõtte kasvule, kuigi peab stabiilsust väga oluliseks
Esindatav sotsiaaettevõtte	Juriidiline vorm on mittetulunduslik ühing (MTÜ); tegevusvaldkond on sotsiaalvaldkond; tegevuskoht on Eesti
Kuuluvus	Sotsiaalsete ettevõtete võrgustikku läbi oma sotsiaaettevõtte; valdkonna põhisesse võrgustikesse läbi oma sotsiaaettevõtte
Probleemkoht	Keeruline oma sotsiaaettevõtte tegevuseks ressursse koondada; tugiteenuste näol puuduvad spetsiifilised teadmised tegevusvaldkonnast

Märkus: tabelisse saab vastavalt vajadusele ja informatsiooni mahule lisada täiendavaid ridu.

Allikad: autori koostatud; ENTJ, 2007; H. Seeberg, suuline vestlus, 18.04.2015; M.

Kämäräinen, suuline vestlus, 18.04.2015; Pruitt & Adlin, 2006, lk 34-36.

Lisa 2. Teenuse plaan (TK näitel)

	Vajaduse tekkimine	Võrdlemine ja valimine	Lahenduse kasutamine	Toetamine	Järeltegevused
Lava (paik, kus teenus toimub)	Klient on töötu ja istub <u>kodus</u> ja mõtleb...	Uurib erinevaid võimalusi <u>TK veebis ja/või TK büros</u>	Klient võtab end <u>TK büros</u> töötuna arvele	Konsultatsioonid <u>TK büros</u> ja koolituse läbimine <u>koolituskohas</u>	Äriplaani ja aruandluse esitamine <u>TK büros</u> või <u>TK veebis</u>
Publik (kliendid – nende liikumine ja tegevus)	Kliendil tekib vajadus, kui ta kaotab töö ning tal saab n-ö raha otsa ja tekib sissetuleku vajadus	Pöörduv TK-sse telefoni või veebi vahendusel või bürood külastades	Võtab end töötuna arvele	Igakuised TK külastused; ettevõtluskoolitusel osalemine; klient otsib aktiivselt tööd või loob ise endale töökoha	Äriplaani kirjutamine ja esitamine TK-sse; toetuse saamine; aruandluse kohustus
Näitlejad (töötajad ja parterid – nende tegevus)	<u>TK töötajad</u> : infokanalite haldamine ja valmisolek kliendi vastu võtmiseks; <u>Ministeeriumid</u> : finantsressursside ja sisendite tagamine	<u>TK töötajad</u> : töötu vastuvõtule kutsumine; aja broneerimine	<u>TK töötajad</u> : kliendi loo kuulamine ja märkimine; kliendi sisestamine süsteemi; kliendi vajaduste ja soovide tuvastamine	<u>TK töötajad</u> : kliendi vajaduste selgitamine; kliendi aktiivsuse hindamine tööotsinguil; infoleengud kliendile; koolituste hankimine; kliendi ettevõtluskoolitusele suunamine	<u>Koolituspartner</u> : koolituse läbiviimine ja äriplaanide individuaalne nõustamine <u>TK töötajad</u> : äriplaani menetlemine ja tagasisidestamine; monitoorimine <u>KOV</u> ja äriregister: Info andmine TK-le <u>MAK</u> : individuaalne nõustamine
Lavatagune (mida on vaja, et kõik töötaks)	Lähedaste ja ühiskonna surve ja toetus töötule	Toimivad TK infoliinid; TK büroode võrgustik ja soodne asukoht	TK teenindusvõimsus	Klientide äriideede olemasolu; atraktiivsete töökuulutuste hulk; infrastruktuuri olemasolu; koolitaja maine; koolituse kvaliteet; KOV ja kogukonna tugi	MAK büroo nõustamise aktiivsus ja kvaliteet; inkubaatorid; mentorid; erialane kirjandus

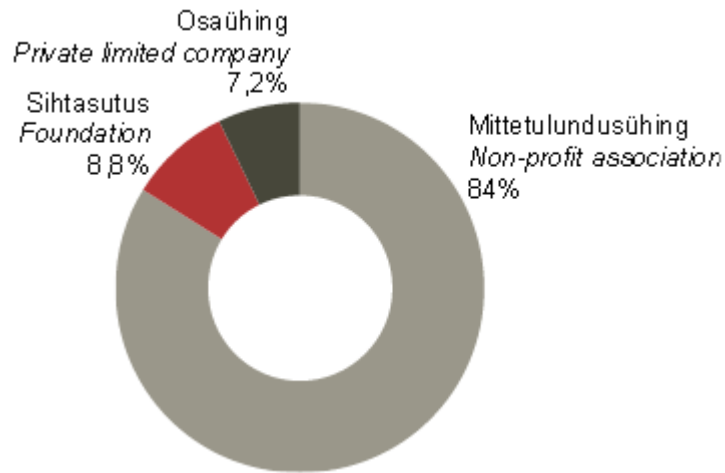
Allikad: autori koostatud E. Aas, suuline vestlus, 11.04.2016; I. Kandelin, suuline vestlus, 11.04.2016; J. Jaska, suuline vestlus; 19.12.2014; J. Kandampully, suuline vestlus, 14.05.2015; PULSE, s.a. põhjal.

Lisa 3. Sotsiaaettevõtjate vajaduste kujunemine

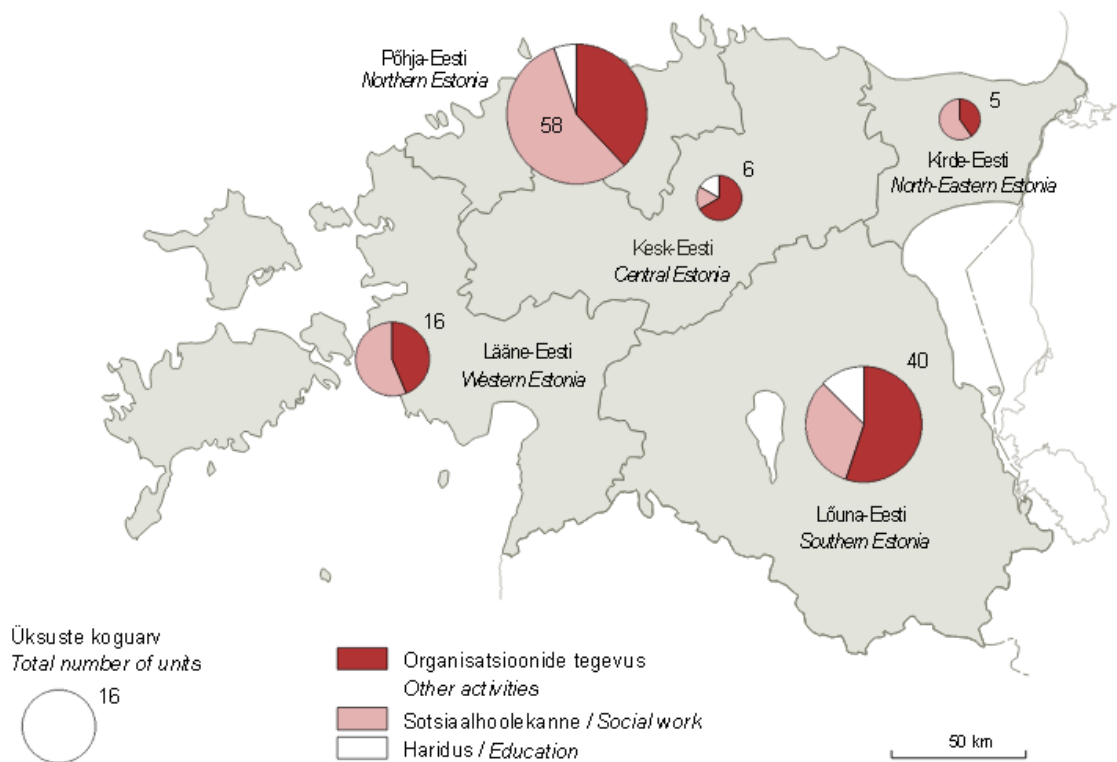
Sotsiaaettevõtja tunnused	Peamised probleemkohad	Sotsiaaettevõtja vajadused
Eelistavad autonoomsust kollektiivsele äritegevusele	Sotsiaaettevõtte tegevus võib saada kannatada, kui sotsiaaettevõtja ei suuda autonoomsusega toime tulla ehk iseseisvalt aega ja tegevusi planeerida, otsustada ja vastutust võtta	<ul style="list-style-type: none"> - tegevusvaldkonda tundev mentor, kes vajadusel aitab kujundada äriotsuseid ja –tegevusi - võimalus konsulteerida eriala/valdkonna spetsialistidega - täiendavad (üldised) teadmised kasulike äriotsuste tegemiseks
Ei eralda oma isiklike moraalseid otsuseid äriotsustest	Sotsiaaettevõtte tegevus võib saada kannatada või pärssida, kui isiklikud moraalsed otsused ei lase ettevõttel efektiivselt toimida	
Ei ole alati majanduslikult ratsionaalsed ning subjektiivsus ja mõjutatavus mängib otsuste tegemisel suuremat rolli	Majandusliku ratsionaalsuse puudumine võib sotsiaaettevõtte efektiivset toimimist pärssida või selle sootuks lõpetada	
Kasumi maksimeerimise asemel taotletakse sotsiaalse väärtuse loomist	Sotsiaaettevõtte jätkusuutlikkus võib jääda tagaplaanile või sotsiaaettevõtte ei osutugi jätkusuutlikuks	
Lähenevad ettevõtlusele paindlikult	Liigne paindlikkus võib tähendada õigusaktidega või ärieetikaga vastuollu sattumist ja ärisuhete kannatamist	<ul style="list-style-type: none"> - kehtiva õigusega kursis olemine - võimalus konsulteerida eriala/valdkonna spetsialistidega
Orienteeritud pigem ettevõtte stabiilsusele kui kasvule	Stabiilsusest võib kergelt saada langus	<ul style="list-style-type: none"> - pädevad nõuanded ja kerge kasvuorientatsiooni soovitamine
Piiratud teadmised ettevõtlusest	Ei olda kursis ettevõtluseks vajaliku informatsiooniga ja napib teadmisi ettevõtte pikaajaliseks / jätkusuutlikuks / seaduskuulekaks tegevuseks	<ul style="list-style-type: none"> - täiendavad teadmised ettevõtlusest ja/või majandusest üldiselt
Piiratud teadmised majandusest üldiselt	Ei tunta majanduse põhiprintsiipe ning ei olda kursis majandusolukorra ja selle võimalike muutustega, mis võivad mõjutada sotsiaaettevõtte tegevust	

Allikas: autori koostatud.

