

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Sotsiaalteaduskond

Ragnar Nurkse innovatsiooni ja valitsemise instituut

Veronika Svištš

**RAHVUSVAHELINE SOTSIAALNE ETTEVÕTLUS
ARENGUKOOSTÖÖGA TEGELEVAS ORGANISATSIOONIS
MTÜ MONDO NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: dr Veiko Lember

Tallinn 2015

Deklareerin, et käesolev magistritöö,
mis on minu iseseisva töö tulemus,
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Veronika Svištš

“.....”2015

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja dr Veiko Lember

“.....” 2015

Kaitsmisele lubatud “.....” 2015

Avaliku halduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees dr Veiko Lember

Lühiülevaade

Magistritöö keskendub rahvusvahelise sotsiaalse ettevõtluse (SE) uurimisele arengukoostööga tegelevas organisatsioonis. SE ühendab sotsiaalse missiooni äri ja püüab seeläbi leida sotsiaalsetele probleemidele turupõhist ning jätkusuutlikumat lahendust. Sotsiaalsed ettevõtted kui arengu edasivijad ning SE kui sotsiaalse innovatsiooni protsess leiab üha rohkem tähelepanu arengukoostöö teemade debatis. Traditsiooniliselt tegelevad arengukoostööga kodanikeühendused. Seetõttu uurib magistritöö, kuidas saab hakkama arengukoostööga tegelev MTÜ SE lähenemise rakendamisega. Kuna rahvusvahelist, piiriülest SED ning selle kattuvust arengukoostöö tegevustega ei ole seni veel palju uuritud, siis panustab magistritöö valdkonna arengusse ning Eesti spetsiifilisse käsitusse.

Magistritöö uurimisstrateegiaks on juhtumianalüüs ning empiirilise info kogumise meetoditeks poolstruktureeritud intervjuud ning dokumendianalüüs. Töö eesmärgiks on välja selgitada missugused eeldused ja tegurid omavad mõju piiriülese SE toimimisele ning kuidas ja mil määral annab SE lisandväärtust arengukoostööle.

Magistritöö jõuab järeldustele, et teadliku piiriülese sotsiaalse ettevõtluse arendamiseks peaks arengukoostöö organisatsioon pöörama tähelepanu organisatsiooni muutunud toimeleoloogiale, hindama oma võrgustikke nii kodus kui ka sihtriikides, analüüsima eestvedajate oskusi, pöörama tähelepanu tootearendusele ning turunduse ja teavitustegevuse koostoimele. Sotsiaalset ettevõtlust nähakse arengukoostööga tegelemise lisainstrumendina, mis võimaldab arengukoostöö organisatsioonil siduda ettevõtlustegevust teavitusega.

Võtmemõisted: sotsiaalne ettevõtlus, arengukoostöö, mittetulundussektor, sotsiaalne innovatsioon

Sisukord

Sissejuhatus	5
1. Sotsiaalse ettevõtluse teoreetiline raamistik	7
1.1 Mittetulundussektorist sotsiaalse ettevõtluseni	7
1.1.1 Sotsiaalse ettevõtluse definitsioon ning erinevad lähenemised	7
1.1.2 Sotsiaalsed ja majanduslikud muutused	10
1.2 Rahvusvaheline sotsiaalne ettevõtlus ning arengukoostöö	11
1.3 Rahvusvahelise sotsiaalse ettevõtluse toimimist mõjutavad eeldused ja tegurid	14
1.3.1 Uued organisatsiooni toimimise meetodid või uued tootmismeetodid	15
1.3.2 Uued tootmisfaktorid	16
1.3.3 Uued turusuhted	17
2. MTÜ Mondo piiriülene sotsiaalne ettevõtlus arengukoostöö raames	19
2.1 Uurimismetoodika	19
2.2 Sotsiaalne ettevõtlus Eestis	20
2.3 MTÜ Mondo sotsiaalse ettevõtluse tegevused Aafrikas	21
2.4 MTÜ Mondo Aafrika suunalise SE edukust mõjutavad eeldused ja tegurid	25
2.4.1 Arengukoostöö organisatsiooni uued toimimise meetodid	25
2.4.2 Arengukoostöö organisatsiooni uued tootmisfaktorid	27
2.4.3 Uued turusuhted ja vastutustundlik ettevõtlus	30
2.5 Järeldused ning soovitusel	31
Kokkuvõte	35
Summary	37
Kasutatud kirjandus	40
Lisa 1 – Intervjuude nimekiri	47
Lisa 2 – Poolstruktureeritud intervjuude baasküsimused	48

Sissejuhatus

Nii sotsiaalne ettevõtlus (SE) kui ka arengukoostöö on Eestis üsna uued tegevusvaldkonnad. Arengukoostöö organisatsioonid ja erinevad sotsiaalsed ettevõtted on alles kujunemisejärgus ning oma võimekust ja nišši välja arendamas. Eesti asetub arengukoostöö kontekstis alustajate sekka, kes on alles hiljuti muutunud abisaajast tõsiseltvõetavamaks abiandjaks (Horky & Lightfoot 2012). Erinevalt teistest arenenud riikidest on Eestis SE kontseptsioon võrdlemisi uus nähtus (Raudsaar & Kaseorg 2013a, 19). Viimasel aastakümnel on hakatud maailmas üha rohkem tähelepanu pöörama äri sektori praktikate võimalustele nõrgemate ühiskonnagruppide sotsiaalmajandusliku olukorra parandamiseks (Tukamushaba *et al.* 2011, 282f).

Arengukoostöö laiemateks eesmärkideks on vaesuse likvideerimine ja inimõiguste ning kestliku arengu tagamine (Smith & Nemetz 2009, 49f). Sotsiaalne õiglus ning inimeste iseseisev toimetulek loodetakse saavutada sellega, et püüeldakse ÜRO aastatuhande arengueesmärkide poole, mis on rahvusvahelise arengukoostöö alustaladeks (VM 2015). Arvatakse, et globaalse vaesusega võitlemiseks on vaja proovida uuenduslikke lähenemisi, kuna piiratud ressursside valguses peaksime õppima neid paremini rakendama (Smith & Nemetz 2009, 50). Seetõttu vaadatakse lootusrikkalt SE poole, sest viimane ühendab sotsiaalse missiooni äri ja ning püüab seeläbi leida sotsiaalsetele probleemidele turupõhist ning loodetavasti jätkusuutlikumat lahendust. Sotsiaalsed ettevõtted kui arengu edasiviijad ning SE kui sotsiaalse innovatsiooni protsess leiab üha rohkem tähelepanu arengukoostöö teemade debatis (Perez & Castresana 2013, 247).

Traditsiooniliselt tegelevad arengukoostööga kodanikeühendused (edaspidi töös lihtsustatult kui mittetulundusühingud, MTÜd). Seetõttu uurib magistritöö, kuidas saab hakkama arengukoostööga tegelev MTÜ SE lähenemise rakendamise. SE piiriülene aspekt on antud juhtumi puhul oluline, kuna ka arengukoostöö on oma olemuselt piiriülene. SED võib käsitleda

kui ühte paljudest arengukoostöö meetoditest, mille eesmärgiks on tagada jätkusuutlik areng ning leida isemajandavad lahendused.

Magistritöö keskendub rahvusvahelise sotsiaalse ettevõtluse (RSE) uurimisele arengukoostööga tegelevas organisatsioonis Eesti juhtiva arengukoostööga tegeleva MTÜ näitel. Magistritöö analüüsib MTÜ Mondo sotsiaalse ettevõtluse tegevusi Aafrikas ning nende õnnestumise või ebaõnnestumise mõjutajaid. Magistritöö uurimisküsimusteks on:

- Missugused eeldused ja tegurid omavad mõju piiriülese SE toimimisele?
- Kuivõrd ja mil määral annab SE lisandväärtust arengukoostööle?

Magistritöö uurimisstrateegiaks on kvalitatiivne juhtumianalüüs, mille tulemused ei ole automaatselt üle kantavad teistele piiriülestele sotsiaalsetele ettevõtetele. Magistritöö võimaldab välja tuua RSE edukuse mõjutajaid arengukoostöö kontekstis ning saadud järeldusi võib kohandades rakendada sarnaste uurimistööde kavandamisel ja edasisel analüüsil. Kuna rahvusvahelist, piiriülest SED ning selle kattuvust arengukoostöö tegevustega ei ole seni veel palju uuritud, siis panustab magistritöö valdkonna arengusse ning Eesti spetsiifilisse käsitusse.

Andmete kogumise meetoditena kasutatakse poolstruktureeritud intervjuusid ja dokumendianalüüsi. Töö jaguneb kaheks osaks. Esimeses osas defineeritakse mõisted ning analüüsitakse sotsiaalse ettevõtluse loomupärast seost arengukoostöö eesmärkidega üldisemalt. Tuuakse välja ka erinevad asjaolud, mis võivad sotsiaalse ettevõtte edukust mõjutada. Teine osa on juhtumianalüüs MTÜ Mondo kolme aafrikasuunalise RSE tegevuste põhjal Ghanas, Keenias ja Ugandas. Magistritöö lõppeb järelduste ja soovitusetega.

Autor tänab juhendajat ning MTÜ Mondo töötajaid koostöö eest juhtumite uurimisel ning Piretit, Kadrit ja Mihklit sisuka tagasiside eest.

1. Sotsiaalse ettevõtluse teoreetiline raamistik

SE on akadeemilises kirjanduses uudne valdkond (Anheier 2014, 91). Üheksakümnendatel kasutati harva sõnapaari “sotsiaalne ettevõtlus” (Galvin & Ianotti 2014, 424). Aastatega on üha rohkem hakatud rääkima SEst ning viimasel kümnendil on see kujunenud paljudele teadlastele huvipakkuvaks uurimisobjektiks. Akadeemilistes ringkondades hakati aktiivsemalt SED kontseptualiseerima üheksakümnendate teises pooles, kus nii USA kui Euroopa teadlased on üksteisele lähenenud ning koolkondi vastastikku mõjutanud (Defourny & Nyssens 2010, 40). Youngi & Grinsfelderi sõnul on hoolimata sellest, et ettevõtlust on ajalooliselt käsitletud ärisektoriga kokku kuuluvaks, on ettevõtluspraktikate rakendamine teistes sektorites tähtsaks aruteluteemaks nii poliitikakujundajate kui ka SE elluviijate vahel, kes püüavad leida lahendusi sotsiaalsetele probleemidele nii USAs, Euroopas kui ka mujal pool maailmas (Youngi & Grinsfelder 2011, 543; Defourny & Nyssens 2010, 38).

Arusaam SEst on killustatud ning põhineb erinevatel teoreetilistel ning metodoloogilistel alustel, kus osa autoreid näevad SEs uusi turge, kuid teised pigem ettevõtjate vastust ühiskonna vajadustele (Gawell 2012, 1072). Järgmised peatükid formuleerivad antud töös kasutusel oleva SE definitsiooni ning selle rahvusvahelise aspekti lähtuvalt uurimisteedest ning juhtumianalüüsis kasutatud näidetest.

1.1 Mittetulundussektorist sotsiaalse ettevõtluseni

1.1.1 Sotsiaalse ettevõtluse definitsioon ning erinevad lähenemised

SE kontseptsioonil on erinevatele inimestele erinev tähendus (Dees, 1998). Raudsaar & Kaseorg on teinud ära olulise SE definitsioonide kaardistamise töö ning toovad välja kolm lähenemisviisi (2013a, 20). Esimene lähenemisviis vaatab SEd kui MTÜde algatusi mitmekesistamiseks sissetulekuallikaid. Teisisõnu otsivad MTÜd tegevuste elluviimiseks alternatiivseid rahastusvõimalusi (Austin *et al.* 2003, Boschee 1998 viidatud Raudsaar & Kaseorg 2013a, 20).

Teiseks toovad autorid välja äriettevõtete sotsiaalselt vastutustundliku tegutsemisviisi, mis võtab osa sektoritevahelisest partnerlusest (Sagawa & Segal 2000, Waddock 1988 viidatud *ibid.*). Kolmas grupp teadlasi vaatleb SED kui meetodit lahendada sotsiaalseid probleeme ühiskonnas jätkusuutlikumalt läbi sotsiaalselt vastutustundlike ettevõtluspraktikate juurutamise (Alvord *et al.* 2004 viidatud *ibid.*). Young & Lecy nimetavad kõikehõlmavat SE käsitlust *social enterprise zoo*'ks ehk sotsiaalse ettevõtte loomaaiaks, kuhu saavad kuulda mitte ainult MTÜd, vaid kõikvõimaliku tausta, päritolu ning toimemehhanismidega avaliku, era- või kolmanda sektori organisatsioonid, kes vähemal või rohkemal määral ühildavad sotsiaalseid eesmärke ja äritegevust (2014). Järgnevalt on lahti mõtestatud sissetulekuallikate mitmekesistamise, vastutustundliku ettevõtluse ning SE kui meetodi lähenemisviisid.

Sissetulekuallikate mitmekesistamise lähenemisviisi järgi on ettevõtlus MTÜ jaoks üheks võimaluseks lisasissetuleku teenimiseks. Salamon toob välja, et kolmanda sektori üheks organisatsiooni põrumise põhjustest on ressursside nappus (viidatud Lyons 2003, 92). Mitmed autorid osutavad asjaolule, et kolmanda sektori organisatsioonid seisavad tihti silmitsi ebastabiilse rahastusega, mis on seotud liigselt ühest sissetulekuallikast sõltumisega, üldise majandusolukorraga riigis ning suureneva MTÜde konkurentsiga (Defourny 2001; Young & Grinsfelder 2011; Zhang & Swanson 2013). Seetõttu rakendavad MTÜd äril rajanevat mittetulunduslikku lähenemist (*commercial non-profit approach*) (Defourny & Nyssens 2010, 39–43) ning püüavad läbi ettevõtluse teenida lisavahendeid põhikirjajärgsete tegevuste elluviimiseks. Nii osutavad mitmed autorid kolmanda sektori kommertsialiseerumise aspektile (Zhang & Swanson 2013; Defourny & Nyssens 2010; Herman & Rendina 2001). Zhangi & Swansoni arvates näevad mittetulundusorganisatsioonid tänu ühiskondliku mõõtmele SEs neile vastuvõetavat äri tegemise viisi võrreldes teiste tavapärase ettevõtlusvormidega (2013, 120).

Lähtuvalt finantseerimisallikatest, võib kolmanda sektori organisatsioonid jagada kaheks: *donative* ja *commercial* mittetulundusorganisatsioonideks (1980, 840f). Esimese puhul saab MTÜ vahendid tegutsemiseks annetustest ja/või projektide kaudu. Teise puhul saab MTÜ teatud osa ressurssidest teenuste või toodete müügist. Tegelikult on puhtaid vorme on vähe ning et kolmanda sektori organisatsioonid saaksid oma missiooni ellu viia, peavad nad riskide maandamiseks rahastusallikaid kombineerima (Galvin & Ianotti 2014). On ootuspärane, et MTÜd alustavad või laiendavad ettevõtlustegevusi selleks, et rahastuse katkemisi kompenseerida ning jätkusuutlikumalt oma põhitegevustega tegeleda (Zhang & Swanson 2013, 110; Gimmon & Spiro 2013, 186). Sotsiaalsed ettevõtted, kes on välja kasvanud MTÜdest, on usaldusväärsemad

partnerid ning saavad suurema tõenäosusega ka fondidest ning riigilt toetust. Eelkõige seetõttu, et MTÜde loomuses ei ole kasumi maksimeerimine ning isiklik rikastumine (Defourny & Nyssens 2010, 49; Hansmann 1980, 838).

