

Tartu Ülikool  
Majandusteaduskond  
Ettevõtetmajanduse instituut

Aune Lillemets

## **SOTSIAALSE ÄRIMUDELI ARENDAMISE ABIVAHEND**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks  
Ettevõtluse ning tehnoloogia juhtimise erialal

Juhendajad: Doktorant Liina Joller, prof. Urmas Varblane  
Konsultant: Toomas Roolaid, Strateegialabor OÜ

Tartu, 2013

# SISUKORD

SISUKORD.....	2
SISSEJUHATUS .....	3
1. SOTSIAALSE ETTEVÕTLUSE JA ÄRIMUDELI TEOREETILISED KÄSITLUSED .....	6
1.1 Sotsiaalse ettevõtluse teoreetiline käsitlus ja sotsiaalse mõju hindamine .....	6
1.2 Ärimudeli teoreetiline käsitlus, sotsiaalse ettevõtte ärimudeli eripärad ning olemasolevate ärimudeli arendamise abivahendite sobivus sotsiaalsele ettevõttele ...	16
1.3 Sotsiaalse ettevõtluse kogemus ja väljakutsed Eestis.....	25
2. SOTSIAALSE ÄRIMUDELI ARENDAMISE ABIVAHENDI LOOMINE.....	37
2.1 Valim ja uurimismetoodika .....	37
2.2 Eesti sotsiaalsete ettevõtete ärimudelitega seotud väljakutsete analüüs.....	41
2.3 Sotsiaalse ärimudeli arendamise abivahendi loomise raamistik .....	49
2.4 Hinnangud abivahendile ja järeldused täiendusteks.....	54
KOKKUVÕTE.....	59
VIIDATUD ALLIKAD .....	61
LISAD .....	68
Lisa 1. Kasutatud mõisted .....	69
Lisa 2. Tööleht. Sotsiaalse ärimudeli arendamise lõuend.....	70
Lisa 3. Tööleht. Eelduste testimise maatriks.....	71
Lisa 4. Sotsiaalse ärimudeli pilootkoolituse programm.....	72
Lisa 5. Sotsiaalsete ettevõtetega läbiviidud intervjuude küsimustik.....	73
SUMMARY .....	74

## SISSEJUHATUS

Kogu maailmast võib leida üha enam näiteid uuenduslike ärimudelite rakendamisest sotsiaalsete probleemide lahendamisel ehk sotsiaalse eesmärgiga äritegevusest. Selle trendi põhjuseks on riikide suutmatus tagada oma kodanikele kvaliteetseid sotsiaalteenuseid ja avalike toetuste vähenemine mittetulundussektorile, mistõttu on need organisatsioonid pidanud otsima alternatiivseid võimalusi oma tegevuse rahastamiseks. Eristamaks sellist ettevõtlust traditsioonilisest kasumi teenimise eesmärgiga ettevõtlusest on hakatud seda kutsuma sotsiaalseks ettevõtluseks (Zahra *et al.* 2009).

Ka Eestis luuakse üha enam organisatsioone, mis kasutavad ettevõtlust vahendina oma põhilise eesmärgi saavutamiseks – ühiskondliku probleemi lahendamiseks või sotsiaalse hüve loomiseks. Näiteks mittetulundusühing Abikäsi koolitab erivajadusega töötuid andmesisestuse, telefonimüügi või muus valdkonnas ning vahendab nende pakutavaid teenuseid avatud turul. Kogu teenuste eest saadav tulu investeeritakse seejuures ühiskondliku eesmärgi saavutamiseks: puuetega inimeste tööhõive parandamiseks.

Üheks oluliseks väljakutseks sotsiaalsete ettevõtete jaoks nii Eestis kui ka mujal maailmas on oma ärimudeli edasiarendamine, sest paljud SE-d jäävad kinni oma esialgsesse ideesse. Seejuures ei kaaluta tihtipeale üldse seda, kas tegemist on parima võimaliku viisiga soovitud ühiskondliku eesmärgi saavutamiseks. Ärimudel on vajalik kliendile ja abivajajale väärtuse loomiseks ning selleks piisavate vahendite teenimiseks. Tihtipeale ei ole sotsiaalse ettevõtte sihtgrupp maksejõuline. Siis tuleb neil oma ärimudelit arendada viisil, mis võimaldab pakkuda tooteid või teenuseid maksejõulisematele sihtgruppidele.

Sotsiaalse ettevõtluse eripärad tingivad selle, et ärimudeli arendamine on nende jaoks kriitilise tähtsusega. Sotsiaalsed ettevõtted tegelevad haavatavate sihtgruppidega, mistõttu on ebaõnnestumine suurem probleem kui tavaettevõtluses. Nende kahetine loomus võimaldab võtta traditsioonilise era- ja mittetulundussektorist parimad omadused, kui ärimudel on hästi läbi mõeldud. Vastasel juhul võib juhtuda, et saadakse mõlemast vaid halvim. Samuti peavad nad enda tegevust kajastamas kommunikatsioonis väga erinevatele sihtgruppidele ja sektoritele, mis nõuab väga hästi läbimõeldud ärimudelit. Oluline on veel märkida, et kuna omavad nii äriktorile kui ka mittetulundussektorile omaseid jooni, siis tuleb ka sotsiaalsete ettevõtete ärimudelit arendades tasakaalustada sotsiaalset ja ärilist poolt.

Lisaks valdkonna akadeemilisse uurimusse panustamisele on antud magistritööl praktiline väljund Eestis tegutsevate sotsiaalsete ettevõtete jaoks loodava abivahendi näol.

Magistritöö eesmärk on töötada välja ärimudeli arendamise abivahend sotsiaalsetele ettevõtetele kasutamiseks.

Uurimisülesanded eesmärgi saavutamiseks:

1. Anda ülevaade sotsiaalsete ettevõtete ärimudelite olemusest ja eripäradest võrreldes traditsiooniliste ettevõtete ärimudelitega.
2. Analüüsida olemasolevaid ärimudeli loomise abivahendeid sotsiaalse ettevõtluse kontekstis
3. Kaardistada Eesti sotsiaalsete ettevõtete ärimudeli arendamisega seotud väljakutsed ja sotsiaalsete ettevõtete juhtide kompetents ärimudelite analüüsi ja arendamise valdkonnas.
4. Sünteesida teoreetilistest materjalidest ja Eesti sotsiaalsetelt ettevõtete vajadustest lähtuvalt sotsiaalse ärimudeli arendamise abivahend
5. Kontrollida loodud abivahendi sobivust praktikas ja anda soovitusi edasisteks uuringuteks.

Mõistet „abivahend“ on antud kontekstis kasutatud analoogselt inglise keelse mõistega „tool“ ja see viitab konkreetsele ärimudeli arendamise viisile, mis on visualiseeritud töölehe kujul.

Töös on kaks peatükki. Esimeses peatükis defineeritakse mõisted ja tuuakse välja teemaga tegelemise olulisus ja päevakajalisus. Teises peatükis analüüsitakse empiirilisel saadud sisendit sotsiaalsete ettevõtete juhtidelt ning ekspertidelt ning arendatakse selle tulemusel välja sotsiaalse ärimudeli abivahend, mida katsetakse praktikas ja täiendatakse saadud tagasiside põhjal.

Töö teoreetilise osa koostamisel kasutati sotsiaalse ettevõtluse käsitlustest ennekõike S.A. Zahra, A. Gedajlovici, D.O. Neubaumi ja J.M. Shulmani artikkel „A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges“. Sotsiaalsete ettevõtete erisuste avamisel oli aluseks S. K. Alteri artikkel „Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships“.

Ärimudeli teoreetilise kontseptsiooni avamisel olid olulisimad artiklid S. M. Shaferi, H.J. Smithi ja J.C Linderi „The power of business models“ ning C. Zotti, R. Amiti ja L. Massa „The Business Model: Theoretical roots, recent developments, and future research“.

Ärimudeli abivahendi loomise aluseks olid kolm põhilist allikat: J. Mullinsi ja R. Komisari „Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model“, A. Osterwalder ja Y. Pigneuri „Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers“ ja A. Maurya „Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works“.

Empiiriline osa tugineb Eesti sotsiaalsete ettevõtete juhtidega ja valdkondlike ekspertidega tehtud intervjuudel ning autori poolt läbiviidud testnõustamistel ja -koolitustel.

Olulisimad töös kasutatud mõisted on välja toodud lisa 1.

Autor soovib erilist tänu avaldada toetamise ja heade mõtete eest käesoleva magistritöö juhendajatele Liina Jollerile ja Urmas Varblasele ning konsultandile Toomas Roolaiule. Samuti soovib ta tänada sotsiaalsete ettevõtete juhte, kes panustasid oma ideega töö loomise protsessi.

# 1. SOTSIAALSE ETTEVÕTLUSE JA ÄRIMUDELI TEOREETILISED KÄSITLUSED

## 1.1 Sotsiaalse ettevõtluse teoreetiline käsitlus ja sotsiaalse mõju hindamine

Käesolev alapeatükk avab sotsiaalse ettevõtluse mõiste teoreetilise käsitluse. Esmalt tuuakse välja sotsiaalse ettevõtluse peamised tunnusjooned. Seejärel käsitletakse sotsiaalse ettevõtluse eripära, mis tingib vajaduse uurida seda eraldi traditsioonilise ettevõtluse käsitlustest.

Kogu maailmast võib leida üha enam näiteid uuenduslike ärimudelite rakendamisest sotsiaalsete probleemide lahendamisel ehk sotsiaalse eesmärgiga äritegevusest. Selle trendi põhjuseks on riikide suutmatuse tagada oma kodanikele kvaliteetseid sotsiaalteenuseid ja avalike toetuste vähenemine mittetulundussektorile, mistõttu on need organisatsioonid pidanud otsima alternatiivseid võimalusi oma tegevuse rahastamiseks. Eristamaks sellist ettevõtlust traditsioonilisest kasumi teenimise eesmärgiga ettevõtlusest on hakatud seda kutsuma sotsiaalseks ettevõtluseks (Zahra *et al.* 2009). Sotsiaalsed ettevõtted suudavad kasvada ja laieneda palju jõudsamalt kui traditsioonilised sotsiaalprogrammid (kodanikuühendused). Sotsiaalne ettevõtte ei ole heategevusorganisatsioon, vaid äriorganisatsioon: tegemist on põhimõtteliselt erineva lähenemisega, mis võimaldab organisatsioonil olla isemajandav ja kiiresti kasvada (Porter, Kramer 2011: 70; Yunus 2007: 53).

Kuigi huvi sotsiaalse ettevõtluse vastu pidevalt kasvab, ei ole siiani jõutud ühtse definitsiooni kokkuleppimiseni ja erinevates riikides mõistetakse sotsiaalsete ettevõtete all väga erinevaid organisatsioone. See muudab väga raskeks valdkonna suuruse ja mõju kohta andmete hankimise. Euroopas on sotsiaalse ettevõtluse valdkonnas kõige kaugemale jõudnud Suurbritannia. Ametliku statistika järgi on seal 62 000 sotsiaalset ettevõtet, aga erinevates uuringutes on välja toodud ka kaks korda suuremaid numbreid

(Buckingham *et al.* 2010). 2011. aastal läbiviidud uuringu kohaselt teenivad sotsiaalsed ettevõtted keskmiselt 240 000 naela aastas (Social Enterprise UK 2011). Sotsiaalsete ettevõtete puhul tuleb rääkida ka nende kasust ühiskonnale. Kohaliku katusorganisatsiooni Social Firms UK 2012. aastal avaldatud andmete kohaselt säästab Suurbritannia erivajadustega inimeste tööhõivega tegelevate sotsiaalsete ettevõtete tegevuse tulemusel 40 miljonit naela sotsiaalhüvitiste, 8 miljonit naela tervishoiukulude ja 1 miljonit naela erinevate sotsiaalteenuste arvelt.

2011. aastal avaldatud Euroopa Majandus- ja Sotsiaalkomitee arvamus teemal "Sotsiaalne ettevõtlus ja sotsiaalne ettevõte" rõhutab, et sotsiaalne ettevõtlus on üks Euroopa sotsiaalse mudeli põhielemente ning annab olulise panuse ühiskonda. Seal tuuakse ka esile sotsiaalse ettevõtluse kasvupotentsiaali ja võimet luua sotsiaalset väärtust.

Riigiti mõistetakse sotsiaalset ettevõtlust nii seadusandlikus kui ka tavapraktikas erinevalt. See on tingitud riikide sotsiaalse, majandusliku ja poliitilise reaalsuse erinevusest, millest omakorda lähtuvad sotsiaalsete ettevõtete ühiskondlikud eesmärgid ja väljundid. (Mair 2010) Sotsiaalsest ettevõtlusest rääkides rõhutatakse USA-s eelkõige hägusat piiri erinevate juriidiliste vormide vahel ja sotsiaalse eesmärgi ning ärilise tulu teenimise ühendamist. Eurooplased toovad esile, et enamus sotsiaalsest ettevõtlusest toimub kolmandas sektoris. (Defourny, Nyssens 2008) Eestis on sotsiaalset ettevõtluse defineerimise eestvedaja olnud Heateo Sihtasutus: „sotsiaalne ettevõtlus on ühiskondlike probleemide lahendamine läbi ettevõtluse“ (Taevere 2009: 4). Eestis puudub aga ammendav statistika sotsiaalse ettevõtluse sektori suuruse kohta. 2009. aasta andmetel tegeles majandustegevusega 28% mittetulundusühingutest ja 52% sihtasutustest, kuid enamiku jaoks ei olnud see põhiline rahastuse allikas. Majandustegevusest tulu saajad märkisid oma tegevusalaks kas kalanduse ja jahinduse (56%), kutseliidule omase tegevuse (46%), looduskeskkonna (39%) või põllumajanduse (37%). Vähemaktiivsed aga olid ühingud, kelle tegevusala hõlmas religiooni, tervishoidu ja naabruskonna või piirkonna elukvaliteeti edendavat tegevust (Rikmann *et al.* 2009: 35). Tegevusalade jaotus viitab, et tegemist ei ole tingimata ühiskondliku eesmärgile suunatud SE-dega.

Kuigi siiani ei ole jõutud ühtse sotsiaalse ettevõtluse definitsiooni kokkuleppimiseni, on enamikul pakutud definitsioonidel ühisjooni:

- Sotsiaalne ettevõtlus tegeleb sotsiaalsete probleemide või vajadustega, mis ei ole kaetud ei erasektori ega ka avaliku sektori poolt.
- Sotsiaalse ettevõtluse lähtealuseks on sotsiaalse hüve loomine.
- Sotsiaalne ettevõtlus arvestab turujõududega, mitte ei tööta neile vastu. (Abdu, Johansson 2009: 6)

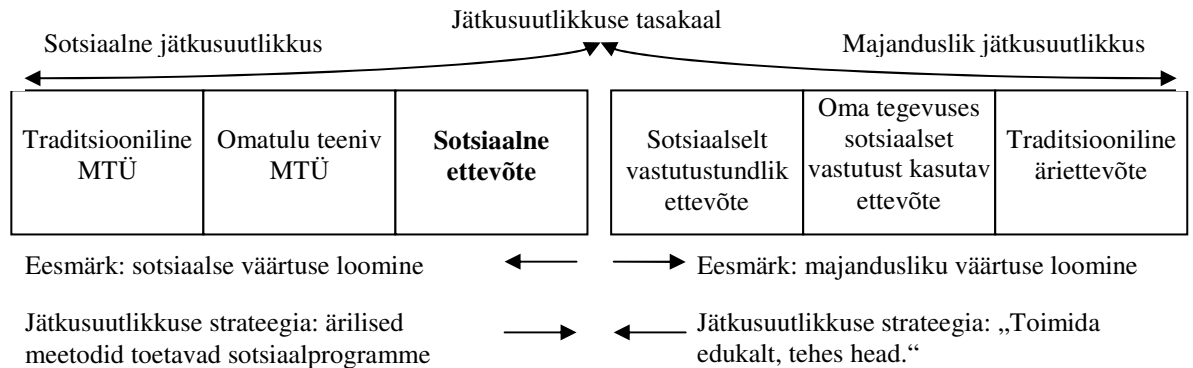
Lisaks sellele valitseb erinevate autorite seas konsensus, et sotsiaalne ettevõtlus ei hõlma:

- Ainult kasumile orienteeritud organisatsioonide tegevust
- Kasumile orienteeritud ettevõtete heategevuslikku ja ühiskondlikult vastutustundlikku tegevust
- Selliste mittetulundussektori ja sotsiaalteenuseid pakkuvate organisatsioonide tegevust, millega ei kaasne üldse ärilist tegevust. (Zahra *et al.* 2009: 521)

Sotsiaalse ettevõtluse puhul rõhutatakse sageli selle topeltolamust: sotsiaalne ja majanduslik dimensioon on mõlemad võrdselt tähtsad (Zahra *et al.* 2009: 521). Enamikes sotsiaalse ettevõtluse definitsioonides on kesksel kohal sotsiaalse hüve loomine (Hulgard 2010). Kõik autorid ei ava eraldi sotsiaalse hüve tähendust. Seda on defineeritud näiteks kui inimgrupi heaolu või hüvangut (Peredo, McLean 2006), lahendust sotsiaalsetele probleemidele (Defourny, Nyssens 2008; Hynes 2009) või ühiskonna liikmete rikastamist läbi mõõdetavate paranduste sotsiaalses valdkonnas (tervis, toitumine, haridus vms) (Thompson, MacMillan 2010). Seejuures käsitlevad osad autorid (Mair *et al.* 2006, Neck *et al.* 2009) ka keskkonnaprobleeme osana sotsiaalsetest probleemidest, mille lahendamine toob kaasa sotsiaalset hüve. Thompson (2008) rõhutab, et väärtus on alati tarbija (abivajaja) poolt tunnetatud olenemata sellest, kas või kui palju teenuse või toote eest maksti.

Sotsiaalseid ettevõtteid seostatakse ka sotsiaalselt vastutustundlike ettevõtetega (inglise keeles *corporate social responsibility*, lühend CSR). Neil on siiski põhimõtteline erinevus. Sotsiaalse ettevõtte eesmärk on ühiskondlik, aga vastutustundliku ettevõtte

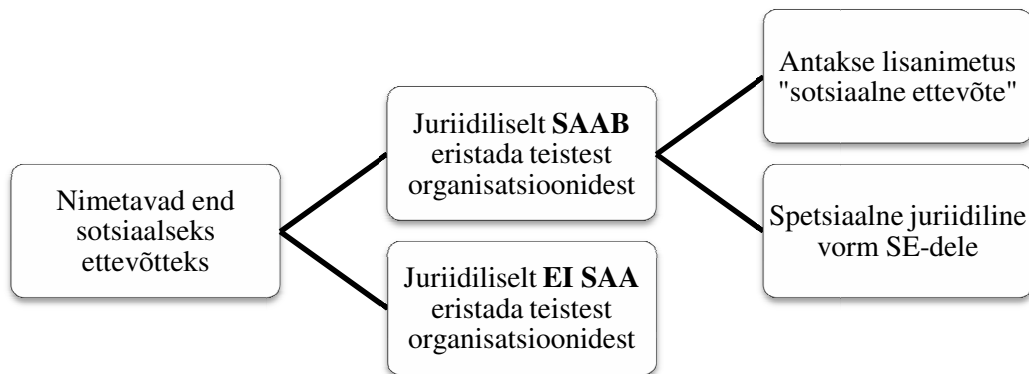
eesmärk on majanduslik. Erinevate organisatsioonide tüüpe avab allolev joonis (Alter, 2006).



**Joonis 1.** Sotsiaalse ettevõtluse koht erinevat tüüpi organisatsioonide seas. (Alter, 2006).

Kuigi enamus sotsiaalse ettevõtluse uurijatest toob sotsiaalsete ettevõtete näiteid mittetulundussektorist, leiavad osad autorid, et ka (juriidiliselt vormilt) erasektori organisatsioonid võivad olla sotsiaalsed ettevõtted, kui nende eesmärgiks on sotsiaalse hüve loomine. Seejuures võib leida organisatsioone, mis on loodud algusest peale kui sotsiaalsed ettevõtted (neil on ühiskondlik eesmärk, mille saavutamiseks nad teenivad ettevõtlustulu) ja organisatsioone, mis on kujunenud aja jooksul sotsiaalseks ettevõtteks (näiteks kodanikuühendus, mis alustab ettevõtlustegevust). (Weerawardena, Mort 2006; Massetti 2008)

Sotsiaalsed ettevõtted valivad vastavas riigis kasutusel olevatest juriidilistest vormidest endale kõige sobivama. Mõned riigid pakuvad eksisteerivatele juriidilistele organisatsioonidele võimalust ennast lisaks registreerida ka sotsiaalse ettevõtteks (tegemist on lisanimetusega), teised on loonud eraldi juriidilisi vorme, mis sobivad just sotsiaalsetele ettevõtetele. Näiteks Suurbritannia on loonud eraldi ettevõtlusvormi sotsiaalsetele ettevõtetele nende huvisid silmas pidades: CIC (*community interest company*) – ühiskonna huvides tegutsev ettevõte. CIC võib tulu äritegevusest kasutada vaid ühiskondlikel eesmärkide saavutamiseks ning neid kontrollib ja sertifitseerib sõltumatu asutus. Sellegipoolest on Suurbritannias endiselt sotsiaalsed ettevõtted mitme erineva juriidilise vormi vahel jaotunud. (Lillemets, 2011b: 9)



**Joonis 2.** Sotsiaalsete ettevõtete jaotus juriidilisest vormist lähtuvalt (Lillemets, 2011b).

Levinud on nii mittetulundusühingute kui ka eraettevõtete (traditsiooniliste juriidiliste vormide kasutamine). Kuna osades riikides on ühendustel (*associations*) lubatud tooteid ja teenuseid müüa, siis paljud sotsiaalsed ettevõtted loovad ühendusi, levinud on ka ühistud (*co-operatives*). Erinevad variandid on esile toodud joonisel 2.