Lisa 4. Sotsiaaletttevõtlusest Eestis 2012.aastal



Joonis 1. Sotsiaalsete ettevõtete jagunemine juriidilise vormi järgi (2012. Aastal) (Lepa & Naarits, 2015, lk 115)



Joonis 2. Sotsiaalsete ettevõtete tegevusvaldkonnad ja paiknemine Eestis 2012. aastal (Lepa & Naarits, 2015, lk 117)

Lisa 5. Sotsiaaletttevõtluse tugiteenuste koosseis (10.03.2016)

Organisatsioon	Tugiteenus(ed)	Sihtrühm
Otseselt toetav		
Hasartmängumaksu Nõukogu (HMN) ¹	toetused	Spordi-, kultuuri-, teadus-, laste-, noorte-, pere-, meditsiini- ja hoolekandeprojektide läbiviivad organisatsioonid
Heateo SA	nõustamine; toetusprogrammid	Vabaühendused
Kodanikuühiskonna Sihtkapital (KÜSK)	toetused	Vabaühendused
Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik (SEV)	nõustamine; koolitused; arenguprogrammid; stipendium	Sotsiaalsed ettevõtted
Kaudselt toetav		
Eesti Töötukassa (TK)	ettevõtluskoolitus, ettevõtluse alustamise toetus; järelteenused (mentorlus, nõustamine, koolitused)	Eesti Töötukassas töötuna arvel olev isik, kes soovib alustada ettevõtlusega
Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS)	toetused (sh eksporditegevuse toetus); koolitused; nõustamine	Alustavad ja juba tegutsevad ettevõtted, kolmas sektor
KredEx Krediidikindlustus AS	kindlustused (krediidi, investeerigu, tootmisrisiki)	Äriühingud
Maaelu Edendamise Sihtasutus (MES)	laenud; tagatised; nõustamine; toetused; mentorlus	Maapiirkonnas asuv organisatsioon ehk maaettevõtja (äri- ja mittetulunduslikud ühingud)
Maakondlik Arenduskeskused (MAK-d)	nõustamine	Tulevased, alustavad ja tegutsevad ettevõtjad, sh mittetulunduslik sektor
Põllumajanduse Registrite ja Informatsiooni Amet (PRIA)	toetused	Põllumajanduse ja maaelu edendamisega tegelevad organisatsioonid
SA Archimedes ²	toetused	Haridus-, teadus- ja arendustegevuse või noortevaldkonna organisatsioonid (äri- või mittetulunduslik ühingud)
SA Keskkonna investeeringute Keskus (KIK)	toetused	Äriühingud, vee-ettevõtjad, vabaühendused
SA KredEx	laenud (start, tehnoloogia, kapitali, ekspordi); laenukäendus	Äriühingud

Allikas: autori koostatud Avatud voorud, *s.a.*; Eesti põllu- ja..., *s.a.*; E. Aas, suuline vestlus, 11.02.2016; Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus, *s.a.*; Ettevõttele, *s.a.*; Hasartmängumaksu..., *s.a.*; Heateost, *s.a.*; J. Aps, e-kiri, 09.04.2016; Keskkonnaprogrammist, *s.a.*; Krediidikindlustus, *s.a.*; Laen ja käendus, *s.a.*; Maaelu edendamise..., *s.a.*; Mittetulundusühingu Sotsiaalsete..., 2013; Nõustamine maakondlikes..., *s.a.*; Põhikiri, 2014; Põllumajanduse..., 2014; Riigiabi, *s.a.*; Sihtasutus Archimedes, 2015; Toetused, *s.a.*; Toetussuunad, *s.a.* põhjal.

¹ Läbi koostööprojektide SEV-ga

² Ettevõtluse toetamine ei ole põhitegevus; vahendab

Lisa 6. Ankeetküsitluse küsimused (SEV liikmed ja „kasvulava“)

Ankeetküsitluse küsimused on autori koostatud Rakicevic, Omerbegovic-Bijelovic, & Lecic-Cvetkovic (2016, lk 34) läbiviidud uuringu ja selle uuringu küsimuste põhjal.

- Sugu
 - a. Naine
 - b. Mees
- (Üld)hariduslik tase
 - a. Põhiharidus
 - b. Keskkharidus
 - c. Kutseharidus
 - d. Kõrgharidus
- Hinnake aastates, kui palju on Teil ettevõtluskogemust üldiselt.
- Hinnake aastates, kui palju on Teil ettevõtluskogemust sotsiaallettevõtluses.
- Milline on Teie varasem ettevalmistus ettevõtluse valdkonnas?
 - a. Olen õppinud ettevõtlust kutsekoolis
 - b. Olen õppinud ettevõtlust kõrgkoolis
 - c. Olen läbinud ettevõtlusalaseid koolitusi
 - d. Olen osalenud ettevõtlusalastel seminaridel
 - e. Mul puudub varasem haridus ettevõtluse valdkonnas
- Kas Teie sotsiaalne ettevõte on Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku liige? Jah/Ei
 - a. Kui kaua on olnud Teie sotsiaallettevõtte võrgustiku liige?
- Milline on Teie suhe vaadeldava sotsiaallettevõttega? Olen selle ...
 - a. Juhatus liige
 - b. Tegevjuht
 - c. Omanik-juht (sisuliselt juhatuse liige, kes täidab ka tegevjuhi kohustusi)
 - d. Alaline täisajaga töötaja
 - e. Alaline osaajaga töötaja
 - f. Ajutine täisajaga töötaja
 - g. Ajutine osaajaga töötaja

Lisa 6. järg

- Kui palju on Teie sotsiaaettevõttes töötajaid (taandatuna täistööajale)?
- Kuivõrd oluliseks motivaatoriks on sotsiaaettevõtlusega tegelemisel Teie jaoks järgmised tegurid? (Skaalal 1 (mitteoluline) kuni 5 (väga oluline))
 - a. Panus kogukonna heaolusse
 - b. Ühiskonna valupunkti leevendamine
 - c. Isiklik sissetulek
 - d. Tunnustus (ühiskonnas ja/või sõpruskonnas)
 - e. Sõltumatus (kontroll oma aja üle, vabadus kohandada oma lähenemisviide tööga jne)
- Mis Teid veel motiveerib sotsiaaettevõtlusega tegelema?
- Kuivõrd mõjutab religioon Teie ettevõtlustegevust? (Skaalal 1 (üldse ei mõjuta) kuni 5 (mõjutab oluliselt))
- Kas nõustute väitega: “eraldan oma äriotsused isiklikest moraalsetest otsustest”?
Jah/Ei
- Kuivõrd oluline on Teile sotsiaaettevõtte kasv? (Skaalal 1 (mitteoluline) kuni 5 (väga oluline))
- Kuivõrd oluline on Teile sotsiaaettevõtte stabiilsus? (Skaalal 1 (mitteoluline) kuni 5 (väga oluline))
- Kuivõrd olete huvitatud oma sotsiaaettevõtte omakapitali suurendamisest? (Skaalal 1 (üldse ei ole huvitatud) kuni 5 (väga huvitatud))
- Milles seisneb sotsiaaettevõtluse peamine eesmärk Teie jaoks?
 - a. Sotsiaalse väärtuse loomine
 - b. Majandusliku väärtuse loomine
 - c. Personaalse väärtuse loomine
 - d. Muu ...
- Mis on Teie sotsiaaettevõtte juriidiliseks vormiks?
 - a. Mittetulunduslik ühing
 - b. Osühing
 - c. Sotsiaaettevõtte tegevus tagatakse kahe juriidilise vormiga (MTÜ ja OÜ)

Lisa 6. järg

- Kas sotsiaalsele ettevõttele peaks olema spetsiifiline juriidiline vorm? Jah/Ei
- Nimetage oma tegevusvaldkond: ...
- Nimetage oma tegevuspiirkond: ...
- Kui palju on Teie sotsiaaettevõttes sotsiaalset innovatsiooni (arendate ja loote uusi ideid rahuldavaks sotsiaalseid vajadusi või pakute uuenduslikke tooteid/teenuseid)? (Skaalal 1 (ei ole üldse) kuni 5 (on palju))
- Kas Teie sotsiaaettevõtte ekspordib või plaanib tulevikus seda teha?
 - a. Ekspordib
 - b. Veel ei ekspordi, kuid lähitulevikus on plaan hakata eksportima
 - c. Ei ekspordi ja ei plaani hakata eksportima
- Kuivõrd oluliseks probleemiks sotsiaaettevõtlusega tegelemisel on Teie jaoks järgmised tegurid? (Skaalal 1 (mitteoluline) kuni 5 (väga oluline))
 - a. Finantsressursside vähesus
 - b. Seadusandlus
 - c. Vähene informatsioon kohalikest turutrendidest
 - d. Vähene informatsioon rahvusvahelistest turutrendidest
 - e. Ebapiisavalt koolitatud personal
 - f. Ebapiisav hulk töötajaid
 - g. Vähene informatsioon olemasolevatest tehnoloogiatest
 - h. Vähesed teadmised majandusest ja sh ettevõtlusest
- Kuivõrd olete rahul praeguse sotsiaaettevõtlust toetava tugisüsteemiga? (Skaalal 1 (ei ole üldse rahul) kuni 5 (väga rahul))
- Kuivõrd selge ja läbipaistev on Teie jaoks praegune sotsiaaettevõtluse tugisüsteem? (Skaalal 1 (ei ole üldse selge ja läbipaistev) kuni 5 (on väga selge ja läbipaistev))