Vastutustundliku ettevõtluse lähenemisviis seostub korporatsioonide mainekujundustegevustega. Nn *corporate social responsibility* (edaspidi CSR) viitab traditsioonilistele äriettevõtetele, kes erinevatel põhjustel püüavad olla tegelikult või näiliselt sotsiaalselt vastutustundlikud. Sotsiaalse väärtuse loomine on osade firmade jaoks oluliseks nišiks ning teistest eristumise võimaluseks (Zhang & Swanson 2013, 121). Missioonitundest juhinduv äri lähenemine (*mission-driven business approach*) (Defourny & Nyssens 2010, 39–43) peegeldab kõikvõimalikke ärilisi ettevõtmisi, mille eesmärgiks on konkreetsete ühiskonnagruppide sotsiaalse heaolu parandamine.

SE kui meetodi lähenemisviisi kohaselt nähakse SEd kui ühte arengukoostöö instrumentidest ning ettevõtlusega tegelemine pole eraldiseisev eesmärk. Ettevõtluses nähakse jätkusuutlikke lahendusi ning ettevõtluses osalevate inimeste heaolu süstemaatilist tõusu. Sotsiaalse innovatsiooni koolkonna (Defourny & Nyssens 2010, 39–43) puhul antakse oluline roll muutuste elluviijale ehk visiooniga sotsiaalsele ettevõtjale, kes oma tegevuse raames katsetab uusi teenuseid, tooteid, tootmisprotsessi, kvaliteeti, turge ning vajadusel ka uusi organisatsiooni vorme. Sotsiaalse innovatsiooni koolkonna arvates on SE orienteeritud pigem protsessi tulemustele ning ühiskondlikule mõjule ning vähem pööratakse otseselt tähelepanu sissetulekutele. Seetõttu käsitletakse SE tulemusena võimekust kutsuda esile sotsiaalseid muutusi (Galvin & Ianotti 2014, 423). Sotsiaalse innovatsiooni koolkonna jaoks on oluline ettevõtlusprotsess, mis peab iseenesest olema sotsiaalse eesmärgi lahendamise poole püüdlev. Seda nimetatakse missiooniga integreeritud ettevõtlustegevuseks (Fowler 2000, 645), kus sotsiaalsed sihtgrupid on protsessi vahetult kaasatud ning panustavad omalt poolt olukorra lahendusse (Santos 2009, 37).

Dees'i ja Andersoni arvates asub SE kontseptsioon koolkondade ühinemiskohas, kus ühelt poolt on oluline osaleda turumajanduses ning saada kasumit toetamiseks sotsiaalseid eesmärke, kuid samal ajal on vaja olla sotsiaalsete muutuste esile kutsumiseks innovatiivne. (2006, viidatud Young & Grinsfelder 2011, 544). Mair & Marti lähenevad ka läbi sotsiaalse innovatsiooni ning nende arvates on SE erinevate ressursside uutmoodi kombineerimine sotsiaalse eesmärgi saavutamiseks (2006, 37). Kõikide koolkondade ja valdkonna uurijad nõustuvad, et SE on läbi äripraktikate rakendamise ühiskondliku eesmärgi elluviimine (Defourny & Nyssens 2010, 44,

Young & Leczy 2014, 1309). Äriliste ning sotsiaalsete eesmärkide ühendamine on hea kombinatsioon sotsiaalse missiooni jätkusuutlikumaks elluviimiseks (Zhang & Swanson 2013, 120f).

Gimmon & Spiro jõudsid järeldusele, et sotsiaalsed ettevõtted on pikemas perspektiivis jätkusuutlikumad kui tavaettevõtted, kui nad suudavad ettevõtluse algfaasis ellu jääda (2013). Kui ettevõtlustegevus on kasumlik, siis on selle läbi saavutatud sotsiaalne mõõde kogukondades kõrgelt hinnatud, kuna tavaliselt sotsiaalsete eesmärkide saavutamiseks raha kulutatakse, mitte ei teenita. Samas toovad paljud autorid välja asjaolu, et sotsiaalsed ettevõtted ei suuda tihtipeale ainuüksi ettevõtlustuluga hakkama saada (Young & Grinsfelder 2011, 561). Sotsiaalsed ettevõtted (eriti MTÜd) kasutavad ettevõtlustegevusest saadud tulu tihtipeale koos grantide, muude toetuste ning näiteks ka annetustega (Galvin & Ianotti 2014, 423). Seega äritegevusest saadud tulu ei nähta sotsiaalse ettevõtte ainukese sissetulekuallikana.

SE kui meetodi lähenemisviis vastab kõige täpsemalt käesoleva töö juhtumianalüüsi kaasusele, sest sotsiaalsed ettevõtted rakendavad sihtgruppe kaasavaid äristrateegiaid, et saavutada vastavates kogukondades heaolu tõusu. Sissetulekuallikate mitmekesistamine on ka oluline aspekt, kuid arvestades arengukoostöö organisatsioonide võimalusi projektitoetuste saamiseks on tõenäoline, et ettevõtlusega teenitakse proportsionaalselt väga väikest osa organisatsiooni kogueelarvest. Vastutustundliku ettevõtluse lähenemisviis rakendub traditsiooniliste äriettevõtete puhul ning ei kohaldu arengukoostööga tegeleva MTÜ kontekstis.

1.1.2 Sotsiaalsed ja majanduslikud muutused

Arvatakse, et ettevõtlusmeetodite kasutamine viib mitte ainult MTÜde sissetulekute mitmekesistamisele, vaid suurendab sotsiaalprobleemidega tegeleva organisatsiooni efektiivsust (Defourny & Nyssens 2010, 41). Täna peetakse ettevõtluspraktikaid rakendavaid MTÜsid headeks näideteks sotsiaalse probleemiga jätkusuutlikuks tegelemiseks. SE on paljude arvates justkui sotsiaalsete probleemide lahenduse võtmeks (Andersson & Self 2014, 3) ning sotsiaalse väärtuse loomist ei nähta kasumliku äri vastuolus olevana (Zhang & Swanson 2013, 107, 120).

Ettevõtlustegevuse puhul on lihtne mõõta rahalist kasumit, kuid nn sotsiaalse kasumi mõõtmiseks ei piisa ainuüksi rahaliste tulude ja kulude analüüsist. Dees toob esile, et väga raske on määratleda, kas sotsiaalne ettevõtja loob piisavas koguses sotsiaalset väärtust võrreldes

kulutatud vahenditega (2001, 3). Zhang & Swanson järeldasid, et SE on oma olemuselt ning sisse kodeeritud missiooniga juba algselt jätkusuutliku disainiga: “Sotsiaalse ettevõtlusega tegelevad organisatsioonid säilitavad oma majandusliku elujõulisuse rakendades samaaegselt innovatiivseid lahendusi sotsiaalsete probleemide lahendamiseks ning muutes nad majanduslikult ning sotsiaalselt ... jätkusuutlikuks” (Zhang & Swanson (2004, 176). Gimmon & Seega jätkusuutlikkus arengukoostöö valdkonnas tegutseva sotsiaalse ettevõtte kontekstis ei piirdu ainuüksi majanduslike näitajatega. Kui välja arendatud toodetele on nõudlust, kuid kokkuvõttes on äritegevus siiski kahjumis, siis ettevõtmise jätkusuutlikkus sõltub eestvedajate oskustest kaasata lisaressursse muudest allikatest. Arengukoostöö kontekstist on ideaalne olukord, kui SE tegevused on pärast käivitamisfaasi muudest rahastusallikatest sõltumatud. Samas tuleb silmas pidada, et isegi siis, kui SE ei ole otseselt kasumis, võib protsessi tulemusena paraneda sihtgrupi toimetulek, lisanduda töötamise ning tootmise kogemused ning uued erialased oskused. Sotsiaalse aspekti mõõtmisel ning hinnangute andmisel tuleks läheneda igale juhtumile individuaalselt.

Seega SEs on rahaline kasum küll oluline, kuid kui mõista SED kui meetodit sotsiaalse muutuse saavutamiseks, siis rohkem oleks vaja aru saada ühiskondlikust mõjust, mis kaasneb ettevõtluspraktikate rakendamisega.

1.2 Rahvusvaheline sotsiaalne ettevõtlus ning arengukoostöö

Kui SE on hakanud akadeemilistes ringkondades juba kanda kinnitama, siis rahvusvahelise sotsiaalse ettevõtluse (RSE) kontseptsiooni arutelud on siiani olnud pigem harva esinevad (Yang & Wu 2014, 31). Nii nagu ettevõtlus on tänapäeval tihti piiriülene, on ootuspärane, et SED saab ka rahvusvaheliselt ellu viia. Igapäevaelus me ei pruugi teadvustada, et osad SE algatused on oma loomu poolest RSED ning seega mõjutavad nende edukust mitmed lisamuutujad, mis kaasnevad osapoolte, tarnijate ning turgude rohkusega, kultuuriliste ning keeleliste erinevustega, geograafilise distantsiga ning majandus- ja haridustaseme erinevustega (Marshall 2011, 183). RSE definitsioon koosneb SE definitsioonist, millele lisandub võimaluste otsimine ning nende rakendamine teistes riikides ning turgudel või korruga mitmes riigis (Yang & Wu 2014, 32).

RSED jagatakse tinglikult kaheks: *for-profit* (kasumit taotlevad) ja *not-for-profit* (kasumit mitte taotlevad) RSED (*ibid.* 34f). Siinkohal ei käsitleta organisatsiooni juriidilist vormi, vaid pigem organisatsiooni eesmärke ja toimemehhanisme. Kasumit taotlev RSE tahab teenida rahalist tulu ning on keskendunud rohkem toodete ja teenuste ühest riigist teise pakkumisele. McWade

hinnangul keskenduvad kasumit taotlevad RSEd toodete ja teenuste tehingutele erinevate riikide vahel. Kasumit mitte taotlevad RSEd on seotud rohkem ühesuunalise abi kohale toimetamisega (2012, 35). Sellise kirjelduse järgi paigutub kasumit mitte taotlev RSE traditsioonilise arengukoostöö alla, sest ettevõtluse aspekt piirneb ressursside hankimisega näiteks kodumaal ning kogutud/teenitud raha eest arenguriigis abi osutamisega. Kasumit taotlevad RSEd vastavad rohkem ärimudelile, kuna endised abisaajad muutuvad protsessi käigus teenuse osutajaks või toodangu valmistajateks, mida teises riigis pakkuma hakatakse. Samuti jääb taolisel RSEl võimalus iseseisvaks äramajandamiseks, kui leitakse kasumlikud tooted või teenused.

Üks ilmekas näide RSEde potentsiaali kohta pärineb arengukoostöö valdkonnast. Arengukoostöö juhtivaks "käeks" on olnud alates 2000. aastast ÜRO aastatuhande arengueesmärgid (*Millennium Development Goals* ehk MDGs)¹, mis sisuliselt on kaheksa sõnastatud eesmärki maailma vaesemate piirkondade sotsiaalsete- ja majandusprobleemide parandamiseks. Maailma kogukond on nende järgi oma arengukoostöö tegevusi ja prioriteetseid valdkondi suunanud (VM 2015). Samas Andrespok & Kasekamp jõuavad järeldusele, et Balti riikides omavad MDGdest tähtsamat positsiooni geopoliitilised huvid ning välispoliitika, mis peaasjalikult määratlevad arengukoostöö suundi (2012, 128). Traditsiooniliselt koosneb arengukoostöö kolmest sambast: bilateraalne koostöö kahe riigi vahel, multilateraalne koostöö läbi rahvusvaheliste organisatsioonide ja arengukoostöö läbi spetsialiseerunud MTÜde, kes saavad vahendid tegevuste elluviimiseks riigilt, fondidelt või rahvusvahelistelt organisatsioonidelt (Develtere *et al.* 2012). Tuntud traditsiooniliste arengukoostöö vormide ning toimetamismehhanismide toetaja on Jeffrey Sachs, kes on ka üks MDGde kaasautoritest (Sachs 2005). Sachs keskendub rohkem doonoritele ning ei näe kommertssektorit arengukoostöö protsessis panustajatena. Sachsigi pole nõus majandusteadlane Dambisa Moyo, kes näeb Aafrika arengu võtmeks investeringuid ning mitte otsest abi korruptiivsetele valitsustele (Moyo 2009). Samal ajal analüüsib Paul Collier vaesemate riikide arengulõkse ning järeldab, et arenguprobleemidele pole universaalset lahendust. Tema arvates tuleb igat riiki ja olukorda individuaalselt analüüsida ja lahendusi otsida (Collier 2008). Sachsi kritiseerib teravalt ka William Easterly, kes räägib läbi *Planners and Searchers* (planeerijad ja otsijad) metafooride arengukoostöö sektori probleemidest. Easterly heidab ette planeerijate läbikukkumist ning globaalsetele probleemidele tehnokraatlikku lähenemist. Easterly arvates on lahendused rohujuuretasandil ning vajavad pigem nn otsijaid, kes

¹ 2015 aastal lepitakse kokku uutes kestliku arengu eesmärkides (Sustainable Development Goals), kuna MDGde tähtaeg saab sellel aastal läbi ning arengukoostöö kogukond on mõtlema uusi võimalusi jätkusuutlikumaks arenguteemadega tegelemiseks (SDG 2015).

suudavad sotsiaalsetele probleemidele leida läbi ettevõtlikkuse nutikaid lahendusi. Sisuliselt räägib Easterly sotsiaalsete ettevõtjate mõttelaadist probleemidele lahenduste otsimisel (Easterly 2006). Marshalli sõnul täiendavad piiriülesed sotsiaalsed ettevõtted arengukoostöö seniseid tegevusi ning mõnel juhul püüavad ka neid asendada (2011, 183). Seega sotsiaalne innovatsioon arengukoostöös väljendub läbi uute võtete katsetamise sotsiaalsete muutuste esilekutsumiseks.

Mitmete autorite arvates võib arengukoostöö kontekstis rääkida juba ka neljandast sambast, mis annab võimaluse kasumit tootva ettevõtlusega tegelevatel organisatsioonidel panustada globaalse vaesuse vähendamisesse läbi nn erainitsiatiivide (Develtere *et al.* 2012). Need erainitsiatiivid on omaalgatuslikud, kus ettevõtted saavad kasutada oma erialast ekspertiisi mitmesuguste sotsiaalsete või näiteks ka keskkonna probleemidega tegelemiseks ning sotsiaalselt vastutustundlikumaks äri ajamiseks.² Neljas samm avab ukse ka arengukoostöö MTÜdele SE praktikate rakendamiseks. Kuna arengukoostöö on oma loomuselt vähemalt kahe riigi vaheline kokkupuude, siis erinevad SE algatused saavadki olla sisuliselt RSEd. Seni pole traditsioonilised arengukoostöö viisid suutnud oodatud ulatuses saavutada MDGsid (McWade 2012, 96f). Et MDGsid paremini saavutada arvatakse, et peaks leidma rohkem erakapitali ning rakendama kaasava ettevõtluse praktikaid (Perez & Castresana 2013, 248f). Kaasava ettevõtluse all peetakse silmas ettevõtlustegevusi, mis toimuvad koostöös abivajajatega. RSEl on võimalus pakkuda arengukoostööle uut instrumenti, kus vaesemad riigid pole lihtsalt abi tarbijad, vaid osalevad protsessis tootjate või teenuste pakkujatena. Kui ettevõtlus on kasumlik, siis on see ka jätkusuutlik ning aitab rohkematel inimestel vaesusest päriselt välja tulla (Smith & Nemetz 2009, 61). Uuringud on näidanud, et kogukonnapõhised ettevõtluspraktikad on arengukoostöö sihtgruppide seas soositud, kuna nähakse lootust saavutamaks sõltumatust ning iseseisvust (Smith & Nemetz 2009, 49). RSEle võimaluse andmine peaks rahuldama nii Collieri, Moyo kui ka Easterly lähenemisi.