**Tabel 1.** Sotsiaalse ettevõtluse sektori piirkondlikud eripärad, Ameerika Ühendriikide ja Euroopa võrdlus.

Ameerika Ühendriigid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rõhk ettevõtlusel, rohkem erasektori organisatsioone.</li> <li>• Ka kodanikuühenduste puhul omatulu teenimine esikohal.</li> <li>• Mõnes osariigis eraldi juriidiline vorm.</li> </ul>
Ida- Euroopa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rõhk sotsiaalse hüve loomisel.</li> <li>• Vähe arenenud valdkond, põhiliselt kodanikuühendustes omatulu teenimine.</li> <li>• Avalike teenuste pakkumine.</li> </ul>
Lääne- Euroopa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Põhirõhk tööhõive võimaluste loomisel.</li> <li>• Tugev avalik sektor, suur mõju valdkonnale.</li> <li>• Põhiliselt ühistute tegevus.</li> </ul>
Suurbritannia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rõhk kogukondade arendamisel.</li> <li>• Loodud eraldi juriidiline vorm.</li> <li>• Väga tugev valdkondlik eeskoste ja tugivõrgustik.</li> </ul>

Allikas: Autori koostatud (Lillemets 2011b; Kerlin 2010; Hulgård 2010 põhjal).

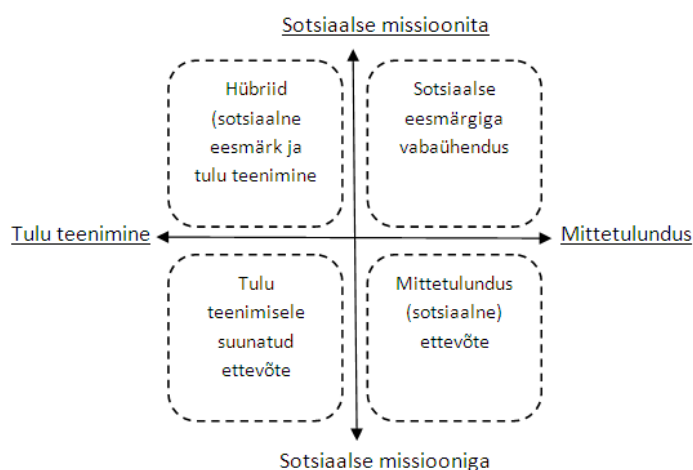
Eraldi tüübina saab välja tuua vähemate võimalustega inimeste tööhõive suurendamisele keskendunud sotsiaalsed ettevõtted (*WISE- work integration social enterprises*). Eelkõige tegeletakse madala kvalifikatsiooniga töötutega, kellel on oht jäädagi töötuks.

Mitmetes Euroopa riikides on loodud toetusmeetmed tööhõive suurendamisele keskendunud sotsiaalsetele ettevõtetele. See on viinud sotsiaalsete ettevõtete kitsama määratluseni kui teistes riikides. Inglise keeles nimetatakse neid ka „sotsiaalseteks firmadeks“ (*social firms*), et eristada neid laiema profiiliga sotsiaalsetest ettevõtetest. (Heckl & Pecher 2007:8)

Oluline on veel mainida, et autorite seisukohad lahknevad sotsiaalsete ettevõtete tegevuse võimalike rahastusallikate osas. Mõned autorid (Yunus 2007: 54; Kerlin 2010) rõhutavad eelkõige ettevõtlusmomenti: sotsiaalne ettevõtte teenib oma tegevuse rahastamiseks ettevõtlustulu. Tegelikult on sotsiaalsete ettevõtetel palju erinevaid rahastusallikaid: lisaks ettevõtlustulu teenimisele kogutakse annetusi, kasutatakse avaliku sektori poolt jagatavaid toetusi või osutatakse allhankijana avalikke teenuseid (Weerawardena, Mort 2006; Massetti 2008).

Pühendumus sotsiaalse hüve loomisele eristab sotsiaalseid ettevõtteid ülejäänutest, kuid täpset piiri on raske tõmmata (Peredo, McLean 2006). Autori kogemus Eestis sotsiaalsete ettevõtetega on näidanud, et tihtipeale on määravaks ka see, kuidas ettevõtte end ise määratleb.

Joonisel 3 on välja toodud sotsiaalse ettevõtluse eripära võrreldes kolmanda ja erasektori organisatsioonidega.



**Joonis 3.** Ettevõtete tüübid (Neck *et al.* 2009, Santos *et al.* 2012).

Santos *et al.* (2012) vaatlesid ettevõtteid kahest dimensioonist lähtuvalt: kas organisatsiooni jaoks on peamine sotsiaalne eesmärk (missioon) ja kas organisatsioon jaotab kasumit omanikele (tulu teenimisele orienteeritud). Sellest lähtuvalt eristuvad neli ettevõtete tüüpi: 1) Hübriidorganisatsioonid, millel on sotsiaalne eesmärk, kuid mis sellegipoolest maksavad omanikele dividende; 2) Klassikalised kodanikuühendused, mis ei teeni ettevõtlustulu oma sotsiaalse eesmärgi saavutamiseks; 3) Klassikalised eraettevõtted, mis on suunatud tulu teenimisele ja 4) Sotsiaalsed ettevõtted, millel on sotsiaalne eesmärk, kuhu investeeritakse teenitud tulud.

Kim Alter (2008: 211-212) eristab veel ka kolme sotsiaalsete ettevõtete põhitüüpi. See jaotus põhineb sotsiaalse eesmärgi saavutamiseks ja ettevõtlustulu teenimiseks elluviidavate tegevuste seotusel.

Põimitud sotsiaalsed ettevõtted (*Embedded Social Enterprises*) – ettevõtlustulu teenitakse ühiskondlikku eesmärki panustavate tegevuste läbiviimise kaudu.

Kombineeritud sotsiaalsed ettevõtted (*Integrated Social Enterprises*) – sotsiaalsed programmid kattuvad osaliselt äritegevusega. Tehakse lisategevusi, mis aitavad suurendada ettevõtlustulu, kuid ei panusta otseselt ühiskondliku eesmärgi täitmisse.

Sõltumatud sotsiaalsed ettevõtted (*External Social Enterprises*) – ettevõtlustulu teenitakse eraldi ja seejärel investeeritakse see ühiskondliku eesmärgi täitmisesse. Eesti kontekstis võib see tähendada ka kahe eraldi juriidilise keha loomist (näiteks mittetulundusühing ja osäühing), mille vahel siis vastavalt liiguvad vahendid.

Et luua sotsiaalse ettevõtluse uurimisele ühist pinda analüüsisid Zahra *et al.* (2009: 520) erinevaid sotsiaalse ettevõtluse definitsioone ja sünteesisid kasutamiseks uue, üldisema definitsiooni: „sotsiaalne ettevõtlus hõlmab tegevusi ja protsesse, mille eesmärgiks on avastada, määratleda ja kasutada võimalusi, et suurendada sotsiaalset heaolu luues uusi ettevõtmisi või juhtides olemasolevat organisatsiooni uudsel moel“.

Seoses sotsiaalse ettevõtluse esile kerkimisega on tekkinud uute mõistetena ka “sotsiaalne ettevõte” ja “sotsiaalne ettevõtja”. **Lähtudes sotsiaalse ettevõtluse definitsioonist on „sotsiaalne ettevõte“ antud töös defineeritud kui organisatsioon, mille eesmärgiks on sotsiaalse heaolu loomine läbi ärilise tegevuse.**

Mõiste „sotsiaalne ettevõtja“ defineerimisel on rohkesti segadust. Sotsiaalseid ettevõtjaid toetavad organisatsioonid nagu *Ashoka* ja *Skoll Foundation* seavad keskmesse nende indiviidide võime ühiskonnas oluliste muutuste esilekutsumiseks (Neck *et al.* 2009: 14). Paljud autorid iseloomustavad sotsiaalseid ettevõtjaid kui selgelt tavaettevõtete juhtidest eristuvaid inimesi: näiteks, et nad on väga riskialdid, loovad, pealehakkajad ja heatahtlikud ning näevad võimalust seal, kus teised näevad probleemi (Light 2005: 8). Rõhutatakse, et nad on uuendusmeeled ja tulevad välja uute lahendustega. (Martin *et al.* 2007: 32-33). Seda vaatamata asjaolule, et ka tavaettevõtjad võivad olla sellised. Põhjuseks võib olla, et sotsiaalset ettevõtlust on tutvustatud mõnede väga säravate eeskujude kaudu, kellest ilmselt üks silmapaistvamaid on Bangladeshis mikrolaenu süsteemi algataja Muhammad Yunus. Tema nime seostatakse sotsiaalse ettevõtte mõiste ja idee laialdase levitamisega (Valadez *et al.* 2010: 3).

Autor leiab, et kirjeldatud lähenemine tekitab palju segadust: kui sotsiaalsete ettevõtete eestvedajad, kes võtavad üle toimivad sotsiaalse ettevõtte mudelid ning tegutsevad näiteks konservatiivselt, siis sellise kirjelduse põhjal ei saaks neid sotsiaalseteks ettevõtjateks nimetada. Samas võib rääkida sotsiaalses ettevõttes tegutsevatest eestvedajatest, keda võiks pidada sotsiaalseteks ettevõtjateks ka siis kui nad ei ole juhtival positsioonil. Ka Yunus (2007: 64) rõhutab, et sotsiaalne ettevõtja ei pruugi olla seotud kindla sotsiaalse ettevõttega.

**Kuna antud töö tegeleb organisatsioonide ärimudelitega, siis on eelistatud kasutada „sotsiaalse ettevõtte“ (edaspidi lühend SE) mõistet ning selguse huvides ei kasutata terminit „sotsiaalne ettevõtja“.**

Sotsiaalsetest ettevõtetest rääkides tuleb veel peatuda sotsiaalse mõju hindamise (edaspidi SMH) teemal. Sotsiaalse ettevõtluse alane kirjandus tegeleb tihti tulemuste hindamise ja edu defineerimise temaatikaga. SE edu määratlemine on aga osutunud palju keerulisemaks kui tavaettevõtete puhul, sest siinkohal ei piisa ainult finantsnäitajate vaatamisest, vaid tuleb arvestada ka nende sotsiaalse mõjuga (Cukier *et al.* 2011:14). Hynes (2009) rõhutab, et SE kasvu ja jätkusuutlikkuse tagamise eelduseks on sotsiaalse mõju mudeli mõistmine ja konkreetsete sotsiaalsete ning äriliste mõõdikute ja eesmärkide seadmine. Kuigi on oluline, et SE-d tegeleksid enda sotsiaalse mõju hindamisega, ei ole see neile midagi eriomast. See on kõigi sotsiaalse eesmärgi

nimel tegutsevate organisatsioonide ühisosa ning isegi äriühingud on selle vastu üha enam huvi üles näidanud (Thompson 2008).

Tuuli Pärenson (2011) uuris Eesti SE-de väljakutseid seoses SMH-ga. Seejuures defineeriti sotsiaalne mõju „kui tuvastatav erinevus inimeste käitumises, mis ilmneb organisatsiooni ja selle erinevate sihtrühmade vastastikmõjus“ ja SE SMH kui „protsess, mille eesmärgiks on välja selgitada, kui palju üks teatav sotsiaalne probleem on saanud leevendust ühe konkreetse organisatsiooni tegevuste tulemusel“. Eesti SE-de hulgas läbiviidud uurimusest selgus, et SE-del puudub vajalik oskusteave SMH läbiviimiseks. Finantsandmete hindamine on madal, statistilisi tulemusi (isegi enda poolt läbiviidud) ei usaldata, õnnestunud näidete varal saadud kinnitust väärtustatakse rohkem kui kvantitatiivseid andmeid ning SE-sid peetakse ainulaadseteks, mistõttu on raske leida võrdlusmaterjali teiste organisatsioonide näol. Sellest lähtuvalt leiti, et „SMH tuleb paigutada konteksti (taustsüsteemi), tuginedes eesmärgile, mida organisatsioon püüab saavutada või probleemile, mida organisatsioon püüab leevendada ning peamine mõjutatav sihtrühm tuleb kaardistada selle taust-süsteemi raamistikus“. Antud sisendit tuleb samuti arvestada antud töös loodava abivahendi koostamisel.

Oluline on veel ära märkida, et erinevad sotsiaalse ettevõtluse uurijad (Dorado 2006; Famino *et al.* 2009; Zahra *et al.* 2009) on rõhutanud, et sotsiaalne ettevõtlus erineb oma põhiolemuselt tavaettevõtlusest. Seetõttu ei ole kõik tavaettevõtlusega seotud uuringute tulemused üks-üheselt sotsiaalsele ettevõtlusele ülekantavad.

SE erinevus tavaettevõttest tuleneb eelkõige kolmest aspektist: võimaluste määratlemine, ressursside kättesaadavus ning organisatsiooni ülesehitus ja jätkusuutlikkus. SE jaoks on ühiskondlikud probleemid võimalus äri tegemiseks, mistõttu ei otsita tingimata kõige kasumlikumat sektorit ja pakutakse teenuseid ka madala ostujõuga klientidele. Riskide võtmise osas on SE enamasti konservatiivsem, pannes esikohale organisatsiooni jätkusuutlikkuse (Dorado 2006; Faminow *et al.* 2009). Ressursside kättesaadavuse näitena võib tuua, et annetused ja vabatahtlik töö on SE olemusest tingituna kergemini kättesaadavad, kuid riskikapitali investeeringud enamasti mitte. Organisatsiooni ülesehituse puhul kombineerib SE enamasti nii traditsioonilise mittetulundussektori kui ka erasektori organisatsioonile omaseid elemente. Zahra *et al.* (2009) rõhutavad seejuures veel, et sotsiaalsete ettevõtete puhul on kõige olulisemaks

ühiskondliku hüve loomine. Mõnikord võib selle eesmärgi saavutamine kannatada kui satutakse hoogu uuenduslike lahenduste elluviimisel, mis küll loovad muutuse, kuid ei too tegelikult kaasa ühiskondlikku hüvesid. Samuti on ohtlik liigne riskide võtmine ja sissetulekute kasvatamine saavutatava sotsiaalse mõju arvelt.

Sotsiaalse ettevõtluse sektor kasvab pidevalt õppides erasektori praktikatest ning leides uusi turge, kus ilmnevad esmatulija eelised (Drayton, Budinich 2010). Dey ja Steyaert (2010) on välja toonud, et sotsiaalse ettevõtluse alane kirjandus ja meedia kipuvad olema väga positiivsed ja ülistavad, sest sellest valdkonnast loodetakse lahendusi põletavatele sotsiaalsetele probleemidele. Sellest lähtuvalt tuleb siinkohal rõhutada, et tegemist ei ole garanteeritud eduvalemiga. Kahe valdkonna kombineerimine tähendab ühtlasi, et võimalik on nii äriiline läbikukkumine kui ka sotsiaalse eesmärgi mittetäitumine. Ühelt poolt tuleb teha kompromisse erinevate sidusgruppide vajaduste rahuldamisel: näiteks tekib dilemma, kas parasjagu eelistada maksejõulist klienti või abivajajat. Lisaks sellele on SE-l suurem vastutus oma klientide ees, kui tegemist on ühtlasi sotsiaalselt tõrjutud sihtrühmadega. Halvimal juhul võib teenuse järsk kadumine olla isegi eluohtlik (meditsiiniga seotud teenused) (Thompson 2008).

Eelpool kirjeldatust lähtuvalt käsitleb autor sotsiaalseid ettevõtteid kui eraldi uurimist vajavat valdkonda. Kõige olulisem on seejuures sotsiaalsete ettevõtete topeltolamus: traditsiooniliste mittetulundusühingutele ja erasektorile omaste joonte segunedes tekivad uued dilemmad ja nendega tegelemiseks on vaja ka uusi, kombineeritud mudeleid.

## **1.2 Ärimudeli teoreetiline käsitus, sotsiaalse ettevõtte ärimudeli eripärad ning olemasolevate ärimudeli arendamise abivahendite sobivus sotsiaalsele ettevõttele**

Käesolev alapeatüki eesmärgiks on leida ärimudeli arendamise abivahendid, mis sobivad või mida on võimalik kohandada sotsiaalsete ettevõtete jaoks. Ärimudeli mõiste defineerimiseks avatakse kõigepealt ärimudeli erinevad käsitlused ja lähtekohad erialakirjanduses. Seejärel tuuakse esile ärimudeli teema käsitlemise olulisus ning eripärad sotsiaalsete ettevõtete puhul. Seejärel analüüsitakse olemasolevate ärimudelite arendamise abivahendeid ja nende sobivust sotsiaalsete ettevõtete jaoks.

Ärimudeli temaatika on populaarne uurimisvaldkond: ajavahemikus 1995-2009 avaldati akadeemilistes ajakirjades 1,177 inglisekeelset artiklit, mis tegelesid ärimudeli temaatikaga (Zott *et al.* 2010). Kuid sarnaselt sotsiaalsele ettevõtlusele ei ole ka mõiste „ärimudel“ kirjanduses üheselt defineeritud. Üheks põhjuseks võib olla, et ärimudeli teemat on käsitletud erinevates valdkondades: 1) internetiäri ja informatsioonitehnoloogiate kasutamine organisatsioonis; 2) strateegilised väljakutsed nagu väärtusloome, konkurentsieelis ja ettevõtte tulemuslikkus; 3) innovatsioon ja tehnoloogia juhtimine. Seejuures keskenduti strateegiaalases kirjanduses kolmele põhiteemale: väärtusloome võrgustunud olemus, ärimudeli ja ettevõtte tulemuslikkuse seos ning ärimudeli ja teiste strateegiliste elementide vaheline erinevus. (Shafer *et al.* 2005; Zott *et al.* 2010:7)

Kuigi ärimudelit uuritakse eraldiseisvalt erinevates valdkondades, saab siiski tuua esile teatava ühisosa: 1) Ärimudelist on saanud eraldiseisev uurimisobjekt; 2) Ärimudelid rõhutavad süsteemset ja terviklikku lähenemist ettevõtte äritegevuse toimimisele; 3) Organisatsiooni tegevustel on tähtis roll erinevates ärimudeli kontseptsioonides; 4) Ärimudelite kaudu otsitakse viisi seletamiseks väärtuse loomist ja realiseerimist (Zott *et al.* 2010: 2).

Enamik autoreid leiab, et ärimudeli kontseptsioon toetab uute äritegemise viiside välja selgitamist, analüüsimist, mõistmist ja ellu rakendamist (Kijl, Boersma 2010, Osterwalder *et al.* 2005; Osterwalder, Pigneur 2010).

Osterwalder *et al.* (2005) tõid välja, et erinevad autorid kirjeldavad ärimudeleid erinevatel tasemetel: üksikjuhtudest kuni üldise definitsioonini. Segaduse vältimiseks on siinkohal ära toodud nende poolt välja töötatud ärimudeli kontseptsioonide hierarhia (tabelis 2).

Tabel 2. Ärimudeli kontseptsioonide hierarhia (Osterwalder *et al.* 2005).

Ärimudeli kontseptsioon	Kontseptuaalne tase	<b>Definitsioon:</b> mis on ärimudel?
Ärimudeli tüüp		<b>Metamudel:</b> millistest osadest ärimudel koosneb?
Delli/Amazoni/eBay ärimudel	Üksikjuhtumi tase	<b>Taksonoomia:</b> millised ärimudelid on sarnased?
Dell/Amazon/eBay		<b>Alamjaotus:</b> millised on nende ühisjooned?
		<b>Üksikjuhud:</b> ettevõtte vaade
		<b>Üksikjuhtude mudelid</b>
		<b>Reaalne ettevõtte</b>

Antud töös lähtutakse ärimudeli kontseptsioonist laiemas mõõtmes ning viidatakse ka vastavale kirjandusele, jättes kõrvale üksikjuhtumeid käsitlevad allikad, mis ei ole üldistatud ärimudeli abivahendi loomise kontekstis olulised.

Shafer *et al.* (2005) seadsid eesmärgiks luua olemasolevate definitsioonide põhjal lihtsa ja piisavalt üldise definitsiooni, mis oleks aluseks edasistele uurimustele. Erinevate definitsioonide analüüs afiinsusdiagrammist lähtuvalt pakuti välja sünteesitud definitsioon: „ärimudel on ettevõtte toimimise aluspõhimõtete ja väärtusloome viisi määravate strateegiliste valikute kujutis“. Antud töös võetakse see definitsioon lähtealuseks.

Ärimudel võib ettevõtte jaoks olla võtmeks konkurentsieelise saavutamisel, sest ärimudeli keskmes on kliendi vajadustest lähtuvad tegevused (Zott *et al.* 2010: 18). Ärimudeli innovatsioon (edaspidi ÄMI) aitab ellu jääda ebakindlatel aegadel: näiteks võimaldab reageerida tehnoloogilistele või regulatiivsetele muutustele, mis ei võimalda

vanaviisi jätkata. Samuti leida uusi võimalusi tiheda konkurentsi olukorras, kus protsessi- või tooteinnovatsioon oleks kergesti konkurentide poolt kopeeritav. Boston Consulting Group'i ja BusinessWeeki 2009. aastal läbiviidud uuringus leiti, et ÄMI võimaldab ettevõtetel keskmiselt teenida oluliselt rohkem ja pikaajalisemalt tulu kui toote või protsessiinnovatsiooni tulemusel (Lindgardt *et al.* 2009: 2). ÄMI on paljude ettevõtete jaoks agressiivsete konkurentide tegevusest või muutunud turuolukorrast lähtuv kaitsereaktsioon. Sinfield *et al.* (2012) rõhutavad aga, et kõige rohkem kasu saadakse proaktiivsest lähenemisest: teadlikust ärimudeli edasiarendusest, mis avab ettevõttele uued kasvuvõimalused.

ÄMI alased ideed ei teki ettevõtetes tavaliselt iseenesest. Sinfield *et al.* (2012) soovivad selleks luua abivahendi, mis võimaldab kaardistada ja võrrelda võimalikke erinevaid lahendusi väärtuse loomiseks. Oluline on alguses kohe selgeks teha, mida ettevõtja ei taha oma äri tegemise viisis kindlasti muuta. Hart (2010: 266) peab oluliseks, et ettevõtjad testiks oma uusi ärimudeleid jupikaupa ja väikeses mahus, et saada parimat sisendit. Korraga kogu ärimudeli testimine võib ebaõnnestumise korral kahjustada ettevõtte mainet ning on igal juhul ressursimahukas.