Lisa 6. järg

- Kuivõrd Te vajate oma ettevõttega tegutsemiseks toetavaid teenuseid? (Skaalal 1 (mitteoluline) kuni 5 (väga oluline))
 - a. Koolitused
 - b. Nõustamine
 - c. Mentorlus
 - d. Inkubatsioon
 - e. Koostöövõrgustikud (nt SEV)
 - f. Rahaline toetus
 - g. Eksporditoetus
- Millistest tugiteenustest olete teadlik?
 - a. Koolitused
 - b. Nõustamine
 - c. Mentorlus
 - d. Inkubatsioon
 - e. Koostöövõrgustikud (nt SEV)
 - f. Rahaline toetus
 - g. Eksporditoetus
- Millist liiki tugiteenuseid ja mil määral olete senini kasutanud? (Skaalal 1 (ei ole kasutanud) kuni 3 (kasutan pidevalt))
 - a. Koolitused
 - b. Nõustamine
 - c. Mentorlus
 - d. Inkubatsioon
 - e. Koostöövõrgustikud (nt SEV)
 - f. Rahaline toetus
 - g. Eksporditoetus

Lisa 6. järg

- Kuidas hindate tugiteenuste efektiivsust? (Skaalal 1 (ei ole efektiivne) kuni 5 (väga efektiivne))
 - a. Koolitused
 - b. Nõustamine
 - c. Mentorlus
 - d. Inkubatsioon
 - e. Koostöövõrgustikud (nt SEV)
 - f. Rahaline toetus
 - g. Eksporditoetus

**Lisa 7. Uuringus „Sotsiaalse ettevõtluse sektor Eestis“ osalenud sotsiaalettevõtete
(va SEV liikmed ja „kasvulava“) kontaktide kaardistamine**

Jrk nr	Organisatsioon	Registri- kood	Jur. vorm
1	RR Kinnisvaraarenduse OÜ	10694601	OÜ
2	OÜ Humana sorteerimiskeskus	10775392	OÜ
3	OÜ Altmõisa	10835792	OÜ
4	OÜ Avaja	10989226	OÜ
5	SJK-Kirjastus OÜ	11296222	OÜ
6	Triimeri OÜ	12152040	OÜ
7	MTÜ Haridus- ja Kultuuriselts Tuulemaa	80000675	MTÜ
8	Tartu Laste Tugikeskus	80001410	MTÜ
9	Viljandimaa Tuletõrjeühing	80009742	MTÜ
10	Lastekaitse Liit	80013442	MTÜ
11	MTÜ Halinga Turvakodu	80020169	MTÜ
12	MTÜ Pärnu Shalomi Abikeskus	80020287	MTÜ
13	MTÜ Hingerahu	80020666	MTÜ
14	MTÜ "Lasteaed Väike Pauline"	80026261	MTÜ
15	Johannes Cimmermanni Altmõisa Selts	80027007	MTÜ
16	Paju Pansionaadid	80030357	MTÜ
17	MTÜ Vanaajamaja	80030854	MTÜ
18	Samaaria Eesti Misjon	80031109	MTÜ
19	Vahtra Hooldemaja	80033172	MTÜ
20	Eesti Väitlusselts	80039660	MTÜ
21	Johannes Esto Ühing	80051201	MTÜ
22	MTÜ Lapsele Oma Kodu	80060341	MTÜ
23	MTÜ "Hea Algus"	80072462	MTÜ
24	MTÜ Tartu Koidu Keskus	80077459	MTÜ
25	Tartu Vaba Waldorfkooli Selts.	80078364	MTÜ
26	Kotkaklubi	80081142	MTÜ
27	MTÜ Invatakso	80082041	MTÜ
28	MTÜ Tugi- ja koolituskeskus Usaldus	80082466	MTÜ
29	SOS Lasteküla Eesti Ühing	80088606	MTÜ
30	Haapsalu Töötajate Ühing	80102281	MTÜ
31	Eesti Seksuaaltervise Liit	80102393	MTÜ
32	KrossRoad MTÜ	80102418	MTÜ
33	MTÜ Looduslaps	80112032	MTÜ
34	MTÜ Eesti Pärimusmuusika Keskus	80116582	MTÜ
35	Kirilill	80121396	MTÜ
36	Balti Kriminaalpreventsiooni ja sotsiaalse rehabilitatsiooni instituut	80123295	MTÜ
37	MTÜ Lootuse Küla	80135949	MTÜ
38	MTÜ Inkotuba	80150920	MTÜ
39	MTÜ Tööoad	80159163	MTÜ
40	Selts Raeküla	80159370	MTÜ
41	MTÜ Partnerlus	80169397	MTÜ
42	MTÜ Kinobuss	80171158	MTÜ
43	MTÜ Aktiviseerimiskeskus AVE	80176836	MTÜ

Lisa 7. järg

Jrk nr	Organisatsioon	Registri-kood	Jur. vorm
44	MTÜ Meie Lapsed	80184971	MTÜ
45	Humanitaarparentuse Keskus Prosha	80195130	MTÜ
46	MTÜ THINK Eesti	80196810	MTÜ
47	Perekoolitusühing Sina ja Mina	80208192	MTÜ
48	MTÜ Vileri	80217435	MTÜ
49	MTÜ Paunküla Hooldekeskus	80223493	MTÜ
50	MTÜ LIFE FACTOR	80228496	MTÜ
51	MTÜ Ruumiloojad	80230139	MTÜ
52	MTÜ Bullerbi	80231989	MTÜ
53	MTÜ Genialistide Klubi	80232799	MTÜ
54	MTÜ Meiepere lapsehoid	80232871	MTÜ
55	MTÜ Piigaste	80237710	MTÜ
56	MTÜ Viimsi Päevakeskus	80238997	MTÜ
57	Orjaku Külaselts	80241870	MTÜ
58	MTÜ HääOm	80248197	MTÜ
59	Noarootsi Tuletõrjeselts	80249185	MTÜ
60	MTÜ LEPATRIINU MÄNGUMAA	80249736	MTÜ
61	MTÜ Puhhi Lastehoid	80253637	MTÜ
62	MTÜ Lillelapsed	80256216	MTÜ
63	MTÜ RESERVKORPUS	80256498	MTÜ
64	Spordiklubi Liikumine	80263512	MTÜ
65	Hoolekande Ekspertiisi- ja Nõustamiskeskus	80277371	MTÜ
66	Meremõisa Rehabilitatsioonikeskus	80278608	MTÜ
67	MTÜ "Tädi Kristi Lapsehoid"	80282828	MTÜ
68	MTÜ Maavillane	80286766	MTÜ
69	MTÜ Töötute Konsultatsioonikeskus	80289304	MTÜ
70	MTÜ Kääpa Hooldekeskus	80292488	MTÜ
71	MTÜ Sänna Kultuurimõis	80292778	MTÜ
72	Loovteraapiad Nõustamis- ja rehabilitatsioonikeskus	80293016	MTÜ
73	MTÜ Rahvusliku Ehituse Selts	80294300	MTÜ
74	MTÜ Eakate Hooldekodu	80306871	MTÜ
75	MTÜ Tugikeskus Power	80307600	MTÜ
76	MTÜ Vireo Tervis ja Sport	80311334	MTÜ
77	NIRK MTÜ	80314341	MTÜ
78	MTÜ Hageri Hooldekodu	80316390	MTÜ
79	MTÜ Särasilmad	80319371	MTÜ
80	MTÜ Maa Jõud	80319744	MTÜ
81	Veski Lastehoiuselts	80320049	MTÜ
82	MTÜ Hingekeel	80323970	MTÜ
83	MTÜ Rakvere Loovuskool	80329843	MTÜ
84	MTÜ Ettevõtliküla	80331231	MTÜ
85	SA Mänguväljaku Fond	90000564	SA
86	SA Avinurme Elulaadikeskus	90003700	SA
87	SA Kihnu Kultuuriruum	90004639	SA
88	SA Haraka Kodu	90009051	SA

Allikas: autori koostatud.

Lisa 8. Ankeetküsitluse küsimused (SEV liikmelisuseta sotsiaalettevõtted)

Teises ankeetküsitluses täiendati esimese ankeetküsitluse küsimusi. Seega suures osas küsimused kattusid (vt lisa 7), kuid juurde lisati järgnevad küsimused.

- Kuivõrd suure piiranguna tunnetate järgmisi tegureid tugiteenuste tarbimisel? (Skaalal 1 (üldse ei piira) kuni 5 (piirab väga palju))
 - a. Vahemaa (kaugus teenusest)
 - b. Aeg (võib tuleneda ka eelnevast)
 - c. Teenuse pakkuja madal pädevus Teie valdkonnas
 - d. Vähene informatsioon tugiteenustest ja nende süsteemist
 - e. Teil on keeruline probleemi identifitseerida
- Kuivõrd võimalik on Teie hinnangul sotsiaalettevõttel saavutada stabiilsust ilma tugiteenusteta? (Skaalal 1 (ei ole võimalik) kuni 3 (on võimalik))
- Kuivõrd võimalik on Teie hinnangul sotsiaalettevõttel hoida stabiilsust ilma tugiteenusteta? (Skaalal 1 (ei ole võimalik) kuni 3 (on võimalik))

Lisa 9. SEV liikmed ja nende osalemine intervjuudes

Jrk nr	Organisatsioon	Jur. vorm	Tegevusvaldkond	Osalemine intervjuus
1	Aarete Laegas	MTÜ	Heategevus	31.03.2016
2	Abikäsi	MTÜ	Erivajadustega inimeste tööhõive	-
3	Aktiviseerimiskeskus Tulevik	MTÜ	Mujal liigitamata sotsiaalhoolekanne majutuseta	-
4	AtChron	MTÜ	Kaitstud töö	-
5	Avitus	MTÜ	Mujal liigitamata tervishoiualad	-
6	DUO kirjastus	MTÜ	Kirjastamine; koolitamine; kogemusnõustamine; huvikaitse	31.03.2016
7	Eesti Kirbuturg	MTÜ	Mujal liigitamata organisatsioonide tegevus	31.03.2016
8	Eesti Pime-massööride Ühing	MTÜ	Mujal liigitamata organisatsioonide tegevus	31.03.2016
9	Eesti Trükimuseum	MTÜ	Muuseum, stuudio, trükikoda, väiketootmine (märkmikud ja muud kontoritarbed)	31.03.2016
10	Eesti Üliõpilaskondade Liit	MTÜ	Noorte- ja lasteühendused ning noorte ja laste heaolu edendavad ühendused	-
11	Equilibre	MTÜ	Muu huvikoolitus	-
12	Hea Hoog	SA	Tööhõive-sotsiaalvaldkond	01.04.2016
13	Hiirekese Mängutuba	MTÜ	Vaba aja veetmise, meelelahutuse ja kultuurilise tegevusega või huvialadega seotud ühendused ning huviklubid	01.04.2016
14	Hostel Looming (MTÜ Pohlad)	MTÜ	Majutus	-
15	Inimeselt Inimesele	MTÜ	Erivajadustega inimesed ja nende perekonnad	-
16	Iseseisev Elu	MTÜ	Toimetulekuraskustega inimeste toetamine, koolitamine töökoha leidmise eesmärgil, töökohtade loomine, koolituste korraldamine	01.04.2016
17	Johanna	MTÜ	Sotsiaalvaldkond	01.04.2016
18	Keskkonnaõiguse Keskus	SA	Keskkond, õigusabi	-
19	Luke Mõis	SA	Piirkondlikku/kohalikku elu edendavad ja toetavad ühendused ja fondid	06.04.2016
20	Maarja Küla	SA	Vanurite ja puuetega inimeste sotsiaalhoolekanne majutuseta	01.04.2016
21	Maarjakodu	MTÜ	Sotsiaalhoolekanne	-
22	Meditech Estonia	OÜ	Eakate ja puuetega inimeste hoolekande koduteenuse	-
23	Merimetsa Tugikeskus	MTÜ	Vanurite ja puuetega inimeste sotsiaalhoolekanne majutuseta	-
24	Nukufilmi Lastestudio	MTÜ	Kultuur, haridus	01.04.2016