RSEd ning arengukoostööd on paslik vaadata käsikäes, sest RSE pakub arengukoostööle uut instrumenti, kus vaesemad riigid pole lihtsalt abi tarbijad, vaid osalevad protsessis tootjate või teenuste pakkujatena. Oma loomuselt on arengukoostöö organisatsioonid kasumit mitte taotlevad RSEd, kuid ettevõtlustegevuste lisandumisel lähenetakse kasumit taotlevatele RSEdele.

² Näiteks Nokia Mobile Mathematics projekt, mille raames Lõuna Aafrika Vabariigi õpilased said mobiiltelefoni abil tasuta matemaatikat õppida: <http://thepockettech.com/mobile-learning-for-mathematics-in-south-africa/> (MoMath 2010).

Sotsiaalne innovatsioon arengukoostöö organisatsiooni kontekstis väljendub läbi uute võtete (antud juhul RSE) katsetamise sotsiaalsete muutuste esilekutsumiseks.

1.3 Rahvusvahelise sotsiaalse ettevõtluse toimimist mõjutavad eeldused ja tegurid

Magistritöö analüüsib RSE toimimise eeldusi ning edutegureid arengukoostööga tegeleva organisatsiooni kontekstis. Seetõttu on oluline RSE olemust positsioneerida lähtuvalt analüüsitavast organisatsioonist. SE kui meetodi käsitus võimaldab hästi aru saada arengukoostöö organisatsiooni ajenditest SEga tegelemisel ning sellest, milliste teguritega sotsiaalne ettevõtja kokku puutama peab. Lähenemine läbi sotsiaalse innovatsiooni prisma võimaldab mõista ja tõlgendada olukorda, milles traditsioonilised arengukoostöö organisatsioonid end leiavad, kui tahavad lisaks tavalistele tegevustele muutes organisatsiooni rutiine ühiskondliku mõju omava äri edukalt tegeleda. Arengukoostöö kontekstis on SE kui vanadele probleemidele uute nutikate lahenduste otsimine läbi ettevõtluspraktikate kasutamise. Easterly (2006) mõttes on sotsiaalsete ettevõtete näol tegemist otsijatega, kes schumpeterlikult katsetavad rohujuuretasandil oma eesmärgi saavutamiseks uusi kombinatsioone.

Mitmete teadlaste arvates on Schumpeterit liiga vähe kasutatud SE teoreetiliste aluste väljatöötamises (Swedberg 2009, Ziegler 2010, Shockley & Frank 2011, Gimmon & Spiro 2013). Tegelikult mõtestasid Schumpeteri SE ning kolmanda sektori perspektiivist lahti 1983. aastal Young, 1997. aastal Badelt ning Schumpeteri innovatsiooni liikide analüüsi läbi SE prisma jätkas Defourny (Defourny 2014, 20-23). Ka Palmås leiab, et kuigi tihtipeale Schumpeterit SE kirjanduses otseselt ei mainita, on tema mõtteid ning kontseptsioone alateadlikult SE teooriate arendamises üsna ulatuslikult kasutatud (2012, 141). Swedberg järeldeb, et SE on Schumpeteri mõistes “*sotsiaalse muutuse edukas sissejuhatamine läbi uute elementide kombinatsioonide*” (Swedberg 2009, 99). Sarnase loogika järgi on sotsiaalse muutuse saavutamine sotsiaalse innovatsiooni tulemus (Ziegler 2010, 260).

Kuna sotsiaalset innovatsiooni peetakse SE puhul oluliseks, siis on tähtis leida viis määratlemaks, milles sotsiaalne innovatsioon väljendub ning kuidas seda hinnata. Ziegler võtab siinkohal appi Amartya Seni võimekuste (*capabilities*) lähenemise, kus võimekused mõjutavad teineteist olles üksteist tugevdavad või üksteist täiendavad (2010, 265). Ta näeb sotsiaalset innovatsiooni läbi erinevate võimekuste kombineerimise ning sotsiaalne ettevõtja on sel juhul võimekuste kombinatsioonide avastaja ning elluviija (Ziegler 2010). Võimekuste all peetakse

siin silmas organisatsiooni olemasolevaid ning SEks vajalikke oskusi, kogemusi, ressursse ning nende koostoime kombinatsioone. SEle hinnangu andmiseks vaatleb magistritöö innovatsiooni liikide raames erinevate võimekuste kombineerimist. MTÜd, kes rakendavad SE praktikaid, peaksid arengu esile kutsumiseks ning sotsiaalsete suhete muutmiseks kombineerima võimekusi Defourny SEle kohandatud Schumpeteri innovatsiooni liikide raames: 1) uued tooted või uus toodete kvaliteet, 2) uued organisatsiooni toimimise meetodid või uued tootmismeetodid, 3) uued tootmisfaktorid, 4) uued turusuhted ja 5) uued ettevõtete vormid (Defourny 2014, 20). Järgnevas analüüsis keskendutakse põhiliselt punktidele 2–4, kuna uute toodete ning kvaliteedi aspekt on SE kontekstis tihedalt seotud tootmismeetoditega ning ettevõtete vormi punkt lahkab põhiliselt SE juriidilise vormi küsimust. Kuigi paljudes Euroopa riikides on sotsiaalsetele ettevõtetele loodud omaette juriidilised kehad, siis valdav osa sotsiaalsetest ettevõtetest toimivad traditsiooniliste juriidiliste vormide raames, sest seadusandlus pole paljudes kohtades eritingimusi ette näinud (Defourny 2014, 23f). Ka Eestis pole eraldi juriidilist vormi sotsiaalsetele ettevõtetele (Lepa & Naarits 2015, 115) ning seetõttu magistritöö ei analüüsi süvitsi juriidilise vormi küsimust.

1.3.1 Uued organisatsiooni toimimise meetodid või uued tootmismeetodid

Kolmandas sektoris tegutsevad ettevõtjad (MTÜde juhid) on innovaatorid, kes loovad uusi organisatsioone, arendavad ning rakendavad uusi meetodeid. Lisaks loovad nad uusi teenuseid ning korraldavad ümber toimeraskustes olevate organisatsioonide tööd (Young & Grinsfelder 2011, 544). Sarnaselt otsivad arengukoostööga tegelevad MTÜd uusi ideid globaalsete arenguprobleemide lahendamiseks. Kuna traditsiooniliste arengukoostöö tegevuste käigus pole pikkade aastate jooksul piisavalt edu saavutatud, siis püütaksegi tuua arengukoostöösse uusi ettevõtluspõhiseid praktikaid. Usutakse, et suutes sotsiaalsed probleemid lahendada läbi ettevõtluse, on tulemus jätkusuutlikum (Galvin & Ianotti 2014, 4). Seega on arengukoostööga seotud RSE uus töövõte, mida katsetatakse. Organisatsioonile tähendab see teisiti toimimist ning olemasolevate võimekuste ülevaatamist.

Kolmanda sektori organisatsioonide töökorraldust nähakse teistsugusena võrreldes äri- või riigisektoriga. Kolmanda sektori sotsiaalsed ettevõtted paistavad silma eriti suure kaasatud osapoolte hulga tõttu (Defourny 2014, 21). See nõuab kindlasti head koostöövõimet, kuid teiselt poolt toob juurde ekspertiisi, tuntust, potentsiaalseid investoreid ja oskusi. Marshall leiab, et sotsiaalse missiooni elluviimisel peavad sotsiaalsed ettevõtted arvestama sotsiaalsete,

kultuuriliste, majanduslike olustikega sihtriikides, sest vastasel juhul on ebaõnnestumise tõenäosus suur (2011, 195). RSE puhul lisanduvad partnerid ja kogukonnad välismaal ning arengukoostöö puhul näiteks ka vabatahtlikud.

1.3.2 Uued tootmisfaktorid

Uued tootmisfaktorid tähendavad SE kontekstis arengukoostöö organisatsiooni ning SE juhtimisega seonduvaid rutiinide muutusi, tootearendusega ning vabatahtlike ekspertide kaasamise kaasnevaid asjaolusid. Sotsiaalsed ettevõtjad tegutsevad samal ajal kolmes erinevas ressurside valdkonnas: heategevuslik/vabatahtlik, avalik ja äri. (Young & Grinsfelder 2011, 548). See tähendab, et sotsiaalse ettevõtte eestvedajad peavad olema laiapõhjaliste oskustega, et rääkida läbi annetajatega, kirjutada projektitaotlusi, otsida äri sektorilt toetust. Poliitilised oskused on neile vajalikud selleks, et leida koostööpartnereid ning pidada läbirääkimisi osapooltega (ka vabatahtlikega). Ärioskusi on neil vaja turuniššide leidmiseks, toodete ja teenuste turustamiseks ning arendamiseks. Lisaks sellele peavad sotsiaalse ettevõtte eestvedajad olema head organisatsiooni juhid (*ibid.* 557). Seega vastavalt sellele, kust tulevad sotsiaalse ettevõtte põhiressursid, peavad olema ka eestvedaja oskused kohased. RSE alg- ja keskfaasis on vähetõenäoline, et suudetakse teenida piisavalt tulu. McWade toob eriliselt välja oskuse leida RSE algfaasis investoreid, kellele on tulu küll tähtis, kuid esmatähtis investeeringu sotsiaalne mõõde (2012, 107). Hiljem, kui ettevõtlus on jalule seatud, saab laieneda ning reklaamida RSEd suuremale investorite hulgale. Laienemise faasis on RSE juhile taas suured ootused, kuna tegemist saab olema uute olukordadega, mis erinevad nii kultuuriliselt, poliitiliselt, õiguslikult kui ka sotsiaalselt (Yang & Wu 2014, 32).

Üks oluline iseloomujoon kolmandas sektoris on vabatahtliku töö laialdane kasutamine, mis annab organisatsioonide tegevuste elluviimiseks lisavõimalusi. Vabatahtlik töö on järk-järgult muutumas lihtsalt maailma avastamisest eesmärgipärasemaks tegevuseks (Defourny 2014, 22) ning sotsiaalse ettevõtte kontekstis annab ettevõtmisele väärtusliku lisavõimekuse. Vabatahtlike rakendamise võimekused nii Eestis kui ka Aafrika kogukondades on olulised SE tegevustes.

Pärast sihtriikide ning tegutsemismudeli valikut peavad sotsiaalsed ettevõtjad leidma potentsiaalsed tooted või teenused, millega äri hakatakse ajama. Yang & Wu järeldasid, et kasumit taotlevad RSEd hakkavad otsima tooteid, mida on võimalik kodumaal turustada. Teisi sõnu püütakse tuua kokku nõudlus ja pakkumine, et üles ehitada toimiv ettevõte. Need ettevõtted

on väga sõltuvad oma koduturust ning kui seal pole nõudlust partnerriikide toodete järele, siis ettevõtmine tõenäoliselt ebaõnnestub (2014, 35). Võimalik, et kasumit taotlevad RSEd saavad müüa oma toodangut tootmisriigis, kuid need võimalused on pigem piiratud (*ibid.*, 39). Arengukoostööga tegeleva organisatsiooni jaoks on tootearendus täiesti uus valdkond. Nii näiteks on teadlikele ostjatele oluline kvaliteet, tõestus õiglasest tarneahelast ning välimus (Ma *et al.* 2012, 46). Arvatakse ka, et õiglase kaubanduse toodete puhul on oluline etniline eripära, unikaalsus ja autentsus (*ibid.*, 56). Eristuvad iseloomujooned on tähtsad, sest tihtipeale võivad SE tooted osutada õiglase tarneahela tõttu konkurentidest kallimateks (Bezençon & Blili 2011, 1307). Seega rahvusvaheline sotsiaalne ettevõtte peab tegelema partnerriikides tootearendusega nii, et valmivad tooted leiaksid oma niši koduturul. Võimekuste kombinatsioon leidmaks atraktiivseid tooteid ja turunišši aitab selgitada nõudluse ja pakkumise kokkuvuimist.

1.3.3 Uued turusuhted

Uute turusuhte all peab Defourny silmas eelkõige eraettevõtete üha kasvavat avalike teenuste pakkumist (Defourny 2014, 22). RSE puhul arengukoostöö kontekstis ei räägita niivõrd teenustest, vaid pigem toodetest, mille eduka müügi kaudu püütakse muuta sotsiaalseid suhteid või siis saadud tulu investeerida teenuste osutamisesse. Piiriüleste teenuste pakkumine on ka võimalik, kuid siin viitab Defourny pigem riiklike teenuste välja delegeerimisele. Näiteks tööhõive või marginaliseeritud elanikkonna töökeskkonda integreerimise vallas. Need on riigisisised teenused.

Uued turusuhted RSE arengukoostöö kontekstis võiksid olla seotud toodete tarbimisega. Vastutustundlikult tarbida saavad inimesed siis, kui nendeni on jõudnud toodete info ning võimaliku ostu ühiskondlik mõju. See tähendab inimeste teadlikkuse tõstmist ning nõudluse tekitamist sotsiaalset mõju omavate toodete vastu (Galvin & Ianotti 2014, 6). Läbi tarbimisharjumuste suunamise ja info levitamise saavad väiksed RSEd teavitada üldsust arengukoostöö valupunktidest ning juhtida tähelepanu ebaõiglastele kaubandussuhetele maailmas. Strongi arvates on vastutustundliku tarbimise võti ka toodete kättesaadavuses ning seetõttu peaks neid võimalusel müüma suurtes poekettides (1997, 36). Bezençon & Blili juhivad ka tähelepanu asjaolule, et õiglase kaubanduse toodangu ostmiseks on vaja lisapingutust, et neid leida (2011, 1310). Siin tuleks vaadata teavitustegevuse ja turunduse võimekuste kombinatsiooni.

Arengukoostöö organisatsiooni seisukohalt tähendavad uued turusuhted läbi lisasissetulekuallikate väiksemat sõltuvust rahastajatest. See tähendab omakorda, et püüdes iseseisvalt majandada vähendatakse sõltuvust väliskeskkonnast, mis on üheks ettevõtluse õnnestumise mõjutajatest (Gimmon & Spiro 2013, 186). Ühtlasi tähendab SEga tegelemine organisatsiooni jaoks sissetulekuallikate mitmekesistamist, mis lisab organisatsioonile sõltumatust. Uusi turusuhteid organisatsiooni perspektiivist tuleks vaadata läbi rahastusallikate.