Shafer *et al.* (2005) kaardistasid peamised ärimudelite loomise ja rakendamise seotud probleemid. Põhiliselt on need seotud kontrollimata (ekstremumiks osutuvate) eeldustega, millest ettevõtjad lähtuvad: kuidas tekib väärtus, kas klient on nõus selle eest maksma jne. Lisaks selle võib juhtida, et kaalutakse liiga väheseid strateegilisi valikuid. Ettevõtte jaoks on suurimaks ohumärgiks, kui selgub, et ärimudeli alusloogika põhineb ekstremumil või kontrollimata eeldustel. Seega tuleks alati testida, kas ärimudel ka realselt võiks toimida. Kijl ja Boersma (2010) toovad välja, et enamuse ärimudelite alast kirjandust tegeleb ärimudelite kujundamisega, kuid ärimudeli sobivuse kontrollimisele ja ellu viimisele (eksperimenteerimisele võimalike variantidega) ei ole piisavalt tähelepanu pööratud. Osterwalder *et al.* (2005) rõhutavad veel, et ärimudelite puhul sõltub kõik elluviimise kvaliteedist. Nende väitel ei ole hiilgavaid ja kehvi ärimudeleid, vaid kõik sõltub elluviimisest. Autor leiab siiski, et mitmeid kordi edukalt rakendatud ärimudeli puhul on õnnestumise tõenäosus suurem kui täiesti uue mudeli rakendamisel.

ÄMI toetamiseks on loodud mitmeid ärimudeli arendamise abivahendeid. Praktikas kasutatavatest ärimudeli abivahenditest on tuntuim ärimudeli „lõuend“ (inglise keeles

„canvas“) (Osterwalder, Pigneur 2010). Enamik teisi saadaolevaid ärimudeli abivahendeid on sellele väga sarnased. Osterwalderi ja Pigneur'i loodud „lõuend“ koosneb üheksast ärimudeli osast. Mudelis on paremal pool toodud elemendid, mis kaardistavad sihtgrupi ja sihtgrupile pakutava väärtuse: „sihtgrupid“, „väärtuspakkumine“, „müügikanalid“, „suhted kliendiga“ ja „tuluallikad“. Vasakule poole jäävad elemendid, mis avavad täpsemalt ärimudeli realiseerimiseks vajalikke vahendeid: „võtmeressursid“, „võtmetegevused“, „võtmepartnerid“ ja „kulude struktuur“. Ash Maurya (2012) kohandas „lõuendit“, et see oleks sobiv kiire kasvu faasis olevatele ettevõtetele. Põhiliseks täienduseks oli seejuures võtmetegurite asendamine „probleemi“, „lahenduse“ ja „möödikutega“. Lisaks rõhutatakse väärtuspakkumise puhul veelgi enam eristumist ja selget sõnastust. Kuna sotsiaalsed ettevõtted sõnastavad tihti oma tegevust „probleemi“ ja „lahenduse“ kaudu, siis on siinkohal võimalik tuua paralleele Maurya lähenemisega.

Ärimudeli temaatika on SE-de jaoks sama oluline kui traditsiooniliste ettevõtete jaoks. 2008. aastal avaldas USA- s tegutsev sotsiaalse ettevõtluse uurimisele pühendunud organisatsioon CASE (the Center for the Advancement of Social Entrepreneurship) raporti uuringust, mille käigus viidi läbi 85 intervjuud sotsiaalse ettevõtluse ekspertide ja sotsiaalsete ettevõtete juhtidega. Uuringu tulemusel leiti viis olulisemat valdkonda, mille arendamine võimaldaks oluliselt arendada sotsiaalse ettevõtluse valdkonda. Ühena viiest valdkonnast toodi välja ka ärimudelitega seonduv. Seejuures rõhutati, et juhtidel jääb puudu ärimudelite loomise alasest kompetentsist. Võimaliku lahendusena tõid uurijad välja vajaduse toetada valdkondlikku teadustööd, mis annaks parema ülevaate alternatiivsetest ärimudelitest ning võimaldaks kujundada ärimudelite disaini põhimõtted (Developing the Field... 2008: 21). Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liidu projekti „Sotsiaalse ettevõtluse eestkostevõrgustiku loomine“ raames läbiviidud uuring „Eesti sotsiaalse ettevõtluse kogemuste ja olukorra kaardistamine“ näitas, et sama kehtib ka Eesti sotsiaalsete ettevõtte puhul (Lillemets, 2011a).

Eelmises alapeatükis toodi välja SE eripärad võrreldes tavaettevõtlusega. Kuna sotsiaalsed ettevõtted erinevad oma eesmärkide seadmisel traditsioonilistest äriettevõtetest, siis tuleb ka nende ärimudelite uurimisel sellega arvestada. SED lähtuvad

küll ettevõtluspõhimõtetest, kuid nad peavad samaaegselt arvestama eelkõige oma tegevuse sotsiaalse mõjuga.

Antud töö kontekstis kasutab autor selguse huvides edaspidi mõistet „sotsiaalne ärimudel“ (inglise keeles *social business model*). Seda mõistet on kasutanud Muhammad Yunus, et eristada enda tegevusest traditsioonilisest äritegevusest (Yunus 2007). Alternatiivina võiks kasutada ka „sotsiaalse ettevõtte ärimudeli“ mõistet. Eesti kontekstis võib aga ka see osutuda segadust tekitavaks, sest on palju organisatsioone, kes vastavad sotsiaalse ettevõtluse kriteeriumitele, kuid ise end ei pea või ei nimeta sotsiaalseteks ettevõteteks.

**Sellest lähtuvalt kasutatakse antud töös mõistet „sotsiaalne ärimudel“, mis on defineeritud kui: sotsiaalse heaolu loomise eesmärgiga tegutseva organisatsiooni aluspõhimõtete ja väärtusloome viisi määravate strateegiliste valikute kujutis.**

SE juhi oskus oma sotsiaalset ärimudelit kirjeldada, analüüsida ja eriti just edasi arendada on väga oluline sotsiaalse ettevõtte ühiskondliku eesmärgi saavutamiseks. Ühiskondliku eesmärgi saavutamise eeldusteks on ühelt poolt toimiva mõju mudeli väljatöötamine ning teisalt piisava rahavoo tagamine ehk majandusliku jätkusuutlikkuse saavutamine. Nende kahe nii mõnigi kord vastandliku eelduse täitmise vahel laveerimine on SE-de unikaalne tunnusjoon. See erinevus traditsioonilistest ettevõtetest viitab, et olemasolevad traditsioonilised ärimudeli arendamise abivahendid ei pruugi sotsiaalsetele ettevõtetele kasutamiseks sobilikud olla. Võimaliku ohuna näeb autor näiteks seda, et kui sotsiaalne ettevõtte kasutab traditsioonilise ärimudeli arendamise abivahendeid, siis jääb tahaplaanile ühiskondliku eesmärgi saavutamiseks vajalik analüüs. Kindlasti oleks paralleelselt vaja vaadata ka ühiskondliku eesmärgi ja soovitud mõju saavutamiseks vajalikke strateegiaid.

Esimeses peatükis on välja toodud sotsiaalsete ettevõtete kolmene jaotus: põimitud, kombineeritud ja sõltumatud sotsiaalsed ettevõtted (Alter 2008: 211-212). Kui sõltumatute sotsiaalsete ettevõtete puhul võib rääkida eraldi ärimudelist ja ühiskondliku mõju mudelist, siis põimitud ja kombineeritud sotsiaalsete ettevõtete puhul leiab autor, et need kaks aspekti on nii tihedalt seotud, et neid tuleks analüüsida paralleelselt. Sellest

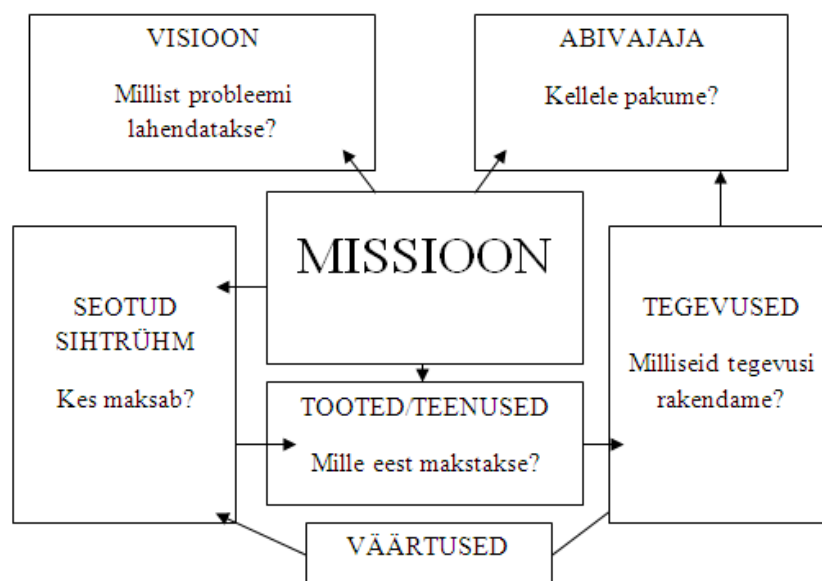
lähtuvalt on sotsiaalsetel ettevõtetel vaja sotsiaalse ärimudeli arendamise abivahendeid, mis aitavad tasakaalustada ärihuve ja ühiskondliku eesmärgi saavutamist.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et SE-de jaoks on ärimudeli arendamine kriitiline, sest

- SE tegeleb haavatavate sihtgruppidega, mistõttu on ebaõnnestumine suurem probleem kui tavaettevõtluses. Oluline on arvestada ka majanduse tsüklilisusega, kus kriisiajal võib vähenenud ressursside tingimustes olla abivajajaid hoopis rohkem kui muidu.
- SE kahetine loomus võimaldab võtta traditsioonilise era- ja mittetulundussektorist parimad omadused, kui ärimudel on hästi läbi mõeldud. Vastasel juhul võib juhtuda, et saadakse mõlemast vaid halvim.
- SE peab edukalt enda tegevust kajastamas kommunikatsioonis väga erinevatele sihtgruppidele ja sektoritele. Mida täpsemini on ärimudel läbi mõeldud, seda kergem on seda teha.
- Sotsiaalse mõju hindamine on pikaajaline protsess, aga äriiline tegevus nõuab suurt paindlikkust. Kui SE ei saa tagasisidet oma ärimudeli edukusest, siis asendub planeerimine intuitsiooniga.
- SE juhid Euroopas on pigem mittetulundussektori taustaga, mistõttu nad vajavad abi ja toetust ärilise poole üles ehitamisega.

Sotsiaalse ettevõtluse alase kirjanduse analüüsi käigus ei õnnestunud leida olemasolevate spetsiaalselt sotsiaalsetele ettevõtetele suunatud ärimudeli arendamise abivahendite kirjeldusi. Leidmaks lähtematerjali vastava abivahendi loomiseks lähtuti sellest, et SE kombineerib traditsioonilise ettevõtte ja kodanikuühenduse tunnusjooni. Seega uuriti traditsioonilistele ettevõtetele suunatud ärimudeli arendamise abivahendite ning kodanikuühendustele suunatud ühiskondliku mõju hindamise abivahendite kohandamisvõimalusi.

Eestis on sotsiaalsete ettevõtete jaoks Heateo Sihtasutuse poolt välja töötatud „sotsiaalse ettevõtte lihtsustatud ärimudel“. Seda on kujutatud allpool joonisel 6.



**Joonis 4.** Heateo Sihtasutuse poolt välja töötatud sotsiaalse ettevõtte lihtsustatud ärimudel (Sokolova 2012: 4-10).

Autor uuris ka selle mudeli kasutusvõimalusi. Selgus, et seda abivahendit kasutati SE huviliste koolitamisel. Abivahend on üheks võimaluseks olemasoleva SE ärimudeli kirjeldamiseks, kuid see ei ole mõeldud ärimudeli edasiarendamiseks. (Sokolova 2012: 4-10)

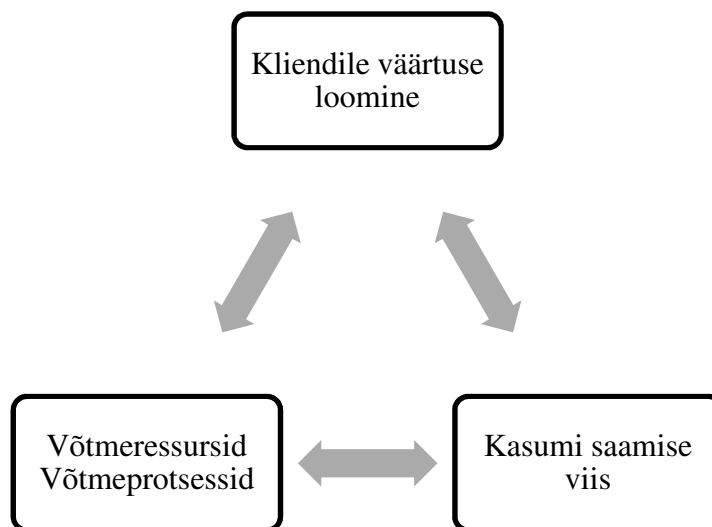
Traditsioonilistele ettevõtetele suunatud ärimudelite käsitlustes on kesksel kohal teatud ärimudeli osad, mida võib vähem või rohkem detailselt kirja panna. Shafer *et al.* (2005) analüüsisid 12 olulisemat ärimudeli definitsiooni ning leidsid 42 elementi, mida nad siis omakorda süstematiseerisid affiinsusdiagrammi meetodil. Tulemuseks oli 4 olulisemat valdkonda: strateegilised valikud, väärtusloome (vajalikud ressursid, protsessid ja tegevused), rahade liikumine ja tegutsemiseks vajalik võrgustik (tarnijad, partnerid, info ja toodete liikumine). Sarnaseid elemente loetlesid ka Lindgardt *et al.* (2009) ning Osterwalder *et al.* (2005). Lindgardt *et al.* (2009) tõid välja 2 põhilist ärimudeli osa, millel on kummalgi kolm alaosa. Need on väärtuse loomine ehk sihtrühmad, pakkumine (toode või teenus) ja sissetuleku allikad ning tegevusmudel ehk väärtusahel, kulustruktuur ja organisatsioon. Osterwalder *et al.* (2005) loetlevad neli valdkonda ja üheksa ärimudeli „ehitusklotsi“ nagu on näha tabelis 2.

**Tabel 3.** Ärimudeli elemendid

Valdkond	Ärimudeli “ehitusklotsid “	Kirjeldus
Toode	Väärtuspakkumine	Annab tervikliku ülevaate ettevõtte pakutavatest toodetest ja teenustest
Klienditeenindus	Sihtgrupid	Kirjeldab kliendisegmente, kellele ettevõtte soovib väärtust pakkuda
	Jaotuskanalid	Kirjeldab erinevaid viise, kuidas ettevõtte jõuab oma klientideni
	Suhted	Seletab lahti milliseid sidemeid loob ettevõtte erinevate kliendisegmentidega
Taristuhaldus	Väärtusloome	Annab ülevaate tegevuste ja ressursside korraldusest.
	Võtmekompetentsid	Toob esile ärimudeli rakendamiseks vajalikud kompetentsid.
	Partnerite võrgustik	Iseloomustab teiste ettevõtetega loodavat võrgustikku, mis on vajalik väärtuse pakkumiseks ja ettevõtlustulu teenimiseks
Finantsidega seonduv	Kulustruktuur	Võtab kokku ärimudelist lähtuvad ettevõtte rahalised kohustused.
	Sissetulekuallikad	Annab ülevaate ettevõtte tulu teenimise viisidest

Allikas: (Osterwalder *et al.* 2005).

Lihtsustatult võib ärimudelid jagada kolmeks olulisimaks osaks: kliendile väärtuse loomine, tulu saamise viis ning selleks vajalikud võtmeressursid ja –protsessid nagu on kujutatud joonisel 4.



**Joonis 4.** Ärimudeli olulisimad osad. (Johnson 2010: 25; Osterwalder: 2004: 31)

Väärtuse loomise kaudu kirjeldatakse kuidas loob ettevõtte oma toote või teenuse kaudu väärtust. See võimaldab mõjusamalt, mugavamalt või taskukohasemalt kliendil teha seda, mida ta parasjagu soovib. Kasumi saamise viis määrab ära selle, kuidas on võimalik toodet või teenust müüa kasumlikult. Võtmeressursid- ja protsessid on vahendiks väärtuse loomiseks ja kasumi teenimiseks.

Väärtuse loomine on ärimudelites kesksel kohal. Kliendi jaoks olulise, seni lahendamata probleemi lahendamine võimaldab üles ehitada eduka ärimudeli. Võtmeks on siinkohal kliendi tõelise vajaduse väljaselgitamine ning pakutava toote või teenuse abil selle vajaduse rahuldamine (Johnson 2010:26). Osterwalder (2004: 54) rõhutab veel, et väärtuse loomine peaks toimuma kogu toote elutsükli vältel. See võib tähendada kliendi kaasamist uue toote loomisesse, mugava ostuprotsessi loomist, täienduste pakkumist või ka näiteks kasutuks muutunud tootest vabanemise lihtsustamist.

Leitud kirjanduse põhjal võib välja tuua, et võrreldes traditsioonilise äriettevõtetele suunatud ärimudeli abivahenditega tuleb SE-de puhul arvestada järgnevate teguritega:

- Ärilise ja ühiskondliku valdkonna põimimisel suureneb kompleksus SE juhi jaoks, mistõttu on kriitiline võimalikult lihtsustada ärimudeli arendamise abivahendeid.
- Väärtuspakkumine on ka SE jaoks keskmis, kuid sellel on kaks tasandit – abivajaja ja toote või teenuse tarbija tasand. Oluline on seejuures uurida, kuidas leida nende vahel tasakaalu, kuidas need üksteist mõjutavad ja kas on võimalik luua sünergiat kahe vahel.
- Ärimudeli „ehitusklotsid“ on SE-de ja äriettevõtete puhul põhimõtteliselt samad, SE-de puhul rõhutatakse eriti olulisena suhteid sidusgruppidega.
- SE juhid Euroopas on pigem mittetulundussektori taustaga, mistõttu nad võivad olla skeptilised äritegevuse suhtes ja ei pruugi omada baastadmisi ettevõtlusest.

Nagu eelpool mainitud, on praktikas kasutatavatest ärimudeli abivahenditest tuntuim „ärimudeli lõuend“ (Osterwalder, Pigneur 2010), mida on omakorda edasi arendanud

Ash Maurya (2012), et muuta see sobivaks kiire kasvu faasis ettevõtetele. Enamik teisi saadaolevaid ärimudeli arendamise abivahendeid on neile väga sarnased. Seega otsustati lähtuda sotsiaalse ärimudeli arendamisel „lõuendi“ ideest.

Ärimudelite abivahendite täiendamiseks ühiskondliku mõõtmega uuriti erinevaid mõju hindamise abivahendeid ja nende seost ärimudeliga.

Mõju hindamise erinevate käsitluste puhul on kesksel kohal „muutuste teooria“ (inglise keeles *a theory of change*), mis kirjeldab samm- sammult kuidas plaanitav sekkumine viib soovitud tulemuseni. Muutuste teooria aitab varases etapis selgitada võimalikke uurimussuundi (Gertler et al. 2011:22). Antud töö raames leiti, et selgelt sõnastatud muutuste teooria olemasolu on üheks sotsiaalse ärimudeli arendamise eelduseks. Sotsiaalse ärimudeli abivahendid peaksid olema ühenduslüliks algelise muutuste teooria ja tervikliku SMH protsessi väljakujundamise vahel. SMH võib vaadelda kui juhtimistöööriista, viisi kuidas organisatsiooni juhitakse. SMH tervikliku lähenemiseni jõudmiseks läbitakse erinevad etapid: näiteks muutuste teooria sõnastamine, eelduste testimine, indikaatorite seadmine.

Uuringust, mis võrdles kaheksat erinevat SMH abivahendit selgus, et organisatsioonid on enamasti oma prognoosides liiga optimistlikud ning ei kontrolli eeldusi, millel nende mõju saavutamise mudelid põhinevad (Tuan, 2008). Muutuste teooria eelduste kaardistamise ja testimise protsess (Anderson, The Community Builder's...) võiks seega olla üheks osaks sotsiaalse ärimudeli arendamise protsessis (kajastuda loodavas abivahendis). Äriettevõtetele suunatud abivahendite uurimisel leiti „eelduste testimise“ abivahend (Mullins, Komisar 2009), mille keskne idee haakub hästi selle SE-de jaoks olulise väljakutsega: kuidas kohandada ja testida oma sotsiaalset ärimudelit enne selle lõplikku rakendamist. Sellest lähtuvalt otsustas autor antud mudelit SE-de jaoks kohandada ning kombineerida seda „lõuendiga“.

### **1.3 Sotsiaalse ettevõtluse kogemus ja väljakutsed Eestis**

Selles alapeatükis avatakse sotsiaalse ettevõtluse taust Eestis tuginedes varasemale valdkondlikele uuringutele. Seejärel tuuakse välja peamised tegurid, millega arvestada sotsiaalse ärimudeli arendamise abivahendi loomisel Eesti kontekstis.

Eesti kodanikuühendused on ettevõtluse printsiipe rakendades tulu teeninud 1990. aastate algusest. Selle tegevuse eri aspekte on kirjeldatud näiteks järgmiste nimedega: “omatulu teenimine”, “ettevõtlustulu teenimine”, “avalike teenuste delegeerimine” ja ka “sotsiaalne ettevõtlus”. “Sotsiaalse ettevõtluse” arendamisega Eestis on selle nime all tegelenud Heateo Sihtasutus alates 2005. aastast.