Lisa 9. järg

Jrk nr	Organisatsioon	Jur. vorm	Tegevusvaldkond	Osalemine intervjuus
25	Ökokratt	MTÜ	Loodusharidus, kogukonna arendamine ja sotsiaalne ettevõtlus	01.04.2016
26	Pesapuu	MTÜ	Sotsiaalteenused	01.04.2016
27	Pimedate Töökeskus Hariner	MTÜ	Puuetega inimeste tööhõive	-
28	Põhja-Eesti Pimedate Ühing	MTÜ	Vanurite ja puuetega inimeste sotsiaalhoolekanne majutuseta	-
29	Randvere Tööõppekeskus	MTÜ	Sotsiaalhoolekanne	-
30	Rosma Haridusselts	MTÜ	Haridus	-
31	RuaCrew	MTÜ	Ennetustöö laste ja noortega, sh pered, spetsialistid	05.04.2016
32	Saaremaa Puuetega Inimeste Koda	MTÜ	Sotsiaalhoolekanne	05.04.2016
33	Sakadak	OÜ	Puuetega inimestele töötamise võimaldamine	-
34	Sõbralt sõbrale	OÜ	Kasutatud kaupade jaemüük kauplustes	-
35	Solve et coagula	OÜ	Erivajadustega inimeste tööhõive, käsitöö tootmine	06.04.2016
36	Sotsiaalrehabilitatsiooni Keskus Loksa	MTÜ	Sõltuvuse vähendamine ja ennetamine	-
37	SpeakSmart	OÜ	Täiskasvanutele mõtlemis-, kõne- ja väitluskoolitused	-
38	Tagurpidi Lavka	MTÜ	Toidukauba jaemüük	05.04.2016
39	Tartu Erarahiduse Edendamise Selts	MTÜ	Haridusasutuste pidamine ja haridusvaldkonna koostöö	-
40	Tartu Maarja Tugikeskus	MTÜ	Erivajadustega inimeste toetamine	-
41	Teaduse ja Kultuuri Sihtasutus Domus Dorpatensis	SA	Enda või renditud kinnisvara üürileandmine ja käitus	-
42	Terve Eesti	SA	Terviseedendus	-
43	Töötahe	MTÜ	Vanurite ja puuetega inimeste sotsiaalhoolekanne majutuseta	05.04.2016
44	Uuskasutuskeskus	MTÜ	Jaekaubandus, säästev tarbimine	-
45	Väärtustades Elu	SA	Nõustamine, koolitused	07.04.2016
46	Vahejaam	MTÜ	Jaekaubandus, säästev eluviis	-
47	VIREO (M.R. Therapy)	OÜ	Mujal liigitamata tervishoiualad	-
48	YFU Eesti	MTÜ	Haridust abistavad tegevused	05.04.2016

Allikas: autori koostatud.

Lisa 10. Intervjuu küsimused (SEV liikmetega)

- Kuivõrd suure piiranguna tunnetate järgmisi tegureid tugiteenuste tarbimisel?
 - a. Vahemaa (kaugus teenusest)
 - b. Aeg (võib tuleneda ka eelnevast)
 - c. Teenuse pakkuja madal pädevus Teie valdkonnas
 - d. Vähene informatsioon tugiteenustest ja nende süsteemist
 - e. Teil on keeruline probleemi identifitseerida
- Kuivõrd suurt vajadust tunnetate järgmiste toetuse liikide järgi?
 - a. Lihtsam ligipääs finantsressurssidele (rahalised toetused)
 - b. Täiendavad teadmised oma tegevusvaldkonnast ja ettevõtlustegevusest läbi koolituste
 - c. Täiendavad teadmised oma tegevusvaldkonnast ja ettevõtlustegevusest läbi nõustamise
 - d. Täiendavad tegevused oma ettevõtte finantsidest - finantsnõustamised
 - e. Täiendavad valdkondlikud teadmised läbi mentorluse
 - f. Tugiisiku/usaldusisiku olemasolu läbi mentorluse
 - g. Üldisem ettevõtlusalane informatsioon
 - h. Inkubatsioon
 - i. Eksporditegevuse toetamine
- Kuivõrd võimalik on Teie hinnangul sotsiaallettevõttel saavutada stabiilsust ilma tugiteenusteta?
- Kuivõrd võimalik on Teie hinnangul sotsiaallettevõttel hoida stabiilsust ilma tugiteenusteta?

Lisa 11. Intervjuud tugiteenuste pakkujate või nende esindajatega

Organisatsioon	Esindaja (intervjueeritav)	Aeg ja vorm	Väljund
Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik (SEV)	Külli Kivioja-Ööpik SEV kontaktisik Pärnus, vabatahtlik	04.05.2015 Suuline vestlus	Milline on sotsialettevõtluse üldine olukord Eestis? Miks on suur osa sotsiaalsetest ettevõtetest SEV liikmelisuseta?
Majandus- ja Kommunikatsiooni-ministeerium (MKM)	Piret Treiberg MKM ettevõtlusosakonna juht	11.02.2016 Suuline vestlus	Võimalik ettevõtluse tugisüsteemi areng Eestis; Kas klienditeekond on üldiselt sarnane erinevate tugiteenuste raames kui jah, siis milline?
Eesti Töötukassa (TK)	Erik Aas TK juhatuse liige (toetused ja hüvitised)	11.02.2016 Suuline vestlus	Milline on TK poolt pakutavate tugiteenuste pakumise hetkesis? Kuivõrd on seda võimalik muuta? Milliseid teenuseid liigitab TK ettevõtlust toetavateks tugiteenusteks?
Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik (SEV)	Külli Kivioja-Ööpik SEV kontaktisik Pärnus, vabatahtlik	18.02.2016 E-kiri	Ankeetküsitluse edastamine; üldkogumi suurus
Majandus- ja Kommunikatsiooni-ministeerium (MKM)	Anette Järvpõld Innovatsioonitalituse peaspetsialist	03.03.2016 Suuline vestlus	Sotsialettevõtluse edendamine riiklikul tasandil, EAS-i pakutavad tugiteenused ja nende spetsiifika
Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik (SEV)	Jaan Aps SEV juhatuse esimees (huvikaitse)	10.03.2016 Suuline vestlus	Kuidas SEV hindab praegust sotsialettevõtluse tugisüsteemi ning sh tugiteenuseid? Kas tugiteenused on SEV poolt kaardistatud või on olemas ülevaade, milliseid tugiteenuseid saavad sotsialettevõtted (ja sh – ettevõtjad) kasutada?
Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik (SEV)	Külli Kivioja-Ööpik SEV kontaktisik Pärnus, vabatahtlik	16.03.2016 E-kiri	Täiendav informatsioon üldkogumi kohta
Majandus- ja Kommunikatsiooni-ministeerium (MKM)	Anette Järvpõld Innovatsioonitalituse peaspetsialist	30.03.2016 E-kiri	Sotsialettevõtluse toetusmeetmete analüüs MKM-I 2016. aasta tööplaanis; innovatsiooni rakkerühma tegevus
(Riigikantselei juurde kogunenud) Innovatsiooni rakkerühm	Hiie Hinsberg Innovatsiooni rakkerühma liige	31.03.2016 Suuline vestlus	Sotsialettevõtluse edendamine riiklikul tasandil

Lisa 11. järg

Organisatsioon	Esindaja (intervjueeritav)	Aeg	Väljund
Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik (SEV)	Jaan Aps SEV juhatuse esimees (huvikaitse)	09.04.2016 E-kiri	Sotsiaalettervõtluse tugisüsteemi täpsustamine ja tagasisidestamine
Eesti Töötukassa (TK)	Erik Aas TK juhatuse liige (toetused ja hüvitised)	11.04.2016 Suuline vestlus	Töötukassa teenuse plaan
Eesti Töötukassa (TK)	Ilona Kandelin Ettevõtlustoetuste osakond, osakonna-juhataja asetäitja	11.04.2016 Suuline vestlus	Töötukassa teenuse plaan

Allikas: autori koostatud.