Innovatsiooni liikide raames diskuteeritud võimekused ning nende kombinatsioonid juhivad tähelepanu, millistele aspektidele peaks arengukoostöö organisatsioonist välja arenenud RSE tähelepanu pöörama ning nendega tegelema. Uute organisatsiooni toimimisviiside all tuleks analüüsida võimekusi organisatsiooni tegevusrutiinide muutumises, võrgustikke nii Eestis kui ka sihtriikides ning võimekusi kaasata vajalikke osapooli panustama ettevõtlustegevusse. Uute tootmisfaktorite raames tuleks tähelepanu pöörata võimekustele vabatahtlike kaasamises, SE eestvedaja oskustes, tootearenduses ning turustamises. Uute turusuhete raames tuleks tähelepanu pöörata teavitustegevuse ja turunduse võimekuste kombinatsioonile ning organisatsiooni rahastusallikate dünaamikale. Mida teadlikumalt rutiinide muutust organisatsiooni käitumises suunatakse, seda suurema tõenäosusega on ettevõtmine edukas.

2. MTÜ Mondo piiriülene sotsiaalne ettevõtlus arengukoostöö raames

2.1 Uurimismetoodika

Juhtumianalüüsi läbiviimiseks kaardistati esmalt MTÜ Mondo sotsiaalse ettevõtluse osapooled ja sihtriigid. Samuti määratleti ja piiritleti SE tegevused. Eelinfo saamiseks kasutati põhiliselt sekundaarseid andmeid (nagu näiteks Mondo veebilehed, aastaaruanded, pressiteated, uudised, Facebook, blogid, sotsiaalse ettevõtte äriplaani tööfailid, teadusartiklid osade Aafrika toodete kohta) ning autori vaatlust ja eelnevaid valdkonnateadmisi (autor on MTÜ Mondo töötaja, kuid pole arengukoostöö ja SEga otseselt seotud). Juhtumianalüüsis lähemalt vaadeldavad tegevused ja sihtriigid valiti kahe kriteeriumi põhjal: 1) tegemist on kogukonnaga, kus Mondo tegutseb arengukoostöö tegevuste raames; 2) kogukonnas valmistatakse tooteid, mida on Eestis edasi müüdnud.

Teoreetilise raamistiku sisendiks sai eelnev SE valdkonnaga tutvumine. Analüüsi tulemusena tuuakse Eesti arengukoostöö organisatsiooni näitel välja eeldused, mis omavad mõju piiriülese SE toimimisele. Tegevuste edukusele hinnangu andmiseks kasutatakse teoreetilises osas välja töötatud innovatsiooni liikide raamistikku, mida on täiendatud lähtuvalt kolmanda sektori ning SE olemusest ja RSE ning arengukoostöö aspektidest (vaata lk 16-19).

Intervjueeritavate valikul sooviti tagada võimalikult mitmekülgse info kogumine uuritavate valdkondade kohta. Seetõttu viidi läbi intervjuud Mondo SE valdkonna koordineerijaga, Mondo arengukoostöö valdkonna eest vastutava juhatuse liikmega, Aafrikasse lähetatud disainerite ning tootearendajatega, Mondo Aafrika partnerite kohapealsete koordinaatoritega, kasusaajatega ning sihtriikide Eesti esindajatega. Lisaks viidi läbi üks SE valdkonna ekspertintervjuu.³ Kokku 14

³ Intervjueeritavate nimekiri Lisa 1.

intervjuud viidi läbi märtsis ja aprillis 2015. Intervjuude pikkuseks oli keskmiselt 25-60 minutit. Põhjalik taustainfoga tutvumine aitas formuleerida intervjuudes kasutatud küsimusi (Rubin & Rubin 1995, 197). Intervjuud salvestati, hilisemal läbikuulamisel osaliselt transkribeeriti ning töö käigus kasutati ka respondentide tsitaate. Intervjuude salvestamiseks küsiti respondentidelt luba (Gail 2002, 92). Intervjuudest saadud infot kõrvutati teiste allikatega, mis võimaldas triangulatsiooni (Yin 2009, 114-116). Autor viis läbi RSE kasusaajatega ning partnerorganisatsioonide esindajatega intervjuud nii Keenias kui ka Ugandas. Intervjuud kasusaajaga viis Ghanas läbi MTÜ Mondo esindaja autori ette antud küsimuste abil. Ghanas läbiviidud intervjuu salvestis edastati magistritöö autorile. Intervjuud Aafrikas viidi läbi inglise keeles. Ühe intervjuu puhul kasutati tõlgi abi, kuna intervjuueeritav rääkis ainult suahiili keelt. Intervjuud viidi läbi poolstruktureeritud vormis (Gail 2002, 90), kus baasküsimused olid ette valmistatud ning intervjuu käigus esitati lisaküsimusi. Nii oli võimalik minna teemadega süvitsi, reageerida vestluse käigus saadud infole ning võimaldas intervjuueeritavatel vabamalt selgitada nende jaoks olulisi SE asjaolusid. Samal ajal saadi baasküsimuste abil võrreldavat infot. Intervjuueerivate mõtted on juhtumianalüüsis edasi antud nimesid viitamata seoses sooviga kaitsta nende anonüümsust (Creswell 2009, 91).

Järgneva analüüsi eesmärgiks on esiteks välja selgitada eeldused ja tegurid, mis omavad mõju piiriülese SE toimimisele. Teiseks uurida, kuidas ja mil määral annab SE lisandväärtust arengukoostööle.

2.2 Sotsiaalne ettevõtlus Eestis

Kuigi lääneriikides on SED uuritud juba mõnda aega ning erinevad organisatsioonivormid on seal juba kanda kinnitanud, siis SE uurimisele Kesk- ja Ida-Euroopas on tähelepanu pööranud vähe (Defourny 2014, p. 31). Üks esimesi põhjalikumaid uuringuid, kus keskenduti Kesk- ja Ida-Euroopa SE analüüsimisele viidi läbi alles 2008. aastal (Borzaga *et al.*). Käesolev magistritöö ei lahka üksikasjalikult Eesti sotsiaalsete ettevõtete ja SE maastikku (sellele on näiteks keskendunud mitmed varasemad magistritööd (Sutt 2011; Kink 2013; Sokolova 2012)), kuid toob välja mõningad eripärad, mis antud juhtumianalüüsi jaoks on autori arvates olulised.

Põhilise eripärana, mis Eestis võrreldes teiste lääneriikidega välja tuleb on postkommunistlik pärand (Defourny 2014; Raudsaar & Kaseorg 2013a) ning sellest lähtuvalt teistsugune keskkond ja eeldused SE arenguks. Tuuakse välja üleminekumüüdi domineerimine, mis keskendub vabale turumajanduse poliitikale, kus sotsiaalset aspekti nähakse ebaolulise nõukogude aja jäänukina.

Ülemineku ajal valitses neoliberaalne lähenemine, kus solidaarsusel ja koostööl polnud esialgu olulist kohta (Defourny 2014, 31). Raudsaar & Kaseorg nimetavad 90ndatel toimunud kiiret üleminekut turumajandusele kauboikapitalismi stiilinäiteks, kus äril ja sotsiaalsel dimensioonil ei olnud vastupidiselt samal ajal läänes toimuvate arengutega kokkupuutepunkti (2013a, 21f). Lisaks eelmainitule tuuakse välja sotsiaalsete ettevõtete raskusi ressursside ning algkapitali mobiliseerimisel ning liigset sõltuvust projektidest ning grantidest (*ibid.* 31).

SE soodsa arenguks on Eestis mitmeid eeldusi. Aastal 2012 asutati sotsiaalsete ettevõtete katusorganisatsioon Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik (SEV). SEVil on tänaseks ligi 40 liiget, kellest suurema osa moodustavad MTÜd ja sihtasutused (SEV 2015). Suure ühiskondliku mõjuga organisatsioone toetab ka Heateo Sihtasutus, kes püüab äri sektori kompetentsi tuua sotsiaalsete ettevõtetenäi (Heateo Sihtasutus 2015). Tegutseb ka Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum, mis on seotud suures osas traditsiooniliste äriettevõtete CSR tegevuste tunnustamisega (CSR 2015). Kodanikuühiskonna Sihtkapital toetab sotsiaalse ettevõtluse äriplaanide väljatöötamist ning nende esialgset rakendamist (KÜSK 2015). Kolmanda sektori eestvedajate haridustaset peetakse kõrgeks (Defourny 2014, 32), mis annab lootust valdkonna edaspidiseks arenguks. Eesti sotsiaalseid ettevõtjaid iseloomustatakse kui silmapaistvaid ning tugevaid isiksusi, kes on tulevikku vaatavad visionäärid ning oma ajast ees (Raudsaar & Kaseorg 2013a, 21f).

2.3 MTÜ Mondo sotsiaalse ettevõtluse tegevused Aafrikas

“*MTÜ Mondo on arengukoostööle, humanitaarabile, maailmaharidusele pühendunud sõltumatu Eesti organisatsioon*” mille missiooniks on “*toetada haavatavas olukorras olevaid inimesi ja kogukondi enesega toimetulekuks ning tõsta Eesti avalikkuse teadlikkust maailma probleemidest ja nende võimalikest lahendustest*” (Mondo 2015b). Nii määratleb MTÜ Mondo ise oma tegevusvaldkonnad ning tegutsemismotivatsiooni. Mondo arengukoostöö põhilisteks teemadeks on haridus, tervishoid ning majanduslik toimetulek (*ibid.*). SE on üks tegutsemisviisidest, mis paigutub majandusliku toimetuleku alla, mille õnnestumise tagajärjel paranevad ka kogukonnaliikmete haridusvõimalused ning ligipääs tervishoiule. MTÜ Mondo asutati aastal 2007 ning põhikirjajärgselt seati muuhulgas eesmärgiks arengukoostöö teostamine jätkusuutlike ning kogukonnapõhiste meetmete abil (Mondo 2007). Arengukoostöös on Mondo kõige olulisemateks sihtgruppideks naised, erivajadustega inimesed ning lapsed. Hansmanni (1980, 840f) liigenduse järgi alustas Mondo oma tegevust olles nn *donative* MTÜ, kuid SEga

tegelemise lisandumisel võib pidada Mondot nüüd *commercial* MTÜks. Alates 2009 kuni praeguseni on Aafrika arengukoostöö tegevusi rahastatud eraannetuste toel. 2013–2015 viib Mondo ellu mitmeid Eesti Välisministeeriumi rahastatud projekte, mis võimaldavad tegeleda Aafrika sihtriikides mahukamalt jätkusuutliku toimetuleku teemadega ning lähetada Aafrikasse Eesti eksperte toetamaks kohapealset tootearendust nii Eesti suunal kui ka siseturgudele. 2014–2015 aastatel on toetanud Mondo sotsiaalse ettevõtte äriplaani loomist ning seejärel ettevõtte käivitamist Kodanikuühiskonna Sihtkapital (Mondo 2013, Mondo 2014b). Juhtumianalüüsiks valitud organisatsioon näeb mitme intervjueeritava sõnul SEs meetodit sotsiaalsete probleemide lahendamiseks arenguriikides ning lisatulu on pigem boonuseks, mis reinvesteeritakse.

Esimesed väiksemad müügikogemused sai Mondo 2012. aastal üksikuid tooteid müües. Mondo SE sai tõsisema stardi 2013. aasta lõpus, kui kaheks kuuks avati Mondo PopUp pood. Poes müüdi muude toodete kõrval korve ja sheavõid Ghanast, erivajadustega noorte valmistatud pudelikorkidest kõrvarõngaid ja postkaarte Ugandast ning ehteid Keeniast. Intervjueeritavate sõnul oli PopUp poe eesmärgiks testida, kas Aafrika sihtriikide käsitöötoodete vastu on poekülastajatel huvi. Samuti ka välja selgitada, millised tootegrupid on edukamad. Üks intervjueeritav mainib, et *“see oli oluline alguspunkt, mis andis kinnituse, et selle vastu on huvi, mida me müüme”*. Kuigi pood jäi kasumisse, siis eelkõige selle tõttu, et projektirahadest kaeti rendipinna kulud ning Mondo töötajad käisid vabatahtlikult oma põhitöö kõrvalt poes müümas ning toodete päritolu tutvustamas. Mondo üheks tegevussuunaks on maailmaharidus ning poes tootelugude rääkimist nähti hea teavitustrategiana. Poepidamise kogemus näitas, et peab rohkem vaeva nägema SE ärimudeli välja töötamisega, kogukondade mobiliseerimisega ning tootearendusega. Kuigi Mondo müüb tooteid ka Afganistanist, siis antud töö raames on analüüs piiritletud Aafrika kogukondadega Ghanas, Keenias ja Ugandas. Esiteks töötab nendes riikides Mondo naiste ja erivajadustega noorte majandusliku toimetuleku tõstmise nimel. Teiseks seetõttu, et Eestis müüdavad tooted valmivad vahetult kogukondades ning naiste ja erivajadustega inimeste käsitööna. Toodete müük toimub erinevatel laatadel, üritustel kontoris, koolide maailmapäevadel, Facebookis ning kontori poenurgas.

Mondo töötab Ghana Kongo külas alates 2009. a., peamiseks tegevusharudeks on laste koolitoetused ja naiste põllumajandustoetused (mh mikrolaenuid väikeettevõtluse arendamiseks, koduloomade, maaharimise lihtsustamiseks eeslite, härgade ja põllutööriistade kinkimine, mangoistanduse rajamine) (Tamm 2014). Sotsiaalse ettevõtte arendamise seisukohalt on täna olulised sheavõi tootmine ja korvipunumine. Alates 2012 on Mondo väikeses koguses korve

tellinud kolmelt Kongo küla naiselt. 2014. aastal valmistasid korve 10 naist. Sheavõid proovis Mondo müüa esimesel korral PopUp poes, milleks osteti seda turult ühe naise käest. Intervjueeritavate sõnul on sheavõi valmistamise oskused naistel olemas, küsimus on valmistamise kvaliteedis. Seetõttu korraldati 2014. aastal sheavõi koolitus 36 naisele, et parandada tootmisprotsessi ning innustada naiste ühistootmist. Põhilised tooted: Bolga korvid⁴ sisustustootena ja kandekorvina ning rafineerimata sheavõi (pakendatud ja hulgi). Väiksemal määral tekstiilitooted.

Mondo alustas 2010. aastal tööd Shianda külas Keenias, kus tegeletakse naistegruppide toimetuleku parandamisega ning Eesti eraannetajate abil toetatakse põhi-, keskkooli ning erivajadustega õpilaste haridusteed. Intervjueeritava sõnul on Shiandas läbi viidud õmbluskoolitusi ning ehte tegemise koolitusi. PopUp poes müüdi 2013. aastal Shiandas valmistatud ehteid, mille kvaliteediga ei jäädud rahule ja müük polnud edukas. Intervjueeritava sõnul jäid Keenia tooted Mondo sotsiaalse ettevõtluse äriplaanist välja, kuna ei suudetud konkreetset toodet identifitseerida, mis põhineks kohalikul oskusel ning oleks omapärane ja põnev Eesti kontekstis. Shiandasse lähetati disainer, kelle ülesandeks oli hinnata ja võimalusel arendada välja kvaliteetsed tooted Eesti või kohalikule turule.

Kiberas teeb Mondo alates 2013. aastast koostööd kohaliku organisatsiooni Kibera Community Empowerment Organization (KCEO), kes korraldab slummis prügikoristusgruppide tööd. Prügikoristusgrupid teevad koostööd käsitöögruppidega, kes valmistavad ümbertöödeldud materjalidest heal tasemel käsitööd. Põhilised tooted: tekstiil, ehted, jalgrattakorvid Shiandas ja Kiberas kilest tehtud korvid ning kotid ja paberist ehted.