**Tabel 3.** Sotsiaalse ettevõtluse tugiteenuste ja mõiste kujunemise ajalugu Eestis.

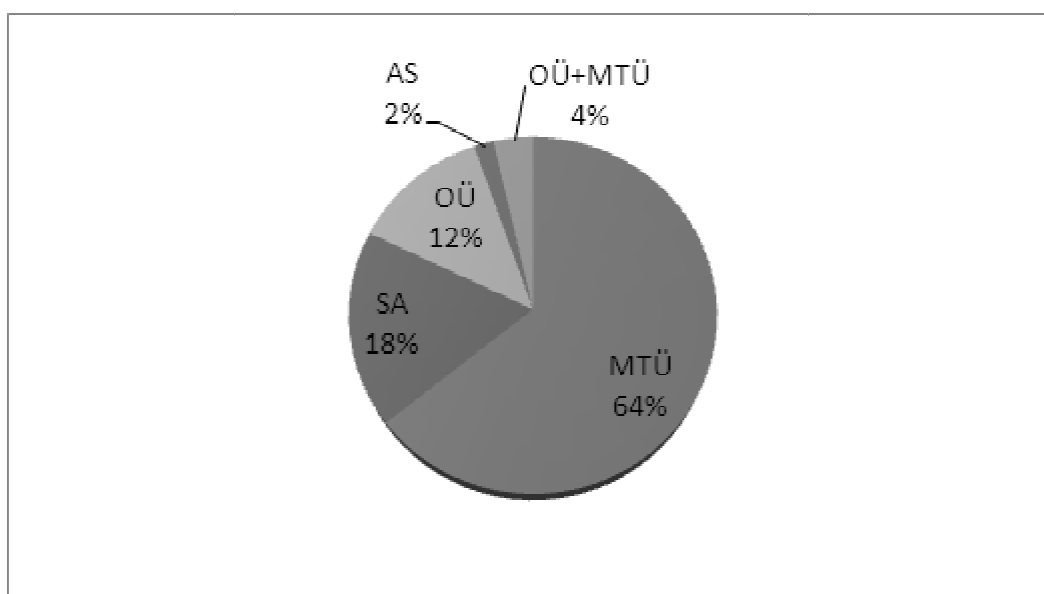
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heateo Sihtasutus: esimene sotsiaalse ettevõtja konkurss</li> <li>• Ilmus Heateo SA ja Fontese kirjastuse koostöös raamat “Kuidas muuta maailma? Sotsiaalsed ettevõtjad ja uute ideede jõud.”</li> </ul>
2006	„Kodanikuühiskonna lühisõnastikus“ esimest korda „sotsiaalne ettevõtlus“ ( <i>social economy</i> ). „Ettevõtlus, mille eesmärgiks pole kasumi teenimine, vaid tegutsemine teatud sihtrühma (nt. naabruskonna) või avalikes huvides. Selliselt tegutsevad ettevõtted kasutavad mõnikord tööjõuna vabatahtlikke. Omandivormiks võib olla ühistu, mõnikord ka osäühing või ettevõtlus füüsilisest isikust ettevõtjana.“
2007	„Kodanikuühiskonna lühisõnastikus“ sotsiaalne ettevõtlus ( <i>social entrepreneurship</i> ). Mõiste tähendus: „eraettevõtete rakendamine mitte kasumi teenimise, vaid ühiskonna paremaks muutmise abinõuna. S. juures on tihti oluline ühe innovatiivse isiku – sotsiaalse ettevõtja – algatus.“
2008	-
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kodanikuühiskonna Sihtkapital alustas sotsiaalse ettevõtluse toetusprogrammiga</li> <li>• Heateo Sihtasutus alustas sotsiaalse ettevõtluse koolituste pakkumist,</li> </ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ettevõtluskonkursil Ajujaht andis Heateo SA esimest korda välja sotsiaalse ettevõtluse eriauhinna.</li> <li>• Projekti “Üliõpilasest sotsiaalseks ettevõtjaks” raames toimusid sotsiaalse ettevõtluse alased koolitused.</li> </ul>
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sotsiaalsete ettevõtete konsultatsioonid ja valdkondlikud uuringud projekti “Sotsiaalse ettevõtluse eestkostevõrgustiku loomine” raames</li> </ul>
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11. aprillil asutasid 29 sotsiaalset ettevõtet katusorganisatsioon Eesti sotsiaalsetele ettevõtetele: mittetulundusühingu Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik.</li> </ul>

Allikas: Autori koostatud Lagerspetz 2006; 2007: 15; Heateo Sihtasutus 2012, Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik 2012 põhjal.

Eestis ei ole ühtselt kasutatavat sotsiaalse ettevõtluse definitsiooni. Seega puudub ka täpne ülevaade sotsiaalse ettevõtluse sektori ulatusest ja mõjust. Ettevõtlustulu teenivaid kodanikuühendusi on arvukalt, kuid teadlikult sotsiaalse ettevõtlusega tegelejaid on vähem.

2011. aastal autori poolt läbiviidud uuringusse oli kaasatud 56 organisatsiooni, mis teenisid ühiskondliku eesmärgi nimel ettevõtlustulu ning sellest lähtuvalt kaasati uuringusse kui sotsiaalsed ettevõtted. Uuringu valimi moodustamiseks kasutati Heateo Sihtasutuse ja Kodanikuühiskonna Sihtkapitali poolt varasemalt kogutud kontakte ning internetiotsingut. Uuringust jäeti välja esialgse kaardistuse põhjal leitud organisatsioonid, kes olid tegutsenud üle kahe aasta, kuid majandusaasta aruannetest saadud info põhjal ettevõtlustulu ei teeninud.

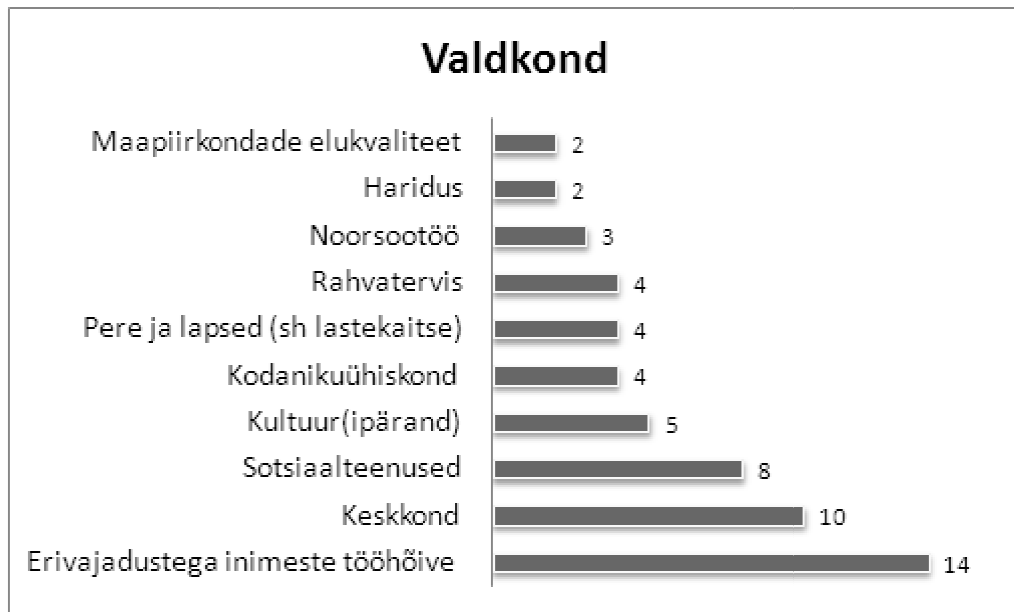
Enamik uuringusse kaasatud organisatsioonidest olid registreeritud mittetulundusühingutena, leidis ka mitmeid sihtasutusi. Klassikalised äriühingud olid seejuures vähemuses, neid leiti 10. Seejuures neist 3 tööstusettevõtet palkasid erivajadustega inimesi ja nimetasid end sellest lähtuvalt sotsiaalseks ettevõtteks. (Lillemets 2011a).



**Joonis 5.** Sotsiaalsete ettevõtete (kokku 56) jaotus juriidilise vormi alusel (Lillemets 2011a).

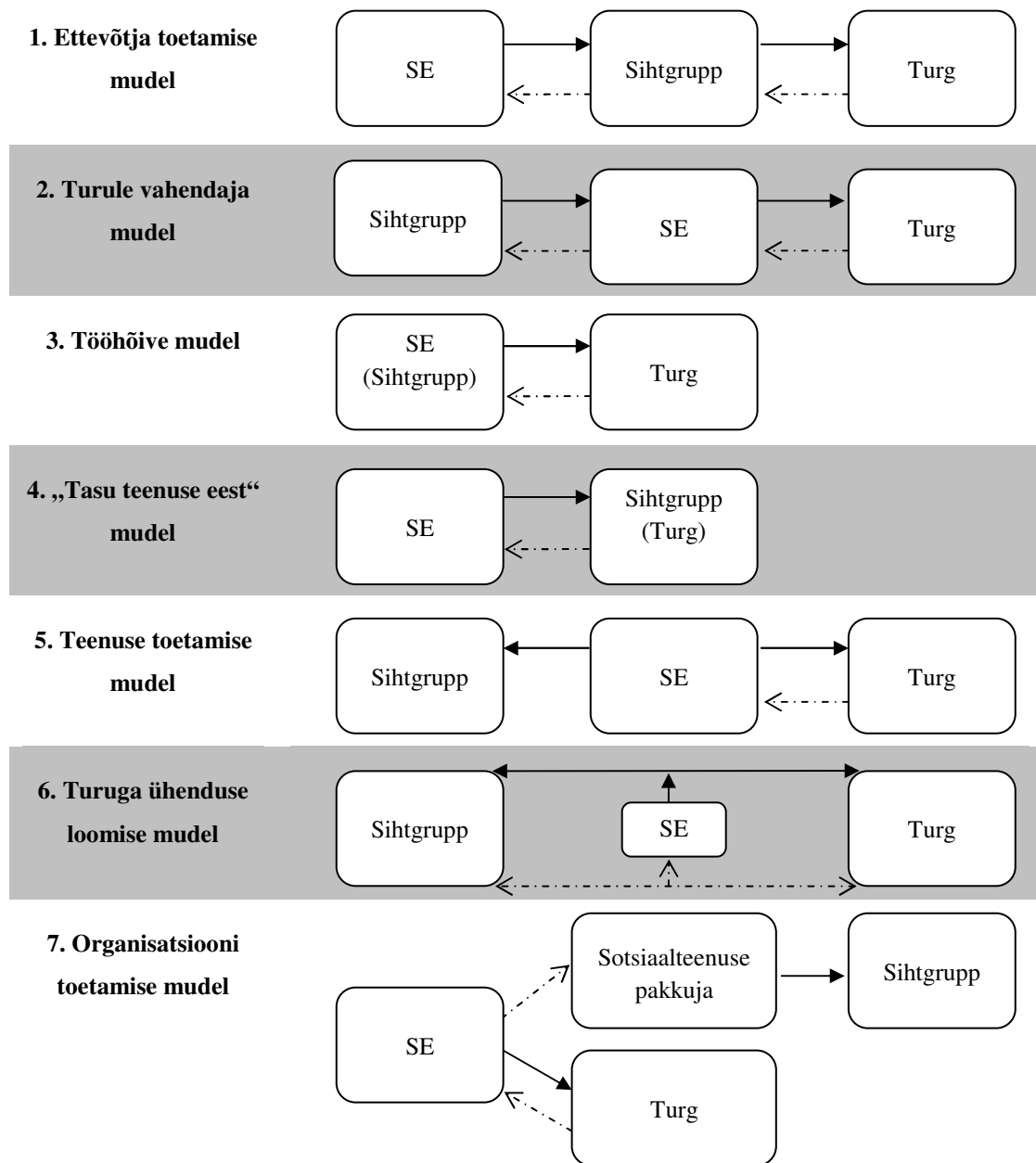
Uuringust selgus ka, et leitud organisatsioonid tegutsesid väga mitmetes valdkondades. Enim leiti sotsiaalteenuseid osutavaid organisatsioone, eelkõige erivajadustega inimeste tööhõivega seotud sotsiaalteenuste pakkujaid. Palju leiti ka keskkonna valdkonna organisatsioone. Esindatud valdkonnad olid veel: kultuur ja kultuuripärandi säilitamine;

rahvatervis; kodanikuühiskond; pere ja lapsed (sh lastekaitse); noorsootöö; haridus ning kogukondade ja maapiirkondade elukvaliteet.



**Joonis 6.** Sotsiaalsete ettevõtete jaotus põhilise tegevusvaldkonna alusel (Lillemets 2011a).

Kim Alter (2008: 248-256) eristab seitset universaalset sotsiaalse ettevõtte tegevusmudeli tüüpi (joonis 7). Tabelis 2 välja toodud ärimudeli kontseptsioonide käsitlemise järgi vastab selline jaotus „ärimudeli tüüpide“ tasandile (Osterwalder et al. 2005). Autor uuris, et milliseid nendest ärimudeli tüüpidest on Eestis juba rakendatud.



**Joonis 7.** Sotsiaalsete ettevõtete tüüpide võrdlus. Joonisel on kujutatud sotsiaalsete ettevõtete (SE) tüüpide eripärasid suhtes sihtgrupi ja turuga. Tumeda noolega on illustreeritud toodete ja teenuste voogu, katkendliku noolega rahavoogu. Autori koostatud Alter 2008 põhjal.

#### 1. Ettevõtja toetamise mudel

Sotsiaalne ettevõtte pakub ettevõtlustuge ja finantsteenuseid teistele organisatsioonidele. Kliendid omakorda müüvad oma teenuseid avatud turul (Alter 2008: 248). SE

põhitüüpide mõistes on tavaliselt tegemist „põimitud“ või „kombineeritud“ sotsiaalsete ettevõtetega“, kus ettevõtlustulu teenitakse ühiskondlikku eesmärki panustavate tegevuste läbiviimise kaudu (Alter 2008: 211).

Kuna Eestis on sotsiaalne ettevõtlus alles suhteliselt uus nähtus, siis ei ole veel tekkinud ka palju tugiteenuseid pakkuvaid sotsiaalseid ettevõtteid. Näitena saab siinkohal tuua ennast sotsiaalse ettevõttega identifitseeriva osauhinna RMP, mis pakub ettevõtetele raamatupidamise tugiteenuseid. Teenitava tulu investeerivad nad raamatupidamisalase teabe kättesaadavuse suurendamisse<sup>1</sup>.

## 2. Turule vahendaja mudel

SE pakub teenust oma sihtgrupile või klientidele (tavaliselt väiketootjad), et võimaldada neile ligipääsu turgudele. Klientidele pakutakse tootearenduse, tootmise või turunduse alast abi või krediiti. Kokkuostu või komisjonimüügi kaudu viiakse tooted lõpptarbijani (Alter 2008: 250). SE põhitüüpide mõistes on tavaliselt tegemist „põimitud“ või „kombineeritud“ sotsiaalsete ettevõtetega, kus vähemalt osaliselt teenitakse ettevõtlustulu ühiskondlikku eesmärki panustavate tegevuste läbiviimise kaudu (Alter 2008: 211).

Eesti näide „turule vahendajast“ on Tagurpidi Lavka. Tagurpidi Lavka vahendab talusaadusi linnaelanikele müügiks. Nende ühiskondlikuks eesmärgiks on maapiirkondade arendamine, tervisliku toidu ja keskkonnasõbraliku tarbimise propageerimine<sup>2</sup>.

## 3. Tööhõive mudel

Sotsiaalsed ettevõtted pakuvad ümberõppe võimalusi, tööharjutuse teenust ning loovad töökohti erivajadustega inimestele. Näiteks riskigrupi kuuluvatele noortele, pikaajalistele töötutele, kodututele, kriminaalkorras karistatutele, endistele sõltlastele või puuetega inimestele. SE palkab erivajadustega inimesi ning müüb nende valmistatud tooteid või vahendab nende pakutavaid teenuseid avatud turul. Võimalikele toodetele ja

---

<sup>1</sup> <http://www.rmp.ee/>

<sup>2</sup> <http://tagurpidilavka.ee/>

teenustele seab piirangud sihtgrupi võimekus ja pakutava äriine väärtus (Alter 2008: 251). SE põhitüüpide mõistes on tavaliselt tegemist „põimitud sotsiaalsete ettevõtetega“, kus ettevõtlustulu teenitakse ühiskondlikku eesmärki panustavate tegevuste läbiviimise kaudu (Alter 2008: 211).

Sellise mudeli alusel töötavad Eestis mitmed sotsiaalsed ettevõtted. Näiteks mittetulundusühingu Abikäsi eesmärgiks on puuetega inimeste tööhõive parandamine. Töökeskuse kaudu pakutakse puuetega inimestele eriala omandamise võimalust. Ühtlasi vahendatakse puuetega inimeste poolt osutatavaid teenuseid: näiteks telefonimüügi, andmesisestuse, infotehnoloogia ning kergemaid käsitöö teenuseid<sup>3</sup>.

Pimemassööride Ühing koolitab nägemispuudega inimesi massöörideks ning vahendab nende pakutavat massaažiteenust<sup>4</sup>. Merimetsa Tugikeskus pakub töötamise toetamise teenust ning tegeleb psüühilise erivajadusega inimeste poolt toodetava käsitöö müügiga<sup>5</sup>.

#### 4. „Tasu teenuse eest“ mudel

Sotsiaalne ettevõtte müüb otse oma sihtgrupile sotsiaalseid teenuseid. Teenuse eest maksja võib olla nii eraisik, ettevõtte, kogukond kui ka kolmas osapool (Alter 2008: 253). SE põhitüüpide mõistes on tegemist „põimitud“ või „kombineeritud“ sotsiaalsete ettevõtetega (Alter 2008: 211).

Eesti kontekstis võiks siia paigutada ka sotsiaalsed ettevõtted, mis pakuvad riigi poolt vähemalt osaliselt kinni makstud sotsiaalteenuseid, näiteks psüühiliste erivajadustega inimestele rehabilitatsiooniteenust. Samuti Waldorf-kooli ja lasteaeda pidava Rosma Haridusseltsi. Nende eesmärgiks on tagada Kagu-Eesti peredele valikuvõimalust laste hariduse omandamisel<sup>6</sup>.

#### 5. Teenuse toetamise mudel

---

<sup>3</sup> <http://www.abikasi.ee/>

<sup>4</sup> [www.pimemassöörid.ee/](http://www.pimemassöörid.ee/)

<sup>5</sup> [www.merimetsa.ee/](http://www.merimetsa.ee/)

<sup>6</sup> <http://rosma.edu.ee/>

Sotsiaalne ettevõtte müüb tooteid või teenuseid avatud turul. Teenitud raha investeeritakse ühiskondliku eesmärgi täitmisesse, abivajaja toetamisse. Tegemist on põimitud mudeliga, kus pakutavad tooted või teenused aitavad vähemalt osaliselt saavutada ka ühiskondlikku eesmärki. (Alter 2008: 254)

Näide võiks siinkohal olla Eesti Väitlusselts, mille eesmärgiks on argumenteeritud arutelu arendamine ühiskonnas ja mis pakub koolitusteenust avalikul turul. See teenus on seotud argumenteerimisoskuste arendamisega osalejate hulgas ja ühtlasi aitab rahastada sotsiaalprogramme<sup>7</sup>.

#### 6. Turuga ühenduse loomise mudel

Sotsiaalne ettevõtte vahendab väiketootjate või kogukondade ja turu osapoolte vahelisi suhteid. Sotsiaalne ettevõtte ise ei müü oma klientide tooteid edasi, vaid vahendab nende infot või pakub turu-uuringutega seotud teenuseid (Alter 2008: 255). Siinkohal on tavaliselt tegemist „kombineeritud“ sotsiaalse ettevõttega.

Autorile teadolevalt Eestis selliseid sotsiaalseid ettevõtteid ei tegutse.

#### 7. Organisatsiooni toetamise mudel

Sarnaselt teenuse rahastamise mudelile müüb SE tooteid või teenuseid avatud turul. Ettevõtlussuund ja ühiskondlik suund on aga siinkohal üksteisest lahutatud. Ettevõtlustulu teenimine iseenesest ei taga tavaliselt ühiskondliku eesmärgi täitmist, vaid see investeeritakse ühiskondliku eesmärgi elluviimisse suunatud tegevustesse. (Alter 2008: 256). SE põhitüüpide jaotuse mõttes on siinkohal tegemist „sõltumatute sotsiaalsete ettevõtetega“, kus ettevõtlustulu teenimine on lahutatud ühiskondliku eesmärgi saavutamiseks suunatud tegevusest (Alter 2008: 211).

Eestis võib selle mudeli näitena tuua Domus Dorpatensis Sihtasutust, mis teenib ettevõtlustulu kinnisvara üürimisega, et rahastada oma sotsiaalset eesmärki: kodanikuühiskonna arendamist<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> <http://www.debate.ee/>

<sup>8</sup> [www.dorpatensis.ee/](http://www.dorpatensis.ee/)

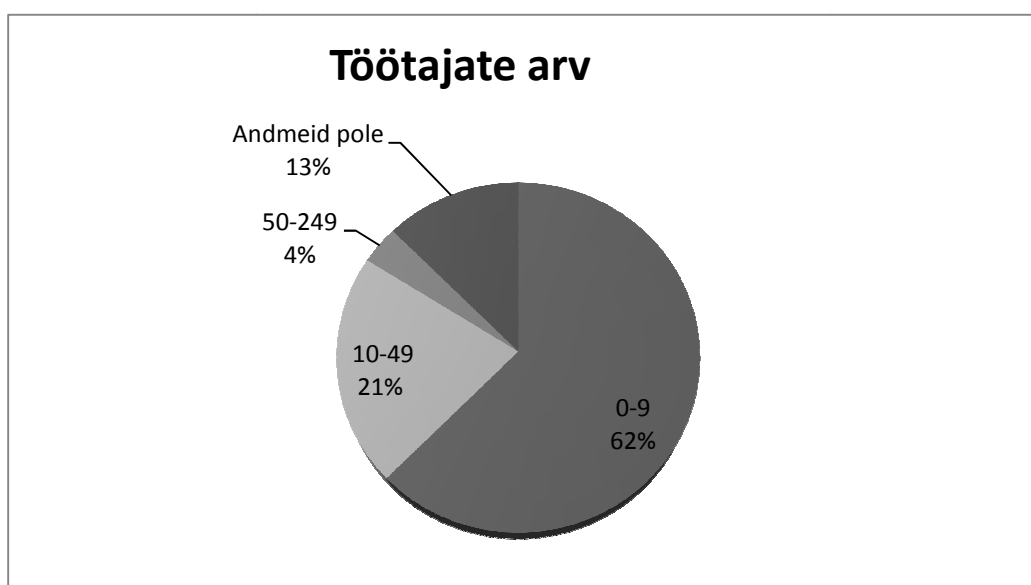
Autorile teadaolevalt on Eestis peamiselt rakendatud „töehõive mudelit“, samuti leiab mitmeid näiteid „tasu teenuse eest“ ja „organisatsiooni toetamise“ mudelist. Ülejäänud ärimudeli tüüpe pole kasutatud või on kasutatud vähesel määral. Sellest võib järeldada, et Eestis on sotsiaalsete ärimudelite valdkonnas arenguruumi. Samuti on potentsiaali õppimaks välismaistest ettevõtlustulu teenimise ja sotsiaalse ärimudeli näidetest.