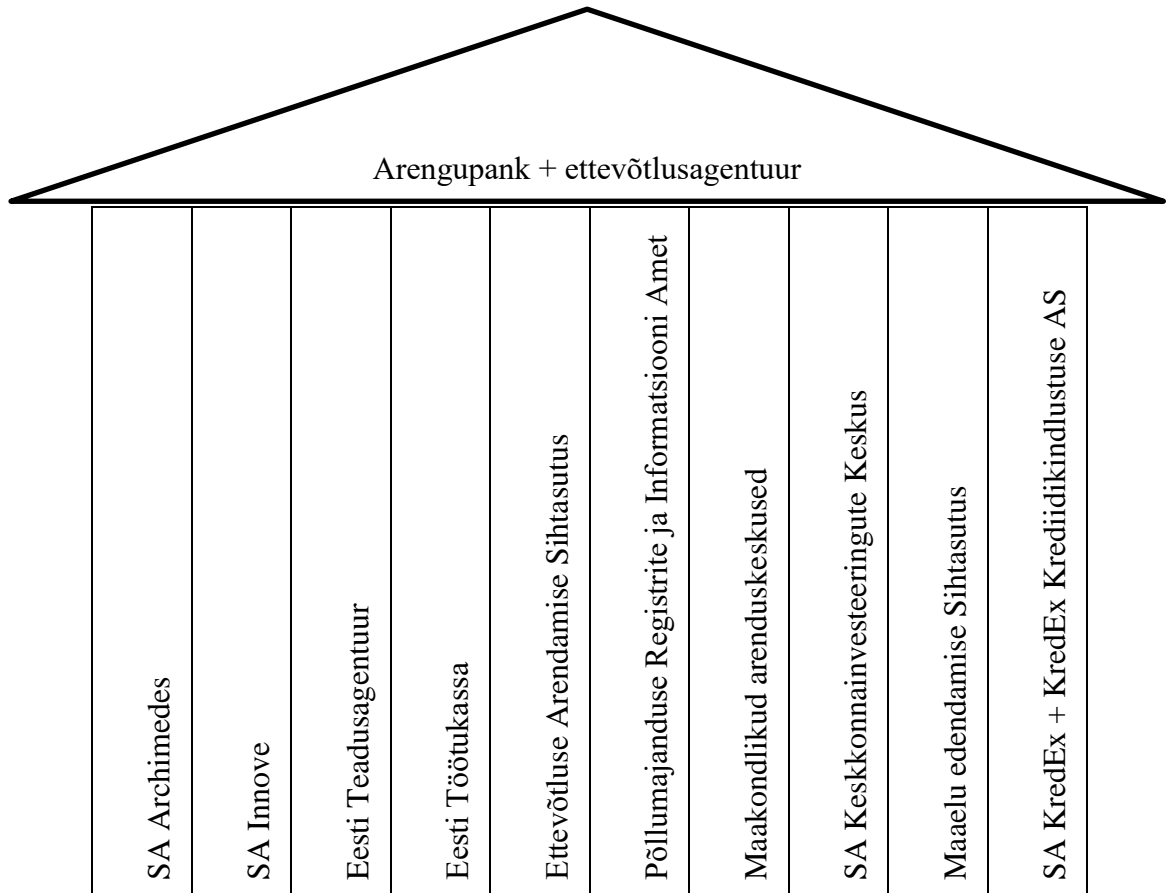
Lisa 12. Klienditeekond sotsialettevõtluse tugisüsteemis toetuse taotlemisel

Aprill 2016 seisuga näeb toetuse taotlemise protsess välja järgnev:

- informatsiooni kogumine,
- konsultatsioon(id),
- toetuse taotlemine,
- (taotluse menetlemine tugiteenuse pakkuja poolt – klient ootab),
- toetuse laekumine,
- järeltegevustena aruandlus ja paikvaatlus(t)e võimaldamine.

Lihtsalt konsultatsioonide puhul on eelneva loetelu kaks esimest sammu klienditeekonnaks. Seega sisulisemalt sai klienditeekonda kui tugiteenuse tarbimise protsessi vaadelda toetuste juures, sest protsess on aja- ja töömahukam.

Lisa 13. Planeeritav ettevõtluse tugisüsteem



Allikad: autori koostatud P. Treiberg, suuline vestlus, 11.02.2016; Majandus- ja Kommunikatsiooniministerium, 2016 põhjal.

Lisa 14. MKMi kaardistatud ettevõtluse tugisüsteem 11.03.2016 seisuga

Organisatsioon	Organisatsiooni töötajate koguarv	Ettevõtlusega seotud meetmete arv
EAS	276	42
KredEx	34	10
KredEx Krediidikindlustus	7	
MAK võrgustik	108	
Arengufond	17	1
SmartCap	4	1
Archimedes	110	3
ETAG	76	3
KIK	100	6
PRIA	370	54
MES	35	11
Töötukassa	526	5
Kokku	1663	136

Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (edaspidi *EAS*) meetmed on suunatud ettevõtlusega alustamise julgustamisele, tegutsevate ettevõtjate lisandväärtuse ja ekspordivõimekuse kasvule, regionaalarengule, turismi edendamisele, välisinvesteeringute meelitamisele ning koostöövõimaluste loomisele nii siseriiklikul kui rahvusvahelisel tasandil. Suur osa EASi meetmetest on kättesaadavad ettevõtjatele sõltumata nende tegutsemisvaldkonnast.

Maaelu Edendamise Sihtasutus (edaspidi *MES*) keskendub Eesti maapiirkonna ettevõtluse toetamisele elavdamisele, luues selleks paremaid võimalusi kapitalile ligipääsuks. MESi peamisteks tegevusteks on võlakohustuste tagamine, laenamine ja maaelu maine kujundus.

Eesti Arengufond on Riigikogule alluv avalik-õiguslik asutus, mille eesmärgiks on kaasa aidata Eesti majanduse arengule. Selleks investeeriti 2016. aastani uuenduslikesse Eesti ettevõtetesse ja aidatakse kaasa selliste ettevõtete pealekasvule. Käesoleva aasta jooksul liiguvad nimetatud tegevused KredExi portfelli.

Allikas: Majandus- ja Kommunikatsiooniministerium, 2016.

Lisa 14. järg

SA KredEx (edaspidi *KredEx*) pakub ettevõtetele finantsteenuseid, mille kättesaadavus eraturul on piiratud või puudub. KredEx keskendub laenude ja tagatiste pakkumisele, ning seda valdkondadele, mida MES ei teeninda. Täiendavalt võimaldab KredEx fondifondide kaudu ligipääsu riskikapitalile. **KredEx Krediidikindlustus AS** (edaspidi *kindlustusselts*) aitab Eesti ettevõtjatel maandada nii ekspordi kui ka kodumaise müügiga seonduvaid krediidiriske, suurendades seeläbi ettevõtjate paindlikkust ostjatele makselahenduste pakkumisel.

SA Keskkonnainvesteeringute Keskus (edaspidi *KIK*) keskendub laias plaanis keskkonnaseisundi hoidmisele, loodusvarade taastootmisele ja keskkonnakahjustuste heastamisele suunatud projektide finantseerimisele. **SA Archimedes** pakub tuge haridus- ja teadusvaldkonnas, sealhulgas ettevõtetele, rakendades selleks nii Euroopa Liidu kui Eesti haridus-, teadus- ja noortepoliitika meetmeid.

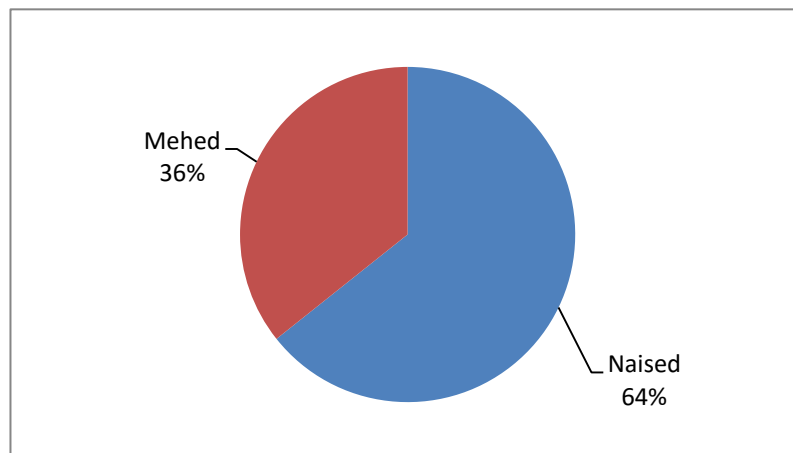
Eesti Töötukassa peamiseks tegevusalaks on tööealiste inimeste tööotsingute ja tööalaste valikute nõustamine ning tööle aitamine, samuti tööandjate nõustamine ja neile sobivate töötajate leidmine.

Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Ameti (edaspidi *PRIA*) ülesandeks on riiklike toetuste ning Euroopa Liidu põllumajanduse ja maaelu arengu toetuste, Euroopa Kalandusfondi toetuste ja turukorralduslike toetuste andmise korraldamine, seadusega ettenähtud põllumajandusega seotud riiklike registre ja muude andmekogude pidamine, nende andmete töötlemine ning analüüsimine.

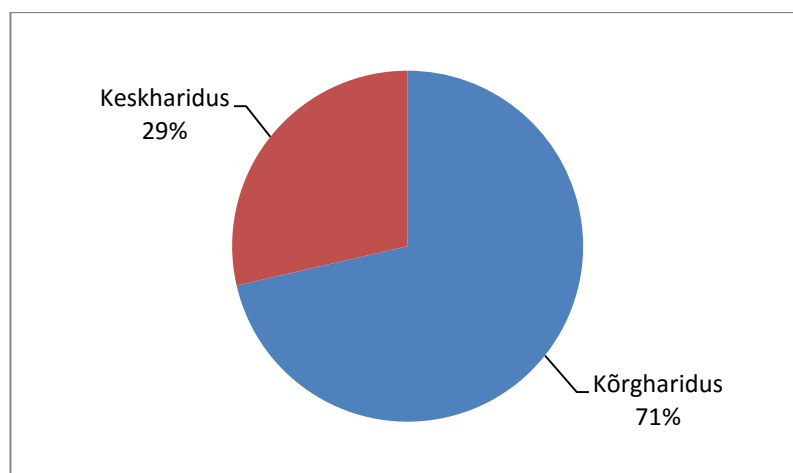
Maakondlikud arenduskeskused (edaspidi *MAKid*) on kõigis Eesti maakondades paiknevad arendusorganisatsioonid, mis pakuvad tasuta nõustamisteenust kohalikele omavalitsustele, alustavatele ja tegutsevatele ettevõtetele, mittetulundusühingutele ning sihtasutustele. MAKid panustavad seeläbi nii turismi, ettevõtluse kui investeeringute kasvu kohalikul tasandil. Osalevad maakonna arengukavandamises ja kaasavad välisvahendeid arendusprojektide läbiviimiseks maakonnas.

Allikas: Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2016.