Ugandas alustas Mondo tegutsemist 2012. aastal, mil eestlaste toel avati pealinnas Kampalas erivajadustega noortele tööd pakkuv kohvik. Kohvik ei jõudnud hoolimata pingutustest kasumisse ning 2014. aasta alguses otsustati kohvik sulgeda (Muudamaailma 2015). Mondo jätkas tööd erivajadustega noorte toimetuleku toetuseks kohvikus aktiivselt osalenud NoveBluesky erivajaduste kooliga, aidates neil rajada tootmisüksust. NoveBluesky toodangu vastu (punutised ja pudelikorkidest kõrvarõngad) on nõudlus pigem välismaal. Ühest endisest kohviku töötajast ning tema koolikaaslastest kasvas välja uus ettevõtte – naiste õmblustöökoda Kampala Disabled Initiatives. Õmblustöökojas töötavad viis erivajadustega naist, kes omandasid

⁴ Bolga korvid on Põhja-Ghanas pärast maavarasid suurimaks ekspordiaartikliks. Korvide punumine tagab põllupidamise kõrval lisaissetuleku rohkem kui 5 000 naisele (Kuusik-Rajasaar 2014).

õmblusoskused koolis. Koostöös Mondo lähetatud disaineriga püütakse leida Eesti turule sobivaid ja naiste oskustele vastavaid tooteid. Tekstiilitooted on suunatud nii kohalikule kui ka Eesti turule (Tamm & Saetalu 2014). Põhilised tooted: tekstiil (näiteks pajalapid, pajakindad, põlled, kotid, kleidid) Kampala Disabled Initiative'st ning banaani- ja palmilehe punutistest sisustustooted ning aksessuaarid NoveBluesky koolist. Lisaks ka pudelikorkidest kõrvarõngad.

Piltlikult võib öelda, et Mondo omab kasumit mitte taotlevat kogemust ning soovib ellu viia kasumit taotlevaid tegevusi. Kõige pikem tegutsemiskogemus on Mondol Ghanas, mis ulatub aastasse 2009, järgneb Keenia 2010. ning Uganda 2012. aastal. Kui Ghanas ja Keenias alustati traditsiooniliste arengukoostöö tegevustega ja alles hiljem lisandus ettevõtluse pool, siis Uganda puhul alustati kohe puuetega noortele töökogemust pakkuva kohvikupidamisega. Tegutsemispikkust vaadates peaks alustaval sotsiaalsel ettevõttel olema kõige edukam Ghana, seejärel Keenia ning alles siis Uganda suund. Kuna Mondo töötab Ghanas ning Keenias (Shianda külas) läbi kohalike partnerite ning Mondo töötajatel on juba pikaajalisem koha peal viibimise kogemus, siis intervjueeritavate Mondo esindajate sõnul on neil lihtsam hinnata võimalikke eksporttooteid ning mobiliseerida kogukonnaliikmeid tootmisgruppidesse. Lihtsus väljendub ka gruppide tugevuses, motivatsioonis ning vahelüli olemasolul tema motiveeritusest tegevusi koordineerida.

Intervjuude põhjal ning vaadates müüginumbreid on hetkel Ghana toodete vastu kõige suurem huvi olnud. Bolga korve Eestis keegi teine ei paku. Kahe intervjueeritava sõnul läheb korvide müük paremini ka pärast disaineri panust, mille raames toimusid korvipunumise kursused, kus naised õppisid punuma mitme erineva disaini ning otstarbega korve. Samuti moodustati kooperatiiv, mis lihtsustab asjaajamist ning on korvipunumise arenguks naistele kasulik. Ka kvaliteet on paranenud. Intervjueeritavate sõnul on ka sheavõid Eestis lihtne müüa, kuna tervislik kosmeetika saab üha rohkem eestlaste tähelepanu. Sheavõi on juba aastaid Lääne-Aafrika riikide oluline eksporditav, mis kinnitab nõudlust sheavõi vastu (Greig 2006; Sidibéa *et al.* 2014). Kui sheavõid kasutavad ghanalased ka ise oma majapidamises, siis korvid on intervjueeritava sõnul *“turistinänn - turistidele koha peal või ekspordiks välismaale”*. Intervjueeritava sõnul on Ghana tooted kõige rohkem sisse töötatud ning on olnud ka kõige kauem ning pidevalt Eestis müügil.

Keenia SE tegevused on mitme intervjueeritava arvates kõige tagasihoidlikumas seisus eeskätt seetõttu, et pole leitud kohalikul oskusel põhinevaid Eesti turule atraktiivseid ning eristuvaid

tooteid ning üksikud katsetused osutusid tootekvaliteedi tõttu ebaõnnestunuteks. Kolme intervjuueeritava sõnul on Kibera naistegruppide tooted koos kõrvalkuludega Eestis müümiseks liiga kallid ning nad ei suuda piisavalt eristuda, et äratada ostjates huvi. Kahe intervjuueeritava sõnul pole Kibera toodete eksport Eestisse Mondo silmis prioriteet ning pigem aidatakse tõsta kohaliku organisatsiooni võimekust siseturul turistidele müümiseks. Mondo prioriteediks Keenias on Shianda küla naiste iseseisva toimetuleku parandamine.

Uganda suuna SE on hetkel veel tagasihoidlik, kuid on paljulubav. Kampala Disabled Initiativi õmblejad omavad väga häid õmblusoskusi ning nende valmistoodangu kvaliteet sobib ekspordiks hästi, kuigi lõppviimistlusele peaksid nad rohkem tähelepanu pöörama. Nende tooted on juba Eestis müügil ning huvi tuntakse. Kampala Disabled Initiativi õmblejad on tänu disaineri kontaktidele leidnud ka kliente Kampalas käivate välismaalaste hulgas. Intervjuueeritava sõnul on NoveBluesky taaskasutatud pudelikorkidest kõrvarõngaste müük aeglustunud, kuid arendatakse uut toodet – palmi- ja banaanilehest punutud kotikest. NoveBluesky on kolme intervjuueeritava sõnul tarneraskustes. Põhjusteks tuuakse mitu asjaolu: erivajadustega õpilaste käsitöö on aeganõudev, juhendajate madal motivatsioon toota teistele tellijatele ning koolijuhi vähene pühendumus seoses käimasolevate teiste kooli arendusprojektidega. Uganda algatuste tugevusteks on naiste hea õmblusoskus ning erivajadustega laste kooli looga toode.

2.4 MTÜ Mondo Aafrika suunalise SE edukust mõjutavad eeldused ja tegurid

Järgnev peatükk analüüsib RSE edukust mõjutavaid eelduseid ja tegureid MTÜ Mondo müügi- ja tootearenduse tegevuste näitel Ghanas, Keenias ning Ugandas. Analüüsi eesmärgiks on hinnata innovatsiooni liikide raames diskuteeritud raskuspunktide avaldumist MTÜ Mondo RSE tegevuste põhjal. Lisaks tulenevalt juhtumi valikust uuritakse kuivõrd ja mil määral annab SE lisandväärtust arengukoostööle. Analüüs ei pretendeeri kõikehõlmavaks käsitlemiseks RSE edutegurite määratlemisel, küll aga vaatleb küsimust sotsiaalse innovatsiooni perspektiivist.

2.4.1 Arengukoostöö organisatsiooni uued toimimise meetodid

Arengukoostöö organisatsioon peab tegutsemiseks silmas pidama paljusid asjaolusid alates rahastamise leidmisest lõpetades probleemide välja selgitamiseni ning lahendustesse panustamiseni. Kõike seda peab tegema nii kodumaal kui ka sihtriigis. RSEga tegelemisel lisandub organisatsioonile tootearenduse, müügi- ja turunduse arendamise ning turunduse vajadused.

Kõik see eeldab uusi võimekusi ning olemasolevate võimekuste oskuslikku kombineerimist. Üks intervjueeritav toob ilmekalt välja:

“Mondol on hea olemasolev kogemus tegutseda sihtrühmadega Aafrikas. Me suudame neid mobiliseerida ning nendega toimetada. Meie jaoks on kõik uus, mis puudutab kaubandust ja kliendisuhteid: importi, tollitoiminguid, kasumi saamist, äripartnerite leidmist. Peame õppima raha asju teisiti haldama. Projektides on eelarve ees ja sa kulutad. Äri puhul on tulud-kulud. Me teeme paljusid asju esimest korda ja see nõuab uute oskuste välja arendamist./---/ Sotsiaalse ettevõtluse raha ei tule lihtsalt. Lihtsam oleks kirjutada projekt.”

Teisi sõnu peab Mondo õppima ettevõtlustegevusest tulu teenima ning riskidega arvestama, kuna see erineb olulisel määral projektikirjutamisest, kus õnnestumise korral saadakse toetus ning tegevuste elluviija järgib edaspidi eelarvet ning raporteerib rahastajale kulutusi. Kuna Mondo tugevaks küljeks on kogemus Aafrika kogukondades, siis on paslik uurida, kui hästi oskab Mondo oma kogukondade kogemustepagasit SEs kasutada. Ka Aafrika kogukondade liikmetele on ettevõtluslähenedamine uudne. Intervjueeritava sõnul ollakse paljudel juhtudel harjunud abi vastu võtma, kuid hoopis teine mõõde on siis, kui inimesed saavad sissetuleku eest endale asju ise lubada. Läbi ettevõtluse saab passiivsest abi vastuvõtjast aktiivne protsessis osaleja. Seega Mondo peab organisatsioonina arendama välja ning kombineerima võimekusi, mis aitavad läbi ettevõtlustegevuse tulu teenida. Aafrika partnerid peavad tegutsema mõneti sarnaselt, sest ettevõtluses osalemine on ka neile uudne võrreldes harjumuspärase tagastamatu abiga. Intervjueeritava sõnul on oluline mõista, et SE taustal toimuvad ka traditsioonilised arengukoostöö tegevused. Tähtis on pöörata tähelepanu ka samaaegselt toimuvale ettevõtlusele ning muule arenguabile, kuna nende koostoime dünaamikad võivad üksteist mõjutada.

Võttes kokku eelnevat on näha, et varasem kogemus kogukondades aitab, kuid ei ole SEs määravaks edufaktoriks. Sihtrühmade ettevõtlustegevustesse kaasamise all tuleb mõista mitte ainult inimeste motiveeritust ning omaalgatust kaasa lüüa toodete valmistamises, vaid tegelikkuses tuleb mängu ka võimalike toodete müügi-potentsiaal ning kogukonna inimeste käsitööoskused. Ghanas on Mondo tegutsenud kõige kauem ning ka tooted on kõige edukamad, kuid edule aitab kaasa traditsiooniliste kogukonnatoodete hea ekspordikõlbulikkus. Uganda on Keeniast edukam, kuna SEga tegeletakse seal juba kauem ning hakkavad välja kujunema sobilikud müügiartiklid. Keenia on kõige ebaselgem ning tootearendus Shiandas on veel täies hoos. Kokkuvõttes on SE mõjutatud rohkem kogukonnaliikmete olemasolevatest

käsitööoskustest ning sellest, kuivõrd nende toodete vastu on reaalselt nõudlust sihtturgudel. Mondo kogukondades töötamise võimekused aitavad kaasa SE arendamisele, kuid oluline on tähelepanu pöörata ka toodangu turustamise võrgustikele nii Eestis kui ka Aafrikas. Kogukondades tegutsemisel on tähtis roll kohalikel organisatsioonidel, nende koordinaatoritel ning käsitöövalmistajatel. Kasusaajate ja kogukondade igakülgne kaasamine sotsiaalse ettevõtte tegevusse arendab välja sihtgrupi võimekusi arusaamaks ettevõtlustegevuste põhimõtetest ning suurendamaks iseseisvust ettevõtlusprotsessis osalemisel.

2.4.2 Arengukoostöö organisatsiooni uued tootmisfaktorid

SE eestvedajad peavad kõikide muude kohustuste hulgas aktiivselt kaasama ka vabatahtlikke tegevustesse nii Eestis kui ka Aafrika kogukondades. Vabatahtlike kaasamine annab lisavõimalusi tegevuste elluviimiseks ning on kolmandale sektorile omane (Defourny 2014, 22). Mondo jaoks on väga oluline kaasata vajaliku taustaga vabatahtlikke nii toodangu müügi- ja tootmisprotsessidesse kui ka tootearendusse. Et kaasata erialaspetsialiste peavad Mondo tegevused ja missioon olema neile atraktiivsed. Nii toovad Zhang & Swanson välja, et sotsiaalsete ettevõtjate isikuomadused on nii väljapaistvad, et nendega on lihtne kaasa minna (2013, 109). Sõltuvalt olukorrast peab analüüsima SE juhtide varasemaid kogemusi ning sotsiaalse ettevõtte hetkevajadusi.

Kui MTÜ hakkab äri tegelema, siis alguses pole kolmanda sektori organisatsioonil ettevõtluskogemust. See tähendab, et hakatakse uut tegevust kompama ning uutest kogemustest õppima. Alustaval sotsiaalsel ettevõttel on võimalik kaasata ka ettevõtluskogemusega inimesi väljaspool organisatsiooni. Nii näiteks Uganda kohviku puhul oli selle algatajaks ja üheks eestvedajatest pikaajalise ärikogemusega Jüri Saarma (Muudamaailma 2015). Ka Mondo SE algas kompamistega, kui kõigepealt toodi tööreisidelt kaasa katsetuseks sihtriikide käsitöötooteid ning avalikel üritustel muu teavitumismaterjali kõrval neid eksponeeriti. Seejärel suurem katsetus oli PopUp poe pidamine. Samasse aega langesisid Eesti Välisministeeriumi rahastatud Aafrika projekt ning vabatahtlike lähetamise projekt, mille raames sai kogukondades tootearendusega tegeleda ning saata sihtriikidesse disainereid. Pärast PopUp poodi müüdi tooteid edasi kontorist, laadadel ja läbi Facebooki ning paralleelselt töötati välja Mondo sotsiaalse ettevõtte äriplaani (Mondo 2014a). Kahe intervjuueeritava sõnul oli äriplaani läbimõtlemine oluliseks instrumendiks, mis aitas paremini aru saada, kuhu suunas tooteid arendada ning kuidas müügihinda kujundada. Kui juhi võimekused kõigi vajalike aspektidega tegelemiseks pole parimad, siis tasub kaaluda

valdkonnaekspertide kaasamist, et võimekuste kombinatsiooni täiendada. Tootemahtude suurenemisel võib olla kasulik kaasata müügitöösse ettevõtluskogemusega inimesi.

Mondol on läbi aastate saatnud Aafrika partnerite juurde vabatahtlikke panustama erinevatesse tegevustesse (Mondo 2015a). SEga seoses on Mondo lähetanud ühe disaineri Ghanasse ning ühe Keeniasse ja Ugandasse. Nende ülesandeks oli vaadata, mida kohalikud oskavad ning kohandada võimalikke tooteid Eesti turu jaoks. Mondo SE koordinaator on ise töötanud varem Eesti Disaini Keskuses, mis lubab arvata, et antud asjaolu lihtsustab koostööd disaineritega. Kokkupuuteid tootearendajatega pidasid käsitöölised kasulikuks eelkõige seetõttu, et nad õppisid uusi võtteid. Üks intervjuueritav mainis, et tema jaoks oli kursustel kasulik teave sellest, kuidas hinnata toote sobivust turule ning mille järele on rohkem nõudlust. Siiski näiteks Ghanas on paljud korvipunujad mitme intervjuueritava sõnul aru saanud, et kohalikule kokkuostjale müümine ei ole nende jaoks kasulik, sest kui kõik kaasnevad kulutused kokku lüüa on tulu minimaalne. Sellest võib järeldada, et kasusaajatel peab olema võrdlusmoment ning nad peavad tundma erinevust omal nahal, et keerulist tulu-kulu olukorda mõista.