Lisaks tegevusvaldkonnale ja tegevusmodelile erinevad sotsiaalsed ettevõtted ka oma suuruse ja ettevõtlustulu teenimise osakaalu poolest. 2011. aastal uuringu andmetel kasutas enamik sotsiaalseid ettevõtteid enda tegevuse rahastamiseks lisaks ettevõtlustulu teenimisele ka annetusi ja toetusi. Leitud sotsiaalsete ettevõtete kogukäive 2010. aastal oli 257 934 788 krooni, sellest ettevõtlusest saadi tulu 156 266 273 krooni ehk 61% käibest. Annetused ja toetused moodustasid kokku 96 431 512 krooni ehk 37% käibest.



**Joonis 8.** Sotsiaalsete ettevõtete omatulu protsent käibest. Kolm organisatsiooni olid vastsetl tegevust alustanud ja ettevõtlustulu 2010. aastal ei teeninud ja kahe organisatsiooni kohta andmeid ei saadud. Teises tulbas on võrdlusena toodud andmed valimisse kaasatud organisatsioonide kohta, kes ise end sotsiaalseks ettevõtteks nimetavad. (Lillemets 2011a)

Suur osa organisatsioonidest asetsesid äärmustes: kas teenisid ainult ettevõtlustulu või väga vähe ettevõtlustulu. Ise end sotsiaalseteks ettevõteteks nimetavad kodanikuühendused teenisid keskmiselt veidi rohkem ettevõtlustulu kui ülejäänud valimisse kaasatud organisatsioonid. Töötajate arvu poolest olid enamused leitud sotsiaalsetest ettevõtetest mikroettevõtted ehk alla 10 töötajaga. Kokku oli nendes ettevõtetes 2010. aastal 584 töötajat, neist 158 ühes äriühingus ja 63 ühes mittetulundusühingus. Ülejäänud organisatsioonides olid hõivatud alla 40 töötaja ning 8 organisatsiooni ei palganud üldse töötajaid. Organisatsioonide jaotus töötajate arvu alusel on näha joonisel 9.



**Joonis 9.** Sotsiaalsete ettevõtete jaotus töötajate arvu järgi. Andmed on kogutud majandusaasta aruannetest, kus töötajate arv esitatakse taandatuna täistööajale. (Lillemets 2011a)

Antud uuringu põhjal võib väita, et Eesti sotsiaalse ettevõtluse maastik on mitmepalgeline, kuid tüüpilise sotsiaalse ettevõttega joonistus välja sotsiaalteenuseid pakkuv, mittetulundusühinguna registreeritud, alla kümne töötajaga ja ettevõtlustulu ning toetusi kombineeriv organisatsioon.

Autori hinnangul tuleb ärimudeli abivahendi loomisel silmas pidada, milline on tüüpiline Eesti SE ehk siis et tegemist on kolmanda sektori ja pigem väiksema organisatsiooniga.

Kristina Joost uuris 2009. aastal oma magistritöös, kas äri sektorist ülevõetud strateegilise planeerimise mudelid sobivad kolmanda sektori organisatsioonidele eesmärkide seadmisel ja tulemuslikkuse hindamisel. Seejuures defineeriti strateegiline planeerimine kui laiahaardeline protsess, määramaks organisatsiooni situatsiooni, milliseks organisatsioon peaks muutuma ning kuidas seda eesmärki parimal moel saavutada. Seega saab tuua paralleele antud töös käsitletava ärimudeli arendamise temaatikaga.

Joosti poolt läbiviidud uuringust tuli välja, kolmanda sektori organisatsioonid peavad arvesse võtma kõiki osapooli, kellest sõltub organisatsiooni käekäik või keda organisatsioon ise mõjutab ning seetõttu võib olla raske strateegilisi otsuseid vastu võtta.

Antud töö autori hinnangul on sotsiaalsetes ettevõtetes olukord veel keerulisem, sest lisandub rohkem sihtgrupe võrreldes traditsioonilise kodanikuühendusega (teenuste ja toodete tarbijad eelkõige).

Joosti töös uuriti ka, millised olid Eesti ühenduste suurimad väljakutsed strateegilise planeerimise rakendamisel. Selgus, et suurimad ebaõnnestumiste põhjused olid ebastabiilne (projektipõhine) rahastus ja kiiresti muutuv väliskeskkond. Paljudel organisatsioonidel, eriti väikse eelarve ja töötajate arvuga ühingutel puudusid töötajad, aeg ning rahalised võimalused strateegilise planeerimise läbiviimiseks ning juhtide energia kulus peamiselt igapäevaste probleemide lahendamisele (2009: 36).

SE-de puhul on vähendatud projektipõhisuse mõju, kuid juhtide koormatus ja keskendumine igapäeva tegevustele on olulised küsimused ärimudeli arendamise abivaheni loomisel.

2009. aastal Eesti kodanikuühiskonna uuringust selgus, et Eesti mittetulundusühingud on olnud siiani võrdlemisi juhikesksed, kus organisatsiooni kultuuri kujunemine on tugevas sõltuvuses juhi isiksusest. Juht (või juhtkond) tegeleb korraga paljude teemadega: formuleerib strateegiaid, tegeleb jooksvate küsimustega, otsib rahastamisvõimalusi, viib läbi tegevusi, teostab kontrolli jne ning riskib sealjuures jõuvarude ja motivatsiooni ammendumisega. Organisatsioonis on aga samal ajal

tekinud ettekujutus asendamatus juhist, kelle tagasitõmbumine viiks ühenduse tegevuse lõppemiseni (Rikmann *et al.* 2009: 18).

Lisaks sellele tuleb arvesse võtta autori poolt 2011. aastal läbiviidud uuringu järeldust, et paljudel sotsiaalsete ettevõtete juhtidel ei ole ettevõtlusharidust ega -kogemust. Sellest lähtuvalt valmistab neile raskusi uute toodete ja ärimudeli terviklik arendamine. Samuti tunnistasid nad, et turunduse ja müügiga tegelemine valmistab neile raskusi. Sotsiaalse ettevõtte peamiseks sihtgrupiks on tihti raskustesse sattunud inimesed, kes ei ole maksejõulised. Kui SE ei saa oma sihtgrupilt teenuste eest tasu nõuda, tuleb otsida teisi võimalusi ettevõtlustulu teenimiseks. See aga tekitab juhtides hirmu, et tegevused muutuvad liiga hajutatuks ja haldamatuks. Ka on osutunud raskeks seada prioriteete ettevõtlustulu teenimise ja ühiskondliku eesmärgini jõudmiseks vajalike tegevuste elluviimiseks. Ilmselt on siin roll ka sellel, et paljud sotsiaalsed ettevõtted ei tegele süsteemselt oma ühiskondliku mõju hindamisega ning sellest lähtuvalt on ka sotsiaalse eesmärgi nimel tehtavate erinevate tegevuste vahel raske valida. (Lillemets 2011a)

Kuna rohkem on kodanikuühenduste taustaga sotsiaalsete ettevõtete juhte, siis võib eeldada, et nende motivatsioon on eelkõige seotud ühiskonna missiooni täitmisega. Kui kombineerida seda kogenumatusega ettevõtluses, on tulemuseks probleemid sotsiaalse ettevõtluse ärimudeli arendamisel ja käigus hoidmisel.

Väljakutsetest lähtuvalt leidsid SE-de juhid, et vajaksid rohkem koolitamist ja nõustamist. Eriti rõhutati ettevõtluskoolituse vajadust ning nõustamist sobivate toodete ja teenuste väljatöötamisel. Uuringus osalejaid huvitas ka see, kuidas peab muutma organisatsiooni kultuuri ja struktuuri, et edukalt teenuseid pakkuda.

Kokkuvõttes tuleb tõdede, et Eesti sotsiaalse ettevõtluse sektor on alles arenev valdkond ja sotsiaalsed ettevõtted vajavad arenemiseks toetust ning nõustamist. Üks olulistest teemadest on seejuures ärimudeli arendamine. Kindlasti tuleb arvestada sellega, et paljude SE-de juhid on kodanikuühenduste taustaga ja neil puudub varasem ettevõtluskogemus. Sotsiaalse ärimudeli arendamise abivahendi loomisel peab seega hoolega valima, milliseid mõisteid kasutada ning detailsemalt avama ärimudeli elementide tausta.

## **2. SOTSIAALSE ÄRIMUDELI ARENDAMISE ABIVAHENDI LOOMINE**

### **2.1 Valim ja uurimismetoodika**

Käesolevas alapeatükis kirjeldatakse sobivat valimit ja meetodeid, et leida lähtealused töö eesmärgiks oleva sotsiaalse ärimudeli arendamise abivahendi loomiseks ning sihtgrupile sobivuse kontrollimiseks.

#### **Metoodika**

Magistritöös kasutatakse kvalitatiivseid uurimismeetodeid, sest on vaja analüüsida probleemivaldkonna erinevaid aspekte ning keerukaid seoseid, mis eeldavad suuremat paindlikkust. Seetõttu on eelistatud just kvalitatiivsed meetodid (Ghauri, Gronhaug 2004: 99).

Kvalitatiivsest uurimusest saadava info usaldusväärsuse tõstmiseks on soovitatud kasutada erinevaid meetodeid ning info kogumise allikaid. (Flick, 2009: 405) Seetõttu on antud töös kombineeritud erinevaid kvalitatiivseid uurimismeetodeid nagu poolstruktureeritud intervjuu, ekspertintervjuu ja vaatlus.

Uurimus koosnes kahest peamisest etapist, mis on detailselt lahti kirjutatud ka tabelites 4 ja 5. Esimese etapi eesmärgiks oli koguda sisendit sotsiaalse ärimudeli abivahendi loomiseks ning teise etapi eesmärgiks oli sisendi põhjal loodud abivahendi katsetamine ning seeläbi parendusvõimaluste leidmine.

Ettevalmistavas etapis suhtles autor erinevate sotsiaalsete ettevõtetega, mis läbi sai teadlikumaks nende väljakutsetest ja reaalsusest. Seejärel viidi läbi intervjuud ekspertide ja sotsiaalsete ettevõtete juhtidega. Lisaks sellele osales autor sotsiaalse ettevõtte ärimudeli arendamise protsessis, kus katsetati olemasolevat abivahendit (eespool kirjeldatud „ärimudeli lõuend“ (Osterwalder, Pigneur, 2010), et koguda sisendit abivahendi edasiarendamiseks.

**Tabel 4.** Abivahendi loomiseks vajaliku sisendi kogumise protsess

<b>Etapp</b>	<b>Tegevus</b>	<b>Vahend/ meetod</b>
Teemaga kurssi viimine	Osalemine sotsiaalse ettevõtluse teemalistel üritustel, suhtlemine sotsiaalsete ettevõtete esindajatega	Osalusvaatlus
Sotsiaalsete ettevõtete juhtide intervjuerimine	Sotsiaalsete ettevõtete väljakutsete ja suhtumiste kaardistamine seoses sotsiaalse ärimudeli arendamisega.	Poolstruktureeritud intervjuud
Ekspertide intervjuerimine	Ekspertarvamuste uurimine sobiva meetoodika valikuks.	Struktureerimata intervjuu
Osalemine ärimudeli alasel koolitusel	Ekspertarvamuste uurimine sobiva meetoodika valikuks.	Ekspertarvamus
Olemasolevate abivahendite katsetamine	Olemasolevate abivahendite kasutamine sotsiaalse ettevõtte analüüsimiseks, järeltunde tegemine.	Osalusvaatlus, osalejate tagasiside küsitlus

Allikas: Autori koostatud

Ekspertintervjuud viidi läbi sotsiaalse ettevõtluse eksperdi Jaan Apsi ja ärimudeli teemalise koolitamise eksperdi Toomas Roolaiuga. Nende intervjuude puhul eelistati struktureerimata formaati, kus olid ette antud vaid teemad. Ekspertarvamust saadi veel lisaks osaledes 25. jaanuaril toimunud Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse ärimudeli arendamise teemalisel koolitusel, mida viis läbi valdkonna ekspert Indrek Maripuu.

Ajavahemikus 16. jaanuar - 23. veebruaril 2012 viidi üheksa Eesti sotsiaalsete ettevõtte juhiga läbi intervjuu, et kaardistada nende ärimudelite loomise kogemust ja vajadusi. Kasutati poolstruktureeritud intervjuude meetodit, et ühelt poolt saada vajalikku sisendit, kuid teisalt oleks intervjuueeritavatelt võimalik küsida lisaküsimusi ja rohkem arutleda.

Intervjuude pikkus oli 35-65 minutit. Sotsiaalsete ettevõtete aja kokkuhoidmise eesmärgil viidi intervjuud läbi koos teise magistrandi, Margarita Sokolovaga. Intervjuu küsimused olid aga eraldi plokkides ning teemadega. Seega ei käsitleta antud uurimuses Margarita Sokolova poolt läbiviidud intervjuu osast saadud tulemusi. Intervjuud salvestati ja transkribeeriti.

Intervjuude küsimuste koostamisel lähtuti SE teoreetilisest käsitlusest. SE juhtide puhul leiti, et on vaja uurida nende arusaama ärimudeli kontseptsioonist, kas nad tegelevad sotsiaalse mõju hindamisega, kuidas leiavad nad tasakaalu sotsiaalse ja ärilise valdkonna vahel oma ettevõttes ning suhtumist ärimudeli arendamisse ning selleks abivahendite kasutamisse. Nendest aspektidest lähtuvalt koostati intervjuu plaan. Et saada objektiivsema pildi SE juhtide ärimudeli alasest teadlikkusest paluti intervjuueeritavatel nii joonistada kui ka kirjeldada oma sotsiaalse ettevõtte ärimudelit. Ekspertintervjuude puhul oli käsitlemisel kaks olulisemat teemat. Ühelt poolt uuriti, milliseid SE ärimudelite arendamise abivahendeid ja koolitusi on juba tehtud. Teisalt kirjeldati uurimustöö plaani ning küsiti sellele tagasisidet.

**Tabel 5. Abivahendi testimise protsess**

<b>Etapp</b>	<b>Tegevus</b>	<b>Vahend/ meetod</b>
Pilootkoolituse turundus	Testgrupi moodustamine, osalejate ootuste kujundamine.	Reklaamkiri sotsiaalsete ettevõtete listidesse, otseturundus
Osalejate valik	Registreerimisankeetide läbivaatamine, potentsiaalsete osalejatega suhtlemine.	Registreerimisvorm, suhtlus e-kirja teel
Testnõustamine	Loodud abivahendi katsetamine eraviisilise konsultatsiooni raames	Läbiviija ja vaatleja märkmed
Vaatlus	Pilootkoolituse läbiviimisel oli kaasatud vaatleja, kes dokumenteeris kogu protsessi	Läbiviija ja vaatleja märkmed
Osalejate tagasiside kogumine	Pilootkoolituse käigus suuline tagasiside küsimine, koolituse lõpus kirjaliku tagasiside kogumine	Tagasiside ring koolitusel, tagasisideankeet.
Individuaalsed nõustamised	Sotsiaalsete ettevõtete nõustamine loodud abivahendite abil	Läbiviija ja vaatleja märkmed
Vahejärelduste tegemine	Saadud tulemuste analüüs ja täienduste süntees	Saadud sisendite analüüs
Uue koolituse käigus tagasiside kogumine	Koolituse käigus suuline tagasiside küsimine, koolituse lõpus kirjaliku tagasiside kogumine	Vaatlus, tagasisideankeet.
Järelduste tegemine	Saadud tulemuste analüüs ja täienduste süntees	Saadud sisendite analüüs

Allikas: Autori koostatud.

Abivahendi testimiseks viidi 26. märtsil 2012 Tallinnas läbi testkoolitus väikesele grupile sotsiaalsetele ettevõtete juhtidele. Koolituse esialgne programm on välja toodud lisas 3. Koolitusel osales 5 sotsiaalse ettevõtte juhti, kellelt koguti nii kirjalikult kui ka

suuliselt tagasisidet. Koolitusel osales ka kaaskoolitaja- vaateleja, kelle märkmed olid samuti tagasiside aluseks.

Koolituse eelselt katsetati 23. märtsil 2012 loodud ärimudeli abivahendit nõustades Tartus sotsiaalse ettevõtte juhti. Sügisel 2012 viidi läbi veel kolm individuaalset nõustamist. Igas etapis koguti osalejatelt tagasisidet ja saadud tagasiside põhjal kohandati abivahendit. 4. detsembril 2012. aastal viidi läbi teine koolitus, kus oli 24 osalejat. Tabelis 5 on esitatud ülevaade abivahendi testimisest.

### **Poolstruktureeritud intervjuude valim**

Sotsiaalse ettevõtluse mõiste ei ole Eestis üldlevinud ja sotsiaalsetel ettevõtetel puudub eraldi juriidiline vorm (neid ei registreerita eraldi). Seetõttu ei ole ka olemas täielikku nimekirja Eesti SE-dest. Küll aga on Heateo Sihtasutus ja Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit teinud esialgse SE-de kaardistuse erinevate projektide raames. Projekti „Sotsiaalse ettevõtluse eestkostevõrgustiku loomine“ raames läbiviidud uuringu „Eesti sotsiaalse ettevõtluse kogemuste ja olukorra kaardistamine“ käigus leiti 56 organisatsiooni, keda võib nimetada sotsiaalseteks ettevõteteks (teenivad ettevõtlustulu, kuid nende tegevuse eesmärk on sotsiaalne) (Lillemets, 2011a). Heateo Sihtasutuse projekti „SPIRIT“ raames leiti veel täiendavalt 18 sotsiaalset ettevõtet. 2 projekti andmete liitmise teel saadi potentsiaalne valim intervjueeritavatest.

Valimi koostamisel oli eesmärgiks leida organisatsioonid, kelle intervjuerimine võimaldaks saada läbilõike erinevat tüüpi sotsiaalsetest ettevõtetest. Kriteeriumide valikul arvestati kahte olulist sotsiaalseid ettevõtteid kirjeldavat tegurit: tegevusvaldkond ning omatulu ja toetuste suhet käibes. Peamiseks kriteeriumiks oli sotsiaalsete ettevõtete tegevusvaldkond, et saada võimalikult laiapinnalist sisendit. Valimis on esindatud enamlevinud valdkondade esindajad. Kuna kõige enam leiti organisatsioone erivajadustega inimeste tööhõive, sotsiaalteenuste ja keskkonna valdkonnast, siis oli neid ka kõige rohkem valimis (vastavalt 3, 2 ja 2). Lisaks oli valimis üks hariduse ning üks rahvatervise valdkonna organisatsioon.

Kuna antud magistritöö tegeleb ärimudeli temaatikaga, siis olid valimis eelistatud organisatsioonid, millel oli suurem ettevõtlustulu osakaal käibest (minimaalselt viiendik käibest teeniti 2010. aasta majandusaasta aruande andmetel läbi ettevõtlustegevuse).

Kuna sotsiaalsetel ettevõtetel ei ole Eestis eraldi juriidilist vormi, siis on valimis nii erasektori kui ka kodanikuühenduste esindajad. Kokku intervjueeriti 9 organisatsiooni juhti. Juriidiline vorm ei olnud valimi koostamisel eraldi kriteeriumiks, kuid peegeldab erinevate juriidiliste vormide suhtelist populaarsust sotsiaalsete ettevõtete seas. Enamik sotsiaalsetest ettevõtetest on registreeritud mittetulundusühinguna, proportsionaalselt on ka enim küsitletutest valinud selle vormi (neli vastajat). Sihtasutusena tegutsevad kaks ning osühinguna samuti kaks vastajat. Lisaks oli uuringusse kaasatud ka üks füüsilisest isikust ettevõtja.

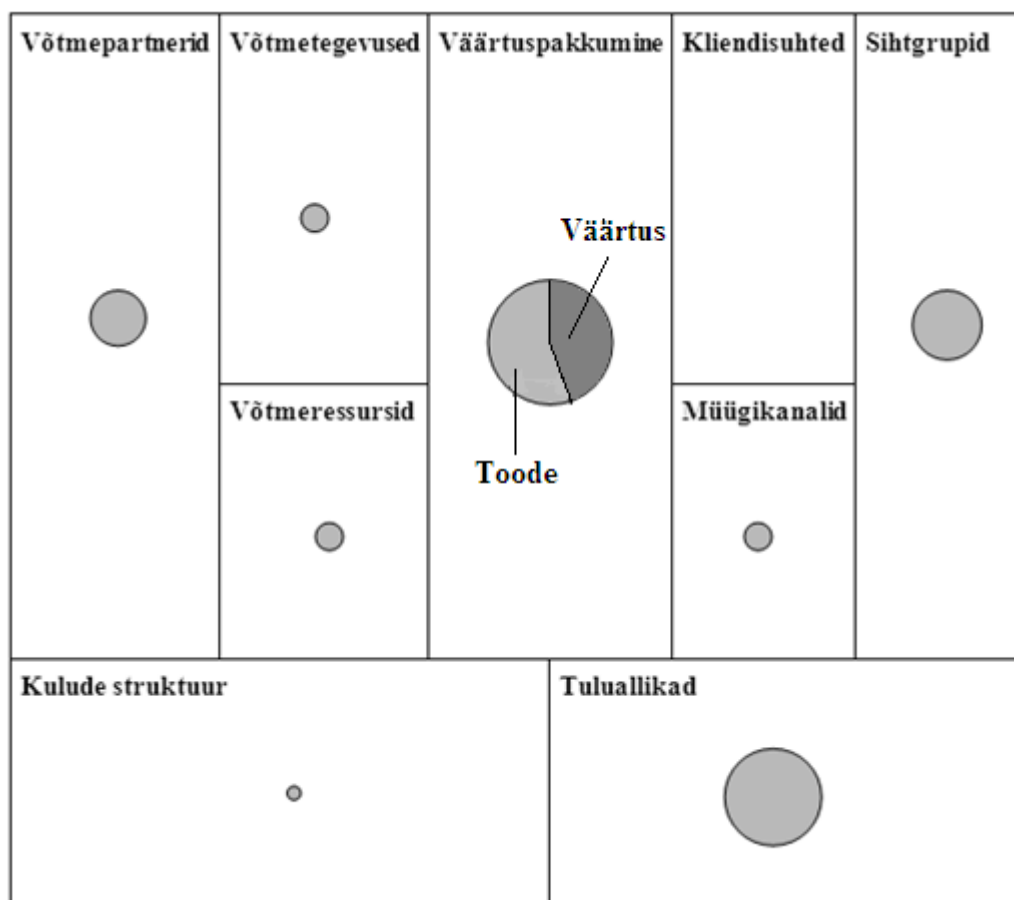
## **2.2 Eesti sotsiaalsete ettevõtete ärimudelitega seotud väljakutsete analüüs**

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse sotsiaalsete ettevõtete juhtide ja ekspertidega läbiviidud intervjuudest saadud sisendit sotsiaalse ärimudeli arendamise abivahendi loomiseks.