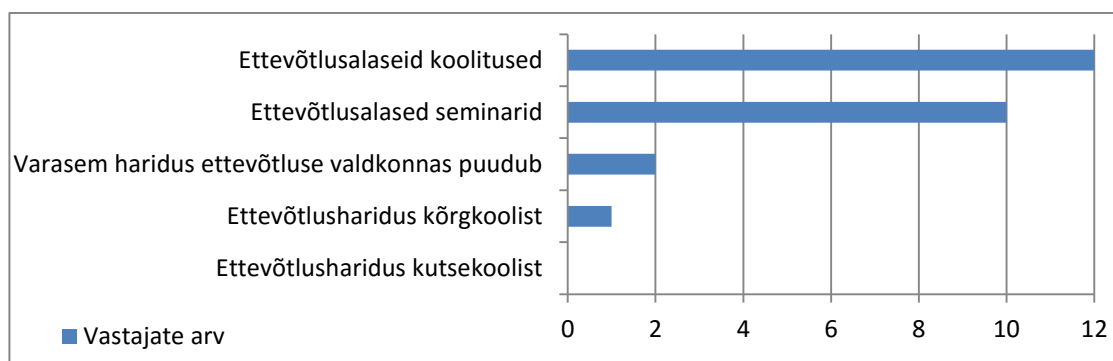
Lisa 15. Ankeetküsitluse (SEV liikmelisuseta sotsiaalettevõtted) olulisemad tulemused



Joonis 1. Vastajate sugu (autori koostatud)

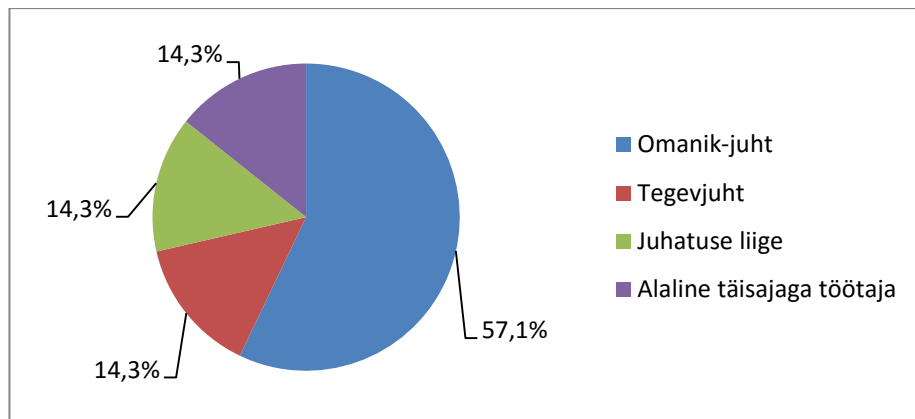


Joonis 2. Vastajate hariduslik tase (autori koostatud)

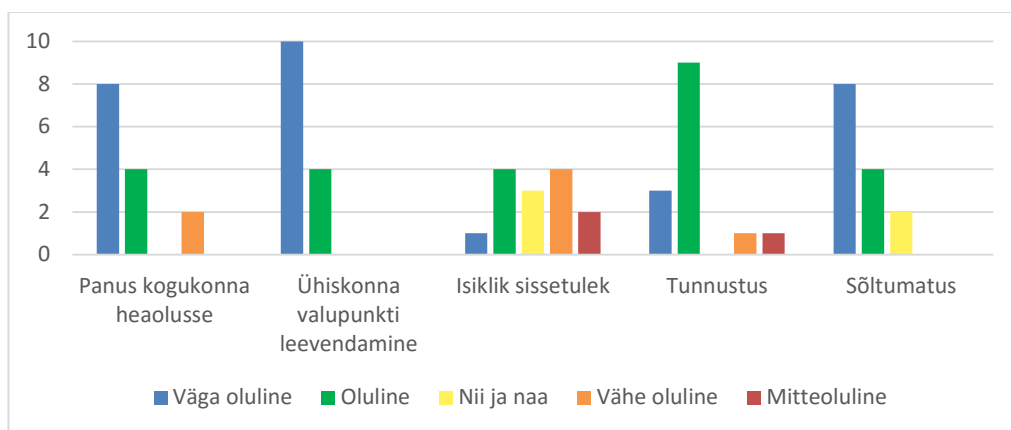


Joonis 3. Vastajate varasem ettevalmistus ettevõtluse valdkonnas (autori koostatud)

Lisa 15. järg

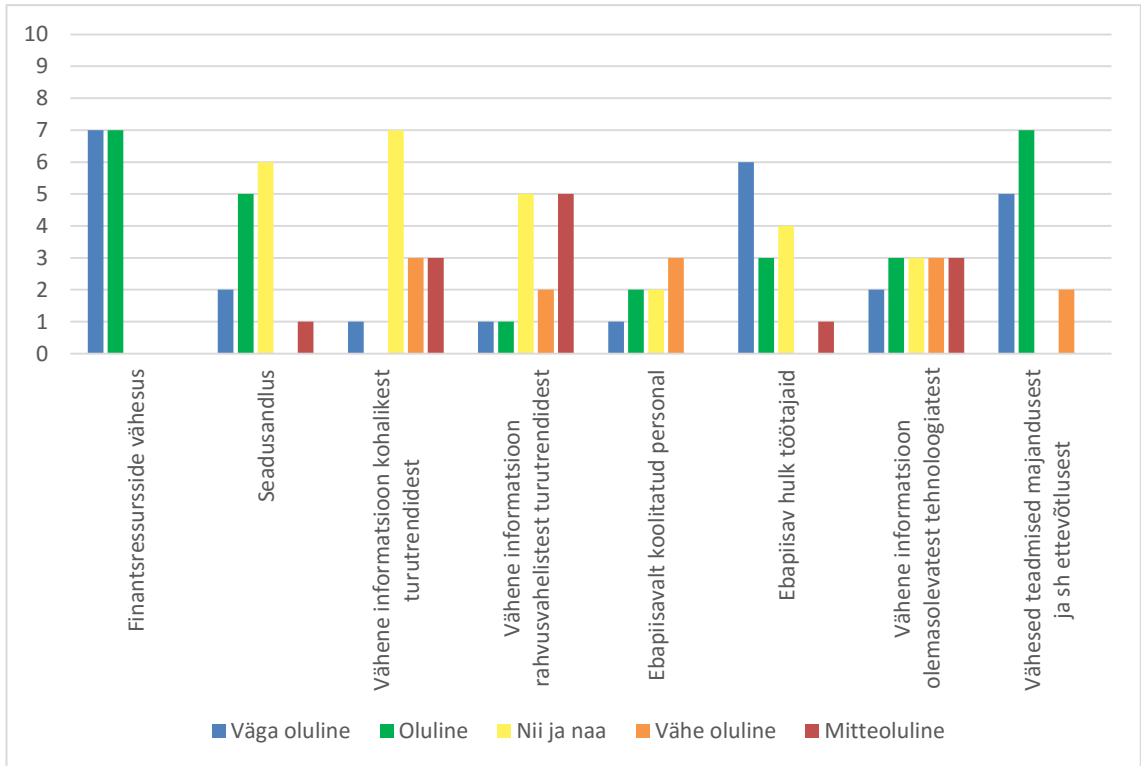


Joonis 4. Vastajate suhe vaadeldud sotsiaalettevõtetega (autori koostatud)

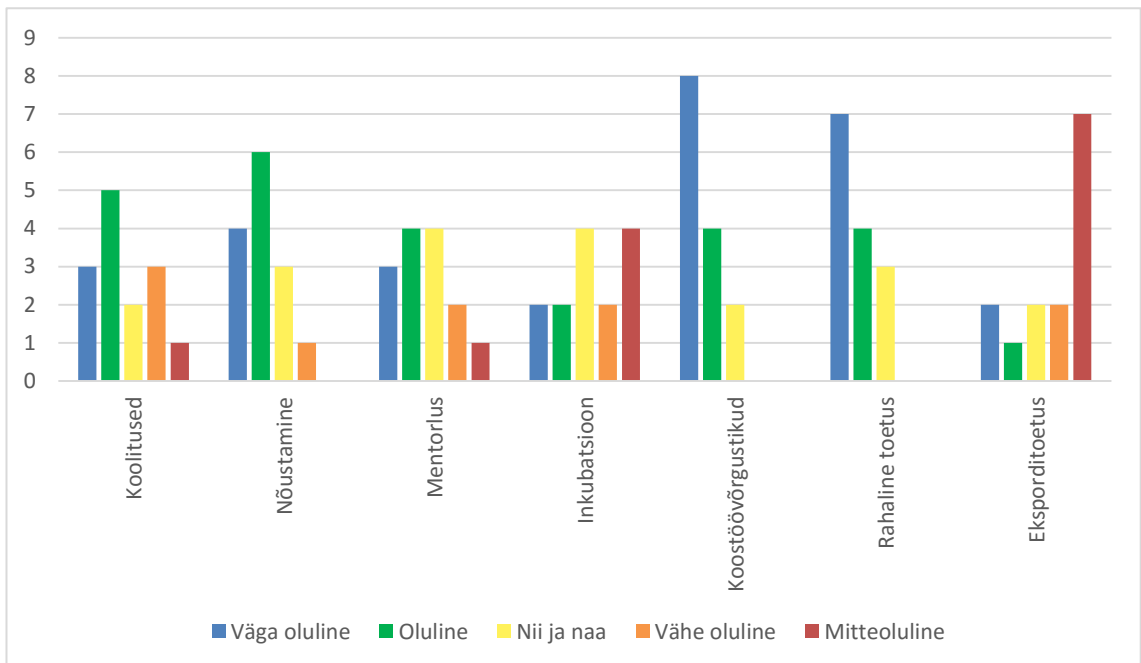


Joonis 5. Motiveerivad tegurid sotsiaalettevõtlusega tegelemisel (autori koostatud)