Tootearendajatele on kogukonnainimestega töötamine kultuuriliste erinevuste tõttu keeruline. Kultuurilisi erinevusi mainivad ühel või teisel moel vähemalt pooled intervjuueritavastest. Mitmed intervjuueritavad mainivad, et üksteisest on raske aru saada ning kokkuleppeid ühte moodi mõista. Lisaks mõjutab disainerite tööd kohalike koordineerijate motivatsioon SEs kaasa lüüa. Ühes intervjuus tuleb selgelt välja frustratsioon koostöö tõrgete tõttu kohaliku koordineerijaga. Samal ajal peegeldab vastav kohalik koordineerija oma intervjuus, et eurooplased ei saa tihti aru, kuidas Aafrikas asjad käivad ja ei mõista, et kõike ei saa kiiresti ja käsu peale korraldada. Hoolimata disainerite raskusest on mitmed intervjuueritavad veendunud, et tootearenduses on nad hädavajalikud. Ghana korvide puhul võib juba praegu märgata müügi suurenemist ja huvi uute mudelite vastu. Uganda huvitavamad tekstiilitooted ostetakse ka kiiresti ära. Ühe intervjuueritava sõnul teeb tootearenduse raskeks võrdlemisi pikk protsess, kus kliendid on Eestis ja tootjad Aafrikas.

Lähetatud eksperdid rääkisid käsitöögruppidele palju ka hinnakujundusest, tootmisega kaasnevatest kõrvalkuludest ning tööjõukuludest, kuid ükski intervjuueritav ei toonud neid teadmisi eraldi välja. Üks intervjuueritav ütles, et kursused aitavad teda, kuna Eesti vabatahtlikud nõuavad paremat kvaliteeti, sest siis saab müüa kallimalt ja välismaale. Samas disaineritelt ja mitmelt teiselt intervjuueritavalt tulnud tagasiside põhjal ei ole nad ka pärast kursusi toodete

kvaliteediga alati täiesti rahul. Ilmselgelt saadakse kvaliteedi mõistest kogukondades ja Eestis erinevalt aru. Üks intervjueeritav ütleb:

“Keenialastel on kvaliteedist oma arusaam. Nad ei pane sellele nii palju rõhku ning ei mõtle nii, et teen ilusa käevõru ja maksan natuke rohkem, et näiteks kinnitus oleks kvaliteetne. Nad võivad kulutada palju raha helmestele ning siis kokku hoida kvaliteetse käevõru kinnituse arvelt, kusjuures kvaliteetse ja ebakvaliteetse kinnituse hinnavahe on minimaalne.”

Tootearendajate arvates peaks toode müüma pikemas perspektiivis eelkõige kvaliteedi, mitte odava hinna või puhtalt päritoluloo tõttu. Seda kinnitab ka Defourny tähelepanek, et solidaarsusele rõhumine postkommunistlikes riikides ei pruugi olla tulemuslik (2014, 31). Toote kvaliteet ja olemus erinevad ka sise- ja välisturgudel. Iga kogukondades valminud käsitöötoode ei jõua Eestis müüki. Intervjueeritavate sõnul tehakse palju näidistooteid. Kaks intervjueeritavat toovad välja asjaolu, et isegi siis, kui näiteks Keenias õnnestub lähiajal toota kvaliteetseid korve, siis nad ei pruugi Eestis müüki tulla, kuna korvide arendamine on Mondo sotsiaalses ettevõttes eelistatud pigem end juba tõestanud Ghana suunal. Seetõttu konkureerivad kogukondade tooted ka omavahel ning tootearendajate pingutusest ei pruugi alati piisata. Ühe intervjueeritava arvates peaks Mondo leidma tooteid, mida saab järjepidevalt müüa ning mille turg ei küllastu liiga ruttu. Nii näeb intervjueeritav sheavõis suuremat potentsiaali kui korvides, kuna esimene on äratarbitav kaup, kuid teine pigem mõnekordne müügihiit.

Et alustada SE tegevust on enamuse Eesti sotsiaalseid ettevõtteid kasutanud erinevate projektide abil toetusrahasid tegevuste käivitamiseks ning tootearenduseks (Raudsaar & Kaseorg 2013b, 124). Seega juba algupäraselt ei olnud Mondo puhul tegemist kasumit taotleva MTÜga, vaid kasumit taotlevaks püütakse saada ajapikku. Tüüpilise kasumit taotleva MTÜna peaks Mondo kindlustama mõned head müügiartiklid ning laiendama oma turgu näiteks teistesse Balti riikidesse. Tüüpilise kasumit mitte taotleva MTÜna tuntakse end mugavamalt Aafrikas ning eelistatakse laieneda pigem Aafrika kogukondade keskel. Kahe intervjueeritava sõnul võib Eesti turg osutada mõnede toodete puhul liiga väikeseks ning müügitgevusi tulekski tulevikus suuremate tootmismahtude puhul näiteks naaberriikidesse laiendada. Siiski peab arvestama ka Aafrika tootmisgruppide võimekusi ning tarneahela stabiilsust. Töö tootmisgruppidega on pikaajaline protsess ning üleöö pole võimalik teha käsitöötoodetele kordades suuremaid tellimusi.

Atraktiivsete toodete väljaarendamiseks ja turustamiseks vajalike võimekuste kombinatsioonid sõltuvad sellest, millistele turgudele püütakse tooteid müüki tuua. Tootearenduse edukus ei olene üksnes tootearendaja kogemusest, vaid tootekvaliteedi küsimuse tõttu ka kogukondade organiseeritusest ning nende olemasolevatest käsitööoskustest. Lisaks peab arvestama, et Aafrika kogukondade tooted konkureerivad omavahel ning uutel toodetel on raskem võistelda end juba tõestanud müügiartiklitega. Pole ka vähemtähtis kohalike koordinaatoritega või tootegruppide kontaktisikutega sujuv koostöö ning kultuuriliste erisuste ületamise võimekus. Seega disainerite kaasamine tooteprotsessi (ning nende laabuv koostöö kogukondadega) soodustab potentsiaalsete müügiartiklite välja arendamist, kuid ei garanteeri alati nende Eesti turule jõudmist ning populaarsust. Tootearendus on nagu erinevate kombinatsioonide katsetamine, kus kõik ei pruugi osutada edukaks, kuid sõelale jäänutel on potentsiaali. Vabatahtlike kaasamise mõttes on paslik vaadata võimekusi nii Eestist vajalike vabatahtlike leidmisel kui ka Aafrikas neid oskuslikult koostöös vastuvõtivate organisatsioonidega rakendades.

2.4.3 Uued turusuhted ja vastutustundlik ettevõtlus

Arvatakse, et kui ettevõtlustegevus tekib näiteks kolmanda sektori organisatsiooni juurde uue suunana, siis on see suure tõenäosusega vähemalt alguses kõrvaltegevuseks ning annab väikest lisandväärtust (Young & Grinsfelder 2011, 560). Lihtsalt numbreid vaadates, siis võib seda ka Mondo SE puhul kinnitada, sest SE käive moodustab alla ühe protsendi Mondo kogu organisatsiooni aastaeelarvest (Mondo 2014b). Siiski tuleks SE puhul vaadata laiemat pilti. Sotsiaalset mõju omavate toodete müümisega kaasneb turundustegevus, mis on sisuliselt teavitustöö arengukoostööst. Mondo sotsiaalse ettevõtte turundus on avalikkusele suunatud tegevus, millega kaasneb läbi tooteinfo arengukoostöö teemade kohta teabe levitamine. Kaks intervjuueeritavat toovad välja, et Mondo üks SE eesmärkidest on Eesti ostjaskonna mõjutamine läbi toodete müügi ning nende päritolulugude. Teavitustegevus Eestis on osa Mondo maailmahariduse valdkonnast.

Süsteemiline SE valdkonna arendamine on kasvatanud Mondo toodete tuntust. Nii näiteks läks intervjuueeritava sõnul üks esimesi suuremaid korvipartiisid müügiks juba Facebookis ning inimesed esitasid tellimusi kaubale, mis polnud Eestiski veel kohal. Ühes intervjuus tuleb välja, et turustamine Eestis on praegu olnud väiksemate koguste juures lihtne. Samas toovad kaks intervjuueeritavat välja, et teavitustegevus ja turundus kasutavad samu kanaleid, mis omakorda tähendab, et ei jõuta kõikide potentsiaalsete klientideni. Et lihtsustada laiema huvigrupini

jõudmist on lähiajal plaanis avada veebipood, mis on Mondo SE arengu oluliseks järgmiseks sammuks.

Kuna Mondo sotsiaalse ettevõtte müügistrateegia on üles ehitatud nii lugudele kui ka tootekvaliteedile, siis väga oluline on osata SE tagajärjel sündivaid ühiskondliku mõju muutusi mõõta ning neid avalikkusele kommunikeerida. Müügiga kaasneva teavitustegevuse eesmärk on lisaks edukale ärile ka teadlikkuse tõus ühiskonnas maailma kaubandussuhete probleemidest. Läbi nn õiglaste toodete ostmise saavad eestlased osaleda arengukoostöös, kuna ettevõtlustulu reinvesteeritakse tagasi Aafrika kogukondadesse. Süstemaatiline RSEga tegelemine annab võimaluse Mondol laiendada tootevalikut ning püüda müüa suuremates kogustes. Seeläbi suureneb Aafrika partnerriikides kasusaajate hulk. Seega Mondo huvides on võimalikult mahukas SE, kuna sellega teenitakse nii arengukoostöö kui ka maailmahariduse eesmärke.

Võimekuste perspektiivist vaadatuna tooteinfo levitamine ning teavitustegevus arengukoostööst täiendavad üksteist. Mondole kui organisatsioonile ei tähenda SEga tegelemine märkimisväärseid erinevusi sissetulekuallikates. SE ei too vähemalt algusfaasis sõltumatust projektirahastusest, kuna mahult ei oma suurt rolli organisatsiooni kogueelarvest. Pigem olles *donative* MTÜ saab organisatsioon kasutada projektirahastust ning annetusi sotsiaalsesse ettevõttesse investeerimisel ning selle käivitamisel. Samas kuna toodete müük on oma olemuselt nähtav tegevus, siis on see proportsionaalselt paremini avalikkuse silmis esindatud võrreldes teiste tegevustega.

2.5 Järeldused ning soovitused

Magistritöö analüüsis arengukoostöö organisatsiooni võimekusi piiriülese SE valguses lähtuvalt erinevatest innovatsiooni tüüpidest. Sotsiaalset innovatsiooni vaadeldi läbi võimekuste ning nende kombineerimise. Järgnevalt võetakse kokku eeldused, mis omavad mõju piiriülese SE toimimisele arengukoostöö organisatsioonis ning antakse hinnang SE panusele arengukoostöösse.

Esiteks, kui kolmanda sektori organisatsioon alustab ettevõtlusega, peab ta hindama olemasolevaid võimekusi ning välja selgitama, millised võimekused on ettevõtlustegevuse kontekstis puudulikud. MTÜde jaoks on tegemist uue toimimisviisiga ning on ootuspärane, et ettevõtlustulu teenimise strateegiad ei ole MTÜ töötajatele iseenesestmõistetavad. Sama kehtib

ka piiritaguste ettevõtluspartnerite kohta, kelle jaoks ettevõtlustegevus võib osutada uudseks lähenemiseks. Kuna organisatsioonid muudavad oma rutiine ning püüavad eesmärke uutmoodi saavutada, siis on oluline teadlikult oma võimekusi hinnata ning kohaneda.

Teiseks on tähtis mõista organisatsiooni tugevusi uues tegutsemiskeskkonnas ning millistest võrgustikest nii kodus kui ka partnerriigis saaks loodav sotsiaalne ettevõtte kasu lõigata. Mondo puhul on eelneva kogemuse tõttu tugevuseks Aafrika kogukondade mobiliseerimine ning kodumaal avalikkuse teavitamine. Samas ei piisa tootmise korralduseks üksnes käsitöögruppide loomisest. Vaja on mõista, millised on potentsiaalsed tooted, kuidas garanteerida tarnemahtusid, kus ja kuidas turustada. Palju sõltub ka kogukondade kontaktisikutest, sest alati pole võimalik ise koha peal toeks olla.

Kolmandaks peaks tähelepanu pöörama sotsiaalse ettevõtte eestvedajate oskustele ning eelnevale kogemustepagasile. Neil peavad olema nii organisatsiooni juhi, äri kui ka poliitilised oskused (Young & Grinsfelder 2011, 548). Seega võttes arvesse juhi tausta on hea kaasata SE tegevustesse inimesi, kes täiendavad tema võimekusi. Üheks juhi võimekuseks võiks olla osavus vabatahtlike kaasamisel sotsiaalse ettevõtte tegevustesse nii Eestis kui ka Aafrikas. Ühelt poolt hoiab see kokku kulusid, teiselt poolt lisab väärtuslikku ekspertiisi, mida turuhinnaga poleks sotsiaalne ettevõtte endale võimeline lubama. Kui sotsiaalne ettevõtte kasvas välja kolmandast sektorist, siis võib osutada vajalikuks kutsuda appi ärikogemusega inimesi.

Neljandaks tuleb tegeleda tootearendusega, mis kätkeb endas võimekust välja arendada ja valmistada müügiartikleid, mille vastu on ostjatel huvi. Tuleb arvestada kvaliteedi, hinna, transpordilihtsuse, välimuse ning paljude muude aspektidega. Tootearenduse edukus ei olene üksnes tootearendaja kogemusest, vaid tootekvaliteedi küsimuse tõttu ka kogukondade võimekustest ning nende olemasolevatest käsitööoskustest. Samuti on tähtis ka tootearendaja ja kogukonnavaheline koostöö sujumine. Arengukoostöö organisatsiooni jaoks on tootearendus uus tegevusvaldkond, kus kindlasti tuleb kaasata inimesi, kes omavad varasemat taolist kogemust ja on valmis end teises riigis proovile panema.

Viiendaks saavad arengukoostöö organisatsioonid ühendada teavitustegevuse turundusega. Võimekuste vaatepunktist need kaks tegevust täiendavad teineteist ja osaliselt kattuvad. Ühiskondliku mõju omavate toodetega kauplemine ning sellest sihtgruppide teavitamine teenib maailmahariduse eesmärke. Maailmahariduse raames samal ajal tutvustatakse avalikkusele

õiglase kaubanduse põhimõtteid. Seega püüab arengukoostöö organisatsioon läbi tarbimisharjumuste mõjutada hetkel valitsevaid turusuhteid. See pole piisav turusuhte muutmiseks, kuid aitab läbi teavitustegevuse luua soodsat pinnast teiste meetodite õnnestumiseks.