Sotsiaalsete ettevõtete juhtidel paluti kõigepealt kirjeldada oma SE ärimudelit (Q1).

Vastuste põhjal tehti järgmisi tähelepanekuid:

1. SE juhid näevad oma ärimudelit teenusekeskselt ega vaata terviklikku mudelit, enamik on kinni enda pakutavas lahenduses. Seda illustreerib joonis 10.
2. Osadel SE juhtide jaoks oli raske oma ärimudelit kirjeldada, sest nad ei ole seda piisavalt läbi mõelnud.



Skaala: ● - 1 vastaja,  - 9 vastajat

**Joonis 10.** SE-dega läbiviidud intervjuude tulemused „ärimudeli lõuendi“ baasil. Väärtuspakkumise puhul on illustreeritud mitu vastajat kirjeldasid väärtuspakkumist (Väärtus) ja mitu vastajat kirjeldasid vaid toodet (teenust) ilma mainimata, millist väärtust see loob (Toode). Autori koostatud intervjuude tulemuste ja Osterwalder, Pigneur, 2010 põhjal.

Enamik intervjuueeritud SE juhtidest tõid välja kindla ühiskondliku probleemi, mille lahendamisse nad panustavad. Seejuures on osad vastajatest sõnastanud probleemi nii oma abivajaja kui ka teenuse tarbija jaoks, sest tegemist on erinevate sihtgruppidega. Kolmel vastajal oli aga raskusi konkreetse probleemi sõnastamisega. Sotsiaalse ärimudeli arendamise puhul on see oluline tegur. Samuti tuli intervjuudest välja, et juhid eeldavad, et nende tegevusel on ühiskondlik mõju ilma seda kontrollimata ja hindamata.

**Tabel 6.** SE-dega läbiviidud intervjuude tulemused: ühiskondliku probleemi olemasolu.

Küsimus	Vastus	Vastajate arv
Q2. Millist ühiskondlikku probleemi Teie sotsiaalne ettevõtte lahendab?	Ühe kindla ühiskondliku probleemi välja toomine.	4
	Laiema ühiskondliku probleemi + tarbija probleemi + konkreetse abivajaja probleemi välja toomine. Panustavad kõigi 3 lahendamisse.	2
	Lai fookus, mis hõlmab palju erinevaid probleeme (soovivad tegelda väga laia probleemide ringiga).	1
	Probleemi sõnastus läbi oma teenuse.	1
	Ei sõnastanud konkreetset probleemi, küsitleja poolse suunamise kaudu jõuti lõpuks ühe kindla probleemi sõnastamiseni.	1

Allikas: Autori koostatud.

Intervjueeritavatelt küsiti ka ühiskondlikku mõju hindamise kohta. Selgus, et enamasti mõju ei hinnata, kuid sellegipoolest eeldavad SE-d, et nende tegevusel on soovitud mõju. Vastajad tõid välja erinevaid tegureid, mida nad mõõdavad. Selle põhjal saab öelda, et enamasti mõõdetakse väljundeid (põhiliselt pakutava teenuste kasutajate või klientide arv), kuid mitte tulemusi. Finantsnäitajate puhul peab enamik kõige olulisemaks ots otsaga kokkutulemist, põhjalikumalt analüüsisid finantsnäitajaid kolm vastajat. Seejuures märkisid kaks vastajat, et mõõdavad ainult ühiskondliku eesmärgiga seotut ning üks vastaja jälgib ainult finantsnäitajaid. Lisaks mõõdetakse veel ka näiteks klientide rahulolu.

**Tabel 7.** SE-dega läbiviidud intervjuude tulemused: mõju hindamine.

Küsimus	Vastus	Vastajate arv
Q3. Kuidas hindate oma tegevuse mõju?	Läbi abivajajate ja tarbijate hulga, kelleni jõutakse	8
	Finantsnäitajate analüüsi kaudu	3
	Klientide/abivajajate rahuolu mõõtmise kaudu	3
	Näidik: teavitustegevusega seotud meediakajastuste arv	1
	Näidik: abivajaja kvalitatiivne areng (tegemist meditsiiniteenusega).	1
	Läbi abivajajate lugude (tõestatud üksikjuhtumite puhul).	1

Allikas: Autori koostatud.

Kirjanduses on esile toodud äriliste ja ühiskondlike eesmärkide konfliktus kui üks peamisi SE-le eriomaseid väljakutseid. Sellest lähtuvalt uuriti ka SE juhtide põhimõtteid äriliste ja ühiskondlike eesmärkide tasakaalustamisel. Vastusest joonistus selgelt välja, et põimitud sotsiaalsete ettevõtete jaoks, kus ettevõtlustulu teenitakse ühiskondlikku eesmärki panustavate tegevuste läbiviimise kaudu, ei ole see probleemiks. Kui ettevõtlustulu teenimiseks olid vajalikud lisategevused, mis ei panustanud ühiskondliku eesmärgi saavutamisse otseselt, siis tuli vastavalt teha ka kompromisse ärilise ning ühiskondliku eesmärgi tasakaalustamiseks. Vastajad ei toonud eraldi välja konkreetseid abinõusid, pigem otsustatakse intuiivselt või ei teadvustata igapäevaselt dilemmat. Seega võiks olla sotsiaalse ärimudeli arendamise abivahend üheks viisiks, mis aitab juhtidel kaardistada võimalikud valikud ning teha edaspidi teadlikumaid strateegilisi otsuseid.

**Tabel 8.** SE-dega läbiviidud intervjuude tulemused: ärilise ja ühiskondliku poole tasakaal.

Küsimus	Vastus	Vastajate arv
Q4. Kas sotsiaalse eesmärgi saavutamiseks vajalikud tegevused tagavad Teie ettevõtte toimimiseks piisava rahavoo või on selleks vajalikud lisategevused?	Ei vaja lisategevusi, ettevõtlustulu teenimise viis võimaldab ühtlasi ühiskondlikku eesmärki saavutada.	4
	Vajavad lisafinantseeringut läbi projektitöö, sest ettevõtlustulu ei olnud piisav soovitud mõju saavutamiseks sihtgrupis.	2
	Ühiskondlik ja majanduslik tegevus lahutatud, kusjuures üks neist rahastab ühiskondlikku eesmärki peamiselt projektitoetuste abil.	2
	Majandustegevus võimaldab saavutada ühiskondlikke eesmärke vaid osaliselt, plaanis lisategevused.	1

Allikas: Autori koostatud.

Intervjueeritavatelt uuriti ka nende suhtumist ärimudelitesse ja vastavate abivahendite kasutamist.

Kõik vastajad pidasid ärimudeli läbimõtlemist väga oluliseks, sest see on nende tegevuse aluseks ja ellujäämise eelduseks. Üks vastaja tõi välja, et kuigi ta peab seda väga oluliseks, ei ole ta ise osanud sellega piisavalt tegeleda. Teine vastaja mainis, et kirjeldamist on vaja lisaressursside kaasamiseks (näiteks pangast).

**R3Q5<sup>9</sup>:** *No see on iga ettevõtte jaoks absoluutselt ülioluline, see ei ole ainult sotsiaalse ettevõtte jaoks oluline. Et noh, selles mõttes ma siin ei näe mingit vahet, et kas on äriettevõtte või sotsiaalne ettevõtte. See on igal juhul oluline. Et kõigepealt üldse ise aru saada, mida ja kuidas teha.*

**R4Q5:** *Väga oluliseks. Sest, noh okei, mõõtmine ise on selline üsna keeruline protsess, nende mõõdikute leidmine, mis täpselt kirjeldaks. Aga kui ärimudel ise on ikkagi püsti pandud nii, et sa näed, et näe, siit algab ja siin lõpeb ja tõesti ta selle protsessi käigus loob hüve ühiskonda. Et ma võin kindel olla selles, sest see protsess toimib ja ma näen,*

<sup>9</sup> Intervjuudest välja toodud tsitaadid. R- vastaja number, Q- küsimuse number.

*kuidas see minu sihtgrupp või abivajajad, et nad on mõlemad tegelikult on õnnelikud. Ja teiselpool sihtgruppi ja abivajajaid on ka õnnelikud. Et see peab ikka paigas olema jah, kuidas see ärimudel toimib niimoodi, et ta tõesti mingit hüve loob.*

Valmisolek ärimudelit arendada on oluliseks eelduseks, et SE-d võtaksid loodavad abivahendid ka reaalselt kasutusele. Kõik vastajad plaanivad tulevikus oma ärimudelit mingil määral edasi arendada. Kolme organisatsiooni puhul joonistus aga selgelt välja, et põhiline ettevõtlusmudel peaks nende arvates samaks jääma ning tehakse pigem väikseid muudatusi. Kaks vastajat arvasid, et nad arendavad edasi pigem ärilist poolt, et leida lisasissetulekuid.

Intervjueeritavatelt küsiti ka, mis aitaks neil ärimudelit edasi arendada, milliseid abivahendeid nad selleks vajaksid. Vastustest selgus, et iseseisvalt nad pigem ei kasuta selliseid abivahendeid, kuid see sõltub ka pakutava kvaliteedist. Üks vastaja tõi välja, et ta eelistataks toetatud õppimist, mitte lihtsalt abivahendit.

Intervjuudest selgus ka, et enamasti on ärimudeli arendamisel hakkama saadud oma jõududega: asutajatel on kas endal piisavalt ettevõtlusteadmisi või on nõustava vms organi liikmed kaasatud. Lisaks kasutatakse erinevaid arenguprogramme, mille raames on võimalik saada tasuta nõustamist. 3 organisatsiooni kuuluvad Heateo Sihtasutuse portfelli, mistõttu on nad saanud mitmekülgset nõustamist ja koolitust. Üks organisatsioon on osalenud Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liidu poolt korraldatud kodanikuühenduste arenguprogrammis ja üks organisatsioon on saanud Kodanikuühiskonna Sihtkapitali poolt jagatavat äriplaani toetust, mille raames kaasati ka ärikonsultant ja valdkondlikke eksperte. Sellest võib järeldada, et SE-d on huvitatud eelkõige tasuta kättesaadavatest abivahenditest ning nõustamisest.

**Tabel 9.** Abivahendi loomise sisend SE juhtidega läbiviidud intervjuudest.

Saadud sisend	Sisendiga arvestamine	Küsimus
Enamik näevad ärimudelit enda pakutava lahenduse keskselt	Suunavate küsimuste kaudu suunata erinevaid variante kaaluma, vaatama terviklikult ärimudelit	Q1
Enamik ei hinda oma tegevuse mõju ja lähtuvad kontrollimata eeldustest	Suunata ettevõtete juhte mõtlema võimalike mõõdikute peale, vähem lähtuma eeldustest	Q2, Q3
Ettevõtlustulu teenimine on osade jaoks seotud raskustega, teenuste disain nõrk	Pöörata rõhku erinevate sihtrühmade kaardistamisele ning võimalikele ettevõtlustulu teenimise viisidele	Q4
SE juhid soovivad ise hakkama saada, ei kaasa tingimata konsultante ega kasuta abivahendeid	Kõik SEid ei hakka ilmselt abivahendit kasutama, tuleb arvestada levitamisel	Q5-6
Enamik sotsiaalsete ettevõtete juhte plaanib oma ärimudelit edasi arendada, kuid osad ei näe põhjust selles suuri muudatusi teha	Abivahend peaks võimaldama panna diskreetselt kahtluse alla olemasoleva mudeli põhilisi tahke või kohe alguses ära kaardistama, mida SE ei ole nõus muutma	Q7
Võimaliku formaadina toodi välja toetatud õppimine	Kaaluda seda varianti väljatöötamisel, ei ole enamuse arvamus	Q8

Allikas: Autori koostatud.

Lisaks sotsiaalsete ettevõtete juhtidele intervjueriti abivahendi loomiseks ka eksperte. Järgnevas tabelis on välja toodud nende poolt antud sisend.

**Tabel 10.** Abivahendi loomise sisend ekspertidelt

Saadud sisend	Sisendiga arvestamine	Ekspert
Sotsiaalsete ettevõtete juhtide madal ettevõtlikkus. Näiteks ei julge/ ei võta ette klientidega suhtlust nende vajaduste väljaselgitamisel, kuigi koolitusel selgus, et seda oleks vaja teha.	Abivahend peaks olema lihtne: samm- sammult avama. Võiksid olla pikema aja jooksul koolitused, kus saab järgmiseks korraks testida ja rääkida, kuidas on läinud.	Jaan Aps
Osalejad saavad sellistelt koolitustelt küll uusi ideid oma ärimudeli osas, kuid valdama jääb tunne, et ma ikkagi ei oska saadud teadmistega midagi peale hakata	Aidata leida osalejatel konkreetsed sammud, mida peaks tegema peale koolitust.	Jaan Aps
Sotsiaalse ettevõtluse huvilistele ei tasu teha ärimudeli koolitust, see tuleb hilisemas faasis.	Abivahendid suunatud tegutsevatele sotsiaalsetele ettevõtetele, kaasata ka	Jaan Aps

	pilootkoolitusele juba tegutsevate sotsiaalsete ettevõtete esindajaid	
Sotsiaalsete ettevõtete juhid ei näe valikuvariant, endas võimekust muuta oma olemasolevat mudelit.	Tuua näiteid ja mudelite tüpoloogiat?	Toomas Roolaid
Palju eeldamist, vähe mõju hindamist SE-del	Adresseerida eelduste teemat.	Toomas Roolaid
Otsis „lõuendi“ metoodikale alternatiivi. Enamus tundusid sarnased, edasiarendused ja variatsioonid samal teemal. Hea: alustab sellest, mis on väärtus ja kellele seda esmajoones pakume.	Kasutada „lõuendi“ metoodikat.	Indrek Maripuu
„Lõuend kui “ärimudeli „SWOT“- st täidetakse kastid ära ja siis arvatakse, et kõik on korras (analüüsi ei järgi). Kuigi siis õige töö peaks alles hakkama	Kiirelt kirjeldada ära, pärast analüüsida. Paariks nädalaks kõrvale, siis uuesti üle vaadata. Mitu erinevat lõuendit (võimalikud muutused, praegu vs tulevikus), võrrelda ja mängida nendega.	Indrek Maripuu

Allikas: Autori koostatud.

Ekspertid nägid loodava abivahendi peamise sihtgrupina eelkõige tegutsevaid SE-sid. Ekspertid andsid eelkõige väga praktilisi soovitusi, kuidas muuta abivahend SE-dele võimalikult kasutuskõlblikuks. Eelkõige rõhutati, et abivahendid peavad olema väga lihtsasti kasutatavad ning konkreetsete sammudena lahti mõtestatud. SE-de juhtide jaoks on osutunud raskeks ideede katsetamine ja turu- uuringute tegemine. Tihti lähtutakse kontrollimata eeldustest ning ei osata näha erinevaid valikuvariante. Koolituste läbiviimisel on oluline läbi mõelda, kuidas toetada osalejaid ka pärast koolituste lõppu, et nad realselt saadud ideed ellu viiksid. Sotsiaalse ärimudeli arendamise abivahend peaks võimaldama selle kasutajatel teha teadlikumaid otsuseid ning leida viisid, kuidas kõigepealt katsetada uut lahendust väiksemas mahus.

Antud alapeatükis analüüsitud sisend on aluseks sotsiaalse ärimudeli abivahendi loomisel.

## 2.3 Sotsiaalse ärimudeli arendamise abivahendi loomise raamistik

Selles alapeatükis kirjeldatakse sotsiaalse ärimudeli arendamise abivahendi raamistikku: ülesande püstitusest esialgse abivahendi valmimiseni.

Sotsiaalse ärimudeli arendamise abivahendi kasutamine peaks võimaldama sotsiaalsete ettevõtete eestvedajatel kirjeldada ja analüüsida olemasolevat ärimudelit ning võimalikke alternatiive ning seejärel valida parim variant, mida katsetada ja rakendada sihtrühmadel.

Toetudes teoreetilistele allikatele ja empiirilisest uuringust saadud sisendile otsustati luua kahest osast koosnev abivahend. Esimene osa võimaldab kirjeldada võimalikke ärimudeleid kompaktses tabelina. Teise osa kasutamisel otsitakse ärimudeli aluseks olevaid eeldusi, mis vajavad testimist. Seega abivahend koosneb kahest osast:

- 1. „Sotsiaalse ettevõtluse ärimudeli lõuend“
- 2. Eelduste testimise maatriks, kohandatud sotsiaalsetele ettevõtetele.

**Tabel 11.** Algse Osterwalderi „lõuendi“ võrdlus Maurya koostatud variandiga koos täiendustepanekutega SE eripäradest lähtuvalt. Esimeses veerus on välja toodud Osterwalderi „lõuendi“ elemendid, teises sellele vastavad Maurya pakutud versioon (olulisemad erinevused tumedas kirjas). SEde jaoks tehtud täiendustepanekud on kaldkirjas kolmandas lahtris. Numbrid tähistavad „lõuendi“ täitmisel ettenähtud järjekorda. Autori koostatud, intervjuude ja kirjanduse põhjal (Osterwalder, Pigneur 2010; Maurya 2012).

Osterwalder, Pigneur	Maurya	SE lõuendi sisend
1. Sihtgrupid	1. Sihtgrupid	<i>1. Kes on abivajaja ja kes on klient? (selge vahe sisse, paremad mõisted olemas?) Abivajajale lood ühiskondlikku mõju ja kliendile pakud teenust, võivad kattuda</i>
2. Väärtuspakkumine	2. Eristuv väärtuspakkumine	<i>2. Milliseid abivajaja (ja kliendi) probleeme lahendan/millist väärtust talle pakun?</i>
3. Müügikanalid	<b>4.</b> Müügikanalid	<i>3. Minu pakutav lahendus abivajajale (ja kliendile) + kas müügikanaleid peaks käsitlema eraldi?</i>
4. Kliendisuhted	<b>7.</b> Ebaõiglane eelis	<i>4. Milline peab SE olema, et pakkuda oma teenust?/ Juba pakutavate lahendustega enda võrdlemise koht?</i>

5. Tuluallikad	5. Tuluallikad	5. Tuluallikad
6. Vötmeressursid	6. Vötmemõõdikud	6. Vötmeressursid- mida on mul erilist, mis aitab lahendada abivajaja probleemi? Kas samade ressurssidega saab lahendada kliendi probleemi?
7. Vötmetegevused	3. Lahendus	7. Vötmetegevused, mida mõõdad
8. Vötmepartnerid	1. Probleem	8. Vötmepartnerid. SE spetsiifika küsimuste kaudu (SE tihti vahendaja rollis/ delegeeritakse avalikke teenuseid.)
9. Kulude struktuur	5. Kulude struktuur	9. Kulude struktuur. Tuua jaotus ühiskondliku ja äripoole ülalpidamise kulude osas (kuna SE juhid võivad avastada, et enamuse nende kulusid on tegelikult seotud ärimudeli käigus hoidmisega, mitte ühiskondliku eesmärgiga)

Selleks, et kohendada olemasolevat ärimudeli „lõuendit“ võrreldi seda juba loodud edasiarendusega ning seejärel pakuti välja ideed nende kohandamiseks sotsiaalsetele ettevõtetele. Autor pidas sobivaimaks viisiks uue „lõuendi“ loomiseks tehtud tööd näitlikustada allpool toodud jooniste 5 ja 6 kaudu, kus on näha ideede genereerimise protsessi – milliseid alternatiive kaaluti.

Algsel „lõuendil“ on mõtteliselt kaks osa: vaadatakse eraldi „kellele ja mida pakutakse“ (parem pool ehk loov pool) ning seejärel „kuidas teeme: mida selleks vajame“ (vasak pool ehk pragmaatiline) (Osterwalder, Pigneur 2010). Ash Maurya (2012) poolt edasiarendatud lõuend lööb selle järjekorra segamini. Leiti, et võimalusel oleks kasulik jääda algse järjekorra juurde.

**Tabel 12.** Esimene versioon sotsiaalse ärimudeli lõuendist (23.03.2012). Autori koostatud, intervjuude ja kirjanduse põhjal (Osterwalder, Pigneur 2010; Maurya 2012).

<b>8. Suhted partneritega</b>  Kes on võtmepartnerid/hankijad, mida neilt vajad?	<b>7. Mõõtmine</b>  Millised on võtmetegevused, kuidas neid mõõdad?	<b>2. Probleem</b>  Millist probleemi lahendada ühiskonnas (millist väärtust lood)?	<b>4. Väärtused ja suhted</b>  Millised peavad olema sinu väärtused, et sellist lahendust pakkuda?	<b>1. Klient ja abivajaja</b>  Kellele Sa väärtust lood (sihtgrupid)?
	<b>6. Võtmeressursid</b>  Milliseid ressursse vajad oma ärimudeli teostamiseks (olulisemad)?		<b>3. Lahendus</b>  Millist lahendust pakud nimetatud probleemidele?	
<b>9. Kulude struktuur</b>  Olulisimad kulud (selle ärimudeli ülalpidamiseks)		<b>5. Tuluallikad</b>  Mille eest on kliendid valmis maksuma/juba maksavad?		

Esiolguet sotsiaalse ärimudeli „lõuendit“ katsetati individuaalse nõustamise formaadis. Läbiviijad analüüsisid nõustamise protsessi ning arendasid välja parandatud versiooni, mida kasutada pilootkoolitusel. Seejuures muudeti „lõuendit“ visuaalselt kergemini haaratavamaks ning lisati suunavad küsimused.

**Tabel 13.** Esialgse „sotsiaalse ärimudeli lõuendi“ parandusettepanekud peale pilootnõustamist (läbiviijate järeldused).