Lisa 15. järg

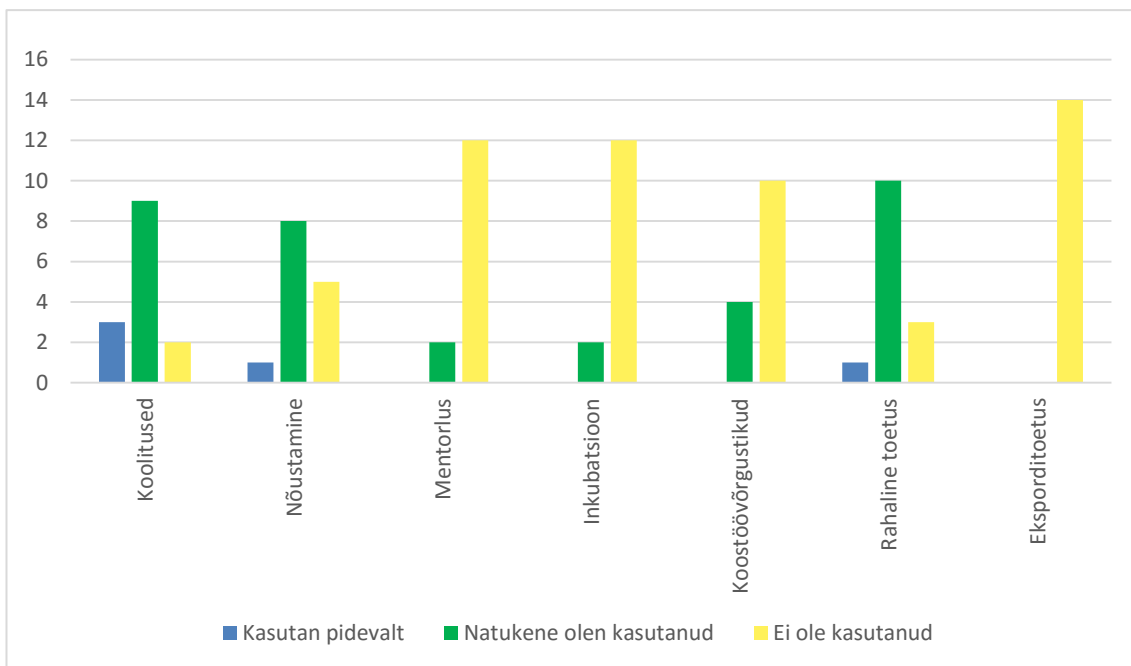


Joonis 6. Sotsiaallettevõtlusega tegelemise juures ilmnevad probleemsed tegurid (autori koostatud)

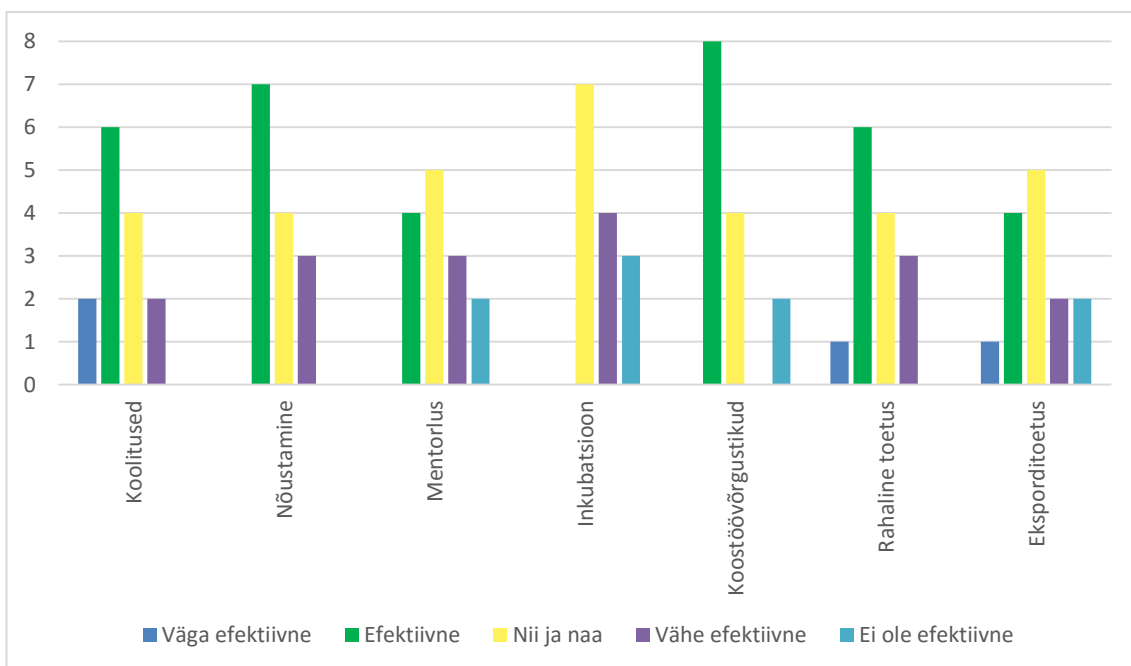


Joonis 7. Vastajate hinnang erinevate tugiteenuste vajadusele (autori koostatud)

Lisa 15. järg

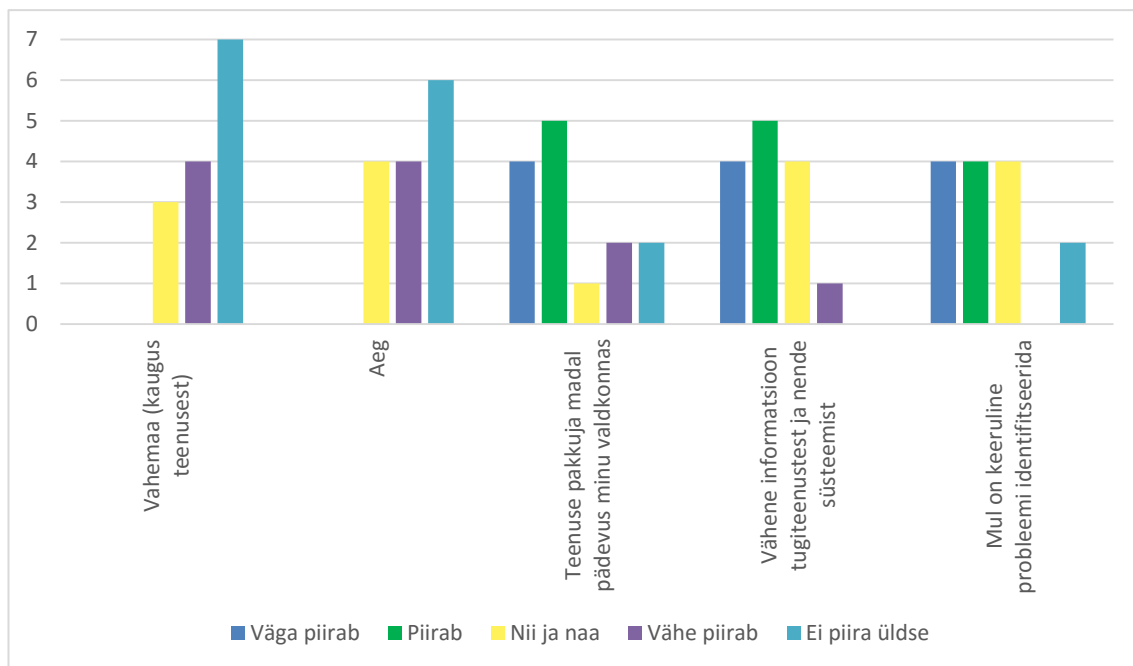


Joonis 8. Tugiteenuste kasutamine (autori koostatud)



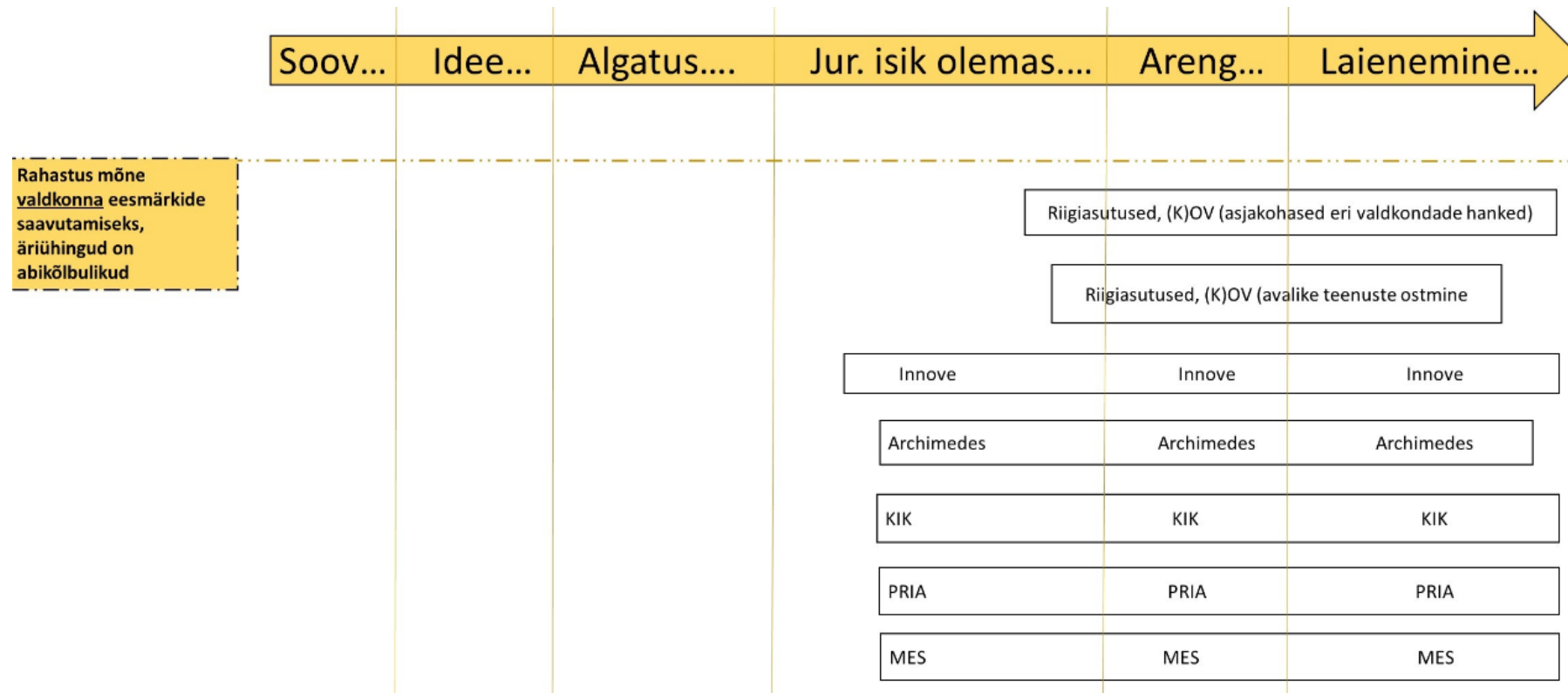
Joonis 9. Vastajate hinnang tugiteenuste efektiivsusele (autori koostatud)

Lisa 15. järg



Joonis 10. Vastajate hinnang tugiteenuste tarbimist piiravatele teguritele (autori koostatud)

Lisa 16. Sotsiaalettevõtluse toetamise ökosüsteem



Allikas: J. Aps, e-kiri, 09.04.2016.