Kui ettevõtluse rahalist tulu on lihtne mõõta ning edukad kasumiga ettevõtted jäävad püsima, siis sotsiaalse ettevõtte ühiskondlikku mõju on palju keerulisem hinnata. Kuna Mondo SE on alustav ettevõtte ning on võrdlemisi väikesemahuline, siis mõõdab Mondo sotsiaalset mõju ning ettevõtlustulemusi läbi konkreetsete lugude ja näidete. Tulemuste hindamine läbi kvalitatiivsete näitajate on alustavale sotsiaalsele ettevõttele omane (Chmelik *et al.* 2015, 19). Avalikkust teavitatakse mitte majanduslikust edust, vaid pigem sotsiaalsetest saavutustest kogukondades. Kuna alustavas sotsiaalses ettevõttes on eestvedajad tihtipeale seotud kõikide tegevuste tasanditega (*ibid.*), siis on nad toimuvaga detailselt kursis ning lood ja õnnestumised ei ole nende jaoks anonüümsed. Ühiskondlikku mõju näitab kaudselt kogukonnaliikmete huvi ettevõtlustegevuses osalemiseks. Iga kaasatud inimene ja seeläbi loodud töökoht omab sotsiaalset mõõdet. Kuna arengukoostöö raames tegeletakse kõige haavatavamas olekus olevate inimestega, siis neile õiglast tasu makstes ning aidates tooteid turustada, on tõenäoline, et SE ühiskondlik mõju on otsestele kasusaajatele tajutav. Sidibéa *et al.* jõudis sheavõi kooperatiivi naiste sissetulekute mõju analüüsisid järeldusele, et saades oma töö eest õiglast tasu laieneb ettevõtlustegevusega kaasnev ühiskondlik mõju rohkematele inimestele kogukonnas kui ainult vahetult ettevõtlustegevuses osalejatele (2014, 264).

Lähtuvalt eelnevast jaotusest tuleb tõdeda, et Mondo RSE tegevusi on innovatsiooni liikide raames saatnud erinev edu. Muutunud olukorda hinnates peab Mondo õppima tulu teenimise põhimõtteid. Kuigi alustati katsetamistega, siis ajapikku on Mondo lähenenud SEle süstemaatilisemalt arendades välja äriplaani ning kaasates tegevustesse valdkonna koordinaatori. Võrgustike puhul on näha, et Mondo kogukondades töötamise võimekused aitavad kaasa SE arendamisele, kuid oluline on tähelepanu pöörata ka toodangu turustamise võrgustikele nii Eestis kui ka Aafrikas. Kuna tooteinfo levitamiseks kasutatakse samu kanaleid, mida traditsiooniliste arengukoostöö tegevuste puhul, siis ei jõuta potentsiaalse laiema huvigrupini. Eestvedajate tausta ja kogemusi arvesse võttes võib tootemahtude suurenemisel olla kasulik kaasata müügitöösse ettevõtluskogemusega inimesi. Tootearenduse seisukohalt saab positiivse aspektina välja tuua disainerite kaasamise, kes lähtuvalt kogukonnaliikmete oskustest ning kohalikest traditsioonidest aitasid kaasa müügiartiklite väljatöötamisele. Teavitustegevuse ja turunduse võimekuste

koostoime on hea näide võimekuste kombineerimisest. Kuna Mondo sotsiaalse ettevõtte müügistrateegia on üles ehitatud nii lugudele kui ka tootekvaliteedile, siis väga oluline on osata SE tagajärjel sündivaid ühiskondliku mõju muutusi mõõta ning kommunikeerida. Olemasoleva teavitustegevuse lisaks võiks Mondo alustada laiemat info levitamist, et jõuda klientideni, kes ei asu hetkel Mondo infoväljas.

Kahtlemata annab SE arengukoostööle lisandväärtust. Eesti MTÜ jaoks on SE leidlik lahendus Aafrikas arengukoostööga tegelemiseks. Kuna Aafrika riigid ei kuulu Eesti arengukoostöö prioriteetsete sihtriikide hulka, siis on intervjueeritava sõnul ka vähem võimalusi taotleda projektivahendeid Aafrikas arengukoostöötegevuste elluviimiseks. Ettevõtlus ideaalis võiks olla ajapikku projektitoetustest sõltumatu. Seetõttu võib SE osutada avalikkuse silmis aktsepteeritavamaks arengukoostöö vormiks, kuna sellesse pole kaasatud nii suures ulatuses maksumaksja raha. Arengukoostöö organisatsioon tegeleb traditsiooniliste tegevustega edasi ning SE pakub meetodina lisavõimalusi sihtgruppide sotsiaalse heaolu jätkusuutlikumaks tõstmiseks. Turustades kogukondades valmistatud tooteid tegeleb arengukoostöö organisatsioon elanikkonna teavitamisega arenguprobleemidest ning käega katsutavate toodete müük loob vahetuma sideme Aafrikaga. SE ei lahenda kõiki probleeme, kuid toimivad sotsiaalsed ettevõtted annavad kindlasti panuse arengukoostöö eesmärkide saavutamiseks ning muudavad abisaajad ettevõtjateks.

Kokkuvõte

Viimasel aastakümnel on hakatud maailmas üha rohkem tähelepanu pöörama ärisektori praktikate võimalustele sotsiaalsete probleemide lahendamisel. Sotsiaalsed ettevõtted kui arengu edasivijjad ning SE kui sotsiaalse innovatsiooni protsess leiab üha rohkem tähelepanu arengukoostöö teemade debatis. Magistritöö keskendus RSE uurimisele arengukoostööga tegelevas organisatsioonis. Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada eeldused, mis omavad mõju piiriülese SE toimimisele ning hinnata kuivõrd annab SE lisandväärtust arengukoostööle.

SE kui meetodi käsitus võimaldas kõige paremini aru saada arengukoostöö organisatsiooni ajenditest SEga tegelemisel ning sellest, milliste teguritega sotsiaalne ettevõtja kokku puutuma peab. Lähenemine läbi sotsiaalse innovatsiooni prisma lubas mõista ja tõlgendada olukorda, milles traditsioonilised arengukoostöö organisatsioonid end leiavad, kui tahavad lisaks tavalistele tegevustele ühiskondliku mõju omava äri edukalt tegeleda. Sissetulekuallikate mitmekesistamine osutus vähemoluliseks aspektiks, sest arengukoostöö organisatsiooni kogueelarvest moodustas RSE käive marginaalset osa.

RSEd ning arengukoostööd on paslik vaadata käsikäes, sest RSE pakub arengukoostööle uut instrumenti, kus vaesemad riigid pole lihtsalt abi tarbijad, vaid osalevad protsessis tootjate või teenuste pakkujatena. Oma loomuselt on arengukoostöö organisatsioonid kasumit mitte taotlevad RSEd, kuid ettevõtlustegevuste lisandumisel lähenetakse kasumit taotlevatele RSEdele. Sotsiaalne innovatsioon arengukoostöö organisatsiooni kontekstis väljendub läbi uute võtete (antud juhul RSE) katsetamise sotsiaalsete muutuste esilekutsumiseks.

Organisatsiooni rutiinide muutust vaadeldi läbi innovatsiooni liikides toimunud võimekuste muutuse ja võimekuste kombinatsioonide analüüsi. Jõuti järeldusele, et teadlikuks RSE arendamiseks peaks arengukoostöö organisatsioon pöörama erilist tähelepanu organisatsiooni muutunud toimeleoloogikale, hindama oma võrgustikke nii kodus kui ka sihtriikides, analüüsima

eestvedajate oskusi, pöörama tähelepanu tootearendusele ning turunduse ja teavitustegevuse koostoimele.

Muutunud olukorda hinnates peab Mondo õppima tulu teenimise põhimõtteid. Võrgustike puhul on näha, et Mondo kogukondades töötamise võimekused aitavad kaasa SE arendamisele, kuid oluline on tähelepanu pöörata ka toodangu turustamise võrgustikele nii Eestis kui ka Aafrikas. Eestvedajate tausta ja kogemusi arvesse võttes võib tootemahtude suurenemisel olla kasulik kaasata müügitöösse ettevõtluskogemusega inimesi. Tootearenduse seisukohalt saab positiivse aspektina välja tuua disainerite kaasamise, kes lähtuvalt kogukonnaliikmete oskustest ning kohalikest traditsioonidest aitasid kaasa müügiartiklite väljatöötamisele. Teavitustegevuse ja turunduse võimekuste koostoime on hea näide võimekuste kombineerimisest. Siiski olemasoleva teavitustegevuse juures võiks Mondo alustada laiemat turunduskampaaniat, et jõuda klientideni, kes ei asu hetkel Mondo infoväljas.

Kuna Mondo sotsiaalse ettevõtte müügistrateegia on üles ehitatud nii lugudele kui ka tootekvaliteedile, siis on väga oluline osata SE tagajärjel sündivat ühiskondlikku mõju mõõta ning tulemusi avalikkusele kommunikeerida. Eestis läbiviidava turundustegevuse raames, mille keskmeks on toodete lood, suureneb inimeste teadlikkus arenguprobleemidest. Seega Mondo huvides on võimalikult mahukas SE, kuna sellega teenitakse nii arengukoostöö kui ka maailmahariduse eesmärgi.

Juhtumianalüüsi käigus selgus, et SE saab käsitleda kui arengukoostöö lisainstrumenti, mis võimaldab arengukoostöö organisatsioonil siduda ettevõtlustegevust teavitusega. SE ei lahenda kõiki probleeme, kuid toimivad sotsiaalsed ettevõtted annavad panuse arengukoostöö eesmärkide saavutamiseks ning muudavad abisaajad ettevõtjateks.

Kuna rahvusvahelist, piiriülest SED ning selle kattuvust arengukoostöö tegevustega ei ole seni veel palju uuritud, siis panustab magistr töö valdkonna arengusse ning Eesti spetsiifilisse käsitlusse. Siiski tuleks iga juhtumi puhul läheneda kontekstist sõltuvalt võttes arvesse ka teoreetilistest raamistikust tulenevaid piiranguid. Esiteks on SE teoreetilised diskussioonid tugevalt Lääne-Euroopa ning USA mõjutustega. Teiseks on teadlased SE käsitlemisel analüüsitud valdavalt edulugusid, mis jätab ruumi tulevikus kriitilisemate käsitluste tekkele. Töö järeldused on laiendatavad teistele sotsiaalsete eesmärkidega organisatsioonidele, kes näevad RSEs meetodit sihtgruppide heaolu parandamiseks.

Summary

International Social Entrepreneurship in Non-Governmental Development Organisation: the case of NGO Mondo

Despite of worldwide recognition of social entrepreneurship and development cooperation ideas these concepts have, until recently, remained relatively unknown in Estonia. Development cooperation organisations and different social enterprises have evolved slowly as they are finding out their ways of activities and niches. There has been growing discussion about entrepreneurial ways of addressing social problems during the last decade. Social entrepreneurship has therefore received special attention because of its simultaneous business and social aims. It is believed that market based solutions could provide our societies with more sustainable approach when dealing with social issues.

The aim of development cooperation is to eradicate global poverty, to ensure human rights and to guarantee sustainable development. There is evidence that traditional development cooperation activities have not contributed enough towards those goals and development cooperation community is looking for new methods and approaches for achieving the goals. In this search social entrepreneurship as one possible solution has received attention amongst development cooperation organisations. Traditionally the actors of development cooperation are NGOs. This master thesis is looking deeper into social entrepreneurship from non-profit organisations point of view. Social entrepreneurship in the framework of development cooperation by NGOs is usually international as the nature of the cooperation itself comprises of partners from more than one state.

The objective of this master thesis is to examine international social entrepreneurship as a method used by development cooperation organisation.

The research sought answers to the following questions:

- What are the presumptions and factors that affect the functioning of international social entrepreneurship?
- How does social entrepreneurship as a method add value to development cooperation?

This master thesis is a case study of an Estonian NGO Mondo's practices related to social entrepreneurship in Africa. Empirical data was collected through semi-structured interviews and document analysis. The theoretical framework is based on and derived from Schumpeter's innovation typology. Several scholars have elaborated his typology further and placed it within non-profit and social entrepreneurship framework. Capabilities approach has been incorporated to the typology theory to make it possible to measure the success of the social innovation. According to social innovation theory new combinations of capabilities are created that are needed to add the social dimension of measurement. The social innovation approach is very well suitable to describe the situation of development cooperation organisations at the beginning of conducting entrepreneurial activities.

Not much research has been carried out on the topic of social entrepreneurship within the development cooperation framework. This thesis contributes to this field of study by Estonian specific approach and by combining the theoretical approaches of development cooperation and international social entrepreneurship. Previous research on this topic has not been concentrating on Eastern European countries and has not been describing negative cases of applying the theory. Research mainly analyses success cases.

In the present case study the change of the organisation's routines was approached in the context of the changes taken place in the organisation's capabilities and in combinations of capabilities. As a result it was concluded that for conscious development of international social entrepreneurship the organisation's attention should be drawn to the following aspects: changed organisational operation mode, networks assessment, leader's capabilities analyse and product development and marketing.

Author came to conclusion that social entrepreneurship is serving as an additional method for development cooperation. Social entrepreneurship makes it possible to combine entrepreneurship activities with advocating campaigns that is common for typical development cooperation organisations. It is also acknowledged that social entrepreneurship will not solve all social

problems. Nevertheless it is contributing towards development cooperation goals and in case of success it helps people to self-sustain better.

Kasutatud kirjandus

- Andersson, F., & Self, W. (2014). The Social-Entrepreneurship Advantage: An Experimental Study of Social Entrepreneurship and Perceptions of Nonprofit Effectiveness. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Published online (10.12.2014), 1-15.
- Andrespok, E., & Kasekamp, A. (2012). Development Cooperation of the Baltic States: A Comparison of the Trajectories of Three New Donor Countries. *Perspectives on European Politics and Society*, 13 (1), 117-130.
- Anheier, H. (2014). *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy* (2. tr.). New York: Routledge.
- Bezençon, V., & Blili, S. (2011). Ethical products and consumer involvement: what's new? *European Journal of Marketing*, 44 (9/10), 1305 - 1321.
- Borzaga, C., Galera, G., & Nogales, R. (2008). *Social Enterprise: A new model for poverty reduction and employment generation. An examination of the concept and practice in Europe and the Commonwealth of Independent States* (1. tr.). (C. Borzaga, G. Galera, & R. Nogales, (Toim.)) EMES, UNDP.
- Chmelik, E., Musteen, M., & Ahsan, M. (2015). Measures of Performance in the Context of International Social Ventures: An Exploratory Study. *Journal of Social Entrepreneurship*, Published online 19.01.2015, 1-27.
- Collier, P. (2008). *The Bottom Billion: Why the Poorest Countries Are Failing And What Can Be Done About It*. Oxford: Oxford University Press.
- Creswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 3rd Edition (3. tr.). Los Angeles: SAGE.

- CSR. (2015). *Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum*. Kasutamise kuupäev: 6. aprill 2015. a., allikas <http://www.csr.ee/>
- Dees, J. (1998). Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, 76 (1), 55-66.
- Dees, J. (2001). The Meaning of "Social Entrepreneurship". *Center for the advancement of Social Entrepreneurship*, Fuqua School of Business, Duke University, Durham, NC, 1-5.
- Defourny, J. (2001). Introduction. From Third Sector to Social Enterprise. rmt: C. Borzaga, & J. Defourny (Toim-d), *The Emergence of Social Enterprise* (1. tr.). London, New York: Routledge.
- Defourny, J. (2014). From Third Sector to Social Enterprise. rmt: J. Defourny, L. Hulgard, & V. Pestoff (Toim-d), *Social Enterprise and the Third Sector: Changing European Landscapes in a Comparative Perspective* (1 tr.). London: Routledge.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1 (1), 32-53.
- Defourny, J., Hulgard, L., & Pestoff, V. (2014). Introduction to the "SE field". rmt: J. Defourny, L. Hulgard, & V. Pestoff (Toim-d), *Social Enterprise and the Third Sector: Changing European Landscapes in a Comparative Perspective*. (1 tr.). New York: Routledge.
- Develtere, P., Huyse, H., & Obgevalle, J. (2012). *How Do We Help? The Free Market in Development Aid* (1. tr.). (P. Develtere, Toim.) Leuven: Leuven University Press.
- Easterly, W. (2006). *The White Man's Burden*. New York: Penguin Group.
- Fowler, A. (2000). NGOs as a moment in history: Beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation? *Third World Quarterly*, 21 (4), 637-654.
- Gail, J. (2002). Data Collection: Surveys and Focus Groups. rmt: J. Gail, *Research Methods for Public Administrators* (87-104). Westport, Connecticut, London: Quorum Books.