<b>Abivahendi element</b>	<b>Välja töötatud lisaküsimused ja täpsustused</b>	<b>Tagasiside ja arutelu</b>
1. Klient ja abivajaja	Abivajaja on ühiskondliku eesmärgist lähtuv, kliendile müüd toodet või teenust. Kas abivajaja ja klient kattuvad Sinu mudelis?	Paremaks peeti nimetada kokku sihtrühmadeks, aga rõhutada siiski kliendi ja abivajaja võimalikku erisust.
2. Probleem	Milliseid abivajaja (+ kliendi) probleeme lahendada või millist väärtust talle pakud?	Väärtuspakkumise väljajätmine ei ole õigustatud. Eraldi tuleks vaadata, miks abivajaja ja klient tegelikult teenust või toodet on nõus tarbima, milline on abivajaja tunnetatud probleem.
3. Lahendus	Millised on Sinu pakutava lahenduse erijooned? Milliseid kanaleid pidi jõuad abivajajani/ kliendini?	Leiti, et lahenduse eraldi sissetoomine piirab kasutajaid, võimaldab jääda juba pakutava variandi juurde. Selle asemel tuua tagasi „müügikanalid“ uue nimetuse „tee kliendi“ all. Siin peaks eraldi käsitlema eeldusi abivajajani jõudmiseks ja kliendini jõudmiseks.
4. Väärtused ja suhted	Millist kliendisuhet iga kliendigrupp ootab, mida see meile maksuma läheb, et seda tagada? Suhted sihtrühmaga: milline peab olema et saada kontakti abivajajaga, kliendi ootused.	Sõnastuse puhul on oluline, kas küsida milline SE peaks olema või milline ta juba on ja mida see võimaldab teha. Väärtused on mõiste, millest saadakse väga erinevalt aru, seetõttu asendati see sõnaga „suhted“
5. Tuluallikad	Kuidas nad täna maksavad/tahaksid maksta? Milline on iga tuluallika osakaal kogutuludest? Minimaalne sissetulek, mida vajad igal kuul.	Sobib sellisel kujul
6. Võtmeressursid	Mida on mul erilist, mis aitab lahendada abivajaja probleemi? Kas samade ressurssidega saab lahendada kliendi probleemi?	Leiti, et suhted partneritega on nii oluline ressurss, et SE esindajad automaatselt toovad ressursside all juba välja, pole vaja eraldi lahtrit. Igaks juhuks peaks siiski loetlema, mida on ressursside all mõeldud.
7. Mõõtmine	Võtmetegurid (näitajad), tegevused siin all	Kaalumisel olid võtmetegevused ja võtmenäitajad: lõpuks peeti siiski näitajate kajastamist olulisemaks.
8. Suhted partneritega	SE tihti vahendaja rollis või siis talle delegeeritakse avalikke teenuseid.	Seda lahtrit eraldi ei ole vaja välja tuua, asendada lahtriga „probleem“, mis ei kuulu loovasse poolde, vaid peaks olema laiem ühiskondlik probleem, mis on tegutsemise aluseks.
9. Kulude struktuur	Millised võtmetegevused ja -ressursid on kõige kulukamad? Kui suur osa kuludest panustab otseselt ühiskondliku eesmärgi saavutamisse?	Tasuks tuua eraldi välja kulud (tulud) ärilise ja sotsiaalse poole peal. Kui SE ei oska neid eristada, siis see on oluline näitaja

Allikas: Autori koostatud.

Üldiselt leiti veel, et SE jaoks tuleb „lõuend“ teha kahekihilisena, kus paralleelselt vaadataksegi ärilist ja sotsiaalset pool (kõigepealt täidetakse abivajaja seisukohast ja seejärel kliendi seisukohast kui klient on erinev). Seda peeti oluliseks ka kujundusega rõhutada.

Peale pilootkoolitust leidsid läbiviijad, et probleemi peaks vaatama koos väärtuspakkumisega kohe alguses. Võtmenäitajate puhul tasuks küsida eelkõige näitajaid, mille pinnalt teatakse, et probleem on lahenenud ja et ettevõtte tegevustel on mõju. Ehk siis küsitakse: Kuidas sa tead, et su väärtuspakkumine on adekvaatne ja et sellel on soovitud mõju?

Lisaks „lõuendile“ töötati välja ka teine abivahend: eelduste testimise maatriks sotsiaalsetele ettevõtetele. Selle maatriksi eesmärgiks on aidata leida sotsiaalse ärimudeli testimist vajavad eeldused (nii ärilised kui ka ühiskondlikud) ja viisid eelduste paikapidavuse kontrollimiseks võimalikult lihtsal viisil. Väiksemas mahus sotsiaalse ärimudeli katsetamine võimaldab vähendada riske. Sarnaselt traditsioonilisele ettevõttele on tegemist äriliste riskidega. SE spetsiifikast lähtudes lisandub ka risk, et pakutav lahendus ei lahenda tegelikult ühiskondlikku probleemi või halvimal juhul kahjustab abivajajat.

„Lõuendi“ täitmisel tekkivad küsimused vormistatakse eelduste testimise maatriksina.

Esimesel koolitusel paluti osalejatel uuesti vaadata täidetud lõuendis lahtreid „Probleem“, „Väärtuspakkumine“ ja „Tuluallikad“ ja mõelda järgnevale küsimustele:

a) Sea nendes lahtrites kirjapandu korraks kahtluse alla: küsi endalt, millistele eeldustele kirjapandu tugineb? Milliseid eeldusi peaks kontrollima?

b) Kelle kogemusest võiks õppida, kelle kogemust uurida, et leida parimad toimimisviisid? (sama sihtgrupiga tegelejad/ sarnaseid teenuseid/tooteid pakkuvad organisatsioonid/sama probleemiga tegelejad)

Ja pakuti välja võimalikud näited eeldustest:

Eeldused (ühiskondlik mõju)

- Minu lahendus on sobivaim probleemi lahendamiseks

- Tööhõive: tööle saamine lahendab probleemid+ on valmis tööle minema
- Eelarvamused, mis inimestel on – mistõttu nad ei käitu ootuspäraselt
- Seadusandluse mõju: toetustest elamine nt – ei taha, et aidataks
- Inimene muudab oma käitumist, kui talle näidata, et „nii ei ole õige käituda“
- Abivajaja lähedased on valmis tema asemel teenuse eest tasuma

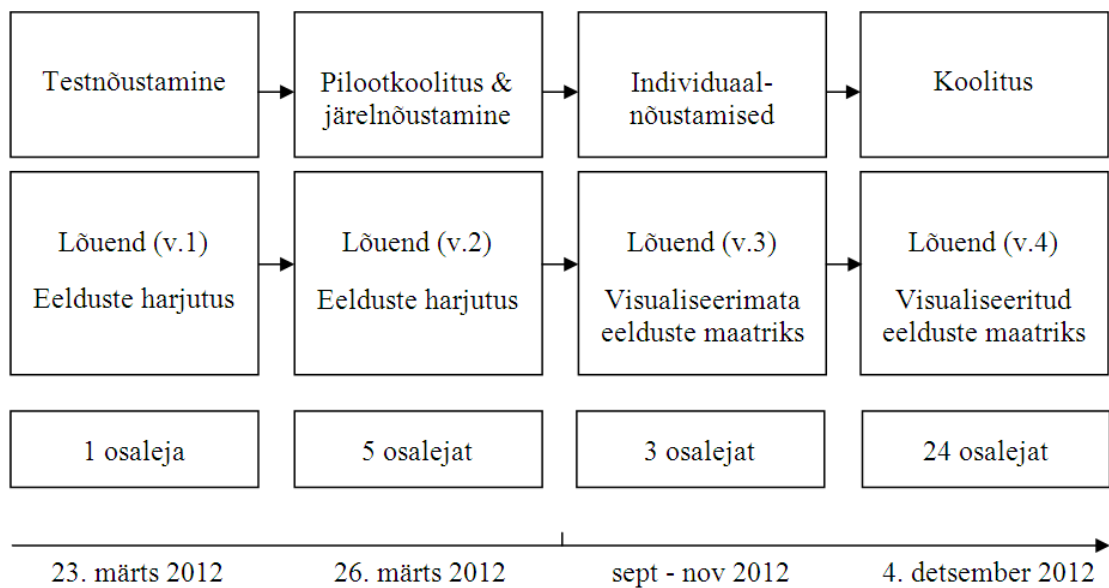
Tüüpilised ärimudeli eeldused

- Klient peab piisavalt vajalikuks, et osta - millest ta on valmis loobuma?
- Suudad klienti ümber õpetada, muuta ostuharjumusi
- Kõik inimesed on minu potentsiaalsed kliendid
- Meil ei ole konkurente (kaudsed konkurendid, asendustooted)
- Meie toode on nii hea, et müüb end ise (seda pole vaja reklaamida)
- Teenime piisavalt, et jääda plussi (suured püsikulud, ei ole alati katet, ebarealistlik müügiprognoos, tekkivad viivitused)
- Turu-uuringu tulemused peegeldavad reaalselt olukorda: potentsiaalne klient võib öelda, et ta ostaks, aga tegelikult ei osta + inimesed valetavad end paremaks, kui nad tegelikult on.

Eelduste testimise maatriksit joonistasid osalejad ise, algses versioonis ei olnud selle jaoks töölehte.

## **2.4 Hinnangud abivahendile ja järeldused täiendusteks**

Selles alapeatükis antakse ülevaade pilootkoolituse ja nõustamise käigus tehtud tähelepanekutest loodud abivahendi parendamiseks. Selleks analüüsitakse osalejatelt ja vaatlejatelt saadud tagasisidet.



**Joonis 11.** Abivahendile tagasiside kogumine. Ülemises reas on välja toodud tagaside kogumise viisid, iga etapi all kasutatud abivahendi versioonid (v. – versioon), tagasiside andjate arv ning tagasiside kogumise aeg. Autori koostatud.

Pilootkoolitustel selgus, et loodud abivahendit on küll sotsiaalsete ettevõtete juhtidel võimalik ise kasutada, aga parema tulemuse annab abivahendite kasutamine individuaal- või grupinõustamise käigus. Need abivahendid loovad hea pinnase ärimudeli kirjeldamiseks ja võimaldavad analüüsida võimalikke alternatiive. Ärimudeli arendamiseks on vaja juhi pühendumist ja teemaga pikemaajaliselt tegelemist. Loodud abivahend loob hea baasi nii äriplaani koostamiseks kui ka sotsiaalse mõju hindamise abivahendite kasutuselevõtuks.

Pilootkoolitusel ja nõustamistel osalejatelt saadi järgmist tagasisidet. Sotsiaalse ärimudeli lõuendit hindasid koolitusel osalejad kõrgelt ja pidasid tõenäoliseks, et kasutavad seda ka edaspidi. Eelkõige saadi koolituselt kindlustunnet, et ollakse õigel teel ja suuremat selgust oma ärimudeli osas.

Koolitusel osalejad hindasid eelkõige abivahendit kui võimalust oma mõtteid korrastada ja uute ideede elluviimisel riske maandada. Oluliseks peeti ka võimalust tekitada ühist nägemust meeskonna sees ja detailselt järgmisi samme planeerida. Võimalike kasutusvaldkondadena toodi veel välja sisendi kogumist äriplaani, kommunikatsioonitegevuste või ettevõtte hindamise jaoks. Üks osaleja tõi välja, et ta ise

ei oleks osanud võtmenäitajate peale mõelda, kuid need on väga olulised kohe paika panna.

Edaspidiseks andsid osalejad soovitusi, et sotsiaalne pool ärimudelis tuleks veel põhjalikumalt läbi arutada, et koolitusel ei saa läbiviijatelt kõike väga detailselt küsida ning hilisem konsultatsioonivõimalus annaks ka individuaalse lähenemise.

Osalejatelt küsiti ka ideid, kuidas edaspidi ärimudeli kirjeldamise ja testimise abivahendeid paremini (selgemalt) tutvustada? Vastajad tõid välja, et oleks vaja põhjalikumalt selgitust koos näidetega ja võiks osalejatel juba lasta kodutööna ette töölehed täita, et kohapeal saaks tegeleda spetsiifiliste probleemidega.

Eelduste testimise maatriksi puhul toodi välja, et ka sellel võiks olla tööleht ja visualiseeritud materjalid. Osalejad pidasid raskeks realselt uuringute ja turuanalüüside tegemist.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et sotsiaalselt ettevõtelt saadud tagasiside oli üldjoontes hea, leiti mitmeid võimalikke rakendusvõimalusi. Põhilised muudatusettepanekud seostusid abivahendi parema visualiseerimisega. Sooviti ka konkreetseid näidiseid ärimudelite tüüpidest, et saada rohkem inspiratsiooni.

Pilootkoolituse järgselt viidi läbi individuaalsed nõustamised, kus kasutati täiendatud versiooni abivahendist. Põhiline erinevus seisnes selles, et „lõuendi“ kasutati testimist vajate ärimudelite eelduste leidmiseks ning arutati, kuidas oleks võimalik seda testida. Tabelis 12 on välja toodud „lõuendi“ kasutamisega seotud parandusettepanekud, mida võeti arvesse lõuendi parandamisel peale pilootfaasi lõppu.

**Tabel 14.** Ideed „sotsiaalse ärimudeli lõuendi“ edasiarenduseks

<b>Takistus „lõuendi“ kasutamisel</b>	<b>Lahendus</b>
Palju segadust tekitab, kes on sihtgrupp. Maksev klient ja abivajaja lähevad vahetusse.	1. Lõuendi kohandamine igale organisatsioonile (sõnavara kokku lepitud) 2. Alguses eraldi aeg „kliendi“ ja „abivajaja“ profiili loomiseks. Visuaal.

Kui ärimudel ja sotsiaalse mõju mudel kattuvad, siis muutuvad küsimused korduvaks	Teha kindlaks, millist tüüpi SE-ga tegemist, vastavalt kohandada abivahendit.
SE-d keskenduvad ideele ning ei analüüsi, kuidas see aitab neil saavutada oma organisatsiooni eesmärke.	Lahter „probleem“ sõnastada ümber nii, et see on seotud organisatsiooni ühiskondliku eesmärgi saavutamisega: kas panustab sellesse või mitte?
Kasutajad panevad iseseisvalt kõik ideed laialt kirja, fookus hajub.	Pigem kasutada nõustamise käigus.
Universaalne „lõuend“ ei sobi: hoolekandeteenused kasutavad „klient“ abivajaja kohta, tekitab segadust. Abivajaja kõlab osadele negatiivselt.	Kohandatud lõuend organisatsioonile vastavalt.

Allikas: Autori koostatud.

Tabelis 13 on välja toodud „eelduste testimise“ harjutuse kasutamise seotud parandusettepanekud, mida võeti selle abivahendi osa parandamisel peale pilootfaasi lõppu.

**Tabel 15.** Eelduste testimise maatriksi edasiarenduseks ideed

<b>Takistus „eelduste testimise maatriks“ kasutamisel</b>	<b>Lahendus</b>
Organisatsioonil läbi mõtlemata, kuidas nad saavutavad oma ühiskondliku eesmärgi (muutuste teooria)	Koostöö mõju hindamise läbiviijatega, ühiselt rakendamine.
Ei usuta analoogide leidmise mõttekusse: kui ise pole läbi teinud, siis ei usaldata teiste kogemust.	Kui ei sobi, ei pea sundima. Saab tuua näiteid, kelle puhul on juba toiminud.
Eelduste reaalsel testimist lükatakse edasi	Järelkonsultatsiooni võimalus, samm-sammult lahti kirjutamine.
Lihtsalt läbi rääkides fookus hajub	Töölehed kätte jagamiseks

Allikas: Autori koostatud.

Saadud tagasiside põhjal loodi neljas versiooni abivahendist, mida kasutati 4. detsembril 2012. aastal läbi viidud koolitusel. Kuna varasemalt oli abivajaja ja kliendi eristamine osalejate jaoks üldiselt raske, siis sellest lähtuvalt lisati koolituse kavasse kliendi ja abivajaja detailse kirjeldamise ja visualiseerimise etapp.

24 koolitusel osalenut andsid üldjoontes positiivset tagasisidet. Kaheksateist vastajat arvas, et nad kasutaksid abivahendit, võib-olla kasutaks kolm osalejat, 1 ei kasutaks ning 2 ei vastanud. Kasutusvaldkondadena toodi põhiliselt välja uute ideede saamist, ärimudeli analüüsi ja testimist. Mainiti ka teenuse defineerimist, võtmeprobleemide välja selgitamist, ettevõtete sotsiaalse poole läbi mõtlemist ja SE-de konsulteerimist, kui esimest sammu äriplaani koostamiseks. Parandusettepanekutena toodi välja, et võiks olla tasuta versioon internetis, kus on video kujul või kirjalikult juhend. Veel rohkem sooviti näiteid ja visuaalselt värvilisi materjale.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et nõustaja seisukohast on seni selgunud kolm peamist eelist loodud abivahendite kasutamisel:

- Võimaldab väga kiiresti saada tervikpildi organisatsiooni sotsiaalsest ärimudelist ja see konkreetselt kirja panna.
- Antud lähenemine võimaldab SE juhil endal jõuda kitsaskohtadeni, nõustaja ei pea puudujääke välja tooma, mistõttu ei teki ka vastandumist. Samuti on heaks viisiks analoogide otsimine, sest siis ei anta ideele hinnangut, vaid vaadatakse koos laiemalt.
- Võimaldab juhtida SE-d konkreetsete tegude ja testimiseni, milleni tavaliselt ei jõuta.

SE-de juhtide tagasiside on olnud positiivne – nad on huvitatud loodud abivahendi kasutamisest oma töös. Oluline on siinkohal järjepidevalt nendega tööd jätkata ning pakkuda vajadusel lisanõustamist.

Üldiselt võib välja tuua, et tööle püstitatud eesmärk saavutati ning on loodud Eesti sotsiaalsetele ettevõtetele sobiv ärimudeli arendamise abivahend. Tulevikus on töö autoril plaanis seda veel edasi arendada ning võimalusel kohandada ka teiste riikide sotsiaalsete ettevõtete jaoks sobivaks.

## KOKKUVÕTE

Käesolev magistritöö tegeleb sotsiaalsetele ettevõtetele suunatud ärimudeli arendamise abivahendi väljatöötamisega. Seejuures lähtuti Eestis tegutsevate sotsiaalsete ettevõtete vajadustest. Üheks edaspidise uurimuse teemaks võiks seega olla antud töös välja töötatud mudeli kohaldatavus teiste riikide sotsiaalsetele ettevõtetele. Oluliseks teemaks oleks ka erinevate sotsiaalsete ärimudelite kaardistamine, mis inspireeriks sotsiaalseid ettevõtteid olema ärimudeli valikul loovamad.

Uurimistöö esimeses osas tõi autor ülevaate sotsiaalse ettevõtluse eripäradest võrreldes tavaettevõtlusega ning sellest lähtuva vajaduse eraldi käsitleda sotsiaalse ettevõtluse ärimudeleid. „Sotsiaalne ettevõte“ defineeriti kui organisatsioon, mille eesmärgiks on sotsiaalse heaolu loomine läbi ärilise tegevuse. Kõige olulisem oli seejuures sotsiaalsete ettevõtete topeltolamus: traditsiooniliste mittetulundusühingutele ja erasektorile omaste joonte segunedes tekivad uued dilemmad ja nendega tegelemiseks on vaja ka uusi, kombineeritud mudeleid. Sellest lähtuvalt kasutati antud töös mõistet „sotsiaalne ärimudel“, mis oli defineeritud järgnevalt: sotsiaalse heaolu loomise eesmärgiga tegutseva organisatsiooni aluspõhimõtete ja väärtusloome viisi määravate strateegiliste valikute kujutis.

Leiti, et sotsiaalse ettevõtte juhi oskus oma sotsiaalset ärimudelit kirjeldada, analüüsida ja eriti just edasi arendada on väga oluline sotsiaalse ettevõtte ühiskondliku eesmärgi saavutamiseks. Ühiskondliku eesmärgi saavutamiseks on vaja tagada ka piisav rahavoog ja majanduslik jätkusuutlikkus. Traditsioonilised ärimudeli abivahendid keskenduvad vaid tulu teenimise poolele, mistõttu jääb varju sotsiaalne pool. SE-d võivad vaadelda eraldi oma ärimudelit ja sotsiaalse mõju saavutamise mudelit, kuid suurema efektiivsuse huvides tuleks need olemasolevad mudelid kombineerida nagu on need kaks valdkonda kombineerunud ka sotsiaalsetes ettevõtetes.

Töö teise peatüki, empiirilise osa eesmärgiks oli esimese osa teoreetiliselt baasilt luua sotsiaalse ärimudeli arendamise abivahend. Sisendit koguti kombineerides erinevaid kvalitatiivseid meetodeid. Kõige olulisem sisend saadi üheksa sotsiaalse ettevõtte juhi ja kolme eksperdi intervjuerimise kaudu. Esialgset abivahendit testiti läbi sotsiaalsete

ettevõtete nõustamise ja koolitamise. Kogutud vaatlusandmete ja tagasiside põhjal täiendati abivahendit.

Selgus, et loodud abivahend sobib eelkõige kasutamiseks just nõustamisprotsessi tugimaterjalina. SE-d saavad seda kasutada ka individuaalselt enda ärimudeli arendamiseks, kuid välise pilgu ja suunavate küsimuste puudumine vähendab selle efektiivsust. Loodud abivahend loob hea baasi nii äriplaani koostamiseks kui ka sotsiaalse mõju hindamise abivahendite kasutuselevõtuks. Selles on oluline osa ärimudeli aluseks olevate eelduste kontrollimisel.

Sotsiaalselt ettevõtelt saadud tagasiside oli üldjoontes hea, leiti mitmeid võimalikke rakendusvõimalusi. Põhilised muudatusettepanekud seostusid abivahendi parema visualiseerimisega. Sooviti ka konkreetseid näidiseid ärimudelite tüüpidest, et saada rohkem inspiratsiooni.

Töö autori panus seisnes eelkõige teoreetilise materjali läbitöötamises ning olemasolevate ärimudeli abivahendite kohandamises sotsiaalsete ettevõtete vajadustele vastavaks. Selleks oli vaja ka koguda ja analüüsida sotsiaalselt ettevõtelt ja ekspertidelt saadud sisendit. Autorile olid abiks kogemused sotsiaalse ettevõtlusega ning tihe läbikäimine tegutsevate sotsiaalsete ettevõtetega.