Lisa 16. järg

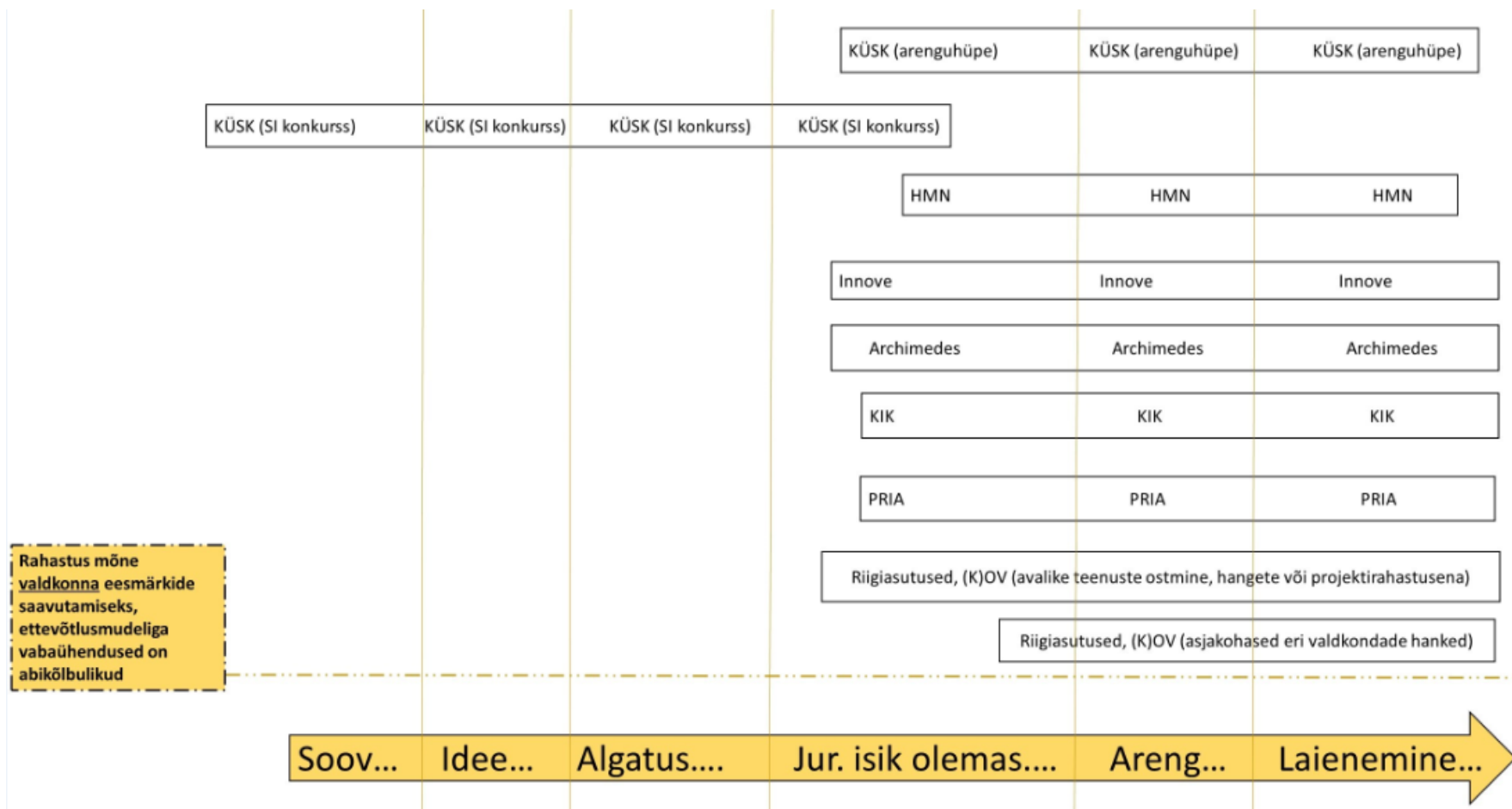


Allikas: J. Aps, e-kiri, 09.04.2016.

Lisa 16. järg



Allikas: J. Aps, e-kiri, 09.04.2016.



Allikas: J. Aps, e-kiri, 09.04.2016.

SUMMARY

COMPLIANCE OF THE SOCIAL ENTERPRISE SUPPORT SYSTEM WITH SUPPORTING NEEDS IN ESTONIA

Grete Männikus

Social enterprise is becoming more and more popular and its significance is increasingly acknowledged. Social enterprise serves the interests of the society by alleviating its sore spots through various areas of activity. In many areas, social enterprise has become an extension of the government in dealing with issues that the state itself (the local government as its representative) is incapable of handling. Therefore, it is important to encourage social enterprise on the national level to keep the society evolving and help the areas in need.

Although social enterprise is being supported, the services currently available are mostly not targeted at them and are rather general. In other words, these include services that can be used also by ordinary companies and/or organisations in the non-profit sector.

Although social enterprise is discussed as a way to support the community and create social value, not much focus has been given so far on the motivation of social entrepreneurs, their business competence and incentives to start operating. Social entrepreneurs act as representatives to social enterprises and thus, many business decisions are influenced by their personalities and beliefs. Moreover, they are responsible for the success of their enterprise as a process, which means that contributing to social enterprise also requires supporting social entrepreneurs and taking into account their needs. Therefore, social entrepreneurs' needs make up a significant proportion of the support needs of social enterprises. By combining the needs of social

enterprises and the support system of social enterprise with the viewpoints of the organisations currently active in supporting social enterprise on the development of the area and their contribution to it, the bottlenecks of supply and demand can be pinpointed and, based on these, the existing support system can be designed in a more customer-oriented way.

The Master's thesis poses the following research question: how can the existing support system be improved to comply with the needs of social enterprises? The aim of this Master's thesis is to develop a concept of a support system that would comply with the needs of social enterprises. Suggestions for improving the existing social enterprise support system are offered to the Ministry of Economic Affairs and Communications and the Estonian Social Enterprise Network.

Social enterprise has gained momentum in the past few decades but as a concept it has not been standardised yet. Different organisations in different countries qualify as social enterprises, but their main purpose is to create social value.

Social enterprise is a form of organisation and communication which integrates enterprise and social responsibility and is primarily targeted at the community. Even more, social enterprise can be considered an innovative activity with a social purpose. The sustainability of social enterprises stems from their resources. In order to ensure increased sustainability, support systems for enterprises are devised, the most important members of which include the providers of support services, i.e. supporters, and the users of support services, i.e. the supported. In developing support services, the first step is to identify the members of the support system. The supported have specific needs and expectations for the services and if these are not met, problems may arise.

The main problem concerns the fact that the support services designed by the supporters fail to fully satisfy the needs of the supported. This is also one of the reasons for the low use of the support services. Other aspects influencing the efficiency of the support services are the distance of a support service from the customer, time factor, price of a support service, marketing and specificity of an area. Both monetary and non-monetary aid that is ensured by other individuals, companies, institutions or the state may be

considered support services. Typical support services include, for example, incubation, consultations, training, financial aid and cooperation networks.

When creating value for a customer, the purpose of a service provider is to offer services that are integrated with the customer's various habits and processes. For this, the service provider needs to know their customer. Information on the customer can be obtained by creating personas and monitoring the customer journey in using a service and determining the most important intersections. In adapting the service provision process to the customers' needs, the most widely used method is the service plan. Adapting a service to the customer's needs does not define what their experience is going to be like, but the customer will be better supported in the process of creating value.

At the moment, there is no clear social enterprise support system in Estonia and support services targeted specifically at social enterprise are scarce. The composition of social enterprise support services mapped by the author of the thesis encompasses also support services of a more general nature which are suited for social entrepreneurs only upon compliance with certain requirements. The situation is complicated, however, due to the various legal forms (mainly NPOs) of social enterprises, some of which fail to qualify for all measures. At the same time, social entrepreneurs are of the opinion that a separate legal form should be established for social enterprises.

Social entrepreneurs in Estonia are mainly motivated by contributing to the welfare of the community and alleviating the sore points of the society. In addition, they value the stability of a social enterprise more than its growth but are nevertheless interested in raising equity capital. Social entrepreneurs see the creation of social value as the main purpose of social enterprise.

Social enterprises in Estonia feel the greatest need for establishing cooperation networks and receiving financial support, whereas export refund and incubation are needed the least. Interviews revealed that export is still a matter of interest if several social enterprises exported together; therefore, if joint export was kept in mind with regard to export refund, a greater need for it would likely be felt. The awareness of the

participants of the survey of training and consultations was quite high but the need for these was rather evaluated as important. This was due to the respondents feeling a need for specific knowledge of these support services.

Based on the results of the survey, financial aid, consultation, cooperation networks and mentoring were considered the most effective support services. Although training was among the most used support services, its efficiency was not considered high. In general, it was found that support services should be used for achieving stability, whereas when stability is achieved, support services should be neglected or used only to a low extent. The author of the thesis believes that maintaining stability also requires updating one's knowledge and thus considers related support services necessary.

In order to develop the existing social enterprise support system, the author firstly suggests the following:

- mapping the measures offered by the providers of support services in more detail and analysing their compliance with the social entrepreneur's needs;
- constructing personas, service plans and also customer journeys to design the support services more efficiently and make them comply with the customer's needs;
- establishing the positions of social enterprise consultants (according to the number of social enterprises in the region) in larger county centres (in County Development Centres) and supporting the emergence of private-initiative networks, including those of voluntary consultants;
- specifying the desire of the members of the Estonian Social Enterprise Network to launch a joint development programme that would provide interested parties the necessary knowledge and contacts to enter foreign markets together.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Grete Männikus,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „**Eesti sotsiaalettevõtluse tugisüsteemi kohandamine toetusvajadusele**“, mille juhendaja on dotsent Arvi Kuura, PhD.

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

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

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

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

Pärnus, 24.05.2016