- Galvin, M., & Ianotti, L. (2014). Social Enterprise and Development: The KickStart Model. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26 (2), 421-441.
- Gawell, M. (2012). Social Entrepreneurship: Action Grounded in Needs, Opportunities and/or Perceived Necessities? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24 (4), 1071-1090.
- Gimmon, E., & Spiro, S. (2013). Social and Commercial Ventures: A Comparative Analysis of Sustainability. *Journal of Social Entrepreneurship*, 4 (2), 182-197.
- Greig, D. (2006). Shea butter: connecting rural Burkinaabè women to international markets through fair trade. *Development in Practice*, 16 (5), 465-475.
- Hansmann, H. (1980). The Role of Nonprofit Enterprise. *The Yale Law Journal*, 89 (5), 835-901.
- Herman, R., & Rendina, D. (2001). Donor Reactions to Commercial Activities of Nonprofit Organizations: An American Case Study. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 12 (2), 157-169.
- Horky, O., & Lightfoot, S. (2012). From Aid Recipients to Aid Donors? Development Policies of Central and Eastern European States. *Perspectives on European Politics and Society*, 13 (1), 1-16.
- Kink, S. (2013). *Sotsiaalse ettevõtluse tõlgendused Eesti ühiskonnas*. Ettevõttemajanduse instituut, Majandusteaduskond. Tartu: Tartu Ülikool.
- Kuusik-Rajasaar, R. (2014). *Mondo uudised: Korvipunumine suurendab Ghana naiste iseseisvat toimetulekut*. Kasutamise kuupäev: 14. aprill 2015. a., allikas <http://mondo.org.ee/korvipunumine-suurendab-ghana-naiste-iseseisvat-toimetulekut/>
- KÜSK (2015). *Kodanikuühiskonna Sihtkapital*. Kasutamise kuupäev: 6. aprill 2015. a., allikas <http://www.kysk.ee/taotlusvoorud/se14>
- Lepa, R., & Naarits, A. (2015). Sotsiaalne ettevõtlus Eestis. Eesti Statistika kvartalikirj, 1/15, 110-133.

- Lyons, M. (2003). The Legal and Regulatory Environment of the Third Sector. *Asian Journal of Public Administration*, 25 (1), 87-106.
- Ma, Y., Littrell, M., & Niehm, L. (2012). Young female consumers' intentions toward fair trade consumption. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40 (1), 41-63.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41 (1), 36-44.
- Marshall, R. (2011). Conceptualizing the International For-Profit Social Entrepreneur. *Journal of Business Ethics*, 98 (2), 183–198.
- McWade, W. (2012). The Role for Social Enterprises and Social Investors in the Development Struggle. *Journal of Social Entrepreneurship*, 3 (1), 96-112.
- Momath. (2010). *ThePocketTech*. Kasutamise kuupäev: 10. May 2015. a., allikas Mobile Learning For Mathematics : Nokia Project In South Africa:
<http://thepockettech.com/mobile-learning-for-mathematics-in-south-africa/>
- Mondo. (2007). *MTÜ Mondo põhikiri*. Kasutamise kuupäev: 10. märts 2015. a., allikas
<http://mondo.org.ee/wp-content/uploads/2011/12/mondo-pohikiri.pdf>
- Mondo. (2013). *MTÜ Mondo aastaaruanne 2013*. MTÜ Mondo. Kasutamise kuupäev: 19. aprill 2015. a., allikas http://mondo.org.ee/wp-content/uploads/2011/10/Mondo-Aruanne_2013_auditiga.pdf
- Mondo. (2014a). *Äriplaan: MTÜ Mondo sotsiaalne ettevõtte*. MTÜ Mondo.
- Mondo. (2014b). *MTÜ Mondo aastaaruanne 2014 tööfail*. MTÜ Mondo.
- Mondo. (2015a). *Mondo vabatahtlikud*. Kasutamise kuupäev: 19. aprill 2015. a., allikas
<http://mondo.org.ee/vabatahtlikud/>

- Mondo. (2015b). *MTÜ Mondo*. Kasutamise kuupäev: 10. märts 2015. a., allikas <http://www.mondo.org.ee/>
- Moyo, D. (2009). *Dead Aid. Why Aid Is Not Working And How There Is A Better Way For Africa* (1. tr.). New York: Farras, Straus and Giroux.
- Muudamaailma. (2015). *Muudamaailma.ee*. Kasutamise kuupäev: 2015. aprill 19. a., allikas Kohvik erivajadustega Uganda noortele: <http://muudamaailma.ee/meist/erivajadustega-inimeste-toimetulek/kohvik/>
- Palmås, K. (2012). Re-assessing Schumpeterian assumptions regarding entrepreneurship and the social. *Social Enterprise Journal*, 8 (2), 141-155.
- Perez, J., & Castresana, M. (2013). Social enterprise in the development agenda. Opening a new road map or just a new vehicle to travel the same route? *Social Enterprise Journal*, 9 (3), 247-268.
- Raudsaar, M., & Kaseorg, M. (2013a). An Exploration of Social Entrepreneurship in Estonia. *International Journal of Business and Management Studies*, 2 (2), 19-29.
- Raudsaar, M., & Kaseorg, M. (2013b). Social Entrepreneurship as an Alternative for Disabled People. *International Journal on Business Review*, 2 (3), 120-125.
- Rubin, H., & Rubin. (1995). Chapter 9: Topical Interviewing. rmt: H. Rubin, & Rubin, *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sachs, J. D. (2005). *The End of Poverty*. London: Penguin Group.
- Santos, F. (2009). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. Kasutamise kuupäev: 12. Mai 2015. a., allikas INSEAD: http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/social_entrepreneurship/research_resources/documents/2009-23.pdf
- SEV. (2015). *Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik*. Kasutamise kuupäev: 6. märts 2015. a., allikas www.sev.ee/et/

- Shockley, G., & Frank, P. (2011). Schumpeter, Kirzner, and the Field of Social Entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2 (1), 6-26.
- Sidibéa, A., Vellemaa, S., Dembéléb, F., Téméc, B. ,, Traoréb, M., & Kuyperd, T. (2014). Women, shea, and finance: how institutional practices in a Malian cooperative create development impact. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 12 (3), 263-275.
- Heateo Sihtasutus (2015). *Heateo Sihtasutus*. Kasutamise kuupäev: 6. aprill 2015. a., allikas <http://www.heategu.ee/>
- SDG. (2015). Sustainable development goals. Kasutamise kuupäev: 15. 04 2015. a., allikas Sustainable Development Knowledge Platform: <https://sustainabledevelopment.un.org/topics/sustainabledevelopmentgoals>
- Smith, C., & Nemetz, P. (2009). Social entrepreneurship compared to government foreign aid. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 11 (1), 49-65.
- Sokolova, M. (2012). *Sotsiaalse ettevõtte definitsioon Eesti kontekstis*. Eesti keele ja kultuuri instituut. Tallinn: Tallinna Ülikool.
- Strong, C. (1997). The problems of translating fair trade principles into consumer purchase behaviour. *Marketing Intelligence & Planning*, 15 (1), 32-37.
- Sutt, H. (2011). *Sotsiaalse ettevõtte olemus ja probleemid Eestis*. Ettevõttemajanduse instituut, Majandusteaduskond. Tartu: Tartu Ülikool.
- Swedberg, R. (2009). Schumpeter's Full Model of Entrepreneurship: Economic, Non-Economic, and Social Entrepreneurship. rmt: R. Ziegler (Toim.), *Introduction to Social Entrepreneurship* (lk 77-106). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Zhang, D., & Swanson, A. (2013). Social Entrepreneurship in Nonprofit Organizations: An Empirical Investigation of the Synergy Between Social and Business Objectives. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 25 (1), 105-125.

- Ziegler, R. (2010). Innovations in Doing and Being: Capability Innovations at the Intersection of Schumpeterian Political Economy and Human Development. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1 (2), 255-272.
- Tamm, D. (2014). *Sotsiaalse ettevõtte töödokument: Ghana briif*. MTÜ Mondo
- Tamm, D., & Saetalu, S. (2014). *Sotsiaalse ettevõtte töödokument: Uganda briif*. MTÜ Mondo
- Tukamushaba, E., Orobia, L., & George, B. (2011). Development of a conceptual model to understand international social entrepreneurship and its application in the Ugandan context. *Journal of International Entrepreneurship*, 9 (4), 282-298.
- VM. (2015). *Eesti Välisministeerium*. Kasutamise kuupäev: 6. aprill 2015. a., allikas <http://vm.ee/et/mis-arengukoostoo>
- Yang, Y., & Wu, S. (2014). An Exploratory Study to Understand the Internationalization Strategies of Social Enterprises. *Journal of Social Entrepreneurship*, 6 (1), 31-41.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. (4, Toim.) Los Angeles: SAGE Publications.
- Young, D., & Grinsfelder, M. (2011). Social Entrepreneurship and the Financing of Third Sector Organizations. *Journal of Public Affairs Education*, 17 (4), 543-567.
- Young, D., & Lecy, J. D. (2014). Defining the Universe of Social Enterprise: Competing Metaphors. *VOLUNTAS: International Society for Third-Sector Research*, 25, 1307-1332.

Lisa 1 – Intervjuude nimekiri

Aps, Jaan, Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku juhatuse liige. Autori intervjuu. Helisalvestis.
21.04.2015.

Doug, Susan, Ghana sheavõi valmistaja. Diana Tamme intervjuu. Helisalvestis.

Kaswara, Godwin, Uganda NoveBluesky kooli juht. Autori intervjuu. Videosalvestis.
19.03.2015.

Kemunto, Judys, Keenia Kibera käsitöögruppi esinaine. Autori intervjuu. Videosalvestis.
15.03.2015.

Kordemets, Triin, Ghanasse lähetatud disainer ja tootearendaja. Autori intervjuu. Helisalvestis.
14.04.2015.

Kuusik-Rajasaar, Riina, MTÜ Mondo juhatuse liige (arengukoostöö vastutusvaldkond). Autori intervjuu. Helisalvestis. 10.04.2015.

Mumia, Esther, Keenia Shianda WEFOCO juht, Autori intervjuu. Helisalvestis. 18.03.2015.

Naava, Olivia, Uganda õmbleja (Kampala Disabled Initiatives). Autori intervjuu. Videosalvestis.
19.03.2015.

Okwaro, Sherry, Keenia Shianda küla õmbleja. Autori intervjuu. Helisalvestis. 17.03.2015.

Saetalu, Siisi, Uganda SE tegevuste endine koordinaator. Autori intervjuu. Helisalvestis.
20.03.2015.

Tambo, Joshwa, Keenia Kibera KCEO organisatsiooni juht. Autori intervjuu. Videosalvestis.
15.03.2015.

Tamm, Diana, MTÜ Mondo sotsiaalse ettevõtluse koordinaator ja Ghana ekspert. Autori intervjuu. Helisalvestis. 01.04.2015.

Tamm, Janika, MTÜ Mondo Keenia ekspert. Autori intervjuu. Intervjueerija märkmed.
15.04.2015.

Tii, Monica, Ghana korvipunuja. Diana Tamme intervjuu. Helisalvestis. 15.04.2015.

Viira, Liina, Ugandasse ja Keeniasse lähetatud disainer ja tootearendaja, Autori intervjuu. Helisalvestis. 18.03.2015.

Lisa 2 – Poolstruktureeritud intervjuude baasküsimused

Kasusaajad

1. Kuidas Mondo osaleb teie tegevustes/töös?
2. Mis tööd tegite varem?
3. Kellele sa oma toodangut müüd?
4. Kas teil on piisavalt tööd või suudaksite rohkem?
5. Kui suure osa teie kuusissetulekust moodustab käsitöö?
6. Millistel Mondo koolitustel olete osalenud? Mida õppisite neilt?
7. Kui Mondo enam tellimusi ei tee, kuidas saate hakkama?

Sihtriikide organisatsioonide esindajad

1. Kuidas Mondo panustab teie organisatsiooni tegevustesse?
2. Mis ajast teete koostööd ja kuidas see algas?
3. Kust tuleb teie organisatsiooni tulu?
4. Kuidas on korraldatud tootmisprotsess?
5. Kuidas müüte tootjagruppide toodangut?
6. Millised Mondo korraldatud koolitused olid müügitgevuse ja tootmise seisukohalt kasulikud?
7. Kuidas Mondo saaks teid veel aidata käsitöö ja müügi valdkonnas?
8. Kui Mondo peaks lõpetama teiega koostöö toodete arendamise ja müügi osas, kuidas jätkate selle tegevusega?

Mondo koordinaatorid ja tootearendajad

1. Mis on teie Ghanas/Keenias/Ugandas oleku eesmärgiks?
2. Miks Mondo tegeleb sotsiaalse ettevõtlusega?
3. Milliseid koolitusi või õppepäevi käsitöölisele korraldasite?
4. Kuidas nägi välja tootearenduse protsess?
5. Kuidas võib jääda rahule toodete kvaliteediga ning kas see on aja jooksul paranenud?
6. Kuivõrd kvaliteet erineb sise- ja välisturul?
7. Mis raskusi teil oli kogukondades töötamisel? Ja mis oli lihtne?
8. Kuidas sujus koostöö kohaliku käsitöögruppide koordinaatoriga?
9. Kas uuendusi või uusi töövõtteid on gruppidele raske tutvustada?
10. Millised on teie arvates parimad Mondo müügiartiklid ja miks?
11. Milliste käsitöögruppide jätkusuutlikkus on kõige tugevam juhul, kui Mondo neilt enam tooteid ei telliks?

Ekspert

1. Milline seos on teil SEga Eestis?
2. Milline on Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku ja Heateo Sihtasutuse roll SE valdkonnaga tegelemisel?
3. Kuivõrd oled kursis Mondo SE äriplaaniga?
4. Milliste raskustega võib Mondo Eesti turul ja tootearenduses silmitsi seista?
5. Millised Mondo tooted omavad teie arvates kõrgemat müügi potentsiaali?
6. Kui oluline on sotsiaalsetele ettevõtetele eraldi juriidiline vorm?
7. Kas Eestis oleks vaja eraldi juriidilist vormi sotsiaalsetele ettevõtetele?
8. Mis teeb SEga tegelemise Eestis raskeks?
9. Kui paljud sotsiaalsed ettevõtted alustavad oma tegevusi projekti või mõne välise toetuse abil?
10. Kuidas hinnata sotsiaalse ettevõtet, mis ei saa iseseisvaks ning tegutseb püsivalt välise rahastuse toel?
11. Kui osavalt kasutavad sotsiaalsed ettevõtted turunduskanaleid?