Uurimistöö eesmärk saavutati – loodi sotsiaalsetele ettevõtetele suunatud sotsiaalse ärimudeli abivahend, katsetati selle toimimist praktikas ning kogutud tagasiside põhjal viidi sisse vajalikud täiendused. Abivahendit on plaanis ka edasi arendada ja laiemalt kasutusele võtta, võimalusel ka kohandatuna teiste riikide sotsiaalsete ettevõtete vajadustele.

## VIIDATUD ALLIKAD

- **Abdu, A., Johansson, E.** Social Entrepreneurship - A Case Study of SIFE Umeå University. – Umeå University, Umeå School of Business: Entrepreneur, 2009. pp 1- 64.
- **Alter, S. K.** Social Enterprise Typology. 2006. Virtue Ventures LLC.
- **Alter, S. K.** Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships. In Alex Nicholls (ed.). Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Change. 2008, London: Oxford University Press, pp. 205-232.
- **Anderson, A. A.** The Community Builder's Approach to Theory of Change: A PRACTICAL GUIDE TO THEORY DEVELOPMENT, Aspen institute, 35 lk. ([http://www.dochas.ie/Shared/Files/4/TOC\\_fac\\_guide.pdf](http://www.dochas.ie/Shared/Files/4/TOC_fac_guide.pdf)) 20.04.2012.
- **Aps, J.** 3 küsimust sulle, alustav sotsiaalne ettevõtja! – Head uudised, 1/2010, 43 lk.
- **Aps, J.** (Heateo Sihtasutuse toetusportfelli juht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 23. veebruar 2012.
- Arvamus teemal „Sotsiaalne ettevõtlus ja sotsiaalne ettevõte”. Euroopa Majandus- ja Sotsiaalkomitee. 2011 [<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:024:0001:0006:ET:PDF>] 10.10.2012
- **Björn, K., Durk, B.** An engineering approach to business model experimentation – an online investment research startup case study. In: 18th Annual High Technology Small Firms Conference, HTSF, 25-28 May 2010, Enschede, The Netherlands.
- **Brükland, T.** (FIE). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 17. veebruar 2012.

- **Buckingham, H., Pinch, S., Sunley, P.** The regional geography of social enterprise in the UK: a review of recent surveys. Third Sector Research Centre 2010, Working Paper 35.
- CASE, Center for Advancement of Social Entrepreneurship. Report. Developing the Field of Social Entrepreneurship, 2008, 31 p.
- **Cukier, W., Trenholm, S. Carl, D., Gekas, G.** Social Entrepreneurship: A Content Analysis. – Journal of Strategic Innovation and Sustainability, 2011, vol. 7, issue 1, pp 99-119.
- **Faminow, M. D., Carter, S. E., Lundy, M.** Social entrepreneurship and learning: The case of the Central American learning alliance. – Journal of Developmental Entrepreneurship, 2009, vol. 14, issue 4: pp. 433-450
- **Flick, U.** An introduction to qualitative research. Los Angeles; London : Sage, 2009, p 150, 255, 405.
- **Fomotskin, K.** (Terve Eesti SA tegevjuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 16. jaanuar 2012.
- **Defourny, J. and Nyssens, M.** (eds.). Social enterprise in Europe: Recent trends and developments, EMES Working Papers series, 2008, no. 08/01. Liege: EMES European Research Network.
- **Dey, P., Steyaert, C.** The Politics of Narrating Social Entrepreneurship – Journal of Enterprising Communities, 2010 vol. 4, issue 1, pp 85-101.
- **Dorado, S.** Social entrepreneurial ventures: different values so different process of creation, no? – Journal of Developmental Entrepreneurship, 2006, vol. 11, issue 4, pp 1-24.
- **Drayton, B., Budinich, V.** A New Alliance for Global Change, - Harvard Business Review, 2010, vol. 88, issue 9, pp 56-64

- **Fight back Britain: A report on the State of Social Enterprise Survey.** Social Enterprise UK. 2011.  
[[http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/editor/files/Publications/Fightback\\_Britain.pdf](http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/editor/files/Publications/Fightback_Britain.pdf)]. 12.11.2012
- **Gertler, P.J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L.B., Vermeersch, C.M.J.** Impact Evaluation in Practice. The International Bank for Reconstruction and Development, 2011, 244 pp.
- **Ghuri, P., Gronhaug, K.** Äriuurigute meetodid. Tallinn: Külim, 2004, 222 lk.
- **Hart, S. L.** Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems. New Jersey: Pearson Education, 2010, 322 lk.
- **Heckl, E., Pecher, I.** Study on Practices and Policies in the Social Enterprise Sector in Europe. Austria: KMU FORSCHUNG AUSTRIA, Austrian Institute for SME Research. 2007, 40 pp.
- **Hynes, B.** Growing the social enterprise—issues and challenges. – Social Enterprise Journal, 2009, vol. 5, issue 2, pp 114-125.
- **Hulgard, L.** Discourses of social entrepreneurship - variations of the same theme? – Working paper no. 10/01. s.l: EMES European Research Network. Hunter, C. (2010).pp. 21.
- **Jerva, J.** (Eesti Pimemassööride Ühingu juhatuse liige). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 20. veebruar 2012.
- **Johnson, M. W.** Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal. 2010, Boston: Harvard Business Press, pp. 288.
- **Joost, K.** Strateegilise planeerimise rakendamine Eesti kolmanda sektori organisatsioonides – Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liidu liikmesorganisatsioonide näitel. Magistritöö. 2009, Tartu Ülikool.

- **Jüriska, K.** (Uuskasutuskesksus MTÜ tegevjuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 23. veebruar 2012.
- **Kerlin, J. A.** A Comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprise. – *Voluntas*, 2010, vol. 21, pp 162-179.
- **Lepa, R.** (Tagupidi Lavka MTÜ juhatuse liige). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 21. veebruar 2012.
- **Light, P. C.** Searching for social entrepreneurs: who they might be, where they might be found, what they do. New York: Rober F. Wagner School of Public Service, 2005, 31 p.
- **Lillemets, A.** Eesti sotsiaalse ettevõtluse kogemuste ja olukorra kaardistamine. Tallinn: Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit, 2011a. (uuringu raport)
- **Lillemets, A.** Teiste riikide kogemused sotsiaalse ettevõtluse eestkoste ja koostöö korraldamisel. Tallinn: Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit, 2011b. (uuringu raport)
- **Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., Deimler, M. S.** Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game. 2009. The BostonConsulting Group, pp 8.
- **Mair, J.** Social Entrepreneurship: Taking Stock and Looking Ahead. –Navarra: Working Paper IESE Business School. 2010. 888, pp. 1-11.
- **Martin, R. L., Osberg, S.** Social Entrepreneurship: The Case for Definition. - *Stanford Social Innovation Review*, 2007, pp 1-39.
- **Maurya, A.** Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works 2012 , Sebastopol: O'Reilly Media 212 pp
- **Massetti, B.** The Social Entrepreneurship Matrix as a “Tipping Point” for Economic Change. – *Emergence: Complexity and Organization*, 2008, vol. 10, issue 3, pp 1–8.

- **Mullins, J., Komisar, R.** Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model. 2009, Boston: Harvard Business School, pp 249.
- **Neck, H., Brush, C., Allen, E.** The landscape of social entrepreneurship. – Business Horizons, 2009, vol. 52, issue 1, pages 13-19
- **Noorkõiv, M.** (Domus Dorpatensis SA tegevjuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 17. veebruar 2012.
- **Osterwalder, A.** The Business Model Ontology. A proposition in a design science approach. Doktoritöö. 2004, Lausanne Ülikool, pp. 169.
- **Osterwalder, A., Pigneur, Y.** Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010, pp 279.
- **Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C. L.** Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. – Atlanta: Communications of the Association for Information Systems, 2005, vol. 15, pp. 1-25.
- **Peredo, A. M., McLean, M.** Social entrepreneurship: A critical review of the concept. – Journal of World Business, 2006, vol. 41, issue 1, pp 56-65.
- **Porter, M. E., Kramer, M. R.** Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. – Boston: Harvard Business Review, 2011, vol Jan-Feb, issue January-February, pp. 62-77.
- Proving social firms value. Social Firms UK. 2012.  
[<http://www.socialfirmsuk.co.uk/about-social-firms/-value-social-firms-and-proving-it>] 12.11.2012
- **Pärenson, T.** Social impact evaluation in social enterprises in Estonia: need, readiness and practices. Doktoritöö. 2011, Tartu Ülikool, 216 lk.
- **Rikmann, E. Lagerspetz, M., Vallimäe, T., Keedus, L., Sepp, M., Jesmin, T., Hinno K.** Uuringu raport: Kodanikualgatuse institutsionaliseerumine Eestis 2009/2010. Tallinn, 2010.

- **Roolaid, T.** (Strateegialabor OÜ omanik ja koolitaja) Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 20. jaanuar 2012.
- **Sas, R.** (Ossmet OÜ juhatuse liige). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 20. veebruar 2012
- **Shafer, S. M., Smith, H. J., Linder, J.C.** The power of business models. – Business Horizons, 2005, vol. 48, issue 3, pp. 199-207.
- **Sinfield J. V., McConnell B., Colson S.** How to identify new business models. –North Hollywood: MIT Sloan Management Review, 2012, vol. 53, issue 2, pp. 85-90.
- **Sokolova, M.** Sotsiaalse ettevõtluse lihtsustatud ärimudel. – Head uudised, 1/2012, 45 lk.
- **Zahra S.A., Gedajlovic, A., Neubaum, D.O., Shulman, J.M.** A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. – Journal of Business Venturing, 2009, vol. 24, issue 5, pp 519-532.
- **Zott, C., Amit, R., Massa, L.** The Business Model: Theoretical roots, recent developments, and future research. Madrid: Working Paper IESE Business School. (2010). 870, pp. 1-34.
- **Taevere, A.** Sotsiaalne ettevõtlus- mis loom see on? - Head Uudised, jaanuar 2009, lk. 4-5.
- **Thompson, J.D., MacMillan, I. C.** Business Models: Creating New Markets and Societal Wealth. – Long Range Planning, 2010, vol. 43, issues 2-3, pp 291–307.
- **Thompson, J. L.** Social enterprise and social entrepreneurship: where have we reached? A summary of issues and discussion points. – Social Enterprise Journal, 2008, vol. 4, issue 2, pp.149 – 161.
- **Tuan, M. T.** Measuring and/or Estimating Social Value Creation: Insights into Eight Integrated Cost Approaches, Final Paper 12.15.08. Publication. Seattle: Bill & Melinda Gates Foundation,

2008. (<http://www.gatesfoundation.org/learning/documents/wwl-report-measuring-estimating-social-value-creation.pdf>). 20.04.2012.

- **Valadez, R. M., Buskirk, B.** From Microcredit to microfinance: a business perspective. *Journal of Finance and Accountancy*, 2010, pp. 1- 17.
- **Weerawardena, J., Mort, G. S.** Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. – *Journal of World Business*, 2006, vol. 41, issue 1, 21-35.
- **Ülper, I.** (Abikäsi MTÜ juhatuse liige). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 15. veebruar 2012.
- **Yunus, M.** *Creating a World Without Poverty*. Philadelphia: Perseus Books, 2007, pp. 272.

#### Sotsiaalsete ettevõtete kodulehed

- Abikäsi MTÜ [<http://www.abikasi.ee/>] 01.01.2013
- Domus Dorpatensis SA [[www.dorpatensis.ee/](http://www.dorpatensis.ee/)] 01.01.2013
- Eesti Väitlusselts [<http://www.debate.ee/>] 01.01.2013
- Merimetsa Tugikeskus [[www.merimetsa.ee/](http://www.merimetsa.ee/)] 01.01.2013
- Pimemassööride Ühing [[www.pimemassöörid.ee/](http://www.pimemassöörid.ee/)] 01.01.2013
- RMP OÜ [<http://www.rmp.ee/>] 01.01.2013
- Tagurpidi Lavka [<http://tagurpidilavka.ee/>] 01.01.2013

## **LISAD**

**Lisa 1.** Kasutatud mõisted

**Lisa 2.** Tööleht. Sotsiaalse ärimudeli arendamise lõuend

**Lisa 3.** Tööleht. Eelduste testimise maatriks

**Lisa 4.** Sotsiaalse ärimudeli pilootkoolituse programm

**Lisa 5.** Sotsiaalsete ettevõtetega läbiviidud intervjuude küsimustik

## **Lisa 1.** Kasutatud mõisted

Siinkohal on välja toodud olulisemad tekstis kasutatud mõisted.

**Sotsiaalne ettevõtlus** hõlmab tegevusi ja protsesse, mille eesmärgiks on avastada, määratleda ja kasutada võimalusi, et suurendada sotsiaalset heaolu luues uusi ettevõtmisi või juhtides olemasolevat organisatsiooni uudsel moel.

**Sotsiaalne ettevõtte (SE)** on organisatsioon, mille eesmärgiks on sotsiaalse heaolu loomine läbi ärilise tegevuse.

**Sotsiaalne ärimudel** on sotsiaalse heaolu loomise eesmärgiga tegutseva organisatsiooni aluspõhimõtete ja väärtusloome viisi määravate strateegiliste valikute kujutis.

## Lisa 2. Tööleht. Sotsiaalse ärimudeli arendamise lõuend

<p><b>1. Probleem</b> Millist ühiskondlikku probleemi lahendada?</p>	<p><b>7. Võtmenäitajad</b> Milliseid näitajaid pead jälgima, et aru saada, et su lahendusel on soovitud mõju?</p> <hr/> <p>Milliseid näitajaid pead jälgima, et aru saada, kas su ärimudel toimib?</p> <p><i>Millised on võtmetegevused, kuidas neid mõõdad?</i></p>	<p><b>2. Väärtuspakkumine</b> Millist abivajaja vajadust rahuldad või millist väärtust talle pakud?</p>	<p><b>4. Suhted sihtrühmaga</b> Millist laadi suhet abivajajaga eeldab sinu pakutav lahendus?</p> <hr/> <p>Millist suhet iga klient ootab?</p>	<p><b>1. Sihtrühmad: klient ja abivajaja</b> Kellele Sa väärtust lood, kelle probleemi lahendada (abivajajad)?</p>
<p>Millist probleemi sinu toode/teenus aitab lahendada?</p>	<p><b>6. Võtmeressursid</b> Milliseid ressursse vajad lahenduse teostamiseks? Kes on võtmepartnerid?</p> <p><i>Ressursid- mis on mul erilist, mis aitab lahendada abivajaja probleemi?</i></p> <hr/> <p>Milliseid ressursse vajad oma ärimudeli teostamiseks. Kes on võtmepartnerid/hankijad?</p> <p><i>Kas samade ressurssidega saab lahendada kliendi probleemi?</i></p>	<p>Milliseid kliendi vajadusi rahuldad või millist väärtust talle pakud?</p>	<p><b>3. Tee sihtrühmade ni</b> Milliseid kanaleid pidi jõuab abivajajani?</p> <hr/> <p>Milliseid kanaleid pidi jõuab su toode/teenus kliendini?</p>	<p>Kes on su toote/teenuse klient (kes maksab?)</p>
<p><b>9. Kulude struktuur</b> Mis on olulisemad kulud lahenduse teostamiseks? <i>Kui suur osa kuludest panustab otseselt ühiskondliku eesmärgi saavutamisse?</i></p>		<p><b>5. Tuluallikad</b> Kas ja mille eest on abivajajad valmis maksma/juba maksavad?</p>		
<p>Mis on olulisimad kulud ärimudeli ülalpidamiseks?</p>		<p>Mille eest on kliendid valmis maksma/juba maksavad? <i>Milline on iga tuluallika osakaal kogutuludest?</i></p>		

Materjali koostasid: Toomas Roolaid ja Aune Lillemets, 2012. Autoriõiguste litsents:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/ee/>

Aluseks on kasutatud Alex Osterwalder'i ärimudeli lõuend <http://www.businessmodelgeneration.com/> ja Lean Business model'i lõuend <http://leancanvas.com/>



Teil on õigus jagada ja töödelda materjal, eeldusel, et viitate autoritele, ei kasuta tulemust kommertslikel eesmärkidel ja jagate tuletatud teost antud samadel tingimustel. Kontakt: [toomas@strateegialabor.ee](mailto:toomas@strateegialabor.ee) ja [aune@pal.ee](mailto:aune@pal.ee)

**Lisa 3.** Tööleht. Eelduste testimise maatriks

<i>Sotsiaalse ärimudeli element, mida on vaja testida</i>	<i>Analoogsed toimivad lahendused, mida tean (tunnused, mõõdikud?)</i>	<i>Analoogsed lahendused, mis teistel ei toiminud</i>	<i>Usun, et toimib, aga tõestust ei ole...</i>	<i>Läbi proovimist vajav hüpotees</i>

<i>Hüpotees</i>	<i>Tulemused: 1. mõõtmine</i>	<i>Tulemused: 2. mõõtmine</i>	<i>Tulemused: 3. mõõtmine</i>	<i>Järeldused tulemustest</i>
<i>1. Arvan, et... toimib nii</i>				
<i>2. Arvan, et... toimib nii</i>				

#### Lisa 4. Sotsiaalse ärimudeli pilootkoolituse programm

Pilootkoolituse esialgne programm (270 min)

<b><u>TEEMA</u></b>	<b><u>KESTUS</u></b>
Sissejuhatus ja tutvumine	20 min
Igäüks joonistab oma ärimudeli, etteantud mudel (kohandatud „lõuend“) ja abistavad küsimused- harjutused	50 min
Teooria: Ärilise ja ühiskondliku poole seotus (eraldi/osaliselt/ täielikult samale sihtgrupile), plussid-miinused, igäüks mõtleb enda valdkonna peale	25 min
Teooria ja näited (äri + ühiskondlik pool): kuidas leida kontrollimata eeldusi	25 min
<i>Paus</i>	<i>20 min</i>
Grupitöö/ajurünnak: minu sotsiaalse ärimudeli kontrollimata eeldused	35 min
1-2 eelduse peal läbi mängida, kuidas neid tuleks testida	40 min
Refleksioon. Mõtted tulevikuks: kuidas edasi minna, kuidas saab olla paindlikum, milliseid eeldusi hakkavad testima	30 min
Koolitajad viitavad veel ressurssidele, mis on kättesaadavad (visualiseerimise vahendid netis, teooria allikad)	10 min
Kasutatud meetodite kohta tagasiside kogumine magistritöö jaoks	20 min
Lõpusõnad. Järelkonsultatsioonivõimalus	15 min

**Lisa 5.** Sotsiaalsete ettevõtetega läbiviidud intervjuude küsimustik

Q1. Palun joonistage ja seletage lahti oma organisatsiooni ärimudel (alguses paluti joonistada valgele paberile, seejärel täiendada Heateo SA poolt välja töötatud SE ärimudeli lihtsustatud abivahendit vaadates).

Q2. Millist ühiskondlikku probleemi Teie sotsiaalne ettevõtte lahendab?

Q3. Kuidas hindate oma tegevuse mõju?

Q4. Kas sotsiaalse eesmärgi saavutamiseks vajalikud tegevused tagavad Teie ettevõtte toimimiseks piisava rahavoo või on selleks vajalikud lisategevused? *(Kui on vajalikud lisategevused, siis kuidas toimub valik tegevuste vahel, millist parasjagu eelistada?)*

Q5. Kui oluliseks peate oma sotsiaalse ettevõtte jaoks, et ärimudel on põhjalikult läbi mõeldud ja kirjeldatud?

Q6. Kuidas jõudsite oma sotsiaalse ettevõtte praeguse ärimudelini (kes olid protsessi kaasatud/olete kasutanud konsultantide abi/ abimaterjale/käinud selle teemalistel koolitustel)?

Q7. Kas plaanite oma ärimudelit lähiajal edasi arendada?

Q8. Mis aitaks Teil ärimudelit edasi arendada, milliseid abivahendeid selleks vajaksite? (Võimalikud abivahendid: töölehed, spetsiaalne koolitus, veebirakendus jne)

# SUMMARY

## SOCIAL BUSINESS MODEL DEVELOPMENT TOOL

Aune Lillemets

Social entrepreneurship is a concept that is gaining popularity around the world. There are more and more examples of organizations financing social goals with entrepreneurial activities. On one hand it is caused by the decrease of public funding to the third sector and on the other hand, the lack quality in the offered public services. Estonia is no different to these trends and there are the first examples of successful social enterprises. There are several examples of social enterprises that offer employment opportunities for the disadvantaged groups, but the field of interest is getting wider all the time.

One of the issues every enterprise faces is the question how to develop their business model. Social enterprises have dual nature and it is also apparent in their business model that should also combine social and entrepreneurship goals. Since many of the social enterprises have vulnerable target groups the heed to be careful in engaging risky business activities, under hand without the risk it is very hard for them to earn enough money to support their social mission.

The research aim of this thesis is to develop a business model development tool for the social enterprises.

The proposed research questions are:

1. Putting together a comparative overview of the business models of social entrepreneurs and traditional enterprises.
2. Analyzing existing business model tools in the context of social enterprises
3. Mapping the challenges of social enterprises in Estonia regarding business model development.

4. Synthesizing social business model development tool that is based on the needs of the social enterprises in Estonia.

5. Testing the developed tool and to give recommendations for the future.

There are two chapters: firstly theoretical framework is given and secondly an empirical research is done to gain insight for developing the social business model development tool and to gather feedback for making the further improvements. Empirical research is based on the interviews with managers of the social enterprises and 3 experts in the field.

The developed tool was adapted from traditional business model tools and base on the following sources: „Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model“ by J. Mullins and R. Komisar; „Business Model Generation: A Handbook for Visionaries by A. Osterwalder and Y.

The social business model tool was developed and tested. The feedback gained from social enterprises was that they would use the tool for development and testing of their business models. Further consultancy and support is needed by most of them to fully implement it. There were several suggestions made in regarding the visualization and promoting the toll further. In general the insights gained were encouraging and in the future the tool will be further developed and adjusted for the different countries.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Aune Lillemets

(isikukood: 48506080305)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

### **SOTSIAALSE ÄRIMUDELI ARENDAMISE ABIVAHEND**

mille juhendajad on doktorant Liina Joller ja prof. Urmas Varblane

- 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 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.

Tartus, 15.01.2013